

業 務

「連住利益，鎖住管理」－海底撈高質量增長的核心

餐飲服務行業是勞動密集型行業，我們認為如何實現規模化，標準化，控制食品安全，是長期存在的共同痛點。我們解決上述行業挑戰的核心在於「連住利益，鎖住管理」的模式。「連住利益」高度統一員工與公司的利益，充分激發增長活力，「鎖住管理」控制系統性風險，為海底撈長遠發展保駕護航。我們相信，這種模式可以超越文化和地區的邊界，並已成功運用於中國及海外市場。根據此模式，我們相信，平衡和管理以下四組關係的能力，對我們的發展至關重要。

員工與門店的關係

我們認為，成功管理員工與門店的關係，將推動自下而上的裂變式增長，其中包含以下主要方面：

- 「用雙手改變命運」。這是我們的核心價值觀。我們為門店員工設置了公平，清晰的晉升通道，並且實行「計件工資」制度，讓員工的個人薪酬與勞動數量，質量直接掛鉤，有效調動了員工的工作積極性。而員工一旦晉升為店長，則有機會享有門店業績提成。
- 「師徒制」。我們的師徒制綁定了店長與我們之間的利益。店長不僅可以對本店享有業績提成，還能在其徒弟，徒孫管理的門店中獲得更高比例業績提成。在此薪酬體系下，店長的個人收入與其徒弟，徒孫是否獲得成功直接相關。因此，店長不僅具有充分的動力管理好其門店，還堅持公平公正的原則，盡可能多地培養出能力，品行都合格的徒弟店長，並帶領，指導他們開拓新門店。因此，師徒制是我們自下而上發展戰略的核心，從而實現裂變式增長。
- 「與人為善」。這是我們的企業文化，也是我們對待員工的理念。我們號召店長關懷員工，並致力於以此形成員工之間，員工與門店之間及員工與海底撈之間的情感紐帶，加強凝聚力。

由於我們自下而上裂變增長，我們並不在總部制定固定開店目標，而是根據後備店長儲備等因素來合理估算我們的開店能力。

業 務

門店與門店的關係

我們相信，門店之間形成有效，合理的互助關係，可顯著提高管理效率，並化解部分總部職能，避免隨著規模擴大而滋生出冗繁的總部。在師徒制下，由於師傅與徒弟徒孫之間的利益高度統一，門店與門店之間已形成自然，牢固的互相幫助關係，由此部分實現了上述舉措。

此外，我們要求地域相近的若干門店形成一個「抱團組織」(又稱家族)。這些抱團組織通常包括5至18家門店(通常以存在師徒關係的門店為主)，並以有能力的店長(通常是組織內其他門店的師傅)擔任「組長」。抱團組織內門店因分佈在同一地區，共享信息，資源，具有共同解決當地問題的能力，有效實現一定程度的自我管理，提高當地管理的透明度和效率。

截至最後實際可行日期，我們已正式成立43個抱團組織，涵蓋超過350家門店。最近，我們開始要求每個組長制定本抱團組織的長期發展計劃，涉及當地新店開拓、人才培養，下一代組織裂變等。該等發展計劃鼓勵組長制定明確目標，從而構成公司長遠戰略的基礎。

總部與門店的關係

我們給予了店長較大的門店經營自主權，如門店員工聘用、解約、晉升、折扣、個性化服務等，但在總部統一控制系統性風險，為門店提供核心資源和可選服務，實現「鎖住管理」，包括：

- *門店考核及食品安全風險管理*。顧客的信任是我們實現品牌價值和社會價值的唯一基石，我們必須以優質的服務連接，取信顧客。因此，總部對門店發展的關鍵環節進行嚴格審批，包括門店考核、店長認證、開店審批等。總部每季度對門店進行考核，並僅以「顧客滿意度」和「員工努力程度」作為KPI指標，而不考核門店經營或財務指標。我們的薪酬體系已充分激勵店長和員工，我們有信心門店的業績可獲得基本保證，因此我們敢於挑戰選擇這樣的考核方式，並已通過過去的成功證明這一選擇的有效性。我們將門店考核結果分成A、B、C三個等級，分別代表優秀、良好、不合格。一旦評為C店，店長不能於下季度開新店，而一旦存在食品安全事故，則自動評為C店。在嚴格的考核制度下，我們平衡了門店的發展和風險的控制。

業 務

- **控制核心管理職能。**總部有效控制門店管理的核心環節，包括拓展策略，食品安全，信息技術及供應鏈管理等，以保障標準化，規模化增長。對於門店佈局戰略，我們會持續提高各城市的門店密度，並強制要求於各城市或地區開設新門店，直至該城市或地區門店的10%翻檯率處於低位，甚至產生虧損⁽¹⁾。此項戰略規劃由總部全權決策和推動，儘管與部分店長的利益存在衝突，但不會因店長的意見而改變，而總部則為受損店長統一提供補貼。通過推行該項戰略，我們相信可以充分提高門店密度，一方面覆蓋更多市場、降低顧客等待時間，另一方面為未來的商業模式創新留足門店密度，進而獲得公司整體利益的最大化。對於信息技術，近年來，我們在門店經營中應用自動化，人工智能，雲計算，精益化管理，為顧客提供更個性化的高質量服務，從而更好地滿足顧客需要。
- **可供選擇的指導與支持。**我們的教練團隊會根據門店的需要，提供指導和支持，包括拓展商業談判，菜單制定，裝修設計等各個方面，以確保門店質量的一致性。為提高效率，我們允許門店自主選擇教練團隊，而總部教練的薪酬則與整體利潤的增長量掛鉤，從而保證教練給予門店充分的指導和支持。

海底撈與第三方服務供應商的關係

我們的創始人認識到，中國餐飲產業中缺少針對大型連鎖餐飲企業的專業化服務供應商，尤其在食材加工，倉儲物流，門店施工及人力諮詢等方面。因此，我們的創始人陸續成立了從事相關業務的獨立專業化公司，如頤海集團，蜀海集團，蜀韻東方及微海諮詢等。受益於與該等公司的市場化合作，我們可以專注於核心業務，提升經營效率，實現規模化增長。

(1) 一般而言，倘門店的翻檯率一直及大幅低於整體過往翻檯率，二零一五年、二零一六年及二零一七年以及截至二零一八年六月三十日止六個月分別為每天4.0次、4.5次、5.0次及4.9次，我們則視為低翻檯率。有鑒於此，翻檯率為我們製訂及評估擴充策略考慮的眾多表現指數之一。例如，倘新收入來源（如近期推出的海底撈啤酒）及每位顧客的平均消費表現強勁，則我們會接受低翻檯率。

業 務

業務概覽

海底撈是全球領先、快速增長的中式餐飲品牌，主打火鍋品類。我們認為，海底撈品牌在中式餐飲行業已經形成一種獨特的文化現象，成為極致服務體驗和就餐體驗的代名詞。餐飲服務行業是勞動密集型行業，如何解決規模化、標準化、控制食品安全是長期存在的痛點。我們解決上述行業挑戰，實現高質量增長的核心在於「連住利益，鎖住管理」的獨特模式。「連住利益」高度統一員工與公司的利益，充分激發增長活力，「鎖住管理」控制系統性風險，為海底撈長遠發展保駕護航。我們相信，這種模式可以超越文化和地區的邊界，滿足人們對美好生活的普遍追求，並已成功運用於中國及海外市場。

根據沙利文報告，按二零一七年收入計算，我們在中國和全球的中式餐飲市場中均排名第一。我們亦為中國及全球增長最快的中式餐飲品牌，二零一六年至二零一七年的收入增長率為36.2%。截至最後實際可行日期，我們擁有及營運的餐廳數量達362家，包括中國內地的331家餐廳以及31家位於台灣、香港及海外在新加坡、韓國、日本及美國的餐廳。

我們年服務顧客超過1億人次。我們認為，追求完美的就餐體驗是鑄就我們品牌的基礎，也是我們整體業務的指導原則—這正是使得海底撈如今獨樹一幟，並如此成功的原因。我們是行業內致力於在就餐過程中使顧客感受到服務員發自內心的高度而真誠的關注、個性化體驗、舒適以及就餐樂趣的引領者，這已成為海底撈的標誌並被同行所追隨和模仿。我們力求為顧客提供高質量、多樣化、不斷創新的菜品。我們不斷開發新的菜品、鍋底和小料，並根據不同的口味偏好使菜單個性化以提升顧客的就餐體驗。此外，我們致力於使用新科技改善就餐體驗。由於我們的努力，根據沙利文調查，海底撈在中國主要餐飲品牌中擁有最強的品牌知名度，並且是最受歡迎的外出就餐選擇。

我們對食品質量和安全絕不妥協。我們已制定和實施全面而嚴格的質量控制管理體系。我們相信嚴格的質量控制措施對我們的成功至關重要。我們的全面食品安全、質量和衛生檢查覆蓋所有餐廳及供應鏈，並相信檢查的頻率及仔細度在行業無出其右。我們在食品質量和安全方面投放大量人力資源，截至最後實際可行日期，超過500名專員直接負責總部及餐廳的食品質量和安全。食品質量和安全是餐廳業績的重要評估標準，店長和店員對食品的質量和安全事件負責。

我們的全球餐廳網絡由二零一五年的146家快速增至二零一七年的273家及截至二零一八年六月三十日的341家，並進一步增至截至最後實際可行日期的362家。我們的收入由二零一五年的人民幣5,756.7百萬元增至二零一六年的人民幣7,807.7百萬元，並進一步增至二零一七年的人民幣10,637.2百萬元，複合年增長率為35.9%。我們的收入由截至二零一七

業 務

年六月三十日止六個月的人民幣4,756.1百萬元增至截至二零一八年六月三十日止六個月的人民幣7,342.6百萬元，複合年增長率為54.4%。我們的整體翻檯率由二零一五年的每天4.0次平穩增加至二零一六年的每天4.5次以及二零一七年的每天5.0次。截至二零一八年六月三十日止六個月，我們的整體翻檯率為每天4.9次。

競爭優勢

全球領先的中式餐飲品牌，蓄勢持續高速增長

海底撈是全球領先、快速增長的中式餐飲品牌，主打火鍋品類。我們認為，海底撈品牌在中式餐飲行業已經形成一種獨特的文化現象，成為極致服務體驗和就餐體驗的代名詞。

根據沙利文報告，按二零一七年收入計算，我們在中國和全球的中式餐飲市場中均排名第一。我們亦為中國及全球增長最快的主要中式餐飲品牌，二零一六年至二零一七年的收入增長率為36.2%。截至最後實際可行日期，我們擁有及營運的餐廳數量達362家，包括中國內地26個省的331家餐廳以及31家位於台灣、香港及海外在新加坡、韓國、日本及美國的餐廳。

在二零一七年營業額人民幣31,920億元的中國中式餐飲市場中，火鍋是中國中式餐飲行業的第一大品類，市場份額達13.7%，二零一七年收入達人民幣4,362億元。根據沙利文報告，火鍋是最受歡迎的外出就餐選擇，主要受益於社交元素、食材的多樣性、口味的個性化以及自由操作的就餐體驗。除了對大眾市場強大的吸引力外，與其他種類的中式餐飲相比，火鍋業務更容易實現標準化，從而實現規模擴張。根據沙利文報告，中國火鍋市場將延續高於市場的增長勢頭，二零一七年至二零二二年的複合年增長率預計為10.2%，市場規模達人民幣7,077億元。

上述行業因素加之我們領先的市場地位和經營模式將有利於我們繼續擴大市場份額，並在業已較快增長的火鍋市場中實現持續高速增長。

獨特的海底撈管理理念，實現優質的規模化增長

我們相信「連住利益，鎖住管理」的管理理念是我們高速增長的關鍵。遵循此理念，員工與我們的利益高度統一，充分激發由下至上的增長活力，而我們的鎖住管理系統性地確保了戰略方向並控制了經營風險。我們已將此理念應用於我們在國內及海外的餐廳，促使我們努力進行全球擴張。

由於我們的獨特管理理念，我們相信我們能夠滿足兩類重要人群的需要－顧客及員工。

業 務

- **顧客。**我們的管理理念鼓勵員工於海底撈就餐體驗的每個環節為顧客提供周到、貼心及個性化服務。雖然顧客滿意度並無通用的標準，但我們給予店長及服務員大量自主權，從而激勵員工提供令顧客倍感溫暖及得到真誠關注的服務以確保我們能夠滿足每名顧客的獨特要求。同時，我們對各餐廳進行嚴格的餐廳績效評估，而顧客滿意度是評估標準的最重要因素。由於我們的努力，根據沙利文調查，在海底撈就餐的參與者中有約99.3%滿意而歸，有98.2%會再次惠顧。
- **員工。**我們的企業文化是「與人為善」，且我們相信要尊重員工及賦予他們權力。為對辛勤工作給予回報，我們制定了高度流動的晉升制度和計件薪酬制度，按所從事具體工作量明確工資。根據沙利文調查，我們的員工在中國所有中式餐飲企業中享有業內領先的薪酬。我們亦尋求在其他方面照顧員工，例如為員工的子女提供教育補助並探訪員工的父母。根據沙利文調查，員工參與者中有90.1%認同我們的企業文化，有83.4%認可海底撈為使彼等積累工作經驗及技能而向彼等提供的機會。

此外，截至最後實際可行日期，我們的管理理念使我們在候選人庫中已積累超過400名後備店長。我們豐富的候選人庫加上顧客及員工滿意度構成我們自下而上快速擴張的基石。於二零一七年及二零一八年上半年新開業的98家及71家餐廳當中，分別58家及34家由現有店長建議開設。截至最後實際可行日期，我們的總部於二零一八年已經收到約475份來自現有店長的開店申請。截至同日，162家新店已簽訂租約但未開業，大部分由店長提出申請。憑藉我們獨特的管理理念，我們相信我們已蓄勢待發，以實現優質可觀增長。

無可比擬的海底撈就餐體驗

我們認為，追求完美的就餐體驗是鑄就我們品牌的基礎，也是我們整體業務的指導原則—這正是使得海底撈如今獨樹一幟，並如此成功的原因。我們的海底撈就餐體驗主要體現在以下幾個方面：

- **服務。**我們是行業內致力於在就餐過程中使顧客感受到服務員發自內心的高度而真誠的關注、個性化體驗、舒適度以及就餐樂趣的引領者，這已成為我們品牌的標誌並被同行所追隨。我們鼓勵餐廳員工就如何發掘並滿足顧客需求，充分發揮

業 務

自己的創意，而這基於我們的一項理念，即賦予相對高的自由度後，每個人均有可能充分發揮其內在的創造性。因此，根據沙利文調查，從服務態度角度，我們在中國中餐品牌中排名第一，而我們的顧客認為我們的熱情以及貼心的服務是塑造海底撈獨特就餐體驗的最重要的因素。

- **氛圍和食材。**我們力求為顧客提供高質量、多樣化、不斷創新的菜品，以及印象深刻的餐廳氛圍。為了使得顧客就餐體驗更加個性化以及增加趣味性，我們在餐廳內加入了自助蘸料調味台，根據沙利文報告，我們是中國最早採用此種形式的火鍋品牌之一。再比如我們非常受歡迎的一道菜，撈麵，就是在顧客餐桌旁配合著舞蹈進行製作，顧客在體驗中國麵食文化的同時也感受到輕鬆活躍的氣氛。我們不斷開發新的菜品、鍋底和小料，並根據不同的口味偏好使菜單個性化以提升顧客的就餐體驗。我們對食材質量毫不妥協，並力求採購全球市場上最好的食品配料，同時保證給予顧客最高的性價比。
- **新科技的使用。**我們致力於使用新科技改善就餐體驗。例如，根據沙利文報告，我們是中國首批引入平板電腦的餐廳之一，這使我們的顧客得以更快、更準確及自動化地下單，並借助該自動化下單系統了解會員下單喜好及其他，作為我們根據顧客偏好提供其他個性化顧客服務的基礎和平台。我們亦投入大量資源在我們的餐廳設計及安裝自主研發的通風系統，以消除火鍋的氣味。

由於我們的努力，根據沙利文調查，海底撈在中國主要餐飲品牌中擁有最強的品牌知名度，並且是最受歡迎的外出用膳選擇。海底撈在中式餐飲品牌中在就餐體驗方面排名第一，特別是我們優異的服務被認為是海底撈優越就餐體驗的差異化因素。根據相同資料來源，我們的顧客中有68%以上每個月至少光顧一次。

對食品質量和安全毫不妥協

我們對食品質量和安全絕不妥協。我們已制定和實施全面而嚴格的質量控制管理體系，重點關注以下方面：

- **詳細和標準化的質量控制措施。**我們相信，嚴格的質量控制措施對我們的成功至關重要。我們已在總部層面制定超過50個標準程序規管餐廳運營和供應鏈，從採購至食品加工、庫存和物流等各方面。通過多年的運營，我們與高質量供應商已建立穩定的業務關係，以獲得市場上最高質量的食品配料。我們為採購的每種食品制定了具體的檢查標準以確保新鮮。

業 務

- *頻密而廣泛的檢查*。我們相信，我們所進行的食品安全、質量和衛生檢查的頻率和仔細度行業無出其右。在餐廳層面，我們每天根據60種以上的食品安全、衛生及質量控制政策及程序進行檢查，這些政策和程序載列詳細到以不同方法清潔不同類型廚具的指引，每種食材上餐前的檢驗標準，甚至洗手間的清潔時間表。對於我們的供應鏈，我們經常對供應商進行突擊檢查。我們內部會對食材配料進行各類測試，並與第三方合作進行其他更加複雜的測試。對於某些特定食材配料，我們甚至要求我們的供應商從特定貨源採購，並直接在貨源進行檢驗。
- *清晰的問責制度*。店長和員工對食品的安全和質量負責。食品安全和質量是餐廳業績的重要評估標準。有食品安全事故的餐廳被自動評為C級。C評級的店長不可開設新餐廳。此外，若獲C級評級店長在過去一年單曾被評為C級，且已接受教練輔導，則可能會被革除其店長職位。這些店長的師傅亦會受到懲罰。對於我們的餐廳員工，我們實施了積分制度，員工不遵守食品安全程序時被扣除積分，這可能會影響其薪酬及職業發展。有食品質量或安全事故的餐廳每月均會在我們的網站上公開列示。
- *升級的餐廳設計及科技*。我們相信投資於餐廳設計及科技有助我們加強質量控制並降低人為錯誤的風險。為了增加透明度，我們重新裝修了餐廳，使其有開放式廚房及在我們的廚房安裝視頻監控系統，使顧客可實時通過我們的平板電腦視察我們廚房的活動。此外，我們正在開發具有自動化和智能設備的智能廚房，我們相信這將有助我們在廚房處理食材和保持衛生方面流程更加一致。我們亦致力研究我們供應商關係管理系統的功能，使我們能夠追蹤我們的食材配料來源。
- *食品安全人員的大規模投入*。截至最後實際可行日期，我們有超過500名專職人員直接負責食品質量和安全，包括超過60人的食品安全部門，以及每個餐廳都有駐派食品安全專職人員。我們在董事會層面設有食品安全管理委員會專門關注食品安全問題。

業 務

業內領先的運營及財務表現

有賴我們的經營理念、有效的管理體系、幹勁十足的員工和較高的顧客滿意度，我們得以取得業內領先的運營及財務表現，亮眼的單店盈利能力以及極高的資本回報率，如下指標所示：

- **新店開拓。**我們的全球餐廳網絡由二零一五年一月一日的112家增至二零一七年十二月三十一日的273家及截至二零一八年六月三十日的341家，並進一步增至截至最後實際可行日期的362家。我們的收益由二零一五年的人民幣5,756.7百萬元增至二零一七年的人民幣10,637.2百萬元，複合年增長率為35.9%。我們的收入由截至二零一七年六月三十日止六個月的人民幣4,756.1百萬元增至截至二零一八年六月三十日止六個月的人民幣7,342.6百萬元，複合年增長率為54.4%。
- **同店銷售。**我們的同店銷售二零一五年至二零一六年增加14.1%、二零一六至二零一七年增加14.0%，及截至二零一七年六月三十日止六個月至截至二零一八年六月三十日止六個月增加6.4%。於二零一五年、二零一六年、二零一七年以及截至二零一八年六月三十日止六個月，我們的整體翻檯率分別為每天4.0次、每天4.5次、每天5.0次及每天4.9次，根據沙利文報告，此水平遠高於中國主要中餐品牌的水平。
- **盈虧平衡及回報期。**於往績記錄期，我們的餐廳一般於約一至三個月內達致首次盈虧平衡。我們於二零一五年及二零一六年的大部分餐廳在六至十三個月內實現現金投資回報。根據沙利文報告，相比之下，主要的中餐品牌通常分別在約三至六個月及十五至二十個月內達致首次盈虧平衡及現金投資回報。
- **新店的表現。**我們於二零一七年開設98家新餐廳，於同期的翻檯率達致每天4.6次。我們亦於二零一八年上半年新開業的71家餐廳，於截至二零一八年六月三十日止六個月的翻檯率達致每天4.2次，主要原因是大部分餐廳於二零一八年第二季度開業，並處於啟動上升週期。於二零一七年，98家新餐廳當中的97家，以及於二零一八年上半年71家新餐廳當中的63家已達致初步月度收支平衡，其中84家及62家餐廳分別於約一至三個月內達致初步月度收支平衡。截至最後實際可行日期，我們於二零一八年開設95家新餐廳，其中64家分別於約一至三個月內達致初步月度收支平衡。截至最後實際可行日期，於二零一八年開設、未達致初步月度收支平衡的新餐廳主要於二零一八年七月及八月開業。

業 務

高瞻遠矚的創始人輔以經驗豐富的專業人士和內部培養的管理人員

自一九九四年在四川省簡陽市開設第一家火鍋餐廳以來，我們的創始人張先生一直領導我們營運的戰略方針。他尊重員工、追求服務的價值觀一直是我們經營的指導原則。張先生、創始人兼執行董事施永宏先生連同我們的首席運營官楊利娟女士自海底撈成立初期以來一直與海底撈並肩作戰。他們組成了一支體現海底撈價值觀的核心高級管理層團隊，並制定業務戰略，引領公司發展，並輔以對現代企業管理有深刻經驗和見解的專業管理團隊。此外，我們絕大部分教練和店長是內部培養的，在我們的餐廳中擔任過各種職位，我們相信這樣培養出來的人才對我們的業務有深刻的瞭解，並認同我們的核心價值觀。

業務戰略

繼續戰略性拓展我們的餐廳網絡

我們計劃通過開設新店增加市場份額並實現營收的持續增長。國內擴張計劃的詳情如下：

- **提高餐廳密度。**我們認為在海底撈已佈局的北京、上海、西安及其他一二線城市仍具有增加餐廳密度及鞏固市場地位的巨大潛力。為此，我們計劃集中精力在翻檯率較高或顧客等位時間較長的現有餐廳的周邊商業區增加新店，將客流引導至附近的新店並改善顧客體驗。
- **進一步拓展餐廳覆蓋地區。**隨著中國城鎮化的推進和消費水平的升級，三線及以下城市存在火鍋餐飲業務機遇。以主要城市的現有餐廳為中心，我們將制定增長策略，根據現有餐廳的表現擴大對鄰近地區的覆蓋範圍。我們亦將探索在新地區市場開設餐廳。

我們還計劃在海外開設新店，主要是在新加坡、韓國、日本及美國等現有市場以及具有增長潛力的新市場。我們海外擴張計劃的詳情如下：

- **增加餐廳在擁有大型華人社區的地區的覆蓋。**我們的海外擴張工作將集中在擁有大型華人社區的國家和城市，例如英國、加拿大、澳洲及馬來西亞。我們會根據這些新餐廳以及現有海外餐廳的業績，評估當地市場的潛力並制定我們的增長策略。

業 務

- **餐廳本土化。**為了促進在海外市場的長期增長，我們計劃通過菜品研發和定制化鍋底，推出符合當地人口味偏好的菜單。通過本土化努力，我們致力提高當地人群對本公司餐廳的光顧，在海外市場推廣火鍋飲食文化。此外，我們計劃通過菜品研發，實現海外餐廳的同店銷售增長，同時逐漸開設不依賴華人社區的新餐廳。

我們目前估計於二零一八年開設180至220家新餐廳，預期其中約15至25家新餐廳位於海外，餘下則位於中國。截至最後實際可行日期，其中95家已開業，而162家已簽署租約但未開業。截至同日，我們有逾400人的合資格店長人選。我們的大部分新餐廳均位於我們現有餐廳的鄰近地區，原因是我們的店長一般會選擇在其餐廳的相同及鄰近地區遞交新餐廳提案。除了業務增長外，我們亦在新地區及國家策略性拓展我們的餐廳網絡。於二零一八年，我們已在中國哈爾濱、三亞以及英國倫敦等新地區開設或計劃開設餐廳。

預期二零一八年每家中國新餐廳的資本開支保持相對穩定，介乎人民幣8百萬元至人民幣10百萬元之間。我們預期會按照全年擴張計劃在下半年開設大部分餐廳。我們預期二零一八年新開設餐廳的首次盈虧平衡及現金投資回報期大致會維持於過往水平。我們預期會將[編纂][編纂]淨額的60%用作擴張計劃的部分資金，而擴張計劃的其餘資金將會以經營活動所得現金淨額撥付。有關詳情，請參閱「未來計劃及[編纂]用途」。

持續提升海底撈的就餐體驗

優質服務是我們就餐體驗的重要組成部分和我們品牌的基石，我們努力通過以下方式提升顧客滿意度及品牌忠誠度：

- **個性化就餐體驗。**我們致力通過進一步加強定制菜單和服務，為每一位顧客提供更為個性化的就餐體驗。例如，我們正在研發可定制鍋底產品的自動化設備，使顧客可以自行定制味道濃度、辣味程度及若干食材(如蔥及蘑菇)用量，根據個人喜好設計個性化的鍋底。投資有關技術的資金將主要來自經營活動所得現金淨額與[編纂][編纂]淨額兩者。請參閱「未來計劃及[編纂]用途」。此外，我們將繼續根據不同地區食品及口味偏好研發新菜品，從而擴展我們的顧客群體。此外，我們正在探索引入人工智能技術的可能性，利用這項技術，我們可以提供多種個性化增值服務，如根據點菜記錄推薦菜品。

業 務

- **通過新科技豐富顧客體驗。**我們計劃開設旗艦餐廳，通過使用投影映射和數字傳感器等技術，為顧客提供全感官沉浸式就餐體驗。我們亦計劃在就餐區採用建築照明及影音技術，讓顧客仿如置身於各種景觀、時代甚至夢幻世界主題中，為顧客締造豐富的就餐體驗。我們相信，沉浸式就餐體驗將為顧客帶來全新向度的海底撈就餐體驗，使餐廳氣氛更愉悅，顧客滿意度更高。截至最後實際可行日期，我們正在制定開發有關技術的執行計劃。投資有關技術的資金將主要來自[編纂][編纂]淨額。有關詳情，請參閱「未來計劃及[編纂]用途」。我們引入虛擬實境娛樂以提升等候區的體驗，顧客可在等候區通過參與遊戲獲得免費贈品及折扣，從而提升整體就餐體驗。

促進同店銷售增長及拓展收入來源

我們計劃開拓以下新收入來源：

- **進一步豐富服務內容。**我們通過在等候區以及用餐期間和用餐後提供的新產品和服務來增強客戶的就餐體驗。我們計劃在等候區安裝自動售貨機，顧客可以用其會員賬戶付費或掛餐桌賬單。我們亦研發適合早餐和下午茶的菜品，以增加非高峰時段我們餐廳的使用率及翻檯率。我們近期已推出海底撈啤酒，並擬在將來開發其他海底撈品牌產品。
- **O2O。**我們計劃借助我們通過18.7百萬註冊會員而取得的數據以及每年1億人次客流量向顧客提供多維度的線上和線下體驗。我們旨在開發一款全新的移動應用程序，允許顧客購買他們在餐廳享用的同款食物和產品。我們的餐廳將作為「樣品間」，供顧客對我們的產品進行體驗，客戶可以通過掃描產品專屬二維碼或我們的移動應用程序在店內購買有關產品。我們預計在二零一八下半年推出移動應用程序。投資有關技術的資金將主要來自經營活動所得現金淨額。

繼續技術方面的投入

我們致力在應用最新技術方面走在中國餐飲行業的最前沿，提升顧客體驗及改善我們的運營效率。下文載列我們改善運營效率的一些科技項目。

- **業務智能化。**我們目前與阿里雲開發人工智能平台以更高效地完成餐廳選址，並

業 務

提升選址質量。我們還尋求開發能夠分析我們大量的運營及財務數據的系統，並將繼續探索與主要信息技術公司在潛在應用方面的合作機會。

- **食品安全。**我們正在研發我們的智能廚房，包括具有準備食材和洗滌功能的自動化設備。我們相信，提升我們廚房的科技含量可以提升我們的運營效率，更好的進行食品安全管理以及縮短顧客在餐廳的排隊時間，提升我們的顧客體驗。投資有關技術的資金將主要來自[編纂][編纂]淨額。有關詳情，請參閱「未來計劃及[編纂]用途」。
- **智能存貨及供應管理。**我們正在與第三方合作研發一套中央存貨管理系統。這套系統可以根據每家餐廳的歷史用量自動下單及補充存貨並根據對翻檯率規律及消費趨勢的深入分析調整訂貨量。我們正通過升級供應商關係管理系統提升食材來源的可追溯性，使其可記錄每批供貨以及我們或其他第三方進行的各項檢查結果。投資有關技術的資金將主要來自經營活動所得現金淨額。我們預期於二零一八年下半年推出有關系統。
- **餐廳員工管理。**我們已與第三方合作研發一套系統，該系統可以使我們實現餐廳員工自動排班、調休及自主辦理入職離職手續。此外，我們正與第三方合作研發員工數據平台，實時記錄員工面試、培訓、考核和升遷信息。投資有關系統的資金將主要來自經營活動所得現金淨額。

請參閱「一 持續提升海底撈的就餐體驗」以瞭解我們正在開發以改善顧客就餐體驗的智能和自動化技術。

策略性地尋求收購優質資源

作為我們整體增長策略的一部分，我們計劃於橫向領域收購優質資源，增強我們的市場地位和競爭力。我們計劃專注於尋求有著較好聲譽、標準化程度高、管理較好，並有供應鏈可供使用或補充我們供應鏈的餐飲企業。我們將根據各候選人的業務規模、財務表現、客戶基礎及餐廳網絡選擇收購目標。整體而言，我們的收購目標較傾向規模化並透過連鎖餐廳管理經營，且年收入達50百萬美元或以上並聚焦中國及其他亞洲市場的餐廳業務。截至最後實際可行日期，我們並沒有確定任何具體收購目標，也沒有與任何具體收購目標正在進行的談判。

業 務

我們的業務

於往績記錄期內，我們絕大部分收入來自餐廳經營。其次，我們亦自外賣業務及在我們的餐廳銷售調味品及食材賺取收入。下表載列所示期間我們收入的組成部分。

	截至十二月三十一日止年度						截至六月三十日止六個月			
	二零一五年		二零一六年		二零一七年		二零一七年		二零一八年	
	(人民幣千元，百分比除外)						(未經審核)			
餐廳經營	5,653,089	98.2%	7,635,596	97.8%	10,388,097	97.6%	4,646,684	97.7%	7,152,037	97.4%
外賣業務	74,073	1.3	146,118	1.9	218,762	2.1	97,730	2.1	133,357	1.8
銷售調味品及 食材產品	29,520	0.5	25,972	0.3	30,311	0.3	11,651	0.2	57,250	0.8
收入總額	<u>5,756,682</u>	<u>100.0%</u>	<u>7,807,686</u>	<u>100.0%</u>	<u>10,637,170</u>	<u>100.0%</u>	<u>4,756,065</u>	<u>100.0%</u>	<u>7,342,644</u>	<u>100.0%</u>

海底撈就餐體驗

我們創始人的願景和信念創造了以客為本的文化，我們相信，這種文化帶來了獨特而優質的就餐體驗。我們在提供出色服務、食品及餐廳氛圍方面屬行業領先者。海底撈服務致力於在就餐體驗的每個環節為顧客提供周到、貼心及個性化服務。個性化服務方面亦在我們的食物(如定製鍋底以適應地方口味)及餐廳環境(如安裝地面通風系統以消除火鍋氣味)中得以反映。海底撈就餐體驗從我們傳統核心菜單中不斷增添新菜餚以及我們優質的食材等方面得以反映。由於我們的努力，根據沙利文調查，海底撈已是認知度最強的中式餐飲品牌。

服務

服務是我們品牌的基礎—這正是海底撈能夠脫穎而出獲得成功的關鍵我們所力求的服務品質遠超於衛生、味道及服務速度等基本要素。我們致力於提供遠超過顧客對餐廳預期的服務，讓顧客倍感溫暖且稱心滿意。我們在提供服務方面屬業內領先者，這現已成為海底撈的標誌及經常被同行追隨和模仿。例如，許多海底撈餐廳在就餐等位區均配備免費的桌遊、水果、小吃和茶或其他飲料。我們亦於等候區提供免費美甲及擦鞋。於客人就座後，我們的服務員特別留意客人個別需要，並為他們提供服務，使他們感到被關心，如發放圍裙及手機套，為長髮客人提供髮帶及為配戴眼鏡的顧客提供眼鏡布。根據沙利文調查，海底撈在就餐體驗方面在中式餐飲品牌中排名首位，特別是我們出色的服務被視為海底撈就餐體驗中最重要與眾不同因素。

業 務

我們並無規定服務員服務步驟的固定模式。實際上，我們鼓勵服務員判斷如何為顧客提供最佳服務。我們如今達到的服務水平是我們實施和不斷完善管理理念及系統的成果，而該系統主要集中在以下方面：

- *自主權／個性化*。我們認為人們在擁有合理的自主權時才能發揮創意。在我們這樣的服務行業，顧客來自各行各業，沒有任何一種單一方式可以確保使顧客倍感溫暖。我們尋求給予員工更大的自主權，以提供比同業更好的服務。例如，我們鼓勵服務員留意顧客的需求（無論多麼細微及明確）以及聚會的場合（因此我們可以為該場合提供部分額外服務）。我們的服務員可以合理酌情給予折扣、免費菜品甚至免單。
- *激勵／評估*。我們相信擁有服務品質的前提是有恰當的激勵制度。顧客滿意度為評估我們店長的主要標準。我們主要根據所管理餐廳的服務品質對店長進行評估。評估結果決定了其餐廳的內部排名及其徒弟是否會被選中管理其他餐廳，這將包含對店長極大的財務激勵。有關詳情請參閱「－評估、薪酬及培訓－績效評估」。我們主要根據服務員的服務質量及服務桌數對其進行評估，這是他們薪酬和晉升的決定性因素。為提升效率，我們主要根據計件薪酬制度向廚工和碗碟收拾工支付薪酬，其工資按所進行的具體工作單位明確規定。有關詳情請參閱「－評估、薪酬及培訓－績效評估－餐廳員工」。
- *技術*。我們使用技術提升顧客體驗。根據沙利文報告，我們是中國最早推出平板電腦點餐的餐飲企業之一。自動點餐系統不僅更快、更準確，亦可了解會員點餐偏好及其他，並作為根據客戶偏好提供額外個性化顧客服務的平台。例如，我們的顧客可利用我們的平板電腦通過視頻實時監察我們廚房的情況，這將增強顧客對我們的食品安全和衛生信心，同時充當令每家餐廳保持高度食品安全和質量標準的額外動力。我們於二零一二年八月推出海底撈應用程序，顧客可通過其進行網上預訂、外賣點單及堂食排隊等。請參閱「－技術」。

業 務

以下為我們創意服務的一些例子：



一個人的飯局不代表寂寞



「回家吃飯咯」



為幼兒顧客提供嬰兒床服務



冬至快樂園 — 一起來包餃子！

菜單及食材

根據沙利文報告，除招牌式的高品質服務外，海底撈的鍋底及優質菜品亦備受好評。我們的火鍋菜單由三個主要部分組成—鍋底、醬汁蘸料，以及在鍋底烹飪的食材。我們有五大招牌鍋底，即牛油麻辣鍋底、清油麻辣鍋底、番茄鍋底、菌湯鍋底及三鮮鍋底。顧客可以點單鍋、鴛鴦或四宮格鍋底組合。我們會按照地方口味改良多個主要地區的鍋底。另外，我們的鍋底的味道及配料亦可按照個人喜好作出調整。此外，我們會根據市場偏好不時提供季節性及區域性的鍋底，例如豬蹄鍋底及椰子雞鍋底。全部底料配方均由我們擁有。我們所有招牌底料及大部分其他底料均由頤海集團按照我們的配方生產。有關詳情請參閱「一採購」及「關連交易」。

我們所有的餐廳均設有自助蘸料調味台，顧客可以根據自己的喜好混合搭配不同的小料及配菜並在該過程中獲得樂趣。根據沙利文報告顯示，我們是中國最先推出自助蘸料調味台的火鍋店品牌之一。我們的蘸料調味料通常包括二十多種調料，如芝麻醬、沙嗲醬、

業 務

海鮮醬、辣椒油、香菜、蒜蓉和乾辣椒末。此外，我們的蘸料調味台提供涼菜、水果及湯羹或粥品。我們擁有我們蘸料調味台提供的絕大部分火鍋醬料(例如芝麻醬及沙爹醬)的配方。

顧客可以按照菜單點在鍋底烹飪的食材。我們店長從總部存置食材清單上約400種食材中挑選餐廳菜單供應的食材。一般而言，我們每家餐廳提供八大類別中的60種至80種食材，即招牌菜、海鮮、經典火鍋菜(如羊肉片)、丸滑、葉菜類、根莖菜類及菌類、小吃、酒和飲品。我們每家餐廳的菜單會因地區的食物偏好和餐廳面積而有所不同，而考慮到需符合我們對新鮮度、質量和食品安全方面的高標準，地區的食材供應情況亦因而會有所不同。我們定期更新菜單及推出新菜品。

菜單以約七至十道招牌撈派菜為代表，包括經典川式火鍋配菜，如毛肚、黃喉及蝦滑，以及滑牛和撈麵等。該等招牌菜在配方、加工方式或呈現形式方面屬海底撈所獨有。除我們自有創新菜品外，我們的受歡迎程度已幫助我們累積大批海底撈粉絲，彼等利用我們的菜品創造新的菜式在社交媒體平台上同步分享，並迅速傳播開去，掀起火鍋就餐的新潮流。部分美食(如近期網紅的抖抖麵筋球)非常受歡迎，我們已將其加入我們菜單的常規菜品。

以下載列一些我們的菜品圖片。



我們的四宮格火鍋，我們的顧客可一次品嚐多達四種口味的鍋底



現場撈麵

業 務



羊肉片



毛肚



蝦滑



蘸料調味台



抖抖麵筋球

業 務

餐廳氛圍及設計

火鍋通常是與家人、朋友一起享用的美食，我們的餐廳設計令顧客感受輕鬆、舒適及愉悅。過往，我們的大部分餐廳均設計紅與黑主題，且燈光及色彩方案的設計能吸引對火鍋的注意。作為我們努力提升餐廳氛圍及設施的一部分，於二零一六年，我們在部分餐廳布置一種全新的現代清新主題，採用淺綠與黃色的配色方案、重新設計的傢俬及更先進的餐廳用具。展望未來，我們擬繼續嘗試不同的設計與主題，以改善我們的餐廳環境。

以下圖片展示我們典型餐廳的內部。



紅與黑主題



淺綠和黃色主題

業 務

我們的餐廳設有一個就餐大廳，且絕大多數餐廳亦設有用於較大型聚會的包廂。由於我們的人氣及我們向等候顧客提供的服務，我們通常設有大型等候區，並在此區域內向顧客免費提供美甲、遊戲、小吃及飲料。由於火鍋的性質，我們無需設置大型廚房，餐廳約75%至80%面積為就餐區。於往績記錄期內，我們在中國的餐廳就餐面積一般為每家餐廳600至1,000平方米，每家餐廳可同時容納約300至500位顧客。通常，我們的中國餐廳可擺放約65至90個餐桌，每桌可容納2至8人。海外餐廳的就餐面積一般為每家餐廳375至750平方米，每家餐廳可同時容納約200至500位顧客。通常，我們每家海外餐廳可擺放約40至75個餐桌，每桌可容納2至8人。於二零一五年、二零一六年、二零一七年及截至二零一八年六月三十日止六個月，我們每家餐廳平均擺放88、85、82及79個餐桌。我們力求餐廳的佈局設計能夠優化我們的桌椅比例及空間使用。此外，我們根據客戶情況調整餐廳佈局及各種規格餐桌的組合，使我們能夠盡量提高座位容量及翻檯率、減少等候時間並改善顧客體驗。

我們通常每十年對餐廳進行全面翻新，期間會進行小規模翻新。於往績記錄期內，每家中國新餐廳的總資本支出通常為人民幣8百萬元至人民幣10百萬元。

餐廳業務

餐廳網絡

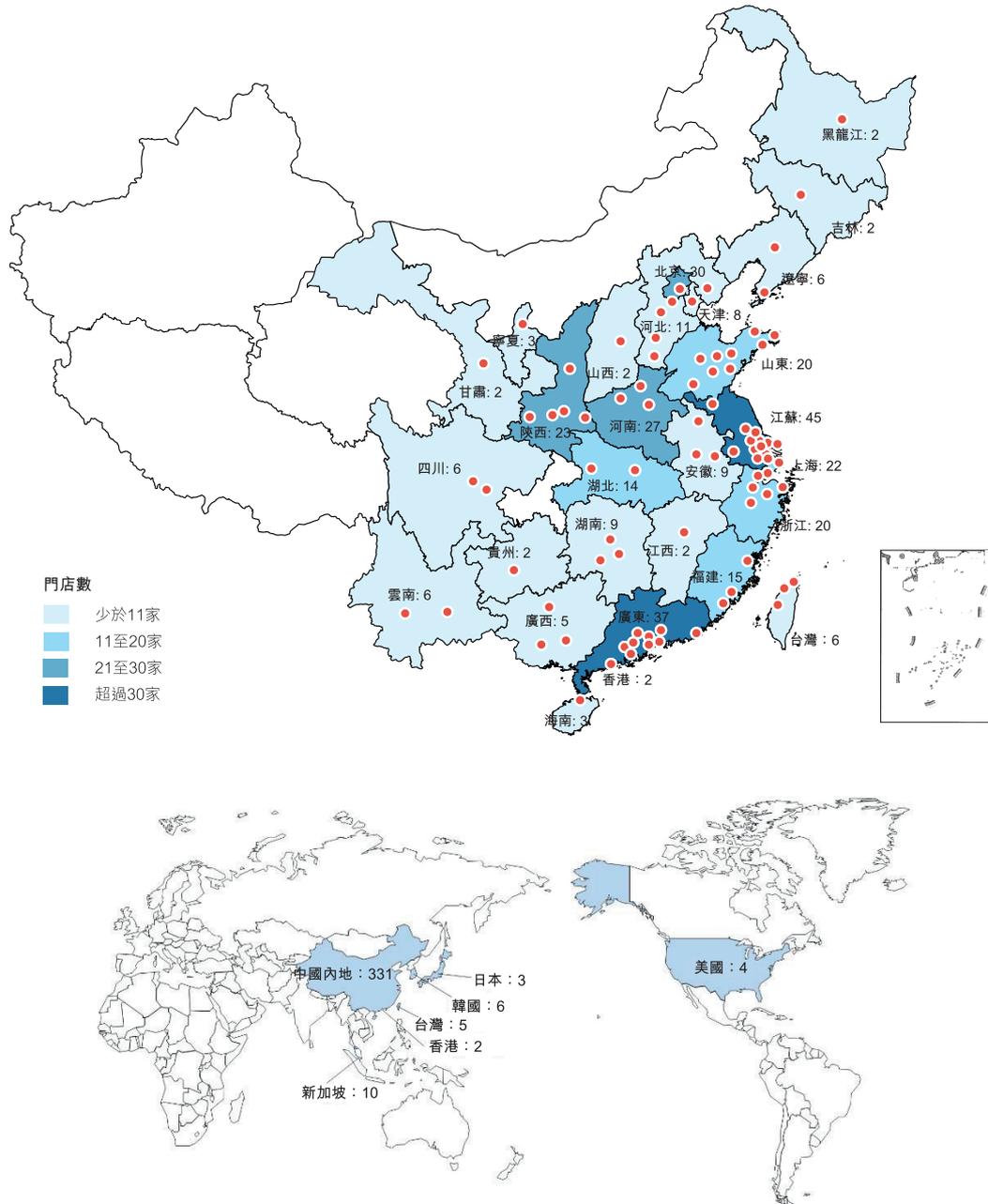
根據沙利文報告的資料，按二零一七年收入計，我們擁有及營運全球最大的火鍋連鎖品牌。我們於一九九四年在四川簡陽開設第一家餐廳，並已逐步擴展到中國26省。截至最後實際可行日期，海底撈餐廳網絡覆蓋中國內地所有一線城市及絕大部分二線城市。此外，截至最後實際可行日期，我們亦已進入台灣及香港開發餐廳，並在新加坡、韓國、日本及美國開發餐廳。我們擁有並經營所有的海底撈餐廳，所有餐廳(使用所在房產)均為租賃。

截至二零一五年、二零一六年及二零一七年十二月三十一日、二零一八年六月三十日及最後實際可行日期，我們分別擁有並經營146、176、273、341及362家海底撈餐廳，其中139、167、254、316及331家餐廳位於中國內地。根據沙利文報告的資料，我們始終為業界中翻檯率最高的公司之一，反映出我們受顧客歡迎、超卓的顧客服務及有效率的餐廳管理系統。截至二零一五年、二零一六年及二零一七年十二月三十一日止年度以及截至二零一八年六月三十日止六個月，我們的整體翻檯率分別為每天4.0次、每天4.5次、每天5.0

業 務

次及每天4.9次。假設每餐桌的平均座席為四位，於二零一五年、二零一六年及二零一七年以及截至二零一八年六月三十日止六個月，我們餐廳的整體座席翻檯率(1)分別為每天3.8次、每天4.1次、每天4.4次及每天4.2次，與我們的翻檯率整體一致。

以下地圖載列截至最後實際可行日期我們的餐廳網絡。



附註(1)：整體座席翻檯率的計算方法是將所服務顧客總人數，除以期間平均餐桌數、期間同店總營業日數與平均每餐桌座席數量之積。

業 務

下表載列截至所示期間及於所示日期的餐廳數量以及按地區劃分的餐廳經營所得總收入明細。

	截至十二月三十一日及截至十二月三十一日止年度						截至六月三十日及截至六月三十日止六個月			
	二零一五年		二零一六年		二零一七年		二零一七年		二零一八年	
	數量	總收入/收入 (人民幣千元)	數量	總收入/收入 (人民幣千元)	數量	總收入/收入 (人民幣千元)	數量	總收入/收入 (人民幣千元) (未經審核)	數量	總收入/收入 (人民幣千元)
中國內地										
一線城市.....	50	2,316,797	55	2,713,753	65	2,959,223	57	1,427,081	78	1,800,232
二線城市.....	71	2,879,563	83	3,776,360	120	5,230,981	95	2,339,596	153	3,467,689
三線及以下城市.....	18	310,178	29	733,596	69	1,518,374	39	636,389	85	1,401,431
<i>小計</i>	<i>139</i>	<i>5,506,538</i>	<i>167</i>	<i>7,223,709</i>	<i>254</i>	<i>9,708,578</i>	<i>191</i>	<i>4,403,066</i>	<i>316</i>	<i>6,669,352</i>
中國內地以外										
新加坡.....	3	193,553	4	258,685	6	353,993	4	156,145	8	228,988
台灣.....	1	13,736	1	57,599	5	158,449	2	41,080	6	108,601
韓國.....	1	26,452	2	46,402	3	72,503	3	29,703	4	48,367
日本.....	1	13,327	1	38,056	2	55,488	1	23,363	2	50,734
美國.....	1	30,005	1	38,403	2	46,737	2	22,373	4	61,167
香港.....	—	—	—	—	1	16,211	0	—	1	34,459
<i>小計</i>	<i>7</i>	<i>277,073</i>	<i>9</i>	<i>439,145</i>	<i>19</i>	<i>703,381</i>	<i>12</i>	<i>272,664</i>	<i>25</i>	<i>532,316</i>
餐廳總數/餐廳										
經營所得總收入.....	<u>146</u>	<u>5,783,611</u>	<u>176</u>	<u>7,662,854</u>	<u>273</u>	<u>10,411,959</u>	<u>203</u>	<u>4,675,730</u>	<u>341</u>	<u>7,201,668</u>
扣除：										
會員積分計劃.....		<u>(130,522)</u>		<u>(27,258)</u>		<u>(23,862)</u>		<u>(29,046)</u>		<u>(49,631)</u>
餐廳總數/餐廳										
經營收入總額.....	<u>146</u>	<u>5,653,089</u>	<u>176</u>	<u>7,635,596</u>	<u>273</u>	<u>10,388,097</u>	<u>203</u>	<u>4,646,684</u>	<u>341</u>	<u>7,152,037</u>

業 務

下表載列截至所示期間按地區劃分的餐廳層面經營溢利⁽¹⁾及餐廳層面經營毛利率⁽²⁾明細。

	截至十二月三十一日止年度						截至六月三十日止六個月			
	二零一五年		二零一六年		二零一七年		二零一七年		二零一八年	
	經營溢利	經營毛利率								
	(人民幣千元)									
中國內地										
一線城市	524,943	22.2%	758,223	27.2%	653,585	21.6%	342,804	23.4%	367,305	20.2%
二線城市	568,999	19.6	969,431	25.1	1,248,129	23.4	562,054	23.6	774,753	22.1
三線及以下城市	44,220	14.2	154,517	20.9	308,527	20.1	130,256	20.3	276,320	19.6
小計/整體										
中國經營毛利率	1,138,162	20.4	1,882,171	25.5	2,210,241	22.3	1,035,114	23.0	1,418,378	21.1
中國內地以外	51,943	18.7	100,054	22.7	128,033	17.9	46,349	17.0	54,432	10.2
扣除：會員積分計劃	130,522)		(27,258)		(23,862)		(29,046)		(49,631)	
總計/整體經營毛利率	1,059,583	18.5%	1,954,967	25.1%	2,314,412	21.9%	1,052,417	22.2%	1,423,179	19.7%

(1) 餐廳層面經營溢利按從餐廳層面的收入(指餐廳經營所得收入、餐廳內的外賣服務站點所得收入及銷售調味料及食材所得收入的總額)中扣除餐廳層面所用原材料及易耗品成本、餐廳層面的員工成本、餐廳層面的物業租金及相關開支、餐廳層面的水電開支、餐廳層面的折舊及攤銷以及其他餐廳層面開支計算。餐廳層面的經營溢利並非公認會計準則項目。我們呈列該非公認會計準則項目的原因是，我們認為它是我們經營表現的重要補充性衡量指標，及認為分析人員、投資者及其他相關方在評估業內公司時會經常用到這一指標。我們的管理層使用該非公認會計準則項目作為業務決策時的另一計量工具。業內其他公司對該非公認會計準則項目的計算方式可能與我們有所差別。該非公認會計準則項目並非國際財務報告準則項下經營表現或流動性的衡量指標，不應視為根據國際財務報告準則計算的除稅前溢利或經營活動現金流量的替代，亦不具有優先性。該非公認會計準則項目作為分析工具具有局限性，閣下不應單獨考慮該項或作為分析我們根據國際財務報告準則呈報的業績的替代指標。我們呈列該非公認會計準則項目不應被詮釋為我們日後業績將不會受到不尋常或非經常性項目的影響。

(2) 餐廳層面經營毛利率按餐廳層面經營溢利除以餐廳層面同期收入再乘以100%計算。

業 務

餐廳網絡擴展

於二零一五年、二零一六年、二零一七年及截至二零一八年六月三十日止六個月，我們分別開設36、32、98及71家新餐廳。下表載列於往績記錄期我們的餐廳總數及其變動情況。

	截至十二月三十一日止年度			截至六月三十日
				止六個月
	二零一五年	二零一六年	二零一七年	二零一八年
期初餐廳數量	112	146	176	273
期內新開設餐廳數量	36	32	98	71
期內關閉餐廳數量	2	2	1	3
期末餐廳數量	146	176	273	341

我們於二零一七年及二零一八年上半年開設的新餐廳數量分別大幅增加至98及71家，乃由於我們於二零一六年中期重組內部管理結構以帶動自下而上的項目選定過程。有關詳情，請參閱「一組織架構」。於往績記錄期，我們的餐廳一般於約一至三個月內達致首次盈虧平衡。於往績記錄期及截至最後實際可行日期，絕大部分餐廳均有盈餘，若干未達致初步月度收支平衡的新開餐廳以及少數海外餐廳除外。

於二零一五年、二零一六年、二零一七年及截至二零一八年六月三十日止六個月，我們分別有兩家、兩家、一家及三家餐廳關閉。在我們於往績記錄期關閉的八家餐廳是因為政府區域規劃調整及商業原因。

餐廳表現

下表載列於所示期間按地區劃分我們餐廳的若干關鍵表現指標。

	截至十二月三十一日止年度			截至六月三十日止六個月	
	二零一五年	二零一六年	二零一七年	二零一七年	二零一八年
顧客平均開支⁽¹⁾(人民幣)					
一線城市	93.2	95.3	98.3	101.2	106.0
二線城市	86.1	88.5	92.6	90.7	94.2
三線及以下城市	89.8	92.8	94.5	90.5	91.8
中國內地餐廳	89.2	91.4	94.6	93.8	96.6
中國內地以外	215.2	215.4	179.6	211.5	196.1
整體	91.8	94.5	97.7	97.0	100.3
服務顧客總量⁽²⁾(百萬)					
一線城市	24.9	28.5	30.1	14.1	17.0
二線城市	33.4	42.7	56.5	25.8	36.8
三線及以下城市	3.5	7.9	16.1	7.0	15.3
中國內地餐廳	61.7	79.0	102.6	46.9	69.1
中國內地以外	1.3	2.0	3.9	1.3	2.7
總計	63.0	81.1	106.6	48.2	71.8

業 務

	截至十二月三十一日止年度			截至六月三十日止六個月	
	二零一五年	二零一六年	二零一七年	二零一七年	二零一八年
翻檯率⁽³⁾ (次/天)					
一線城市	3.9	4.3	4.8	4.7	4.9
二線城市	4.1	4.8	5.2	5.2	5.1
三線及以下城市	3.5	4.3	4.7	4.7	4.6
中國內地餐廳	4.0	4.5	5.0	5.0	5.0
中國內地以外	4.4	4.8	4.4 ⁽⁶⁾	4.4 ⁽⁶⁾	3.7 ⁽⁶⁾
整體	4.0	4.5	5.0	5.0	4.9
每家餐廳平均每日顧客量⁽⁴⁾					
一線城市	1,412	1,472	1,546	1,469	1,418
二線城市	1,471	1,559	1,589	1,642	1,485
三線及以下城市	962	1,027	1,112	1,133	1,139
中國內地餐廳	1,405	1,453	1,478	1,489	1,377
中國內地以外	651	713	869	722	666
整體	1,373	1,416	1,441	1,448	1,323
餐廳平均每日銷售額⁽⁴⁾					
(人民幣千元)					
一線城市	131.5	140.3	152.1	148.7	150.3
二線城市	126.7	138.0	147.1	148.9	139.9
三線及以下城市	86.4	95.2	105.2	102.5	104.5
中國內地餐廳	125.3	132.8	139.8	139.7	132.9
中國內地以外	140.0	153.6	156.1	152.7	130.5
整體	125.5	133.7	140.8	140.4	132.8

(1) 按期內餐廳經營所得總收入除以期內同區服務總客流量計算。有關如何計算服務顧客總數的進一步詳情，見附註(2)。

(2) 我們用小料訂單數作為計件薪酬架構的關鍵績效指標，且於二零一七年前代替所服務顧客數。雖然大部分顧客會點小料，但部分(包括幼兒)不會。於二零一六年，我們推出升級系統直接記錄所服務顧客數。因此，上表及文件其他章節所列示的二零一七年及二零一八年服務總顧客數乃基於IT系統記錄的服務顧客數而計算。然而，上表及文件其他章節所列示的二零一五年及二零一六年所服務客戶總數乃按所服務顧客數與二零一七年小料訂單數的比率而得出。於二零一五年、二零一六年、二零一七年以及截至二零一七年及二零一八年六月三十日止六個月，我們餐廳的小料訂單數合共分別為55.3百萬單、71.0百萬單、92.8百萬單、41.8百萬單及61.6百萬單。

(3) 按期內服務總餐桌數除以期內餐廳總營業日數與期內同區總餐桌數之積計算。

業 務

- (4) 按期內服務總顧客數除以期內同區餐廳總營業日數計算。有關如何計算服務顧客總數的進一步詳情，見附註(2)。
- (5) 按期內餐廳經營所得總收入除以期內同區餐廳總營業日數計算。
- (6) 海外餐廳二零一七年及二零一八年的翻檯率不包括我們其中一家於二零一七年開業的美國餐廳的翻檯率，該美國餐廳僅供應吧台式火鍋。

下表載列於所示期間按開業年度劃分我們餐廳的若干關鍵指標⁽¹⁾。

	截至十二月三十一日止年度			截至六月三十日止六個月	
	二零一五年	二零一六年	二零一七年	二零一七年	二零一八年
顧客平均開支(人民幣)					
二零一五年前開業的餐廳	91.2	93.7	97.1	97.3	101.6
二零一五年開業的餐廳	97.5	99.4	101.9	99.9	104.9
二零一六年開業的餐廳	—	91.7	97.7	95.2	98.9
二零一七年開業的餐廳	—	—	95.9	89.3	97.8
截至二零一八年六月三十日					
止六個月內開業的餐廳	—	—	—	—	98.6
整體	91.8	94.5	97.7	97.0	100.3
服務顧客總量(百萬)					
二零一五年前開業的餐廳	57.5	62.2	63.1	31.3	30.4
二零一五年開業的餐廳	5.5	13.6	15.8	7.7	7.6
二零一六年開業的餐廳	—	5.4	13.3	6.5	6.8
二零一七年開業的餐廳	—	—	14.4	2.7	20.5
截至二零一八年六月三十日					
止六個月內開業的餐廳	—	—	—	—	6.5
總計	63.0	81.1	106.6	48.2	71.8
翻檯率(次/天)					
二零一五年前開業的餐廳	4.0	4.5	5.0	4.9	5.1
二零一五年開業的餐廳	4.1	4.6	5.3	5.2	5.4
二零一六年開業的餐廳	—	4.8	5.2	5.1	5.3
二零一七年開業的餐廳	—	—	4.6	4.8	4.6
截至二零一八年六月三十日止					
六個月內開業的餐廳整體	—	—	—	—	4.2
整體	4.0	4.5	5.0	5.0	4.9
每家餐廳平均每日顧客量					
二零一五年前開業的餐廳	1,434	1,584	1,703	1,644	1,682
二零一五年開業的餐廳	953	1,032	1,204	1,185	1,222
二零一六年開業的餐廳	—	1,097	1,141	1,132	1,176
二零一七年開業的餐廳	—	—	1,183	1,208	1,160
截至二零一八年六月三十日止					
六個月內開業的餐廳	—	—	—	—	997
整體	1,373	1,416	1,441	1,448	1,323

業 務

	截至十二月三十一日止年度			截至六月三十日止六個月	
	二零一五年	二零一六年	二零一七年	二零一七年	二零一八年
餐廳平均每日銷售					
(人民幣千元)					
二零一五年前開業的餐廳	130.8	148.4	165.4	161.9	170.8
二零一五年開業的餐廳	92.9	102.6	122.7	118.4	128.2
二零一六年開業的餐廳	—	100.6	111.5	107.7	116.3
二零一七年開業的餐廳	—	—	113.4	107.9	113.5
截至二零一八年六月三十日止					
六個月內開業的餐廳	—	—	—	—	98.2
整體	126.0	133.8	140.8	140.4	132.8

(1) 有關我們計算上述關鍵表現指標的方法，請參閱「我們的業務－餐廳業務－餐廳表現」。

於二零一五年、二零一六年及二零一七年以及截至二零一八年六月三十日止六個月，按翻檯率計，我們位列前四分之一的餐廳分別錄得平均每天餐廳銷售人民幣152,800元、人民幣169,900元、人民幣172,000元及人民幣164,300元。同期，按翻檯率計，我們位列最末四分之一的餐廳分別錄得平均每天餐廳銷售人民幣91,600元、人民幣103,700元、人民幣99,600元及人民幣99,700元。最末四分之一餐廳錄得較低翻檯率及平均每天餐廳銷售，主要反映出新開業餐廳處於啟動上升階段及在進行促銷活動。

下表載列往績記錄期我們的同店銷售詳情。

業 務

	截至十二月三十一日止年度				截至六月三十日止六個月	
	二零一五年	二零一六年	二零一六年	二零一七年	二零一七年	二零一八年
同店售量⁽¹⁾						
一線城市	42		39		45	
二線城市	49		62		76	
三線及以下城市	7		17		27	
中國內地以外	4		7		8	
整體	102		125		156	
同店銷售⁽²⁾ (人民幣千元)						
一線城市	2,046,712	2,269,970	1,931,959	2,177,010	1,161,457	1,303,609
二線城市	2,298,491	2,679,111	3,078,975	3,525,673	2,043,294	2,128,611
三線及以下城市	233,768	262,376	584,778	680,148	507,721	539,920
中國內地以外	216,664	259,083	411,101	463,851	228,801	222,337
總計	4,795,635	5,470,540	6,006,813	6,846,682	3,941,273	4,194,477
同店銷售增長率(%)						
一線城市	10.9%		12.7%		12.2%	
二線城市	16.6%		14.5%		4.2%	
三線及以下城市	12.2%		16.3%		6.3%	
中國內地以外	19.6%		12.8%		(2.8)% ⁽⁵⁾	
整體	14.1%		14.0%		6.4%	
同店日銷售額⁽³⁾ (人民幣千元)						
一線城市	134.2	148.2	135.7	154.4	144.0	160.9
二線城市	129.3	150.4	136.5	156.2	149.3	155.4
三線及以下城市	91.9	102.6	94.2	109.8	104.1	111.3
中國內地以外	148.4	177.5	161.0	182.3	159.5	155.4
整體	129.5	147.2	131.8	150.8	140.4	149.4
同店翻檯率⁽⁴⁾ (次/天)						
一線城市	3.9	4.3	4.3	4.8	4.7	5.1
二線城市	4.1	4.8	4.8	5.3	5.3	5.3
三線及以下城市	3.4	3.8	4.1	4.7	4.7	5.0
中國內地以外	4.4	5.2	5.0	5.1	4.5	4.5
整體	4.0	4.5	4.6	5.1	5.0	5.2

(1) 包括比較期間開始前開始運營且於二零一五年及二零一六年，以及二零一六年及二零一七年營業超過300天，於截至二零一七年及二零一八年六月三十日止六個月營業超過150天的餐廳。

(2) 於所示期間我們同店餐廳業務的總收入總額。

(3) 按期間同店餐廳業務的總收入除以期間同店總營業日數計算。

(4) 按期間服務總桌數除以期間同店總營業日數與期間同店平均餐桌數的乘積計算。

(5) 海外餐廳截至二零一八年六月三十日止六個月的同店銷售較截至二零一七年六月三十日止六個月下跌2.8%，主要由於我們下調海外餐廳若干菜單項目的價格以增加顧客人數的政策，導致每位顧客的平均消費有所下降。

業 務

有關詳情，請參閱「財務資料－影響我們經營業績的關鍵因素」。

外賣業務

我們於二零一零年開始提供外賣服務，根據沙利文報告，我們是中國首家推出自營火鍋外賣服務的火鍋店品牌。截至最後實際可行日期，我們於中國超過45個城市經營外賣業務。根據沙利文報告，中國餐飲外賣領域由二零一三年的人民幣465億元快速擴展至二零一七年的人民幣2,091億元，並預期於二零一七年至二零二二年按17.9%的複合年增長率增長。

我們的外賣服務站主要為周圍的顧客提供服務，配送通常於30到40分鐘內完成。我們通過外賣熱線、微信公眾號、海底撈應用程序以及中國主要的第三方網上餐飲外賣平台提供外賣服務。二零一七年，外賣服務的銷售額約60%來自第三方網上餐飲外賣平台。我們於所有平台提供的服務均相同，且所有外賣(包括於第三方網上餐飲外賣平台上的銷售)均由我們自己的員工完成配送。根據我們與該等第三方網上餐飲外賣平台的協議，我們已同意支付透過其平台所得收入的低單位數百分比作為佣金。我們須承擔準備食物及外賣配送所產生的成本及開支。由於我們負責就在該等平台作出的訂單準備所有食物及外賣配送工作，因此，我們須承擔與該等訂單有關的任何責任。

我們力求為外賣顧客提供與堂食顧客一致的海底撈就餐體驗。我們的配送人員不僅送貨，亦在到達後為顧客準備餐桌。與我們的餐廳服務類似，我們為每份外賣訂單免費提供小吃以及含有口香糖和髮帶的包袋，以便顧客改善他們的火鍋就餐體驗。此外，我們的顧客可選擇(收取額外收費)帶有鍋和電爐以及餐盤和餐具(而非紙製和塑料的盤及餐具)並由配送人員服務。如果選擇該項服務，我們的配送人員亦將於就餐後收取這些物品根據同樣管理體系，即根據顧客滿意度及完成工作量，將進行獎勵及評估。於二零一五年、二零一六年、二零一七年以及截至二零一七年及二零一八年六月三十日止六個月的外賣業務總收入分別為人民幣74.1百萬元、人民幣146.1百萬元、人民幣218.8百萬元、人民幣97.7百萬元及人民幣133.4百萬元。

業 務

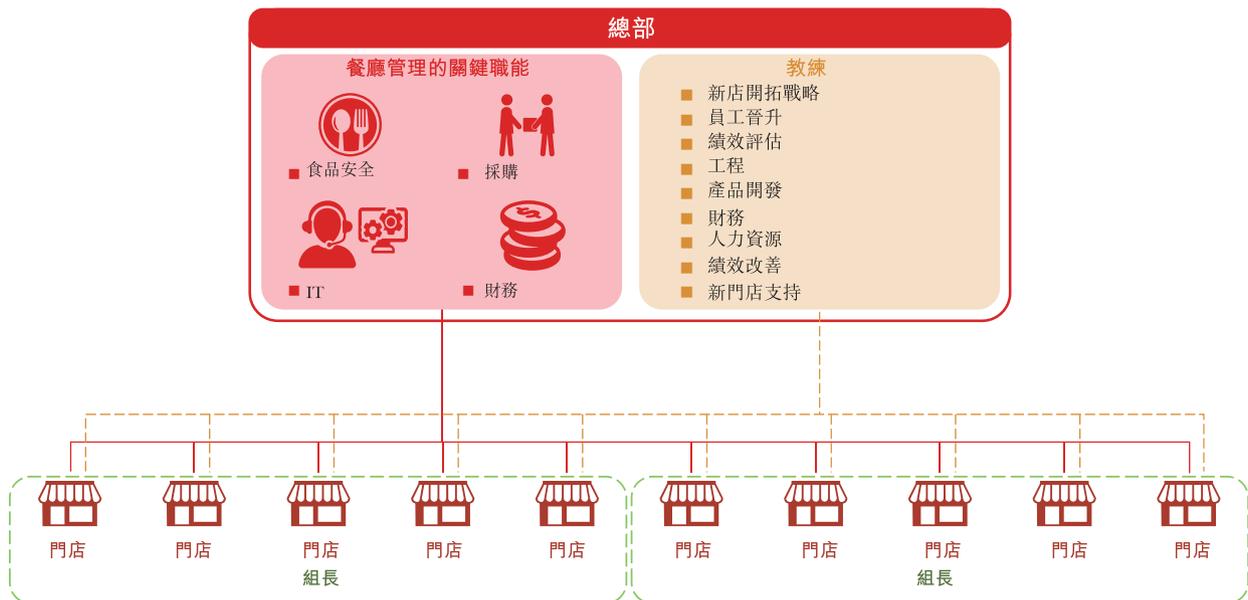
調味料及食材銷售

於往績記錄期內，我們亦出售零售調味料產品及食材。這些產品的味道通常與在我們餐廳內堂食所提供的火鍋中使用的調味料及食材味道相同，使顧客能夠在家中烹調自己的海底撈式火鍋。於二零一五年、二零一六年、二零一七年以及截至二零一七年及二零一八年六月三十日止六個月，該等銷售所賺取的收入分別為人民幣29.5百萬元、人民幣26.0百萬元、人民幣30.3百萬元、人民幣11.7百萬元及人民幣57.3百萬元，分別佔我們總收入的0.5%、0.3%、0.3%、0.2%及0.8%。

組織構架

為了實現持續高速增長，同時保持始終如一的高質量標準，我們的創始人及管理層尋求通過結合傳統特許經營模式與自營模式的優點，創建獨特的管理模式。我們不斷完善我們的管理體系，以找到標準化與靈活性之間、管控與自主之間的最佳平衡，讓店長有足夠的自由度及靈活性，同時保持對餐廳管理關鍵環節的管控。

由於我們的努力，二零一六年年中，我們重組了內部組織，設有四個組成部分，即總部、教練、抱團小組及餐廳。我們的組織架構是扁平化管理系統，我們的餐廳直接向我們的高級管理層匯報。為支持總部，附近各個餐廳組成一組互相提供支持以及共享信息和資源。我們相信，該扁平化管理為我們帶來極高的透明度，使我們能夠立即有效執行公司目標。餐廳管理由教練團隊支持，為店長提供指導、建議及評估。下圖載列我們的組織架構：



業 務

總部

我們的總部有效地管控餐廳管理的關鍵環節，包括食品安全、供應商選擇及管理、法律、資訊科技、財務及餐廳擴張戰略。我們相信我們經營的該等環節需要標準化的管理以確保我們業務的整體質量及程序。此外，我們相信在該等環節的標準化運營使我們能夠實現規模化的擴張。雖然我們在日常運營中向店長賦予了重大自主權，但我們仍能夠通過有效控制該等關鍵環節來管理每間餐廳的質量及確保取得成功。

教練及教練團隊

我們的店長在管理餐廳日常營運方面高度的自主且靈活，並且我們主要以彼等選擇的教練組為餐廳提供指引及支持。我們的多數教練曾擔任店長或擁有在餐廳工作的豐富經驗。部分教練為全職教練，而其他亦可能在總部擔任部門主管。截至最後實際可行日期，我們共有12名教練。我們的教練組直接向我們的首席運營官楊利娟女士報告。這些教練組在以下方面為我們的餐廳提供支持服務：

- *新店開拓戰略*。就選址及租賃談判提供指引。
- *員工發展及晉升*。負責管理為大堂經理及後備店經理提供的海底撈大學培訓計劃。有關詳情請參閱「一評估、薪酬及培訓一培訓及晉升一餐廳管理」。
- *績效評估*。負責進行餐廳的績效評估。
- *工程*。負責協調餐廳的裝修及翻新工作。
- *產品開發*。負責開發新的菜品並改進現有菜品。
- *財務*。負責規劃、組織及核算於監控我們的餐廳財務狀況。
- *績效改善*。負責為C級餐廳提供指導。
- *新門店支持*。負責為新餐廳開設新餐廳進行監督及規劃、餐廳工作人員培訓以及為新店長提供綜合指導。

業 務

- 人力資源。負責面試候選人、提供員工培訓並與微海諮詢聯絡以供人力資源所需。

抱團小組

我們一般要求區域內餐廳與其鄰近餐廳形成一個「抱團小組」。這些抱團小組通常包括五至18家餐廳(通常以存在師徒關係的門店為主)，並以有能力的店長(通常是小組內各門店店長的師傅)擔任「組長」。抱團小組內餐廳互幫互助，拓展及經營新店，並進行落後店輔導。抱團小組內餐廳因分佈在同一地區，共享信息、資源，共同解決區域問題，從而通過自我管理，提高整體管理效率及透明度，實現區域由下至上的區域支持職能。

截至最後實際可行日期，我們已正式成立43個抱團小組，涵蓋超過350家餐廳。一個新近舉措是要求每個組長制定本抱團小組的長期發展計劃，涉及當地新店開拓、人才培養、新抱團小組裂變等。該等舉措旨在鼓勵組長更好地確定其經營目標，幫助我們構成公司長遠策略的基礎。

餐廳層面

餐廳的日常營運由店長管理。更重要的是，我們的店長負責員工考核及晉升，並獲鼓勵挖掘有才幹的徒弟成為店長，支持自下而上驅動的擴張。我們的店長負責每天檢查餐廳的營運情況，處理客戶投訴及緊急情況，每週召開員工會議並審查財務及績效指標。店長必須執行我們的操作手冊中規定的一套規則，這些規則主要涉及人力資源管理、食品安全、現金管理及新餐廳開發。除該等規則外，於經營餐廳方面，我們通常賦予店長高度的自主及決策權。我們透過將店長薪酬與餐廳的業績掛鉤，以激勵其確保海底撈餐廳的品質。請參閱「一評估、薪酬及培訓－薪酬」。

我們的各餐廳通常配備約100至150名餐廳員工。我們將餐廳職位分為初級、中級及高級。一般而言，新加入者將從初級職位開始，隨著他們獲得經驗並接受額外培訓，他們將轉向更有挑戰性的角色。初級角色包括雜工及清潔工。中級角包括洗碗工及備菜員。高級角色包括服務員及食品安全人員。我們的大堂經理會輪班，並管理餐廳的特定區域，負責監督我們餐廳的日常營運。根據沙利文報告，由於我們的績效評估、薪酬及晉升制度，我們員工的流失率在行業中相對較低。

業 務

拓展計劃、選址及發展

我們相信，餐廳網絡的持續拓展對我們的發展和未來的成功至關重要。二零一六年年中，我們重組內部管理體系以鼓勵自下而上的增長。此模式下，我們將店長的財務利益與其培養新店長及開設新餐廳的能力掛鉤，這已經成為我們拓展的重要驅動力。根據現有店長的推薦意見，我們透過領導層培訓計劃物色及培養未來店長，為我們的拓展提供有力支持。

我們鼓勵店長向總部提交新餐廳提案，其中包括後備店經理、建議餐廳員工團隊及潛在餐廳選址。店長一般會在與其抱團小組進行內部討論及規劃後呈交此等新餐廳提案。公司總部與戰略拓展教練組一起對店長的新餐廳提案進行評估及管理整體戰略拓展。我們要求店長每兩年開設一家新餐廳。於二零一七年及二零一八年上半年新開業的98家及71家餐廳當中，分別58家及34家由現有店長建議開設。此外，我們亦從以下方面考慮積極尋求開設新餐廳，如(i)可用的經營新餐廳的後備店經理(該等人員大部分為內部培養的)；(ii)新市場的潛力；及(iii)翻檯率高於平均水平的周邊現有餐廳數量，此數據反映該等地區尚有空間開設新餐廳。

我們相信，通過鼓勵店長實現自下而上的增長並統一現有餐廳店長的利益與其徒弟的新餐廳表現，我們能夠有效地阻止在同一地理區域內的餐廳進行分拆。此外，我們在確定新餐廳的位置時會進行深入研究及分析。我們已經與阿里雲開發了人工智能平台，當中包含根據我們指定的標準篩選合適位置的運算法則。一般而言，我們要求餐廳之間至少相隔三公里。請參閱「一拓展管理一選址」。鑒於火鍋的受歡迎程度、中國中式餐飲市場的整體增長潛力及火鍋市場分散，預期像我們這樣的領先火鍋連鎖餐廳在未來幾年的增長潛力龐大。根據沙利文報告，於往績記錄期內，我們新開設的餐廳的翻檯率與我們現有餐廳的翻檯率相若，即高於行業平均水平。

我們拓展計劃的年度目標並非一成不變，而任何期間新開張餐廳的實際數量、地點及時間將受多項不確定因素影響。我們可能會根據現有市場環境、店長儲備及開業前狀況以及相關餐廳的準備情況對新開業計劃作出必要調整。有關詳情請參閱「風險因素一我們未必能夠有效管理我們的發展及業務拓展」。

業 務

拓展管理

我們已將我們的餐廳擴展流程標準化，以確保優質及快速的增長。我們的總部集中管理餐廳管理的重要範疇，如食品安全及質量控制、原材料採購、供應商管理以及遵守相關法律及法規。該等範疇已標準化並可擴展以應付我們擴張業務的需要。此外，我們將某些職能(如食品加工及物流)外包予第三方服務供應商。為了支持我們擴張業務，總部將密切監察資源的可用水平及充足度，並制定具體的工作計劃以落實擴張。此外，我們將繼續評估擴張計劃的要求，並根據需要增加內部資源或確保有額外的第三方服務供應商。

就各個新餐廳項目而言，我們總部及戰略拓展教練組負責根據師傅的推薦意見選擇新店長、進行選址及租賃事宜協商。新店長及其師傅負責執行項目，並在餐廳開設各方面由教練團隊給予支持。下圖列示新餐廳項目釐定後我們餐廳開設流程的重要步驟。



挑選新的店長

我們相信，新餐廳取得成功的重要因素在於能夠覓得一位經驗豐富、熟悉餐廳日常運營及管理，有天賦並且勝任有關工作的新店長。於往績記錄期，我們的絕大部分店長均為內部培養及曾在服務員、雜工或清潔工等多個非管理職位任職，且加入我們時均擔任初級職務。有關我們的師徒制計劃的詳情，請參閱「一評估薪酬及培訓一培訓及晉升」。

我們在選擇新店長時會考慮現有店長的推薦意見。倘我們批准店長遞交的新餐廳提案，店長的徒弟(符合經理資格)通常將成為新店長的首選，並須由教練組審核。倘我們擬開設並非店長提交的新餐廳，將在我們的內部辦公室自動化系統上創建項目發佈。店長可申請承接該等項目，亦由教練組審核。我們通常在審核過程中考慮以下因素：

- 過往績效。我們在選擇及開設新餐廳時優先考慮A級店長的徒弟。C評級餐廳的店長不得開設新餐廳。有關我們餐廳評級系統的詳情，請參閱「一評估、薪酬及培訓一績效評估一餐廳」。

業 務

- **員工。**我們評估新餐廳擬定員工的表現及資歷，確保新餐廳有適當的員工配備。我們通常會將新店長原有餐廳的員工提拔到該新餐廳的更高職位。我們相信此舉能實現餐廳員工的穩定性及持續性，令新餐廳初始數月順利經營。
- **地理位置。**我們通常不會將後備店經理與其現有餐廳的省或地區以外的項目進行匹配。只有一年中取得兩次A級評分的店長方有資格申請及將業務拓展至其現有餐廳所在地以外的城市。我們亦要求新餐廳的經理完成額外的師徒制培訓。
- **海外餐廳。**我們要求海外餐廳的店長候選人擁有語言能力及滿足一定的教育背景要求，並擁有曾在我們的中國餐廳擔任店長的經驗。

如果獲選，新店長、其師傅及員工團隊將負責在教練團隊的指導下執行該項目。

選址

我們認為店址對於我們餐廳的成功至關重要，因此，我們直接在總部及教練組的層面管理選址。為提高選址過程的質量，我們目前與阿里雲開發人工智能平台，其由可根據我們指定的標準篩選合適地點的算法組成。我們總部及戰略拓展教練組使用選址算法的結果，為店長提供有關適合開設餐廳的地點及地區的一般指引。店長負責就其建議的餐廳物色特定物業。我們的戰略拓展教練組對店長建議的餐廳選址進行評估，亦可通過彼等廣泛的調查及可行性研究獨立尋找新餐廳的合適地點。新餐廳選址最終由戰略拓展教練組及將會出任該新餐廳的經理共同決定。

我們的選址算法涉及以下標準。

- 當地社區人均國內生產總值及人口密度；
- 產生客流量的活動中心場所，如寫字樓、購物中心、學校和住宅區；
- 附近其他餐廳的受歡迎程度；
- 夜生活場所，如酒吧和KTV（考慮到我們的許多餐廳在深夜仍然營業）；

業 務

- 與我們其他餐廳之間的距離；
- 房地產開發商的聲譽及彼等吸引主流品牌的能力；及
- 公共交通的便利性、交通狀況及停車位。

租賃安排

我們一般為餐廳訂立為期五至十五年並附帶續約選擇權的長期租約。我們並不擁有我們餐廳場所的任何產權，並相信此策略可降低我們的資本投資需求。根據沙利文報告，往績記錄期內，我們的物業總租金及相關開支佔我們收益的百分比一般介乎4%至5%，較行業平均水平為低。我們相信，我們的物業租金及相關開支佔收益的百分比較行業平均水平為低，主要由於我們餐廳有較高的翻檯率及較佳表現。此外，我們強大的品牌實力、吸引顧客人流及獲取長期租賃的能力，以及我們採取具成本效益的物業租賃方針，均使我們的租金開支低於行業平均水平。此外，我們相信，由於我們廣受歡迎，我們無需依賴高端昂貴物業吸引更多顧客人流。

我們的租賃通常包括至少三個月的免租期，以方便裝修及翻新場所。我們絕大部分租約的租金為固定金額，並按租賃協議規定的每兩至三年逐步增加。通常，我們可根據我們的意願透過向出租人於提前兩至三個月發出通知，終止我們的租賃協議。出租人可終止我們的租賃協議，但我們可能會要求支付損害賠償，賠償金額取決於我們的入駐時間及我們的租賃費用。我們的部分租賃自動續約，除非任何一方通知，並且我們享有租賃若干物業的優先權。於往績記錄期，我們於及時重續租約方面並無遇到任何重大困難。

我們已與中國多家大型房地產開發商建立戰略合作夥伴關係。根據我們與該等開發商達成的戰略合作協議，他們同意向我們提供有關其物業的資料，並提供有利的租賃條款和地點。我們可選擇在其物業處開設餐廳，但不受最低租賃數目限制。

項目執行

新店長在其師傅的支持下負責執行新餐廳開設。我們設有標準化的新餐廳開設流程，我們的教練於整個過程中進行監督並提供指導。完成選址至開設新餐廳通常需要三至六個

業 務

月。此外，我們委聘第三方提供餐廳裝修及新員工培訓等服務。教練指導將於候選人被認定為新餐廳的經理後開始，並將於新餐廳開業後繼續進行。通常，教練指導持續約三個月。新餐廳開設流程的主要方面包括：

- **許可證及合規。**店長在我們法律部門的指引下申請必要的牌照及許可證(包括營業牌照、環境評估、食品安全許可證及消防安全檢查證書)。我們將申請相關授權及許可，作為項目執行的最初的主要步驟之一。
- **餐廳裝修。**店長與我們的工程教練密切合作，審查並制定餐廳裝修計劃。我們將裝修及翻新工作外包予我們的關連人士蜀韻東方及若干第三方。店長亦訂購必要的餐廳用具及材料。裝修及翻新中國餐廳通常需要兩至三個月，而裝修及設計海外餐廳需要更多準備，通常需要更長時間。
- **菜單選擇及定價。**對於新市場中的餐廳，我們的店長對當地市場偏好及定價標準進行市場調查。店長將根據其研究，制定菜單及定價建議交至教練批准。對於現有市場中的餐廳，我們通常保持該地區其他海底撈餐廳的菜單及價格。任何價格調整均需提交至教練批准。我們通常在開始新項目的兩個月內落實菜單選定。
- **員工招聘。**除從現有餐廳調遣至新餐廳的員工外，店長準備了其新餐廳所需的員工需求清單。該等開業員工通常不會擔任管理角色，因為我們將通常從師傅的餐廳調遣大堂經理及其他餐廳管理人員，以確保服務質量及加強高級員工之間的合作。我們的關連人士微海諮詢現時向我們提供人力資源諮詢服務。更多資料請參閱「一員工」及「關連交易」。我們於餐廳開設前約兩個月開始員工招聘。
- **供應鏈。**我們的店長確定新餐廳的供應及物流需求(包括配送頻率、分配的倉庫和員工以及預計成本)。我們的店長亦安排用於訂購原料的信息技術系統的安裝與測試。新店長於餐廳開設前約兩個月就供應鏈作出安排。
- **餐廳開設。**新餐廳開業前約兩個月，新店長抵達新餐廳進行開設工作。新招募的工作人員亦將於此期間抵達，接受開業前培訓，並接受我們教練的最終檢查及複核。店長亦將組織試營業，為開業做好人員準備。

業 務

餐廳運營及審查

新餐廳開業後，我們的教練將繼續提供指導(包括審查初始翻檯率及其他績效指標、確定問題並尋找解決方案)。新餐廳使用與現有餐廳相同的餐廳績效評估。教練可向被評為C級的新餐廳提供培訓及協助。請參閱「一評估、薪酬及培訓一績效評估一餐廳」。

評估、薪酬及培訓

績效評估

餐廳

我們的總部制定評估標準，由績效評估教練組執行及實施。我們任何餐廳績效評估的最重要標準之一為顧客體驗。我們認為，以顧客體驗作為績效評估最能體現顧客對我們的評價，並可捕捉餐廳運營中無法衡量的無形因素，這些無形因素無法通過運營或財務業績指標進行衡量，但對評估餐廳的質素及績效至關重要。我們進一步認為，顧客滿意度自然會確保令人滿意的翻檯率，鑒於我們相對穩定及標準化的成本結構，此將帶來強勁的餐廳財務表現。除了顧客體驗，績效評估中的其他重要標準包括員工努力程度及食品安全。

每個季度，我們一般都會委派至少15位神秘嘉賓(陪同他們客人)到每間餐廳就餐並對他們的體驗評級。目前，我們要求神秘嘉賓就以下方面對其餐廳體驗評級：(i)服務質量；(ii)服務員的敬業程度；(iii)食物質量；及(iv)餐廳環境。我們提問簡單而開放，旨在讓神秘嘉賓根據各自判斷詳述他們的體驗。評審結束時，我們要求神秘嘉賓向餐廳提供「A」、「B」或「C」的整體評級。我們認為評級將最直接體現顧客的滿意度及顧客是否會再次光顧。此外，客戶的開放式反饋促使我們的店長進行反思並改進整體顧客體驗，而不是簡單地核查工作。

我們的神秘嘉賓全部為獨立第三方，均可在指定的海底撈餐廳使用所提供的預算金。我們的總部負責挑選神秘嘉賓。我們要求每位神秘嘉賓在指定移動應用程序上註冊並完成身份驗證，然後才可獲准執行評審工作。這些神秘嘉賓可以在其所在地理位置於隨機編製的餐廳名單上選擇評審工作。在評審過程中，神秘嘉賓嚴禁披露身份。在評審工作結束後，神秘嘉賓須就其就餐體驗撰寫反饋報告。這些報告不會提供予店長。我們會審閱這些報告並向店長提供整體反饋意見。我們在審閱這些報告時，亦會留意是否有任何跡象顯示店長與神秘嘉賓之間有不當行為或串謀，以確保我們的表現評估乃公平地進行。如我們發現有任何不當行為或串謀，我們會取消神秘嘉賓的資格並向店長處以罰款。此外，神秘嘉

業 務

賓不得連續兩次為同一家餐廳進行評審。截至二零一八年六月三十日止六個月，我們召集了約9,200位神秘嘉賓，包括針對中國餐廳的約8,800位神秘嘉賓及針對海外餐廳的約400位神秘嘉賓。

神秘嘉賓的評分構成了我們對餐廳績效評估的最重要標準之一。我們(特別是績效評估教練)可能考慮的其他標準包括：(i)突擊檢查結果，其中重點檢查廚房等顧客不可進入的餐廳區域的安全及衛生，每月至少進行一次；(ii)來自網上餐廳評論網站(例如大眾點評)的評論；(iii)員工流失率；(iv)由外部顧問執行的調查、報告及研究；及(v)營運及財務業績。

每個季度，我們根據神秘嘉賓評級及上述其他標準得出每間餐廳的最終評級，其亦與各店長的評級掛鉤。該等最終評級適用於以下情況：

- **A級餐廳。**A是我們的最高評級。當我們選擇候選人擔任新店長時，我們優先選擇A級餐廳的員工。當一間新餐廳開業時，新店長的師傅可以分享該新餐廳利潤的某一百分比。A級店長可優先選擇新餐廳項目，而其徒弟在成為新店長方面有優先權。
- **B級餐廳。**我們認為B級餐廳的表現令人滿意，但仍有改善空間。B級餐廳的店長可能會就作出改善向教練就尋求幫助和提升建議。
- **C級餐廳。**對於首次獲得C級的餐廳，我們鼓勵其店長接受教練為期六個月的管理培訓以改善餐廳績效。發生食品安全事件的餐廳自動評為C級。C評級的店長不可開設新餐廳。此外，若獲C級評級店長在過去一年內曾被評為C級，則可能會被革除其店長職位。

店長

店長將按其餐廳的評級進行評估，並將其績效評估與其餐廳的表現直接掛鉤。我們的目標是通過我們的評估系統來激勵我們的店長。詳情請參閱「一餐廳」。我們於店長大會宣佈A級及C級店長名單。我們相信，給予A級店長認可及公佈C級店長名單帶來的壓力可以激勵彼等提升。

業 務

餐廳員工

我們的店長負責對員工進行績效評估及晉升。對於與顧客接觸的員工，如服務員，我們亦根據服務質量及顧客反饋評價其表現。

薪酬

店長

店長的薪酬與其餐廳的盈利能力掛鉤，更重要的是，與其徒弟的餐廳掛鉤以鼓勵他們培養更多有才能的店長。與該等目標一致，我們店長的薪酬主要包括餐廳某個百分比的利潤及基本薪金。為鼓勵培養徒弟，店長可從他們徒弟的餐廳獲得比他們自身餐廳更高的利潤百分比。我們的總部可能會不時調整百分比，截至最後實際可行日期的當前百分比如下。店長獲得下列兩種選項中的較高者：

- 選項A：其管理餐廳利潤的2.8%；或
- 選項B：
 - 其管理餐廳利潤的0.4%；
 - 其徒弟管理餐廳利潤的2.8%至3.1%，視乎徒弟餐廳的位置而定；及
 - 其徒孫管理餐廳利潤的1.5%。

餐廳員工

我們向餐廳員工提供具競爭力的薪酬方案。根據沙利文調查，82.9%參與調查的員工對我們參與的員工的薪酬方案感到滿意。我們的餐廳員工薪酬與每名員工的工作量密切相關。我們已制定並實施計件薪酬制度，用於衡量從顧客進入餐廳到離開期間餐廳營運過程中的每項任務(包括服務及食物準備)。餐廳員工的薪酬明確根據執行的具體工作量計算，例如服務的客人數量、清洗的餐具數量及送達的菜品數量。

業 務

培訓及晉升

我們重視員工，相信培訓及培養有才能及敬業的員工對我們發展至關重要。我們深信，培養對業務有深刻理解及與我們核心價值觀一致的員工，能幫助我們在擴張過程中維護海底撈的質量及文化。為了實現這一目標，我們從內部最底層職位晉升大部分店長及大堂經理。我們尋求通過培訓及晉升計劃激勵員工，從而使他們預見未來的職業發展道路及增長潛力。

餐廳管理

我們致力於發現、培訓和培養有潛力成為大堂經理／店長的高潛力員工。我們的領導層培訓計劃，即海底撈大學計劃，使我們能夠培育未來店長，為我們的迅速擴張提供有力支持。截至最後實際可行日期，我們分別有362名現任店長及逾400名後備店長。

下列為提拔店長的步驟：

- **選拔進入人才庫。**師傅可以提名優秀徒弟入人才庫。該等徒弟接受額外的餐館管理、服務提供及內部政策培訓。
- **晉升為大堂經理。**通過考試並已在餐廳任職並勝任至少10個職務的徒弟可由店長推薦參加海底撈大學計劃舉辦的培訓課程以晉升為大堂經理。該等候選人在培訓課程結束時須接受評估。只有通過評估的候選人方有資格晉升為大堂經理。
- **晉升為店長。**店長可提名徒弟(通常為大堂經理)參加海底撈大學舉辦的培訓課程，以成為店長。該等候選人將接受為期15至30天的課程，其中包括講座及實踐培訓，並在課程結束時接受評估。只有通過該等評估的候選人方有資格成為店長。視其師傅的餐廳表現當有合適新餐廳開業時，他們將獲提拔為店長。

我們通過讓店長對其提名負責，從而確保晉升體系能夠識別並培養有能力的候選人。若在課程結束時該等候選人未通過評估，則店長及其被提名人必須支付被提名人所參加培訓課程的費用。若店長未能通過我們的績效評估並被免除經理職位，則其師傅及師爺將受到財務懲罰。

業 務

餐廳員工

我們在餐廳設立一個師徒制計劃，我們認為此計劃對培養適合成為大堂經理及店長的高素質員工至關重要，從而為我們的發展提供了支持。我們每一位員工在加入時均獲配一位師傅。在我們的師徒制計劃下，師傅為新加入徒弟提供一週入職培訓，並在其職業生涯過程中定期提供指導及支持。餐廳員工由店長評審及提拔。根據彼等的表現，我們的員工可在約四年晉升為店長。

採購

我們主要採購(i)火鍋底料、(ii)肉類、海鮮及蔬菜等食品食材，以及(iii)餐廳使用的設備及易耗品。總部下的採購部集中管理供應商及為所有餐廳採購。我們採購部的採購主管負責不同地區不同食材、設備及其他易耗品採購及定價的整體管理。我們的系統構建使採購主管能夠專注並密切監控特定食材及特定地區。此外，我們擁有直接與供應商聯繫及作出採購訂單的採購人員。

採購底料

於往績記錄期及直至最後實際可行日期，頤海集團一直為我們的主要底料供應商。我們從頤海集團採購的定製底料是根據我們擁有的配方而製造。截至二零一五年、二零一六年、二零一七年十二月三十一日止各年度以及截至二零一七年及二零一八年六月三十日止六個月，從頤海集團的採購額分別為人民幣437.7百萬元、人民幣589.2百萬元、人民幣901.7百萬元、人民幣428.5百萬元及人民幣533.0百萬元，分別佔我們所用原材料及耗材的16.8%、18.5%、20.9%、22.0%及17.4%。除定制底料外，我們亦向頤海集團採購少量即食火鍋等其他產品。有關詳情請參閱「關連交易－不獲豁免持續關連交易－C. 採購－1. 頤海採購總協議」。

採購食材

於二零一七年九月前，我們透過四川海底撈的若干附屬公司集中採購食材，該等公司被轉讓予一名關連人士蜀海，形成蜀海集團。二零一七年九月至二零一八年一月，我們以與第三方供應商訂立的直接合約逐步取代間接採購合約(即透過四川海底撈的前附屬公司(現蜀海集團成員公司)採購)。於過渡期間，我們繼續向四川海底撈的該等前附屬公司採購若干食材。

業 務

於二零一八年一月開始，我們與蜀海集團的採購安排如下：就毋須進行加工的食材(包括毋須進行加工的肉類及蔬菜)，我們通常直接與第三方供應商訂立合約。就加工食材(包括需要加工及調味的肉類、需要洗切的蔬菜以及海鮮)，我們負責選擇原材料供應商，而蜀海集團再購買該等食材並加工。待該等食材經蜀海集團加工後，我們將向蜀海集團購買經加工食材。詳情請參閱「關連交易」。

供應商的質量對我們食物的質量至關重要。我們就食材供應商實施嚴格的甄選程序。詳情請參閱「—食品安全及質量控制」。

採購裝修材料及相關服務、設備及耗材

我們主要向我們的關連人士蜀韻東方採購裝修材料及翻新服務以及裝修項目管理服務，以裝修及裝飾我們的餐廳。詳情請參閱「關連交易」。我們主要直接採購廚房及餐廳設備以及餐廳所用的餐巾及塑料袋等耗材。我們主要透過一次性採購協議向合資格供應商採購設備及耗材。

供應協議及供應商

我們通常就長期的食材供應與供應商訂立標準一年期框架協議。在較小程度上，我們亦就我們較少採購的項目訂立一次性採購協議。我們標準框架協議的主要條款載列如下：

- **質量。**我們通常就我們所採購的貨物質量提供詳細的規格。就食材而言，我們要求所有供應商提供檢驗報告或由第三方檢驗機構發出的質量證書，惟小批量季節性採購除外。就該等食材而言，我們會進行抽樣檢驗，並聘請第三方檢驗機構進行質量及農藥殘留檢驗。
- **定價。**就價格波動性相對高的食材(如豬肉)而言，我們不會在協議中規定採購價。該等食材的價格將根據採購時的市價載於每份採購訂單。就價格波動性相對低的食材(如植物油)而言，我們會在協議中規定採購價。
- **交貨時間表。**我們在協議內制定交貨時間表。交貨時間表視乎我們所採購的食材種類型而定。

業 務

- **驗收。**就食材而言，我們通常在供應品運送至我們所指定的倉庫交貨後八個小時內檢驗供應品。我們亦有權委任第三方進行檢驗。就其他產品而言，我們通常在交貨的七日內進行檢驗。
- **最優惠條款。**我們通常要求供應商為我們提供不遜於其向任何其他顧客提供的價格及條款。
- **付款。**於貨物交付驗收後，供應商須向我們提供付款發票。我們通常將於收到發票後15日內作出全額付款。

我們通常為每類主要食材維持超過兩名合資格供應商以避免對單一供應商的依賴。經過我們多年的經營，我們已為我們的主要食材識別及確立與優質供應商的穩定業務關係。我們平均與我們的主要供應商擁有逾五年業務關係。於往績記錄期，我們未曾經歷任何對我們有重大不利影響的供應鏈中斷或延誤或無法取得足夠數量食材的事故。

往績記錄期內，我們的主要食材並無任何重大價格波動。同期，我們並無經歷任何會對我們造成重大不利影響的有關供應鏈的重大價格波動。

下表載列我們於所示期間的五大供應商詳情。

截至二零一五年十二月三十一日止年度

供應商	所採購的 貨品／服務	購買金額	佔總購買額 的百分比
蜀海的全資附屬公司A	食材	人民幣1,052.8百萬元	34.2%
頤海的全資附屬公司B	火鍋底料	人民幣437.7百萬元	14.2%
蜀海的全資附屬公司C	食材	人民幣386.7百萬元	12.6%
四川海底撈	食材	人民幣50.6百萬元	1.6%
公司D	建設及設計服務	人民幣20.3百萬元	0.7%
總計		人民幣1,948.1百萬元	63.3%

業 務

截至二零一六年十二月三十一日止年度

供應商	所採購的 貨品／服務	購買金額	佔總購買額 的百分比
蜀海的全資附屬公司A	食材	人民幣1,285.9百萬元	34.7%
頤海的全資附屬公司B	火鍋底料	人民幣588.9百萬元	15.9%
蜀海的全資附屬公司C	食材	人民幣559.1百萬元	15.1%
四川海底撈的全資附屬公司E.....	羊肉	人民幣60.5百萬元	1.6%
四川海底撈	食材	人民幣36.1百萬元	1.0%
總計		人民幣2,530.5百萬元	68.2%

截至二零一七年十二月三十一日止年度

供應商	所採購的 貨品／服務	購買金額	佔總購買額 的百分比
蜀海	食材	人民幣2,603.3百萬元	43.2%
蜀韻東方	裝修材料及翻新服務 及裝修項目管理服務	人民幣1,290.2百萬元	21.4%
頤海的全資附屬公司B	火鍋底料	人民幣895.5百萬元	14.9%
四川海底撈的 全資附屬公司E.....	羊肉	人民幣71.0百萬元	1.2%
四川海底撈	食材	人民幣68.6百萬元	1.1%
總計		人民幣4,928.6百萬元	81.7%

截至二零一八年六月三十日止六個月

供應商	所採購的 貨品／服務	購買金額	佔總購買額 的百分比
蜀海集團	食材	人民幣1,049.8百萬元	23.7%
蜀韻東方	裝修材料及翻新服務及 裝修項目管理服務	人民幣620.2百萬元	14.0%
頤海集團	火鍋底料	人民幣533.0百萬元	12.0%
公司F	人力資料服務	人民幣43.3百萬元	1.0%
四川海底撈的 全資附屬公司E	羊肉	人民幣42.4百萬元	1.0%
總計		人民幣2,288.7百萬元	51.7%

有關詳情，請參閱「關連交易」。除文件所披露內容外，概無董事、彼等聯繫人或任何現有股東（就我們董事所知，彼等擁有我們股本的5%以上）於我們任何五大供應商中擁有根據上市規則須予披露之權益。

業 務

價格管理

各採購主管將負責其所負責採購的產品的價格管理。採購主管每月對市價與上一月份的市價以及去年相同月份的市價進行價格比較分析。採購主管可相應作出價格調整推薦建議。例如，倘市價由於緊張的市場供應上漲，我們的採購主管將推薦我們尋求適合供應商及／或相應調整存貨水平。我們的採購部門將每月審閱這些建議。

於往績記錄期，若干貨品的價格(如進口牛肉)已上漲。我們通過密切監控市價波動管理我們的價格。此外，由於我們一般進行集中大量採購，我們相信我們能夠自供應商獲得優惠價格。為保留採購價格的靈活性，我們一般不會訂立固定價格的框架採購協議。作為我們行業的慣例，我們通常不會將我們供應品的短期價格增長轉嫁至顧客。

下表載列原材料及耗材波動對往績記錄期內經營業績的影響的敏感度分析。波動幅度基於我們經營業務的主要原材料的歷史波動得出。有關詳情，請參閱「行業概覽－原材料及勞工成本不斷上漲」。

截至二零一八年六月三十日止六個月

所用原材料及耗材的假設變動	10%	-5%	-2%	-1%	+1%	+2%	+5%	+10%
	(人民幣百萬元)							
所用原材料及耗材	2,760	2,913	3,005	3,036	3,097	3,128	3,220	3,373
截至二零一八年六月三十日止六個月								
所用原材料及耗材的變動	(307)	(153)	(61)	(31)	31	61	153	307
年度利潤變動	231	116	46	23	(23)	(46)	(116)	(231)

截至二零一七年六月三十日止六個月

所用原材料及耗材的假設變動	10%	-5%	-2%	-1%	+1%	+2%	+5%	+10%
	(人民幣百萬元)							
所用原材料及耗材	1,754	1,852	1,910	1,930	1,969	1,988	2,047	2,144
截至二零一七年六月三十日止六個月								
所用原材料及耗材的變動	(195)	(97)	(39)	(19)	19	39	97	195
年度利潤變動	147	73	29	15	(15)	(29)	(73)	(147)

業 務

二零一七年所用原材料及 耗材的假設變動	-10%	-5%	-2%	-1%	+1%	+2%	+5%	+10%
	(人民幣百萬元)							
所用原材料及耗材	3,882	4,098	4,227	4,270	4,356	4,399	4,529	4,745
二零一七年所用原材料及耗材的變動	(431)	(216)	(86)	(43)	43	86	216	431
年度利潤變動	325	163	65	33	(33)	(65)	(163)	(325)
二零一六年所用原材料及 耗材的假設變動	-10%	-5%	-2%	-1%	+1%	+2%	+5%	+10%
	(人民幣百萬元)							
所用原材料及耗材	2,861	3,020	3,116	3,147	3,211	3,243	3,338	3,497
二零一六年所用原材料及耗材的變動	(318)	(159)	(64)	(32)	32	64	159	318
年度利潤變動	240	120	48	24	(24)	(48)	(120)	(240)
二零一五年所用原材料及 耗材的假設變動	-10%	-5%	-2%	-1%	+1%	+2%	+5%	+10%
	(人民幣百萬元)							
所用原材料及耗材	2,340	2,470	2,548	2,574	2,626	2,652	2,730	2,860
二零一五年所用原材料及耗材的變動	(260)	(130)	(52)	(26)	26	52	130	260
年度利潤變動	196	98	39	20	(20)	(39)	(98)	(196)

反回扣措施

一套有效的反回扣政策及程序對確保我們在管理成本的同時維持質量控制及採購系統的完整性至關重要。我們的反回扣措施及舉措包括以下各項：

- **自上而下擔保。**牽涉採購及供應商選擇的各層級員工通常支付彼等年度薪金約5%至35%之金額(視乎員工的級別而定)作為遵守我們的反回扣政策及程序的保障金。違規者的直屬上司將被扣除保障金的若干金額。
- **舉報計劃。**我們已實施舉報計劃，員工可通過匿名方式直接向涉嫌違規者的直屬上司或部門主管舉報受賄或回扣事例並獲得獎勵。
- **檢驗。**我們的檢驗部門僱用了多名前警察、審計人員及調查員，由彼等頻繁進行秘密檢查及突擊行動以發現任何回扣活動。

業 務

- 零容忍。與採購相關員工的所有僱用協議均包含禁止賄賂及回扣條文。違反有關條文將導致員工協議即時終止。
- 高薪酬。我們的採購人員為公司內擁有同等經驗及服務年限的員工中薪酬最高的人員，我們認為此舉可增加其接受回扣的成本並防止他們接受回扣。

食品安全及質量控制

我們認為食品安全乃我們業務的重中之重，我們對其擁有毫不妥協的高標準。根據沙利文報告，我們就食品安全投入的時間及資源亦屬行業領先。我們在董事會層面監督食品安全，並設有食品安全管理委員會直接向董事會報告並處理主要食品安全問題。截至最後實際可行日期，我們的食品安全委員會由16名成員組成。我們的首席戰略官周兆呈先生為食品安全管理委員會主席，彼負責監督食品安全管理。食品安全委員會的成員亦包括施永宏先生(我們的創始人)及楊利娟女士。楊利娟女士乃我們的首席運營官，負責監督我們的餐廳業務，彼亦為我們餐廳業務的主管人員，同時亦是我們外賣業務、供應鍊及法律事務的主管人員。我們的主要供應商蜀海集團及頤海集團的主要人員亦是我們食品安全委員會的成員，此舉有助我們與該等供應商的管理層就食品安全及質量控制的規定進行溝通，並監察其履行情況。此外，我們的獨立非執行董事蔡新民醫生在食品安全、食品科技、農業及人畜共患病等領域擁有全面的經驗，已獲委任為食品安全委員會的榮譽顧問。

總部的食品安全部門對採購活動及餐廳進行中心化的質量控制。我們的食品安全部門亦負責監督頤海集團、蜀海集團及扎魯特旗海底撈的質量。有關詳情請參閱「我們聯屬公司的質量控制」。截至最後實際可行日期，我們的食品安全部門由66名員工組成，並負責(其中包括)(i)制定食品安全標準及程序，(ii)審核我們供應商的表現、資質及風險水平，及(iii)監督所識別問題的改正。我們的總部亦有五名食品安全部門經理，負責食品安全及質量管理並監督餐廳及供應鍊。我們的五名部門經理平均擁有超過八年的食品安全行業經驗。我們亦在每家餐廳設有一至兩名專門負責食品安全的員工，合共超過500名員工。頤海集團、蜀海集團及扎魯特旗海底撈亦有超過300名員工負責食品安全。

我們的食品安全管理計劃以ISO 22000食品安全管理體系認證為藍本，且我們已制定了危害分析和關鍵控制計劃(HACCP)，以識別、預防和消除食品安全危害。

業 務

供應商質量控制

我們認為質量控制從供應商開始。我們旨在從最可靠的供應商處採購最高質量的肉類、海鮮、蔬菜及其他食材。通過這樣做，我們認為，我們能夠在來源上控制質量，並減少在供應鏈較後階段可能出現安全問題的風險。我們的供應商質量控制計劃的詳情如下：

- **篩選供應商。**我們通過嚴格的篩選程序審慎選擇及管理供應商質量。我們的採購部門會在餐廳或產品開發部門提出採購新型食材需求時進行全面的市場分析。根據市場分析，我們通常會通過招標程序選擇第三方供應商。我們的選擇標準包括供應商及供應商品的法律及監管資質、質量及檢驗結果、供應商的生產能力、價格及整體管理以及供應商的運營質量。我們會進行詳細的盡職調查，包括在訂立採購協議前檢查供應樣品及供應商的設施。即使在訂立採購協議後，我們在彼等食材於我們的餐廳通過最終質量及口味測試後方開始下訂單。我們在中國內地以外餐館主要根據類似的篩選程序並考慮到當地有關食品安全的相關規定在當地選擇供應商。
- **管理及審評供應商。**我們根據供貨質量、服務、價格及交貨時效性於每個季度評估各供應商的表現。各供應商獲評為A級(最高)、B級或C級(最低)。A級供應商可獲得多項獎勵及嘉獎，包括餐廳積分。C級供應商或面臨訂單削減或終止合作。
- **嚴格的食材標準。**我們為採購的各類供貨制定檢驗標準，包括實物檢驗、化學檢測及外來物質測試。以下為我們食材高質量標準的例子：
 - **羊肉。**我們從內蒙古自治區及新西蘭採購絕大部分羊肉，該兩地的羊肉以草飼及味道更細膩。手切羊肉的保質期一般為三天，機切羊肉保質期一般為12個月至18個月，而我們會在收貨入庫時及交付餐廳時對每批供貨進行實物檢驗(即色澤、氣味、質地)及化學檢測(即細菌及其他化學物質)。
 - **牛肉。**我們從澳洲及新西蘭自由放養牧場採購大部分牛肉，該兩地的牛肉以高品質著稱。牛肉的保質期一般為24個月，而我們會在收貨入庫時及交付餐廳時對每批供貨進行實物檢驗(即色澤、氣味、質地)及化學檢測(即細菌及其他化學物質)。

業 務

- **海鮮。**我們從符合出口標準的供應商採購海鮮。我們大部分海鮮採購自國內。我們可要求供應商從指定來源採購並在來源地直接進行檢驗（例如，指定特定捕蝦場及檢驗每個單獨的蝦池）。
- **蔬菜。**我們尋求提供「農場到餐桌」的蔬菜及直接從當地農場採購。為確保新鮮，我們的蔬菜菜單可能會隨著季節進行調整且因地區而有所不同，我們將每天補充餐廳的蔬菜存貨。我們會對每批供貨進行實物檢驗以檢驗供貨的新鮮度，並進行化學檢測以檢測農藥及其他化學物質。
- **詳細及標準化的質量控制措施。**我們在總部層面制定了一套超過 50 個標準程序，管理採購的所有主要方面。在考慮供應新產品時，我們會進行以下流程：(i) 我們產品開發部門作出的產品開發流程，包括我們產品經理作出的初步試驗及味道測試，(ii) 檢查供應商及所供應產品的規定資格，(iii) 實驗室測試，(iv) 我們神秘嘉賓及營養師作出的味道測試，及 (v) 突擊現場檢驗。就現有產品供應，我們專注於 (i) 實驗室測試，其測試類型及頻率按風險水平調整（可能為我們監察新聞所了解的市場風險或根據我們本身數據推測的公司特定風險），及 (ii) 現場突擊檢查。
- **詳細檢驗。**我們對產品供應進行詳細檢驗及測試。每批貨均須進行隨機測試。就主要材料而言，我們亦會在供應來源對最終供應商進行檢查。我們對供貨的相關證書及許可證進行基本抽查，並進行實物檢驗，包括食材的外觀、味道及氣味。各餐廳擁有可測試農藥及過量脂肪酸鹽的成套測試儀器。若需要微生物測試及化學物質等更為複雜及精細的測試，我們要求蜀海委聘信譽良好的第三方測試公司定期對存放在其倉庫的存貨進行相關測試。我們通常向中國的合資格進口貿易商採購海外物資。我們要求該等進口貿易商持有進口相關食材的所需牌照及許可證。對於每批供貨，我們要求彼等提供 (i) 出廠檢驗報告，和 (ii) 相關中國政府機構發出的產品進口證書。

餐廳質量控制

餐廳食品安全及質量控制方面密切關注以下層面。

- **詳細及標準化程序。**我們已制定包括 60 多項食品安全、衛生及質量控制政策及程序，載列詳盡至對如不同類型廚具的不同清潔方法、每種食材上餐前的檢驗標

業 務

- 準甚至洗手間的清潔時間表等指引。我們亦已制定員工手冊，當中載有供應品驗收、應急處理、食品召回、員工健康及衛生以及食品安全事故報告等詳細程序。
- **專職食品安全員工。**我們聘請多名擁有豐富食品安全及質量控制經驗的人員專責食品安全。我們要求所有中國餐廳擁有一至兩名指定員工負責食品安全管理。在我們的中國內地以外餐廳，店長同時擔任為負責食品安全管理的指定員工。
 - **合規性。**我們的食品安全部門會審閱並掌握當地的法律法規，以制定及更新內部食品安全政策。為確保我們遵守當地的法律法規，我們每年均聘請第三方對我們的中國內地以外餐館進行額外的質量檢驗。我們亦會委聘來自相關政府機構及諮詢公司的顧問，以就我們的內部監控體系提供意見。
 - **系統性清潔及檢查。**我們的餐廳每日上午7點至9點閉門進行清潔。突擊檢查在上午8點開始，檢查涵蓋食品項目到期日期、員工健康證、食品的妥善保存及垃圾的妥善處置(如已使用鍋底)等項目。正常業務中的檢查重點在於我們是否妥善遵守我們的經營程序。檢察員會不時查看監控錄像。我們要求餐廳員工檢查每批交付的供應品並在我們的系統記錄其保質期。我們規定餐廳員工盡快向我們的食品安全部門報告緊急食品安全事故，並保留食品安全事故相關證據供內部調查。
 - **清晰的問責制度。**店長和店員對食品的質量和安全負責。食品質量和安全是餐廳業績的重要評估標準。有食品安全事故的被自動評為C級。C評級的店長不可開設新餐廳。此外，在過去一年最少一次被評為C級且已接受教練培訓的C評級的店長可能會被革除其經理職位。這些店長的師傅亦會受到懲罰。我們實施一項積分制度，對不遵守食品安全程序餐廳員工將予扣分。一年內扣除所有分數的食品安
全人員僅可獲發三個月的基本薪金。嚴重違反食品安全者將被革職或終止聘用。
 - **透明的監督及報告制度。**我們總結每月在我們餐廳中發現的食品安全問題及已採取的補救措施，並在我們的網站及海底撈應用程序中公開披露此類信息。此外，我們已將餐廳改裝成開放式廚房格局或在廚房內設有視頻監控設備，以便顧客可

業 務

實時監察我們廚房的活動。顧客亦可隨時通過我們的海底撈應用程序監控廚房作業。此外，我們的廚房現時對外來參觀者開放。為了確保廚房衛生及食品安全，我們要求外來參觀者先預約參觀廚房，然後在我們的工作人員帶領下進行參觀，但參觀範圍只局限於廚房的某些部分。在參觀我們的廚房時，顧客需要配戴頭套及防塵口罩。

- **設計及技術。**我們相信投資餐廳設計及技術令我們能夠加強質量控制及降低人為錯誤的風險。例如，我們正在開發配備自動化及智能設備的智能廚房，我們相信這將使我們能夠在廚房區域處理食品和保持衛生方面更加一致。

對於我們的獨立外賣服務站，我們採用與餐廳相同的質量控制措施(如適用)。特別是，我們將食材包裝好放置在食物配送容器內，以防止在配送過程中受到污染。

我們聯屬公司的質量控制

我們的聯屬公司、蜀海集團、頤海集團及扎魯特旗海底撈亦擁有全面的質量控制制度，其亦專注於實驗室測試及突擊現場檢查。我們在蜀海集團、頤海集團及扎魯特旗海底撈制定食品加工、存貨及物流標準，由彼等執行。我們監督其實施情況及每月進行審核及檢查。倘我們檢查結果產生糾紛，其將提交至我們的食品安全管理委員會，由其作最終決定。我們要求蜀海集團、頤海集團及扎魯特旗海底撈改正我們檢查中發現的任何不足之處並在次月向我們提交改正報告。

蜀海集團及頤海集團的食品安全管理由各生產及加工設施或倉庫的經理負責。蜀海集團及頤海集團已各自實施與我們相似的積分制度。在六個月內被全數扣減積分的經理，僅可獲發基本薪資，而不會獲發績效薪酬或花紅。情節嚴重的將被免除職位或終止僱傭關係。

過往食品安全事故

八二五報道

北京一家報紙於二零一七年八月二十五日報道，其發現我們位於北京的兩家餐廳的經營有衛生問題(「八二五報道」)。視頻顯示廚房有老鼠、洗碗機黏著油性的食物殘渣且一名工人正用湯勺修理下水道堵塞。同日，我們發表道歉聲明。為了透明度及容許公眾監督，我們會在我們的網站上定期更新我們的整改過程。

業 務

自八二五報道起，我們作出一系列調整：(i)我們聘請一家第三方專業防蟲公司為我們的所有餐廳提供滅蟲服務；(ii)我們已指定上午7點至9點專門為每日餐廳清洗及衛生檢查時間；(iii)我們將餐廳裝修為開放式廚房餐廳或已在我們所有餐廳的廚房安裝監控視頻，顧客可實時監控，且廚房現對外來參觀者開放；(iv)我們已重新設計餐廳及廚房的若干區域，旨在更有效地防止害蟲；(v)我們已創設指定清洗地拖的區域；及(vi)我們幫助設計適合我們餐廳的清淤工具。除該等具體調整外，針對該次事件，我們已對整體質量控制及食品安全制度進行重新評估。此等餐廳在通過相關當局檢查後恢復營業。

新加坡餐廳事件

我們於新加坡的一家餐廳因徒手處理食物及銷售不潔食品合計被扣12分後，於二零一八年二月十日至二零一八年二月二十三日被新加坡國家環境局暫停營業兩週，並處罰款共計800新加坡元(約相當於人民幣4,000元)。於二零一七年，新加坡的另一家餐廳因在可能受到污染的工作地點準備食物而被罰款共計300新加坡元(約相當於人民幣1,500元)。新加坡法律顧問表示，根據新加坡國家環境局的違例記分制度，持牌人於12個月內累積12分或以上將暫扣牌照兩週或四週或被撤銷，視乎過往暫扣記錄而定。據我們的新加坡法律顧問告知，國家環境局不大可能僅就此等事件進一步施加罰金及監管措施，原因是基於(i)我們已妥為結清國家環境局就該兩件事件所施加的罰款；及(ii)對於我們新加坡分店被暫扣牌照而言，國家環境局在進行審核後已於二零一八年四月九日取消暫扣牌照，並認為我們已全面遵守國家稅務局所施加的所有條件。

對於新加坡餐廳的事件我們作出多項整改措施，包括(i)糾正被國家環境局處罰的安全及衛生問題及制定特定的預防措施及內部政策，包括(a)執行標準的食品加工程序並進行檢查，以確保我們的餐廳員工擁有合適的設備準備食材，(b)對我們的新加坡餐廳進行每日紫外線消毒，及(c)停止使用我們認為食品安全風險較高的食物；(ii)委聘第三方檢查機構對我們全部新加坡餐廳進行全面檢查，並已針對所發現的任何問題制定補救措施；(iii)對員工進行有關國家環境局指引的培訓以及要求員工在日常營運嚴格遵守有關指引；及(iv)為員工設立懲罰制度並定期進行檢查。我們在國家環境局規定的兩週強制停業期後至四月前仍繼續暫停新加坡餐廳的經營業務，期間，我們已採取該等補救措施，直至我們信納該餐廳能夠符合我們的食品安全及質量控制標準為止。

業 務

勁松分店事件

於二零一八年六月二十三日，社交媒體及新聞報道指顧客聲稱在北京勁松分店（「勁松分店」）的調味料中發現蒼蠅。緊隨該等報道後，我們暫停勁松分店的營運以作出改善措施，主要包括(i)在餐廳所有窗戶及入口安裝風閘或屏障；(ii)安裝自動關閉門，以及規定所有窗戶須保持緊閉，以防止害蟲入侵；(iii)密封窗戶及門口空隙；及(iv)在餐廳加設防蟲設備，例如滅蟲燈及超聲波驅蟲器。除此等特別調整外，我們因應此事件重新評估整體質量控制及食品安全，並於中國全線餐廳作出多項調整。詳情請參閱「一加強食品安全及質量控制體系」。完成實施改善措施及北京食品藥品監督管理部門檢查及接納勁松分店後，勁松分店在暫停營業約六天後恢復營業。

加強食品安全及質量控制體系

董事認為，我們持續提升及加強的食品安全及質量控制體系屬有效，而重覆違規不會對我們及董事以合規方式運營的能力產生不利影響，原因如下：

- (i) 除了採取措施解決八二五報道中提及的特定事件(例如，重新設計餐廳及廚房的若干區域，以更有效地防止害蟲並量身設計清淤工具)，我們亦已重新評估整體質量控制及食品安全制度，並在所有餐廳實施補救措施及更嚴格措施，部分例子包括：
 - a) 聘請滅蟲公司為我們所有餐廳滅蟲；
 - b) 重新裝修餐廳，設有開放式廚房或在廚房安裝監控視頻監視；
 - c) 向顧客開放廚房以提升透明度；及
 - d) 設定每天徹底清潔餐廳的時間段。
- (ii) 新加坡的食品安全事件主要是由於某些餐廳員工的人為錯誤而引致，並不是因為我們的食品安全及質量控制體系存在系統性缺陷。我們已採取糾正措施，如為員工提供關於相關國家環境局指引的培訓，以防止日後違規；

業 務

- (iii) 除了採取措施解決勁松分店的特定事件，我們亦已重新評估整體質量控制及食品安全制度，並於中國全線餐廳實施補救措施及更嚴格措施，包括：
- a) 於中國全線餐廳進行徹底清潔及滅蟲；
 - b) 制定針對夏季的全面滅蟲計劃，並嚴格實施；
 - c) 在中國的餐廳所有入口及窗戶安裝風閘或屏障，防止害蟲及污染物入侵；
 - d) 由食品安全部門在中國全線餐廳進行滅蟲及檢查；
 - e) 根據第三方滅蟲公司的檢查找出高危餐廳，並就該等餐廳制定更嚴格滅蟲計劃；及
 - f) 設立由教練及成員組成的滅蟲委員會，負責編製及評估表現，繼而進行三個月的密集式滅蟲計劃。
- (iv) 我們認為食品安全對於我們的業務至關重要，並會分配時間及資源至食品安全方面以達到行業領先水平(根據沙利文報告的資料)。我們實施全面的食品安全及質量控制體系，重點關注供應商及餐廳。通過嚴格、詳細及標準化的管理程序及標準，範圍廣泛的檢查及培訓，為數眾多的專責人員及明確的問責制度，我們認為我們的食品安全及質量控制體系能有效防止日後發生與食品安全有關的不合規事件；
- (v) 我們一直並將會繼續努力投放大量資源開發可加強食品安全控制的新技術，如智能廚房；及
- (vi) 我們明白食品安全及質量控制體系是不斷發展的體系。我們計劃持續定期檢討食品安全及質量控制體系，透過投放大量資源提升及加強食品安全及質量控制體系，致力解決任何事宜。

基於上文所述，包括但不限於(i)本公司已採取補救措施及糾正措施，(ii)本公司的整體食品安全及質量控制體系得到改善，及(iii)本公司內部控制顧問就建立本公司現時所採用的經改良食品安全及質量控制體系作出的檢討及確認，以及與本公司的討論，聯席保薦人(作為食品安全及質量控制措施方面的非專家)並無發現任何會合理地導致聯席保薦人不同意上述董事觀點的事宜。

業 務

產品優化及開發

我們不斷追求改善現有菜品的口味及開發新菜品、鍋底及小料，以提升顧客整體體驗。我們的產品開發工作有兩個方面。

- **內部開發。**我們產品開發部由七位產品經理組成，專注尋求更優質和更適合火鍋的原料，並開發對我們所採購食材進行加工處理的新方法。例如，就牛肉而言，我們嘗試了不同的部位(即牛眼肉、牛脊肉)、不同的加工方法(即薄片、肉塊、肉丸)及不同的牛肉來源(即來自澳大利亞或新西蘭)，以開發更有營養、更適合火鍋的新牛肉吃法。我們根據口味、營養成分及作為菜品的合適性對潛在的新菜品進行廣泛研究。此外，為了根據當地口味偏好定制口味，我們的產品開發部亦專注開發區域性及季節性新菜品。除食材外，我們亦尋求與頤海集團共同開發新的火鍋底料、小料台的醬汁及新飲料，如我們最近推出的海底撈啤酒。
- **開放式選擇。**我們新產品亦是通過公開選擇過程開發。我們鼓勵所有員工提出新菜品的創意。

對於任何需要加工的新菜品創意，我們的產品經理與蜀海集團緊密合作開發產品，尋找供應商並進行樣品測試。我們設有追蹤系統以監測改良菜品的銷售表現。此外，我們的產品經理與蜀海集團密切合作對食材加工過程進行調整。

我們通過我們產品開發部門的持續努力、對銷售表現的評估以及對我們的顧客的信任，尤其是我們神秘嘉賓評論員提供的反饋來策劃我們的菜單。一旦我們收到對特定菜品的反饋，我們將尋求調整我們的菜品。由於我們大部分火鍋食材均為生食，並在顧客餐桌上烹飪，我們獲得的對菜品的反饋，通常要求我們與供應商合作以調整菜品的口味及質量。我們應用同樣的追蹤系統以監測菜品表現。

客戶基礎及營銷

顧客

海底撈憑藉極佳的就餐體驗及實惠的價格而具有廣泛吸引力。於二零一五年、二零一六年、二零一七年及截至二零一七年及二零一八年六月三十日止六個月，我們的餐廳分別共有約63.0百萬名、81.1百萬名、106.6百萬名、48.2百萬名及71.8百萬名顧客。為提升顧客體驗，我們設有會員制度，顧客可在我們的系統登記電話號碼註冊會員賬戶。客人可

業 務

在下單時將電話號碼輸入到我們的平板電腦上，平板電腦將顯示其個人資料並顯示其用餐及歷史訂單及偏好。我們通過會員系統記錄顧客的歷史訂單及偏好，這使我們能夠借助這些消費行為數據來提升顧客體驗。會員在我們餐廳每消費人民幣一元積一個獎勵積分，可根據累計積分數兌換不同等級的折扣。我們的會員制度有五個級別。會員首次用餐即為一星會員，四個月內於餐廳用餐最少16次或累積30,000分將升至五星會員（為最高級別）。截至最後實際可行日期，我們的會員制度吸引逾32.1百萬名會員。根據沙利文調查，68.3%曾在海底撈就餐過的參與調查者至少每月在海底撈用餐一次，而98.2%曾在海底撈就餐過的參與調查者表示願意再次就餐。除會員制度外，我們通常不會在所有餐廳範圍進行促銷活動或給予折扣。我們會給予餐廳作出顧客折扣或對若干菜品作出其認為適當的促銷的自主權。

截至二零一五年、二零一六年及二零一七年十二月三十一日止年度各年以及截至二零一七年及二零一八年六月三十日止六個月，來自前五大客戶的收益佔我們收益總額不足5.0%。於二零一五年、二零一六年、二零一七年以及截至二零一七年及二零一八年六月三十日止六個月，我們的前五大客戶均為獨立第三方。概無董事、彼等聯繫人或任何我們現任股東（就董事所知擁有我們股本5%以上者）於前五大客戶擁有須根據上市規則予以披露的任何權益。

市場營銷及推廣

根據沙利文報告，我們的品牌及聲譽主要是透過口碑及優質服務建立，而營銷及推廣活動甚少，這有別於其他主要中國餐飲連鎖企業。我們亦通過在綫上積極與年輕粉絲互動以加大對年輕粉絲的關注。例如，於二零一八年初，海底撈粉絲使用我們的菜品在社交媒體平台上分享了創意美食，這些美食瘋狂傳播並形成火鍋用餐新潮流，我們已將部分美食作為新品加入我們的菜單（如近期推出的抖抖麵筋球）。

定價

總體而言，我們菜品的定價乃由總部根據成本及市場定位釐定。我們可參照當地收入水平、食材成本以及我們從會員系統收集的顧客反饋及喜好數據而按地理區域調整價格。定價決策最初由總部於餐廳開業時作出並自動設置在顧客下單的平板電腦上。在總部批准情況下，店長於每季度評估一次定價。

技術

我們尋求立足於中國餐飲業前沿，應用最新技術提高顧客體驗及提高我們的經營效率。

業 務

我們尋求從幾個主要方面提升顧客體驗。首先，我們尋求利用技術手段了解顧客需要並針對該等需要提供服務。例如，我們推出自動下單及海底撈應用程序，作為會員系統平台，我們可從中收集顧客點餐偏好及其他。借助有關信息，我們可推出新菜品滿足顧客口味，根據顧客下單記錄為其推薦菜品，並通過對顧客的更深入了解整體提升我們的餐廳運營水平。其次，我們尋求提升就餐效率及縮短候餐時間，而我們相信此舉有助於提升顧客滿意度，亦可令我們滿足更多顧客需求。為此，我們已推出自動下單、自動電話訂餐熱線、二維碼及海底撈應用程序。此外，我們致力於提升就餐體驗本身，如提供定製化鍋底，滿足每名顧客的個性化口味需求。我們亦在開發海底撈商品、虛擬現實及沉浸式就餐。我們已應用或正在開發以提高顧客體驗的部份特色技術應用包括：

- *自動下單*。我們餐廳的所有訂單均在平板電腦下達。此舉加快了服務並使得我們的管理層能夠及時收集及分析消費行為、支出及庫存數據。該系統亦令我們能夠追蹤歷史訂單記錄並根據會員消費行為向其推薦菜品。
- *海底撈應用程序*。我們於二零一二年八月推出海底撈應用程序，客戶可在線預訂、外賣點餐及堂食取號。我們旨在開發一款全新的移動應用程序，允許顧客購買他們在餐廳享用的同款食物產品，同時也可以提供第三方軟件界面以向會員提供其他服務，例如GPS導航及點對點拼車。新移動應用程序的投資資金將主要來自經營活動所得現金淨額。截至最後實際可行日期，此移動應用程序仍處於早期開發階段。我們估計該先進的移動應用程序將於二零一八年下半年推出。
- *智能廚房*。作為加強控制食品、餐具收拾等流程的自動化，我們正在尋找方法實現勞動密集型廚房工作(例如，在廚房內準備肉類及蔬菜等食材，以及清洗碗碟及雜務職能)的自動化。此外，我們計劃在廚房區域安裝可根據各顧客點餐單自動分類、準備食材及送餐的機械手臂。投資智能廚房的資金將主要來自[編纂][編纂]淨額。有關詳情，請參閱「未來計劃及[編纂]用途」。截至最後實際可行日期，我們正在首間餐廳安裝及測試若干智能廚房設備。我們計劃於二零一八年年底開設第一家擁有智能廚房設備的餐廳，並於二零一九年初開始在選定餐廳進行試運營。

業 務

- **定製化口味。**我們亦在開發技術，自動準備底料，以及根據個人喜好調較味道，如辣度、含油量、濃度及稠度。一旦採用此項技術，每位顧客均可自調個人化底料。每位顧客的獨特選擇均會儲存在我們的會員系統中，並可以在顧客再次光顧時自動下單。投資此項技術的資金將主要來自經營活動所得現金淨額與[編纂][編纂]淨額兩者。有關詳情，請參閱「未來計劃及[編纂]用途」。截至最後實際可行日期，我們正在對有關設備進行整合測試。我們預期將於二零一八年年底開始在餐廳逐步推行此項技術。
- **自動電話熱線。**我們已實施自動電話熱線接受訂餐，並回答有關餐廳的常見問題，如餐廳地址及營業時間等。
- **人工智能。**我們正在投資引入人工智能技術以更準確及更好地為顧客提供服務。我們與第三方合作開發配備語音識別技術的人工智能呼叫系統，使我們能夠自動應對訂餐、排隊和查詢門店信息的來電。投資此呼叫系統的資金將主要來自經營活動所得現金淨額。截至最後實際可行日期，我們正在部分餐廳測試此系統。我們計劃於二零一八年年底前在絕大部分餐廳逐步推行此系統。
- **虛擬現實及沉浸式就餐。**我們開始開發虛現實娛樂以提升我們等待區的體驗，而顧客可在等待區玩遊戲並贏取折扣及禮品贈送作為獎勵，從而提升整體就餐體驗。我們亦計劃在就餐區採用建築照明及影音技術，讓顧客仿如置身於各種景觀、時代甚至夢幻世界主題中，為顧客締造豐富的就餐體驗。投資虛擬現實及沉浸式就餐技術的資金將主要來自[編纂][編纂]淨額。有關詳情，請參閱「未來計劃及[編纂]用途」。截至最後實際可行日期，該項目正處於早期設計及開發階段。我們計劃於二零一八年年底在海底撈餐廳採用沉浸式就餐技術(如投影映射及數字傳感器)。
- **無人銷售海底撈商品。**我們正在開發及逐步推出海底撈商品及產品，如海底撈品牌啤酒及海底撈品牌廚具。此外，顧客可通過掃描產品代碼在我們餐廳的無人櫃檯購買海底撈產品及商品。產品價格將添加到顧客的賬單中且顧客可在離開時將產品帶走。投資此項技術的資金將主要來自經營活動所得現金淨額。截至最後實際可行日期，此項技術以及海底撈品牌產品及商品正處於早期開發階段。我們計劃於未來幾年在餐廳逐步推行此項技術及推出產品。

業 務

- **二維碼**。我們向顧客提供二維碼進行排號及美甲服務，由此彼等毋須在餐廳等待並可遠程查看排隊情況。此外，我們在部分餐廳提供照片打印服務，顧客可通過掃描我們照片打印機器的二維碼打印來自其手機的照片。

我們亦使用多項技術及系統支持我們運營的管理。該等系統包括人力資源、財務、採購、供應商管理及辦公室管理等相關方面。我們所採用或正在開發的部分特色技術包括：

- **商業智能**。我們目前已與阿里雲開發人工智能平台以更高效地完成餐廳選址，並提升選址質量。有關詳情，請參閱「一擴展計劃、選址及發展一擴展管理一選址」。我們亦在改進我們的財務系統、SAP及OA系統，以及開發移動辦公管理系統。
- **智能餐廳庫存**。我們已與第三方合作開發中央化系統以管理我們餐廳的存貨水平。該系統自動下單並根據各餐廳的過往使用率補充庫存，且將基於對翻檯率模式及消費者趨勢的深度分析調整下單數額。
- **員工工作量計量**。我們已與第三方合作為我們的計件薪酬制度開發中央化系統來管理我們的員工及計量員工工作量。我們餐廳的非管理層員工擁有印件卡或佩戴可掃描手鏈，以計量諸如交付餐具數(就雜工而言)，或清洗餐具數(就洗碗工而言)，或所服務桌子數等工序。這也是餐廳非管理級別員工的薪酬基礎。
- **餐廳員工管理**。我們已與第三方合作開發一個系統自動安排餐廳員工輪班及休假，並自動完成辭任及移交程序。

關於我們為支持業務管理而開發的技術及系統，我們主要會以經營活動所得現金淨額用作開發資金，並計劃於未來幾年推行有關技術。

存貨管理

為了確保食材新鮮，我們一般不會於餐廳保有大量存貨。因此，我們的存貨水平受實時存貨管理系統控制。自二零一七年八月起，蜀海集團已滿足我們對存貨管理的絕大部分要求。我們基於歷史數據及對現有及計劃新餐廳的預測設計年度採購計劃，並使用蜀海集團的ERP系統，基於類型、保質期、使用率、市場前景及歷史數據等因素預測各餐廳的存貨需求。我們幾乎每天通過ERP系統訂購食材，有關食材一般於下訂單後兩日內交付予餐廳。

業 務

我們所採購的大部分供貨(包括自第三方供應商採購)於交付予我們之前將運付至蜀海集團倉庫。我們也會定期監控蜀海集團倉庫定時存貨水平。我們根據不同食材的保質期在ERP系統中設定不同的存貨要求，而當蜀海集團倉庫存貨低於有關要求時，ERP系統會通知採購人員。

物流

我們委聘具備冷鏈食物運輸能力的知名大型第三方運輸公司為我們提供物流服務。蜀海集團向我們若干餐廳提供物流服務。我們直接與有關第三方公司結算物流費用，而蜀海集團負責與第三方公司就物流安排進行聯繫。有關貨運風險根據合同保險條款由運輸公司承擔。

結算及現金管理

我們餐廳接受現金、信用卡、微信支付及支付寶支付。我們不時向顧客銷售預付卡及代金券。這些預付卡及代金券面值一般從人民幣500元到人民幣5,000元不等。由於非現金支付日益普及，與現金管理有關的風險已經並將繼續降低。

下表載列於所示期間按結算類別劃分在餐廳層面⁽¹⁾收到的款項明細。

	截至十二月三十一日止年度						截至六月三十日止六個月			
	二零一五年		二零一六年		二零一七年		二零一七年		二零一八年	
	已收款項	%	已收款項	%	已收款項	%	已收款項	%	已收款項	%
	(人民幣百萬元)									
現金	2,399.1	38.6%	2,471.1	29.8%	2,238.3	19.9%	1,179.9	23.3%	1,030.2	13.2%
銀行卡	3,387.0	54.5	3,434.4	41.4	3,277.9	29.2	1,650.4	32.5	3,879.9	49.8
第三方支付平台										
及其他 ⁽²⁾	423.9	6.8	2,387.8	28.8	5,710.7	50.9	2,241.2	44.2	2,879.5	37.0
總計	<u>6,209.9</u>	<u>100.0%</u>	<u>8,293.4</u>	<u>100.0%</u>	<u>11,226.9</u>	<u>100.0%</u>	<u>5,071.5</u>	<u>100.0%</u>	<u>7,789.6</u>	<u>100.0%</u>

(1) 包括(i)扣除營業稅及附加費用前的餐廳層面收入，(ii)位於中國的餐廳的增值稅，(iii)位於海外的餐廳的增值稅、預扣消費稅。

(2) 主要包括第三方支付平台(如微信支付及支付寶)及其他支付方法(如預付卡及團購代金券)。

業 務

截至二零一八年六月三十日止六個月，透過銀行卡結算金額佔已收款項總額比例及透過第三方支付平台及其他結算金額佔已收款項總額比例分別較二零一七年增加及減少，主要原因是更多顧客使用銀聯移動付款，顧客可通過第三方支付平台對其進行評估，並使用銀聯直接結算。因此，在我們系統中，該等付款記錄為銀行卡結算付款。

為確保我們記錄顧客發票的準確性，我們使用與餐廳銷售點菜系統及與總部財務管理系統連接的平板電腦。我們在總部及餐廳層面制定了銷售點菜系統及現金管理方面的指導方針。為防止挪用現金，我們已採取以下措施加強現金管理制度：

- 我們將系統中記錄的現金收入與我們餐廳每天保存在收銀機上的現金進行核對。我們記錄並追蹤對賬過程中發現的任何差異的源頭。
- 我們已在每家餐廳安裝保險箱，並指定員工持有鎖匙。我們亦安裝了覆蓋收銀處及保險箱的監控系統。
- 每間餐廳收取的現金均應在當日存入指定銀行賬戶。對於提供現金收款服務的銀行，我們要求收取現金的人員提供適當的身份證明。我們餐廳工作人員須在收款人員在場及有監控攝像頭監視的情況下打開保險箱並轉交現金。我們及銀行的工作人員均須各自計算現金並完成相關文書工作。對於要求員工親自存款的銀行，我們已授權每間餐廳工作人員進行存款。該等員工乃受餐廳管理人員審核。
- 餐館只能保留少量小額現金為顧客找零、用作墊款及支付雜項費用。該等交易記錄在冊，並將相關收據轉交至我們財務部門。
- 每間餐廳均進行月度審核，並通過我們OA系統向我們總部匯報審核結果。
- 我們財務部門審閱每間餐廳的存款賬戶報表及營運報告，以監測餐廳銷售額及所收取的現金。

於往績記錄期，我們並無遭遇任何重大的現金挪用或侵佔的事件。

業 務

競爭

根據沙利文報告，按二零一七年收入計，我們為全球及中國最大中式餐飲連鎖企業，於全球及中國的市場份額分別為0.2%及0.3%。中國的火鍋餐飲行業高度分散且在食物質量及一致性、性價比、環境、服務、位置、優質食材供應及受培訓員工的可獲得性方面競爭激烈。我們主要面向擁有廣泛顧客基礎的中高端市場，並與其他連鎖及單間中式正餐廳競爭。我們的餐廳面臨着周邊眾多競爭對手的競爭。請參閱「行業概覽」。

我們相信，於往績記錄期內，我們每家餐廳所產生的收入高於中國火鍋餐廳市場上的主要競爭對手乃歸因於多項因素，包括但不限於我們餐廳的(i)翻檯率較高，及(ii)樓面面積較大。

於往績記錄期內，我們於二零一五年的整體翻檯率為每天4.0次，二零一六年為每天4.5次，二零一七年為每天5.0次，以及截至二零一八年六月三十日止六個月為每天4.9次而我們的中國主要競爭對手於二零一七年的翻檯率則介乎二至四次。我們認為，我們的整體翻檯率高於主要競爭對手，當中反映了多項因素，包括但不限於(i)根據沙利文報告，我們的營業時間較長，為24小時(每日清潔程序時段除外)，而主要競爭對手的營業時間通常為每天十二至十三小時；(ii)我們餐廳的受歡迎程度，以及我們在24年經營歷史中所建立的強大品牌知名度；及(iii)我們於二零一五年至二零一七年，以及截至二零一七年六月三十日止六個月至截至二零一八年六月三十日止六個月所服務的顧客人數不斷上升，而有關顧客部分被我們獨特的就餐體驗及我們為迎合廣泛類別顧客而提供的個人化餐單所吸引。

此外，我們餐廳的就餐面積通常較主要競爭對手更大，因此可為招待更多客人。根據沙利文報告，於往績記錄期內，我們在中國的餐廳的就餐面積一般為每家餐廳600至1,000平方米，而主要競爭對手則為每家餐廳200至700平方米。

業 務

獎項及認可

作為我們成就及對我們服務、食物及就餐體驗質量的證明，我們餐廳已獲得各項獎項及認可。下表載列往績記錄期獲得的主要獎項及認可。

年度	獎項及認可	發證機構
二零一八年	二零一七年度中國餐飲百強企業	中國烹飪協會
二零一七年	二零一七年中國火鍋品牌50強企業	中國飯店協會
二零一六年	二零一六年中國火鍋品牌50強企業	中國飯店協會
二零一六年	二零一六年度中國餐飲業火鍋十大品牌	中國烹飪協會及中國經濟報刊協會
二零一六年	二零一五年度「中國服務」十佳品牌企業	中國烹飪協會
二零一五年	中國連鎖餐飲品牌可持續創新獎	中國連鎖經營協會

員工

我們認為快樂員工是快樂顧客的基礎。我們努力通過關懷、尊重及公平對待員工，培養有才能及忠誠的員工。我們以職業發展機會及具競爭力的薪酬激勵我們的員工。我們的培訓及晉升計劃使員工能預期在我們公司的職業道路及發展潛力。我們所有的員工都有機會晉升為管理層，不論其開始是何職位。往績記錄期內，我們的絕大部分店長由內部提拔且曾擔任服務員、碗碟收拾工或清潔工等非管理職位。根據沙利文調查，75.9%的受調查的員工認同彼等的職業發展機會及79.4%的受調查的員工對人才池晉升制度表示滿意。

我們通過薪酬架構獎勵努力工作。除基本薪資外，我們店長的薪酬與其餐廳以及其徒弟店及徒孫店利潤掛鉤。我們員工的薪酬主要依據計件薪酬制度，按所從事具體工作量明確工資。有關詳情，請參閱「一評估、薪酬及培訓一薪酬一餐廳員工」。根據沙利文報告，我們的員工在中國所有中式餐飲企業中享有業內領先的薪酬。

業 務

除晉升制度及具競爭力的薪酬外，我們尋求在其他方面照顧員工。例如，我們僱傭員工負責做員工餐及清潔員工宿舍。我們亦為員工的子女提供教育補助並定期拜訪我們員工的父母及為彼等提供補助。鑒於以上所述，根據沙利文報告，員工流失率在行業中相對較低。

我們的絕大部分員工均為餐廳員工。截至最後實際可行日期，我們合共擁有 53,251 名員工，其中 50,766 名位於中國內地及 2,485 名位於中國內地以外。下文載列截至最後實際可行日期按職能劃分的員工數目。

	員工人數
總部層面	916
總部	904
教練	12
餐廳層面	52,335
管理級餐廳員工 ⁽¹⁾	3,638
廚工	4,675
碗碟收拾工	11,197
服務員	11,842
接待員工	4,807
一般店員 ⁽²⁾	7,772
其他 ⁽³⁾	8,404
總計	<u>53,251</u>

(1) 管理級餐廳員工主要包括店長、樓面經理及其他管理及行政員工。

(2) 一般店員包括並未獲分派固定職位的新入職者。

(3) 其他主要包括夜更及配送業務員工。

過往，我們的人力資源部門主要負責透過招聘網站及其他渠道招聘。我們與我們全部員工訂立僱傭合約。自二零一六年一月起，我們與關連人士微海諮詢開始合作，微海諮詢為我們提供人力資源諮詢服務(包括候選人推薦及為新員工提供入職培訓)。

我們的中國法律顧問認為，於往績記錄期及截至最後實際可行日期，除文件所披露內容外，我們已在所有重大方面遵守適用的中國勞動法律法規。於往績記錄期及截至最後實

業 務

際可行日期，我們已遵守我們餐廳所在的中國內地以外司法權區的適用法律法規。我們已成立工會保護員工權利及鼓勵員工參與我們的管理決定。董事確認，於往績記錄期及截至最後實際可行日期，並無會對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的重大勞動糾紛或罷工。

知識產權

我們的主要知識產權

我們目前以海底撈品牌經營我們的餐廳網絡。我們就129項註冊商標(包括海底撈商標)及53項在申請商標取得四川海底撈的永久、免費及獨家許可。根據許可協議，許可協議須經我們事先同意方可終止。請參閱「關連交易－獲豁免持續關連交易－1.商標許可協議」。考慮到已訂立商標許可協議，目前並無計劃由四川海底撈將此等商標轉讓予我們。截至最後實際可行日期，我們在中國擁有23項註冊專利及59項申請專利(其中4項為我們與第三方共同申請)。於二零一八年五月八日，我們與四川海底撈訂立協議以轉讓我們認為對我們業務屬重大的兩項於中國註冊的專利，(其中包括)及我們獲授權獨家及免特許權使用費使用該等專利直至轉讓完成。有關詳情，請參閱「附錄四－法定及一般資料－B.有關我們業務的進一步資料－知識產權」。由於將我們認為對業務屬重大的專利轉讓予我們的手續已在辦理中，因此，目前並無計劃由四川海底撈將任何餘下專利轉讓予我們。往績記錄期內，我們並無經歷任何會對我們構成重大不利影響的知識產權糾紛或侵權行為。

多項專有知識及商業秘密(包括若干食材及底料的配方)亦對我們營運至關重要。我們並無就專有知識及商業秘密申請專利以避免在申請過程中可能出現的信息洩露。我們依賴適用商標秘密法提供的保護、實施知識產權管理政策、安裝安全信息技術系統及與能夠獲得有關信息的員工及可獲知我們的獨家專有知識及商業秘密的第三方訂立保密安排保護有關知識產權。我們的產品研發部負責管理我們所有的食譜並且只有技術研發部的員工可查閱食譜。

物業

我們總部位於北京。我們在中國內地及中國內地以外佔有若干物業，主要為我們餐廳、倉庫及辦公室物業。除自張先生、舒女士、施永宏先生及彼等各自的聯繫人租賃的四項物業外，所有該等物業均租自第三方。於最後實際可行日期，兩項由我們的附屬公司或分公司訂立的租賃由四川海底撈擔保。該等租賃於業務重組前訂立，其時相關附屬公司或

業 務

分公司為四川海底撈的附屬公司或分公司。該等租約將分別於二零二零年十二月及二零二一年十一月屆滿，我們已與該等租約的相關業主聯絡，預期我們於[編纂]前解除有關擔保。

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[編纂]規定，其規定就本集團土地或物業的所有權益作出估值報告，就該原因，截至二零一八年六月三十日，我們並無賬面值佔我們總資產15%或以上的單一物業。

自有物業

截至最後實際可行日期，我們在中國擁有一項物業，總建築面積約244平方米。該物業位於上海，用作員工宿舍。

租賃物業

中國物業

截至最後實際可行日期，我們在中國租賃總建築面積約為574,000平方米的584項物業。我們租賃的絕大部分物業用作餐廳場地。

525項租賃物業(總建築面積約525,000平方米，佔總租賃建築面積約91.5%)的出租人擁有有效業權證書或相關授權文件，證明彼等有權出租物業及租賃物業的使用符合有關業權證書所載分區規劃圖。我們的中國法律顧問認為，出租人有權租賃該等物業及租賃物業協議屬合法有效。

業權瑕疵

584項租賃物業中，67項租賃物業(總建築面積約79,000平方米，佔總租賃建築面積約13.8%)的實際用途與有關業權證書或相關授權文件所載用途不一致。就該等物業而言，我們的中國法律顧問認為我們毋須就此等物業繳付任何罰金或罰款，但若該租賃被任何利益人士質疑或若出租人被政府主管部門處罰，我們可能無法租賃、佔用及使用有關物業。

業 務

59項租賃物業(總建築面積約49,000平方米，佔總租賃建築面積約8.5%)的出租人並無提供有效業權證書。我們的中國法律顧問告知我們，我們毋須就此等物業繳付任何罰金或罰款，但若業權或出租人的出租權被第三方權利擁有人質疑，我們的租賃可能受影響。

我們的中國法律顧問認同董事的意見，即此等業權瑕疵對我們的業務及經營業績有重大不利影響的可能性甚低，鑒於(i)我們於往績記錄期及截至最後實際可行日期並無接獲有關任何第三方就此等業權瑕疵的任何重大索償；(ii)鑒於此等物業地理上分散及由不同有關當局管轄以及租賃自不同對手方，大量此等租賃物業在同一時間遭第三方就權利索償或被有關當局要求遷移的可能性很低；(iii)我們有一批餐廳選址候選地點，並相信當我們被要求遷址時我們能夠相對容易地遷址；(iv)上述59項租賃物業中，45項物業(佔有業權瑕疵的59項租賃物業總建築面積的81.6%)的出租人已承諾倘我們未能合法佔用及使用有關租賃物業，出租人將向我們賠償我們遭受的損失，即使我們的出租人並無向我們提供此項承諾，我們仍然可以根據相關中國法律及法規向該等出租人提出索償；及(v)我們已取得我們的現有股東對因有關物業業權瑕疵所產生任何申索、罰款及其他責任而向本集團作出彌償的彌償保證。

租約未備案

截至最後實際可行日期，我們有570份租賃協議未在相關部門備案。我們的中國法律顧問認為，未備案租賃協議並不影響租賃協議的有效性，但相關地方房屋管理局可能要求我們在規定時間內完成備案及我們可能因延遲就每項該等物業進行備案而遭受罰款人民幣1,000元至人民幣10,000元。因此，我們有權根據租賃協議使用有關物業，但若租賃備案並無按照相關地方房屋管理局要求完成，我們可能承擔罰款的風險。鑒於(i)往績記錄期內我們並無因未備案租賃協議而受到有關房屋管理局的行政處罰及(ii)潛在處罰金額佔我們二零一七年收入總額的很小部分，我們的中國法律顧問認為，我們的經營不大可能因未登記該等租賃協議受到重大不利影響。

內部控制措施

我們自二零一八年起要求我們全部出租人與我們訂立租賃協議前提供必要文件及有效的業權證書，以及我們將不會就有業權瑕疵的物業訂立租賃協議。此外，我們更嚴格地要求我們出租人向相關房屋管理局登記我們的租賃協議。

業 務

海外物業

截至最後實際可行日期，我們在香港、台灣地區、新加坡、韓國、日本、美國、澳洲、加拿大及英國租賃總建築面積約為49,000平方米的110項物業。我們的絕大部分海外租賃物業用作餐廳場地、倉庫及員工宿舍。

保險

就我們的中國內地餐廳，我們主要(i)為餐廳購買全面的物業保險以保障我們的業務免受若干事件、自然災害及其他不幸事件的損害；及(ii)為我們的所有餐廳購買公共責任保險，覆蓋我們業務運營產生的損害，包括但不限於，顧客的食物或飲料中毒索償。就我們的中國內地以外餐廳，我們主要購買當地法律法規規定的保險。我們的董事認為，我們的保險範圍為行業慣例及符合相關國家的標準商業慣例。請參閱「風險因素－有關我們的行業及業務的風險－我們的保單未必能足夠應付有關業務營運的所有索償。」

環境及職業健康與安全事項

我們受中國內地以及中國內地以外的餐廳經營所在地的環境保護及職業健康及安全法律法規規管。於往績記錄期，我們在所有重大方面遵守中國內地以及我們經營所在的中國內地以外相關環境及職業健康及安全法律法規，且我們同期並無遭受任何對我們業務、財務狀況或經營業績有重大不利影響的事件或投訴。

我們努力為員工提供安全的工作環境。我們已實施載列安全常規、事故防範及事件報告的工作安全指引。我們每月進行安全檢查並根據檢查結果對餐廳進行排名。排名持續墊底或發生安全事故的餐廳將被處以各種罰款或甚至視乎問題的嚴重性對其關閉。

由於我們運營的性質，我們產生的垃圾並無危害且對環境影響甚微。我們的環境保護開支包括污水處理、垃圾處置及清洗開支，於往績記錄期並不重大，預計將保持在類似水平。倘日後相關法律或機構有要求，我們將投放運營及財務資源到環境合規方面。

業 務

法律程序

我們會不時遭受一般業務過程中產生的法律訴訟、調查及索賠。截至最後實際可行日期，我們並未牽涉任何未決或就我們所悉對我們或我們任何董事造成威脅且可能對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的訴訟、仲裁或行政訴訟。

合規、牌照及許可

消防安全

背景及不合規理由

截至最後實際可行日期，我們無法在我們部分餐廳及獨立外賣服務站開業時取得所需的公眾聚集場所投入使用、營業前消防安全檢查合格證。

截至最後實際可行日期，我們共有五家餐廳未取得相關消防安全當局發出的相關消防安全檢查合格證，(i)我們正在積極為當中兩家餐廳辦理申請手續；(ii)就其中兩家餐廳與相關政府部門積極溝通以加快相關消防安全檢查合格證的申請，由於我們變更了有關餐廳的持有實體，我們須更新該等合格證；及(iii)由於相關物業擁有人或有關物業性質等理由，我們無法就一家餐廳完成相關消防安全檢查合格證申請。

截至最後實際可行日期，我們共有六個獨立外賣服務站並未取得相關消防安全檢查合格證，(i)我們正在積極為當中兩個獨立外賣服務站進行申請；及(ii)由於相關物業擁有人或該等物業性質等理由，我們無法完成當中四個獨立外賣服務站的相關消防安全檢查合格證。

發生此等不合規事件主要因為我們的高級管理層專注於餐廳及業務的發展及增長，導致他們對相關中國法律及法規缺乏全面了解及疏忽監察餐廳對相關中國法律及法規的合規狀況。我們的高級管理層已加強對相關中國法律及法規的認識，我們已加強有關消防安全檢查的內部控制以避免日後再次發生有關不合規。請參閱「一 內部控制及補救措施」。

業 務

法律後果

就我們並未取得相關消防安全當局發出的相關消防安全檢查合格證的五家餐廳及六個獨立外賣服務站而言，我們的中國法律顧問告知我們，我們可能須繳付(i)潛在罰款人民幣3.3百萬元，即根據相關中國法律及法規的最高罰款，潛在罰款介乎每家餐廳或獨立外賣服務站人民幣30,000元至人民幣300,000元；及(ii)關閉餐廳或獨立外賣服務站。

就我們積極進行申請過程的兩家餐廳及兩個獨立外賣服務站而言，我們的中國法律顧問告知我們，消防安全監管機關對我們施以重大行政處罰的可能性較低。倘若我們根據相關消防安全部門的規定提交所有必要申請材料，我們在取得相關消防安全檢查合格證方面不會遇到任何重大法律障礙，取得有關批准後，相關消防安全部門就我們未經批准經營該等餐廳或獨立外賣服務站而實施行政處罰的風險較低。

我們相信此等不合規情況不會對我們的業務及經營業績造成重大不利影響，鑒於我們從我們的中國法律顧問取得的意見以及：(i)我們於往績記錄期及截至最後實際可行日期並無就此等不合規情況接獲任何重大罰款或處罰；(ii)最高潛在罰款人民幣3.3百萬元佔我們於二零一七年收入總額比重少於0.1%；(iii)我們的消防顧問向我們表示，該等餐廳及獨立外賣服務站符合消防法律及法規；(iv)鑒於此等物業地理上分散及由不同機構管轄，我們不可能在同一時間被主管當局要求關閉或遷移大量有關餐廳及獨立外賣服務站；(v)我們有一批餐廳選址候選地點，並相信當我們被相關主管當局要求遷址時我們能夠相對容易地遷址；及(vi)我們已取得我們的現有股東對因有關不合規所產生任何申索、罰款及其他責任而向本集團作出彌償的補償保證。因此，於往績記錄期，我們並無就此等不合規作出任何撥備。

截至最後實際可行日期，我們並無受到任何重大罰款或處罰。此外，我們正積極努力推動我們向相關政府當局的申請。

內部控制及補救措施

為了確保該等餐廳安全運營，我們於二零一八年四月及五月聘請消防安全顧問對截至最後實際可行日期尚未取得相關消防安全批准的各餐廳及獨立外賣服務站進行消防安全檢查。我們的消防安全顧問通過現場檢查、調查及文件審閱檢討及檢查我們運營的以下方面：(i)我們消防系統對法律及法規以及行業標準的遵守、(ii)消防設備及系統以及我們餐廳

業 務

或獨立外賣服務站所在場所的緊急疏散方案的充足性、(iii)我們員工(包括消防管理人員及餐廳人員)對消防管理的了解、(iv)我們餐廳施工材料的防火及隔熱能力。

作出檢查後，考慮到(i)我們已根據相關法律及法規制定及實施消防內部控制政策，包括消防程序及緊急疏散程序等方面；(ii)該等餐廳及獨立外賣服務站配備適當的消防設施、設備及消防標誌，均處於良好狀態；(iii)該等餐廳及獨立外賣服務站符合建築物消防保護及安全規定，我們的消防安全顧問的結論是所有該等餐廳及獨立外賣服務站整體上均符合消防法律及法規。經消防安全顧問確認，該等餐廳及獨立外賣服務站並未取得消防安全檢查合格證及／或消防竣工驗收備案，主要是因為現正辦理取得有關合格證及／或備案的行政手續，或由於業主或物業性質等原因而尚未完成有關手續。

我們的消防安全顧問於一九九四年註冊成立，主要提供消防安全檢查、評估及顧問服務，亦從事消防系統開發、維護及測試。該消防安全顧問持有消防安全評估一級證書及具有消防安全評估機構一級資質。該消防安全顧問持有ISO 9001:2008、ISO 14001:2004及OHSAS 18001:2007證書。該消防安全顧問檢查團隊由工程師組成，包括消防安全專業工程師及承包商，並已承接多個公共基礎設施、機場及體育館的消防安全檢查工作。

於往績記錄期內，我們已實施一系列有關消防安全的內部控制措施，並繼續加強內部控制系統。我們與消防安全有關的內部控制系統概述如下：

- **培訓。**我們為員工進行全面的培訓，包括關於一般消防安全意識和知識的定期培訓，以及正確使用消防安全設備和緊急疏散計劃的培訓。我們亦在我們的場所進行消防演習，以使我們的員工熟悉我們的疏散計劃。
- **人員。**我們已在各餐廳配備專門人員負責消防安全。我們已在總部委派人員負責對餐廳的消防安全工作進行月度審查。此外，自二零一七年十二月以來，我們建立了積分制度，明確餐廳工作人員在任何消防安全事件的責任。

業 務

- **消防安全政策。**我們針對餐廳實施了詳細的消防安全措施和程序，包括頻繁檢查我們廚房的爐灶和電器、燃氣閥門、管道和電氣系統以及我們在我們的場所配備的消防安全設備。我們亦制定了緊急情況下的疏散計劃、消防及救援計劃，並安裝了消防疏散標誌。
- **設備。**我們為我們的場所配備適當的消防安全設備和系統，並定期評估是否需要升級設備和設施以實現更好的通風、濕度、防火和防熱。
- **牌照。**我們要求我們的所有出租人在訂立任何租賃協議之前提供我們獲得消防安全檢查合格證所需的相關文件，我們於獲得所有必要的許可及批准後方會開始餐廳運營。我們已更嚴格強制執行有關政策，自二零一八年三月起，我們所有新開業的餐廳均已取得消防安全檢查合格證。

社會保險金及住房公積金

背景及不合規理由

往績記錄期內，我們並無為部分員工繳納全部社會保險金及住房公積金供款。不合規情況主要是由於我們大量的勞動力和相對較高的流動性、我們缺乏經驗的人力資源人員對相關中國法律及法規相關要求並無完全理解，以及因為我們許多員工不願作出相關供款以及在供款時不願意合作。

法律後果

我們的中國法律顧問告知我們，根據相關中國法律及法規，倘我們無法全數支付所需的社會保險供款，我們可能會被責令在規定時限內支付未付的社會保險供款，並可能須繳交自付款應付日期起每日按延誤付款的0.05%計算的滯納金。倘未能於規定期間支付，主管當局可進一步徵收任何逾期付款一至三倍的罰金。我們的中國法律顧問進一步告知我們，根據相關中國法律及法規，倘我們無法全數支付所需的住房公積金，住房公積金管理中心可能會責令我們在規定時限內支付未付的款項。倘未能在有關時限內支付，住房公積金管理中心可向中國法院申請強制執行。

業 務

董事認為有關不合規情況不會對我們的業務及經營業績造成重大不利影響，鑒於：(i) 據我們的中國法律顧問告知，我們被相關當局要求支付社會保險金及住房公積金供款的欠繳金額的可能性較低，且我們遭受相關當局重大行政處罰的可能性較低；(ii) 截至最後實際可行日期，我們並無接獲相關中國當局任何通知要求我們支付社會保險金及住房公積金的重大欠繳金額或罰款；(iii) 於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無受到任何重大行政處罰；(iv) 我們並不知悉任何有關社會保險金及住房公積金的重大員工投訴亦無涉及與員工的任何重大勞工糾紛；(v) 我們已就於二零一五年、二零一六年、二零一七年及截至二零一八年六月三十日止六個月的社會保險金及住房公積金欠繳金額分別作出撥備人民幣23.6百萬元、人民幣36.2百萬元、人民幣28.2百萬元及人民幣21.9百萬元；及(vi) 我們已取得我們的現有股東的彌償保證。

內部控制及補救措施

我們已採取下列整改措施避免日後發生有關不合規情況：

- **培訓**。加強對我們員工的法律合規培訓，包括委聘我們的中國法律顧問向我們員工提供有關相關法律及法規的培訓；
- **政策**。制定並向我們的僱員派發有關符合相關中國法律及法規的社會保險金及住房公積金供款的內部控制政策，我們已開始實施有關政策；
- **檢討及保存記錄**。指定人力資源人員監察付款狀況及每月編製薪金及供款金額報告，有關報告須由人力資源部門主管及財務部門主管審閱，以確保我們根據相關法律及法規按時全數作出此等付款；
- **加深了解法律最新發展**。定期了解關於社會保險及住房公積金的中國法律及法規的最新發展；及
- **外部顧問**。諮詢外聘中國法律顧問，獲取相關中國法律及法規方面的意見。

業 務

我們的重要業務位於中國、台灣及新加坡。就本公司於中國、台灣及新加坡的合規經營而言，聯席保薦人已進行以下盡職調查，包括但不限於1)與本公司管理層面談並審閱盡職調查文件及本公司所提供的記錄；2)與本公司的中國法律顧問、台灣法律顧問及新加坡法律顧問討論並審閱彼等各自的法律意見，及3)對本集團的營運進行獨立公開搜尋。據我們的中國法律顧問、台灣法律顧問及新加坡法律顧問告知，於往績記錄期及截至最後實際可行日期，我們已遵守對我們在該等司法權區經營屬重大的所有相關法律及法規，並已就我們於該等司法權區營運自相關監管機關取得所有重大牌照、批准及許可證，惟文件所披露者除外。

風險管理及內部控制

我們於營運期間面臨各種風險，並已設立風險管理系統及我們認為適合我們的業務營運的相關政策及程序。我們的政策及程序與管理餐廳業務、採購以及食品安全及質量有關。

為監察我們的風險管理政策及[編纂]後企業管治措施的持續實施，我們已經並將繼續採納(其中包括)下列風險管理措施：

- 設立審計委員會審閱及監督我們的財務匯報過程及內部控制系統。我們的審計委員會由三名成員組成，即出任委員會主席的齊大慶先生、舒萍女士及許廷芳先生。有關此等委員會成員的資格及經驗，請參閱「董事及高級管理層」；
- 採納各項政策以確保遵守上市規則，包括但不限於有關風險管理、關連交易及信息披露各方面；
- 定期為高級管理層及員工提供反貪腐及反賄賂合規培訓以加強他們的知識並遵守適用的法律及法規及包括員工手冊中針對不合規情況相關政策；及
- 董事及高級管理層出席有關上市規則相關規定及香港上市公司董事職責的培訓課程。

業 務

我們已委聘內部控制顧問檢查與我們的主要業務流程有關的內部控制的效果、識別缺陷及改善機會、就補救措施提供建議以及檢查此等補救措施的實施情況。除了我們就不合規情況採取的內部控制措施外，已識別若干其他內部控制事宜，而我們已採納相應的內部控制措施改善此等事宜。我們已採納內部控制顧問的建議，而我們的內部控制顧問已就我們在二零一八年五月十四日採取的此等措施完成內部控制系統的跟進程序，並無在內部控制系統中發現任何重大缺陷。

在考慮我們已採取的補救措施後，董事認為我們的內部控制系統對我們現有營運充分而有效。過往的不合規情況主要由於我們對相關中國法律及法規缺乏全面了解及疏忽監察餐廳對相關中國法律及法規的合規狀況以及相關人員過往對相關勞動法規缺乏全面了解。經考慮(i)我們毋須繳納有關不合規情況的任何重大罰金；(ii)我們已實施充分而有效的內部控制措施；(iii)不合規是無意的且不關乎董事的誠信，董事認為上述不合規情況不會影響董事根據上市規則第3.08條及第3.09條的合適性或我們根據上市規則第8.04條的[編纂]合適性。