

業 務

概 覽

我們是一間源自香港的多元品牌休閒餐飲集團。除旗艦品牌「太興」外，我們透過自創、收購及授權成功壯大品牌組合，當中包括「茶木」、「靠得住」、「錦麗」、「東京築地食堂」、「漁牧」、「飯規」及「夫妻沸片」。於二零一九年五月二十一日，我們的餐廳網絡有191間餐廳（184間自營、7間特許經營餐廳），當中126間位於香港、63間在中國內地、1間位於澳門及1間在台灣。



我們在香港、中國內地、澳門及台灣提供的菜式琳瑯滿目。在引入不同國家及地區的新菜式時，我們會精選當地飲食文化中具代表性的佳餚，務求令顧客可品嚐到個別品牌所帶來的非凡用餐體驗。

根據弗若斯特沙利文報告，在二零一七年，我們分別(i)於香港自營休閒餐飲餐廳市場的收益排名第一；(ii)於香港台式休閒餐飲市場的餐廳數目排名第一；及(iii)於中國內地自營休閒餐飲餐廳市場的收益排名第二。

業 務

管理層一直致力為顧客提供價格親民、款式多樣、出品上乘的美食，用餐環境更是雅緻舒適。憑藉我們於管理及經營太興餐廳的知識及成功經驗，我們自二零零八年起採用多元品牌業務模式逐步拓展市場，藉此招攬更廣大的顧客群。於二零一九年五月二十一日，我們的餐廳網絡以九個不同品牌經營**191**間餐廳，包括**126**間位於香港、**63**間在中國內地、**1**間位於澳門及**1**間在台灣。我們相信，多元品牌策略有助我們吸引不同用餐口味的顧客，亦有利我們抓緊機遇，提高市場份額及帶動可持續增長。

各個品牌全線餐廳的用餐體驗貫徹如一，對我們成功經營尤其重要。我們在不同品牌制定標準化的經營流程，並在各餐廳及食品廠房實施自動生產流程。為維持消費者對我們品牌的信心，食品安全是箇中關鍵，因此，我們嚴格控制品質，保障食品安全，以維護品牌價值。該等措施為確保品質一致的要素，可讓新餐廳及品牌容易傳承並獲取成功，讓我們多年來能實現增長。於二零一六財年、二零一七財年及二零一八財年，我們以不同品牌開設**28**間、**32**間及**32**間新餐廳，大部分通常在兩至四個月內已達到收支平衡。我們相信，能迎合市況及消費者口味的不斷轉變，可複製的營運模式及擴充品牌組合的雄厚實力，將繼續成為我們日後成功的要訣。

於往績記錄期間，我們主要透過由餐廳提供餐飲服務獲取收益，另有小部分來自銷售罐裝食品及節日特色食品。於二零一六財年、二零一七財年及二零一八財年，我們的收益分別為**2,513.0**百萬港元、**2,771.3**百萬港元及**3,126.1**百萬港元，年內溢利則分別為**196.9**百萬港元、**209.6**百萬港元及**304.9**百萬港元。

業 務

下表載列我們於二零一六財年、二零一七財年及二零一八財年的收益及毛利明細：

	二零一六財年			二零一七財年			二零一八財年		
	總收益 (千港元)	佔總收益 百分比 (%)	毛利率 (%)	總收益 (千港元)	佔總收益 百分比 (%)	毛利率 (%)	總收益 (千港元)	佔總收益 百分比 (%)	毛利率 (%)
餐廳業務									
太興	1,868,481	74.4	69.6	1,900,924	68.6	71.0	2,023,634	64.7	71.3
茶木	392,094	15.6	75.0	536,509	19.4	74.8	555,499	17.8	75.1
算得住	114,877	4.6	74.0	149,928	5.4	71.5	207,823	6.6	70.5
敏華冰廳	—	—	—	26,312	0.9	70.1	120,470	3.9	72.0
錦麗	—	—	—	21,464	0.8	67.5	96,263	3.1	65.3
東京築地食堂	29,436	1.2	71.0	28,817	1.0	69.3	23,562	0.8	71.3
漁牧	18,463	0.7	74.5	18,166	0.7	75.4	13,809	0.4	75.5
飯規	—	—	—	—	—	—	2,230	0.1	60.6
其他品牌(附註)	31,335	1.2	64.0	29,836	1.1	59.3	18,380	0.5	55.8
小計	2,454,686	97.7	70.6	2,711,956	97.9	71.6	3,061,670	97.9	71.7
銷售食品	58,284	2.3	75.6	59,321	2.1	70.0	64,383	2.1	70.0
總計	<u>2,512,970</u>	<u>100.0</u>	<u>70.7</u>	<u>2,771,277</u>	<u>100.0</u>	<u>71.6</u>	<u>3,126,053</u>	<u>100.0</u>	<u>71.6</u>

附註：此代表於往績記錄期間及截至最後可行日期已終止經營的品牌。

業 務

競爭優勢

我們為香港餐飲服務業中具有強勁品牌知名度的市場佼佼者

根據弗若斯特沙利文報告，在二零一七年，我們(i)於香港自營休閒餐飲餐廳市場的收益排名第一；(ii)於香港台式休閒餐飲市場的餐廳數目排名第一；及(iii)於中國內地自營休閒餐飲餐廳市場的收益排名第二。我們認為，以親民價格為顧客提供優質用餐體驗，是我們建立品牌的根基。創辦人陳先生及袁先生連同劉先生及何先生，與我們的管理團隊，盡忠職守，一直秉承優質服務的宗旨，經過逾29年的努力把本集團打造成餐廳集團翹楚。董事認為，顧客對「太興」品牌的食品安全、食品品質、餐廳及食品廠房衛生充滿信心，該品牌為顧客提供愉快的用餐體驗，使我們在芸芸競爭對手中脫穎而出。我們屢獲殊榮，印證了我們努力不懈的成果，如於二零一八年，我們獲香港品牌發展局頒發香港服務名牌十年成就獎、於二零一八年獲香港市務學會頒發二零一七／一八年市場領袖人獎(餐飲類別)及三連冠，以及於二零一八年獲香港零售管理協會頒發二零一八年傑出服務獎及十大傑出服務零售品牌。

我們認為，強勁的品牌知名度促使我們享有多項競爭優勢，例如(i)在租用理想的餐廳位置時可取得更有利條款，以配合策略需要；(ii)與供應商及服務供應商爭取具競爭力的價格、優先供應、特制材料及服務時議價能力更高；及(iii)更易招攬及留聘經驗豐富的管理層及其他員工。我們相信，憑藉領先的市場地位及善用強勁品牌知名度的能力，我們已為把握市場新機遇作好準備，以於日後實現可持續增長。

具備開發品牌及壯大品牌組合的雄厚實力及卓著往績，以招攬廣大顧客群

我們深明在餐飲服務市場上招攬不同顧客群的重要性，我們更對設計及開發新品牌的能力引以為傲。我們認為，多元品牌業務模式得以成功運行，全賴管理層樂於接受創新理念、採用自動生產及食品製造，加上制定及實行標準生產流程及餐廳營運模式方面的超卓實力，我們在擴充新餐廳品牌及門店時可易於複製有關流程及營運模式。

除以歷史悠久的原創品牌「太興」經營餐廳外，於二零一九年五月二十一日，我們亦以「茶木」、「靠得住」、「敏華冰廳」、「錦麗」、「東京築地食堂」、「漁牧」、「飯規」及「夫妻沸片」其他八個品牌經營81間餐廳，在格調不一的用餐環境中提供各類佳餚。如下文「一

業 務

我們的餐廳 — 我們的品牌」一段所詳述，雖然我們自創大部分品牌，但亦會於機會湧現時尋求與其他品牌或企業合作，甚至進行收購。我們在開發不同種類品牌的往績有目共睹。我們於擴充品牌組合及經營餐廳方面兼備雄厚實力及管理技巧，並能迎合市況及消費者口味的不斷轉變。我們自創的「茶木」品牌大受歡迎，根據弗若斯特沙利文報告，於香港台式休閒餐飲市場的餐廳數目排名第一；「敏華冰廳」由單一傳統的獨立餐廳成功轉型為連鎖業務，於二零一九年五月二十一日共有**13**間餐廳；「錦麗」品牌由胡志明市的當地麵店發展成現代連鎖越南餐廳；而我們於二零零八年收購的「靠得住」品牌經重新包裝後，於二零一八年及二零一九年連續兩年登上《米芝蓮指南香港澳門》的必比登推介餐廳名單。

我們透過多元品牌策略提供中菜(包括粵菜、川菜及京菜以及台灣菜)、越南菜及各種日本菜。為配合是項策略，各品牌的內部裝修及設計經管理層審慎制定。我們計劃為於不同品牌餐廳用膳的顧客提供別具一格的嶄新用餐體驗。如敏華冰廳餐廳採用香港昔日傳統懷舊「冰廳」佈置，而飯規餐廳則採用輕鬆的自助飯堂形式。茶木餐廳採用不同主題，如馬戲團、海風及蝴蝶仙子等。該等主題讓顧客細味到源自菜式的原始風味及地道體驗。該等獨一無二的設計亦令我們錦上添花，我們於二零一八年獲德國經濟及技術部(German Ministry for Economics and Technology)頒發具聲望的設計獎項 — 德國設計大獎(German Award Design)。我們力求實現單一品牌多元化，如茶木品牌多年來不斷演變，提供各式各樣的用餐體驗，包括以同一概念開設全服務餐廳、咖啡室式餐廳以及提供烘焙產品的咖啡室等。於二零一八年，茶木品牌推出的「T-Factory」手機應用程式獲新城廣播有限公司及香港電腦商會頒發「香港傑出數碼品牌大獎」。

我們一直以來開設及經營不同風格的餐廳，為廣大客戶群提供琳瑯滿目的菜式及服務，既為我們增添不少寶貴經驗，亦有助我們建立敏銳的觸角，應對瞬息萬變且競爭激烈的餐飲服務市場、狀況及顧客口味。董事認為，我們透過多元品牌策略迎合不同市場層面及不同地區顧客口味及喜好的能力，已令客戶群壯大，並有助我們擴大市場板塊，支持日後擴充。

業 務

高度標準化營運、自動生產及食品製造流程以及高效管理系統成為維持日後增長的系統化平台

我們相信，高度標準化營運及高效管理系統，將最大程度提高我們的盈利能力、控制營運成本、實現規模效益及建立可擴展的業務模式，而我們迄今的增長為最佳印證。我們的標準化及有效營運主要包括以下方面：

- *於餐廳層面廣泛使用自動食品加工設置。*餐飲服務業為勞動密集型行業，人力成本通常佔據大部分營運成本。為確保出品上乘，所需人力成本一般較高，原因是用作招聘、培訓及留聘經驗豐富的熟手廚師。

為解決傳統上對熟練勞工的嚴重依賴，管理層採取於餐廳引入各種自動食品加工機器。是項舉措有助提高營運效率、確保菜式分配及品質一致，亦為廚房員工營造更安全健康的工作環境。該等自動食品加工機器包括為廚房員工而設具備同步語音提示的自動炒鑊、預設程式的叉燒醬攪拌機、預設程式的雞肉烹調機及預設程式的家禽燒烤爐。採用自動機器有助降低廚房員工所需技能水平，並盡量減少烹調過程中的重複動作及提舉重物動作，從而減少廚房員工常見的職業病。我們已就自動食品加工機器獲得三項實用新型專利。

憑著自動食品加工機器將菜式的主要生產過程標準化和保持菜式優質一致。因此，我們在招聘及僱用員工方面更見靈活，技能及經驗較淺的員工亦得以執行原本需由熟手廚師履行的職能(如烹調)。基於同一原因，原本要求繁複及較為需要體力勞動的烹調步驟對性別及年齡要求的限制從而降低。董事相信，實施該等系統後，我們能夠更有效地控制人力成本及員工流失率，並減少對熟手廚師的依賴。

- *食品廠房。*我們的香港食品廠房佔地約**158,414**平方呎。於二零一八財年，香港餐廳所用原材料、半加工或加工食材約有**60%**由我們的香港食品廠房供應。於二零一八年十月，我們建築面積約**253,430**平方呎的中國內地食品廠房投產，並開始向香港及中國內地餐廳供應半加工及加工食材。我們相信，使用食品廠房的主要裨益包括能夠透過集中採購及食品加工職能有效控制成本、減少

業 務

廚餘，同時提供多元菜式選擇，統一控制食品加工及儲存品質，以確保各餐廳出品一致。此外，使用食品廠房有助(i)減少所需廚房及儲存空間，提高個別餐廳的空間使用效益，及(ii)減輕餐廳廚師前期處理食材的工作量，讓他們得以集中處理食品的後期烹調。我們相信，使用食品廠房為我們的成功經營貢獻良多，並為未來業務擴充提供平台。董事亦預期，由於食品廠房在食材送抵各間餐廳前已備妥及大部分複雜的準備步驟已完成，所以我們餐廳的菜式供應將可得到進一步提升。

- **標準化流程及品質控制系統。**我們推行標準化流程及品質控制系統，以確保食品優質及安全。食品廠房採用全面的質控標準——危害分析重要管制點(HACCP)。香港食品廠房的燒味生產單位於二零一三年獲ISO 22000認證。此外，我們從個別餐廳的食材採購及加工、維持衛生標準、員工培訓及日常管理著手，於整個營運流程實施「五常法」管理系統。

我們在食品廠房設有內部檢測實驗室，亦委聘具備相關證書的第三方測試實驗室，以監察僱員的個人、餐廳衛生及每間餐廳食品質素，並不時進行(其中包括)食品檢測及水質抽樣等各種檢測以及涵蓋有關食品安全及品質的多種化學、微生物及感官檢測的監察服務。我們相信，標準化品質控制系統為我們業務的重要一環，且有助日後業務拓展。

- **有系統的僱員培訓及晉升計劃。**我們為服務員、收銀員、樓面經理、廚師及餐廳經理全體僱員提供一系列有系統的培訓及晉升計劃。該等培訓計劃由我們的自設培訓中心提供，旨在確保所有員工具備其職位及晉升所需技能。

我們透過參與香港政府推行的資歷架構計劃以及集團內部晉升計劃，為僱員提供就業前景。根據我們的內部晉升計劃，工作表現出色的人選可參加不同的培訓計劃，以便僱員更快晉升至本集團更高職位。一些負責本集團前線營

業 務

運的督導及管理職位均由我們內部晉升的僱員出任。此外，我們鼓勵及容許僱員自我舉薦接受參與晉升計劃的評估，而毋須由上級提名。我們相信，培訓及晉升計劃能為員工提供明確的晉升指引並為僱員帶來良好的激勵。

已為把握中國內地餐飲服務市場增長作好準備，有助未來增長

我們於二零零四年首次踏足中國內地市場。於二零一九年五月二十一日，我們在中國內地以「太興」、「茶木」、「靠得住」及「錦麗」品牌經營58間餐廳，並根據特許經營安排由特許經營商在中國內地不同機場經營其他五間餐廳。於二零一九年五月二十一日，我們於中國內地12個城市營運，包括深圳、北京、上海、廣州、瀋陽、杭州及天津等。

經過在中國內地營運超過14年，董事認為，我們所累積的知識及經驗有助在國內發掘商機，以及建立一套切合中國內地市場消費模式及習慣的餐廳營運模式。憑藉我們於香港餐廳業務空前成功及聲譽，加上之前於中國內地的餐廳營運經驗，我們將「太興」品牌本土化並將之打造成領先的港式連鎖餐廳，成功逐步加深中國內地市場滲透率。根據弗若斯特沙利文報告，以收益計，我們於二零一七年在中國內地自營休閒餐飲市場排名第二。

我們於中國內地餐廳業務已建立穩固的基礎，為盡量擴大箇中裨益，我們最近設立及開展中國內地食品廠房業務。在新成立的中國內地食品廠房支持下，越來越多材料、半加工食品及加工食品在送抵餐廳之前會集中製備，從而確保食品品質在全線餐廳保持一致。董事估計，中國內地食品廠房可支援中國內地約200間餐廳及香港餐廳(視乎經營規模而定)若干產品的生產，令我們得以在中國內地擴充業務並提高產品的生產力。

我們堅信，中國內地食品廠房將與既有的餐廳網絡締造協同效應，使我們作好準備，抓緊中國內地餐飲的高消費需求。

由敬業樂業的資深餐飲企業家與專業管理團隊攜手帶領

管理層繼續秉承為客戶提供優質食品及服務的願景及承諾。我們其中一位創辦人陳先生於香港餐飲業積逾30年經驗。陳先生現任香港餐飲聯業協會會長，而我們的原創品牌「茶木」的主要發起人陳家強先生現為該會的副會長之一。在彼等帶領下，不論香港經濟順流逆流，我們均一直堅忍地成長，連鎖店更是蓬勃地發展，於二零一九年五月二十一日，共有超過190間餐廳遍佈香港、中國內地、澳門及台灣。

業 務

此外，高級管理層成員何小鋒先生、姚敏先生及林大寶先生為本集團長期服務僱員，具備豐富的行業經驗，對我們前線經營的成功及網絡擴充方面貢獻良多。我們亦已建立專業高級管理團隊，彼等於企業、財務、資訊科技、物流、品牌、零售管理、旅遊及業務管理方面經驗豐富。專業高級管理團隊由陳淑芳女士、冼偉洪先生、黃建邦先生及周躍武小姐領導，彼等於我們的發展歷程中一直不遺餘力。有關高級管理團隊的經驗詳情，請參閱本文件「董事及高級管理層」一節。

我們相信，執行董事及高級管理層的願景、行業經驗及管理能力將繼續有助我們日後持續發展。

業務策略

我們擬實施以下業務策略以擴大市場份額、提升盈利能力及品牌認知度：

繼續開發品牌組合及拓展餐廳網絡

根據弗若斯特沙利文所提供的資料，香港休閒餐飲市場於香港高度分散，而二零一七年三大餐廳佔休閒餐飲餐廳所產生收益的**8.4%**。於二零一七年，就香港休閒餐飲餐廳收益而言，我們為最大的休閒餐飲集團，佔市場份額的**4.0%**。

中國內地自營休閒餐飲市場競爭激烈且高度分散，就二零一七年休閒餐飲餐廳所產生的收益而言，五大餐廳佔市場份額的**0.7%**。於二零一七年，就休閒餐飲餐廳的收益而言，我們是中國內地領先的自營休閒餐飲集團之一，佔休閒餐飲市場總市場份額的**0.1%**。

於二零一七年，休閒餐飲佔香港餐飲市場收益約**40%**，我們相信休閒餐飲分部將持續對香港餐飲服務市場貢獻良多。根據弗若斯特沙利文所提供的資料，預期休閒餐飲分部自二零一七年至二零二二年將按複合年增長率**3.6%**增長。

就中國內地而言，休閒餐飲分部僅佔中國內地餐飲服務市場收益約**10%至11%**，為增長最快分部，自二零一三年至二零一七年的複合年增長率達**12.4%**。此外，中菜於二零一三年至二零一七年為中國內地餐飲服務市場穩定貢獻逾**80%**的收益，並預測自二零一七年至二零二二年將按複合年增長率**9.3%**增長，而整體亞洲菜預期自二零一七年至二零二二年將按複合年增長率**15.7%**增長。因此，我們將繼續提高於中國內地的市場份額，並主力提供中菜及亞洲菜。

業 務

我們相信，多元品牌策略為成功的不二法門，因此我們有意(i)以現有品牌開設新餐廳；及／或(ii)開發新品牌以推出新餐廳，提供有別於我們現有菜式的佳餚，繼而在香港、中國內地及台灣擴展業務。

經考慮各種因素，如能否按合理價格獲提供心水舖位、客戶當時對個別品牌的偏好及與個別業主的磋商，下表概述我們擬／已於二零一九財年開設的新餐廳品牌、地點及數目：

地理區域	品牌	餐廳數目
香港	現有品牌	
	太興	4
	茶木	3
	靠得住	1
	敏華冰廳	7
	錦麗	3
	漁牧	—
	飯規	—
	新品牌	
	夫妻沸片	1
	即將推出的茶餐廳品牌	1
	小計	20
中國內地.....	現有品牌	
	太興	6 (深圳2間、廣州2間、北京1間及鞍山1間)
	靠得住	3 (上海1間、廣州1間及北京1間)
	敏華冰廳	1間位於廣州的餐廳
	錦麗	1間位於杭州的餐廳
	小計	11
台灣	現有品牌	
	太興	1
	靠得住	—
	錦麗	—
	小計	1
	總計	32

業 務

- 香港

就現有品牌旗下的新餐廳而言，我們擬在各大商場或客流量穩定的街道開設新餐廳。我們預期在二零一九財年、二零二零財年及二零二一財年於現有品牌組合下分別開設18間、19間及20間新餐廳。

目前，由於太興品牌成立歷史悠久，且備受顧客愛戴，故此太興餐廳於香港的滲透率高於我們其他現有品牌。雖然該品牌相對成熟，但我們認為該品牌仍遠遠談不上飽和，因此，我們將繼續以穩定速度於未來數年開設新餐廳。於往績記錄期間，茶木餐廳深受顧客歡迎，我們擬在茶木旗下開設副線，其可能會以特快專線或奢華專線形式推出。茶木旗下不同分線毋須遵守相同品牌拓展政策(定義見文件本節「一 選址及新餐廳開業程序 一 避免自相蠶食的措施」)，其各自將鎖定不同顧客類別及供應不同產品。因此，我們相信茶木餐廳仍有進一步發展空間。我們的敏華冰廳及錦麗品牌於往績記錄期間開發，反應熱烈，由於已開業餐廳數量有限，我們認為該等品牌於香港仍有龐大發展空間。同樣，就其他現有品牌而言，其餐廳數目少於上述，因此，我們相信該等品牌於香港亦有龐大發展空間。

我們計劃推出兩個亞洲菜品牌，其中之一為主打台式麻辣火鍋的「夫妻沸片」，而另一個即將推出的品牌將提供較為精緻的茶餐廳佳餚，該兩個品牌均對準休閒餐飲業。我們預期在二零一九財年、二零二零財年及二零二一財年各年開設兩間提供亞洲菜的餐廳。於最後可行日期，已在二零一九財年開設一間「夫妻沸片」餐廳。董事認為，豐富菜餚供應將有助我們吸引更多不同類型的潛在顧客，並可向現有顧客提供更多菜餚選擇。

就開設新餐廳，我們主要產生室內設計及裝修、廚具組裝以及傢俱及裝置的成本。於二零一六財年、二零一七財年及二零一八財年，我們就於香港開設新餐廳產生平均成本3.7百萬港元、3.8百萬港元及3.7百萬港元及資本開支總額58.4百萬港元、76.9百萬港元及81.4百萬港元。開設新餐廳產生的平均成本波動，主要是由於該等餐廳物業大小不同。於二零一九財年、二零二零財年及二零二一財年，我們於香港擴展餐廳網絡的計劃資本開支總額預期分別約[編纂]港元、[編纂]港元及[編纂]港元，將以[編纂][編纂]撥付。

業 務

- 中國內地

憑藉經營餐廳汲取的成功經驗，我們有意於現有品牌組合下進一步擴展餐廳網絡。於二零一九年五月二十一日，我們在深圳、北京、上海及廣州等多個中國內地城市以「太興」、「茶木」、「靠得住」及「錦麗」品牌分別經營51間、3間、6間及3間餐廳。由於該等中國內地城市人口眾多，為提升於該等城市的市場滲透率，我們有意在二零一九財年、二零二零財年及二零二一財年以現有品牌組合分別開設11間、12間及13間餐廳。

基於我們中國內地餐廳的良好往績記錄，我們目前擬於二零一九財年至二零二一財年期間主要集中於拓展一線城市及大灣區。鑒於「太興」一直是我們的旗艦品牌，考慮到中國內地市場的規模，我們相信太興餐廳仍有龐大空間發展，我們亦會發展「靠得住」、「敏華冰廳」及「錦麗」等我們相信符合中國內地顧客喜好的品牌。

就開設新餐廳，我們主要產生室內設計及裝修、廚具組裝以及傢俱及裝置的成本。於二零一六財年、二零一七財年及二零一八財年，我們就於中國內地開設新餐廳產生平均成本4.2百萬港元、4.1百萬港元及1.8百萬港元，並於相關期間就於中國內地開設9間、14間及5間新餐廳產生資本開支人民幣32.0百萬元、人民幣49.8百萬元及人民幣7.6百萬元。開設新餐廳所致平均成本的波動主要由於該等餐廳物業大小不同所致。於二零一八財年，就開設新餐廳的資本開支總額相對較低，原因為該等新開設餐廳為「靠得住」及「錦麗」旗下餐廳，其顧客通常追求快捷簡單的餐飲，而非任何雅緻裝潢或用餐環境，因此，我們可使用建築面積較小的餐廳物業。於二零一九財年、二零二零財年及二零二一財年，我們於中國內地擴展餐廳網絡的計劃資本開支總額分別約[編纂]港元、[編纂]港元及[編纂]港元，其[編纂]%將以[編纂][編纂]撥付，而餘下部分則以內部資源撥付。

業 務

儘管我們於中國內地的餐廳營運不如香港般理想，但於往績記錄期間，在中國內地營運餐廳錄得經營溢利。鑒於中國內地巨大的市場潛力，我們將繼續實施擴展計劃，預期於中國內地的餐廳營運表現將有所提升，原因如下：

逐步增長的中國內地食品廠房—我們認為，倘沒有食品廠房的支持，連鎖餐廳營運商將難以高效運作。我們先前在並無中央廚房支持的情況下，一直為中國內地餐廳業務配備各自獨立的廚房。由於我們的中國內地食品廠房於二零一八年末方始營運且正在逐步增長，故其能為整個中國內地營運所帶來的益處仍有待體現，該等益處包括(i)擴大於我們餐廳的菜單組合；(ii)減少維持中國內地整個餐廳網絡產品標準化的工作；(iii)由於餐廳所需要的廚具減少及在我們餐廳層面所需要的食品處理勞動技能降低，餐廳廚房空間能加以善用；(iv)有效減少存貨管理開支；及(v)透過我們的食品廠房集中批量採購帶來購買價裨益。我們認為，定性及定量好處將於未來財政年度在中國內地營運中充分體現。

於中國內地餐廳廣泛實施自動化—雖然我們於香港的餐廳已廣泛採用自動化設備進行食品處理，但有關自動化設備在中國內地餐廳的運用相對較少，原因為確保該概念於香港率先落實和取得成效需時。在瞭解自動化設備為香港營運所帶來的好處後，我們決定加快中國內地餐廳的自動化步伐，以提高維持質量一致性的效率，同時亦能減少對熟手廚師的依賴，從而降低勞工及時間成本。

集中於中國內地一線城市及大灣區進行擴展—我們於中國內地有逾14年的餐廳業務經驗，且一直以來不斷優化我們的零售概念，例如調整菜單項目以迎合當地人的口味偏好、調整餐廳規模及餐廳位置，務求吸納更多目標客戶，並於市場營銷效果與餐廳租金成本之間獲得更好平衡。憑藉我們於過往多年在餐廳選址、成本控制及品牌意識等方面所累積的經驗，我們將集中於我們營運所在城市進行擴展，即於中國內地一線城市或附近或大灣區擴展業務。我們相信，通過集中於該等城市，我們將能從以往努力建立的基礎中獲益，並能提升市場滲透率，從規模經濟效益受惠。

業 務

- 台灣

根據弗若斯特沙利文報告，台灣餐飲服務市場於近年急速發展，其收益由二零一三年的新台幣3,749億元增加至二零一七年的新台幣5,163億元，同期複合年增長率為8.3%。此外，預期未來台灣餐飲服務市場的收益升勢將會持續，有關收益於二零二二年可望多達新台幣7,594億元，由二零一七年至二零二二年的複合年增長率相當於8.0%。

我們就設立合營公司訂立台灣合營企業協議，在台灣以「太興」、「靠得住」及「錦麗」品牌開設及經營餐廳。有關詳情，請參閱下文「一 選址及新餐廳開業程序 — 新餐廳開業程序 — 擴展至台灣」。

我們計劃於二零一九財年、二零二零財年及二零二一財年分別於台灣開設一間、兩間及三間新餐廳。台灣餐廳網絡擴充的計劃資本開支總額於二零一九財年、二零二零財年及二零二一財年預期分別約為2.5百萬港元、5.0百萬港元及7.5百萬港元，有關款項將以內部資源撥付。

除上述者外，董事將在覓到適當機遇的情況下，尋求拓展至其他海外市場的機會。

有關我們為避免餐廳自相蠶食所採取的措施的詳情，請參閱「業務—選址及新餐廳開業程序—避免自相蠶食的措施」

提升香港及中國內地現有餐廳

我們非常著重提升(i)自動化廚房設備、(ii)顧客在餐廳的用膳環境、(iii)餐廳員工的工作環境及(iv)企業品牌形象。我們將不時於管理層認為合適時翻新餐廳。

我們計劃為香港及中國內地若干餐廳展開翻新工程，以提升其形象及人氣。作為翻新工程的一環，我們亦會就經營業務適時替換、提升及購置新設備。我們計劃於二零一九財年、二零二零財年及二零二一財年分別為23間、23間及23間餐廳進行大型翻新工程，期間需暫停餐廳營運。

於二零一六財年、二零一七財年及二零一八財年，我們分別就翻新工程產生資本開支5.3百萬港元、10.0百萬港元及30.0百萬港元，其中分別就3間、4間及10間當時現有餐廳進行大型翻新工程，並於同期產生翻新成本平均每間餐廳分別約1.8百萬港元、1.5百萬港元及1.5百萬港元。平均翻新成本根據餐廳大小，進行翻新工程的範圍及規模而

業 務

各有不同。於二零一九財年、二零二零財年及二零二一財年，我們翻新餐廳的計劃資本開支總額分別約[編纂]港元、[編纂]港元及[編纂]港元，部分將以[編纂][編纂]淨額撥付。計劃資本開支乃基於不同品牌實際產生的成本估計，而我們的翻新計劃主要視乎餐廳自上次翻新後的經營年期釐定。我們一般會就最少兩至三年內未進行過裝修的餐廳，或於重續租約時按業主要求進行翻新工程。

提升及擴充香港食品廠房以及擴大中國內地食品廠房

我們的香港食品廠房包含86項我們透過連申收購購入的自有物業以及八項租賃物業，現行總面積約為158,414平方呎。目前，香港食品廠房支援約120間餐廳的供應，我們仍會繼續擴展香港餐廳網絡。我們的食品廠房是按管理層計及餐廳需求設定的日程而設，以生產不同組合的食品。我們的食品加工設備一般不僅用於製作一類產品，例如，同一設備可用於製作鹵水冬菇、雞翼、免治豬肉、牛展等食材，或同一設備可用於熬製用料豐富且製作需時的越南菜或台灣菜或火鍋的湯底。除生產不同組合產品的特點外，當決定如何以最具效率的方法營運食品工廠時，管理層亦須考慮其他因素，如所需的分次清潔、保持衛生水平的效率及將燒烤產品運送至餐廳的日程，以確保燒烤產品新鮮送達。

我們現有的香港食品廠房由86項自有物業組成，該等物業分散在火炭兩幢工業大廈不同樓層的多項獨立單位。隨著本集團業務逐年穩定成長，我們多年來逐步收購該等物業的多個單位，旨在擴展香港食品廠房，以支持不斷增加的餐廳數目。然而，由於在相關時間連接單位存在限制，故此我們未能有系統地組織單位以使用全部樓層，從而將空間使用效率提升至最高。目前，如有需要，原材料及產品會由某一樓層運送至另一樓層，而由於存在該項安排，我們已投入大量資源確保單位／大廈之間的運輸順暢，以及控制原材料及產品的食品安全標準。

鑒於我們的香港食品工廠可存放生產機器及設備的最高數目有限制，而生產單位分佈不同地點造成的效率低，董事估計我們現有香港食品工廠可支持的額外餐廳數目將約為50至60間餐廳。誠如「業務—業務策略—繼續開發品牌組合及拓展餐廳網絡—香

業 務

港」及「未來計劃及[編纂]用途」所披露，我們擬於二零一九財年、二零二零財年及二零二一財年在香港開設合共**63**間餐廳。為配合我們的擴展計劃及未來發展，物色合適地點搬遷我們的香港食品工廠，使能夠善用空間提升效率及存放額外的生產機器及設備，對我們而言至關重要。

除現時位於同一樓層總樓面面積約**15,000**平方呎(正在擴充)的烘焙、麵條及相關部門外，我們擬將食品廠房餘下部分搬遷至新地點。我們預期該新地點最少有**150,000**平方呎，且應包括多個完整樓層，而非分散於不同樓層的單位，從而避免單位間或樓層間的頻繁物流。該地點必須能夠裝設更多冷藏空間及多類定製烤爐，此外，亦會優先考慮我們擁有專用升降機或裝卸區的地點。透過統一香港食品廠房的單位，我們期望改善空間使用、減少管理單位間／樓層間的物流成本，以及更充分控制原材料及產品的食品安全。

管理層正於香港物色合適地點，以於二零二一財年擴充或搬遷香港食品廠房。董事現時估計新地點的收購成本將約為[編纂]港元，而廠房及設備的裝修工程及收購將約為[編纂]港元。預期將於二零二一財年產生資本開支約[編纂]港元，其中[編纂]港元將以[編纂][編纂]撥付，而餘下部分將以本集團內部資源及／或銀行融資撥付。至於位處火炭的空置物業，我們目前擬在香港食品廠房搬遷後將其出售，而出售該等物業交易的所得款項將用於償還銀行貸款。

與此同時，為配合我們二零一九財年、二零二零財年及二零二一財年的拓展計劃，我們須於香港食品廠房現址進行升級工程。特別是部分生產線及機器因過度使用出現損耗情況，須進行替換及升級。此外，「太興」、「茶木」、「靠得住」、「敏華冰廳」及「錦麗」品牌旗下餐廳預期將繼續增長，因此我們擬增加生產及儲存設施，包括麵包生產線、快速冷凍機、雪房及生肉生產線。我們計劃於適當時候將該等生產線、設備及儲存設施轉移至計劃的新食品廠房。預期於二零一九財年及二零二零財年為提升香港食品廠房的資本開支將分別約[編纂]港元及[編纂]港元，將以[編纂][編纂]撥付。

業 務

我們計劃以不同品牌於國內多個城市提供亞洲菜，擴大餐廳網絡，藉此增加在中國內地市場的滲透率。然而，為保持新開發品牌向顧客提供食物的品質一致，我們相信能控制供應給新餐廳的原材料準備工作對我們至關重要。我們的中國內地食品廠房於二零一八年十月方始營運，中國內地食品廠房目前透過生產醃肉、冷凍產品及罐裝奶茶支援本集團。誠如「業務－業務策略－繼續開發品牌組合及拓展餐廳網絡」所述，我們計劃拓展中國餐廳網絡，並專注於中國及亞洲菜。我們目前計劃於短期內以「太興」、「靠得住」、「錦麗」及「敏華冰廳」品牌開設餐廳。鑒於該等餐廳供應的菜式對麵條及肉丸的需求甚高，管理層認為，我們應恢復嚴格控制麵條及肉丸的生產（目前向獨立第三方採購），以提升質素保證及產品質素的穩定性以及改善成本管理。因此，我們計劃擴充中國內地食品廠房的一條肉丸生產線（年產值為人民幣30.0百萬元）及一條麵條生產線（估計年產值為人民幣4.0百萬元）以提升產能。採用該兩條生產線的預期資本開支約為[編纂]港元，以[編纂][編纂]撥付，並預期於二零二零財年產生。

為未來業務增長提升及豐富品牌形象、知名度及認受性

我們相信，成功的品牌及市務管理對我們的多元品牌策略及業務發展至關重要。

我們致力將「太興」品牌與地道美饌掛勾，因此推出「My Hero」廣告活動，連貫品牌價值、食物質素與香港人精神。我們連續三浪的電視廣告（包括由名人郭偉亮先生及曹星如先生代言）獲得多個市場獎項。我們擬鞏固「太興」的市場地位，並透過類似廣告活動提升公眾知名度。

我們夥拍國際知名品牌，進一步提升品牌覆蓋率及知名度。於二零一四年及二零一七年，我們與國泰港龍航空（前稱港龍航空）合作，於航班上向世界各地旅客提供太興港式奶茶。我們亦於二零一五年獲香港航空委聘，設計18款於商務艙供應的菜式。

為追求長遠業務增長，我們將繼續加強推廣我們的品牌。過往，我們成功取得贊助及合作，並積極尋求利用社交媒體的機會。於二零一五年，我們贊助一齣受歡迎的台灣電影在香港上映，以推廣「茶木」品牌，並按電影情節推出一款特別菜式。我們於

業 務

二零一七年拍攝一部微電影，推廣錦麗品牌，並於同年推出「T-Factory」手機應用程式。於二零一八年，茶木餐廳借助日本卡通人物的知名度，推出主題裝飾、菜式及飲品、收藏品及手機遊戲。我們在推廣新興品牌方面的營銷策略吸引了不少媒體報導，客量及品牌知名度亦節節上升。

日後，我們將繼續開發及利用手機應用程式及社交媒體等創新多媒體推廣渠道，並適時尋求受歡迎的贊助及合作機遇。

我們的業務模式

於往績記錄期間，我們絕大部分收益來自餐廳營運，另有小部分源自銷售食品。

我們的餐廳以兩個主要業務模式經營—自營(以我們自家品牌及授權品權)或特許經營。於往績記錄期間，超過**97%**的收益源自自營餐廳，而我們亦自太興特許經營協議項下特許經營商營運的特許經營餐廳產生專利收入。

業 務

下表載列我們於二零一六財年、二零一七財年及二零一八財年餐廳業務及食品銷售的收益及毛利明細：

	二零一六財年			二零一七財年			二零一八財年		
	收益 (千港元)	佔總收益 百分比 (%)	毛利率 (%)	收益 (千港元)	佔總收益 百分比 (%)	毛利率 (%)	收益 (千港元)	佔總收益 百分比 (%)	毛利率 (%)
餐廳業務									
以我們的自家品牌 自營.....	2,423,351	96.5	70.7	2,660,656	96.0	71.8	2,947,027	94.3	72.0
以授權品牌自營 (附註1).....	—	0.0	0.0	21,464	0.8	67.5	96,263	3.1	65.3
其他品牌(附註2).....	31,335	1.2	64.0	29,836	1.1	59.3	18,380	0.5	55.8
銷售食品.....	58,284	2.3	75.6	59,321	2.1	70.0	64,383	2.1	70.0
總計(附註3).....	2,512,970	100.0	70.7	2,771,277	100.0	71.6	3,126,053	100.0	71.6

附註：

- 於二零一九年五月二十一日，我們根據錦麗合作協議經營11間錦麗餐廳，八間位於香港，三間位於中國內地。
- 代表於往績記錄期間及截至最後可行日期已終止經營的品牌。
- 本集團的總收益並不包括來自特許經營商所經營餐廳的專利收入。

業 務

我們的餐廳

於二零一九年五月二十一日，我們或特許經營商以九個不同品牌經營**191**間餐廳(包括**173**間以自家品牌經營的自營餐廳、**11**間以授權品牌經營的自營餐廳及七間特許經營商經營的太興餐廳)，即於香港、中國內地、澳門及台灣的「太興」、「茶木」、「靠得住」、「敏華冰廳」、「錦麗」、「東京築地食堂」、「漁牧」、「飯規」及「夫妻沸片」。下表載列於所示期間(i)各地；及(ii)各品牌旗下(包括(以自家品牌及授權品牌)由我們及特許經營商經營的餐廳)的餐廳數目以及其變動：

地點	二零一六財年												二零一七財年												二零一八財年												自二零一九年一月至 二零一九年五月二十一日			
	於十二月三十一日				於五月二十一日																																			
	開業 ⁽¹⁾	停業 ⁽²⁾	搬遷 ⁽³⁾	三十一日	開業 ⁽¹⁾	停業 ⁽²⁾	搬遷 ⁽³⁾	三十一日	開業 ⁽¹⁾	停業 ⁽²⁾	搬遷 ⁽³⁾	三十一日	開業 ⁽¹⁾	停業 ⁽²⁾	搬遷 ⁽³⁾	三十一日	開業 ⁽¹⁾	停業 ⁽²⁾	搬遷 ⁽³⁾	三十一日	開業 ⁽¹⁾	停業 ⁽²⁾	搬遷 ⁽³⁾	三十一日																
香港	85	17	(2)	(3)	97	20	(4)	(5)	108	22	(6)	(2)	122	5	(1)	—	126																							
中國內地	46	11	(3)	—	54	11	(5)	(1)	59	10	(5)	(2)	62	5	(3)	(1)	63																							
澳門	—	—	—	—	—	1	—	—	1	—	—	—	1	—	—	—	1																							
台灣	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	1																							
新加坡	1	—	—	—	1	—	(1)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—																							
總計	132	28	(5)	(3)	152	32	(10)	(6)	168	32	(11)	(4)	185	11	(4)	(1)	191																							

品牌	二零一六財年												二零一七財年												二零一八財年												自二零一九年一月至 二零一九年五月二十一日			
	於十二月三十一日				於十二月三十一日				於十二月三十一日				於十二月三十一日				於十二月三十一日				於五月二十一日																			
	開業 ⁽¹⁾	停業 ⁽²⁾	搬遷 ⁽³⁾	三十一日	開業 ⁽¹⁾	停業 ⁽²⁾	搬遷 ⁽³⁾	三十一日	開業 ⁽¹⁾	停業 ⁽²⁾	搬遷 ⁽³⁾	三十一日	開業 ⁽¹⁾	停業 ⁽²⁾	搬遷 ⁽³⁾	三十一日	開業 ⁽¹⁾	停業 ⁽²⁾	搬遷 ⁽³⁾	三十一日	開業 ⁽¹⁾	停業 ⁽²⁾	搬遷 ⁽³⁾	三十一日																
太興	98	15	(3)	(3)	107	17	(7)	(5)	112	7	(6)	(3)	110	4	(4)	—	110																							
茶木	18	9	(1)	—	26	8	(1)	(1)	32	2	(2)	—	32	1	(1)	—	32																							
靠得住	8	3	—	—	11	2	(1)	—	12	5	—	—	17	2	—	—	19																							
敏華冰廳	—	—	—	—	—	3	—	—	3	8	—	—	11	2	—	—	13																							
錦麗	—	—	—	—	—	2	—	—	2	8	—	—	10	1	—	—	11																							
東京築地食堂	4	1	(1)	—	4	—	—	—	4	—	(1)	—	3	—	—	—	3																							
漁牧	1	—	—	—	1	—	—	—	1	1	—	(1)	1	—	—	—	1																							
飯規	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	1	—	—	—	1																							
夫妻沸片	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	1																							
其他 ⁽⁴⁾	3	—	—	—	3	—	(1)	—	2	—	(2)	—	—	—	—	—	—																							
總計	132	28	(5)	(3)	152	32	(10)	(6)	168	32	(11)	(4)	185	11	(5)	—	191																							

附註：

- 開業餐廳包括我們搬遷後開業的餐廳。
- 停業餐廳包括於所示期間已重塑品牌的餐廳。餐廳通常基於以下理由停業：(i)餐廳或品牌表現於租賃重續評估過程或年度餐廳績效檢討結果持續未如理想；及(ii)儘管努力提升表現(包括加強營銷及推廣、修訂菜單價格及/或減省成本政策)，餐廳或品牌表現仍長期未有改善。

業 務

- (3) 「其他」代表於往績記錄期間及截至最後可行日期已終止經營的品牌。於往績記錄期間，我們終止經營三個對準休閒餐飲市場的品牌(其各自於往績記錄期間經營1間餐廳)，即「點心瑪莉」(點心品牌)、「匯麵一九五〇」(車仔麵品牌)及「宮崎」(日式燒肉品牌)，原因為以該等品牌餐廳經營的各間餐廳最少持續18個月表現未如理想，且預期不會於短期內轉虧為盈，故我們作出終止經營該等品牌的管理決定。

下表概述根據不同品牌有關我們經營的現有餐廳於最後可行日期的菜式類別、概約總樓面面積及座位數目，以及於往績記錄期間及截至最後可行日期期間的一般收支平衡及投資回本期區間：

品牌	菜式類別	概約總		一般收支平衡期區間 ⁽²⁾			一般投資回本期區間 ⁽³⁾		
		樓面面積 ⁽¹⁾	座位數目	(月)			(月)		
				香港及澳門	中國內地	本集團	香港及澳門	中國內地	本集團
太興	中式	373,472	14,562	2-8	2-4	2-6	16-32	19-29	17-31
茶木	台式	75,576	3,107	2	2-3	2	9-12	19	9-15
靠得住	中式	32,496	1,500	2-3	2-4	2-3	14-36	16	14-36
敏華冰廳.....	中式	14,342	637	2	—	2	6-15	—	6-15
錦麗	越式	12,210	509	2	4	2-4	7	—	7
東京築地食堂.....	日式	2,840	157	2-8	—	2-8	11-29	—	11-29
漁牧	中式	6,592	152	— ⁽⁴⁾	—	—	— ⁽⁴⁾	—	—
飯規	中式	3,172	100	— ⁽⁴⁾	—	—	— ⁽⁴⁾	—	—
夫妻沸片.....	台式	4,975	184	— ⁽⁴⁾	—	—	— ⁽⁴⁾	—	—

附註：

- (1) 樓面面積資料基於相關牌照得出。
- (2) 收支平衡期指餐廳連續兩個月達到收支平衡(即餐廳的每月收益至少等於該餐廳的每月開支)所需的時間。一般區間的下端及上端分別指有關品牌旗下25%及75%的餐廳實現收支平衡的期間。此數據並無計入於最後可行日期尚未達到收支平衡的18間餐廳。
- (3) 投資回本期指餐廳產生的累計經營現金流量足以等於該餐廳的初步開業成本所需的時間。一般區間的下端及上端分別指有關品牌旗下25%及75%的餐廳達到投資回本的時間。此數據並無計入於最後可行日期尚未實現投資回本的82間餐廳，其中的55間餐廳的經營往績記錄為11個月或以上，27間餐廳的經營往績記錄少於11個月。
- (4) 概無數據可供計算，原因為此品牌項下僅有一間餐廳營業(該餐廳於二零一八財年及二零一九財年方開業)，且尚未實現投資回本或收支平衡。

業 務

我們現有自營餐廳收支平衡及投資回本期

於最後可行日期，我們餐廳的收支平衡期一般介乎2至4個月。就於往績記錄期間開設的自營餐廳而言，收支平衡期一般介乎2至3個月（香港及澳門為2個月，而中國內地為2至3個月）。就即將開業的新餐廳（我們計劃開業的情況載於本文件「未來計劃及[編纂]用途」一節）而言，董事估計該等餐廳將於約2至4個月內達致收支平衡。

視乎餐廳提供的規模、地點、品牌、菜式、經營表現及初步投資成本而定，我們餐廳的投資回本期一般介乎11至26個月。於最後可行日期，就於往績記錄期間開設的自營餐廳而言，投資回本期一般介乎9至17個月（香港及澳門為9至17個月，中國內地為16至19個月）。就即將開業的新餐廳（我們計劃開業的情況載於本文件「未來計劃及[編纂]用途」一節）而言，董事目前估計該等餐廳大部分將於不足24個月內達到投資回本。

於二零一九年一月三十一日，於181間自營餐廳中，36間餐廳未能於慣常的兩至四個月期間內達到收支平衡（其中28間餐廳於營運超過四個月後才達到收支平衡，及8間於營運超過四個月仍未能達到收支平衡），及47間餐廳未能於慣常的11至26個月期間內實現投資回本（其中20間餐廳於營運超過26個月後才實現投資回本，及27間於營運超過26個月仍未能實現投資回本）。

品牌	收支平衡		投資回本	
	在慣常期間內 未能達到收支 平衡的餐廳數目	營運月數 ^(附註1)	在慣常期間內 未能實現投資 回本的餐廳數目	營運月數 ^(附註2)
太興				
香港	13	5-22個月	13	29-48個月
中國內地	9	7-14個月	24	27-99個月
澳門	—	—	—	—
茶木				
香港	2	6個月	1	32個月
中國內地	1	14個月	2	28-47個月

業 務

品牌	收支平衡		投資回本	
	在價常期間內 未能達到收支 平衡的餐廳數目	營運月數 ^(附註1)	在價常期間內 未能實現投資 回本的餐廳數目	營運月數 ^(附註2)
靠得住				
香港	4	7-15個月	6	32-46個月
中國內地.....	1	6個月	—	—
敏華冰廳				
香港	1	6個月	—	—
錦麗				
香港	2	5-7個月	—	—
中國內地.....	—	—	—	—
東京築地食堂				
香港	1	8個月	1	29個月
漁牧				
香港	1	6個月	—	—
飯規				
香港	1	6個月	—	—
夫妻沸片				
香港	—	—	—	—

附註：

- (1) 對於達到收支平衡的餐廳，月數指該餐廳在達到收支平衡前的營運月數；對於尚未達到收支平衡的餐廳，月數指該等餐廳營運的月數。
- (2) 對於實現投資回本的餐廳，月數指該餐廳在投資回本前的營運月數；對於尚未達到投資回本的餐廳，月數指該等餐廳營運的月數。

業 務

- (3) 該等餐廳未能於各自慣常期間內達到收支平衡及／或實現投資回本，原因為人流低於預期、未能將相對較高的租金有效轉嫁予顧客，或附近進行裝修工程而對我們餐廳的表現造成負面影響所致。該等餐廳雖未於慣常收支平衡期間達到收支平衡及／或慣常投資回本期實現投資回本，但仍未停業，原因為(i)相關餐廳擁有正現金流量，(ii)出於策略原因，例如與相關業主維持良好關係或作為經磋商一攬子交易的一部分；(iii)相關餐廳因購物商場或附近區域裝修等原因而將於短期內業績不佳；及／或(iv)營銷及銷售以及修訂菜單價格等提升業績工作尚未完結。
- (4) 我們已於各報告期末審視各餐廳的表現，並評估有否出現任何減值跡象。減值僅於餐廳物業、廠房及設備賬面值超出其可收回金額時出現，可收回金額即其公平值減出售成本與其使用價值的較高值。除已就三間於中國內地營運41至52個月的太興餐廳作出減值撥備約4.6百萬港元外，我們並未就上述餐廳作出進一步減值撥備，原因為我們認為相關餐廳固定資產的可收回金額超出其賬面值。

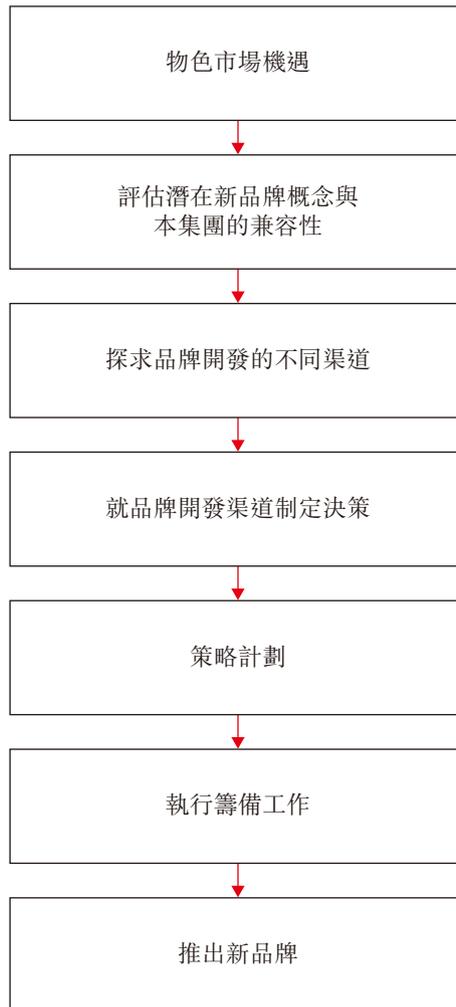
我們的品牌

董事相信，多元品牌策略有助增加我們的市場份額，讓顧客享有更多樣化的菜式選擇。透過各個品牌的招牌菜式及室內裝修，顧客可感受到有關菜式原產國的當地文化風味。

我們自創大部分品牌，同時於機會湧現時，收購其他別具特色的品牌或業務或取得其授權。我們的品牌開發往績卓著，例如建立大受歡迎的自創品牌「茶木」、「敏華冰廳」由單一獨立餐廳成功變身為連鎖經營餐廳、授權品牌「錦麗」餐廳由源於胡志明市的當地麵檔發展成香港連鎖時尚越南餐廳以及收購品牌「靠得住」餐廳名列《米芝蓮指南香港澳門》的必比登推介餐廳名單。

業 務

下文載列品牌開發所涉及的步驟概要：



物色市場機遇

- 董事及高級管理層將定期會面，以物色市場機遇並集思廣益，討論新品牌概念。當中審議的事項包括最新市場飲食趨勢、董事及高級管理層於其研習美食團不時發掘的美食以及若干業主的要求。

評估潛在新品牌概念與本集團的兼容性

- 我們將透過考慮目標顧客群及該品牌概念提供的新菜式是否可與我們的現有組合相輔相成，評估新品牌概念與我們現有品牌是否具兼容性及產生協同效應，並將指派一名項目負責人負責後續步驟。

業 務

- | | | |
|-------------|---|---------------------------------------------------------------|
| 探求品牌開發的不同渠道 | — | 我們的項目負責人將編製內部開發新品牌所需的成本及裨益分析並積極尋求潛在收購或授權目標公司，以著手主要條款及條件的初步磋商。 |
| 就品牌開發渠道制定決策 | — | 平衡內部開發新品牌或透過收購或合作開發新品牌的利弊，管理層將就品牌開發方法制定最終決策。 |
| 策略計劃 | — | 管理層將於多個方面制定策略，包括品牌定位、目標顧客、每名顧客目標平均消費及座位數目。 |
| 執行籌備工作 | — | 在管理層制定最終決策後，各部門將跟進執行工作，包括餐廳設計、產品開發及選址。 |
| 推出新品牌 | — | 待執行計劃完成後，新品牌將隨之推出。 |

「太興」

我們的太興餐廳為休閒食客提供簡單快捷的港式風味招牌菜式，令人大快朵頤。「太興」是我們開發的首個品牌。為順應不斷變化的趨勢及迎合顧客口味，我們已進行一連串翻新工程，旨在為顧客營造現代化的用餐環境，我們亦同時開展多項市場推廣活動，以提升「太興」形象，吸引年輕一代顧客。於二零一九年五月二十一日，「太興」品牌共有**103**間由我們經營的餐廳(包括分別位於香港、中國內地、澳門及台灣的**55**間、**46**間及**1**間及**1**間餐廳)以及位於多個機場由特許經營商經營的七間餐廳。我們的「太興」招牌菜式包括冰鎮奶茶、五星級燒肉、回味菠蘿咕嚕肉、八星報喜、太興滿燻燒鵝、頂級午餐肉滑蛋即食麵、牛柳絲瑞士汁炒濕河及濃香星洲米。我們對燒肉、燒鵝、叉燒及切雞等多種燒味的製作非常認真。太興餐廳普遍配備各種自動機器，以便每日現場即製燒味，而五星級燒肉則在香港食品廠房每日烤製三次，並按需要即時送往太興餐廳。

業 務

除香港太興餐廳提供令人垂涎的港式家常美食外，我們位於中國內地的太興餐廳供應的小炒菜式更是多樣化，原因為中國內地的目標顧客消費能力較高，且會選擇太興餐廳作為其進行商務活動及與親朋好友聚餐之地。

澳門太興餐廳設於豪華酒店及賭場度假村內，目標顧客為旅客、賭客及酒店員工。

室內設計



菜式



五星級燒肉



冰鎮奶茶



牛柳絲瑞士汁炒濕河

業 務

「茶木」

我們於二零一二年成立台灣主題的「茶木」品牌。茶木餐廳供應台式美食及甜品，餐廳環境現代舒適，適合情侶夫婦以及朋友聚會。由於茶木餐廳的目標顧客相對年輕，我們不斷努力提供新鮮感，亦不時部署多項市場推廣及宣傳策略，迎合目標市場，包括以不同名人作宣傳。

目前，我們經營的茶木餐廳有兩條分線，即茶木•台式休閒餐廳及小茶木•台式休閒餐廳。每間茶木餐廳的自定室內設計及裝潢均是獨一無二。於二零一九年五月二十一日，我們經營31間茶木•台式休閒餐廳及一間小茶木•台式休閒餐廳。

我們的茶木•台式休閒餐廳面積較大，樓面面積介乎約1,030平方呎至5,390平方呎，設有56至148個座位。由於茶木•台式休閒餐廳目標顧客多以正餐消費為主，因此菜式供應較多。餐廳招牌菜式包括茶木紅燒牛肉麵、綜合鮮果茶及草莓香草蜜糖磚塊。

另一方面，小茶木•台式休閒餐廳系列的室內設計一般採用咖啡室風格，餐廳規模較小，樓面面積介乎約500平方呎至600平方呎，設有約25個座位。我們專注於提供咖啡室餐飲，目標顧客多以輕食或下午茶休閒飲食為主。

於二零一九年五月二十一日，我們分別於香港及中國內地經營29間及三間茶木餐廳。

室內設計



業 務

菜式



茶木紅燒牛肉麵



綜合鮮果茶



草莓香草蜜糖磚塊

「靠得住」

我們的首間「靠得住」餐廳位於香港灣仔，於二零零八年自一名獨立第三方購入。經我們收購及通過重新包裝後，自二零一一年以來，連續七年獲米芝蓮指南評為「米芝蓮推介食肆」，更於二零一八年登上《米芝蓮指南香港澳門》「必比登推介食肆」，是首間獲此殊榮的粥品餐廳。其連續兩年獲授米芝蓮指南「必比登推介」殊榮。我們的「靠得住」餐廳供應各式粥、麵、糰等傳統中菜。於二零一九年五月二十一日，我們於香港及中國內地分別經營13間及六間靠得住餐廳。

靠得住餐廳的招牌菜式包括心肝寶貝粥、靠得住鹹肉糰及招牌雲吞麵。

業 務

室內設計



菜式



心肝寶貝粥



招牌雲吞麵



靠得住鹹肉糰

「敏華冰廳」

我們的「敏華冰廳」品牌起源於香港九龍一間名為文華冰廳的獨立「冰室」，歷史悠久，可追溯至一九七零年代。為配合我們擴展至冰室市場的目標，我們於二零一六年自一名獨立第三方收購此文華冰廳品牌，並擴大中菜款式，加入昔日香港此類「冰室」恒常供應的傳統快餐小食，略帶西式風味。為向顧客提供懷舊的用餐環境，我們採用

業 務

六七十年代「冰室」的典型佈局及裝潢。為令品牌更加鮮明，我們最近將品牌重新命名為「敏華冰廳」。敏華冰廳餐廳的招牌菜有敏華黯然銷魂飯、滾水雞蛋及沙茶牛肉麵等，我們相信，該等招牌菜可讓顧客懷緬昔日香港風情。

於二零一九年五月二十一日，我們於香港經營13間敏華冰廳餐廳。

室內設計



菜式



敏華黯然銷魂飯



滾水雞蛋



沙茶牛肉麵

「錦麗」

「錦麗」為起源於越南胡志明市一間由獨立家庭經營的麵檔品牌，曾獲華爾街日報譽為「越南胡志明市最好吃牛肉粉」，並於二零一四年在貓途鷹逾2,000間胡志明市餐廳中位列第23名。

業 務

於二零一六年九月六日，我們與獨立第三方越南錦麗麵檔的擁有人訂立錦麗合作協議，成為香港、中國內地、澳門及台灣的錦麗餐廳獨家業務擁有人及「錦麗」品牌商標擁有人，主要條款概述如下。

我們應付的代價

分期支付固定費用，將自協議的第11年起每年按固定比率增加，按季度支付。

授權人的角色及責任

授權人向我們轉讓所有技術、技巧、知識、烹調技巧、食譜、菜單及其他與越南錦麗餐廳經營有關的資料；及(iv)就我們於上述地區經營錦麗餐廳，向我們提供培訓及支援(包括年度現場培訓、持續經營及技術支援以及技巧傳授)。

我們的角色及責任

我們須維持「錦麗」商標於香港、中國內地、澳門及台灣的聲譽；及(ii)為每年由授權人自越南派往香港向我們提供培訓及支援的兩名指定人士安排行程。

不競爭

授權人不得於協議期限內及自協議終止後一年從事、涉及、管理或經營可能直接或間接與我們於香港、中國內地、澳門或台灣錦麗餐廳構成競爭的任何業務，或於當中擁有權益。

期限

自二零一六年九月六日起直至各訂約方可能書面協定的有關日期。

在錦麗已建立的名聲下，我們於錦麗餐廳的餐廳佈置加入當代元素，為顧客展現與越南傳統地道街邊麵檔不同的新形象，致力為顧客帶來最正宗的越南牛肉粉味道。

於二零一九年五月二十一日，我們於香港及中國內地分別經營八間及三間錦麗餐廳。

業 務

室內設計



菜式



錦麗綜合牛肉粉



大蝦扎肉米紙卷



法式牛油雞翼

「東京築地食堂」

我們的東京築地食堂餐廳供應日本料理，以拉麵、串燒及日式丼為主。我們的廚師堅持「誠心做麵，良心熬湯」的座右銘。於二零一九年五月二十一日，我們於香港經營三間東京築地食堂。

業 務

室內設計



「漁牧」

鑒於市場對漁牧沸騰魚、老北京烤鴨及招牌奇香雞煲等數款中國內地特色美食的需求上升，我們創立「漁牧」品牌提供該等京川招牌菜式。我們相信，京川特色菜的合璧創造了獨一無二的美食組合，在香港並不常見，加上我們以秘製配料入饌並配以現代的烹調手法研製，定必招徠不少對無國界美食感興趣的顧客。此外，我們的漁牧餐廳為顧客提供匠心獨運的用餐環境。

於二零一九年五月二十一日，我們於香港經營一間漁牧餐廳。

室內設計



業 務

菜式



漁牧沸騰魚



老北京烤鴨



招牌奇香雞煲

「飯規」

與本集團其他品牌的餐桌服務式餐廳不同，我們於二零一八年開發的「飯規」品牌餐廳將採用顧客自助的典型快餐食堂佈局。顧客可在餐廳營造的舒適寫意環境下享用快餐。於二零一九年五月二十一日，我們於香港以「飯規」品牌經營一間工廠食堂。

室內設計



「夫妻沸片」

「夫妻沸片」為我們品牌組合中最近期增設的品牌。該品牌旗下餐廳主要致力提供台式麻辣火鍋及新鮮食材。我們旨在透過品牌旗下餐廳的裝修及擺設營造休閒用餐環境。我們的招牌菜為台式麻辣火鍋。

業 務

於二零一九年五月二十一日，我們於香港以「夫妻沸片」品牌經營一間餐廳。

室內設計



菜式



台式麻辣火鍋

我們餐廳的營運績效

下表載列我們餐廳於所示期間按品牌劃分的若干關鍵績效指標：

	二零一六財年	二零一七財年	二零一八財年
每名顧客平均概約消費 ^(附註1) (港元)			
太興	67.3	66.4	70.4
茶木	96.3	94.8	96.6
靠得住.....	68.7	60.3	61.4
敏華冰廳 ^(附註2)	—	38.5	42.3
錦麗	—	84.7	84.0
東京築地食堂.....	84.9	76.6	77.1
漁牧	214.9	195.8	181.9
飯規	—	—	43.1
總計	71.6	70.6	72.6

業 務

	二零一六財年	二零一七財年	二零一八財年
所服務顧客概約總數 (附註3) (千名)			
太興	26,552	27,095	27,328
茶木	4,069	5,637	5,017
靠得住	1,563	2,271	2,855
敏華冰廳	—	571	1,460
錦麗	—	249	994
東京築地食堂	347	376	280
漁牧	86	93	65
飯規	—	—	45
總計	32,617	36,292	38,044
每間餐廳每日平均顧客概約數目 (附註4)			
太興	722	708	737
茶木	528	525	488
靠得住	452	543	584
敏華冰廳	—	779	967
錦麗	—	547	467
東京築地食堂	216	257	231
漁牧	235	255	234
飯規	—	—	295
總計	653	646	661
每間餐廳每日平均概約銷售額 (港元) (附註5)			
太興	50,785	49,687	53,598
茶木	50,908	49,931	48,829
靠得住	33,230	35,834	38,893
敏華冰廳	—	35,896	47,926
錦麗	—	47,174	40,310
東京築地食堂	18,375	19,738	18,033
漁牧	50,445	49,770	44,376
飯規	—	—	14,572
總計	48,546	47,725	49,960
概約翻座率 (附註6)			
太興 (附註7)	5.0	5.1	5.1
茶木	5.2	5.3	4.9
靠得住 (附註7)	5.5	6.7	6.9
敏華冰廳	—	16.0	17.1
錦麗	—	11.1	9.3
東京築地食堂	4.2	4.7	4.2
漁牧	1.8	2.0	1.5
飯規	—	—	3.0
總計	5.0	5.2	5.4

下表載列我們餐廳於所示期間按品牌及地理分部劃分的若干關鍵績效指標：

業 務

	香港及澳門			中國內地		
	二零一六財年	二零一七財年	二零一八財年	二零一六財年	二零一七財年	二零一八財年
每名顧客平均概約消費 (附註1) (港元)						
太興.....	61.0	61.2	65.4	84.0	80.3	84.4
茶木.....	97.9	97.1	99.5	86.2	77.1	73.1
靠得住.....	69.1	60.7	62.2	50.1	54.6	56.7
敏華冰廳 (附註2).....	—	38.5	42.3	—	—	—
錦麗.....	—	84.7	82.3	—	—	104.8
東京築地食堂.....	84.9	76.6	77.1	—	—	—
漁牧.....	214.9	195.8	181.9	—	—	—
飯規.....	—	—	43.1	—	—	—
總計	67.6	67.9	69.9	84.0	79.6	82.4
所服務顧客概約總數 (附註3) (千名)						
太興.....	19,250	19,676	20,151	7,302	7,419	7,177
茶木.....	3,534	5,005	4,470	535	632	547
靠得住.....	1,528	2,122	2,431	35	149	424
敏華冰廳.....	—	571	1,460	—	—	—
錦麗.....	—	249	920	—	—	74
東京築地食堂.....	347	376	280	—	—	—
漁牧.....	86	93	65	—	—	—
飯規.....	—	—	45	—	—	—
總計	24,745	28,092	29,822	7,872	8,200	8,222
每日每間餐廳平均顧客概約數目 (附註4)						
太興.....	908	898	991	468	454	429
茶木.....	539	541	518	463	422	334
靠得住.....	454	556	636	359	408	398
敏華冰廳.....	—	779	967	—	—	—
錦麗.....	—	547	531	—	—	188
東京築地食堂.....	216	257	231	—	—	—
漁牧.....	235	255	234	—	—	—
飯規.....	—	—	295	—	—	—
總計	748	739	792	467	450	414
每間餐廳每日平均概約銷售額 (港元) (附註5)						
太興.....	58,562	59,199	67,239	40,216	36,944	37,030
茶木.....	52,767	52,572	53,201	40,373	33,629	25,761
靠得住.....	33,627	37,078	43,447	19,310	22,822	22,576
敏華冰廳.....	—	35,896	47,926	—	—	—
錦麗.....	—	47,174	45,026	—	—	19,681
東京築地食堂.....	18,375	19,738	18,033	—	—	—
漁牧.....	50,445	49,770	44,376	—	—	—
飯規.....	—	—	14,572	—	—	—
總計	52,842	53,162	57,850	40,108	36,388	34,978

業 務

	香港及澳門			中國內地		
	二零一六財年	二零一七財年	二零一八財年	二零一六財年	二零一七財年	二零一八財年
概約翻座率 (附註6)						
太興 (附註7)	8.5	8.5	8.4	2.4	2.4	2.5
茶木	6.7	5.7	5.6	2.1	3.2	2.4
靠得住 (附註7)	6.1	6.8	7.5	1.1	6.0	4.7
敏華冰廳	—	16.0	17.1	—	—	—
錦麗	—	11.1	10.7	—	—	3.6
東京築地食堂	4.2	4.7	4.2	—	—	—
漁牧	1.8	2.0	1.5	—	—	—
飯規	—	—	3.0	—	—	—
總計	7.8	7.6	7.8	2.4	2.5	2.5

附註：

- (1) 按餐廳營運所得總收益(不包括外賣訂單)除以所服務顧客總數計算。
- (2) 我們六間敏華冰廳餐廳所採用自助落單機，故我們未能準確計算所服務顧客數目。本列表並無計及此六間餐廳。
- (3) 此乃基於大部分餐廳所用的銷售點系統得出，該系統能獲取及記錄所服務顧客數目(不包括外賣訂單)。
- (4) 按所服務顧客總數(不包括外賣訂單)除以餐廳營運總日數計算。
- (5) 按餐廳營運所得總收益除以餐廳營運總日數計算。
- (6) 按所服務顧客總數(不包括外賣訂單)除以座位總數，再除以平均營運日數計算。
- (7) 其中一間太興餐廳及其中一間靠得住餐廳位於美食廣場，與其他餐廳共享用餐範圍。由於並無個別座位數目，故未能計算該等餐廳的翻座率亦無計算在內。

我們的關鍵績效指標於往績記錄期間保持相對穩定。於二零一八財年，我們中國內地太興及茶木餐廳的每日平均顧客數目跌幅稍高於二零一六財年及二零一七財年。太興餐廳錄得有關跌幅，主要是由於中國內地大部分太興餐廳於二零一八財年的菜品價格較過往年度為高所致。就茶木餐廳而言，二零一八財年的每日平均顧客數目較二零一七財年及二零一六財年有所減少，主要由於我們關閉一間於二零一八財年上半年經營業績下降的茶木餐廳，而有關餐廳的座位數目較多所致。經考慮該餐廳表現未如理想，管理層決定於二零一八年六月關閉該茶木餐廳，並於二零一八年八月將其重塑為靠得住餐廳。靠得住餐廳於二零一七財年及二零一八財年的每名顧客平均消費低於二零一六財年，主要由於其在二零一七財年延長營業時間以供應早餐，價錢一般低於午餐及晚餐。而延長營業時間則令靠得住於往績記錄期間的每間餐廳每日平均銷售額

業 務

有所增加。東京築地食堂餐廳於二零一七財年及二零一八財年的每名顧客平均消費低於二零一六財年，乃由於我們在二零一七財年開始進行推廣所致，而與二零一七財年相比，漁牧餐廳於二零一八財年的每名顧客平均消費下降是由於餐廳在二零一八財年由尖沙咀遷往九龍灣而暫停營業所致。

銷售食品

於往績記錄期間，我們亦銷售罐裝產品及節日食品產生收益。食品銷售額分別佔我們二零一六財年、二零一七財年及二零一八財年收益約2.3%、2.1%及2.1%。

罐裝產品

我們提供的罐裝餐飲產品，包括太興罐裝港式奶茶、鮮濃羅宋湯、滋味咖喱雞、濃香咖喱牛腩及多蕃茄肉醬。該等產品可於大部分太興餐廳、部分超級市場、便利店及線上平台購買。於二零一八年設立中國內地食品廠房前，我們委聘一名獨立第三方製造商生產我們的罐裝產品。最近，我們於中國內地廠房開始生產部分罐裝產品。

節日食品

我們的太興餐廳亦提供中國節日食品，例如中國農曆新年的「盆菜」及「臘腸」及端午糉。就生產而言，已採納與罐裝產品類似的安排。

業 務

現金券

我們的餐廳提供現金券促銷。於二零一六財年、二零一七財年及二零一八財年，兌換現金券帶來的銷售分別佔我們收益的3.0%、2.7%及2.7%。有關現金券一般有效期為購買日期起24個月至30個月。

銷售現金券首先於綜合財務狀況表確認為合約負債，並於顧客使用現金券兌換時確認收益。於二零一六年、二零一七年及二零一八年十二月三十一日，有關合約負債分別為52.5百萬港元、62.7百萬港元及75.1百萬港元。我們對該等現金券實施合約到期政策，據此，任何未動用的現金券將在綜合損益及其他全面收益表中悉數確認。於二零一六財年、二零一七財年及二零一八財年，就現金券失效時所確認的其他收入分別為1.9百萬港元、2.0百萬港元及1.1百萬港元。

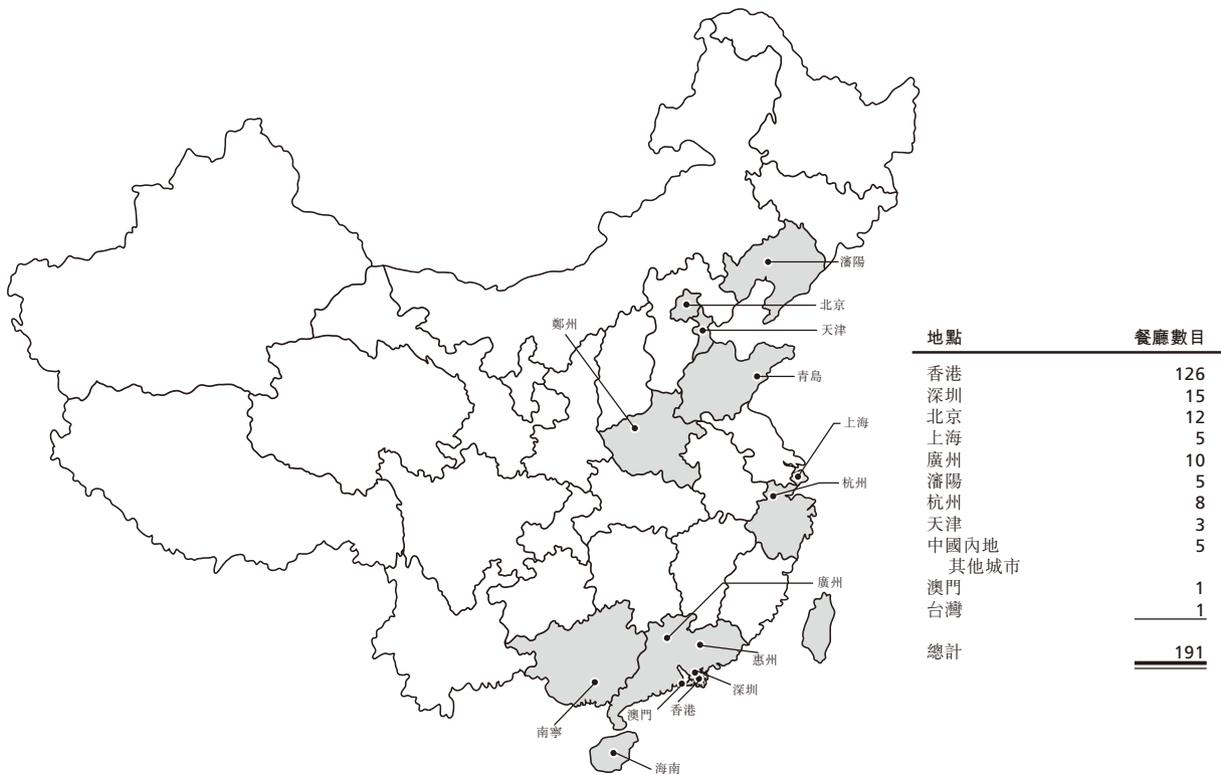
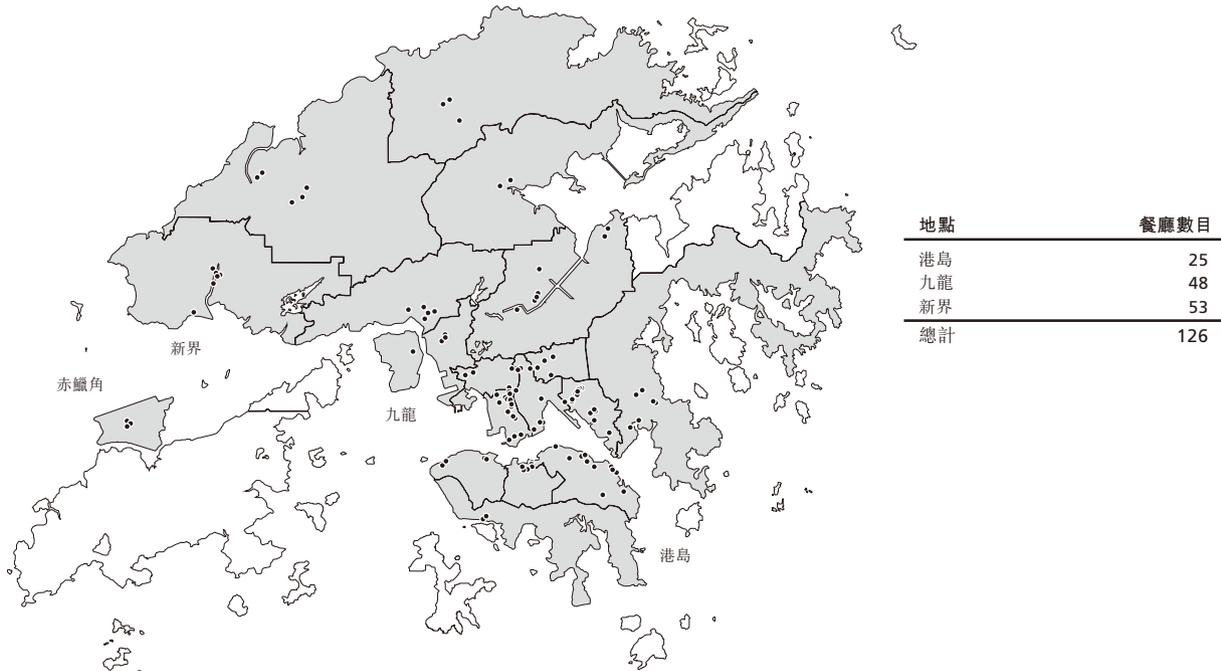
董事確認，於往績記錄期間，並無就有關向顧客銷售現金券而對我們提出的任何法律索償。

餐廳網絡

於最後可行日期，我們就經營餐廳租用所有物業，而我們全部餐廳的選址均策略性地位於香港、中國內地、澳門及台灣人口稠密的住宅及商業區。於二零一六年十二月三十一日、二零一七年十二月三十一日、二零一八年十二月三十一日及二零一九年五月二十一日，餐廳網絡中，152間、168間、185間及191間分別由我們或我們的特許經營商營運。於二零一九年五月二十一日，我們共有184間自營餐廳(包括11間由我們以授權品牌經營的餐廳)及七間由特許經營商經營的餐廳。

業 務

下圖顯示於二零一九年五月三十一日我們於香港及中國內地的餐廳所在地。



業 務

下表載列於二零一九年五月二十一日按品牌及所在地劃分的餐廳明細：

	各地點的餐廳數量											澳門	台灣	總計
	香港			中國內地										
	港島	九龍	新界	深圳	北京	上海	廣州	瀋陽	杭州	天津	其他城市			
太興	11	22	24	10	11	4	6	5	7	3	5	1	1	110
茶木	7	11	11	2	—	—	1	—	—	—	—	—	—	32
靠得住 ...	2	5	6	1	1	1	3	—	—	—	—	—	—	19
敏華冰廳..	4	5	4	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	13
錦麗	1	2	5	2	—	—	—	—	1	—	—	—	—	11
東京築地 食堂...	—	1	2	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	3
漁牧	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1
飯規	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1
夫妻沸片..	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1
總計	<u>25</u>	<u>48</u>	<u>53</u>	<u>15</u>	<u>12</u>	<u>5</u>	<u>10</u>	<u>5</u>	<u>8</u>	<u>3</u>	<u>5</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>191</u>

就位於香港、北京、上海及海口國際機場的七間太興餐廳的營運而言，我們已與作為特許經營商的太興特許經營合作夥伴訂立太興特許經營協議，該等特許經營商於國際機場營運餐廳方面具有豐富經驗。我們向特許經營商授予於相關國際機場營運太興餐廳的獨家經營權，該等協議可續期五年，任何一方可在例如無力償債或嚴重違反協議等若干情況下向另一方發出通知終止協議。我們收取相當於特許經營餐廳每月淨銷售額固定百分比的固定特許經營費用及專利費。我們負責為特許經營商的投標申請書提供技術及設計支持、培訓、經營手冊及標準、宣傳以及進行品質審核；而特許經營商須承擔特許經營餐廳的建造成本、向我們或我們認可的供應商購買指定產品、保護及推廣特許經營餐廳的聲譽、及遵守我們的手冊。我們已承諾不會於相關機場營運或授權營運太興餐廳，而特許經營商亦承諾於協議期限內及自協議終止後一年內不會於相關機場直接或間接參與、涉及管理或經營與我們的業務類似的任何業務或於其中擁有權益。

業 務

我們已採取多項措施，以確保特許經營的太興餐廳根據我們的標準及規定經營。一般而言，我們負責(i)為特許經營商的投標申請書提供技術及設計支援；(ii)為特許經營餐廳的開設及持續經營向特許經營商員工提供培訓；(iii)為特許經營餐廳的營運提供經營手冊；及(iv)不時對特許經營餐廳從審視品質及衛生情況。我們亦要求特許經營商(i)必須出席我們的培訓一段指定時間；(ii)遵守我們的經營手冊；及(iii)向我們或我們認可的供應商採購若干指定產品。於往績記錄期間，我們或相關交易對手概無嚴重違反我們訂立的特許經營協議。

根據弗若斯特沙利文報告，美食外送服務趨勢持續上升，越來越受香港及中國內地的消費者歡迎，加上美食外送服務的滲透率持續上升，將有助推動飲食業整體發展，令本集團於休閒餐飲分部的業務增長受惠。儘管有關趨勢可能導致堂食服務的接受水平下降，亦可能因我們的競爭對手不再受限於其餐廳實際所在地，而導致競爭環境更加激烈，並可能對我們的財務表現帶來不利影響，但我們歡迎此趨勢，原因是我們預見以下與美食外送服務供應商初步合作帶來的裨益：(i)透過提供外送範圍更大的上門外送服務增設享用我們美食產品的途徑，可為本集團較僅提供堂食服務及鄰近地區外賣服務時帶來額外收益；及(ii)我們的餐廳將不再受到其實際位置所限制，而我們參與的餐廳可因美食外送服務供應商的網絡更有效接觸到顧客，從而助我們拓闊潛在客戶基礎。我們分別於二零一七年八月及二零一八年十月與香港及中國內地的美食外送服務供應商訂立合約。我們在香港與Deliveroo及Food Panda合作，並於中國內地與美團合作。基於目前只有我們於香港的「太興」、「茶木」、「靠得住」及「漁牧」品牌以及於中國內地的「太興」品牌旗下少量選定餐廳參與有關服務，經平衡涉及的成本及參與有關服務所帶來的有利財務表現，董事有意於日後在有需要時將參與餐廳的數目增加。增加使用第三方美食外送服務在一定程度上使我們的銀行及外送手續費增加。

業 務

選址及新餐廳開業程序

選址過程

我們認為，餐廳位置為成功關鍵。我們大部分現有餐廳均策略性位於人口稠密的住宅及商業區。我們經考慮(其中包括)(i)客戶需求、消費能力及人口；(ii)位置是否方便；(iii)與同區餐廳的競爭；及(iv)該等物業的相關租賃條款及監管或其他限制後，謹慎地甄選潛在新址。我們進行實地考察，以評估上述相關因素，並一般會於同一個地理位置以不同品牌開設餐廳，以吸引不同客戶種類及盡量減少我們餐廳之間攤薄客流量。

新餐廳開業程序

我們由選址至餐廳開業的開設餐廳程序一般需時六個月，主要包括(i)一名執行董事批准餐廳位置，一名執行董事磋商及批准租約；(ii)設計餐廳；(iii)由我們的工程團隊連同外聘承包商根據物業及項目發展總經理批准的室內設計進行裝修，一般需時1至2個月；及(iv)取得一切所需牌照及許可、調派店舖管理層及其他員工至新址、培訓新員工以及其他營運準備工作。

擴展至台灣

台灣休閒餐飲市場競爭激烈且分散，就收益而言五大餐廳佔市場份額不足10%。台灣休閒餐飲市場的主要參與者是採取多元品牌策略的本地及國際休閒餐飲餐廳，提供台灣菜、香港菜、亞洲菜、西餐等多種菜系。

作為擴展至台灣的其中一項策略，於二零一八年九月十三日，我們就成立合營企業以於台灣開設及經營「太興」、「靠得住」及「錦麗」品牌旗下的新餐廳，與於台灣註冊成立從事餐廳業務的公司緯豆投資有限公司(「台灣合營夥伴」)訂立合營企業協議。我們的台灣合營夥伴為於二零一五年在台灣註冊成立的餐飲營運商，其於台灣引入香港品牌方面經驗豐富，目前備有一個中央廚房及經營6間餐廳，專門於台北供應點心及煲仔飯。根據該項安排，我們相信，一方面可享有台灣合營夥伴於台灣經營餐廳的堅實經驗及其市場情報，另一方面於經營有關餐廳的合營公司中保留大部分權益將可讓

業 務

我們控制主要決策過程，亦可訂立我們台灣餐廳業務的未來業務方向及策略。合營企業協議的主要條款載列如下：

註冊成立 訂約方將於台灣以台灣太興餐飲股份有限公司名義註冊成立一間閉鎖性股份有限公司（「合營企業」）。

合營企業於二零一九年四月十一日成立。

業務活動 按其董事會所協定，於台灣開設及經營「太興」、「靠得住」及「錦麗」品牌旗下餐廳及進行任何其他業務。

我們於二零一九年五月在台灣開設首間「太興」品牌旗下餐廳。

股本 合營企業的股本總額將為新台幣**50**百萬元，並將由我們及台灣合營夥伴分別佔**51%**及**49%**權益。

據董事所深知，除該合營企業安排外，台灣合營企業夥伴過往或現時概無與本公司、附屬公司、股東、董事、高級管理層或各自的任何聯屬人士有任何關係。我們的台灣合營夥伴於台灣引入香港品牌方面經驗豐富。董事相信其經驗、當地網絡、營銷及品牌發展策略以及其中央廚房對在台灣推出我們的品牌有利。

業 務

額外資金	合營企業的任何額外資金須由合營企業董事會及股東批准。
董事會	我們有權提名構成董事會過半數成員的董事
權利及責任	我們須(其中包括)促使「太興」、「靠得住」及「錦麗」品牌向合營企業授出特許經營授權，作為特許經營商於台灣以該等品牌經營餐廳。我們將收取授權費作為回報。台灣合營夥伴須按照台灣適用法律及法規，負責編製業務建議、財政預算及財務報告、日常管理(包括財務、人力資源、行政及租務事宜)等事宜。台灣合營夥伴將收取行政費用作為回報
保留事項	<p>下列事項(其中包括)須經股東一致批准後，方可作實：</p> <ul style="list-style-type: none">(a) 合營企業以任何方式進行重組或重整；(b) 合營企業收購或出售任何超出協定限額的資產；(c) 任何決議案引致分拆、合併或重組、終止業務、清盤、委任接管人、或與合營企業債權人訂立任何償債協議或安排；(d) 超出協定限額的任何負債、借款或提供擔保的承諾；(e) 來自現有股東或任何其他第三方超出協定限額的任何集資；及(f) 就任何法律程序有關的任何調解或仲裁提供或接受和解款項。

業 務

- 股份轉讓
- 未經合營企業其他股東事先書面同意，任何合營企業股東不得：(a)向任何第三方轉讓其於合營企業的任何權益(包括股份或股東貸款)；或(b)在其於合營企業的任何權益(包括股份或股東貸款)上增設或允許存在任何產權負擔。
- 不競爭
- 台灣合營夥伴承諾不會：
- (1) 在台灣經營與合營企業相同或類似性質的餐飲業務，或於當中(不論直接或通過第三方)持有權益；或
 - (2) 於台灣合營夥伴或其股東的餐廳出售(不論直接或通過第三方)合營企業的產品或與「太興」、「靠得住」及「錦麗」品牌相關或類似的產品。
- 終止
- 倘發生下列任何情況(「**違約事件**」)，協議將告終止：
- (1) 合營企業連續兩年錄得虧損及其董事會議決終止本協議；
 - (2) 倘一名股東嚴重違反該協議，而該違規仍可補救，且非違約股東已發出通知要求補救，惟違約股東未能在發出通知後14個工作天(或非違約股東訂明的時限)內就違約作出補救；
 - (3) 一名股東(或其控股公司或附屬公司)未能償還其業務經營中的債務；
 - (4) 一名股東停止或威脅停止合營企業的業務營運；

業 務

- (5) 被權益擁有人接管，或就一名股東的全部或任何重大業務、物業或資產委任接管人或受託人；或
- (6) 就一名股東清盤作出任何命令或決議案。

倘該協議被終止，非違約股東有權以合營公司按緊接違約事件發生前一個月最後一天的資產淨值釐定的價格收購違約股東的權益。

董事預期，我們將於其開業前的合適時間與合營企業訂立特許經營協議。

除上述協議外，倘我們於未來物色到其他合適的特許經營商或業務夥伴，我們可能會不時訂立新業務安排，以擴充營運。

避免侵蝕效應的措施

為避免我們的餐廳侵蝕效應，我們已實施以下措施：

- (a) 採取多元品牌策略，讓我們有能力自行開發或與第三方合作開發新品牌，讓顧客品嚐不同菜式精髓。由於菜式各有千秋，我們相信以不同品牌營運餐廳可對準菜式喜好各異的不同目標客戶；
- (b) 拓展任何現有品牌的餐廳網絡時，我們一般不會於受限制區域（「相同品牌受限制區域」，即約1公里步行距離或於同一個購物中心或商業中心）內以同一品牌開設額外餐廳（「相同品牌拓展政策」）；
- (c) 我們在物色到任何地標、有利位置、購物中心或商業中心時，仍會遵循相同品牌拓展政策，同時在相同品牌受限制區域以不同品牌開設餐廳，以抓緊特別高的人流及目標客戶；

業 務

- (d) 我們會於作出任何開設新餐廳的決定前進行新餐廳可行性研究。除計及將產生的一切成本及資本開支外，我們亦將考慮任何潛在侵蝕效應，並將其與餐廳可能產生的收益比較，以取得平衡；及
- (e) 我們將不斷監察餐廳的營運及財務表現，倘表現未如理想，我們將進行相關分析，並就此調整我們的策略及未來計劃。

季節性

我們的業務受季節性影響。於往績記錄期間，我們在長假期間(如聖誕節、農曆新年及夏季)普遍錄得較高的每月收益，而於該等長假期往後期間的每月收益則較少。

食品廠房

於最後可行日期，我們有兩間食品廠房，即香港食品廠房及中國內地食品廠房。為配合於香港擴充業務，我們於二零零八年在香港火炭設立一間食品廠房。為使中國內地業務的標準更加統一及提升效率，我們於二零一六年著手興建中國內地食品廠房，並已於二零一八年十月投入營運。

現有香港食品廠房佔地約**158,414**平方呎。我們的香港食品廠房目前為所有香港餐廳提供支援。於二零一八財年，香港食品廠房的使用率約為**77%**，然而，倘我們(i)購置額外工業壓力煲、水煲及／或焗爐；及(ii)增加僱員人數及工作時數，我們便可於香港額外支援**50至60**間香港新餐廳。中國內地食品廠房則於二零一八年十月方始營運，主要生產醃肉、冷凍產品及罐裝奶茶，惟由於未全面投產，其於二零一八年第四季僅錄得產值約人民幣**2.3**百萬元。由於中國內地食品廠房產能正逐步增長，隨著生產線作好準備，並預留**15%**緩衝應付節日因素及突發事件，現時預期，中國內地食品廠房的產值將可能達到每月約**500**百萬港元。參考各香港店舖於往績記錄期間由香港食品廠房供應品的平均消耗量，我們估計中國內地食品廠房可支援中國內地約**200**間餐廳並為香港餐廳生產多項產品。食品廠房讓我們得以集中採購食材及物資、進行食品加工，並對原材料、半加工或加工食材進行品質控制，以及進行包裝、倉儲及配送。

業 務

食品廠房目前負責的食品加工環節主要包括製備菜式所用的加工及半加工肉類、麵條、麵包及醬料、調味料及香料等。於二零一八財年，香港餐廳所用的原材料、半加工及加工食材約**60%**由香港食品廠房供應。

原材料及食材於食品廠房加工為半成品或成品後配送至我們各餐廳。此舉有助統一食品製備工序及品質控制標準，亦有助我們在購買食材時取得大批採購折扣。憑藉我們的食品廠房，我們能減少部分餐廳製備食材的工作。

食品衛生及安全是我們成功主要因素之一。我們已實施一套全面的程序指引，涵蓋食材及物資採購至食品製備及加工、品質控制及配送的整個生產週期。

我們認為使用食品廠房的主要裨益包括：

- **餐廳網絡標準化。**食品廠房讓我們將大部分食品製備工序標準統一，確保各餐廳的食品品質始終如一。我們的中央存貨倉儲設施亦可使我們更集中檢查品質，確保食材品質一致。
- **實現規模經濟。**透過提高生產規模經濟，提升食品生產效率，對我們有莫大裨益，如食材得以善用以及令食品廠房人手分工明確。食品廠房透過集中採購及食品加工環節，減少廚餘，幫助我們高效控制成本。
- **充分善用空間及人手。**中央倉儲設施可節省各餐廳所需的廚房空間及倉儲空間，以更充分利用各餐廳空間，同時減少餐廳廚師初步加工食材的工作量，從而令廚師能集中精力處理食品的後期烹調。
- **減少存貨管理開支。**使用中央倉儲設施，整合存貨倉儲、監察及物流職能，有助我們減少存貨管理開支。

業 務

我們主要使用自家擁有及自營的冷藏貨車，將半加工及加工食材由香港食品廠房運送至餐廳，我們亦採用獨立第三方物流服務供應商。由中國內地食品廠房運送至我們餐廳的貨物經獨立第三方物流服務供應商負責。於往績記錄期間，我們並無遭遇任何重大車輛故障而導致食品配送延誤。

遵守轉讓定價的相關法規

目前預期我們中國內地食品廠房將生產(其中包括)：(i)醃製冷凍生肉；(ii)冷凍加工肉類；(iii)預先包裝湯底；(iv)調味料；(v)糰子；(vi)罐裝產品；及(vii)醃肉，並供應給我們於香港及中國內地的餐廳。該等物資將根據我們香港餐廳下達的訂單，從中國內地食品廠房運往我們的香港餐廳，以進行後續加工及銷售。由於中國內地食品廠房於二零一八年十月方始營運，故此香港餐廳與中國內地食品廠房之間僅有一筆有關罐裝產品及節日產品的非重大交易金額，扣除增值稅後，於二零一八財年約為人民幣**968,000**元。然而，隨著我們的中國內地食品廠房增加產量，預期香港餐廳與中國內地食品廠房之間的交易將相應增加。鑒於香港及中國內地轉讓定價的相關法規(詳情載於本文件「監管概覽」一節)，我們香港餐廳將按成本加成基準收取費用。就轉讓定價機制而言，我們已採用交易純利法，乃按成本總額(不包括利息開支及利得稅)加純利率計算，其經參考可資比較公司的三年加權平均四分位數間距純利率的中位數。我們已委聘外部稅務顧問根據中國及香港現行轉讓定價法規，就內地食品廠房與香港餐廳之間的集團間買賣交易進行轉讓定價研究。經有關諮詢後，董事已實施建議轉讓定價安排，並認為中國內地食品廠房的標的交易符合相關轉讓定價法規。

業 務

我們的顧客

於往績記錄期間，我們餐廳業務產生的收益佔總收益97%以上。由於我們的業務性質使然，餐廳顧客均為普羅大眾零售顧客，而食品顧客則為零售顧客及公司顧客。於二零一六財年、二零一七財年及二零一八財年，概無顧客佔總收益的5%或以上，且我們於往績記錄期間並無倚賴任何單一顧客。於往績記錄期間及截至最後可行日期，我們並無與顧客訂立任何長期合約。

我們的供應商

我們的供應商主要包括提供食材及飲料的供應商。

五大供應商

下表載列我們於往績記錄期間按所佔採購總額排名的五大供應商的詳情：

二零一六財年

排名	供應商	主要業務活動	於最後 可行日期與 本集團有業務 往來的概約年數	採購金額	供應商佔 我們採購總額 的概約百分比	所供應產品	信貸期	結算方式
1	供應商A	進口及分銷 肉類	超過7年	84.3百萬 港元	11.4%	肉類	月末後30日	銀行轉賬
2	供應商B	分銷加工 食品	超過7年	42.6百萬 港元	5.7%	加工食品	發票日期後 20日	銀行轉賬
3	供應商C	進口及批發 食材	超過7年	28.3百萬 港元	3.8%	雜貨	月末後30日	銀行轉賬
4	供應商D	進口及分銷 禽類產品	超過7年	20.9百萬 港元	2.8%	禽肉	月末後15日	銀行轉賬
5	供應商E	進口及批發 食材	超過7年	16.1百萬 港元	2.2%	雞蛋	月末後30日	銀行轉賬

業 務

二零一七財年

排名	供應商	主要業務活動	於最後 可行日期與 本集團有業務 往來的概約年數	採購金額	供應商佔 我們採購總額 的概約百分比	所供應產品	信貸期	結算方式
1	供應商A	進口及分銷 肉類	超過7年	85.9百萬 港元	10.9%	肉類	月末後30日	銀行轉賬
2	供應商B	分銷加工 食品	超過7年	47.8百萬 港元	6.1%	加工食品	發票日期後 20日	銀行轉賬
3	供應商C	進口及批發 食材	超過7年	33.4百萬 港元	4.2%	雜貨	月末後30日	銀行轉賬
4	供應商D	進口及分銷 禽類產品	超過7年	26.5百萬 港元	3.4%	禽肉	月末後15日	銀行轉賬
5	供應商E	進口及批發 食材	超過7年	20.0百萬 港元	2.5%	雞蛋	月末後30日	銀行轉賬

二零一八財年

排名	供應商	主要業務活動	於最後 可行日期 與本集團有業務 往來的概約年數	採購金額	供應商佔 我們採購總額 的概約百分比	所供應產品	信貸期	結算方式
1	供應商A	進口及分銷肉 類	超過7年	77.8百萬 港元	8.6%	肉類	月末後30日	銀行轉賬
2	供應商B	分銷加工 食品	超過7年	44.8百萬 港元	5.0%	加工食品	發票日期後 20日	銀行轉賬
3	供應商C	進口及批發食 材	超過7年	38.8百萬 港元	4.3%	雜貨	月末後30日	銀行轉賬
4	供應商D	進口及分銷禽 類產品	超過7年	31.5百萬 港元	3.5%	禽肉	月末後15日	銀行轉賬

業 務

排名	供應商	主要業務活動	於最後 可行日期 與本集團有業務 往來的概約年數		供應商佔 我們採購總額 的概約百分比		信貨期	結算方式
			採購金額	所供應產品				
5	供應商E	進口及批發食 材	超過7年	22.6百萬 港元	2.5%	雞蛋	月末後30日	銀行轉賬

我們與全部五大供應商已建立逾七年的業務關係。於往績記錄期間，於二零一六財年、二零一七財年及二零一八財年，向五大供應商作出的採購總額合共分別約為192.2百萬港元、213.6百萬港元及215.5百萬港元，分別佔我們採購總額的25.9%、27.1%及23.9%，而向我們最大供應商作出的採購總額約為84.3百萬港元、85.9百萬港元及77.8百萬港元，分別佔我們的採購總額11.4%、10.9%及8.6%。

於往績記錄期間及截至最後可行日期，我們並無與供應商訂立任何長期合約。董事認為，此舉令我們具備更高的議價能力及靈活性，以根據市況磋商更有利條款。於往績記錄期間，我們與五大供應商的業務關係穩定，而在獲取足夠所需食材供應方面，我們並無遭遇任何重大中斷，以致對業務或經營業績造成重大不利影響。鑒於我們與現有供應商所建立的關係及我們的內部政策，董事認為，我們在向現有供應商取得食材供應方面將不會有任何困難。

於往績記錄期間，據董事所知悉，概無董事或彼等各自的任何聯繫人或於最後可行日期擁有本公司已發行股本超過5%的股東於任何五大供應商擁有任何權益。

信貨期

供應商一般向我們授予15日至55日的信貨期，由有關月份最後一日起計。我們僅於供應商發票與月結單對賬後安排付款，以確保並無未能確認的項目。有關文件由財務部核查。於往績記錄期間，本集團大部分採購以港元及人民幣結算及計值。

採購

我們採用中央採購政策，並會挑選供應商，且所有採購條款均由我們的採購團隊磋商。

業 務

我們能否於全線餐廳維持優質標準，有賴我們從可靠來源採購充足優質食材的能力。我們已實施食材及物資的採購程序，包括為主要食材及物資制定應急計劃，並將之納入食品廠房處理的食品備製過程中。於往績記錄期間，我們並無遭遇食材供應中斷、供應協議提早終止或必備食材供應量不足等對我們的業務或經營業績有嚴重不利影響的事件。

甄選及管理供應商

我們的採購團隊會向供應商提供所需資料(包括食材的詳細說明)，並索取食材樣品，確保所提供的食品及物資符合指定標準。

於往績記錄期間，我們向超過500名供應商採購食品及物資。一般而言，我們選擇向過往年度已建立關係的較大型供應商進行採購。於最後可行日期，我們與主要供應商已維持逾七年的業務關係。

我們的主要供應商一般從事供應豬肉、禽肉及蔬菜業務，我們已向全部五大供應商採購食品及物資逾七年。所採購的急凍肉類、冰鮮肉類及蔬菜保質期一般分別約為六至12個月、一星期及兩日不等。我們會於保質期到期前清理易腐壞食品。

由於我們所需的食材有多名替代供應商，因此董事認為一般不難取替現有供應商。於往績記錄期間，主要供應商概無終止或表示將會終止向我們供應食材，主要供應商亦無嚴重延誤或中斷向我們供應食材。

我們相信，於往績記錄期間，主要食材的價格漲幅合理，並無對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。

我們的採購團隊有約超過25名人員。香港及中國內地的採購團隊主管均擁有約15年的食材採購經驗，而採購團隊的其他職員一般擁有超過七年的食材採購經驗。我們遵循公平公開的競爭程序甄選供應商。採購團隊基於以下因素甄選食材及物資供應商：(i)潛在供應商所提供產品或服務的質素及穩定性以及潛在供應商的整體聲譽；(ii)產品或服務的定價；(iii)潛在供應商的實力及業務營運以及所提供的產品或服務種類；及(iv)一般供應條款及條件，例如付款期限、交付時間及折扣。

業 務

採購團隊考慮是否將潛在主要食材供應商納入供應商名單時，一般會對主要食材潛在供應商進行實地視察，並對潛在供應商進行樣本審查及試單。有關加入新供應商的任何決定須由總經理批准。採購團隊亦對各供應商進行年度評核，未達年度評核標準的供應商會從供應商名單剔除。

五大供應商亦向我們確認，彼等獨立於我們的採購團隊成員，且並無向其支付任何回扣。

我們相信，我們的標準及限制可有效避免我們與供應商訂立回扣安排或進行賄賂。

採購程序

我們已就食材及其他物資的所有採購訂單(包括集中採購)制定採購程序。營運團隊須向採購團隊提供食品規格，再由採購團隊與供應商索取樣本及磋商價格及條款。我們餐廳提出的採購要求由電腦採購系統進行合併，並每日傳送至香港食品廠房或供應商。有關詳情，請參閱下文「一資訊科技」一段。

存貨管理

我們的採購團隊採用集中採購功能，與供應商議定購買條款，而用戶則每日下達補貨訂單。大批採購的產品送交及儲存於我們的食品廠房，透過整合存貨儲存、監控及物流職能降低存貨管理開支。蔬菜及新鮮家禽等易變質食物由供應商直接送往我們的餐廳。

我們的香港餐廳會向香港食品廠房或認可供應商下單。為保持食材及物資新鮮及減少浪費，我們手上盡量減少保存新鮮及易變質食材，且存貨期一般不超過一至兩日。至於不易變質的食材(主要包括急凍肉類)，我們則會根據營運需要確保香港食品廠房及餐廳均有足夠庫存量。我們力求使用庫存自動補貨系統，以過往數據預測未來需求，盡可能減少於香港食品廠房及餐廳儲存的食品數量。

倘若干食材價格大幅下跌，我們可能考慮利用有關食材為顧客開發特價菜式。我們或會下達大批訂單，以確保特價菜式的食材充足。於往績記錄期間，我們的中國內地餐廳僅向認可供應商下單。自中國內地食品廠房於二零一八年十月開始運作以來，我們已開始向中國內地食品廠房下單，有關訂單將隨著該等食品廠房擴充營運而有所

業 務

增加。沒有中央廚房或食品廠房的全面支持下，中國內地餐廳易變質的食材存貨期相對香港餐廳一般稍長，至於不易變質食品將按餐廳的營運需要保存充足貨量。倘食材價格顯著攀升，我們可能調整菜單價格或項目以將採購成本增幅轉嫁予顧客。

品質監控

我們已透過員工培訓及監督以及建立食品備製、設備保養以及員工行為的相關準則實施劃一標準的品質監控系統，以確保餐廳食品的優良品質及安全。我們於整個營運流程(包括我們個別餐廳的食材採購及加工、維持衛生標準、員工培訓以及日常管理)實施「五常法」管理系統。我們的品質監控制度主要包括供應鏈、食品廠房、物流及餐廳的品質監控。

供應鏈品質監控

我們要求所有供應商遵守監管機關實施的質素標準及我們本身的內部質素標準，有關標準涵蓋食材及其他物資的包裝、標籤、運輸及儲存等方面。為確保供應鏈的質素，我們每年評估向供應商所採購物資的品質及數量。

我們每年實地視察主要食品加工供應商一次。於進行實地視察期間，我們的品質監控團隊會檢查供應商的倉儲設施、衛生狀況及食品處理程序。有關我們甄選供應商時採用的程序，請參閱上文「一採購一甄選及管理供應商」。

食品廠房品質監控

確保食品的安全及質素是我們的首要任務。我們將ISO頒佈的多項質素標準所載食品安全及質素管理準則應用於食品廠房品質監控制度。

我們的食品廠房設有品保人員實施品質監控政策及程序，主要職責包括：

- **食材檢測。**品保人員根據既定的質素檢驗程序及標準檢查食品廠房所接收全部食材的質素。

業 務

- **營運品質監控。**品保人員及生產人員共同監督食品加工各環節的品質監控。不符合既定食品加工程序及規定的食品將會重新加工或銷毀。
- **成品品質監控。**通過食材檢測的加工食材經品保人員在實驗室抽樣檢查合格後，方可運送至各餐廳。

我們的香港食品廠房燒味生產單位於二零一三年就食品安全及質素管理系統獲得ISO 22000認證，有效期將至二零二一年為止。我們根據HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point(危害分析重要管制點))就半加工及加工食材採取特定的食品製作、包裝、儲存及分銷標準。HACCP為一項食品安全程序，旨在盡量減低及防止食品加工過程中發生已識別的危害及風險。

我們的食品廠房設有專業質檢團隊，負責食材的品質監控。截至最後可行日期，香港食品廠房的質檢團隊由總經理兼中央產制及產品發展董事姚敏先生及其他六名成員組成，而中國內地食品廠房的質檢團隊則由五名人員組成，負責檢查食材及物資。我們的品質監控團隊負責根據既定食品加工程序及HACCP標準監督食品加工各環節的品質監控。我們的品質監控經理積逾十年食品品質監控經驗。我們的總經理具備30年以上的食品品質監控經驗。我們就食品安全管理系統向食品廠房的質檢團隊提供內部HACCP培訓。我們的質檢團隊訓練有素，並具備檢查食品廠房所製作全部食材質素的知識及技能。

位於食品廠房的實驗室及／或具備相關證書的外界實驗室定期抽樣檢測食品。於往績記錄期間，在審查及檢查的過程中並無發現食品樣本存在重大缺失。

我們已就食品廠房及餐廳採納衛生標準，該衛生標準由經培訓人員落實並密切監督。

物流品質監控

我們自設運送團隊，負責將香港物流中心的原材料、半加工及加工食材運送至香港的餐廳。截至最後可行日期，我們的運送團隊擁有並操作13輛冷藏貨車。我們已就

業 務

運輸用冷藏貨車的衛生及溫度制定嚴格程序及規定。部分食材由獨立第三方物流服務供應商進行運送。於運送食材至餐廳後，我們的餐廳員工會按照既定程序以合適的溫度及儲存條件存放食材。

餐廳品質監控

為維持高標準的餐廳品質監控，我們的餐廳採用與食品廠房相同的品質監控標準。檢查食材及物資時，餐廳員工會透過我們內部開發的食品品質報告系統實地檢查所有運送的食物及物資，如發現食材質素有出入或不合規格，會向採購總監報告，並拒收不合標準的食材及物資。

我們已建立營運程序及品質標準，以規範餐廳烹調食物的每個程序。我們要求餐廳員工嚴格遵守該等程序及標準，確保我們的菜式味道及品質始終如一。我們於餐廳使用自動食物處理機器處理材料及製作菜式，以防食物水準參差及確保食物質素。我們相信，維持多間餐廳的食物味道及品質始終如一，可確保顧客滿意度，有助我們留住現有顧客並吸引新客。

我們的餐廳品質監控政策及程序主要包括下列範疇：

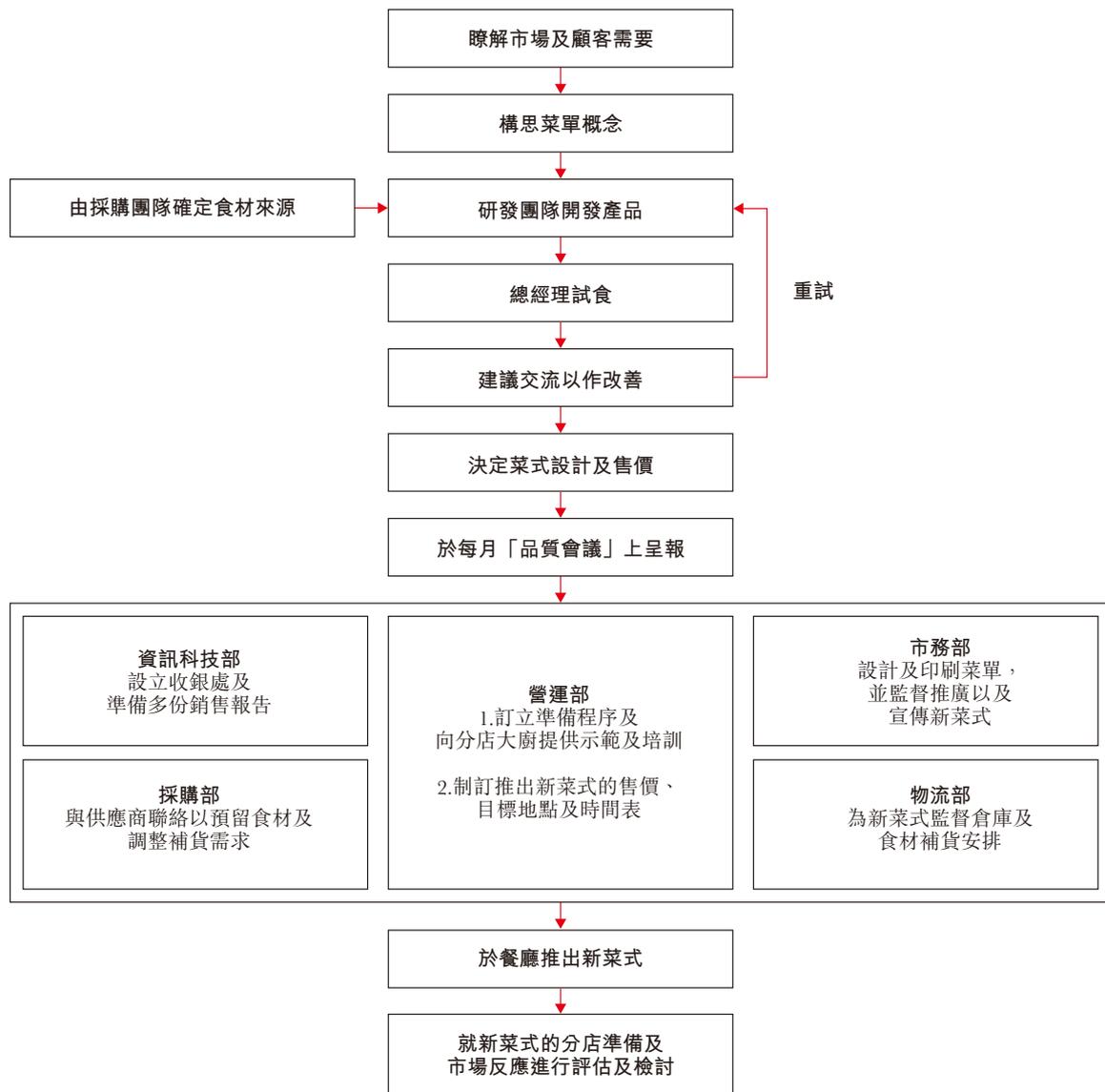
- **突擊檢查。**我們的品質監控團隊定期進行突擊檢查及實驗室檢測餐廳的食材及設備，以確保食材及設備符合食環署規定的健康安全標準。
- **培訓計劃。**我們持續向餐廳員工提供有關操作程序及品質標準的培訓計劃。
- **食物安全及衛生。**我們實施有關餐廳整體衛生及清潔的衛生規定，而我們的區域經理定期視察餐廳，監察是否有嚴格遵守操作程序及品質標準，以確保我們餐廳的食物安全及衛生以及工作安全。
- **神秘顧客。**我們聘請第三方獨立顧問公司對餐廳定期進行突擊檢查，以發現並糾正有關服務質素的潛在問題及餐廳員工的改善範疇。
- **地區大廚檢驗。**我們有超過30名地區大廚所組成的團隊，每日對彼等各自獲指派的餐廳進行品質檢查，範圍包括食材品質、餐廳廚房員工的烹調技巧及食物味道。

業務

菜式開發

由於我們的目標顧客甚廣，因此我們會因應顧客口味、食物潮流趨勢、營養需要、季節性及顧客反饋定期更新菜單。我們不斷改良招牌菜式，以吸引目標顧客經常光顧，力求為顧客製造驚喜。除標準菜單外，若干品牌旗下餐廳更不時推出「當月／當季特色菜式」或主題菜式。全新及時令菜單由我們的營運總經理負責檢討、修改及審批。為確保一致及統一，我們的營運總經理負責最終批准該等新菜式，包括所用食材及售價。為確保廚師掌握最新的烹調技術，我們鼓勵廚師創作新菜式，並於每月品質會議上展示。

下圖說明我們菜單內以項目為基礎的菜式開發程序：



業 務

顧客投訴

顧客或會不時就我們餐廳的食品品質或員工服務給予反饋或作出投訴。一般而言，我們透過顧客服務熱線、電郵、線上意見表或臉書專頁接獲餐廳顧客的反饋或投訴。餐廳經理會即時處理於餐廳收到的投訴。透過其他渠道提出的投訴則由顧客服務部專員處理，彼等會就投訴作出調查並適時回覆有關顧客或組織。

於往績記錄期間，我們於二零一六財年、二零一七財年及二零一八財年分別收到約314宗、199宗及154宗顧客投訴。我們的顧客亦曾分別向消費者委員會及香港旅遊發展局作出九(9)宗及零宗投訴。該等投訴一般有關食品質素或餐廳人員的服務。就我們所知，概無顧客投訴索取重大賠償而會對我們於往績記錄期間及截至最後可行日期的業務、經營業績或財務狀況造成重大不利影響。我們收到消費者委員會或香港旅遊發展局轉介的顧客投訴(如有)後，顧客服務部會調查有關事件並適時回覆相關顧客、消費者委員會或香港旅遊發展局。

於往績記錄期間，顧客向食環署提出95宗投訴(「香港投訴」)及向中國內地相關機關提出18宗投訴(「中國投訴」)。食環署認為其中78宗香港投訴並不合理，而16宗香港投訴則與食物受昆蟲及碎屑等小型外來雜質污染有關，我們因而遭罰款合共21,640港元，而餘下一宗香港投訴於最後可行日期正接受食環署調查。於往績記錄期間及截至最後可行日期，我們僅有一間餐廳因唯一一次在食物中發現異物而被扣5分。12宗中國投訴被視為不合理，而餘下6宗中國投訴與食物品質有關，並已與相關顧客全面和解。概無事件導致任何人士受傷，亦無申索或支付賠償。由於罰款金額微不足道，故董事認為有關罰款的財務影響對本集團並不重大。此外，於各事件發生後，本公司已進行內部檢討，以盡力降低同類事件的數目。

餐廳廚房自動化技術

我們以科技支持業務發展，在餐飲業中脫穎而出。我們的管理團隊已積極主動於餐廳層面採用各種自動食品加工機器，以提高營運效率，確保菜式質量一致，同時為廚房員工營造更安全健康的工作環境。該等自動食品加工機器包括自動炒鑊、預設程式的叉燒醬攪拌機、預設程式的浸雞機、具有預設語音提示的預設程式的家禽燒烤焗爐。該等機器旨在降低廚房工作人員所需的技能水平，盡量避免烹調工作中的重複動

業 務

作及提舉重物動作，從而減少廚房員工常見的職業病。我們積極與製造商合作以就自動食品加工機器開發定制程式，並已就自動食品加工機器獲得三項應用專利，尤其是我們的自動炒鑊預設程式，可烹調超過300款中式小炒菜式。

此外，借助該等自動食品加工機器，我們能夠統一菜式的關鍵生產過程標準和保持菜式的一貫品質。因此，我們在招聘及僱用員工方面更見靈活，可招聘及僱用經驗較淺的員工以執行傳統上僅由熟手廚師進行的職能，且相對我們高度依賴熟手廚師的情況而言，性別及年齡要求的限制可得以收窄。董事相信，透過實施該等系統，我們將能夠更有效控制人力成本及員工流失率，及減少依賴熟手廚師。

資訊科技

我們在所有餐廳使用電腦銷售點系統，全面收集顧客消費數據，包括銷售收益，票據大小及付款方式等。我們的高級管理層已選定若干主要表現指標，如每平方呎、每個座位或每名員工的銷售收入、促銷活動的成效、顧客平均消費、翻座率以及食品成本，並密切監控及定期分析該等數據。因此，我們可定期因應上述主要表現指標的波動情況迅速作出管理決定。

我們亦於香港物流中心開發並實施庫存自動補貨系統。該系統分析過往需求、現時存貨水平、未來假期、供應商運送時間等數據，以向貨物補充團隊作出日常採購訂單建議，讓我們可於香港物流中心保持低而充足的存貨水平，從而減少營運資金、確保食材新鮮及減少處理原材料的人手過剩。我們亦採用ERP(企業資源規劃)系統以結合購買、生產、物流及會計職能。我們已於餐廳安裝一個簡單易用的內聯網程式，讓經理作出日常補貨訂單，有關訂單會於其後作出合併並發送予香港物流中心或供應商。系統每日收集食物價格變動、訂單數量等數據，以讓區域管理團隊更有效控制食品成本。

定價政策及結算

定價政策

在為所有餐廳菜單定價時，我們會考慮以下因素：

- 餐單食材成本；
- 餐廳成本結構及目標溢利率；

業 務

- 地點及個別品牌的檔次；
- 所提供服務類型；
- 市場趨勢預測及目標消費者的消費習慣；及
- 競爭對手同類產品的定價。

我們每季檢討同一品牌旗下餐廳的菜單，然後根據食材成本、餐廳地點、整體市場趨勢及競爭對手定價等因素調整定價。我們不同品牌旗下的餐廳不時推出特色及時令菜單(例如，「太興」品牌旗下的餐廳會向顧客推出季節性特色菜)，價格及菜式須經管理層根據上述相同因素審批。

結算及現金管理

我們絕大部分顧客於交易時以現金或信用卡付款。下表載列我們的自營餐廳於往績記錄期間按結算類型劃分的收益明細：

	二零一六財年 (千港元)	二零一七財年 (千港元)	二零一八財年 (千港元)
以下列方式結算 ^(附註1) ：			
現金	1,465,317	1,409,891	1,532,755
信用卡	449,974	448,552	421,055
其他 ^(附註2)	539,395	853,513	1,107,860
總計	<u>2,454,686</u>	<u>2,711,956</u>	<u>3,061,670</u>

附註：

1. 主要由計算及記錄每張票據的結算方式的銷售點系統得出。
2. 其他主要包括透過八達通或電子付款方法(如支付寶及微信支付等)付款。

為確保顧客賬單金額準確，我們只會調派一組選定經培訓人員到各間餐廳查閱及操作銷售點系統。我們已推行現金管理制度內部監控手冊所指定的銷售點系統現金處理程序，當中詳細說明有關現金收款流程。我們各餐廳每日就銷售點系統的現金收款記錄與保險箱所保存的現金進行對賬。我們的內部審核團隊定期到餐廳進行突擊現金檢查。

業 務

為防止現金挪用或非法使用，我們已實行現金管理及交收程序。收銀處的現金、各間餐廳已收取但未存入銀行的現金及服務費分開存放於餐廳，然後由餐廳員工每日（星期六、星期日及公眾假期除外）將相關餐廳前一日營運所得現金存入銀行。我們已投購僱員忠誠保險及為餐廳保管的現金及店長送至銀行途中所持現金投保。

於往績記錄期間，我們在二零一六年十二月經歷一宗偷竊事件，涉及約**240,000**港元。我們已就該事件報警及已通過保險公司悉數收回該等款項。此後，我們不再使用任何由涉事銀行提供的自動存鈔機。經考慮上述事件，董事確認，於往績記錄期間，我們的員工、顧客或其他相關第三方概無嚴重挪用或盜取現金。

市場推廣及宣傳

我們不斷推廣餐廳品牌，以便從休閒餐廳市場上的競爭對手中突圍而出。我們致力透過拓展新客源、提高現有顧客惠顧次數、協助新餐廳實現財務目標及推廣企業及品牌的形象，從而增加客流量及提高銷量。除內部市場推廣團隊外，我們亦聘請廣告代理，協助進行主題宣傳及推廣活動。

電視廣告

受超級英雄電影熱潮啟發下，我們於二零一四年首次推出「My Hero」電視廣告，並由名人（香港作曲家郭偉亮先生）代言。該廣告活動在餐飲服務行業內空前成功，蹤跡遍佈主要報章、公共交通、手機應用程式及社交媒體網站。於二零一六年，我們推出「My Hero II」廣告，介紹致力為我們提供港式味道的一班幕後功臣—我們的廚師團隊。於二零一七年，我們邀請香港專業拳擊運動員曹星如先生參與「My Hero : Fight for Hong Kong」廣告活動，進一步於跨媒體推廣「太興」品牌。

我們的廣告系列及有關宣傳獲獎無數，其中包括於二零一四年獲TVB頒發「TVB最受歡迎電視廣告大獎—飲食餐宴」及香港管理專業協會及TVB頒發「傑出市場策劃獎—優異獎」以及於二零一六年獲TVB頒發的「TVB最受歡迎電視廣告大獎—最受歡迎電視廣告」獎項以及獲香港管理專業協會及TVB頒發「傑出市場策劃獎—銅獎」。

業 務

與航空公司合作

我們積極尋求與國際知名品牌合作，以提升我們餐廳的覆蓋面及知名度。於二零一四年，我們與國泰港龍航空(前稱港龍航空)合作，於航班上提供太興港式奶茶，讓來自世界各地的旅客可品嚐到此香港特色飲品。於二零一五年，我們獲香港航空邀請，設計18款於商務艙供應的菜式。除了我們的招牌燒味外，菜單亦包括3道榮獲香港旅遊發展局頒發「美食之最大賞」的菜餚。於二零一七年，我們再次與國泰港龍航空合作，於其大部分航線上提供太興港式奶茶。

我們相信，與香港大型航空公司合作有助吸引媒體報導，從而提升品牌知名度及推廣我們的企業及品牌形象。

微電影、贊助及合作

於二零一七年，我們拍攝了一部微電影推廣「錦麗」品牌，該電影由香港電影導演葉念琛先生(又名江柏樑先生)擔任導演。微電影於二零一七年二月錦麗餐廳開業當天首映，成功吸引媒體報導及提升品牌知名度。

於二零一五年，我們贊助一齣人氣台灣電影於香港上映，以推廣我們的「茶木」品牌。我們的茶木餐廳配合電影情節推出特色麻醬麵，成功增加客流量及提高茶木餐廳的銷量。憑藉知名日本卡通人物的知名度，我們於二零一八年以「茶木」品牌推出主題裝飾、菜式及飲品、收藏品及手機遊戲，以吸引媒體報導及提升品牌的好評。

為鎖定我們各個品牌的年輕客戶，我們於二零一七年為「茶木」、「錦麗」、「漁牧」及「東京築地食堂」品牌開發及推出「T-Factory」手機應用程式。該應用程式推出忠誠計劃，獎勵客戶及推廣跨品牌銷售，並利用擴增實境(AR)技術提升客戶的用餐體驗。於二零一八年，「T-Factory」應用程式的註冊用戶超過70,000個，而該應用程式於二零一八年八月獲新城廣播有限公司及香港電腦商會頒發「香港傑出數碼品牌大獎」。

僱員

截至二零一六年、二零一七年及二零一八年十二月三十一日，我們的僱員(全職及兼職)總數分別約為5,474人、5,968人及6,904人。於二零一八年十二月三十一日，當中約372名為總部員工，約6,532名為餐廳及食品廠房員工。

業 務

下表列示我們於二零一八年十二月三十一日按業務職能劃分的僱員數目：

	香 港	澳 門	中 國 內 地
董事、高級管理層及各部門主管.....	35	—	16
會計及財務.....	21	—	44
人力資源、行政、顧客服務及 資訊科技.....	37	1	53
培訓及五常法管理.....	9	—	17
營銷、品牌及設計.....	26	—	33
採購.....	10	—	21
租賃及保養.....	16	—	27
銷售及業務發展.....	6	—	—
物流.....	78	—	16
廠房營運.....	113	—	66
營運管理.....	59	—	30
餐廳員工.....	2,261	29	1,116
廚房員工.....	1,706	25	1,033
小計：.....	<u>4,377</u>	<u>55</u>	<u>2,472</u>
總計：.....	<u>6,904</u>		

我們力求創造鮮明的企業文化，提升僱員的責任感、工作成就、合作、團隊精神及職涯發展。我們提倡公平、健康、關懷及均衡的企業文化，創造協同效應以挽留員工及提高生產力。我們亦致力提高僱員的投入程度，以改善組織效率及可持續性。我們擬繼續評估僱員的投入程度，營造積極參與的氛圍，以於本集團內部建立高度投入的工作環境。

近年，香港餐飲業僱員的薪金水平因勞工法及本地勞工市場趨勢的變化而穩步提升。我們向餐廳員工提供具競爭力的工資及其他福利，並根據本地勞工市場狀況調整薪金。於往績記錄期間，我們香港餐廳員工的起薪點穩步上升，較香港當時規定的最低工資水平為高。於二零一六財年、二零一七財年及二零一八財年，本集團的員工成本分別佔我們收益的**29.6%**、**31.0%**及**33.1%**。我們預期人力成本將繼續隨著香港通脹推高工資而上升。我們相信，總人力成本佔總收益的百分比增加的部分壓力可透過下列措施減輕：**(i)**進一步將食物預製流程整合至食品廠房，以減少依賴餐廳員工；及**(ii)**增加使用自動烹調機器，避免以高成本從外聘請廚師。

業 務

於往績記錄期間，我們並未獲悉或經歷任何僱員重大勞資糾紛。

僱員安全

我們致力為員工提供安全的工作環境。我們成立了職安健小組，制訂及實施安全程序及指引，當中載列工作安全政策以提倡安全工作環境。此外，我們的廚房操作手冊亦就各類職業安全及餐廳安全事宜提供清晰指引，規定餐廳員工必須遵守。我們鼓勵餐廳員工遵守工作安全指引。我們相信，該等措施有助降低僱員工傷數目及嚴重程度，足以有效預防嚴重工傷。

餐廳或食品廠房發生事故時，我們會立即向總部彙報。董事確認，於往績記錄期間，我們的餐廳或食品廠房並無發生重大事故。根據內部記錄，於往績記錄期間，我們有三宗僱員工傷事故。於往績記錄期間，工傷事故所產生的賠償開支總額合計約為**0.44**百萬港元。於最後可行日期，有關賠償款項已悉數償付。

培訓計劃

我們的培訓部及人力資源部門監督僱員培訓。培訓部門制訂餐廳所有前線員工的營運培訓計劃提供有關課程，而人力資源部門則向總部員工及管理人員提供管理培訓。為更有效監察學習進度及管理全部僱員的培訓記錄，我們自創了一套培訓課程管理軟件。我們相信，此系統能讓我們更有效率地為僱員物色適合的培訓，確保彼等已掌握所有針對其工作範圍的一系列技能。各級餐廳員工必須完成相關培訓計劃方可晉升。我們相信，有關培訓計劃有助增加內部升遷的機會，從而提升僱員留任率，同時為迅速擴展的餐廳網絡提供所需管理人員。我們的培訓計劃為現有餐廳員工提供特定培訓及職業指導，發掘有潛質的未來經理人選。根據我們的內部晉升計劃，工作表現出色的指定僱員可參與不同的培訓計劃，以便更快晉升至本集團更高職位。例如，我們的一位餐廳收銀見習侍應憑藉其自律勤勉，加上相關培訓計劃提升工作能力，已晉升為分店經理。

業 務

我們培訓計劃的另一個基本目標是確保各級員工的質素及為新開設的餐廳穩定提供訓練有素的員工。我們一般將現有餐廳店長調派到新餐廳，讓其於短時間內向新餐廳員工傳授我們企業文化中的技能及知識。我們的培訓部向新餐廳員工提供導入課程，介紹公司標準、安全程序以及企業文化。我們亦推行導師計劃，為新餐廳員工提供指導及支援。

招聘

餐飲服務業招聘市場競爭激烈。我們相信能透過提供具競爭力的工資及福利、績效獎勵、成長機會、持續培訓及內部晉升機會羅致市場最優秀的人才。我們通過一系列措施，如於網上刊登招聘廣告、參與招聘會、定期與本地學校及非政府機構溝通、鼓勵現有僱員推薦合適人選以及於出現新機遇時邀請前僱員重新加盟，積極促進餐廳員工的招聘。

我們相信，我們的不繼努力將有助招攬合適的人才。有關詳情，請參閱「風險因素 — 有關我們業務的風險 — 我們的業務或會因招聘及留聘僱員困難而受不利影響」。

挽留僱員

我們定期檢討及比較行業資訊，採取多種方法留住僱員，包括(i)提供符合僱員需求的具競爭力的福利待遇；(ii)設立員工導入及導師計劃，向新僱員灌輸企業價值及文化；(iii)進行僱員培訓計劃以提升其技能，旨在讓他們於本集團內升遷機會；及(iv)協助並全額資助經驗豐富的前線員工報名參加香港資歷架構的「過往資歷認可」機制，以支持及認可僱員的成就及努力。

請參閱「風險因素 — 有關我們業務的風險 — 我們的業務或會因招聘及留聘僱員困難而受不利影響」。

業 務

榮譽及獎項

我們多年來成績斐然，獲獎無數，包括：

獎項	年份	品牌／集團	頒獎機構
《米芝蓮指南香港澳門》必比登 推介食肆.....	二零一九年、 二零一八年	靠得住	米芝蓮指南
香港服務名牌十年成就獎.....	二零一八年	集團	香港品牌發展局
傑出服務獎.....	二零一八年、 二零一七年	集團	香港零售管理協會
二零一七／一八年市場 領袖人獎(餐飲類別) 及三連冠.....	二零一八年	太興	香港市務學會
十大傑出服務零售品牌.....	二零一八年	太興	香港零售管理協會
我最喜愛經典品牌餐廳.....	二零一八年	太興	U Magazine
最優秀開飯北京、四川、上海 菜館.....	二零一八年、 二零一七年	漁牧	開飯喇
香港最受歡迎品牌.....	二零一八年	太興	亞洲品牌發展協會
室內設計、零售及展覽 設計大獎銅獎(Bronze A' Interior Space, Retail and Exhibition Design Award).....	二零一八年	茶木	A'國際設計大獎 比賽
市場領導獎(Market Leadership Award).....	二零一八年	茶木	香港市務學會
香港傑出數碼品牌大獎.....	二零一八年	茶木	新城廣播有限公司及 香港電腦商會
中銀香港企業環保領先大獎： 3年+參與環保先驅.....	二零一八年	集團	中國銀行及香港工業 總會

業 務

獎項	年份	品牌／集團	頒獎機構
中國優質連鎖品牌50強.....	二零一七年	太興	中國連鎖品牌發展大會委員會
最佳香港餐廳.....	二零一七年	太興	廣州日報大洋網
食品安全卓越獎.....	二零一七年	集團	國際食品安全協會
深圳連鎖餐飲10強.....	二零一七年	太興	深圳市連鎖經營協會
廣東餐飲百強.....	二零一七年	太興	廣東省餐飲服務行業協會
杭州圈子-最受歡迎香港餐廳.....	二零一七年	太興	杭州圈子
年度人氣商戶.....	二零一七年	茶木	大眾點評
傑出優質商戶員工服務獎.....	二零一七年	集團	香港優質旅遊服務協會
傑出市場策劃獎—銅獎.....	二零一六年	太興	香港管理專業協會及TVB
TVB最受歡迎電視廣告大獎—最受歡迎電視廣告.....	二零一六年	太興	TVB
優異電視推廣策略獎.....	二零一六年、二零一四年	太興	香港管理專業協會及TVB
創意文化發展大獎.....	二零一五年	茶木	第五屆金花獎國際微電影節
最優秀開飯熱店大賞—最優秀東南亞餐廳.....	二零一五年	茶木	開飯喇
傑出市場策劃獎優異獎.....	二零一四年	太興	香港管理專業協會及TVB
Marketing Excellence Awards—傑出廣告獎.....	二零一四年	太興	Marketing Magazine

業 務

獎項	年份	品牌／集團	頒獎機構
TVB最受歡迎電視廣告大獎 －最受觀眾喜愛大獎	二零一四年	太興	TVB
TVB最受歡迎電視廣告大獎 －飲食餐宴	二零一四年	太興	TVB

知識產權

我們相信，業務成功與競爭優勢取決於我們的品牌及顧客對品牌的認知度。我們十分重視保護及行使知識產權，並已採取適當措施保護我們的知識產權。有關我們認為對業務營運重要的知識產權詳情已詳述於本文件附錄五「法定及一般資料—B.有關業務的進一步資料—2.本集團的重大知識產權」一段。倘發現本集團任何商標及／或業務名稱遭侵權或本集團任何知識產權、品牌名稱及／或商譽被盜用，我們會採取必要的法律行動。於最後可行日期，我們並不知悉存在任何商標及專利權的爭議或侵權行為而已對本集團造成重大不利影響。

物業

我們就業務營運於香港、中國內地及澳門擁有及租賃若干物業。

自有物業

截至最後可行日期，我們於香港及中國內地擁有**86**項及**19**項物業，總建築面積分別約為**147,773**平方呎及**266,998**平方呎。該等物業主要用作(i)倉庫、停車場、辦公室以及食品廠房的營運場所；(ii)中國內地的辦公室物業；及(iii)中國內地的員工宿舍。

我們的香港食品廠房包含**86**項自有物業及八項租賃物業，分散在位於香港火炭兩幢工業大廈（「**兩幢工業大廈**」）的不同樓層。於二零一八年十二月三十一日，位於兩幢工業大廈之一的**80**項自有物業賬面值總額佔我們的總資產**15%**或以上。有關由估值師仲量聯行有限公司對該等物業進行的估值（「**已估物業**」），請參閱本文件附錄三「估值報告」。除已估物業外，董事已確認，於二零一八年十二月三十一日，我們並無單一物業權益的賬面值佔我們的總資產**15%**或以上。

業 務

適用於我們自有物業的建築令

於最後可行日期，屋宇署就我們用作營運香港食品廠房的自有物業根據香港法律第123章建築物條例第24(1)條發出2項尚未解除的建築令（「**建築令**」）。

根據建築物條例第40條，倘獲發建築令的任何人士違反該建築令，違規者最高可被(a)罰款200,000港元並監禁一年；及(b)於違規期間按日罰款20,000港元，直至法院獲得證明信納違規已告終止。

建築令是由於本集團未經批准清拆或改建相關物業(包括改動門口位置及更換了防火能力不足的大門)所致。於最後可行日期，我們已依照建築令的要求移除所有相關未獲授權的建築工程及／或恢復物業原狀。根據建築物條例的規定由授權人士編製的所有相關竣工證書已向屋宇署備案。於最後可行日期，屋宇署已就兩項建築令視察物業、批核修復工程及發出合規通知書。據我們所指示的授權人員所告知，向屋宇署呈遞合規通知書後，一般將需三至六個月方可解除一項建築令。

控股股東(統稱彌償方)以我們為收益人訂立彌償保證契據，共同及個別向本公司保證及承諾，將就本集團因應屋宇署要求就尚未解除的建築令進行(其中包括)任何進一步清拆或加固工程而導致的虧損及費用作出彌償。彌償保證契據的進一步詳情載於本文件「附錄五法定及一般資料—F.其他資料—3.控股股東所作彌償保證」。

租賃物業

除使用位於澳門一家酒店的餐廳、辦公室及儲物室的權利外，我們於最後可行日期的所有餐廳及總部均為租用。我們相信，此租賃策略能降低我們的資本投資需求，並令我們的餐廳網絡更為靈活。於二零一六財年、二零一七財年及二零一八財年，我們的物業租金及相關開支(包括位於澳門物業的使用權牌照費)分別為345.0百萬港元、399.7百萬港元及453.6百萬港元。

業 務

於所示日期屆滿的餐廳租賃數目	二零一九財年	二零二零財年	二零二一財年	二零二二 財年以後
香港	21	31	41	23
中國	7	6	7	32
澳門	0	0	1	0
小計	<u>28</u> ^(附註)	<u>37</u>	<u>49</u>	<u>55</u>

附註：

於二零一八財年，與該28項將於二零一九財年到期租賃相關的餐廳所產生的收益為607.1百萬港元。於最後可行日期，我們已(i)與相關業主達成協議重續或行使選擇權重續當中3項租賃；(ii)就當中11項租賃與相關業主進行磋商；及(iii)就當中1項租賃與業主達成協議搬遷至同一商場的另一物業。我們將就餘下13項租賃於今年較後期間展開磋商或行使重續權。

根據我們於最後可行日期的租賃協議，我們於二零一九財年、二零二零財年及二零二一財年將產生的固定租金成本預期分別為359.7百萬港元、280.7百萬港元及158.2百萬港元。

我們於香港的租約始租賃期一般為期三至六年，而於中國內地則為六至八年。倘我們可接納選擇權期間的條款及條件，則有關租約將附有重續選擇權。我們的大部分餐廳租賃的租金固定，而部分餐廳租約規定租金須視乎相關租賃協議的具體條款而定，按指定固定金額與根據每月營業額特定百分比計算得出的或然金額(在其超過固定金額的情況下)的總和釐定。我們現有餐廳租約的到期日介乎二零一九年二月至二零二四年四月。

於最後可行日期，我們在香港租用161項物業及在中國內地租用85項物業。該等物業中116項香港物業及52項中國內地物業用作餐廳，其他物業則用作總部的辦公室、展覽場地、員工宿舍、貨倉及停車場。

根據租賃重續政策，我們不斷留意所有租賃的到期日。一年內到期的租賃將予以識別，其財務數據分析報告、市場租金可資比較資料及最近期店舖狀況將提供予營運團隊主管以供評估。倘我們擬重續相關租賃，我們將於規定時間內向業主發出函件以行使重續權(就可選擇重續的租賃而言)，或於該租賃到期前約九個月向業主發出函件通知彼等我們有意重續租賃(就無法選擇重續的租賃而言)。於接獲重續要約後，我們將就該租賃的條款及條件與業主進行磋商，倘該協議的主要條款及條件獲達成，該協議將轉交主席以供最終批准。

業 務

除若干業主因不願再出租物業予餐飲業經營商而拒絕與我們重續租約外，董事確認，於往績記錄期間，我們續租時概無遇上任何重大困難。

有關中國內地租賃物業的業權

17項中國內地租賃物業(總建築面積約54,599.0平方呎，佔中國內地總租賃建築面積約16.5%)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租賃繳付任何罰款或受到處罰，但倘業權或出租人的出租權被第三方權利擁有人質疑，我們的租賃的有效性可能受影響。

我們於中國內地的其中一項租賃物業的實際用途與其許可用途不符。儘管該物業於相關產權證書下的許可用途為住宅，但我們現時將該物業用作我們的一間辦公室。中國法律顧問告知我們，我們租賃協議的有效性不會受到影響，我們亦不會遭任何罰款或處罰。然而，倘相關中國監管機關對我們的出租人採取強制性措施，我們或須承受停用風險。

我們的中國法律顧問認同董事的意見，認為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)我們於往績記錄期間及截至最後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)鑒於此等物業地理分散，由不同有關當局管轄，並向不同對手方租賃，大量此等租賃物業在同一時間被第三方就權利提出索償或被有關當局要求遷移的可能性很低；(iii)我們備有一系列備選餐廳地點，而當我們被要求遷址時，我們能夠相對容易地遷址；(iv)倘我們未能合法佔用及使用有關租賃物業，我們可根據相關中國法律及法規就我們的損失向該等出租人提出索償；及(v)我們自控股股東取得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。

業 務

中國內地未登記租賃協議

截至最後可行日期，我們有19份未向相關部門備案登記的租賃協議，其中六份並無提供有效的業權證書，另其中一份與其獲批核用途並不相符。我們的中國法律顧問認為，未登記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要求我們在規定時間內完成登記，而我們可能會就每項該等租賃物業進行登記的任何延誤而繳付罰款人民幣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，但若租賃登記並無按照相關地方房屋管理局要求完成，我們可能須面臨罰款的風險。鑒於(i)於往績記錄期間，我們並無因未登記租賃協議而受到相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財年及二零一八財年收益總額的很小部分，故我們的中國法律顧問認同董事的意見，認為我們的經營因未登記該等租賃協議而受到重大不利影響的可能性很低。我們已自控股股東獲得彌償保證，對本集團因有關未登記租賃協議而遭追討的任何索償、罰款及其他負債作出彌償保證。

與獲批核用途不一致

我們於中國其中一項租賃物業的現有用途與其獲批核用途並不一致。我們目前將該項物業用作其中一個辦公室，而其於相關業權證書所列的獲批核用途為住宅。我們的中國法律顧問已告知，我們租賃協議的有效性將不受影響，我們亦不會遭施加任何罰款或處分。然而，倘相關中國監管當局向我們出租人採取行動，我們可能須承擔停止使用物業的風險。

內部監控措施

自二零一九年起，我們將(i)於與出租人訂立租賃協議前要求出租人提供所需文件及有效的業權證書；及(ii)要求出租人向相關房屋管理局登記我們的租賃協議。我們將優先考慮向願意遵守我們要求的出租人租用物業。

業 務

牌照及許可

於最後可行日期，除下文「—法律程序及合規情況—本集團的不合規情況」所披露者外，我們已於所有重大方面遵守香港適用法律及法規，並已自有關政府機構取得所有對我們業務營運而言屬重大的必要許可、批准、牌照及證書。

根據香港及中國內地的法律及法規，為經營我們的業務，本集團須持有多項牌照。於完全符合(其中包括)與食品安全、衛生及酒類銷售有關的適用法律及法規後，方可取得該等牌照。所有該等牌照均須接受有關機構的定期檢查及核查，且有效期僅為一段固定時間，惟可予以續期。董事目前預期，於重續有效期僅為一段固定期間的牌照時將不會有任何障礙。有關持牌規定的進一步詳情，請參閱本文件「監管概覽」一節。本集團於最後可行日期就經營我們的餐廳所取得的牌照數目如下：

牌照類型	牌照數目及其自最後 可行日期起計剩餘的有效期	
	一年以內	一年以上
香港		
普通食肆牌照或臨時普通食肆牌照	105 ^(附註1)	—
小食食肆牌照	3	—
燒味及滷味店牌照	1	—
工廠食堂牌照	1	—
食物製造廠牌照	6	—
烘製麵包餅食店牌照	6	—
酒牌	2	1
水污染管制牌照	2	99 ^(附註2)
中國		
食品經營許可證	—	54
食品生產許可證	—	1

附註：

1. 我們的10項普通食肆牌照或臨時普通食肆牌照用於兩間或以上餐廳場所。
2. 位於已採用中央排放系統的經營場所內的餐廳，毋須擁有水污染管制牌照。

業 務

法律程序及合規情況

法律程序

我們於日常的業務過程中不時且可能於未來偶爾涉及就我們行業而言屬正常的例行法律程序或爭端，包括少量勞資糾紛、有關食品質量或發現異物的顧客投訴及與我們供應商或服務提供商的合約爭端。於往績記錄期間及截至最後可行日期，我們並無涉及可能對我們的業務、聲譽、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的任何未決或就我們所知針對我們或任何董事的訴訟或仲裁程序。

於最後可行日期，據香港法律顧問、中國法律顧問及澳門法律顧問所告知，除本節下文「一本集團的不合規情況」所披露者外，我們已取得於香港、中國內地、澳門及台灣進行業務營運所需的一切重大牌照、批文及許可證，且續牌方面並無任何法律障礙。

業 務

本集團的不合規情況

不合規事件	不合規事件的原因及負責人員	法律後果及潛在最高處罰	經改善的內部監控措施、所採取的行動及現時狀況
<p>於往績記錄期間，我們19間中國附屬公司（「相關中國附屬公司」）未能按中國相關法律法規要求為員工繳納足額的社會保障保險及住房公積金供款。本公司已根據相關適用會計準則，為於二零一八年十二月三十一日尚未繳足的社會保障保險計劃及住房公積金供款（「未繳付金額」）全數作出撥備。截至二零一八年十二月三十一日，於我們的綜合財務狀況表中確認，就尚未繳納社會保障保險及住房公積金計提的撥備總額約為29.2百萬港元。</p>	<p>(i) 地方機構執行中國法律法規不一致；及</p> <p>(ii) 相關中國附屬公司的相關人力資源及會計僱員對於中國相關法律法規的理解不全面。</p>	<p>我們中國法律顧問告知，除欠款外，自到期日起每日可能須繳納未繳付社會保障保險金額的0.05%。倘我們收到指令，且未能於指令列明的期限內支付有關款項，可處以未繳付社會保障保險金額的一至三倍罰款。</p> <p>於往績記錄期間及截至最後可行日期，我們並無收到任何指令或受到任何處罰，政府當局亦無就未繳付金額採取任何行動。</p> <p>據中國法律顧問所告知，根據相關主管機關所確認及其訪談結果以及本公司的確認，如有必要，其將按要求支付尚未繳付相關機構所規定的款項，我們因未有為該等僱員悉數繳付社會保障保險及住房公積金供款而被處以行政罰款的法律風險甚微。</p>	<p>我們已指派集團人力資源部及財務部專責監督及審查所有中國附屬公司的中國社會保障保險及住房公積金的繳納情況。</p> <p>在相關中國法例及法規許可的情況下，我們已於二零一八年十二月開始根據相關中國法律及法規的規定作出社會保障保險及住房公積金供款。</p> <p>我們已就社會保障保險及住房公積金向相關中國僱員提供培訓，向其提供相關中國法例及法規的最新發展。我們亦已向所有僱員派發最新的員工手冊，當中已更新及界定根據相關法律及法規作出社會保障保險供款的規定。</p> <p>根據相關主管機關所確認及其訪談結果以及中國法律顧問的建議，董事認為，由於我們面臨行政處罰的法律風險甚微、已作出充足撥備，並會在中國相關機關要求的情況下繳納未繳付金額（及任何額外每日數額），該不合規情況將不會對本集團的業務營運造成重大影響。</p>

業 務

不合規事件	不合規事件的原因及負責人員	法律後果及潛在最高處罰	經改善的內部監控措施、所採取的行動及現時狀況
於往績記錄期間，我們未能根據香港法例第112章稅務條例(「稅務條例」)第52(4)條為所有新聘用人員提交表格56E(「有關表格」)。	我們未能提交有關表格是由於僅提交表格56B及56F為市場慣例，故人力資源部誤以為提交表格56B及56F已足以履行我們作為僱主的義務。表格56E並非直接與稅務評估有關。 該等事件並非蓄意，而是我們人力資源員工的疏忽所致。	我們獲告知，根據《稅務條例》第52(4)條，任何人士如屬僱主，而開始在香港僱用一名很可能須繳稅的個人，則須在僱用開始日期後不遲於3個月，將此事向局長發出書面通知，並在該通知書內註明該名個人的全名及地址、僱用開始日期及僱用條款。 《稅務條例》第80(1)條列明，任何人士無合理辯解而不遵照《稅務條例》第52(4)條的規定，即屬犯罪，一經定罪，可處10,000港元罰款，而法庭可命令該名被定罪的人在該命令所指明的時間內將未有遵辦的事項辦妥。	自二零一八年四月一日起，我們已全面遵守《稅務條例》第52(4)條的規定。 外部培訓供應商已就《稅務條例》的最新規定為我們的人力資源部相關人員提供培訓課程。 根據稅務局電話查詢以及稅務顧問及香港顧問的建議，董事認為，該等不合規事件將不會對本集團的業務營運造成重大影響，而因該項表格56E不合規事件而面臨任何刑罰的法律風險甚微。 人力資源總監將定期審閱所接收的僱員名單，確保日後將會遞交表格56E。
		我們的稅務顧問已告知，因往績記錄期間的違規事件而須繳付的最高刑罰為230,000港元。	
		我們稅務顧問進一步告知，基於稅務局的若干公告及該不合規情況乃由於疏忽所致，就該等事件處以本集團的估計罰款(如有)為69,000港元。	

業 務

不合規事件	不合規事件的原因及負責人員	法律後果及潛在最高處罰	經改善的內部監控措施、所採取的行動及現時狀況
		<p>再者，我們已與本集團於香港稅務局的負責人員進行電話查詢（「稅務局電話查詢」），並瞭解到將毋須就有關過往不合規情況承擔法律後果。該負責人員亦進一步指示我們毋須重新提交所有有關表格，並要求我們日後全面遵守《稅務條例》第52(4)條。根據（其中包括）上文所述，大律師陳聰（「香港法律顧問」）認為(i)本集團面臨起訴的風險偏低；及(ii)即便我們被起訴，本集團面臨《稅務條例》項下最高刑罰的機會亦偏低。</p>	

業 務

不合規事件	不合規事件的原因及負責人員	法律後果及潛在最高處罰	經改善的內部監控措施、所採取的行動及現時狀況
<p>於往續記錄期間，我們有21間餐廳在向消防安全機關取得相關消防安全批文前於中國內地開展業務。於最後可行日期，我們有僅有一間中國內地餐廳未有於我們開業時向消防安全當局取得相關消防安全檢批文（「消防安全不合規事件」）。該餐廳位於深圳（「深圳餐廳」），我們的業主積極參與其申請程序，而我們積極準備相關申請資料。</p>	<p>(i) 地方機關就中國法律及法規的實施並不一致；及</p> <p>(ii) 中國營運團隊監督中國餐廳的合規情況時出現疏忽；及</p> <p>(iii) 待業主取得所需的消防安全批文。</p>	<p>中國法律顧問已告知我們，根據相關中國法律及法規，我們可能面臨的最高潛在處罰介乎每宗消防安全不合規事件人民幣30,000元至人民幣300,000元並勒令停業整頓該餐廳。</p> <p>於最後可行日期，我們已就該20間中國內地餐廳取得相關消防安全批文。董事確認為該20間中國內地餐廳取得所有相關消防安全批文後，我們並無接獲任何相關政府機關就該20間中國內地餐廳違反上述消防安全事宜而須支付任何的罰款或關閉餐廳的任何通知或指令。</p> <p>中國法律顧問已告知，倘我們的場所遵守相關中國法律及法規以及相關消防安全機關的規定，且我們根據相關消防安全機關的規定提交一切所需申請資料，(i)我們在獲取相關消防安全批文後不會面臨法律障礙，及(ii)獲得該批文後，相關消防安全機關就我們在未取得該等批文下經營該餐廳而處以行政處罰的可能性甚低。</p>	<p>我們已採用修訂清單以確定餐廳的適用牌照，而清單將每月更新。</p> <p>我們的合規委員會將定期檢討我們餐廳的消防合規事宜，並確保我們將於新餐廳日後開始營運前獲得所有必要許可證及批文。</p> <p>我們的中國法律顧問已為我們的營運團隊舉辦有關一般消防安全意識及法律法規的培訓課程。</p> <p>該1間深圳餐廳於二零一六財年、二零一七財年及二零一八財年貢獻的收益分別為人民幣23.2百萬元、人民幣20.8百萬元及人民幣3.8百萬元，分別佔我們的總收益1.1%、0.9%及0.1%。</p>

業 務

不合規事件	不合規事件的原因及負責人員	法律後果及潛在最高處罰	經改善的內部監控措施、所採取的行動及現時狀況
			<p>我們亦已委聘消防安全顧問評估1間深圳餐廳。該名消防安全顧問確認，(i)我們已根據相關法律及法規(包括與消防安全程序及緊急疏散程序有關的法律及法規)制定及實施消防安全內部監控政策；(ii)該餐廳配備適當且狀況良好的消防設施、設備及安全標誌；及(iii)該餐廳符合建築物消防及安全規定。</p>
			<p>經計及(i)深圳餐廳貢獻的收益；(ii)該1間深圳餐廳的搬遷成本；(iii)相關餐廳的最高罰款金額；(iv)我們就搬遷存置一份潛在租賃物業名單；及(v)我們已自控股股東就該等不合規事宜產生的任何索償、罰款及其他負債為本集團獲得彌償保證，董事認為該不合規事件將不會對我們的財務表現及業務營運造成重大不利影響。</p>

業 務

不合規事件	不合規事件的原因及負責人員	法律後果及潛在最高處罰	經改善的內部監控措施、所採取的行動及現時狀況
<p>我們的澳門餐廳於取得餐廳牌照前開業(「澳門不合規事件」)。</p> <p>於二零一八年五月，澳門特別行政區政府旅遊局(「澳門旅遊局」)向我們發出一封函件(「澳門旅遊局函件」)，宣稱我們一直未持有餐廳牌照經營，並要求我們於10天內提交陳述／辯解書(「澳門旅遊局事件」)。</p>	<p>我們的澳門餐廳位於一間酒店內，而董事依賴由酒店營運商指定的牌照顧問進行申請牌照。董事獲牌照顧問告知，酒店內的餐廳牌照申請通常需要較長的處理時間。我們的牌照申請負責人員已於二零一七年七月二十七日辦理申請手續，澳門旅遊局曾多次要求提供補充資料。我們一直儘快提供所有要求文件。</p>	<p>經我們澳門法律顧問建議，根據相關澳門法例及法規，餐廳須於取得澳門旅遊局發出的牌照後，方可對公眾開放。違反有關法例的最高潛在責任可導致立即責令停業及罰款高達30,000澳門元，倘無適當遵守該責令或處罰，最高罰款金額可增加至60,000澳門元(「最高刑罰」)。未有於獲得即時停業令24小時內關閉相關餐廳的任何人士須將因違反公共機關的合法授權而負上刑責。</p> <p>此外，於接獲澳門旅遊局函件後，我們已於二零一八年六月按時提交辯解書，而截至最後可行日期澳門旅遊局並無採取進一步行動。</p> <p>根據我們於二零一九年一月十六日與澳門旅遊局進行的親身面談，董事估計，我們將能夠於約六個月內領取餐廳牌照，故此我們的澳門法律顧問認為，本集團須承擔的最高刑罰很可能為30,000澳門元，且須負上任何刑事責任的機會甚微。</p>	<p>合規委員會將持續密切監察所需牌照的申請過程，並為遵守澳門旅遊局的要求及指示作好準備。合規委員會將確保未來任何其他澳門餐廳於開業前取得相關牌照，並委聘有相關經驗的專家於適當時候提供意見。</p> <p>於二零一六財年、二零一七財年及二零一八財年，澳門業務的收益貢獻分別達零、6.5百萬港元及33.8百萬港元，相當於我們總收益的零、0.2%及1.1%。</p> <p>經考慮最高刑罰以及澳門營運對本集團的收益貢獻，董事認為澳門不合規事件不會對本集團整體構成重大影響。</p>

業 務

保險

我們投購(i)實質損害保險；(ii)彌補損害損失的業務中斷保險；(iii)於運送過程或因保險箱損壞而損失款項的現金運送保險；(iv)僱員忠誠保險；(v)人身傷害及財產損失的一般責任保險；(vi)保護僱員免受工傷的僱員賠償；(vii)公眾責任保險；(viii)翻新或維修工程的工程全險保險；(ix)車輛的汽車保險；及(x)並非於餐廳進食的食品的產品責任保險。有關更多詳情請參閱「風險因素—有關我們業務的風險—我們的保單未必足夠應付有關業務營運的所有索償」。

董事認為，我們已購買符合業務規模及類別要求的保險，且符合香港及中國內地的標準行業慣例。

環保事宜

我們須遵守香港、中國內地、澳門及台灣政府頒佈的環境保護法律及法規。我們會於香港、中國或澳門法律規定須投入營運及財務資源以遵守環境規定時，隨時採取上述行動。

於往績記錄期間，我們為遵守環保事宜的適用規則及法規而產生小額開支，包括水質抽樣的開支。董事預期，二零一九財年為遵守該等規則及法規而產生的成本約為1百萬港元。我們亦聘用第三方獨立公司收集我們餐廳及食品廠房的垃圾，包括(其中包括)廚餘、廢棄食用油及廚房油脂。

內部監控及企業管治

內部監控及風險管理措施

董事負責制定內部監控措施並監管其執行情況及監管風險管理機制的有效性，旨在為實現與運營、報告及合規目標提供合理保證。

為管理外部及內部風險並確保業務平穩運營，我們於二零一八年委聘獨立內部監控審核人(「[編纂]內部監控檢討顧問」)協助本集團及獨家保薦人審核內部監控制度，及就改善內部監控制度(包括加強有關不合規事件的內部監控)提供推薦意見。後續審閱已於合規委員會成立後按本公司議定範疇進行，而[編纂]內部監控檢討顧問就不合規事件所建議的補救措施亦已實施。有關多宗不合規事件的最新狀況，請參閱「—法律程序及合規情況—本集團的不合規情況」。

業 務

[編纂]內部監控檢討顧問提供全面專業服務(包括企業管治評估及設計、企業風險評估、內部審核及合規諮詢以及顧問服務)，彼等於提供內部監控諮詢服務，以及獨立審核內部監控及風險管理制度方面擁有豐富經驗。[編纂]內部監控檢討顧問已從收益、採購、生產、固定資產管理、人力資源、現金及庫務管理、保險、財務申報程序、稅項及資訊科技等方面，就財務報告實體及程序上的內部監控評估作出審閱。與[編纂]內部監控檢討顧問進行討論後，董事認為，審閱結果對我們的財務狀況及經營業績並無重大影響。董事確認，我們已採納[編纂]內部監控檢討顧問提出的建議，並已根據上市規則及適用法律及法規改善內部監控制度。所實施措施經妥善設計及有效推行，而董事確認[編纂]內部監控檢討顧問未有再向我們發出審閱結果及建議。

我們已採取以下措施，確保[編纂]後持續遵守所有適用法律及法規，並加強內部監控：

- (i) 我們於二零一九年[五月二十二日]成立由三名獨立非執行董事(即[薩翠雲博士(主席)]、麥炳良先生(又名麥華章)及黃紹開先生)組成的審核委員會，彼等均具備豐富財務及一般管理經驗。審核委員會已採納書面職權範圍，當中明確規定審核委員會的職責及義務，確保遵守相關監管規定。尤其是，審核委員會已獲授權審閱任何安排，包括該等安排可能會引致對財務報告、內部監控或其他事項可能出現的不當行為的關注；
- (ii) 我們的董事及高級管理層成員於二零一八年十二月出席由本公司香港法律顧問舉辦的培訓課程，內容有關公開上市公司董事於公司條例、公司(清盤及雜項條文)條例、證券及期貨條例及上市規則項下的持續義務、職責及責任；及
- (iii) 我們已於二零一八年九月成立合規委員會(由陳淑芳女士、冼偉洪先生、周躍武小姐、黃建邦先生、羅志堅先生及陳少貞女士組成)，以監督(其中包括)本集團現有及任何新開業餐廳的合規情況。

業 務

經考慮本公司採取的補救措施及就本文件「本集團的不合規情況」所披露的不合規事件而實施的經改良內部監控措施、[編纂]內部監控檢討顧問的審閱結果、審核委員會的成立、向董事提供的培訓、董事持續監察及監督，董事認為，本公司已採取合理措施成立內部監控制度及程序，以提升工作及管理層面的監控環境，因此董事及獨家保薦人認為本集團所用經改良的內部監控措施對本集團業務營運而言屬充分有效。

企業管治

我們持續致力加強董事會整體對本公司基本政策及上層管理事宜作出決策及監督業務執行的職責。董事會包括三名獨立非執行董事，以確保管理的透明度以及業務決策及營運的公平性。獨立非執行董事基於彼等豐富的行政管理經驗及專業知識透過提供意見及監督致力提升企業價值。

競爭

根據弗若斯特沙利文所提供的資料，二零一七年香港約有5,000間休閒餐廳。香港休閒餐飲市場分佈零散，而二零一七年前三大休閒餐廳(包括本集團)所貢獻的收益約為8.4%。

在香港休閒餐飲市場的主要餐廳採用多元品牌策略，於黃金地段(如購物中心及高客流量區域)以不同品牌向顧客提供各類佳餚。彼等以中端至大眾市場為目標，特別是具有中高消費力的顧客，以建立多元化的客戶群。此外，多間連鎖店的各大營運商可透過分擔營銷成本、共享員工培訓及採購而自規模經濟中獲益。該行業的主要競爭因素為必須物超所值、具營運效率、食品供應及服務優質。一般而言，領先休閒餐飲集團通過以具競爭力的價格提供優質食品及服務而令顧客感到物有所值。彼等以標準化工作流程實現營運效率並降低成本。為應對瞬息萬變的市場趨勢及顧客需求，領先休閒餐飲營運商的菜式推陳出新，更將地區及國際元素融入菜單之中。由於殷勤的員工及潔淨的環境對餐廳經營非常重要，因此彼等亦以服務質素為重。進入香港休閒餐廳的門檻包括以下各項：高昂的初始創辦成本、缺乏與可靠供應商的穩定關係、缺乏中央廚房或食品廠房以供進一步擴充及劃一產品標準以及低品牌知名度。

業 務

根據弗若斯特沙利文所提供的資料，在中國內地，自營休閒餐飲市場競爭激烈且分佈零散，就二零一七年所有自營休閒餐飲餐廳所產生的收益而言，五大參與者佔約**0.7%**。中國內地多元品牌休閒餐飲市場相對分散，營運商數目眾多。就收益而言，於休閒餐飲擁有多個品牌的五大市場參與者(包括本集團)佔市場份額約**0.45%**，包括各類中菜、亞洲菜及西餐。源自香港的餐飲集團一般放眼於中高檔定位，有見餐飲O2O交付平台的普及性，彼等正不斷開拓數碼銷售渠道，並矢志建立年輕多元化的品牌形象，以對準年輕顧客，年輕人為中國內地休閒餐飲餐廳主要顧客之一。