

---

## 業 務

---

### 概覽

#### 我們是誰

根據弗若斯特沙利文報告，以GMV計，我們是2022年中國三大生活方式消費品的線下驅動的非雜貨零售商之一。以GMV計，我們於2022年在中國線下驅動的非雜貨零售市場的市場份額為1.6%。根據弗若斯特沙利文報告，2022年中國線下驅動的非雜貨零售市場的市場規模以GMV計達到人民幣2,685億元，佔同年中國生活方式消費品零售市場的整體市場規模（以GMV計）的6.6%。

截至最後實際可行日期，我們的零售店網絡共有800家門店，包括680家自有門店及120家加盟店。我們的零售店網絡覆蓋中國31個省及印度尼西亞34個城市。

我們致力為我們的客戶提供稱心的購物體驗。堅持該承諾，我們已建立龐大的消費者群，並以此繼續提升我們的品牌形象。我們在應對不斷變化、競爭激烈且分散的線下驅動的非雜貨零售市場趨勢方面的成功，歸功於我們的品牌協同效應、門店選址及選品、室內裝修及陳列以及供應商組合等廣泛因素。

#### 我們從何處啟航

中國線下驅動的非雜貨零售市場在供需面均快速發展中。

#### 需求端

- **可支配收入的攀升及增長中的中產階級人口。**根據弗若斯特沙利文報告，中國都會區內增長中的中產階級人口已成為生活方式消費品的主要客戶，而攀升的可支配收入提高了彼等對更高生活水平的期望，導致生活方式消費品的消費支出增加。
- **年輕一代的消費傾向。**在選擇購物品項及地點時，年輕一代往往更注重(i)能夠體現個性化偏好、新穎性及高美學質量的生活方式消費品設計；(ii)高性價比；(iii)產品多樣性及品牌形象；及(iv)著重驚喜發現的購物體驗。
- **對不乏驚喜且稱心的購物體驗的需求增加。**在「快速消費」時代，客戶更為偏好於獨特主題線下門店通過感官參與來獲得驚喜體驗。沉浸於愉悅又不乏驚喜的門店氛圍，客戶傾向作出獨立又愉悅的購買。

## 業 務

### 供應端

- **新品牌湧現。**過去數年來，中國消費者對融入以設計時尚、風格炫酷的中國傳統文化元素的國產品牌及產品的興趣激增，同時，進口新銳品牌也在崛起。此潮流促成了國內集合店的湧現，尤其是業務模式融合大量具成本效益的潮流及熱門品牌的產品於一體者，為消費者帶來更動態且稱心的購物體驗。
- **新技術不斷湧現。**先進分析及處理技術已廣泛地被採納以持續完善零售商管理系統的技術能力。此於多方面大幅提升零售商的運營效率，包括商品識別、門店管理及供應鏈管理。

### 我們的成績

我們成功孵化四個零售品牌，即KKV、THE COLORIST、X11及KK館，根據弗若斯特沙利文報告，以2022年的GMV計，於中國線下驅動的非雜貨零售市場中，KKV及KK館共同位列精品集合分部第二名，THE COLORIST於美妝分部中名列第三，及X11於潮流玩具分部中名列第五。

截至2023年10月31日，我們的四個零售品牌向消費者提供橫跨11個主要品類中超過20,000個SKU的各種生活方式消費品，實現有效廣大的消費者觸及。門店總數由截至2020年12月31日的556家增加30.2%至截至2023年10月31日的724家。

### 我們的競爭優勢

#### 擁有多個零售品牌的領先的生活方式消費品的線下驅動的非雜貨零售商

我們通過多個零售品牌在全國範圍形成龐大的門店網絡為消費者提供稱心的購物體驗及種類繁多的生活方式消費品。根據弗若斯特沙利文報告，以GMV計，我們是2022年中國三大生活方式消費品的線下驅動的非雜貨零售商之一。根據弗若斯特沙利文報告，2022年中國線下驅動的非雜貨零售市場的市場規模以GMV計達到人民幣2,685億元，佔同年中國生活方式消費品零售市場的整體市場規模的6.6%。我們於2015年12月在中國開設了首家門店，截至最後實際可行日期，我們建立了一個覆蓋中國31個省超過200個城市及印度尼西亞的34個城市800家門店的龐大網絡。

我們的成功很大程度上歸功於我們的多品牌戰略。我們通過從中國及海外採購最受歡迎的商品品牌精心挑選產品組合，而大部分國內同行主要銷售其自有品牌的產品。

## 業 務




我們的多品牌產品選擇方式使我們能夠專注於選擇已經具有市場影響力的時尚高質產品並將其及時交付給客戶。同時，通過設定嚴格的上架標準，我們致力確保所挑選產品反映最新趨勢並滿足客戶偏好。

為優化客戶購物體驗，我們專注於在門店中挑選及集合多樣、熱門及高性價比的生活方式消費品。我們認為集不同產品供應組合於一體，不僅能創造正向協同效應，亦能增加我們對潛在業主的議價權。

我們利用極佳的商品挑選能力，在我們的四個零售品牌內向消費者提供橫跨11個主要品類中超過20,000個SKU的各種生活方式消費品，涵蓋美妝、潮玩、食品及飲品、家居品及文具所有主要核心生活方式消費品類別，實現有效廣大的消費者觸及。

著眼於門店網絡擴張及零售品牌影響力的策略，我們考慮包括顯眼程度、周邊地區人口密度，及目標客戶群等多種因素來決策適合的零售店位置。與大多數國內同行相比，我們通過確保中國流行的購物中心優良地段，一般提供更多種類的產品及利用更大的門店面積。

下表載列於往績記錄期間按零售品牌劃分的選址詳情：

零售品牌	品牌定位	通常選址
	綜合性的生活方式零售店，店內提供面向青少年和年輕人的各種精選商品	超大型店舖位於地標性購物中心，單一門店面積從300平方米到3,500平方米不等
<b>THE COLORIST</b>	美妝零售店，提供國內和進口的大眾和輕奢化妝品品牌	大型店舖位於地標性購物中心，單一門店面積從100平方米到400平方米不等
	潮流文化零售店，愛好者能選購有關其熱愛角色的潮流玩具和潮流藝術品等產品	大型店舖位於受歡迎購物中心，單一門店面積從150平方米到5,500平方米不等
	生活方式迷你賣場，提供各種國內和進口的多元種類產品	靈活選擇位於核心購物地段或其他人流量大的店址，門店面積從80平方米到900平方米不等

我們毫不懈怠地追求最佳的商品集合、品牌定位及選址，吸引龐大消費者群。隨著越來越多客戶前往我們的零售品牌，我們成功建立起公眾對我們的地位的認可，即提供稱心購物體驗的生活方式消費品的線下驅動的非雜貨零售商。這一市場影響力構建起了我們的品牌與客戶之間的長久連結，進而促進我們的持續增長。

---

## 業 務

---

### 以消費者為中心的生活方式消費品的線下驅動的非雜貨零售商，擁有對消費者的深刻見解

自2015年4月成立以來，以消費者為中心的文化已深植於我們的歷史中。我們通過商品篩選、門店裝修及門店店員進行的軟營銷行為，來實施多項措施，以提升客戶體驗。我們通過分析客戶行為和興趣，致力了解客戶需求，以適時識別機會，向我們的客戶提供最合適的產品及服務。

通過持續研究與目標消費者群體持續和直接的互動而積累的大量交易數據，我們構建起了對消費者的深刻見解，為消費者提供稱心的獨特購物體驗，增強我們獨樹一幟的品牌調性。我們認為交易數據能最準確反映市場需求及消費者偏好。我們建立起了主要依託大數據分析支撐的選品策略，使我們能夠及時掌握於當地消費者中最受歡迎的產品，以有效、靈活地調整各門店的產品組合，優化我們的服務以滿足當地消費者的需求，從而達致「千店千面」。

我們竭力給予客戶稱心的體驗。通過打造一個搶眼的極簡空間佈局，並採用極為鮮艷的色系，我們於客戶進入門店時引發其好奇心和探索慾望。多家門店一開業即「走紅」，成為當地的時尚地標之一及「網紅」的打卡地。通過清晰的貨架陳列分類，搭配設計理念及精心設計的「生活場景式」購物環境，消費者進入門店後可以輕易找到自己想要的產品，同時享受到「體驗和發現的喜悅」。同時，這些具極致美學的設計激勵客戶在社交媒體上分享購物經歷，從而在向消費者提供額外滿足感的同時，有效地為我們獲取了良好的口口相傳的市場營銷優勢。

我們的四個零售品牌門店已成為其各自的市場細分的市場領導者，並擁有忠誠且參與度高的消費者群。我們密切觀察廣大的消費者群、特別是千禧世代及Z世代的興趣及需求，且對社交網絡上的關鍵意見領袖營銷已具有深刻見解，從而大力推動了我們對公眾的品牌宣傳，亦增進了客戶親和力，在高度競爭的零售市場中傲視群雄。

### 擁有經證明的孵化並規模化新零售品牌的能力

憑藉我們門店視覺和空間感受上引人入勝的設計，營造舒適、溫馨、潮流尖峰或新時代的體驗，為客戶提供上網購物不可及的稱心購物經歷。自2015年4月成立以來，我們通過開設門店的經驗中學習，並且不斷探索客戶的實際需求。在這些經驗的支持下，我們成功培育了四個零售品牌，每個品牌旨在為來自不同人群的客戶提供服務。各零售品牌在其各自的行業中均享有盛譽。

---

## 業 務

---

### **KKV**

- *品牌策略*：作為KK館的更新迭代，KKV升級其商品供應、門店格式和目標客戶。KKV專注於提供爆款商品。KKV商店通常有著較大的門店空間，選址在主要的商業區域，面積從300平方米到3,500平方米不等。這使其擁有更強的議價能力和更大的品牌影響力。
- *行業地位*：我們決心成為新生代流量型主力品牌的領導者。

### **THE COLORIST**

- *品牌策略*：利用我們現有的核心優勢，THE COLORIST實現了我們在美妝行業不同垂直領域的橫向延伸。THE COLORIST致力於為客戶提供涵蓋六種品類仔細篩選之產品的體驗式實體店購物之旅。
- *行業地位*：貼合國內需求的美妝零售店，以滿足日益劇增的美妝市場需求。

### **X11**

- *品牌策略*：X11具有多元化的文化和流行元素，為熱情的粉絲提供了一種輕鬆的方式來向他們熱愛的角色表達喜愛和親密感。鑒於我們提供的多種潮流商品，粉絲會發現他們的購物體驗更加個性化。
- *行業地位*：中國大規模多元潮流文化潮玩零售品牌。

### **KK館**

- *品牌策略*：KK館是現代小型超市，提供各種國產和進口休閒食品、個人護理品和其他商品。這些商品以誘人的設計和實惠的價格提供了超值的性價比。
- *行業地位*：KK館門店為消費者的「必去之地」，以選購其日常家居品。

### **有效及全面的信息技術，實現運營效率**

我們在類似的安排下管理自有門店及加盟店，使我們能夠更好地組織財務及人力資源，以更靈活敏捷的方式制定業務計劃、監控門店運營、控制銷售渠道及調整業務策略。此外，類似的安排可以使我們通過利用數字工具獲得關鍵的消費者洞見，並進行消費者行為分析、商品規劃和運營以及精準營銷，以提高運營管理效率，同時增強品牌影響力並增加客戶黏度。

---

## 業 務

---

我們利用有效及全面的信息技術不斷提高運營效率，從而脫穎而出。依託我們自有的技術能力，我們得以針對日常運營的各個方面量身定做具備高度拓展性，並支持深度實時大量交易數據分析的系統。此外，我們致力將領先的技術及大量的交易數據轉化為數字化和智能化管理系統，從而有效增強了每一個運營環節。

### 商品篩選

我們認為於門店提供精選商品的能力是商業成功的關鍵。我們使用了PSS，該系統整體與我們的其他信息技術系統同步運作，使我們有能力處理大量原始及分散的市場數據、歷史購買紀錄、門店實時存貨回報及我們自第三方社群媒體平台取得的信息，並將其快速準確地轉化為可讀的結構化信息片段。這些可讀的結構化信息片段將轉換為具關聯性的分析，為我們的商品篩選決策提供基礎。

依託PSS產生的客觀信息標記，我們得以最大幅度地規避人為判斷錯誤及情感偏見所帶來的風險。此外，憑藉PSS提供的分析，我們的商品篩選流程系統化且高效。我們亦設有一套動態的商品再評估機制。我們每周召開商品審核會議以決定新的候選商品，同時淘汰不受歡迎的商品。連同我們憑藉敏捷的業務能力跟進不斷變化的消費者偏好，這些機制使我們能夠靈活應對不同客戶群的偏好。

請參閱「[我們的商品供應](#) – [我們的商品採購程序及篩選政策](#) – [我們的商品篩選標準及流程](#)」。

### 門店管理

我們在所有品牌的每家門店實施了專有的KPOS、KVCN和其他系統，以有效地可視化和選擇址評估、裝修設計、貨架陳列、訂單處理、會員和員工狀態以及存貨狀態。這些實時數據和標準化管理使我們的門店店員及管理團隊能夠有效地評估個別產品的受歡迎程度和顧客的偏好，這對於及時調整產品組合、定價和貨架安排以促進銷售和品牌形象至關重要。請參閱「[信息技術](#) – [我們的技術基礎設施](#)」。

我們還建立了標準的門店員工培訓和管理制度，以減少運營對人為因素的依賴，提高門店運營的可複製性。

### 供應鏈

供應鏈的效率對於確保我們在190多個城市的全國銷售網絡運營至關重要。我們的供應鏈管理系統將我們自主開發的KPOS和TERP系統與WMS系統無縫整合，為我們的管理層提供了對供應鏈關鍵環節的高度可見性和控制，包括存貨控制、物流和倉儲。請參閱「[信息技術](#) – [我們的技術基礎設施](#)」。利用這個高度智能化的系統，我們的全國分銷中心和區域倉庫完全同步工作，以完成來自我們銷售渠道的訂單，加強我們在快速存貨周轉、低物流成本和短訂單運行時間方面的競爭力。

---

## 業 務

---

憑藉此系統，我們簡化了供應鏈的層級，並通過直接從第三方品牌供應商採購商品或聘請OEM和ODM合同商來製造我們自有品牌商品，智慧地規劃高效的物流路線，並與優質的倉儲和物流服務提供商建立長期合作，從而降低了供應鏈成本。

### 跨部門合作

Keewood低代碼系統是一個新穎的軟件平台，通過將每個部門表示為一個模塊，並將內部流程設計可視化，促進了內部信息技術系統的開發，編碼工作量小，周轉時間快。為了實現高效的信息共享和不同運營部門之間的密切協作，多個正在使用和正在開發的系統都來自Keewood低代碼平台，如優化產品採購、現金管理、門店開發、內部任務跟蹤以及跨部門信息共享等系統。請參閱「— 信息技術 — 我們的技術基礎設施」。

我們深信，依託自有研發的，兼具高度精確和效率，同時擁有便捷靈活要素的技術平台與工具，我們可以一如既往地不斷夯實市場領先地位，應對多樣化的市場挑戰。

### 我們維繫穩定、合作無間及廣大供應商網絡的能力

我們已建立一個在不斷擴充的優質第三方品牌供應商的清單，其向我們供應目標客戶所中意的商品。截至2023年10月31日，我們在本地和全球向1,179個第三方品牌供應商採購商品，並委聘157個OEM及ODM合同商製造我們的自有品牌商品。請參閱「— 我們的供應商與原材料 — 我們的供應商」。鑒於我們已開發及維繫多元的供應商網絡，並已累積零售市場的最新產品信息，我們能迅速了解不斷變遷的產品潮流。此外，由於我們並不依賴我們的任何供應商，我們在協調優惠定價方面居於更有利位置，以利掌控採購成本。我們相信，我們與供應商穩定且合作無間的關係，使我們得以打造及培養與我們供應商的長期關係。

### 擁有豐富經驗的管理團隊

我們的創始團隊對相關行業具有獨到的見解。我們的創始人吳先生及郭先生（對本集團業務的發展作出重要貢獻）是中國首批跨境電商創業者。彼等對新零售行業有深刻的了解。我們的主要創始團隊擁有與時俱進的創業及投資見解。

我們的管理團隊具備橫跨我們業務所有主要方面（包括零售、品牌及營銷、供應鏈管理及數字技術）的豐富經驗。我們相信高級管理團隊的知識、經驗及策略性見解是我們一直以來業務取得成功的關鍵，並讓我們可預計市場趨勢及領先競爭對手。

我們的管理團隊推動我們高速發展，並培養了朝氣蓬勃、以人才為導向、敢想敢為的企業文化。

---

## 業 務

---

### 我們的發展策略

#### 拓展我們的全國零售網絡

我們的目標是開設更多該類線下門店，並為我們的目標客戶創造購買生活方式消費品的「首選」品牌。由於客戶往往用長久的印象詮釋及區分品牌及產品信息，我們的「首選」品牌形象將能塑造消費者行為，帶動與我們不同品牌有關的消費。

為創造並維持「首選」生活方式品牌的形象，我們將於全國各線城市大型購物中心的熱門地段開設新門店，並通過我們獨特的室內設計及鮮明的品牌形象吸引大批客流。我們亦將與主要的購物中心及出租方維持長期的互利合作關係，以保證旗下門店保持統一的門面，並保障優良的地點。通過我們的門店風格、產品組合及龐大的門店網絡，我們將進一步拓展我們的消費者群。

#### 持續提升全球產品採購能力並帶給客戶最新的產品組合

借助我們先進的門店銷售管理及監控系統，我們將持續改進並優化我們評估及篩選產品組合的挑選標準。本著為客戶精選「高性價比」產品的宗旨，我們進一步豐富我們的產品種類，在現有品類中推出具有辨識度的SKU，適時調整商品組合。

我們將通過批量採購及供應商投標機制優化我們的定價政策並控制採購成本，以具競爭力的價格為終端消費者提供多元的產品。此外，我們將與供應商建立長期業務關係以確保商品質量及持續產品迭代。

我們將通過強化與現有符合資質的供應商的合作並吸引具能力的新上游供應商，進一步發展全球供應鏈採購能力。我們的目標是利用我們採購團隊的不同背景及經驗，提高我們與符合我們標準的新供應商的曝光率。

#### 通過有效的信息技術，進一步優化我們的運營效率

我們計劃不斷投資我們的信息技術系統，尤其是可簡化工作流程、減輕後端管理並精簡服務集合的軟件組件。我們認為高效的物流和訂單履行是我們業務運營不可或缺的一部分，並將繼續實施我們總部的實時及集中管理系統，看管供應鏈、物流、倉儲和門店層面的運營。我們對這些系統的升級將通過實時運營數據和門店反饋之間的對齊來進一步加強我們的運營效率。



---

## 業 務

---

我們還計劃進一步增強我們的數據庫和大數據分析能力，以洞察各區域消費者的購買偏好，並進一步標準化我們門店的營運及管理，以盡量減少人為因素的影響。我們系統化的門店運營方法及標準化的工作流程將使我們能夠有效地擴展門店。

此外，借助增強的大數據分析能力以實現自動化，我們將繼續通過精簡和簡化的企業結構和業務部門來提高運營效率。

### 加強我們的現有品牌組合，推出新的零售品牌

我們將持續孵化具有獨特品牌形象和鮮明特色、對我們的目標客戶具有吸引力的零售品牌和門店，並進一步刺激目標客戶的潛在需求。

由於統一的品牌形象對於建立品牌認知度和知名度至關重要，我們計劃進一步嚴格管控我們的門店形象和店面環境，並持續提升我們的門店設計。我們相信這些措施將為我們帶來同一零售品牌下不同門店之間更為標準化的管理，同時維持運營效率。

### 推動線上銷售

憑藉線下流量，我們計劃將線下客戶群往線上平台導流，以促進線上銷售，在此過程中，我們期望通過數字化及社交化轉型加深客戶的忠誠度。

我們相信，我們的線下零售業務及客戶群具有著線上銷售潛力。借助交叉銷售及我們的品牌黏度，我們線上及線下市場的綜合覆蓋可以進一步促進線上購買力。強大的店內社交媒體也將最大限度地增加客戶觸達點，並促進線上銷售。

我們將繼續推動零售市場的數字化、社交化以及以品質為本的轉型。通過熱門社交媒體平台推出營銷活動，積極觸達線上消費者。我們期望通過與線上購物社群的關鍵意見領袖合作進行營銷活動，積極參與線上購物相關平台的營銷活動以擴大我們的品牌及消費者群影響力。通過全方位的措施，我們將大幅增加線上銷售，同時提高品牌認知度，並增強數百萬現有及潛在客戶的品牌忠誠度。

### 我們的零售品牌

我們擁有四個零售品牌，即(i)KKV、(ii)THE COLORIST、(iii)X11和(iv)KK館。該等零售品牌各自均滿足中國不同消費人群的市場需求。

## 業 務

下表載列我們於所示期間按零售品牌劃分的GMV明細：

	截至12月31日止年度						截至10月31日止十個月			
	2020年		2021年		2022年		2022年		2023年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
KKV.....	1,156,480	51.3%	2,889,145	64.1%	3,084,322	70.5%	2,679,319	69.9%	4,173,462	75.4%
THE COLORIST.....	604,842	26.8%	1,117,153	24.8%	815,399	18.6%	729,044	19.0%	885,175	16.0%
KK館.....	479,072	21.3%	346,531	7.7%	221,824	5.1%	200,698	5.2%	145,235	2.6%
X11.....	13,853	0.6%	157,297	3.5%	252,832	5.8%	225,770	5.9%	331,601	6.0%
總GMV <sup>(1)</sup> .....	<b>2,254,247</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,510,126</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,374,377</b>	<b>100.0%</b>	<b>3,834,831</b>	<b>100.0%</b>	<b>5,535,473</b>	<b>100.0%</b>

附註：

- (1) GMV指商品價值總額，即(i)線下銷售(包括(a)我們的自有門店及(b)加盟店的銷售)及(ii)線上銷售產生的銷售所得款項的全部價值。請參閱「一 線上銷售」。

下表載列我們於所示期間按零售品牌劃分的收益明細：

	截至12月31日止年度						截至10月31日止十個月			
	2020年		2021年		2022年		2022年		2023年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
KKV.....	834,734	50.7%	2,235,379	63.4%	2,362,134	66.5%	2,034,247	66.3%	3,270,393	68.6%
THE COLORIST.....	439,729	26.7%	853,102	24.2%	598,402	16.9%	530,529	17.3%	756,307	15.9%
KK館.....	320,885	19.5%	225,775	6.4%	139,054	3.9%	126,194	4.1%	101,464	2.1%
X11.....	12,840	0.8%	159,389	4.5%	239,634	6.7%	214,395	7.0%	304,828	6.4%
其他 <sup>(1)</sup> .....	37,716	2.3%	50,209	1.5%	211,727	6.0%	161,161	5.3%	336,285	7.0%
總計.....	<b>1,645,904</b>	<b>100.0%</b>	<b>3,523,854</b>	<b>100.0%</b>	<b>3,550,951</b>	<b>100.0%</b>	<b>3,066,526</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,769,277</b>	<b>100.0%</b>

附註：

- (1) 主要包括線上銷售及批量採購產生的收益。有關詳情，請參閱「財務資料－選定綜合全面收入表項目的描述－收益」。

## KKV

我們於2019年5月開始運營KKV門店，這表明我們憑藉得自經營首個零售品牌KK館的深度行業視野，成功實現了在零售板塊的擴張。KKV的門店面積通常從300平方米到3,500平方米不等，是綜合性的生活方式零售品牌。店內提供面向青少年和年輕人的各種精緻商品。這些人代表著消費能力強勁、對時尚有著強烈嚮往且對精緻生活方式的需求日益增加的消費者群體。我們在KKV門店提供的商品以新穎性和極致美學元素為突出特點。我們相信這些特點會有力地吸引我們的目標客戶。截至2023年10月31日，每家KKV門店通常銷售11個品類中超過20,000個SKU，涵蓋食品、日用品、化妝品、護膚品及潮玩等各種核心生活方式消費品類別。

## 業 務

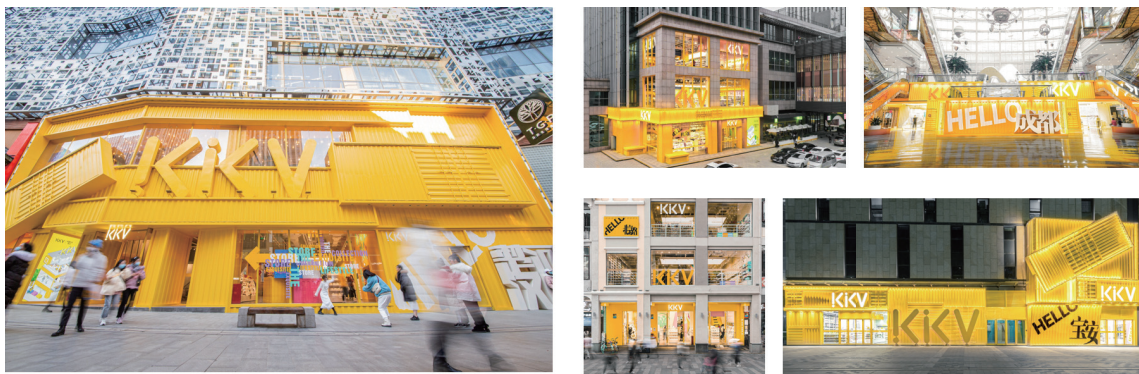
截至2023年10月31日，我們經營421家KKV門店，其中382家遍佈中國31個省的149個城市，以及其中39家位於印度尼西亞。

我們特別注重KKV門店的選址和店面設計，旨在讓我們的客戶在選購物有所值的優質商品的同時，還能獲得稱心的購物體驗。大部分KKV門店位於中國一、二線及低線城市中高端購物商場的顯眼區域。我們的一些KKV門店也作為成都春熙路以及武漢楚河漢街等全國知名購物街上的獨立地標性商店經營。

KKV品牌所售商品旨在迎合年輕一代的品味。我們非常重視這些商品的美學和實用價值。我們認為，憑藉KKV商品的美學吸引力和價值定位，我們可持續吸引穩定的客戶流量。我們亦強調商品淘汰率及豐富的商品供應種類以吸引潛在新客戶並促使我們的現有客戶回訪。

特別是，我們投入資金用於設計KKV門店的色彩主題和貨架陳列，以改善購物體驗。此舉使得KKV門店成為深受網絡紅人歡迎的打卡地，而這些網紅又會不遺餘力地在社交媒體平台上分享他們的購物體驗。得益於口碑營銷效應，此策略已在目標消費者群體中產生強大影響力。加之我們運用零售能力，保障商品種類多樣、門店氛圍友好、購物便利、員工與客戶互動零壓力以及商品更換和陳列政策先進，我們成功地提高了客戶忠誠度和體驗。我們認為這有助於KKV門店業績的強勁增長。請參閱「一網絡管理和運營－門店管理－設計和商品展示」。

以下圖片所示的是我們的KKV門店：



(KKV；多個中國城市，包括成都及深圳)

## 業 務



(KKV；內景)



(KKV；客流量)

下表載列於往績記錄期間KKV門店總數及其變動情況：

	截至12月31日止年度			截至2023年
	2020年	2021年	2022年	10月31日 止十個月
期初零售店數量	35	202	337	383
期內新開零售店數量	168	149	65	50
期內關閉零售店數量	1	14	19	12
期末零售店數量	202	337	383	421

## 業 務

我們於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月分別新開了168家、149家、65家及50家KKV門店，主要是為了擴展我們零售網絡的覆蓋率及加強市場滲透率。於往績記錄期間，我們的KKV門店有所增長，主要是由於年輕一代對有各式各樣產品供應的綜合性零售品牌的認可及偏好。於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，我們分別關閉一家、14家、19家及12家門店，主要是由於部分門店業績不理想及／或受到COVID-19疫情的不利影響。

下表載列於所示期間KKV門店對我們經營業績的貢獻：

	截至12月31日止年度			截至10月31日止十個月	
	2020年	2021年	2022年	2022年	2023年
				(未經審計)	
收益(人民幣百萬元) . . . . .	834.7	2,235.4	2,362.1	2,034.2	3,270.4
經營利潤 <sup>(1)</sup> (人民幣百萬元) . . . . .	82.6	261.7	196.5	203.2	711.5
經營利潤率 <sup>(2)</sup> . . . . .	9.9%	11.7%	8.3%	10.0%	21.8%
EBITDA(非《香港財務報告準則》計量) <sup>(3)</sup> (人民幣百萬元) . . . . .	166.8	475.6	506.5	434.6	960.6
EBITDA率(非《香港財務報告準則》計量) <sup>(4)</sup> . . . . .	20.0%	21.3%	21.4%	21.4%	29.4%

附註：

- (1) 我們將我們KKV門店的經營利潤定義為收益扣除我們在門店層面產生的經營成本，包括(i)已售出貨品的成本、(ii)員工成本、(iii)使用權資產折舊及其他租金相關開支、(iv)其他資產折舊及攤銷、(v)日常經營開支及(vi)分配予我們門店的相關中央管理以及物流及倉儲開支。
- (2) KKV門店的經營利潤率乃將KKV門店的經營利潤除以同期收益計算得出。KKV門店的經營利潤率由2020年的9.9%升至2021年的11.7%，主要是由於(i)通過推出更多自有品牌商品，並以規模經濟增長為第三方品牌商品爭取更有利價格，優化商品成本在收益中的佔比而提升的毛利率；及(ii)因我們擴展業務規模及更有效地管理運營成本而提升的門店運營效率所致。請參閱「財務資料－盈利途徑」。KKV門店的經營利潤率由2021年的11.7%降至2022年的8.3%，主要是由於COVID-19疫情的不利影響，導致截至2022年12月31日，KKV門店總數的約80.7%於2022年平均暫時關閉約26.0天。請參閱「財務資料－選定綜合全面收入表項目的描述－經營(虧損)／利潤」。KKV門店的經營利潤率由截至2022年10月31日止十個月的10.0%增至截至2023年10月31日止十個月的21.8%，主要是由於(i)自2023年1月以來，COVID-19疫情的不利影響已消退後的收益增長，(ii)優化商品成本在收益中的佔比，及(iii)通過規模經濟降低我們的經營成本在收益中的佔比。
- (3) KKV門店的EBITDA(非《香港財務報告準則》計量)指加回物業、廠房及設備折舊以及門店層面的使用權資產折舊的KKV門店經營利潤總額。
- (4) KKV門店的EBITDA率(非《香港財務報告準則》計量)乃將KKV門店的EBITDA(非《香港財務報告準則》計量)除以同期收益計算得出。KKV門店的EBITDA率(非《香港財務報告準則》計量)由2020年的20.0%升至2021年的21.3%，主要是由於於相關期間經營利潤率上升所致。KKV門店的EBITDA率(非《香港財務報告準則》計量)由2021年的21.3%升至2022年的21.4%，主要是由於物業、廠房及設備折舊以及使用權資產折舊增加，這主要歸因於KKV品牌下自有門店的絕對數目及佔KKV品牌門店總數的百分比均有所增加。KKV門店的EBITDA率(非《香港財務報告準則》計量)由截至2022年10月31日止十個月的21.4%增至截至2023年10月31日止十個月的29.4%，主要是由於同期經營利潤率增加。

## 業 務

### 於印度尼西亞的KKV門店

2020年，我們開始在印度尼西亞開展業務運營，並在印度尼西亞開設第一家KKV門店。截至2020年、2021年及2022年12月31日以及2023年10月31日，我們在印度尼西亞分別有三家、七家、20家及39家KKV門店。於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，我們於印度尼西亞的業務營運產生的收益分別為人民幣12.8百萬元、人民幣48.4百萬元、人民幣197.9百萬元及人民幣420.1百萬元。於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，我們於印度尼西亞的業務營運產生的毛利分別為人民幣2.5百萬元、人民幣18.9百萬元、人民幣66.6百萬元及人民幣96.9百萬元，而相關毛利率則分別為19.4%、39.1%、33.7%及23.1%。在2022年7月1日前，我們通過子公司PT KKV Retail Indonesia擁有位於印度尼西亞的KKV門店80%的股份，其中我們持有80%股份及PT. BRIDGESINDO MITRA INTERNASIONAL（為獨立第三方的印度尼西亞當地公司）持有20%股份。

於2022年7月1日，我們以對價人民幣36.5百萬元將於PT KKV Retail Indonesia的股份轉讓予獨立第三方PT KKV Investama Indonesia。對價乃基於以下各項釐定：(i)我們於印度尼西亞的KKV門店的貿易應收賬款、(ii)該等門店產生的運營相關開支，以及(iii)我們於PT KKV Retail Indonesia的股份以及我們於印度尼西亞KKV門店的投資。PT KKV Investama Indonesia為一家主要從事商品批發的印度尼西亞本地貿易公司。據董事所深知，PT. BRIDGESINDO MITRA INTERNASIONAL及PT KKV Investama Indonesia均由同一組股東控制。

在2022年7月1日前，PT KKV Investama Indonesia與我們、各股東、董事或高級管理人員或任何各自的聯繫人並無任何關係或交易。有關交易主要是由於(i)印度尼西亞政府於2021年頒布法規，開始限制境外投資者從事若干飲料及食品的零售業務及(ii)截至2022年7月1日，印度尼西亞政府並無明確計劃放寬此類限制。我們於2022年錄得有關交易的投資虧損人民幣6.7百萬元。

交易完成後，我們自2022年7月1日起並無持有印度尼西亞KKV門店的任何股份。自2022年7月1日起，我們通過(i)向我們於印度尼西亞的KKV門店銷售我們的商品及(ii)就運輸我們提供的商品收取物流費用，而自印度尼西亞的KKV門店產生收益。與我們根據店內銷售額的一定百分比向門店收取貨品款項的中國加盟店相比，我們按批發價向於印度尼西亞的KKV門店收取貨品款項。

根據相關許可協議，我們向相關門店授予在印度尼西亞非獨家使用KKV商標的權利。相關許可協議的年期為五年。未經我們事先書面同意，使用KKV商標的權利不可轉讓。我們亦就門店經營及管理提供建議以維持零售品牌形象。作為回報，根據相關許可協議，每年應向我們支付許可費，金額為相關門店產生的銷量的低個位數百分比。我們已於2023年12月31日前豁免該等許可費，以支持印度尼西亞KKV門店的業務發展。截至2023年10月31日，印度尼西亞的全部39家門店已向我們取得在印度尼西亞使用KKV商標的許可。

---

## 業 務

---

印度尼西亞的KKV門店只能提供我們供應的商品。該等門店可酌情決定門店位置、僱員、商品選擇、商品零售價格，以及關於關閉門店的事宜。截至最後實際可行日期，我們並無於印度尼西亞的KKV門店提供與我們於中國加盟店所提供的類似的全面門店管理及諮詢服務。請參閱「一 自有門店及加盟店 — 加盟安排的主要條款」。

於往績記錄期間，據我們的印度尼西亞法律顧問告知，我們在印度尼西亞的業務運營(i)在所有重大方面均遵守相關印度尼西亞法律；(ii)已從印度尼西亞相關部門取得所有必要的牌照、批准及許可證（惟缺少相關個別牌照、批准和許可證不會對我們的業務運營產生重大不利影響者除外）；及(iii)我們概無涉及印度尼西亞的任何法院或公共、監管或政府機構有關印度尼西亞子公司或該等在印度尼西亞的KKV門店的物業或業務的任何待決訴訟、程序或公訴。

### THE COLORIST

我們於2019年9月推出THE COLORIST作為美妝零售品牌。THE COLORIST品牌代表著我們成功將我們的實力和市場影響力帶入化妝品和護膚領域。THE COLORIST門店主要提供國內和進口的大眾和輕奢化妝品品牌，截至2023年10月31日，涵蓋六個品類中超過2,800個SKU。在這裡，顧客可以從眾多選擇中便利地挑選化妝品和護膚品。THE COLORIST主要針對年輕客戶，無論他們是美妝新手還是資深行家。截至2023年10月31日，THE COLORIST提供240個國內品牌（其中包括我們的自有品牌）和來自日本、韓國、泰國和美國的132個海外品牌。

我們主要於一線及二線城市以及具經濟增長潛力的低線城市拓展THE COLORIST的網絡。THE COLORIST門店通常位於人流量大且年輕一代經常光顧的購物中心，門店面積通常從100平方米至400平方米不等。

截至2023年10月31日，我們在中國30個省的114個城市經營216家THE COLORIST門店。請參閱「一 我們的零售業務模式 — 我們的零售店網絡」。

THE COLORIST採納體驗性消費理念，允許客戶在購買產品前進行試用。我們鼓勵到店客戶大膽嘗試，並把所有產品的樣品都擺放在明亮、開放的自助服務貨架上，方便客戶測試。我們尊重個人空間和提供無壓力購物體驗。我們培訓我們的門店店員避免硬推銷行為，而要採用熱情和平易近人的方式。他們回答客戶的問題，全面推薦產品，並在適當的時候退後。這個方法讓我們的客戶可以自由選擇最適合自己喜好的產品，並在必要時獲得我們門店店員提供的專業建議。這樣一來，我們美妝零售店的訪客也傾向於花更多時間在店內探索產品。

## 業 務

THE COLORIST以其年輕的氛圍和充滿活力的環境在市場競爭對手中獨樹一幟。我們投入資金進行店內空間裝飾的設計，並以一種愉悅和豐富多彩的方式陳列商品，以吸引青少年及年輕人。門店既能向想要「拿了就走」的客戶提供優質產品，還能讓希望瀏覽和嘗試不同品牌的客戶體驗乃至在社交媒體上分享愉悅的購物時光。

此外，鑒於我們與第三方品牌商的穩定合作，以及我們吸引年輕客戶的能力，THE COLORIST已成為吸引許多海外品牌的線下渠道，成為這些品牌在中國正式推出產品的第一站。憑藉我們先進的顧客分析工具及本地化的營銷手段，這些海外品牌能夠即時獲得寶貴的市場數據並利用我們全國性的零售平台。同樣，眾多國內和海外新興品牌市場參與者在建立了穩定的線上消費者群之後，也會選擇我們作為其在線下網絡分銷產品的第一站。

以下圖片所示的是THE COLORIST門店：



(THE COLORIST：武漢市及東莞市)



(THE COLORIST：內景)



## 業 務



(THE COLORIST：客流量)

下表載列於往績記錄期間THE COLORIST門店的總數及其變動情況：

	截至12月31日止年度			截至2023年
	2020年	2021年	2022年	10月31日 止十個月
期初零售店數量	7	229	248	207
期內新開零售店數量	223	63	15	55
期內關閉零售店數量	1	44	56	46
期末零售店數量	<b>229</b>	<b>248</b>	<b>207</b>	<b>216</b>

於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，我們分別新開了223家、63家、15家及55家THE COLORIST門店，主要是為了擴展我們零售網絡的覆蓋率及加強市場滲透率。於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，我們分別關閉一家、44家、56家及46家門店，主要由於該等門店未能達致令人滿意的業績以及COVID-19疫情的不利影響所致。

下表載列於所示期間THE COLORIST門店對我們經營業績的貢獻：

	截至12月31日止年度			截至10月31日止十個月	
	2020年	2021年	2022年	2022年	2023年
收益 (人民幣百萬元)	439.7	853.1	598.4	530.5	756.3
經營利潤 <sup>(1)</sup> (人民幣百萬元)	19.7	27.2	(33.6)	(6.8)	128.2
經營利潤率 <sup>(2)</sup>	4.5%	3.2%	(5.6%)	(1.3%)	17.0%
EBITDA (非《香港財務 報告準則》計量) <sup>(3)</sup> (人民幣百萬元)	109.6	197.9	129.9	126.7	209.7
EBITDA率 (非《香港財務 報告準則》計量) <sup>(4)</sup>	24.9%	23.2%	21.7%	23.9%	27.7%

附註：

- (1) 我們將我們THE COLORIST門店的經營利潤定義為收益扣除我們在門店層面產生的經營成本，包括(i)已售出貨品的成本、(ii)員工成本、(iii)使用權資產折舊及其他租金相關開支、(iv)其他資產折舊及攤銷、(v)日常經營開支及(vi)分配予我們門店的相關中央管理以及物流及倉儲開支。

## 業 務

- (2) THE COLORIST門店的經營利潤率乃將THE COLORIST門店的經營利潤除以同期收益計算得出。THE COLORIST門店的經營利潤率由2020年的4.5%下降至2022年的負5.6%，主要是由於(i)於2020年、2021年及2022年，約11.8%、14.5%及85.5%的THE COLORIST門店於截至2020年、2021年及2022年12月31日分別於中國22個、25個及96個城市平均暫時關閉19.5天、17.6天及25.9天；(ii)由於COVID-19疫情的影響，THE COLORIST門店的單店月均銷售額下降，但上述經營成本仍然存在；及(iii)截至2022年12月31日，我們過半數的THE COLORIST門店仍處於增長期，而該時期被COVID-19疫情擾亂。THE COLORIST門店的經營利潤率由截至2022年10月31日止十個月的負1.3%增至截至2023年10月31日止十個月的17.0%，主要是由於(i)自2023年1月以來，COVID-19疫情的不利影響已消退後的收益增長，(ii)優化商品成本在收益中的佔比，及(iii)通過規模經濟降低我們的經營成本在收益中的佔比。
- (3) THE COLORIST門店的EBITDA (非《香港財務報告準則》計量) 指加回物業、廠房及設備折舊以及門店層面的使用權資產折舊的THE COLORIST門店經營利潤總額。
- (4) THE COLORIST門店的EBITDA率 (非《香港財務報告準則》計量) 乃將THE COLORIST門店的EBITDA (非《香港財務報告準則》計量) 除以同期收益計算得出。THE COLORIST門店的EBITDA率 (非《香港財務報告準則》計量) 由2020年的24.9%降至2022年的21.7%，主要是由於經營利潤率下降。THE COLORIST門店的EBITDA率 (非《香港財務報告準則》計量) 由截至2022年10月31日止十個月的23.9%增至截至2023年10月31日止十個月的27.7%，主要是由於同期經營利潤率增加。

## X11

鑒於中國對潮流玩具和潮流藝術品的需求未被滿足且呈強勁增長趨勢，我們於2020年1月推出X11零售品牌。潮流玩具和潮流藝術品正逐漸成為粉絲表達對自己所喜歡角色的喜愛和親密感的一種便捷方式。基於這觀察，我們特別注重發現和追蹤那些以潮流文化或內容為支撐的商品，以售予目標客戶。X11品牌旗下的商品受眾廣泛，涵蓋從Z世代到成人以及各年齡段的潮玩收藏者。

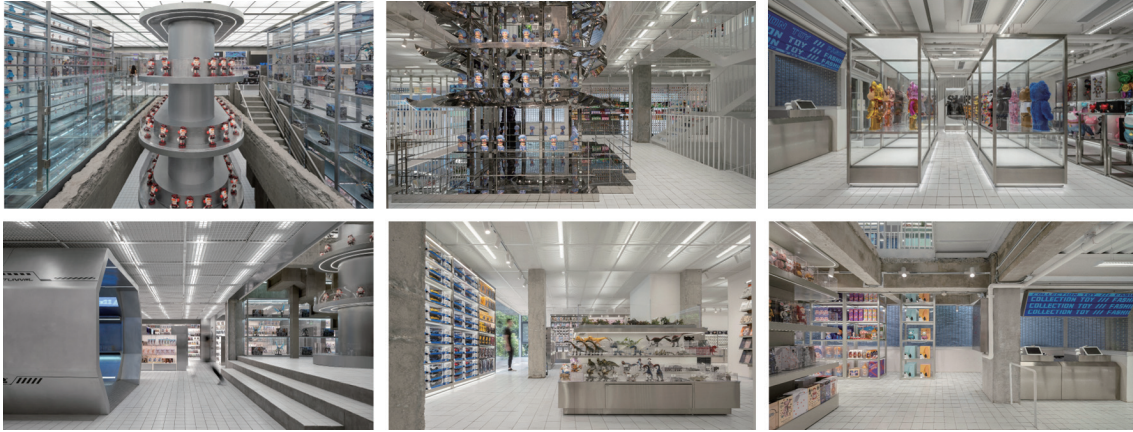
截至2023年10月31日，X11門店銷售九個品類中超過2,000個SKU，涵蓋盲盒、公仔、拼圖、小雕像、球形關節人偶及毛絨玩具等。我們依靠IP資源來運營X11門店。除銷售獲許可的IP商品外，我們還聘請獨立設計師創作我們的專有IP，以於我們的X11門店銷售。

所有的X11門店都位於人流量高的高端商業區域和藝術區，門店面積通常從150平方米至5,500平方米不等。截至2023年10月31日，我們在中國21個省的32個城市經營48家X11門店。請參閱「我們的零售業務模式 – 我們的零售店網絡」。

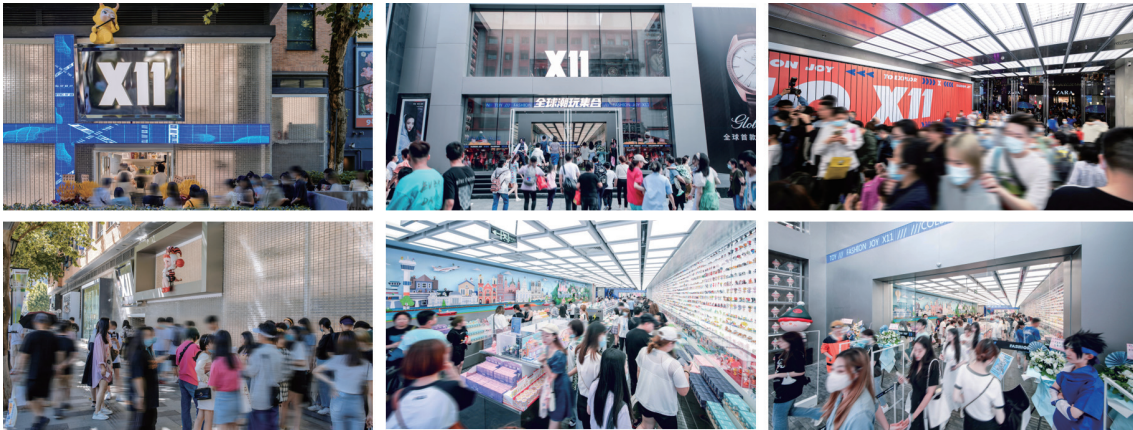


(X11；上海)

## 業 務



(X11 ; 內景)



(X11 ; 客流量)

	截至12月31日止年度			截至2023年
	2020年	2021年	2022年	10月31日 止十個月
期初零售店數量 . . . . .	–	4	35	50
期內新開零售店數量 . . . . .	4	32	16	7
期內關閉零售店數量 . . . . .	–	1	1	9
期末零售店數量 . . . . .	4	35	50	48

於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，我們開設了四家、32家、16家及七家新X11門店，主要是為了擴展我們零售網絡的覆蓋率及加強市場滲透率。於同期內，我們分別關閉了零家、一家、一家及九家門店，主要由於COVID-19疫情的不利影響及相關門店未能達致令人滿意的業績。

## 業 務

下表載列於所示期間X11門店對我們經營業績的貢獻：

	截至12月31日止年度			截至10月31日止十個月	
	2020年	2021年	2022年	2022年	2023年
				(未經審計)	
收益(人民幣百萬元) . . . . .	12.8	159.4	239.6	214.4	304.8
經營利潤 <sup>(1)</sup> (人民幣百萬元) . . .	(3.0)	(17.1)	(95.6)	(73.4)	10.4
經營利潤率 <sup>(2)</sup> . . . . .	(23.4%)	(10.7%)	(39.9%)	(34.2%)	3.4%
EBITDA(非《香港財務 報告準則》計量) <sup>(3)</sup> (人民幣百萬元) . . . . .	2.1	18.4	30.6	21.4	62.9
EBITDA率(非《香港財務 報告準則》計量) <sup>(4)</sup> . . . . .	16.4%	11.5%	12.8%	10.0%	20.6%

附註：

- (1) 我們將我們X11門店的經營利潤定義為收益扣除我們在門店層面產生的經營成本，包括(i)已售出貨品的成本、(ii)員工成本、(iii)使用權資產折舊及其他租金相關開支、(iv)其他資產折舊及攤銷、(v)日常經營開支及(vi)分配予我們的門店的相關中央管理以及物流及倉儲開支。
- (2) X11門店的經營利潤率乃將X11門店的經營利潤除以同期收益計算得出。2020年的經營利潤率由負23.4%增加至2021年的負10.7%，主要是由於(i)我們成功開設新的自有門店，而該等門店通常毛利率較高；及(ii)自X11於2020年成立以來增長期內的品牌知名度表現及銷售正常化。X11門店的經營利潤率由2021年的負10.7%降至2022年的負39.9%，主要是由於(i)中國多個城市實施的疫情控制措施，導致截至2022年12月31日，X11門店總數的92.0%於2022年平均暫時關閉32.6天及(ii)於強制關閉門店期間，我們仍產生上述經營成本，而我們的X11門店的單店月均銷售額普遍下跌，其主要由於COVID-19疫情的影響。X11門店的經營利潤率由截至2022年10月31日止十個月的負34.2%增至截至2023年10月31日止十個月的3.4%，主要是由於(i)自2023年1月以來，COVID-19疫情的不利影響已消退後的收益增長及(ii)通過規模經濟降低我們的經營成本在收益中的佔比。
- (3) X11門店的EBITDA(非《香港財務報告準則》計量)指加回物業、廠房及設備折舊以及門店層面的使用權資產折舊的X11門店經營利潤總額。
- (4) X11門店的EBITDA率(非《香港財務報告準則》計量)乃將X11門店的EBITDA(非《香港財務報告準則》計量)除以同期收益計算得出。X11門店的EBITDA率(非《香港財務報告準則》計量)由2020年的16.4%減少至2021年的11.5%，主要是由於截至2020年12月31日僅有四家X11門店，其中三家於2020年底開始營業，而截至2021年12月31日，則共有35家X11門店，於有關期間X11門店的經營和銷售逐漸正常化。X11門店截至2020年12月31日的該等有限數字未必能準確代表我們未來的業務表現。X11門店的EBITDA率(非《香港財務報告準則》計量)由2021年的11.5%升至2022年的12.8%，主要是由於物業、廠房及設備折舊以及使用權資產折舊增加，這主要歸因於X11門店總數增加，所有該等門店均為自有門店。X11門店的EBITDA率(非《香港財務報告準則》計量)由截至2022年10月31日止十個月的10.0%增加至截至2023年10月31日止十個月的20.6%，主要是由於同期經營利潤率增加。

## 業 務

### KK 館

我們於2015年12月開設了首家KK館門店。自那時起，KK館持續以提供各種國內和進口休閒食品、個人護理品及其他商品為特色。這些產品設計精美、物超所值、價格實惠，為我們的客戶，尤其是年輕及忙碌客戶，提供便捷優質的生活解決方案和美味的休閒食品。KK館門店通常為以零食為主的生活方式迷你賣場，提供各種國內和進口的多元種類產品。

憑藉我們的商品選擇及門店管理，我們已將KK館打造成顧客購買暢銷與搶手商品的「首選」去處。截至2023年10月31日，KK館門店銷售超過2,000個SKU，主要涵蓋食品及家居品。

我們會根據受歡迎程度、當地消費者的獨特偏好、外觀美感和性價比等因素精心挑選KK館門店提供的商品，以吸引大眾市場。

KK館的選址一般位於人流量大的購物中心，特別是靠近住宅區享有地利之便的商場，門店面積通常從80平方米至900平方米不等。截至2023年10月31日，我們在中國14個省的30個城市經營39家KK館門店。有關KK館門店的詳細位置，請參閱「我們的零售業務模式－我們的零售店網絡」。

在確定每家KK館門店的店內陳列時，我們努力使其展現獨特的主題，以提高顧客的品牌意識和忠誠度，同時令貨架佈局和商品組合符合其所針對的關鍵客戶的喜好。我們經常對KK館門店內供應的商品種類進行重新評估和更新，以反映不斷變化的趨勢，和吸引現有客戶的再次光顧。

以下圖片所示的是KK館門店：



(KK館；茂名)

## 業 務



(KK館；內景)

下表載列於往績記錄期間KK館門店的總數及其變動情況：

	截至12月31日止年度			截至2023年
	2020年	2021年	2022年	10月31日
期初零售店數量	169	121	101	67
期內新開零售店數量	13	44	4	1
期內關閉零售店數量	61	64	38	29
期末零售店數量	<b>121</b>	<b>101</b>	<b>67</b>	<b>39</b>

於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，我們分別新開了13家、44家、四家及一家新KK館門店，主要是為了擴展KK館門店網絡的地理覆蓋率並加強市場滲透率，以與我們業務擴張及業務協同計劃一致。於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，我們分別關閉61家、64家、38家及29家門店，主要是由於我們主動終止若干KK館門店的營運以開設KKV門店、相關門店業績不理想以及COVID-19疫情的不利影響所致。作為我們門店升級戰略的一部分，我們並無計劃在不久將來積極擴展KK館門店的門店網絡。雖然部分門店可能主要基於業績不理想及／或加盟商根據其商業判斷決定關閉相關門店而關閉，但現有的KK館門店將繼續營運。

## 業 務

下表載列於所示期間KK館門店對我們經營業績的貢獻：

	截至12月31日止年度			截至10月31日止十個月	
	2020年	2021年	2022年	2022年	2023年
				(未經審計)	
收益(人民幣百萬元) . . . . .	320.9	225.8	139.1	126.2	101.5
經營利潤 <sup>(1)</sup> (人民幣百萬元) . . .	22.0	18.2	(4.1)	8.6	15.1
經營利潤率 <sup>(2)</sup> . . . . .	6.9%	8.1%	(2.9%)	6.8%	14.9%
EBITDA(非《香港財務報告準則》計量) <sup>(3)</sup> (人民幣百萬元) . . . . .	42.4	27.0	1.8	12.3	19.3
EBITDA率(非《香港財務報告準則》計量) <sup>(4)</sup> . . . . .	13.2%	12.0%	1.3%	9.8%	19.0%

附註：

- (1) 我們將我們KK館門店的經營利潤定義為收益扣除我們在門店層面產生的經營成本，包括(i)已售出貨品的成本、(ii)員工成本、(iii)使用權資產折舊及其他租金相關開支、(iv)其他資產折舊及攤銷、(v)日常經營開支及(vi)分配予我們門店的相關中央管理以及物流及倉儲開支。
- (2) KK館門店的經營利潤率乃將KK館門店的經營利潤除以同期收益並乘以100.0%計算得出。KK館門店的經營利潤率由2020年的6.9%增至2021年的8.1%，主要由於以佔KK館門店總數百分比計，加盟店數目增加及自有門店數目減少，以及KK館品牌下自有門店及加盟店數目減少，日常經營開支的絕對數目及佔收益百分比均有所下降。KK館門店的經營利潤率由2021年的8.1%降至2022年的負2.9%，主要是由於中國多個城市實施的疫情控制措施，導致截至2022年12月31日，KK館門店總數的83.6%於2022年平均暫時關閉約38.5天。KK館門店的經營利潤率由截至2022年10月31日止十個月的6.8%增至截至2023年10月31日止十個月的14.9%，主要是由於(i)優化我們的商品成本佔收益的百分比，及(ii)通過規模經濟降低我們的經營成本佔收益的百分比。
- (3) KK館門店的EBITDA(非《香港財務報告準則》計量)指加回物業、廠房及設備折舊以及門店層面的使用權資產折舊的KK館門店經營利潤總額。
- (4) KK館門店的EBITDA率(非《香港財務報告準則》計量)乃將KK館門店的EBITDA(非《香港財務報告準則》計量)除以同期收益計算得出。KK館門店的EBITDA率(非《香港財務報告準則》計量)由2020年的13.2%減少至2021年的12.0%，主要是由於(i)截至2021年12月31日，物業、廠房及設備折舊以及使用權資產折舊已自2018年起就該等KK館門店於其估計可使用年內使用直線法大幅攤銷，導致2021年加回的折舊較少；及(ii)由於KK館品牌下自有門店的絕對數目及佔KK館品牌下總門店數目的百分比減少，物業、廠房及設備折舊以及使用權資產折舊減少。KK館門店的EBITDA率(非《香港財務報告準則》計量)由2021年的12.0%降至2022年的1.3%，主要是由於經營利潤率於相關期間有所下降。KK館門店的EBITDA率(非《香港財務報告準則》計量)由截至2022年10月31日止十個月的9.8%增至截至2023年10月31日止十個月的19.0%，主要是由於同期經營利潤率增加。

## 業 務

### 我們的零售業務模式

我們於自有門店及我們通過相關門店管理安排所管理的加盟店為客戶服務。請參閱「一 自有門店及加盟店 – 加盟安排的主要條款」。

於往績記錄期間，我們主要通過以下途徑獲得收益：(i)貨品銷售，主要包括自有門店零售銷售及向加盟店銷售，及(ii)基於銷售的管理及諮詢服務收入。下表載列我們於所示期間按來源劃分的收益明細，以及各個來源對我們總收益的貢獻：

	截至12月31日止年度						截至10月31日止十個月			
	2020年		2021年		2022年		2022年		2023年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
	(未經審計)									
<b>貨品銷售</b>										
自有門店.....	581,845	35.5%	2,001,345	56.8%	2,270,520	64.0%	1,957,630	63.8%	3,726,036	78.1%
加盟店.....	946,548	57.5%	1,338,195	38.0%	970,817	27.3%	868,079	28.3%	636,694	13.4%
線上銷售.....	25,443	1.5%	18,243	0.5%	149,766	4.2%	106,652	3.5%	273,991	5.7%
其他銷售 <sup>(1)</sup> .....	12,273	0.7%	31,966	0.9%	61,961	1.7%	54,509	1.8%	62,294	1.3%
小計.....	<u>1,566,109</u>	<u>95.2%</u>	<u>3,389,749</u>	<u>96.2%</u>	<u>3,453,064</u>	<u>97.2%</u>	<u>2,986,870</u>	<u>97.4%</u>	<u>4,699,015</u>	<u>98.5%</u>
<b>基於銷售的管理及</b>										
諮詢服務收入 <sup>(2)</sup> .....	79,795	4.8%	134,105	3.8%	97,887	2.8%	79,656	2.6%	70,262	1.5%
總計.....	<u>1,645,904</u>	<u>100.0%</u>	<u>3,523,854</u>	<u>100.0%</u>	<u>3,550,951</u>	<u>100.0%</u>	<u>3,066,526</u>	<u>100.0%</u>	<u>4,769,277</u>	<u>100.0%</u>

附註：

- (1) 主要包括與公司客戶的批量採購業務收益。
- (2) 主要包括我們按門店管理協議就管理及諮詢服務向加盟商收取的費用，如門店管理費、物流費用及向我們的加盟商收取的POS費用。

### 我們的零售店網絡

我們已積累了有關零售業的洞見及理解，並已識別及委聘具有創業精神的業務合作夥伴，彼等認可且信任我們的品牌協同效應、精挑細選的門店地址及商品以及精緻的室內及室外裝修，從而確立穩定的合作關係並促進共同利益。多年來，我們已與我們非全資門店的少數股東以及經營具投資及無投資的門店的加盟商建立穩定互信的關係。



## 業 務

下表載列我們截至所示日期按門店類型劃分的門店數量：

	截至12月31日			截至2023年 10月31日
	2020年	2021年	2022年	
<b>自有門店</b>				
全資門店 <sup>(1)</sup> .....	78	81	547	606
非全資門店 <sup>(1)</sup> .....	54	283	46	9
小計 .....	<b>132</b>	<b>364</b>	<b>593</b>	<b>615</b>
<b>加盟店</b>				
具投資的加盟店 .....	338	276	60	38
無投資的加盟店 .....	86	81	54	71
小計 .....	<b>424</b>	<b>357</b>	<b>114</b>	<b>109</b>
總計 .....	<b>556</b>	<b>721</b>	<b>707</b>	<b>724</b>

附註：

- (1) 有關加盟店轉為自有門店及非全資門店轉為全資門店的詳情，請參閱「一 門店網絡優化措施」及「歷史、重組及公司架構－重大收購、出售及合併－收購合資企業及非全資子公司」。

有關自有門店及加盟店數目變動原因的更多詳情，請參閱「一 自有門店及加盟店」。

以下地圖說明截至2023年10月31日我們在中國的零售店網絡的地理分佈情況。



---

## 業 務

---

我們優先於購物中心開設新門店，提供一站式體驗的同時，我們也能獲得穩定的客流量。在為我們的新門店選址時，我們會考慮各種因素，包括(其中包括)購物中心人流量、附近居民的購買力和消費模式、非競爭考慮因素(例如附近同品牌門店)，以及租金和其他成本。有關詳情，請參閱「一 網絡管理和運營」。

我們採取了一套全面的措施來發展及優化我們的門店網絡，在有效防止相互蠶食及促進不同商店(尤其是同一零售品牌的商店)之間的必要競爭方面保持適當的平衡。我們根據我們的業務發展目標、預算以及中國當前經濟環境，制定不同零售品牌的總體門店發展計劃。我們通過研究各種因素，包括城市化的現狀及未來趨勢、人口、經濟發展、競爭、可利用的位置及合格的對象，進一步制定特定地區的總體門店發展計劃。然後，我們的團隊進一步對每一家潛在門店進行可行性研究，從物流安排、附近居民的消費習慣、人流方向或交叉點以至候選門店方圓3,000米範圍內門店(包括我們現有門店)的規格方面調查相關地點的優勢和挑戰，同時考慮多項因素，特別是在該範圍內的人口密度及消費者人均可支配收入。我們亦投資於設計各有特色的不同門店，使其在同行中脫穎而出，並提高其吸引及留住顧客的能力，包括門店貨架的佈局、平面圖及在顯眼位置放置的主要產品。

尤其，我們根據市場分析及對主要競爭對手門店位置的戰略評估，確定同一品牌及不同品牌下新零售店及現有零售店之間的實際距離。一般而言，我們將我們的KKV、THE COLORIST及X11門店設於購物中心的顯眼位置。通過利用我們本身的優勢和在相關購物中心的成功經營往績，為確保門店正常發展，我們可以考慮在同一或附近的購物中心開設更多不同品牌的零售店，以促進品牌協同效應，並確保新零售店有足夠的客流量實現盈利增長。為滿足若干地區對我們產品的高需求，我們可能會在鄰近現有零售店的適當距離開設同一品牌的其他零售店，但需進一步詳細評估和判斷客流量、市場需求、客戶定位、消費能力和其他與確定門店位置相關的因素。截至最後實際可行日期，我們並無遇到因同一或不同品牌的零售店在門店所在的相同或鄰近商業區內針對相同或類似客戶群的相互蠶食而引起任何重大爭議。

## 業 務

下表載列我們於所示期間按門店品牌劃分的收益明細以及各品牌對我們總收益的貢獻：

收益	截至12月31日止年度						截至10月31日止十個月			
	2020年		2021年		2022年		2022年		2023年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
	(未經審計)									
<b>KKV</b> .....	<b>834,734</b>	<b>50.7%</b>	<b>2,235,379</b>	<b>63.4%</b>	<b>2,362,134</b>	<b>66.5%</b>	<b>2,034,247</b>	<b>66.3%</b>	<b>3,270,393</b>	<b>68.6%</b>
自有門店.....	317,213	19.3%	1,301,683	36.9%	1,586,560	44.7%	1,363,663	44.4%	2,653,711	55.7%
加盟店.....	517,521	31.4%	933,696	26.5%	775,574	21.8%	670,584	21.9%	616,682	12.9%
<b>THE COLORIST</b> ..	<b>439,729</b>	<b>26.7%</b>	<b>853,102</b>	<b>24.2%</b>	<b>598,402</b>	<b>16.9%</b>	<b>530,529</b>	<b>17.3%</b>	<b>756,307</b>	<b>15.9%</b>
自有門店.....	159,600	9.7%	508,324	14.4%	414,145	11.7%	354,968	11.6%	717,446	15.1%
加盟店.....	280,129	17.0%	344,778	9.8%	184,257	5.2%	175,561	5.7%	38,861	0.8%
<b>X11</b> .....	<b>12,840</b>	<b>0.8%</b>	<b>159,389</b>	<b>4.5%</b>	<b>239,634</b>	<b>6.7%</b>	<b>214,395</b>	<b>7.0%</b>	<b>304,828</b>	<b>6.4%</b>
自有門店.....	11,605	0.7%	144,103	4.1%	239,634	6.7%	214,395	7.0%	304,828	6.4%
加盟店.....	1,235	0.1%	15,286	0.4%	-	-	-	-	-	-
<b>KK館<sup>(1)</sup></b> .....	<b>320,885</b>	<b>19.5%</b>	<b>225,775</b>	<b>6.4%</b>	<b>139,054</b>	<b>3.9%</b>	<b>126,194</b>	<b>4.1%</b>	<b>101,464</b>	<b>2.1%</b>
自有門店.....	93,427	5.7%	47,235	1.3%	30,181	0.8%	24,604	0.8%	50,051	1.0%
加盟店.....	227,458	13.8%	178,540	5.1%	108,873	3.1%	101,590	3.3%	51,413	1.1%
<b>其他<sup>(2)</sup></b> .....	<b>37,716</b>	<b>2.3%</b>	<b>50,209</b>	<b>1.5%</b>	<b>211,727</b>	<b>6.0%</b>	<b>161,161</b>	<b>5.3%</b>	<b>336,285</b>	<b>7.0%</b>
<b>總計</b> .....	<b>1,645,904</b>	<b>100.0%</b>	<b>3,523,854</b>	<b>100.0%</b>	<b>3,550,951</b>	<b>100.0%</b>	<b>3,066,526</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,769,277</b>	<b>100.0%</b>

附註：

- (1) KK館自2020年起收益呈下降趨勢乃主要由於我們升級品牌組合及在零售品牌之間轉移戰略資源，以實行我們的整體門店網絡協同策略，重點發展KKV及THE COLORIST品牌，而關閉KK館的門店所致。
- (2) 主要包括線上銷售及與公司客戶的批量採購業務收益。請參閱「一 線上銷售」。

### 我們零售店的績效

下表載列於所示期間我們的四個零售品牌下的門店對我們經營業績的貢獻：

	截至12月31日止年度			截至10月31日止十個月	
	2020年	2021年	2022年	2022年	2023年
	(未經審計)				
收益(人民幣百萬元) .....	1,608.1	3,473.6	3,339.2	2,905.3	4,433.0
經營利潤 <sup>(1)</sup> (人民幣百萬元)...	121.3	289.9	63.2	131.6	865.2
經營利潤率 <sup>(2)</sup> .....	7.5%	8.3%	1.9%	4.5%	19.5%
EBITDA(非《香港財務報告準則》計量) <sup>(3)</sup> (人民幣百萬元) .....	320.9	718.9	668.8	595.0	1,252.5
EBITDA率(非《香港財務報告準則》計量) <sup>(4)</sup> .....	20.0%	20.7%	20.0%	20.5%	28.3%

附註：

- (1) 我們將我們的四個零售品牌下的門店的整體經營利潤定義為收益扣除我們在門店層面產生的經營成本，包括(i)已售出貨品的成本、(ii)員工成本、(iii)使用權資產折舊及其他租金相關開支、(iv)其他資產折舊及攤銷、(v)日常經營開支及(vi)分配予門店的相關中央管理以及物流及倉儲開支。

## 業 務

- (2) 我們的四個零售品牌下的門店的經營利潤率乃將經營利潤除以同期收益並乘以100.0%計算得出。
- (3) 我們的四個零售品牌下的門店的EBITDA（非《香港財務報告準則》計量）指加回物業、廠房及設備折舊以及門店層面的使用權資產折舊的門店經營利潤總額。
- (4) 我們的四個零售品牌下的門店的EBITDA率（非《香港財務報告準則》計量）乃將EBITDA（非《香港財務報告準則》計量）除以同期收益計算得出。

### 同店銷售

在計算同店銷售時，我們已計及分別(i)於2020年及2021年開業至少300天的門店，(ii)於2021年及2022年開業至少300天的門店，或(iii)於截至2022年及2023年10月31日止十個月開業至少250天的門店。

下表載列我們於往績記錄期間按門店類型劃分的同店銷售（以GMV計）詳情。

	截至12月31日止年度		截至12月31日止年度		截至10月31日止十個月	
	2020年	2021年	2021年	2022年	2022年	2023年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
自有門店.....						
全資自有門店.....	183,184	189,990	445,824	411,826	797,624	981,125
非全資自有門店.....	116,551	107,180	22,416	19,543	27,196	33,949
小計.....	<b>299,735</b>	<b>297,170</b>	<b>468,240</b>	<b>431,369</b>	<b>824,821</b>	<b>1,015,074</b>
加盟店.....						
具投資的加盟店.....	289,300	287,614	57,983	52,564	41,666	48,584
無投資的加盟店.....	103,551	102,844	14,918	15,338	135,839	154,704
小計.....	<b>392,851</b>	<b>390,458</b>	<b>72,901</b>	<b>67,901</b>	<b>177,504</b>	<b>203,288</b>
總計.....	<b>692,586</b>	<b>687,627</b>	<b>541,141</b>	<b>499,270</b>	<b>1,002,325</b>	<b>1,218,361</b>

下表載列我們於往績記錄期間按零售品牌劃分的同店銷售（以GMV計）詳情。

	截至12月31日止年度		截至12月31日止年度		截至10月31日止十個月	
	2020年	2021年	2021年	2022年	2022年	2023年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
KKV.....	460,519	453,682	365,286	339,156	788,705	944,451
THE COLORIST.....	79,285	77,010	148,483	135,182	171,030	220,261
X11.....	6,544	10,487	–	–	24,054	34,386
KK館.....	146,238	146,448	27,372	24,932	18,536	19,263
總計.....	<b>692,586</b>	<b>687,627</b>	<b>541,141</b>	<b>499,270</b>	<b>1,002,325</b>	<b>1,218,361</b>

## 業 務

於2020年及2021年，用於計算同店銷售的同店數量為94家，包括41家KKV門店、12家THE COLORIST門店、一家X11門店及40家KK館門店。於2021年及2022年，用於計算同店銷售的同店數量為78家，包括44家KKV門店、25家THE COLORIST門店及九家KK館門店。截至2022年及2023年10月31日止十個月，計算同店銷售額的同店數量為159家，包括100家KKV門店、47家THE COLORIST門店、六家X11門店及六家KK館門店。

於2020年至2021年，我們的同店銷售輕微下降0.7%，主要是由於(i)與2020年相比，41家KKV門店中有22家門店的銷售額表現於2021年普遍下跌，主要因為若干門店的客流量不足，其主要歸因於(a)門店所在的相關購物商場空置率高、(b)門店所在的購物商場周邊進行道路施工工程或(c)因應對COVID-19疫情，而影響位於閉環管理區域或其周邊的若干門店；及(ii)2021年有12家THE COLORIST的銷售額受到不利影響，因為疫情控制措施及佩戴口罩政策加上COVID-19疫情的長期影響，進一步窒礙終端消費者對化妝品的需求和在線下門店享受沉浸式購物體驗的意欲。

於2021年至2022年，我們的同店銷售普遍下降7.7%，主要是由於在2022年根據疫情控制措施對我們的同店客流量造成不利影響。有關COVID-19疫情影響的更多詳情，請參閱「概要－COVID-19疫情對我們業務的影響」。

與截至2022年10月31日止十個月相比，我們截至2023年10月31日止十個月的同店銷售額整體增加21.6%，主要是由於(i)我們同店的客流量有所改善及(ii)自2023年1月起解除疫情控制措施後，對稱心的購物體驗的需求上升。

### 每宗交易平均支出

每宗交易平均支出按相關期間我們所有運營的零售店產生的總GMV除以相關期間於我們所有零售店的IT系統記錄的每月交易單量總和計算。

下表載列於往績記錄期間按零售品牌劃分的每宗交易平均支出明細。

	截至12月31日止年度			截至10月31日止十個月	
	2020年	2021年	2022年	2022年	2023年
			(人民幣元)		
每宗交易平均支出					
KKV .....	62	57	59	58	57
THE COLORIST .....	94	96	92	92	91
X11 .....	154	160	151	150	124
KK館 .....	52	42	43	43	43
總計 <sup>(1)</sup> .....	<b>66</b>	<b>63</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>62</b>

附註：

- (1) 總計每宗交易平均支出指我們全部四個零售品牌的每宗交易平均支出，為相關期間全部四個零售品牌下所有零售店的總GMV除以所有零售店的每月交易單量總和。

---

## 業 務

---

KKV門店的每宗交易平均支出由2020年的人民幣62元減少至2021年的人民幣57元，主要由於我們於2021年在二線及低線城市開設的門店的絕對數目及佔總門店數目的百分比增加，而二線及其他低線城市的客戶與一線城市居民相比，在定價方面通常有著不同的購買偏好。KKV門店的每宗交易平均支出由2021年的人民幣57元增加至2022年的人民幣59元，我們認為這符合我們業務運營的正常波動範圍。KKV門店的每宗交易平均支出由截至2022年10月31日止十個月的人民幣58元減少至截至2023年10月31日止十個月的人民幣57元，我們認為這符合我們業務運營的正常波動範圍。

THE COLORIST門店的每宗交易平均支出由2020年的人民幣94元增加至2021年的人民幣96元，主要由於我們通過利用我們在產品識別及選擇方面的能力，於2021年推出更多熱門產品（尤其是擁有高利潤率的產品）。THE COLORIST門店的每宗交易平均支出由2021年的人民幣96元減少至2022年的人民幣92元，主要由於我們於同期在二線及低線城市開設的THE COLORIST門店的絕對數目及佔總門店數目的百分比增加。THE COLORIST門店的每宗交易平均支出由截至2022年10月31日止十個月的人民幣92元減少至截至2023年10月31日止十個月的人民幣91元，我們認為這在我們業務運營的正常波動範圍內。

X11的每宗交易平均支出由2020年的人民幣154元增至2021年的人民幣160元，主要由於品牌認知度以及增長期的銷售正常化所致。X11門店的每宗交易平均支出由2021年的人民幣160元減少至2022年的人民幣151元，主要是由於(i)按絕對數目及門店數目佔我們門店總數百分比計，我們均在二線及低線城市開設了更多X11門店及(ii)交付於X11門店展出的多款特色商品（尤其是高價值及高零售價商品）受到延誤，原因是我們位於上海的全國分銷中心在2022年3月下旬至2022年5月下旬暫時關閉，而大部分於X11門店展出的特色產品存放在該分銷中心。X11門店的每宗交易平均支出由截至2022年10月31日止十個月的人民幣150元減少至截至2023年10月31日止十個月的人民幣124元，主要由於在二線及低線城市開設的X11的門店的絕對數目或佔總門店數目的百分比增加。

KK館門店的每宗交易平均支出由2020年的人民幣52元減少至2021年的人民幣42元，主要是由於按絕對數目及門店數目佔我們門店總數百分比計，我們於2021年均在二線及低線城市開設了更多門店。KK館門店的每宗交易平均支出由2021年的人民幣42元增加至2022年的人民幣43元，我們認為這符合我們業務運營的正常波動範圍。

## 業 務

### 交易次數

下表載列我們於往績記錄期間按零售品牌劃分的交易總次數（按我們的IT系統中的訂單及記錄計算）詳情。

	截至12月31日止年度			截至10月31日止十個月	
	2020年	2021年	2022年	2022年	2023年
交易總次數(次)					
KKV . . . . .	18,521,489	50,406,949	52,532,358	46,125,464	72,812,795
THE COLORIST . . . . .	6,415,002	11,622,365	8,856,526	7,925,278	9,713,901
X11 . . . . .	90,095	983,175	1,670,336	1,504,070	2,683,584
KK館 . . . . .	9,224,916	8,250,247	5,103,487	4,670,285	3,365,471
總計 . . . . .	<b>34,251,502</b>	<b>71,262,736</b>	<b>68,162,707</b>	<b>60,225,097</b>	<b>88,575,751</b>

KKV門店的交易總次數由2020年的18,521,489次增加至2021年的50,406,949次，並增加至2022年的52,532,358次，主要是由於KKV門店網絡擴張，KKV門店數量由截至2020年12月31日的202家增至截至2021年12月31日的337家，其後增至截至2022年12月31日的383家。KKV門店的交易總次數由截至2022年10月31日止十個月的46,125,464次增加至截至2023年10月31日止十個月的72,812,795次，主要由於(i)KKV門店的數量由截至2022年10月31日的366家增至截至2023年10月31日的421家及(ii)在COVID-19疫情的不利影響消退後，客流量有所改善。

THE COLORIST門店的交易總次數由2020年的6,415,002次增加至2021年的11,622,365次，主要是由於THE COLORIST門店的數量由截至2020年12月31日的229家增加至截至2021年12月31日的248家。THE COLORIST門店的交易總次數由2021年的11,622,365次減少至2022年的8,856,526次，主要是應對COVID-19疫情或其變異株於2022年再現而實施疫情控制措施及佩戴口罩規定，導致客流量減少，營業時間縮短及暫時關閉門店，以及THE COLORIST門店的數量由截至2021年12月31日的248家減少至截至2022年12月31日的207家。THE COLORIST門店的交易總次數由截至2022年10月31日止十個月的7,925,278次增加至截至2023年10月31日止十個月的9,713,901次，主要由於在COVID-19疫情的不利影響消退後，客流量有所改善。

X11門店的交易總次數由2020年的90,095次增加至2021年的983,175次，主要是由於我們的品牌知名度及認知度增加，以及X11門店的數量由截至2020年12月31日的四家增加至截至2021年12月31日的35家。X11門店的交易總次數由2021年的983,175次增加至2022年的1,670,336次，主要是由於X11門店的數量由截至2021年12月31日的35家增加至截至2022年12月31日的50家。X11門店的交易總次數由截至2022年10月31日止十個月的1,504,070次增加至截至2023年10月31日止十個月的2,683,584次，主要由於在COVID-19疫情的不利影響消退後，客流量有所改善。

## 業 務

KK館門店的交易總次數由2020年的9,224,916次減少至2021年的8,250,247次，其後減少至2022年的5,103,487次，主要是由於門店數量由截至2020年12月31日的121家減少至截至2021年12月31日的101家，並於其後減少至截至2022年12月31日的67家。KK館門店的交易總次數由截至2022年10月31日止十個月的4,670,285次減少至截至2023年10月31日止十個月的3,365,471次，主要由於KK館門店的數量由截至2022年10月31日的75家減少至截至2023年10月31日的39家。

### 單店月均交易單量

單店月均交易單量按將總交易單量除以截至特定期間期初及期末的平均門店數量，再除以該等零售店於同期內總運營月數計算得出。

下表載列我們於往績記錄期間按零售品牌劃分的單店月均交易單量詳情。

	截至12月31日止年度			截至10月31日止十個月	
	2020年	2021年	2022年	2022年	2023年
單店月均交易單量(單)					
KKV . . . . .	13,025	15,587	12,160	13,122	18,113
THE COLORIST . . . . .	4,530	4,061	3,244	3,461	4,593
X11 . . . . .	4,095	4,202	3,275	3,539	5,477
KK館 . . . . .	5,302	6,194	5,063	5,307	6,350
總計 <sup>(1)</sup> . . . . .	<b>7,443</b>	<b>9,301</b>	<b>7,955</b>	<b>8,470</b>	<b>12,380</b>

附註：

- (1) 整體單店月均交易單量是指我們全部四個品牌的單店月均交易單量，為我們全部四個品牌下的總交易單量除以特定期間期初及期末的平均門店總數，以及同一期間內全部四個品牌的運營總月數。

KKV門店的單店月均交易單量由2020年的13,025單增加至2021年的15,587單，主要是由於我們的品牌知名度及認知度增加。THE COLORIST的單店月均交易單量由2020年的4,530單減少至2021年的4,061單，主要是由於自2020年初以來為應對COVID-19疫情或其變異株的爆發而實施疫情控制措施及佩戴口罩規定，且2021年中國門店所在的各個城市出現更多閉環管理（而我們在2021年擁有更龐大的門店網絡），從而導致化妝品的需求減少、營業時間縮短及客流量減少。

X11門店的單店月均交易單量由2020年的4,095單增加至2021年的4,202單，主要是由於我們的品牌知名度及認知度增加。KK館門店的單店月均交易單量由2020年的5,302單增加至2021年的6,194單，主要是由於我們於2021年在二線及低線城市開設的門店的絕對數目及佔總門店數目的百分比增加，為了迎合客戶在價格方面的購買偏好，我們於2021年成功以零食為重點推出更多熱門的產品類別。



## 業 務

我們四個零售品牌的單店月均交易單量於2021年至2022年有所減少，主要是由於COVID-19疫情的不利影響導致中國多家門店於2022年暫時暫停營業，而截至2022年12月31日，KKV門店總數的約80.7%、THE COLORIST門店總數的約85.5%、X11門店總數的約92.0%及KK館門店總數的約83.6%於2022年分別平均暫時關閉約26.0天、25.9天、32.6天及38.5天。

我們四個零售品牌的單店月均交易單量由截至2022年10月31日止十個月至2023年同期有所增加，主要是由於自2023年1月以來，COVID-19疫情的不利影響已消退後，客流量整體有所改善。

### 單店月均GMV

單店月均GMV乃將總GMV除以截至特定期間期初及期末的平均門店數量，再除以該等零售店於同期內的總運營月數計算得出。自2023年1月以來，COVID-19疫情的不利影響已消退後，我們的單店月均GMV由截至2022年10月31日止十個月的人民幣539,400元增加43.4%至截至2023年10月31日止十個月的人民幣773,700元。

下表載列我們於往績記錄期間按零售品牌劃分的單店月均GMV詳情。

	截至12月31日止年度			截至10月31日止十個月	
	2020年	2021年	2022年	2022年	2023年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
<b>單店月均GMV</b>					
KKV .....	813.3	893.4	714.0	762.3	1,038.2
THE COLORIST .....	427.1	390.3	298.7	318.4	418.5
X11 .....	629.7	672.2	495.7	531.2	676.7
KK館 .....	275.3	260.2	220.1	228.1	274.0
<b>總計<sup>(1)</sup> .....</b>	<b>489.8</b>	<b>588.6</b>	<b>510.5</b>	<b>539.4</b>	<b>773.7</b>

附註：

- (1) 整體單店月均GMV是指四個零售品牌的單店月均GMV，為四個零售品牌下的總GMV除以特定期間期初及期末的四個零售品牌的平均零售店總數，以及同一期間內四個零售品牌的門店的運營總月數。

KKV門店的單店月均GMV由2020年的人民幣813,300元增加至2021年的人民幣893,400元，主要是由於我們的品牌知名度及認知度的增長導致單店月均交易單量增加。KKV門店的單店月均GMV由2021年的人民幣893,400元減少至2022年的人民幣714,000元，主要是由於單店月均交易單量減少。KKV門店的單店月均GMV由截至2022年10月31日止十個月的人民幣762,300元增加至截至2023年10月31日止十個月的人民幣1,038,200元，主要是由於單店月均交易單量有所增加。

---

## 業 務

---

THE COLORIST門店的單店月均GMV從2020年的人民幣427,100元下降至2021年的人民幣390,300元，主要是由於為應對COVID-19疫情或其變異株的爆發而實施的疫情控制措施及佩戴口罩規定而導致單店月均交易單量減少，從而導致化妝品的需求減少、營業時間縮短及客流量減少。THE COLORIST門店的單店月均GMV由2021年的人民幣390,300元減少至2022年的人民幣298,700元，主要是由於單店月均交易單量及每單交易平均支出均有所減少。THE COLORIST門店的單店月均GMV由截至2022年10月31日止十個月的人民幣318,400元增加至截至2023年10月31日止十個月的人民幣418,500元，主要是由於單店月均交易單量有所增加。

X11門店的單店月均GMV從2020年的人民幣629,700元增加至2021年的人民幣672,200元，主要是由於我們的品牌知名度及認知度的增長導致單店月均交易單量增加。X11門店的單店月均GMV由2021年的人民幣672,200元減少至2022年的人民幣495,700元，主要是由於單店月均交易單量及每單交易平均支出均有所減少。X11門店的單店月均GMV由截至2022年10月31日止十個月的人民幣531,200元增加至截至2023年10月31日止十個月的人民幣676,700元，主要是由於單店月均交易單量有所增加。

KK館門店的單店月均GMV由2020年的人民幣275,300元減少至2021年的人民幣260,200元，主要由於KK館品牌下的每單交易平均支出由2020年的人民幣52元減少至2021年的人民幣42元，部分被由2020年至2021年的單店月均交易單量增加所抵銷。KK館門店的單店月均GMV由2021年的人民幣260,200元減少至2022年的人民幣220,100元，主要是由於單店月均交易單量減少。KK館門店的單店月均GMV由截至2022年10月31日止十個月的人民幣228,100元增加至截至2023年10月31日止十個月的人民幣274,000元，主要是由於單店月均交易單量有所增加。

### 增長期

根據弗若斯特沙利文報告，專注於生活方式消費品的中國零售店在沒有出現重大中斷的情況下一般需要持續經營業務兩至三年才會順利度過增長期。在正常情況下，影響增長期長短的因素包括門店位置、該門店周圍的競爭及當地市場的品牌知名度。於往績記錄期間，COVID-19疫情的不利影響嚴重干擾了許多中國線下零售商的業務運營，包括本集團。由於自2023年1月以來，COVID-19疫情的不利影響已消退，我們預計未來門店的增長期將在整體上符合行業慣例（不計入COVID-19疫情期間）。

## 業 務

下表載列於所示期間於中國按開業年份及門店類型劃分的單店月均GMV。

	截至12月31日止年度			截至2023年
	2020年	2021年	2022年	10月31日
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	止十個月
				人民幣千元
<b>單店月均GMV</b>				
<i>開業年份</i>				
於2020年前 .....	<b>391.7</b>	<b>425.8</b>	<b>458.5</b>	<b>712.0</b>
自有門店 .....	559.3	628.5	703.1	858.7
加盟店 .....	346.3	363.9	284.6	470.3
於2020年 .....	<b>575.5</b>	<b>612.4</b>	<b>515.6</b>	<b>807.5</b>
自有門店 .....	568.3	841.6	618.4	803.0
加盟店 .....	577.8	471.3	290.9	840.8
於2021年 .....	-	<b>646.0</b>	<b>453.9</b>	<b>668.9</b>
自有門店 .....	-	704.0	597.5	696.3
加盟店 .....	-	584.6	134.5	429.1
於2022年 .....	-	-	<b>579.3</b>	<b>662.8</b>
自有門店 .....	-	-	582.8	671.3
加盟店 .....	-	-	522.9	494.1
總計 .....	<b>488.6</b>	<b>585.8</b>	<b>490.8</b>	<b>731.2</b>

### 於2020年前開設的門店

截至2023年10月31日，於2020年前開設的41家門店已經營運，包括26家自有門店及15家加盟店。該等門店豐富的產品組合、門店設計及貨架陳列增強我們的品牌形象，並吸引更多客戶流量到我們的新門店。

### 於2020年開設的門店

截至2023年10月31日，於2020年於中國開設的254家門店已經營運，包括228家自有門店及26家加盟店。

### 於2021年開設的門店

截至2023年10月31日，於2021年於中國開設的216家門店已經營運，包括197家自有門店及19家加盟店。

### 於2022年開設的門店

截至2023年10月31日，於2022年於中國開設的80家門店已經營運，包括77家自有門店及三家加盟店。

於2020年，印度尼西亞有三家新開的KKV門店，於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，單店月均GMV分別為人民幣953,700元、人民幣1,219,700元、人民幣2,011,200元及人民幣2,183,200元。於2021年，印度尼西亞有四

## 業 務

家新開的KKV門店，於2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，單店月均GMV分別為人民幣1,618,000元、人民幣1,813,300元及人民幣1,984,800元。於2022年，印度尼西亞有13家新開的KKV門店，於2022年及截至2023年10月31日止十個月，單店月均GMV分別為人民幣1,374,800元及人民幣2,486,700元。

印度尼西亞KKV門店的單店月均GMV高於位於中國的門店，主要歸因於當地顧客的偏好及消費模式，以及我們在該市場的競爭優勢。請參閱「我們的零售品牌－KKV－於印度尼西亞的KKV門店」。

### 門店的經濟效益

我們認為我們的四個零售品牌下的門店經濟效益優秀。於往績記錄期間，一家門店（不論為自有門店或加盟店）<sup>(1)</sup>通常：

- a. 約兩個月達到初始收支平衡點（即新開門店的收益至少等於其經營成本（包括已售出貨品的成本、租金、員工及水電成本，以及折舊及攤銷）的第一個月）（「收支平衡點」）；及
- b. 約16至24個月達到投資回收點<sup>(2)</sup>，定義為收回開設一家零售店產生的資本開支所需的平均時長（「投資回收點」）。其計算方法為(i)於相關期間開設一家新零售店所產生的資本開支總額，除以(ii)零售店開設後錄得的門店層面經營利潤加回與我們相關門店的固定資產相關的折舊及攤銷的總額。

#### 附註：

- (1) 我們只考慮截至往績記錄期間各期間未經營業的門店。請參閱「自有門店及加盟店－自有門店數量的變動」及「自有門店及加盟店－加盟店數量的變動」。
- (2) 我們不計入新開門店第一個月的門店層面經營利潤，因為門店於開業第一個月的營業時間不足一整個月。

門店達到投資回收點所需的時間長短通常比初始收支平衡點需要更長的時間，因為特定門店需要時間以現金為基礎積累足夠的經營利潤以支付開店的成本。當一家門店達到初始收支平衡並開始產生利潤，該門店必須在這段時間內產生利潤，直到其累計利潤超過其開業成本。

門店達到收支平衡點或投資回收點所需的時間長短受到多種因素的影響，其中包括門店的類型、規模、地點和開張時間、取得門店地點的費用、運營所在市場的經濟和其他情況以及競爭。該時間會因應不同門店及隨著時間推移而出現很大變化。一家門店有可能在經過一段較長的時間後才達到收支平衡點或投資回收點，或者根本無法達到。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們可能無法有效地管理我們門店網絡的增長」。

## 業 務

### 虧損門店

我們將虧損門店定義為於相關期間營運且於相關期間錄得經營淨虧損的門店。我們在計算虧損門店數目時計及自有門店及加盟店。下表載列截至2020年、2021年及2022年12月31日以及2023年10月31日虧損門店數目及其分別於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月產生的虧損。

	截至12月31日止年度／截至12月31日			截至2023年 10月31日 止十個月／ 截至2023年 10月31日
	2020年	2021年	2022年	
<b>虧損門店的數量</b>				
<i>按品牌</i>				
KKV .....	30	37	68	15
THE COLORIST .....	58	71	115	24
X11 .....	2	15	35	8
KK館 .....	36	25	30	4
<b>總計<sup>(1)</sup> .....</b>	<b>126</b>	<b>148</b>	<b>248</b>	<b>51</b>
<i>按門店類型</i>				
自有門店 .....	46	90	224	47
加盟店 .....	80	58	24	4
<b>總計 .....</b>	<b>126</b>	<b>148</b>	<b>248</b>	<b>51</b>
<i>按開業年份</i>				
於2020年前開業的門店 .....	39	21	17	-
於2020年開業的門店 .....	87	69	123	17
於2021年開業的門店 .....	-	58	76	10
於2022年開業的門店 .....	-	-	32	7
於截至2023年10月31日止十個月 開業的門店 .....	-	-	-	17
<b>總計 .....</b>	<b>126</b>	<b>148</b>	<b>248</b>	<b>51</b>
<b>虧損門店產生的經營虧損（人民幣千元）</b>				
<i>按品牌</i>				
KKV .....	(7,509.8)	(26,539.9)	(59,605.2)	(5,466.4)
THE COLORIST .....	(24,596.3)	(41,639.8)	(49,881.8)	(2,455.0)
X11 .....	(439.4)	(14,277.0)	(69,454.2)	(3,202.1)
KK館 .....	(10,612.2)	(5,386.9)	(5,481.4)	(548.0)
<b>總計 .....</b>	<b>(43,157.7)</b>	<b>(87,843.6)</b>	<b>(184,422.5)</b>	<b>(11,671.4)</b>
<i>按門店類型</i>				
自有門店 .....	(21,091.3)	(55,002.5)	(176,897.4)	(11,127.2)
加盟店 .....	(22,066.4)	(32,841.1)	(7,525.1)	(544.3)
<b>總計 .....</b>	<b>(43,157.7)</b>	<b>(87,843.6)</b>	<b>(184,422.5)</b>	<b>(11,671.4)</b>
<i>按開業年份</i>				
於2020年前開業的門店 .....	(12,681.6)	(9,683.5)	(6,358.0)	-
於2020年開業的門店 .....	(30,476.1)	(47,819.0)	(83,291.2)	(5,409.1)
於2021年開業的門店 .....	-	(30,341.1)	(75,982.0)	(2,844.6)
於2022年開業的門店 .....	-	-	(18,791.4)	(2,017.3)
於截至2023年10月31日止十個月 開業的門店 .....	-	-	-	(1,400.5)
<b>總計 .....</b>	<b>(43,157.7)</b>	<b>(87,843.6)</b>	<b>(184,422.5)</b>	<b>(11,671.4)</b>

## 業 務

附註：

- (1) 於截至各相應期間末的該等虧損門店中，91家、94家、81家及零家門店於截至2023年11月30日已關閉。該等門店關閉主要是由於(i)若干門店正處於增長期，其受COVID-19疫情的不利影響所干擾；及(ii)若干門店的業績並不理想，主要是由於若干非排他性因素，如競爭及居民喜好不斷轉變。

該等虧損門店於2020年、2021年及2022年產生的虧損主要是銷售表現受到以下一個或多個原因的不利影響：

- (i) COVID-19疫情的不利影響、
- (ii) 為於相關期間開設的新門店、
- (iii) 為仍處於增長期的門店、
- (iv) 相關門店所在的購物商場客流量疲弱，及
- (v) 由於附近道路施工，客流量疲弱。

於截至2023年10月31日止十個月，儘管COVID-19疫情的不利影響已消退，但上述其他原因仍適用於我們的虧損門店。

於2022年的248家虧損門店中，(i)133家門店於截至2023年10月31日止十個月不再為虧損門店，(ii)34家門店基於上述原因，於截至2023年10月31日止十個月仍為虧損門店，及(iii)截至2023年11月30日，81家門店已關閉。

### 門店關閉的財務影響

於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，我們分別關閉了19家、39家、62家及87家自有門店。於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，我們分別關閉了44家、90家、60家及11家加盟店。請參閱「自有門店及加盟店－自有門店－自有門店數量的變動」及「自有門店及加盟店－加盟店－加盟店數量的變動」。

當我們決定關閉自有門店時，我們通常會考慮(i)門店的持續歷史虧損，(ii)租約到期情況，以及與替代門店選址相比的租金成本，及(iii)基於過往年度的客流量及影響客流量的任何新因素（如附近已規劃的道路建設及競爭對手於附近開設的新門店）得出的短期未來估計客流量。當加盟商決定關閉加盟店時，其通常會考慮上述因素以及其自身的戰略及商業判斷。

門店關閉的財務影響主要反映在門店關閉虧損／(收益)中，該虧損／(收益)已於我們的綜合經營業績中以行政及其他營運開支入賬。請參閱「財務資料－選定綜合全面收入表項目的描述－行政及其他營運開支」。

## 業 務

下表載列於所示期間的門店關閉虧損／(收益)明細。

	截至12月31日止年度			截至10月31日止十個月	
	2020年	2021年	2022年	2022年	2023年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
來自處置物業、廠房及 設備的虧損.....	2,479	25,157	31,535	25,661	61,743
因門店關閉而終止租賃 合同的收益.....	-	(15,181)	(25,199)	(28,652)	(78,455)
已撤銷的應收加盟商 款項／貸款.....	11,439	32,652	22,948	11,479	2,583
於門店關閉時租賃押金的虧損.....	540	60	2,698	2,492	18,555
來自業主的補償.....	-	-	(8,536)	(8,536)	-
其他.....	3,361	174	613	613	-
<b>總計.....</b>	<b><u>17,819</u></b>	<b><u>42,862</u></b>	<b><u>24,059</u></b>	<b><u>3,057</u></b>	<b><u>4,426</u></b>

門店關閉虧損／(收益)與我們的總收益相比並不重大。於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，門店關閉虧損佔我們收益的百分比分別為1.1%、1.2%、0.7%及0.1%。於往績記錄期間，已關閉門店的平均租期約為25.6個月。請參閱「一租賃安排」。

我們錄得因門店關閉而終止租賃合同的收益，因為當有關門店關閉時，租賃負債的賬面值超過使用權資產的賬面值。這主要是因為租賃負債的賬面值按攤銷成本基準計量，而使用權資產的賬面值於租賃終止時按成本減累計折舊及減值虧損計量。

於門店關閉時租賃押金的虧損主要指因提前終止租賃而沒收的租賃押金。在提前終止的情況下，我們一般根據具體情況與相關出租人協商賠償金額。於往績記錄期間租約屆滿日期前關閉的所有自有門店中，(i)我們就其中約50%向相關出租人以沒收我們就租賃物業繳納的部分租賃押金的形式支付賠償，及(ii)餘下50%的門店經商業磋商後，相關出租人並無要求我們支付任何賠償。

## 業 務

### 自有門店及加盟店

下表載列我們按門店種類劃分的門店數量明細。

	截至12月31日						截至2023年	
	2020年		2021年		2022年		10月31日	
	門店數量	%	門店數量	%	門店數量	%	門店數量	%
<b>KKV</b>								
自有門店.....	54	9.7%	185	25.7%	329	46.5%	348	48.1%
加盟店.....	148	26.6%	152	21.1%	54	7.6%	73	10.1%
<b>THE COLORIST</b>								
自有門店.....	59	10.6%	135	18.7%	188	26.6%	206	28.5%
加盟店.....	170	30.6%	113	15.7%	19	2.7%	10	1.4%
<b>X11</b>								
自有門店.....	3	0.5%	35	4.9%	50	7.1%	48	6.6%
加盟店.....	1	0.2%	–	–	–	–	–	–
<b>KK 館</b>								
自有門店.....	16	2.9%	9	1.2%	26	3.7%	13	1.8%
加盟店.....	105	18.9%	92	12.8%	41	5.8%	26	3.6%
總計 .....	<b>556</b>	<b>100.0%</b>	<b>721</b>	<b>100.0%</b>	<b>707</b>	<b>100.0%</b>	<b>724</b>	<b>100.0%</b>
自有門店.....	132	23.7%	364	50.5%	593	83.9%	615	84.9%
加盟店 .....	424	76.3%	357	49.5%	114	16.1%	109	15.1%



## 業 務

下表概述(i)全資門店、(ii)非全資門店、(iii)具投資的加盟店及(iv)無投資的加盟店的多個特點。

	全資門店	非全資門店	具投資的加盟店 <sup>(i)</sup>	無投資的加盟店 <sup>(ii)</sup>
設立門店的實體	我們的全資子公司	我們持有51%股份，而少數股東持有49%股份的非全資子公司	(i) 我們持有50%股份，而加盟商持有50%股份的合資企業設立合資門店；及 (ii) 個人加盟商設立過渡門店。	加盟商
初始資本金額	初始資本主要反映就(i)物業、廠房及設備的付款及(ii)新門店開業及現有門店翻新有關的租賃物業裝修產生的資本開支。	51%來自我們及49%來自少數股東	50%來自我們及50%來自加盟商	100%來自加盟商
初始出資額	100%來自我們	少數股東作為財務投資者	(i) 在全資門店中，加盟商對門店日常運營的主要決定擁有50%的投票權： • 門店開店的位置選址； • 新租約或變更現有租約； • 僱用員工； • 商品選擇及根據我們建議的零售價格對商品定價、調整幅度不超過5%；及 • 任何門店關閉計劃。 (ii) 在過渡門店中，除加盟商與我們協定的門店位置外，加盟商對上述主要決定擁有全權的權力，並可尋求我們的非強制性意見。	加盟商對門店日常運營的主要決定擁有全權的權力： • 加盟商應根據加盟協議，按當地營商環境及其商業早議請其決定門店位置。加盟商可尋求我們的非強制性意見； • 加盟商直接訂立租賃協議並決定主要條款； • 加盟商對僱用員工的決定具有全權的權力； • 加盟商決定商品選擇及根據我們建議的零售價格對商品定價，調整幅度不超過5%；及 • 加盟商決定任何門店關閉計劃。
合作夥伴的角色	不適用			
我們的角色	我們負責門店所有日常運營事務。		此外，加盟商有權審閱門店經營成本及開支，並尋求有關成本及開支的闡明或詳情。	
對我們經營業績的影響	門店產生的下列項目100%併入我們的經營業績： (i) 收益、 (ii) 銷售成本，及 (iii) 銷售及分銷開支。		我們提供管理及諮詢服務。  - 收益 • 門店所產生的總GMV(不論產品類型及售價的固定費率)的50%至60%代表我們從該等門店產生的收益，作為我們向該等門店提供貨品的付款；及 • 門店所產生的總GMV(不論產品類型及售價的固定費率)的不超過10%代表我們從該等門店產生的收益，作為我們向該等門店收取的管理及諮詢費。	
年/期內應佔(虧損)/利潤	我們應佔100%	• 我們應佔51% • 少數股東應佔49%	- 應佔(虧損)/利潤 • 就合資門店而言，我們有權分佔合資企業(虧損)/利潤；或 • 就過渡門店而言，我們將門店經營業績的50%入賬為收益。	不適用

附註：

- (1) 截至最後實際可行日期，除九家過渡門店仍在完成工商登記外，所有具投資的加盟店設立於各自的合資企業下。請參閱「一 自有門店及加盟店 — 具投資的加盟店」。
- (2) 不適用於印度尼西亞的KKV門店。請參閱「一 我們的零售品牌 — KKV」。

## 業 務

### 自有門店

下表載列我們於往績記錄期間按門店類型劃分的自有門店收益明細。

	截至12月31日止年度			截至10月31日止十個月	
	2020年	2021年	2022年	2022年	2023年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
				(未經審計)	
自有門店					
全資門店.....	478,096	541,063	790,140	534,141	3,577,872
非全資門店 <sup>(1)</sup> .....	103,749	1,460,282	1,480,380	1,423,489	148,164
總計 .....	<b>581,845</b>	<b>2,001,345</b>	<b>2,270,520</b>	<b>1,957,630</b>	<b>3,726,036</b>

附註：

- (1) 有關集團內公司間交易及非控制性權益的更多詳情，請參閱本文件附錄一所載會計師報告附註2(d)。

下表載列我們於往績記錄期間自有門店的毛利及毛利率。

	截至12月31日止年度						截至10月31日止十個月			
	2020年		2021年		2022年		2022年		2023年	
	毛利	毛利率	毛利	毛利率	毛利	毛利率	毛利	毛利率	毛利	毛利率
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
							(未經審計)			
自有門店										
全資門店.....	229,103	47.9%	259,176	47.9%	402,103	50.9%	253,582	47.5%	1,865,852	52.1%
非全資門店.....	51,694	49.8%	714,921	49.0%	737,211	49.8%	709,043	49.8%	75,648	51.1%
總計 .....	<b>280,797</b>	<b>48.3%</b>	<b>974,097</b>	<b>48.7%</b>	<b>1,139,314</b>	<b>50.2%</b>	<b>962,625</b>	<b>49.2%</b>	<b>1,941,500</b>	<b>52.1%</b>

## 業 務

### 自有門店數量的變動

下表載列截至所示日期及於所示期間我們自有門店數量的變動情況。

	截至12月31日止年度／截至12月31日			截至2023年 10月31日
	2020年	2021年	2022年	止十個月／ 截至2023年 10月31日
<b>自有門店</b>				
<b>KKV</b>				
截至年／期初	10	54	185	329
新增門店	44	84	49	25
從加盟店轉為自有門店的數目 <sup>(1)</sup>	–	56	113	7
關閉門店	–	(9)	(18) <sup>(2)</sup>	(13)
淨增／(減)門店數量	44	131	144	19
截至年／期末	54	185	329	348
<b>THE COLORIST</b>				
截至年／期初	6	59	135	188
新增門店	53	33	13	55
從加盟店轉為自有門店的數目 <sup>(1)</sup>	–	62	75	8
關閉門店	–	(19)	(35)	(45)
淨增／(減)門店數量	53	76	53	18
截至年／期末	59	135	188	206
<b>X11</b>				
截至年／期初	–	3	35	50
新增門店	3	30	16	7
從加盟店轉為自有門店的數目 <sup>(1)</sup>	–	3	–	–
關閉門店	–	(1)	(1)	(9)
淨增／(減)門店數量	3	32	15	(2)
截至年／期末	3	35	50	48
<b>KK館</b>				
截至年／期初	31	16	9	26
新增門店	2	–	–	–
從加盟店轉為自有門店的數目 <sup>(1)</sup>	2	3	25	7
關閉門店	(19)	(10)	(8)	(20)
淨增／(減)門店數量	(15)	(7)	17	(13)
截至年／期末	16	9	26	13
<b>自有門店總數</b>				
截至年／期初	47	132	364	593
新增門店	102	147	78	87
從加盟店轉為自有門店的數目 <sup>(1)</sup>	2	124	213	22
關閉門店	(19)	(39)	(62)	(87)
淨增／(減)門店數量	85	232	229	22
截至年／期末	132	364	593	615

附註：

- (1) 請參閱「一 門店網絡優化措施」。
- (2) 包括我們於2022年7月1日通過出售PT KKV Retail Indonesia的80%股份而轉換為加盟店的八家位於印度尼西亞的KKV門店。請參閱「一 我們的零售品牌 – KKV – 於印度尼西亞的KKV門店」。

---

## 業 務

---

於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，我們分別新開了102家、147家、78家及87家自有門店。於往績記錄期間，新自有門店數量減少主要由於(i)我們在開設自有門店時的挑選變得更嚴格，以及(ii)考慮到COVID-19疫情的不利影響，我們於2022年及2023年初放慢開店速度。這與我們的門店網絡擴張計劃一致。於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，我們分別關閉了19家、39家、62家及87家自有門店。關閉這些門店的原因包括(i) COVID-19疫情的負面影響、(ii)相關購物中心的客流量疲弱、(iii)附近道路施工導致客流量疲弱、(iv)附近購物中心的競爭，及(v)顧客喜好不斷轉變。

據我們所深知，於往績記錄期間，除了作為我們非全資子公司的少數股東外，概無於我們的非全資門店的少數股東與本集團、彼等的股東、董事或高級管理層或任何彼等各自的聯繫人有任何過往或現有關係，包括但不限於業務、僱傭、家庭、融資、信託或其他關係。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，據我們所知，非全資子公司概無在任何重大方面面臨任何潛在或實際訴訟、申索或其他爭議、或然負債或其他承擔。

### 加盟店

我們與相關加盟商訂立加盟安排，以實現更快的擴張及首選區域滲透。鑒於中國不同地區的營商環境及文化各異，且隨著我們擴展至若干城市，對當地營商環境有更深入了解並與該等城市的當地購物中心建立更緊密合作或穩固關係的相關加盟商將能夠幫助我們更有效地進行門店選址及與出租人進行租賃磋商。因此，該等加盟商可協助獲得優質門店位置，並提供當地業務網絡及資源，例如令我們有機會參與購物中心舉辦的促銷活動，以吸引店內客流量。

我們主要透過(i)向加盟店銷售貨品，及(ii)向加盟店收取基於銷售的管理及諮詢服務費用，自加盟店產生收益。

## 業 務

下表載列我們於下文所示期間按來源劃分的加盟店的收益明細。

	截至12月31日止年度			截至10月31日止十個月	
	2020年	2021年	2022年	2022年	2023年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
				(未經審計)	
向加盟店銷售					
— 支付貨品 .....	936,263	1,313,514	963,457	859,572	632,251
— 對過渡門店經營業績的權益 <sup>(1)</sup> ..	10,285	24,681	7,360	8,507	4,443
銷售管理及諮詢服務收入 .....	79,795	134,105	97,887	79,656	70,262
來自加盟店總收益 .....	<b>1,026,343</b>	<b>1,472,300</b>	<b>1,068,704</b>	<b>947,735</b>	<b>706,956</b>

附註：

- (1) 其指過渡門店（兩種具投資的加盟店之一）經營業績約50%。請參閱「一具投資的加盟店」。

下表載列我們於下文所示期間按門店類型劃分的加盟店的收益明細。

	截至12月31日止年度			截至10月31日止十個月	
	2020年	2021年	2022年	2022年	2023年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
				(未經審計)	
具投資的加盟店 .....	833,266	1,296,093	832,363	792,862	214,258
無投資的加盟店 .....	193,077	176,207	236,341	154,873	492,698
總計 .....	<b>1,026,343</b>	<b>1,472,300</b>	<b>1,068,704</b>	<b>947,735</b>	<b>706,956</b>

下表載列於所示期間按門店類型劃分的加盟店對我們毛利及毛利率的貢獻。

	截至12月31日止年度						截至10月31日止十個月			
	2020年		2021年		2022年		2022年		2023年	
	毛利	毛利率	毛利	毛利率	毛利	毛利率	毛利	毛利率	毛利	毛利率
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
	(未經審計)									
具投資的加盟店 .....	178,449	21.4%	319,449	24.6%	182,452	21.9%	180,277	22.7%	57,043	26.6%
無投資的加盟店 .....	29,671	15.4%	25,066	14.2%	43,567	18.4%	21,050	13.6%	113,827	23.1%
總計 .....	<b>208,120</b>	<b>20.3%</b>	<b>344,515</b>	<b>23.4%</b>	<b>226,019</b>	<b>21.1%</b>	<b>201,327</b>	<b>21.2%</b>	<b>170,870</b>	<b>24.2%</b>

## 業 務

2020年至2022年，具投資的加盟店的毛利率通常高於無投資的加盟店，主要因為我們通常根據我們的估計選擇銷售業績可能較強的門店進行投資安排。該等門店通常需要大量資本投資或位於顯眼位置。根據我們的門店發展策略，該安排可作為一種互惠互利的機制，以加強合作及投入，從而確保門店營運最佳化及／或更好地應對相關挑戰。2020年至2022年，與KK館相比，具投資的KKV和THE COLORIST門店的絕對數目及所佔百分比比較高。KKV和THE COLORIST門店通常有較高的毛利率，主要由於品牌認知度、商品組合及位置優勢。截至2023年10月31日止十個月，無投資的加盟店的毛利率接近具投資的加盟店，原因為無投資的KKV門店的絕對數目及佔加盟店總數的百分比比較高。請參閱「一 加盟店數量的變動」及「財務資料－選定綜合全面收入表項目的描述－毛利及毛利率」。

### 加盟店數量的變動

下表載列截至所示日期及於所示期間加盟店數量的變動情況。

	截至12月31日止年度／截至12月31日			截至2023年 10月31日 止十個月／ 截至2023年 10月31日
	2020年	2021年	2022年	
<b>加盟店</b>				
<b>KKV</b>				
截至年／期初	25	148	152	54
新增門店	124	71	24 <sup>(2)</sup>	27 <sup>(3)</sup>
轉為自有門店的加盟店數目 <sup>(1)</sup>	–	(56)	(113)	(7)
關閉門店	(1)	(11)	(9)	(1)
淨增／(減) 門店數量	123	4	(98)	19
截至年／期末	148	152	54	73
<b>THE COLORIST</b>				
截至年／期初	1	170	113	19
新增門店	170	30	2	–
轉為自有門店的加盟店數目 <sup>(1)</sup>	–	(62)	(75)	(8)
關閉門店	(1)	(25)	(21)	(1)
淨增／(減) 門店數量	169	(57)	(94)	(9)
截至年／期末	170	113	19	10
<b>X11</b>				
截至年／期初	–	1	–	–
新增門店	1	2	–	–
轉為自有門店的加盟店數目 <sup>(1)</sup>	–	(3)	–	–
關閉門店	–	–	–	–
淨增／(減) 門店數量	1	(1)	–	–
截至年／期末	1	–	–	–

## 業 務

	截至12月31日止年度／截至12月31日			截至2023年 10月31日 止十個月／ 截至2023年 10月31日
	2020年	2021年	2022年	
<b>KK館</b>				
截至年／期初	138	105	92	41
新增門店	11	44	4	1
轉為自有門店的加盟店數目 <sup>(1)</sup>	(2)	(3)	(25)	(7)
關閉門店	(42)	(54)	(30)	(9)
淨增／(減)門店數量	(33)	(13)	(51)	(15)
截至年／期末	105	92	41	26
<b>加盟店總數</b>				
截至年／期初	164	424	357	114
新增門店	306	147	30	28
轉為自有門店的加盟店數目 <sup>(1)</sup>	(2)	(124)	(213)	(22)
關閉門店	(44)	(90)	(60)	(11)
淨增／(減)門店數量	260	(67)	(243)	(5)
截至年／期末	424	357	114	109

附註：

- (1) 請參閱「－門店網絡優化措施」。
- (2) 包括(i)自2022年7月1日起，八家位於印度尼西亞的KKV門店轉為加盟店，及(ii)於2022年下半年於印度尼西亞新開設的12家KKV門店。請參閱「－我們的零售品牌－KKV－於印度尼西亞的KKV門店」。
- (3) 包括位於印度尼西亞的19家KKV門店。

下表載列截至所示日期按門店類型及零售品牌劃分的加盟店數量。

	截至12月31日			截至2023年 10月31日
	2020年	2021年	2022年	
<b>加盟店數量</b>				
<b>KKV</b>				
具投資的加盟店	148	151	33	26
無投資的加盟店	-	1	21	47
<b>THE COLORIST</b>				
具投資的加盟店	170	112	19	10
無投資的加盟店 <sup>(1)</sup>	-	1	-	-
<b>X11</b>				
具投資的加盟店	1	-	-	-
無投資的加盟店 <sup>(1)</sup>	-	-	-	-
<b>KK館</b>				
具投資的加盟店	19	13	8	2
無投資的加盟店	86	79	33	24
<b>總計</b>	<b>424</b>	<b>357</b>	<b>114</b>	<b>109</b>

## 業 務

附註：

- (1) 於往績記錄期間，我們很少讓加盟商擁有THE COLORIST及X11門店的100%所有權，因為美容產品及流行玩具通常需要我們更多地參與商品選擇，主要由於顧客不斷變化的品味。

於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，分別有306家、147家、30家及28家新開設的加盟店。於往績記錄期間，新加盟店數量減少，主要由於考慮到COVID-19疫情的不利影響，我們於2022年及2023年初放慢開店速度。這與我們的門店網絡擴張計劃及門店網絡優化措施一致。於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，有44家、90家、60家及11家加盟店關閉。關閉這些門店的原因包括(i)COVID-19疫情的負面影響、(ii)相關購物中心的客流量疲弱、(iii)附近道路施工導致客流量疲弱、(iv)附近購物中心的競爭、(v)顧客喜好不斷轉變及(vi)部分門店的加盟協議或租約屆滿。

下表載列於2020年、2021年及2022年按門店類型劃分的已關閉加盟店數量。

	截至12月31日止年度		
	2020年	2021年	2022年
已關閉的加盟店數量			
具投資的加盟店 .....	2	49	37
無投資的加盟店 .....	42	41	23
總計 .....	44	90	60

關閉任何加盟店的決定並非由我們全權酌情決定。合資門店的關閉需獲得相關加盟商50%的投票權。過渡門店的關閉通常由相關加盟商自行決定。無投資的加盟店的關閉亦由相關加盟商自行決定。影響是否關閉加盟店的因素包括相關加盟店的歷史及預測銷售業績以及COVID-19的長期影響。

於往績記錄期間，我們並無亦無責任就已關閉的加盟店向加盟商作出賠償，原因為有關關閉並非由我們全權酌情決定，亦非出於我們門店網絡優化措施目的。



## 業 務

### 加盟商數量的變動

下表載列於所示期間加盟商數量的變動情況：

	截至12月31日止年度／截至12月31日			截至2023年 10月31日 止十個月／ 截至2023年 10月31日
	2020年	2021年	2022年	
	加盟商			
期初 . . . . .	79	85	65	39
新加盟商 . . . . .	26	18	4	12
終止加盟關係 <sup>(1)</sup> . . . . .	20	38	30 <sup>(2)</sup>	12 <sup>(3)</sup>
期末 . . . . .	85	65	39	39

附註：

- (1) 包括根據我們的門店網絡優化措施成為非全資子公司少數股東的若干加盟商。請參閱「一 門店網絡優化措施」。
- (2) 包括於2022年10月至2022年12月分別向我們轉讓於我們四家合資企業50%的股份的四個加盟商。
- (3) 包括於截至2023年10月31日止十個月向我們轉讓於一家合資企業50%的股份的一個加盟商。請參閱「歷史、重組及公司架構－重大收購、出售及合併－收購合資企業及非全資子公司」及「一 門店網絡優化措施」。

於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，我們與20個、38個、30個及12個加盟商終止加盟關係，主要由於(i)相關門店業績不理想及／或相關加盟商基於其自主商業判斷，決定進行其他業務；(ii)相關加盟商其後根據我們的門店網絡優化措施成為我們的非全資子公司的少數股東；及(iii)五個加盟商於2022年10月至2023年10月向我們轉讓其於五家合資企業的50%股權。請參閱「一 門店網絡優化措施」。

截至2023年10月31日，我們擁有39個加盟商，包括：

- (i) 16個加盟商，包括七家企業及九名個人，僅經營具投資的門店、
- (ii) 21個加盟商，包括一家企業及20名個人，僅經營無投資的門店，及
- (iii) 兩個個人加盟商，經營兩種類型的加盟店。

---

## 業 務

---

### 加盟商甄選

與能力出眾的加盟商合作對我們的業務增長至關重要。我們根據多項標準仔細篩選加盟商，包括(i)彼等於當地取得黃金地段的能力以及彼等的當地知識及資源、(ii)對我們企業文化及品牌概念的承諾、(iii)財務能力、(iv)創業能力及(v)動機。

於往績記錄期間，我們主要透過公共場所（如我們的官方網站）及現有或前加盟商的推薦認識加盟商。我們通常主要在我們的官網發佈營銷材料及向優質加盟商發出邀請以及提供聯絡資料。在與符合選擇標準的潛在加盟商進行多輪談判後，我們與相關加盟商或訂立標準加盟協議。

為盡可能降低加盟商之間相互蠶食的風險，我們採取以下措施：(i)監控及管理各指定地理區域的加盟商數量；(ii)與我們的加盟商保持定期溝通；及(iii)分析加盟店銷售量。

據我們所深知，於往績記錄期間，除與我們訂立的加盟安排外，概無加盟商與本集團、彼等的股東、董事或高級管理層或任何彼等各自的聯繫人有任何過往或現有關係，包括但不限於業務、僱傭、家庭、融資、信託或其他關係。

### 加盟安排的主要條款

加盟店分為兩類：(i)具投資的加盟店及(ii)無投資的加盟店。具投資的加盟店分為兩類：(i)過渡門店及(ii)合資門店。請參閱「一具投資的加盟店」。

有關各(i)過渡門店及(ii)無投資的加盟店，我們與加盟商訂立加盟協議。有關各合資門店，我們與合資企業訂立加盟協議。

以下主要條款為所有類型加盟店的標準條款。有關過渡門店，其亦有若干額外條款。請參閱「一具投資的加盟店」。

*門店管理*..... 我們為相關加盟店提供管理及諮詢服務，包括貨品銷售、物流安排、貨架及現金管理、門店記賬及會計，以及員工管理及培訓。為確保有效運營加盟店，我們培訓和指定有關加盟店的門店經理，且我們亦派出員工進行例行的現場檢查。請參閱「一網絡管理和運營－門店管理－加盟店管理」及「一向加盟商提供財務支持－墊付款」。加盟商一般負責有關門店店員的服務及門店佈局的消費者投訴及糾紛。

---

## 業 務

---

- 加盟期限**..... 我們向相關門店授予我們零售品牌的商標許可及加盟授權。加盟安排的期限通常為三至12年，在屆滿日期前12個月內經協商可續約。
- 店址** ..... 有關各(i)過渡門店及(ii)無投資的加盟店，加盟商通常直接與出租人訂立租賃合同並負責支付租金開支。有關各合資門店，則由相關加盟商及我們各自持有50%的股份的合資企業與出租人簽訂租賃合同。請參閱「一租賃安排」。
- 產品供應**..... 加盟商可酌情選擇商品，惟只能提供我們的自有品牌商品和由我們供應的第三方品牌商品。我們並無對加盟店施加銷售及業績目標。
- 信貸期限**..... 於加盟店作出的款項將直接存入由持牌金融機構獨立營運的結算賬戶，其將於協定時限內結算及將相應的GMV部分匯給我們及相關門店。請參閱「一網絡管理和運營－現金管理」。
- 終止** ..... 如果(i)雙方於考慮到相關加盟店的銷售表現後同意終止協議，(ii)如為無投資的加盟店或過渡門店，加盟商可考慮有關門店的銷售表現及其商業判斷，決定關閉加盟店，或(iii)一方未能履行加盟協議項下的任何義務且未在規定期限內糾正該違約行為，則協議可予以終止。
- 存貨及貨品銷售**.. 被送往加盟店銷售的貨品屬於我們擁有的存貨，直至貨品被出售予終端客戶為止。當終端消費者在加盟店購買時，貨品的合法所有權同時轉移至加盟商及終端客戶，而加盟商有義務就所售出貨品付款。作為我們加盟安排的一部分，加盟商有權要求我們替換有潛在缺陷的產品。於往績記錄期間，我們產生最低限度來自終端客戶的退貨金額且並無發生任何重大召回。
- 牌照及許可證**.... 加盟商（就過渡門店及無投資的加盟店而言）及合資企業（就合資門店而言）負責在門店開業前取得所有必要的牌照及許可證，如營業牌照及消防安全檢查許可證。
- 其他** ..... 截至2023年10月31日，有六個經營六家過渡門店的加盟商受加盟協議的促請權利規限，僅佔門店總數的0.8%。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無對任何加盟店行使該權利。截至最後實際可行日期，我們並無計劃對餘下六家門店行使該權利。

---

## 業 務

---

促請權利指我們有權（但無義務）根據相關協議所載價格釐定公式，在相關加盟商及我們雙方同意的情況下，促請相關加盟商將其於相關門店的資產轉讓予我們，轉讓時間為有關門店開始業務經營後三年內，或倘相關加盟商未能成功履行其於相關協議項下的義務時。

價格通過將股份轉讓前六個月的每月門店淨利潤乘以有關轉讓前受影響門店的經營月份釐定。

我們認為有關促請權利為執行條款，並無於綜合財務報表確認，主要因為(i)有關權利須由我們行使，而我們於往績記錄期間及截至最後實際可行日期並無行使有關權利、(ii)我們可購買自用門店資產的有關權利不可以現金淨額結算、(iii)相關門店資產不易轉換為現金，及(iv)我們並無義務行使有關權利，且有關權利不符合非金融資產的確認標準。

根據弗若斯特沙利文報告，有關促請安排及類似價格釐定公式一般符合行業慣例。

為確保門店管理制度的規範和有效協調，加盟店（包括(i)過渡門店、(ii)合資門店及(iii)無投資的加盟店）遵循與自有門店基本相同的內部準則和政策。請參閱「— 網絡管理和運營 — 門店管理 — 加盟店管理」。

根據弗若斯特沙利文的資料，該等加盟安排大致符合行業慣例。

### 具投資的加盟店

具投資的加盟店分為兩類，(i)過渡門店，及(ii)合資門店：

- **過渡門店**由個人加盟商開設，以迅速為我們的零售店網絡確保良好的門店位置。加盟商與我們各自在過渡門店出資50%的初始資本開支。加盟商與我們均預期，於訂立該等初步安排後，過渡門店將成為(i)合資門店或(ii)非全資門店。有關安排與各自的初始資本開支貢獻一致，並使加盟商及我們有時間考慮加盟商與我們之間的業務安排詳情。有關過渡門店成為合資企業或非全資門店的過程的更多詳情，請參閱「— 過渡門店」。

## 業 務

- **合資門店**為由合資企業擁有及經營的加盟店，相關加盟商與我們各自持有50%的股份。

下表載列截至以下所示日期具投資的加盟店數目變動。

	截至12月31日止年度／截至12月31日			截至2023年 10月31日 止十個月／ 截至2023年 10月31日
	2020年	2021年	2022年	
於期初	38	338	276	60
過渡門店	38	254	74	18
合資門店	-	84	202	42
新門店	302	109	14	-
過渡門店	230	15	-	-
合資門店	72	94	14	-
關閉門店	2	49	37	2
過渡門店	2	32	11	-
合資門店	-	17	26	2
轉為合資門店的過渡門店	12	43	13	1
轉為自有門店的加盟店	-	122	193	20
轉為非全資門店的過渡門店	-	118	9	-
轉為全資門店的過渡門店	-	2	23	5
轉為非全資門店的合資門店	-	-	-	-
轉為全資門店的合資門店	-	2	161	15
於期末	338	276	60	38
過渡門店	254	74	18	12
合資門店	84	202	42	26

於往績記錄期間，過渡門店數量減少，主要由於：(i)過渡門店通過資產收購轉為自有門店，及(ii)過渡門店轉為合資門店。合資門店數量由截至2021年12月31日的202家減少至截至2023年10月31日的26家，主要由於(i)合資門店通過股權收購轉為自有門店及(ii)由於我們在開設門店時的挑選變得更嚴格，故新門店數量減少，且考慮到COVID-19疫情的不利影響，故我們於2022年及2023年初放慢開店速度。請參閱「一 門店網絡優化措施」。

加盟商與我們各自在過渡門店或合資門店出資50%的初始資本開支。截至2020年、2021年及2022年12月31日以及2023年10月31日，我們在具投資的加盟店（包括(i)過渡門店及(ii)合資門店）的投資分別為人民幣266.4百萬元、人民幣214.6百萬元、人民幣43.7百萬元及人民幣34.7百萬元。有關按資金來源劃分的加盟商投資的詳情，請參閱「向加盟商提供財務支持」。

儘管我們有初始資本開支投資，惟我們於該等過渡門店中並無任何股權，而我們於該等合資門店擁有50%的股份。請參閱「一 過渡門店—有關過渡門店的會計處理」。

## 業 務

我們經相關加盟商公平磋商後投資該等門店。我們受益於有關投資，其增強了我們與具有資源及承諾與我們合作進行業務的加盟商之間的商業關係。我們聚焦位於能服務大型顧客群體或具有強大增長潛力的關鍵位置的門店。我們相信，加盟商亦從我們的投資中受益，能為其提供流動性並使利益更加一致。

下表載列於所示期間來自具投資的加盟店的收益明細。

	截至12月31日止年度			截至10月31日止十個月	
	2020年	2021年	2022年	2022年	2023年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
				(未經審計)	
向加盟店銷售					
— 支付貨品.....	759,564	1,156,012	755,042	716,310	191,990
— 對過渡門店					
經營業績的權益 <sup>(1)</sup> .....	10,285	24,681	7,360	8,507	4,443
銷售管理及諮詢服務收入.....	63,417	115,400	69,961	68,045	17,825
來自具投資的加盟店總收益....	<b>833,266</b>	<b>1,296,093</b>	<b>832,363</b>	<b>792,862</b>	<b>214,258</b>

附註：

(1) 其指過渡門店經營業績約50%。請參閱「一過渡門店—有關過渡門店的會計處理」。

於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們與任何加盟商未曾就以下方面發生任何重大爭議：(i)我們於相關加盟店的投資，及(ii)相關加盟店的經營。我們一般與有關加盟商保持良好工作關係。如我們需要解決與相關加盟商的潛在問題，通常會採取以下步驟：(i)列出所有可行解決方案的利弊、(ii)提出曾在其他類似門店適用的解決方案、(iii)分析解決方案對門店經營的短期及長期影響，及(iv)考慮加盟商的主要憂慮，並相應調整解決方案。

### 過渡門店

過渡門店由個人加盟商開設，以為我們的零售店網絡迅速確保良好的門店位置。加盟商與我們各自在過渡門店出資50%的初始資本開支。加盟商與我們均預期，於訂立該等初步安排後，過渡門店將成為(i)合資門店或(ii)非全資門店。有關安排與各自的初始資本開支貢獻一致，並使加盟商及我們有時間考慮加盟商與我們之間的業務安排詳情。

---

## 業 務

---

過渡門店中，門店負債主要包括租賃負債及應付員工成本。加盟商通常負責門店負債。加盟商將門店負債在其財務報表入賬，而我們並無入賬任何門店負債，惟我們將支付的任何未償還初始資本開支除外。

就日常門店運營的關鍵決策而言，加盟商可全權酌情決定(i)新租約或現有租約修訂、(ii)僱用員工、(iii)商品選擇及定價，以及(iv)任何門店關閉計劃。加盟商亦可就上述關鍵決策向我們尋求非強制性意見。

過渡門店不作為合資企業入賬，因此，對這些門店的投資不作為對合資企業的投資，主要原因是：

- 並無獨立的法律實體，即加盟商與我們共同持有股份的合資企業。過渡門店由個人加盟商全資擁有。
- 加盟商與我們對過渡門店並無共同控制權。上述過渡門店日常門店運營的關鍵決策由加盟商全權酌情決定，而非經加盟商與我們一致同意。請參閱「一 加盟協議的額外條款」。

請參閱「一 有關過渡門店的會計處理」。

### 過渡門店成為合資門店或非全資門店的三個步驟

過渡門店成為合資門店或非全資門店的過程主要有三個步驟：

- **步驟一 — 個人加盟商開設過渡門店**

為了迅速確保良好的門店位置，個人加盟商開始租賃磋商，與業主訂立租賃合同，並完成新門店開業的工商登記。這些個人加盟商通過以下方式開設門店：(i)在大多數情況下，通過其各自擁有的個體工商戶或(ii)在其他情況下，通過其全資擁有有限責任公司。

- **步驟二 — 我們連同加盟商成立合資企業或我們的非全資子公司，將過渡門店接管**

加盟商與我們同意在步驟二而非步驟一釐定門店的股權百分比。此乃由於雙方均有意先取得雙方合作經驗，以更好了解其各自為門店運營提供的價值，包括我們改善門店銷售及運營效率的能力。

## 業 務

根據加盟商與我們之間的商業磋商結果，加盟商有兩個選項：

- A. 對於將接管過渡門店的合資企業，我們持有50%股份而加盟商持有50%股份，過渡門店因此將成為合資門店；或
- B. 對於將接管過渡門店的非全資子公司，我們持有51%股份而加盟商持有49%股份，過渡門店因此將成為非全資門店。

於往績記錄期間，有12個加盟商選擇選項A，及15個加盟商選擇選項B。

加盟商與我們確定各自於門店的股權百分比後，我們連同加盟商成立合資企業或我們的非全資子公司，以於下文步驟三中從個人加盟商接管各自的過渡門店。

- **步驟三 — 個人加盟商將過渡門店轉讓給相關合資企業或我們的非全資子公司**

過渡門店通過合資企業或我們進行的資產收購成為合資門店或非全資門店。請參閱「— 成為合資門店」及「— 門店網絡優化措施 — 通過資產收購將加盟店轉為自有門店」。

就門店相關場所而言，合資企業或我們需(i)取代個人加盟商成為租約的簽署方，或(ii)與相關業主訂立新租約。

為完成步驟三，合資企業或我們需提交工商登記所需的所有必要文件（包括新租約或由合資企業或我們取代成為簽署方的經修訂租約）。

除餘下九家過渡門店仍在辦理工商登記手續中外，於往績記錄期間完成該三個步驟所需的時間約為兩至十二個月。請參閱「— 成為合資門店」。於往績記錄期間，完成上述三個步驟所需的平均時間（即過渡安排的平均期限）約為九個月。

於往績記錄期間，我們在與加盟商合作將過渡門店轉讓給相關合資企業或我們的非全資子公司方面並無遇到任何困難。這主要是因為(i)加盟商與我們對該等初步安排有共同的期望，及(ii)加盟商與我們基於當時存在的合作或加盟商與我們之間的任何未來合作計劃而相互信任。截至最後實際可行日期，僅餘下九家過渡門店正在辦理工商登記，且我們日後並無開設任何新過渡門店的計劃。除門店管理的標準內部政策外，我們並無就過渡安排採取任何特定內部控制措施。請參閱「— 網絡管理和運營 — 門店管理 — 加盟店管理」。



## 業 務

有關過渡門店轉為全資門店的詳情，請參閱「一 門店網絡優化措施 — 通過資產收購將加盟店轉為自有門店 — 通過資產收購將過渡門店轉為全資門店」。

根據弗若斯特沙利文的資料，在中國線下驅動的非雜貨零售市場，上述過渡安排對於確保的良好門店位置並不罕見。

### 成為合資門店

於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，12家、43家、13家及一家過渡門店成為合資門店。過渡門店通過由12家合資企業進行的資產收購成為合資門店。於12家合資企業中，每一家均由我們及一個加盟商分別擁有股份的50%。

就過渡門店的門店資產而言，加盟商及我們分別擁有門店資產的50%。於該收購後，合資企業將擁有門店資產的100%。

除將門店資產轉換為加盟商及我們於合資企業的投資外，各家合資企業並無支付額外對價。確定門店資產對價及性質的因素與將加盟店轉為自有門店的資產收購基本相同。請參閱「一 門店網絡優化措施 — 通過資產收購將加盟店轉為自有門店」。

截至最後實際可行日期，所有其餘九家過渡門店均仍在完成工商登記的過程。於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，這些門店的收益貢獻分別為人民幣37.8百萬元、人民幣40.4百萬元、人民幣29.8百萬元及人民幣30.9百萬元，佔我們總收益的2.3%、1.2%、0.8%及0.7%。

為完成相關的工商登記文件，合資企業需(i)取代個人加盟商成為門店租約的簽署方或(ii)與相關業主訂立新租約。這過程需要與業主磋商並獲得業主批准。這通常需要合資企業投入大量時間及精力。完成該程序存在實際困難，主要是因為相關業主不太願意投入時間和精力重新磋商及重新簽署租賃協議。由於相關業主的議價能力較強，且考慮到良好門店位置罕有，我們可能無法與其進行磋商，使其於一定時間內完成內部程序。於往績記錄期間以及截至最後實際可行日期，任何相關業主與我們概無重大爭議。

儘管存在上述實際困難，據中國法律顧問所告知，假設合資企業根據適用法律法規向相關政府機構提交完整的工商登記文件，則有關門店完成工商登記並無重大法律障礙。請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們可能無法完成若干過渡門店的工商登記，因此倘相關門店虧損或關閉，我們可能無法獲得利潤分成或可能失去在相關門店的初始投資。」

## 業 務

### 成為非全資門店

於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，分別有零家、118家、九家及零家過渡門店成為非全資門店。當該等過渡門店成為非全資門店時，我們無需且並無就額外1%門店資產支付額外對價。請參閱「一 門店網絡優化措施 — 通過資產收購將加盟店轉為自有門店 — 通過資產收購將過渡門店轉為非全資門店」。

### 加盟協議的額外條款

我們已就過渡門店訂立一套包含標準條款及若干額外條款的加盟協議。有關標準條款的更多詳情，請參閱「一 加盟安排的主要條款」。額外主要條款包括：

- 加盟商與我們各自對門店出資初始資本開支的50%。
- 加盟商與我們各自享有門店經營業績的50%。
- 門店的經營業績按以下方式計算：門店產生的GMV的100%扣除：
  - GMV的50%至60%，作為我們向門店供應的商品的付款、
  - 不多於GMV的10%，作為我們就管理及諮詢服務向門店收取的管理及諮詢費，及
  - 門店層面產生的經營開支。
- 對門店經營業績的權益每月結算。

下表載列於所示期間過渡門店的經營業績。

	截至12月31日止年度			截至2023年
	2020年	2021年	2022年	10月31日
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	止十個月
				人民幣千元
商品銷售 <sup>(1)</sup> .....	1,120,171	1,080,095	450,307	152,807
銷售成本 <sup>(2)</sup> .....	652,038	629,163	264,066	89,285
經營業績 <sup>(3)</sup> .....	20,570	49,362	14,719	8,886

附註：

- (1) 商品銷售佔門店產生的GMV的100%。
- (2) 銷售成本佔GMV的50%至60%，作為我們向門店供應的商品的付款。
- (3) 經營業績來自商品銷售（佔GMV的100%），扣除(i)銷售成本（佔GMV的50%至60%），作為我們向門店供應的商品的付款、(ii)就我們的管理及諮詢服務的管理及諮詢費（佔GMV的10%以下），及(iii)經營開支，主要包括門店產生的租賃開支、員工成本及其他水電開支。

## 業 務

### 有關過渡門店的會計處理

下表載列我們於過渡安排期間及之後有關過渡門店的會計處理的詳情及我們綜合財務報表的呈列。

綜合財務報表 中的項目	於過渡安排期間	過渡安排後	
		成為合資門店	成為自有門店
物業、廠房及設備...	我們出資門店初始資本開支的50%。我們將該等投資入賬為 <u>物業、廠房及設備</u> 。	不適用	我們將初始資本開支(扣除於下述過渡安排期間產生的物業、廠房及設備折舊費用)的100%入賬為 <u>物業、廠房及設備</u> 。
物業、廠房及設備的折舊費用.....	我們將我們的物業、廠房及設備的折舊費用入賬為 <u>銷售及分銷開支</u> 。	不適用	我們將我們的物業、廠房及設備的100%的折舊費用入賬為 <u>銷售及分銷開支</u> 。
資產(物業、廠房及設備除外).....	除物業、廠房及設備，我們並無對門店作出任何其他貢獻，故並未入賬	我們將於門店的投資(扣除於上述過渡安排期間產生的物業、廠房及設備折舊費用)入賬為於 <u>合資企業的投資</u> 。	我們將門店資產(主要包括物業、廠房及設備、使用權資產及銀行存款(如有))的100%於綜合財務狀況表入賬為相關項目。
負債.....	倘有任何未償還的初始資本開支須由我們支付，我們會將有關未償還金額入賬為 <u>貿易應付賬款及其他應付款項</u> 。除上述未償還金額(如有)外，我們並無入賬任何其他門店負債。	不適用	我們將門店負債(主要包括租賃負債及應付員工成本)的100%於綜合財務狀況表入賬為相關項目。
商品銷售.....	我們將門店產生的GMV的50%至60%入賬為收益項下 <u>向加盟店銷售</u> 。		我們將門店產生的GMV的100%入賬為收益項下 <u>來自自有門店的零售銷售</u> 。
對過渡門店經營業績的權益.....	我們將門店的經營業績的50%入賬為收益項下 <u>向加盟店銷售</u> 。	不適用	不適用
基於銷售的管理及諮詢服務收入.....	我們將不多於GMV的10%入賬為 <u>基於銷售的管理及諮詢服務收入</u> 。		未入賬
銷售及分銷開支.....	除上述折舊費用外，我們並無於綜合損益表中入賬門店的經營開支。	不適用	我們將門店的經營開支的100%入賬為 <u>銷售及分銷開支</u> 。
應佔合資企業(虧損)/利潤.....	不適用	我們將擁有及經營門店的合資企業淨利潤的50%入賬為我們應佔 <u>合資企業(虧損)/利潤</u> 。	不適用

## 業 務

### 合資門店

截至2020年、2021年及2022年12月31日以及2023年10月31日，我們有九家、九家、11家及10家合資企業持有我們的合資門店。於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，該等合資企業的收益貢獻分別為人民幣129.3百萬元、人民幣703.3百萬元、人民幣607.3百萬元及人民幣150.7百萬元。於往績記錄期間，合資企業的收益貢獻與合資門店數目有關。有關合資門店數目變動的詳情，請參閱「一具投資的加盟店」。據董事所深知，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，該等合資企業概無在任何重大方面面臨任何潛在或實際訴訟、申索或其他糾紛、或然負債或其他承擔。

根據合資企業的組織章程細則，我們持有合資企業50%的股份，而加盟商持有合資企業的50%股份。概無阻止相關加盟商將其股份轉讓予任何第三方的限制。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，概無相關加盟商將其股份轉讓予任何第三方，惟四個加盟商各自於往績記錄期間將其於一家合資企業的50%股份轉讓予另一個加盟商。上述四個加盟商各自及收購合資企業50%的股份的加盟商均由同一組股東控制。

我們已就合資門店訂立一套包含標準條款的加盟協議。請參閱「一加盟安排的主要條款」。

### 向加盟商提供財務支持

於往績記錄期間，我們以下列形式提供財務支持：(i)向加盟商提供貸款，以滿足其主要用於開設新門店及翻新現有門店的初始資本開支需求；及(ii)墊付款，主要是(a)透過墊付營運開支，隨後再向有關門店收取相關款項，從而提高門店日常管理效率；及(b)支持新門店的增長期，增長期主要受COVID-19疫情的影響而被中斷。請參閱「財務資料－選定綜合全面收入表項目的描述－經營（虧損）／利潤」。

下表載列截至所示日期按資金來源劃分的加盟商於加盟店的投資詳情。

	截至12月31日			截至2023年
	2020年	2021年	2022年	10月31日
	人民幣 (百萬元)	人民幣 (百萬元)	人民幣 (百萬元)	人民幣 (百萬元)
<b>具投資的加盟店</b>				
內部資源.....	32.0	29.1	24.5	22.0
向加盟商提供 貸款或墊付款.....	234.4	185.5	19.2	12.7
<b>加盟商投資具投資的 加盟店小計.....</b>	<b>266.4</b>	<b>214.6</b>	<b>43.7</b>	<b>34.7</b>
<b>無投資的加盟店</b>				
內部資源.....	46.5	29.0	72.7	127.7
向加盟商提供 貸款或墊付款.....	3.7	16.1	8.1	—
<b>加盟商投資無投資的 加盟店小計.....</b>	<b>50.2</b>	<b>45.1</b>	<b>80.8</b>	<b>127.7</b>
<b>加盟商的投資總額.....</b>	<b>316.6</b>	<b>259.7</b>	<b>124.5</b>	<b>162.4</b>

---

## 業 務

---

我們的財務支持整體符合我們吸引及保留具有強大資源並致力於與我們開展業務的加盟商的長期願景。有關與加盟商合作的商業理由的詳情，請參閱「一 加盟店」。由於我們的目標為銷售時尚的生活方式消費品，而客戶的偏好不斷變化，且適合開發用作相關門店具價值的線下物業稀缺，這對我們而言特別重要。考慮到2020年至2022年COVID-19疫情的不利影響，我們為加盟商的門店前期投資及門店日常運營提供財務支持。我們預期，在COVID-19疫情的不利影響消退後，該等財務支持將保持在最低水平。請參閱「一 提供予加盟商貸款」及「一 墊付款」。我們不斷檢討及修改我們的門店管理及財務支持安排，以配合我們不斷發展及擴大的業務經營。

自2021年6月30日起，我們終止對加盟商提供任何新貸款。截至本文件日期，概無提供予加盟商貸款的未償還結餘。截至2023年10月31日的所有未償還墊付款結餘將於[編纂]前結清，惟主要由於日常預付款及其後收款導致的餘額除外。

我們亦改善內部信貸措施，以確保還款的收取或結清。我們根據我們的財務支持安排，持續審閱有關加盟商的聲譽及信用，以及彼等各自的往績記錄表現。我們密切監督借款及墊付款的使用情況，以確保實際使用情況與就有關財務支持作出的初始申請一致。倘我們注意到有關門店的營運有任何重大不利變動，我們可能會加速收取還款的程序。

根據弗若斯特沙利文報告，通過提供貸款及／或墊付款的形式提供財務支持符合中國零售業的一般慣例，據此，加盟商受益於零售品牌持有人在業務營運方面的專業知識，零售品牌持有人則自加盟商在當地的資源中獲得利益。

### **提供予加盟商貸款**

提供予加盟商貸款主要包括(i)向加盟商提供的貸款及(ii)向少數股東提供的貸款，絕大部分少數股東均由我們先前或現時的加盟商轉變而來，符合我們的門店網絡優化。請參閱「一 門店網絡優化措施」。於往績記錄期間，提供予加盟商貸款主要用作新門店開業及現有門店翻新的初始資本開支。提供予各加盟商或少數股東的有關貸款的特定金額通常取決於需要初始資本的有關門店數量及每家門店所需的平均資本開支。

我們分別於2020年及截至2021年6月30日止六個月提供予加盟商貸款總額整體上與同期有關門店的總資本開支相匹配。於考慮一家特定門店所需的資本開支時，我們主要就平面圖、門店規模、門店佈局、室內設計以及當地政府制定的規範及要求（主要包括消防安全及空調改造），考慮與門店開業、裝修及其他運營相關開支有關的各項因素。

## 業 務

加盟商及少數股東需要開店的初始資金時均直接聯絡我們，我們通常直接向一般負責償還貸款的加盟商及少數股東提供貸款。截至2023年10月31日，加盟商及少數股東的初始資本出資主要通過其內部財務來源及／或我們向加盟商提供的貸款作出。請參閱「－ 後續結算及於償還貸款後現有門店的持續增長」。

我們一般要求加盟商及少數股東僅能將貸款所得款項用於相關門店的運營，主要與門店開業、裝修以及其他開業相關開支有關。我們可以直接向相關加盟商發放一定數額貸款，而加盟商可將有關所得款項進一步分配至其擁有的相關門店，其主要用作租賃付款和物業管理保證金。

提供予加盟商貸款的年利率一般介乎10%至12%，期限為三年，利息按月支付。實際上，我們的加盟商及少數股東有權在貸款到期前的任何時間，根據雙方協議，通過自由現金或外部融資償還部分或全部未償還款項。截至2023年10月31日，我們於往績記錄期間提供予加盟商的貸款的所有到期利息已悉數結清。加盟商須定期向我們的管理團隊更新借款的使用情況。憑藉有關門店的門店管理安排，我們亦密切監測其所得款項使用情況，並持續評估各有關門店的業績，以將我們面臨的風險降至最低。

於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，欠付我們計息貸款的加盟商分別為32個、23個、五個及兩個，涵蓋351家、109家、12家及四家加盟店。大部分有關加盟商擁有具投資的加盟店及無投資的門店。具體而言，截至2023年10月31日，在具計息貸款安排的所有加盟商中，有一個其後以少數股東身份投資於我們的非全資子公司，且仍擁有相關加盟店。請參閱「－ 門店網絡優化措施」。

下表載列截至所示日期，提供予加盟商貸款結餘的變動狀況。

	截至12月31日止年度／截至12月31日			截至2023年 10月31日 止十個月／ 截至2023年 10月31日
	2020年	2021年	2022年	10月31日
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
<b>提供予加盟商貸款</b>				
年／期初 .....	34,776	271,999	81,909	9,540
合計新貸款 .....	272,044	-	-	-
合計還款 .....	(34,821)	(172,235)	(51,314)	(5,514)
通過外部融資還款 .....	-	(157,936)	-	-
通過抵銷安排還款 .....	-	-	(38,613)	(5,514)
通過內部財務資源還款 .....	(34,821)	(14,299)	(12,701)	-
就提供予加盟商貸款金額撇銷 .....	-	(17,855)	(21,055)	-
年／期末 .....	271,999	81,909	9,540	4,026

---

## 業 務

---

於往績記錄期間，我們並無就提供予加盟商貸款金額計提任何呆賬撥備。當我們並無合理預期可收回金額時，我們從提供予加盟商貸款撤銷有關金額。

### 通過外部融資還款

據我們所深知，用以償還貸款的所有外部融資均從一家獨立融資機構取得。我們與此融資機構、其股東、董事或高級管理層或任何彼等各自的聯繫人概無任何過往或現有關係，包括家庭、業務、僱傭、融資、信託、股權或其他關係。本集團、彼等各自的股東、董事或高級管理層或任何彼等各自的聯繫人概無就此融資機構提供的融資直接或間接提供任何保證或任何其他形式的擔保。

據董事所深知，我們其中一個主要加盟商東莞市壹號股權投資合夥企業(有限合夥)對第三方融資機構進行了公開搜索，決定選擇此融資機構，主要由於其較其他公司有利的政策，包括(i)無提前還款的違約金，(ii)無延長貸款的擔保，及(iii)較低的貸款利率。在成功獲得此融資機構的貸款後，其他加盟商及少數股東通常會效仿，並選擇同一融資機構作為其外部融資渠道向我們償還貸款。

據董事所深知，相關加盟商與此融資機構之間貸款安排的主要條款主要包括：(i)簡單年利率10.0%，(ii)本金及利息等額分期，(iii)每月還款及(iv)無擔保。

### 通過抵銷安排還款

於2022年10月至2022年12月，我們完成對四家合資企業及10家非全資子公司的股權收購。通過該等交易，我們於該等合資企業的50%股權及於該等非全資子公司的51%股權分別增至100%。

於2022年10月至2022年12月，我們進行一項抵銷安排，其中人民幣38.6百萬元的未償還貸款用作收購於三家合資企業及四家非全資子公司股權的對價。

於截至2023年10月31日止十個月，我們完成對一家合資企業及四家非全資子公司的股權收購。通過該等交易，我們於該等合資企業的50%股權及於該等非全資子公司的51%股權分別增至100%。

於截至2023年10月31日止十個月，我們進行一項類似抵銷安排，其中(i)人民幣3.5百萬元的未償還貸款用作兩家非全資子公司的股權收購的對價，及(ii)人民幣2.0百萬元的未償還貸款用於五家轉為自有門店的加盟店的資產收購的對價。

---

## 業 務

---

請參閱「歷史、重組及公司架構－重大收購、出售及合併－收購合資企業及非全資子公司」及「－門店網絡優化措施」。

### 通過內部財務資源還款

於2020年、2021年、2022年以及截至2023年10月31日止十個月，加盟商及少數股東以其自由現金及／或按相關門店產生的經營利潤分別悉數償還提供予加盟商貸款人民幣34.8百萬元、人民幣14.3百萬元、人民幣12.7百萬元及零。

### 後續結算及於償還貸款後現有門店的持續增長

於往績記錄期間，提供予加盟商貸款已有294家門店悉數結清，貸款主要用於初步資本開支。於該等門店當中，(i)244家門店的貸款通過相關加盟商尋求外部融資及內部財務資源悉數償還及(ii)50家門店的貸款通過上述抵銷安排結清貸款。

通過比較(i)於悉數結清貸款的首個月在該等門店所產生的平均GMV及(ii)該等門店於悉數結清貸款後的下一個月至2023年10月間平均所產生的月均GMV，該等門店在還款前後的平均店內銷售表現相若。

截至本文件日期，概無提供予加盟商貸款的未償還結餘。

### 加盟商貸款的合法性

根據中國人民銀行於1996年6月28日頒佈的《貸款通則》(「《通則》」)，未經批准，企業之間不得辦理涉及借貸或變相借貸的融資業務。然而，根據《最高人民法院關於審理民間借貸案件適用法律若干問題的規定》(「《民間借貸案件的司法解釋》」)，若訂立借貸協議的目的是為生產或業務營運而融資，則公司間的有關借貸協議屬合法(根據《中華人民共和國民法典》第146條、153條及154條或《民間借貸案件的司法解釋》第13條導致合同無效的情況除外)。此外，訂立合同時，只要年利率不超過中國人民銀行授權全國銀行間同業拆借中心於每月20日發佈的一年期貸款基準利率的四倍，則中國法院亦將會支持相關公司索取貸款利息。



## 業 務

基於(i)貸款並非我們的主要業務，且我們向相關方提供的財務支持乃為實現我們價值鏈中業務夥伴的可持續發展，而非自收取利息中獲利、(ii)利率並無超過《民間借貸案件的司法解釋》所規定的利率、(iii)財務支持安排僅提供予我們的加盟商及少數股東而非任何隨機第三方、(iv)根據與中國人民銀行進行的訪談，企業間具有實質交易背景及貸款合同的任何借款被主管機構施以處罰的風險較低、(v)截至最後實際可行日期，我們未收到任何與提供予相關方貸款有關的索賠或罰款通知，及(vi)我們要求所有相關方償還歷史貸款，並達成協議，在未來的業務中，所有相關方將自行向第三方金融機構申請商業貸款，我們的中國法律顧問認為，我們上述對相關方的財務支持並不違反《中華人民共和國民法典》第146條、153條及154條或《民間借貸案件的司法解釋》第13條所規定的適用條文，且上述對相關方的財務支持受到處罰的可能性較低。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們面臨與貿易應收賬款及其他應收款項有關的信貸風險」。

### 墊付款

於往績記錄期間，我們代表加盟商就相關加盟店以及代表若干少數股東就相關非全資門店的各種門店運營及開業相關費用及開支作出墊付款。該等費用及開支主要包括營運相關開支(如租金開支及員工成本)以及初步門店裝修及開業相關開支。於往績記錄期間，我們一般就相關方的墊付款進行後續結算，以向彼等收取其應定期支付的部分費用及開支。

於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，我們分別向221家、299家、92家及47家加盟店作出墊付款。截至2023年10月31日，我們向七家非全資門店作出墊付款。於往績記錄期間，我們分別向51個、64個、33個及28個加盟商作出墊付款，彼等少數覆蓋具投資的加盟店及無投資的門店。請參閱「一 門店網絡優化措施」。

截至2020年、2021年及2022年12月31日以及2023年10月31日，我們作出的墊付款的未償還結餘分別為人民幣138.5百萬元、人民幣421.3百萬元、人民幣60.9百萬元及人民幣24.7百萬元。有關應收加盟商款項及應收合資企業款項結餘變動的詳情，請參閱「財務資料－若干財務狀況表項目的討論－流動資產及流動負債－貿易應收賬款及其他應收款項」。

### 結算或還款

墊付款未償還結餘由截至2021年12月31日的人民幣421.3百萬元減少至截至2022年12月31日的人民幣60.9百萬元，主要是由於(i)訂有抵銷安排，其中人民幣254.9百萬元的未償還應收加盟商款項用作收購相關加盟商及少數股東於四家合資企業及10家非全資子公司中所擁有股權的對價，及(ii)訂有債務轉換安排。請參閱「財務資料－若干財務狀況表項目的討論－流動資產及流動負債－貿易應收賬款及其他應收款項－應收合資企業款項」。

## 業 務

墊付款未償還結餘由截至2022年12月31日的人民幣60.9百萬元減少至截至2023年10月31日的人民幣24.7百萬元，主要是由於訂有抵銷安排，其中人民幣35.1百萬元的未償還應收加盟商款項用作收購一家合資企業及四家非全資子公司股權的對價。請參閱「歷史、重組及公司架構－重大收購、出售及合併－收購合資企業及非全資子公司」及「－門店網絡優化措施」。

於2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，就應收加盟商款項而言，我們分別錄得減值虧損人民幣14.0百萬元、減值虧損人民幣7.0百萬元及減值虧損撥回人民幣3.0百萬元並結清相關結餘。該減值虧損指我們經考慮多項因素（包括門店經營期限、門店表現、經營虧損金額及現有市況）後評估得出的預期信貸虧損。

於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，當我們並無合理預期可收回墊付款時，我們分別從墊付款金額撇銷人民幣6.3百萬元、人民幣30.4百萬元、人民幣12.1百萬元及零。

截至2023年10月31日的所有未償還墊付款結餘將於[編纂]前結清，惟主要由於日常墊付款及其後收款導致的餘額除外。

我們認為，[編纂]前尚未償還的有關墊付款餘額屬合理，且墊付款不會對我們的業務運營產生重大不利影響，因為：

- 與我們的收益相比，該金額並不重大。截至2023年10月31日的未償還墊付款餘額為人民幣24.7百萬元，佔截至2023年10月31日止十個月經營利潤的百分比僅為6.6%；
- 自2023年1月以來，COVID-19疫情的不利影響已消退後，由於我們持續實施改善門店經營的措施，我們的單店月均GMV由截至2022年10月31日止十個月的人民幣539,400元增加43.4%至截至2023年10月31日止十個月的人民幣773,700元；
- 截至2023年10月31日欠付我們未償還墊付款結餘的相關門店大部分於截至2023年10月31日止十個月實現門店層面經營利潤；
- 隨著單店GMV增加，本公司預計門店層面經營開支佔單店收益的百分比將下降；及
- 隨著在門店層面的盈利能力改善，我們預期將更有效控制墊付款金額維持於最低水平。

請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們可能無法通過增加自有門店及加盟店的數量成功擴大我們的線下銷售網絡」及「財務資料－盈利途徑」。

## 業 務

### 門店網絡優化措施

我們的門店網絡優化措施包括以下三個部分：

- (i) 通過資產收購將加盟店轉為自有門店，
- (ii) 通過股權收購將加盟店轉為自有門店，及
- (iii) 通過股權收購將非全資門店轉為全資門店。

我們致力在加盟店與自有門店之間取得適當平衡，當中工作包括我們的門店網絡優化措施。我們與加盟商合作，利用加盟商的地方資源，實現更快速的擴張及區域滲透。我們擁有自有門店，可就(i)門店位置、(ii)僱用員工、(iii)選擇商品、(iv)商品零售價，及(v)關店決定進行更全面的控制。

持續監控及優化我們的門店網絡對我們而言至關重要，使我們能夠提升品牌知名度，獲得優越的門店地段，並提高我們門店的運營效率。我們在考慮不同零售品牌的搭配及協同效應的同時，在地域覆蓋和滲透方面優化門店網絡。在釐定詳細的門店網絡優化計劃時，我們考量多種因素，包括(i)我們的零售品牌策略、(ii)當地客戶人口統計（尤其是其購買力或偏好）、(iii)相關門店的過往業績、(iv)我們的資源及門店管理能力以及(v)該區域競爭的轉變。

當我們進行相關資產及股權收購時，(i)我們預期COVID-19疫情對我們業務營運的影響將會消退、(ii)我們擬獲得優越的門店地段及當地資源，及(iii)我們的部分加盟商及少數股東認為，COVID-19疫情的持續時間將超過彼等願意維持相關門店的時間。於2023年1月8日疫情控制措施解除後，我們的單店月均GMV由截至2022年10月31日止十個月的人民幣539,400元增加43.4%至截至2023年10月31日止十個月的人民幣773,700元。因此，我們認為，該等門店網絡優化措施將為我們的長期業務增長帶來正面影響。

於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們在任何重大方面並無就我們的門店網絡優化措施與加盟商或少數股東產生任何糾紛，加盟商或少數股東亦無就此提出任何索賠。

根據弗若斯特沙利文報告，在對零售商有利的情況下，零售商通過轉換加盟店以增加自有門店的數量符合行規。

請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們可能無法通過增加自有門店及加盟店的數量成功擴大我們的線下銷售網絡」。

## 業 務

下表概述於往績記錄期間門店網絡優化措施所涉及的門店的多個特點。

收購前的門店類型	157家過渡門店		3家合資門店		25家無投資的加盟店		透過股權收購轉為自有門店的加盟店		透過股權收購轉為全資門店的非全資門店	
	127家非全資門店	30家全資門店	3家全資門店	14家非全資門店	11家全資門店	175家合資門店	175家全資門店	282家非全資門店	282家全資門店	
收購後的門店類型	無股份	無股份	股份50%	無股份	無股份	股份50%	股份50%	股份51%	股份51%	
我們於收購前於該門店的股份及資產中的權益	門店資產的50%	門店資產的50%	我們出資初始資本開支的50%，並將我們對合資門店的投資入賬為 <u>於合資企業</u> 的投資。	無門店資產	無門店資產	我們出資初始資本開支的50%，並將我們對合資門店的投資入賬為 <u>於合資企業</u> 的投資。	我們出資初始資本開支的50%，並將我們對合資門店的投資入賬為 <u>於合資企業</u> 的投資。	門店總資產及負債的51% <sup>(1)</sup>	門店總資產及負債的51% <sup>(1)</sup>	
我們收購的內容	門店資產的1%	門店資產的50%	門店資產的50%	門店資產的51%	門店資產的100%	門店資產的50%	門店資產的49%			
我們支付的對價	無償	人民幣44.9百萬元通過以下方式結清： (i) 抵銷應收加盟商的未償還金額人民幣33.6百萬元，及 (ii) 現金支付人民幣11.3百萬元。	人民幣13.8百萬元通過抵銷應收加盟商的未償還金額結清。	人民幣2.7百萬元通過抵銷應收相關加盟商的未償還金額結清。	人民幣15.4百萬元通過以下方式結清： (i) 抵銷應收加盟商的未償還金額人民幣9.2百萬元，及 (ii) 現金支付人民幣6.2百萬元。	人民幣274.9百萬元通過以下方式結清： (i) 現金支付人民幣153.3百萬元， (ii) 抵銷應收加盟商的未償還金額人民幣103.0百萬元，及 (iii) 抵銷提供予加盟商的未償還貸款人民幣18.6百萬元。	人民幣357.0百萬元通過以下方式結清： (i) 抵銷應收加盟商的未償還金額人民幣187.1百萬元， (ii) 現金支付人民幣146.4百萬元，及 (iii) 抵銷提供予加盟商的未償還貸款人民幣23.5百萬元。			
我們於收購後於該門店的股份及資產中的權益	門店股份51% <sup>(1)</sup>	門店股份100%	門店股份51%	門店股份51% <sup>(1)</sup>	門店股份100%	門店股份100%	門店股份100%			

附註：

(1) 非全資門店總資產及負債的51%歸屬於本公司股東，而餘下的門店總資產及負債的49%歸屬於相關加盟商。該等門店的總資產及負債的100%併入我們的綜合財務狀況表。

請參閱「具投資的加盟店－過渡門店－有關過渡門店的會計處理」。

## 業 務

### 通過資產收購將加盟店轉為自有門店

我們通過向相關加盟商購買主要包括裝修及固定裝置的門店資產將加盟店轉為自有門店。該等資產的對價主要基於各門店的資產淨值，而其因加盟店而異，主要由於裝修及固定裝置的狀況以及門店的建築面積等因素。各項交易均按公平原則磋商。

於有關交易中，我們僅購買門店資產。我們並無接手任何主要包括租賃負債及應付員工成本的門店負債。於各項交易後，就有關門店場所而言，(i)在大多數情況下，我們取代加盟商成為租約簽署方，或(ii)在其他情況下，我們與相關業主簽訂新租約。

就所有於2020年至2022年通過資產收購轉為自有門店的加盟店而言，通過比較這些門店交易前後十個月的平均GMV，這些門店在交易前後的平均店內銷售表現相若。自2023年1月以來，COVID-19疫情的不利影響消退後，該等門店於截至2023年10月31日止十個月的平均GMV較交易前十個月的平均GMV增加23.1%。

### 通過資產收購將過渡門店轉為非全資門店

下表載列於所示期間轉為非全資門店的過渡門店數量。請參閱「—自有門店及加盟店—具投資的加盟店—過渡門店—成為自有門店」。

	截至12月31日止年度			截至2023年
	2020年	2021年	2022年	10月31日 止十個月
KKV . . . . .	—	54	8	—
THE COLORIST . . . . .	—	62	1	—
KK館 . . . . .	—	2	—	—
<b>總計 . . . . .</b>	<b>—</b>	<b>118</b>	<b>9</b>	<b>—</b>

於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，有關收購涉及零個、13個、兩個及零個加盟商（共15個加盟商）。上述15個加盟商中，部分加盟商亦涉及下文討論的其他形式的資產收購。

過渡門店已通過15家非全資子公司進行的資產收購轉為非全資門店。於各家非全資子公司中，我們擁有股份的51%及一個加盟商擁有股份的49%。

就過渡門店的門店資產而言，加盟商及我們分別擁有門店資產的50%。於該收購後，非全資子公司將擁有門店資產的100%。加盟商擁有非全資子公司的總資產及負債（包括該收購後的門店資產及負債）的49%。

## 業 務

該等加盟商同意無償轉讓其1%的門店資產，主要因為：

- 各項交易均按公平原則進行商業磋商後進行。於過渡期與我們合作後，加盟商認可我們為門店運營提供的價值。有關過渡門店成為非全資門店的過程中三個步驟的詳情，請參閱「一具投資的加盟店－過渡門店」。我們具有良好的議價能力，原因為(i)我們可靠的零售品牌，(ii)優質的商品供應，及(iii)全面的門店管理及諮詢服務。
- 我們可提高該等門店的銷售及運營效率。我們在自有門店中選擇受歡迎的商品時掌握更大自主權可提高門店的銷售額。我們在自有門店的租賃安排及僱用員工方面掌握更大自主權可帶來更高的運營效率。請參閱「財務資料－盈利途徑－擴大及優化門店網絡」。
- 加盟商可節省更多日常門店運營的時間及資源。相關加盟商可節省更多時間，因為其不再需要就日常門店運營中的關鍵決策(包括(i)新租約或修訂現有租約，(ii)僱用員工，(iii)商品選擇及定價，及(iv)任何門店關閉計劃)行使投票權。相關加盟商可就上述關鍵決策節省更多商業資源、人力資源及市場研究資源。

涉及該等交易的加盟商概無彌償安排。加盟商可決定是否進行該等交易。

### 通過資產收購將過渡門店轉為全資門店

下表載列於所示期間轉為全資門店的過渡門店數量。

	截至12月31日止年度			截至2023年
	2020年	2021年	2022年	10月31日 止十個月
KKV . . . . .	—	2	10	5
THE COLORIST . . . . .	—	—	13	—
總計 . . . . .	<u>—</u>	<u>2</u>	<u>23</u>	<u>5</u>

於往績記錄期間，過渡門店轉為全資門店涉及共八個加盟商，而上述八個加盟商中的其中一個於2021年及2022年均涉及該等轉換。於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，該等交易涉及零個、二個、六個及一個加盟商。

## 業 務

在上述八個加盟商中，(i)三個加盟商亦涉及通過資產收購將過渡門店轉為非全資門店，(ii)一個加盟商亦涉及通過資產收購將無投資的加盟店轉為全資門店，(iii)一個加盟商亦涉及通過資產收購將合資門店轉為全資門店，及(iv)其餘三個加盟商僅涉及通過資產收購將過渡門店轉為全資門店。

於交易前，該等加盟商各自擁有該等過渡門店的門店資產的50%。我們通過(i)抵銷應收加盟商的未償還金額人民幣33.6百萬元及(ii)現金支付人民幣11.3百萬元結清就門店資產的50%應付該等加盟商的總對價人民幣44.9百萬元。

### 通過資產收購將合資門店轉為全資門店

下表載列於所示期間轉為全資門店的合資門店數量。

	截至12月31日止年度			截至2023年 10月31日 止十個月
	2020年	2021年	2022年	
THE COLORIST.....	-	-	-	1
X11.....	-	2	-	-
<b>總計 .....</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>1</b>

於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，該等交易涉及零個、一個、零個及一個加盟商。一個加盟商亦涉及通過資產收購將過渡門店轉為全資門店。另一個加盟商僅涉及將一家合資門店轉為全資門店。

於交易前，兩個加盟商各自於擁有並經營該等門店的兩家合資企業中分別擁有50%的股份及50%的投資。我們通過抵銷應收該等加盟商的未償還金額結清就門店資產的50%應付加盟商的總對價人民幣13.8百萬元。

### 通過資產收購將無投資的加盟店轉為非全資門店

下表載列於所示期間轉為非全資門店的無投資的加盟店數量。

	截至12月31日止年度			截至2023年 10月31日 止十個月
	2020年	2021年	2022年	
KK館 .....	-	-	14	-
<b>總計 .....</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>14</b>	<b>-</b>

## 業 務

於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，該等交易涉及零個、零個、一個及零個加盟商。加盟商亦涉及通過資產收購將過渡門店轉為非全資門店。

於交易前，我們並無於該等門店的股份及門店資產，而該等加盟商擁有該等門店的門店資產的100%。於交易後，一家非全資子公司接管了該等無投資的加盟店。該非全資子公司亦為涉及將過渡門店轉為非全資門店的15家非全資子公司之一。加盟商及我們分別擁有該非全資子公司49%的股份及51%的股份。我們通過抵銷應收加盟商的未償還金額結清就門店資產的51%應付加盟商的總對價人民幣2.7百萬元。

### 通過資產收購將無投資的加盟店轉為全資門店

下表載列於所示期間轉為全資門店的無投資的加盟店數量。

	截至12月31日止年度			截至2023年
	2020年	2021年	2022年	10月31日 止十個月
KKV .....	—	—	—	1
KK館 .....	2	1	6	1
總計 .....	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>2</b>

於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，該等交易涉及一個、一個、三個及兩個加盟商（共七個加盟商）。在上述七個加盟商中，(i)一個加盟商亦涉及通過資產收購將過渡門店轉為非全資門店，(ii)一個加盟商亦涉及通過資產收購將過渡門店轉為全資門店，及(iii)其餘五個加盟商僅涉及將無投資的加盟店轉為全資門店。

於交易前，我們並無於該等門店的股份及門店資產。該等加盟商各自於交易前擁有該等門店的100%門店資產。我們通過(i)抵銷應收加盟商的未償還金額人民幣9.2百萬元及(ii)現金支付人民幣6.2百萬元結清就門店資產的100%應付該等加盟商的總對價人民幣15.4百萬元。



## 業 務

### 相關加盟店的主要經營業績

下表載列於下表所示期間所有加盟店通過資產收購轉為自有門店前的主要經營業績。

	截至12月31日止年度			截至10月31日止十個月	
	2020年	2021年	2022年	2022年	2023年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
GMV.....	663,775	639,039	287,678	271,470	20,906
收益 <sup>(1)</sup> .....	656,973	631,775	284,579	266,716	19,706
毛利 <sup>(2)</sup> .....	270,931	258,711	117,395	109,929	8,246
經營業績 <sup>(3)</sup> .....	20,931	46,957	14,994	17,100	2,738

附註：

- (1) 收益指商品銷售產生的收益，商品銷售佔門店產生的GMV（不包括增值稅）的100%。
- (2) 毛利指扣除銷售成本（為GMV的50%至60%，用作我們向門店供應商品的付款）的收益。
- (3) 經營業績指扣除(i)銷售成本（為GMV的50%至60%，用作我們向門店供應商品的付款）、(ii)就向門店提供管理及諮詢服務的不超過GMV的10%的管理及諮詢費，及(iii)經營開支，主要包括門店產生的租金開支、員工成本及其他水電開支的收益。

下表載列截至下表所示日期通過資產收購轉為自有門店的所有加盟店數目變動。

	截至12月31日止年度 / 截至12月31日			截至10月31日 / 截至10月31日	
	2020年	2021年	2022年	2023年	
於期初.....	13	156	60	8	
新門店.....	145	27	-	-	
通過資產收購轉為					
自有門店的加盟店...	(2)	(123)	(52)	(8)	
於期末.....	156	60	8	-	

有關通過資產收購轉為自有門店的加盟店類型及明細的更多詳情，請參閱「通過資產收購將加盟店轉為自有門店」。

### 於資產收購前對我們經營業績的貢獻

於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，於收購前，所有通過資產收購轉為自有門店的加盟店的收益貢獻（包括(i)向加盟店銷售及(ii)基於銷售的管理及諮詢服務收入）分別為人民幣428.7百萬元、人民幣399.5百萬元、人民幣175.6百萬元及人民幣12.1百萬元，佔我們總收益的26.0%、11.3%、4.9%及0.3%。

## 業 務

### 通過資產收購的轉換對業務經營的影響

於加盟店轉為非全資門店後，我們擁有相關門店的51%的股份。於加盟店轉為全資門店後，我們擁有相關門店的100%的股份。

就過渡門店及無投資的加盟店而言，我們提供管理和諮詢服務。就合資門店而言，除提供管理及諮詢服務外，我們就日常門店運營的關鍵決策擁有50%的投票權。於轉為自有門店（包括非全資門店及全資門店）後，我們負責日常門店運營的所有事宜。

於該等轉換後，我們(i)在選擇受歡迎的商品方面擁有更大的酌情權，從而可以提高門店的銷售額；及(ii)在租賃協議及僱用員工方面擁有更大的酌情權，從而可以提高運營效率。請參閱「財務資料－盈利途徑－擴大及優化門店網絡」。

### 通過資產收購的轉換對經營業績的影響

於該等轉換後，加盟店的經營業績併入我們的經營業績。請參閱「一具投資的加盟店－過渡門店－有關過渡門店的會計處理」。

### 通過股權收購將加盟店轉為自有門店

於往績記錄期間，我們通過收購一家合資企業的50%股權將175家合資門店（由五家合資企業共同擁有）轉為全資門店。於2022年10月至2022年12月，我們完成對四家加盟商的四家合資企業的股權收購，並於截至2023年10月31日止十個月，我們完成對一個加盟商的一家合資企業的股權收購。於該等收購後，我們於相關五家合資企業的股權由50%增至100%。

下表載列於所示期間通過股權收購轉為全資門店的加盟店數量。

	截至12月31日止年度			截至2023年
	2020年	2021年	2022年	10月31日 止十個月
KKV .....	—	—	95	1
THE COLORIST.....	—	—	61	7
X11.....	—	—	—	—
KK館 .....	—	—	5	6
總計 .....	—	—	<b>161</b>	<b>14</b>

## 業 務

各項收購的對價介乎人民幣4.1百萬元至人民幣220.0百萬元。影響對價的因素包括：(i)特定目標實體項下設立的零售店數目，(ii)該等零售店的位置、裝修狀況及建築面積，及(iii)獨立專業估值師出具的估值報告。各項收購均按公平基準磋商。該等收購的總對價為人民幣274.9百萬元。

我們通過以下方式結清應付相關加盟商的對價：

- 現金支付共人民幣153.3百萬元；
- 抵銷應收加盟商的未償還金額共人民幣103.0百萬元；及
- 抵銷提供予加盟商的未償還貸款共人民幣18.6百萬元。

董事認為，所有該等收購均按公平基準進行，且該等收購的對價與獨立專業估值師出具的估值報告所建議的市值相若。所有該等收購均採納抵銷安排作為條款的一部分。請參閱「自有門店及加盟店一向加盟商提供財務支持」。

截至2023年10月31日，就該等合資企業的股權收購的應付對價已悉數結清。

### 相關合資企業的主要經營業績

下表載列五家合資企業於下列所示期間的主要經營業績。

	截至12月31日止年度			截至10月31日止十個月	
	2020年	2021年	2022年	2022年	2023年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
GMV.....	205,542	966,488	992,526	882,476	1,085,850
收益.....	201,073	936,080	891,517	795,465	932,014
毛利.....	81,946	383,220	373,435	330,310	394,409
經營利潤／(虧損).....	(25,025)	(39,622)	(201,783)	(119,468)	45,148
淨利潤／(虧損).....	(35,151)	(76,559)	(232,457)	(145,921)	29,077

### 於股權收購前對我們經營業績的貢獻

於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，收購前五家合資企業的收益貢獻分別為人民幣111.7百萬元、人民幣586.2百萬元、人民幣494.2百萬元及人民幣7.5百萬元，佔我們總收益的6.8%、16.6%、13.9%及0.2%。於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，於收購該等合資企業前，我們分別錄得應佔合資企業虧損人民幣17.6百萬元、人民幣38.3百萬元、人民幣80.5百萬元及應佔合資企業利潤人民幣0.5百萬元。

## 業 務

### 通過股權收購的轉換對業務經營的影響

於該等轉換前，我們擁有該等加盟店股份的50%。於該等轉換後，我們擁有該等門店股份的100%。

於該等轉換前，我們就日常門店運營中的關鍵決策擁有50%投票權，並提供管理及諮詢服務。於該等轉換後，我們負責日常門店運營的所有事宜。

### 通過股權收購的轉換對經營業績的影響

於該等轉換後，加盟店的經營業績併入我們的經營業績。

### 通過股權收購將非全資門店轉為全資門店

我們透過收購一家非全資子公司的49%股權，將282家非全資門店（合共由14家非全資子公司擁有）轉為全資門店。於2022年10月至2022年12月，我們完成了對九名少數股東的10家非全資子公司的股權收購，而於截至2023年10月31日止十個月，我們完成了對五名少數股東的四家非全資子公司的股權收購。於該等收購後，我們於該等非全資子公司的股權由51%增加至100%。

下表載列於所示期間通過股權收購轉為全資門店的非全資門店數量。

	截至12月31日止年度			截至2023年 10月31日 止十個月
	2020年	2021年	2022年	
KKV .....	—	—	144	17
THE COLORIST.....	—	—	74	8
X11.....	—	—	19	4
KK館 .....	—	—	14	2
總計 .....	—	—	<b>251</b>	<b>31</b>

該等收購的總對價為人民幣357.0百萬元，每項收購介乎人民幣1.9百萬元至人民幣93.7百萬元。所有該等收購均採納抵銷安排作為條款的一部分。有關影響對價的因素及對價與市值的比較的詳情，請參閱「— 通過股權收購將加盟店轉為自有門店」。

我們通過以下方式結清應付相關少數股東的對價：

- 抵銷應收加盟商的未償還金額共人民幣187.1百萬元；
- 現金支付共人民幣146.4百萬元；及
- 抵銷提供予加盟商的未償還貸款共人民幣23.5百萬元。

## 業 務

截至2023年10月31日，就該等非全資子公司的股權收購的應付對價已悉數結清。

### 相關非全資子公司的主要經營業績

下表載列14家非全資子公司於所示期間的主要經營業績。

	截至12月31日止年度			截至10月31日止十個月	
	2020年	2021年	2022年	2022年	2023年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
GMV.....	32,157	1,380,887	1,635,365	1,465,124	1,998,368
收益.....	31,840	1,348,544	1,479,953	1,338,890	1,720,938
毛利.....	12,844	552,038	616,246	556,504	725,631
經營利潤／(虧損).....	(1,904)	(69,890)	(29,731)	(32,727)	110,006
淨利潤／(虧損).....	(1,904)	(104,265)	(68,313)	(65,575)	84,548

### 於股權收購前對我們經營業績的貢獻

14家非全資子公司的經營業績於收購前併入我們的經營業績。於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，就收購前該等非全資子公司而言，我們分別錄得非控制性權益應佔年內虧損人民幣0.9百萬元、人民幣51.1百萬元、人民幣33.5百萬元及非控制性權益應佔期內利潤人民幣5.4百萬元。

### 通過股權收購的轉換對業務經營的影響

通過股權收購將非全資門店轉為全資門店後，我們持有相關門店100%的股份。於該轉換前後，我們作為擁有人及直營店經理的角色保持不變。請參閱「一 自有門店及加盟店」。

### 通過股權收購的轉換對經營業績的影響

全資及非全資門店的經營業績均併入我們的經營業績。透過收購將一家非全資門店轉為全資門店，該門店的虧損或利潤的100%（而非51%）將歸屬於本公司權益股東。請參閱本文件附錄一會計師報告附註2(d)。

## 業 務

### 租賃安排

於往績記錄期間，我們採用租賃安排經營我們的KKV、THE COLORIST、X11和KK館門店。就各自有門店而言，我們與出租人訂立租賃協議。就各過渡門店或無投資的加盟店而言，加盟商與出租人簽訂租賃協議。就各合資門店而言，合資企業與出租人訂立租賃協議。

於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，我們自有門店的租金開支包括(i)使用權資產折舊、(ii)租賃負債利息及(iii)與我們自有門店、辦公室和分銷中心有關的其他租金開支，分別約為人民幣180.7百萬元、人民幣415.4百萬元、人民幣548.4百萬元及人民幣506.7百萬元，佔我們收益的11.0%、11.8%、15.4%及10.6%。

於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，我們自有門店的修復成本分別為人民幣0.4百萬元、人民幣0.6百萬元、人民幣0.9百萬元及人民幣2.7百萬元。

### 自有門店及加盟店的租賃協議

自有門店及加盟店的租賃協議通常包含以下主要條款：

- **租金和物業管理費。**視乎協議的條款，除了商場收取的物業管理費外，我們可能支付(i)浮動月租，根據相關門店的GMV按百分比計算；(ii)固定月租；及／或(iii)浮動月租和固定月租中的較高者。
- **終止。**如果一方未履行租賃協議項下的任何義務且未在規定期限內糾正該違約行為，則另一方可終止租賃協議。

下表載列於所示期間的租金釐定方法以及自有門店及加盟店的已付租金：

	截至12月31日止年度／截至12月31日									截至2023年10月31日止十個月／ 截至2023年10月31日		
	2020年			2021年			2022年			租賃協議 數目	已付租金 (人民幣 千元)	佔已付 租金總額 百分比
	租賃協議 數目	已付租金	佔已付 租金總額 百分比	租賃協議 數目	已付租金	佔已付 租金總額 百分比	租賃協議 數目	已付租金	佔已付 租金總額 百分比			
	(人民幣 千元)	%	(人民幣 千元)	%	(人民幣 千元)	%	(人民幣 千元)	%	(人民幣 千元)	%		
固定租金.....	268	169,363.0	51.8%	311	320,383.7	51.3%	280	291,690.8	47.8%	285	214,600.9	43.5%
浮動租金.....	60	7,312.3	2.2%	152	29,917.1	4.8%	154	36,849.1	6.0%	157	47,356.5	9.6%
固定租金或浮動 租金之較高者.	228	150,531.0	46.0%	258	274,171.5	43.9%	273	281,732.0	46.2%	282	231,229.5	46.9%
總計 .....	556	327,206.3	100.0%	721	624,472.2	100.0%	707	610,271.9	100.0%	724	493,186.9	100.0%

## 業 務

此外，於往績記錄期間，自有門店及加盟店一般可按與現有租約類似的條款重續租約。下表載列於往績記錄期間自有門店及加盟店的租賃協議到期情況：

	截至12月31日			截至2023年
	2020年	2021年	2022年	10月31日
	租賃協議數目	租賃協議數目	租賃協議數目	租賃協議數目
一年內到期.....	24	51	92	86
一年後但兩年內到期.....	80	103	95	110
兩年後但三年內到期.....	119	115	110	158
三年後到期.....	333	452	410	370
<b>總計</b> .....	<b>556</b>	<b>721</b>	<b>707</b>	<b>724</b>

### 線上銷售

除我們在全國的門店網絡外，我們還通過線上渠道向中國消費者提供生活方式消費品。我們主要通過(i)與第三方線上到線下的電商平台(「O2O平台」)合作，及(ii)其他第三方電商平台上的網店進行線上銷售。

下表載列我們於所示期間的線上銷售產生的收益。

	截至12月31日止年度			截至10月31日止十個月	
	2020年	2021年	2022年	2022年	2023年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
第三方O2O平台.....	-	9,542	112,099	81,586	202,945
第三方電商平台上的網店..	25,443	8,701	37,667	25,066	71,046
<b>總計</b> .....	<b>25,443</b>	<b>18,243</b>	<b>149,766</b>	<b>106,652</b>	<b>273,991</b>

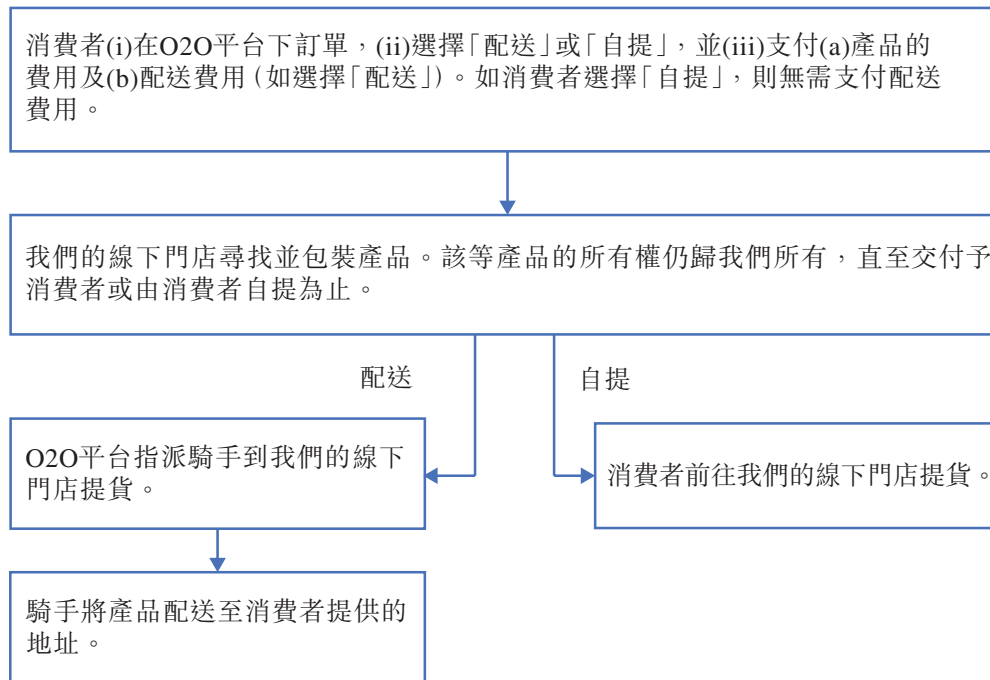
### O2O平台

消費者可在O2O平台下單購買我們的產品，而產品(i)可由消費者於我們的線下門店自提，或(ii)將由O2O平台指定的配送團隊從我們的線下門店配送至該等消費者。通過該業務模式，我們可以更好地利用我們的全國門店網絡及O2O平台運營的按需配送網絡。自2021年起，我們開始與O2O平台合作，主要包括中國三大O2O平台美团、餓了麼及京東到家。

## 業 務

### 通過O2O平台進行線上銷售的流程

以下流程圖說明通過O2O平台進行線上銷售的流程。



### 與O2O平台的協議

我們一般與O2O平台訂立標準化協議。該等協議的主要條款包括：

- **期限**。一般為一年或少於一年，須每年續期。
- **服務費**。O2O平台主要提供(i)產品展示及訂單管理的互聯網信息服務，(ii)主要通過指派第三方配送騎手配送產品的物流管理服務，(iii)推廣相關技術服務，及(iv)線上支付系統等網絡技術服務。服務費通常按線上訂單銷售所得款項的指定費率計算，視乎O2O平台提供的服務類型而定。銷售所得款項款項為消費者就產品支付的款項。
- **結算**。O2O平台採用線上支付系統，並向線上下達訂單的消費者收取款項。我們與O2O平台將對賬並確認交易記錄。扣除應付O2O平台的服務費後，O2O平台將餘下的銷售所得款項轉移予我們。
- **終止**。協議將於屆滿時終止或按協議所載其他方式終止。



## 業 務

### 對我們經營業績的影響

我們有權獲得指定百分比的銷售所得款項，該等款項入賬為收益項下的線上銷售。線下門店有權收取入賬為門店線上銷售的銷售所得款項的剩餘部分。

我們有權獲得指定百分比的銷售所得款項，主要是由於直至產品獲配送或獲消費者自提為止，產品的所有權仍歸我們所有。線下門店有權獲得部分銷售所得款項，因為在該線上到線下的業務模式下，(i)產品存放在門店的貨架上，(ii)門店尋找並包裝產品，及(iii)產品將從門店交付。

倘線下門店為自有門店，則全部銷售所得款項於我們的綜合經營業績下確認為線上銷售。倘線下門店為加盟店，則僅將我們有權獲得的銷售所得款項的指定百分比確認為我們的綜合經營業績下的線上銷售。

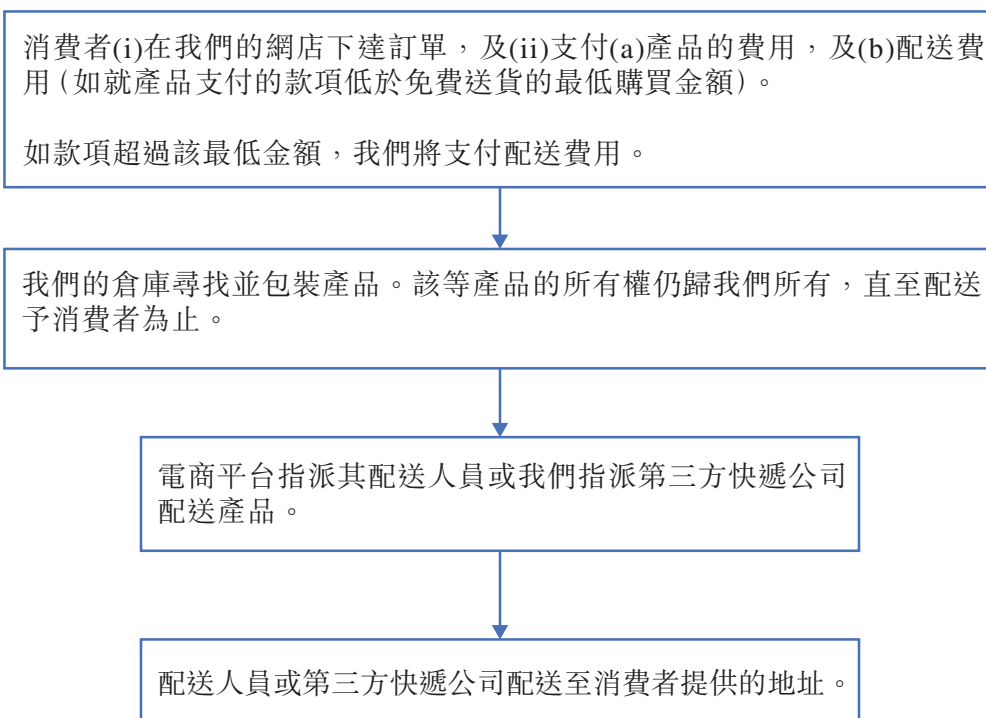
支付予O2O平台的服務費於我們的經營業績中入賬為銷售及分銷開支。

截至2023年10月31日，我們零售品牌在中國的絕大部分門店均可通過該業務模式產生線上銷售。我們預期在中國的絕大部份新門店將通過該模式進行線上銷售。

### 第三方電商平台

我們在以下平台經營網店：(i)天貓及京東等主流電商平台，以及小紅書、抖音等社交電商平台，及(ii)我們的KKV、THE COLORIST及X11微信小程序，該等小程序嵌入騰訊運營的平台。

以下流程圖說明通過我們的網店進行線上銷售的流程。



## 業 務

### 與主流及社交電商平台的協議

我們一般與該等第三方主流及社交電商平台就我們在該等平台上的網店訂立標準化協議。該等協議的主要條款包括：

- **期限**。一般為一年或少於一年，須每年續期。
- **服務費**。我們須向電商平台支付(i)固定年度服務費，及(ii)按線上訂單銷售所得款項的指定百分比計算的可變服務費。服務費由電商平台根據門店的行業類別、門店類型及由電商平台提供的服務類型釐定。
- **結算**。電商平台採用線上支付系統，並向線上下達訂單的消費者收取款項。我們與電商平台將對賬及確認交易記錄。扣除應付電商平台的服務費後，電商平台將餘下的銷售所得款項轉移予我們。
- **終止**。協議將於屆滿時終止或按協議所載其他方式終止。

我們計劃通過與更多第三方電商平台合作拓寬我們的線上銷售渠道。

### 微信小程序相關協議

我們一般與騰訊就我們的微信小程序訂立標準化協議。該等協議的主要條款包括：

- **期限**。一般為一年或少於一年，可透過購買以下使用套餐續期。
- **服務費**。我們須(i)通過購買預付使用套餐向騰訊支付固定服務費，及(ii)向騰訊支付可變服務費。
  - 每個預付使用套餐均列明(i)消費者對我們微信小程序的最高授權訪問次數，(ii)使用天數(如一個季度、六個月及一年)，及(iii)基於上述消費者的最高訪問次數及使用天數的固定服務費。
  - 可變服務費按線上訂單銷售所得款項的指定百分比計算。可變服務費由騰訊根據門店的行業類別及門店類型釐定。
- **結算**。騰訊採用線上支付系統，並向線上下達訂單的消費者收取款項。扣除應付騰訊的服務費後，騰訊將餘下的銷售所得款項轉移予我們。
- **終止**。倘我們停止使用微信小程序或停止購買使用套餐，或按協議所載其他方式終止，則該等協議將被終止。

## 業 務

### 對我們經營業績的影響

我們將銷售所得款項入賬為收益項下的商品銷售。銷售所得款項為消費者在我們的網店就產品支付的款項。

我們向電商平台或騰訊支付的服務費於綜合損益表入賬為銷售及分銷開支。

我們將支付予我們指定配送的第三方快遞公司的配送費用於綜合損益表入賬為銷售及分銷開支。

### 出售KK館電子商城

於2020年前，我們主要通過推出KK館電子商城作為試點計劃，開始探索線上銷售業務。KK館電子商城包括(i) KK館微信小程序及(ii) iOS及Android應用程序系統上的移動應用程序。於微信小程序或移動應用程序下達的訂單由我們的倉庫處理，並由第三方快遞公司配送予消費者。

於2020年為專注於擴大我們的全國門店網絡，我們與獨立第三方廣東騰客於2020年5月18日訂立轉讓協議，根據該協議，我們將KK館電子商城出售予廣東騰客。相關協議規定：

- 我們保留KK館電子商城註冊用戶於交易前支付的未使用充值金額人民幣515,823.5元；及
- 廣東騰客(i)接管有關註冊用戶支付的未使用充值金額的責任，及(ii)繼續向註冊用戶提供服務。

廣東騰客並無支付任何上述未使用充值金額以外的現金對價。於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們並無與任何註冊用戶或廣東騰客就未使用充值金額發生任何重大糾紛。作為交易的一部份，我們並無授予廣東騰客使用KK館商標的許可，亦無轉讓我們的任何商品。

於有關交易前，我們並無涉及任何有關擁有及經營KK館電子商城的重大訴訟或相關監管機構的任何審查、查詢、調查或處罰。

於2020年5月，於交易後，廣東騰客將「KK館電子商城」更名為「K+」。我們自2020年5月起開始直接向K+銷售商品，並於2021年K+關閉時停止向K+銷售任何商品。

於2020年5月進行有關交易前，我們就KK館電子商城錄得的無形資產為零。於2020年，我們於交易前來自KK館電子商城的收益為人民幣16.6百萬元，而於交易後我們向K+銷售的收益為人民幣7.0百萬元，合共為人民幣23.6百萬元，佔我們總收益的1.4%。於2021年，我們向K+銷售的收益為人民幣1.9百萬元，佔我們總收益的0.1%。

---

## 業 務

---

### 信息技術

我們採用我們引以為傲的先進信息技術來支持我們的發展，並因此脫穎而出。

我們已建立一個綜合信息技術平台，該平台結合了在各門店實時收集全面運營數據的先進技術基礎設施及有效支持決策過程的先進大數據分析能力。截至2023年10月31日，我們的信息技術團隊包括118名僱員，約佔我們總部層面僱員總人數的11.4%。

我們認為，我們有效的個性化信息技術系統對提高經營效率、降低經營開支及實現更高盈利率而言至關重要。

### 我們的技術基礎設施

我們致力持續投資先進的技術基礎設施。我們的綜合信息技術平台令我們能夠在前台、中台及後台管理每個關鍵經營板塊，涵蓋選址和門店建設、商品篩選程序、訂單履行、物流鏈管理、存貨管理、財務管理及其他行政職能。

數年來，我們不僅從領先的國際供應商採購專業軟件系統，也投入巨資打造專為我們的業務量身定制的自研系統。

截至最後實際可行日期，我們的主要專有信息技術系統包括：

- **TERP系統。**我們推出了專有ERP系統TERP，作為全集團的技術平台，其特徵為靈活的適應性、友善的用戶操作界面及不同部門之間的高效溝通。利用該集中系統，我們能夠在各門店監管多項職能，亦能監管與我們供應商的日常交易，包括採購、銷售、倉儲和會計處理。該系統亦令我們能夠定期檢測銷售、成本和其他關鍵運營指標的波動。
- **KPOS系統。**我們安裝了該專有系統，在所有品牌的門店管理中為每個關鍵場景提供服務，從而使我們能夠通過標準化和統一的平台高效管理各種關鍵職能，包括現金流量、訂單處理和存貨管理。特別是，KPOS令我們的門店員工能夠使用其移動設備便捷地監測和檢查相應存貨情況，從而大大提高了存貨管理的準確性與效率。

我們的每家自有門店和加盟店都通過POS終端與我們的信息技術系統相連，便於實時收集和管理財務與經營數據。有關信息對評估個別產品的適銷性和客戶的購買喜好甚為重要，能夠促使我們的管理層在產品組合與定價方面作出有效調整。

## 業 務

- **KVCM系統**。我們開始實施這一自研系統，旨在於所有品牌的門店實施可視化、同步化及優化的貨架陳列管理，而我們認為這對於保持我們在吸引目標客戶方面的競爭力以及有效執行嚴格的商品篩選政策至關重要。通過可視化的界面，我們在每家門店同步貨架陳列信息，從而總部可實時檢查並調整貨架上特定產品類型的準確種類、數量和位置。這樣，我們就能在龐大的門店網絡中大幅提高管理效率，以實現並保持高標準的品牌形象。
- **Keewood低代碼系統**。我們開發該平台以促進不同運營部門之間的有效信息分享和分析，特別是為了便捷且多維地處理本集團生成的大量數據。每個關鍵運營部門代表該平台的一個模塊，我們在該平台通過可視化界面將這些模塊連接起來，以模擬現實生活中的業務運營流程，而每個相關工作流程中的運營數據都可以被快速檢索，供我們觀察和研究。尤其是，該平台具有編碼工作負載低和周轉時間快的特徵，可大大增強我們數據驅動的業務管理能力。該平台為我們提供了先進的技術支持，可以進一步優化產品採購、現金管理、門店開發、內部任務追蹤以及部門間的信息共享。
- **供應商結算系統**。我們研發的綜合系統，以迎合供應商審核並調整其賬單及訂單、結算付款的需求，以及落實其他供應鏈財務功能。
- **工單系統**。自研的內部溝通平台，我們的員工可以向其提交載有待處理問題的單子。系統其後會將該等單子與負責部門自動配對，使常見議題得以即時記錄、追蹤及分析。
- **微服務治理系統**。自研的技術平台，我們可以通過此平台管理各自研系統的微服務全生命週期，包括基礎服務的運行、監督及服務間調用，使我們的技術服務得以以高效、自動、可編排及可觀察的方式管理。
- **WMS**。倉儲管理系統，提供倉儲營運中各主要場景的服務，故我們倉儲的所有功能均能有系統地管理，並可提升倉儲信息共享及傳送的效率，得以實現及維持高效的產品管理。
- **產品篩選系統**。數據分析平台，為本集團各品牌商品篩選階段提供重要場景支持。通過分析我們自有平台數據及網絡公開數據，我們能更加全面了解各產品品牌的趨勢、用戶偏好及市場熱點。同時，我們能系統化及數字化商品篩選流程，使我們的篩選不易因人類主觀偏好及判斷而出現篩選錯誤。

除我們的自研信息技術系統外，我們還與提供成熟數字解決方案（從數據分析工具到存貨的倉儲及物流，包括WMS、商業智慧及產品篩選系統）的第三方信息技術服務提供商建立深入的關係。

## 業 務

### 應用及未來發展

基於該堅實的基礎設施，我們進一步開發及致力更新一系列細分子系統，支持及優化我們的日常運營。我們的信息技術系統作為整體進行運作，有能力處理大量原始及分散的市場數據並將其快速準確地轉化為可讀的結構化信息片段，使我們可以收集與消費者採購有關的信息、監控消費者偏好、對市場趨勢作出及時評估及估計未來增長。

憑藉我們有效及全面的信息技術，我們能夠以相較業內同行更有效的方式觀察、追蹤及捕捉商業機會及客戶偏好，以實現快速擴張及不斷增長的市場影響力。我們通過門店安裝的KPOS系統、線上調查以及從第三方社交媒體平台提取的行為數據，收集與客戶偏好及市場趨勢相關的信息。

### 採購和製造程序

於往績記錄期間，我們產生的收益主要來自(i)與第三方品牌供應商簽訂採購協議下的第三方品牌商品銷售；及(ii)由我們委聘的OEM及ODM合同商製造的自有品牌商品銷售。

下表載列我們於所示期間按商品來源劃分的貨品銷售產生的收益明細，以及各商品來源貢獻的絕對金額及佔我們貨品銷售產生的收益的百分比：

	截至12月31日止年度						截至10月31日止十個月			
	2020年		2021年		2022年		2022年		2023年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
	(未經審計)									
自有品牌商品 <sup>(1)</sup> .....	202,916	13.0%	439,413	13.0%	363,231	10.5%	316,807	10.6%	650,091	13.8%
第三方品牌商品 <sup>(2)</sup> .....	1,363,193	87.0%	2,950,336	87.0%	3,089,833	89.5%	2,670,063	89.4%	4,048,924	86.2%
總計 .....	<u>1,566,109</u>	<u>100.0%</u>	<u>3,389,749</u>	<u>100.0%</u>	<u>3,453,064</u>	<u>100.0%</u>	<u>2,986,870</u>	<u>100.0%</u>	<u>4,699,015</u>	<u>100.0%</u>

附註：

- (1) 自有品牌商品指我們向OEM及ODM合同商採購的商品。
- (2) 第三方品牌商品指我們自第三方品牌供應商採購的商品。

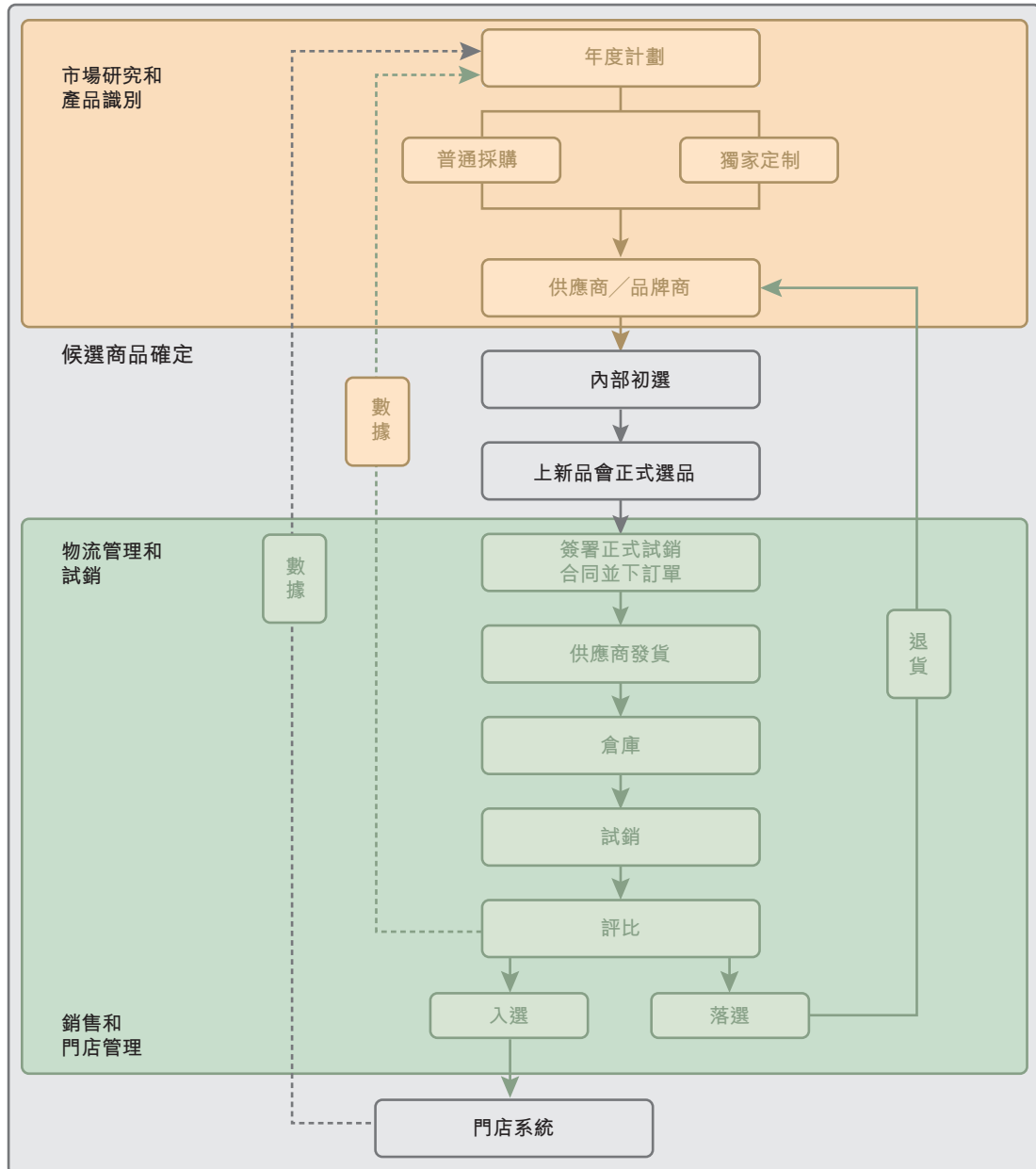
我們的自有品牌商品主要包括女士配飾、美容工具、化妝品、護膚品、日常用品及家居用品以及食品。於2022年，我們的化妝品、女士配飾及美容工具銷售額較2021年有所減少，主要是因為消費者對此類商品的需求減少，其主要原因是中國於2022年在全國實施(i)閉環管理、(ii)疫情限制措施及(iii)長期佩戴口罩規定。自2023年1月以來，COVID-19疫情的不利影響已消退後，於截至2023年10月31日止十個月，我們銷售自有品牌商品的收益較截至2022年10月31日止十個月增加105.2%。

## 業 務

第三方品牌商品主要包括化妝品、日常用品、食品、玩具及護膚品。

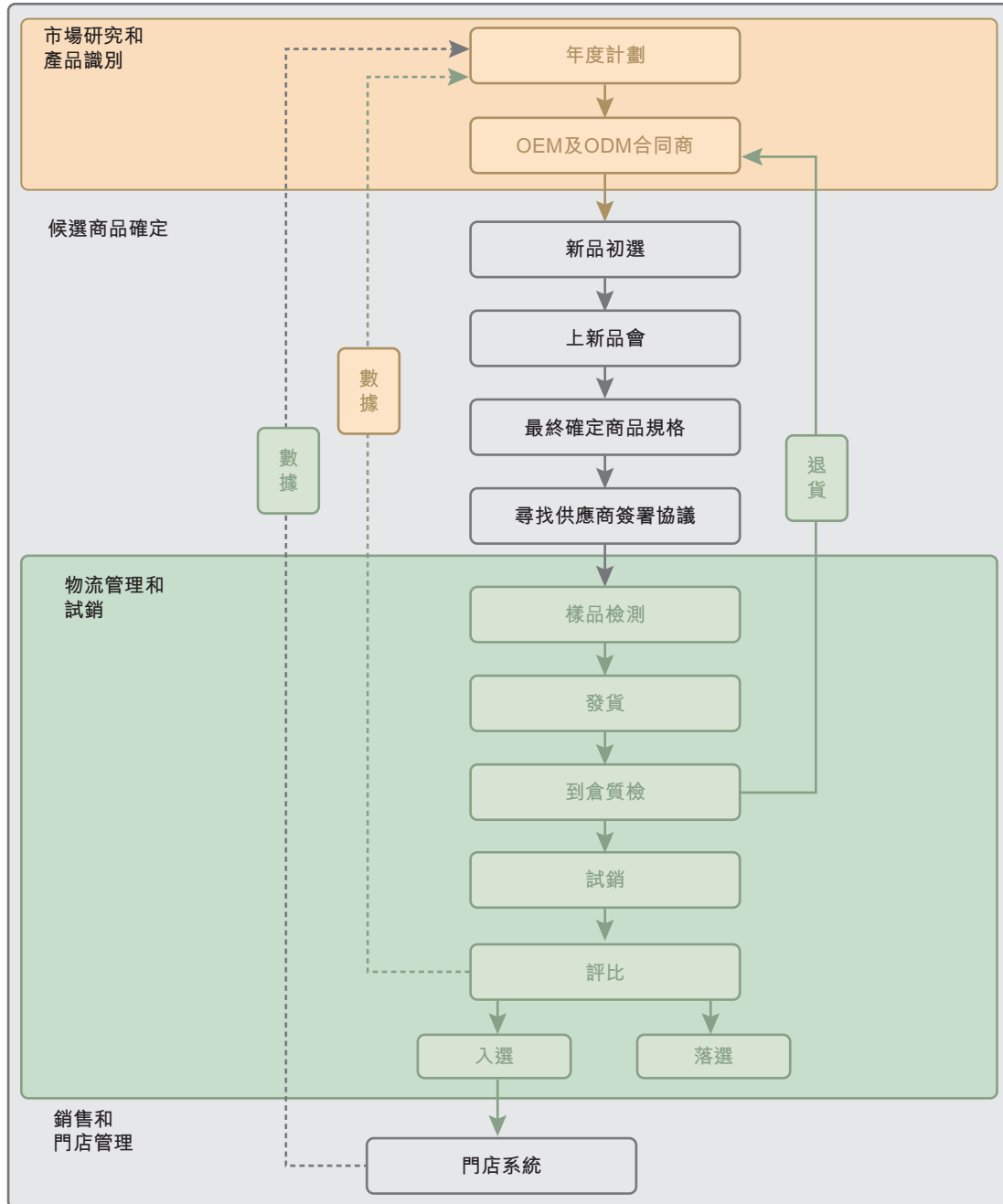
下圖說明(i)向第三方品牌供應商採購商品及(ii)通過OEM及ODM合同商製造自有品牌商品所採用的一般程序。

### 向第三方品牌供應商採購



## 業 務

### 來自OEM及ODM合同商的自有品牌商品





---

## 業 務

---

### 市場研究和產品識別

#### 第三方品牌商品的銷售

我們採購第三方品牌商品並在門店內分銷。我們定期進行行業研究、參加貿易展覽會和商務會展、與新品牌商、授權經銷商和分銷商會面，以發掘具有潛能的新商品。此外，在我們的專有信息技術系統的協助下，我們使用實時績效指標幫助我們評估不斷變化的市場趨勢和消費者行為。有關我們的專有信息技術系統的詳情，請參閱「— 信息技術」。

在決定潛在商品時，我們會考慮廣泛因素，包括(i)基於歷史銷售記錄而推導出的相關產品受歡迎度；(ii)市場趨勢預測；(iii)供應商的聲譽；(iv)外觀美感；(v)對我們目標客戶的吸引力；及(vi)定價。

有關我們第三方品牌商品的詳情，請參閱「— 我們的商品供應 — 我們的商品採購程序及篩選政策 — 確定第三方品牌商品」。

#### 我們自有品牌商品的銷售

我們通過委聘OEM及ODM合同商開發我們的自有品牌商品。我們進一步通過我們的門店網絡向客戶銷售製成品。我們自有品牌商品的生產完全外包給均為獨立第三方的OEM及ODM合同商。

於往績記錄期間，我們亦與39家潮牌合作，推出一系列定制商品，取得了強勁的銷售紀錄。

在決定我們以自有品牌生產的商品種類時，我們考慮了以下因素：(i)客戶對第三方品牌提供的商品的品牌忠誠度，(ii)特定商品的可替代性，(iii)商品的溢價能力以及(iv)當前市場是否已滿足了現時的客戶需求。

有關我們自有品牌商品的詳情，請參閱「— 我們的商品供應 — 我們的商品採購程序及篩選政策 — 確定我們的自有品牌商品」。

#### 候選商品確定

我們在確定候選商品時遵循一套嚴格的規定。潛在商品一經確定，相關商品將會經歷三步淘汰過程，只有最符合市場需求的商品才會保留。詳情請參閱「— 我們的商品供應 — 我們的商品採購程序及篩選政策 — 我們的商品篩選標準及流程」。

---

## 業 務

---

### 物流管理

我們擁有覆蓋全國的物流配送網絡。憑藉我們強大而先進的數字化倉儲管理系統，我們採用了支持全國性網絡的物流模式。我們使用全國性和區域性的第三方物流服務提供商來確保可靠及時的交貨。詳情請參閱「－ 物流和存貨管理－ 物流及倉儲」。

### 銷售和門店管理

我們經考慮特定門店的目標人群，並相應地分配最適合的商品供應，以滿足目標客戶的需求及最大化潛在銷售。各門店的業績由我們的專有KPOS系統實時監控。這令我們能夠追蹤門店的各項績效指標，包括GMV、交易總數、每名顧客的平均消費額以及其他指標。詳情請參閱「－ 信息技術」。

### 網絡管理和運營

我們有專門的團隊計劃和管理我們的零售商店網絡。我們在選擇城市進行門店網絡擴展時遵循嚴格的方法。在確定我們希望開拓的地區時，我們評估許多因素，包括目標城市的當地經濟和人口結構、城市化水平、收入和購買力、我們設施和物流能力的覆蓋範圍以及合格加盟商的數量和潛在增長。

在每個城市，我們的目標是將門店選址在消費人流量大的住宅區或商業區附近的理想地點，尤其是在人流量大的購物中心內。這將有助於增加客戶的購物便利性並提高門店和商品的知名度。請參閱「－ 銷售及營銷」。

### 網絡管理架構

我們總部的四個零售品牌下各自的門店開發及運營部負責門店網絡的管理。我們會定期派遣經理監督門店的運營，每位經理負責特定地理區域中的數家門店。他們直接向總部有關部門匯報門店表現、人員配備和其他重要行政事務，這將成為我們定期對商店進行評估的基礎。

### 門店管理

#### 人員配備

我們認為，門店員工的表現對於門店的高效運營和提供出色的客戶服務至關重要。我們仔細確定每家門店的門店店員數量，可能因門店品牌、門店規模和銷售水平而有所不同。

---

## 業 務

---

我們採用「零干擾」政策來確保以客戶為中心的購物體驗。我們不會將銷售目標強加於我們的門店店員，他們僅負責提供稱心的客戶服務並在客戶需要幫助時為他們提供幫助。我們相信，我們的方法能有效地防止門店店員採用強迫性推銷技巧，並使我們能夠提供與市場上其他零售商店不同的購物體驗。我們的門店店員在加入門店之前，會接受為期兩週的培訓，重點培訓客戶服務和客戶關係管理。同時，我們的在線客戶服務助理提供後台支持，回答與我們產品有關的技術問題。此外，當我們收到客訴時，我們經過培訓的門店店員會及時並妥善記錄收到的投訴，由我們的團隊仔細調查，避免未來發生類似事件。

對於我們的門店管理，我們還利用我們專有的KVCM系統，該系統旨在提供有關商品展示、門店佈局和產品空間分配的數字化商品解決方案。門店還安裝了我們專有的KPOS系統，以及時監控整個門店網絡的銷售業績和存貨水平。詳情請參閱「一 信息技術」。

### 設計和商品展示

我們為客戶提供輕鬆有趣的購物體驗。門店通常以明亮而充滿活力的色調裝飾，商品擺放醒目。為了滿足年輕目標客戶對大膽創新的訴求，我們的商品經常更新，店面不斷展示新奇的商品，以吸引經過門店的行人。我們經常重新評估和循環更新商品供應，以適應不斷變化的趨勢。例如，得益於我們有效的商品篩選程序，KKV門店截至2023年10月31日止十個月的商品淘汰率約為20.1%（按截至2023年10月31日止十個月的被淘汰SKU除以SKU總數計量）。我們的商品淘汰率高，商品種類繁多，不僅吸引潛在的新客戶，還促使我們的現有客戶定期回訪。

我們高度重視品牌概念的表達。我們總部的四個零售品牌下各自的門店開發及運營部負責制定與所有門店的店面設計、主題、門店佈局和商品展示有關的指引。我們旨在為我們的四個零售品牌各自的門店呈現出統一的設計概念。

### 自有門店管理

為確保門店管理制度的規範和有效協調，我們的自有門店遵循我們總部制定的一套內部指引和政策。這些詳細指引和政策涵蓋了我們自有門店經營的各個方面，包括標準化的操作程序、倉儲和物流操作以及員工培訓。此外，我們的門店大區經理會定期對我們的零售店進行現場檢查，以確保符合我們的運營指引。

## 業 務

### 加盟店管理

加盟店(包括(i)包括(a)過渡門店及(b)合資門店的具投資的加盟店以及(ii)無投資的加盟店)採用與自有門店基本相同的內部準則和政策，以便為我們的客戶提供優質、如一的購物體驗。我們提供管理及諮詢服務，包括就開業前準備、員工招聘和培訓以及貨品補給的建議。我們通常按每家加盟店產生的每月GMV的特定百分比(通常不超過10%)收取管理費及諮詢服務費。根據弗若斯特沙利文報告，按日或按月計算，用作管理費的門店銷售額不超過10%，而多於50%的門店銷售額用作公司就貨品向加盟商收取的付款符合中國零售業的一般慣例，據此，加盟商受益於公司在門店管理及產品供應方面的豐富經驗，而公司亦能受益於有關加盟商在當地市場的資源。

除了使我們能夠在門店網絡建立統一管理的門店指引外，我們還對各加盟店進行每月至少一次的現場檢查，以監督其是否遵守我們的指引。所有加盟店與我們的自有門店一樣，均安裝我們專有的KPOS系統，使我們能夠進行實時的銷售和存貨跟蹤。此外，我們要求加盟店的門店店員必須每日檢查特定部分的商品貨架並拍照，且在每月月底，門店店員可以就各加盟店絕大部分的商品貨架進行一次檢查。這亦使我們能夠監控店內銷售額，以及銷售額與我們向相關門店收取的貨品款項和基於銷售的管理及諮詢服務費的實際金額的對應性。

### 兩店一年規定

根據相關的特許經營規定，特許人在從事特許經營活動前，應至少擁有兩家已經營一年以上的直營店(「兩店一年規定」)，並在簽訂第一份特許經營協議後15日內向相關政府機關備案。倘若特許人從事特許經營業務但未能符合兩店一年規定的條件，主管監管部門將責令特許人改正、沒收違法所得、處以人民幣0.1百萬元至人民幣0.5百萬元的罰款並予以公告。倘若特許人未能向主管監管部門備案，主管監管部門將責令特許人限期備案，處以人民幣10,000元至人民幣50,000元的罰款；特許人逾期仍不備案的，處以人民幣50,000元至人民幣0.1百萬元的罰款，並予以公告。

於2022年5月，深圳市市場監督管理局對我們處以人民幣0.3百萬元的罰款，原因是我們過往並無完全滿足兩店一年規定，而且沒有在法定期限內就KKV、THE COLORIST及KK館品牌向主管監管部門備案。根據相關政府部門的調查，我們並無自KKV、THE COLORIST及KK館品牌的特許經營活動產生非法收益。深圳市市場監督管理局在其行政處罰決定中表明，由於我們已就KKV、THE COLORIST及KK館品牌完成備案或已申請商業特許經營備案，因此毋須就及時備案而言對我們作出任何改正令。根據《中華人民共和國行政處罰法》，同一違法行為不得多次處以行政罰

---

## 業 務

---

款。我們的中國法律顧問認為，由於我們過去因沒有遵守兩店一年規定和KKV、THE COLORIST及KK館品牌的備案要求而被處以行政罰款，且考慮到我們已及時繳付罰款人民幣0.3百萬元，我們將不會因相同的違規被施加額外的行政處罰。

截至最後實際可行日期，我們已就KK館、KKV、THE COLORIST及X11符合兩店一年規定。我們於2020年1月、2021年9月及2022年9月分別完成了KK館、KKV及THE COLORIST的商業特許經營備案。

就X11品牌而言，我們在發現我們並不符合兩店一年規定的條件後隨即自願終止特許經營活動。我們的董事認為，於往績記錄期間中的各期間內，X11品牌的特許經營活動並無產生非法收入，原因是(i)X11的過往特許經營活動與KKV、THE COLORIST及KK館的特許經營活動相似，及(ii)相關政府部門並無發現KKV、THE COLORIST及KK館品牌的特許經營活動產生非法收入。鑒於上述因素，我們的中國法律顧問認為，相關主管部門可能因未有符合兩店一年規定而處以最高罰款人民幣0.5百萬元，並且因未能在法定期限內完成X11品牌商業特許經營備案而處以最高罰款人民幣0.1百萬元。

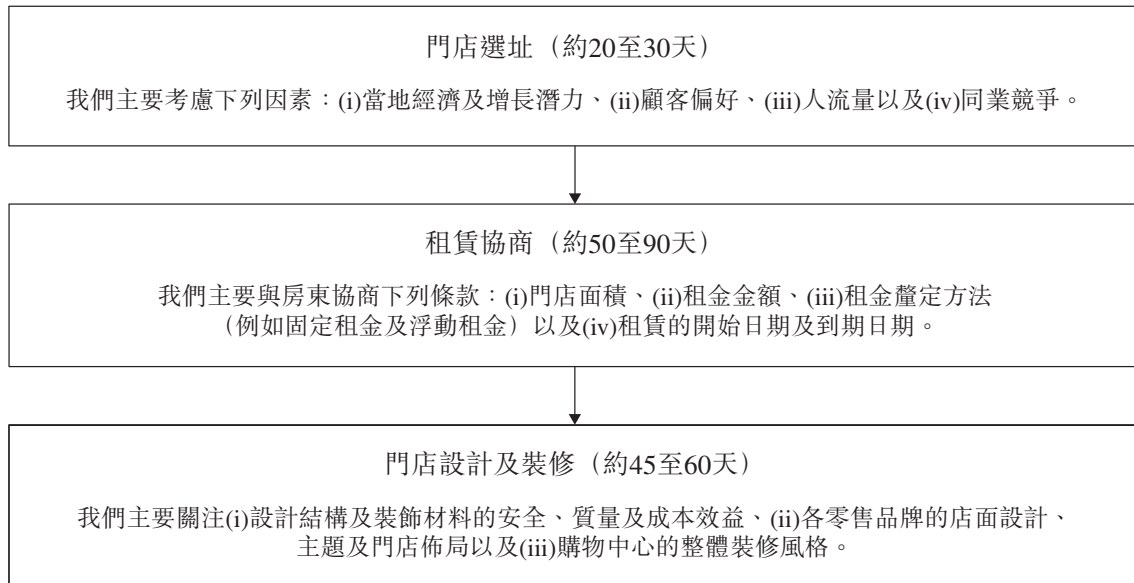
考慮到上述因素，我們的中國法律顧問認為，不論是主管部門於2022年5月就KKV、THE COLORIST及KK館品牌過往的特許經營活動處以罰款，還是主管部門因上文所闡述X11品牌過往未能遵守兩店一年規定及備案規定而可能施加潛在最高罰款，均不會對[編纂]造成任何重大影響。

### 銷售渠道拓展計劃

我們尋求開設更多自有門店及加盟店，以擴大我們的客戶範圍並提高我們的銷售額及曝光度。就該等門店的地域位置而言，我們計劃在具有強勁的經濟實力及增長潛力的城市及省份開設新門店，原因是(i)我們在該等省份較發達的城市及地區的市場佈局使我們能夠準備好擴展到對生活方式消費品有大量需求的鄰近較低線城市，以及(ii)中國的線下驅動的非雜貨零售市場極度分散，我們相信，我們在該等發展程度高的市場有很大的潛力能夠提高我們的市場滲透率，例如在黃金地段的新開設購物中心開設門店。

## 業 務

以下流程圖載列開設新門店所需的主要準備工作。



於2023年，新開門店為194家，關閉門店為101家，同期淨增加93家門店。該等門店關閉主要是由於(i)部份門店的加盟協議或租約已於2023年底前到期，及(ii)部份門店的客流量不理想，原因為門店所在的購物中心客流量疲弱、附近道路建設或附近購物中心的競爭。於2023年，我們已基本達成整體門店擴張計劃。請參閱「概要－近期發展」。

我們預計將於2024年及2025年各年分別各開設約275家新門店。我們預計，將於2024年及2025年開設的大部分門店將位於中國二線及低線城市。

我們預計我們門店網絡的持續擴張將得到市場需求的支持。根據弗若斯特沙利文報告，預計2027年線下驅動的非雜貨零售市場將達至人民幣6,555億元，2022年至2027年的預計複合年增長率為19.5%。

根據弗若斯特沙利文報告，中國二線及低線城市擁有龐大的增長空間。截至2023年12月31日，在我們在中國的零售店網絡中，72家門店位於一線城市，676家門店位於二線及低線城市。上述676家門店位於中國二線及低線城市的約583家購物中心，佔截至2023年12月31日中國該等城市購物中心總數少於12.0%。因此，我們相信有足夠的增長空間來支持我們的門店擴張計劃所擬定的門店數量增加。

## 業 務

四個零售品牌於任何期間開設新零售店的實際數目、地點及時間將受多項因素影響，包括可能對一般零售活動產生不利影響的宏觀經濟因素、健康流行病、競爭對手在我們自有門店的相同區域或位置開設門店、我們在現有門店所在城市開設新門店、與門店建設和運營相關的成本、與優質零售地點租賃相關的成本，以及潛在新門店的潛在盈利能力。

我們或會根據現行市況及相關門店的籌備工作，對計劃開設門店的數量、地點及時間作出必要調整，惟須視乎上述因素而定。

### 現金管理

門店可用微信支付、支付寶、信用卡或現金結算等常用方式付款。下表載列於往績記錄期間零售店按付款方式所產生的GMV明細。

	截至12月31日止年度						截至10月31日止十個月			
	2020年		2021年		2022年		2022年		2023年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
<b>線上支付</b>										
微信支付	1,379,391	61.2%	3,009,698	66.7%	2,834,994	64.8%	2,539,403	66.2%	3,364,666	60.8%
支付寶	631,181	28.0%	1,072,010	23.8%	813,582	18.6%	728,296	19.0%	787,569	14.2%
其他	8,170	0.4%	22,746	0.5%	40,284	0.9%	31,680	0.8%	66,539	1.2%
<b>小計</b>	<b>2,018,742</b>	<b>89.6%</b>	<b>4,104,454</b>	<b>91.0%</b>	<b>3,688,860</b>	<b>84.3%</b>	<b>3,299,380</b>	<b>86.0%</b>	<b>4,218,774</b>	<b>76.2%</b>
<b>線下支付</b>										
現金	162,418	7.2%	315,074	7.0%	329,112	7.5%	288,653	7.5%	480,857	8.7%
銀行卡	73,087	3.2%	90,598	2.0%	356,405	8.1%	246,798	6.4%	835,842	15.1%
<b>小計</b>	<b>235,505</b>	<b>10.4%</b>	<b>405,672</b>	<b>9.0%</b>	<b>685,517</b>	<b>15.7%</b>	<b>535,451</b>	<b>14.0%</b>	<b>1,316,699</b>	<b>23.8%</b>
<b>總GMV</b>	<b>2,254,247</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,510,126</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,374,377</b>	<b>100.0%</b>	<b>3,834,831</b>	<b>100.0%</b>	<b>5,535,473</b>	<b>100.0%</b>

門店一般通過線上及線下支付方式（相當於自有門店及加盟店所產生的GMV）向客戶收款。在我們的現行結算慣例中，對於客戶通過微信支付及支付寶作出的付款，GMV將直接存入由第三方持牌金融機構獨立運營的結算賬戶。對於自客戶收取的現金，我們要求每家門店嚴格遵守我們的內部現金管理政策，包括於次日將所有現金收入存入結算賬戶。

根據有關結算安排，結算銀行一般在收到該等GMV存款翌日將相應的GMV部分匯給本集團及相關門店。

## 業 務

我們利用我們的綜合KPOS系統監控我們的自有門店及加盟店的銷售活動。我們的門店經理根據實際現金收入及其他形式的付款，每日對KPOS系統中的銷售記錄進行對賬。對賬報告則呈報予我們總部的會計部門以及時針對銷售記錄、實際現金收入及存入結算賬戶的現金數額進行交叉核對。我們亦在門店的櫃檯收銀區安裝監控攝像機，以監控並預防包括現金挪用及偷竊等不當行為。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們零售品牌下的門店並無出現重大現金挪用，我們的銷售對賬亦未出現重大差異。

於2020年及2021年首八個月，我們的絕大部分加盟商均參與我們的過往結算安排，其中客戶付款直接存入我們自有的銀行賬戶，並在扣除我們有權獲得的部分後，向有權獲得該部分的相關門店分派。這項過往的結算安排與我們門店管理安排的固有性質有關，即各方認為我們可以方便地結算各方各自的權利部分。自2021年9月起，我們終止了該過往結算安排並委聘第三方持牌金融機構結算付款。

我們的中國法律顧問認為，我們因此類過往的無牌支付結算活動而受到追溯處罰的可能性很低，原因為：

- 與加盟店的過往付款安排已終止，此後，加盟店的所有經營收入已存入第三方持牌金融機構並由其結算；及
- 在與主管機關中國人民銀行上海總行進行的面談中，被面談者確認：
  - 如果企業按照統一的品牌政策管理其加盟店，並根據該企業與加盟商訂立的協議與負責收取和結算營業收入的銀行合作，則該行為不構成無牌付款；及
  - 由於我們已通過與第三方持牌金融機構合作糾正過往的無牌支付安排，因此在正常情況下，我們不會因過往無牌支付結算活動而受到追溯處罰。

我們的中國法律顧問亦認為，根據與中國人民銀行上海總行進行的面談，目前的結算做法並無違反相關法律法規。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們需要各種批准、牌照和許可來經營我們的業務，如果不能獲得或重續任何這些批准、牌照和許可，可能會對我們的業務和經營業績產生重大不利影響」。



---

## 業 務

---

### 我們的商品供應

於往績記錄期間，我們主要從以下各項獲得收益：(i)根據與第三方品牌供應商訂立的分銷協議的第三方品牌商品銷售；及(ii)由我們委聘的OEM及ODM合同商製造的自有品牌商品的銷售。

### 我們的商品採購程序及篩選政策

#### 確定第三方品牌商品

於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，第三方品牌商品銷售額分別佔我們同期貨品銷售所得總收益的87.0%、87.0%、89.5%及86.2%。由於我們不斷尋求向客戶提供新穎且具吸引力的產品，故我們的年度銷售額在第三方品牌商品銷售分部中的權重較大。憑藉我們強大的市場研究和數據分析能力，我們能夠識別具有巨大市場潛力的商品。我們通過各種途徑不斷探索新穎的商品，以豐富我們門店貨架上的商品。作為我們發展策略的一部分，我們定期進行行業研究，參加貿易展覽會和會議，並與新品牌商、授權經銷商和分銷商會面，以發現具有高潛力的新商品。此外，我們還投資開發了專有的數據分析軟件，即BI，其經過專門設計可讓我們深入理解消費者行為和不斷變化的市場趨勢。通過數據智能，我們致力直觀地了解消費者的需求，並及時對市場需求做出反應。

除了我們與第三方品牌供應商訂立的一般採購協議外，我們亦訂立商品的獨家分銷協議，我們相信該等協議將保持我們與業務策略的一致。於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，我們分別與第三方品牌供應商訂立59份、105份、143份及97份獨家分銷協議。於往績記錄期間，在各協議指定的區域內，我們與第三方品牌供應商訂立兩種類型的獨家分銷協議，包含兩類獨家分銷權，即(i)我們分銷若干商品的獨家權及(ii)我們分銷包含各種商品的若干品牌的獨家權。該等獨家分銷協議的期限通常介乎六個月至一年，且經協商後可續約。

我們亦一直與一些第三方品牌供應商訂立特殊安排，以根據我們的具體要求（例如包裝的尺寸和特殊口味）製造商品。我們根據對客戶行為的研究以及不同門店品牌的概念，來確定這些特殊商品的規格，以吸引和維繫目標客戶的忠誠度。

## 業 務

### 確定我們的自有品牌商品

於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，我們的自有品牌商品銷售額分別佔我們同期貨品銷售所得總收益的13.0%、13.0%、10.5%及13.8%。我們委聘OEM及ODM合同商，開發自有品牌商品，並進一步將製成商品銷售給客戶。我們自有品牌商品的生產完全外包給OEM及ODM合同商。有關我們OEM及ODM合同商的詳情，請參閱「— 我們的供應商與原材料 — 我們的OEM及ODM合同商」。

於往績記錄期間，我們推出(i)女士配飾、美容工具、化妝品及護膚品；(ii)日常用品及家居用品；(iii)食品；及(iv)文具及玩具產品類別下的自有品牌商品。

在決定將以自有品牌生產的商品種類時，我們考慮了以下因素：(i)客戶對市場上其他品牌提供的可比商品的品牌忠誠度，(ii)特定商品的可替代性，(iii)商品的溢價能力以及(iv)當前市場是否滿足了當前的客戶需求。

截至2023年10月31日，我們在中國已註冊59項專利，包括56項外觀設計專利及三項實用新型專利。我們計劃持續投資於產品設計及研發。此外，通過聘請外部設計師設計原創潮玩產品並在門店提供該等產品，我們於2020年12月開始生產自有品牌潮流玩具。該等潮玩產品的相關知識產權為我們所有。有關詳情，請參閱「— 知識產權」。

於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，我們於往績記錄期間的各年及各期間向任何OEM及ODM合同商的採購額皆未佔超過總採購額的5.0%。

### 我們的商品篩選標準及流程

我們通過使用產品信息系統及篩選系統，理解各產品品牌的市場指標。該系統處理並分析我們的自有平台及互聯網的披露，讓我們快速且準確地了解當前市場環境。通過利用該等系統，我們的產品識別程序以數據為中心，並大致上消除了判斷錯誤和主觀偏見的問題。請參閱「— 信息技術」。

- **篩選庫。**通過利用該等系統，我們四個零售品牌下的門店開發及運營部的內部專業商品買手能在市場上投放的大量新產品中篩選，並將我們的候選商品僅細化為具有最大潛力的一小部分。請參閱「— 我們的商品買手」。一旦確定候選商品庫，我們的商品買手將利用自篩選制度產生的可用指標（如網絡意見及實際銷量）提名若干候選商品至下一輪篩選流程。我們的商品買手會在確定將進入下一階段的候選商品時考慮各種因素，包括(i)根據歷史銷售記錄及市場趨勢預測，相關產品的受歡迎程度；(ii)外觀；(iii)對目標客戶的吸引力；及(iv)定價。

## 業 務

- **商品投票。**我們的新品委員會負責從該庫中篩選若干合適的新候選商品，其後我們便與相關第三方品牌供應商簽訂試用階段採購協議（在採購第三方品牌商品的情況下）或與若干OEM及ODM合同商簽訂試用階段製造協議（在採購自有品牌商品的情況下）。該委員會由我們的高級管理團隊和來自管理各特定商品類別部門具豐富經驗的僱員組成。截至2023年10月31日，我們的新品委員會有45名成員。

我們每週召開商品審核會議以決定將在門店中推出的候選商品。我們新品委員會的成員將根據各種因素投票決定某款候選商品是否會在門店上架，這些因素包括：(i)我們的商品更新策略和相關產品的預期生命週期；(ii)當前的市場趨勢和競爭；(iii)當前門店發展計劃；(iv)相關商品的外觀和定價；及(v)同一產品類別中類似商品的供應情況和銷售業績。

- **試銷。**對於經我們的新品委員會批准的候選產品，我們將與相關第三方品牌供應商簽訂試用階段採購協議（在採購第三方品牌商品的情況下）或與ODM合同商簽訂試用階段製造協議（在採購自有品牌商品的情況下），並據此採購一定數量的商品進行試銷。在試銷階段未能達到銷售目標的商品將被退回，我們只對通過試銷測試的商品作採購安排，以進一步在全門店網絡銷售。此外，我們還制定了嚴格的質量檢查條款，凡發現不合格品，我們有權按此條款退貨。

一項候選商品的試銷一般會持續兩週，我們一般會在國內大約30家門店進行為期約兩週的初步試銷。只有成功通過初步試用階段的候選商品才會進入第二試用階段，這時候選商品將進一步在30家門店推出。我們利用我們專有的KPOS系統，使我們能密切監控候選商品每個SKU的銷售業績和消費者反饋，從而幫助我們全面而客觀地了解有關候選商品的市場反應。我們依靠在試用階段產生的數據來確定是否將候選商品引進門店商品組合。

我們的商品篩選流程客觀且以數據為中心，我們相信這是我們業務運營長期成功的關鍵。候選商品必須滿足我們內部篩選政策中規定的預定閾值才可被採用。我們相信，試銷過程使我們能夠以具成本效益的方式準確確定最具吸引力及明顯競爭力的產品。通過我們內部的一整套商品篩選程序，我們可以有效地降低確定大眾客戶偏好和不斷變化的市場趨勢時不可避免的難度所帶來的風險。我們的商品識別以數據為中心，從而把我們與一般的傳統零售商區分開來。得益於我們有效的商品篩選程序，我們將眾多候選產品縮小到一小部分具高度選擇性的產品。

---

## 業 務

---

- **商品更新。**對於試銷後在門店上架的商品，我們通常會考慮淘汰月銷售額在該等商品所屬整個子類別中排名墊底10%的商品。我們截至2023年10月31日止十個月的商品淘汰率約為23.9%（按截至2023年10月31日止十個月的被淘汰SKU除以SKU總數計量）。在自有門店及加盟店中，我們繼續銷售該等庫存商品，但我們不會採購該等被淘汰商品以供日後在門店銷售。

### **我們的商品買手**

我們的商品買手為一組內部專業買手，根據產品類別（如化妝品及美容品、護膚品、酒類、食品、營養品、嬰兒用品、寵物用品、日用品、潮玩、文具、家居品、衣物及配飾）劃分為多個團隊。彼等的工作任務為通過PSS的輔助從市場的海量產品中識別商品、分析候選商品的市場潛力並向新品委員會展示商品，以及與潛在供應商協商條款等。

我們的商品買手是我們商品篩選架構的支柱之一，為我們的商業成功奠定基礎。鑒於其重要性，我們採納了統一政策，管理商品買手的業績並對其進行激勵。商品買手推薦的各候選產品的表現將形成該商品買手的業績評估基礎。在評估商品買手的表現時，我們通常會考慮所挑選商品的表現（如其利潤率、銷售、候選商品被選為為長期提供商品的概率及商品更新率）。我們會相應獎勵表現優異的商品買手，且可能會淘汰不符合我們預定標準的商品買手。

我們的商品買手定期在我們每週的商品檢討期間推薦新候選商品。我們相信，隨著我們的商品買手貢獻的多樣化點子的持續輸入，我們可以跟上不斷變化的消費者偏好並為門店識別快銷商品。

## 業 務

### 我們的供應商與原材料

#### 我們的供應商

我們的供應商包括第三方品牌供應商以及OEM及ODM合同商。截至2023年10月31日，我們在本地和全球向1,179個第三方品牌供應商採購商品，並委聘157個OEM及ODM合同商製造我們的自有品牌商品。截至2023年10月31日，我們約71.7%的供應商位於中國。於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，我們於往績記錄期間各年度或期間向五大供應商採購的金額為人民幣330.7百萬元、人民幣220.6百萬元、人民幣146.8百萬元及人民幣170.6百萬元，分別佔我們總採購額的約18.1%、7.2%、6.6%及6.5%。我們的供應商可授予我們最多45天的信貸期。下表載列我們於往績記錄期間各年或期間的五大供應商及其各自於往績記錄期間對我們總採購額的貢獻：

#### 截至2020年12月31日止年度

供應商	提供的 產品/服務	背景	業務 關係年期	信貸期	結算方式	我們的採購額 人民幣百萬元	佔總採購額 的百分比
1 供應商A . . . . .	材料	供應商為一家總部位於中國廣東省的專業設計及生產展示架設備的製造公司。成立於2018年，註冊資本為人民幣10.0百萬元。	一年八個月	30天	銀行轉帳	94.7	5.2%
2 供應商B . . . . .	化妝品、家居品、 文具	供應商為一家總部位於中國廣東省的批發商。成立於2016年，註冊資本為人民幣5.0百萬元。	三年	預付款	銀行轉帳	82.6	4.5%
3 供應商C . . . . .	化妝品、護膚品、 面膜	供應商為一家總部位於中國廣東省的區域品牌代理。成立於2011年，註冊資本為人民幣5.0百萬元。	五年兩個月	交付貨品及 收到發票後 15天	銀行轉帳	65.2	3.6%

## 業 務

供應商	提供的 產品／服務	背景	業務			我們的採購額 人民幣百萬元	佔總採購額 的百分比
			關係年期	信貸期	結算方式		
4 供應商D	化妝品、護膚品、 面膜	供應商為一家總部位於 中國浙江省的區域品牌代理。 成立於2013年，註冊資本為 人民幣0.5百萬元。	三年五個月	交付貨品後 15天	銀行轉帳	52.7	2.9%
5 供應商E	食品、母嬰產品、 酒類	供應商為一家總部位於 中國廣東省的區域品牌代理。 成立於2016年，註冊資本為 人民幣1.0百萬元。	三年七個月	交付貨品後 15天	銀行轉帳	35.5	1.9%

### 截至2021年12月31日止年度

供應商	提供的 產品／服務	背景	業務			我們的採購額 人民幣百萬元	佔總採購額 的百分比
			關係年期	信貸期	結算方式		
1 供應商C	化妝品、護膚品、 面膜	供應商為一家總部位於 中國廣東省的區域品牌代理。 成立於2011年，註冊資本為 人民幣5.0百萬元。	六年兩個月	交付貨品及 收到發票 後15天	銀行轉帳	69.1	2.3%
2 供應商E	食品、母嬰產品、 酒類	供應商為一家總部位於 中國廣東省的區域品牌代理。 成立於2016年，註冊資本為 人民幣1.0百萬元。	四年七個月	交付貨品 後15天	銀行轉帳	51.4	1.7%
3 供應商D	化妝品、護膚品、 面膜	供應商為一家總部位於 中國浙江省的區域品牌代理。 成立於2013年，註冊資本為 人民幣0.5百萬元。	四年五個月	交付貨品及 收到發票 後15天	銀行轉帳	37.3	1.2%

## 業 務

供應商	提供的 產品／服務	背景	業務 關係年期	信貸期	結算方式	我們的採購額	佔總採購額 的百分比
						人民幣百萬元	
4	供應商F . . . . . 化妝品、護膚品	供應商為一家總部位於中國廣東省的批發商。成立於2017年，註冊資本為人民幣10.0百萬元。	三年七個月	交付貨品及收到發票後7天	銀行轉帳	32.6	1.1%
5	供應商G . . . . . 日用品、家居品	供應商為一家總部位於中國山東省的批發商。成立於2018年，註冊資本為人民幣5.0百萬元。	一年四個月	交付貨品後15天	銀行轉帳	30.2	1.0%

### 截至2022年12月31日止年度

供應商	提供的 產品／服務	背景	業務 關係年期	信貸期	結算方式	我們的採購額	佔總採購額 的百分比
						人民幣百萬元	
1	供應商E . . . . . 食品、母嬰產品、酒類	供應商為一家總部位於中國廣東省的區域品牌代理。成立於2016年，註冊資本為人民幣1.0百萬元。	五年七個月	收到發票時支付	銀行轉帳	37.6	1.7%
2	供應商C . . . . . 化妝品、護膚品、面膜	供應商為一家總部位於中國廣東省的區域品牌代理。成立於2011年，註冊資本為人民幣5.0百萬元。	七年兩個月	交付貨品及收到發票後15天	銀行轉帳	33.6	1.5%
3	供應商H . . . . . 化妝品	供應商為一家總部位於中國廣東省的品牌合作夥伴。成立於2021年，註冊資本為人民幣5.0百萬元。	十一個月	15天	銀行轉帳	26.0	1.2%
4	供應商I . . . . . 食品及日用品	供應商為一家總部位於上海的品牌合作夥伴。成立於2019年，註冊資本為人民幣2.0百萬元。	一年九個月	15天	銀行轉帳	24.9	1.1%

## 業 務

供應商	提供的 產品／服務	背景	業務 關係年期	信貸期	結算方式	我們的採購額 人民幣百萬元	佔總採購額 的百分比
5	供應商J . . . . . 護膚品及面膜	供應商為一家總部位於中國黑龍江省的品牌合作夥伴。成立於2017年，註冊資本為人民幣400.0百萬元。其證券於深圳證券交易所買賣。	一年六個月	收到發票時支付	銀行轉帳	24.7	1.1%

### 截至2023年10月31日止十個月

供應商	供應商提供的產 品／服務	背景	業務關係年期	信貸期	結算方式	我們的採購額 人民幣百萬元	佔總採購額 的百分比
1	供應商E . . . . . 食品、母嬰產品、 酒類	供應商為一家總部位於中國廣東省的區域品牌代理。成立於2016年，註冊資本為人民幣1.0百萬元。	六年五個月	收到發票時 支付	銀行轉帳	51.2	1.9%
2	供應商H . . . . . 化妝品	供應商為一家總部位於中國廣東省的品牌合作夥伴。成立於2021年，註冊資本為人民幣5.0百萬元。	一年九個月	15天	銀行轉帳	32.5	1.2%
3	供應商K . . . . . 化妝品及日用品	供應商為一家總部位於上海的品牌合作夥伴。成立於2017年，註冊資本為人民幣10.0百萬元。	一年十個月	收到發票時 支付	銀行轉帳	31.9	1.2%
4	供應商L . . . . . 化妝品及 個人護理品	供應商為一家總部位於中國廣東省的區域品牌代理。成立於2022年，註冊資本為人民幣1.5百萬元。	一年	交付貨品及 收到發票 後7天	銀行轉帳	31.0	1.2%
5	供應商M . . . . . 桌遊卡牌	供應商為一家總部位於上海的品牌合作夥伴。成立於2021年，註冊資本為人民幣10.0百萬元。	十個月	60天	銀行轉帳	24.1	0.9%



---

## 業 務

---

於往績記錄期間各年及期間，我們的五大供應商均為獨立第三方。於往績記錄期間各年及期間，我們的董事、其各自的緊密聯繫人或任何股東（據董事所知擁有我們已發行股本的5%以上）概無於我們任何五大供應商中擁有任何權益。

於往績記錄期間各年或期間，我們於往績記錄期間各年度或期間的五大供應商均不是我們的客戶。

### 第三方品牌供應商

我們通常與第三方品牌供應商簽訂採購協議，期限從六個月到一年不等，以提供協議規定的商品。我們相信，短期採購協議將使我們在轉換門店發售的商品時具有更大的靈活性，這也符合我們的基本經營理念，即為我們的客戶提供市場上最流行和最搶手的商品。我們於往績記錄期間合作的主要第三方品牌合作夥伴主要包括奇士美、滋色、珂拉琪、蜜絲婷、BOP及敷爾佳。

於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，我們於往績記錄期間各年度或期間向五大第三方品牌供應商採購的商品銷售額通常佔我們於各個期間總GMV的約8.1%、5.8%、5.0%及4.8%。

我們認為商品更新是門店吸引和留住客戶的關鍵競爭優勢，並根據嚴格的審核程序進行快速商品更換。受益於我們優越的門店地段和極佳的商品挑選能力，我們在市場上擁有強大影響力，因此我們在向不同的第三方品牌供應商採購和購買商品時享有強大的議價權。

於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，我們的第三方品牌供應商對我們各期間GMV的貢獻均未超過5%。我們並未面臨與我們第三方品牌供應商有關的依賴風險。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，品牌公司概無終止我們的分銷協議，品牌公司概無拒絕與我們續簽任何分銷協議，我們與品牌公司訂立的分銷協議亦無發生任何重大不利變化。

於往績記錄期間，我們的董事或其各自的緊密聯繫人或任何股東（據董事所知擁有我們已發行股本的5%以上）概無於我們向其採購商品的五大第三方品牌供應商中擁有任何權益。

### 選擇第三方品牌供應商

由於我們經常重新評估和更新我們發售的商品，因此我們並未維持我們向其採購商品的第三方品牌供應商的固定名單，而是定期進行行業研究，參加貿易展覽會和商務會展，並與新品牌商、授權經銷商和分銷商會面，以發現具有潛能的新產品。我們基於以下主要考慮因素選擇我們的第三方品牌供應商，其中包括：(i)產品的受歡迎程

## 業 務

度或市場潛力；(ii)履行訂單的能力；(iii)品牌聲譽；及(iv)產品在市場上的飽和度。此外，我們會在簽訂採購協議之前，根據產品的產地和性質，要求潛在的第三方品牌供應商向我們提供其與我們簽訂協議的能力有關的證書副本。這些證書包括營業執照、一般納稅人證明、商標註冊證、品牌授權、食品營業執照、進口貨物報關單、第三方檢測報告和其他適用的證明。作為防止熱門商品售罄的措施，我們通常為同一品牌商品維持一個主要供應商及兩個額外供應商。

### 與第三方品牌供應商簽訂的採購協議

我們通常與第三方品牌供應商簽訂採購協議，期限從六個月到一年不等，以提供協議規定的商品。

採購協議的主要商業條款包括：

- *期限*。我們與第三方品牌供應商簽訂的採購協議通常期限從六個月到一年不等。
- *最低採購承諾額*。無。
- *防假冒條款*。與我們訂立分銷協議的第三方品牌供應商須為提供相關品牌商品的獲授權方。我們有權退回我們收到被認定為假冒的貨品。
- *定價政策和轉售價格管理*。我們按雙方共同協定的購買價格支付商品，包括產品價格、所有稅項、包裝費及其他開支。供應予我們商品的零售價或轉售價並無強制的定價要求。
- *交貨*。我們的第三方品牌供應商通常支付將貨品運至我們的倉庫所產生的成本。
- *供應的合法性*。我們要求第三方品牌供應商須根據適用法律規定向我們提供相關證書、文件及其他所需信息。
- *履行訂單*。我們要求第三方品牌供應商履行不少於合同期內我們下達的每筆訂單的95%。
- *保質期*。剩餘保質期不少於產品整個保質期三分之二的產品方可獲接納。尤其是，在產品抵達我們的倉庫時，對於保質期為12個月的產品，我們要求其剩餘保質期不少於八個月；對於保質期為18個月的產品，我們要求剩餘保質期不少於12個月；對於保質期為24個月的產品，我們要求剩餘保質期不少於16個月。

---

## 業 務

---

- **信貸和付款期。**自交貨之日起，我們通常擁有最長45天的信貸期。我們的結算貨幣主要為人民幣。
- **退貨或換貨。**我們可將有缺陷的產品退貨或換貨，由此產生的成本須由第三方品牌供應商承擔。
- **知識產權。**根據分銷協議，我們獲授權出售含有相關品牌的品牌名稱和標誌的商品。
- **終止。**如果發生某些特定的不可抗力事件，任何一方可終止分銷協議，或者如果發生重大違約，非違約方可終止分銷協議。
- **責任。**供應商須對產品缺陷及責任負責。我們有權單方面終止協議並對因產品缺陷造成的任何損失獲取賠償。

### 我們的OEM及ODM合同商

鑒於本集團的總部設於中國製造業中心的核心地帶廣東省，使我們享有天然的地理優勢，能夠更有效地管理我們的OEM及ODM模式。於往績記錄期間，我們主要採用OEM及ODM業務模式來生產我們的自有品牌商品。該策略使我們能夠避免廣泛直接承擔運營生產設施的風險和費用，同時亦可因應不斷變化的市場趨勢，迅速調整我們的產品供應，從而維持一個有競爭力的成本結構。此外，通過OEM及ODM生產模式，我們可以更好地控制門店的商品供應和存貨水平，而不會完全依賴第三方品牌供應商。

根據我們的OEM模式，我們有一個內部的產品設計團隊，負責設計及研發我們品牌商品的外觀和功能。我們的設計隨後會交給我們的OEM合同商生產原型，供我們內部審核，之後再進行批量生產。截至2023年10月31日，該團隊由17名設計師和產品經理組成。

根據我們的ODM模式，ODM合同商一般負責提供產品設計、採購原材料、製造產品、識別和監督分包製造商（如適用）。我們的產品設計團隊與合同商緊密合作，根據預測的流行趨勢和消費者偏好，審核並確定我們自有品牌商品的藝術和外觀設計。

### 選擇OEM及ODM合同商

在我們與各潛在的OEM及ODM合同商訂立業務關係前，他們必須完成審批流程。在選擇OEM及ODM合同商時，我們運用多項評價和評估標準，包括行業經驗、彼等能否滿足我們的要求、生產能力、之前服務的客戶、質量管理、資質，以及能否滿足我們的交貨時間表。

---

## 業 務

---

我們通常會接洽三至五個同類型行業領先的OEM或ODM合同商，並對該等將進入初步審批程序的候選合同商進行全面的調查。一旦OEM及ODM合同商通過我們的審批流程，我們會對其根據我們需求生產的原型進行取樣。

### ***OEM及ODM合同商管理***

我們就外包商品採用綜合供應鏈管理系統。OEM及ODM合同商的生產週期會因所生產的產品及所用的原材料而有所不同。

我們在評估現有OEM及ODM合同商的表現時實行嚴格的標準。我們通過下述措施（我們在其中評估每個合同商的準時交貨率、產品質量合格率、售後服務及其他績效指標）密切監控OEM及ODM合同商的表現：

- 我們對到達我們倉庫的產品進行檢驗，若在收貨時發現任何不合格貨品，我們會退貨；
- 我們的OEM及ODM合同商須接受例行的質量控制檢查。根據我們的質量控制指南，若OEM及ODM合同商連續三個月未達到我們要求的標準，我們會終止與該OEM及ODM合同商的關係；及
- 我們對OEM及ODM合同商進行年度檢測，以重新評估其整體表現，若合同商未通過我們的年度檢測，我們可能會終止與有關合同商的業務關係。

截至2020年、2021年及2022年12月31日以及2023年10月31日，我們分別擁有138個、202個、193個及157個OEM及ODM合同商。我們所有的OEM及ODM合同商均位於中國。

我們與OEM及ODM合同商合作的時間平均為一年。我們認為我們與OEM及ODM合同商有著良好的合作關係。於往績記錄期間，我們OEM及ODM合同商的數量變化主要是由於(i)我們的產品組合發生變化；及(ii)我們終止了少數未通過我們年度檢測或未遵守我們要求的標準的OEM及ODM合同商。

在選擇和管理OEM及ODM合同商以及整個外包過程中，我們維持嚴格的質量控制標準。請參閱「一 質量控制」。我們面臨與依賴第三方OEM及ODM合同商有關的風險。請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們依賴第三方OEM及ODM合同商製造我們的自有品牌商品。OEM及ODM合同商的供應中斷可能會對我們的品牌形象和業務造成負面影響」。

## 業 務

### 與OEM及ODM合同商的供應協議

我們與OEM及ODM合同商的供應協議期限通常約為12個月。該等供應協議載列與下述各項有關的基本條款：OEM及ODM合同商資質、下單流程、OEM及ODM合同商的生產承諾、質量標準、定價條款、交貨協議、產品檢驗和驗收、退貨政策、付款條款、商標和其他知識產權保護及保密義務。就我們與OEM合同商的安排而言，在開始大規模生產相關商品之前，我們將檢查根據我們自身設計製造的原型。就我們與ODM合同商的協議而言，我們通常要求合同商只有在獲得我們對其擬定設計和規格的批准後才能開始大規模生產。就我們與OEM及ODM合同商的安排而言，我們可以派我們的監督團隊檢查及監督OEM及ODM產品的原材料、配件、生產過程及產品質量。

根據相關供應協議，我們的OEM及ODM合同商有義務履行我們的所有訂購單，且未經我們同意，不得分包。在運輸過程中產生的配送費用和產品損壞由我們的OEM及ODM合同商承擔。

我們要求我們的OEM及ODM合同商對他們在設計和製造我們商品時所知悉或使用的商業秘密保密並遵守適用的法律規定。此外，我們的OEM及ODM合同商不得將用於生產我們自有品牌商品的模具用於製造其他方所下的訂單。我們保留OEM及ODM合同商製造的產品知識產權。如果我們的OEM及ODM合同商未經我們事先同意向任何其他第三方披露我們的商業秘密，或者如果彼等複製或向其他方出售帶有我們品牌名稱的商品，彼等必須向我們作出賠償。

為了與新的OEM或ODM合同商合作，我們通常需預付30%的貨款。於合作一段時間後，我們的OEM及ODM合同商通常授予我們30至60天的信貸期。我們可以在交貨時或在發現產品缺陷時隨時退回有缺陷的產品。

於往績記錄期間，我們並未與OEM及ODM合同商發生任何重大爭議。我們相信，我們的OEM及ODM合同商的製造能力足以滿足我們在可預見未來的預期需求。

### 原材料採購

我們不為我們的OEM及ODM合同商採購原材料，該等供應商是我們的製成品供應商，並根據我們的設計和製造規格自行採購原材料。但是，我們的質量控制人員可進行現場檢查並監督生產過程中所用的原材料和配飾。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無因OEM及ODM合同商採購原材料短缺或延遲而發生業務中斷的情況。

---

## 業 務

---

我們商品的原材料價格不時波動，未來可能還會繼續波動。雖然我們的OEM及ODM合同商通常按市場價格採購原材料而我們因此無法控制原材料成本，但我們認為，我們可以通過適當定價將原材料成本的任何重大增長轉嫁給我們的客戶。

### 旨在避免假冒產品出現的內部控制措施

我們已採取內部控制措施，旨在於(i)採購、(ii)倉儲及(iii)門店銷售方面避免假冒產品出現。

### 避免採購假冒產品

我們在採購前後均採取措施，旨在避免採購假冒產品：

- *採購前*。我們通常在採購前對相關產品的質量及真偽進行樣品測試。我們要求相關供應商提供完整的品牌授權證明，而有關證明乃經我們的內部顧問審閱，以確保該等供應商已自品牌商取得必要授權。
- *採購協議的防假冒條款*。我們要求相關供應商在協議中聲明其為銷售產品的獲授權方，而未能滿足該聲明將導致嚴重違反協議。我們有權要求供應商就我們向該等供應商採購的任何假冒、不合格、未經授權或侵權產品而蒙受的任何損失或產生的任何成本向我們作出彌償。我們有權退回被發現為假冒產品的貨品。
- *採購後*。我們要求相關供應商就相關產品提供加蓋製造商公章的製造商質量檢測報告。當我們收取產品時，我們將首先就每批貨物檢查報關和衛生檢測報告。我們將指定我們的質量團隊或專業檢測機構檢查由產品品牌商或授權分銷商發出的相關防偽標籤或產品保修卡。

### 避免儲存假冒產品

僅在採購前後均通過我們的質量及真偽檢查的產品才能進入我們的全國分銷中心及倉庫。

為盡量減少日後無意間銷售假冒產品的機會，我們的質量團隊已對我們的產品進行更嚴格的質量抽檢及真偽檢查，以確保產品在推出予消費者之前符合我們的標準。例如，我們指定的質量團隊同事將定期訪問我們的全國分銷中心及倉庫，從多方面（如標籤及包裝）檢查產品質量。

## 業 務

### 避免於門店銷售假冒產品

僅有向我們採購，並直接由我們的分銷中心及倉庫發貨的第三方品牌及我們的自有品牌產品可於門店陳列。

我們鼓勵門店店員向我們的質量團隊報告任何假冒或不合格產品以及客戶對產品質量的投訴。

一旦我們發現任何潛在的假冒產品，我們將收集相關支持信息、進行樣品測試、確定相關產品的來源、暫停相關產品的任何銷售並與相關供應商尋求可能的解決方案，以防止此類問題再次發生。

董事認為，我們有關假冒產品的內部控制措施可有效防止發生任何有關產品真偽的重大糾紛，且於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無遇到任何有關產品真偽的重大糾紛。

### 我們的客戶

我們的客戶主要包括加盟商（為我們加盟店的直接客戶）及我們自有門店的零售客戶。

### 我們的五大客戶

於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，於往績記錄期間各年度或期間我們五大客戶產生的收益分別為人民幣367.4百萬元、人民幣723.9百萬元、人民幣624.3百萬元及人民幣560.6百萬元，分別約佔我們總收益的22.3%、20.5%、17.6%及11.8%。

於往績記錄期間各年度或期間，我們所有五大客戶均向我們採購一般用於在我們的零售店網絡的加盟店銷售的貨品。下表載列於往績記錄期間各年度或期間我們的五大客戶，包括其背景及與我們維持業務關係的年數：

### 截至2020年12月31日止年度

客戶	背景	業務 關係年期	信貸期	結算方式	佔收益的百分比
1 東莞市星空貿易有限公司	客戶為一家於2020年成立的企業，註冊資本為人民幣300百萬元。	七個月	每月結算	銀行轉帳	5.2%
2 客戶A	客戶為自然人個人加盟商。	一年	每月結算	銀行轉帳	4.8%
3 客戶B	客戶為自然人個人加盟商。	兩年四個月	每月結算	銀行轉帳	4.5%
4 客戶C	客戶為自然人個人加盟商。	一年	每月結算	銀行轉帳	3.9%
5 客戶D	客戶為自然人個人加盟商。	一年七個月	每月結算	銀行轉帳	3.9%

## 業 務

### 截至2021年12月31日止年度

客戶	背景	業務 關係年期	信貸期	結算方式	佔收益的百分比
1 東莞市星空 貿易有限公司.....	客戶為一家於2020年成立的 企業，註冊資本為 人民幣300百萬元。	一年七個月	每月結算	銀行轉帳	12.8%
2 客戶B.....	客戶為自然人個人加盟商。	三年四個月	每月結算	銀行轉帳	2.5%
3 客戶C.....	客戶為自然人個人加盟商。	兩年	每月結算	銀行轉帳	1.8%
4 客戶E.....	客戶為自然人個人加盟商。	兩年四個月	每月結算	銀行轉帳	1.8%
5 雲南延商貿 有限公司.....	客戶為一家於2020年成立的 企業，註冊資本為 人民幣1.0百萬元。	一年五個月	每月結算	銀行轉帳	1.6%

### 截至2022年12月31日止年度

客戶	背景	業務 關係年期	信貸期	結算方式	佔收益的百分比
1 東莞市星空 貿易有限公司.....	客戶為一家於2020年成立的 企業，註冊資本為 人民幣300百萬元。	兩年五個月	每月結算	銀行轉帳	9.9%
2 客戶F.....	客戶為一家總部位於 印度尼西亞的企業。 成立於2022年， 註冊資本為62.5百萬印尼盾。	六個月	每月結算	銀行轉帳	3.0%
3 溫州市本巨貿易 有限公司.....	客戶為成立於2020年的 企業，註冊資本為 人民幣1.0百萬元。	兩年一個月	每月結算	銀行轉帳	1.8%
4 客戶B.....	客戶為自然人個人加盟商。	四年五個月	每月結算	銀行轉帳	1.5%
5 雲南延商貿 有限公司.....	客戶為一家於2020年成立的 企業，註冊資本為 人民幣1.0百萬元。	兩年四個月	每月結算	銀行轉帳	1.4%



## 業 務

截至2023年10月31日止十個月

	客戶	背景	業務			佔收益的百分比
			關係年期	信貸期	結算方式	
1	客戶F .....	客戶為一家總部位於 印度尼西亞的企業。 成立於2022年， 註冊資本為62.5百萬印尼盾。	一年六個月	每月結算	銀行轉帳	8.8%
2	客戶G .....	客戶為一家總部位於 中國山西省的企業。 成立於2020年，註冊資本為 人民幣1.0百萬元。	兩年10個月	每月結算	銀行轉帳	1.0%
3	客戶H .....	客戶為一家總部位於 中國甘肅省的企業。 成立於2020年，註冊資本為 人民幣1.0百萬元。	三年兩個月	每月結算	銀行轉帳	0.8%
4	客戶I .....	客戶為一家總部位於 中國廣東省的企業。 成立於2016年，註冊資本為 人民幣5.0百萬元。	四年	每月結算	銀行轉帳	0.7%
5	客戶J .....	客戶為一家總部位於 中國青海省的企業。 成立於2020年，註冊資本為 人民幣1.0百萬元。	三年兩個月	每月結算	銀行轉帳	0.5%

我們已與大多數客戶建立並保持長期的業務關係，但我們尚未與彼等簽訂長期加盟協議。除下文另有披露者外，我們於往績記錄期間各年度或期間的所有五大客戶均為獨立第三方。

據我們所深知，我們於往績記錄期間與各客戶進行公平交易。除下文另有披露者外，於往績記錄期間各年及期間，我們的董事、其各自的緊密聯繫人或任何股東（據董事所知擁有我們已發行股本的5%以上）概無於我們的任何五大客戶中擁有任何權益。

## 業 務

東莞市星空貿易有限公司為合資公司，我們通過我們的全資子公司東莞市快客商業管理有限公司持有其50%的股權，而餘下50%則由一名獨立第三方東莞市壹號股權投資合夥企業(有限合夥)(方仕波作為其最終實益擁有人)持有。於2020年及2021年及截至2022年10月31日止十個月，我們向東莞市星空貿易有限公司的銷售分別為人民幣85.5百萬元、人民幣452.0百萬元及人民幣352.6百萬元，主要由於自2020年起我們加盟店網絡(尤其是具投資的加盟店)的快速增長。據我們所深知，除有關合資企業安排外，東莞市壹號股權投資合夥企業(有限合夥)及方仕波與本集團、彼等的股東、董事或高級管理層或任何彼等各自的聯繫人概無任何其他過往或現有關係，包括但不限於業務、僱傭、家庭、融資、信託或其他關係。

於2022年10月，我們完成收購東莞市星空貿易有限公司的額外50%股權，使我們於東莞市星空貿易有限公司的股權增加至100%。由於收購東莞市星空貿易有限公司，我們將位於中國61個城市的122家具投資的加盟店轉為全資門店，佔我們截至2022年10月31日總門店數目的17.4%。

雲南延延商貿有限公司及溫州市本巨貿易有限公司均為合資企業，我們於當中持有50%股份，而相關加盟商持有50%股份。於2022年10月至2022年12月，我們完成對雲南延延商貿有限公司及溫州市本巨貿易有限公司的股權收購，將我們的股權由50%的股份增加至100%的股份。請參閱「歷史、重組及公司架構－重大收購、出售及合併－收購合資企業及非全資子公司」及「－門店網絡優化措施」。

除客戶I外，我們於往績記錄期間各年度或期間的五大客戶均不是我們於往績記錄期間各年度或期間的供應商。截至2023年10月31日止十個月，客戶I(一名批發商)亦為我們的供應商。我們向客戶I採購的產品主要包括食品，而我們向客戶I銷售的產品主要包括日用品及美容品。截至2023年10月31日止十個月，來自客戶I的採購額及收益貢獻分別少於我們總採購額及總收益的1.0%。

### 物流和存貨管理

科技和數字化是我們物流運營的基石，我們利用我們各種專有及第三方信息技術系統(如TERP、KPOS及WMS)界面來管理我們供應鏈上的日常貨品運輸。有關我們技術基礎設施的詳情，請參閱「－信息技術」。憑藉我們強大且先進的存貨管理系統，我們採用了支持全國門店網絡的物流模式。

## 業 務

### 門店下單流程

門店訂單通常會按下圖所示的程序執行：



我們通常會將區域倉庫的存貨維持在一定水平。通過使用基於各門店存貨水平的物流分析情報系統，貨品能從全國分銷中心自動交付至區域倉庫。此外，各家門店下達臨時訂單後貨品也會從全國分銷中心發出。有關我們全國分銷中心的管理，請參閱「— 我們的分銷中心及倉庫」。

將貨品從全國分銷中心運送至個別門店時，我們通常會聘請第三方物流服務提供商，彼等主要提供整輛專門用於裝載我們商品的卡車，其整體上節省了成本，因為貨物在承運人網絡中行駛的里程較少，並因無需多次卸載和重新裝載我們的商品而減少了產品損壞。貨品到達區域倉庫時，我們聘請主要提供負載較小的運輸服務的物流服務提供商將貨品運送至個別門店。將貨品從全國分銷中心運輸至個別門店所需的運送時間通常平均為3.5天。通過此交付方式可有效縮短從開始下達訂單到商品運送至個別門店的交付時間。

### 我們的分銷中心及倉庫

我們認為物流和履約是我們整套服務中不可或缺的一部分，並將繼續投入資源，增強我們的物流能力。憑藉上述的交付方式，我們的全國分銷中心及區域倉庫網絡在支持我們業務的盈利能力方面至關重要，因為其確保我們的商品能持續以最具成本效益的方式運送至我們的終端客戶。

## 業 務

截至2023年10月31日，我們擁有七個全國分銷中心，位於佛山、東莞、天津、嘉興、成都、武漢及上海。我們的全國分銷中心作為我們的主要存貨儲存空間，貨品分發至各家門店前，我們在該處收取第三方品牌供應商和OEM及ODM合同商供應的貨品。我們的七個全國分銷中心均有指定的服務區域以確保就全國門店網絡進行順利及快速的補貨。考慮到我們的零售店網絡，我們已審慎挑選全國分銷中心的地點，以實現門店的快速交貨和補貨，確保滿足客戶的需求並實現存貨優化。下表載列我們截至2023年10月31日現有分銷中心的詳情：

地點	總建築面積 平方米
1 佛山 .....	15,836
2 東莞 .....	8,376
3 天津 .....	13,861
4 嘉興 .....	11,571
5 成都 .....	13,693
6 武漢 .....	15,987
7 上海 .....	9,056

截至2023年10月31日，我們的區域倉庫網絡包括七個租賃倉庫。利用我們的自研TERP系統（該系統為我們提供了集團層面的全面存貨水平，並就我們的補貨需求作出預估），我們的全國分銷中心及區域倉庫同步運作，以滿足來自銷售渠道的訂單。

### 物流及倉儲

根據與我們供應商的協議條款，供應商或我們可能承擔與貨品從原產地或供應商生產設施運至全國分銷中心有關的成本和損失。為促進與供應商的訂單流程，我們依賴於供應鏈協同系統，其為TERP系統的子系統，該系統讓我們能便利地追蹤我們的採購訂單及貨品配送狀態。來自供應商的貨物抵達我們的全國分銷中心後將按產品類別存置於我們的全國分銷中心。我們存貨中的SKU將以條碼形式記錄並通過WMS追蹤，以便實時監控全國分銷中心及區域倉庫網絡的存貨水平以及追蹤貨品。

我們在總部設立了供應鏈中心以監控我們的全國分銷中心運營及物流相關安排。該部門監督自動化訂單及來自各家門店的臨時訂單的履行情況，以確保優化本集團整體存貨水平。該部門亦每週制定交付時間表，以確保門店存貨能及時補充。存置於我們全國分銷中心的貨品將根據供應鏈中心制定的每週交付時間表自動分發。由於我們物流分析情報系統生成的數據就各門店的需求提供預測，交付時間表會不斷調整以反映各門店不斷變化的客流量。

---

## 業 務

---

此外，由於我們的TERP、WMS與門店所安裝的KPOS系統無縫集成，我們可就客戶的每項購買進行實時追蹤，使我們能持續改善倉庫設施的空間利用率及經營效率。我們依賴物流分析情報系統提供的預測，規劃各項運送活動的先後順序，以減少等待時間並將成本降至最低。此外，有效制定運送活動的先後順序後，我們不同區域的交付資源將獲得最優配置，從而減少區域外履約的發生或在某商品缺貨時減少貨品從全國分銷中心直接運至各家門店的需要。

### 物流服務提供商管理

我們聘請第三方物流服務提供商，通過陸路運輸將貨品從我們的全國分銷中心和區域倉庫運送到我們的自有門店和加盟店。截至2023年10月31日，我們擁有11家第三方物流服務提供商，其中八家位於中國及三家位於印度尼西亞。我們通常每年與物流服務提供商訂立產品運輸協議。根據該等協議，物流服務提供商承擔與產品運輸相關的風險和損失以及相關保險費用，並承擔與相關產品的交付和運輸有關的一切損失。物流服務提供商就因其司機和僱員的行為而產生的一切索賠和損失向我們賠償。

我們與第三方物流服務提供商和快遞公司的運輸安排，使我們能夠減少在開發和維護內部物流系統方面的資本投資。與產品運輸和交付相關的風險亦轉移到第三方物流服務提供商和快遞公司。於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們並沒有遇到任何重大延誤或貨物處理不當以致我們的業務經營受到重大不利影響。此外，中國有足夠多的替代物流服務提供商和快遞公司提供與我們現有條款類似的條款，我們預計在可預見的未來，我們的內部付運系統不會面臨任何阻礙。

### 存貨控制

存貨控制為我們業務成功不可或缺的一部分，倘我們的存貨持有時間過長，我們的盈利能力將會受到不利影響。我們的技術驅動物流及存貨管理方案已在倉庫利用率、改進存貨周轉天數、縮短交貨時間及總體盈利能力方面為本集團帶來切實貢獻。

為了盡量降低我們的存貨持有成本和減少使用營運資金，我們努力維持全國分銷中心、區域倉庫及各家門店的最佳存貨水平。我們的存貨主要包括自第三方品牌商採購的製成品和我們自OEM及ODM合同商訂購的自有品牌製成品。我們的存貨管理流程採用先進先出的政策。我們的WMS系統已配置了顯示各SKU屆滿日期的功能，自動生成最接近屆滿日期的存貨存置位置，以便優先挑選和交付存貨以進行補貨，有效加強存貨控制，減少過時及／或過期存貨。

---

## 業 務

---

我們提供的每一件商品在我們的WMS系統中均擁有一個作識別之用的獨有SKU並與我們的KPOS系統連接。我們的自有門店和加盟店均配備了我們的KPOS終端機，收銀員將掃描所售商品的條碼。每家門店KPOS終端機產生的銷售數據均會被整理並上傳到我們的TERP系統，再傳輸至我們的物流分析情報系統以便制定交付時間表。

### 質量控制

我們的業務著重於提供卓越的客戶購物體驗。門店提供的商品質量一直是我們維持和提升顧客忠誠度的關鍵因素。我們遵循嚴格的質量控制程序，以確保我們從第三方品牌供應商採購的商品或由我們的OEM及ODM合同商生產的商品擁有令人滿意的質量，並符合相關安全標準。

我們嚴格遵循的若干國家安全指引包括以下內容：

- 就彩妝及美容品而言，《中華人民共和國產品質量法》、《化妝品監督管理條例》、《化妝品安全技術規範》、《醫療器械監督管理條例》及其他
- 就食品及飲品而言，《中華人民共和國食品安全法》、《GB2760食品安全國家標準食品添加劑使用標準》、《GB2761食品安全國家標準食品中真菌毒素限量》、《GB2762食品安全國家標準食品中污染物限量》及其他
- 就玩具而言，《GB6675.1玩具安全第1部分：基本規範》、《GB6675.2玩具安全第2部分：機械與物理性能》、《GB6675.3玩具安全第3部分：易燃性能》、《GB6675.4-2014玩具安全第4部分：特定元素的遷移》、《GB6675.14玩具安全第14部分：指畫顏料技術要求及測試方法》及其他

作為我們承諾遵守嚴格的質量控制標準的一部分，我們建立了一個全面有效的質量管理體系。在我們自第三方品牌供應商採購商品的模式中，我們要求其提交每批產品的檢驗檢疫證明、產品完稅證明、商標註冊證明等各種資質證書。在我們的OEM及ODM模式中，我們制定了詳盡的生產標準及嚴格的質量控制指引和協議，以管理自產品設計開發及採購原材料至包裝和運輸製成品的整個生產流程。此外，我們建立了完善的產品安全風險防範體系，旨在盡量減少因使用我們的產品而產生的安全事故。當我們的訂單被交付至倉庫時，我們的員工會對貨品進行檢查。任何不合格品均會被立即退回，相關費用由供應商承擔。

---

## 業 務

---

根據《消費者保護法》，倘業務經營者發現其所提供的商品或服務存在可能危害人身或財產安全的缺陷，其應立即向有關主管機關報告並通知消費者，採取停售、警示、召回、消毒及銷毀等措施。我們將基於質量及安全評估購買產品，而大多數供應商與我們的有關購買協議將提供有關產品保證期或產品保證及彌償條款。倘我們發現發現所提供的商品或服務存在可能危害人身或財產安全的缺陷，根據我們的產品召回政策，我們將採取如停售、警示、召回、消毒及銷毀等必要措施。於往績記錄期間，概無重大產品退還或召回。我們的中國法律顧問認為，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，產品退還及召回政策於重大方面已符合適用法律法規。

截至2023年10月31日，我們組建了一個由16名僱員組成的專門質量控制團隊，負責監控產品開發、製造、交付及銷售全流程中的質量風險。

### 銷售及營銷

於往績記錄期間，我們於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月的廣告及營銷開支分別約為人民幣12.5百萬元、人民幣45.4百萬元、人民幣77.6百萬元及人民幣75.2百萬元。於往績記錄期間，我們並無將降價促銷作為主要營銷策略的一部分，原因是我們認為該策略與我們專注於提供卓越的零售購物體驗的品牌理念不一致。

我們一直在不斷探索我們的銷售及營銷策略並根據不斷變化的市場需求及趨勢不時進行調整。我們積極的探索及措施主要包括以下幾個方面：

### 社交媒體影響力的應用

我們認識到年輕一代消費者所渴望的消費者參與越來越重要，並已實施不同舉措，通過在社交媒體平台上設立由我們管理的官方品牌賬戶，加深消費者參與體驗。我們的客戶可通過這些平台觀看我們的直播視頻並與我們互動。隨著中國市場日漸適應社交媒體經濟，我們相信，我們的做法將增強客戶親和力，並將我們的品牌延伸至大眾。此外，於往績記錄期間，我們亦委託微信公眾號推廣我們的新門店，以增加我們的品牌曝光率，為門店吸引更多客流量。

我們致力在門店內打造拍照環境供客戶在網上發佈搶眼的數字化內容（「打卡」）。當這些內容在網上廣泛傳播時，我們能有效而迅速地提高我們的品牌在潛在客戶間的知名度。

## 業 務

### 自有品牌商品營銷

門店為客戶提供廣泛的商品，包括我們自有品牌名稱下製造的商品和從第三方品牌供應商採購的商品。我們努力為客戶提供多種選擇，以提供以客戶為中心的特別零售購物體驗。我們在門店中引入我們的自有品牌商品，其主要目的不僅為客戶提供購物選擇，亦提供質優物美的商品。我們認為，我們的自有品牌商品與向第三方品牌供應商採購的商品不存在市場競爭。我們秉承作為綜合零售商的 brand 理念，讓客戶可以在我們的門店一站式找到最流行和最暢銷的品牌商品，我們並無計劃以我們的自有品牌商品代替第三方品牌商品。

### 黑金會員計劃

為了提高客戶忠誠度並鼓勵客戶在我們門店網絡的KKV門店消費，我們於2023年4月推出了KKV黑金會員計劃。客戶只需支付訂閱費即可訂閱我們的黑金會員計劃，為期12個月。在12個月期間，我們該計劃的訂閱者可以在結賬時獲得額外的優惠券和付款折扣。截至2023年12月31日，該計劃的訂閱人數超過69萬人。請參閱「財務資料－若干財務狀況表項目的討論－流動資產及流動負債－合同負債」。

### 定價政策

儘管本集團經營四個零售品牌，但我們會考慮各種因素，例如採購成本、每件商品的目標利潤率、一般市場趨勢、市場中相同或類似產品的受歡迎程度、可得性和可比性、產品的產地、目標客戶的購買力以及競爭對手的定價，對我們的品牌採取統一的定價策略。由於我們定期審核商品定價，我們相信我們能夠有效地將增加的成本轉嫁給客戶。

### 季節性

我們在勞動節和國慶節等中國國定假日期間的銷售額通常較高。除此之外，在農曆新年、聖誕節和情人節等節日期間，我們商品的需求量亦會增加。鑒於我們提供全面的產品組合，我們認為季節性不會對我們的整體經營業績產生任何重大影響。

### 競爭

根據弗若斯特沙利文報告，按GMV計算，2022年線下驅動的非雜貨零售市場達至人民幣2,685億元，2018年至2022年的複合年增長率為6.9%，並預期於2027年達至人民幣6,555億元，2022年至2027年的預計複合年增長率為19.5%。此外，中國線下驅動的非雜貨零售市場的競爭激烈且分散，根據弗若斯特沙利文報告，按GMV計算，2022年前五大參與者的總市場規模約為人民幣361億元，佔中國線下驅動的非雜貨零售市場的13.4%，且行業領先的參與者預計將獲得更多市場份額，市場集中度水平有望提高。



## 業 務

根據弗若斯特沙利文報告，以GMV計，我們是2022年中國三大生活方式消費品的線下驅動的非雜貨零售商之一。此外，我們的獨特之處主要在於我們的業務遍及線下驅動的非雜貨零售市場的三個主要分部，即精品集合、美妝及潮流玩具。根據弗若斯特沙利文報告，於2022年中國線下驅動的非雜貨零售市場中，以GMV計，KKV及KK館共同位列精品集合分部第二名，THE COLORIST於美妝分部中名列第三，及X11於潮流玩具分部中名列第五。

根據弗若斯特沙利文報告，市場新進者須面臨多重進入壁壘，包括精準選品的能力、資本管理、品牌力及品牌推廣能力、數據驅動的營運管理以及供應鏈控制。

我們相信，憑藉我們的先鋒地位及品牌知名度、我們以具競爭力的價格提供採購自國際市場的優質、時尚和具廣大吸引力產品組合的能力、我們與供應商保持穩定的合作關係、我們在掌握市場趨勢及滿足消費者不斷變化的需求、偏好及期望方面的深入行業知識及經驗，以及我們在過去幾年內定位門店，有效為目標客戶提供服務的能力，我們在與線下驅動的非雜貨零售市場的新進者及其他現有市場參與者競爭方面處於有利地位。然而，我們無法向閣下保證我們能複製我們近年的快速增長。

### 數據隱私和安全性

我們致力在我們的業務及營運中保護消費者數據。我們自第三方平台（主要包括KKV及THE COLORIST微信小程序）收集客戶的數據，我們通常可自該等平台取得小程序用戶的登錄ID、電話號碼、暱稱、送貨地址、交易單量。我們收集交易相關信息以評估商店業績，而個人信息乃為驗證及識別我們的消費者而收集。我們收集送貨地址信息以定位消費者並指定鄰近倉庫派送我們的貨品。在取得客戶個人數據前，我們會向客戶解釋條款和條件，亦在收集數據之前徵得他們的事先同意。消費者可以註銷我們小程序的賬戶，我們將根據要求刪除其個人數據。

### 數據存儲安全

我們一般將有關個人信息及數據存儲在阿里雲計算有限公司（「阿里雲」）所提供的雲存儲上，其已通過國家信息安全及保護測試，並取得三級信息保護證書。

**數據保護與網絡安全。**我們已成立由首席技術官管理的網絡安全部門，並由三名技術工程師組成。於往績記錄期間，我們每年投資超過人民幣1.4百萬元，主要包括相關人力資源開支及安全服務採購開支，以保護數據及網絡安全。我們亦實施一系列協定和程序，例如定期系統檢查、密碼政策、惡意軟件檢測和預防政策、數據安全事故報告和管理政策、服務器訪問記錄、網絡連線驗證以及用戶授權審查。

---

## 業 務

---

**軟件和網絡攻擊監控。**我們向阿里雲採購應用程序防火牆、雲安全管理系統，其將在偵測到網絡攻擊時通知我們。此外，我們的網絡安全部門將持續評估系統漏洞和系統滲透測試。再者，服務器受我們的雲安全中心保護。除此之外，我們將委聘第三方機構的網絡安全團隊定期進行滲透測試。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無遭受任何針對我們的重大網絡攻擊。

**數據加密和保密。**我們已自阿里雲採購安全通訊端層(SSL)加密。包括個人信息和賬戶密碼在內的重要數據乃通過安全散列算法512進行加密，加密長度為4096位。此外，我們已與有權取用任何上述隱私信息的僱員訂立保密協議。保密協議規定(其中包括)有關僱員在法律上有義務於任職期間不得濫用保密資料、在辭職時不得交出擁有的保密資料，並在離職後保持其保密的義務。我們亦實施一系列措施以確保我們的僱員遵守我們的數據安全措施。例如，我們要求新進員工接受數據安全的入職培訓，並要求員工定期接受在職培訓，以強化有關數據安全政策。員工應向我們確認其了解並將遵守我們的數據安全政策。

**數據備份和災後恢復。**我們已自阿里雲採購數據備份服務。我們已制定數據備份及恢復管理政策。我們的數據庫經理將負責管理備份系統和制定恢復策略。我們將根據數據的類別和性質，採用完全備份、差異增量備份、累積增量備份及日誌備份等特定恢復方法。根據阿里雲與我們訂立的備份及恢復服務協議，阿里雲亦建立了多重備份系統，以防止服務器崩潰造成數據遺失。於往績記錄期間，我們概無因系統災難或崩潰而遭遇重大損失，亦無發生任何重大的機密數據及信息洩露，或任何其他與消費者隱私相關的事件。

### 數據使用安全性

就內部數據使用而言，我們已採取嚴格的措施以規範客戶個人數據和信息的檢索和處理。

我們嚴格控制我們僱員的數據訪問。僱員無法通過外部網絡訪問我們的互聯網設備。僱員如需要從我們的數據庫中檢索特定數據時，其需要提交一份申請，明確說明有關數據之檢索和處理方法的必要性。網絡安全部門將透過評估有關申請的合理性和必要性，審查並決定是否批准有關申請。

就外部使用而言，我們概無亦將不會向任何第三方提供、出售或共享我們自消費者收集的個人數據和信息。

---

## 業 務

---

據我們的中國法律顧問告知，截至最後實際可行日期，我們有關數據隱私和網絡安全的政策和保護措施在所有重大方面均遵守適用中國數據隱私及網絡安全法律法規。董事進一步認為，我們有關數據隱私和網絡安全的政策和保護措施有效防止發生任何重大數據洩露事件，且於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無遭遇任何重大數據洩露。

此外，據我們的中國法律顧問告知，我們日後或須接受網絡安全審查。然而，基於下列原因，《網絡數據安全條例草案》不會對擬議[編纂]和業務運營產生任何即時重大影響：(i)此為徵求意見的條例草案，且目前尚未生效、(ii)該草案不包含會對擬議[編纂]產生重大不利影響的追溯條文；及(iii)截至最後實際可行日期，我們並未涉及網信辦就《網絡數據安全條例草案》開展的任何審查或調查。誠如本公司和我們的中國法律顧問所確認，一旦《網絡數據安全條例草案》以目前的版本獲正式採納，且《網絡安全審查辦法》生效，我們現時概無預見任何重大阻礙，以在相關監管機構的指導下逐步採取措施，並在所有重大方面遵守規定做好準備。

請參閱「監管概覽－與網絡安全和數據保護有關的法律法規」。

請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們受到有關隱私及數據保護之不確定、複雜且不斷變化的法律、法規及政府政策所約束。任何實際或指稱未能遵守有關隱私及數據保護的法律、法規及政府政策均可能損害我們的聲譽，阻礙現有及潛在客戶使用我們的產品及服務，並可能使我們蒙受重大的法律、財務及營運後果」。

## 風險管理

我們的管理層已設計和實施風險管理政策，以解決與門店運營有關的各種潛在風險，包括戰略風險、運營風險、財務風險和法律風險。我們的風險管理政策載列識別、分析、分類、緩解和監察各種風險的程序。董事會負責監督整體風險管理，並每年評估和更新風險管理政策。我們的風險管理政策亦載列我們的運營中所識別風險的報告層級。

## 平行進口

於往績記錄期間，我們注意到我們為中國唯一或獨家授權經銷商的產品出現平行進口的情況。於往績記錄期間，概無任何假冒產品或平行進口產品事件對本集團的營運造成任何重大不利影響。

---

## 業 務

---

### 反賄賂及反腐敗政策

為了維護我們的聲譽及誠信，我們已實施反貪腐政策，要求我們的僱員、分銷商及供應商以合乎法律及道德的方式進行業務。我們的僱員手冊載有反賄賂及防止可能導致我們與僱員之間出現利益衝突情形的嚴格指引。

根據我們的反賄賂及反腐敗政策，我們的僱員須避免任何實際或潛在利益衝突及收取任何供應商回扣。在篩選高質量供應商時，我們考慮的主要因素為遵守反賄賂及反腐敗法律法規。我們實施舉報計劃，據此鼓勵我們的僱員直接向人力資源部門報告賄賂情形。我們將對任何呈報事件及人員進行調查並作出適當答覆，以按我們的反賄賂政策糾正任何不合規情況。

### 內部控制

為監控[編纂]後我們持續執行風險管理政策及公司治理措施的情況，我們已採納並將繼續採納以下風險管理措施：

- 成立審計委員會，以檢討及監督我們的財務報告流程及內部控制系統。我們的審計委員會由三名成員組成，即應可靖先生、時朦女士及余劍峰先生。有關該等委員會成員的資格及經驗，請參閱「董事及高級管理層」；
- 採納各種政策，以確保遵守《上市規則》，包括但不限於關於風險管理、關連交易及信息披露等方面的規定；
- 定期向我們的高級管理層及僱員提供反腐敗及反賄賂合規培訓，以提升彼等的知識及遵守適用法律法規，並在僱員手冊中載入針對不合規情況的相關政策；及
- 董事及高級管理層參加有關《上市規則》相關要求及香港[編纂]公司董事的職責培訓會議。

我們亦聘請一名內部控制顧問來審核與我們主要業務流程相關的內部控制有效性、查明不足之處及須改進的範疇、就該等補救措施提供建議並審核實施情況。於審核期間並無發現重大缺失。

## 業 務

我們已採取措施進一步改善與我們的運營有關的內部控制。我們已實施各種政策及程序，以確保對我們的運營、生產、財務報告及記錄進行有效管理，並遵守適用的法律法規。我們已採納內部控制顧問作出的建議，彼亦已就我們採取的該等行動完成對我們內部控制系統的後續審核。

### 人力資源

截至2023年10月31日，我們合共擁有5,702名全職僱員，其中1,033名僱員任職於我們的總部，而餘下4,669名僱員為駐於我們自有門店的門店店員。我們所有的僱員均位於中國。

下表提供截至2023年10月31日按職能劃分的本集團全職僱員的明細。

部門	僱員人數
<b>總部</b>	
總裁辦.....	81
人力中心.....	55
信息技術中心.....	118
海外事業中心.....	135
供應鏈中心.....	114
發展中心.....	33
財務中心.....	81
KK/KKV門店發展及營運.....	225
TC/THE COLORIST門店發展及營運.....	109
X11門店發展及營運.....	82
小計.....	<b>1,033</b>
我們自有門店的門店店員.....	<b>4,669</b>
總計.....	<b>5,702</b>

### 與僱員的關係

我們的成功取決於我們吸引、激勵、培訓及挽留合資格人員的能力。我們相信能為我們的僱員提供具競爭力的薪酬組合及鼓勵自身發展的環境，因此，我們一般能吸引及挽留合資格人員並維持穩定的核心管理團隊。

我們重視我們的僱員且致力於與我們的僱員一同成長。此外，我們極為重視為我們的僱員提供培訓以增強彼等的專業技能、對我們行業及工作場所安全準則的理解以及對我們價值（特別是我們稱心的客戶服務）的尊重。我們為僱員就不同職務定期設計及提供不同培訓計劃。

我們現時並無代表僱員的工會。我們相信，我們與僱員保持良好的工作關係，於往績記錄期間，我們並無任何重大的勞資糾紛，招聘運營所需的員工時亦無遭遇任何困難。

## 業 務

根據中國法規要求，我們參與由市級及省級政府組織的各項僱員社會保障計劃，包括基本退休金、失業保險、生育保險、工傷保險、醫療保險及住房公積金。根據中國法律規定，我們必須按僱員的工資、花紅及若干津貼的特定百分比向僱員福利計劃作出供款，最高金額由地方政府不時規定。

### 社會保險及住房公積金

於往績記錄期間，我們的部分中國子公司並無開立社會保險賬戶或相關法律及法規所規定的住房公積金賬戶。部分中國子公司已委託第三方代表該等子公司為我們的中國子公司的僱員代繳社會保險及住房公積金，此乃主要由於(i)相關僱員工作所在地遍及全國多個城市，而我們在當地未有設立子公司或分支辦事處及(ii)相關子公司無法為若干派駐於相關子公司所在城市外的僱員開立用於社會保險及住房公積金的本地存款賬戶。於往績記錄期間，我們為支付社會保險及住房公積金而聘請的第三方主要包括第三方人力資源機構。於往績記錄期間，所有通過第三方作出的供款乃基於有關中國法律下相同標準的供款比率及基準。我們為支付社會保險及住房公積金而聘請的第三方與本集團、彼等的股東、董事或高級管理層或任何彼等各自的聯繫人概無任何其他過往或現有關係，包括但不限於家庭、業務、僱傭、融資、信託、所持股權或其他關係。

我們與受委託的第三方均未能為部分僱員作出足額繳納社會保險及住房公積金供款，主要是因為(i)我們的勞動力流動性大；(ii)彼等不願意配合繳納此類公積金，因為彼等選擇參加居住地提供的地方農村社會保障制度；(iii)地方主管部門對中國法律法規的執行方式不一致；及(iv)在實際操作中，地方主管部門通常允許中國子公司按低於僱員實際工資的工資水平來支付社會保險及住房公積金。

根據相關中國法律及法規，倘中國子公司未能於社會保險機構及住房公積金管理中心辦理註冊及開立賬戶，則有關中國子公司分別因未能於指定時限內開立社會保險賬戶，可能被處以應付社會保險費金額一至三倍的罰款，及因未能於指定時限內開立住房公積金賬戶可能被處以人民幣10,000元至人民幣50,000元的罰款。

根據相關中國法律及法規，我們可能遭有關中國主管部門勒令於指定時限內繳付未繳付社會保險供款，並須就指定時限內未繳足供款的社會保險繳納延遲付款金額每日0.05%的滯納金，倘我們未能遵循命令，有關主管部門可能向我們處以相等於未繳付金額三倍的最高罰款或處罰。就住房公積金而言，有關主管部門可勒令我們於指定時限內繳付未繳付金額。倘我們未能如此行事，彼等可能向具管轄權的法院申請強制執行未繳付金額。

## 業 務

於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，相關監管部門並未就我們直接作出或通過我們委託的第三方作出的社會保險及住房公積金供款提起行政訴訟或施以處罰，我們亦未收到任何清償不足金額的法令。此外，於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們並不知悉我們的僱員對我們的社會保障保險及住房公積金政策提出任何投訴。

截至最後實際可行日期，我們為絕大部分僱員繳納社會保險及住房公積金。

於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，我們就社會保險及住房公積金供款的欠款分別計提撥備人民幣7.9百萬元、人民幣29.9百萬元、人民幣12.7百萬元及人民幣5.7百萬元。

為防止此類欠款再次發生，我們要求所有僱員全員參與供款。我們承諾按照政府主管部門的要求及時補繳此類欠款和滯納金。據我們的中國法律顧問告知，我們一旦按照政府主管部門的要求及時補繳此類欠款和滯納金，政府主管部門對我們處以重大處罰的風險極低。

我們的董事認為，考慮到以下情況，上述有關不合規行為不會對我們的業務、財務狀況和經營業績產生重大不利影響：(i)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未受到任何行政處罰；(ii)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並不知悉任何針對我們的僱員投訴，亦並未涉及任何與僱員有關的社會保險及住房公積金的勞資糾紛；及(iii)於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們並未收到中國有關部門要求我們支付社會保險及住房公積金的欠款或任何滯納金的任何通知。

我們亦採取下列整改措施以預防日後發生有關不合規情況：

- 我們已改善人力資源管理措施，其明確要求須根據適用的當地法規作出社會保險及住房公積金的供款；
- 我們正在與我們的僱員進行溝通，以尋求彼等就遵守適用支付基礎(亦要求我們的僱員作出額外供款)的理解及合作；
- 我們已指派我們的人力資源部門就社會保險及住房公積金的報告及供款按月進行審查及監督；
- 我們將緊貼中國有關社會保險及住房公積金法律法規的最新發展；及
- 我們將定期向我們的中國法律顧問諮詢，以獲取相關中國法律法規的建議並使我們能夠及時跟進相關法規的發展。

---

## 業 務

---

### 物業

截至最後實際可行日期，我們並無擁有任何物業。

### 我們的租賃物業

截至最後實際可行日期，我們在中國已向獨立第三方租賃637處物業（總建築面積為577,394.6平方米）。我們於中國的租賃物業用作辦公室、倉庫和自有零售店用途。

截至同日，我們在中國的自有零售店的總建築面積約為520,060.1平方米。我們自有零售店的面積一般為約80平方米至5,500平方米不等。租賃協議的期限通常為三至八年。

我們亦與出租人簽訂具有法律約束力的倉庫租賃協議。我們倉庫租賃協議的主要條款載列如下：

- *租金*。我們通常就我們租用的每個倉庫向出租人支付固定的月租金。
- *用途*。倉庫的用途一般僅限於倉儲、物流和配送。
- *期限*。我們的租賃協議期限一般為三年至八年。
- *終止*。如果任何一方未能履行租賃協議項下的若干義務，則另一方可終止租賃協議。
- *押金*。根據若干租賃協議，我們必須在簽訂租賃協議後的一段時間內支付押金，該押金可在協議終止或到期時退還。
- *轉租*。我們需要獲得出租人的書面同意才能將租賃轉租給任何第三方。
- *裝修和建設*。如果我們打算裝修或建設租賃倉庫的任何部分，我們需要獲得出租人的書面同意以及相關政府部門的批准。

於往績記錄期間，我們已成功重續所有即將屆滿的租賃，但我們認為業務運營不再需要而決定不重續的租賃物業除外。基於我們與業主的溝通，董事確認本公司重續該等租賃協議並無重大阻礙。



## 業 務

### **我們在東莞市的一項租賃物業缺少有效的產權證或同意書及施工許可證**

就其中一個位於東莞市由集體經濟組織擁有且主要用作我們辦公室的租賃物業（建築面積為7,500平方米）而言，概無法保證出租人已取得上述租賃物業的有效所有權證書或集體經濟組織對租賃物業的相關同意。根據《中華人民共和國土地管理法》，倘土地使用總計劃及城鄉規劃將集體所有土地歸類為工業、商業等經營性用途，並依法登記為集體經營性建設用地，土地所有人可以通過出讓或出租根據書面協議授權土地使用權予個人，載明土地界址、面積及用途、動工期限、使用期限、規劃條件以及其他權利義務。上述出讓及出租應當經集體經濟組織村民會議中三分之二以上的成員或村民代表同意。我們的中國法律顧問認為，該等租賃協議未必有效，且倘第三方提出異議，則存在我們可能無法繼續使用該等物業的風險。我們的董事確認，上述所有權瑕疵將不會對我們的業務運營產生重大不利影響，因為倘我們須終止該等具所有權瑕疵的租賃物業的租賃，或搬離該具所有權瑕疵的租賃物業，我們能在可比條款下於短時間內遷至適合的替代物業，而不會產生大量額外成本。

此外，截至最後實際可行日期，我們未就上述租賃物業的裝修及施工取得建設規劃許可證及施工許可證。根據適用法律法規，就投資額超過人民幣300,000元且建設規模大於300平方米的裝修項目而言，建設實體應於開工前向主管住房及城鄉發展部門申請施工許可證。據我們的中國法律顧問告知，我們或會受到(i)責令整改或暫停使用租賃物業；及(ii)最高人民幣1,440,000元的罰款。截至最後實際可行日期，我們並未就此方面受到任何行政處罰。我們的董事確認，以上事實不會對我們的業務運營產生重大不利影響，因為倘我們須搬離該等租賃物業，我們能在可比條款下於短時間內遷至適合的替代物業，而不會產生大量額外成本。

### **未辦理租賃登記**

截至最後實際可行日期，我們並未就中國618處租賃物業完成租賃登記。根據適用中國法律及法規，物業租賃合同須在中國主管政府部門進行登記。未能完成行政登記主要在於非我們所能控制的因素，因為該等物業的出租人負責取得必要的所有權證書，並提供行政備案所需的文件和資料。鑒於我們的絕大部分出租人為大型購物中心擁有人及大型商業地產開發商，本集團作為承租人的議價能力優勢遜於出租人，尤其是在其門店網絡擴張的早期及增長階段。於往績記錄期間，相關出租人未能履行必要的租賃登記手續或未能提供足夠的租賃登記文件（如產權證或其他授權證明）以向我們租賃物業。

## 業 務

我們已採取以下整改措施，以防止此類不合規事件在未來再次發生：

- 我們指派專門的團隊負責租賃登記工作，主動與出租人溝通，取得彼等的配合，並獲取相關租賃登記的申請文件；
- 我們已經提交了完整的租賃登記申請文件；及
- 我們加強內部控制措施及程序，以防止此類不合規事件再次發生，包括但不限於規定出租人有義務辦妥租賃登記以及出租人任何此類違反租賃協議的責任及倘因未登記租賃協議而產生任何損失，應對我們進行賠償。

據我們的中國法律顧問告知，根據《中華人民共和國城市房地產管理法》及《商品房屋租賃管理辦法》，欠缺租賃合同登記將不會令我們根據中國法律訂立的相關租賃協議失效，亦告知我們可能就各項未登記的租賃被處以最高人民幣10,000元的罰款，截至最後實際可行日期，就前述618處未登記租賃物業可能被處以的最高罰款合計約為人民幣6.2百萬元。我們的董事確認，上述所有權瑕疵將不會對我們的業務運營產生重大不利影響。截至最後實際可行日期，我們並未就此方面受到任何行政處罰。此外，倘若租賃登記可在相關法律法規規定的申請日期起計的合理時限內或政府主管部門要求的規定時限內完成，則政府部門就該等租賃物業對我們施加重大處罰的可能性偏低。

### 產權有瑕疵的租賃物業

截至最後實際可行日期，我們租賃了258處產權有瑕疵的物業，主要包括用於自有門店、辦公室及倉庫的租賃物業，其中(i)總建築面積約為70,685.1平方米的51處租賃物業未能向出租人取得相關所有權證或土地使用證，總建築面積約為10,523.7平方米的13處租賃物業則未能向業主取得相關授權文件以授權相關出租人出租或轉租相關物業；(ii)除(i)所述的物業外，總建築面積約為157,472.1平方米的177處租賃物業已抵押；及(iii)其餘17處總建築面積約為14,143.2平方米的租賃物業的實際用途與產權證所載擬定用途不符。截至同日，加盟店租賃66處物業，總建築面積約為46,926.8平方米，其中40處為產權有瑕疵的物業，總建築面積約為28,727.5平方米。

根據《中華人民共和國城市房地產管理法》及其他相關法律、法規及司法詮釋，倘出租人並未擁有物業的所有權及／或土地使用權，或未經房屋及／或土地使用權所有人的授權或同意，出租人無權出租該等物業。我們的中國法律顧問認為，該等租賃協議

## 業 務

未必有效，且倘第三方提出異議，則存在我們可能無法繼續使用該等物業的風險。就已抵押的租賃物業而言，倘若抵押人未能於到期時向承押人履行償還責任，而承押人選擇強制執行其相關抵押權利，則我們可能無法繼續使用有關租賃物業。就其用途有別於產權證所載特定用途的租賃物業而言，倘若物業業主收到相關主管部門的任何整改令，我們可能無法繼續使用有關租賃物業。

我們的董事確認，上述所有權瑕疵將不會對我們的業務營運或財務狀況產生重大不利影響，因為倘我們須終止該等具所有權瑕疵的租賃物業的租賃，或搬離該等具所有權瑕疵的租賃物業，我們能在可比條款下於短時間內遷至適合的替代物業，而不會產生大量額外費用。由於我們大部分的出租人是大型購物中心及大型商業房地產開發商的擁有人，因此我們認為我們必須自該等場所遷出及搬遷的風險甚微。此外，鑒於該等物業分散於中國各地且由不同監管機構管轄，我們認為不大可能同時受到來自不同第三方的權利主張或在同一時間被監管實體要求遷移大量有關零售店。我們亦加強我們的內部控制措施及程序，以避免業權瑕疵的物業租賃。此外，出租人有責任取得訂立租約所需的業權憑證，而我們（作為租戶）不會就此受到任何行政處罰或罰款。

由於出租人通常較承租人擁有更多物業所有權的控制權，我們計劃繼續與出租人就糾正所有權瑕疵的進度保持定期溝通，其中包括在可行的情況下促使出租人向租賃物業業主提供、領取及取得所有權證。我們亦已制定指引並加強我們的內部控制程序，據此，我們須於訂立任何新租賃前取得有效的業權憑證，並取得出租人的合作，方可就有關租賃協議辦理登記。此外，我們往後將於可行的情況下在租賃條款談判中制定有利於我們的額外租賃安排，其中包括要求出租人就我們無法使用具有所有權瑕疵的物業所產生的虧損及成本作出賠償。

董事認為，且中國法律顧問亦同意上述所有權瑕疵不會對我們的業務及經營業績造成重大影響，原因如下：(i)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，就董事所知，我們涉及有關缺陷的租賃物業的租賃並無受到任何第三方質疑，(ii)考慮到該等有缺陷的租賃物業分散在中國各地，並受不同地方政府部門的規限，我們認為我們不太可能就有缺陷的租賃物業面臨同時來自多個第三方的申索或被有關政府部門要求搬遷，(iii)倘我們被要求搬遷，我們可以物色替代物業，(iv)我們已加強內部控制措施及程序以防止未來出現具所有權瑕疵的新租賃物業，及(v)我們的控股股東已同意就所有權瑕疵的租賃物業引致的索償、罰款及其他責任向本集團作出彌償保證。

## 業 務

### 消防安全

截至最後實際可行日期，我們的33家自有門店尚未完成取得消防安全檢查許可證所需的消防安全備案，佔我們自有門店總數的4.9%。於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，該等自有門店的收益貢獻分別為人民幣76.6百萬元、人民幣205.3百萬元、人民幣187.8百萬元及人民幣256.1百萬元，佔我們總收益的4.7%、5.8%、5.3%及5.4%。

截至最後實際可行日期，14家加盟店（包括(i)10家無投資的加盟店，(ii)兩家過渡門店及(iii)兩家合資門店）尚未完成消防安全備案。於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，該等加盟店的收益貢獻分別為人民幣47.6百萬元、人民幣59.4百萬元、人民幣44.6百萬元及人民幣55.2百萬元，佔我們總收益的2.9%、1.7%、1.3%及1.2%。

### 最新狀態及潛在法律後果

#### 自有門店

截至最後實際可行日期，我們已提交上述33家自有門店的消防安全備案，其中：

- (i) 九家門店正等待地方部門有關更多所需文件（如有）、現場消防安全檢查及評估的進一步指示；及
- (ii) 24家門店可能無法完成消防安全備案，主要是由於一個或以上一般超出我們控制範圍的實際困難，包括：
  - 若干租賃物業的業主並無完成我們租賃物業所在的整個物業的消防安全備案，此導致我們延遲或未能完成消防安全備案；
  - 若干租賃物業的業主未能根據地方當局的要求調整整個物業的整體建設規劃及裝修；
  - 出租人對租賃物業所有權存在缺陷：
    - 出租人無法提供若干租賃物業的產權證，有關證書為相關監管部門就批准消防安全檢查許可證所需；及
    - 我們租賃物業所在的若干租賃物業的出租人以與產權證指定的規劃用途相反的方式使用整個物業。

## 業 務

我們已經並將繼續盡最大努力與有關出租人磋商，以完成整個物業的消防安全備案，根據地方當局的要求調整整個物業的整體建設及裝修或整改租賃物業產權缺陷。然而，我們無法向閣下保證，我們將能夠以高效、具成本效益和及時的方式如此行事，或根本無法如此行事。

對於上述33家未完成消防安全備案的自有門店，我們定下以下計劃作為整改措施：

- 五家門店自2023年12月起已暫停運營，直至我們取得消防安全檢查許可證；
- 我們預期三家門店將於未來六個月內取得消防安全檢查許可證，另有五家門店將於一年內取得有關許可證。倘我們未能在上述預期時間內取得有關許可證，該等門店將會暫停運營，直至我們取得有關許可證；及
- 就其餘20家門店而言，我們普遍遇到上述實際困難或並無明確預期何時能取得有關許可證。就該等20家門店而言，倘我們未能於[編纂]後一年內取得有關許可證，則該等門店將暫停運營，直至我們取得有關許可證。

據我們的中國法律顧問所告知，只要我們向相關監管部門提交所有必要文件，並根據相關中國法律、法規、政府政策及相關監管部門的具體要求通過現場檢查，我們獲得消防安全檢查許可證並無重大法律障礙。

我們的中國法律顧問亦告知，對於每家未能完成消防安全備案及獲得消防安全檢查許可證的自有門店，我們可能會被要求暫停運營，並被處以最高人民幣300,000元的罰款。據我們的中國法律顧問所告知，相關主管部門可能就該等自有門店處以的最高罰款為人民幣9.9百萬元。該最高罰款僅佔我們截至2023年10月31日止十個月總收益的0.2%。

### 加盟店

截至最後實際可行日期，綜合經營上述14家加盟店的有關加盟商及合資企業計劃在未來六個月內向地方部門提交消防安全備案。根據《中華人民共和國消防法》，公共設施的經營者須在開業前向地方消防安全政府部門申請並獲得消防安全檢查許可證。各有關加盟商（就無投資的加盟店及過渡門店而言）及合資企業（就合資門店而言）均為加盟店的擁有人及經營者，應負責根據加盟協議向地方政府部門提交消防安全備案。請參閱「一 自有門店及加盟店 — 加盟安排的主要條款」。上述14家加盟店未能獲得消防安全檢查許可證，原因與上文自有門店大致相同。

## 業 務

我們已經並將繼續協助有關加盟商及合資企業與相關出租人磋商，以完成全部物業的消防安全備案，根據地方當局的要求調整整個物業的整體建設及裝修或整改租賃物業產權缺陷。然而，我們無法向閣下保證，加盟商及合資企業將能夠以高效、具成本效益和及時的方式如此行事，或根本無法如此行事。假若他們未能為全部該等加盟店完成必要的消防安全備案，有關加盟商及我們預計該等門店將在租賃協議到期（全部均於2023年至2031年到期）後關閉或搬遷。

據我們的中國法律顧問所告知，我們不會因加盟店未能獲得消防安全檢查許可證而受到處罰，原因為作為業務經營者的加盟商及合資企業應根據相關中國法律承擔未能獲得有關許可證的相關責任。

### 整改

為確保該等自有門店及加盟店安全運營，我們已聘請深圳市安智電氣消防安全檢測有限公司作為消防安全顧問（「**消防安全顧問**」），對截至最後實際可行日期尚未完成消防安全備案的各家自有門店及加盟店進行消防安全檢查。我們的消防安全顧問於2013年註冊成立，主要提供消防安全檢查、評估及諮詢服務。

我們的消防安全顧問通過現場檢查、調查及文件審查，已審查及檢查我們運營的以下方面：(i)我們的消防系統是否符合法律法規及行業標準；(ii)該等門店所在場所的消防安全設備和系統以及應急疏散計劃的充分性，及(iii)該等門店所在場所是否符合適用的建築物防火及消防安全標準。

我們的消防安全顧問得出結論：

- 該等自有門店及加盟店全部均符合相關消防安全法規及標準，以及上述方面就完成消防安全檢查的相關要求；
- 該等門店從未發生重大消防事故，我們亦從未因與該等門店有關的任何消防安全問題而受到任何重大行政處罰或違規公告；
- 該等門店並無重大消防安全問題，而該等門店目前尚未完成相關手續，主要是由於租賃物業存在缺陷或其他與該等門店消防安全問題無關的原因；及
- 在向相關政府部門提交申請及所有必要文件後，該等門店完成消防安全備案及獲得消防安全檢查許可證並無任何重大障礙。

## 業 務

此外，於自有門店及加盟店，我們已經採取並將繼續加強我們的內部控制措施及程序，以管理相關風險，並防止有關不合規事件再次發生，包括：

- **消防安全計劃及程序。**我們已制定消防安全計劃，其中包括防火建築和裝飾材料及電器的使用指南、火災警報時的標準操作程序以及適當的疏散計劃，包括適當的疏散路線指示標誌及緊急出口；
- **培訓。**我們對門店店員進行廣泛培訓，包括對以下各項進行定期培訓：(i) 一般消防安全意識及知識，(ii) 消防安全規則和條例，及(iii) 正確使用消防安全設備和緊急疏散計劃。我們亦定期在門店場所進行消防演習，使門店店員熟悉我們的疏散計劃；
- **人員。**我們有指定人員負責定期審查門店的消防安全工作，並聘請我們的消防安全顧問為我們的安全措施提供相關意見；
- **設備。**我們已按照適用中國法律法規的要求安裝必要的消防安全設備，包括滅火器、煙霧探測器及自動噴水器。我們定期評估是否需要升級我們的設備和設施，以實現更好的通風、濕度、防火及隔熱；及
- **保險。**我們已獲得公共責任保險，以涵蓋任何第三方（包括我們的客戶）因在我們的業務運營過程中發生事故而遭受的任何潛在損害、傷害或死亡。如任何客戶遭受與消防安全或其他事故有關的損害、傷害或死亡（視情況而定），我們預期有關保單將涵蓋我們對該等客戶的責任。

為獲得公共責任保險，我們通常與保險公司訂立保險協議。根據該等協議，公共責任保險將涵蓋我們對任何第三方因在我們的業務運營過程中發生事故而遭受的上述損害、傷害或死亡的潛在賠償義務。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已遵守該等協議。

據我們的中國法律顧問所告知，未能獲得消防安全檢查許可證不會令該等協議中規定的相關保單無效。根據中國法律，消防安全檢查許可證屬行政程序規定。該等協議概無載有任何條文規定，如我們未能遵守消防安全行政程序規定，保險公司將不承擔責任。儘管如此，根據該等協議，我們將遵守消防安全法律法規，採取合理措施減少事故發生，確保門店安全。保險公司有權檢查門店，並在確定我們未能確保門店消防安全的情況下提高保費或終止協議。倘發生火災事故，保險公司將根據主管機關的事故報告及實際情況確定我們能否向發行人索賠並追回損失。

---

## 業 務

---

於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們認為我們已於所有重大方面履行該等確保門店的消防安全的義務，且未能取得消防安全檢查許可證不會導致我們違反義務，主要是由於：

- 經我們的消防安全顧問確認，該等未完成消防安全備案的自有門店及加盟店全部均符合相關消防安全法規及標準以及完成消防安全檢查的要求；
- 門店未曾發生重大火災事故，我們亦無受到任何重大行政處罰；
- 保險公司並無增加保費或終止任何協議；及
- 未能取得消防安全檢查許可證僅屬行政程序缺陷，主要是由於租賃物業存在缺陷或與門店消防安全狀況無關的其他原因。

據我們的中國法律顧問所告知，如果門店發生火災，根據該等協議，我們能夠向保險公司索賠並追回有關損失，主要由於：

- 獲得消防安全檢查許可證並非訂立該等協議的先決條件；
- 該等協議及中國法律均並無規定，如門店未能獲得消防安全檢查許可證，保險公司可免除履行其對我們的賠償義務；
- 我們未能取得消防安全檢查許可證屬行政程序缺陷，不會導致違反根據該等協議確保門店安全的義務；及
- 根據相關中國法律，未能獲得消防安全檢查許可證不會使保單等民事法律行為無效。

我們已經全面實施上述加強的內部控制措施，並將在門店網絡擴張過程中嚴格執行該等措施，以避免未來再次出現相關不合規情況。特別是，對於新門店的選址及租賃，我們及有關加盟商（就加盟店而言）將檢查租賃物業的消防安全，並評估辦理開業前消防安全手續的必要條件。我們將於新簽訂的租賃協議中明確要求出租人協助取得租賃物業的消防安全備案文件，並確保租賃物業具備辦理開業前消防安全手續的必要條件。自2024年1月起，我們要求所有新開門店在開業前獲得消防安全檢查許可證。



## 業 務

董事認為，考慮到(i)嚴格執行的內部控制措施，(ii)消防安全顧問認為，所有未完成消防安全備案的自有門店及加盟店均符合相關消防安全法規及標準，以及完成消防安全檢查的相關要求，及(iii)董事承諾，我們將根據適用中國法律法規的要求，就未來開設的每家新門店及時完成消防安全備案，上述整改及加強的內部控制措施屬充分、有效及足夠，以防止不合規事件在日後再次發生。

於考慮上述因素後，董事認為，此不合規事件不會對我們的業務、經營業績或財務狀況造成重大不利影響，主要原因為：

- 截至2023年10月31日止十個月，最高潛在罰款人民幣9.9百萬元僅佔我們收益的0.2%；
- 於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未受到任何重大行政處罰；
- 鑒於消防安全顧問已告知我們，所有該等未完成消防安全備案的自有門店及加盟店均符合相關消防安全法規及標準，以及完成消防安全檢查的相關要求，因此不合規事件並無亦不會影響我們客人及僱員的安全；
- 鑒於該等門店在地理上分散及由不同的部門管理，我們不太可能同時被主管部門要求關閉或搬遷大量門店；
- 我們有足夠替代門店地點，並相信如有需要，我們能夠將部分門店搬遷至新地點；
- 在諮詢我們的中國法律顧問後，儘管存在上述實際困難，但該等門店在獲得消防安全檢查許可證方面並無重大法律障礙，惟我們（就自有門店而言），加盟商（就無投資的加盟店及過渡門店而言）及合資企業（就合資門店而言）須向相關政府部門提交所有必要文件，並根據相關中國法律、法規、政府政策及相關政府部門的具體要求完成現場檢查；
- 根據消防安全顧問的建議，我們已加強內部控制措施及程序；
- 我們正積極推進向相關監管部門進行消防安全備案；及
- 如相關監管部門責令我們整改相關消防安全不合規事件，我們承諾完全遵守有關命令。

## 業 務

我們的中國法律顧問認為，本集團、董事、我們的高級管理層、相關子公司的董事及管理層、門店或僱員（統稱「**相關人士**」）就相關中國法律項下的消防安全管理義務承擔任何刑事責任的可能性**很低**，主要是因為：

- **根據《中華人民共和國刑法》不存在犯罪行為或嚴重損害**。消防安全顧問認為，我們所有未完成消防安全備案的自有門店及加盟店均符合相關消防安全法規及標準，以及完成消防安全檢查的相關規定。於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，門店並無發生因相關人士的消防安全管理失誤所造成的重大火災事故，我們亦未受到任何重大行政處罰。因此，相關人士並無參與任何犯罪行為，亦無因此造成任何火災事故或損害。
- **根據《中華人民共和國刑法》不存在犯罪意圖或重大過失**。誠如我們的中國法律顧問所告知，缺乏消防安全檢查許可證本身不會自動導致相關政府部門確定相關人士在火災事故中存在故意或重大過失，其乃考慮到：
  - 我們已為所有其餘33家自有門店提交消防安全備案，並一直協助所有其餘14家加盟店提交及完成消防安全備案；及
  - 相關人士一直謹慎遵守消防安全管理義務，並一直積極與地方部門合作制定消防安全措施或及時採取整改措施。

## 知識產權

### 本集團擁有的知識產權

我們倚賴包含專利、著作權、商標及商業機密法以及對披露的限制，以保護我們的知識產權。截至最後實際可行日期，我們已於中國註冊659個商標、59項專利及67項著作權。

### 第三方品牌供應商授予本集團的知識產權

根據我們與第三方品牌供應商簽訂的分銷協議，我們通常被許可在部分銷售和營銷活動中使用第三方品牌供應商或相關商品的**品牌名稱或商標**。

截至最後實際可行日期，本集團並無就我們的知識產權存在未決或受到威脅而可能對我們的運營或財務表現造成重大不利影響的爭議或侵權。

## 業 務

### 保險

截至最後實際可行日期，我們投購多份保單以保障所面對的風險及突發事件。我們已購買涵蓋我們倉庫中的存貨以及設備、傢具及辦公設施等固定資產的財產保險。我們亦為僱員提供社會保障保險，包括養老保險、失業保險、工傷保險及醫療保險。我們為我們的董事及高級職員投購董事及高級職員責任保險。我們並無投購營業中斷險，亦無投購產品責任險或關鍵人員人壽保險。我們亦無有關COVID-19疫情的保險。我們認為我們投購的保險範圍足以涵蓋我們現時的運營，並符合行業規範。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們的保單可能不足以全面涵蓋業務運營的一切索償」。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未作出任何重大保險索賠，亦未受到任何重大保險索賠的影響。

### 法律程序

我們在進行日常業務過程中可能不時面臨法律訴訟、調查和索賠。截至最後實際可行日期，我們並無牽涉任何待決或（據我們所知）針對我們或我們任何董事的訴訟、仲裁或行政程序，而可能對我們的業務、財務狀況或經營業績產生重大不利影響。

### 有關2016年意向書爭議

於2016年12月25日，本公司的子公司廣東快客電子與一名前加盟商訂立意向書（「2016年意向書」），以向加盟商授予一家潛在[編纂]實體價值相等於人民幣1.0百萬元的購股權，惟須遵守以下條件：(i)訂約方須就有關購股權安排另行訂立協議，以訂明詳細條款及條件；及(ii)廣東快客電子擁有釐定授出有關購股權的條款及條件的唯一及最終權利。

於往績記錄期間，我們牽涉由前加盟商提起的訴訟，其要求(i)廣東快客電子的股權及轉換為本公司若干股份，或(ii)相等於本公司或廣東快客電子若干股權價值的損害賠償。

於2022年8月31日，深圳前海合作區人民法院（「前海法院」）作出判決（「前海法院裁決」），明確指出：

- (i) 2016年意向書為預合同，並非有具體內容的正式購股權協議；
- (ii) 2016年意向書具有法律約束力，並且已被違反；
- (iii) 前加盟商有關履行合同前責任（即簽立正式購股權協議）的申索並非以現金為基礎，且我們並無向加盟商授出或將授出任何購股權。因此，在授予購股權股份時無法實際實行強制履約；

## 業 務

- (iv) 法院不支持前加盟商有關廣東快客電子股權及轉換為本公司股份的申索，因為該等申索並無事實及法律依據；及
- (v) 前加盟商可就違反2016年意向書要求其他形式的賠償。

據廣東廣和(東莞)律師事務所(「**訴訟律師**」)告知，根據《中華人民共和國民事訴訟法》第158條及第171條以及《最高人民法院關於適用〈中華人民共和國民事訴訟法〉的解釋》第247條，前海法院裁決為終局裁決，對其他法院及其他後續程序具有約束力，且前加盟商不得在法院提出相同申索以取得廣東快客電子及本公司的購股權或股權。

於2023年6月，同一加盟商在深圳市中級人民法院(「**深圳市中級法院**」)對我們提起新的訴訟。該加盟商要求相當於本公司若干股份價值的損害賠償。截至最後實際可行日期，我們已收到深圳市中級法院的應訴通知書並計劃在法定時限內提交答辯。

我們的董事認為，誠如訴訟律師所告知，此正在進行的訴訟將不會對本集團的業務、財務狀況或經營業績產生任何重大不利影響，主要是由於：

- 據訴訟律師告知，根據前海法院裁決(該裁決為終局裁決且對其他法院及後續程序具有約束力)，我們被法院勒令交付廣東快客電子或本公司股份的可能性甚微；
- 據訴訟律師所告知，我們有關正在進行的訴訟的最大潛在責任應限於(i)前加盟商於一家於2017年關閉的加盟店的投資人民幣1.0百萬元，及(ii)根據《中華人民共和國民法典》第584條，代表前加盟商的實際損失的人民幣1.0百萬元的法定利息；
- 據訴訟律師告知，根據《中華人民共和國民法典》第584條，前加盟商無權享有任何預期利益，包括相等於本公司或廣東快客電子若干股權價值的損害賠償，因為根據以下基礎，加盟商的申索既非確定亦非可預見：
  - 履行2016年意向書(預合同)旨在達成正式購股權協議，其將訂明訂約方的責任及權利。
  - 並未達成正式購股權協議，原因是前加盟商提出遠超過2016年意向書明確載列的價值人民幣1.0百萬元的過多及不合理申索。
  - 2016年意向書列明預期將予提呈的購股權價值為人民幣1.0百萬元。

## 業 務

- 前海法院裁決不支持加盟商有關廣東快客電子股權及轉換為本公司股份的申索，因為該等申索並無事實及法律依據。
- 單一最大股東組別同意，倘因2016年意向書導致任何爭議，其將就其中的任何責任或費用向本公司作出彌償。

請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們面臨與加盟店相關的風險」。

### 遵守法律及法規

除上文所述涉及(i)社會保險及住房公積金，(ii)缺少有效的產權證或同意書及施工許可證，未辦妥租賃登記及租賃產權有瑕疵的物業，(iii)未取得消防安全許可證的若干不合規事件，及(iv)過往未能符合兩店一年規定外，我們沒有違反任何法律及法規，董事認為上述不合規事件個別或共同不會對我們的業務、財務狀況或經營業績產生重大不利影響。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們需要各種批准、牌照和許可來經營我們的業務，如果不能獲得或更新任何這些批准、牌照和許可，可能會對我們的業務和經營業績產生重大不利影響」。

據我們的中國法律顧問告知，除上述所披露的不合規事件外，於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無作出任何個別或共同對建議[編纂]造成重大不利影響的不合規事件。請參閱「－人力資源－社會保險及住房公積金」及「－物業」。

經考慮(i)我們毋須就不合規情況繳納任何重大罰金；(ii)我們已實施有效的整改措施；及(iii)該等不合規並非蓄意且無關乎董事的誠信，董事認為上述不合規情況不會影響董事根據《上市規則》第3.08條及第3.09條的合適性或本公司根據《上市規則》第8.04條[編纂]的合適性。

我們將在現有牌照和許可證到期後及時續期，以確保我們的業務運營符合相關的適用法律和法規。基於我們中國法律顧問的意見，我們預期在牌照和許可證續期方面不會遇到法律障礙，前提是我們須遵守相關法律規定，並採取所有必要的步驟及按照中國適用法律和法規的要求和時間表提交相關申請。請參閱「監管概覽」。

## 業 務

### 環境、社會及管治

我們一直以來且將繼續全力倡導企業社會責任及可持續發展，並將其融入我們業務運營的所有重大方面。我們關注的領域包括：經濟責任、員工責任、客戶責任、供應商責任、環境責任及公共責任。為遵循聯交所就環境、社會及管治（「**環境、社會及管治**」）的呈報規定，我們已根據《上市規則》附錄二十七的準則採納全面的環境、社會及管治政策（「**環境、社會及管治政策**」），載列（其中包括）(i)環境、社會及管治事宜（包括氣候相關風險及機遇）的適當風險管治；(ii)確定主要利益相關方及與其交流的溝通渠道；(iii)環境、社會及管治的監管架構；(iv)環境、社會及管治的策略制定程序；(v)環境、社會及管治的風險管理及監察；及(vi)識別關鍵績效指標（「**關鍵績效指標**」）、相關計量及緩解措施。環境、社會及管治政策將每年進行檢討，以確保其與我們的運營需求相關且適用。

### 環境、社會及管治的治理

我們的董事了解企業社會責任對我們的長期成功至關重要。我們認為企業社會責任是我們核心增長理念的一部分，它將對我們通過擁抱多樣性及公共利益為股東創造可持續價值的能力起關鍵作用。根據環境、社會及管治政策，董事會負責制定我們有關環境、社會及管治的整體願景、目標及戰略，按年檢討我們的環境、社會及管治政策以確保其有效性，並培養出按照環境、社會及管治核心價值及原則行事的文化。

我們根據環境、社會及管治政策成立董事會轄下環境、社會及管治委員會，負責監督及指導本集團的環境、社會及管治措施。誠如我們的人員環境、社會及管治政策中所述，環境、社會及管治委員會由多名關鍵營運職能的領導所組成，包括我們的人力資源、財務、開發及供應鏈中心以及其他不時適用的核心管理代表人士。以下載列我們環境、社會及管治委員會的主要職責及責任：

- 遵循最新的環境、社會及管治相關法律法規，包括《上市規則》的適用章節，隨時告知董事會相關法律法規的任何變動，並相應更新我們的環境、社會及管治政策；
- 根據適用法律、法規及政策，定期評估環境、社會及管治的相關風險，以確保履行我們有關環境、社會及管治事宜的責任；
- 監察我們經營所在地區的當地環境、社會及氣候變化，並及時採取措施以降低我們在日常業務運營中與該等波動變化相關的風險；
- 監督我們環境、社會及管治政策的實施，並在認為必要時委聘第三方顧問以支持我們實現我們的環境、社會及管治目標；
- 每半年召開一次會議，以識別、評估及管理關鍵環境、社會及管治目標的進展；及

---

## 業 務

---

- 每年就有關本集團環境、社會及管治的表現、我們環境、社會及管治政策的有效性及其任何適用建議編製環境、社會及管治報告，並向董事會呈報。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們在所有重大方面遵守相關的環境及職業健康與安全的法律法規，且於相同期間我們並未遭遇任何事件或投訴而對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響。

### 社會責任

自成立以來，我們一直致力於支持及參與符合我們價值觀的社會責任項目。我們積極參與社區建設，關懷弱勢群體。憑藉我們的資源，我們已採取實際行動，幫助曾經或正在面臨自然災害的人們。例如，我們向河南省的慈善組織捐款人民幣3.0百萬元，以應對於2021年7月20日發生的創紀錄的暴雨，這場暴雨導致許多人陷入貧困及無家可歸。我們將繼續推動社會發展，鼓勵僱員參與慈善活動。

我們已採取一系列措施以承擔社會責任。例如，我們鼓勵低碳環保的出行。我們的員工全天候巡邏辦公室的所有區域，及時關閉不必要的空調和電力設備，以減少資源浪費。我們積極推進無紙化辦公。對於必須打印的文件，我們鼓勵雙面打印。我們亦積極將垃圾分類回收，減少生活及工作垃圾。為確保遵守適用法律及法規，我們的人力資源部將在諮詢法律顧問後，於必要時調整我們的人力資源政策，以適應相關勞動及安全法律及法規的重大變動。

此外，我們支持組織內部的多樣性，以平等和尊重的方式對待所有員工，並盡可能為每個人提供平等的工作機會。因此，我們在確定我們的人員構成時考慮了多樣性。例如，截至最後實際可行日期，女性佔董事會人數的三分之一。在未來三年內，我們打算將女性於董事會中的比例保持於大約三分之一。

### 環境可持續性

我們須遵守中國的環境保護、職業健康及安全法律及法規。我們認為保護環境很重要，並已採取措施確保我們遵守所有適用規定。由於我們的業務性質，我們不在一個高度污染的行業中運作，我們相信我們的業務不會產生實質性工業廢物，對環境的影響相對有限。

儘管如此，我們深知氣候相關問題將對我們帶來一定程度的威脅，並致力於監控並減輕我們環境、社會及管治相關的風險。在氣候相關財務披露工作小組建議的指導下，我們主要識別了兩類與氣候相關的風險：實體風險及過渡風險。我們將實體風險

---

## 業 務

---

定義為與氣候變化的實體影響有關的風險，無論是由急性天氣相關現象或氣候模式的長期緩慢變化所驅動。我們將過渡性風險定義為與過渡至更低碳經濟有關的風險，可能牽涉政策、法律、技術及市場變化。

### 實體風險

我們認為氣候相關問題可能帶來日益嚴重的極端天氣事件風險，如頻繁出現強烈颱風、颶風、乾旱、洪災及降雨量增加的情況，可能對我們的資產及僱員造成直接損害並間接影響我們的供應鏈。具體而言，我們可能會受到我們零售店、倉庫及總部在運營及維護方面成本增加，以及為保障而增加保險投資的潛在影響。此外，僱員的健康及安全亦可能受到威脅，以及流向我們零售店的消費者可能會受到不利影響。此外，我們預期該等天氣條件會導致供應鏈及運輸服務中斷，進而可能導致我們產品交付延遲。

### 過渡性風險

我們的業務運營須遵守中國政府頒佈的環保法律法規。持續遵守適用的環境法律法規（可能不時變更）不僅可能會增加我們的合規成本，亦可能增加我們運營中的訴訟風險。倘我們未能遵守任何與環境相關的法律法規，或因疏忽環境保護而面臨任何指控，我們可能面臨潛在的罰款及處罰，以及強制暫停我們的運營。此外，該等事件亦可能對我們的聲譽產生不利影響，並降低我們於新投資者之間的競爭力。我們的業務機遇或會受到不利影響，例如，因為我們的聲譽受損及誠信失範，我們的供應商可能不願給予更長的信貸期限，或客戶可能對我們的品牌及提供的產品失去信心及興趣。

此外，過渡至更低碳經濟可能產生潛在的過渡性風險，導致氣候相關的法規及政策的變動以及技術風險。更嚴格的環境法規可能使我們就業務及運營的轉型作出重大投資，例如在我們的零售店採用更環保的材料進行裝修及裝飾，此可能導致開支增加。

此外，客戶的環保意識有所演變，更多的客戶可能會改變其消費習慣，更加注重產品的可追溯性、環保性及對產品的高品質要求。這可能會為我們帶來更多潛在機會。尤其是，隨著我們自主研發技術的推廣及應用，我們簡化了我們的整體業務運營，並將在管理能源效率方面有所改善。因此，與環保意識較低的競爭對手相比，我們將有更多機會獲得客戶及業務合作夥伴的認可。同時，隨著大眾向綠色消費習慣的轉變，我們良好的品牌知名度及高品質的產品將使我們在未來獲得更大的市場份額，這將有利於我們的知名度、銷量及利潤率的提高。未來，我們將繼續探索可持續發展的商機，應用更多環保的新技術，致力於踐行企業社會責任及低碳發展戰略。



---

## 業 務

---

我們將評估實體風險及過渡性風險發生的可能性及估計的影響程度。減輕、轉移、接受或控制風險的決定受多種因素影響，如業務地點、成本效益分析及監管環境的變化。我們會將實體及過渡性風險分析納入風險評估流程及風險偏好設定中。倘風險及機遇屬重大，我們會將其納入策略及財務規劃流程。預期潛在實體風險的極端天氣狀況以及潛在過渡性風險的氣候相關法規及政策的變化不會對我們的中短期營運產生重大影響。我們亦旨在通過減少碳足跡將長期過渡性風險降至最低。

儘管如上所述，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，由於我們有效的內部控制，我們的業務、經營業績及財務狀況並無因任何氣候相關事件而受到重大不利影響。

### 環境、社會及氣候相關風險及機遇的識別、評估及管理

通過我們在多年運營過程中的定期評估及內部報告程序，以及與外部利益相關方（包括我們的客戶及供應商、政府部門及業務夥伴）的往來，我們已在董事會監督下積極識別多項環境、社會及管治相關議題的風險及相關機遇。

董事會轄下環境、社會及管治委員會一般負責透過深入研究和分析，評估及識別環境、社會及管治相關的風險及機遇，並在考慮我們零售店所在地區的當地環境、社會和氣候變化、國家及地方的環保法律法規、客戶對環保產品和包裝材料的偏好等各種因素，以及在任何重大方面未能遵守適用環保法律法規對我們品牌形象造成的負面影響後，就該等風險及機遇制定中長期發展策略。我們的職能部門亦指派專人負責收集環境、社會及管治的相關數據，同時定期向本公司管理層匯報，協助其評估及確定環境、社會及管治的相關風險管理及內部控制制度是否合適。

---

## 業 務

---

### 已識別的風險及機遇以及其對我們的業務、策略及財務規劃的影響

根據管理層的判斷，我們已識別下列風險及機遇：

主要議題	潛在風險、機遇及影響
溫室氣體排放及 資源消耗	鑒於我們運營過程中並無有害排放物及污水，僅有通過使用我們運營所在的辦公樓因供電所致的少量溫室氣體（「溫室氣體」）排放，故我們的經營活動對自然環境的影響有限。儘管如此，我們可能會因轉型至綠色建築而面臨新設備及設施的運營成本及開支增加。我們亦於日常運營中識別機會，以通過實施我們有關節約資源的政策來提高我們的環境表現。
固體廢物	在我們的全國分銷中心、倉庫和零售店內，紙板、紙張和塑料薄膜等包裝廢物、商店裝潢維護廢物、以及由於第三方物流服務提供商處理不善、造成損壞、超過特定商品最佳使用期限等多種因素而需丟棄的商品廢物等各類廢物，需要仔細分類並交由專業服務提供商處理，以減少對環境的影響。
建築及裝飾材料	我們的門店開設及裝修過程中使用的建築及裝飾材料可能會對環境造成潛在影響。如我們能與供應商、承包商及其他有關的利益相關方合作，了解他們的環境、社會及管治實踐，我們就可以在可持續發展目標和期望方面與他們保持一致。可持續的選擇（例如含有回收成分的材料、可再生資源或易於回收或再加工的材料）均被視為環保材料，並在建築及裝修過程中獲優先考慮。
消費者偏好	受全球對於氣候變化、技術進步及健康問題日益關注所推動，保護環境已成為消費者的首要考量。鑒於全世界對全球環境的共同關注，越來越多的消費者可能會將其偏好轉向可持續發展的生活方式。這將會產生風險，使我們原本的商品組合變得較不具吸引力，從而導致銷售損失。同時，我們可以主動升級我們的商品組合，以高質量可重複使用的產品來把握商機。

## 業 務

### 主要議題

### 潛在風險、機遇及影響

#### 包裝材料

於往績記錄期間，我們使用主要用於零售店產品的包裝材料，如包裝袋、包裝盒、禮品盒及產品標籤。為減輕我們的包裝材料對環境的影響，我們已推出可生物降解塑料袋、無紡布袋及其他可回收包裝材料，作為可持續發展計劃的一部分。

#### 產品安全及質量

我們的產品安全指引及政策、標準及程序、檢查及檢驗，以及有關適當產品安全實踐的培訓可能並不足夠。因此，我們可能面臨收到消費者投訴或政府處罰的風險，而我們的聲譽可能會受到不利影響。我們亦在日常營運中識別機會，透過升級安全指引及政策提高產品安全性。

#### 僱傭權益保障

我們重視我們的僱員，且須遵守勞動保護法律法規。然而，僱員的健康及安全可能會因與氣候相關的議題（例如日益頻繁的極端天氣條件）而面臨風險。因此，我們擬在僱員權益保障方面加強內部控制，提供更佳的僱員福利及激勵機制，並持續營造安全的工作環境。

#### 供應商及服務提供商 管理

我們通常從第三方品牌供應商以及OEM及ODM承包商處採購商品，並聘用第三方物流服務提供商。我們將這些供應商及服務提供商視為我們團隊的擴充元素，我們與其共同為客戶提供高質量的產品。除了對供應商及服務提供商資格及經驗的要求外，我們已開始與我們的供應商及服務提供商共同探索是否有任何環保材料或工作方式可供我們採用。

上述已識別商機及風險將於[編纂]後由董事會每年進行進一步評估。我們的目標是於本財政年度結束前就上述風險及機遇進行檢討，以衡量及量化對相關收益及開支造成的財務影響。倘將風險及機遇視為重大，董事會或會酌情修改及調整我們的戰略及緩解措施。

## 業 務

### 解決已識別風險將採取的短期、中期及長期緩解措施

我們相信關心我們地球的重要性，我們努力平衡我們作為一個利潤性公司及改善地球人的角色。根據這些指導方針，我們環境、社會及管治委員會已採用一系列全面並有效的緩解措施，以防止風險對我們的運營造成不必要的影響。

- **管理溫室氣體排放及資源消耗。**我們辦公場所的能源消耗是我們運營中溫室氣體排放的主要來源。我們提倡綠色辦公室概念，並將與環境、社會及治理有關的事項納入各種培訓計劃中以提高我們員工的能源消耗意識。我們不斷改善我們的設備，以減少能源消耗。特別是，我們購買並在辦公室使用環保的電器及設施，例如節能空調。我們推廣節約用電措施，包括：
  - 逐步更換高耗能設備，減少能源消耗；
  - 定期檢查及清潔辦公區的製冷設備，使設備狀況保持於適當的能源消耗水平；
  - 及時維護及更換故障設備，避免因設備損壞或絕緣不良而造成電力浪費；及
  - 響應國家政策，減少整體電力消耗。

為體現我們對環境的關注，我們亦遵從「3R」戰略，即在我們的業務運營中盡可能減少浪費、重用資源及回收材料。

為盡量減少資源消耗，我們提倡重用材料，例如我們運營所用的紙張、包裝盒及袋子。此外，我們正在減少對紙張的依賴，並通過辦公室數字化轉型達致無紙化運營的最終目標。我們亦積極推動辦公用品的再利用，通過電子郵件及視頻會議減少差旅，並禁止在辦公樓內吸煙。

此外，我們致力透過定期檢查水龍頭以防止不必要的漏水和及時報告損壞等措施來節約用水，並在辦公室展示節水標誌，積極提高員工的節水意識。我們將繼續尋求減少能源使用及碳足跡的有效方法。

- **固體廢物管理。**為盡量減少固體廢物的影響，我們根據中國相關法律法規進行垃圾收集及分類。分類後的固體廢物由相關市環衛部門收集處理。為減少固體廢物對環境的影響，我們制定了明確的指引，助員工識別、收集、儲存及處置固體廢物，並為我們的員工提供有關廢物分類的適當培

## 業 務

訓。可重複使用的廢物，例如紙張，則由第三方廢物管理及回收公司處理。其他不能回收的廢棄物則由廢棄物公司處理。我們產生的所有廢棄物均按照適用的環境標準處理。我們重視固體廢物回收再利用。我們致力於可持續的方式發展並盡量減少固體廢物帶來的影響，並在必要時聘請合資格的第三方收集及處置具潛在危險的廢物。

- *建築和裝飾材料管理*。為減少門店開設及裝修過程中使用的建築及裝飾材料的環境足跡，我們優先考慮負責任地採購的材料。我們偏好遵循可持續發展實踐、確保公平勞動條件及遵守環境法規的供應商及承包商。我們亦選擇能提高能源效率的材料。例如，我們會選擇有助於維持穩定室內溫度並減少供暖或製冷所需能源的保溫材料。我們將確保所使用的油漆、黏合劑及其他飾面不會釋放可能對空氣質量產生學負面影響的有害化學物質或揮發性有機化合物。對於建築及裝修活動中產生的廢棄物，我們鼓勵回收及妥善處置材料，以減少對環境的負面影響。
- *對消費者偏好的管理*。為了有效地迎合顧客不斷提高的環保意識，我們持續優化我們門店的設計，以利用自然採光並減少用電量。為了減輕我們的包裝對環境的影響，我們要求零售店必須採納我們的政策，使用完全可生物降解的材料製作塑料袋。我們還將繼續落實我們以客戶為中心的商品組合擴展，專注於滿足可持續客戶習慣的持久優質產品。
- *包裝材料管理*。我們致力於環境保護，倡導並踐行可持續發展。我們致力於減少產品包裝材料對環境污染的影響。我們不提供過多的產品包裝，並堅持包裝材料的回收及環保原則。隨著相關技術的進步及有利政策的發佈，我們已推出無紡布袋、可生物降解塑料袋及紙袋。儘管我們整體提倡環境可持續性，但不可生物降解的包裝材料由消費者處理或由獨立廢物管理公司收集。展望未來，我們將繼續推動產品包裝的脫塑，並逐步增加可生物降解環保包裝材料的比例。
- *產品安全及質量管理*。我們在所有重大方面遵守有關產品安全的相關法律法規，並在產品的採購、交付、儲存及分銷的各個方面保持謹慎。我們對製造商也有同樣的要求，並將讓我們的零售店員工定期檢查店內產品安全及質量。此外，我們將產品安全及質量作為零售店績效評估的關鍵績效指標之一。

---

## 業 務

---

- *對員工權利的管理*。我們努力促進一個公開、透明及通過強調溝通及參與，建立一個包容性的工作環境。我們的員工有權享受福利待遇及廣泛的職業發展。通過我們健全的人才培養機制，提供發展機會。我們還重視工作場所的性別平等及多樣性，並採取一些措施以擴大女工的影響力，賦予她們權力並鼓勵她們分享自己的觀點。我們還將：
  - 短期：為每名員工提供每年至少兩個工作日的培訓。
  - 中期：為員工專業培訓提供部分費用負擔，並在批准後就該等培訓提供有薪假期。
  - 長期：於[編纂]後考慮其他方式讓我們的員工分享我們業務日後的成果。
- *對供應商及服務提供商的管理*。我們選擇供應商及服務提供商時，會考慮對環境的影響。我們會優先選擇通過使用環保包裝材料、排放較少溫室氣體及消耗較少能源資源，而對環境造成較少影響的供應商。

我們要求我們的供應商及服務提供商提供相關資格或證明，及遵守勞動保護、環境及社會責任方面的適用國家法規。我們一旦發現供應商或服務提供商違反這些規定或未能通過我們的評估，我們會發出警告或終止合作。

我們已採取各種措施，鼓勵我們的供應商盡量減低對環境的影響，例如採購環保部件、使用可生物降解的紙包裝材料、減少我們產品的包裝材料數量，以及重用紙盒和要求回收包裝材料。

我們還鼓勵我們的物流合作夥伴使用環保運輸車輛，如以電動卡車進行取貨及送貨。

### 指標及目標

我們積極努力，以可持續及負責任的方式促進我們增長及運營，並致力於成為一個建立在責任戰略基礎上的公司。為促進我們的可持續發展，我們根據我們環境、社會及管治政策在多個方面監控我們的環保表現，尤其是資源使用效率。

## 業 務

### 包裝材料

下表載列我們於往績記錄期間主要用於零售品牌下的門店的各類包裝袋數量的定量分析：

	截至12月31日止年度			截至
	2020年	2021年	2022年	10月31日 止十個月
	(以千個按件數計算)			
傳統塑料袋.....	10,443	10,251	10,940	15,226
紙袋.....	4,965	3,653	6,794	9,108
可完全生物降解塑料袋.....	673	7,798	3,161	828
無紡布袋.....	—	—	999	3,811
總計.....	<u>16,081</u>	<u>21,702</u>	<u>21,894</u>	<u>28,972</u>

在採購零售包裝袋時，我們要求供應商提供相應環保資質證書，如環境影響評價書。同時，我們更傾向於選擇具有ISO14001認證的商家。自2020年起，我們已推出可完全生物降解塑料袋，作為可持續發展計劃的一部分，以減低包裝材料對環境的影響。自2022年起，我們已推行使用無紡布袋，以進一步減少我們的包裝對環境的影響。截至2023年10月31日，我們逾半零售品牌下的門店已採用紙袋、無紡布袋或可完全生物降解塑料袋代替傳統塑料袋。此外，根據我們對業務擴張的預測，並考慮到未來可能採用的相關可持續措施及包裝材料，我們繼續淘汰傳統不可降解塑料袋，並計劃於2025年前，我們的零售店網絡不再使用此類包裝材料。

### 用電量

我們致力於積極節約能源，以響應政府的舉措。我們的運營活動主要消耗電力。我們使用每百萬GMV的千瓦時作為監控我們節能工作的有效性的指標。於2020年、2021年及2022年以及截至2023年10月31日止十個月，我們每百萬GMV分別為15,843千瓦時、15,822千瓦時、16,985千瓦時及13,752千瓦時。我們設定將每百萬GMV用電量降低至13,500千瓦時的目標，目前預計在未來三年內實現此目標。

該等措施包括：(i)在我們的辦公室採購及安裝節能設備；(ii)通過培訓提高僱員的節能意識，並確保在不使用時及時關閉電燈及電器；及(iii)使用空調時設置適當的空調溫度及關閉窗戶。

---

## 業 務

---

### 用水量

我們積極承擔社會責任，踐行節約用水。於截至2023年10月31日止十個月，我們中國總部的用水量為7,888立方米。該等用水量包括我們辦公室的用水量及廢水排放量。我們將採取措施進一步保護水資源，並計劃在未來三年內繼續減少用水量。

該等措施包括：(i)實行適度循環用水，督促員工及時關閉水龍頭；(ii)定期檢查水箱以防止滲漏；及(iii)透過各種活動及運動在組織內培育節水文化，鼓勵僱員在日常工作及個人生活中節約用水。

### 設定及達成目標

在制定各項關鍵績效指標的目標時，我們將參考於往績記錄期間其各自的過往水平，並考慮我們未來的業務擴張，以期能夠平衡業務增長以及環境、社會及管治的需求，實現可持續發展。我們會定期審閱相關重大關鍵績效指標，以確保該等指標仍適用於本集團的需求。儘管我們了解環境、社會及管治相關議題的識別及優次排序為動態且持續的過程，但我們將建立下列目標作為我們的初步重點：

- (i) 於未來三年進一步減少能源消耗及用水量；
- (ii) 由第三方專家為我們所有員工（包括本集團董事）進行每人至少一小時的反腐敗培訓，並達致100%的培訓出席率；及
- (iii) 就有關環境、社會及管治方面，為我們每名員工提供每年至少兩個工作日的培訓。

在不久的將來，我們就環境、社會及氣候相關議題方面的行政開支預期將會隨著我們整體的業務發展而增加，然而，預期該等行政開支佔我們總收益的百分比將呈現下降趨勢。