

業 務

概覽

根據獨立市場調研公司歐睿信息諮詢有限公司的報告，按截至二零一一年十二月三十一日於大中華的自有餐廳數目計，我們是於中國設立總部的最大自有中高端中餐正餐連鎖餐廳。⁽¹⁾我們持有並經營分佈於不同細分市場的一系列中餐餐廳品牌：「上海小南國」是我們的核心品牌，屬優質中高端連鎖餐廳，截至最後實際可行日期，旗下設有57家餐廳；「慧公館」為新近開發，針對商務客戶的高端品牌，截至同日，旗下設有三家餐廳；「南小館」為擬試營的休閒美食品牌，已於二零一二年六月在香港推出，於最後實際可行日期設有一家。小南國品牌創立於一九八七年，擁有良好聲譽及市場知名度，並獲國家工商行政管理總局認定為「馳名商標」，我們相信該品牌為中國最具實力的中餐品牌之一。

我們將我們的上海小南國餐廳的菜式歸類為「海派菜」，意即是雖然上海小南國餐廳的菜餚是依托上海菜為本，但我們會將其他地區的風味及國際元素帶進我們的菜式中，不斷開發出新的菜式，並會提升現有菜式以滿足不斷轉變的消費者口味及食物與營養潮流，以及回應客戶給予我們的意見。雖然菜餚品類不斷演進，但我們的核心理念始終如一——就是為客戶提供品質如一的美味、健康而新鮮的菜餚。我們會搜羅優質的食材烹調菜餚，並且在準備食物的每道工序中減少用油及調料，以保存食物的天然營養及鮮味。我們相信，我們對健康、優質及不斷優化和豐富的菜式的堅持，加上我們舒適的環境以及周到的服務為來賓所提供出眾的用餐體驗，成功地令我們的忠實客戶基礎不斷壯大及客戶群持續擴大。

我們採用獨特的「樞紐輻射」策略在新的及現有市場擴充我們的餐店基礎。根據這策略，我們在進入一個新地區市場時，會先在區內的主要經濟中心（即「樞紐」）建立一個餐店網絡，讓我們可在中央廚房及中央倉庫進行集中化的食物準備、採購及物流，以達到較大規模經濟效益，並確保食物質量如一。我們利用這些集中化功能來支持我們擴展至其他鄰近城市（即「輻射點」），而當這些輻射點均已壯大，最終便成為另一個新「樞紐」。截至最後實際可行日期，我們運營六個中央廚房及五個中央倉庫，為我們餐店網絡中57家上海小南國餐廳、三家慧公館及一家南小館餐廳服務，涵蓋大中華地區部分最富裕及增長最快的城市，包括上海、北京、大連、蘇州、南京、天津、寧波、無錫、深圳及香港。

(1) 根據歐睿信息諮詢有限公司的報告，正餐餐廳為傳統席坐用餐的餐廳，由服務員提供全套餐桌服務，客人主要是享用食物而非飲料；中餐正餐連鎖餐廳經營至少十家品牌店；而中國的中高端市場指平均顧客賬單消費額介乎人民幣150元至人民幣300元或以上的餐廳，所提供菜餚一般選用優質食材或配料。其他詳情，請參閱「行業概覽」一節。

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

我們的樞紐輻射策略為我們提供獨特的有序發展平台，藉此，讓我們可以系統有效地開設新餐廳的同時保證始終如一的品質。下表載列我們於所示期間開設的新餐廳數目。

	截至十二月三十一日止年度		
	二零零九年	二零一零年	二零一一年
開設的餐廳數目	6	11 ⁽¹⁾	23 ⁽²⁾

附註：

- (1) 包括三家慧公館及於世博會期間開設的兩家臨時上海小南國餐廳。
- (2) 包括一家上海小南國餐廳，已遷至香港同一幢大廈的另一個單位。

我們目前擬於二零一二年開設約22家新餐廳，包括20家上海小南國餐廳及兩家「南小館」品牌餐廳。我們目前擬於二零一三年及二零一四年分別開設約26及32家新餐廳。預期我們計劃於二零一二年至二零一四年開設的新餐廳有助我們擴大現有市場的滲透率及擴展至新市場，包括大中華東部、北部、中部及南部地區。

我們樞紐輻射策略的其中一個要點在於注重於現代企業管理原則下的標準化經營。我們的標準營運程序涵蓋我們所有主要餐廳營運及企業管理部門。我們相信，持續實施樞紐輻射策略及標準化經營是促進我們於未來數年大幅擴展餐廳網絡的關鍵因素。

多品牌策略的持續實施對於我們的可持續擴充及增長至關重要。我們的「上海小南國」品牌迎合中高端的中國客戶，我們的「慧公館」品牌則是定位於商務客戶的高端品牌，而我們的「南小館」品牌則透過提供中低端且更簡易的菜單取得大眾市場的機會。我們相信，我們的多品牌策略將讓我們進軍更多市場領域、利用更廣泛的市場機會並最終提升我們在中國迅速發展的餐飲業的整體市場份額。我們的現有品牌上海小南國及慧公館是讓我們從競爭對手的食物及服務方面脫穎而出的關鍵，並為我們提供開發具有潛在不同定價點的互補品牌的持久平台。我們將積極探索機會，培育更豐富多元的品牌組合，這將有助於降低因專注於某一細分市場而帶來的風險及使我們能通過標準化經營產生效益及協同效應。

我們的收益由二零零九年的人民幣659.0百萬元增加32.4%至二零一零年的人民幣872.5百萬元，由二零一零年的人民幣872.5百萬元上升24.8%至二零一一年的人民幣1,088.6百萬元，並由截至二零一一年三月三十一日止三個月的人民幣247.9百萬元上升35.6%至截至二零一二年三月三十一日止三個月的人民幣336.2百萬元。我們的毛利率由二零零九年的64.5%上升至二零一零年的65.9%、二零一一年的66.8%及截至二零一二年三月三十一日止三個月的67.7%。我們的純利由二零零九年的人民幣71.7百萬元上升34.6%至二零一零年的人民幣96.5百萬元，由二零一零年的人民幣96.5百萬元上升10.9%至二零一一年的人民幣107.0百萬元，並由截至二零一一年三月三十一日止三個月的人民幣18.9百萬元上升50.8%至截至二零一二年三月三十一日止三個月的人民幣28.5百萬元。

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

競爭優勢

我們相信以下各項競爭優勢是我們在競爭對手之中脫穎而出及預期於未來發展壯大的因素：

在龐大而快速發展的市場擁有優質中高端中式菜品牌

我們相信上海小南國為中國最強大的中高端中式菜餚正餐餐廳品牌之一。慧公館為我們最新開發的定位於商務客戶的高端品牌。我們品牌的優勢歸因於我們的跨業務職能及流程的靈活高效的運營基礎設施，如採購食品配料、食物備製、產品開發、環境及服務、質量控制及營銷和推廣。我們旨在供應美味、健康及新鮮的優質美食，並竭誠以周到的服務及優雅的環境為客戶帶來優越的用餐體驗。由於我們不斷努力，小南國品牌於二零一零年獲中國工商行政管理總局商標局認定為「馳名商標」。上海小南國亦於二零零九年獲上海市烹飪協會評為「上海餐飲名店」。

根據歐睿信息諮詢有限公司的資料，中國的亞洲菜餚正餐餐廳細分市場的銷售價值由二零零七年約人民幣11,380億元增至二零一一年約的人民幣19,860億元，這主要由於多項因素所致，例如消費者的消費能力增強以及外出用餐及商務活動愈加頻繁。根據歐睿信息諮詢有限公司的資料，中國的亞洲菜餚正餐餐廳市場高度分散，二零一零年約95%的市場份額由獨立餐廳佔有，這給連鎖餐廳帶來巨大的增長機會。我們受益於整體行業增長，並利用我們的品牌知名度、一致的食品質量及出眾的用餐體驗持續鞏固我們領先的市場地位，因此，我們相信自身具備了取得大幅增長的良好條件。

成熟的樞紐輻射網絡，成功取得快速擴張

我們已開發並實施一項獨特的樞紐輻射網絡擴展策略，根據該策略，我們首先在主要經濟中心(例如上海、北京及香港)設立餐廳地點，並於其後擴展至其鄰近城市。根據該策略，我們通過中央廚房及中央倉庫綜合執行採購、物流及企業管理職能，中央廚房及中央倉庫位於策略性樞紐中心，即那些我們的餐廳達到一定數量的區域。我們的樞紐輻射策略由我們的標準化業務模式支持，有助於我們形成更大的規模經濟。我們相信，借助樞紐輻射策略，我們可利用規模經濟推動餐廳網絡系統化擴展。截至最後實際可行日期，我們的餐廳網絡包括61家上海小南國餐廳、慧公館餐廳及「南小館」餐廳，覆蓋中國若干最富裕及增長最快的城市，包括上海、北京、大連、蘇州、南京、天津、寧波、無錫及深圳及香港。

業 務

於二零零九年、二零一零年及二零一一年，我們分別開設6家、11家(包括於世博會期間經營的兩家臨時上海小南國餐廳)及23家餐廳。我們目前計劃於二零一二年開設約22家新餐廳(包括20家上海小南國餐廳及兩間「南小館」品牌餐廳)，於二零一三年及二零一四年分別開設26及32家新餐廳。我們相信利用我們現有策略性餐廳網絡及於新市場複製我們經證明的樞紐輻射業務模式，並於未來數年加快增開新餐廳的速度，我們具備良好條件進行快速擴張。

標準化經營推動規模化及效率

我們已根據現代企業管理原則開發及實施標準化經營，藉此，我們得以建立靈活的業務模式。近年來，我們投入大量精力及資源開發、實施及完善該業務模式。我們相信，通過不懈努力形成的現有管理體系為我們提供了獨特的未來增長平台，令我們可複製業務模式，在新市場內系統及有效地開設新餐廳，同時保持一致的品質。

我們的標準化經營主要包括以下方面：

- **餐廳經營。**通過向餐廳員工(包括服務員、收銀員、樓層經理、主廚及餐廳總經理)提供正式系統的培訓，我們各大餐廳經營職能已實施一套標準化經營流程。我們的標準化經營流程根據我們在業內逾二十年的傳統予以整合及更新。我們已成立「運營優化部」，負責監督及提升各家餐廳標準化經營流程及管理體系的日常實施情況。
- **企業管理。**我們的主要企業管理職能已實現標準化，例如我們的選址及產品開發過程。我們的選址過程需要六至九個月，其間會就新市場進行市場研究。我們的選址委員會負責評估、檢查及批准各餐廳的選址。我們的產品開發過程基於顧客口味、食品趨勢、營養趨勢及顧客反饋。我們不僅注重菜餚的口味及質量，而且根據標準化的菜譜及烹飪程序考慮整個採購及烹飪過程，注重其商業可行性。我們的產品開發委員會定期會面以評估及批准新菜餚。
- **中央廚房及中央倉庫。**我們約於十年前在上海開始使用中央廚房。中央廚房及中央倉庫的使用幫助我們確保食品質量在不同地點的穩定及配送菜品及時，管理我們的存貨及憑藉更大的規模經濟效益(如在中央廚房廚師之間的任務專業化)實現更高的效率，更少依賴餐廳層面的廚房員工及節約使用食材及其他物資。我們已成功應用與快速餐飲餐廳類似的中央廚房及中央倉庫的概念，為中高端中式餐廳經營提供正餐。

業 務

- **資訊科技。**我們已實施一套現代化資訊科技系統，以將餐廳管理標準化及統一化。我們已建立中央數據庫整合我們現有的資訊科技系統，對客戶資料進行系統化分析，並集中控制我們的餐廳網絡。我們餐廳信息化的銷售網點系統收集客戶消費數據，再由我們的管理層密切監控及分析。我們亦已通過我們的銷售網點系統實現了各餐廳菜單組合及定價的標準化及集中管理。我們的客戶關係管理系統協助收集客戶資料、與顧客溝通及提早發現客戶需求的變化。我們的企業資源規劃系統為所有餐廳提供了供應鏈管理、人力資源及會計處理的標準化及集中化平台。

高品質菜餚及創新的產品開發

我們的成功基於為我們的顧客提供可口、健康及新鮮的質量穩定的上海風格菜餚。就此而言，我們尋求找到商業上可用於烹飪我們的菜餚的高質量食材。例如，清炒野生河蝦仁使用來自華東指定天然水域的新鮮河蝦烹飪而成。我們的高質量的菜餚亦具備健康意識。在儲存、烹飪及蒸煮過程中，我們致力於通過使用較少量烹調油和調料以保留食品的天然營養及口味。我們高質量的菜餚以我們的招牌菜(如清炒野生河蝦仁及清蒸鱈魚)為代表，為我們的顧客提供結合高品質食品及各類區域口味偏好的具吸引力的價值定位。我們相信，我們的招牌菜有助於我們維持與競爭對手的菜品質量差異化，吸引顧客光臨及增加餐廳銷售額。

儘管我們餐廳主要供應上海菜，我們的菜餚已向更具多元化及國際化的方向演變。我們繼續力求根據我們超過二十年的經營經驗、客戶口味的變動、食品及營養趨勢的變化及顧客的反饋，在我們菜餚中加入其他地區風味及國際元素、開發新菜品及改進現有菜品。我們每年更新主菜單上約20%的項目，包括以新研發菜式取代約10%的舊菜式。新菜品的成功反映我們於嚴格、系統及日益以需求為導向的產品開發過程中的努力。

擁有忠實且多元化的客戶基礎，帶來可觀經常性收益

我們相信我們擁有忠實且多元化的客戶基礎。我們的多品牌策略讓我們佔據擁有多元化客戶基礎的廣泛細分市場(如商業用餐、家庭與朋友聚會及婚宴)。我們相信，我們的高質量及不斷變換種類的食品供應、細心的服務及優雅的氛圍共同創造出最佳的用餐體驗，將繼續協助我們培養產生大量經常性收益的忠實客戶基礎。我們分別於二零零九年及二零一零年基於上海小南國餐廳及慧公館餐廳的會員計劃平台建立我們的客戶關係管理系統，

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

協助我們定位及吸引新客戶、培養及保留現有客戶及維繫過往客戶。截至二零一二年三月三十一日，會員計劃已吸引超過160,000名會員，於截至二零一二年三月三十一日止三個月使用會員卡客戶的收益貢獻佔當期我們總收益31.6%。

由經驗豐富的飲食界翹楚領導的一支幹勁十足的專業管理團隊

小南國由主席王女士建立，王女士於一九八七年開設首家小南國餐廳，並一直致力於供應美味、健康及新鮮的菜餚。在王女士領導下，我們相信我們已成功滿足不斷變化的消費者口味，並設法度過數個經濟週期，發展成為三個品牌下的61家(截至最後實際可行日期)連鎖餐廳的規模。隨著我們業務繼續大幅擴張，王女士決定不再繼續將本公司作為家族企業管理，而是引入現代企業管理團隊對我們進行管理。

我們已建立積極向上、專業及於其各自領域具有豐富經驗的管理團隊。我們的管理團隊由我們的行政總裁康捷先生領導，其於銀行及金融服務方面擁有13年管理經驗。我們的副總裁邵珊女士負責本集團的經營及人力資源，擁有逾17年經營及培訓經驗。我們的副總裁張俊先生負責本集團的財務、資訊科技及內部控制，其於財務及管理方面擁有逾13年經驗。我們的副總裁兼行政總廚潘勤先生已於小南國餐廳工作逾24年，並就其卓越的專業技能獲得多項獎項。我們大部分管理團隊成員為我們帶來於餐飲行業國際品牌公司(包括可口可樂、麥當勞及百勝餐飲)工作的豐富經驗。我們管理團隊一直協助發展及實施一系列措施，以發展我們於現代企業管理原則下的標準化經營模式。

此外，我們管理團隊受益於我們諮詢委員會成員(由國際餐飲行業經驗豐富的成功人士組成)的眼界及經驗。

我們相信我們高級管理團隊的眼界、行業知識及經驗、管理能力及凝聚力將繼續協助我們未來的持續發展。

業務策略

我們的目標是成為全球領先的中餐正餐餐廳連鎖經營商。就此而言，我們擬實施以下策略：

繼續按我們的樞紐輻射策略複製成功經驗

我們過往通過樞紐輻射策略取得巨大成功，據此，我們集中在經選定區域經濟中心建立餐廳網絡，再擴展到鄰近城市。我們擬繼續發展及實施我們的業務模式以增加對現有市

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

場的滲透及進入新市場。於二零一一年，我們擴展進入寧波(最初通過上海支持)、無錫(最初通過上海支持)及深圳(最初通過香港支持，一個新區域經濟中心)。於二零一二年，我們計劃開設合共20家上海小南國餐廳(包括截至最後實際可行日期已於二零一二年開設的兩家餐廳)，大部分旨在增加我們於大中華區東部、北部及南部地區的現有市場滲透率。我們目前擬於二零一三年及二零一四年分別開設約26及32家新餐廳。我們計劃於二零一二年至二零一四年開設的新餐廳預期將提升現有市場的滲透率，並拓展至包括大中華東部、北部、中部及南部地區各市在內的新市場。

為支持我們網絡擴展，我們計劃由本公司進行的若干集資活動的所得款項中撥出約[●]用於為開設新餐廳提供資金。

通過多品牌策略佔據更多細分市場

上海小南國為我們的核心品牌及最著名的中高端連鎖餐廳。慧公館仍處於早期開發階段，為我們最近開發的定位於商務客戶的高端品牌。我們擬通過努力打造多元化的品牌組合繼續實施規範有序地多元化策略以獲得更多細分市場，利用更廣泛的市場機會及通過擴大我們的客戶基礎最終增加我們的整體市場份額。我們建立我們的品牌組合提供不同的價格檔次，各品牌維持獨特的特徵，吸引不同的客戶。我們相信，執行良好的多品牌策略將允許我們(i)減少我們於特定細分市場所面臨的風險，及(ii)通過分享營運職能產生成本效益及協同效應，同時借鑒我們的行業知識及經驗，與業主及供應商談判時擁有更多的談判籌碼，進行不同品牌及細分市場間的協同營銷及推廣活動。

我們將積極探索大眾市場的機會。例如，我們已於二零一二年六月在香港以新品牌「南小館」推出試行的休閒餐飲餐廳，提供中低端且更簡易的菜單。該試行餐廳的目的是評估及選擇適合大眾市場的模式及概念。我們目前擬於二零一二年、二零一三年及二零一四年每年增開兩家「南小館」品牌餐廳。我們亦將考慮行使我們的認購權來收購由我們的控股股東王女士控股的中式食品配送業務小南國大味來。請參閱「與控股股東的關係－收購選擇權契約」。

我們的多元化活動亦包括多元化我們所供應的產品，這有利於促進我們現有核心品牌的拓展。例如，我們於二零零二年開始銷售上海小南國旗下的品牌包裝食品產品，以憑藉我們的優質用餐體驗及高品質菜品的品牌形象來滿足中國對優質健康品牌食品日益增長的市場需求。我們擬繼續增加我們的品牌包裝食品的銷售及開發新的品牌包裝食品，以拓寬我們品牌的產品範圍。

業 務

繼續加強營運設施促進可持續發展

我們已建立可成功支持我們餐廳網絡擴張的規模化經營基礎設施。我們相信，我們的經營基礎設施使我們產生成本效益及增加盈利能力。我們將繼續加強我們對以下關鍵的經營基礎設施的投入以促使我們業務可持續發展：

- **標準化及集中化經營。**我們將繼續標準化及優化所有主要營運職能操作程序。我們預期會繼續向員工提供系統性的培訓及對其進行表現評估以確保我們的標準化操作程序得以落實並獲得改善。我們亦計劃於香港、瀋陽及北京開設新中央廚房，將目前在北京的中央廚房及中央倉庫遷移至單幢樓宇以擴大規模及產能，並在香港、深圳、瀋陽及北京開設新的中央倉庫以服務於中國北部及南部地區規劃的新餐廳。
- **人力資源。**我們將繼續力求吸引合格僱員加入我們的行列，特別是餐廳員工及經營管理人才。我們亦計劃擴展及優化我們的餐廳級別培訓課程，並增加與全中國多家職業學院的合作，努力吸引潛在人才及鼓勵內部晉升。
- **資訊科技。**我們擬繼續投資於資訊科技以協助交易處理、監管及控制經營流程及為有效管理決策提供信息及支持。我們正在發展用料清單以監管及分析烹飪菜餚所需的食品材料數量及成本，預期將有助於我們實現供應鏈質量的標準化及規模效應。為提升人力資源管理的效益及價值，我們正建立人力資源電子平台，提升自動化及簡化人力資源程序，讓我們可專注於對業務更為重要的活動如員工培訓及招聘。
- **產品開發。**我們計劃通過推動以客戶為中心導向的方式加強我們產品開發的能力。例如，我們擬建立致力於研究消費者傾向及用餐模式的團隊，將為產生及測試新產品提供基礎。我們亦會繼續細分產品開發部的分工以提高效率及市場對新研發菜式的接受程度。
- **供應鏈。**我們將繼續尋求市場上可用的最優質食品材料。為實現該目標，我們將通過簽定更多的主要食材預定價格採購合同，加強與指定供應商的戰略合作。我們亦會通過不斷改良我們的採購策略及更集中採購食材及其他供應品，來繼續提升供應鏈的效益。

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

提升可比餐廳銷售增長及盈利能力

我們致力於繼續加強我們可比餐廳銷售增長及盈利能力。因此，我們擬實施多項措施，其中許多為我們已用策略的自然延伸及持續優化。該等主要措施包括：

- 通過分析及應用我們客戶關係管理系統項下的會員卡持有人的消費相關資料增加重複消費客戶的收益貢獻；
- 通過擴大我們的宴會銷售團隊及加強有針對性的市場營銷；
- 通過改善我們的酒水單，並就清單項目培訓我們的餐廳員工，以增加我們的酒水銷售；
- 通過進一步將食品烹飪過程與我們中央廚房結合，以節省成本及提升營運效益；
- 通過使用我們的樞紐輻射策略進行網絡擴展，以產生規模經濟效應；
- 優化餐廳層面的人手分配以維持服務質量及減低勞工成本；
- 鼓勵在不同菜式中交叉使用食材以儘量提升食材的利用率，並簡化中央廚房及餐廳廚房的操作程序；
- 通過集中採購，簡化餐廳層面的食材及其他供應品的使用，加強採購成本控制；及
- 升級現有餐廳的裝飾以改變餐廳氛圍，吸引新客戶及維繫現有客戶以提高消費頻率。

我們亦有意增加品牌包裝食品產品的銷量及開發新品牌產品，擴大我們品牌的產品範圍。

持續提高品牌形象及知名度

我們擬繼續提高品牌形象，通過營銷及推廣活動使我們從競爭對手中脫穎而出。尤其是，我們在拓展至新市場或在擁有較低市場份額的現有市場內開設新餐廳時，通過多種營銷活動提升我們的品牌認知度，包括

- 持續宣傳獨特且能代表上海小南國海派菜的招牌菜式；
- 通過清晰而統一的餐廳招牌及廣告牌以強化我們的企業形象；
- 針對各種生活方式及休閒活動相關的傳統媒體來介紹我們餐廳的品牌、菜餚、環境及服務；

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

- 利用如互聯網上的社交網絡及微博等新媒體來加強與客戶之間的互動，並提升品牌在客戶心目中的知名度；
- 繼續與具有穩固而優質會員網絡的知名第三方合作(如信用卡公司和網上消費網絡)來吸引新客戶；及
- 在新市場加強集中營銷工作，包括宣傳、公關工作及直接營銷活動如電郵和直接寄發宣傳單等。

經營理念及核心價值觀

我們將上海小南國餐廳的烹飪風格稱為「海派菜」。我們的創辦人王女士力求在菜餚中體現我們認為能夠詮釋當今上海的理念—高雅及現代化但又不失傳統。像上海這座城市一樣，我們提供的菜餚以傳統為基礎並更加都市化和國際化，這是由於我們採用當代元素定期更新我們的經典中式菜餚。我們的成功建立在向顧客提供美味、健康及新鮮食品的基礎上。為此，我們搜羅在商業上可用於烹製菜餚的最優質食品配料，力求通過在烹製過程中使用較少食用油及調料保持食品的天然營養及味道，並實施質量控制制度，確保菜餚的品質始終保持優良。根據我們的公司式管理制度，我們已實施一套標準化的營運程序，確保不同分店的食物質量始終如一。

餐廳品牌

我們於包括截至二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月期間以上海小南國及慧公館兩個中餐品牌持有及經營餐廳。我們的餐廳經營主要在中國及香港兩個地區進行。下表按品牌及地區載列我們於所示期間的收益。

	截至十二月三十一日止年度						截至三月三十一日止三個月	
	二零零九年		二零一零年		二零一一年		二零一二年	
	金額 (人民幣千元)	%	金額 (人民幣千元)	%	金額 (人民幣千元)	%	金額 (人民幣千元)	%
中國								
上海小南國								
華東 ⁽¹⁾	430,484	67.6	576,033	68.2	672,520	63.9	216,858	65.6
華北 ⁽²⁾	96,384	15.1	124,590	14.7	171,108	16.3	50,188	15.2
華南 ⁽³⁾	—	—	—	—	2,602	0.2	4,818	1.5
小計	526,868	82.7	700,623	82.9	846,230	80.4	271,864	82.3
慧公館 ⁽⁴⁾	—	—	11,199	1.3	44,994	4.3	10,936	3.3
香港								
上海小南國	110,528	17.3	134,071	15.8	161,187	15.3	47,661	14.4
餐廳經營的總收益	637,396	100.0	845,893	100.0	1,052,411	100.0	330,461	100.0

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

- (1) 於包括截至二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月的期間，我們在華東的上海小南國餐廳包括位於上海、蘇州、南京、寧波及無錫的餐廳。
- (2) 於包括截至二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月的期間，我們在華北的上海小南國餐廳包括位於北京、大連及天津的餐廳。
- (3) 於包括截至二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月的期間，我們在華南的上海小南國餐廳包括位於深圳的餐廳。
- (4) 我們於二零一一年第四季將一間慧公館餐廳轉換為上海小南國餐廳。

下表按品牌及地區載列我們於所示期間的毛利。

	截至十二月三十一日止年度						截至三月三十一日止三個月	
	二零零九年		二零一零年		二零一一年		二零一二年	
	金額 (人民幣千元)	%	金額 (人民幣千元)	%	金額 (人民幣千元)	%	金額 (人民幣千元)	%
中國								
上海小南國								
華東 ⁽¹⁾	272,021	64.9	369,565	65.9	434,094	61.5	143,830	63.8
華北 ⁽²⁾	60,143	14.3	81,574	14.6	117,454	16.6	34,781	15.4
華南 ⁽³⁾	—	—	—	—	1,743	0.2	3,594	1.6
小計	332,164	79.2	451,139	80.5	553,291	78.3	182,205	80.8
慧公館 ⁽⁴⁾	—	—	6,920	1.2	30,344	4.3	6,668	3.0
香港								
上海小南國	87,035	20.8	102,806	18.3	121,943	17.4	36,418	16.2
餐廳經營的總收益	419,199	100.0	560,865	100.0	705,578	100.0	225,291	100.0

- (1) 於包括截至二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月的期間，我們在華東的上海小南國餐廳包括位於上海、蘇州、南京、寧波及無錫的餐廳。
- (2) 於包括截至二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月的期間，我們在華北的上海小南國餐廳包括位於北京、大連及天津的餐廳。
- (3) 於包括截至二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月的期間，我們在華南的上海小南國餐廳包括位於深圳的餐廳。
- (4) 我們於二零一一年第四季將一間慧公館餐廳轉換為上海小南國餐廳。

上海小南國

菜餚及菜單

上海小南國最初以經典上海菜為主，其後受到中國其他地區(包括廣東、四川及湖南)菜系的影響。我們亦將菜單擴展至西方美食(如沙拉)及日本美食(如生魚片)。因此，上海小南國如今提供的是我們所謂的「海派菜」。

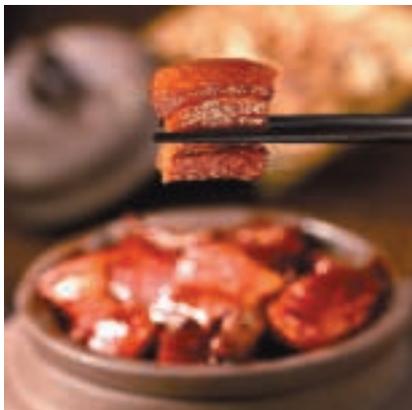
目前，我們的主菜單提供11個類別約200道菜餚：冷盤、生魚片、精美菜餚(包括鮑魚、海參及燕窩)、海鮮及河鮮、特色爆炒、家禽及肉類、大閘蟹、蔬菜、湯品、點心及甜

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

品。菜單的顯著位置印有約十道獨特及代表上海小南國的烹飪風格的招牌菜，其中包括蔬菜色拉、清炒野生河蝦仁、南國蔥油拌麵、外婆紅燒肉、蟹粉豆腐、野生烤子魚、清蒸鱒魚、XO醬吉品牛肉、特色本雞湯及藕粉珍珠圓子。我們追蹤並評估招牌菜的銷售情況及客戶反饋，並根據評估結果每年品鑒更新招牌菜。我們亦會根據不斷變化的消費趨勢持續改進招牌菜。我們每年更新主菜單上約20%的菜品，包括用新製菜餚替代約10%的菜餚。

下圖顯示的是我們的四道招牌菜(從左上按順時針方向)，分別是清炒野生河蝦仁、蔬菜色拉、清蒸鱒魚及外婆紅燒肉。



本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

除主菜單外，我們亦為顧客提供季節性菜單，包括從我們食譜數據庫中選取的約15至20道菜。季節性菜單上的菜餚根據關鍵食品配料的季節供應以及使菜餚適合特定季節食用的天然屬性而選取。此外，部分新開發的菜餚在考慮納入主菜單時會作為季節性菜單項目進行嘗試。我們的酒水及飲料菜單包括百多個品類。

上海小南國的菜單項目針對中國的中高檔消費者定價。冷盤的價格一般在人民幣20元至人民幣60元之間。特色小炒、家禽及肉類以及蔬菜等主菜的價格一般在人民幣50元至人民幣200元之間。點心及甜品的價格一般在人民幣10元至人民幣50元之間。此外，我們亦提供價格明顯較高的菜餚，以滿足商務客戶及高端消費者的需求。例如，生魚片、精美菜餚、海鮮及河鮮的價格在人民幣200元至人民幣1,000元以上。有關我們上海小南國餐廳的每位顧客的平均賬單資料，請參閱「財務資料－影響經營業績的主要因素－客流量及平均每客消費額」一節。

食材及食物烹製

我們的經營理念中一項最基本原則是向客人提供美味、健康及新鮮的食物。這一理念體現在我們的食物烹製過程中所使用的食材上。我們向200多名供應商採購多種食材，主要包括(i)標準化的食品和用品，如調味品，酒類和非酒精飲料；(ii)特制的高價值食品，如河蝦、蟹、對蝦、鱒魚、鮑魚；及(iii)新鮮農產品，如蔬菜和水果。詳情請參閱「採購－供應商管理」一節。

我們力求採用市場上可得的最優質食材，其中眾多食材來自指定供應商。例如，我們的招牌菜清炒野生河蝦仁，以來自指定天然水域的新鮮蝦烹飪而成。我們盡量少用烹調油及調味料，以保留食物的天然營養及味道。

我們已實施一套標準化經營程序，包括貫穿原材料供應及食物烹製過程各階段的嚴格質量控制程序。我們對食品安全及食材的色、香、味、形要求極為苛刻。我們已聘請獨立國際檢測公司旗下一間中國附屬公司自二零一零年一月起每月對我們所提供食材樣本的物理化學、微生物及其他指數進行約三到四次的化驗。食材樣本會在該檢測公司位於中國的實驗室進行化驗。我們亦自二零一一年底起在香港委聘一個獨立第三方食品安全檢測機構定期檢測我們香港餐廳的食材樣本的微生物指標。我們目前擬延續此等安排，以確保對食材進行有效的品質控制。截至最後實際可行日期，我們並無委聘任何其他第三方檢測機構定期向我們提供質量檢測服務。

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

我們的中央廚房集中生產及交付半加工食物，製備我們的菜餚專用的調味料和香料。使用中央廚房可進一步確保不同分店食物品質的一致性，使我們受益於規模經濟。更多詳情請參閱「一餐廳經營及管理－中央廚房及中央倉庫」。

環境及服務

我們竭誠以周到的服務及優雅的環境為客戶帶來優越的用餐體驗。我們的上海小南國餐廳通常按以下四個主題設計：

- 裝飾藝術主義，以簡單、優雅而現代的上海風格為特點；這一主題一般用於我們主要面向高端商務客戶的餐廳；
- 前衛個性主義，以現代而前衛的設計為特點；這一主題一般用於我們主要面向高端時尚及年輕顧客的餐廳；
- 新古典主義，以溫馨而奢華的環境為特點；這一主題一般用於我們主要承接家庭聚會、婚禮及商務宴請功能的餐廳；
- 簡約時尚主義，以輕鬆而溫暖的環境為特點；這一主題一般用於我們主要面向家庭、朋友及遊客在內多層面顧客的餐廳。

每間上海小南國餐廳包括大堂及包房。大堂一般在100至400平方米之間，足以容納10至30張餐桌，每桌可安排約4至12名賓客。每名服務人員通常負責招待大約10名賓客。每間上海小南國餐廳還配有8至20間包房，一間包房可容納大約8至16名賓客。除一名服務人員負責兩間小包房外，每間包房通常指定一名服務人員。我們認為包房可確保私密性及服務質量，從而吸引商務顧客。包房也可以迎合婚禮、節日聚會和商務宴請等私人聚會及大型活動的需求，以此增加我們的宴會銷售額。我們的背景音樂主要為輕音樂及爵士音樂，以營造輕鬆高雅的氛圍。

我們竭誠向光顧的每一位賓客提供一流服務。為此，我們已採納一套為滿足賓客預期而設計的嚴格的餐桌服務標準，同時提高服務的效率。有關服務標準已獲實施，並進行定期更新及監督確保顧客滿意。我們亦維持一定數量的服務人員提供餐桌服務，就標準服務程序及每道菜式的細節向所有服務人員提供整套培訓，並向各餐廳派遣富有經驗的管理團隊確保一貫周到的賓客服務。

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

下圖展示我們部分上海小南國餐廳的內部裝飾。



本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

慧公館

我們於二零一零年開設首家慧公館，作為面向商務客戶的高端品牌。截至最後實際可行日期，慧公館旗下共有三間餐廳，均位於上海。這些餐廳通常位於黃金地段的老建築內，一般僅提供包房。有關慧公館位置的更多詳情請參閱「餐廳網絡」。每間慧公館均經過知名建築師及設計師獨家設計。我們的三間慧公館概述如下：

- **思南公館**。位於舊法租界一幢充滿懷舊風情的三層洋房中，以紅白黑三種時尚簡約的色彩裝飾，提供新式粵菜及傳統上海菜。
- **巨鹿路店**。位於一幢一九二三年建成的三層英式古別墅內。餐廳按傳統英倫風格設計，配以紅色的瓦和磚牆、經典的立柱及陽台，寬大的拱形馬賽克復古窗戶及木製螺旋樓梯，提供新式粵菜。
- **外灘源店**。此家慧公館分館位於一幢於一九零七年建成的外灘歷史建築物內，設計採用「舊上海」風格。外灘源店分館提供新式上海菜。

有關慧公館的人均消費，請參閱「財務資料－影響經營業績的主要因素－客流量及平均每客消費額」一節。

以下圖片展示部分慧公館的外觀。



本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

其他業務

除餐廳業務外，我們亦進行其他業務，主要包括銷售品牌食品。此外，我們開展其他配套業務，如(i)於北京開設員工食堂，及(ii)銷售盒飯(於二零一零年初終止)。

銷售品牌食品

為利用我們的品牌形象及滿足高端健康品牌食品不斷增長的市場需求，我們於二零零二年開始以上海小南國品牌銷售品牌食品。我們相信，我們的品牌食品的吸引力植根於我們採用的天然、健康及純正的食材，與我們彰顯優越用餐體驗及優質美食的品牌理念相輔相成。

我們目前的品牌食品產品線包括饅頭、月餅、大閘蟹及年夜飯。我們正在開發便於包裝並切合我們品牌形象的新產品。我們於餐廳內銷售品牌食品，並直接銷售給公司客戶。截至二零零九年、二零一零年及二零一一年十二月三十一日止三個年度以及截至二零一二年三月三十一日止三個月，銷售品牌食品產生的收益分別為人民幣9.3百萬元、人民幣20.5百萬元、人民幣34.3百萬元及人民幣5.4百萬元，分別佔有關期間總收益的1.4%、2.3%、3.2%及1.6%。我們亦有意增加品牌食品產品的銷量及開發新品牌產品以擴大我們品牌的產品範圍。

其他

於二零零八年二月二十九日，我們從若干獨立第三方收購小南國營養餐(前稱上海康點營養餐食品有限公司，於上海擁有及經營盒飯業務)的全部權益。我們進行收購的目的為將位於上海市郊的生產設施轉變為我們最大的中央廚房。因此，小南國營養餐經營的盒飯業務在收購後逐步縮減，直至二零一零年初最終關閉。

自二零零九年起，我們應業主要求在北京一幢辦公大樓的地庫開設員工食堂，該業主亦在同一大樓向我們出租中央廚房的物業。員工食堂主要服務大樓辦公人員，未使用我們的標誌及品牌。

餐廳網絡

我們擁有並經營本集團所有上海小南國餐廳，並租賃餐廳所在的物業。截至二零零九年、二零一零年及二零一一年十二月三十一日以及最後實際可行日期，我們分別擁有及經營27、33、55及57家上海小南國餐廳。於二零一一年，我們擴展進入寧波(最初通過上海支持)及無錫(最初通過上海支持)及深圳(最初通過香港支持，一個新區域經濟中心)。我們計

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

劃於二零一二年另外開設約20家上海小南國餐廳（包括截至最後實際可行日期已於二零一二年開設的兩家餐廳），預計大多數將位於現有餐廳所在城市，包括上海、北京、無錫、南京、天津及深圳以及香港。我們目前擬於二零一三年及二零一四年新開設26及32家上海小南國餐廳。我們計劃於二零一二年至二零一四年開設的新餐廳預期將提升現有市場的滲透率，並拓展至包括大中華東部、北部、中部及南部地區各市在內的新市場。有關餐廳開張及關閉的進一步資料，請參閱「財務資料－影響經營業績的主要因素－餐廳開張及關閉」。

下表列示於包括截至二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月的期間內所有已經營業或截至最後實際可行日期營業中的上海小南國餐廳的位置、物業性質及開業日期。

位置	物業	開業日期
華東 (40間餐廳)		
上海	單幢樓宇	一九九九年一月
上海	單幢樓宇	二零零一年八月 ⁽¹⁾
上海	單幢樓宇	二零零三年六月
上海	辦公大樓	二零零三年九月
上海	購物中心	二零零四年四月 ⁽²⁾
上海	辦公大樓	二零零四年十月
上海	購物中心	二零零五年九月
上海	酒店	二零零六年八月
上海	酒店	二零零七年十一月
上海	酒店	二零零七年十二月
上海	購物中心	二零零八年七月
上海 (兩間餐廳)	購物中心	二零零八年八月
上海	酒店	二零零八年九月
上海	購物中心	二零零九年六月
上海	酒店	二零一零年二月
上海	購物中心	二零一零年三月
上海 (兩間餐廳)	臨時餐廳	二零一零年五月 ⁽³⁾
上海	辦公及購物綜合大樓	二零一零年九月
上海	酒店	二零一一年四月
上海	購物中心	二零一一年五月
上海	單幢樓宇	二零一一年五月
上海	購物中心	二零一一年六月
上海	購物中心	二零一一年七月
上海	購物中心	二零一一年八月
上海	辦公大樓	二零一一年八月
上海	辦公大樓	二零一一年十月
上海	單幢樓宇	二零一一年十一月 ⁽⁴⁾
上海	購物中心	二零一一年十二月

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

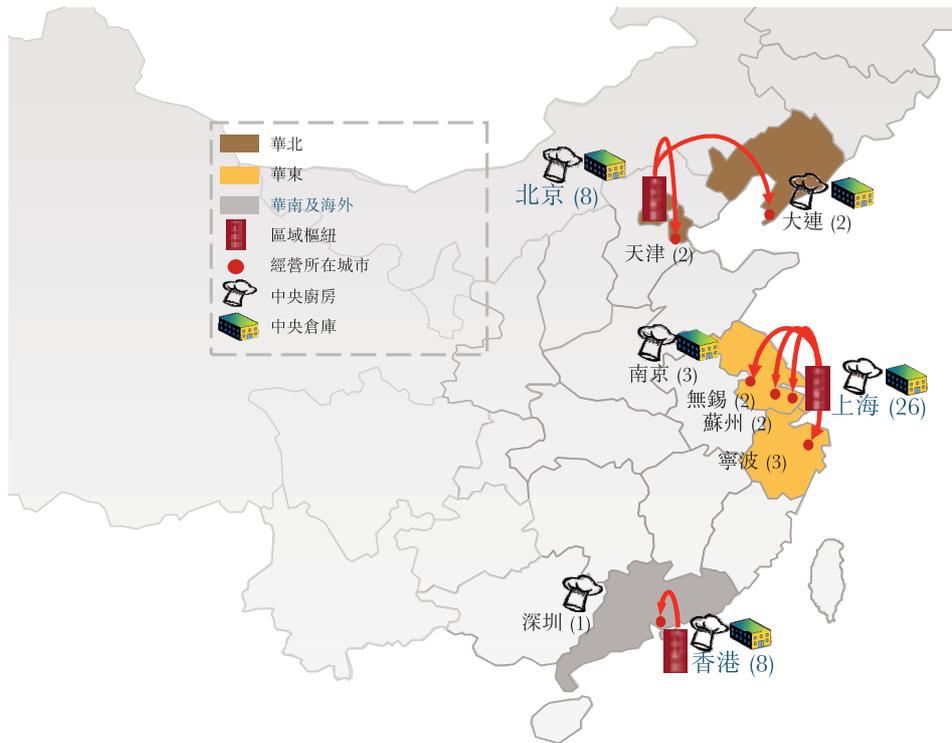
位置	物業	開業日期
蘇州	單幢樓宇	二零零八年九月
蘇州	購物中心	二零零九年四月
南京	購物中心	二零零八年九月
南京	單幢樓宇	二零一一年一月
南京	辦公及購物綜合大樓	二零一一年五月
寧波	單幢樓宇	二零一一年一月
寧波	購物中心	二零一一年五月
寧波	購物中心	二零一一年六月
無錫	購物中心	二零一一年十二月
無錫	酒店	二零一一年十二月
華北 (12間餐廳)		
北京	辦公大樓	二零零六年十一月
北京	辦公大樓	二零零七年五月
北京	購物中心	二零零九年一月
北京	購物中心	二零零九年六月
北京	購物中心	二零一零年五月
北京	購物中心	二零一零年十二月
北京	單幢樓宇	二零一二年三月
北京	辦公及購物綜合大樓	二零一二年三月
大連	購物中心	二零零九年八月
大連	購物中心	二零一一年二月
天津	辦公大樓	二零一零年十月
天津	單幢樓宇	二零一一年十二月
華南 (一間餐廳)		
深圳	購物中心	二零一一年十月
香港 (9間餐廳)		
香港	辦公大樓	二零零一年一月
香港	辦公及購物綜合大樓	二零零五年七月
香港	購物中心	二零零五年十月
香港	辦公及購物綜合大樓	二零零七年十一月
香港	購物中心	二零零八年十一月 ⁽⁵⁾
香港	辦公大樓	二零零九年十二月
香港	購物中心	二零一一年六月
香港	購物中心	二零一一年九月
香港	購物中心	二零一一年十二月

- (1) 由於物業翻修故未能於租約屆滿時續約，於二零零八年十二月關閉。
- (2) 由於二零零八年七月遷往同一大樓另一層，於二零零八年七月關閉。
- (3) 由於屬世博會期間經營的兩家臨時餐廳，於二零一零年十月關閉。
- (4) 於二零一一年十一月由一間現有的慧公館餐廳轉變而來
- (5) 由於遷往同一幢大廈的另一個單位，於二零一一年八月關閉

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

下圖展示截至最後實際可行日期位於中國及香港上海小南國餐廳、中央廚房及中央倉庫的位置，及在我們的餐廳網絡中處於區域樞紐的各地區及城市的餐廳數量。



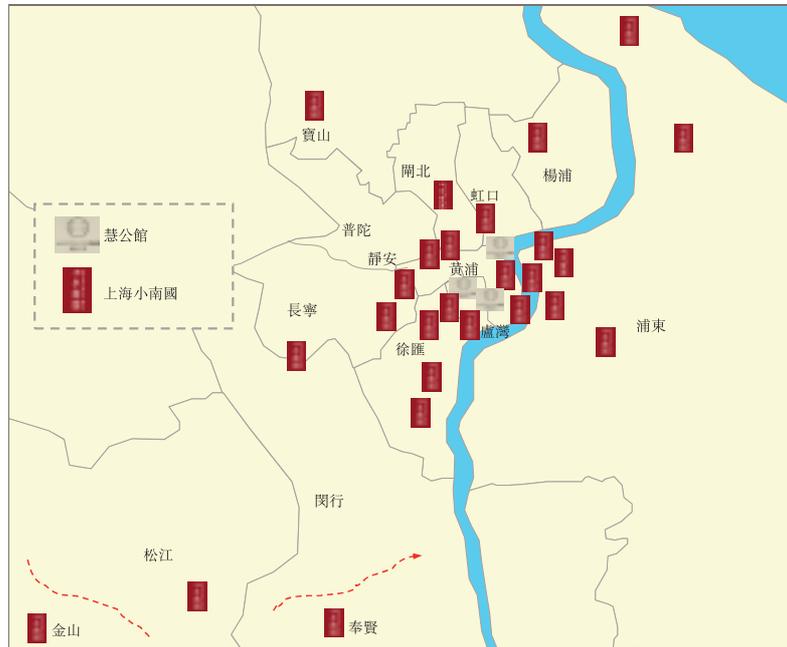
截至最後實際可行日期，我們擁有及經營三家慧公館餐廳，均位於上海。有關我們慧公館位置的更多資料請參閱「－餐廳品牌－慧公館」。下表列示截至最後實際可行日期營業中的慧公館位置、物業性質及開業日期。

位置	物業	開業日期
上海	單幢樓宇	二零一零年六月
上海	單幢樓宇	二零一零年十二月
上海	購物綜合大樓	二零一一年三月

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

下列上海地圖展示截至最後實際可行日期位於上海的海上海小南國餐廳及慧公館所在位置。



下列北京地圖展示截至最後實際可行日期位於北京的海上海小南國餐廳所在位置。



本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

下列香港地圖展示截至最後實際可行日期位於香港的上海小南國餐廳的位置。



擴張計劃、選址及發展

作為戰略的一部分，我們擬不斷擴大餐廳網絡以增加我們在國內的覆蓋。我們已成立發展部協調及實施擴張計劃及新餐廳發展。我們的建設部負責協調及監督新餐廳開業前的裝修及翻新工作。

近期及計劃中的擴充

於二零零九年、二零一零年及二零一一年，我們分別開設6家、11家及23家餐廳。我們目前計劃於二零一二年新開設合共約22家餐廳，包括20家上海小南國品牌餐廳及兩家「南小館」品牌餐廳。我們目前擬於二零一三年及二零一四年分別開設約26及32家新餐廳，每年開設兩家「南小館」品牌餐廳，及所有其他餐廳則以「上海小南國」品牌經營。我們目前並無計劃於二零一二年直至二零一四年開設任何新慧公館餐廳，除非我們董事認定進一步擴展我們的慧公館餐廳網絡符合我們股東的最佳利益。我們在決定開設任何新慧公館餐廳之前，董事將會考慮並分析(其中包括)(i)現有慧公館餐廳的表現，(ii)對定位於商務客戶的高端中餐正餐的市場需求，(iii)開設一家新慧公館餐廳所需的資本開支，及(iv)計劃開設的新餐廳對我們現有餐廳的銷售額或客源量的影響(如有)。

我們計劃循序開立餐廳，由開始選址至開設一家餐廳一般需時約六至九個月。在二零一二年，我們於最後實際可行日期前已開設了兩家上海小南國餐廳及一家「南小館」餐廳。此外，我們已就二零一二年計劃開業的其餘19家餐廳之中的11家餐廳的選址訂立了意向書

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

或具約束力的租約。考慮到我們的經營活動產生的現金流入、現有銀行貸款的所得款項、可動用的現金及現金等價物，董事認為本公司將有充足資金可用作我們於二零一二年的現有擴充計劃。

我們遵從一套有序的增長策略，力求在現有市場提升滲透率和同時打進新市場中保持平衡。為控制及管理打進新市場時的固有風險，直至二零一四年的餐廳網絡擴展計劃中，我們打算每年在現有市場開設的餐廳較在新市場開設者為多。我們計劃於二零一二年開設的上海小南國餐廳將提升我們在現有市場(包括上海、北京、無錫、南京、天津及深圳以及香港)的滲透率。至於計劃二零一三年開設的新餐廳，我們將繼續在上海、北京及深圳等現有市場開設新店。

我們計劃於二零一二年至二零一四年開設的新餐廳預期將提升現有市場的滲透率，並拓展至包括大中華東部、北部、中部及南部地區各市在內的新市場。二零一二年至二零一四年，我們擬拓展至華東的合肥及常州，華北的瀋陽、石家莊、濟南及青島，華中的武漢及西安，華南的廣州及福州。

任何期間內新餐廳開業的實際數量、地點及時間將受多項因素的影響，亦受限於多種不確定性。我們可能根據現有市況以及相關餐廳的開業前發展狀況以及籌備情況對計劃開業新餐廳的數量、地點及時間作出必要調整。請參閱「風險因素－與我們的行業及業務有關的風險－在現有市場開設新餐廳可能對我們現有餐廳的銷售產生不利影響」以及「風險因素－與我們的行業及業務有關的風險－我們的未來發展取決於開設新餐廳並實現盈利的能力」。

我們目前預計未來上海小南國餐廳的平均規模將達1,800平方米左右，座席容量約為250名顧客，二零一二年每家餐廳所需的資本開支總額平均約為人民幣9.0百萬元至人民幣13.0百萬元。資本開支總額主要包括為餐廳購買傢俱、裝置、設備及裝修租賃物業。就有關我們的擴張計劃的估計資本開支而言，請參見「財務資料－債務－資本開支及資本承擔」一節。

董事認為如我們能成功執行提高於現有市場的滲透率以及向新市場擴張的擴展計劃，則我們將因此受益，主要是由於：

- 增加銷售總額。我們的餐廳網絡中新增的餐廳預期將增加本公司的銷售總額。
- 增加市場份額。根據歐睿報告，二零一一年至二零一五年，中國的中高端中式菜餚正餐連鎖餐廳預計將按18.4%的複合年增長率增長。我們相信我們的擴展計劃有助我們在分散但迅速發展的市場中佔據更多市場份額。
- 在競爭對手中脫穎而出。我們認為在現有市場及新市場開設新餐廳將有助我們(i)先於競爭對手找到優越位置；(ii)阻礙競爭對手開設可能對我們現有餐廳的銷售額產生不利影響的新餐廳；及(iii)從競爭對手處吸引更多客戶。

業 務

- 提高品牌認知度。擴展我們的餐廳網絡將擴大門店的地域覆蓋面，相信將有助我們提升在客戶中的品牌認知度；及
- 提高成本效益。我們認為擴大餐廳網絡將提高成本效益，方式為(i)加強我們對供應商的議價能力；及(ii)提高我們的經營槓桿效益。

我們認為我們的可擴展經營基礎設施將繼續成功支持我們實施擴展計劃。我們將繼續標準化及改善我們所有主要部門的經營程序，致力吸引合格僱員(包括餐廳員工及經營管理方面的人才)、投資信息技術、提高我們的產品開發能力及增加與經選定供應商的戰略合作。更多詳情，請參見「一業務策略一繼續加強經營基礎設施以達致持續發展」一節。我們亦制訂培訓計劃以確保為新開設餐廳提供足夠的訓練有素的僱員。更多詳情，請參閱「一僱員一培訓計劃」一節。通過開設新的中央廚房及擴大現有中央倉庫，我們相信中央廚房及中央倉庫的集中作用將增強，可支持我們擴大餐廳網絡。更多詳情，請參閱「一餐廳經營及管理一中央廚房及中央倉庫」一節。

選址程序

我們認為餐廳的位置是決定其長遠成功的關鍵。我們現有大部分餐廳位於繁華都市區，鄰近辦公大樓、購物中心及酒店等活動中心。我們審慎考量潛在市場，投入大量時間及精力評估潛在餐廳的位置。我們制定擴張計劃及甄選新餐廳位置所貫徹的標準包括：

- 當地人群的消費偏好及人口密度，以及存在大量目標客戶；
- 存在地標性物業及其他活動中心，帶來人流量及消費勢頭；
- 行人及車輛通行方便；
- 備選地址的面積、租約的經濟效益及估計投資回報；
- 業主的經營理念與策略的共通性；
- 能否從市場招募經驗豐富的管理團隊；及
- 鄰近其他分店。

業 務

作出各項投資前，我們會準備可行性研究，以估計初步所需資本費用、預計租金成本、折舊、攤銷及其他經營成本與開支、顧客人數、收益、溢利、經營現金流量、投資回報期及收支平衡期。我們致力於通過提高我們現有客戶的光臨次數及吸引來自競爭對手的新客戶將我們現有及新餐廳的銷售總額最大化。如一家新餐廳預期將對我們現有餐廳的銷售額或客流量產生重大影響，我們將不會開設。請參閱「風險因素－與我們的行業及業務有關的風險－在現有市場開設新餐廳可能對我們現有餐廳的銷售產生不利影響」一節。

向新城市拓展前，我們會對各潛在新市場進行系統性評估，其中考慮(i)城市的消費模式及市場潛力、(ii)新市場與我們現有市場之間的距離；及(iii)招聘足夠餐廳管理人員的能力。我們一般會為在一個新城市開設首家餐廳甄選中等規模的地點，允許較現有市場的餐廳稍長的投資回報期。

我們已成立由主席、吳雯女士(我們的執行董事之一)、行政總裁及其他高級管理層人員組成的選址委員會，於開設餐廳前評估、視察及批准其位置。此外，我們多年來根據地理位置改善選址策略。我們發現在上海、蘇州及南京等華東地區以及香港，家庭、朋友聚會和商務晚宴具有廣泛吸引力，故通常將餐廳選址於綜合購物中心及辦公大樓，而於北京、天津及大連等華北地區，我們的餐廳主要迎合商業顧客，選址則力求鄰近辦公大樓及政府中心。

新餐廳開業程序

開始選址程序到開業通常需時六至九個月，這一過程的主要階段包括：

- **委員會批准及磋商租約。**待選址委員會批准新餐廳地址，我們完成盡職實地調查後，開始與出租人進行磋商。我們所有新租約須經選址委員會的最終審閱及批准。我們通常要求新租約的年期為十年左右，並與出租人協商租賃初期三至四個月免租期，在此期間我們將委聘承包商裝修物業。
- **設計及裝修。**與出租人簽立意向函後，我們的設計師開始餐廳內部及外部設計。設計時間通常為一至三個月，因切合當地口味及偏好的特別設計而有所不同。我們通常在設計過程中採用一個已經確定的主題。請參閱「－餐廳品牌－環境及服務」一節。我們已成立獨立團隊負責新餐廳物業的整修及裝飾工作。
- **開業前籌備。**完成新餐廳的整修及裝飾工作後，我們的營運人員一般提前一至兩周將餐廳管理人員派往新址，培訓餐廳員工並完成其他開業前籌備工作。

業 務

餐廳經營及管理

定價

我們所有上海小南國餐廳的菜單通常遵從一套基準價格，並允許存在一定價格差異。至於慧公館，我們為每家餐廳的獨家招牌菜採用定制菜單。確定基準價格及價格調整的主要因素包括：

- 菜式成本；
- 餐廳的成本架構及目標利潤率；
- 餐廳具體的位置及佈局；
- 提供服務的範圍；
- 目標客戶的消費模式；及
- 競爭對手的定價。

因應餐廳所在地點、目標顧客消費模式及對顧客人數的影響，若干我們選定的上海小南國餐廳會收取適當的服務費。現時深圳、香港及北京的上海小南國收取約10%的服務費，而所有慧公館則統一收取10%的服務費。

結算及現金管理

為確保顧客消費額的準確性，我們指派每家餐廳中一批經過培訓的僱員來使用及操作銷售網點系統、為僱員提供有關我們銷售網點系統的操作程序及指引的持續培訓、打印顧客點菜的消費詳情(包括對點菜的數量及價錢作調整(如有))，以方便餐廳職員及顧客查閱，並每週於銷售網點系統記錄中選出一些交易作內部審閱，以找出不尋常地方或偏離標準操作程序之處。請參閱「風險因素－與我們的行業及業務有關的風險－任何有關客戶對我們的產品或服務提出的重大責任索償或投訴或不利報導，可能對我們的業務及營運構成不利影響」一節。

我們絕大部分客戶在我們消費時以銀行卡付賬，其餘客戶主要以現金支付。更多詳情，請參閱「財務資料－選定經營業績項目的說明－收益」一節。

為防止盜用及非法使用現金，我們已實施以下措施，加強我們的現金管理系統：

- 餐廳收取的現金(在扣除合理儲備金額後)每個工作日會存入銀行；
- 我們的餐廳使用電腦化的銷售網點系統以作出每日銷售報告，這將按日與收銀員收集的銷售收據對賬。銷售收據包括現金收據及銀行卡收據；

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

- 我們的企業資源規劃系統為各餐廳提供經營報告，我們可借此集中監控餐廳銷售額及所收取的現金；及
- 我們的企業資源規劃系統亦會追蹤存款賬戶報表。我們總部員工會以餐廳銷售報告與存款賬戶報表對賬。

於包括截至二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月的期間內，我們並無僱員、客戶或其他相關第三方盜用現金而對我們的業務及經營業績產生任何重大不利影響的情況。

餐廳管理系統及架構

營運標準化

我們已通過發展及實施標準化營運建立起靈活的業務模式，我們相信此舉將使我們從中國相互競爭的中餐正餐連鎖餐廳公司中脫穎而出。我們已就各營運及行政職務(包括服務員、收銀員、樓層經理、餐廳總經理及廚師)執行一套標準營運程序，如《小南國營運標準手冊》、《店總發展手冊》及《廚師長發展手冊》。

我們的標準化管理系統乃進一步延用至食品製作及烹調過程。在中央廚房，每名廚師的職責旨在實現高度專業化。例如，專門在中央廚房烹製冷盤的廚師乃與製作甜點的廚師分開烹飪。除提高工作效率及確保食品質量的一貫性之外，這種高度專業化水平亦有助我們保護專利配方及烹飪方法，並縮短我們對廚師的培訓週期。

運營優化部

我們標準化營運的重要組成部分是我們於二零一零年上半年成立由約10名僱員組成的運營優化部，其責任如下：

- 協調制定及完善標準化餐廳營運程序(如《小南國營運標準手冊》)；
- 協調制定並改進餐廳管理系統，其涵蓋眾多餐廳管理功能，如培訓、人員配備、食品衛生與安全、維修與保養、質量管理、存貨管理、銷售及溢利管理；及
- 建立內部監督體系及神秘客戶計劃，以檢查餐廳的營運程序及管理系統的日常實施情況，並向其提供反饋。

業 務

管理架構

我們的管理架構旨在提高監察、指導及支持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。**我們在上海總部進行業務及營運的整體管理。我們的總部負責我們企業及行政的監督，並負責營運管理及監控，如財務規劃及分析、資訊技術系統開發、開設新餐廳、招聘管理層員工、集中採購及銷售與營銷。
- **區域管理。**我們的業務目前劃分為三個區域：華東、華北和華南及香港。負責營運及人力資源的副總裁邵珊女士監督該三個區域的餐廳營運。我們的區域管理隊伍監察各地區的分區管理隊伍，而分區管理隊伍則負責監督其管轄分區餐廳的日常營運。我們的區域管理隊伍亦包括廚房管理、人力資源、財務及培訓等支持部門，以協助各區域內的餐廳管理。
- **廚房管理。**我們總部的總廚辦公室制定及監督標準操作手冊及食品標準手冊的實施情況，該等手冊乃發放予各地區的廚師長及各餐廳廚房的廚師。在各地區廚師長的協助下，總廚辦公室亦監督餐廳廚房就食材供應、中央廚房加工的食品及提供予客人的菜式所匯報的任何質量問題。此外，我們的總廚辦公室檢查並控制餐廳廚房對餐具及設備的採購要求、餐廳廚房的食品衛生與安全、餐廳廚房所用食材的數量及成本。
- **餐廳管理。**我們的每家餐廳乃由其自身的餐廳管理隊伍經營及管理。每家餐廳的僱員人數取決於餐廳的銷量而存在差異。我們將若干管理決策權（如訂購新鮮的海鮮和含酒精飲品）下放予餐廳管理隊伍，以提高快速應對瞬息萬變的市場需求的靈活性。

中央廚房及中央倉庫

我們已能夠成功運用中央廚房及中央倉庫的概念營運中高檔中餐正餐餐廳。

中央廚房

中央廚房是集中生產及分配半成品，並配製我們的菜餚中所用專有調味料及香料的食品生產設施。我們約於十年前開始使用中央廚房，其當時位於我們在上海的一家餐廳。我

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

們目前最大的中央廚房是位於上海郊區面積約2,100平方米的獨立設施，而其他所有中央廚房則各自位於我們的其中一家餐廳內。我們的中央廚房規模介乎約200至2,100平方米不等，乃以其服務的餐廳數目為基準。截至最後實際可行日期，我們已在上海、北京、香港、深圳、南京及大連分別設立六間中央廚房。我們目前計劃於二零一二年在香港開設一個獨立的新中央廚房連同一個新倉庫，總面積約1,000平方米。我們在香港現有中央廚房將遷至新地點。於二零一二年，我們亦計劃將北京的現有中央廚房遷至單幢樓宇以擴大規模及產能，並在瀋陽開設一家新的中央廚房。中央廚房的設立主要取決於我們現有中央廚房的覆蓋範圍。

使用中央廚房的主要裨益包括：

- *不同地區質量的一致性。*通過將我們的絕大部分食品製作過程併入中央廚房，我們能夠大幅規範食品製作過程，從而確保不同地方食品質量的一致性。
- *規模經濟效益。*受益於較高的食品生產效率，我們獲得了較強的規模經濟效益，如將中央廚房廚師的任務專門化、減少對餐廳廚房員工的依賴及善用食材與其他物資。
- *快速的集群增長過程。*通過利用中央廚房，我們的餐廳網絡能夠實現快速的集群化增長，使我們減少對餐廳廚房及廚師的依賴，從而加速中央廚房覆蓋範圍內的餐廳開設速度。
- *保護知識產權。*使用中央廚房有助我們通過減少有機會接觸有關知識產權的僱員人數而保護我們的專有知識、食譜、商業機密及其他知識產權。較高的任務專屬化水平令每名廚師僅可知曉食譜的若干組成部分，從而降低了洩露風險。

我們的餐廳於每天下午通過企業資源規劃系統向中央廚房下發生產訂單。倘餐廳的餐後存貨水平低於預期或翌日的預訂突然增加，各餐廳可於傍晚下發補充生產訂單。我們主要使用外包卡車送貨服務將食品從中央廚房送往餐廳。我們每日（一般在深夜或凌晨）用特殊的隔離食品送貨車運送食品，以確保食品的新鮮度。

我們位於上海的中央廚房亦為王女士控制的中餐配送業務小南國大味來及水療業務提供服務。有關進一步詳情，請參見「關連交易－持續關連交易－須遵守申報及公告規定的不獲豁免持續關連交易－框架原食材採購及加工服務協議」一節。

業 務

中央倉庫

中央倉庫是集中儲存及分配中央廚房及餐廳所用食材與其他物資的存貨儲存設施。除下述位於香港的冷凍品倉庫外，我們的中央倉庫亦負責綜合餐廳的採購訂單並統一採購所需食材及其他物資。供應商將訂購貨品交付至中央倉庫，而我們的僱員在此根據我們所制定的質量標準對貨品質量進行檢查後，方會收貨。倉庫僱員會監察各種存貨的貯藏期限，並通過第三方物流服務供應商將所需食材及其他物資分配予中央廚房或餐廳。

截至最後實際可行日期，我們分別在上海、北京、大連、南京及香港擁有五間中央倉庫。上海的中央倉庫於二零一零年開始運作，毗鄰我們位於上海的最大中央廚房。北京及南京的中央倉庫各自設在餐廳內部。目前，香港的中央倉庫主要包括向獨立第三方租賃並由其營運的冷凍品倉庫。大連的中央倉庫於二零一一年三月開設，其位於我們在該城市的其中一家餐廳內。中央倉庫的規模及容量一般乃根據所服務的餐廳數目及規模而確定。我們目前計劃將現有的北京現有中央廚房遷移至單幢樓宇，以擴大規模及產能，並於二零一二年於香港及深圳以及二零一三年於瀋陽建立新中央倉庫。

使用中央倉庫的主要裨益包括：

- **規模經濟效益。**我們的中央倉庫通過集中採購食材及其他物資提高供應鏈的效率，從而有助我們按預先確定的價格就食油、鱈魚、蘑菇、鵝肉及螃蟹等主要食材取得介乎一個月至一年不等的供應協議。
- **降低存貨管理開支。**使用中央倉庫有助我們通過整合存貨儲存、監控及物流事宜減少存貨管理開支。
- **策略性儲備。**使用中央倉庫有利於對季節性食材及物資的策略性儲備進行管理，此舉亦可防範食材市場上價格的大幅波動。
- **集中化的質量控制。**我們通過使用中央廚房在很大程度上實現了集中的質量檢查及驗收功能。我們能夠在中央倉庫應用一致的質量檢查及驗收標準，從而有助於確保食材及物資穩定的質量。
- **標準化營運模式。**中央倉庫的標準化營運模式易於在我們餐廳網絡的戰略樞紐中進行複製。

業 務

產品開發

我們的目標定位於廣泛的客戶群，包括家庭用餐、特殊宴請及商務宴請。我們務求開發新的季節性菜單項目並完善我們的招牌菜及核心菜，力圖超出客人預期並吸引新的客人。我們的菜單乃根據客人不斷變化的口味、瞬息萬變的食品趨勢、營養趨勢以及客人的反饋而作出修改。

我們已設定一套以項目為基準的產品開發系統，據此我們不斷創製新菜作為開發項目。通過數年來持續的產品開發工作，我們已建立儲備菜品庫。我們的各產品開發項目一般需要六至九個月，主要包括以下關鍵步驟：

- **項目建議書。**開發過程始於我們的產品開發隊伍收集消費者需求資料、進行市場研究及編製新項目的項目建議書。除味道外，我們的項目研究報告亦通過考慮目標價格、銷量、毛利率及對客人的吸引力而考慮菜式的商業可行性。
- **委員會批准。**項目建議書將由我們的產品委員會審批，該產品委員會包括行政總裁、總廚以及採購部及產品開發部的總監。我們的產品委員會與王女士定期會面，並評估及批准建議新的菜式。
- **食譜與採購。**經項目委員會與王女士批准項目中的新菜後，產品開發部將會編製一份標準食譜，其中列明菜式所需的調味料、香料及其他原料。採購部會就所用食材委聘合適的供應商，總廚辦公室會計算所用原料的成本，而定價最終將由我們的行政總裁批准。
- **試出品與出品。**在所有餐廳推出新菜前，我們可能會在若干經挑選的餐廳進行試出品。我們可根據試出品期間所產生的銷量調整新菜生產計劃的規模。我們會於正式出品後繼續追蹤銷量及收集客人的反饋，此舉將有助我們評估市場對新引入菜單的菜品的接受程度。

營銷及推廣

我們的營銷及推廣工作旨在通過吸引新客人、提高現有客人的到訪頻率、幫助新開設的餐廳實現財務目標以及提升上海小南國及慧公館的形象及知名度，從而有助我們提高銷售額。除我們的內部營銷人員外，我們亦聘請外部營銷及公共關係諮詢公司，協助我們進行各種營銷活動。

我們擁有大量客戶群。截至二零零九年、二零一零年及二零一一年十二月三十一日三個年度及截至二零一二年三月三十一日止三個月，來自我們前五大客戶的收益佔我們的總收益比例小於30%。

業 務

推廣活動

我們的推廣活動一般著重於促進新開設餐廳及表現欠佳餐廳的銷售，以及餐廳於淡季的銷售。我們的營銷部制定年度計劃及時間表，其中列明餐廳的預期推廣活動。我們會考慮季節性、物業性質、不同地區的消費模式及消費者偏好，以按照每家餐廳的要求設制各項活動。

我們會區分針對現有客戶與潛在客戶的營銷及推廣策略。就現有客戶而言，我們可選擇性地提供折扣，以提高其到訪頻率。為吸引新客戶，我們與不同信用卡公司及消費者互聯網網站進行合作，以通過向其會員提供促銷而使用其既有的高級會員網絡。該等信用卡公司及互聯網網站負責將我們的促銷措施傳達給其會員。我們根據其會員的概況(包括因商業、社會或特殊活動而外出就餐的頻率)選擇進行合作的夥伴。我們相信，該等合作會使我們能夠以具成本效益的方式將我們的營銷工作導向具有高度針對性的潛在客戶群。

我們新開設餐廳的推廣活動旨在縮短新餐廳為獲得預期的表現水平所需的起步期。在新市場或我們佔有極少市場份額的現有市場開設新餐廳而言，我們側重於提升在該市場的品牌知名度。在我們擁有相對較高滲透率的現有市場開設新餐廳而言，我們的營銷工作著重突出新餐廳的裝飾及氛圍。我們的推廣手段一般包括以下各項：

- 針對各種生活方式及休閒活動相關的傳統媒體來介紹我們餐廳的品牌、菜餚、氣氛及服務；
- 就新餐廳開張及品牌建設活動(如推出新菜品)發佈新聞稿並組織媒體聚會；
- 利用短信及彩信等新科技，分發主要推廣菜品的宣傳資料及圖片，以爭取目標客戶；
- 在目標客戶的社區或附近的活動中心(如辦公樓及高檔住宅小區)的戶外廣告牌上投放廣告；
- 組織顧客對受歡迎的招牌菜進行投票，以提高品牌知名度；及
- 拜訪目標公司客戶，根據到訪情況編製潛在貴賓公司客戶的名單，並不斷與潛在貴賓公司客戶進行溝通將其發展成為我們忠實的客戶群，從而產生穩定的銷售額。

客戶關係管理系統

我們分別於二零零九年九月及二零一零年為上海小南國餐廳及慧公館餐廳設立會員計劃。作為客戶關係管理系統的平台，該等會員計劃有助我們定位並吸引新客人，培養及保留現有客人，並維繫過往的客人。

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

根據會員計劃，在向客人發放會員卡之前，我們會邀請其填寫資料表。客人在我們的餐廳用餐時，可使用會員卡累計積分。我們亦可向其會員卡內存入免費積分，以促進我們新開設餐廳的消費及於淡季期間、或在客人生日時或其他特殊情況下在我們餐廳的消費。客人於下次光臨時將積分轉換為預先確定的折扣。於二零一二年三月三十一日，會員計劃已吸引逾160,000名會員，於截至二零一二年三月三十一日止三個月客人使用會員卡所貢獻的收益佔我們同期總收益31.6%。

與主要為促銷而採用會員計劃的部分競爭對手不同，我們會分析通過會員計劃所收集的各類客戶資料，包括客人身份、到訪頻率、所到訪的餐廳位置、付賬金額及所點的菜單項目。我們的客戶關係管理員工對所收集的資料進行每週及每月分析，以確定顧客的消費模式及波動情況。我們使用該等每週及每月報告對營銷工作進行針對性的改進及相應調整菜單產品及服務。

客戶預付款項

參加會員計劃的會員可於其會員卡內存入預付款項，然後在我們的餐廳用預存款項的會員卡付款。此外，我們向顧客發行預付卡，該卡可在我們位於預先指定城市的餐廳內使用。客戶預付款項至會員卡或兌換為客戶已墊款的預付卡，其在綜合財務狀況表內記錄為其他應付款項及應計費用的一部分。截至二零零九年、二零一零年及二零一一年十二月三十一日及二零一二年三月三十一日，該等客戶墊款結餘分別為人民幣36.3百萬元、人民幣44.6百萬元、人民幣58.0百萬元及人民幣51.6百萬元。更多詳情請參閱本文件附錄一所載的會計師報告附註25。於客戶利用會員卡內的結餘或預付卡就食品及服務付款前，該等預付款項將不會確認為收益。會員卡預付款項或預付卡概無贖回期限。有關我們於包括截至二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月的期間確認來自該等預付款項收益的更多詳情，請參閱「財務資料－選定經營業績項目的說明－收益」一節。

我們的中國法律顧問告知(i)我們的預付卡及會員卡計劃並無違反相關中國法律；(ii)我們並無責任向政府機關知會此計劃；及(iii)我們不會因此計劃而遭受相關中國機關的任何行政處分或其他制裁。相關中國法律禁止個人或實體印刷或發行「代幣」替代中國官方貨幣人民幣。中國法律顧問告知，根據中國人民銀行於二零零零年七月頒發的《中國人民銀行關於對購物卡性質認定的函》，中國法律界定的「代幣」特徵包括(其中包括)(i)「代幣」是一種為交換指定商品和服務的一般媒介，及(ii)「代幣」不能登記和掛失。我們的會員卡由持卡人登記，可以掛失。我們的預付卡不能用作購買任何商品或服務的一般媒介，但持卡人可以使用該卡在預先指定城市的餐廳付款。因此，中國法律顧問告知，我們存有預付款的會員卡

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

及預付卡不屬於中國相關政府部門於二零零一年一月十九日頒發的《關於嚴禁發放使用各種代幣券(卡)的緊急通知》及其他相關法律禁止的「代幣」範圍。

根據中國人民銀行於二零一零年六月頒佈的《非金融機構支付服務管理辦法》及於二零一零年十二月頒佈的《非金融機構支付服務管理辦法實施細則》(統稱「中國人民銀行支付服務細則」)，預付卡發行人須於二零一一年九月一日前申請及取得由中國人民銀行發出的付款服務執照，除非店主接受預付卡，且發行人為同一法人實體。中國法律顧問告知，中國人民銀行支付服務細則並不適用於我們存有預付款的會員卡及預付卡項目，原因為(i)我們的項目屬於市場推廣及宣傳計劃的一部分，而非提供支付利潤的服務，及(ii)發出相關禮品卡的附屬公司並非向接收相關禮品卡提供資金轉移服務的中介代理(反之亦然)。我們於二零一一年六月向相關機關作口頭查詢，其確認中國人民銀行支付服務細則不適用於我們的預付卡及會員卡，且我們毋須申請或領有支付業務許可證。

此外，根據中國國務院辦公廳於二零一一年五月二十三日頒佈的《國務院辦公廳轉發人民銀行監察部等部門關於規範商業預付卡管理意見的通知》(「商業預付卡通知」)，發行可由不同地區、行業或法人使用的一般用途預付卡須經中國人民銀行根據其付款服務規則審查及批核。僅可用於向發行人或發行人相同特許經營或品牌項下其他企業購買貨品或服務的特定用途預付卡方面，商業預付卡通知裁定，主管機關須於適當時候按適當方式頒佈管理辦法以妥善管理該等特定用途預付卡。我們的中國法律顧問告知(i)商業預付卡通知適用於我們，我們發出的會員卡及預付卡屬於特定用途預付卡類別；及(ii)截至最後實際可行日期，尚未有任何中國主管機關要求特定用途預付卡的發行人根據商業預付卡通知取得任何政府存檔或批文的任何法規、通知或法令。

商業預付卡通知亦規定為高於若干限額的，商業預付卡發行人須(i)成立不記名卡持卡人登記制度，於持卡人包括(x)所有登記卡(y)高於若干限額之登記卡，(ii)要求高於若干限額的任何一次性卡購買以辦理銀行轉賬，及(iii)發行的預付卡每張不得高於最高面額。商務部辦公廳於二零一一年八月一日發佈《關於貫徹落實規範商業預付卡管理意見的通知》，及於二零一一年八月十五日發佈《商務部辦公廳關於開展單用途預付卡專項檢查工作的通知》，該兩項通知於各自的發佈日期起生效(統稱「商務部通知」)。商務部通知重申特定用途預付

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

卡遵守上述規定的必要性。我們已根據商業預付卡通知所載規定調整內部系統，且我們的中國法律顧問告知我們，我們於最後實際可行日期已完全遵守商業預付卡通知及商務部通知。

宴會服務

我們為婚禮、公司活動及其他特殊活動提供宴會服務。我們的宴會服務一般包括量身定制的菜單、寬敞的環境、經驗豐富的活動協調員及細緻周到的服務。為改進我們的宴會服務，我們於二零零九年底成立宴會銷售隊伍，以協調餐廳的宴會銷售工作。我們計劃繼續通過以下措施改善我們的宴會服務，以從該等活動的規模、每名客人更高的客單價、高效的預訂及品牌建設機會中獲益：

- **舉辦婚宴。**我們與聲譽良好的婚禮策劃公司及酒店合作，以提供一站式的婚禮服務並使我們從競爭餐廳中脫穎而出。我們亦參加著名的婚禮展覽會以提升顧客對我們婚宴服務的認識；
- **吸引大型及知名旅遊團。**我們與頗具聲望的旅行社合作，以吸引大型及知名旅遊團；
- **鎖定公司客戶。**我們與潛在公司客戶維持長期的客戶關係，以主辦企業年會等公司活動；及
- **提供家庭活動服務。**我們將為生日派對及週年紀念等家庭活動所提供的服務融入我們的營銷工作中，以提高宴會服務的市場知名度並吸引更多零售客戶。

作為針對特殊活動的營銷工作的一部分，我們於二零一零年五月至二零一零年十月在上海世博會園區內經營兩家餐廳。該等臨時餐廳旨在捕捉到訪園區高客流量所帶來的市場機遇，並向來自世界各地的遊客宣傳我們的品牌。此外，我們的宴會銷售隊伍主動接洽可能在世博會園區內舉辦公司宴會的潛在公司客戶，以通過提供定制服務宣傳我們的宴會服務。

呼叫中心

我們已開設集中的呼叫中心，我們相信其服務及功能將使我們從競爭對手中脫穎而出。於二零一零年及二零一一年，我們獲客戶世界機構(專注於客戶關懷及管理的中國第三方研發機構)頒發中國最佳呼叫中心金耳嚙大獎。其他獲獎者包括世界500強企業及中國大型國有企業的呼叫中心。我們是獲得該獎項的首家中餐正餐連鎖餐廳公司。

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

我們的呼叫中心主要提供以下服務或功能：

- **接聽呼入的預訂電話。**所有客戶均可撥打相同的400電話號碼預訂我們在中國的任何上海小南國餐廳及任何慧公館餐廳；於通話過程中，我們會向主叫方提供有關新開設餐廳、相關的餐廳位置及接待能力等其他資料；及
- **處理客戶投訴。**我們的呼叫中心將處理中國的客戶投訴並將投訴傳達至相關餐廳的總經理以作跟進。總經理會聯絡客戶並盡量在12個小時內處理投訴。我們的呼叫中心將於投訴得到處理後向相關客戶回電，以確保客戶滿意。客戶投訴、我們的回應及處理結果將由我們的客戶關係管理團隊予以記錄並進行內部備案。我們於香港設有客戶投訴熱線，香港顧客亦可現場向餐廳總經理提供反饋。

於包括截至二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月的期間內，以我們餐廳網絡規模及餐廳客流計，我們接獲顧客對我們在中國的餐廳的投訴不多，另有少量對香港的餐廳的投訴。有關我們餐廳網絡及客流量的更多詳情，請參閱「財務資料－影響經營業績的主要因素－餐廳開張及關閉」及「財務資料－影響經營業績的主要因素－客流量及平均每客消費額」兩節。按我們內部書面記錄所示，我們於截至二零零九年、二零一零年及二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月分別就我們在中國及香港的餐廳業務記錄了33、21、18及6宗顧客建議或投訴。投訴內容主要關於預訂、特別菜餚的色澤及風味，以及餐廳招待的服務質量。根據我們向我們的餐廳所在城市的相關消費者保護機構諮詢結果，相關機構告知我們，於包括截至二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月的期間內，該等機構共錄得我們的若干餐廳遭受13宗客戶投訴。該等消費者保護機構亦確認，根據相關消費者保護機構的意見，若干投訴與聲稱的食品質量問題有關，僅為孤立及不重要事件，通常與餐飲業有關。於包括截至二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月的期間直至最後實際可行日期，據我們所知並無可能對我們的業務及經營業績產生重大不利影響的客戶投訴，並要求作出重大賠償。請參閱「風險因素－與我們的行業及業務有關的風險－任何有關客戶對我們的產品或服務提出的重大責任索償或投訴或不利報導，可能對我們的業務及營運構成不利影響」一節。

採購

我們能否維持所有餐廳的一貫高品質部分取決於採購市場上可得的最優質食材的能力。我們已就所有產品類別採納多項採購策略，包括針對主要產品、原料及物資的應急計

業 務

劃。包括截至二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月的期間內，我們並無遭遇任何食品配料供應中斷、供應協議提早終止或未能取得充足數量的不可取代食品配料，從而對我們的業務及經營業績產生重大不利影響。

供應商管理

我們向逾200家供應商採購食品及物資。除我們僅向其作出少量採購的供應商外，截至最後實際可行日期，我們大部分供應商均與我們維持三年以上的關係。在向新供應商就污染風險較高的食材作出任何大量採購之前，我們會檢驗由供應商候選者所提供的食材樣品，並對供應商候選者的生產設施進行實地檢查。於進行實地檢查期間，我們會分析供應商實施危害分析關鍵控制點(HACCP)的情況、供應商的品質控制、其生產設施及防治蟲害措施、其對原材料及成品的控制、生產工序控制、產品回收及追蹤系統、品質檢查、衛生控制及僱員管理。倘候選者通過我們的審查及開始大量供應高風險食材，我們將會繼續對個別供應商每年進行實地審查。我們於包括截至二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月的期間內並無委聘任何第三方檢測機構進行上述實地檢查。

我們每年對各供應商所提供採購品的質量及數量進行檢查，並相應公佈供應商鑑定的不同水平。供應商的認可亦受到他們向我們送交食材的及時性、完整性、可靠性及應變能力的影響。我們會向擁有較高認可程度的供應商取貨。至於我們在香港的業務，我們訂有一套標準的供應商管理程序，其中包括香港每家餐廳廚房部管理人員、採購團隊的代表以及高級管理人員每週一次的會議。與會者會檢討及討論主要候選供應商或現有主要供應商所供應食材的價錢、質量、穩定性及送貨情況等。特別一提的是，我們會對食材進行不具名質量測試。決定挑選或更換主要供應商時，需要與會者大多數票通過。

我們的質量保證人員可能會向供應商提供必要培訓，以確保所交付的食品及物資符合規定標準。此外，我們極為注重食材的生產來源，從而有助確保原料的質量及健康性。我們根據食品及物資的類別管理供應商及採購策略，主要包括以下各項：

- 標準化的食品及物資，包括調味料、酒類及非酒精飲品。由於我們於該等項目的採購過程中對質量有較強的控制力，我們通過少量分銷商採購標準化的食品及物資，而非直接向數量眾多的生產商購買。例如，我們與中糧集團有限公司的一間附屬公司中糧食品營銷有限公司於二零一二年三月訂立策略框架協議，據此，我們與中糧食品營銷有限公司同意進一步就我們為中國餐廳網絡而考慮採購的若干大宗標準化食品及飲料的數量及價格進行磋商。我們的中國法律顧問告知我們，

業 務

策略框架協議對雙方具有法律約束力。據中糧食品營銷有限公司確認，截至二零一二年三月三十一日，我們乃中國首家及唯一一家與中糧食品營銷有限公司就向中國全國餐廳網絡所有餐廳而訂立類似策略框架協議的餐廳連鎖；

- 高度專業化及高價值的食品，例如河蝦、蟹、明蝦、鮭魚及鮑魚。基於各項目的專業化標準及相對高企的價值，我們就該等食品採納集中採購政策，此乃主要通過直接向經甄選供應商採購而進行，而該等供應商已與我們建立穩定長期的關係；及
- 新鮮的農產品，例如蔬菜及水果。該等食品乃由本地供應商供應，因為其可從本地採購，而長途運輸則更為昂貴。

於二零零九年、二零一零年、二零一一年及截至二零一二年三月三十一日止三個月，向最大供應商的採購額分別佔我們於相關期間的採購總額14.6%、15.4%、13.0%及14.0%，而向五大供應商的採購額則分別佔我們於相關期間的採購總額36.8%、33.9%、37.0%及39.8%。於截至二零零九年、二零一零年及二零一一年十二月三十一日止三個年度以及截至二零一二年三月三十一日止三個月，我們的董事、其各自的聯繫人或持有我們已發行股本5%以上的股東概無於我們的任何五大供應商中擁有權益。我們一般於收到發票後30日內向我們的供應商履行有關應付貿易款項的責任。

採購成本控制

我們與供應商之間的合約一般會按規定協定成本加價公式計算的固定或浮動價格定價。合約條款因市價的波動而存在差異。新鮮農產品、高檔酒類飲品及水產食品(包括海鮮及淡水魚蝦)的供應合約一般乃按浮動基準設制，以遵循市價。憑藉集中採購功能，我們已成功按預先釐定的價格就食油、鮭魚、蘑菇、鵪肉及螃蟹等主要食材取得介乎一個月至一年不等的供應合約。

於二零零九年、二零一零年、二零一一年及截至二零一二年三月三十一日止三個月，食品及飲料成本(由所消耗存貨成本代表)分別佔我們收益的35.5%、34.1%、33.2%及32.3%。我們目前不會針對食品成本的潛在價格波動訂立期貨合約或採用其他金融風險管理策略。有關我們的餐廳經營所用主要食品配料的歷史價格波動的討論，請參閱「行業概覽－亞洲菜餚正餐連鎖餐廳所用主要食材的市場趨勢」一節。我們日後可能無法及時(或根本無法)預測或應對食品成本的變化，包括通過調整採購慣例及菜單價格。請參見「風險因素－與我們的行業及業務有關的風險－我們的經營易受食材採購成本增加影響，而這可能對我們的利潤率及經營業績造成不利影響」。

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

採購程序及管理

我們已就所有採購訂單設立內部審批程序，包括通過中央倉庫進行集中採購及通過餐廳進行本地採購。尤其是，有關重大事宜(如具有重大價值的採購訂單、向新供應商採購及終止任何主要供應商)須經我們的採購管理委員會批准，採購管理委員會由主席、行政總裁、總廚及其他高級管理層成員組成。

於交付食材及物資時，我們的指定質量檢查人員會於收貨前進行質量檢查。我們已對不同部門及員工設立了不同的供應鏈職能，包括供應商選擇、定價、下發採購訂單及檢查驗收，我們相信此舉將有助我們對供應鏈進行有效控制。

對香港的業務，我們於二零一一年初便已開始將香港的採購功能整合至本集團的整體企業資源規劃系統。整合工作已於二零一一年五月完成，香港的採購功能已於二零一一年六月一日起通過本集團的整體企業資源規劃系統管理。我們於二零一一年八月就香港大額採購決策採取集中化措施，所有大額採購決定(如挑選涉及每年價值超過人民幣0.5百萬元食材的新供應商)均須總部的採購管理委員會批准。於二零一二年三月，我們開始進一步擴充由採購管理委員會批准的材料採購決策的範圍，要求對若干預先指定類別的高單價食品配料的採購額進行審批。

質量控制

我們致力通過培訓及員工監督以及設立有關食品製作、設施保養及員工行為的標準而維持餐廳的質量及一致性。我們的質量控制系統主要包括供應鏈、中央廚房及餐廳的質量控制。

我們於二零一一年五月成立食品安全委員會，就各部門及餐廳的食品安全問題監督及統籌品質控制系統的各個環節。委員會成員包括行政總裁康捷先生、行政總廚潘勤先生、負責供應鏈相關事宜的副總裁杜煜先生、負責產品開發及策略相關事宜的高級總監關振宇先生、相關部門的中層管理人員及其他人士。有關我們高級管理層人員的履歷詳情，請參閱「董事及高級管理層－高級管理層」一節。行政總廚潘勤先生負責食品安全委員會的日常事務。食品安全委員會主要負責(其中包括)(i)制訂食品安全問題的內部政策及指引，(ii)監督及統籌供應鏈、中央廚房、物流及餐廳的食品安全控制，(iii)評估及確定高風險食材的關鍵控制點並設立用於積極防止食品污染的相應監測及預警系統，及(iv)促進與監督本公司食品安全控制的政府部門有效溝通。

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

於包括截至二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月的期間，我們若干餐廳發生若干孤立的客戶針對食品質量問題的投訴事件或政府發起的檢測發現食品安全問題，我們相信這在餐飲業實屬尋常。據我們所知，於包括截至二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月的期間直至最後實際可行日期，任何政府機構並無就我們餐廳經營的衛生或食品安全問題開展任何調查或發起訴訟從而對本公司的經營及財務狀況產生任何重大不利影響。於包括截至二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月的期間及直至最後實際可行日期，我們的董事並無知悉任何有關政府部門正在或擬採取的任何指控或訴訟，從而影響我們任何餐廳的牌照或許可證的有效性或續期。

供應鏈質量控制

我們所有的供應商均須就食材及其他物資的包裝、標籤、運輸及儲存遵守國家標準或我們的內部質量標準，並以更嚴格者為準。我們每年對各供應商所提供採購品的質量及數量進行檢查，並相應進行供應商鑑定。有關更多詳情，請參見「一採購－供應商管理」。

我們設有一支質量檢查人員隊伍，截至最後實際可行日期由約16名成員組成，對所有食材及其他物資進行嚴格的質量檢查後方會接收供應商的交貨。供應鏈質量檢查隊伍的大部分成員均具備五年以上的工作經驗，其中多名成員在食品科學相關領域擁有大學學歷。團隊中的九名成員已獲取多項有關質量保證及檢查的專業證書，如由第三方培訓中心頒發的ISO22000內審員證書及由中國的地方政府人力資源部頒發的食品檢測專業合資格證書。我們已對不同類別的食材及其他物資制定逾150項質量檢查標準，其中列明了色澤、氣味、味道及形狀的具體檢查標準。我們的供應鏈質量檢查團隊使用多項檢測工具，如鹽量計、紅外線水分測定儀、紅外線溫度計、折射計及農藥殘留速測器。

我們已就中央倉庫的存貨管理過程及餐廳的存貨採納衛生標準。食材的衛生及質量乃由經培訓的員工密切監察。

中央廚房質量控制

我們的中央廚房質量控制系統採用國際標準化組織所頒佈的各項質量標準中所載的食品安全及質量管理原則。

我們的中央廚房均各有質量保證人員實施質量控制政策及程序，主要包括以下方面：

- 檢查食材及非食材。質量保證人員根據我們所制定的質量檢查程序及標準檢查中央廚房所接收的所有食材及非食材的質量。

業 務

- **營運質量控制。**質量保證人員及生產人員共同監督食品加工各階段的質量控制。任何不符合我們所制定食品加工程序及規定的在製食品將予以重新加工或淘汰。
- **產品質量控制。**質量保證人員對製成食品進行抽樣檢查及檢驗後，製成食品方會運送至餐廳。
- **食品安全及衛生。**我們已就中央廚房制定並實施《良好生產規範及衛生標準操作程序》，以確保食品安全及衛生。

我們位於上海郊區的最大中央廚房設有專業質量檢查隊伍。截至最後實際可行日期，我們於上海的最大中央廚房的質量檢查隊伍約有八名成員，大部分成員擁有最少八年工作經驗，並已獲得各類與質量保證及檢查有關的專業證書，如由第三方培訓中心頒發的ISO22000內審員證書及由中國的地方政府勞動人事部門頒發的食品檢測專業合資格證書。質量檢查團隊的所有成員均擁有大學學歷。彼等使用多種專業檢測工具(如酸鹼度計、電子分析天平、水分測定儀、濃度計、生物顯微鏡及數碼電子培養箱)對食材進行感官、物理、化學及微生物的測試及檢驗。隨著我們的其他中央廚房就所服務的餐廳數目及所生產的食品質量方面而擴張，我們將在該等地方設立類似的質量檢查隊伍。

物流質量控制

我們聘請第三方物流服務供應商將食材及半加工食品從中央廚房運往餐廳。我們通常需要特殊的物流服務，要求車輛配有冰箱或具備製冷能力。負責供應鏈質量檢查的質量檢查人員亦負責物流質量控制。有關我們就供應鏈質量控制的質量檢查人員的詳情，請參閱「一 供應鏈質量控制」一節。我們對運輸所用的車輛儲存空間的衛生及溫度制定了嚴格的規定。我們分別於裝載及交貨時檢查並記錄車輛儲存空間的溫度，以確保運輸途中的食品乃處於受控制的環境及狀況下。食品交付至餐廳後，我們的餐廳員工會將食品存放於合適的溫度及儲存環境中。

餐廳質量控制

我們已編製獨立的手冊闡明作業程序及質量標準，以便監管餐廳食品製作的各個環節。我們要求餐廳員工嚴格遵守手冊規定的程序及標準，確保菜式的風味、品相、質量及衛生標準。如未經批准，餐廳不得擅改任何菜式的烹飪方法或烹飪程序。因此，顧客在我們的任何餐廳均可享受質量及味道一致的相同菜式。我們相信，此舉有助我們樹立顧客對我們質量控制體系的信心，從而挽留及吸引新老顧客。

業 務

我們的餐廳質量控制政策及程序主要包括以下各個方面：

- **持續培訓計劃。**我們持續向餐廳員工提供有關作業程序及質量標準的培訓計劃，並進行培訓後測試以確保培訓效果。
- **總部抽查。**我們已成立由約21名成員組成的區域管理隊伍，對旗下餐廳(餐廳廚房除外)進行抽查，發現及糾正有關環境、服務、質量及管理的潛在質量問題。由總廚帶領的評估小組會對餐廳廚房進行隨機視察，對餐廳菜式的風味、品相及衛生情況進行質量評估。截至最後實際可行日期，由總廚帶領的評估小組由約16名成員組成，所有成員均具備十年以上的工作經驗，並已獲得由中國政府人力資源機構所頒發的中餐廚師專業證書。此外，我們已委聘一名前高級疾病控制及預防專業人員擔任外部顧問，就餐廳廚房的食品安全及衛生問題向我們提供意見。
- **現場收集顧客反饋意見。**餐廳總經理現場收集顧客對菜品質量的反饋意見，並將顧客的意見傳達給餐廳廚師。
- **神秘客戶計劃。**我們通過神秘客戶計劃、第三方代理調查及顧客通過電話、郵件及互聯網作出的投訴，收集顧客的評述及意見。

質量控制審查

我們的內部控制部門亦負責整合我們跨餐廳、跨品牌、跨地區及跨部門的質量控制體系。該部門專注於細化組織架構、尋找績效差距及促進質量控制體系各層面互動。我們的目標是及時發現質量控制體系中需改進的潛在風險及效率不足之處、制定適當的整改措施及確保整改措施的有效實施。

信息技術

我們擬以先進的信息技術支持公司發展，進而在餐飲行業脫穎而出。為此，我們已實施一套信息管理系統，包括以下各項：

- **銷售網點系統。**所有餐廳均使用由總部控制的電腦銷售網點系統，有關系統旨在改善運作效率、對菜譜及定價實行標準集中管理控制、收集財務及營銷數據，以及減少餐廳及企業行政時間與開支。該等系統在廚房記錄及打印點餐單，以便廚師製作。為方便經營及企業管理而收集的數據包括顧客人數、用餐時間及日期、顧客座位位置、售出菜式數量及酒水飲料消費、現金及信用卡收據，以及會員卡號碼(如有)。所收集的數據一般每晚自動傳送至總部，方便管理層持續監察各餐

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

廳經營業績及消費者消費模式。數據如不合預期，將在管理層例會上分析及處理。

- **客戶關係管理系統。**我們已與第三方信息技術開發公司合作，共同開發出客戶關係管理系統。所開發系統的知識產權由我們與第三方開發公司共同擁有。我們的客戶關係管理系統旨在發現、吸引及贏得新顧客、培養及挽留老顧客、爭取回頭客及減低營銷及客服成本。通過收集及分析會員計劃獲得的客戶信息，我們可利用該等信息強化有針對性的營銷活動及對我們的菜式供應及服務作出相應調整。詳情請參閱「—市場推廣及宣傳」一節。
- **企業資源規劃系統。**企業資源規劃系統提供一個平台，我們可通過該平台監察及管理餐廳、中央廚房及中央庫房的各類事務，包括採購、倉儲、人力資源及會計事務。該等系統向管理層提供各餐廳的營業報告，當中載有餐廳營運表現，方便管理層據此編製餐廳表現預算及集中控制餐廳運作。該等系統可方便我們定期監察餐廳銷售、食品及飲料成本、勞工開支及其他餐廳趨勢。此外，我們正在開發一個隸屬企業資源規劃系統的材料清單系統，該系統可列明中央廚房及餐廳製作一個成品菜式所需食材的目標數量及成本。該系統可參照目標數量及成本監察及分析實際消耗材料數量及成本。食材及其他供應品的採購通過企業資源規劃系統的採購模塊集中管理，該模塊可控制供應商的資質、食材及其他供應品的質量標準，及採購訂單的定價。我們相信，該功能有助我們實現質量標準化及採購的規模經濟效益。

我們相信，我們現行的管理信息系統將有利於我們支持當前的需求及未來的增長。

競爭

餐飲行業在食品質量及一致性、性價比、環境、服務、選址、優質食材供應及僱員方面的競爭十分激烈。我們在各個地點的餐廳均面臨諸多餐廳的競爭。餐飲業的主要競爭因素包括菜式、食品選擇、食品質量及一致性、服務質量、價格、用餐體驗、餐廳選址及用餐環境。根據歐睿信息諮詢有限公司的資料，二零一一年國內亞洲美食正餐餐廳的總銷售價值達約人民幣19,860億元。歐睿信息諮詢有限公司預計，二零一二年至二零一六年，國內亞洲美食正餐餐廳的銷售額將以10.1%的複合年增長率繼續強勁增長。

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

根據歐睿信息諮詢有限公司的資料，具全國知名度的中國美食正餐餐廳連鎖數量有限。二零一零年及二零一一年，以銷售額計，中國的十大中高檔中國美食正餐餐廳連鎖為豐收日、和記小菜、蘇浙匯、淨雅、全聚德、上海小南國、石浦、順峰、俏江南及湘鄂情。見「行業概覽」一節。

我們相信，憑藉逾二十年的品牌歷史、按現代企業管理原則構建的標準化運作模式及久經考驗的招牌菜式，我們在市場上處於極具競爭力的位置。請參閱「風險因素－與我們的行業及業務有關的風險－餐飲行業的激烈競爭或會阻礙我們提升或維持收益與盈利水平」一節。

僱員

截至二零零九年、二零一零年及二零一一年十二月三十一日以及二零一二年三月三十一日，我們分別有合共約3,177、3,943、4,377及4,882名僱員。截至二零一二年三月三十一日，我們約有4,882名僱員，其中約3,500名為餐廳員工、約760名為我們餐廳的管理層，餘下主要為總部的僱員及中央廚房、中央庫房及呼叫中心的員工。

我們致力於創立鼓勵僱員團隊合作及職業發展的企業文化。我們相信，公平而充滿人文關懷的企業文化有利於挽留員工及提高生產力。我們亦致力促進僱員敬業精神，提升組織效率及可持續性。為達成該目標，我們於二零零九年、二零一零年及二零一一年各年委聘翰威特(Hewitt Associates)對全體僱員進行調查，評估僱員敬業度。我們擬繼續評估僱員敬業度，並制定相應解決方案，在集團內部創建「恪盡職守」的氛圍。

近年來中國餐廳行業的僱員薪資水平整體不斷上漲。我們向餐廳僱員提供具競爭力的薪水及其他福利，並依據地方勞動市場環境調整薪資。中國及香港餐廳提供的最低起薪通常於包括截至二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月的期間上調，並高於餐廳所在地方政府部門當時規定的最低工資要求(如有)。截至二零零九年、二零一零年及二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月，有關我們的餐廳、中央廚房及中央倉庫的勞工成本分別佔我們餐廳經營收益的17.4%、18.6%、18.7%及19.1%。我們預計由於中國的通脹壓力推高工資，我們的餐廳勞工成本將繼續增加。我們相信因此產生的總勞工成本上漲壓力佔總收益的百分比可能會因以下因素而減少(i)隨着我們的餐廳網絡擴大，使用中央廚房而預計經營槓桿作用不斷增加；(ii)因我們的餐廳總數不斷增加而攤薄增加的勞工成本；及(iii)我們致力透過控制在新餐廳全面成形前的人員數目以及優先自現有餐廳調派及重新分配人員以控制餐廳勞工成本中的可變動部分。

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

根據中國的適用法律及法規，我們參加由直轄市、省政府設立的各類僱員社會保障計劃。我們按僱員薪資總額、花紅及若干津貼的指定百分比，為我們的中國僱員向社會保障基金作出規定供款，供款金額不超過有關地方政府各時期指定的最高限額。

培訓計劃

我們已設立培訓部，指導我們在華東、華北以及華南與香港三個地區的員工培訓。各地區培訓團隊負責統籌各地區的培訓計劃。我們為所有僱員(包括總部辦公人員、餐廳管理人員及餐廳員工)開展全面培訓計劃。各級員工需順利完成有關培訓計劃，方可獲得升職。我們保存每位僱員的培訓及表現評估記錄，以激勵僱員積極參與培訓計劃，從而提升本公司日常運作的標準化及效率。我們相信，我們的培訓計劃亦有助促進內部進取精神，不僅提高僱員留任率，亦可培養我們快速擴張的餐廳網絡所需的管理人才。例如，部分餐廳侍應員工已通過個人努力及從我們的培訓計劃獲得的能力，晉升為餐廳總經理。

我們的培訓部門提供一系列在我們業務營運過程中應用的標準化培訓課程，包括作業程序、管理技能、領導特質、溝通、團隊建設及其他。例如，我們已制定一份《訓練指南》，配合《小南國營運標準手冊》，幫助培訓人員(通常為較資深僱員)就我們的標準化營運程序向其他僱員進行系統培訓及測試。

為確保新一代管理人員的穩定來源，我們與各大職業院校合作，為有意從事餐飲業的學生設立學校教育與在職培訓相結合的管理人員培訓計劃。管理人員培訓計劃的目標是，將學生培養成能帶動公司員工積極上進、培養僱員忠誠度及進行人性化指導、訓練及培訓的餐廳總經理。我們不斷在現有僱員中物色有潛力的經理人選，向其提供人性化培訓及職業指導。

培訓計劃的另一個基本目標是為新開設的餐廳提供足夠訓練有素的僱員。我們一般將現有餐廳的餐廳總經理調往新餐廳。在新餐廳，餐廳總經理能利用其培訓及專門知識，在預計開業時間前約一至兩週內，統籌新餐廳員工的培訓工作。總部培訓部門人員會向新團隊成員提供支持，並向其介紹我們的標準及文化。

招聘

餐飲業招聘領域的競爭十分激烈，尤其是餐廳員工的招聘，包括服務員、收銀員及廚房員工。我們相信，我們所提供的薪酬福利、專門培訓機會及內部升職空間極具吸引力，

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

有助我們聘請最好的僱員。近來，我們已採納一系列旨在促進餐廳員工招聘的措施，例如：

- 建立潛在人選數據庫及持續動員現任僱員物色更多人選；
- 通過手機短信定期向潛在人選發出招聘信息；
- 定期參加招聘會及與地方就業安置機構溝通；
- 各餐廳至少每隔一週開設一次招聘攤位；及
- 設立舉薦獎勵計劃，鼓勵現任僱員向我們推薦人才。

請參閱「風險因素－與我們的行業及業務有關的風險－勞工短缺或勞工成本增加可能使我們的增長放緩，影響我們的業務及降低我們的盈利」及「風險因素－與我們的行業及業務有關的風險－我們面臨與近期實施的多項員工招聘及挽留措施有關的若干風險」兩節。

我們亦一直與多家開設餐飲服務課程的地方職業高中及院校合作，向學生提供在我們的餐廳實習及就業的機會。我們相信，該等舉措有助於向我們供應高素質的僱員。

保留僱員

與眾多餐飲業從業者一樣，我們的員工流失率一直較高。為促進僱員留任，我們近期已實施多項措施，包括：

- 設立新僱員輪崗計劃，逐步向新僱員灌輸我們的企業價值及文化；
- 開展僱員培訓計劃，提升其職業技能及幫助其職業發展；
- 提供旨在留任僱員的管理人員培訓計劃；
- 開展年度僱員敬業度調查、在組織內部實行開放政策，及在各餐廳定期組織僱員座談會，將一小組僱員集合在一起討論工作上的問題，藉此鼓勵僱員內部交流；
- 通過手機短信發出月度內部通訊，強化僱員對本公司的歸屬感；及

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

- 開展僱員離職會談，請僱員坦述僱員的擔心、不滿及有關我們組織改善的建議。

請參閱「風險因素－與我們的行業及業務有關的風險－我們面臨與近期實施的多項員工招聘及挽留措施有關的若干風險」。

此外，我們已採納[●]購股權計劃並會有條件地使用購股權計劃。[●]購股權計劃及購股權計劃旨在向參與者授出購股權，以表彰其對本集團所作出或將作出的貢獻。有關更多詳情，請參閱本文件附錄五「[●]購股權計劃」及「購股權計劃」兩節。

榮譽及獎項

我們因多年來的成就而榮獲多個獎項，包括：

獎項	年度	頒獎機構
中國食品健康七星獎	二零一一年	第一財經、上海文廣新聞傳媒集團及藝康集團
生日宴金獎	二零一一年	2011年第七屆中國(上海)國際餐飲博覽會
放心店	二零一一年	上海餐飲協會
我最喜愛食肆	二零一一年	U Magazine
上海名牌	二零一一年、 二零零九年及 二零零七年	上海市商務委員會(二零一一年及 二零零九年)及上海市名牌產品 推薦委員會(二零零七年)
2010年度以及2007年度 中國餐飲百強企業	二零一一年及 二零零八年	商務部改革發展司、中國烹飪協會
馳名商標	二零一零年	中國工商行政管理總局商標局
中華金廚獎	二零零九年	中國烹飪協會
上海餐飲名店	二零零九年	上海市烹飪協會
中國商業名牌	二零零六年	中國商業聯合會

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

此外，作為現代上海菜的代表，我們的許多招牌菜式曾榮獲多個獎項及榮譽。例如，多年來我們有逾十個菜式(如蔬菜色拉及清炒野生河蝦仁)被多個行業協會(包括上海市餐飲行業協會、上海市烹飪協會及上海市商業聯合會)認定為知名上海菜。我們在香港的上海小南國餐廳自二零零六年起連續被評為「香港最佳食府」之一。我們位於香港的幾乎所有餐廳及位於北京或大連的大多數餐廳均通過源全5S管理認證(針對餐飲、醫療、教育及物流等行業的現場管理標準)，獲香港環境資源及安全學會頒發有效證書。

知識產權

我們現以上海小南國及慧公館品牌經營餐廳。王女士及其控制的公司已註冊或申請註冊多個小南國及慧公館相關的商標，其中包括(i)在中國及香港註冊的帶有「Xiao Nan Guo」或「小南國」字樣的商標，及(ii)在中國註冊的帶有「Maison De L' Hui」或「慧公館」字樣的商標。

我們的上海小南國餐廳在中國及香港一直使用「」標誌，自二零一零年十月開始改用新設計的「」標誌。我們的慧公館餐廳以「」標誌經營。

我們於二零一一年八月十八日與王女士訂立一份香港商標許可協議及一份中國商標許可協議，據此，王女士(為其本身或代表其控制的公司)基於若干條款及條件授予本公司使用本文件附錄五「B.有關我們業務的其他資料—2.我們的知識產權」一節所述商標的專有及不可轉讓許可。年度許可費為人民幣1.00元。許可初步為期十年，屆滿後連續自動續期十年。詳情請參閱「關連交易—持續關連交易—獲豁免持續關連交易」一節。

我們的其他知識產權主要包括我們與第三方共同開發的信息技術系統所涉及的知識產權、專利技術知識、烹飪方法及商業機密。我們採取積極方法保護我們的知識產權，並實行一套內部知識產權管理規則。例如，我們會檢查我們所有的烹飪方法，並根據所涉及技術知識的重要性及對我們業務經營的潛在影響進行分類。根據烹飪方法的分類級別，特定的烹飪方法只允許指定組別僱員知悉。如烹飪方法含有技術知識且對我們的業務意義重大，則只許少數僱員知悉。所有知悉含技術知識烹飪方法的僱員均須與我們簽署保密及不競爭協議。

業 務

於包括截至二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月的期間內，我們並無因侵犯商標、專利或其他知識產權而遭遇重大申訴或爭議。據我們認為侵犯我們知識產權的行為不時發生。我們的中國法律顧問認為，小南國品牌作為受中國工商總局認可的知名商標，根據中國法律主要享有以下保護：(i)未經事先批准，第三方不得在任何行業或業務中使用相同或類似商標，及(ii)未經事先批准，第三方不得在其註冊名稱或貿易名稱中使用小南國品牌。然而，我們的中國法律顧問向我們表示，第三方在下列情況下可繼續使用相同或類似商標：(i)其於小南國品牌在中國工商總局註冊前已開始使用有關商標，且(ii)其繼續在其當時營業範圍之內秉誠使用有關商標。

我們獲悉在中國其他省份或地區有以小南國品牌經營的連鎖餐廳，如河南省及內蒙古自治區。我們並無對該等餐飲公司提起任何訴訟或法律程序，因為其業務僅限於其各自所在的省份或地區，而我們現時在該等省份或地區並無且預計在可見未來亦不會有任何業務。於包括截至二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月的期間內，我們曾就我們將業務擴大至蘇州之前該城市存在的對我們知識產權的類似侵權行為向蘇州的地方工商局作出投訴，並成功取得及執行要求侵權方停止未經授權使用有關商標的行政命令。我們的中國法律顧問認為，小南國品牌已向中國工商總局正式註冊為商標，並根據中國法律在中國享有全面保護。我們相信，上述對我們知識產權的侵權行為並無對我們業務及經營業績造成重大不利影響。截至最後實際可行日期，我們並未得悉(i)有任何與該等侵權餐廳有關的客戶投訴或負面報導而令公眾對我們品牌形象的觀感受到不利影響，或(ii)有任何第三方在我們經營餐廳的城市以與上海小南國或慧公館相同或類似的商標、品牌或標誌經營而侵犯我們的知識產權。然而，我們無法向閣下保證，我們為保障知識產權而採取的措施足夠充分。請參閱「業務風險－與我們的行業及業務有關的風險－我們未必能充分保護我們的知識產權，從而令我們的品牌價值受損及令我們的業務受到不利影響」一節。

有關我們知識產權的詳情，請參閱本文件附錄五「法定及一般資料」一節。

物業

我們並無擁有任何物業，所有餐廳物業、中央廚房及中央倉庫及總辦事處物業均向第三方租用。我們相信，此項租賃策略可減低我們的資本投資需求。目前，我們不打算在日後為我們的餐廳收購任何物業。截至二零零九年、二零一零年及二零一一年十二月三十一日止三個年度及截至二零一二年三月三十一日止三個月，我們因租賃餐廳、中央廚房及中央倉庫物業產生的平均每月租賃成本分別為人民幣7.8百萬元、人民幣10.0百萬元、人民幣13.4百萬元及人民幣17.5百萬元。

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

我們的租約一般為期五至十年，並訂有自租期開始時起計為期三至四個月的免租期。大部分租約訂有續期選擇權，前提是我們須與出租人議定續期條款及條件。我們現有餐廳租約的屆滿日期大部分介於二零一三年至二零二二年。於包括截至二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月的期間內，我們在及時延期租約方面並無重大困難。

於二零一二年三月三十一日（我們編製經審核綜合資產負債表的最後日期），概無構成我們非物業活動一部分的單一物業權益賬面值佔我們於同日總資產的15%或以上。除「物業－於香港租賃的物業」及「法律合規－遵守中國法律－本集團截至最後實際可行日期的合規狀況－租賃物業－按揭物業租賃問題」兩節所披露者，本公司的物業權益於最後實際可行日期並無產權負擔、留置權、押記或按揭。

於中國租賃的物業

截至最後實際可行日期，我們在中國租用57項物業，涉及總建築面積約為114,295平方米，主要用作餐廳物業。我們亦與兩間上海小南國餐廳的業主訂立合作協議，據此，我們同意在有關業主提供的物業經營餐廳，而有關業主有權分佔相關餐廳的小部分收益。該兩間餐廳的總建築面積約為10,858平方米。據中國法律顧問告知，該等合作協議為合法、有效且根據該等協議的條款對雙方具約束力。

據我們中國法律顧問告知，17項租賃物業的租賃協議已向有關中國機構正式登記，屬合法、有效及可由我們強制執行。此外，截至最後實際可行日期，40項租賃物業的租賃協議並無在中國有關政府機構登記。該等物業位於中國九個城市，總建築面積約為83,462平方米。上述40項物業大部份均用作餐廳。

據我們的中國法律顧問告知，根據中國法律，已簽訂的租賃協議須向相關房屋土地管理局登記及備案。未能登記已簽訂的租賃協議將不會使該租賃協議無效。由於我們一直根據租賃協議合法使用及佔用物業，故我們的中國法律顧問已告知我們，根據中國法律，我們較其他後登記的租賃方有優先租賃權。

我們的中國法律顧問告知我們，視乎當地的法規，出租人或出租人及承租人均有責任將已簽訂的租賃協議向相關房屋土地管理局登記及備案。我們已主動要求相關物業的出租人及時完成或與我們合作去完成登記及備案手續，惟出租人是否會及何時如此行事，並非我們所能控制。

我們已獲中國法律顧問告知，根據中國法律及法規，我們不會因未登記租賃協議而遭受重大處罰。然而，我們無法向閣下保證我們有關上述物業的租賃協議及我們使用及佔用上述物業的權利將來不會受到挑戰。截至最後實際可行日期，位於上述物業的餐廳的經營

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

並未因上文所述我們未登記租賃協議而受到干擾。請參閱「風險因素－與我們的行業及業務有關的風險－我們在中國佔用的若干物業的租賃協議因未辦理登記導致若干缺陷，這可能會對我們使用該等物業的能力造成重大不利影響」一節。

於香港租賃的物業

截至二零一二年三月三十一日，我們於香港租賃十項物業（總建築面積約5,190平方米），主要在香港用作餐廳及中央廚房。截至二零一二年三月三十一日，我們在香港租賃的兩項物業存在抵押。

保險

董事認為，就我們的業務規模及類型而言，我們的投保範圍合乎慣常標準，並符合我們經營所在司法權區的標準商業慣例。

在中國，我們(i)為我們的所有餐廳投購公眾責任保險，以涵蓋我們的業務營運產生的損害賠償責任，(ii)就在轉賬中或我們餐廳的營業場所（通常自客人收取相對大額的現金付款）遺失現金投購現金保險，及(iii)為我們的所有餐廳投購涵蓋所有風險的財產保險，以使我們的業務免受火災、地震、閃電、水災等天災及其他不幸事件的影響。我們認為，該等財產及賠償責任保單的涵蓋範圍對我們來說屬充足，且保險特徵及投保額合乎中國同類公司的慣常之舉。然而，我們的保險覆蓋範圍未必足以涵蓋可能產生的一切損失。請參閱「風險因素－與我們的行業及業務有關的風險－我們的保單未必能為與我們的業務經營有關的所有索償提供足夠的保障」一節。

在香港，我們主要(i)就僱用期間的人身傷害或死亡投購僱員賠償責任保險，(ii)就在轉賬中或我們的營業場所遺失現金投購現金保險，(iii)就我們的業務及辦公室裝修、傢具、裝置、配件及用具投購財產全險，及(iv)公眾責任保險，以涵蓋客戶向我們提起的任何餐飲索償、獨立承包商產生的人身傷害或財產損害索償及火災或我們租賃的餐廳場所受到的其他損壞索償。

法律合規

遵守中國法律

於包括截至二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月的期間及直至最後實際可行日期有關重要牌照、許可證及批文的過往不合規事宜

根據我們中國法律顧問的意見，於位於中國的規劃新餐廳可開始業務營運前，我們需取得一系列牌照、許可證及批文，主要包括營業執照、食品衛生牌照或食品服務牌照、環保評審驗收意見書、消防安全設計批文及消防檢查批文、以及公眾集會場所衛生牌照。

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

於包括截至二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月的期間及直至最後實際可行日期，我們的若干餐廳在相關中國法例規定的限期前並未取得所有必要的重要牌照、許可證及批文，包括(i)並未及時獲得營業執照的四間餐廳，(ii)並未及時獲得食品衛生牌照或食品服務牌照的五間餐廳，(iii)並未及時獲得環保評估及檢查批文的18間餐廳及位於上海的中央廚房，(iv)並未及時獲得消防安全設計批文及消防檢查批文的17間餐廳，及(v)並未及時獲得公眾集會場所衛生牌照的七間餐廳。

出現上述各種不合規情況的主要原因是，本公司高級管理層因專注於本公司業務的發展及增長，未有投入足夠時間與精力監察本公司遵守中國法例的情況。自發現及本公司高級管理層注意到有關情況後，我們在糾正各種不合規情況方面已取得重大進展。截至最後實際可行日期，我們已糾正上述所有不合規事宜及為餐廳營運取得所有重要牌照、許可證及批文。根據(i)我們已適當糾正相關不合規事宜及(ii)我們已就相關餐廳的合規情況獲得中國主管當局的合規證書或口頭確認的事實，中國法律顧問已向我們表示，並不存在中國當局就上述過往各種不合規事宜向我們作出任何處罰或追溯施加其他責任的重大風險。然而，我們無法向閣下保證，我們日後不會受到任何處罰。見「風險因素－與我們的行業及業務有關的風險－我們經營業務需多項批文、執照及許可證，如失去或未能取得或續領任何或所有該等批文、執照及許可證，可能會對我們的業務及經營業績構成重大不利影響」一節。

展望未來，我們在中國獲得所有重要牌照、許可證及批文前，我們將不會開設任何新餐廳。為確保日後符合相關中國法例，我們已採取一系列內部控制措施，詳情載於「－為防止日後不合規而制訂的內部監控措施」一節。

本集團截至最後實際可行日期的合規狀況

環保評審驗收意見書

在截至最後實際可行日期我們在中國擁有及經營的52間餐廳中，我們已為51間餐廳正式取得環評報告審批意見及環保設施竣工驗收意見書。

對於餘下一間餐廳，我們已正式取得環評報告審批意見。根據中國法例及地方當局的慣常做法，有關環保設施竣工驗收意見書的申請一般須於獲發環評報告審批意見後約三個月的測試期後遞交。我們已正式就該餐廳的環保設施申請驗收批文。

業 務

註冊商標特許協議

根據中國相關法律及法規，商標特許協議應妥為向中國國家工商行政管理總局商標局（「商標局」）註冊。於包括截至二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月的期間內，本集團若干附屬公司與王女士或其全資擁有公司訂立商標特許協議，其中一份協議尚未向商標局註冊。據我們的中國法律顧問的意見，未有向商標局註冊商標特許協議將不會影響協議的有效性或有關餐廳使用特許商標。因此，董事認為有關不合規對本集團的影響並不重大。

租賃物業

- **物業權證書問題。**截至最後實際可行日期，我們於中國租賃57項物業，總建築面積約為114,295平方米。就我們於中國租賃的兩項物業而言，相關出租人未能向我們提供相關物業權證書、土地使用權證或兩者均不能提供，證明其向我們租賃該等物業的權利。該兩項物業位用作經營餐廳，總建築面積約4,751平方米，佔我們於中國所租賃物業總建築面積的4.2%。截至二零零九年、二零一零年及二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月，位於該兩項物業的餐廳的收益貢獻分別為零、人民幣5.3百萬元、人民幣23.5百萬元及人民幣11.0百萬元，分別佔相關年度本集團總收益的零、0.6%、2.2%及3.3%。截至二零零九年、二零一零年及二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月，位於該等物業的餐廳的毛利分別為零、人民幣3.0百萬元、人民幣15.3百萬元及人民幣8.2百萬元，分別佔相關年度本集團毛利的零、0.5%、2.1%及3.6%。

根據我們的中國法律顧問的意見，倘相關租賃物業的出租人沒有出租相關租賃物業的必要權利，相關租賃協議可能被視為無效，因此我們可能須空出相關租賃物業及搬遷我們的餐廳。請參閱「風險因素－與我們的行業及業務有關的風險－我們在中國租賃的若干物業附帶產權負擔及違反適用用途分區許可用作餐廳」一節。

- **租賃協議登記及備案問題。**截至最後實際可行日期，我們租賃的40項物業的租賃協議尚未向中國相關政府部門登記及備案，主要是由於出租人未有全力配合，而彼等有責任辦理或與我們合作辦理地方規定須辦理的登記及備案手續。該等物業位於中國七個城市，總建築面積約為83,462平方米。該40項物業大部分用作餐廳。

業 務

據我們的中國法律顧問的意見，未能完成租賃協議的登記及存檔不會影響租賃協議的有效性或導致我們須空出租賃物業。然而，相關中國部門可能會處以行政處分，如下令糾正及處以不超過人民幣10,000元或人民幣30,000元的罰款，視乎當地法規而定。

有關租賃協議未有登記及存檔問題的詳情，請參閱「業務－物業－於中國租賃的物業」一節。另請參閱「風險因素－與我們的行業及業務有關的風險－我們在中國佔用的若干物業的租賃協議因未辦理登記導致若干缺陷，這可能會對我們使用該等物業的能力造成重大不利影響」一節。

- **租賃劃撥地的問題。**截至最後實際可行日期，一項租賃物業位於一塊劃撥地上，用作其中一個中央廚房，該廚房位於上海市郊區。截至二零零九年、二零一零年及二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月，位於租賃物業的中央廚房來自外部客戶的收益分別達人民幣7.1百萬元、人民幣0.6百萬元、人民幣0.1百萬元及人民幣1,900元，分別佔本集團於相關年度總收益的1.1%、0.1%、0.01%及零。截至二零零九年、二零一零年及二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月，中央廚房分別錄得毛利人民幣(1.8)百萬元、人民幣(0.6)百萬元、人民幣(0.1)百萬元及人民幣1,900元。據我們的中國法律顧問的意見，租賃該位於劃撥地上的物業須得到中國相關土地及房地產管理局的批准及登記。然而，截至最後實際可行日期，出租人尚未取得必需的批文，亦尚未完成相關登記。由於出租人未能取得必需的批文及完成相關登記，該租賃可能被視為無效，而我們可能須搬遷受影響的中央廚房。我們的董事認為出租人未有取得批文及完成登記手續不會對我們的業務及經營業績有重大不利影響，主要原因是：(i)在郊區另覓地方搬遷中央廚房相對容易，及(ii)王女士已同意向我們保證補償因出租人未能糾正有關不合規而引致強制關閉廚房產生的一切成本、費用及損失。請參閱「風險因素－與我們的行業及業務有關的風險－我們在中國租賃的若干物業附帶產權負擔及違反適用用途分區許可用作餐廳」一節。
- **土地用途不符問題。**此外，我們五項位於租賃物業的餐廳不符合相關區劃許可證內訂明的土地許可用途，主要是因出租人未能向相關土地及房地產管理局登記土地用途的變動所致。據我們的中國法律顧問的意見，儘管出現是項不合規情況，惟有關租賃協議為有效及可執行而我們不會被處以適用法律下的處分。由於是項不合規，物業的業主可被處以警告、罰款、責令整改甚至是土地使用權在不獲賠償下被撤銷。倘主管部門決定撤銷業主的土地使用權，我們可能須搬出該等物業。截至二零零九年、二零一零年及二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月，位於該五項物業的餐廳的收益貢獻分別達人民幣94.8百萬元、人民幣112.6百萬元、人民幣139.9百萬元及人民幣40.9百萬元，分別佔本集團於相關年度總收益的14.4%、12.9%、12.9%及12.2%。截至二零零九年、二零一零年及二零一一年十二月三十一日止

業 務

三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月，位於該等物業的餐廳產生的毛利分別達人民幣60.0百萬元、人民幣70.7百萬元、人民幣89.4百萬元及人民幣26.4百萬元，分別佔本集團於相關年度毛利的14.1%、12.3%、12.3%及11.6%。

截至最後實際可行日期，上述五間餐廳的經營未受到干擾，我們也沒有因是項不合規而被迫搬遷有關餐廳。然而，我們無法保證我們日後不會遭受任何損失。請參閱「風險因素－與我們的行業及業務有關的風險－我們在中國租賃的若干物業附帶產權負擔及違反適用用途分區許可用作餐廳」一節。

- **按揭物業租賃問題。**截至最後實際可行日期，我們14家位於租賃項物業的餐廳已由若干金融機構（「承按人」）提供按揭。該14項負有產權負擔的物業中，兩項物業的出租人未能就我們租賃該等物業取得承按人的書面同意。這兩項物業的出租人未取得該同意可能違反了相關按揭，因而令承按人有權（其中包括）迫使我们搬出該等物業。截至二零零九年、二零一零年及二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月，位於該兩項物業的餐廳的收益貢獻分別為人民幣19.2百萬元、人民幣22.8百萬元、人民幣32.0百萬元及人民幣7.7百萬元，分別佔本集團於相關年度總收益的2.9%、2.6%、2.9%及2.3%。截至二零零九年、二零一零年及二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月，位於該等物業的餐廳產生的毛利分別為人民幣12.8百萬元、人民幣15.4百萬元、人民幣22.1百萬元及人民幣5.4百萬元，分別佔本集團於相關年度毛利的3.0%、2.7%、3.0%及2.4%。請參閱「風險因素－與我們的行業及業務有關的風險－我們在中國租賃的若干物業附帶產權負擔及違反適用用途分區許可用作餐廳」一節。

董事認為上述有關我們租賃物業的租賃問題概無任何單一一項對我們的業務而言屬非常重要。就該位於上海一塊劃撥土地用作中央廚房的租賃物業，出租人已同意向我們提供補償保證，倘由於出租人或該租賃物業的理由使我們不能使用該物業，會就我們所產生的一切損失（包括遷移開支、裝修開支以及利潤損失）作出賠償。此外，我們的最終控股股東王女士已同意，倘我們因出租人引起的租賃物業問題而不能繼續使用我們的任何租賃物業，則會就我們所產生的所有成本、開支及虧損對我們進行補償，並進一步承諾物色原租賃物業附近具有相若商業價值的其他物業以作替代。因此，董事認為，倘我們因出租人所導致的任何問題而被迫遷出有關物業，將不會對我們的業務及經營業績有任何重大不利影響。截至最後實際可行日期，本公司並無接獲任何中國主管機關或承按人任何通知或指令，表示本公司的餐廳由於上述問題而必須停業或遷出有關租賃物業。

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

香港監管合規

概覽

在香港經營餐廳須領有若干牌照，主要包括在開始經營餐廳業務前獲食物環境衛生署發出的餐廳牌照、在我們的餐廳物業售賣酒類前獲酒牌局發出的酒牌及在工商業污水開始排放入水質管制區內的公用污水渠或公用排水渠前獲環境保護署發出的水污染管制牌照。是否需要領有食肆牌照、酒牌及水污染管制牌照，純粹視餐廳所在地方而定。截至最後實際可行日期，我們在香港擁有及經營九家餐廳。我們已為我們在香港的餐廳取得香港有關法律及法規所規定的所有餐廳牌照、酒牌及水污染管制牌照。下表載列截至最後實際可行日期我們香港營運餐廳的重大牌照的餘下有效期。我們將在日後為有關牌照續牌，而據我們的香港法律顧問的意見，不存在會妨礙我們取得有關牌照的法律障礙。

重大牌照、許可證及批准	牌照的餘下有效期	
	一年以下	一年以上
	(餐廳數目)	
餐廳牌照	9	無
酒牌	8 ⁽¹⁾	無
水污染管制牌照	無	8 ⁽²⁾

附註1：我們已就於二零一二年六月開張的「南小館」餐廳申請酒牌，且於獲發酒牌前不會於該餐廳物業售賣酒類。我們的董事預期於取得牌照方面不會遇到任何障礙。

附註2：我們三間近期開設的餐廳位於購物中心，已取得水污染管制牌照，且該三間餐廳毋須取得單獨牌照。然而，為免生疑，我們已自願就該等餐廳申請單獨水污染管制牌照，包括截至最後實際可行日期尚未獲發水污染管制牌照的「南小館」餐廳（於二零一二年六月開張）。我們的董事預期於取得牌照方面不會遇到任何障礙。

為確保我們能及時為我們在香港的餐廳取得一切必需的牌照，我們已採用一套內部電腦系統及清單以記錄全部普通食肆牌照、酒牌及水污染管制牌照的到期日。這套系統會向負責相關餐廳的管理層生成提示，提醒他們為有關牌照續牌。此外，就食肆牌照及酒牌，一般的做法是相關部門會在牌照屆滿前兩個月向有關食肆發出書面提示，提醒它們續牌。本集團從來沒有不能為其在香港的餐廳續領或申領牌照，我們的董事預期在續領這些牌照上亦不會有任何障礙。

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

本集團截至最後實際可行日期的不合規事宜

我們於香港註冊成立的部分附屬公司在多方面未遵守下文所述公司條例內的若干法定規定。於發現不合規事宜後，我們已採取相應措施補救該等不合規事宜。

賬目相關不合規事宜

根據公司條例第122條，一家於香港註冊成立的公司的董事須編製損益賬及資產負債表，並於其每屆股東週年大會上將相關賬目及報表提交公司及其股東審閱。相關賬目須於相關股東週年大會舉行當日前九個月內編製。

我們於香港註冊成立的部分附屬公司未意識到及大意疏忽而未能遵守該項規定。我們已透過舉行股東大會或以書面決議案的方式將相關集團公司必需的經審核賬目提交其各自的股東批准。

股東週年大會相關不合規事宜

根據公司條例第111條，除該年舉行的任何其他會議外，一家於香港註冊成立的公司每年(其註冊成立後的首18個月除外)須舉行股東週年大會。然而，倘(i)必須或擬在會議上進行的一切事項(通過決議案或其他方式)已根據公司條例以一項或多項決議案進行；及(ii)須於會議上向該公司提呈或以其他方式於會議上提呈的各文件副本(包括任何賬目或記錄)已事先向該公司各股東提供或同時作為一項或多項決議案(視情況而定)向股東提供，則該公司毋須舉行該會議。

我們於香港註冊成立的若干附屬公司因本公司並無就有關事宜取得及時且專業建議而未能遵守該項規定。已通過書面決議案供相關集團公司完成必須或擬在股東週年大會(「股東週年大會」)上進行的一切事項，及根據公司條例須於會議上向相關集團公司提呈或以其他方式於會議上提呈的各文件副本(包括任何賬目或記錄)，已事先向集團公司各自的股東提供。

一般不合規事宜

根據公司條例，香港公司須於其公司資料出現若干變動後在公司條例訂明的時限內向[●]遞交通知。

我們於香港註冊成立的部分附屬公司因本公司缺乏有關此事項的及時及專業建議而未能於訂明的時限內遞交通知。截至最後實際可行日期，相關集團成員公司已向香港公司註冊處遞交所有相關規定的表格及通知。

本網上預覽資料集為初稿，當中所載資料並不完整，亦可予更改。本網上預覽資料集必須與其封面所載「警告」一節一併閱讀。

業 務

有關其他詳情，請參閱本文件附錄五「未遵守公司條例的概要」一節。

環境事宜

我們須遵守中國及香港政府頒佈的環境保護法律及法規。請參閱「監管－中國監管法律法規合規－有關環境保護的法律及法規」一節。截至二零零九年、二零一零年及二零一一年十二月三十一日止三個年度各年及截至二零一二年三月三十一日止三個月，我們的環境保護開支(包括垃圾處理及清潔開支)的分別為人民幣1.0百萬元、人民幣1.4百萬元、人民幣1.7百萬元及人民幣0.6百萬元。我們目前並無就此制訂任何特定開支計劃。然而，倘日後中國或香港法律在任何時間內要求我們將經營及財務來源用於環境合規事宜，則我們會嚴格遵守。

法律訴訟

我們不時面臨於日常業務中產生的法律訴訟、調查及索償。截至最後實際可行日期，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，亦無面臨任何可能對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的訴訟或仲裁程序。

為防止日後不合規而制訂的內部監控措施

為提升我們的企業管治及防止日後出現不合規情況，我們在中國及香港已採取或擬採取以下措施：

- (i) 內部審核部成立於二零一零年八月，由湯曉嫻女士總監(部門總監)，目的是確保本集團的運作在各重大方面均符合正確的內部控制。內部審核部現時包括一名首席內部審計師、兩名高級內部審計師及一名內部審計師。首席內部核數師為一名執業內部核數師兼執業會計師，擁有相關核數經驗，可監察我們日常營運中的內部控制事宜。內部審核部會就其發現的任何內部監控不足之處向管理層提出合理補救計劃，並負責確保補救計劃能解決所有不足之處。我們的內部審核部門將於[●]後按季直接向審核委員會報告並向審核委員會及管理層提供年度報告。
- (ii) 公共事務組成立於二零一零年十二月，監察我們在中國及香港兩地業務經營涉及執照、許可證及批文的合規狀況。該部門負責確保我們規劃的新餐廳在開始營業前已妥當取得所有執照、許可證及批文(有關下文所述消防及環境的若干批文除外)。公共事務組負責監察中國及香港兩地所擁有的所有必需執照、許可證及批文的重續情況，通過監察所有執照、許可證及批文的屆滿日期，作出及時安排和遞交有關重續申請。公共事務組的主管會每月向我們的行政總裁匯報營運合規狀況。除我們公共事務組的主管外，該團隊現時共有四名成員，其中兩人擁有法律

業 務

背景。我們的總法務顧問兼公司秘書冷怡佳女士負責帶領公共事務組。有關冷怡佳女士的履歷，請參閱「董事及高級管理層－高級管理層」一節。

- (iii) 我們在中國及香港現正制訂多項內部審批政策及程序。為進一步改善我們的內部控制措施，我們預期採用內部核數指引。核數指引載列詳細的內部控制程序，以確保我們符合[●]及相關中國及香港法律。此外，我們會實施以下內部控制措施，以確保符合[●]及相關中國法律及香港法例：

事宜	確保合規的措施
消防及環境	(a) 我們的開發及營建部門現時由副總裁孫勇先生主管，該部門負責申請有關餐廳消防及環保的批文，以確保在規劃新餐廳開業前妥當取得有關消防及環境的所有批文。 (b) 我們的公共事務組負責申請公共場所衛生許可證。
其他執照、許可證及批文	所有有關我們的餐廳經營的其他執照、許可證及批文將由我們的公共事務組管理。 (c) 就我們位於上海的餐廳而言，我們的公共事務組會直接與相關中國機關接洽，以根據相關中國法律申請餐廳開始營業所需所有其他執照、許可證及批文。 (d) 就我們位於其他城市的餐廳而言，我們的區域管理團隊會指派一名專責人員處理相關執照、許可證及批文的申請事宜，彼亦會及時更新我們總部公共事務組的資料。

業 務

- (iv) 我們的審核委員會正制訂正式及具透明度的安排，以將財務申報及內部控制原則應用於會計及財務事宜，確保遵守[●]及所有相關法律及法規，包括及時編製賬目。該委員會亦會定期審閱我們在[●]後遵守中國及香港法律的合規情況。我們將會於本公司年報中披露該等審閱的結果。
- (v) 本公司的聯席公司秘書之一莫明慧女士已於二零一二年六月八日獲委任。彼熟知[●]、公司條例及相關事宜，負責就有關本公司及董事的責任的事宜向我們提出建議。
- (vi) 我們已委聘並將繼續委任外部專業顧問，包括核數師、法律顧問及其他顧問以就遵守不時適用於本集團的法定規定提供專業意見。我們亦將委任[●]以向本公司董事及管理層團隊提供有關[●]方面的意見。
- (vii) 我們已推行並將繼續推行各類培訓計劃，提升我們的僱員對最新相關中國及香港法規的認識。

我們聘請了業務諮詢及內部審核公司上海甫瀚投資管理諮詢有限公司（「甫瀚」）對我們的內部監控系統進行評估。於二零一二年四月的初步檢討中，甫瀚發現若干中低風險的不足之處。本公司已採取補救措施以解決該等不足問題。根據二零一二年四月進行的跟進檢討，甫瀚對本公司為補救先前發現的不足之處而採取的補救計劃感到滿意，並確認我們現有內部監控程序及政策就於初步檢討時找出的不足之處而言為足夠。經考慮我們的補救行動及就甫瀚於二零一二年四月進行的跟進檢討的結果，董事認為我們有能力遵守[●]所定內部監控要求。