

業 務

概覽

根據Frost & Sullivan的資料，以2013年的全系統收入及餐廳數量計，我們是中國領先的快速休閒餐廳經營商。我們於1998年引進並在中國開創了台式火鍋餐飲，為顧客提供獨特的快速休閒用餐體驗。我們於1998年在北京開設首家餐廳，並逐步將我們的餐廳網絡擴大至河北、天津、上海、遼寧、江蘇及山東。於往績記錄期內，我們總共開設了309家餐廳，截至2011年、2012年、2013年12月31日、2014年6月30日及最後可行日期我們的餐廳總數分別為243家、330家、394家、421家及408家。

我們的呷哺呷哺理念通過提供物有所值、一貫健康美味的食品以及周到高效的服務而向顧客展現一種獨特的價值定位。我們獨特的快速休閒火鍋用餐理念令我們能充分把握中國快速休閒餐飲市場及龐大的火鍋餐飲目標市場的強勁增長趨勢。我們認為，我們所提供的價值、食品的質量以及餐廳的溫馨氛圍及服務形成一種獨具特色的整體客戶體驗。我們物有所值的價值定位使我們能涉足更廣闊的傳統快餐行業。另一方面，我們認為我們的服務速度及食品質量均有助我們確立獨特的價值定位，使我們能在休閒火鍋店市場佔據一席之地。

我們的長期努力已將呷哺呷哺品牌打造成快速休閒火鍋店的代名詞。我們的標誌性品牌不僅有助於將我們的菜餚及服務與其他快速休閒及快速服務用餐方式區分開來，而且亦有助吸引大量忠實的顧客群。

我們高度標準化的業務模式是我們過往錄得強勁增長的關鍵因素及支持我們日後進行全國擴張的基礎，確保我們能復制該業務模式以達致高擴展性。火鍋店易於復制，因為其絕大多數操作均能標準化。通過進一步標準化及嚴格遵守該等標準化程序，我們進一步加強了火鍋用餐理念的可擴展性。此外，我們旗下的所有餐廳均由我們擁有及經營，因此能直接監督每間餐廳，以確保高度標準化。

我們認為，食品安全和質量對連鎖餐廳而言至關重要。新鮮優質的食材不但可確保食物的口感，而且構成可信賴餐廳品牌的基礎。我們透過戰略採購體系捍衛該核心價值，戰略採購體系包括從主要生產來源大規模直接採購及實施嚴格的質量控制措施。我們獨特的戰略採購體系可確保整個餐飲服務行業價值鏈中食材的透明性及可追蹤性。我們亦倚賴戰略採購體系確保充足的食材供應以支持我們的擴張。

業 務

我們獨特的用餐概念及價值定位、品牌認知度、吧台式火鍋店模式、可擴展及標準化的業務模式及對安全及優質食材的堅持，均有助我們過往取得財務成功。就單間餐廳而言，我們2013年取得了每平方米人民幣21,800元的行業領先平效。於往績記錄期間，我們大多數新開設餐廳約三個月便可首次實現當月收支相抵。此外，於往績記錄期間，我們大多數新開設餐廳約14個月便可實現現金投資回本。就綜合層面而言，我們的收入由2011年的人民幣997.3百萬元增至2013年的人民幣1,890.5百萬元，複合年增長率為37.7%；而我們的純利由2011年的人民幣75.7百萬元增至2013年的人民幣140.7百萬元，複合年增長率為36.4%。截至2013年及2014年6月30日止六個月，我們分別賺取收入人民幣865.3百萬元及人民幣1,018.7百萬元，分別實現純利人民幣58.1百萬元及人民幣82.4百萬元。

我們的競爭優勢

下列主要競爭優勢助我們取得成功並令我們獨樹一幟。

藉開創獨特的火鍋餐飲方式在中國快速休閒餐廳行業佔據領先地位

根據Frost & Sullivan的資料，以2013年的全系統餐廳銷售額及餐廳數量計，我們是中國領先的快速休閒餐廳經營商。我們於1998年在中國引進並開創了吧台式火鍋餐飲，為顧客提供獨特的快速休閒用餐體驗。我們的呷哺呷哺理念通過提供物有所值、一貫健康美味的食品以及周到快捷的服務而向顧客展現一種獨特的價值定位。我們獨特的快速休閒火鍋用餐理念令我們能充分把握中國快速休閒餐飲市場及龐大的火鍋餐飲目標市場的強勁增長趨勢。

當前，由於公眾對食材選擇和備制方面的健康問題日益關注、對用餐體驗預期越來越高及對高效優質服務的偏好，快速休閒用餐理念在中國目前的都市中廣受歡迎，預期日後會繼續錄得強勁增長。根據Frost & Sullivan的資料，按零售額計，中國快速休閒餐飲市場由2008年的人民幣45億元增至2013年的人民幣127億元，複合年增長率為23.0%，且預期2018年會達至人民幣372億元，複合年增長率為24.0%。

根據Frost & Sullivan的資料，火鍋是中國最受歡迎及經常被持有的外出就餐方式，因此享有廣闊的目標市場。火鍋風靡全國的原因是顧客能夠根據個人口味隨意搭配多款新鮮食材做成可口菜餚並從中享受樂趣。同時，相較於其他用餐方式，火鍋屬自助餐(DIY)，可就桌烹調，故獨具魅力。火鍋用餐者可就着餐桌在各自的火鍋中烹煮

業 務

新鮮食材享用一道熱氣騰騰、新鮮且獨特的菜餚。此外，火鍋也被視為現代社會相對健康的外出就餐選擇，因此更受歡迎。根據Frost & Sullivan的資料，2013年傳統火鍋市場的零售額為人民幣3,845億元，預計2013年至2018年將按16.5%的複合年增長率繼續增長，達到人民幣8,265億元。相較於其他火鍋用餐選擇，我們的獨特快速休閒火鍋菜餚有更多的競爭優勢，如舒適休閒的用餐環境、較快的服務及能夠接待人數較少的用餐者。

由於與傳統火鍋相比具有方便、快捷及人均消費少等明顯優勢，快速休閒火鍋日益受到消費者歡迎。根據Frost & Sullivan的資料，在中國引進並開創快速休閒火鍋概念的呷哺呷哺於2013年錄得51.9%的市場份額，佔據市場龍頭地位。

能夠提供物超所值的可口優質菜餚

我們的根本理念為向光顧餐廳的每位顧客提供用新鮮優質食材製作的可口且物有所值的菜餚。我們認為，我們所提供的價值、食品質量以及餐廳的溫馨氛圍及服務形成了獨具特色的整體客戶體驗。根據Frost & Sullivan的資料，我們的顧客人均消費約為人民幣40元，在快速休閒餐廳行業頗具競爭力。尤其是，我們物有所值的用餐體驗包括下列基本要素：

- **可口菜餚。**作為一間連鎖餐廳經營商，我們的核心能力是能夠提供可口菜餚。我們火鍋菜餚的生存根基為按照我們專有配方製作的招牌湯底及調料所散發的獨特「呷哺風味」。於2012年，我們的招牌麻辣湯底獲北京烹飪協會授予「京城特色佳餚」稱號。我們亦入選北京烹飪協會2013年度「餐飲企業（集團）50強」及「餐飲十大品牌」。
- **優質食材。**我們通過直接採購確保食材的新鮮度及品質。除口味及品質外，我們的火鍋菜餚亦是一種健康的用餐選擇。我們認為，相比炸、煎及炒等其他常見烹飪方法，烹煮更能保留食材的營養。此外，中餐的其他烹飪工藝會出現用油偏多現象，而火鍋不存在此種情況，因此被視為一種相對健康的用餐選擇。
- **熱情周到的用餐環境及服務。**我們的餐廳通過溫馨舒適現代的佈局為顧客提供熱情周到的用餐環境。我們的餐廳採用U形吧台，確保服務快捷周到，以適應快節奏都市生活方式。我們認為我們的餐廳設計寓意家庭溫暖，這對日益龐大的都市工薪族尤其具有吸引力。

業 務

- *極富吸引力的菜式。*我們提供羊肉、牛肉、海鮮及新鮮蔬菜等品種豐富的食材，可提供均衡的營養及菜式選擇。該等食材可混搭，亦使顧客能根據個人愛好及膳食需求隨意搭配。此外，我們會依據流行的市場趨勢及地域偏好不斷改進及完善我們的菜式。例如，為滿足不斷變化的顧客口味，我們在菜式中增加了咖喱粉、番茄及泰式冬陰功湯底。

快速便捷且物有所值的用餐體驗使我們得以在中國龐大的快餐及火鍋市場直接競爭。加上我們所提供的可口菜餚，我們相信我們能通過不斷擴大在中國快餐及火鍋市場的市場份額而取得持續發展。

擁有龐大忠實顧客群的標誌性品牌

我們相信我們的呷哺呷哺品牌已成為快速休閒火鍋店的代名詞。我們的標誌性品牌不僅有助於將我們的菜餚及服務與其他快速休閒及快餐選擇區分開來，而且亦有助吸引大量忠實的顧客群。我們於2013年全年的顧客流量約為56百萬人，顯示我們的品牌知名度很高。根據Frost & Sullivan所作調查，接受調查的960名顧客中99.8%表示願意再次光臨我們的餐廳，進一步證實我們的品牌知名度較高。此外，我們的品牌連續四年獲中國烹飪協會評為「中國餐飲百強品牌」、於2012年獲中國酒店協會評為「中國十大火鍋品牌」，並獲《北京日報》及北京市商務委員會評為「北京十大商業品牌」之一。

憑借較高的品牌認知度及在快速休閒火鍋菜餚領域的15年經營，我們已取得諸多競爭優勢，包括為競爭對手進入我們已建立強大業務據點的地區設置較高門檻、熟悉本地情況可物色理想餐廳地段、能與理想餐廳地段的業主磋商並取得有利租賃條款，以及能與可口可樂及雀巢等優質供應商建立長期業務關係並能吸引及挽留資深管理人員及其他僱員。

擁有吸引人的店鋪經濟

我們經營吧台式快速休閒火鍋店，因而享有下列固有的經濟優勢：

- *理想的餐廳佈局。*憑藉豐富的經驗，我們能夠選擇顧客流量較大的理想地點。我們亦嚴格限制開設新餐廳的物業規模。我們的餐廳採取獨特的U形吧台設計，透過優化座位密度及最大程度減少閒置座位提高員工顧客比

業 務

率。該座位安排亦便於接待單獨用餐者，因此可擴大我們的目標市場及進一步將我們與其他火鍋用餐模式區分開來。於2011年、2012年及2013年以及截至2014年6月30日止六個月，我們餐廳的翻座率分別為4.7、4.4、4.2及3.7。

- *較低的經營成本*。我們的餐廳需要很少的食品備制空間及員工。鑑於火鍋菜餚的自助性質，亦不需要廚師。於2011年、2012年及2013年以及截至2014年6月30日止六個月，我們餐廳層面的經營利潤率分別為19.5%、18.7%、19.4%及21.6%。
- *較低的資本開支*。我們的餐廳不需要任何昂貴的廚具或炊具，因此各家餐廳的資本開支極少。於往績記錄期間，我們餐廳的平均資本開支約為人民幣1.2百萬元。

由於擁有該等固有優勢，我們得以取得明顯的餐廳層面經濟效益，包括：

- *行業領先的投資回本期*。於往績記錄期間，我們大多數新開餐廳約14個月便可實現現金投資回本。
- *餐廳轉盈快*。於往績記錄期間，我們大多數新開餐廳約三個月便首次實現當月收支相抵。
- *平效高*。2013年取得每平方米人民幣21,800元的行業領先平效。

高度標準化及可擴展的業務模式

火鍋店易於復制，因為其絕大多數操作均能標準化。尤其是火鍋店在餐廳層面較少進行食品加工及備制且不需廚師。與傳統火鍋店相比，快速休閒火鍋店更受益於簡單的菜單及較少的SKU，而每間餐廳的經營面積小且僱員不多。通過實施一整套標準化程序，我們進一步加強了業務模式的可擴展性。此外，我們旗下的所有餐廳均由我們擁有及經營，因此能直接監督每間餐廳，以確保高度標準化。

我們的標準化經營可使我們在開設新餐廳時能夠簡單、快速完成培訓，從而提高可擴展性。標準化經營亦使我們得以維持所有餐廳經營質量的高度一致，以及有助於在整個餐廳網絡實施戰略決策。我們認為，餐廳網絡全部由自營餐廳組成，令我們易於實施整套標準及規範。

業 務

- **供應鏈。**我們透過統一平台採購所用食材，及根據我們的專有配方於我們的食品加工廠製作大部份招牌湯底及調料。統一採購及製作食材有助於我們於整個餐廳網絡實施一致的質量標準。我們亦於採購部層面及餐廳層面採用統一的品控標準。
- **餐廳經營。**我們已實施涵蓋餐廳經營各方面（包括餐廳設計、員工制服、菜品、定價、促銷活動、廣告營銷、食品制備、設施維護、經營場所物業清潔衛生及僱員操守以及員工培訓體系等）的一整套指引。

除標準化經營外，新餐廳的資本開支較低，進一步促進我們業務模式的可擴展性。同時，我們認為我們業務模式的可擴展性體現在選址及餐廳開設標準的高度靈活性以及軸輻式擴張戰略方面。由於我們的快速休閒火鍋廣受歡迎、我們擁有龐大的顧客群及我們的餐廳模式不需太大的廚房空間或若干基礎設施支持（如烹調用天然氣管道及停車位），我們在為新餐廳選址時更加靈活。尤其是，我們會考慮在商業、住宅或辦公區內選擇切實可行的場所開設新餐廳。另一方面，我們在實施軸輻式擴張戰略方面的能力超卓，也有助我們在不同地區復制我們的成功模式。通常，我們在滲透一個市場時會首先將資源集中投放於若干主要商業區，並逐步向週邊地區滲透。例如，我們首先在北京開拓市場，然後將我們的餐廳網絡進一步拓展至天津及河北省其他臨近縣市。由於我們業務模式的高度可擴展性及強大的執行能力，我們得以將餐廳總數由2011年12月31日的243間增加至2014年6月30日的421間。尤其是，於往績記錄期間，我們約每隔四天開設一家新餐廳。

控制食材供應和質量的能力較強

我們認為，食品安全和質量對連鎖餐廳而言至關重要。新鮮優質的食材不但可確保食物的口感，而且構成可信賴餐廳品牌的基礎。我們透過可於整個餐飲服務行業價值鏈中保持食材的透明及可追蹤性的戰略採購體系捍衛該核心價值。我們亦倚賴我們的戰略採購體系確保充足的食材供應以支持我們的擴張。我們獨特的戰略採購體系包括三項不可缺少的元素：

- **從主要生產來源大規模直接採購。**我們的集中採購系統不僅可促進標準化，亦可形成規模經濟，使我們可與知名羊肉及牛肉供應商建立長期直接

業 務

合作關係。該等合作使我們能夠按優惠價格取得充足可靠的羊肉及牛肉供應。目前，我們餐廳所用絕大部份蔬菜均根據此集中採購系統採購。

- *農餐對接。*為確保每日均有充足的新鮮蔬菜供應，我們與多個農村合作社及農戶直接合作。根據該合作安排，我們向簽約農村合作社及農戶提供年度種植計劃，並承諾將購買彼等根據該計劃種植且符合我們要求的全部蔬菜。該等種植計劃乃根據我們的消耗預測制定。我們亦可透過規定簽約農村合作社及農戶須保持多處地方的種植園而將極端天氣狀況造成營運中斷的風險降至最低。目前，我們餐廳所用絕大部份蔬菜均根據此安排採購。
- *嚴格的質量控制措施。*我們的嚴格質量控制措施始於對供應商的仔細甄選。我們的大規模採購使我們可獨家與滿足我們特殊質量要求的聲譽良好的供應商合作。我們的直接採購方式亦使我們能夠要求我們的羊肉及牛肉供應商以及簽約農村合作社及農戶執行嚴格的質量標準。例如，我們規定羊肉及牛肉供應商須就我們採購的羊肉或牛肉作出一整套檢驗及合規記錄。我們亦對農餐對接安排下的簽約農村合作社及簽約農戶所使用的農田、化肥、種子及農藥進行檢查。最後，我們會對進入我們餐廳網絡的各批食材進行嚴格的驗收。

依托於一個強大餐廳經理團隊的經驗豐富的專業管理團隊

我們由一個經驗豐富、專業而富有激情的管理團隊領導。我們的董事長兼創辦人賀光啟先生擁有逾15年的快餐行業企業家經驗。賀先生於1998年在中國引進並首創吧台式快速休閒火鍋餐飲模式，並已將我們的呷哺呷哺品牌發展成為吧台式火鍋店的代名詞。我們的行政總裁楊淑玲女士自我們成立起一直管理我們的業務，並積極推進我們快速發展。楊女士在餐飲行業擁有逾15年經驗。同時，我們的管理團隊包括在加入我們之前曾在跨國公司任職因而積累豐富經驗的眾多企業家及頂尖的行業專家，以及自成立以來一直追隨我們的長期僱員。大部份高級管理層成員已一起共事逾十年。多數高級管理層成員在餐廳或餐飲行業擁有逾15年經驗，並具備不同的經驗，可實現優勢互補。根據Frost & Sullivan的資料，按截至2013年12月31日的全系統銷售額及餐廳數量計，我們的管理團隊已帶領我們發展成為中國最大的快速休閒火鍋連鎖店。

業 務

我們認為，人力資源對餐飲行業至關重要，故我們投入大量精力培育內部精英團隊。尤其是，我們已建立一整套僱員招募、培訓、發展及挽留體系，為管理人員提供了明晰的職業及內部晉升路線以及激勵計劃。我們相信，我們已建立一支強大的經驗豐富的餐廳經理團隊，可支持我們未來在整個中國進行擴張。

增長戰略

我們矢志成為快速休閒餐廳行業的最大經營商，並保持在中國火鍋連鎖店經營商的領導地位。我們擬通過實施以下增長戰略來實現該目標：

通過進一步滲透現有市場及進軍選定地區復制我們的成功模式

我們計劃通過實施以下戰略繼續在全國進行擴張並復制我們的成功模式：

- **輻輳式戰略。**我們計劃進一步利用現有基礎設施、本地市場的專業知識及品牌知名度，提高我們的利潤水平及提高投資回報。特別是，我們計劃透過進一步滲透已經建立業務據點及市場知名度的城市，並在該等市場內的選定新地點進行擴張增加現有地區市場的市場份額。我們還計劃優先在我們可利用現有基礎設施及專業知識的市場進行擴張。
- **全面的餐廳位置數據庫。**為了籌備未來的擴張，我們的專職選址小組已經與主要房地產開發商合作，在中國建立開設新餐廳的地址（包括已簽訂意向函的多項物業）的數據庫。我們通常尋求維持六至12個月滾動數據。
- **配合當前營運擴大客戶基礎。**我們計劃通過有選擇地開設餐廳、適當更改佈局以接待人數較多的用餐群體來擴大我們的客戶基礎。我們亦考慮進行審慎收購以配合我們當前的營運及拓寬我們的品牌理念。截至最後可行日期，本公司尚未確定任何收購目標。

展望未來，我們計劃在2014年開設約85家新餐廳（包括截至最後可行日期止已開張的43家餐廳）。就開設該等餐廳而言，我們預期2014年餘下時間將產生資本開支約人民幣54.6百萬元。具體而言，我們擬實施以下計劃：

- 就北京及週邊地區而言，我們計劃鞏固在總部市場的領導地位，並進一步加強滲透週邊地區及鄰近省份。

業 務

- 就我們的其他現有市場而言，我們計劃依憑已建立的市場基礎及所積累的地區知識及信息，進一步在該等地區拓展業務。例如，我們計劃根據所獲得的知識及經驗優化在該等市場的選址及餐廳開設程序。我們亦計劃在人流較多地段開設新門店，以進一步提高品牌知名度。
- 我們亦計劃選擇性進軍具備雄厚市場潛力的中國其他地區。

推動同店銷售及盈利能力增長

我們致力於通過實現更高的同店銷售增長及提高營運效率及盈利能力進一步提升財務表現。尤其是，我們在若干地區市場的餐廳錄得較低經營利潤。我們日後計劃通過實施以下主要措施提升全國的同店銷售增長：

- 通過提供優質或創新的菜品及套餐搭配提高顧客人均消費額。特別是，我們擬進一步針對不同地區市場定制菜單選項。
- 改善用餐體驗以吸引回頭客、加強「口碑」營銷及提高顧客忠誠度。特別是，我們計劃進一步加強員工培訓及提高服務水平。
- 在非繁忙時段吸引更多顧客，以更好地利用我們餐廳的基礎設施。尤其是，我們計劃增加菜品或實施優惠券等其他市場推廣方案，以增加正常的午餐及晚餐時段以外時間的用餐需求。
- 延長營業時間並提供增值服務，以拉動餐廳顧客流量及拓闊我們的目標顧客群。

持續提升品牌形象及知名度

我們計劃繼續打造我們的標誌性品牌，倡導「呷哺生活方式」，即休閒舒適的用餐環境、可供廣泛選擇的新鮮高質素食材做成的健康及可口的食物。我們擬通過市場推廣及促銷活動（尤其是針對目標顧客的有關活動）繼續提升品牌形象，強化品牌形象及提高品牌價值，使我們從競爭對手中脫穎而出。我們擬通過以下措施進一步影響及提升我們的品牌知名度：

- 在顯眼的位置開設新餐廳，以提升在目標顧客中的知名度及形象。

業 務

- 我們採用現代元素對餐廳進行有選擇性裝修，以加強時尚且不失溫馨的用餐體驗。
- 根據與我們的呷哺呷哺品牌互補的不同價值理念開設火鍋店，以吸引具有不同消費需求的顧客群。
- 通過確保使用明晰一致的標誌及廣告宣傳強化企業視覺形象。
- 開展可吸引目標顧客的互動式主題營銷推廣活動。例如，我們計劃舉辦湯底或調料品鑑活動，以吸引更多顧客。我們亦計劃向顧客提供新穎紀念品。
- 開展教育活動，以推廣我們的農餐對接業務模式及致力確保食品安全及品質。
- 當我們拓展新市場或在市場佔有率及知名度較低的現有市場開設新餐廳時利用微博及微信等網絡及社會媒體推出各種活動。我們也預期會通過該等社會媒體加強與顧客的互動。
- 參與公益慈善活動，以推廣我們的品牌及企業形象。

鞏固我們的生產能力以支持未來發展

我們根據奠定「呷哺風味」基礎的專有配方自行生產湯底及調料。為支持未來在全國的發展，同時保持食品的一致性，我們計劃擴充我們在北京的物流及生產中心以及在上海建立一個物流及生產中心。

- **北京物流及生產中心。**我們預期北京物流及生產中心的資本開支總額約為人民幣80百萬元，包括收購土地的約人民幣20百萬元及採購設備的約人民幣60百萬元。我們計劃[編纂]用[編纂]所得款項撥付北京物流及生產中心的所需資金。我們預計該物流及生產中心會在2017年之前竣工並開始試產。根據我們目前的計劃，該食品加工廠的年產能將約為7,000噸湯底及約10,000噸調料，可以支持500家新餐廳。

業 務

- 上海物流及生產中心。我們預期上海物流及生產中心的資本開支總額約為人民幣100百萬元，包括收購土地的約人民幣40百萬元及採購設備的約人民幣60百萬元。我們計劃[編纂]用[編纂]所得款項撥付上海物流及生產中心的所需資金。我們預計該物流及生產中心會在2019年之前竣工並開始試產。根據我們目前的計劃，該物流及生產中心的年產能將約為4,000噸湯底及約6,000噸調料，可以支持500家新餐廳。

通過系統性培訓及專業發展進一步加強人力資源管理

我們相信，致力提高僱員水平將令我們的業務取得持續強勁增長，同時將提升顧客服務質量及提高顧客滿意度。因此，我們將繼續在招聘工作及人力資源管理方面作出不懈努力，務求挽留及吸引合資格僱員，尤其是餐廳員工及經營人員。

我們計劃採取以下招聘方式：

- 根據區域偏好利用多種招聘渠道，包括當地招聘會、報章、廣告及現有僱員推介；
- 繼續提供具競爭力的薪酬待遇及塑造良好的工作環境及文化；
- 繼續為餐廳管理開展校園招聘活動；及
- 為我們的餐廳經營及總部加強儲備幹部培訓生計劃，以支持我們的未來發展。

我們亦計劃採取以下人才挽留措施：

- 繼續推行職業發展計劃並設置清晰明確的長期職業路線以激勵我們的僱員。我們亦計劃實施嚴格的評估計劃，以確定適合升遷的人選；
- 提供長期股權激勵計劃及定制薪酬方案，以進一步激勵及挽留我們系統內的人才；及
- 根據僱員職業發展的各項特定需求提供各種具體培訓計劃。

業 務

我們的核心理念

根據Frost & Sullivan的資料，以2013年的全系統餐廳銷售額及餐廳數量計，我們是中國領先的快速休閒餐廳經營商。我們為顧客提供簡單而精美可口的火鍋菜餚。根據Frost & Sullivan的資料，火鍋風靡全國，被視為最受中國人歡迎的外出就餐選擇之一。火鍋由一鍋滾燙的食材組成。趁着鐵鍋沸騰將食材放入餐桌上的熱湯進行烹煮。火鍋食材一般包括薄肉片、時令葉菜、餃子、海鮮、面條及其他食材。

我們於1998年開始開展業務，引進並在中國首創了快速休閒吧台式火鍋店，我們認為這為現代都市人提供獨特的就餐體驗。我們的餐廳採用U形吧台設計，有助我們提供快捷周到的服務，比較適合快節奏的都市生活。此外，現代火鍋的「自助」及火鍋就桌烹煮的性質保證顧客可以在個人火鍋中烹煮新鮮食材而得享熱氣騰騰、新鮮且完全定制的菜餚。百餘款新鮮食材可以靈活互搭，這個過程亦非常有趣，因而亦提升了就餐體驗。此外，火鍋被視為健康的外出就餐選擇，因而更受歡迎。我們認為，相比炸、煎及炒等其他常見烹飪方法，烹煮更能保留食材的營養。此外，中餐的其他烹飪工藝會出現用油偏多現象，而火鍋不存在此種情況，因此被視為一種相對健康的用餐選擇。除了可提供健康可口的餐飲選擇外，熱氣騰騰而美味可口的熱湯亦令人感受家庭溫暖，更加吸引越來越多的都市工薪族。我們將產品及服務的核心元素發展成為獨特的快速休閒餐飲理念，其中包括下列各項：

- 來自可信賴來源的新鮮食材；
- 毋須過久烹飪便可享受健康而可口的菜品；
- 提供適合不同口味的專有湯底及調料配方；
- 休閒及現代的餐廳設計；
- 舒適的用餐環境；
- 面對面、周到而快捷的服務；
- 統一的品質；及
- 物有所值的菜餚。

業 務

此外，我們認為食品的安全性及質量對連鎖餐廳至關重要。新鮮及高品質的食材不僅保證了食品味道，而且構成可信賴餐廳品牌的基礎。尤其，蔬菜的新鮮度對提升火鍋店就餐體驗非常重要。我們透過直接採購模式捍衛該核心價值，以確保整個餐飲業價值鏈的透明性及可追蹤性，其中包括以下三個方面：

- 與知名牛肉及羊肉供應商保持長期合作確保得到安全及高品質的食材供應；
- 就每天採摘及運送新鮮蔬菜至我們大多數餐廳與精心挑選的當地農業合作社及簽約農場進行雙贏合作；及
- 有效的監管框架可確保整個餐廳網絡的安全及質量標準得到嚴格遵守。

我們的就餐體驗

我們的餐廳致力於提供符合快速休閒餐飲理念的卓越就餐體驗，包括食品、服務及就餐氛圍。我們在中國開創了台式快速休閒火鍋店，我們認為其為現代都市人提供了獨特的價值定位。除根據我們的專有配方製作的招牌湯底及調料外，我們亦根據現行市場趨勢及顧客喜好調整菜品及食材選擇。

菜單

目前我們提供八種不同湯底，包括基於我們專門配方製作的清湯湯底、麻辣湯底、咖喱湯底及番茄湯底等招牌湯底以及其他廣受歡迎的湯底。我們亦提供百餘款可供放在湯中煮食或用作配菜的菜品。此外，我們亦供應多種冷熱飲品，如碳酸飲料、果汁及其他傳統中式飲品（如奶茶及果茶）。我們的主要菜品包括肥牛、羊肉及豬肉等薄肉片、午餐肉、海鮮、時令蔬菜、各類肉丸及魚丸、豆腐及面條。我們亦提供多種調料，包括基於我們專有配方製作的招牌「呷哺」調料及味噌鮮椒調料。

業 務

我們所提供的大部份菜品為顧客可就着餐桌烹煮的新鮮食材，而肉則由餐廳切割以保持其新鮮度及提升食品賣相。我們亦根據不同地區的具體飲食喜好而允許菜品有細微變化。我們亦於不同季節及地區提供時令蔬菜以確保其新鮮度。供應時令蔬菜亦方便我們控制成本，因為時令蔬菜一般供應充足。此外，我們將適量的肉片、蔬菜及配菜搭配成不同套餐。套餐帶給顧客物有所值的體驗，有助提高顧客的人均消費及提高我們的利潤率。以下為我們的主要菜品圖片：

「清湯營養」湯底



麻辣湯底



咖喱湯底



菌湯湯底



番茄湯底



牛肉



羊肉



豬肉



大白菜



菠菜生菜



呷哺調料



味噌鮮椒調料



業 務

肥牛套餐



羊肉套餐



展望未來，我們矢志進一步擴大套餐品種及於正常就餐時間以外的時段（包括傍晚及深夜）推出特價菜以推動平效及同店銷售增長等門店表現。

我們的餐廳設計及就餐氛圍

我們餐廳的設計以橙色為主色調，以營造賓至如歸的感覺。我們餐廳的建築面積平均約為200至300平方米，可容納約100名顧客同時用餐。我們認為我們的餐廳設計寓意家庭溫暖，這對日益龐大的都市工薪族尤其具有吸引力。此外，我們的餐廳採用U形吧台設計，適合單人或雙人就餐及三四人的親朋好友聚餐。為確保安全，我們使用電磁爐加熱火鍋。我們的餐廳通常每隔五年翻新一次，於往績記錄期間我們裝修餐廳所產生的費用為每間約人民幣0.7百萬元。以下載列我們餐廳的圖片：



業 務

服務

熱情、周到、快捷及面對面的服務構成我們核心理念及就餐體驗的基本元素。我們致力於向每名到訪顧客提供高品質服務。我們的餐廳員工均按統一標準進行培訓，以便為顧客提供統一的服務。平均每名餐廳員工在繁忙時段可同時服務10至12名顧客，所提供的服務包括迎賓、安排餐位、介紹菜品、收取點菜單、向湯鍋添加熱水、調整電磁爐溫度、向顧客送餐、結賬、保持吧台衛生，隨時回應顧客的任何其他需要。我們的餐廳員工一般立於U型吧台中間，而顧客則圍着吧台而坐。其他餐具及用具（如電平鍋、罐、餐具及碗等）則存放在U型吧台內以便提供便捷周到的服務。我們亦有少量的餐桌乃為招待三四個一群的親朋好友休閒聚會而設。此外，由於餐廳的食品制備過程簡單，餐廳的多數員工可以專注於向顧客提供高品質服務。我們的每名侍應生均攜帶鏈接中央IT系統用於處理訂單的手持點餐終端，點餐信息可自動傳輸至餐廳廚房及收銀員，可減少出錯幾率及確保服務速度。餐廳廚房可以在較短時間內立即將菜準備好，而收銀員可以將賬單準備好供顧客隨時結賬。我們認為我們餐廳員工的高品質服務有助我們從競爭對手中脫穎而出。

我們的顧客

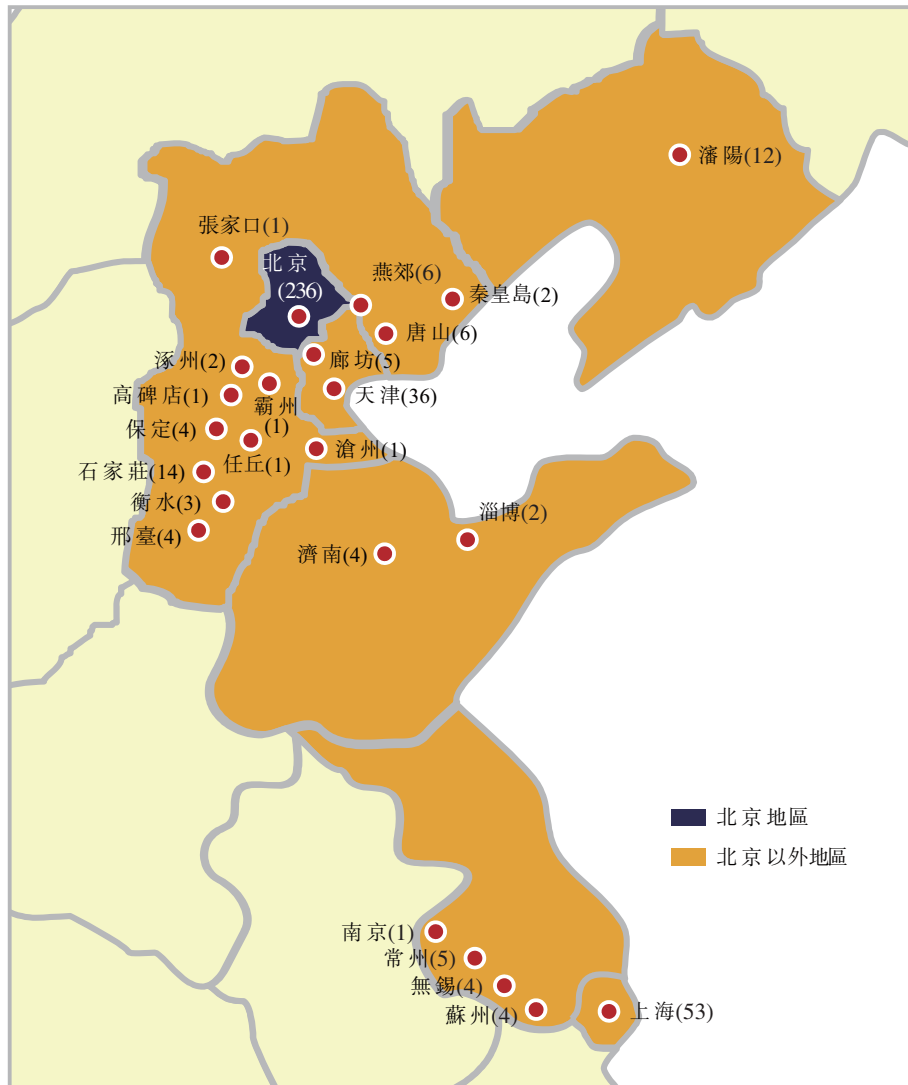
我們的快速休閒餐飲理念吸引了不同收入層次及年齡段的眾多顧客光顧。我們的火鍋吸引中餐及晚餐顧客群。我們的核心顧客群是介於18至35歲年齡段的城鎮居民，並正在逐步向更寬的年齡段擴展。2013年我們的全年顧客流量達約56百萬，足以證明我們的顧客群比較廣泛。因為地處黃金零售地段內出入便利及就餐環境舒適，我們的就餐體驗在不同類型的用餐群體中亦很受歡迎，包括工作或讀書一族的快速休閒午餐或正餐，三五成群的親朋好友休閒聚會或購物一族的快餐。根據Frost & Sullivan所作調查，就品牌知名度而言，我們在顧客心目中位居第一。此外，根據是次調查，顧客認為服務速度、湯底及調料味道以及食物的衛生健康情況是選擇我們的最重要因素。此外，根據Frost & Sullivan所作調查，接受調查的960名顧客中99.8%表示愿意再次光臨我們的餐廳。

作為一家連鎖餐廳，我們擁有一個龐大而多元化的顧客群。我們來自五大客戶的收入佔我們2011年、2012年及2013年各年以及截至2014年6月30日止六個月總收入不足1.0%。本公司五大供應商均屬獨立第三方。概無董事、彼等的聯繫人或據董事所知擁有我們超過5%股本的任何現有股東於我們的任何五大客戶中擁有任何權益而須根據上市規則予以披露。

業 務

餐廳網絡

根據Frost & Sullivan的資料，以2013年的全系統餐廳銷售額及餐廳數量計，我們是中國最大的快速休閒餐廳連鎖公司經營商之一。我們於1998年引進並在北京開設首家餐廳，並將我們的餐廳網絡逐步擴大到河北、天津、上海、江蘇、遼寧及山東。我們的所有餐廳均由呷哺呷哺品牌擁有經營。我們經營餐廳的所有物業均為租用。截至2011年、2012年、2013年12月31日、2014年6月30日及最後可行日期，我們分別擁有及經營243家、330家、394家、421家及408家餐廳。於最後可行日期，我們的餐廳網絡覆蓋中國七省24市。以下地圖列示我們在中國的餐廳網絡：



業 務

餐廳位置

目前，我們的大部份餐廳位於北京、上海、天津、河北、遼寧、江蘇、山東及其各自毗鄰地區。

下表載列截至最後可行日期我們按城市劃分全系統餐廳明細：

位置	餐廳數量
北京	236
上海	53
天津	36
河北省石家莊市	14
遼寧省瀋陽市	12
其他城市 ⁽¹⁾	57
總計	408

(1) 包括河北省、江蘇省和山東省的19個城市。

下表載列我們於往績記錄期間按地區劃分的全系統餐廳明細：

	於12月31日						於6月30日	
	2011年		2012年		2013年		2014年	
	間	%	間	%	間	%	間	%
北京	179	73.7	210	63.6	243	61.7	247	58.7
上海	37	15.2	56	17.0	55	14.0	54	12.8
天津	19	7.8	28	8.5	34	8.6	35	8.3
其他	8	3.3	36	10.8	62	15.7	85	20.2
總計	243	100.0	330	100.0	394	100.0	421	100.0

在特定地區內，我們的餐廳一般選址以下地段，包括：

- 行人較多的繁華商業區；
- 主要購物中心及辦公樓；
- 大型連鎖超市；
- 百貨公司；
- 大型住宅區；及
- 交通樞紐。

業 務

下表載列我們餐廳營運的若干主要表現指標：

	於12月31日或截至該日止年度			於6月30日或 截至該日止六個月	
	2011年	2012年	2013年	2013年	2014年
收入 (人民幣千元)					
北京	872,148	1,190,996	1,390,192	647,776	720,233
上海	81,035	161,837	197,291	92,886	99,131
天津	38,176	79,653	116,272	53,076	69,884
其他地區	5,910	75,845	186,715	71,536	129,450
總計	997,269	1,508,331	1,890,470	865,275	1,018,698
餐廳數量 (間)					
北京	179	210	243	220	247
上海	37	56	55	58	54
天津	19	28	34	28	35
其他地區	8	36	62	47	85
總計	243	330	394	353	421
每間餐廳日均顧客數量 (人次) ⁽¹⁾					
北京	489	470	454	452	402
上海	309	270	241	227	228
天津	270	278	300	291	277
其他地區	405	332	308	276	331
全國	453	414	388	380	350
翻座率 (倍) ⁽²⁾					
北京	5.0	4.9	4.8	4.8	4.2
上海	3.4	3.0	2.7	2.5	2.5
天津	3.3	3.2	3.4	3.3	3.2
其他地區	3.9	3.5	3.3	3.0	2.9
全國	4.7	4.4	4.2	4.1	3.7
餐廳日均銷售額 (人民幣元) ⁽³⁾					
北京	16,250	17,322	17,474	17,021	16,746
上海	10,709	10,410	9,754	9,090	10,062
天津	8,849	10,179	11,429	10,845	11,488
其他地區	12,628	11,585	11,312	9,837	13,337
全國	15,105	15,286	14,949	14,333	14,567
顧客人均消費 (人民幣元) ⁽⁴⁾					
北京	35.1	39.0	40.8	39.8	43.9
上海	36.6	40.8	42.9	42.4	47.1
天津	34.7	38.8	40.3	39.5	43.2
其他地區	33.0	37.0	39.0	37.8	42.7
全國	35.2	39.1	40.8	39.9	44.0

(1) 以年內顧客總流量除以期內餐廳營業總天數計算。

(2) 以顧客總流量除以期內餐廳營業總天數及平均座位數計算。

(3) 以年內收入除以期內餐廳營業總天數計算。

(4) 以年內總收入 (未扣除營業稅) 除以期內顧客總流量計算。

業 務

於整個往績記錄期間，由於我們持續擴張餐廳網絡及進軍新市場，我們每間餐廳的日均顧客流量持續減少。一般而言，我們已建立穩固業務據點及品牌知名度的北京主要市場的平均顧客流量較大，且北京的新餐廳量產爬坡期通常較短。另一方面，在較新市場開設的餐廳的量產爬坡期通常較長。同時，顧客的人均消費持續增加，主要由於(i)中國的食品價格普遍上漲；及(ii)我們努力優化菜單及套餐搭配，導致優質菜品的銷售增加。

於往績記錄期間，我們北京的餐廳表現強於其他地區的餐廳，主要由於(i)北京為我們的主要市場，我們已在這裡建立強大的品牌知名度及廣泛的忠實顧客群；及(ii)北京新開尚處於量產爬坡期的餐廳佔我們餐廳總數的比例較小。

擴張計劃、選址及發展

近期擴張及計劃擴張

最近幾年，我們經歷快速擴張。於2011年、2012年及2013年以及截至2014年6月30日止六個月，我們分別開設93家、96家、86家及34家新餐廳。下表概述我們餐廳數量的變動情況：

	截至12月31日止年度			截至6月30日
	2011年	2012年	2013年	止六個月
期初數.....	153	243	330	394
新增.....	93	96	86	34
不續期或提前終止租賃.....	3	9	22	7
淨增加.....	90	87	64	27
期末數.....	243	330	394	421

有關我們如何評估及決定關閉餐廳的詳情，請參閱「－ 經營管理 － 評估」。

業 務

我們計劃遵照軸輻式戰略於2014年開設約85家餐廳及於2015年開設120家餐廳。此外，作為我們目前全國擴張計劃的一部份，預計規劃中的若干新店將於我們目前並無開店的地區開設。2014年截至最後可行日期我們已開設43家餐廳。此外，截至最後可行日期我們已就2014年剩餘時間規劃開設的42家餐廳中的40家餐廳的店址簽訂約束性租約。下表載列我們截至2018年年底的餐廳擴展計劃及相關資本開支：

	2014年			2015年			2016年			2017年			2018年		
	新餐廳	資本開支		新餐廳	資本開支		新餐廳	資本開支		新餐廳	資本開支		新餐廳	資本開支	
	(間)	(人民幣)	(港元)	(間)	(人民幣)	(港元)	(間)	(人民幣)	(港元)	(間)	(人民幣)	(港元)	(間)	(人民幣)	(港元)
	(百萬)			(百萬)			(百萬)			(百萬)			(百萬)		
北京	13	16.9	21.3	25	32.5	40.9	20	26.0	32.8	15	19.5	24.6	10	13.0	16.4
上海	4	5.2	6.6	15	19.5	24.6	15	19.5	24.6	15	19.5	24.6	15	19.5	24.6
天津	6	7.8	9.8	13	17.0	21.4	13	17.0	21.4	10	13.0	16.4	10	13.0	16.4
其他地區 ⁽¹⁾	19	24.7	31.1	67	87.0	109.6	92	119.5	150.6	125	162.5	204.7	150	195.0	245.7
總計	42 ⁽²⁾	54.6	68.8	120 ⁽³⁾	156.0	196.5	140 ⁽³⁾	182.0	229.3	165 ⁽³⁾	214.5	270.2	185 ⁽⁴⁾	240.5	303.0

- (1) 包括河北、遼寧、江蘇、山東、河南、山西、浙江、陝西、吉林和廣東。
 - (2) 包括將以[編纂]所得款項淨額撥付的[編纂]間餐廳。我們預期將就該[編纂]家餐廳產生資本開支約人民幣[編纂]元。其餘[編纂]家餐廳將主要透過經營活動產生的現金流撥付資金。
 - (3) 我們計劃以[編纂]所得款項淨額撥付[編纂]該等餐廳的資金。
 - (4) 包括將以[編纂]所得款項淨額撥付的[編纂]家餐廳。我們預期將就該[編纂]家餐廳產生資本開支約人民幣[編纂]元。其餘[編纂]家餐廳將主要透過經營活動產生的現金流撥付資金。
- 我們預期每家餐廳的平均資本開支約為人民幣1.3百萬元；
 - 過往及截至本文件日期，我們一直以經營活動產生的現金流與私募股權投資者的投資並舉的方式為餐廳網絡的擴張提供資金；
 - 我們預期將主要透過[編纂]所得款項淨額為約[編纂]家餐廳提供資金及主要透過經營活動產生的現金流為其餘[編纂]家餐廳提供資金；

業 務

- 於往績記錄期間開張的大部份餐廳經過大約三個月時間便可首次實現當月收支相抵。特別是，於往績記錄期間我們在北京開設的大部份餐廳經過大約兩個半月便可首次實現當月收支相抵，而於往績記錄期間我們在北京以外地區開設的餐廳經過大約三個月便可首次實現當月收支相抵。於往績記錄期間開張的大部份餐廳經過約14個月便首次實現現金投資回本。
- 我們預計我們今後的餐廳首次實現當月收支相抵及現金投資回本所需時間與我們於往績記錄期間在同類地區所開餐廳所需時間一致。

任何期間新開張餐廳的實際數量、位置及時間會受多項因素的影響，並受多種不確定因素限制。我們可視乎現有餐廳的現有市場狀況及開業前的發展及準備狀況對計劃開設新餐廳的數量、位置、時間作出必要的調整。請參閱「風險因素－與我們業務有關的風險－我們未來的成功視乎我們能否開設新餐廳及經營新餐廳。我們或不能成功進入新市場」及「－我們或不能維持或增加現有餐廳的銷售及盈利能力」。

擴張管理

我們以高度標準化及可擴展的業務模式經營業務。我們認為，我們在繼續擴大餐廳網絡時將能夠複製我們成熟的運營及管理程序。標準化運營使我們在開設新餐廳時能夠有效地經驗並採用最佳慣例，從而增強可擴展性。此外，我們認為，由於我們的所有餐廳均為自營餐廳，故我們可輕鬆地實施整套標準及規範。為管理擴張，我們擬採取多項措施以貫徹我們目前的規程，其中包括以下幾個方面：

- *顧客及市場推廣*。我們致力於以「呷哺生活方式」繼續打造我們的標誌性品牌，以吸引更多顧客。我們計劃繼續通過市場推廣及促銷活動提升我們的品牌形象，提高我們品牌的知名度及價值（尤其在我們目標顧客心看來），繼而從競爭對手中脫穎而出。在拓展新市場或在我們份額及知名度較小的現有市場開設新餐廳時，我們計劃採取在位置顯眼的地段開設新餐廳，選擇性地裝修我們的餐廳，強化企業視覺標識，開展吸引目標顧客的互動性主題營銷及促銷活動，及利用網絡及社交媒體推出各種活動等措施提高我們在目標顧客中的知名度及形象。

業 務

- **食材。**我們計劃進一步利用我們的戰略採購體系確保整個餐飲行業價值鏈的食材的透明性及可追蹤性) 以及確保有充足的食材供應來支持我們的擴展。對於我們餐廳所使用的牛肉及羊肉，我們計劃進一步貫徹向主要生產來源進行大規模直接採購的策略，此舉可使我們能夠保證與大量知名羊肉及牛肉供應商建立長期直接的合作關係。這種合作關係進而使我們能夠以對我們優惠的價格獲得數量充足且質量可靠的羊肉及牛肉供應。對於新鮮蔬菜，我們計劃進一步擴大與眾多農業合作社及農戶的長期協作。倚賴與大量主要食材的長期供應商的關係，我們認為我們能夠獲得數量充足的優質原料供應以支持未來發展。
- **生產及物流。**為支持我們未來於全國各地的發展，同時為保持食物質量一致性，我們計劃擴大我們的北京物流及生產中心，並在上海增建一個新的物流及生產中心。根據我們的現有計劃，該等物流及生產中心將可支持我們再增加1,000家餐廳。我們預期北京的物流及生產中心將會產生約人民幣80百萬元的資本開支，上海物流及生產中心將產生約人民幣100百萬元的資本開支。我們計劃[編纂]以[編纂]所得款項淨額為該等資本開支提供資金。我們尚未就上述物流生產中心計劃產生任何資本開支。
- **質量控制。**我們將繼續對我們運營的各個方面實行嚴格的食物安全以及質量控制標準及措施，包括：(i)供應鏈、(ii)物流、(iii)食品加工廠及(iv)餐廳。我們的大規模採購確保我們能夠與滿足我們特定質量要求且信譽良好的供應商開展獨家合作。我們的直接採購方式亦使我們能夠要求我們的羊肉及牛肉供應商以及簽約農業合作社及農戶實行嚴格的質量標準。我們亦將繼續聘用已與我們建立長期合作關係且信譽良好的第三方運輸公司，為我們餐廳運送食材及耗材。同時，我們食品加工廠的基礎設施及加工設備均按照適用的食物安全標準、法律及法規進行設計、建造、維修及檢查。最後，我們旗下所有餐廳在以下方面均採用嚴格的食物安全及質量控制標準：(i)直接由供應商或配送中心運送至我們餐廳的食材及物料的檢查及(ii)我們餐廳的食物制備。

業 務

- **員工招聘及留聘。**我們將繼續尋求通過加強招聘及人力資源管理挽留並吸引高素質的員工，尤其是餐廳員工及運營人員。在招聘方面，我們計劃根據地區特點利用多元化的招聘渠道，繼續提供具競爭力的薪酬待遇以及塑造良好的工作環境及文化。我們將繼續為餐廳管理開展校園招聘活動及加強餐廳運營及總部的儲備幹部培訓計劃。為挽留合格員工，我們計劃進一步推進我們的職業發展計劃並建立清晰明確的長期職業規劃來激勵我們的員工，實行嚴格的評估程序以確定適合升遷的人選，提供長期股權激勵計劃及定制薪酬方案，根據員工職業發展的各項特定需求提供各種具體培訓計劃。
- **管理資源。**我們由一支富有經驗、專業、充滿激情的管理團隊領導，其中大部份管理人員已一起共事逾十年。我們預期我們的領導團隊將繼續引領我們未來的發展並在我們運營的各個方面複製過往的成功經驗。我們亦計劃在我們繼續增長及擴張過程中於全系統的餐廳、地區、區域及總部層面利用我們的職業發展計劃晉升管理人員，以維持一種具有凝聚力的企業文化，並進一步貫徹我們的企業最佳慣例。
- **合規。**我們不斷加強內部控制系統以確保我們的餐廳遵守各種法律規定。我們已建立一個合規清單，其中包括針對餐飲行業的法律及法規清單及我們的餐廳所需的許可證及牌照清單。我們亦設有一個法規事務委員會，該委員會每季度向董事會報告，而我們的內部控制及合規部門在我們的內部法規部的協助下按季度監督檢查我們餐廳的合規狀況。請參閱「一牌照、監管批文及合規記錄－相應的內部控制措施」。

基於中國速食餐廳、快速休閒餐廳及快速休閒火鍋市場的估計增長，董事認為，我們的擴展計劃有足夠的需求基礎。根據Frost & Sullivan的資料，快速休閒餐廳及快速休閒火鍋餐廳的市場規模預計將於2013年至2018年增加一倍以上。快速休閒餐廳市場有望自2013年的人民幣127億元增加至2018年的人民幣372億元，複合年增長率為24.0%，而快速休閒火鍋市場有望自2013年的人民幣39億元增加至2018年的人民幣120億元，複合年增長率為25.5%。考慮到「行業概覽」所詳述的關鍵成功因素及快速休閒火鍋市場的進入壁壘以及「一我們的競爭優勢」所列的競爭優勢，董事認為，我們在保持我們於快速休閒火鍋市場的龍頭市場地位及受益於中國快速休閒餐飲市場的預期強勁增長。

業 務

此外，我們大多數即將開業的新餐廳位於北京、上海及天津以外的新市場，我們認為該等市場未來將呈現出巨大的市場潛力。我們對地區市場的篩選亦在最大限度地減少自家餐廳互相競爭的風險。在同一地區市場，我們利用自豐富的快速休閒火鍋市場經驗得出的嚴格選址方法，盡量減少自家餐廳互相競爭的風險。最後，快速休閒火鍋餐廳的規模及選址靈活性，亦可降低自家餐廳之間的競爭。

新餐廳發展

我們已成立專門的項目發展部以監察及執行全國擴張計劃。項目發展部的主要職責包括整體網絡規劃、物色、評估及批准新餐廳項目、與業主洽談租約、取得營業執照及監管批文，以及進行餐廳設計及裝修及監控租期及續租。我們也通過制定每日時間表及跟蹤實際的餐廳開業時間密切監控新餐廳開業過程的日程安排。新餐廳建造完成後，我們的營運團隊將接手進行新餐廳開業籌備相關的員工調配及存貨等事宜。

選址過程

我們為新餐廳選址時遵循嚴格的步驟。我們為新餐廳物色位置時會進行各種調查，包括實地考察、行人流量統計及廣泛審閱公開資料或第三方顧問所編製的資料，以為我們的決策收集必要資料。由於我們擁有龐大的顧客基礎，而且鑑於快速休閒火鍋店的性質，我們在選址方面享有較大彈性。我們餐廳附近亦不需要加油站及停車位等若干基礎設施支持。我們一般會考慮以下標準：

- 方圓1.5公里的人口密度；
- 區內的平均可支配家庭收入；
- 商業地產租金；
- 物業管理的質量。

我們亦根據商業區域、商業活動水平及行人流量情況確定與我們現有餐廳的合理距離以避免自家餐廳相互競爭。對於北京、上海及天津等市場，我們已根據我們對當地的全面了解建立龐大的潛在新餐廳位置數據庫。

業 務

餐廳開設程序

由開始選址至餐廳開業一般需約四至六個月。從覓得新店址到簽訂新店租賃協議大約需90天時間，期間我們會遵照項目發展部所設定的90天日常工作計劃（其中載有該時間框架下的詳細行動方案）。新餐廳發展過程的主要步驟，包括下列各項：

- *規劃及物色新店位置*。我們的高級管理層會根據各種因素（如行業趨勢、競爭格局和我們的內部資源）評估並規劃每年在各個區域開設新店的目標。同時，項目開發部會在新舊住宅、商業、零售點不斷物色新的門店位置；或向戰略出租人夥伴發出邀請以滿足每年在各個地區的開店目標。
- *店址評估及審批*。一旦確定新餐廳位置，我們會進行可行性研究以對預期的餐廳顧客流量、收入、成本結構、盈利能力及投資回報期作出預測（尤其是會考慮有關潛在物業的牌照狀況的資料）。然後將詳盡項目方案呈交以我們的行政總裁楊淑玲女士為首的選址委員會（包括五名成員）作出店址審批。詳情請參閱「－ 牌照、監管批文及合規記錄 － 相應的內部控制措施」。
- *洽談及訂立租約*。於選址委員會批准目標物業後，我們開始與業主洽談租約。然後我們直接向業主提出指示性租約條款。憑借我們強大的品牌知名度，我們能夠繞開中間物業代理而最大限度地降低新餐廳物業的搜尋成本。
- *設計及裝修*。於簽訂租約及樓宇交吉後，我們便開始設計新餐廳。我們按照標準主題設計餐廳。設計及裝修一般需兩個月時間。具備工程知識的員工參與裝修工作，以確保有關場所的設計及裝修均適合經營餐廳。
- *牌照及許可證及開業批文*。在進行裝修的同時，我們會申請經營餐廳所需的各項牌照，包括營業執照、食品衛生許可證、環境保護評估及驗收批文、消防設計批文及消防驗收批文。通常情況下，監管合規委員會負責批准新店開張。監管合規委員會由我們的發展及工程副總裁房梁先生主管，由三名成員組成。於獲得所有相關主要牌照及許可證前，監管合規委員會

業 務

不會批准開設新餐廳。我們的行政總裁辦公室負責該等牌照及許可證的申請、維護及更新，而我們的內部控制及合規部負責監控牌照及許可證的申請及維護。詳情請參閱「－牌照、監管批文及合規記錄－相應的內部控制措施」。

- **員工調配。**於完成裝修及成功申領一切所需牌照及許可證後，我們的營運團隊會從現有餐廳抽調管理層員工及訓練新員工，為新餐廳開業作好準備。
- **促銷活動。**我們進行各種促銷及推廣活動，為新餐廳開業作好準備。

租賃安排

我們一般尋求訂立八年的長期租賃安排，並擁有續租權。截至2014年6月30日，我們現有租賃的平均期限約為六年。下表載列截至2014年6月30日本公司經營租賃的到期情況。

	餐廳		建築面積	
	(間)	(%)	(平方米)	(%)
一年內到期或隨需	39	9.3	8,732	8.6
一年後到期	382	90.7	93,392	91.4
總計	421	100.0	102,124	100.0

我們的租約通常包含一個半月的免租期，以便對物業進行裝修或翻新。截至2014年6月30日，我們大多數餐廳租約為浮動租金安排，我們的應付租金乃視乎個別餐廳的銷售額而定。若干該等租約亦包括最低租金條款，及我們須支付最低租金與或然租金二者中之較高者。其餘租約為固定租金安排。於2011年、2012年及2013年以及截至2014年6月30日止六個月，為我們餐廳所支付最低租金（其中包括我們根據固定租金安排支付的租金以及我們根據浮動租金安排支付的最低租金）分別為人民幣104.6百萬元、人民幣159.0百萬元、人民幣197.3百萬元及人民幣116.7百萬元，分別佔相關期間物業租金及相關開支總額的81.3%、83.9%、84.7%及86.8%。於2011年、2012年及2013年以及截至2014年6月30日止六個月，我們根據浮動租金安排所支付的租賃付款總額分別為人民幣54.2百萬元、人民幣65.6百萬元、人民幣116.7百萬元及人民幣63.2百萬元，分別約佔相關期間物業租金及相關開支總額的42.1%、34.6%、50.1%及47.1%。此外，終止條款賦予協議的各訂約方在訂約對方嚴重違反協議時（如未經業主事先同意就變更物業的用途或結構、任一訂約方清盤或破產等其他事宜）有權終止租賃。我們通常

業 務

要求業主加入提前終止權，以在關閉表現欠佳餐廳時最大限度降低損失。於往績記錄期間，若干業主由於有關業主的控制權出現變動或業務模式出現變動，尋求提早終止我們的租賃安排。在租賃安排到期前，慣常的續期條款一般要求我們向業主提供通常不少於三至六個月的書面續期通知，而租賃協議會在我們與出租人就續期條款及條件達成一致時予以續期。於往績記錄期間，我們在及時續期租賃時並未經歷任何重大困難。

依憑強大的品牌知名度，我們已通過訂立戰略合作協議與萬達集團及恒大集團等多個業主結成戰略聯盟。根據該等協議，業主同意不時向我們提供有關彼等的商業地產的資料，及提供優惠條款（如優惠的租金及地址）。我們同意不時將我們的開店計劃通知業主。

經營管理

管理平台

為確保我們的餐廳網絡保持一致的品質及服務標準，及提高我們餐廳的營運效率及盈利能力，我們已建立管理平台，其管理架構概述如下：

- *總部管理*。我們的總部負責公司及行政事務、財務規劃及分析、會計及內部控制、法律及合規、IT系統開發、新餐廳開業戰略、人力資源管理、管理人員招聘、集中採購、中央物流和銷售及營銷。
- *區域管理*。我們已建立一個四級管理架構。我們已在北京、上海、天津及瀋陽建立區域管理中心負責管理我們在中國24個城市的餐廳。在該等區域管理中心支持下，我們設立(i)營運大區，各涵蓋80至100家餐廳或三至四個次級地區；(ii)次級地區，各涵蓋25至30家餐廳或三至四個營運小區；及(iii)營運小區，各涵蓋六至八家餐廳。我們的區域監督員支持及監督各家餐廳以確保其嚴格遵守我們的統一營運標準。

業 務

- **餐廳管理。**我們每家餐廳一般配置一名餐廳經理及兩名副經理，負責監察餐廳的日常營運，包括食材檢查、食品安全及質量標準保障、存貨水平、餐廳員工招聘、在職培訓、顧客服務、現金管理及餐廳維護。

我們認為，我們的管理架構使我們得以執行及監察我們就以下分節所述食品安全、服務品質、存貨管理及供應鏈管理所制定的統一標準。

除管理架構外，我們亦作出重大投資建立用作餐廳網絡管理平台基礎的高效技術性基礎設施，為我們提供營運透明，並確保標準化的餐廳營運。例如，我們每家餐廳均配置先進的POS終端機及手持點餐終端，以確保餐廳能夠全面、準確及及時地記錄交易情況，並將重要營運數據傳送至總部的IT系統。每日的數據採集使我們的管理人員能夠分析數據及應對各區域的市場環境或顧客喜好的任何變化，從而及時優化運營效率。

標準化

我們致力於推動一流餐廳營運及全面顧客滿意度，以透過標準化營運實現長期增長。標準化營運確保我們餐廳的就餐體驗、食品及服務品質的統一性，我們認為此乃快速休閒餐廳連鎖公司的主要價值定位之一。標準化的餐廳設計、菜單、定價及我們透過餐廳網絡推廣的形象亦使我們於開設新餐廳時更容易傳授經驗，從而提供可擴展性及推動業務擴張。我們旗下的所有餐廳均由我們擁有及經營，並直接受我們監管，確保標準化。我們認為，該模式令我們可順利實施一整套標準及規範。

- **食材。**我們透過一個中央平台採購我們所用食材，湯底及調料則在我們北京的食品加工廠生產，少數須在餐廳調製及包裝的調料除外。我們亦就調配及包裝調料與上海的第三方食品加工廠訂約。集中採購及製作食材有助我們確保整個餐廳網絡遵從一致的質量標準。我們的採購部門及各家餐廳亦貫徹統一的品控標準。
- **餐廳經營。**我們就餐廳經營各方面施行一整套統一標準，內容涉及餐廳設計、制服、菜品、定價、促銷活動、廣告營銷、食品制備、設施維護、物業清潔及僱員操守以及員工培訓體系等。

業 務

經過十多年的經營，我們已積累一批經驗豐富的員工，彼等可輕易調動以滿足新店開張需要，確保新店中服務及食品安全及品質的統一性。此外，我們自行或委託第三方進行定期及不定期檢查及檢驗，以確保該等標準及規範得到嚴格遵守。我們的IT基礎設施可以協調所有的信息和工作流程，促進我們業務的標準化。

定價

我們已在餐廳中執行一套統一定價制度。一般情況下，我們所有的餐廳均會採用相同定價，同時允許不同地點及地區若干菜品的定價有所差異。展望未來，隨着我們在中國擴大餐廳網絡，我們或會根據不同地區及地點的口味及喜好差異調整定價制度。

一般情況下，我們的菜品定價旨在使顧客覺得物有所值。特定菜品的定價主要取決於菜品的成本及款式、餐廳的成本結構及競爭對手所設定的目標利潤率、價格以及目標顧客的消費模式。我們密切監察競爭對手及同類餐廳的定價以及我們的存貨成本，以對我們的定價作出評估。我們亦推出新菜品或對菜品進行整合，藉此改善我們的菜單以提升顧客滿意度、增加顧客流量、增加顧客人均消費及提高我們的盈利能力。

結算及現金管理

為確保顧客發票記錄的準確性，我們採用連接到餐廳層面POS系統及總部BOH系統的手持點餐終端。我們已通過結算及現金管理手冊執行POS系統指引。該手冊詳述了我們的POS系統及收取現金付款的流程。我們每天對各家餐廳系統所記錄的已收現金數額與收銀台所存留的現金數額進行對賬。我們總部亦會進行對賬。

我們的客戶主要以現金或信用卡向我們付款。對於位於購物商場內的若干餐廳，我們也接受購物商場發行的預付卡，購物商場通常也是我們的業主。購物商場負責在規定的信貸期內支付我們所收取的預付卡所代表的金額。於往績記錄期間內，大部份購物商場獲得不超過90日的信貸期。我們不參與銷售及分銷購物商場發行的預付卡。

此外，我們也直接向客戶出售預付費優惠券。該等優惠券面值為人民幣25元。人民幣25元的優惠券自銷售之日起三年後到期。出售後，優惠券的銷售價確認為其他應付款項，而優惠券在我們餐廳使用時將被確認為收益。到期後，未使用的優惠券銷售價確認為我們的其他收入。我們概不辦理優惠券的退款。於2011年、2012年及2013年

業 務

以及截至2014年6月30日止六個月，優惠券所產生收入分別約為人民幣4.8百萬元、人民幣2.0百萬元、人民幣3.9百萬元及人民幣2.9百萬元。

為避免挪用及非法使用現金，我們已在各家餐廳採用一套現金管理及存款系統。餐廳經理負責確保當日所收取的現金與銷售記錄一致並及時送交銀行。收銀機僅可供少數負有責任的員工使用。在餐廳收取的現金每天及按每年365/366天存入銀行。我們已與銀行訂立安排以確保周末及公眾假日亦可存款。我們要求至少兩名員工（包括至少一名管理人員）一起去銀行存款。我們亦要求存款時不固定時間及路線。此外，我們餐廳的保險箱鑰匙及密碼會分別單獨保存。另外，我們餐廳已安裝監控攝像頭以避免發生不當行為。我們亦會每天將餐廳所接訂單及已收現金與餐廳的存貨消耗量進行對賬。該對賬措施使我們得以發現任何欺詐性撤消客戶訂單（此乃業內挪用現金的常用伎倆，我們曾遭遇過）的事件。此外，如撤單，原始訂單將收回重新打印。原始訂單將連同經修改的訂單一併發給服務員、收銀員及餐廳經理確認。如要撤銷整個訂單，我們要求大區經理額外審批。此外，所有的訂單和撤單記錄均錄入僅餐廳層面的餐廳經理和他們的副經理可以訪問的BOH系統。我們還對改變傳送至總部的數據制定了嚴格授權程序。我們的財務部會抽查每日的取消訂單情況，以確保實際操作與政策及程序相一致及識別任何異常情況。我們認為，所有這些有利於我們降低通過欺詐性撤消客戶訂單挪用現金的風險。我們就餐廳的留存現金及員工攜帶現金去銀行存款的過程投購保險。

2011年3月至2011年7月，我們兩名營運小區經理迫使手下六名餐廳經理及職員通過欺詐性撤消若干顧客訂單侵吞餐廳的錢款。所侵吞錢款合共達約人民幣126,000元。發現上述事件後，我們立即解僱參與合謀事件的所有員工，並加強內部控制程序及現金管理程序（體現在上段所述我們的現行現金管理常規上）。除上文所披露者外，於往績記錄期間，我們並無經歷僱員挪用現金而對我們的業務及經營業績產生重大不利影響的情況。

業 務

評估

我們積極管理我們的餐廳網絡。我們定期評估旗下各家餐廳的業績表現及其遵守統一標準或政策的情況。考慮到我們業務營運的性質，我們的評估過程包括按操作程序進行的傳統檢驗及檢查，例如食品制備及場所整潔。另一方面，我們亦會分析IT系統所編製的綜合數據。我們的既有技術性基礎設施亦有利於規範我們的餐廳營運，優化資源配置及應用最佳實踐。對於連續虧損十二個月以上或位於我們認為增長潛力不大的商業區的經營不良餐廳，我們會考慮予以關閉。於2011年、2012年及2013年，我們分別關閉了三間、九間及22間餐廳。

顧客反饋意見管理

於往績記錄期間，我們於2011年、2012年及2013年以及截至2014年6月30日止六個月分別收到約175條、217條、186條及49條有關餐廳經營的顧客意見及投訴。該等投訴為我們自餐廳顧客及通過顧客服務熱線收到的直接反饋信息。我們並無自其他渠道收到任何其他投訴。

於往績記錄期間，我們收到的顧客直接投訴通常關乎特定菜餚的口味及樣式以及餐廳員工的服務質量。我們將該等投訴視作持續改善服務水平及食物品質的途徑。我們各家餐廳的餐廳經理負責迅速解決任何食品及服務品質方面的投訴。譬如，我們的餐廳經理獲授權採取補救措施（包括更換顧客投訴的菜品、免除菜品收費、提供免費飲料或提供優惠券供日後用餐使用）。我們的餐廳經理亦會保存投訴及補救措施的記錄，並於事發當日向總部報告。此外，顧客可致電我們的24/7全國客服熱線，我們總部的員工會在即時處理任何顧客關係投訴。我們亦會密切監控網絡媒體（如聊天群、博客及微博）以處理媒體中出現的任何顧客投訴。

於往績記錄期間內，我們很少接到有關我們菜品及服務的投訴，而所收到的極少投訴中大多數會在24小時內解決。此外，我們概無經歷任何顧客投訴而對我們的品牌、業務或經營業績造成任何重大不利影響。

業 務

市場推廣及促銷

我們通過設計品牌、市場推廣及促銷方案提升我們的品牌形象及知名度、吸引新顧客及提升顧客忠誠度。我們認為，我們已於快速休閒餐飲市場積累較高的品牌認知度。根據Frost & Sullivan開展的調查，就品牌知名度而言，我們在營運地區的所有中國快速休閒火鍋店中排名第一。詳情見「行業概覽－消費習慣及品牌認知度」。為達致目標，我們採用多種市場推廣措施，包括：

- *傳統促銷活動*。我們在傳統媒體（例如廣告牌、報紙、廣播及電視）投放廣告以介紹我們的品牌、菜品及服務。我們亦會在我們的餐廳內張貼廣告。
- *通過新媒體進行促銷活動*。我們在廣受歡迎的網站投放廣告。我們亦開設官方微博及微信賬戶，與顧客及公眾進行互動。
- *標語*。我們不時改變我們的廣告標語以提高我們的品牌知名度。
- *優惠券*。為吸引顧客光臨我們餐廳就餐，我們不時提供針對特定菜品或菜單的優惠券，該等優惠券可從我們的網站下載。
- *新穎的紀念品*。我們提供有關流行文化的紀念品及專門設計的台歷以吸引顧客及提高我們的品牌知名度。
- *季節性及促銷菜品*。我們針對不同的節日及慶祝活動提供專門的菜品，例如情人節及聖誕節特別套餐。
- *新店開張促銷*。我們會提供新店開張優惠以迅速提高新店名氣及增加新店客流。
- *非繁忙時段促銷*。我們會在網上銷售可在非繁忙時段使用的預付費優惠券以便提高餐廳顧客流量。
- *外部市場推廣顧問*。我們已委聘外部市場推廣顧問進行市場調研並設計及組辦推廣活動。
- *選擇性的餐廳裝修方案*。我們採用別致及時尚元素對我們的餐廳進行選擇性裝修，以加強時尚且不失溫馨的用餐體驗。

業 務

採購

我們能否保持整個餐廳網絡的穩定品質部份取決於我們能否獲得穩定的高品質安全食材供應。我們已制訂一套全面的採購程序以保持統一標準及有效管理，其中涵蓋：

- 整體供應商管理；
- 供應商甄選；
- 合同審閱；
- 需求規劃；
- 開具發票及付款；
- 價格調整；
- 集中性、區域性及臨時性採購系統；及
- 適用於所有餐廳的檢查程序。

我們總部設有一支專門的採購團隊負責執行所有採購訂單的集中採購制度。我們的採購團隊只可向名列我們供應商名單的供應商進行採購，通過招標程序以合理成本獲得高品質安全的食材。我們的員工手冊載有反賄賂及可能導致我們與僱員之間出現利益衝突現象的嚴格指引。此外，我們在與供應商訂立採購協議時訂明反賄賂條款。採用集中採購系統可提升我們的議價能力，有利於我們進行規模採購時磋商價格。集中採購系統亦能夠令我們限制擁有採購權的僱員人數，從而提升內部控制措施的有效性。

供應商甄選

我們着重向可靠供應商採購食材以確保食材的品質及安全。我們已制訂一套全面的甄選供應商標準（包括彼等的財務狀況、資質、產能及製造程序控制、品控、定價、試用期的產品質量及產品召回及跟蹤制度）。我們亦要求供應商遵守所有的適用中國食品生產規定並會檢查彼等的執照、證書及其他認證。

業 務

此外，我們已制定甄選新供應商的程序。在篩選新供應商時，我們的採購團隊進行全面的市場調研、徵詢相關行業協會的意見及邀請合資格的備選供應商（尤其是擁有穩健分銷網絡及往績經營記錄的供應商）參與我們的篩選程序。我們在聘用一名新供應商之前亦會進行食材抽樣等評估並會視察其生產設施。針對為我們供應新鮮蔬菜的簽約農業合作社及農戶，我們專門訂定具體規定，內容有關農場規模、維持多樣化種植園的能力、土壤條件及距離工廠的遠近程度。此外，為了便於決定與現有供應商重續供貨合同，我們對向每位供應商進行的採購質量及數量進行年度審核並相應地對從〔三〕個層面對供應商進行評定。供應商的評定亦受交付我們所訂購食材是否准時、完整、可靠及對有關問題的響應能力所影響。我們在採購時會優先使用獲得較高評價的供應商。

供應商管理

我們透過集中採購系統採購主要食材。於往績記錄期間及截至最後可行日期，我們主要向國內供應商採購食材。於2011年、2012年及2013年以及截至2014年6月30日止六個月，以採購金額計，我們通過集中採購分別購買了約60%、80%、90%及89%的食材。截至2014年6月30日，我們擁有約130名食材及其他耗材供應商。然而，我們一般於特定時間與較少的主要食材供應商合作，確保可適當問責。此外，我們更願意與已建立長期業務關係的大型供應商合作。我們與主要供應商已有平均逾三年的業務來往。作為一項應急計劃，我們也從符合我們品質標準的其他供應商進行採購以避免供應短缺。我們通常不集中向任何單一供應商採購主要食材，惟(i)2013年我們餐廳所使用的羊肉約75%乃自單一供應商採購；及(ii)我們餐廳所出售的蘇打水均完全自一家領先的蘇打水生產商採購。儘管2013年對單一供應商的羊肉採購量較大，我們備有一大批認可的供應商，以避免依賴風險。我們將繼續基於價格、質量、可用性、交付時間表及服務等關鍵因素作出採購決定。至於蘇打水的採購，我們認為市場慣例為大型蘇打水生產商都願意與餐廳進行獨家合作。

我們按照食品和耗材的類別管理供應商及採購戰略，包括下列主要食材：

- 羊肉。於往績記錄期間，我們所用的羊肉90%由國內四家供應商從新西蘭進口。自2013年開始，我們亦向已通過我們資質篩選的國內兩家供應商採

業 務

購羊肉。凍羊肉的保鮮期約為12至18個月。我們一般會就指示性價格區間與該等供應商訂立年度框架協議。最終的價格及供貨量將以我們在簽訂框架協議後所發出的個別採購訂單為準。

- **牛肉。**於往績記錄期間，我們向合共19家從國內及海外採購牛肉的供應商採購牛肉。凍牛肉的保鮮期通常為12至18個月。我們一般會就指示性價格區間與該等供應商訂立年度框架協議。最終的價格及供貨量將以我們在簽訂框架協議後所發出的個別採購訂單為準。
- **新鮮蔬菜。**為確保每日有充足新鮮蔬菜供應，我們直接與諸多農業合作社及簽約農戶合作。根據該合作安排，我們向農業合作社及簽約農戶提供年度種植計劃，並承諾（具有法律約束力）根據該計劃採購所有符合我們規定標準的成熟蔬菜。我們已分別與北京的八家農場及上海和瀋陽的兩家農場建立長期戰略合作關係。我們一般按年基準續簽協議。尤其是，我們已入選北京市政府「農餐對接」項目首批試點企業，此項目下的許多農戶均獲市政府認證，市政府亦鼓勵公司直接從該等獲認證供應商採購食材。

於2011年、2012年及2013年以及截至2014年6月30日止六個月，我們對最大供應商的採購分別佔總採購的10.3%、10.6%、26.6%及24.6%，於有關期間，我們對五大供應商的採購分別佔總採購的31.5%、29.1%、47.4%及44.2%。我們的五大供應商均為獨立第三方。概無本公司董事、彼等的聯繫人或據本公司董事所知擁有本公司股本5%以上的本公司任何現有股東在五大供應商中擁有任何權益而須根據上市規則予以披露。

採購成本控制

我們每年就主要食材（例如羊肉及牛肉）與主要供應商訂立框架協議以確保我們現有餐廳網絡及規劃中的餐廳擴張能夠獲得足夠食材。我們亦通過大批量採購控制採購成本。我們的採購團隊定期詳細分析供應商的生產成本。我們與供應商訂立的合同通常按議定成本加成基準對每份採購訂單設定固定價格。此外，我們的採購團隊密切監控食材價格波動以指導我們與供應商的價格調整磋商。

業 務

我們盡量通過與多名主要食材供應商合作的方式控制採購成本，從而確保按合理成本獲得穩定供應。在可行情況下，我們尋求自原始來源採購物料以控制成本及品質。我們的大規模採購亦方便我們控制採購成本。另外，我們與簽約農場之間的獨特農餐對接戰略合作亦使我們能夠減少向食品貿易公司讓渡利潤。

根據中國國家統計局的資料，於往績記錄期間，羊肉、牛肉及新鮮蔬菜的市價分別上漲13.5%、25.4%及8.1%。另一方面，我們羊肉、牛肉及新鮮蔬菜的單位採購成本分別上漲7.3%、13.0%及4.2%，漲幅低於市場水平。下表載列食材成本波動對我們於往績記錄期間經營業績的影響方面的敏感度分析。

截至2014年6月30日

止六個月所用原材料 及耗材的假定變動	+20%	+15%	+10%	+5%	-5%	-10%	-15%	-20%
	(人民幣百萬元)							
所用原材料及耗材...	475	455	435	415	376	356	336	317
截至2014年6月30日								
止六個月所用原材料 及耗材變動	79	59	40	20	(20)	(40)	(59)	(79)
年內利潤變動	(60)	(45)	(30)	(15)	15	30	45	60

2013年所用原材料及 耗材的假定變動

2013年所用原材料及 耗材的假定變動	+20%	+15%	+10%	+5%	-5%	-10%	-15%	-20%
	(人民幣百萬元)							
所用原材料及耗材...	981	940	899	858	777	736	695	654
2013年所用原材料及 耗材變動	164	123	82	41	(41)	(82)	(123)	(164)
年內利潤變動	(125)	(94)	(63)	(31)	31	63	94	125

2012年所用原材料及 耗材的假定變動

2012年所用原材料及 耗材的假定變動	+20%	+15%	+10%	+5%	-5%	-10%	-15%	-20%
	(人民幣百萬元)							
所用原材料及耗材...	808	774	740	707	639	606	572	538
2012年所用原材料及 耗材變動	135	101	67	34	(34)	(67)	(101)	(135)
年內利潤變動	(104)	(78)	(52)	(26)	26	52	78	104

業 務

2011年所用

原材料及耗材的 假定變動	+20%	+15%	+10%	+5%	-5%	-10%	-15%	-20%
	(人民幣百萬元)							
所用原材料及耗材....	546	523	500	477	432	409	386	364
2011年所用原材料及 耗材變動	91	68	45	23	(23)	(45)	(68)	(91)
年內利潤變動	(70)	(52)	(35)	(17)	17	35	52	70

按照快速休閒餐廳行業的慣例，我們一般不會將主要食材的短期上漲轉嫁予顧客。因此，我們依賴我們的採購控制系統維持盈利能力。

我們自供應商採購的大部份食材已經微加工，其中包括在提供予我們餐廳顧客之前先進行質檢、儲存、清洗及切割。這可節省我們各食品加工廠、配送中心及餐廳廚房的備餐成本，例如額外的廚房及餐廳內加工設備成本以及各餐廳的員工培訓成本。

採購程序及存貨管理

我們已就所有採購訂單（新鮮蔬菜除外）設立集中採購程序，由我們的區域採購平台每日進行採購。我們亦就所有採購訂單設立內部審批及監控程序，包括通過我們的採購部進行集中採購。

*公司層面的採購計劃。*我們的採購部根據現有及規劃中的各家新餐廳的消耗預測制訂年度採購計劃。消耗預測乃根據我們的市場展望及過往經驗作出。我們收集及分析過往年度採購數據，並將有關數據存入我們的電腦化存貨系統。我們亦會每月進行檢討以確保採購計劃與最新的需求趨勢一致。

*餐廳層面的訂貨計劃。*我們利用我們的BOH系統預測各家餐廳的庫存水平，並為各家餐廳制定單獨的訂貨及送貨計劃。餐廳管理團隊然後可通過我們的系統向採購部下達送貨訂單，以限制餐廳管理層的訂貨權限。當前，每個餐廳管理團隊僅獲授權可在我們的BOH系統所建議水平的20%範圍內提高每日送貨量。我們計劃進一步改進該系統以降低可增加的送貨規模及維持較低存貨水平。此外，對於保質期較長的食材（如凍肉及粉絲）我們允許餐廳保持一至兩日的存貨。

業 務

我們積極尋求確保擁有充足的優質食材供應，同時嚴格控制存貨水平。為減少供應中斷風險，我們要求供應商為我們維持合理水平的額外存貨，同時會物色主要食材的備選供應商。作為一項應急計劃，我們也從符合我們品質標準的其他供應商進行採購以避免供應短缺。於往績記錄期間，我們並無遭遇任何食材供應中斷、提早終止供應協議或未能獲得足夠不可替代食材的情況，而會對我們的業務及經營業績構成任何重大不利影響。

生產及物流

食品加工廠

我們直接向供應商採購大部份食材及其他耗材，同時根據研發多年且通過嚴格保密程序保護的專有配方在我們位於北京的中央食品加工廠生產湯底及調料。

我們目前在位於北京的總部經營一家中央食品加工廠。內部生產湯底及調料的主要好處是能夠更好地保護我們的專有配方，專有配方乃我們的招牌火鍋備受歡迎、眾多餐廳食品質量保持一致及實現規模經濟的主要法寶。內部生產湯底及調料亦有助於我們整個餐廳網絡的食品標準化。我們亦在北京及上海簽約兩家第三方食品加工廠根據合同製造安排調配及包裝湯底和調料。我們的食品加工廠採用現代設備及技術。我們生產湯底及調料所用的主要設備及包括鍋爐及包裝機。下表概述於往績記錄期間我們的食品加工廠詳情：

	於年12月31日或截至該日止年度									於6月30日或截至該日止六個月		
	2011年			2012年			2013年			2014年		
	產能 ⁽¹⁾ (噸)	產量 ⁽²⁾	利用率 ⁽¹⁾ %	產能 ⁽¹⁾ (噸)	產量 ⁽²⁾	利用率	產能 ⁽¹⁾ (噸)	產量 ⁽²⁾	利用率	產能 ⁽¹⁾ (噸)	產量 ⁽²⁾	利用率
湯底	3,700	2,280	61.6	3,700	3,188	86.2	4,500 ⁽³⁾	4,071	90.5	2,250 ⁽⁴⁾	1,698	75.5
調料	6,600	4,505	68.3	6,600	5,693	86.3	7,300 ⁽³⁾	6,027	82.6	3,700 ⁽⁴⁾	3,277	88.6

(1) 計算產能時，我們假設我們的設備每年工作360天每天工作12小時。

(2) 實際產量。

(3) 年化產能。新設備自2013年5月開始投入實際生產。

(4) 產能未予年化。

業 務

2011年，我們的利用率相對較低，主要由於2011年我們餐廳的總需求較低，因為於該年度我們的餐廳數量相對較少。2012年，為滿足增加的需求，我們提高了產能利用率。於2013年5月，我們開始用一批新設備進行生產。隨著我們餐廳網絡的進一步擴大，湯底及調料的需求持續增加，令我們的生產設施能夠保持較高的利用率。

根據當前的計劃，我們擬在2018年之前開設約650家新餐廳。為支持未來在全國的增長，同時保持我們食物的一致性，我們擬擴大北京物流及生產中心及在上海新建一個物流及生產中心。

- *北京物流及生產中心*。我們預期北京物流及生產中心的資本開支總額約為人民幣80百萬元，包括收購土地所需的約人民幣20百萬元及採購設備所需的約人民幣60百萬元。我們計劃[編纂]用[編纂]所得款項撥付北京食品加工廠的所需資金。我們預期該物流及生產中心於2017年之前竣工及開始營運試產。根據我們當前的計劃，該物流及生產中心的年產能將約為7,000噸湯底及約10,000噸調料，可支持合共500家新餐廳。
- *上海物流及生產中心*。我們預期上海物流及生產中心的資本開支總額約為人民幣100百萬元，包括收購土地所需的約人民幣20百萬元及採購設備所需的約人民幣80百萬元。我們計劃[編纂]用[編纂]所得款項撥付上海物流及生產中心的所需資金。我們預期該物流及生產中心於2019年之前竣工及開始營運試產。根據我們當前的計劃，該物流及生產中心的年產能將約為4,000噸湯底及約6,000噸調料，可支持合共500家新餐廳。

業 務

物流

我們的物流業務負責統一協調於我們中國的整個餐廳網絡所需物料的採購、存儲及交付。我們已建立一套三層物流系統，包括位於北京總部的中央配送中心、位於上海的區域配送中心及位於營運所在城市的三間轉運倉庫。各間物流設施的服務範圍約為400公里。除中央配送中心外，我們目前主要向全國性或地區性物流供應商租賃全部物流設施，租期為一至兩年。下表概述截至2013年12月31日我們於中國的物流及配送網絡詳情。

位置	自有倉庫 數目	租賃倉庫 數目	租約年期	總建築 面積	常溫倉庫 數目	冷藏倉庫 數目	冷凍倉庫 數目
北京.....	1	1	1年	14,000平方米	2	1	2
上海.....	無	1	1年	1,600平方米	1	1	1
天津.....	無	1	2年	390平方米	1	1	1
河北省....	無	1	2年	410平方米	1	1	1
遼寧省....	無	1	3年	370平方米	1	1	1

我們要求供應商將大部份食材及其他耗材直接送抵我們的物流設施，我們然後施協調收貨、驗貨、存儲及運送耗材至我們的餐廳。凍牛肉、凍羊肉及凍豬肉通常每天會由我們的物流設施運抵我們的餐廳，然後在餐廳切成薄片以確保其新鮮及擺盤精美。新鮮蔬菜通常每天會運抵我們的各餐廳。我們中央食品加工廠生產的湯底及調料每日會運送至中央或區域配送中心進行進一步配送。我們亦對湯底及調料執行每週送貨政策，作為主要的每日送貨計劃的補充。蘇打水及啤酒由供應商直接運抵我們的餐廳。

中央倉庫的主要好處包括集中的品質監控、規模經濟及降低存貨管理及物流成本。

我們委聘第三方運輸公司派出車隊每天將食材及其他耗材由我們的物流設施運送至我們的餐廳。有關貨運的風險由第三方運輸公司承擔且我們已就此投購保險。

業 務

食品安全及品控

食品安全及品控對我們的業務至關重要。我們在業務的不同環節（包括(i)供應鏈；(ii)物流；(iii)食品加工廠；及(iv)餐廳）實施嚴格的食品安全及品控標準及措施。我們在餐廳網絡的不同層級成立多個品控部門。我們總部的品控部成立於2009年2月。常小宏先生為我們總部品控部的主管，彼於品控方面擁有超過16年的經驗。我們總部的品控部向行政總裁直接匯報，該部門獨立於所有其他部門並有權否決所有與品控有關的事宜及決策。總部品控部門的責任包括：

- 優化集團層面的食品質量及安全保證系統；
- 與高級管理層合作建立及優化涉及食品質量及安全管理系統的組織架構；
- 分析、評估及管理潛在的食品安全風險；
- 調整運作程序，以應對與餐飲行業或我們業務有關的新法律及法規；
- 支持高級管理層監控、預防及處理食品安全危機；
- 協助集團其他部門改進食品質量及安全系統；及
- 建立及落實品質標準及組建負責品質保證的團隊。

截至2014年6月30日，我們的食品加工廠及餐廳網絡擁有33名致力於食品安全及品控的僱員。我們餐廳網絡中各餐廳的員工及區域總監亦在營運層面進行日常品質監控工作。

業 務

供應商品控

我們所有供應商須遵守監管當局就食材及其他耗材制訂的質量標準。我們根據一套全面技術標準評估潛在供應商提供的樣品。此外，我們積極進行質量檢測並對供應商進行審核，包括對供應商設施的突擊檢查。例如，我們在羊肉供應商的設施派駐質檢員，以監控屠宰、冷凍及包裝過程。我們亦對主要供應商的設施進行突擊檢查。此外，我們已制訂與供應商生產設施有關的專門標準，包括設施溫度、設備狀況及物業的清潔度等。我們的現場檢查員或供應商保留我們餐廳將使用的食材或經加工食品的生產過程以及遵守嚴格標準的全面記錄。我們評估各供應商的品控表現並將評估結果記錄於我們的採購IT系統以確定其評定級別。我們亦與供應商積極溝通及合作以解決任何安全或質量問題。

物流品控

我們的供應商負責將大部份食材及其他耗材運抵我們的物流設施，我們經培訓的品控員工會在交貨時對食材進行多方面的質量檢測（包括顏色、形狀、大小、包裝及任何受損情況）。我們的主要食材供應商亦須於交貨時提供第三方食品質量證明。倘我們的品控檢查員認定食材或耗材未能符合供貨合同中訂明的規範及標準，我們會當面拒絕收貨。我們亦委聘第三方檢查機構（例如譜尼）在我們的物流設施進行物理化學樣品抽測及微生物指標檢測。因此，我們目前對產品中使用的百餘款食材的每批貨進行抽測。

我們委聘與我們建立了長期合作關係的知名第三方運輸公司將食材及耗材運送至我們的餐廳。我們在運輸該等食材及耗材的過程中實施嚴格的安全政策及規定。例如，我們規定運輸車輛能夠保持最佳的存儲狀態，從而確保運輸過程中若干食材及耗材的品質及安全。此外，按照我們的品控標準，我們規定於每次送貨返回後對相關車輛進行全面清潔、消毒並經我們的專門人員檢查。我們亦規定運輸公司承擔運輸過程中食材或耗材損失或損毀帶來的風險。

業 務

存貨品控

我們用IT系統跟蹤存貨及提高存貨的品控。除了在中央配送中心安排品控人員外，我們亦在第三方經營的各個配送中心或轉運倉庫配置全職品控人員，負責定期檢查該等倉儲設施的溫度及清潔度等情況，以確保存貨的品質及新鮮度。

食品加工廠品控

我們在生產過程各個階段實行嚴格的安全及質量標準。我們食品加工廠的基建及設施根據適用食品安全標準、法律及法規設計、建造、維護及檢查。我們要求參與生產活動的人員遵循嚴格的衛生標準。此外，我們規定生產過程中使用的所有原材料及食材均須符合有關安全及質量的適用法律及法規。我們亦對半成品進行抽樣檢測，確保符合我們嚴格的質量標準後才進入下一階段的生產。主要測試包括進行抽樣檢測，以確保外觀、顏色、氣味、味道及營養素符合我們的安全及質量標準。根據危害分析與關鍵控制點或HACCP計劃列出各個步驟影響我們生產質量的重大因素並密切監察，以防止並糾正任何可能發生的生產錯誤。我們亦聘請第三方檢驗機構（如譜尼）對我們的食品加工廠進行抽樣檢測。

據中國法律顧問告知，我們已就經營食品加工廠取得全部所需批文。我們亦確認，於往績記錄期間，我們的全部食品均符合中國質量標準，且我們從未因違反該等規定而遭中國政府作出任何處罰、罰款或其他懲罰。

餐廳品控

我們就(i)查驗由供應商或配送中心直接送往餐廳的食材及耗材及(ii)在旗下餐廳進行食品準備工序採納嚴格的食品安全及品控標準。查驗食材及耗材方面，我們的餐廳員工如發現送至餐廳的食材經肉眼檢查質量不合格，須向品控部及物流部報告及拒絕接收任何不合格的食材及耗材。各家餐廳須記錄任何質量問題，並向品控部報告以作進一步處理。品控部須按月向總部發出有關餐廳質量問題的報告。

業 務

在食品制備方面，我們已制定單獨手冊，列出操作程序及質量標準，以對我們所有餐廳處理食品的不同環節進行規管。我們要求餐廳員工嚴格遵守手冊訂明的程序及標準，以確保菜品的味道、賣相、品質及衛生達到我們所定的標準。因此，我們的顧客於我們任何一家餐廳享用相同菜品時，亦可領略到統一的品質和味道。我們相信，始終如一的味道可令顧客對我們的品控系統產生信心，有助我們留住現有顧客及吸引新顧客。尤其，我們的食品安全及品控政策亦包括下列各方面：

- *持續培訓計劃*。我們持續為餐廳員工提供有關操作程序及質量標準的培訓計劃。並會於培訓後進行考核以確保培訓成效。
- *嚴控存貨水平*。我們餐廳的大多數易耗食材會當日訂購，我們認為此舉可確保菜品的品質及新鮮度以及維持最低的存貨水平。
- *食品安全及衛生*。我們就旗下餐廳的整體清潔編製衛生手冊，並委派訓練有素的員工監察餐廳員工有否嚴格遵守手冊的規定。
- *展示*。我們的食材每日由餐廳的廚房員工進行檢測，以確保食材的賣相、味道、顏色及份量各方面均遵照統一標準。
- *區域管理層突擊檢查*。我們的區域管理人員及專門的巡查組會積極拜訪各區所屬餐廳進行檢查，確保我們的食品安全及質量標準得到嚴格執行。
- *神秘顧客突擊檢查*。我們向外聘請顧問公司成立一支隊伍負責抽查旗下餐廳，以找出服務品質上的潛在問題及餐廳僱員表現有待改善之處，並加以糾正。
- *收集顧客意見*。我們會收集顧客對菜品品質及服務水平的意見，並向有關餐廳反映顧客意見。我們亦進行顧客調查並妥善記錄顧客反映的意見，以作進一步改善。

業 務

認證及安全記錄

我們已獲得政府機構或認可組織的多項認證。於2012年12月，我們的食品加工廠獲ISO9001質量管理體系認證。截至最後可行日期，我們未曾遭遇任何重大食品安全事故。

產品及菜單開發

我們尋求開發湯底及調料的專有配方以及其他新穎別致的菜品，為顧客提供廣泛的選擇。我們致力於優化菜品及迎合顧客的口味。我們根據食品與營養潮流及顧客不斷轉變的口味不斷改進菜單，以提高顧客忠誠度或吸引新顧客。此外，我們積極設計各式肉類、蔬菜及配菜拼盤，以奉上多樣套餐。該等套餐可營造物有所值的印象，並能提高訂餐效率。我們亦積極提供應季菜品，以增強菜品新鮮感。

我們已設立專職的產品開發部，不斷研制湯底及調料的專有配方以及新菜品。我們的產品開發中心包括幾個專門負責不同領域的團隊，包括湯底、調料及其他食材及套餐的配方。我們的產品開發部積極進行調研以把握最新市場趨勢，並與我們的供應商合作開發新食材，以作出與眾不同的菜品及保持競爭優勢。我們的產品開發部亦專注於根據不同地域特點調整菜品口感。多年來我們已經通過不斷的產品優化及開發建立了一套人氣極高的菜單。我們的研發活動開支於發生時支銷。我們的每個產品開發項目主要包括以下主要步驟：

- **樣品**。我們根據不斷轉變的市場潮流、流行的消費者口味、食材的性質和特點開發新菜品。然後，產品開發中心會與供應商合作研發可行的樣品菜。至於湯底及調料，我們亦會制定標準的配方及生產工藝。
- **試菜小組**。樣品菜將提交總部試菜小組品嚐。試菜小組由我們的高級管理層成員及其他工作人員組成。我們的試菜小組將評定樣品菜的色、香、味、形、價格、盈利能力及制備工序。
- **可行性**。一旦獲得試菜小組批准，我們的產品開發中心將會研究新菜的可行性，包括成本、高品質食材供應及物流的可行性。我們亦會與供應商合作開展另一輪試菜。

業 務

- *顧客意見*。確定為「可行」的新菜將被送到個別餐廳供隨機挑選的顧客品嚐。我們會根據反饋意見再對新菜進行必要的調整並決定是否繼續試推新菜。
- *試點推出*。如果中國所有這些地區的顧客給出的評價都較好，我們將在中國指定餐廳推出新菜品。
- *在全國或地區範圍內推出*。在全國範圍內取得成功的新菜品將會在全中國的所有旗下餐廳推出。另一方面，只在某些特定地區受歡迎的新菜將只在這些地區推出。

憑借我們產品開發中心的不懈努力及所擁有的專業知識，我們已成功開發出專有配方的湯底及調料，並推出了不少廣受追捧的菜品，其中一些已成為我們的招牌菜：

- 咖哩、番茄、冬陰功及蒙古式香草等創新湯底及辛辣味噌、「沙嗲」等創新調料以及我們的「呷哺」招牌調料，該等調料尤其受年輕顧客喜愛；
- 我們於2012年修訂了上海餐廳的菜單，加入米糕及海鮮以適應當地口味；及
- 於2014年2月，我們推出蝦泥及魚泥供顧客在餐廳自行製作蝦丸及魚丸。

展望未來，我們擬繼續根據流行市場趨勢及顧客口味開發新穎別致的菜品，以維持我們在中國快速休閒餐廳行業的領導地位。

競爭

中國快速休閒餐廳行業在食品質量及統一性、性價比、環境、服務、位置、高品質食材及熟練僱員方面的競爭激烈。我們附近有許多同業經營的餐廳與我們競爭。行業主要競爭因素包括菜餚種類、食品選擇、食品質量及統一品質、服務品質、價格、用餐體驗、餐廳位置及設施環境。根據Frost & Sullivan的資料，以2013年的全系統餐廳銷售額及餐廳數量計，我們是中國領先的快速休閒餐廳經營商之一。

業 務

由於我們專攻快速休閒火鍋餐飲，故目前並無經營規模相若的直接競爭對手。根據Frost & Sullivan的資料，我們在快速休閒火鍋市場佔據主導地位，2013年市場份額達51.9%。於2013年，快速休閒火鍋市場分別約佔中國快速休閒餐廳市場的30.7%、中國快餐市場的0.7%及中國餐飲行業的0.2%。然而，作為快速休閒餐飲選擇之一，我們須與其他快速休閒餐廳及快餐店競爭。我們亦須與休閒火鍋店競爭。我們的主要競爭對手包括快速休閒品牌（如味千中國）及國內火鍋店品牌（如小肥羊及海底撈火鍋）。詳情請參閱「行業概覽」一節。

僱員

截至2014年6月30日，我們僱用合共11,150名僱員，可分類如下：

職能	僱員人數	佔僱員總數 的百分比
總部.....	401	3.6
食品加工設施.....	140	1.3
餐廳管理.....	992	8.9
餐廳員工.....	9,617	86.3
總計.....	11,150	100.0

餐飲業服務性很強，故我們的成功在頗大程度上取決於我們能否吸引、激勵及留聘充足的合資格僱員，包括餐廳經理及員工。餐飲服務行業的僱員流失率較其他行業為高。為控制僱員流失情況，我們為旗下餐廳僱員提供具競爭力的薪酬及其他福利。倘達致具體的餐廳目標，我們亦會向餐廳員工發放酌情表現獎，作為額外獎勵。我們的員工成本包括應付全體僱員及員工（包括執行董事、總部員工及食品加工設施員工）的薪金及福利。

培訓

我們設立兩個職能互不相同的獨立員工培訓及持續教育體系。我們的人力資源部負責監察僱員培訓及管理人員培訓。另一方面，我們的營運培訓部負責營運員工及餐廳員工的培訓。我們為該等僱員制定及實施完善的培訓課程。我們提供一系列的統一明確及分階段的培訓模塊以促進本公司及我們餐廳營運的標準化，包括服務、營運及顧客關係管理。

業 務

為確保各級員工的能力及素質及管理人員日後新人輩出，我們在區域培訓中心為員工提供全面的培訓計劃。例如，我們為受聘當見習餐廳經理的高校畢業生開發了九至12個月的培訓計劃。培訓計劃旨在從營運及培訓僱員的經營及管理能力及物色人才，藉以提供公司內部的晉升機會、培養僱員忠心工作及加入切合需要的指導、訓練及培訓。僱員內部晉升不但可提高僱員留聘率，亦可培訓出急速擴充餐廳網絡所需的管理人員。例如，若干餐廳侍應生憑借勤奮工作，配合我們認為有助提升業績的培訓計劃，現已晉升為餐廳經理。我們的全面培訓計劃亦促進了營運的標準化。

為新開設餐廳提供充足的熟練僱員是培訓計劃的另一個重要目標。我們已物色若干成熟的餐廳作為「培訓基地」，由餐廳經理發揮其技能和技術為新餐廳培訓員工。而營運部的員工則會向新的團隊成員介紹我們的標準及文化。

招聘及留聘

我們重視聘用優秀人才（包括資深經理及國內外的行業專家）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、免費食宿，以及在部份地區提供食堂及班車。此外，我們亦為入職滿六個月的僱員提供額外福利以及特殊禮品以進一步激勵僱員。

除津貼及福利外，我們認為提供持續培訓及進行開放溝通對於留聘僱員同樣重要。為此，我們已實施多項措施，包括設立新僱員入職計劃以向新僱員灌輸我們的企業價值及文化；推行僱員培訓計劃以改善他們的工作技能及協助他們發展事業；提供有關留聘僱員的管理層培訓計劃；透過進行年度僱員調查鼓勵內部溝通，在集團內推動開放溝通政策，於各家餐廳定期籌辦僱員聚焦小組，讓僱員以小組形式討論工作上遇到的問題和關注議題。我們亦刊發內部雜誌提升企業文化及員工士氣。特別是，我們的餐廳員工可以參加管理培訓計劃，亦有機會晉升為餐廳經理或更高的管理職位。詳情請參閱「一 培訓」。

業 務

強制性福利計劃和勞動關係

根據中國法律，我們須向僱員福利計劃作出供款。於2011年、2012年及2013年以及截至2014年6月30止六個月，我們向強制性僱員福利計劃作出包括養老金、工傷福利、生育保險、醫療及失業福利計劃在內的供款分別約為人民幣17.8百萬元、人民幣54.3百萬元、人民幣64.1百萬元及人民幣36.6百萬元。

於往績記錄期間內，我們與員工並無任何重大糾紛，且相信與員工維持良好合作關係。我們的僱員並無簽訂集體談判協議。

信息技術系統

我們自2009年開始採用國際領先賣商的專業軟件系統及定制／內部開發的界面設立中央IT基礎設施，以提高彈性。作為其他部門主管的高級管理層及營運、採購、物流、財務及會計等職能部門的成員亦參與了IT系統的開發及持續管理。以下為我們IT系統的主要職能概要：

系統	職能
銷售點.....	<ul style="list-style-type: none">• 接受顧客點餐並將點餐指令傳輸至餐廳廚房及收銀系統的流動設備。• 協調一家餐廳內商品與服務的流動及集中記錄銷售及客戶資料。• 打印現金及信用卡收據。• 記錄不同餐廳層面的營運指標，包括(i)所售出菜品、(ii)顧客人數、(iii)顧客人均消費及(iv)存貨水平。• 每日向總部傳輸數據，由評估小組每月進行評估以確保每家餐廳表現達標。
餐廳營運系統.....	<ul style="list-style-type: none">• 現金管理。• 存貨管理。• 通過中央採購系統訂貨。

業 務

系統	職能
採購及存貨系統	<ul style="list-style-type: none">• 季度／月度需求管理。• 收集包括定價、送貨、驗貨記錄等資料，跟蹤入庫、出庫及餘量及控制食材價格、品質及供應。• 維持供應商的評估及認證數據庫。
財務管理系統	<ul style="list-style-type: none">• 控制現金管理風險。• 內部控制。• 資產管理。• 現貨盤點。• 開具發票及付款。• 資本開支規劃。• 全面現金流管理。
人力資源管理	<ul style="list-style-type: none">• 人員調配及效率管理。• 薪金及福利。• 晉升及留聘。• 出勤管理。
開店系統	<ul style="list-style-type: none">• 選址的數據庫及評估工具。• 就新店開張計劃協調項目開發及營運團隊、評估新店業績及記錄執照及許可證等。

展望未來，我們計劃實施將我們當前IT系統的不同職能集於一身的全面OA系統。我們相信此舉將進一步提升我們的營運效益。

知識產權

我們目前以呷哺呷哺品牌經營我們的餐廳網絡。就該品牌而言，我們於中國持有155項商標註冊。我們另於香港、澳門、台灣、日本、新加坡、英國、美國、加拿大及阿聯酋維持合共12項商標註冊。隨着我們的品牌知名度在顧客當中不斷提升，我們正努力提高、維持及執行我們於商標組合的權利，因保護商標組合對我們的聲譽及品牌塑造十分重要。

若干不可申請專利權的專有技術及難以執行專利權的工序對於我們的營運亦非常重要。我們依賴商業機密保護及保密協議保障我們這方面的權益。我們相信，我們營運中的若干環節不受專利權或版權保護，且我們已採取保護該等環節的安全措施。

業 務

所有研發人員已與我們訂立保密及專有信息協議。該等協議針對知識產權保護問題，並要求僱員於受聘期間向我們轉讓彼等開發的所有發明、設計及技術。於披露有關我們業務、技術或業務計劃的任何敏感內容前，我們亦要求客戶及業務夥伴訂立保密協議。

保險

在中國，我們已就(i)我們所有位於中國的餐廳投購公眾責任保險（其中包括顧客因食品及飲品中毒而提出索償），以保障因經營業務而產生的損害賠償責任；(ii)遺失在途現金（以防在指定區域被搶劫或企圖搶劫）或在我們的經營業務位置遺失現金而投購現金保險；及(iii)投購涵蓋我們餐廳的全部風險的財險，以在發生若干天災及其他不幸事件時保障我們的業務。董事認為就我們的業務規模及類型而言，所投購的保險乃屬常規，符合中國的標準商業慣例。

物業

我們的業務營運於中國佔用若干物業。該等物業根據上市規則第5.01(2)條界定為用作非物業業務。該等物業主要包括我們的餐廳、食品加工廠、配送中心、倉庫、辦公室、員工食堂及宿舍。

根據公司條例（豁免公司及招股章程遵從條文）公告第6(2)條，本文件獲豁免遵守公司條例第342(1)(b)條有關公司條例附表3第34(2)段的規定，當中規定就本集團於土地或建築物的所有權益編製估值報告，理由為截至2014年6月30日，我們持有或租賃的物業賬面值概無佔我們綜合資產總值15%或以上。

自有物業

截至最後可行日期，我們擁有一幅總面積約為19,513平方米的土地及五幢建築面積約為13,262平方米的樓宇。我們已取得該幅土地的土地使用權證及所有樓宇及構築物的施工許可證以及所有樓宇的房屋所有權證。據中國法律顧問確認，我們合法擁有一名下所有土地及樓宇。

業 務

下表載列我們所擁有物業的概況。

地址及位置概況	物業用途	建築面積 (平方米)	租約或土地 使用權期限
中國北京市大興區.....	工業	19,513	2060年
中國北京市大興區*.....	倉庫及輔助樓宇 (包括辦公室)	13,262	房屋所有權證書 並未註明

*附註： 建於上述土地上。

租賃物業

截至最後可行日期，我們租賃440幢建築面積約為116,878.75平方米的樓宇。

下表載列我們所租賃用作倉庫及辦公室且被視為屬重大的物業概要。

地址及位置概況	物業用途	建築面積 (平方米)	租約或 土地使用權 期限
中國北京市大興區 ⁽¹⁾	工業(食品加工廠 及倉庫)	7,066.75	兩年
中國上海.....	工業(倉庫)	1,600	一年
中國北京市大興區.....	工業(倉庫)	1,570	一年
中國上海市徐匯區.....	辦公室	632	一年
中國河北省石家莊市.....	工業(倉庫)	410	兩年
中國天津市.....	工業(倉庫)	390	一年
中國遼寧省瀋陽市 ⁽¹⁾	工業(倉庫)	370	三年

(1) 該物業的相關出租人一直未能向我們提供相關業權證書

租賃物業業權證書

關於我們位於中國的440項租賃物業中的172項，我們所租賃物業的出租人未能向我們提供物業的相關業權證書或物業擁有人允許將物業轉租給我們的授權證明。其中總建築面積約41,758.26平方米的170項物業用作經營餐廳。其中一項物業乃由我們從呷哺快餐租用，作為食品加工廠及倉庫，建築面積為7,066.75平方米，另外一項物業乃由我們用作倉庫，建築面積為370平方米。總體而言，該172項物業的建築面積約佔我們所租賃物業總建築面積的42.1%。

業 務

根據我們中國法律顧問的意見，倘租賃物業的出租人不擁有出租相關物業的必要權利，相關租賃協議可能被視為無效，因此我們可能須撤出相關物業及搬遷我們的餐廳。請參閱「風險因素－與我們業務有關的風險－我們佔用租賃物業經營若干餐廳的權利可能遭業主或其他第三方的質疑，可能導致我們經營中斷」一節。倘我們被要求撤離該等物業，我們預期將產生費用每間餐廳約人民幣1.2百萬元，其中與自呷哺快餐租賃的食品加工廠及倉庫有關的費用為人民幣1.5百萬元，乃與在瀋陽租賃的倉庫有關的費用為人民幣20,000元。我們預期將分別在接到搬遷通知後五天及兩天時間內完成我們的食品加工廠及倉庫搬遷。根據估計的開支及時間，我們預期被迫搬遷不會令經營中斷。倘我們須撤離該等物業，我們預期將產生總成本約人民幣204.6百萬元。根據我們的市場調查及餐廳位置數據庫，我們認為只要投入合理時間及精力，可隨時按類似條款於相近位置獲得該等物業的替代物業。我們亦進行了相關市場搜查，並相信根據相關中國法律可在我們目前食品加工廠所在的大興區輕易按類似條款找到可用作食品加工廠的替代物業。此外，我們目前在毗鄰我們北京所租賃倉庫附近擁有用作倉庫的土地及樓宇，該等物業亦可在我們被要求搬遷該倉庫時作為容易動用的備選物業。此外，我們已經與北京雁棲憶霖食品有限公司（「北京憶霖」）訂立諒解備忘錄，以在我們被要求撤離呷哺快餐租賃的食品加工廠及倉庫，且我們不能及時將食品加工廠搬遷至其他物業的情況下為我們生產湯底。北京憶霖是為我們調配包裝若干種湯底的合格供應商，須遵守「－食品安全及品控－供應商品控」所述的嚴格質量控制措施。北京憶霖已承諾每年為我們提供至少5,000噸的湯底生產能力。北京憶霖亦已承諾會實施令我們滿意的相關措施以保護我們的專利配方，並會就洩漏或盜用此類專有配方產生的損失向我們作出賠償。倘我們聘請北京憶霖代替我們自己的食品加工廠生產湯底一整年，我們估計額外成本約為人民幣4.8百萬元。

據我們董事所悉，自我們開業以來及截至最後可行日期，我們的租約從未遭到任何第三方質疑，及鑑於我們的業主很大一部份是知名購物商場及信譽良好的商業地產開發商，我們相信我們須撤離該等物業的風險不大。我們的業主未能提供有關我們所租賃物業的業權所有權證書或物業擁有人授權向我們轉租該物業的證明，不會導致租金有任何下浮。根據我們的經驗及適當查詢，適當的業權所有權證書或授權證明不會導致業主大幅提高租金。

業 務

租賃登記

截至最後可行日期，我們440項租賃物業中的394項的租賃協議尚未向中國相關政府部門登記備案，主要由於相關出租人未能根據相關中國法律法規履行向當地政府部門辦理租賃登記的義務。該等物業總建築面積約為105,429.69平方米。該381項物業用作餐廳。

據我們的中國法律顧問告知，未辦理租賃協議登記備案不會影響租賃協議的有效性或導致我們須撤離租賃物業。然而，相關中國部門可能會就每份未登記租賃處以人民幣1,000元至人民幣10,000元的罰款。最高罰款總額將約為人民幣3.9百萬元。董事認為這不會對我們的業務經營造成任何重大不利影響。請參閱「風險因素－與我們業務有關的風險－我們可能因為未辦理租賃登記而被處以罰款」一節。我們正在努力跟進租賃登記事宜。我們已成立一個通過與出租人主動溝通取得其配合及收集相關租賃登記的申請文件進行租賃登記的團隊。對於資料齊全者，我們已提交租賃登記的申請文件。據我們的中國法律顧問告知，倘可以在申請之日起合理的時間或政府主管部門的規定時限內根據相關法律法規完成租賃登記，收到政府主管部門就該等394項租賃物業而對我們進行處罰的可能性很小，理由為(1)於往績記錄期間及截至最後可行日期，我們並無因未登記備案相關租賃協議而遭受任何處罰，(2)根據《商品房屋租賃管理辦法》，租賃安排訂約人未向政府主管部門登記備案租賃，政府主管部門可以責令違法的當事人限期改正，逾期未辦理租賃登記備案的相關公司可能就每份未登記租賃被處以人民幣1,000元至人民幣10,000元的罰金。於往績記錄期間及截至最後可行日期，本公司並無接獲政府主管部門要求我們在規定時限內糾正我們未能完成租賃協議登記備案的任何通知或命令，及(3)本公司董事認為，在出租人的配合下，我們正跟進的租賃登記可以在申請之日起一個合理的時間段內依據有關法律法規的規定完成。業主未能提供我們登記租賃的必要資料不會導致租金下浮。基於我們的經驗及適當查詢，正式辦理租賃登記不會導致業主大幅提高租金。

業 務

環境、健康及安全事宜

我們須遵守中國的全國性及地方性環保法律法規。根據適用的中國法律法規，任何餐廳建築或裝修工程均須接受環境影響評估，及正常情況下我們須於正式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前申請及通過相關環保機關的現場驗收。有關環保部門亦將於有關場地投入使用後，通過突擊檢查確保其持續遵守適用法律法規。倘於檢查期間發現任何違規事件，則有關部門可下令限期糾正。倘我們未能按要求糾正有關問題，則環保部門可勒令我們暫停於該物業的營運或繳納罰款。由於業務性質使然，我們產生的廢物並無危險，且對環境的影響甚小。為了遵守相關的環保法律法規，我們已採取廢水及固體廢物處置及處理措施，譬如(i)在我們每間餐廳及食品加工廠安裝中國法律及法規所要求的適當廢水處理設備以處理所產生的廢水；(ii)每日收集固體廢物，聘請有資質的廢物管理公司處置；(iii)對我們的水管進行特殊處理，以避免洩漏及腐蝕；及(iv)及時向有關部門支付污水處理費。更多詳情請參閱「監管概覽」。董事認為於往績記錄期間我們遵守適用的中國環境法律、法規及政策的年度成本並不重大。於2011年、2012年及2013年以及截至2014年6月30日止六個月，我們遵守環境保護規則及法規的年度成本分別約為人民幣0.27百萬元、人民幣0.43百萬元、人民幣0.66百萬元及人民幣1.26百萬元。我們預計2014年我們遵守環境保護規則及法規的年度成本將為人民幣2.52百萬元。

我們亦須遵守有關勞工、安全及工傷意外的中國法律及法規。我們致力為僱員提供安全的工作環境。我們已向全體僱員發出工作安全指引，當中載有我們的工作安全政策及提倡注意工作場所安全。此外，我們的廚房手冊清楚列明若干有關職業及餐廳安全的指引，並要求我們的餐廳員工遵守。我們的技工須遵從另一套工作安全指引，確保在進行維修工作的每個工序均注意工作安全。我們為技工提供安全裝備，規定在進行任何維修工程時必須配戴。另外，高級技工必須具備相關的電力維修及安裝認可資格，方可進行相關工作。如有違反我們的工作安全程序，亦會影響員工獎金，以此鼓勵員工緊守安全工作程序。我們還實施了內部控制制度，確保適當記錄任何工作場所發生的安全事故。我們認為此等措施有助減低員工發生嚴重工傷的機會，足夠及有效防止嚴重工傷。於往績記錄期間內，我們在各重大方面一直遵守中國有關工作場所安全的監管規定，且無任何對我們的財務狀況或業務營運造成重大不利影響的意外或投訴。

業 務

法律程序

目前，我們並無牽涉可能會對本身業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的任何法律、仲裁或行政訴訟，且據我們所知，我們亦未面臨此等法律、仲裁或行政訴訟。我們在日常業務過程中可能不時牽涉多項法律、仲裁或行政訴訟。

牌照、監管批文及合規記錄

董事根據中國法律顧問的意見確認，截至最後可行日期，除下文所披露者外，我們在所有重大方面已遵守所有相關中國法律法規，並已就我們於中國的營運自相關監管機構取得所需的一切重要牌照、批文及許可證。於往績記錄期間及截至最後可行日期，我們因與未辦理經營餐廳所需的若干批文及牌照相關的獨立不合規事件而被處以合共約人民幣[40,000]元的罰款。我們獲中國法律顧問告知，應不存在相關主管機關對於往績記錄期間及截至最後可行日期我們未能及時取得經營所需證照而作出重大追溯處罰的實質性風險。

消防

不合規的原因

緊接最後可行日期之前，我們若干餐廳在開業時未能辦理必要的消防驗收或消防安全檢查。特別是，(i)我們位於有關購物商場或樓宇內的18家餐廳，而有關物業的業主未就該等購物商場或樓宇辦理消防安全驗收，導致我們不能及時申請辦理消防安全檢查；及(ii)我們已提交消防驗收或消防安全檢查申請而政府部門正在處理該等申請的四家餐廳。由於我們盡力在上市前修正該不合規情況，故截至最後可行日期，我們已暫停該22家餐廳的營運。

發生此種違規情況主要因為本公司高級管理層忙著發展及擴大公司業務營運，導致(i)未投入足夠時間及精力了解中國的相關法律法規，以致對中國法律法規缺乏全面了解；及(ii)未認真監察本公司遵守中國法律法規的情況。從那時起，我們的高級管理層已加強彼等對中國法律法規的了解。此外，為籌備上市，我們已加強我們的內部控制，以避免未來再發生違規事件。詳情請參閱「一 相應的內部控制措施」。在這方面，

業 務

我們已聘請內部控制顧問，對我們的內部控制制度進行檢討及提出改進建議，有關建議隨後獲採納，以避免再發生類似違規事件。

法律後果

對於我們已提交了申請的四家餐廳，我們獲中國法律顧問告知(i)只要我們的申請符合有關法律法規，我們辦理消防驗收或消防安全檢查不會有任何實質性的法律障礙；及(ii)一旦我們辦理消防驗收或消防安全檢查，政府就不會因過往的不合規而對我們追溯性地施加任何罰款或勒令我們關閉該等餐廳。因此，我們獲中國法律顧問告知，倘消防驗收或消防安全檢查在申請之日起合理時間內完成，政府部門將對該等餐廳採取行動的風險不大。

對於位於購物商場或大樓內物業業主尚未辦理消防安全驗收的其餘18家餐廳，我們因開業時未辦理必要的消防驗收或消防安全檢查而面臨的最高罰款將為(i)人民幣10.8百萬元，其中包括每家餐廳罰款人民幣600,000元；及(ii)關閉所有該等餐廳。根據我們於往績記錄期間的收入及對於我們可能遭受的最高罰款的可能性的評估，我們認為潛在罰款將不會對我們的業務、經營業績或財務狀況造成重大不利影響。

我們的控股股東賀先生已同意就該等不合規事件引起的一切罰金及罰款向我們作出彌補保證。經考慮(i)我們中國法律顧問就該等不合規事件發出的意見，(ii)於往績記錄期間及截至最後可行日期，據董事所悉，我們就與未能取得經營餐廳所需的若干批文及牌照相關的若干孤立不合規事件而被相關政府部門所處罰總金額為人民幣40,000元，金額甚小，並無重大影響，董事認為，政府將對該等餐廳採取任何行動的可能性極小。此外，經考慮賀先生就我們未能辦理必要的消防安全證明及消防安全驗收而產生的一切罰金及處罰所提供的彌償保證；及(ii)若干出租人發出承諾函，保證會承擔解決相關問題的有關責任，即使政府部門對我們採取任何行動，我們的業務經營亦不會受到任何重大不利影響。因此，我們於往績記錄期間內並無就該等違規事件計提任何撥備。

業 務

整改措施

截至最後可行日期，我們已暫停提交消防驗收或消防檢查但未獲得相關消防安全證書的四家餐廳的營運。於2011年、2012年、2013年以及截至2014年6月30日止六個月，四家餐廳產生收入分別為零、零、人民幣8.1百萬元及人民幣10.1百萬元，分別佔我們於相關期間收入的零、零、0.4%及1.0%。於2011年、2012年、2013年以及截至2014年6月30日止六個月，該四家餐廳產生經營利潤分別為零、零、人民幣1.6百萬元及人民幣2.1百萬元，分別佔本公司相關期間餐廳層面總經營利潤的零、零、0.4%及1.0%。基於該等餐廳的收入及利潤貢獻，我們認為暫停該四家餐廳的營運將不會對我們的業務、經營業績或財務狀況造成任何重大不利影響。

截至最後可行日期，我們已暫停18家位於物業業主尚未完成消防檢查的購物商場或樓宇的餐廳的營運。我們可能須終止租賃該等餐廳並招致合約罰金及被沒收按金及已付部份租金最多共計約人民幣4.6百萬元。於2011年、2012年、2013年以及截至2014年6月30日止六個月，該18家餐廳產生收入分別為人民幣[34.9]百萬元、人民幣[54.4]百萬元、人民幣[80.9]百萬元及人民幣[43.3]百萬元，分別佔我們於相關期間收入的[3.5]%、[3.6]%、[4.3]%及[4.2]%。於2011年、2012年、2013年以及截至2014年6月30日止六個月，該18家餐廳產生經營利潤分別為人民幣7.6百萬元、人民幣[9.8]百萬元、人民幣[15.8]百萬元及人民幣9.1百萬元，分別佔本公司相關期間餐廳層面總經營利潤的[3.9]%、[3.5]%、[4.2]%及[4.1]%。基於該等餐廳的收入及利潤貢獻，我們認為暫停該18家餐廳的營運將不會對我們的業務、經營業績或財務狀況造成任何重大不利影響。

我們於取得相關消防安全證書前將不會重開該22家餐廳。除由我們的內部控制及合規部門進行的定期合規情況檢討外，我們的監管合規委員會將密切監控該等餐廳的合規狀況以確保我們遵守該承諾並將每個季度向董事會報告。有關詳情，請參閱「- 相應的內部控制措施」。

為了減少我們的風險及公眾對安全的憂慮，我們已(i)聘請有資質的設計師協助制定消防安全計劃，其中包括樓宇及裝飾材料及電器的使用指引以及發生火災預警時的標準操作程序及適當的疏散方案；(ii)安裝中國法律法規規定的必要消防安全器材，包括滅火器、煙感器及自動噴水器；(iii)獲得公眾責任險彌補任何第三方（包括客戶）因在我們業務和經營過程中發生事故而可能蒙受的任何可能損害、傷害或死亡。未能取

業 務

得相關消防安全證書並不會影響我們根據公眾責任險進行索償。倘任何客戶因消防安全或其他意外事故遭受損害、傷害或死亡，我們預期相關保單將彌補我們對該等客戶的責任；及(iv)採用耐火建築材料及裝飾材料，安裝正確的疏散路線指示牌及設置適當的緊急出口（如適用）。尤其是，本公司已聘請北京天匯中方消防技術檢測有限公司作為消防安全顧問（「消防安全顧問」）對截至最後可行日期未獲得政府部門消防安全審批的餐廳進行消防安全大檢查及電路方面的防火檢查。該消防安全顧問公司乃於2002年註冊成立，經北京消防協會認證，可專門從事消防安全檢查及電路方面的防火檢查，擁有相關ISO標準所規定的必要質量控制體系認證。北京消防協會是一個接受北京市公安局監督的行業協會，可進行消防安全相關的研究及對消防安全檢驗公司提供認證。此外，消防安全顧問公司亦負責對各大型商業、工業及住宅物業進行消防安全檢查及電路防火檢查。

消防安全顧問所聘用消防安全檢查員擁有豐富的消防安全檢查經驗、相關的教育背景及消防安全局頒發的等級證書。經檢查所有緊接最後可行日期之前未取得適當消防安全審批的22家餐廳後，消防安全顧問認為，(i)所有該等餐廳已遵守適用的消防安全法律、法規及準則；及(ii)未取得適當消防安全審批的餐廳通過消防安全監管機構的證明及檢查並不存在重大障礙。鑑於我們餐廳已制訂消防安全方案並安裝消防安全器材，以及按照我們餐廳所聘請的各消防安全顧問的意見，董事認為，緊接最後可行日期之前，我們的所有餐廳（包括未獲得適當消防安全審批的餐廳）均已採取適當及有效的消防安全措施。此外，如上所述，我們已加強內部控制措施，以避免未來再發生違規事件。有關本公司內部控制措施的更多詳情，請參閱下文「一 相應的內部控制措施」一節。

環境保護

不合規的原因

截至最後可行日期，我們若干餐廳在開業時未能辦理必要的環保驗收。特別是，(i)我們位於有關購物商場或樓宇內的五家餐廳，而有關物業的業主未就該等購物商場或樓宇辦理環保驗收，導致我們不能及時申請環保驗收；及(ii)我們已提交環保驗收申請而政府部門正在處理該等申請的10家餐廳。

業 務

發生該等違規情況主要因為本公司高級管理層忙著發展及擴大公司業務營運，導致(i)未投入足夠時間及精力了解中國的相關法律法規，以致對中國法律法規缺乏全面了解；及(ii)未認真監察本公司遵守中國法律法規的情況。從那時起，我們的高級管理層已(i)加強彼等對中國法律法規的了解；及(ii)加強內部控制，以避免未來再發生違規事件。在這方面，我們已聘請內部控制顧問，對我們的內部控制制度進行檢討及提供改進建議，有關建議隨後獲採納，以避免再發生類似違規事件。

法律後果

對於我們已提交申請的該10家餐廳，我們獲中國法律顧問告知(i)只要我們的申請符合有關法律法規，我們辦理環保驗收不會有任何實質性的法律障礙；及(ii)一旦我們辦理環保驗收，政府就不會因過往的不合規而對我們追溯性地施加任何罰款或勒令我們關閉該等餐廳。因此，我們獲中國法律顧問告知，倘環保驗收在申請之日起合理時間內完成，政府部門將對該10家餐廳採取行動的風險不大。於2011年、2012年、2013年及截至2014年6月30日止六個月，該10家餐廳所產生收入分別約為零、零、零及人民幣0.4百萬元，分別約佔我們相關期間收入的零、零、零及零。於2011年、2012年、2013年及截至2014年6月30日止六個月，該6家餐廳產生的經營利潤分別為零、零、零及人民幣(0.9)百萬元，分別佔本公司相關期間餐廳層面總經營利潤的零、零、零及(0.4)%。

對於位於購物商場或樓宇內業主尚未辦理環保驗收的其餘五家餐廳，我們面臨的最高罰款將為人民幣500,000元，其中包括(i)每家餐廳罰款人民幣100,000元；及(ii)關閉所有該等餐廳。於2011年、2012年、2013年及截至2014年6月30日止六個月，該五家餐廳所產生的收入分別為人民幣1.1百萬元、人民幣7.0百萬元、人民幣15.7百萬元及人民幣11.1百萬元，分別佔本公司相關期間總收入的0.1%、0.5%、0.8%及1.1%。於2011年、2012年、2013年及截至2014年6月30日止六個月，該五家餐廳產生的經營(虧損)/利潤分別為人民幣(0.1)百萬元、人民幣0.5百萬元、人民幣2.4百萬元及人民幣2.1百萬元，分別佔本公司相關期間餐廳層面總經營利潤的(0.1)%、0.2%、0.6%及0.9%。根據收入貢獻及對於我們可能遭受的最高罰款的可能性的評估，我們認為潛在罰款將不會對我們的業務、經營業績或財務狀況造成重大不利影響。

業 務

我們的控股股東賀先生已同意就該等不合規事件引起的一切罰金及罰款向我們作出彌償保證。經考慮(i)我們的中國法律顧問就該等不合規事件發出的意見，(ii)於往績記錄期間及截至最後可行日期，據董事所悉，我們就與未能取得經營餐廳所需的若干批文及牌照相關的若干孤立不合規事件而被相關政府部門所處罰金總額為人民幣40,000元，金額甚小，並無重大影響，董事認為，政府對該等餐廳採取任何行動的可能性極小。此外，經考慮(i)賀先生已就該等違規事件產生的一切罰金及處罰提供彌償保證，及(ii)若干出租人已發出保證函，承諾彼等將承擔所有相關責任或解決相關問題，董事認為，即使政府部門對我們採取任何行動，我們的業務經營亦不會受到任何重大不利影響。因此，我們於往績記錄期間內並無就該等違規計提任何撥備。

整改措施

我們已為該10家餐廳提出環保驗收申請。據我們的中國法律顧問告知，只要我們的申請符合法律規定，我們辦理環保驗收不會有任何實質性的法律障礙。我們預計2014年12月底之前可完成該等餐廳的環保驗收。

至於其餘五家餐廳，一旦購物商場或樓宇的有關業主辦理購物商場或樓宇的必要環保驗收，我們將立即為該等餐廳提出環保驗收申請。據我們的中國法律顧問告知，只要我們的申請符合法律規定，一旦我們遞交申請，我們辦理環保驗收不會有任何實質性的法律障礙。

為了減少我們的風險及公眾對安全的擔憂，我們已(i)制定適當的環境保護計劃；及(ii)按中國法律及法規要求安裝所有必要的環境保護設備。此外，如上所述，我們也已加強內部控制措施，以避免未來再發生違規事件。有關本公司的內部控制措施的更多詳情，請參閱下文「— 相應的內部控制措施」。

其他

餐飲服務許可證

截至最後可行日期，由於餐廳工作人員的管理疏漏，我們的一家餐廳的餐飲服務許可證已於2014年9月25日過期而未續期。我們面臨的最高罰款包括：(i)沒收該餐廳於

業 務

餐飲服務許可證到期當時至續期前期間所產生的全部利潤，及(ii)等於該餐廳所售存貨價值十倍的罰款。自餐飲服務許可證過期以來，該餐廳產生的利潤及該餐廳所售存貨價值並不重大。於2011年、2012年、2013年以及截至2014年6月30日止六個月，該餐廳所產生的收入分別為人民幣0.6百萬元、人民幣3.0百萬元、人民幣3.5百萬元及人民幣1.8百萬元，分別佔本公司相關期間總收入的0.1%、0.2%、0.2%及0.2%。於2011年、2012年、2013年以及截至2014年6月30日止六個月，該餐廳所產生的經營利潤分別為人民幣(0.2)百萬元、人民幣0.3百萬元、人民幣0.5百萬元及人民幣0.3百萬元，分別佔本公司相關期間餐廳層面總經營利潤的(0.1)%、0.1%、0.1%及0.1%。

截至最後可行日期，我們已就該餐廳提交餐飲服務許可證續期申請。據我們的中國法律顧問告知，(i)一旦提交申請，只要我們的申請符合有關法律法規，我們續期餐飲服務許可證將不會有任何實質性的法律障礙；及(ii)一旦我們續期餐飲服務許可證，政府部門不會因過往不合規而對該餐廳處以沒收利潤或任何罰款。因此，我們獲中國法律顧問告知，倘餐飲服務許可證在申請之日起合理時間內完成續期，政府部門將對該餐廳採取行動的風險不大。根據收入貢獻及對於我們可能遭受的最高罰款的可能性的評估，我們認為潛在罰款將不會對我們的業務、經營業績或財務狀況造成重大不利影響。

經考慮中國法律顧問認為政府對該不合規事件採取行動的可能性極低的意見，我們於往績記錄期間內並無就該違規計提任何撥備。

施工許可證

2009年，由於管理人員的疏漏，我們在未取得施工許可證的情況下開始在北京建設被用作倉庫、儲藏室、食堂、宿舍及研發設施的一幢大樓。待2011年大樓竣工後，我們發現，所施工的大樓未取得必要的施工許可證，而當地政府部門已通知我們，將因違規行為對我們處以罰款。除了缺乏施工許可證，我們的建設項目已符合其他法律法規。

經諮詢及考慮所有事實及情況後，我們估計，我們就該等違規行可能承擔的負債約為人民幣2.4百萬元。因此，我們2011年作出撥備人民幣2.4百萬元，在損益內其他開支項下確認。於2011年、2012年及2013年12月31日，我們已重新評估有關估計，並認為原先的撥備金額估計仍然適用。我們在與有關部門落實最終罰款金額同時已於2011

業 務

年、2012年及2013年分別向有關部門支付人民幣0.4百萬元、人民幣1.6百萬元及人民幣0.4百萬元，作為部份結算款。就該項違規行為所支付的總金額為人民幣2.4百萬元。於2013年11月，有關部門確定罰款金額為人民幣2.4百萬元，與我們原先估計的撥備金額及我們截至當時作出的部份罰款相同。因此，沒有作出額外撥備。此外，我們並無受到與該大樓相關的任何其他處罰。我們已在2014年獲得必要的房屋所有權證。

相應的內部控制措施

鑒於上述有關我們部份餐廳的牌照及批文相關的不合規情況，我們已採取下列內部控制程序，以降低我們日後經營餐廳時被中國監管部門處以罰款的風險。我們亦已委聘甫瀚檢討我們的內部控制措施。根據彼等的初步審查及建議，我們已實施下列強化內部控制措施：

- 我們已採取餐廳開業審批政策及經修訂之牌照及許可證管理政策來管理新餐廳開業程序，尤其是在向中國監管部門申請相關牌照及許可證方面；
- 我們已在中國法律顧問協助下編製一份所有重點地區開始經營餐廳所需相關批文及許可證名單（主要包括餐飲服務許可證、營業執照及有關消防安全及環境保護的批准及驗收）；
- 我們的內部法律部會根據我們與地方當局接觸所得經驗以及中國法律顧問提供的意見不時更新該名單；
- 我們在簽訂新餐廳租約之前會就所有權證書及其他必要牌照、許可證及業主批准進行嚴格審查；
- 我們已要求選址委員會於評估及批准甄選新餐廳的適當店址時，更加注重潛在物業的重要牌照狀況。在與相關業主訂立租賃協議之前，我們的項目開發部將向選址委員會提交一份報告，當中載有尤其是有關潛在物業的牌照狀況的資料。選址委員會將計及在潛在物業內將予開設的門店的牌照申請的可行性，而倘若物業的業主未能完成消防安全檢查或驗證及／或取得其他相關牌照，則選址委員會可能會拒絕接納相關物業；

業 務

- 我們就開設新餐廳確定發展計劃及時間表時，將會設定申請及取得各項牌照及許可證的具體時間表，使營運團隊可按照有關時間表作出所需申請。我們還將制定新的餐廳發展時間表，以便有足夠時間獲得所需牌照、許可證或批文。我們總部行政總裁辦公室主任獲指定負責檢討及監察申請有關批文及許可證的進度；
- 作為內部監控措施，我們的行政總裁辦公室會同內控及合規部會將有關批文的申請過程與上述清單作比較，我們亦要求公司內部法律部加強法律合規事宜研究，並向本公司內部控制及合規部提供及時援助及諮詢意見；
- 本公司內部控制及合規部門必須定期開展對個別餐廳合規情況審查。尤其是，該部門將向董事會審核委員會報告下文載列的承諾履行狀況並於上市後首個年度每個季度向合規顧問進行報告；
- 我們已成立由發展及工程部副總裁房梁先生負責的集團層面的合規委員會（由我們的行政總裁楊淑玲女士及財務總監趙怡女士及營運管理部高級主管組成），以監督必要牌照、許可證及批文的申請及獲得情況。房梁先生擁有法學學士學位，於2012年加入我們前曾在包括麥當勞、吉野家及永和大王等大型速食及快速休閒餐飲連鎖公司的店舖及餐廳開設及營運方面擁有逾10年經驗。楊淑玲女士自我們成立以來一直管理我們的營運，並於餐飲服務行業擁有逾15年經驗。趙怡女士亦於2012年加入我們前在包括百事食品有限公司、聯合利華服務有限公司及麥當勞在內的多間零售及速食連鎖公司擔任管理角色。因此，彼等熟悉本公司業務有關的合規及內部控制方面可能產生的潛在問題。所有相關的盡職審查工作將被提交該委員會審查，及新餐廳開業及現有餐廳之續租必須由合規委員會批准，以確保有關合規風險已得到妥善評估及控制。倘需要，我們的合規委員會亦將向包括內部控制顧問或中國法律顧問在內的外部專家徵求意見。法規事務委員會必須

業 務

每個季度向董事會報告。我們保證日後在取得所有相關重要牌照及許可證之前新餐廳不會開業。為確保履行我們的承諾，我們將全面而持續地實施上述經增強的內部控制措施。尤其是，在為新餐廳店址評估潛在物業及批准新餐廳開業時我們將繼續奉行兩個委員會的審批程序。

- 在我們內部法律部門的協助下，我們已實施並將在上市後繼續實施與我們營運有關的各項培訓計劃，每年至少一次，以讓我們的董事、高級管理層及僱員不斷瞭解中國法律法規和公司內部控制政策；及
- 本公司內部控制及合規部門須定期向董事會報告合規審查結果連同與監管部門之重大爭議、所發生之罰款以及已發現之合規控制缺陷，以便作出跟進。

於2014年3月及4月，甫瀚對2013年12月及2014年1月進行的初步審查過程中發現的一些問題的整改情況進行跟進審查。根據跟進審查結果，甫瀚確認，我們經改善的內部控制程序及政策已按計劃實施。甫瀚認為本集團之經改善內部控制措施倘能夠持續實施，則對於合理預防日後發生上述重大違規事件屬足夠及有效。經考慮我們的補救措施及2014年3月及4月甫瀚所進行的跟進審查，董事認為，該等經改善的內部控制措施倘得以持續貫徹，則就確保未來遵守中國有關法律而言乃屬足夠及有效。而基於同樣的理由，聯席保薦人贊同董事的觀點。

經考慮(i)有關不合規的事實及情況；(ii)我們確保餐廳安全的努力；(iii)我們已採取的整改措施；及(iv)我們已採取的強化內部控制措施及董事所參加的與其作為上市公司董事的職責有關的培訓，董事認為，儘管存在該等不合規事件，但董事仍然符合擔任上市公司董事的資格，及本公司適合上市，而聯席保薦人亦贊同此種觀點。