

業 務

概覽

我們為中國一家領先的全套服務連鎖餐廳營運商，根據獨立國際市場情報供應商 Euromonitor International 的資料，小肥羊餐廳的品牌銷售額佔於中國經營的全套服務連鎖餐廳於二零零六年的整體銷售額的11.8%。小肥羊餐廳的品牌銷售額包括自營餐廳銷售額(其計入我們的總收益)及特許經營餐廳銷售額(其並不計入我們的總收益)。我們專營特色蒙古式火鍋，菜單上的獨特菜式包括我們味道獨特的湯底及特色蒙古羊肉。自一九九九年八月我們的首間餐廳於內蒙古包頭市開業至今，我們憑藉「小肥羊」品牌，在中國各地成功建立了一個全國性的餐廳網絡。截至二零零七年十二月三十一日，我們在中國擁有81間自營餐廳及249間特許經營餐廳，而在香港及澳門特別行政區及日本、美國、加拿大及印尼等海外地區也擁有9間自營餐廳和8間特許經營餐廳。於二零零八年三月三十一日，我們於中國的自營餐廳數目增加至94間，令我們的自營餐廳總數增加至103間，而我們於中國的特許經營餐廳數目減少至240間，令我們的特許經營餐廳總數減少至247間。我們的「小肥羊」商標於二零零四年獲國家工商行政管理總局頒予「中國馳名商標」的殊榮。我們的成功有利於我們將業務擴展至其他業務領域，包括加工及銷售羊肉及湯底產品以及批發分銷新鮮及乾貨類食品。於二零零七年，我們獲世界品牌實驗室頒授「2007中國品牌年度大獎第一名(餐飲)」的殊榮及獲選為「中國十大最具影響力品牌」之一。我們相信，我們的著名品牌、廣佈的餐廳網絡以及在縱向整合生產和食品服務的能力令我們有別於其他許多同業競爭者。

我們向顧客提供全套服務讓顧客休閒進餐，這吸引了不同收入階層及年齡層次的顧客。我們的標準菜單均配合我們使用專有的烹調方法製成的特色湯底而設，菜單的賣點亦包括以內蒙古自然放養羊隻製成的不同羊肉產品作為特色火鍋菜式。我們的菜單亦提供各種開胃小吃、主菜及甜品以配合我們的火鍋食品。我們根據本地顧客不同的口味及消費模式為不同地區度身訂造的菜單，並應季節變化而調整菜單。我們相信，我們能成功將業務擴展至全國各地以至海外，並位居中國市場的領導地位，足證我們的核心產品廣受歡迎。

我們將繼續有策略地擴充我們的餐廳網絡，因為我們相信，擴大業務規模及增加地區覆蓋有助提高品牌知名度。我們計劃致力在中國多個較大、較發達的城市開設新的自營餐廳，或收購成功的特許經營餐廳，我們預期未來業務增長將集中在此等城市。我們已分別於二零零五年、二零零六年及二零零七年購入1間、17間及9間特許經營餐廳。該27間餐廳佔二零零七年餐廳業務溢利約41.0%。截至二零零八年三月三十一日止季度，我們於中國收購另外3間特許經營餐廳。請參閱「財務資料—收購股權及特許經營餐廳」一節。我們將繼續與經挑選的特許經營商合作，在不過份利用我們的資本的情況下，擴大我們於較小城市及其他都市地區的市場範圍。我們相信，讓我們的市場範圍涉足更多地點，可加強顧客對我們的認知、信心及忠誠度。

我們的餐廳網絡內的特許經營餐廳乃由與我們訂立特許經營協議的第三方擁有及經營。我們目前向該等第三方收取磋商前定額費用，該等費用於特許經營期開始時或之前協議及預付。我們亦通過銷售羊肉及其他食品予我們的特許經營商獲得收益。我們計劃於將

本網上預覽資料集為草擬本，其內所載資訊並不完整，亦可能會作出重大變動。閱讀本網上預覽資料集時，必須一併細閱網上預覽資料集首頁上「警告」一節。

業 務

來全面過渡至新特許經營費付款架構，該新架構將使我們的特許經營收費與我們的特許經營餐廳的年度收益掛鉤。我們的特許經營協議一般為期3至5年。該等協議賦予我們權利要求特許經營餐廳營運商遵守我們指定的標準、規則及程序，並監察其營運以確保持續遵守。

根據中國肉類協會的資料，我們在二零零七年的生產產量方面為中國規模最大的羊肉加工公司。我們在內蒙古擁有並經營2個羊肉加工基地，配備了現代羊肉加工設備及科技。我們於二零零七年加工約5,158噸羊肉，於該年滿足我們約45%的羊肉需求，我們相信，我們的羊肉加工能力能讓我們更有效的控制我們餐廳供應的羊肉的品質及一致性，使我們有別於許多其他完全依靠第三方供應商提供所有羊肉的中國火鍋餐廳。我們利用第三方羊肉加工設施以滿足我們餘下的供應需求。於生產期間，我們會派駐品質控制人員於此等第三方肉類生產設施的場地，以確保其產品及經營水準符合我們的要求。

我們亦於內蒙古包頭擁有及經營一個生產基地，為我們的餐廳生產所供應的火鍋湯底，以及透過我們的批發業務銷售予其他客戶。

於二零零五年，我們開始銷售一系列新鮮及乾貨類食品，包括羊肉、火鍋湯底及其他調味料產品予全國的批發分銷商，並經其分銷至大型超級市場、超級市場及便利店進行零售。我們利用專有技術，研發出一系列供家居食用的獨立、簡易包裝火鍋湯底產品。我們亦與多個第三方食品製造商訂立安排以我們的品牌於我們的分銷網絡銷售其產品。我們的餐廳及我們的著名品牌受到廣泛歡迎，令此類業務自開始以來迅速增大。於二零零七年十二月三十一日，我們於中國擁有由約130名分銷商組成的網絡。我們預期此一業務具有極大的市場潛力，並憑藉我們的品牌、現有產能及分銷網絡進一步擴充此業務範疇。

於二零零七年，我們的收益為人民幣9.492億元，較二零零六年的人民幣7.027億元上升35.1%，而二零零六年的收益則較二零零五年的人民幣5.131億元上升36.9%。於二零零七年，我們的純利(不包括少數股東權益應佔溢利)為人民幣91,200,000元，較二零零六年的人民幣79,600,000元上升14.6%，而二零零六年的純利則較二零零五年的人民幣60,100,000元上升32.4%。下表顯示往績期按業務分類劃分我們的收益額及貢獻百分比以及相關複合年增長率：

	截至十二月三十一日止年度						二零零五年 至二零零七年 複合年增長率
	二零零五年		二零零六年		二零零七年		
	收益	百分比	收益	百分比	收益	百分比	
	(人民幣千元)		(人民幣千元)		(人民幣千元)		
餐廳營運.....	403,299	78.6%	562,259	80.0%	750,867	79.1%	36.4%
銷售食品.....	98,642	19.2%	127,897	18.2%	170,479	18.0%	31.5%
特許經營收入.....	10,126	2.0%	11,310	1.6%	26,375	2.8%	61.4%
管理服務費用收入.....	1,055	0.2%	1,247	0.2%	1,453	0.1%	17.4%
總收益.....	513,122	100.0%	702,713	100.0%	949,174	100.0%	36.0%

業 務

我們的競爭優勢

我們備受歡迎的獨特火鍋及創新的經營文化

根據 Euromonitor International 的資料，我們已成功成為中國火鍋餐飲業界的市場領導者。我們的火鍋菜式的特色在於我們別具特色的湯底，以及種類層出不窮的特色羊肉食品，此等湯底乃以我們的獨有秘方調製而成，而所選用的羊肉則來自內蒙古自然放養的羊隻。傳統火鍋菜餚須蘸醬料食用，而我們獨有的湯底則香氣瀰漫，享用時毋須再蘸醬料。我們相信我們為第一間大量提供此類型火鍋的中國火鍋餐廳連鎖店，因此，我們的品牌與此菜式密切聯繫，而此菜式已成為全國普遍吃火鍋的方式。

我們推廣特色羊肉食品時，標榜其為來自內蒙古草原上的健康食品，我們亦自信已經成功在顧客間建立起與蒙古口味及文化息息相關的品牌形象。我們提供的絕大部分羊肉產自兩種出產優質羊肉的品種的幼年羊隻，味道及質感均勝人一籌。

我們過去創造新菜式的成績有目共睹，以往成功推出的熱門菜式包括不同的特色羊肉菜餚，包括配以蒜泥醬料食用的一級生羊肉片，以及各式各樣的獨特火鍋湯底。我們會根據我們對當地顧客喜好及消費模式的了解，按不同地域修改我們的湯底口味及火鍋食物選擇，包括非火鍋菜餚。我們相信，我們不斷推出熱門菜餚的能力可幫助我們吸引更多食客及改善經營業績。

作為中國首屈一指的連鎖餐廳經營商，我們深信我們已準備就緒，抓緊中國消費者食品服務業增長的優勢。

我們拓展性及垂直整合的業務模式

我們由加工羊肉及生產湯底至經營餐廳及分銷批發食品均採用拓展性及垂直整合的業務模式，該模式讓我們可迅速及有效地滲透至新市場，達致成本及經營效益，並保證餐廳一貫的優質水準。

火鍋菜式比中國其他菜式需要較少的廚房準備工作，令我們可提高業務規模而不失食品質量。由於我們憑藉累積多年業內經驗及知識，為開設餐廳發展出標準化的系統及程序，我們的業務模式極具拓展性，此令我們在目標市場開設新餐廳時可更快及更具成本效益。憑藉我們成熟的中央食品加工及採購能力，包括我們自己的羊肉加工及湯底生產設施，以及我們完善的倉儲、運輸及豐富的物流資源，新餐廳可易於與現有網絡整合。同時，我們亦在管理及支持新特許經營餐廳時，發展了一套系統化的程序，以及詳盡指引，從而加快擴展餐廳網絡。

我們擁有發展完善的食物儲存、運輸及物流基礎設施，有助我們管理存貨水平，確保及時運送新鮮羊肉、湯底及其他餐廳供應品，以及支持我們拓展餐廳網絡。此外，憑藉我們的產品開發及生產能力，以及家傳戶曉的品牌及與供應商的良好關係，我們正增加研

本網上預覽資料集為草擬本，其內所載資訊並不完整，亦可能會作出重大變動。閱讀本網上預覽資料集時，必須一併細閱網上預覽資料集首頁上「警告」一節。

業 務

發一系列新鮮及乾貨類食品，以便再向特許經營商及批發客戶出售。我們相信我們的垂直整合業務讓我們在餐廳網絡不斷擴張，以及產品種類增加的情況下，仍可嚴格控制質量。

我們相信，拓展性及垂直整合的業務模式對我們成功成為全國性連鎖餐廳經營商而言貢獻良多，令我們有別於大部分其他火鍋餐廳。

我們在中國擁有全國性的餐廳網絡，同時向全球發展

根據 Euromonitor International 的資料，我們為中國一家領先的全套服務連鎖餐廳營運商，小肥羊餐廳的品牌銷售額佔於中國經營的全套服務連鎖餐廳於二零零六年的整體銷售額的11.8%。小肥羊餐廳的品牌銷售額同時包括自營餐廳銷售額(其對我們的總收益作出貢獻)及特許經營餐廳銷售額(其並不計入我們的總收益)。我們的火鍋菜式已在中國不同地區及多個海外市場獲得成功。儘管中國不同地區的傳統菜式及顧客口味迥異，我們依然可成功經營，更在海外市場吸引到不同國籍的顧客，足證我們的餐廳及獨特火鍋菜式能吸引各色各樣的顧客。我們相信我們於該等不同市場的驕人業績亦顯示市場潛力龐大，有利我們進一步擴充餐廳網絡。

於二零零七年十二月三十一日，我們在中國(18個不同直轄市及省份)、香港及澳門特別行政區、日本及美國擁有90間自營餐廳。於二零零八年三月三十一日，我們於中國的自營餐廳數目增加至94間，其中包括於截至二零零八年三月三十一日止季度收購的3間特許經營餐廳。我們位於中國的自營餐廳大部分位處較大、較發達的城市，我們相信未來經濟、人口及消費增長均會集中於此等城市。於二零零七年十二月三十一日，在北京、上海、天津、廣州及深圳市中，我們分別設有8間、19間、5間、4間及8間自營餐廳。於二零零八年三月三十一日，我們於中國的自營餐廳數目增加至94間，令我們的自營餐廳總數增加至103間。此外，於二零零七年十二月三十一日，我們在中國(22個不同直轄市及省份)設有249間特許經營餐廳，並於加拿大、美國及印尼等海外地區設有8間特許經營餐廳。於二零零八年三月三十一日，我們於中國的特許經營餐廳數目減少至240間，令我們的特許經營餐廳總數減少至247間。我們相信，有良好管理的特許經營餐廳網絡有助我們拓展業務，而不會過分耗用資金，而且，我們已於過去數年對提升特許經營餐廳業務的管理及監察作出重大改變，包括成立中央特許經營加盟中心及終止絕大部分原有特許經營代理及分特許經營合約。

我們相信，完善的餐廳網絡可提高品牌知名度及市場認受性，有助我們在新市場發展，亦有力成為新業務商機的分銷渠道，而我們的餐廳網絡規模亦可令經濟規模效益顯著，並可達致更大的成本效益。

業 務

我們龐大的羊肉加工及採購能力

我們的餐廳提供多種優質特色羊肉，為我們獨特的火鍋菜式的重要特色。我們在過往數年已建立龐大的羊肉加工及採購能力及資源。我們在內蒙古擁有並經營2個羊肉加工基地，於二零零七年加工約5,158噸羊肉，根據中國肉類協會的資料，以二零零七年的生產產量計算，我們為中國規模最大的羊內加工公司。我們的羊肉加工基地聘用產品開發人員，致力開發新的羊肉產品，以供餐廳供應。我們強大的產品開發能力，加上先進設備及科技的技援，使我們能夠生產出超過100種不同的羊肉產品，並於餐廳中提供最上乘的羊肉片。來自我們兩個羊肉加工基地的羊肉產品分別於二零零六年及二零零八年獲得中國綠色食品發展中心頒發國家綠色食品認證。我們對兩個羊肉加工基地實行嚴格的質量監控及衛生標準，其中包括 ISO9001:2000 及 HACCP 認證。

此外，我們亦與內蒙古逾20名羊肉供應商建立了持續的業務關係，該等供應商均通過我們的品質控制測試，並熟識我們的運作要求，以滿足我們餘下的需求。我們派駐品質控制人員於第三方生產基地以確保其產品及經營水準符合我們的要求。我們亦與數個養羊戶協會訂立牲口供應安排。我們相信，我們在羊肉加工方面的產能及資源有助我們確保優質羊肉供應穩定，亦讓我們能夠提供若干特色羊肉菜餚，並支持我們的產品創新工作。我們相信此等競爭優勢使我們有別於中國許多其他火鍋餐廳，對我們的業務及增長貢獻良多。

我們高級管理層經驗豐富，有著強大的餐廳管理能力

我們的管理層對中國消費食品服務業的管理及運作經驗豐富，了解深入。我們的主席張鋼先生及我們的非執行董事陳洪凱先生創立我們的餐廳業務，在過去8年令我們的業務及經營成功增長。其他高級管理層成員(包括我們的行政總裁、首席營運官、首席財務官及地區總經理)來自不同行業，分別在食品服務、商貿、財務、商業行政及酒店管理方面擁有經驗。我們相信，彼等多元化的專業知識、經驗以及團隊合作能力為我們的業務管理、經營及增長帶來許多協同效應。我們目前的管理層團隊致力提升企業標準，在取得業績方面成績驕人，從過去數年間我們實施的財務及經營改善措施中可見一斑。我們亦相信，管理層一直有效地發展及堅決履行一套企業價值，建立起我們增長的基礎。

我們實施一個能支持龐大的餐廳網絡及計劃增長的管理層架構，並投放大量資源招聘、挽留及激勵優秀管理人員(包括餐廳層級管理層)，以協助我們的高級管理層開展工作。按照我們目前的管理層架構，我們中央化我們的營運管理、新餐廳開發及市場推廣活動，以使我們於中國、香港及澳門的業務進一步增長。我們向優異的人選提供具競爭力的薪酬

業 務

組合，定期內部培訓，以及吸引的職業發展機會，並已採納僱員購股權計劃，從而使管理層僱員的長遠利益與我們一致。

經營全國性的餐廳連鎖店要求一流的餐廳管理系統及能力。我們將經營程序及工具物盡其用，包括物流管理及餐廳經營信息系統，以令管理層團隊及時取得財務及經營資料，減少行政工作時間及開支。我們投入大量資源，不斷提升科技基礎設施的水平，以支持業務擴展及發展措施。例如我們的自營餐廳使用標準銷售點軟件及 Gemini 終端機，提供實時數據予我們的物流中心。我們相信我們的餐廳管理系統以及經營程序及工具均較中國消費食品服務業大部分國內競爭對手先進，使我們的管理層更有效管理業務及經營，並迅速回應市場變化。

我們的品牌知名度及聲譽俱隆

自一九九九年開業至今，我們一直致力建立及維護我們的品牌及聲譽，定位為具備獨特蒙古文化及優質食物的領先火鍋餐廳經營者。「小肥羊」品牌於二零零六年獲中國品牌研究院頒授「中國100最具價值馳名商標」的殊榮及「中國十大最具成長力馳名商標」的稱號。根據 Euromonitor International 的資料，於二零零二年至二零零六年間，我們的品牌價值在「全套服務連鎖餐廳品牌份額」(「Chained Full-Service Restaurant Brand Shares」)類別中的所有國內品牌中名列第一，並在「連鎖餐飲服務品牌份額」(「Chained Consumer Food Services Brand Shares」)類別中的中國所有品牌中名列第三。在以往多年，我們屢獲多個組織的獎項及殊榮，以肯定我們在中國消費者市場中強大的品牌知名度及質量，如我們的品牌於二零零四年十一月被國家工商行政管理總局冠以「中國馳名商標」之名。我們亦連續於二零零五年、二零零六年及二零零七年獲選由世界品牌實驗室評出的「最有價值中國品牌500強」。於二零零七年，我們獲世界品牌實驗室頒授「2007中國品牌年度大獎第一名(餐飲)」及「中國十大最具影響力品牌」之一。請參閱下文「一獎項」分節。為維護聲譽，我們甚為重視餐廳中供應的食物達到一貫的高水平，在整個食品生產、廚房製作及相關程序中實施嚴格的質量監控、員工培訓及其他措施。

由於我們的品牌知名度及聲譽俱隆，我們一直能吸引到廣大的顧客基礎，並提高顧客忠誠度。我們相信，強勁的品牌及聲譽亦可協助我們吸引條件較佳的特許經營商及業務伙伴，一同支持我們餐廳網絡及市場範圍的拓展。此外，我們相信，我們的著名品牌將繼續推動我們的食品產品的銷售增長。

我們的策略

增加我們網路中自營餐廳的數目

我們計劃繼續集中於核心業務，通過增加自營餐廳的數量而拓展餐廳網絡以達到整體收益增長。我們將依舊專注於中國較大及發達的城市中挑選及取得優越地點開設新的自營餐廳。在市場情況及其他因素的規限下，我們現正計劃於二零零八年底前開設最少40間新自營餐廳。我們為滿足顧客不同的消費模式及餐飲喜好，已開始為新餐廳展開多模式方法。該三種模式的餐廳為「旗艦餐廳」、「主流餐廳」及「社區餐廳」，其分別以擁有較高可自

業 務

由支配收入的顧客、中產顧客及普羅大眾為對象，並以不同的進餐環境、產品種類及預期的消費水平吸引他們。作為增加自營餐廳數目的計劃的一部份，我們亦將尋找機會收購成功的特許經營業務。在考慮開設新餐廳及收購現有特許經營餐廳時，我們將焦點放於預期銷售額及整體客流量增長。為管理整體增長，我們將密切監察及定期評估個別自營餐廳的表現，並視乎情況而及時採取行動提高業務表現。

推動同店的銷售額增長及盈利能力增加

我們計劃主要透過以下方法提升餐廳的相對銷售額及盈利能力，從而提升整體財務表現：

- **擴大產品種類。**我們將繼續引入新菜單產品，包括羊肉以外的新肉類產品及非火鍋類菜式，例如小吃及甜品供顧客選擇，以吸引新顧客。我們定期審視及更新菜單所提供的菜式，使其與日新月異的市場趨勢一致，並迎合不同地區及國家的不同口味及喜好。為了監察顧客的口味及喜好，我們將定期進行顧客調查及市場研究。
- **增加午市銷售。**由於目前我們的餐廳的大部份銷售額來自晚餐時段，為更有效地利用餐廳基礎設施、固定資產及其他資源，我們計劃增加銷售及市場推廣及採用更多其他方法，以增加午市銷售。舉例而言，我們計劃推出方便午餐組合，以吸引尋找快捷且價廉物美的用餐地點的午餐食客。我們將設計此等午餐組合以配合我們菜式的特色。我們初步會以午市客流量龐大的餐廳作為試點推出午餐計劃。
- **提升現有餐廳水準。**我們已經在現有自營餐廳進行(並將繼續進行)翻新計劃，以改善用餐環境。我們一般每3至5年翻新自營餐廳一次。我們在包頭及呼和浩特開設了2間高檔餐廳。除我們的火鍋及其他核心產品外，該等餐廳亦提供一系列價格較高昂的食物及飲料，例如酒品及飲品。該等餐廳讓客人可以在較獨特及高檔的環境下，享受我們獨特火鍋及羊肉美食。由於我們這些高檔餐廳的收費較我們同區的普通餐廳為高，故這些餐廳一般有較高的客戶平均消費額。
- **加強我們的營運基礎設施以及活動。**我們策略中重要一環是改善餐廳的相對表現以加強業務的管理及效率。我們已實施多項措施以加強餐廳衛生及安全標準、提高食物的新鮮程度、提供更好的客戶服務以及改進業務表現量化方法。我們亦推出措施以更善用員工及提升效率，令餐廳業務更標準化以及營運管理更為中央化。

業 務

- 增加及加強品牌市場推廣活動。我們計劃根據我們地域市場及客戶群的不同特點，在建立品牌、宣傳及其他推廣途徑方面加強全國推廣。我們的全國品牌市場推廣工作將旨在加強我們在優質、健康及美味的蒙古火鍋美食的聲譽。我們預期透過不同媒介以及餐廳層面的宣傳推廣活動而加強宣傳活動。此外，我們將探求不同途徑，擴大客戶忠誠度計劃以及與其他知名公司建立交叉銷售安排。

主動尋求新業務發展機會

我們計劃把握機會多樣化經營其他業務範疇及收購輔助餐廳業務或資產，從而於目標市場使餐廳經營多樣化或增加市場佔有率。

我們將持續進一步擴展食品批發業務，同時尋求重大市場機會，以分散收益來源及透過更善用產能而減低經常費用。我們計劃開發新的新鮮及乾貨類食品產品，尤其是新的羊肉及調味產品，從而利用我們的產能擴大產品類別。我們為預先包裝湯底產品推出更廉價的產品線，以吸引更多以價格為先的顧客。我們亦與2名本地製造商訂立協議安排，以生產並以我們的品牌分銷其調味料及牛肉產品。我們的批發食品業務的收益由二零零五年的人民幣20,900,000元增加至二零零六年的人人民幣56,600,000元，並於二零零七年進一步增加至人民幣71,500,000元。

我們亦將選擇性尋求收購輔助餐廳業務或資產的機會，從而於指定市場使餐廳經營多樣化或增加市場佔有率(包括其他擁有具吸引力的品牌或產品的餐廳業務)。我們將尋求並非只限於火鍋餐廳分部的合適市場機會。於評估收購機會時，我們將在謹慎使用我們的資本、嚴格盡職審查標準及鎖定預期投資回報的基礎上，採取有原則及以價值為基礎的評估方法。於最後實際可行日期，我們並無訂立(在短期內亦無意訂立)有關收購的任何協議。

加強特許經營餐廳的經營水準及財務貢獻

我們計劃透過不斷加強特許經營餐廳的管理及監督以及提升業務及營運標準，從而進一步加強特許經營餐廳網絡的表現。雖然我們將繼續與經挑選的特許經營餐廳合作，以打入較小的城市及其他市區，我們的特許經營增長策略將集中於特許經營餐廳的質素及財務貢獻，而非我們的特許經營餐廳網絡的規模及地域覆蓋層面。我們計劃在未來數年為特許經營餐廳實施下列主要措施：

- 我們已開始實施新特許經營付款架構，包括固定特許經營費(為預繳款項)及持續品牌使用費(根據特許經營餐廳即年年度收益的百份比計算)。我們已開始對新特許經營商實施此付款架構，並將要求現有特許經營商於其現有合約年期屆滿後轉用此架構。

業 務

- 為支持展開新特許經營付款計劃，我們將要求特許經營商採納與自營餐廳所使用類似的信息系統以及其他管理及營運常規；及
- 我們將加強控制特許經營餐廳的市場推廣材料及進行的其他宣傳活動。

我們相信此等措施將使我們能更佳監察特許經營餐廳的業務、營運及財務表現以及提高其對我們經營業績的財務貢獻。目前，我們管理特許經營餐廳的方式為積極支持其營運，並監察其有否遵守我們的經營規定。我們在整個餐廳開業過程及持續經營中向特許經營餐廳提供指引、支持及協助，並要求其遵守我們的品質和品牌規格，以及根據我們的僱員訓練計劃進行培訓。我們將繼續進行週期性實地檢查以及利用其他方法，例如僑裝顧客進行檢查，以監察特許營運。

通過培訓及專業發展強化及培訓僱員

我們將繼續致力提升僱員服務及素質，方法包括系統化的監察以及定期及精心設計的培訓課程。我們更加重視所有層級管理人員的培訓及專業發展。我們亦已採用新的獎勵計劃(包括購股權計劃)激勵現職僱員及吸引優秀人選。我們亦計劃：

- 擴展我們的內部訓練團隊，藉此標準化及加強我們的培訓，以滿足我們的培訓要求；
- 建立訓練設施，擴充我們的培訓能力，集中培訓餐廳管理層人員以支持我們預期的業務增長；及
- 與若干教育機構建立合作關係，以鼓勵我們現有管理層人員參加由該等教育機構舉辦的培訓項目，從而獲取相關證書。

我們相信，我們致力提高僱員水平將令我們的業務強勁增長，同時將加強顧客服務及令顧客更加滿意。

餐廳經營概況

我們的獨特菜式及菜單

火鍋是中國一種受歡迎的傳統菜式，以裝有湯料並正在沸騰的鍋子為烹調工具，當材料被放進鍋內於桌上烹調時，鍋子一直保持沸騰。傳統中國火鍋的湯底一般為清水或清湯，並會以調味醬為佐料加強食物的味道。我們發明了新式火鍋菜式，使用清香和濃味的湯底，食用者無須蘸醬料便可享用食物。

我們的標準菜單均配合我們的特色湯底而設，所選用的不同款式新鮮羊肉來自於內蒙古自然放養的羊隻，成為獨特的火鍋菜式。我們為顧客提供不同的湯底和大小不同的火鍋，以及各種鮮肉、蔬菜、海鮮和其他火鍋食物，讓顧客根據個人口味隨意配搭。我們不少的餐廳亦為顧客提供一人火鍋的選擇，讓顧客在結伴用餐之餘亦可選擇自己喜愛的湯底。我們的特色湯底以專有的制法秘制而成，其成份包括不同的香料及調味料。我們會根據不

業 務

同地域而修改我們的湯底口味及火鍋食物選擇，以適應當地顧客的喜好及消費模式，並會為注重健康的客戶修改我們的菜單項目。

為了向顧客提供更多選擇及加強我們的餐廳的吸引力，我們的菜單內亦提供各種不同的中國開胃小吃、主菜及甜品以配合我們的火鍋食品。將這些非火鍋類食物加入我們的菜單後，我們能夠吸納更多種類的顧客和吸引更多顧客再次光顧，這效果在非高峰時間、午餐時間及夏季特別明顯。我們透過我們的顧客關係網絡監察顧客所點的菜式及其他消費模式，並借著調整我們的菜單選擇及調味料以適應當地顧客的口味，尋求改善我們的表現。

我們讓地區管理隊伍根據當地顧客的需要調整菜單。我們相信我們能將業務擴展至全中國並位居市場領導地位，足證我們的主要菜單廣受歡迎，而且我們有能力按照本地顧客的口味為其度身訂造產品。

我們的顧客

我們提供的全套服務及休閒進餐經驗吸引到不同收入層次和年齡組別的顧客光顧。由於吃火鍋本身是一種社交活動，因此我們一般吸引顧客結伴光顧。由於我們的火鍋菜式傾向吸引晚膳的顧客群，因此我們的高峰時段通常介乎下午五時三十分至下午九時。根據我們於二零零七年十一月及十二月透過我們的網站在中國進行的一項網上顧客調查（共調查了約1,700名顧客），我們估計，我們的餐廳的顧客中超過80%介乎21至40歲。我們相信年齡介乎21至40歲的顧客一般有較高的可支配收入，較常外出用膳及較多決定用膳地點。根據該項調查，顧客選擇我們餐廳的主要原因包括我們獨特的湯底及特色羊肉食品。80%以上參與調查的顧客表示彼等在光顧我們餐廳一次後會再光顧。

於往績期，我們的最大客戶並未佔我們的總銷售額超過5%。

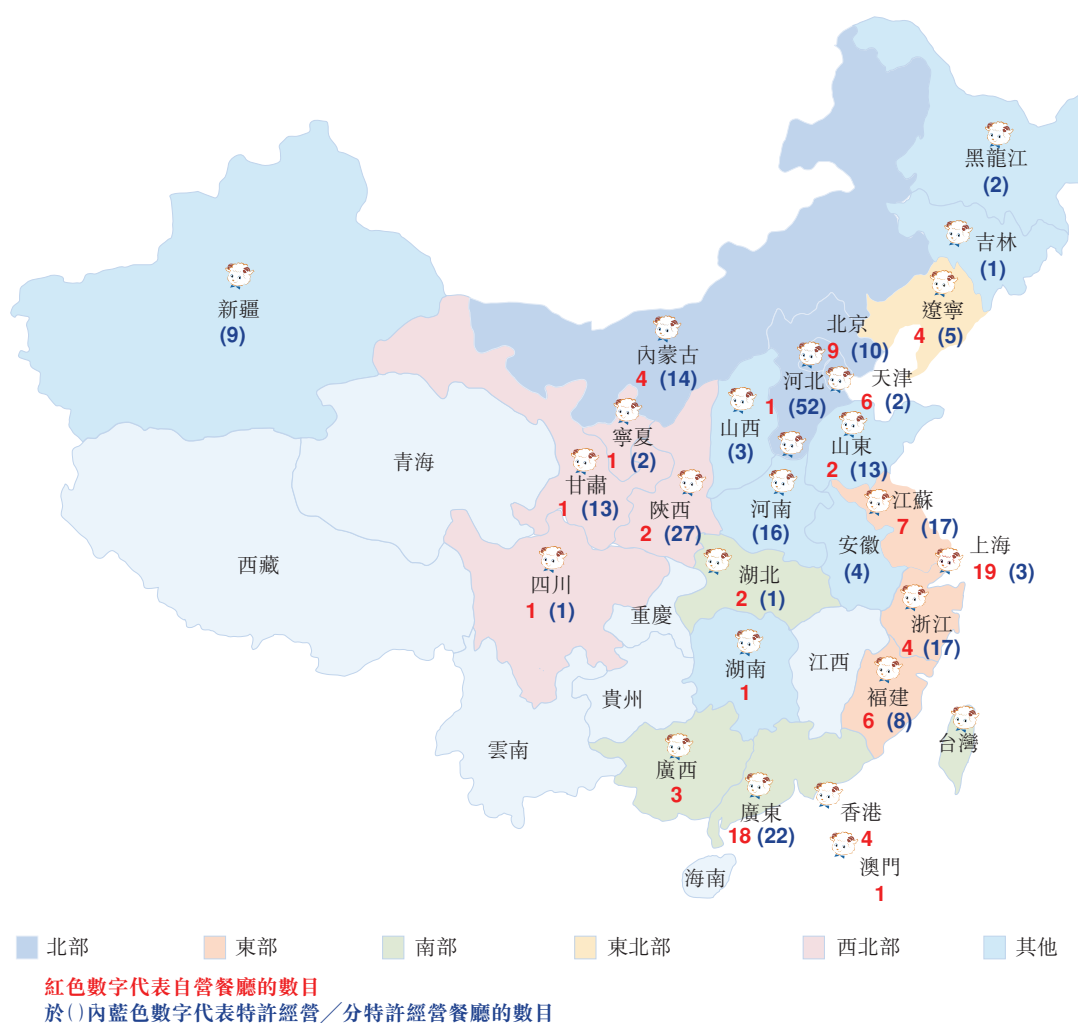
我們的餐廳網絡

我們的餐廳網絡包括自營餐廳及特許經營餐廳。目前，我們有一項特許經營代理協議仍然生效，根據該項協議，一家無關連特許經營代理商有權利於河北開設及管理分特許經營餐廳。請參閱下文「一 國內特許經營餐廳」分節。我們相信，擴大業務規模及我們的餐廳網絡的地區覆蓋有助提高品牌知名度、顧客信心及其忠心程度，因此我們極為重視通過戰略性和有序的業務增長擴充我們的餐廳網絡。為了達到這目標，我們會不斷評估現有餐廳的營業表現，並評估在現有及新開發市場開設新餐廳的可行性。

本網上預覽資料集為草擬本，其內所載資訊並不完整，亦可能會作出重大變動。閱讀本網上預覽資料集時，必須一併細閱網上預覽資料集首頁上「警告」一節。

業 務

於二零零七年十二月三十一日，我們在中國擁有81間自營餐廳及249間特許經營餐廳。我們於香港及澳門特別行政區及日本、美國、加拿大及印尼等海外地區擁有9間自營餐廳及8間特許經營餐廳。包括我們於中國的特許經營餐廳的數目在內，截至二零零七年十二月三十一日，我們在河北擁有44間分特許經營餐廳，均由特許經營代理管理。於二零零八年三月三十一日，我們於中國的自營餐廳數目增加至94間，令我們的自營餐廳總數增加至103間，而我們於中國的特許經營餐廳數目減少至240間，令我們的特許經營餐廳總數減少至247間。下列地圖顯示我們於二零零八年三月三十一日在中國及特別行政區的自營餐廳及特許經營餐廳(並非由我們擁有，其財務報表並不併入我們的財務報表)的營業地點及我們於各地點的餐廳數目：



本網上預覽資料集為草擬本，其內所載資訊並不完整，亦可能會作出重大變動。閱讀本網上預覽資料集時，必須一併細閱網上預覽資料集首頁上「警告」一節。

業 務

單位水平經濟。下表顯示我們於中國、其特別行政區及海外的自營餐廳的數目，乃根據分別於二零零七年十二月三十一日及二零零八年三月三十一日各地區及省份或城市的明細而編製：

地區及省份／城市	餐廳數目	
	於二零零七年 十二月三十一日	於二零零八年 三月三十一日
華北		
內蒙古.....	4	4
北京.....	8	9
天津.....	5	6
河北.....	1	1
山東.....	2	2
華東		
上海.....	19	19
江蘇.....	6	7
浙江.....	3	4
福建.....	4	6
安徽.....	0	1
江西.....	0	1
華南		
廣東.....	15	18
湖北.....	1	2
廣西.....	3	3
湖南.....	1	1
中國東北部		
遼寧.....	4	4
中國西北部		
陝西.....	2	2
四川.....	1	1
寧夏.....	1	1
甘肅.....	1	1
青海.....	0	1
特別行政區		
香港.....	4	4
澳門.....	1	1
海外		
美國.....	1	1
日本.....	3	3
總計.....	90	103

本網上預覽資料集為草擬本，其內所載資訊並不完整，亦可能會作出重大變動。閱讀本網上預覽資料集時，必須一併細閱網上預覽資料集首頁上「警告」一節。

業 務

下表顯示我們的自營餐廳的營運數據摘要，乃根據於二零零七年十二月三十一日各地區的明細而編製：

地區	餐廳數目	總面積 (平方米)	每餐廳 每日平均 顧客數目	顧客平均 消費總額 (人民幣)	上座率 ⁽¹⁾
華北.....	20	25,898	568	37.75	1.50
華東.....	32	34,472	436	49.89	1.21
華南.....	20	26,192	637	48.85	1.38
中國東北部.....	4	3,798	254	33.43	0.88
中國西北部.....	5	8,409	518	32.73	0.94
小計.....	81	98,770	515	44.79	1.29
特別行政區.....	5	4,925	939	82.85	3.43
海外.....	4	1,345	180	201.35	1.20
總計.....	90	105,039	531	51.16	1.40

附註：

(1) 上座率的定義為每日的顧客人次除座位數目。

國內自營餐廳

我們於中國的自營餐廳佔我們於二零零七年來自餐廳營運收益的76.4%，而我們預期該等業務將繼續為我們的業務及收益增長的主要動力。

規劃、選址及新餐廳開張

目標市場。我們計劃在中國較大及發達的城市(如省會及位於相對富庶的地區的城市，特別是北京、廣州、上海、深圳及天津)擴充我們的自營餐廳網絡，我們希望未來集中在這些城市發展業務。我們估計，於二零零七年十二月三十一日，我們在中國的大部份自營餐廳均集中於這些城市類別中。

選址及進行投資前盡職審查。為了保證整體的業務表現，我們於開設每一間餐廳前亦會進行盡職審查及市場分析，同時密切監察每一間餐廳的表現以便滿足不斷轉變的市場需求。在評估建議選址的可行性及有利條件時，我們訂立標準化程序及常規，以進行選址及投資前的盡職審查。

在進行每一項投資前，我們的地區業務選址隊伍會根據我們的慣常做法和程序，對建議的餐廳選址進行盡職審查。我們的標準投資前盡職審查程序包括進行多次實地檢查、詳細分析市場及其他資料，並進行可行性研究以估計所需的初期資本開支、投資回報期及預期的投資收益以及經營成本及開支。為防止自營餐廳與特許經營餐廳之間的競爭及互相爭利，我們一般於現有市場開設新自營餐廳及特許經營餐廳時，向現有餐廳的客戶進行調

業 務

查，以釐訂潛在爭利的影響。我們僅於認為鄰近新餐廳的現有餐廳人流潛在減少影響，不會對該區整體營運及表現有不利影響下，始會開設新自營餐廳或容許開設新特許經營餐廳。一般之規則是，倘新餐廳的建議地點，屬現有自營餐廳或特許經營餐3公里以內，我們會對爭利情況特別注重。我們的董事相信由於開設餐廳前進行選址及其他評估，而自營餐廳與特許經營餐廳的目標市場位於不同地區，自營餐廳與特許經營餐廳競爭甚小。

完成盡職審查程序及分析後，營運總部及我們總部的財務隊伍將考慮我們的業務選址隊伍提出的建議，並對建議餐廳選址做出最後的決定。

我們通常在人口稠密的地區尋找合適的經營地點，這些地點一般空氣流通，面積介乎500至1,000平方米，且具有顯眼的店鋪空間或標誌。我們一般選擇的地點為鄰近購物區、辦公樓或有足夠泊車空間的建築物，此等地點能為我們的餐廳吸引人流。我們大部分的自營餐廳亦設於租賃物業內，首期租期一般為3至5年。我們相信，每一間餐廳的地點足以影響其能否長期成功及我們的品牌形象。隨着我們擴充我們的餐廳網絡，我們已制定及改良我們用作評估可能選址的特定標準。我們的選址標準包括以下因素：

- 人流模式及鄰近購物區或其他人口稠密地區；
- 當地人口統計資料(如平均市區家庭人口、收入水平及飲食模式)；
- 交通便利及建議餐廳選址的大小；
- 區內餐廳競爭(包括其他火鍋餐廳及我們在該區的現有餐廳)；及
- 鄰近物業的租金。

開設餐廳。我們開設餐廳的標準化程序及過程涵蓋選址收購、餐廳設計及建築，這有助我們管理我們的投資成本，以及提高我們的餐廳開設過程的整體效率。為確保遵守如取得所需牌照和批文的法規，我們亦具備於中國開設新餐廳的內部指引。

我們的餐廳採用一致的裝飾標準，以為我們所有餐廳建立一個品牌形象。同時我們亦容許位於中國不同地點及面積有差別的個別餐廳根據其市場定位、目標顧客特性、面積及地域位置採用不同的基本顏色及裝飾物料。我們已成功提升及擴充我們於不同地點的營運，並已裝修許多現有的餐廳，從而加入能提供更私人的用膳環境的貴賓室。我們的餐廳絕大部分設有貴賓室，讓我們的顧客可選擇在私人的環境中進餐，而貴賓室的服務員工對顧客的比率亦較高。我們亦計劃於主要城市經挑選的地點開設高檔餐廳，以吸引更多商務顧客及其他較高階層顧客。我們計劃策略性地挑選餐廳重新進行裝修以推動該等餐廳的收

本網上預覽資料集為草擬本，其內所載資訊並不完整，亦可能會作出重大變動。閱讀本網上預覽資料集時，必須一併細閱網上預覽資料集首頁上「警告」一節。

業 務

益增長。我們的餐廳設計及建築著重有效規劃及功能性、最大限度擴大使用空間、控制建築成本以及符合安全要求。我們的餐桌大部份為四人座位或六人座位。

開設一間餐廳的成本因(其中包括)地點、選址面積、所需進行的翻修及開店時間而異。我們為每一個自營餐廳選址所訂的目標總投資一般為每百平方米介乎人民幣250,000元至人民幣350,000元。我們或會視乎地點及預期所需投資更多資金於一些特定選址。

餐廳管理

我們採用一套管理基礎設施，其設計目的為提高監察、指導及支援我們不同地區的營運、質量保證系統、招聘程序及培訓計劃的效率。

總部管理。我們的包頭總辦事處及上海營運總部目前分擔整體業務及營運的中央管理工作。我們位於包頭的總辦事處主要負責我們的機構的公司及行政監督，而我們位於上海的營運總部則專注於營運管理及監控，如開設新餐廳、招聘管理層員工、銷售及市場推廣，以及發展餐廳系統。

地區管理。在地區層面，我們將位於中國全國的餐廳業務分為五個獨立地區——即北部、東部、南部、東北部及西北部——並從屬於上海營運總部的整體管理及監督之下。各地區的營運皆由地區分部統領，地區分部分別位於北京(北部)、上海(東部)、深圳(南部)、瀋陽(東北部)及蘭州(西北部)。我們的地區管理隊伍一般由一名總經理、一名營運總監及一名財務總監組成。我們的地區管理隊伍負責於區內物色及開設新餐廳、制定價格政策、審閱向地區供應商進行採購的程序及為我們的僱員提供培訓。此外，我們的地區管理隊伍負責每日監察其管轄地區的餐廳。

餐廳管理。我們的自營餐廳由餐廳管理隊伍經營，彼等負責不同的營運範疇。我們一般為面積不超過1,000平方米的餐廳僱用50至90名僱員；而面積1,000平方米以上的餐廳，我們一般僱用90至120名僱員。我們將若干決策權下放予地區及餐廳管理隊伍，令隊伍更有彈性回應市場需求及改善業務表現。

餐廳經營

我們於中國的餐廳每日的營業時間通常為9小時，每年365日營業。

定價。由於中國地方經濟的分別，我們根據餐廳所在地的顧客的購買能力及消費習慣來調整我們的餐廳的食物價格。我們的地區管理隊伍決定於其區內各間自營餐廳的定價，並為我們的餐單項目做出季節性定價調整，而地區管理隊伍可釐定我們的菜單中新食物項目的價格調整。我們的地區管理隊伍在決定我們的整體定價政策時考慮多項因素，其中包

業 務

括整體市場趨勢、我們的競爭對手設定的價格、我們的餐廳的位置、材料價格及運輸費用，並會根據我們的地區管理隊伍按地區及城市間基準而進行的廣泛研究和分析做出決定。

品牌管理及市場推廣。我們所有的餐廳皆以「小肥羊」品牌作市場推廣。我們總部的市場推廣部門負責我們的廣告及推廣活動的整體方向及其管理工作。我們所設計的品牌市場推廣活動旨在加強我們提供優質及美味的火鍋菜式的聲譽，並宣揚我們的餐廳為家庭、社交及其他團體聚會的理想地點的訊息。我們的市場推廣策略集中於以下幾個方面：

- 增加電視、報章、雜誌及互聯網的宣傳活動以提高我們的品牌知名度；
- 積極參與公益活動以於公眾心目中建立我們的聲譽及公司形象及品牌；
- 透過我們的顧客忠誠計劃吸引新顧客及增加我們的現有顧客的光顧頻率；及
- 透過互聯網、手機短訊、服務熱線及其他方式加強與我們的顧客的溝通，藉此提升整體顧客滿意程度。

我們在中國的廣告主要包括在我們的餐廳張貼的廣告、定期於20至30份報章刊登印刷廣告以及在受歡迎的網站登載網上廣告。

另外，我們通過舉辦一系列其他推廣活動以增加顧客的忠誠度和提高銷售額。我們於中國的自營餐廳聯合推出一項顧客忠誠度計劃，根據顧客的光顧頻率向合資格的常客提供折扣優惠，顧客首次光顧後即可參加此折扣計劃。憑消費次數累積積分，顧客於累積若干積分數目後可享有最高15%的折扣優惠。顧客於每次光顧可獲得的累積積分乃按該次光顧於我們餐廳所花費的金額計算。忠誠積分於每年年終失效。我們的推廣活動亦包括幸運大抽獎，豐富獎品包括內蒙古旅程。我們亦會趁重要節日及周年紀念日舉辦推廣活動。舉例而言，為了慶祝內蒙古自治區成立六十周年以及本公司成立八周年，於二零零七年八月八日，我們舉行全國推廣計劃，向顧客提供折扣及送出蒙古文化禮品。我們相信該等活動已提高我們的品牌於公眾心目中的知名度。

我們與可口可樂聯合舉辦一項市場推廣計劃，以互相宣傳我們各自的產品及服務。我們亦與國美電器有限公司簽訂協議，於我們的若干餐廳向其顧客忠誠度計劃的高端成員提供折扣優惠。來自此等折扣的成本於顧客於我們的餐廳使用有關折扣時確認。

我們亦自二零零七年三月起設立全國客戶服務熱線(電話號碼：86-400-819-1000)以透過電話回應顧客的問題、向潛在特許經營商提供顧問服務及聽取顧客的回應及建議。

業 務

經營方法及計劃。我們在經營方面採用了一系列營運工具及電腦系統及程序以提高我們的經營效率，及時向管理層提供財務及市場推廣資料、節省行政工作時間及開支及讓彼等分析顧客行為及回應瞬息萬變的市場需求。

我們通過我們的營運手冊、營運清單、獎勵計劃及培訓手冊執行餐廳營運標準。我們所有的僱員亦須遵守適用於其工作崗位的標準，有關標準具體載列於營運手冊。地區管理隊伍定期檢查每間餐廳，檢查範圍包括服務、產品質量及衛生程度。有關检查工作一般同時於高峰時間及非高峰時間進行，以對每間餐廳進行最準確的檢視。根據此等檢查，我們釐定整體表現評分，而此評分將構成用以計算每名僱員的每月獎金的總評分的一部份。培訓隊伍於每個地區辦公室的角色為加強每間餐廳的僱員的知識及技巧，以及識別可改善的範圍。培訓隊伍將定期到其相關地區的每間餐廳進行培訓工作，針對就特定的餐廳而言最重要的範疇舉辦培訓課程。

我們在中國的餐廳均採用一套營運信息科技系統、一套財務信息科技系統及一套物流信息科技系統以向管理層彙報營運、財務、分銷及物流資料。我們的海外餐廳則採用用途相近的不同軟件。我們的營運信息系統每日向餐廳管理層彙報消耗量、存貨、顧客總人數及其他營運資料。我們的財務信息系統每月向我們的總部及各地區辦公室彙報收益、成本及其他會計資料。我們的物流信息系統向管理層彙報肉類及湯底調味料產品的產量、流量以及分銷量的資料。我們亦為我們的日常行政及辦公室管理工作使用一套辦公室行政系統。我們相信，上述系統有助餐廳及公司管理層適當監管我們的餐廳的營運及財務表現。我們的管理信息系統亦包括數據保護系統以確保我們的資料獲妥善保護，這些系統包括防火牆系統、防毒及密碼系統等。於往績期，我們的信息系統並未出現任何故障。

現金管理。我們絕大部份的自營餐廳的顧客均會於結賬時以現金付款，因此，我們的連鎖餐廳每日均會處理龐大金額的現金。我們於自營餐廳使用 POS 出納監察系統。我們亦於所有自營餐廳使用一套權力制衡系統，以確保每日結算我們所收取的現金，其中包括只能由出納員處理現金、每日將 POS 系統所計算出的簡表所紀錄的銷售額與每間自營餐廳實際收取的現金及每日的銀行現金存款對賬。每一名餐廳經理及出納員均須負責確保當日的銷售及開支獲妥善紀錄，並於每日營業時間結束時入賬。我們的財務部每月將銀行存款收據與銷售紀錄對賬。

業務干擾。於往績期，我們的業務運作並無受到任何重大及突如其來的干擾。

業 務

國內特許經營餐廳

我們採取一項特許經營的業務擴展策略，透過與經挑選的特許經營商合作，在無需過度動用資金的情況下使我們能夠迅速擴大我們的市場範圍，從而在我們未有開設自營餐廳的中國較小的城市及其他市區建立我們的市場範圍。我們的特許經營系統亦有助我們借助當地餐廳經營商的經驗及資源以開闢包括海外市場在內的新市場。我們的特許經營餐廳由我們的特許經營商成立、出資並經營，而我們則收取一筆特許經營費及年度品牌使用費，該等款項均為全數預付，作為彼等使用我們的知識產權及特許經營服務的報酬。在個別情況下，我們會提供餐廳管理及經營服務，以換取管理服務費。

於二零零五年二月年成立旗下的特許經營管理中心前，我們主要倚賴第三方特許經營代理來管理旗下的特許經營餐廳。此等特許經營代理獲授獨家權利，可於指定的地區以直接或透過分特許經營商來開設及管理特許經營餐廳，而我們將該等特許經營餐廳及分特許經營餐廳的管理授權予特許經營代理負責。我們不能控制根據此特許經營代理安排開設的分特許經營餐廳的數目。由於我們並不直接控制或管理第三方特許經營代理負責的特許經營餐廳，此等餐廳的商業行為及品質標準均取決於第三方特許經營代理的要求，其要求與我們的自營餐廳所有者不一致。然而，此等特許經營餐廳的表現於當時並無影響我們的經營業績，皆因我們於有關安排中向特許經營代理收取定額特許經營費。

為提升特許經營餐廳營運的表現，我們已開始於第三方特許經營代理安排屆滿後，與特許經營餐廳及分特許經營餐廳直接訂立特許經營協議，從而取代該等安排。我們在此過程中終止多間表現不佳的特許經營及分特許經營餐廳的運作，並改善了對特許經營及管理服務費的收取。在現有制度下，我們直接與特許經營餐廳及分特許經營餐廳經營商訂約，並透過我們的特許經營管理中心管理業務，該中心為本公司的內部部門。我們的特許經營管理中心於二零零五年二月成立，透過選取特許經營商以及審批程序、管理與特許經營商之協議以及從特許經營商之收費、利用培訓及市場推廣活動而支持特許經營業務、監察我們的特許經營餐廳營運規定的遵規情況以及實施新特許經營付款架構而協助我們的運作。我們目前仍有一份特許經營代理協議在河北生效。此協議將於二零一零年十二月三十一日屆滿。是否重續此特許經營代理協議及收購特許經營代理負責的任何分特許經營餐廳視乎若干因素，例如與特許經營代理磋商成功、市況及分特許經營餐廳的業務表現，而目前尚未作出有關決定。

於二零零七年十二月三十一日，我們在中國、美國、加拿大及印尼擁有257間特許經營餐廳。由於我們在中國收購3間特許經營餐廳、5份特許經營協議到期、1間由特許經營商在中國經營的餐廳結業以及在台灣的1份特許經營協議到期，因此於二零零八年三月三十一日，我們的特許經營餐廳數目減少至247間。我們目前並未與特許經營餐廳進行資本投資或貸款安排。於往績期，我們已收購27間往績昭著的特許經營餐廳。該27間被收購的特許經營餐廳的總收購成本約人民幣151,400,000元，而所購入資產淨值已列入本網上預覽資料集附錄一「會計師報告」附註(p)。從特許經營商購入之該等餐廳，於二零零七年為我們的餐廳業務貢獻約41.0%溢利。截至二零零八年三月三十一日止季度，我們向獨立第三方(定義見上市規則)收購於北京、廈門及天津的3間特許經營餐廳，總代價為人民幣12,400,000元。我

業 務

們按一致的估值模式決定是否收購特許經營餐廳，並根據我們對特許經營餐廳預期財務表現的估計與特許經營商進行公平磋商。我們亦考慮特許經營餐廳業務的其他方面作為收購準則，例如特許經營餐廳是否已違反特許經營協議，以及特許經營餐廳是否已對小肥羊品牌聲譽造成損害。為管理業務拓展，我們已聘任多名新高級管理層成員，包括一名首席營運官以及首席財務官，以及其他新僱員。此外，我們已實施多項措施，包括提升信息科技系統及實施內部遵規指引。我們計劃繼續收購成功的特許經營商以增加來自餐廳銷售的收益。

我們根據特許經營餐廳向特許經營管理中心提交的資料考慮是否收購特許經營餐廳，而我們一般會透過由特許經營管理員工定期巡查而確認有關資料。對於表現未如理想的特許經營餐廳，我們一般會預先發出通知，並為該等餐廳改善其表現而提供寬免期。倘該等餐廳於寬免期屆滿後，表現繼續未如理想，我們將終止特許經營餐廳的營運或讓與特許經營商訂立的特許經營協議屆滿。

挑選及審批特許經營商

我們已制訂一套標準化的程序審批特許經營申請。我們的特許經營審批程序第一部分為遞交申請，就特許經營餐廳提交地點及業務計劃建議。審核程序亦包括審查申請人的詳細背景、財務狀況及諮詢人，以釐定其是否符合我們的挑選準則。我們的特許經營管理中心亦將調派人員視察建議的地點及向我們的特許經營管理中心呈交報告。我們評估特許經營申請的考慮因素包括申請人的相關經驗、建議投資額，以及與自營餐廳選址程序類似的因素，例如地點、建議地點的人流及顧客的消費能力。我們一般挑選經驗豐富及財力雄厚的餐廳經營商申請人。

特許經營安排

我們的特許經營協議一般為期3至5年。我們於簽立特許經營協議後收取一次性不可退回的特許經營費用，並於特許經營期開始時收取全數預付特許經營協議期限之不可退回年度品牌使用費。於往績期，我們從特許經營商收取的特許經營費用及年度品牌使用費一般介乎人民幣50,000元至人民幣500,000元。此外，我們一般亦向特許經營商收取業績擔保按金，以確保其履行在特許經營協議下的責任。若特許經營商並無違反特許經營協議或損害我們的品牌名聲，按金可於特許經營期結束時全數退回。我們的特許經營商根據特許經營餐廳的地點及規模向我們的公司支付不同的特許經營費用、品牌使用費及業績擔保按金的金額。除非根據下文所述我們於二零零八年開始實施的新特許經營付款架構，我們根據我們的特許經營協議收取一次性固定費用外，並不向我們的特許經營商收取任何按業績計算的費用。請參閱「財務資料—流動資產淨值及流動負債淨額分析—應收貿易賬款分析」。

業 務

我們已與特許經營代理訂立協議，在協議項下我們向特許經營代理授出獨家權利以於特定的地區開設及管理數間我們的特許經營餐廳。該特許經營代理架構與我們現時的特許經營管理架構不同。根據該等安排，我們根據磋商前的合約條款向各特許經營代理收取定額的預付款項。我們根據各特許經營代理協議所獲的預付款項的金額不受有關特許經營代理開設或經營的特許經營及分特許經營餐廳的數目影響。比較之下，由於我們目前與特許經營餐廳經營商訂約及向其收取定額的款項，我們的特許經營收益將受於特定財政期間開設的特許經營餐廳的數目影響。現時，我們於河北有一項此類特許經營代理協議仍然生效，並將於二零一零年十二月屆滿。

於二零零八年，我們開始實行新的特許經營付款制度，當中包含須預先支付的定額特許經營費以及按特許經營餐廳即年收益之某一百分比計算的持續品牌使用費。為支持新特許經營付款計劃的推行，我們將要求特許經營商採用與自營餐廳所用者相若的資訊科技系統(當中我們的特許經營商將負擔硬件的成本，而我們將提供軟件及安裝支援以及其他管理及營運守則)。我們打算要求所有現有特許經營商轉用新付款制度，目標為令我們所有的特許經營餐廳在3年內於新付款制度下經營。

雖然我們尋求收購業績表現理想的特許經營餐廳，但任何有關收購須取決於(其中包括)我們對特許經營餐廳的往績評估以及與有關特許經營商的磋商。因此，我們於訂立特許經營協議時，不會與特許經營商商討任何潛在收購計劃。根據我們的特許經營協議，我們有權在若干特定情況下，終止特許經營餐廳的營運，例如重大違反特許經營協議。我們於往績期並未因我們的所定策略收取任何投訴。

管理特許經營商

我們的特許經營商須遵守營運手冊所詳列的標準、規則及程序。分特許經營商亦須按我們的特許經營代理要求，根據我們的標準及規定營運。

我們積極與特許經營商合作，以支持特許經營商的營運並監察特許經營商是否遵守經營規定。作為我們的特許經營服務的一部分，我們為我們的特許經營商提供指引和援助，以協助彼等順利開設餐廳，這些指引和援助涵蓋選址、餐廳設計及裝飾、供應管理以至僱員培訓。為使我們所有餐廳的品牌形象一致，我們的特許經營餐廳必須採用我們的內部設計及裝飾規格，並須得到我們批准其裝飾規劃。於準備開張的期間，來自我們現有餐廳且經驗豐富的員工會向新特許經營商提供有關管理及培訓事宜的諮詢服務。為確保特許經營商的優質經營水平，我們要求特許經營商及其僱員參加初期訓練課程，此課程與我們的管理層及其他員工參加的內部課程相似。我們的特許經營管理中心亦會為我們的特許經營餐廳的新招聘僱員(其中包括餐廳經理及主廚)實施精細的培訓計劃。為保證我們的特許經營餐廳的服務質量，只有在進行15至30天培訓後通過考試的僱員方可受聘於我們的特許經營餐廳工作。

業 務

我們的特許經營餐廳須向我們採購羊肉、湯底及其他供應品。經考慮包括當地顧客的收入水平、我們的競爭者收取的價錢及一般市場情況等因素後，特許經營餐廳可決定其本身的價格，惟須經我們批准。特許經營餐廳的價格必須與我們於同一城市的自營餐廳的價格相符。我們要求我們的特許經營商使用我們的標準市場推廣材料，並遵照我們的其他市場推廣及廣告標準及程序。我們向特許經營商提供廣告材料及市場推廣計劃，而特許經營商於開業時進行任何特別的宣傳或市場推廣活動亦須事先取得我們的批准。特許經營餐廳亦必須遵守其他規則，例如有關侍應生制服及其他印有「小肥羊」商標的印刷物的標準規則。此外，根據標準特許經營協議，特許經營商須將其於經營特許經營餐廳時取得有關我們的業務的任何商業機密保密。

我們的特許經營商管理人員週期性巡視每一間特許經營餐廳及採用其他方法，例如僑裝顧客定以進行期進行檢查，以監察特許經營業務。倘我們於進行巡視或檢查時發現違反我們的準則、規定或任何適用法律及法規的行為，我們的特許經營管理人員會要求特許經營商採取行動糾正違規行為。此外，於二零零九年年底，我們計劃於我們的特許經營餐廳安裝與我們的自營餐廳目前使用的信息管理系統同類的系統，以作為日後我們向我們的特許經營餐廳收取其年度收益之若干百分比以作為使用我們的品牌的費用的基準。

我們的特許經營協議一般為期3至5年，我們可在下列情況下隨時終止特許經營協議：

- 特許經營商違反有關採購、付運及使用羊肉、湯底及調味料以及其他所須材料的規定；
- 特許經營商嚴重違反特許經營協議，並且未能維護我們的品牌形象；
- 特許經營商的控股股東、法定代表或任何持有20%以上股權之股東有變；
- 特許經營商違反任何法律或法規，且被司法或行政機關處罰；或
- 特許經營商面對任何破產或清盤程序。

此外，續訂特許經營協議須獲我們的批准。我們相信特許經營協議之終止條文將不會有違我們的策略，以終止與表現未如理想的特許經營及分特許經營餐廳的合作而改善我們的特許經營餐廳業務的表現。此外，根據我們的中國法律顧問的意見，我們相信我們不會因我們的特許經營商不遵守有關法律及法規（例如未能獲取消防安全審批及環境審批）而需承擔任何責任。

國際、特別行政區及台灣餐廳

我們一直及將繼續於出現與業務夥伴合作發展新海外市場的機會時作出評估。我們於二零零四年一月於香港開設我們於中國以外的首家餐廳。此後，我們一直擴展餐廳網絡，於香港、澳門、日本及美國開設9間自營餐廳，亦於美國、加拿大及印尼開設7間特許經營

業 務

餐廳。我們在日本及美國的自營餐廳有業務夥伴，持有我們在該等海外國家成立的附屬公司的少數股東權益，該等業務夥伴經我們按其財務狀況及地方市場知識及專業知識謹慎挑選出來。我們已與該等少數權益股東訂立股東協議，其中載有包括限制轉讓股份、由股東根據其股權提名董事及由擁有絕大部份股權的股東通過決議案的慣常條文。

我們在有經營業務的特別行政區及海外地區中，多方面應用我們成功的餐廳經營模式，例如，我們於中國以外地區營運的餐廳主要提供火鍋菜式，而海外餐廳的菜單亦環繞我們的特式湯底而設計。與此同時，為迎合不同地區及國家迥異的市場趨勢及顧客喜好，我們於特別行政區及海外地區的餐廳有較大酌情權修改菜單以迎合業務需要。舉例而言，我們於香港及澳門的餐廳提供於中國其他地區經營的餐廳一般不會提供的地區早餐及下午茶。另外，於美國的餐廳提供於中國其他地區經營的餐廳一般不會提供的自助餐，除羊肉外，該等於美國的餐廳亦將牛肉列為主要食物，以配合顧客的口味。我們於日本的餐廳菜單亦加入了豬肉及晚市套餐，以迎合本地顧客的口味。

中國以外的國家及地區對我們來說是較新的市場，我們會採用更創新的餐廳設計，以建構出獨特的餐廳概念。舉例而言，我們許多於海外地區及國家的餐廳的裝飾以內蒙古為主題，為我們的顧客營造出一個有趣和饒有文化趣味的環境。我們在特別行政區及海外營運的餐廳主要利用本地報紙及各種假日推廣活動，以加強我們的品牌認受性及增加銷售。

所有於中國以外營運的餐廳使用由我們的湯底生產設施生產的湯底，以確保我們火鍋菜式的味道。我們於美國及日本營運的餐廳羊肉來源主要來自紐西蘭及澳洲。

批發食品業務

於二零零五年，我們開始向全國批發分銷商出售新鮮食品和乾貨類貨品，包括羊肉、火鍋湯底及其他調味料，以在大型超級市場、超級市場及便利店零售。我們利用專有技術，研發出一系列供家居進餐的獨立、簡易包裝火鍋湯底。我們亦與多個第三方食物生產商訂立安排，銷售第三方生產商製造的若干產品。我們的批發食品業務收益(向特許經營商銷售食品帶來之收益除外)由二零零五年人民幣20,900,000元(或我們收益的4.1%)增加至二零零六年人民幣56,600,000元(或我們收益的8.1%)，並進一步增加至二零零七年人民幣71,500,000元(或我們收益的7.5%)。我們計劃日後進一步擴充批發食品業務。

批發食品

我們的批發食品目前包括羊肉、牛肉、湯底及調味品。我們亦提供由所挑選的供貨商生產及以我們的品牌重新包裝的一系列其他優質食品，如肉醬、香料及烤羊肉串。

業 務

銷售及市場推廣

我們的批發食品主要於中國銷售，另外於香港特別行政區及若干海外市場，包括澳洲、美國及葡萄牙等海外市場亦有售。我們主要經批發分銷商銷售產品。我們一般與於批發分銷行業擁有相關經驗、充足營運資金及穩固的分銷渠道的批發分銷商訂立一年合約，而該等批發分銷商則與不同的超越市場、大型超級市場及便利店訂立合約。於二零零七年十二月三十一日，我們與約130名地區分銷商建立業務關係，分銷商涵蓋位於全中國超過100個城市的大型、中型及小型超級市場，其中包括沃爾瑪、家樂福、麥德龍、易初蓮花超級市場，以及便利店。

我們同時採用貿易及客戶推廣以及媒體廣告，以推廣我們的批發食品。我們一般於收到我們的分銷商的全數付款時向彼等付運批發食品。請參閱「財務資料 — 流動資產淨值及流動負債淨額分析 — 應收貿易賬款分析」一節。由於分銷商將負責於收貨後進行儲存，我們的批發食品業務並不包括其本身的儲存設施。

原材料供應

羊肉

我們推廣我們的特色羊肉為來自內蒙古草原的健康食品，而我們相信，我們的羊肉加工能力及資源令我們有別於許多中國火鍋餐廳連鎖店，並為我們的業務、營運及聲譽帶來重大貢獻。我們絕大部份的羊肉來自2種因其味道及質感而選取的於內蒙古飼養的羊隻。我們的羊肉產自在內蒙古開放牧場自然放養羊隻。

我們為我們的羊肉加工基地向內蒙古眾多羊業協會採購自然放養羊隻，該等羊業協會的成員目前包括超過5,000名養羊戶。我們已與該等單位建立長期關係，於過去及將來繼續與彼等訂立年度供應合約。我們以當前市價採購牲畜。我們根據我們的地區儲備及物流中心呈交及由我們的中央儲存及物流中心綜合的預測資料就我們估計的年度羊肉需求進行採購及加工。一般而言，我們對羊肉需求所作的預測乃根據過往數年的經驗及對來年餐廳開業及結業的預測。請參閱「財務資料 — 流動資產淨值及流動負債淨額分析 — 應付貿易賬款分析」。

我們目前於內蒙古擁有並經營2所羊肉加工基地，加工我們中國、香港及澳門的自營餐廳所需的羊肉。我們位於內蒙古錫林郭勒及巴彥淖爾的2個羊肉加工基地分別於二零零五年八月及二零零六年十一月開始營運。我們的羊肉加工基地各自的設計產能為每年可加工最多5,000噸羊肉。於建成此2個羊肉加工基地前，我們使用位於內蒙古的2個較小的羊肉加工基地進行羊肉加工，2個基地均於二零零六年停止運作。

本網上預覽資料集為草擬本，其內所載資訊並不完整，亦可能會作出重大變動。閱讀本網上預覽資料集時，必須一併細閱網上預覽資料集首頁上「警告」一節。

業 務

下表載列於往績期，位於內蒙古錫林郭勒及巴彥淖爾的羊肉加工基地的設計產能以及相應產量及使用率如下：

	總生產力 (噸)	實際產量			使用率		
		二零零五年 (噸)	二零零六年 (噸)	二零零七年 (噸)	二零零五年	二零零六年	二零零七年
錫林郭勒羊肉加工基地.....	5,000	2,142	2,052	3,174	42.8%	41.0%	63.5%
巴彥淖爾羊肉加工基地.....	5,000	—	318	1,984	—	6.4% ⁽¹⁾	39.7%

附註：

(1) 我們的巴彥淖爾肉類加工基地於二零零六年十一月開始營運。

該等基地使用現代化的設備及科技，可從羊隻中生產出約100種不同產品。在我們的餐廳供應的羊肉來自約為6個月大的小羊，因此肉味及肉質更佳。由於之前一年的十二月至七月一般為內蒙古錫林郭勒的羊隻飼養週期，而每年的七月至九月一般為羊肉加工季節，我們位於內蒙古錫林郭勒的羊肉加工基地僅於每年七月至九月全面使用。我們位於內蒙古巴彥淖爾的羊肉生產基地正處於擴充營運階段，因此仍未全面使用。我們於二零零七年加工約5,158噸羊肉，根據中國肉類協會的資料，以總產量計算，我們為中國最大的羊肉加工公司。我們的羊肉加工基地採用伊斯蘭式屠宰方法，並符合清真認證。

我們利用第三方供應商滿足我們相當大部份的羊肉需求。我們向第三方供應商購買已加工羊肉，第三方供應商向養羊戶購買自然放養羊隻或自行牧養羊隻。我們已經與內蒙逾20間通過我們品質監控測試且熟悉我們營運要求的羊肉供應商訂立持續安排，以滿足我們其餘需求。截至二零零七年十二月三十一日止年度，約55.0%的羊肉需求由該等第三方供應商供應。我們已制訂嚴謹的衛生及品質控制標準讓該等供應商遵守。因應第三方加工設施的規模及我們與彼等合作的時間長短，我們一般會調派1至3名實地品質控制人員到各供應商的加工場所，藉此確保我們的標準獲遵守及為該等供應商的僱員提供培訓。一般而言，我們與該等第三方供應商訂立1年的合約。

湯底

我們相信我們的特色湯底配方(經由高度機密程序保護)是我們的火鍋受歡迎的重要因素。只有一小撮選定的員工知悉湯底配方，而且生產程序分為不同部分，因此每一名生產員工對配料混合及製作過程只有有限度的接觸。自創辦人於一九九九年創作最初的配方後，我們曾經做出很多改善及調整，以迎合顧客口味的轉變。現時餐廳提供多種不同的湯底供顧客選擇。

本網上預覽資料集為草擬本，其內所載資訊並不完整，亦可能會作出重大變動。閱讀本網上預覽資料集時，必須一併細閱網上預覽資料集首頁上「警告」一節。

業 務

我們的湯底生產基地位於內蒙古包頭，負責生產調味粉、調味醬及肉醬，以作生產火鍋湯底之用。湯底的原材料包括中式香草、植物油、辣椒粉和其他香料。我們致力透過與供貨商訂立定價年度合約及透過減省相關儲存成本管理我們的湯底成本。為了減輕供應干擾帶來的風險，我們一般會為主要原材料物色後備供貨商。

其他餐廳供應商

除羊肉及湯底外，我們的餐廳及其他業務所需的其他供應物料包括：(i)其他肉類；(ii)蔬菜及其他新鮮食物；(iii)煮食爐具及其他餐廳用具；(iv)酒及其他飲品；(v)調味品及其他乾貨料食品及(vi)制服。我們的方針為集中購買所需材料，最大限度地節省成本同時取得持續的質量保證，達致更佳經濟規模效益。

各地餐廳透過我們的地區儲存及物流中心預先下訂單，我們通常根據這些訂單透過中央儲存及物流中心統一採購煮食爐具及調味品。

我們一般會透過我們地區辦公室的採購部門統一採購蔬菜及海鮮等其他新鮮食品。地區管理辦公室的採購部門整合其指定地區各間餐廳的採購訂單後決定採購供應物料所需的總金額。供貨商直接把此等供應物料運往有關餐廳或中央廚房。

我們細心比較不同的供貨商的品質及價格，從而挑選出合適的供貨商。為減省成本，我們要求我們的物流中心及餐廳於當地採購原材料，並盡可能直接向貨物的生產商採購。每次採購原材料時須按採購的金額先獲物流中心及餐廳不同職級的特定人員批准。我們亦對供貨商的產品及服務質素定期進行來檢討。

自二零零四年以來，我們的華南地區辦公室在深圳為深圳的餐廳經營一個中央廚房，從而對生產和運往各餐廳的小吃、麵條、甜品等熟食及半熟食物實現了統一化管理。我們相信，中央廚房有助確保各餐廳提供的食物質量並降低了勞工成本。我們計劃在各城市或地區建立更多中央廚房，我們相信我們可藉此取得更佳的經濟規模效益。

為確保以我們的品牌提供的產品及服務的一致性，我們要求所有於中國的特許經營餐廳透過地區物流中心協調購入包括羊肉及湯底的食品供應，以及廚房及其他餐廳設備及用具。

批發食品業務

我們售予特許經營商及批發分銷商的羊肉、牛肉、調味品及其他食品主要由符合我們嚴謹的質量監控標準，且熟悉我們的營運需求的第三方供應商生產，而湯底產品則由我們位於包頭的生產設施生產。我們通過食品批發業務出售的羊肉及其他食品亦通過與餐廳

本網上預覽資料集為草擬本，其內所載資訊並不完整，亦可能會作出重大變動。閱讀本網上預覽資料集時，必須一併細閱網上預覽資料集首頁上「警告」一節。

業 務

所用供應品類似的渠道採構，且亦須符合類似優質水準，有關採購模式與我們的餐廳採購供應物料的方式相似。

於往績期，我們向五大供貨商的採購總額低於我們採購總額的30%。

物流及存貨監控

我們的物流及存貨管理部門協調中國、香港及澳門的餐廳網絡採購、儲存及運送供應物料，包括本身的羊肉及調味品。我們將於內蒙古包頭的中央基地加工的湯底配料及羊肉運到我們位於包頭、北京、上海、深圳、濟南、西安及漯河的7個儲存及物流中心其中1個，並再分派到我們的餐廳。此外，供貨商將地區採購部門採購的新鮮及乾貨料食品供應物料直接運往個別餐廳或中央廚房。

儲存及存貨監控

我們生產的羊肉及湯底通常存放於中央儲存及物流中心，並透過地區儲存及物流中心送到我們的餐廳。從外界源頭購買的食物及其他餐廳供應物料一般會根據地區儲存及物流中心的中央化訂單直接送交餐廳。新鮮食品供應通常每日運送至個別餐廳。作為質量監控的一部分，未食用的蔬菜及其他新鮮食物供應品通常最多儲存2日，其後將須棄置。

我們的物流及存貨監控員工會定期監控存放於儲存設施的存貨質量及食品新鮮程度。每間餐廳的指定管理人員每日檢閱食物及供應品存貨，以保證存貨水平適當，以應付每間餐廳的營運需求，同時避免積存過量存貨。我們於儲存設施及餐廳實施了一項存貨監控員工的強制交替工作政策，該政策規定員工每2年轉換工作位置及職責。我們的物流信息系統向管理層傳遞有關產量、我們的肉類及湯底調味料產品的流動及分佈的資料。

我們相信，我們的儲存及物流設施足以支持現時營運所需。我們現時按年從第三方租賃所有儲存及物流中心。

運輸

我們租賃一隊擁有約80輛貨車的車隊，當中約50輛擁有冷藏設施，通常用作運送車程多於1,000公里的貨物。車隊的租賃協議每年更新。我們通過公開招標形式選出服務供應商。就我們的預先包裝食品運輸業務而言，我們一般與我們的餐廳業務一直使用的相同貨車公司訂立獨立協議。

業 務

質量監控

羊肉及湯底的生產

我們於地區及個別餐廳層次，從加工羊肉及生產湯底以至製作食品的整個食物生產過程中，均保證符合嚴謹的質量監控系統及程序以及衛生標準。

我們於錫林郭勒的羊肉加工基地及於包頭的湯底生產基地就其質量監控及業務管理系統方面得到不同的國際及國家認證，包括 ISO 9001:2000及 HACCP (「危害分析關鍵控制點」) 認證。HACCP是國際認可的食物生產過程防止微生物、化學及物質污染的技術。要取得此認證，我們須確認生產及供應過程中的潛在風險範疇，建立關鍵控制點及關鍵限值，加上其他監控措施，以確保食品安全。此外，我們的羊肉產品亦得到由中國綠色食品發展中心頒發的「國家綠色食品認證」，而調味品生產基地的衛生環境亦獲得由國家標準化管理委員會頒發的最高評級。

我們要求向我們供應牲畜的養羊戶為其牲畜領取原產地及運輸衛生證書。於往績期，我們已通過有關中國政府機關對我們牲畜的檢查。買入的牲畜最少須接受12小時觀察，以確保沒有潛在疾病。地方政府的國家質量監督檢驗檢疫總局會派監察人員對我們每個羊肉加工基地進行實地視察。當屠宰完成後，資深員工會檢查牲畜軀體及內藏有否異常，我們亦會每月檢查儲存於羊肉加工基地中的凍肉，確保肉類新鮮。我們安排1至3名僱員全時間留守每個第三方羊肉加工基地，以確保達到我們的質量及衛生標準。

我們已實施一套質量監控制度，以確保食品的質量及衛生標準。調味品生產基地內所用的設備每日消毒。根據 HACCP 規定，我們須檢查生產過程中每個關鍵控制點的危險分析，相關僱員於各關鍵控制點記錄質量監控資料。我們亦要求僱員對產品質量負責，並將他們的薪酬與產品質量掛鉤。

肉類加工及調味品生產基地的僱員須遵守嚴格的衛生標準，包括定期領取健康證書。

餐廳及批發食品業務

我們要求每一名員工嚴格遵守我們的品質監控程序。我們為僱員，尤其是廚房及其他處理食物的員工提供入職及持續培訓，以確保員工按我們的標準注重及執行其職責。我們已根據我們多年的營運經驗編製一套品質監控守則，其中載有我們的僱員須遵守的標準化品質監控守則及程序。每間餐廳的總經理及行政總廚負責確保僱員每日遵守上述手則及程序。我們於中國的特許經營餐廳需跟從與自營餐廳相同的品質監控標準，而位於香港、澳門、台灣、美國、加拿大、日本及印尼的餐廳，則會進行內部監控，以達到其所在國家

本網上預覽資料集為草擬本，其內所載資訊並不完整，亦可能會作出重大變動。閱讀本網上預覽資料集時，必須一併細閱網上預覽資料集首頁上「警告」一節。

業 務

的品質標準。於往績期，我們並不知悉我們自營餐廳或特許經營餐廳發生食品被污染的事件。

我們的批發食品按照與餐廳供應的食物相同的品質監控標準去產。至於由第三方加工或生產的批發食品，我們就生產過程採用相同的品質標準，並定期監測該等第三方是否遵從這些標準。

採購供應品及食物儲存及運送

在廚房使用的新鮮及乾貨料食品供應品(包括羊肉及湯底供應品)被使用前亦會在運送及付運期間的不同階段被檢查。我們亦為我們向供貨商採購的產品實施嚴格的品質審閱程序。

產品開發

我們明白不時增加新菜式對吸引目標顧客時常光顧的重要性。我們的菜單亦需根據顧客口味轉變而做出修改。我們的管理層及高級廚師會考慮市場趨勢、季節因素及顧客意見作為彼等定期審閱我們餐廳菜單的根據。地區管理層負責批准任何新菜式、菜式材料及定價。

我們不斷透過研發活動尋求提升羊肉及湯底生產的科技及技術知識。我們與設備製造商合力設計出湯底生產設備，以配合我們湯底產品的特色。我們亦已提升在我們羊肉加工基地的生產設備的質量，並將會不斷將其改善。

我們的羊肉加工基地設有新產品開發部門，負責研發羊肉產品。我們在二零零六年為餐廳引入超過20種新的羊肉產品，包括新的羊肉片及特級羊排。

湯底生產基地設有兩個研究部門，一個負責火鍋湯底產品，而另一個則負責其他調味產品。湯底生產基地根據不同顧客組別的要求，開發出各種不同的湯底及調味產品，廣受市場歡迎。

此外，總部及各地區管理部均有新產品研發部門。地區管理部的產品研發部門開發的新食品，先經地區內的餐廳測試；若通過測試，經總部同意後會向其他地區的餐廳推廣。我們亦給予僱員獎勵，藉以鼓勵僱員進行研發活動。

競爭

餐廳競爭

中國的餐飲服務業競爭十分激烈及分散，我們在不同地區的競爭對手的數量、規模及實力亦相差甚遠。我們於中國與一些其他的全國及地區火鍋連鎖店競爭。我們的餐廳亦

業 務

與行內其他提供全套服務的餐廳及食店(如快餐店、咖啡廳、酒吧及小食亭)競爭。我們的競爭對手包括本地餐廳及其他地區或國家的連鎖餐廳的成員。

一般而言，我們相信火鍋餐廳的競爭乃以(其中包括)食品(特別是羊肉)質量、商譽、品牌認受性、價格、餐廳位置、客戶服務及餐廳環境為本。餐廳的業務亦受不同因素影響，其中包括顧客口味轉變、經濟及市場環境、人口趨勢、交通模式、員工數目及福利、監管發展、產品存貨及成本上升。我們相信，憑著我們高質量的火鍋菜式、營運模式、物超所值的產品及著名的品牌，我們在云云競爭對手中仍可脫穎而出。

獎項

多年來，我們的成就得到無數獎項認可，其中包括：

<u>獎項</u>	<u>年份</u>	<u>獎項頒發單位</u>
2007中國品牌年度大獎 第一名(餐飲)	二零零七年	世界品牌實驗室，一間專門從事品牌評估、品牌市場推廣及品牌管理的機構，有關世界品牌實驗室之詳情，載於其網站： http://brand.icxo.com
中國十大最具影響力品牌.....	二零零七年	世界品牌實驗室
農牧業產業化國家重點 龍頭企業.....	二零零七年	農業部
中國服務業企業500強	二零零七年及二零零六年	中國企業家協會和中國企業聯合會，中國一個全國企業及企業家協會
最有價值中國品牌500強	二零零七年、二零零六年及二零零五年	世界品牌實驗室
21世紀未來之星 — 2007最具成長性新興企業 ...	二零零七年	《中國企業家》雜誌社， 中國以商業為主題的雜誌
百佳地方菜.....	二零零七年	名列美國中餐百佳，為就 有關排名而成立之實體

本網上預覽資料集為草擬本，其內所載資訊並不完整，亦可能會作出重大變動。閱讀本網上預覽資料集時，必須一併細閱網上預覽資料集首頁上「警告」一節。

業 務

<u>獎項</u>	<u>年份</u>	<u>獎項頒發單位</u>
全國農產品安全十佳 供應商.....	二零零六年	國家食品藥品監督管理局、國家 認證認可監督管理委員會、 國家標準化管理委員會及 中華全國供銷合作總社
中國100最具價值馳名商標.....	二零零六年	中國品牌研究院，一間中國 品牌研究機構。有關中國 品牌研究院之詳情，載於 其網站： http://www.brandcn.org
中國十大最具成長力馳名 商標.....	二零零六年	中國品牌研究院
中國餐飲優秀特許品牌.....	二零零六年	商務部
胡潤2006中國優秀私有 品牌.....	二零零六年	《胡潤百富》，中國有關奢侈 品的刊物
於中國餐飲百強企業 排名第二.....	二零零五年	商務部、中國烹飪協會及中華 全國商業信息中心
於中國質量企業500強的 服務供應商中排名第一.....	二零零五年	人民日報及中國質量領先 企業調查組委會
中國企業500強.....	二零零四年	中國企業家協會和中國企業 聯合會
中國馳名商標.....	二零零四年	國家工商行政管理總局
中國成長企業百強.....	二零零三年	《當代經理人》雜誌社及 中華留學人員創業協會
中國名火鍋.....	二零零二年	中國飯店協會

知識產權

我們的主要商標及服務商標包括「小肥羊」商標以及我們的標誌，已於27個國家及地區註冊或註冊申請正待審批，其中包括中國、香港、澳門、美國及加拿大。於二零零四年十一月，國家工商行政管理總局將我們的「小肥羊」商標列為中國的「馳名商標」。因此，其

本網上預覽資料集為草擬本，其內所載資訊並不完整，亦可能會作出重大變動。閱讀本網上預覽資料集時，必須一併細閱網上預覽資料集首頁上「警告」一節。

業 務

他公司及個人並不允許於任何產品(包括但不限於食物產品)使用該商標。於最後實際可行日期，我們已為我們的批發品業務物申請註冊「小肥羊」品牌，而我們於中國就17個商標尚有33項申請仍待審批。我們預期該等商標的註冊於2年內在中國完成，我們亦於美國就2個商標有3項仍待審批的申請，於印尼就2個商標有2項仍待審批的申請，以及於日本就2個商標有1項仍待審批的申請。我們並不知悉有任何適用法律或規則將會阻止我們完成擬進行的註冊。請參閱本網上預覽資料集附錄八「有關業務的進一步資料—知識產權」。

於往績期，我們就侵犯我們的知識產權展開兩次法律訴訟，我們於兩宗訴訟均獲判勝訴。我們因該等申索支出合共約人民幣200,000元費用。於最後實際可行日期，在中國、其特別行政區、台灣及海外並無有關我們的知識產權遭侵犯的重大事件。於往績期，第三方並無因我們侵犯知識產權對我們提出任何申索。我們已實施程序以保密我們的湯底配方，並積極保護我們的知識產權，以免知識產權受第三方侵犯。當我們得悉任何未經授權使用我們的商標的事件，我們的員工會迅速向地方工商行政管理局作出投訴。至於在海外，我們會指示法律顧問採取行動，要求有關第三方停止未經授權使用我們的商標。我們亦已挽留及指示中國專業代理，透過中國商標註冊局每週刊發的公告，監察與我們註冊商標非常類似的商標註冊申請。我們接獲代理的通知後，將盡快向有關商標註冊機關提出反對任何有關申請。我們認為保護及執行我們的知識產權相當重要，並將繼續積極採取法律行動以保護我們的品牌。

物業

我們的總辦事處地址為中國內蒙古包頭市昆都侖區青年路8號。

於二零零八年三月三十一日，我們於中國擁有6個物業及租賃98個物業。此外，我們亦於香港、澳門、日本及美國租賃11個物業。

擁有物業

於二零零八年三月三十一日，我們擁有6個物業，總樓面面積約26,864平方米。我們的自身擁有物業主要用作辦公室、食物製造加工設施、餐廳及員工宿舍。於最後實際可行日期，我們為全部擁有及佔用的6個物業持有相關權證。

租賃物業

於二零零八年三月三十一日，我們於中國租賃98個物業，總樓面面積為116,007平方米，以及於中國以外地區租賃11個物業，總樓面面積為7,973平方米。我們的租賃物業主要用作餐廳。

業 務

於十二月三十一日，就我們的4個租賃物業而言，相關出租人並未向我們提供相關業權擁有證書或授權文件，證明彼等擁有所需的業權或權利向我們租賃物業。該4個租賃物業位於中國4個城市，總樓面面積為4,662平方米，佔我們在中國租賃的物業的總樓面面積3.9%。其中2項該等租賃物業用於管理用途，而另外3項租賃物業則用作餐廳。截至二零零七年十二月三十一日止年度，上述4項物業帶來之總收益及估計除稅前溢利，分別為人民幣36,100,000元及人民幣10,600,000元，分別約佔收益及除稅前溢利約3.8%及8.2%。該5間餐廳的總除稅前溢利代表我們的估計，並不反映財務成本、開支及總部的行政開支(由不同的業務分部分擔)等所佔的若干開支。我們盡力向該等物業的出租人取得有關業權擁有證書及其他授權文件，以證明我們得到物業擁有人租賃的授權。

根據我們的中國法律顧問的意見，該等租賃物業中其中2個的租賃協議已正式向有關中國當局註冊，而租賃協議為合法、有效及可予執行。此外，我們的中國法律顧問指出，出租人並未提供有關業權證書不會影響我們的租賃協議的法律地位，如當第三方反對我們使用該5個租賃物業的權利時，我們可向出租人就任何損失及損害提出申索。倘我們由於我們的出租人未能取得相關業權擁有證書或授權文件而須搬遷，而我們因業權問題從有關出租人討回的損害賠償(如有)，未能足以涵蓋搬遷成本，我們的控股股東同意就有關搬遷所產生的成本向我們作出彌償。請參閱本網上預覽資料集附錄八「其他資料 — 遺產稅、稅項及其他彌償」。

此外，截至二零零七年十二月三十一日，我們的60項租賃物業的出租人並未向相關中國政府機構登記有關租賃協議。該60項物業位於中國23個城市，總樓面面積為73,145平方米。其中2項上述物業用作管理用途，而其他58項物業則用作餐廳。截至二零零七年十二月三十一日止年度，我們從該58間餐廳獲得的總收益及估計除稅前溢利分別為人民幣347,600,000元及人民幣61,500,000元，分別約佔我們的收益及除稅前溢利的36.6%及47.6%。該58間餐廳的總除稅前溢利代表我們的估計，並不反映財務成本、開支及總部的行政開支(由不同的業務分部分擔)等所佔的若干開支。

我們的中國法律顧問告知我們，根據中國法律，出租人必須向相關的土地及房地產管理局登記已簽立的租賃協議，並將其備案。未能登記已簽立的租賃協議將不會使該租賃協議無效，然而，該協議對其他擁有權益的第三方(如其後已登記租賃協議項下的承租人)可能並無約束力。儘管我們積極要求我們該60項物業的出租人適時完成備案及登記程序，我們無法控制彼等是否及何時按我們要求行事。

我們已獲我們的中國法律顧問告知，作為已簽立但未登記的租賃協議下的承租人，我們並不會因出租人未能將租賃協議備案及登記而須承受中國法律及法規下的處罰。然而，我們不能向閣下保證我們有關上述物業的租賃協議，以及我們使用及佔用上述物業的權

本網上預覽資料集為草擬本，其內所載資訊並不完整，亦可能會作出重大變動。閱讀本網上預覽資料集時，必須一併細閱網上預覽資料集首頁上「警告」一節。

業 務

利於將來不會被反對。見「風險因素 — 有關我們於中國佔用的若干物業的若干業權問題及我們的租賃協議未經登記可能對我們能否使用該等物業構成重大不利影響」。

根據若干該等未登記租賃協議，倘我們因出租人未能進行登記被迫將我們的營運搬離租賃物業，我們將有權向出租人索償。我們的控股股東已同意向我們彌償任何因出租人未能進行登記而被迫搬遷所產生的任何費用，以於相關出租人對損害所作的賠償(如有)不足夠支付我們的相關費用時補足有關費用。

請參閱本網上預覽資料集附錄八「其他資料 — 遺產稅、稅項及其他彌償」。

直至最後實際可行日期止，位於上述物業的餐廳的經營並未因出租人未提供所需的業權擁有證書或上述租賃協議並未登記而受到干預。此外，概無上述物業被視為對我們的業務十分關鍵。我們相信該等租賃物業於有需要時可由其他可資比較的物業取替，但不會對我們的業務、業績及財務狀況構成重大影響。

物業估值

獨立物業估值師威格斯資產評估顧問有限公司已為我們於二零零八年三月三十一日擁有的物業權益估值，權益總額為人民幣111,614,000.0元。威格斯資產評估顧問有限公司發出的估值函件、估值概要及估值證書全文刊載於本網上預覽資料集附錄四。

有關物業權益(包括樓宇及土地使用權)於二零零七年十二月三十一日之賬面淨值與其於本網上預覽資料集附錄四所載於二零零八年三月三十一日之公平價值對賬如下(下列金額以人民幣千元列示)：

載於本網上預覽資料集附錄一會計師報告內我們的物業權益(包括樓宇及土地使用權)於二零零七年十二月三十一日之賬面淨值	72,542
減： 截至二零零八年三月三十一日止三個月攤銷(未經審核)	61
截至二零零八年三月三十一日止三個月之折舊(未經審核)	462
於二零零八年三月三十一日賬面淨值(未經審核)	72,019
於二零零八年三月三十一日之公平值	111,614
重估盈餘淨額	39,595

所有租賃物業均無商業價值。

本網上預覽資料集為草擬本，其內所載資訊並不完整，亦可能會作出重大變動。閱讀本網上預覽資料集時，必須一併細閱網上預覽資料集首頁上「警告」一節。

業 務

僱員

我們招聘的僱員須與我們分享同一理念，為顧客提供優質的服務。於二零零七年十二月三十一日，我們聘用5,242名全職僱員。我們大部份中國僱員均有工會作代表，而我們亦認為與僱員的關係良好。每年，我們在加工及購買羊肉季節僱用臨時僱員於我們的羊肉加工基地工作。此外，我們於餐廳高峰期以小時為基準聘請兼職僱員，以使我們的員工數目更配合顧客流量。下表載列於二零零七年十二月三十一日按主要職能劃分的全職僱員概況：

<u>職能範圍</u>	<u>全職僱員數目</u>
管理及行政員工	753
餐廳員工.....	3,626
生產基地員工	863

培訓

我們致力向僱員提供定期及優質的培訓課程，作為質量監控及僱員招募及慰留工作的一部分。

我們要求所有新僱員參與一個為期一個星期的迎新計劃，讓其熟習我們日常工作環境、產品、服務及質量要求。此外，我們亦根據僱員不同的工作性質而安排各式各樣的培訓課程。一般而言，總部僱員每月參與兩節培訓課程，本公司每個地區辦公室每月亦最少舉辦一至兩節培訓課程。此外，我們亦每年舉辦全公司餐廳經理培訓會議。

招募及慰留

我們重視聘用優質人才(包括資深經理)以支持我們的業務及營運。我們提供具競爭力的薪金及福利，包括醫療保險、膳食，以及在部分地區提供宿舍住宿。

我們透過為僱員提供承擔更多責任及晉升的機會，以及與銷售額、盈利能力及若干質量監控措施相連的表現掛鈎獎勵，以激勵及挽留人材。

我們參與各省市政府根據相關中國法規而運作的各種法定僱員福利計劃，包括住房、退休金、醫療及失業福利計劃。我們根據地方政府的適用規定，按支付予僱員的薪金、花紅及津貼的若干百份比向該等計劃作出供款。法定退休計劃成員有權根據其退休之時的薪金領取退休金。截至二零零五年、二零零六年及二零零七年十二月三十一日止年度，我們向僱員福利計劃作出的供款總額分別約為人民幣14,400,000元、人民幣14,400,000元及人民幣19,200,000元。

我們設於特別行政區及海外地區的餐廳根據其營運的司法權區的行業常規及法律規定為其僱員提供福利。

業 務

監管合規

中國

就我們於中國的餐廳而言，於最後實際可行日期，我們已為我們於中國的餐廳營運取得所需的牌照。於最後實際可行日期，我們並無接到中國環保機關或中國消防安全機關發出的通告，要求我們就任何餐廳不遵守法定規定採取任何補救行動，我們亦無被任何該等機關罰款。根據我們中國法律顧問的意見，我們相信概無任何中國法律或規則阻礙我們替我們的自營餐廳取得相關環保或防火安全批文，且在目前為中國的自營餐廳向有關機關提交申請所有需要的許可證、批文及牌照方面亦無任何不符合情況出現。

遵守環保規定

我們須遵守中國全國及地方環保法律法規。根據適用之中國法律及法規，任何餐廳建築及裝修工程須接受環境影響評估，並須於建築工程施工前獲有關環保機關批准。裝修或翻新工程完成後，我們必須於開始使用有關場地後3個月內申請及通過相關環保機關的實地檢查。有關環保機關亦將於有關場地開始使用後，通過突擊檢查確保其持續遵守適用法律及法規。倘於檢查期間發現任何違規事件，則有關當局可下令於指定時間內糾正。倘我們未能按指令糾正有關問題，則環保機關可勒令我們暫停我們於該物業的營運或繳交罰款。

如我們的中國法律顧問告知，根據相關中國法律及法規，中國環保機關就一間餐廳於合資格政府機關指定的規定期間未能取得必需的環保批文，可判處的最高刑罰為罰款人民幣50,000元。此外，如我們的中國法律顧問告知，概無明確法定條文指定糾正之時限。倘未能取得必需的環保批文，中國環保機關亦可能勒令暫停經營業務。我們的控股股東已承諾就因未能獲取環保批文而承擔的任何罰款、懲罰、開支及損害賠償向我們作出彌償。見「風險因素—任何環保索償或未能遵守任何現有或未來環保規例可能令我們承受龐大相關成本或開支。」

於有關日期，我們並未取得我們於上海2間自營餐廳的環境影響評估及批文。目前我們正等待該等環境影響評估及批文的審批。向有關環保機關提交申請後，我們決定以商業理由重新安置該2間餐廳。於二零零八年五月二十三日，該2間餐廳已結業等待重新安置。我們計劃待該2間餐廳取得有關環保批文後才開展業務。

業 務

此外，根據適用之中國法律及法規，我們必須就直接向空氣及水源排放任何污染物獲取污染物排放許可證。我們的羊肉加工基地在日常業務過程中排放污水及釋出臭氣，而我們的餐廳亦會排放污水及固體廢物，以及產生噪音。我們已為我們的羊肉加工基地獲取污染物排放許可證，而適用之中國國家法律及法規並未要求我們為我們的餐廳申領污染物排放許可證。根據若干地方法規，我們的若干餐廳必須獲取污染物排放許可證，而該等餐廳已獲取所有有關所需許可證。我們相信我們經營所產生的廢物性質並非有害，對環境的影響亦輕微。

遵守消防安全規定

根據有關中國法律及法規，於一間餐廳開始營運前必須取得消防安全批文。倘未能取得相關的消防安全批文，負責不合規餐廳業務的人士及不合規餐廳本身均可能被罰款。可判罰的最高罰款按地區之不同而有別。此外，除非不合規餐廳於某期限內糾正不合規地方，否則中國消防安全機關有權勒令任何不合規餐廳暫停經營。中國消防安全機關允許糾正該等問題之期限由地方消防安全機關決定。如我們的中國法律顧問所告知，概無明確法定條文指定糾正之時限。我們的控股股東已承諾就因未能獲取消防安全批文而承擔的任何罰款、處罰、開支及損害賠償向我們作出彌償。我們面對的潛在風險詳情，見「風險因素—倘任何未能為於中國的自營餐廳獲得消防安全批文的情況，可能令我們遭受罰款或其他懲罰，而有關罰款或懲罰可為重大的」。

倘火警於我們任何一間餐廳(包括上述現時沒有消防安全批文的餐廳)發生，我們可能須對財物損毀或人命傷亡負責。有消防安全批文之餐廳及沒有消防安全批文之餐廳面對此風險的程度相同。如我們的中國法律顧問所告知，於中國概無明確法定條文特別規定就發生財物損毀或人命傷亡事件對在沒有消防安全批文之情況下經營之餐廳判處罰款及懲罰。

食物安全

我們已採取措施遵守有關健康及安全事宜之適用法律及法規。我們所有中國公司已根據中國法律及法規取得有效的衛生許可證。我們已制定及落實食物安全措施，包括定期巡查及實施各項指針，以確保在餐廳提供的食物質素。此外，我們的餐廳安全措施亦包括有關政府機關發出有關餐廳安全法規之詳細落實措施。我們相信所採納之該等措施，符合適用法律及法規，與社會責任相符，且與我們業界標準慣例一致。我們並未遇上不符合健康及安全措施的的重大事宜。

業 務

其他監管事宜

根據中國的國家勞工法律及法規，我們須為僱員福利就若干僱員社會福利計劃作出供款，其中包括社會保險供款以及住房公積金供款。我們並未為若干中國兼職僱員悉數支付所有社會保險費，該等僱員大部份按時薪基準發薪及受僱少於一個月。我們的兼職僱員的流失率頗高，在此短暫的僱用期間內完成所需的社會保障登記存在重大的實際困難。我們亦甚少與該等兼職僱員訂立書面僱用合約，原因為彼等之僱用屬短期性質，而書面僱用合約為完成相關登記程序的所需文件。如我們的中國法律顧問告知，上述僱用安排符合於二零零八年一月一日生效的中國勞動合同法。然而，如我們的中國法律顧問告知，有關中國當地的社會保障機關可能要求我們根據有關中國規則及法規支付社會保險費。如我們的中國法律顧問告知，倘我們被指令支付社會保障保費，但未能按當地社會保障機關規定支付，則可能須就拖欠款項繳交按每日0.2%計算的罰款。於最後實際可行日期，我們未支付的社會保險費金額估計約為人民幣700,000元，已在我們於相關期間的財務報表中作出撥備。

此外，我們並未為我們大部份的僱員支付住房公積金供款，部份原因為作出所需的共同供款將減少我們的僱員的現金收入，因此彼等一般抗拒供款。根據我們的中國法律顧問的意見，我們可能被當地房屋基金管理機關要求就我們的僱員的福利將該拖欠供款存入該機關指定的戶口。倘我們未能根據規定支付任何供款，我們可能被處以人民幣10,000元至人民幣50,000元的罰款。截至最後實際可行日期，我們未支付的住房公積金供款金額估計約為人民幣900,000元，我們已就此於我們的相關期間的財務報表中作出撥備。

於最後實際可行日期，我們並不知悉有任何僱員就支付社會保險費或向住房公積金供款作出投訴或要求，而我們亦無被任何機關勒令作出該供款。我們的控股股東已承諾，倘我們被勒令支付任何社會保險費或住房公積金供款，而有關支付之款項超過在財務報表所撥備之相關金額，則就因未能支付社會保險費或住屋公積金供款而被相關機關施加之罰款及懲罰之任何責任向我們作出彌償。

香港

遵守環保規定

我們於香港的餐廳經營須遵守水污染管制條例(香港法律第358章)，據此我們的餐廳須先向環境保護署(「環保署」)申領水污染管制牌照，方可作任何商業性排污。倘未持有指定從持牌地點可排放的污染物數量上限的水污染管制牌照，在水質管制區排放污染物即屬

業 務

違法。倘有關排放將或很可能危害公眾健康、將令污水或排水系統受損或將威脅運作或維修員工的健康或安全，環保署有權拒絕發出牌照。

於最後實際可行日期，我們位於香港的所有餐廳已向環保署申領有效水污染管制牌照。我們自銅鑼灣、尖沙咀及旺角的餐廳開業起已為其申領水污染管制牌照。就我們位於荃灣的餐廳而言，我們於二零零八年四月二十一日已為其申領水污染管制牌照。有關我們荃灣餐廳先前未申領水污染管制牌照於我們內部檢討本集團遵守規定的過程中確認。當我們知悉此疏忽後，我們即時向環保署作出有關牌照申請，並成功取得牌照。此遵守規定事件發生乃由於本集團於過去迅速擴充及增長。倘我們的荃灣餐廳被發現於過去因在未有水污染管制牌照下作商業性排污而違反水污染管制條例，第一次違規我們可被罰款200,000港元(或第二次或其後違規罰款400,000港元)及監禁最多六個月。法院可就持續違規判罰款每日10,000港元。於最後實際可行日期，我們並無收到任何機關發出水污染管制條例可能就水污染管制條例採取行動或判處罰款的任何通告。我們的控股股東已承諾就我們因荃灣餐廳之水污染管制牌照事件而須繳交罰款的任何責任向我們作出彌償。為防止將來發生類似事件，我們已實施一套新訂內部合規指引，以監管我們餐廳所有相關牌照、批文、許可證及登記。請參閱下文「— 監管合規 — 合規措施」分節。

遵守健康及安全規定

餐廳牌照

香港餐廳營運商須根據公眾衛生及市政條例(香港法律第132章)(「公眾衛生及市政條例」)向食物及環境衛生署(「食環署」)申領餐廳牌照。食環署將於發出牌照前考慮若干先決條件，包括(其中包括)符合公眾衛生及市政條例之嚴格健康要求、物業通風設備充足及緊急事故發生時的逃生方法。食環署亦將就評估物業是否適合作餐廳使用向屋宇署及消防處徵詢意見，當中會考慮是否符合屋宇署的結構標準及是否符合消防處的消防安全規定。

酒牌

香港餐廳營運商亦須根據應課稅品條例(香港法律第109章)向酒牌局申領酒牌以於餐廳出售酒精。於發出酒牌前，酒牌局將考慮申請人是否適宜持有酒牌、申請酒牌的有關物業是否適合供應烈酒以及公眾利益。

就我們於香港的餐廳而言，於最後實際可行日期，我們已取得我們於香港經營餐廳所需的餐廳牌照及酒牌。

本網上預覽資料集為草擬本，其內所載資訊並不完整，亦可能會作出重大變動。閱讀本網上預覽資料集時，必須一併細閱網上預覽資料集首頁上「警告」一節。

業 務

根據我們的香港法律顧問提供的意見，我們於最後實際可行日期已為我們於香港的餐廳取得所需的牌照。我們的董事並不預期重續該等牌照會出現任何障礙。

澳門

遵守環保規定

根據有關於澳門排放污染物的第35/97/M號法令，餐廳營運商禁止排放將會嚴重令水區質素惡化的污染物。澳門港務局可就違反有關規則處以罰款。此外，根據第46/96/M號法令，餐廳營運商禁止將任何將對排水系統造成破壞的污染物（例如易燃物品及高溫污水及食物）排放入排水系統。澳門土地工務運輸局為負責監督執行第46/96/M號法令的政府機關。違反有關規則可能需作出破壞及損失賠償。

於最後實際可行日期，就董事所深知，我們於澳門的餐廳並無收到根據第35/97/M號法令發出的繳交罰款命令，我們於澳門的餐廳亦無根據第46/96/M號法令作出任何賠償。

遵守健康及安全規定

餐廳經營牌照

我們於澳門的餐廳須遵守第28/2004號行政法規，據此澳門民政總署（「民政總署」）獲授權發出於澳門經營餐廳所需的牌照以及就違反法規事件處以罰款。民政總署只在其徵詢澳門衛生局、土地工務運輸局及消防處意見後，信納物業為安全、合適及遵守法規的情況下發出牌照。於最後實際可行日期，我們已取得民政總署發出的牌照。

衛生及消防安全法規

於澳門經營餐廳亦受到第16/96/M號法令監管，據此餐廳營運商須維持若干有關（其中包括）食品儲存、食物加工、食水供應及清洗碗碟的衛生標準及衛生條件。此外，根據第16/96/M號法令，餐廳營運商須遵守若干監管（其中包括）滅火筒數目及保養、清理走火通道、建築物料、餐廳容量、儲存受規管燃料的消防安全法規。根據第16/96/M號法令，不遵守有關規則可被罰款或被勒令結束營業。

於最後實際可行日期，就董事所深知，我們於澳門的餐廳並無不遵守衛生法規及消防安全法規的報告，亦無因相關的不遵守行為被罰款或被勒令結束營業。

我們的澳門法律顧問向我們提供意見，指出我們於最後實際可行日期已取得所需的牌照以於澳門經營餐廳。我們的董事並不預期重續該牌照會出現任何障礙。

業 務

美國

遵守環境規定

我們於美國經營的餐廳須遵守加州配管法規，據此大量排放油污到排水或污水系統，可阻塞管道或妨礙污水處理的餐廳必須安裝隔油池或隔油器。於最後實際可行日期，我們已安裝隔油器，務求按照加州配管法規規定防止油污進入城市污水系統。

遵守健康及安全規定

環境衛生許可證

根據加州健康及安全法規，我們位於美國的餐廳須取得有效的阿拉米達郡環境衛生許可證。為取得及保留該許可證，餐廳持有人或其僱員當中必須有人成功通過認可食物安全測試，而餐廳必須遵守加州零售食品法規。該法規監管有關正確僱員衛生、餐廳及設備的清潔程度、食品貯存、準備、擺放及來源之要求。

酒牌

我們於美國的餐廳亦必須從加州酒精飲品管制局（「酒精飲品管制局」）取得酒牌。為保留該牌照，餐廳必須符合特定要求，包括並無於物業內儲存烈酒，以及將餐廳經營及維持作真正的食肆。

其他牌照

此外，我們於美國的餐廳必須根據聯合市守則取得加州聯合市發出的營業牌照。為取得及保留該牌照，餐廳必須向聯合市提供有關餐廳性質及地點，以及擁有人背景的資料。

於最後實際可行日期，我們已取得上述我們於美國經營餐廳所需的環境衛生許可證、酒牌、營業牌照及環境衛生許可證。我們就檢討我們的美國業務有否遵守牌照及規定而聘請的美國法律顧問告知我們，我們已為我們的美國業務取得所需的許可證及牌照。我們的董事並不預期重續該等許可證及牌照會出現任何障礙。

日本

遵守環保規定

就我們於日本的餐廳而言，我們的餐廳業務須遵守廢物處置及運送條例，據此工業廢料只能由持牌公司運送及處置。於最後實際可行日期，我們所有於日本的餐廳已與持牌廢料運送及處置公司訂立合約，向其授權運送及處置我們餐廳拋棄的廢料。

業 務

遵守健康及安全規定

食品衛生牌照

我們於日本的餐廳已根據食品衛生條例向日本保健所取得食品衛生牌照。保健所只在符合若干先決條件(包括符合食品衛生條例的衛生要求及委任一名持牌人士負責食品衛生)的情況下，方會發出牌照。

消防部發出的牌照

根據日本防火條例，我們於業務開始營運前須取得消防部發出的牌照。於消防部發出牌照前，必須符合若干先決條件，包括通風設備充足、警鐘及滅火器的數目及火警逃生方法，以及委任一名有相關防火知識的持牌人士。

於最後實際可行日期，我們已從保健所取得食品衛生牌照，及從消防部取得牌照。我們的日本法律顧問告知我們，我們已為我們於日本的業務取得所需牌照。我們的董事並不預期重續該等許可證及牌照會出現任何障礙。

營運所需的牌照及批文

除於「— 監管合規」所披露者外，我們已於所有我們經營所在的司法權區為我們的業務活動獲取所有需要的牌照及批文。

我們的特許經營餐廳遵守規定

我們的中國法律顧問表示，根據國務院於二零零七年二月六日頒佈之《商業特許經營管理條例》，中國的特許持有人僅須根據特許經營協議之條款向特許經營商提供有關經營業務之商業資源(包括商標、標誌、專利權及知識)，並提供取得所需資料的渠道(例如特許持有人對上述資源的擁有權以及有關營運財務資料)。我們與特許經營商簽訂的特許經營協議，明確定明特許經營商須承擔其未能遵守有關法律規定之所有責任及法律後果。我們的特許經營協議亦規定，特許持有人無須對有關不合規事宜負責，而特許持有人有絕對酌情權終止特許經營協議，而毋須承擔任何退款責任，以及倘特許持有人因有關之不合規事宜而招致任何損害賠償，則有絕對酌情權對特許經營商提出索償。如我們的中國法律顧問告知，特許經營協議之條款對訂約方具法律約束力，並可根據其條款強制執行，而我們根據特許協議或法定規定，毋須對特許經營商不遵守有關規則及規例負責。

根據其他司法權區之特許經營安排，特許經營商亦以本身身份從事業務，而非我們之代理。特許經營商須就其違反法律及法規而出現之任何爭拗及後果負全責，亦須對在其業務經營過程中產生之自我損失負責。特許持有人毋須對特許經營商之任何不遵守法律及法規行為負責，並可全權酌情終止特許經營協議。根據我們負責有關特許經營事宜的海外法律顧問的意見，特許持有人一般毋須就並非特許持有人代理或根據特許經營協議與特許

業 務

持有人並無夥伴安排的特許經營商不遵守地方法律及法規事件負責，除非因特許持有人於履行責任時蓄意疏忽或行為失當，例如就準備食物、食譜、營運程序或供應食材或材料方面對台灣、印尼、美國及加拿大之特許經營商指示不當。為履行我們的職責，我們已在監察所供應食品質素及向特許經營商訂立營運指引方面盡量審慎行事。鑒於如上文所述我們作為特許持有人的身份，於台灣、加拿大及印尼(我們只有特許經營餐廳的地區)經營餐廳的法規並無於本節「監管合規」一段內披露。

合規措施

我們於過去因我們業務迅速擴充及增長而遇到遵守規定事宜，我們已由二零零八年一月一日起實施一套新內部合規指引，以加強我們的內部合規系統及監察有關我們餐廳的牌照、批文、許可證及登記的申請及保留。我們的內部合規隊伍，負責監管實施指引，以確保於任何新自營餐廳開業前，已遵守所有必需的規定。就自營餐廳現有的牌照及批文而言，我們的內部合規隊伍將進行定期檢討，以確保所有牌照及批文為有效及存在，且適時將該等牌照續期。

我們的內部合規隊伍由執行董事、華北地區高級副總裁及總經理張占海先生帶領，彼於工商管理及品牌管理方面經驗豐富。合規隊伍包括來自法律部、審計部及市場發展部的一組高級職員，而該等高級職員在處理牌照申請、續期及遵守規例事宜方面具豐富經驗。為監管我們在香港、澳門及其他司法權區的自營餐廳，我們會在每一地區指派一名高級職員，與內部合規隊伍緊密合作以監管遵守規例情況，並確保嚴格遵守我們的內部合規指引。我們已安排我們的中國法律顧問向我們的員工提供培訓，特別是關於發出牌照及批文事宜之有關規則及法規的最新變動及發展。我們的內部合規隊伍亦將每季向我們的董事會就新牌照及批文申請的情況、續期進度以及合規事宜作一次報告。我們的董事會將評估情況，並建議適當之行動以及倘有需要，尋求獨立外聘專業顧問的意見，以進一步提升我們的內部遵守規例水平。自實施內部合規指引以來，所有新開業的自營餐廳已獲取開業所需的有關牌照及許可證，而我們亦正辦理領取該等餐廳持續經營所需之有關牌照及許可證之手續。

於過去，由於我們的業務迅速擴充及增長，對我們的內部監控及相關資源增加了額外的需求，導致我們餐廳發生數件不遵守規例事件發生。我們的合規隊伍已對於實施新內部合規指引前開業的自營餐廳進行檢討，以核實其牌照續期情況，並建議所需採取之糾正措施，以遵守有關規則及法規。於進行檢討後，根據我們內部合規隊伍的檢討結果，我們相信我們所有自營餐廳已獲得或已採取適當措施以獲得有關牌照及許可證。我們亦將於我

業 務

們的年報內披露有關我們遵守內部合規指引事宜的發現，以及經我們的獨立非執行董事作為其內部監控程序年度檢討一部份而檢討的牌照及許可證申請。

保險

在中國，我們已為我們若干數目的餐廳投購公眾責任保險，以涵蓋因我們經營業務而產生的損害賠償責任。為盡量減低我們的產品責任風險以及因經營餐廳而產生公眾責任風險，我們非常注重品質控制、食物安全及環境衛生。然而，我們並未為我們於中國的自營餐廳投購火險。見「風險因素—我們並未為我們於中國自營餐廳購買火險」。根據我們中國的法律顧問的意見，概無強制性法律規定中國餐廳投購火險，而本集團目前投購保險的安排已符合中國法律及法規。

在香港，我們於往績期就人身傷害及疾病投購僱員賠償責任保險、為應付顧客有關食物及飲品中毒的索償而投購公眾責任保險、為於我們經營業務地點遺失款項而投購現金保險、為物業、廠房及設備投購火險及重大損毀保險，並為營業額減少及工作成本增加而投購溢利損失保險。在澳門，我們於往績期為僱員投購保險以應付職業意外及職業病、投購火險及投購公眾責任保險以涵蓋有關設置宣傳資料的索償。在美國，我們投購一般責任保險，以涵蓋火災產生的損害賠償，及投購工人賠償保險。在日本，我們於往績期亦投購火險、工人賠償保險及一般責任保險以涵蓋因食物及飲品中毒而產生的損害賠償。

我們的董事認為我們的保險範圍，對海外餐廳屬充足，並且符合我們經營業務所在的所有司法權區的標準商業慣例。如我們的法律顧問就香港、澳門、美國及日本的保險相關事宜所告知，我們就於該等司法權區的經營投購之保險，已符合該等司法權區之地方法律。

訴訟

於最後實際可行日期，我們並未涉及任何待決訴訟或仲裁程序，而據我們所知，我們或我們任何董事，亦無面臨任何訴訟或仲裁程序，而可能對我們的業務或營運造成重大不利影響。特別是於最後實際可行日期，我們並未蒙受任何重大產品責任申索。

我們兩名餐廳員工於二零零八年三月被香港廉政公署（「廉政公署」）起訴，被指從食物供應商收取利益及被指向該等供應商落訂單購貨，違反香港法律第201章防止賄賂條例第9(1)節。該等個別人士包括一名前貨倉主管，彼被指分別於二零零七年六月及二零零七年八月從一家牛肉及海鮮供應商收取價值16,380.0港元之手錶以及20,000.0港元之賄款，並從一家茶葉供應商收取1,000.0港元。另一名個別人士為我們其中一間餐廳的主廚，彼已於二零零七

本網上預覽資料集為草擬本，其內所載資訊並不完整，亦可能會作出重大變動。閱讀本網上預覽資料集時，必須一併細閱網上預覽資料集首頁上「警告」一節。

業 務

年八月被廉政公署逮捕後停職，彼被指於二零零七年八月從另一家海鮮供應商收取5,000.0港元。於最後實際可行日期，據董事所深知，審訊的聆訊日期定於二零零八年六月二十七日，而兩名人士已保釋外出。由於牽涉的人士並非本集團的高級管理層，我們的董事認為我們的業務及管理將不會受到重大不利影響。如我們的香港法律顧問進一步告知，由於被控方僅為上述個別人士，本集團不須承擔刑事責任，而本集團乃有關罪行之受害人。此外，本集團亦不會因任何該等個別人士被起訴或被定罪而須承擔刑事或民事責任。

我們於上述個別人士被廉政公署拘捕後獲悉事件，而本公司已按要求向廉政公署提供協助。董事已對內部監控系統進行評估，並認為有關事件僅屬個別事件，並未顯示本集團內部監控系統有不足之處。我們之前並未察悉類似事件。於該事件前，我們已就選取供應商及釐訂購買價實施嚴謹監控。採購部及審計部亦會互相合作，並彼此監察。於該事件後，我們已終止與所牽涉的供應商合作，而我們的審計部亦已對有關採購文件進行檢討。於檢討過程中，並未發現跨大的發票。為進一步加強我們的內部監控系統，本公司已增加內部審核檢討的密度，並加強對採購物流的監管。