

業 務

概 覽

我們是一個餐飲集團，於最後實際可行日期以旗下品牌**士林台灣小吃**[®]透過在新加坡、馬來西亞、印尼及美國的210間士林專賣店及堂食店供應台灣小吃飲品。於最後實際可行日期，210間士林專賣店及堂食店包括(i) 13間在新加坡的自營專賣店；(ii) 13間在西馬的自營堂食店；(iii) 2間在新加坡的特許經營專賣店；(iv) 3間在新加坡的特許經營堂食店；(v) 2間在西馬的特許經營專賣店；(vi) 58間在西馬的特許經營堂食店；(vii) 1間在東馬的特許經營專賣店；(viii) 2間在東馬的特許經營堂食店；(ix) 15間在印尼的附屬持牌經營專賣店；(x) 97間在印尼的附屬持牌經營堂食店；(xi) 3間在北加州的特許經營堂食店；及(xii) 1間在北加州的附屬特許經營堂食店。

於二零一七財政年度、二零一八財政年度及二零一九財政年度，我們錄得總收入分別約為15,700,000坡元、18,600,000坡元及21,300,000坡元。四個收入來源包括(i) 自營專賣店及堂食店向最終客戶銷售的收入；(ii) 向特許經營商及持牌經營商銷售半加工食品及包裝物料的收入；(iii) 特許經營費及牌照費及(iv) 旗下新加坡及西馬特許經營商支付的廣告及宣傳費。

我們採用兩個基本模式經營旗下品牌的士林專賣店及堂食店，即(i) 自營模式(由本集團經營的士林專賣店及堂食店)；及(ii) 特許經營及牌照模式(由特許經營商或持牌經營商或其附屬特許經營商／附屬持牌經營商經營的士林專賣店及堂食店)。於二零一七財政年度、二零一八財政年度及二零一九財政年度，我們錄得來自自營專賣店及堂食店的銷售總額分別約為6,900,000坡元、8,600,000坡元及10,500,000坡元，分別佔各財政年度總收入約43.9%、46.3%及49.3%。於二零一七財政年度、二零一八財政年度及二零一九財政年度，來自我們特許經營／授權經營的收入分別約為8,800,000坡元、10,000,000坡元及10,800,000坡元，分別佔總收入約56.1%、53.7%及50.7%。

我們提供單一品牌的全線產品，分為兩大類，即(i) 小吃產品，如超大雞排、蚵仔麵線、甘梅地瓜、甜不辣、開心便當、肉鬆蛋餅、熱狗起士蛋餅及磨菇起士蛋餅；及(ii) 飲料產品，如檸檬愛玉凍(加蜂蜜)、蜂蜜檸檬水、冬瓜茶、烏梅汁及自家旗下瓶裝飲用水系列。以往所有產品均屬自選餐點。我們自二零一七年五月起推出套餐，挑選若干小吃飲品項目組成套餐，取價較以自選餐點形式分開購買相同項目的總價格廉宜。

除就支援西馬的士林專賣店及堂食店而在馬來西亞的中央廚房進行食物加工外，我們委聘外部食品供應商及食物加工公司為新加坡及海外的士林專賣店及堂食店處理小吃飲品。我們亦委聘外部物流服務供應商將食品由倉庫運送至士林專賣店及堂食店。

業 務

競爭實力

以下關鍵競爭實力相信對於我們現時取得的成就和未來發展極為重要：

士林專賣店及堂食店網絡分布廣泛，且不斷向海外擴展

我們認為，建立廣泛的銷售網絡對於廣納顧客非常重要。憑藉悠久的歷史、市場地位和品牌知名度，我們已成功闖出本身的發展路向，由最初在新加坡當地經營首間期間限定店，於最後實際可行日期，旗下士林專賣店及堂食店已進軍國際，數目達210間，遍布新加坡、馬來西亞、印尼及美國等地。

新加坡

本集團由鄭先生與黃先生於二零零三年十一月創立，在新加坡開設首間期間限定店。於最後實際可行日期，我們在新加坡有13間自營專賣店、2間特許經營專賣店及3間特許經營堂食店，遍布新加坡市中心、北部、東部及西部，全部設於購物商場、地鐵站或交通樞紐。於二零一七財政年度、二零一八財政年度及二零一九財政年度，源自新加坡之收入分別約為6,000,000坡元、6,800,000坡元及7,400,000坡元，分別佔各年度總收入約38.1%、36.7%及34.9%。我們相信，憑藉在新加坡默默耕耘15年累積的紮實經驗，已為我們進軍國際奠下穩固基礎。

馬來西亞

自西馬首間自營堂食店於二零零五年十月開業及首間非自營專賣店於二零零六年十一月開業以來，我們不斷擴展。於最後實際可行日期，馬來西亞的士林專賣店及堂食店數目達76間，遍布馬來西亞一個聯邦直轄區吉隆坡及9個州份，計有柔佛、吉打、吉隆坡、馬六甲、森美蘭、彭亨、檳城、霹靂、雪蘭莪和砂拉越。於二零一七財政年度、二零一八財政年度及二零一九財政年度，源自馬來西亞之收入分別約為6,600,000坡元、8,300,000坡元及10,000,000坡元，分別佔各年度總收入約42.1%、44.7%及47.0%。我們相信在馬來西亞取得佳績的主要因為業務覆蓋面廣泛提升品牌知名度。預期馬來西亞將繼續為本集團的重點市場之一，成為本集團的穩定收入來源。

印尼

我們已在印尼穩紮根基，於最後實際可行日期，共有15間附屬持牌經營專賣店及97間附屬持牌經營堂食店，遍布全國20個城市，計有巴厘巴板、萬隆、巴淡、勿加泗、茂物、井裡汶、德波、雅加達、占碑、楠榜、望加錫、棉蘭、巨港、北乾巴魯、坤甸、三寶瓏、山口洋、泗水、坦格朗及日惹，全部均根據印尼總牌照成立或經營。我們認為在印尼市場取得佳績的主要因為與總持牌經營商建立超過12年的穩固業務關係。於二

業 務

二零一七財政年度、二零一八財政年度及二零一九財政年度，源自印尼之收入分別約為2,900,000坡元、3,000,000坡元及3,500,000坡元，分別佔各年度總收入約18.4%、16.2%及16.3%。

美國

自二零一七財政年度起至最後實際可行日期止，我們已透過根據北加州總特許經營權在北加州開設3間特許經營堂食店及1間附屬特許經營堂食店進一步擴大地區覆蓋。於二零一七財政年度、二零一八財政年度及二零一九財政年度，源自美國之收入分別約為200,000坡元、400,000坡元及400,000坡元，分別佔各年度總收入約1.2%、2.3%及1.7%。由於美國流行快餐文化及我們的小吃飲品別具品質及特色，相信本集團在美國極具發展潛力。

我們認為，我們已充分利用士林專賣店及堂食店的網絡及地理優勢為不同國家的消費者提供我們的產品。董事認為我們覆蓋範圍廣泛的士林專賣店網絡及堂食店難以仿倣，給予我們競爭優勢及盡量減低對單一專賣店的倚賴。

分散收入來源可提高營運效率及成本效益，加強財務狀況

我們相信，上述雙線分銷策略為我們帶來以下利益及協同效應：

- **分散收入來源**：我們的業務模式為本集團開闢多個收入來源，包括(i)自營專賣店及堂食店向最終客戶銷售的收入；(ii)向特許經營商及持牌經營商銷售半加工食品及包裝物料的收入；(iii)特許經營費及牌照費；及(iv)旗下新加坡及西馬特許經營商支付的廣告及宣傳費。
- **管理及營運效率**：非自營專賣店及堂食店的管理及營運轉授予第三方經營商，並就監察個非自營專賣店及堂食店的業務營運及銷售表現給予彼等個人獎勵，此舉既可減輕本集團的管理及營運成本，又可促進有效的管理及營運決策。此外，本集團得以借助東馬總特許經營商、北加州總特許經營商及總持牌經營商對當地市場的經驗、認識及情報。
- **提升成本效益**：於最後實際可行日期，我們有26間自營專賣店及堂食店以及184間非自營專賣店及堂食店。特許經營／牌照模式令本集團得以利用特許經營商的資源，可在毋須資本投資及恒常經營開支的情況下迅速擴展旗下士林專賣店及堂食店網絡，從而擴大我們的地理範圍，並提高旗下內部擴張及品牌知名度。在不致對本集團營運資金構成不利影響的情況下開設非自營專賣店及專賣店，我們得以有效擴展旗下業務運營成本。

業 務

我們相信，我們的業務模式，配合與特許經營商及持牌經營商建立的穩固關係，對於提升我們的市場知名度及鞏固市場地位發揮重大作用，繼續促進我們的業務蒸蒸日上。

可重複實施及擴充規模的業務模式得以有效率及有系統地開設新士林專賣店及堂食店

我們認為我們的基礎設施(包括管理系統及循序漸進的專賣店發展程序)便利複製及開設自營林專賣店及堂食店。

旗下各自營專賣店及堂食店在使用標準產品陳設上可靈活變通，各適其適，令自營專賣店或堂食店的特色在不同大小的新店重現。為規範業務營運，我們採用及實施的管理系統涵蓋就採購管理、存貨管理、物流及營運構思的政策及程序。統一管理策略加強營運能力，亦令我們得以高度控制旗下的自營專賣店及堂食店。憑藉本身的能力及已確定的管理系統，我們得以加快發展新自營專賣店及堂食店，又可確保旗下自營專賣店及堂食店的管理及營運貫徹一致。

廣為人識的小吃產品及廣為人識的品牌形象

我們是供應台灣小吃飲品餐飲集團。我們的主打菜單包括風行多時的超大雞排、蚵仔麵線、甜不辣及開心便當，每款食品面世超過10年，於最後實際可行日期依然屬我們最暢銷的小吃產品之列。相信我們的正宗台灣口味定能吸引不同國家形形色色顧客品嚐，令我們在芸芸競爭對手中脫穎而出，得以掌握各地市場消費者的口味及喜好，從而吸納及建立龐大的常客基礎。我們相信，主打菜單將以其獨特的風味繼續受到消費者的青睞。整體而言，我們致力每三至六個月推出新產品。

此外，我們的成就全賴獨特的市場推廣策略，將**士林台灣小吃**®品牌打造成人人喜愛的台灣美食連鎖店，以台灣夜市大街小巷的熱賣小吃為招徠，冀能將美味的地道台灣小吃飲品引入快餐行業。我們採取別出心裁及極具創意的市場推廣策略，透過不同的傳統媒體和新媒體有效接觸顧客及提升本身品牌知名度。

我們相信，我們廣為人識的品牌形象及聲譽將使我們得以繼續鞏固在業內的市場佔有率及把握我們經營業務所在市場的發展機遇。

業 務

管理團隊眼光獨到，執行能力有目共睹

我們的管理團隊經驗豐富，且眼光獨到，對本身從事的行業瞭如指掌，對品質的要求一絲不苟，有效推廣我們的品牌和產品。管理團隊一直以來所構思和實行的出色市場推廣、品牌和經營策略，乃成功擴大顧客基礎從而令總收入增加的關鍵。多年來管理團隊已就實現可持續增長確立一套健全的企業管理制度。於最後實際可行日期，在我們的高級管理團隊領導下，本集團已由期間限定店轉型為可擴充規模的業務模式，合計有210間士林專賣店及堂食店，而有關專賣店及堂食店數目不斷壯大。

我們將繼續善用高級管理團隊的行業專長、專業管理技巧及強大的執行能力，成功在我們營業所在行業制訂及實施發展策略。

業務策略

我們的主要業務目標為進一步鞏固本身作為具規模國際餐飲集團的市場地位，同時為股東創造長遠價值。本集團的發展策略為通過自營專賣店及堂食店與非自營專賣店及堂食店的組合進行擴充。此舉讓我們能夠在以具成本效益的方式擴大網絡的同時管理風險及增加利潤。當非自營模式讓我們能夠以較少資金擴大網絡及為本公司減低風險時，特許經營及持牌經營業務的毛利率整體較自營專賣店及堂食店為低。於往績期內，特許經營及持牌經營業務的毛利率介乎約45.3%至52.6%，而自營專賣店及堂食店的毛利率則介乎約66.4%至67.4%。為減低風險及提升回報，本集團擬多元發展擴充策略，透過於新加坡及西馬等熟悉地區的自營專賣店及堂食店與於其他地區的非自營專賣店及堂食店進行擴充。此外，我們的自營專賣店及堂食店可作為我們小吃飲品及專賣店業務的示範，以吸引潛在特許經營商及持牌經營商。為提升我們**士林台灣小吃**®品牌的業務聲譽，董事認為最適當方式是通過建立自營專賣店及堂食店的良好形象與優質產品及服務，為客戶提供更佳體驗。為此，我們擬透過以下業務策略擴大網絡及市場佔有率：

擴大自營專賣店及堂食店網絡

我們已投入大量資源建立及維持有效的士林專賣店及堂食店網絡。我們認為不斷擴大自營專賣店及堂食店網絡將為日後的可持續增長奠下穩固基礎。[編纂]後，我們擬動用約[編纂]坡元(相當於[編纂][編纂]淨額其中約[編纂]%)及約[編纂]坡元(相當於[編纂][編纂]淨額其中約[編纂]%)，以於二零二三年九月三十日之前在新加坡開設16間自營專賣店及在西馬開設20間自營堂食店(不包括於往績期後及直至最後實際可行日期所開設的自營專賣店)，惟須視乎當前市況及本集團整體業務發展策略而定。

業 務

我們計劃以可重複實施及可擴充的業務模式進一步擴大自營專賣店及堂食店網絡。計劃包括以下方案：

- **擴大西馬的地區覆蓋：**考慮到西馬的人口分布較為分散，我們計劃按策略將自營專賣店及／或堂食店的經營模式，引入西馬不屬於現有自營專賣店及堂食店網絡的新地區，例如位於或鄰近火車站、機場及郵輪碼頭，從而進一步擴大我們在西馬的經營範圍。視乎市況及環境，我們現計劃於二零二三年九月三十日之前在西馬開設20間新自營堂食店，即由最後實際可行日期起直至二零二零年三月三十一日開設約兩間新堂食店、於截至二零二一年、二零二二年及二零二三年三月三十一日止三個年度各年開設約五間新堂食店及於截至二零二三年九月三十日止六個月開設約三間新堂食店。在為西馬的新自營專賣店及／或堂食店選址方面，我們擬堅守一貫選址準則，確保所選店址能配合我們的擴展計劃。一般而言，我們會集中在人口密度較高的富庶地區及人流量較高的策略地點尋找發展機會。
- **深化新加坡的市場滲透：**我們計劃增加新加坡的自營專賣店數目以進一步深化在當地的市場滲透，預期於二零二三年九月三十日之前在新加坡開設16間新自營專賣店，即由最後實際可行日期起直至二零二零年三月三十一日開設約兩間新專賣店、於截至二零二一年、二零二二年及二零二三年三月三十一日止三個年度各年開設約四間新專賣店及於截至二零二三年九月三十日止六個月開設約兩間新專賣店。由於自營專賣店及堂食店提供自助休閒餐飲，故僅以專賣店附近的顧客為目標。因此，我們需要開設更多專賣店接觸不同地區的顧客。具體而言，我們計劃在高人流的地點(如交通樞紐、商業樓群及購物商場)開設新自營專賣店。

於往績期及直至最後實際可行日期，我們合共在新加坡開設或接管六間自營專賣店及在西馬開設8間自營堂食店。由於我們採取保守策略，故過往旗下自營專賣店及堂食店網絡的擴展率相對較慢。作為私人實體，我們在很大程度上依賴內部產生的資金為我們的運營及擴展提供資金，而我們可動用的融資渠道主要限於旗下股東及銀行貸款，該等貸款需要旗下股東作出個人擔保，原因為我們並無擁有任何重大資產作抵押用途。有關詳情，請參閱本文件「未來計劃及[編纂]用途—進行[編纂]及[編纂]的原因—[編纂]的商業理據」一節。因此，作為資源有限的私人實體，我們對風險非常反感，故選擇緩慢擴展。由於作為難以獲得外部資金的私人實體，我們將可供營運用的現金及現金等價物維持在相對較高水平，以滿足本集團的緊急現金需求及應對可能影響我們現金收入的突發不利狀況。務請垂注，我們於二零一九年四月三十日的現金淨額水平約為3,300,000坡元(經扣除[編纂]前應付董事款項約1,200,000坡元)，僅相當於我們二零一九財政年度不足三個月的平均營運開支(包括銷售成本、銷售及分銷開支、行政開支(不包括[編纂]開支)、融資成本及所得稅開支)。

為加快旗下自營專賣店及堂食店網絡的擴展步伐，除支付專賣店及／或堂食店初始設置成本所需的資金外，我們亦須增聘營運員工監察及監督專賣店及／或堂食店的設置工作及持續營運。此外，我們需要加強旗下市場推廣活動以推廣品牌，從而吸引

業 務

消費者對產品產生充足需求。於最後實際可行日期，我們僅分別指派兩名及五名營運員工監察旗下位於新加坡及馬來西亞的全線自營專賣店及堂食店，而我們在新加坡及馬來西亞亦分別僅有兩名及四名銷售及市場推廣員工執行旗下市場推廣及推廣計劃。

隨著[編纂]加強財務實力及[編纂]地位所帶來的裨益(包括進入資本市場、較易以較有利商業條款取得債務融資以及提升企業形象及品牌形象)，我們相信在[編纂]後的競爭力得以提升，將有能力為旗下擴展計劃採取更積極策略。

我們相信，旗下自營專賣店及堂食店網絡的擴展計劃屬合理及可行，而西馬及新加坡亦有進一步擴展空間，原因為：

- (i) 儘管我們現時業務涵蓋西馬及新加坡多間購物商場，董事認為除購物商場外，尚有大量空間擴充業務至其他地點，包括交通樞紐、交通客運站(例如火車站、機場及郵輪碼頭)以及高等教育機構。由於有多個交通樞紐(包括巴士及/或鐵路及/或零售等)正在開設，例如估計於二零一九年、二零二二年及二零二三年底前分別在Bidadari、Buangkok及Punggol North開設之綜合交通樞紐，為我們提供大量機會於樞紐附近或內部開設新店。於往績期內，旗下全線5間位於新加坡的交通樞紐及交通客運站自營堂食店/專賣店(即自營專賣店G、自營專賣店H、自營專賣店K、自營專賣店L及自營專賣店N)於往績期內錄得利潤，而該等於往績期內開業的自營堂食店及專賣店的收支平衡期及投資回本期亦相對較短。此外，我們於往績期內經營的全線西馬自營堂食店在有關期間錄得利潤，同店收益增長令人滿意，於二零一七財政年度至二零一八財政年度約為1.4%及於二零一八財政年度至二零一九財政年度約為6.0%。此外，根據Frost & Sullivan報告，於往績期內開業的全線自營堂食店及專賣店收支平衡期及投資回本期屬於二零一八年新加坡及馬來西亞快餐業的範圍內或較短。此情況說明本集團就開設新堂食店及專賣店物色適合及有利可圖地點的能力。因此，我們有信心繼續進行擴大我們在購物商場及其他地點(例如交通樞紐及交通客運站)版圖的戰略實屬可行；

業 務

- (ii) 根據Frost & Sullivan報告，儘管於二零一四年至二零一八年間新加坡快餐業市場規模按相對低的複合年增長率約4.8%增長，新加坡士林專賣店及堂食店的銷售僅佔二零一八年的新加坡快餐市場交易總額約0.6%，我們於新加坡僅有18間士林專賣店及堂食店，而於最後實際可行日期，五大業者共有527間專賣店，而最大業者有135間專賣店。因此，董事認為其透過於選定位置開設更多士林專賣店而有整合其他業者市場份額的空間；
- (iii) 儘管旗下於新加坡的13間自營專賣店、2間特許經營專賣店及3間特許經營堂食店遍布在新加坡各地的不同購物商場、交通樞紐及交通客運站，董事認為我們可進一步鞏固業務版圖以擴大市場份額，並把握我們目前尚未涉足的現有購物商場、交通樞紐及交通客運站以及新購物商場及／或交通發展所產生的進一步機會。目前，董事已在新加坡物色到約25個位於購物商場、高等教育機構及其他黃金地段的地點(例如火車站、交通樞紐或其他人流暢旺地區)為旗下新自營專賣店的潛在地點。在該25個地點中，我們已向18個地點的業主表達興趣，而我們亦不時與業主進行積極跟進討論。因此，儘管我們於最後實際可行日期並無就任何場所訂立任何正式合約，董事認為，由最後實際可行日期起直至二零二零年三月三十一日在新加坡開設兩間自營專賣店、於截至二零二一年、二零二二年及二零二三年三月三十一日止三個年度各年開設四間自營專賣店及於截至二零二三年九月三十日止六個月開設兩間自營專賣店的擴展計劃屬可行；
- (iv) 儘管於二零一四年至二零一八年馬來西亞快餐業市場規模按複合年增長率6.8%增長，馬來西亞士林專賣店及堂食店的銷售僅佔二零一八年的馬來西亞快餐市場交易總額約0.9%，我們於西馬僅有73間士林專賣店及堂食店，而於最後實際可行日期，五大業者共有1,475間專賣店，而最大業者有771間專賣店。因此，董事認為其透過於選定位置開設士林專賣店而有整合其他業者市場份額的空間；
- (v) 儘管旗下於馬來西亞的13間自營堂食店、3間特許經營專賣店及60間特許經營堂食店遍布在馬來西亞一個聯邦直轄區及9個不同州份(包括西馬8個州份)，董事認為我們可進一步鞏固業務版圖以擴大市場份額，並把握我們目前尚未涉足位於西馬的現有購物商場及／或交通樞紐以及新購物商場及／或交通樞紐所產生的進一步機會。目前，董事已在西馬物色到超過30個位於購物商場及／或交通樞紐的地點為旗下新自營堂食店的潛在地點。在該30個地點中，我們已向19個地點的業主表達興趣，而我們亦不時與業主進行積極跟進討論。因此，儘管我們於最後實際可行日期並無就任何場所訂立任何正式合約，董事認為於二零二三年九月三十日前在西馬開設20間新自營堂食店(由最後實際可行

業 務

日期起直至二零二零年三月三十一日開設兩間新自營堂食店、於截至二零二一年、二零二二年及二零二三年三月三十一日止三個年度各年開設五間自營堂食店及於截至二零二三年九月三十日止六個月開設三間自營堂食店)的擴展計劃屬可行；

- (vi) 上述就於新加坡及西馬擴展物色的地點僅供參考本集團目前可用的選擇。隨著各國經濟持續增長，預計未來四年新交通樞紐、新商業樓群及新購物商場等人流暢旺地區的數目將繼續增加，根據Frost & Sullivan報告，董事有信心可能擴展地點的清單將持續增加，並將有足夠的理想地點，以迎合本集團直至二零二三年九月三十日未來四年的擴展計劃；
- (vii) 儘管亞洲快餐業在新加坡及馬來西亞的預期增長相對較小，惟考慮到我們僅佔有關市場的一小部分，故有關市場增長適度提升已可為旗下業務增長作出實質貢獻。此外，儘管我們繼續於新加坡及西馬開設新自營及非自營專賣店及堂食店，惟新加坡及西馬自營專賣店及堂食店於往績期內同店每日平均收入維持平穩，而每間馬來西亞非自營堂食店所產生之每月平均版權費收入亦維持相關平穩。此外，於最後實際可行日期，我們於往績期內在新加坡及西馬開設或自特許經營商接手經營的全線自營專賣店均於一至兩個月內達致收支平衡。此等因素令董事相信旗下產品的需求仍然強勁；及
- (viii) 預期我們的零售業務增長不僅受行業整體預期未來增長所推動，亦在很大程度上受旗下廣為人識的小吃產品及廣為人識的品牌形象的競爭優勢所推動。預期我們的未來增長亦受[編纂]地位帶來的裨益及財務實力因[編纂]而加強所推動。董事相信，[編纂]將鞏固企業形象以及[編纂]後的已規劃市場推廣計劃(詳情見下文)及有助維護旗下品牌形象的現有自營專賣店及堂食店翻新計劃，將增加士林台灣小吃®的品牌知名度，有助我們提升品牌競爭力，從而使我們得以增加市場份額及把握未來增長。因此，過往增長率未必代表[編纂]後的預期未來增長。

於往績期內，本集團接管(i) 3間新加坡非自營專賣店／堂食店；及(ii) 7間西馬非自營專賣店及／或堂食店，原因為本集團認為其有利可圖。

業 務

於最後實際可行日期，我們並無就開設上述已規劃的新加坡自營專賣店及西馬自營堂食店租賃任何地點訂立合約。倘覓得特定地點，我們會進行可行性研究，考慮以下因素：(i)專賣店的潛在盈利能力，包括藉由預測專賣店銷售與預期資本開支及營運開支，估計收支平衡期及投資回報期；(ii)取得必要牌照是否可行；及(iii)可能與鄰近地區現有士林專賣店及堂食店競爭。

董事現時預期開設新自營專賣店及堂食店將增加整體收入。然而，實際盈利能力或會受整體市況等因素影響，該等其他因素或會改變消費者的消費能力。此外，開設新自營專賣店及堂食店將產生額外固定資產及設備成本，並將增加整體折舊開支。

我們評估新專賣店／堂食店表現時，我們考慮收支平衡期及投資回本期。有關收支平衡及投資回本的進一步詳情，請參閱本文件「業務 — 營運表現 — 投資回本及收支平衡」一節。我們預期，我們計劃開設的新自營專賣店及堂食店的收支平衡期及投資回本期，將與往績期間開設的自營專賣店及堂食店類似。

推廣旗下非自營業務

我們計劃耗資約[編纂]坡元(相當於[編纂][編纂]淨額約[編纂]%)推廣旗下非自營業務。

於最後實際可行日期，我們的士林專賣店及堂食店位於新加坡、馬來西亞、印尼及美國。此外，於最後實際可行日期，我們分別就開設汶萊及埃及特許經營專賣店訂立特許經營協議。據董事所深知及全悉，汶萊特許經營商需要更多時間開設汶萊首間特許經營專賣店，原因是汶萊特許經營商需要時間制定其專賣店的開店策略及準備開店所需條件，包括取得相關牌照／許可證。據董事所深知，預期汶萊及埃及首間特許經營專賣店將於二零二零年三月底前開業。經計及(i)於往績期內開設有機專賣店的比率；及(ii)[編纂]帶來的正面影響及[編纂]後的市場推廣計劃，董事預期新加坡及馬來西亞的非自營專賣店及堂食店數目每年將分別增加約一至兩間及四至九間。

我們將繼續依賴特許經營／牌照模式作為擴大我們在新加坡及西馬以外國際業務的主要方法。董事相信，經計及(其中包括)我們經營所在當地市場與新加坡及西馬市場之間在人口分佈、當地喜好、定價策略、與當地市場參與者(例如業主、當地供應商及物流供應商)聯繫方面的差異，特許經營／牌照模式更適合用作海外擴展。作為亞洲概念，我們將考慮擴展至日本、香港、中國、越南、泰國、菲律賓及南韓等亞洲市場。於最後實際可行日期，我們已接獲來自新西蘭、越南、柬埔寨、英國、斯里蘭卡、泰國

業 務

及香港等不同國家／地區不同人士表示對開設士林專賣店及堂食店的特許經營權／牌照有興趣。我們擬於[編纂]後每兩年至少訂立一份國家／地區／州份總特許經營協議。我們通常不會對旗下特許經營商或持牌經營商施加開設專賣店計劃，以便彼等根據其策略及當地環境靈活制定自身的業務計劃。董事認為，新國家／地區／州份總特許經營權的開設專賣店比率將在很大程度上取決於當地因素以及特許經營商業務計劃的積極性及主動性。

我們擬透過積極參與海外貿易代表團及特許經營展覽推廣旗下品牌以及增派員工支援擴展旗下非自營業務營運，從而拓展旗下國際網絡。

董事認為，參與貿易代表團及特許經營展覽為一種向目前並無開展業務的國家的潛在特許經營商及／或持牌經營商介紹本集團的簡易方式。每年，全球各地舉行及主辦超過50個貿易代表團及特許經營展覽。貿易代表團指組織代表團拜訪海外潛在特許經營商／持牌經營商以探索商機，而特許經營展覽則指其他國家為外國企業舉辦活動以探索當地商機。特許經營展覽通常由知名及認可的協會舉辦，提供與旗下目標受眾(即對特許經營及／或持牌經營業務有興趣、財務健康及擁有餐飲行業經驗的個人或企業)會面的機會，而我們相信參與不同國定的特許經營展覽有助本集團發掘更多各類潛在特許經營商或持牌經營商。經計及全球各地舉行及主辦且與我們的策略相符的年度貿易代表團及特許經營展覽數目，我們計劃自二零二一年起積極參加每年最多12個貿易代表團及每年最多18個特許經營展覽。在考慮參加貿易代表團及特許經營展覽時，我們將計及(其中包括)活動的費用及預算、活動的主題、活動的目標特許經營商、亞洲及台灣菜式的受歡迎程度以及當地喜好。於最後實際可行日期，經計及來自新西蘭、越南、柬埔寨、英國、斯里蘭卡、泰國及香港的潛在特許經營商／持牌經營商對特許經營權／牌照經營權的興趣意向，除其他貿易代表團及特許經營展覽外，董事將考慮參加該等地方的貿易代表團及特許經營展覽。

為協助參加貿易代表團及特許經營展覽，我們計劃於截至二零二一年三月三十一日止年度及西馬辦事處成立由五名馬來西亞新員工及於截至二零二二年三月三十一日止年度成立由五名新加坡新員工組成的貿易代表團團隊，全體成員均擁有至少兩年相關市場推廣及公關經驗。貿易代表團團隊擬將主要負責安排、協調及準備與特許經營展覽及貿易代表團有關的一切事宜，以及跟進並擔任與潛在特許經營商及／或持牌經營商聯絡的負責人。有關進一步詳情，請參閱本文件「未來計劃及[編纂]用途 — 執行計劃」一節。

業 務

翻新旗下自營專賣店及堂食店

我們以快速服務理念，加上市價大眾化及多銷策略，全天營運(不似其他餐廳可能會於下午時段停業若干小時)。由於我們盡用自營專賣店及堂食店處所，我們預期一般在營運開始後3年內會出現重大耗損。為使我們的自營專賣店及堂食店維持良好狀況以維護品牌形象，我們計劃大約每三年一次翻新自營專賣店及堂食店。此外，由於大部分自營專賣店及堂食店位於購物商場內，業主通常要求我們翻新我們的自營專賣店及堂食店，作為續租條件(租約初步年期一般為2至3年)，以維護店面、繼續為購物人士帶來驚喜以及為購物商場帶來更多人流。

我們計劃於直至二零二三年三月三十一日為止每年耗資約[編纂]坡元(相當於[編纂][編纂]淨額約[編纂]%)翻新大約5間新加坡自營專賣店及4間西馬自營堂食店。

旗下大部分自營專賣店及自營堂食店約三年未曾進行翻新，而我們按業主要求或董事考慮到可動用財務資源、實際損耗狀況及客戶反饋後認為有需要時為旗下自營專賣店及自營堂食店進行翻新工程。然而，由於我們以快捷服務概念及薄利多銷策略全天候(有別於有限制營業時間的餐廳)營運，董事相信，定期翻新會提高顧客興趣及為顧客營造新鮮感及形象。[編纂]後，我們擬至少每三年或於續租時(以較早者為準)翻新一次。

隨著[編纂][編纂]淨額令現金有所增加，我們計劃將翻新週期縮短至自上次翻新後約三年，其整體目標為建立及維護清潔及現代化環境，並透過統一旗下自營專賣店及堂食店網絡的設計以發展企業形象。考慮到實際損耗狀況、租約重續情況、可動用財務資源、銷售季節性及與業主磋商等因素，我們制定翻新工程時間表。慣例上，我們承諾業主在續租後某段期間內進行翻新。我們通常計劃僅會在非繁忙期間翻新自營專賣店/堂食店，並避免同一時間翻新多間自營專賣店/堂食店。此外，翻新計劃及日期取決於與業主的磋商，並須獲得彼等的批准。有時亦須與鄰近單位協調翻新時間。

業 務

翻新工程將包括翻修及購買新設備與固定裝置，估計每間新加坡自營專賣店約為80,000坡元及每間西馬自營堂食店約為55,000坡元，乃經參考就開設新加坡新自營專賣店翻修及購買新設備與固定裝置的歷史成本作出預算。下表載列旗下自營專賣店及自營堂食店的建議翻新時間表，視乎相關租賃協議的重續情況而定：

自營專賣店/ 編號 堂食店	開業/ 接手經營年份	租約屆滿 日期(月/年)	最近翻新日期	估計翻新項目
新加坡				
1. Far East Plaza	二零零四年二月	二零二零年十一月	二零一四年三月	— 於二零二零年三月三十一日前後或之前進行首次翻新 — 於二零二三年三月三十一日前後或之前進行第二次翻新
2. IMM	二零一三年八月	二零二二年一月	二零一四年十一月	於二零二一年三月三十一日前後或之前
3. Ang Mo Kio Hub	二零零七年一月	二零二一年一月	二零一八年六月	於二零二二年三月三十一日前後或之前
4. Jurong Point Shopping Centre	二零零八年二月	二零一九年十二月	二零一四年十月	— 於二零二零年三月三十一日前後或之前進行首次翻新 — 於二零二三年三月三十一日前後或之前進行第二次翻新
5. 313@Somerset	二零一零年一月	二零二一年四月	二零一三年十一月	— 於二零二零年三月三十一日前後或之前進行首次翻新 — 於二零二三年三月三十一日前後或之前進行第二次翻新
6. North Point	二零一五年八月	二零二零年六月	二零一七年六月	於二零二一年三月三十一日前後或之前
7. Nex Serangoon	二零一六年六月	二零二二年七月	無翻新	— 於二零二零年三月三十一日前後或之前進行首次翻新 — 於二零二三年三月三十一日前後或之前進行第二次翻新
8. Pasir Ris MRT Station	二零一七年六月	二零二零年六月	無翻新	於二零二一年三月三十一日前後或之前
9. Tampines Mall	二零一二年五月	二零二一年五月	二零一二年九月	— 於二零二零年三月三十一日前後或之前進行首次翻新 — 於二零二三年三月三十一日前後或之前進行第二次翻新
10. Square 2	二零一七年五月	二零二一年五月	無翻新	於二零二一年三月三十一日前後或之前
11. Compass One	二零一六年九月	二零一九年八月	無翻新	於二零二一年三月三十一日前後或之前
12. EastPoint Mall	二零一七年八月	二零二零年七月	無翻新	於二零二二年三月三十一日前後或之前
13. Woodlands Exchange	二零一九年四月	二零一九年七月	無翻新	於二零二三年三月三十一日前後或之前

業 務

編號	自營專賣店／ 堂食店	開業／ 接手經營年份	租約屆滿 日期(月／年)	最近翻新日期	估計翻新項目
馬來西亞					
1.	1 Utama Shopping Centre	二零零五年十月	二零二零年四月	二零一六年十月	<ul style="list-style-type: none"> — 於二零二零年三月三十一日前後或之前進行首次翻新 — 於二零二三年三月三十一日前後或之前進行第二次翻新
2.	Mid Valley City	二零一六年一月	二零二零年一月	二零一八年四月	於二零二一年三月三十一日前後或之前
3.	Sunway Pyramid	二零一七年五月	二零一九年十一月	無翻新	於二零二二年三月三十一日前後或之前
4.	BerjayaTimes Square Mall	二零一七年十一月	二零二零年十二月	二零一八年四月	於二零二一年三月三十一日前後或之前
5.	IOI Mall Puchong	二零一七年十一月	二零二零年十一月	無翻新	於二零二二年三月三十一日前後或之前
6.	BMC Mall	二零一一年九月	二零二零年六月	二零一四年七月	於二零二零年三月三十一日前後或之前
7.	Paradigm Mall	二零一七年九月	二零二零年五月	無翻新	於二零二一年三月三十一日前後或之前
8.	AEON Mall Ipoh Klebang	二零一五年十月	二零二零年十月	無翻新	<ul style="list-style-type: none"> — 於二零二零年三月三十一日前後或之前進行首次翻新 — 於二零二三年三月三十一日前後或之前進行第二次翻新
9.	AEON Mall Bukit Tinggi Shopping Centre	二零一五年十一月	二零二零年十一月	無翻新	<ul style="list-style-type: none"> — 於二零二零年三月三十一日前後或之前進行首次翻新 — 於二零二三年三月三十一日前後或之前進行第二次翻新
10.	East Coast Mall	二零一七年十一月	二零二零年十一月	無翻新	於二零二二年三月三十一日前後或之前
11.	AEON Bandar Data Onn	二零一七年十二月	二零二零年十二月	無翻新	於二零二二年三月三十一日前後或之前
12.	3 Damansara	二零一八年七月	二零二一年六月	無翻新	於二零二一年三月三十一日前後或之前
13.	EkoCheras Mall	二零一八年九月	二零二一年九月	無翻新	於二零二三年三月三十一日前後或之前

我們估計，旗下自營專賣店及堂食店的翻新工程將為期約三星期。為減低對營運造成的影響，我們計劃將於翻新自營專賣店／堂食店工作的員工重新分配，以協助其他自營專賣店／堂食店，並鼓勵員工在翻新期間放有薪年假，而我們將嘗試安排在非繁忙期間進行翻新工程。經計及估計關閉時間約為三星期，董事認為中期期間的潛在收入虧損將不會對本集團整體財務表現造成任何不影響。除所披露者外，直至二零二三年三月三十一日，概無其他有關翻新本集團自營專賣店及堂食店的計劃。

加強人力

我們認為，具備適當知識和經驗的資深行政及管理工作團隊對旗下業務增長極為重要。為確保備有充足人力配合業務增長及滿足預計新開自營專賣店及堂食店的需要，

業 務

我們擬將約[編纂]坡元(相當於[編纂][編纂]所得款項淨額約[編纂]%)用於[編纂]起至二零二三年九月三十日止期間在新加坡及西馬招聘新員工。

鑑於我們的最後實際可行日期分別僅指派兩名及五名營運員工監察旗下新加坡及馬來西亞全線自營專賣店及堂食店，本集團認為，當擴張旗下網絡時，我們有必要聘請更多營運員工監察及監督全線自營專賣店及堂食店。

在新加坡辦公室方面，我們計劃於截至二零二一年三月三十一日止年度聘請一名營運經理、於截至二零二二年三月三十一日止年度聘請一名高級營運經理、於截至二零二二年三月三十一日止年度聘請一名營運主管及於截至二零二二年三月三十一日止年度聘請一名行政員工。根據個人表現，我們擬將截至二零二一年三月三十一日止年度聘請的營運經理在其於截至二零二二年三月三十一日止年度汲取更多經驗後晉升為高級營運經理。其後，我們將於截至二零二三年三月三十一日止年度聘請另一名營運經理。

在馬來西亞辦公室方面，我們計劃分別於截至二零二零年三月三十一日止年度及截至二零二三年三月三十一日止年度各年聘請一名高級營運經理、於截至二零二二年三月三十一日止年度聘請一名營運經理、於截至二零二一年三月三十一日止年度聘請一名營運主管、於截至二零二三年三月三十一日止年度額外聘請兩名營運主管及於截至二零二一年三月三十一日止年度聘請一名行政員工。我們的目標為所聘請的高級營運經理、營運經理、營運主管及行政員工在各自職位上均須具備至少有兩年相關餐飲經驗。

所聘請的新員工的主要角色及職責為協助設立新加坡新自營專賣店及西馬新自營堂食店，亦須負責持續監察及監督營運，彼等的職務將包括(i)監督及確保旗下全線自營專賣店及堂食店遵守書面營運政策；(ii)協助設立及開設新自營專賣店及堂食店的行政事宜；(iii)為新開設自營專賣店及堂食店所聘請的新員工提供培訓及指引；(iv)擔任指定自營專賣店及堂食店的直接聯絡人及為其提供支援；及(v)協助進行持續品質監控評估，包括巡視現有及新開設自營專賣店及堂食店。

提升品牌知名度

我們認為提升品牌知名度對促進旗下特許經營／牌照網絡發展及保持競爭優勢非常重要。我們擬將約[編纂]坡元(相當於[編纂][編纂]淨額約[編纂]%)用於促進旗下特許經營網絡的發展及實行我們已定市場推廣措施，針對介乎18歲至40歲年齡層的客戶。

為提升形象及品牌知名度，我們計劃(i)委聘代言人；及進行多渠道宣傳：

業 務

代言人

我們擬於截至二零二一年三月三十一日止年度委聘一名著名台灣名人擔任旗下代言人展示台灣品牌形象，並將續聘直至二零二三年九月三十日為止。儘管聘委代言人的費用差異極大及著名名人通常會收取巨額代言費用，且代言人會施加委聘限制條款，我們相信代言人會進一步提高公眾對台灣小吃飲品的認識及我們的國際影響力。

我們將評估形象及公眾影響力，以確保我們委聘合適代言人進一步提升我們的品牌形象，加強企業宣傳力度。由於我們提供台灣小吃飲品，我們計劃聘請一名台灣名人提高我們台灣美食的知名度。在考慮形象時，我們將審閱潛在發言人的聲譽、過往的正面和負面媒體報導、感觀形象及與我們企業形象的兼容性。此外，我們將通過分析關注人數及公眾關注程度，審閱我們於社交媒體的影響力。

我們擬發佈載有我們代言人圖像的宣傳材料，並舉辦及／或贊助我們代言人出席的營銷活動。在往績期內，儘管我們並無邀請任何名人擔任我們的代言人，我們亦贊助各種活動，如世界巡迴演唱會、台灣賣座電影及台灣恐怖喜劇。

宣傳

董事相信，通過在各種平台上加大營銷力度，我們將在自營專賣店發掘新顧客，並吸引潛在特許經營商。特別是，我們擬傳達信息，表示我們是歷史悠久及具備國際影響力的知名飲食集團，提供台灣小吃飲品。

我們擬進行傳統的營銷及推廣活動，例如在電視投放廣告、向顧客派發傳單及設置廣告牌。我們亦計劃通過在熱門網站投放廣告，增強在網上媒體的營銷力度，並透過在社交網絡平台及論壇進行網上群組推廣活動，提高我們的品牌知名度。為確保我們的宣傳力度，我們將每月安排推廣項目及指定營銷活動，以便不時推出新產品。

於二零一七財政年度、二零一八財政年度及二零一九財政年度，我們所產生的廣告及宣傳開支分別約為300,000坡元、400,000坡元及400,000坡元，主要用於促進客戶利益及季節性推廣的推廣活動主要由集成市場推廣基金資助，有關資金主要由集成市場推廣基金撥付。過去，我們並無充足資源推出加強旗下品牌知名度的銷營活動，而董事相信此舉對擴展旗下國際業務至關重要。除由集成市場推廣基金撥付的廣告及市場推廣活動外，我們預計於[編纂]後將[編纂][編纂]淨額當中約[編纂]坡元用作上述為期四年的市場推廣計劃，相當於每年約[編纂]坡元。

業 務

升級資訊科技基礎設施以改善營運效率

我們認為，完善的資訊科技基礎設施對於加強我們的銷售管理、專賣店及堂食店管理、存貨及品質控制以及供應鏈管理非常重要，全部均有助業務擴展。我們擬將約[編纂]坡元(相當於[編纂][編纂]淨額約[編纂]%)用於升級資訊科技基礎設施。

我們的資訊科技基礎設施升級項目將專注於提升士林專賣店及堂食店網絡管理系統，以方便管理自營及非自營專賣店及堂食店。為此，我們擬委聘第三方資訊科技解決方案供應商設計一套因應本集團需要的綜合企業資源策劃系統(「ERP系統」)，預計於截至二零二二年三月三十一日止年度開始，並於截至二零二三年三月三十一日止年度完成開發。ERP系統將提供共同平台讓我們得以將多項功能連繫起來，亦將提供兼容平台為日後因應業務擴充需要而增添更多模式。ERP系統將讓我們得以協調及便利監察採購、預測、儲存及物流以及編製業務報告、供應報告及銷售報告

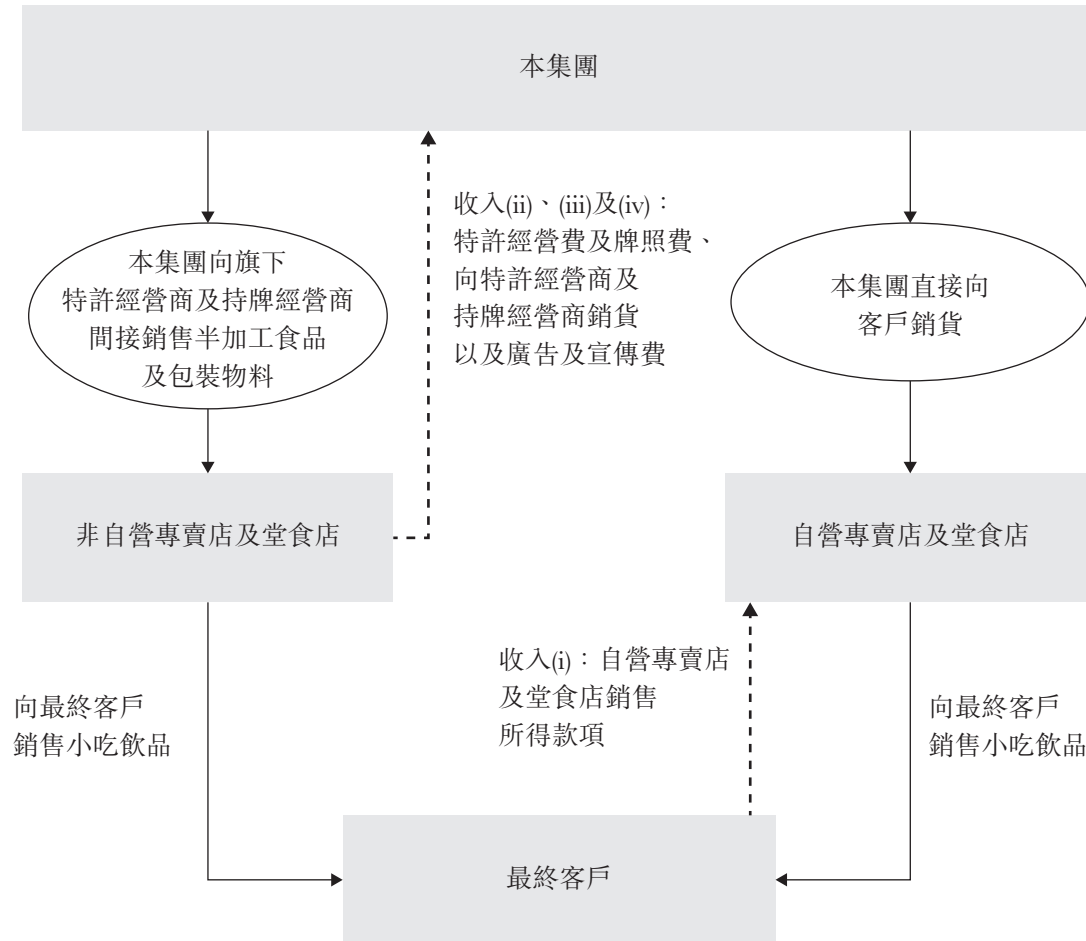
此外，我們計劃透過以下舉措逐步在營運流程中引入及增加自動化：

- **銷售及特許經營管理**：實行電子化銷售點系統加快士林專賣店及堂食店的結賬及改善整體結賬管理。
- **存貨及品質控制**：升級庫存系統軟件以自動監察補貨情況，方便集中管理及恆常監察。
- **人力資源管理**：使用電子系統方便員工管理，及按照顧客流量有系統地調整員工的工時及人手調配。

業 務

業務及收入模式

我們是以單一品牌**士林台灣小吃**[®]經營的餐飲集團，於最後實際可行日期在新加坡、馬來西亞、印尼及美國設有210間士林專賣店及堂食店。下圖說明我們的業務模式：



於二零一七財政年度、二零一八財政年度及二零一九財政年度，我們分別錄得收入約15,700,000坡元、18,600,000坡元及21,300,000坡元。我們的四個收入來源包括(i)自營專賣店及堂食店向最終客戶銷售的收入；(ii)向特許經營商及持牌經營商銷售半加工產品及包裝物料的收入；(iii)特許經營費及牌照費；及(iv)旗下新加坡及西馬特許經營商支付的廣告及宣傳費。

我們擁有、管理及經營自營專賣店及堂食店，並保留任何由自營專賣店及堂食店產生的經營溢利。我們須獨力承擔開設所有自營專賣店及堂食店的全部資本支出(包括裝修及設備)及一切所需恆常經營開支。於二零一七財政年度、二零一八財政年度及二零一九財政年度，我們錄得自營專賣店及堂食店的總銷售額分別約6,900,000坡元、8,600,000坡元及10,500,000坡元，分別佔各財政年度總收入約43.9%、46.3%及49.3%。

業 務

相對自營專賣店及堂食店，非自營專賣店或堂食店營運商擁有、管理及經營有關專賣店或堂食店，並獲本集團提供技術及營運支援，包括培訓、營運手冊、接觸我們的供應及分銷網絡，以及在廣告及宣傳方面的協助。彼等須獨力承擔開設非自營專賣店或堂食店的所有資本支出(包括裝修及設備)及一切所需恆常經營開支。作為回報彼等可保留所產生的全部經營溢利。於二零一七財政年度、二零一八財政年度及二零一九財政年度，來特許經營／牌照模式的收入分別約為8,800,000坡元、10,000,000坡元及10,800,000坡元，分別佔總收入約56.1%、53.7%及50.7%。

下表列示我們於往績期內的收入明細：

	二零一七財政年度		二零一八財政年度		二零一九財政年度	
	佔總收入		佔總收入		佔總收入	
	收入	百分比	收入	百分比	收入	百分比
	千坡元	%	千坡元	%	千坡元	%
產品銷售						
自營專賣店及堂食店的銷售額						
新加坡	5,454	34.7	6,377	34.3	6,912	32.4
西馬	1,461	9.2	2,219	12.0	3,594	16.9
	<u>6,915</u>	<u>43.9</u>	<u>8,596</u>	<u>46.3</u>	<u>10,506</u>	<u>49.3</u>
向特許經營商／持牌經營商銷貨						
新加坡	308	2.0	240	1.3	249	1.2
馬來西亞	4,321	27.6	5,121	27.6	5,520	25.9
印尼	1,972	12.5	1,961	10.5	2,353	11.0
美國	126	0.8	328	1.8	261	1.2
其他(附註)	5	—	—	—	—	—
	<u>6,732</u>	<u>42.9</u>	<u>7,650</u>	<u>41.2</u>	<u>8,383</u>	<u>39.3</u>
特許經營費及牌照費						
新加坡	165	1.0	128	0.7	84	0.4
馬來西亞	594	3.8	626	3.3	732	3.4
印尼	924	5.9	1,052	5.7	1,128	5.3
美國	69	0.4	94	0.5	102	0.5
其他(附註)	38	0.2	23	0.1	14	0.1
	<u>1,790</u>	<u>11.3</u>	<u>1,923</u>	<u>10.3</u>	<u>2,060</u>	<u>9.7</u>

業 務

	二零一七財政年度		二零一八財政年度		二零一九財政年度	
	收入 千坡元	佔總收入 百分比 %	收入 千坡元	佔總收入 百分比 %	收入 千坡元	佔總收入 百分比 %
廣告及宣傳費						
新加坡	70	0.4	67	0.4	193	0.9
西馬	228	1.5	345	1.8	183	0.8
	298	1.9	412	2.2	376	1.7
合計	15,735	100.0	18,581	100.0	21,325	100.0

附註：其他包括汶萊及南韓。有關進一步詳情，請參閱「財務資料 — 合併損益及其他全面收益表的主要組成部分 — 按地理位置劃分的收入」一節。

於二零一七年三月三十一日、二零一八年三月三十一日及二零一九年三月三十一日，我們於印尼分別有84間、95間及105間非自營專賣店及堂食店，佔士林專賣店及堂食店總數分別約53.2%、52.2%及52.5%，並佔二零一七財政年度、二零一八財政年度及二零一九財政年度的總收入分別約18.4%、16.2%及16.3%。儘管印尼的非自營專賣店及堂食店數目佔士林專賣店及堂食店網絡的重大部分，惟我們並無從印尼的非自營經營安排中獲得重大收入。於二零一七財政年度、二零一八財政年度及二零一九財政年度，我們來自特許經營商及持牌經營商銷售獲得分別約42.9%、41.2%及39.3%的總收入，當中僅約12.5%、10.5%及11.0%來自總持牌經營商銷售。此乃由於(i)總持牌經營商並無向本集團採購雞肉(即主要食材)及生產包裝物料；及(ii)我們向總持牌經營商銷售貨物的單位價格一般低於我們售予其他特許經營商的單位價格。

由於我們管理及監督馬來西亞當地的連鎖經營及物流，馬來西亞營運附屬公司向供應商採購主要食材，並售予旗下馬來西亞特許經營商。就新加坡特許經營商而言，我們會採購源自新加坡或馬來西亞境外的該等主要食材，並售予旗下新加坡特許經營商，而就從本地採購的該等食材(包括雞肉)而言，我們會要求旗下新加坡特許經營商自行採購，原因為新加坡特許經營專賣店及堂食店的數目不多，我們可因此減低行政成本。由於我們在印尼並無任何營運附屬公司，將生雞肉出口至印尼不符合本集團利益，故我們交由總持牌經營商在印尼當地採購雞肉以及管理當地連鎖經營及物流，並進一步售予附屬持牌經營商。

產品

我們提供單一品牌的全線產品，分為兩大類，即(i)小吃產品，包括超大雞排、蚵仔麵線、甘梅地瓜、甜不辣、開心便當、肉鬆蛋餅、熱狗起士蛋餅[及]磨菇起士蛋餅；及(ii)

業 務

飲料產品，包括冬瓜茶、烏梅汁、蜂蜜檸檬水、檸檬愛玉凍(加蜂蜜)及自家旗下瓶裝飲用水系列。我們以**士林台灣小吃**®品牌推廣小吃飲品，並在自營專賣店及堂食店銷售及間接經非自營專賣店及堂食店銷售予客戶。

為求從芸芸競爭對手中脫穎而出，我們不斷努力擴大及更新產品組合，包括推出新產品及改良現有產品。於二零一七財政年度、二零一八財政年度及二零一九財政年度，我們分別推出2款、4款及2款新產品。我們憑藉以市場為本的創新能力及專為配合推出新產品而進行的市場推廣活動，務求令新產品成為業務持續增長的動力。於最後實際可行日期，我們供應8款小吃產品及5款飲料產品。

菜單

我們致力以相宜價格提供優質食物和飲品。旗下每間士林專賣店及堂食店的菜單包括主打菜單和精選小吃飲品。我們不時更改菜單以推出新口味。以往所有產品均屬自選餐點。我們自二零一七年五月起推出套餐，挑選若干小吃飲品項目以套餐出售，取價較以自選餐點形式分開購買相同項目的總價格廉宜。我們認為提供自選餐點及套餐讓顧客在選擇上較為靈活及感覺物有所值，因而促進顧客的購買意欲。

以下為旗下新加坡自營專賣店及堂食店的菜單式樣：



一般而言，我們每隔3至6個月推出一款新產品。我們的新產品開發過程通常包括以下程序：

- **推出時間表**：高級管理團隊按照市場推廣及宣傳時間表決定推出新產品的理想月份。
- **挑選產品**：高級管理團隊進行內部商討及視乎不同因素(如我們經營業務所在當地市場即將到臨的節慶及台灣的市場潮流)。

業 務

- **產品原型及試食：**根據選取的產品及規格，我們自行(在可行情況下)或委聘第三方行政總廚準備產品原型，然後對產品原型進行試食及測試。倘認為產品原型適合推出市場，高級管理團隊將按照定價政策及奉客份量釐定零售價。
- **加入菜單：**倘落實推出產品後，我們會為最終產品拍照，並準備及安排印製最新菜單、海報及在旗下士林專賣店的電視上播放。
- **操作手冊：**我們將在最新的操作手冊列出詳細烹調指示及相關照片，然後分發予新加坡及馬來西亞的自營專賣店及堂食店以及非自營專賣店及堂食店。我們亦會就烹調新推出產品安排訓練在新加坡及馬來西亞自營專賣店及堂食店以及非自營專賣店及堂食店的員工。我們將徵詢總持牌經營商、北加州總特許經營商及東馬總特許經營商是否對分別於印尼、北加州及東馬新推出產品感興趣。倘彼等表示有興趣，我們會向彼等發出最新操作手冊，並安排在當地的士林特許經營專賣店及／或堂食店進行培訓。

小吃產品

於往績期內，我們的小吃產品包括超大雞排、蚵仔麵線、甘梅地瓜、甜不辣、開心便當、肉鬆蛋餅、熱狗起士蛋餅[及]磨菇起士蛋餅，可選配飲料產品或單點。於二零一九年三月三十一日，新加坡自營專賣店所售小吃產品的零售價介乎約3.00坡元至6.90坡元，而西馬自營堂食店所售小吃產品的零售價則介乎約6.00馬幣至12.00馬幣。

飲料產品

於往績期內，我們的飲料產品包括冬瓜茶、烏梅汁、蜂蜜檸檬水、檸檬愛玉凍(加蜂蜜)及自家旗下瓶裝飲用水系列。於二零一九年三月三十一日，新加坡全線自營專賣店所售飲料產品的零售價介乎約2.00坡元至2.80坡元，而西馬全線自營專賣店及堂食店所售飲料產品的零售價則介乎約2.80馬幣至4.50馬幣。

自營專賣店及堂食店的定價政策

我們採取成本加成基準，並根據多項考慮因素決定菜單的價格以維持競爭力，包括採購成本(計及採購所用食材的成本波幅及供應情況)、當地過往及預期的市場需求、整體市場趨勢、鄰近競爭對手的定價、當地顧客的購買力及顧客的價值觀。為求統一，我們盡可能安排同一個國家境內全線自營專賣店及堂食店的定價相若，但因定價政策

業 務

採取成本加成基準，旗下自營專賣店及堂食店在菜單定價上各有不同。此外，經計及稅項、初始建立成本、經營開支及購買力等額外因素後，不同國家的菜單定價亦各有不同。我們在董事因應當前市況認為恰當的情況下不時檢視菜單價格，確保我們的定價政策具有競爭力。

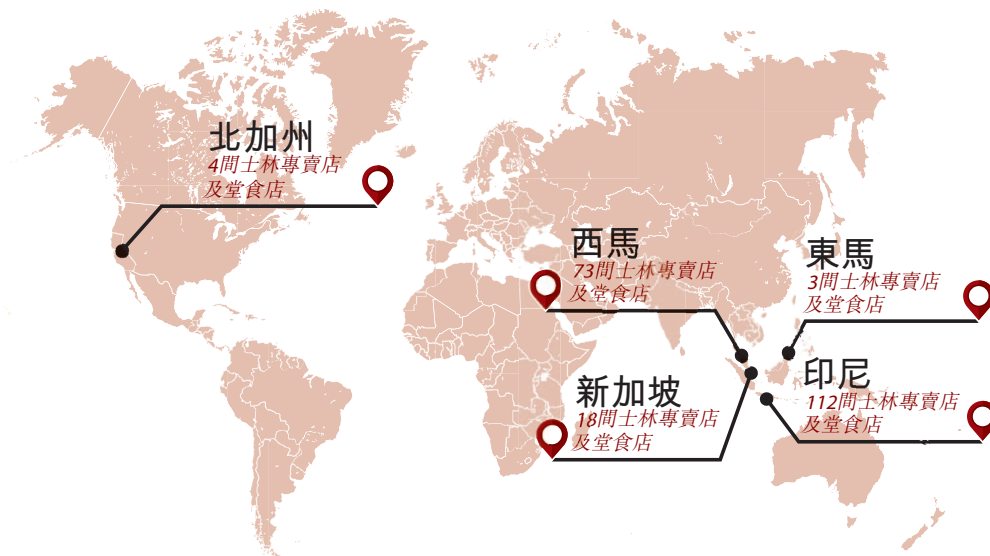
於往績期內，新加坡或西馬自營專賣店及堂食店的菜單價格並無大幅波動。

有關非自營專賣店及堂食店的定價政策，請參閱本節「非自營專賣店及堂食店—非自營專賣店及堂食店的銷售及定價政策」一段。

士林專賣店及堂食店網絡

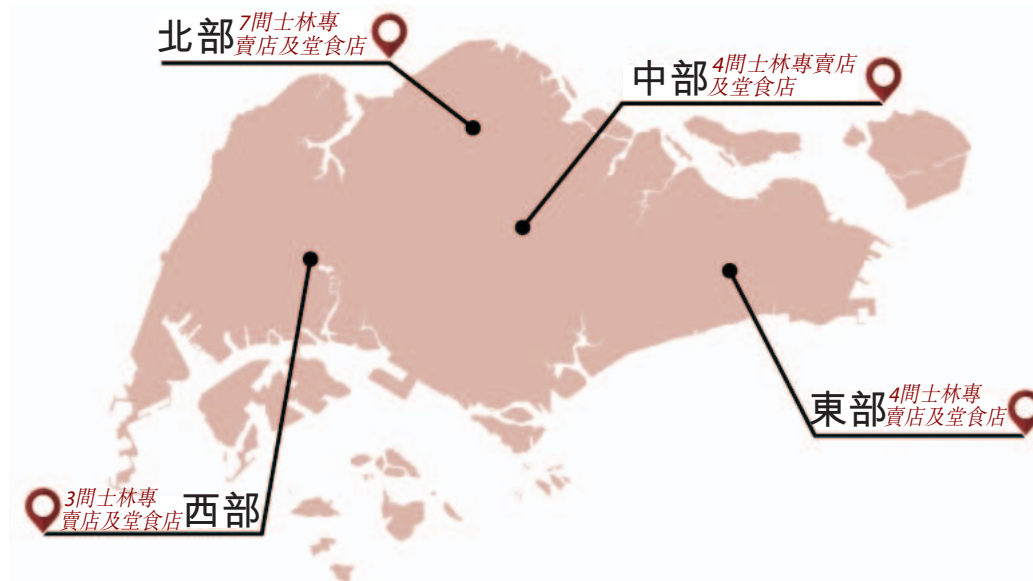
我們採用兩個基本模式經營旗下品牌的士林專賣店及堂食店，即(i)自營模式(由本集團經營的士林專賣店及堂食店)；及(ii)特許經營／牌照模式(並非由本集團經營的士林專賣店及堂食店)。

以下地圖展示我們於最後實際可行日期的地理覆蓋：

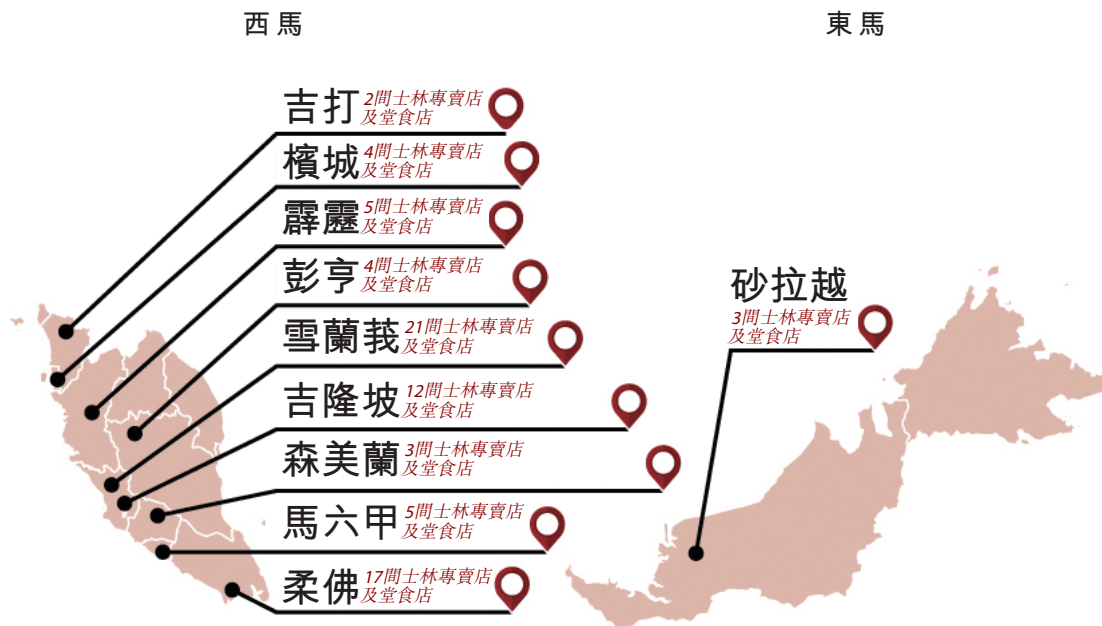


業 務

下表展示我們於最後實際可行日期在新加坡的地理覆蓋：

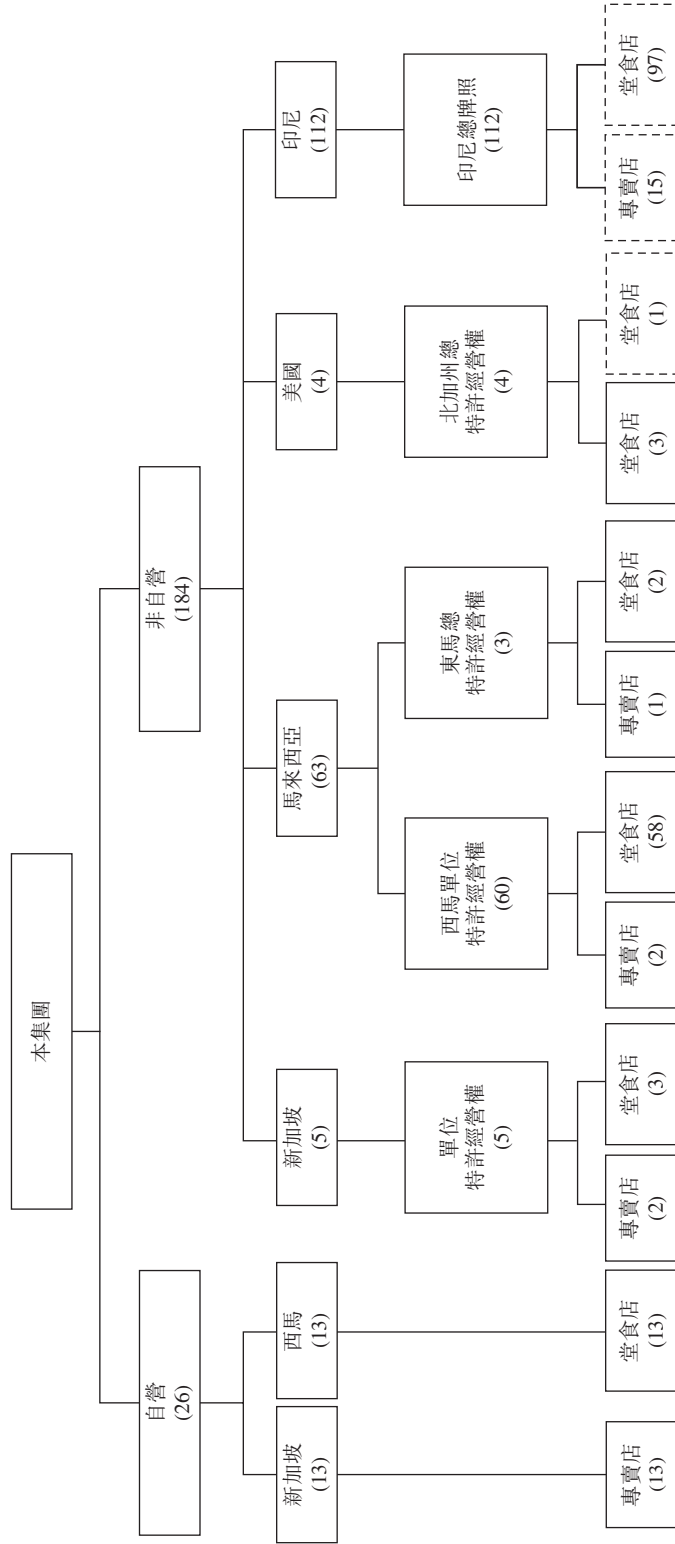


下表展示我們於最後實際可行日期在馬來西亞的地理覆蓋：



業 務

下圖揭示於最後實際可行日期按經營者、地點及性質劃分的士林專賣店及堂食店：



附註：

1. [---]指由附屬持牌經營商及／或附屬特許經營商經營的專賣店或堂食店。
2. []指由特許經營商直接經營的專賣店或堂食店。
3. 據董事所深知、旗下全部單位特許經營權及東馬總特許經營權及／或附屬特許經營商均以零售方式經營，而印尼總持牌經營商(連同其關聯方)及北加州總特許經營權則作為零售經營，亦作為批發商向其附屬持牌經營商銷售食品。

業 務

專賣店及堂食店

所有士林專賣店及堂食店均分為專賣店或堂食店。專賣店指外賣店，通常以專櫃形式經營，主要設有前檯櫃位和廚房，而不設座位、堂食店則指設有座位的自助式食肆。於最後實際可行日期，在全線士林專賣店及堂食店中，33間為士林專賣店及177間為士林堂食店，分別佔士林專賣店及堂食店的15.7%及84.3%。

於往績期內及直至最後實際可行日期新開業及結業

下表列載士林專賣店及有關國家堂食店於往績期內及直至最後實際可行日期的變動：

			新加坡	馬來西亞	印尼	美國	總計
於二零一六年 三月三十一日	自營	專賣店	9	—	—	—	9
		堂食店	—	5	—	—	5
	非自營	專賣店	7	4	6	—	17
		堂食店	—	54	71	—	125
增加	自營	專賣店	2	—	—	—	2
		堂食店	—	—	—	—	—
	非自營	專賣店	1	—	2	—	3
		堂食店	—	4	8	1	13
結束	自營	專賣店	1	—	—	—	1
		堂食店	—	—	—	—	—
	非自營	專賣店	4	1	—	—	5
		堂食店	—	7	3	—	10
於二零一七年 三月三十一日	自營	專賣店	10	—	—	—	10
		堂食店	—	5	—	—	5
	非自營	專賣店	4	3	8	—	15
		堂食店	—	51	76	1	128
增加	自營	專賣店	3	—	—	—	3
		堂食店	—	6	—	—	6
	非自營	專賣店	—	1	3	—	4
		堂食店	1	11	11	1	24
結束	自營	專賣店	1	—	—	—	1
		堂食店	—	—	0	—	0
	非自營	專賣店	1	—	—	—	1
		堂食店	—	8	3	—	11
於二零一八年 三月三十一日	自營	專賣店	12	—	—	—	12
		堂食店	—	11	—	—	11
	非自營	專賣店	3	4	11	—	18
		堂食店	1	54	84	2	141
增加	自營	專賣店	—	—	—	—	—
		堂食店	—	2	—	—	2
	非自營	專賣店	—	—	3	—	3
		堂食店	—	12	9	1	22

業 務

			新加坡	馬來西亞	印尼	美國	總計
結束	自營	專賣店	—	—	—	—	—
		堂食店	—	—	—	—	—
	非自營	專賣店	—	1	—	—	1
		堂食店	—	6	2	—	8
於二零一九年 三月三十一日	自營	專賣店	12	—	—	—	12
		堂食店	—	13	—	—	13
	非自營	專賣店	3	3	14	—	20
		堂食店	1	60	91	3	155
增加	自營	專賣店	1	—	—	—	1
		堂食店	—	—	—	—	—
	非自營	專賣店	—	—	1	—	1
		堂食店	2	—	6	1	9
結束	自營	專賣店	—	—	—	—	—
		堂食店	—	—	—	—	—
	非自營	專賣店	1	—	—	—	1
		堂食店	—	—	—	—	—
於最後實際可行日期	自營	專賣店	13	—	—	—	13
		堂食店	—	13	—	—	13
	非自營	專賣店	2	3	15	—	20
		堂食店	3	60	97	4	164

附註1：於往績期內，一間香港士林專賣店（由關連方STSS Concepts (HK) Limited經營）已於二零一七財政年度結業。香港士林專賣店結業乃由於表現不佳所致。據董事向STSS Concepts (HK) Limited的管理層查詢後所深知，有關虧損乃由於未能吸引新顧客，原因是(i)兩間士林專賣店位處的深水埗鄰近地區競爭激烈及低消費能力；(ii)香港並無推出主要營銷活動，導致宣傳力度不足，未能向香港大眾廣泛宣傳我們品牌，故難以吸引顧客；及(iii) STSS Concepts (HK) Limited的所有管理層以新加坡為基地，故不熟悉香港狀況，導致設立成本較高。

附註2：於往績期內，印尼全線非自營專賣店／堂食店均由附屬持牌經營商經營。新加坡全線非自營專賣店／堂食店由各自的特許經營商直接經營。除根據東馬總特許經營權由附屬特許經營商經營並分別於二零一五年四月、二零一六年十月及二零一七年二月結業的三間專賣店／堂食店外，馬來西亞全線非自營專賣店／堂食店均由各自的特許經營商經營。除其中一間門店由北加州總特許經營權下的附屬特許經營商經營外，美國全線非自營專賣店／堂食店由特許經營商直接經營。

於二零一七財政年度、二零一八財政年度及二零一九財政年度，我們分別開設2間、9間及2間自營專賣店／堂食店。開設新自營專賣店／堂食店受限於多項內部因素，如我們的財務狀況及營運資金是否充足，外部因素如場所供應及市場需求。我們在獲取商場租約上面對激烈競爭，特別是鄰近美食廣場的場所。此外，由於商場處所租期通常超過一年，於現有租約屆滿或終止時方有空置場所供應，而我們未必於合適時間遇到此情況或可能根本不會遇到此情況。在資金有限的情況下，倘我們內部產生的資金於機會出現時並不足夠，我們可能無法把握全部或任何機會。由於我們傾向於商場內

業 務

開設自營專賣店／堂食店以確保顧客流量，而商場於決定承租人時有其篩選準則，我們過往均處於被動。因此，新設自營專賣店／堂食店的數目不時波動。

於往績期內及直至最後實際可行日期結業

於往績期內及直至最後實際可行日期，我們(i)於二零一六年八月租賃協議屆滿時關閉自營專賣店C(其於二零一七財政年度錄得收入約100,000坡元)，原因為董事因其經營表現而決定不再續租；及(ii)於二零一七年九月租賃協議屆滿時關閉自營專賣店I(其分別於二零一七財政年度及二零一八財政年度錄得收入約500,000坡元及200,000坡元)，原因為業主決定不與我們更新協議。於往績期內及直至最後實際可行日期，我們並無關閉任何西馬自營堂食店。

於往績期及直至最後實際可行日期，我們於新加坡及西馬開設自營專賣店及堂食店以擴大於該等地區的市場佔有率，當中亦包括向特許經營商接管非自營專賣店及堂食店。

於往績期及直至最後實際可行日期，於新加坡、馬來西亞、印尼及美國增設非自營專賣店及堂食店，乃由於特許經營商、持牌經營商、其附屬特許經營商及／或其附屬持牌經營商新開設非自營專賣店及堂食店。

特別是，考慮到於二零一七財政年度開設的自營專賣店／堂食店表現令人滿意，我們於二零一八財政年度開設更多自營專賣店／堂食店。

與二零一八財政年度及二零一九財政年度相比，二零一七財政年度開設較少非自營專賣店／堂食店，主要由於二零一七財政年度在馬來西亞及印尼開設非自營專賣店／堂食店的速度放緩。

於往績期內及直至最後實際可行日期，旗下特許經營商、持牌經營商及／或其附屬特許經營商／附屬持牌經營商關閉位於新加坡、馬來西亞、印尼的非自營專賣店及堂食店，乃由於各種理由，包括特許經營協議、附屬特許經營協議或附屬持牌經營協議屆滿、表現未如理想或其他個人承擔。

於往績期內，我們並無因旗下特許經營商表現不佳而與彼等終止協議，除非該等特許經營商主動提出終止，而我們將按個別情況考慮及同意。我們向特許經營商或持牌經營商收取佔其銷售百分比的版權費對我們的財務表現有積極貢獻，而版權費與特許經營商或持牌經營商是否錄得溢利無關。我們相信，特許經營商或持牌經營商更了解相關當地市況，故不會認為任何特許經營商或持牌經營商的表現未如理想，前提為彼等須嚴格遵守經營規定。我們僅在旗下特許經營商或持牌經營商嚴重違反協議條款及條件的情況下方會考慮終止與彼等的協議。於往績期及直至最後實際可行日期，本集團並無因特許經營商或持牌經營商違反協議而終止非自營專賣店或堂食店。據董事

業 務

所深知及全悉，大部分結業乃由相關特許經營商或附屬特許經營商或附屬持牌經營商因特許經營協議或附屬特許經營協議或附屬持牌經營協議屆滿、表現未如理想或其他個人承擔等各種理由而主動提出。於往績期及直至最後實際可行日期，據董事所深知，兩名新加坡特許經營商、六名馬來西亞特許經營商及四名印尼附屬持牌經營商著手，終止特許經營協議或附屬持牌經營協議，原因為彼等認為銷售表現未如理想及／或遜於預期。滿意現有專賣店或堂食店表現及擁有足充資金的特許經營商可要求開設額外專賣店或堂食店，一經批准，有關特許經營商將與我們訂立額外特許經營協議。然而，我們無義務同意有關要求。

於二零一七財政年度、二零一八財政年度及二零一九財政年度，於往績期內終止的特許經營安排所產生收入分別約為300,000坡元、500,000坡元及40,000坡元。

預期新開業

新加坡及西馬一直並將繼續為我們自營專賣店及堂食店的主要重心。於最後實際可行日期，我們現正於新加坡開設兩間新自營專賣店(預期將於二零一九年第三季開業)及於馬來西亞開設一間新自營專賣店／堂食店(預期將於二零一九年第三季開業)。

我們將繼續依賴特許經營／牌照模式作為擴大我們在新加坡及西馬以外國際業務的主要方法，惟須視乎當前市場環境及我們的財務狀況而定。根據旗下特許經營商及持牌經營商於最後實際可行日期提供的資料，(i)計劃在馬來西亞開設10間非自營專賣店及／或堂食店(其中2間預期於二零一九年六月及七月開業)；及(ii)計劃在美國北加州開設1間非自營專賣店及／或堂食店(預期於二零一九年第三季前開業)。於最後實際可行日期，我們亦分別就開設汶萊及埃及特許經營專賣店訂立特許經營協議。據董事所深知及全悉，汶萊特許經營商需要更多時間於汶萊開設首間特許經營專賣店，原因是汶萊特許經營商需要時間制定專賣店的開設策略及為先決條件準備，包括取得相關牌照／許可。據董事所深知，預期汶萊及埃及首間特許經營專賣店將於二零二零年三月底前開業。

防止旗下士林專賣店及堂食店之間潛在競食及競爭的措施

作為於單一品牌下提供固定菜單的飲食集團，我們承認日後開設更多士林專賣店及堂食店可能因競食導致各專賣店或堂食店的同店銷售及顧客流量減少。為超越潛在競食的影響，我們將繼續努力把握現有士林專賣店及堂食店的有機銷售增長，同時通過在戰略位置開設更多士林專賣店及堂食店擴大我們的地理覆蓋及市場佔有率。

業 務

為避免旗下位處同一區域、城市或地區的新加坡及西馬士林專賣店及堂食店之間出現競爭及競食，我們致力採納平衡方法管理及盡量減少士林專賣店及堂食店的重疊，規定擬於新加坡及西馬開設的新士林專賣店及／或堂食店的全部地點均須事先獲得批准。我們將進行內部評估，以考慮特定區域、城市或地區的預期銷售覆蓋範圍及增長目標，當中已計及(其中包括)人口統計資料、租賃成本、能見度、交通便利程度、競爭等因素，並策略性分配擬開設的新士林專賣店及／或堂食店以優化旗下士林專賣店及堂食店網絡，盡量減低在擬開設的新士林專賣店及／或堂食店方圓2公里範圍內出現士林專賣店及／或堂食店的可能性。此外，我們透過監察旗下新加坡及馬來西亞自營及非自營專賣店及堂食店的銷售表現，評估有關專賣店及堂食店之間是否出現任何潛在競爭。

董事認為，於往績期內，自營專賣店／堂食店與非自營專賣店／堂食店之間並無重大競爭，而新加坡與馬來西亞之間並無重大競食，原因如下：

- **新加坡**：儘管新加坡自營專賣店的數目由二零一六年四月一日的9間自營專賣店增至最後實際可行日期的13間自營專賣店，惟二零一七財政年度及二零一八財政年度以及二零一八財政年度及二零一九財政年度的同店銷售維持相對穩定，而於二零一八財政年度至二零一九財政年度，新加坡自營專賣店的收入增加約8.4%，主要由於二零一九財政年度開設3間自營專賣店。
- **西馬**：於往績期的同店銷售均有所增加。此外，於二零一七財政年度至二零一八財政年度，每間馬來西亞非自營專賣店／堂食店產生的平均每月版權費收入增加約5.9%，並於二零一八財政年度至二零一九財政年度進一步增加約9.2%。
- **商場**：由於我們大部分自營專賣店位於商場內，主要以到訪商場的顧客為目標，我們認為，只要我們並無於同一商場內開設超過一間自營專賣店，競食的風險屬有限。此外，由於自營專賣店及堂食店提供自助休閒餐飲，故僅以專賣店附近的顧客為目標。因此，我們需要開設更多專賣店接觸不同地區的顧客。有關我們新加坡自營專賣店及西馬自營堂食店的地區分佈詳情，請參閱本節「士林專賣店及堂食店網絡」一段所載圖表。

自營專賣店及堂食店

旗下首間期間限定店於二零零三年十一月在新加坡開業，旨在向顧客介紹地道台灣小吃飲品。經多年經營，我們一直以簡餐食客、購物商場的顧客以及自營專賣店及堂食店附近的居民或上班族為對象。

業 務

於最後實際可行日期，我們在新加坡經營13間自營專賣店以及在西馬經營13間自營專賣店及堂食店。於二零一七財政年度、二零一八財政年度及二零一九財政年度，旗下自營專賣店及堂食店的總銷售額分別約為6,900,000坡元、8,600,000坡元及10,500,000坡元，分別佔個別財政年度的總收入約43.9%、46.3%及49.3%。

旗下在新加坡的全線自營專賣店及在西馬全線堂食店均在向獨立第三方租賃的物業內經營，店址均為購物商場或其他旺區，具有策略價值。於二零一七財政年度、二零一八財政年度及二零一九財政年度，我們就旗下自營專賣店及堂食店承擔的租金及有關開支分別約為1,000,000坡元、1,200,000坡元及1,400,000坡元。我們相信，在新加坡及西馬的選址策略令我們旗下自營專賣店及堂食店的顧客流量穩定，因得到公共運輸系統及購物商場附設泊車設施的支持，交通非常方便及容易到達，又能吸引目標客戶。

下表列載旗下自營專賣店及堂食店於往績期內及直至最後實際可行日期的概況：

新加坡

於最後實際可行日期持續經營

編號	自營專賣店／堂食店	地點	開業月份／年份	租賃協議屆滿日期	總樓面面積
1	Far East Plaza	#01-16D Far East Plaza, 14 Scotts Road Singapore 228213	二零零四年二月	二零二零年十一月	151平方呎
2	IMM ⁽¹⁾	#01-K03, IMM Mall 2 Jurong East Street 21 Singapore 609601	二零一三年八月	二零二零年一月	161平方呎
3	Ang Mo Kio Hub	#B2-28, AMK Hub 53 Ang Mo Kio Avenue 3 Singapore 569933	二零零七年一月	二零二一年一月	86平方呎
4	Jurong Point Shopping Centre	#01-34 Jurong Point Shopping Centre 63 Jurong West Central 3 Singapore 648331	二零零八年二月	二零一九年十二月	172平方呎
5	313@Somerset	#B3-50A, 313@Somerset, 313 Orchard Road Singapore 238895	二零一零年一月	二零二一年四月	130平方呎
6	North Point ⁽¹⁾⁽²⁾	930 Yishun Avenue 2 #B1-44 Singapore 769098	二零一五年八月	二零二零年六月	210平方呎
7	Nex Serangoon ⁽¹⁾	#03-K12, Nex Serangoon 23 Serangoon Central Singapore 556083	二零一六年六月	二零二二年七月	110平方呎
8	Pasir Ris MRT Station ⁽¹⁾	#01-18, Pasir Ris MRT Station 10 Pasir Ris Central Singapore 519634	二零一七年六月	二零二零年六月	193平方呎
9	Tampines Mall	#B1-K4, Tampines Mall 4 Tampines Central 5 Singapore 529510	二零一二年五月	二零二一年五月	161平方呎
10	Square 2	10 Sinaran Drive, #B1-126 Square 2 Singapore 307506	二零一七年五月	二零二一年五月	129平方呎

業 務

編號	自營專賣店／堂食店	地點	開業月份／年份	租賃協議屆滿日期	總樓面面積
11	Compass One	#B1-51, Compass One 1 Sengkang Square Singapore 545078	二零一六年九月	二零二二年八月	142平方呎
12	EastPoint Mall	#01-K2, EastPoint Mall 3 Simei Street 6 Singapore 528833	二零一七年八月	二零二零年七月	170平方呎
13	Woodlands Exchange	#01-28, Woodlands Exchange 30 Woodlands Avenue 2 Singapore 738343	二零一九年四月	二零一九年七月	126平方呎

於最後實際可行日期預期新開業

編號	自營專賣店／堂食店	地點	開業月份／年份	總樓面面積
1	Paya Lebar Quarter	10 Paya Lebar Road, #B2-44 Singapore 409057	預期於二零一九年第三季開業， 視乎新購物商場建築工程 竣工時間而定	130平方呎
2.	Tiong Bahru Plaza	302 Tiong Bahru Road #B1-k2 Singapore 168732	預期於二零一九年第三季開業	162平方呎

於往績期內結業

編號	自營專賣店／堂食店	地點	開業月份／年份	結業月份／年份	總樓面面積
1	Harbourfront Centre	1 Maritime Square, #01-84A, Singapore 099253	二零零九年二月	二零一五年九月	334平方呎
2	Suntec City Mall	Suntec City Mall 3, Temasek Boulevard, #B1-106, Singapore 038983	二零一三年八月	二零一六年八月	124平方呎
3	Hougang Mall	90 Hougang Avenue 10, #01-40, Singapore 538766	二零零七年四月	二零一七年九月	215平方呎

西馬

於最後實際可行日期持續經營

編號	自營專賣店／堂食店	地點	開業月份／年份	租賃協議屆滿日期	總樓面面積
1	1 Utama Shopping Centre	Lot LG 312A (Lower Ground Floor) 1 Utama Shopping Centre No.1 Lebuhr Bandar Utama Bandar Utama City Centre Bandar Utama 47800 Petaling Jaya Selangor Darul Ehsan Malaysia	二零零五年十月	二零二零年四月	377平方呎

業 務

編號	自營專賣店／堂食店	地點	開業月份／年份	租賃協議屆滿日期	總樓面面積
2	Mid Valley City	Lot LG-K17, Mid Valley City No. 1 Medan Syed Putra Utara 59200 Kuala Lumpur Malaysia	二零一六年一月	二零二零年一月	129平方呎
3	Sunway Pyramid ⁽¹⁾	Lot F1.AV.128, Sunway Pyramid No. 3, Jalan PJS 11/15 Bandar Sunway 46150 Petaling Jaya, Selangor Darul Ehsan, Malaysia	二零一七年五月	二零一九年十一月	326平方呎
4	Berjaya Times Square Mall ⁽¹⁾	Lot 03-110A Berjaya Times Square Mall No. 1 Jalan Imbi 55100 Kuala Lumpur Malaysia	二零一七年十一月	二零二零年十二月	300平方呎
5	IOI Mall Puchong ⁽¹⁾	Lot ET 6A, Third Floor IOI Mall Puchong Batu 9 Jalan Puchong Bandar Puchong Jaya 47170 Puchong Selangor Darul Ehsan Malaysia	二零一七年十一月	二零二零年十一月	470平方呎
6	BMC Mall ⁽¹⁾	Lot G42, BMC Mall Jalan Temenggung 21/9, Persiaran Mahkota Cheras 1, Bandar Mahkota Cheras 43200 Cheras, Selangor Darul Ehsan Malaysia	二零一一年九月	二零二零年六月	262平方呎
7	Paradigm Mall ⁽¹⁾	Lot LG-28, The Paradigm Mall No.1 Jalan SS7/26a, Kelana Jaya 47301 Petaling Jaya, Selangor Darul Ehsan Malaysia	二零一七年九月	二零二零年五月	291平方呎
8	AEON Mall Ipoh Klebang	Lot KS9, AEON Mall Ipoh Klebang Lot 12080, Klebang Perdana 31200 Chemor, Perak Malaysia	二零一五年十月	二零二零年十月	532平方呎
9	AEON Mall Bukit Tinggi Shopping Centre	Lot G16, AEON Bukit Tinggi Shopping Centre No. 1 Persiaran Batu Nilam 1/KS6 Bandar Bukit Tinggi 2 41200 Klang, Selangor Darul Ehsan, Malaysia	二零一五年十一月	二零二零年十一月	645平方呎
10	East Coast Mall ⁽¹⁾	Lot L3-39, Level 3, East Coast Mall, Jalan Putra Square 6, 25200 Kuantan, Pahang Darul Makmur	二零一七年十一月	二零二零年十一月	568平方呎
11	AEON Bandar Dato Onn	Lot S13, AEON Bandar Dato Onn No. 13, Jalan Dato Onn 3 81100 Johor Bahru, Malaysia	二零一七年十二月	二零二零年十二月	413平方呎
12	3 Damansara ⁽¹⁾	3 Damansara Lot LG-37, Lower Ground Floor, 3, Jalan SS 20/27 47400 Petaling Jaya, Selangor	二零一八年七月	二零二一年六月	276平方呎
13	EkoCheras Mall	Lot LG-65, EkoCheras Mall, No.693, Batu 5, Jalan Cheras, 56000, Kuala Lumpur, Malaysia	二零一八年九月	二零二一年九月	570平方呎

業 務

預期於最後實際可行日期新開業

編號	自營專賣店／堂食店	地點	開業月份／年份	總樓面面積
1	AEON Taman Maluri	Lot G-05, AEON Taman Maluri Shopping Centre, Jalan Jejaka, Taman Maluri Cheras, 55100 Kuala Lumpur Malaysia	預期於二零一九年 第三季開業	357平方米

附註：

- (1) 此專賣店／堂食店最初由一名特許經營商開業及經營，其後由本集團向有關特許經營商收購。開業日期指本集團於收購完成後開始於有關專賣店／堂食店營運的日期。
- (2) 此專賣店曾於二零一六年六月至二零一七年六月因該專賣店所位處商場進行翻新而暫停營業。

我們將檢討各自營專賣店及堂食店的盈利能力及生存能力，以考慮是否在租約屆滿時續租。倘董事決定重續租約，我們將在租約屆滿前最少一個月與業主展開磋商，確保我們有足夠時間就租約條款磋商。

我們不時檢討旗下各自營專賣店及堂食店的財務表現，確保盈利能力及發揮我們的資本投資。有關旗下自營專賣店及堂食店營運表現的進一步詳情，請參閱本節「營運表現」一段。

開業程序

開設新自營專賣店或堂食店需時約兩至四個月。新自營專賣店或堂食店的發展程序主要包括以下步驟：

- **第一階段：選址及磋商租約**

- **選址：**在選址過程中我們考慮各種因素，包括(i)當地社區的消費力，受當地社區的喜好、人口密度、人口統計資料、是否存在群聚效應及社區的消費力影響；(ii)有關地點的人流量及是否交通方便，受是否方便乘坐公共交通工具前往及泊車、接近寫字樓大廈、購物商場、屋苑及易於進入影響；(iii)競爭，受是否存在實際或潛在直接或間接競爭、競爭對手的數目、營業記錄及距離遠近影響；(iv)我們亦將考慮我們是否已有現有堂食店或專賣店於附近，以及建議新堂食店或專賣店是否會對附近的現有堂食店或

業 務

專賣店造成競食影響；及(v)租約，受租金成本、處所大小及結構以及營業時間限制影響。

- 磋商租約：倘物色到潛在店址及經董事批准後，我們便與業主磋商租約。目前，租期介乎1年至3年，通常包含一段兩個星期至1個月不等的免租期，以給予充足時間裝修店址。租約條款須經董事會最終審批。
- **第二階段：裝修、發牌、調配員工及採購**
 - 裝修：於落實及簽訂租賃協議後，我們會就新自營專賣店或堂食店的設計及裝修工程向獨立承辦商索取報價。由報價直至裝修工程完竣的設計及裝修過程一般需時平均4至8個星期。
 - 發牌：我們將就新自營專賣店或堂食店開業申領所需牌照。由準備牌照申請文件至取得全部有關牌照的發牌過程一般需時4至8個星期。有關發牌要求的詳情請參閱本節「牌照及許可」一段及本文件「監管概覽」一節。
 - 調配員工及採購：我們的採購人員將為新自營專賣店或堂食店採購所需設備及訂購存貨，而營運人員將視乎當時人手安排自現有自營專賣店或堂食店抽調員工或招聘新僱員。

影響開設新自營專賣店及堂食店的商業決定的因素

開設新自營專賣店及堂食店的商業決定乃建基於我們對以下因素的估計：

- 收入及溢利的整體增長：我們將評估建議新增店舖會否增加本集團整體收入及溢利。
- 對現有自營專賣店及堂食店的影響：我們將評估對現有自營專賣店及堂食店的潛在影響，包括我們會否有能力繼續在獲利下經營現有自營專賣店及堂食店。
- 本集團當時所持現金及人力資源的充裕程度。

業 務

自營專賣店及堂食店的結賬情況

現金

於往績期內，大多數顧客以現金結賬。為防止挪用現金，自營專賣店及堂食店均實行現金管理制度，包括(i)現金處理程序，包括經多重人手處理，規定現金須由指定專賣店負責人／執行主任處理；(ii)每日現金對賬程序，將每日收訖的現金與當日的銷售記錄對照；及(iii)現金存款程序，規定每日須將現金存入銀行。

我們已就自營專賣店及堂食店存放的現金投購保險。於往績期內，董事確認並無發生任何涉及僱員、顧客或其他第三方挪用或偷竊巨額現金的事件。

預繳券

於二零一七財政年度、二零一八財政年度及二零一九財政年度，我們分別發行約值2,200坡元、2,000坡元及650坡元可供在新加坡全線士林專賣店及堂食店使用的預繳券，以及約值3,700馬幣、5,700馬幣及780馬幣可供在馬來西亞全線士林專賣店及堂食店使用的預繳券。有關預繳券由本公司以免費贈送方式發行，通常與客戶投訴或市場推廣目的有關。於二零一九年三月三十一日，我們的馬來西亞自營專賣店及堂食店有總值約50馬幣的未使用預繳券，而新加坡並無未使用預繳券。於最後實際可行日期，馬來西亞的未使用預繳券價值減至約10馬幣。

營運表現

新加坡

下表列載旗下新加坡自營專賣店／堂食店於往績期內的關鍵營運數據(概約至最接近整數)：

自營專賣店／堂食店	交易次數	營運日數	總收入	平均每日 收入	平均交易額	平均每日 交易次數	平均每日 租金開支
	千次	(日)	千坡元	坡元 (附註1)	坡元 (附註2)	(附註3)	坡元 (附註4)
自營專賣店B							
二零一七財政年度	57	360	298	827	5	158	184
二零一八財政年度	45	361	262	727	6	126	135
二零一九財政年度	48	360	265	737	6	133	119
自營專賣店C							
二零一七財政年度	12	135	70	522	6	91	209
自營專賣店D							
二零一七財政年度	90	362	498	1,375	6	248	228
二零一八財政年度	81	362	498	1,375	6	222	235
二零一九財政年度	89	362	542	1,498	6	245	236

業 務

自營專賣店／堂食店	交易次數 千次	營運日數 (日)	總收入 千坡元	平均每日	平均交易額 坡元 (附註2)	平均每日	平均每日
				收入 坡元 (附註1)		交易次數 (附註3)	租金開支 坡元 (附註4)
自營專賣店E							
二零一七財政年度	78	362	425	1,175	5	216	282
二零一八財政年度	73	348	384	1,104	5	209	294
二零一九財政年度	67	362	391	1,080	6	185	288
自營專賣店F							
二零一七財政年度	26	82	140	1,702	5	318	244
二零一八財政年度	77	294	485	1,649	6	262	219
二零一九財政年度	89	362	519	1,435	6	245	213
自營專賣店G							
二零一七財政年度	147	362	818	2,260	6	407	194
二零一八財政年度	128	362	738	2,040	6	355	190
二零一九財政年度	99	305	594	1,947	6	323	203
自營專賣店H							
二零一七財政年度	174	362	1,022	2,824	6	480	268
二零一八財政年度	162	362	949	2,622	6	448	286
二零一九財政年度	154	363	929	2,560	6	424	277
自營專賣店I							
二零一七財政年度	90	362	488	1,348	5	247	269
二零一八財政年度	32	145	195	1,347	6	221	291
自營專賣店J							
二零一七財政年度	111	362	565	1,560	5	306	304
二零一八財政年度	95	362	552	1,526	6	261	316
二零一九財政年度	89	362	563	1,557	6	246	318
自營專賣店K							
二零一七財政年度	97	301	519	1,724	5	322	217
二零一八財政年度	105	362	598	1,652	6	290	222
二零一九財政年度	109	363	623	1,716	6	301	218
自營專賣店L							
二零一七財政年度	79	209	440	2,107	6	376	233
二零一八財政年度	124	362	753	2,080	6	344	226
二零一九財政年度	139	363	821	2,261	6	384	240
自營專賣店M							
二零一八財政年度	27	238	171	718	6	112	171
二零一九財政年度	33	360	207	576	6	93	172
自營專賣店N							
二零一八財政年度	42	272	253	930	6	154	228
二零一九財政年度	60	362	363	1,003	6	165	231
自營專賣店O							
二零一八財政年度	36	331	209	630	6	109	92
二零一九財政年度	47	362	260	717	5	131	92

附註：

- (1) 平均每日收入的計算方法為將總收入除以營運日數。
- (2) 平均交易額的計算方法為將總收入除以交易總數。
- (3) 平均每日交易次數的計算方法為將交易宗數除以營運日數。
- (4) 平均每日租金開支的計算方法為將營運累計／已付租金開支總額除以營運日數。

業 務

下表列載於往績期內同店收入的詳情：

	截至三月三十一日止年度			
	二零一七年	二零一八年	二零一八年	二零一九年
同店數目 ⁽¹⁾	10		12	
同店平均每日收入(坡元) ⁽²⁾	16,902	16,122	17,053	17,086
同店收入增長(%)	-4.6%		0.2%	

(1) 包括於二零一七財政年度及二零一八財政年度以及二零一八財政年度及二零一九財政年度營業的新加坡自營專賣店。

(2) 指同店於所示年度的平均每日營運收入總額。

新加坡於二零一七財政年度及二零一八財政年度的同店平均每日收入總額減少約4.6%，主要由於(i)自營專賣店B錄得的平均每日收入下跌，董事相信附近更時尚商場的競爭導致顧客流量減少所致；(ii)自營專賣店H於二零一八財政年度錄得的平均每日收入下跌，董事相信週邊新場所的額外競爭導致顧客流量減少所致；及(iii)自營專賣店G於二零一八財政年度錄得的平均每日收入較低，原因為商場裝修殘舊以致顧客流量減少。

新加坡於二零一八財政年度及二零一九財政年度的同店平均每日收入總額維持穩定。

下表列載旗下比較新加坡各自營專賣店及堂食店於往績期內的經營溢利及利潤率，以及收支平衡期及投資回本期(概約至最接近整數)的詳情：

自營專賣店及堂食店	二零一七財政年度		二零一八財政年度		二零一九財政年度		收支 平衡期 (附註11) (月)	投資 回本期 (附註11) (月)
	經營 溢利	經營 利潤率	經營 溢利	經營 利潤率	經營 溢利	經營 利潤率		
	千坡元		千坡元		千坡元			
自營專賣店B(附註1)	46	15.6%	17	6.5%	41	15.5%	不適用	不適用
自營專賣店C(附註2)	(14)	(19.8%)	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
自營專賣店D	107	21.4%	129	25.8%	185	34.1%	不適用	不適用
自營專賣店E(附註3)	72	16.9%	68	17.6%	54	13.9%	不適用	不適用
自營專賣店F(附註4)	35	25.4%	125	25.8%	126	24.3%	不適用	不適用
自營專賣店G(附註5)	320	39.1%	289	39.2%	216	36.4%	不適用	不適用
自營專賣店H(附註5)	375	36.7%	336	35.4%	363	39.1%	不適用	不適用
自營專賣店I(附註6)	81	16.6%	41	20.8%	不適用	不適用	不適用	不適用
自營專賣店J	110	19.5%	148	26.8%	146	25.9%	不適用	不適用
自營專賣店K(附註7)	171	32.9%	159	26.5%	230	36.9%	1	1
自營專賣店L(附註7)	126	28.6%	256	34.1%	333	40.5%	1	3
自營專賣店M(附註8及9)	不適用	不適用	12	7.2%	10	4.7%	1	尚未達致
自營專賣店N(附註8)	不適用	不適用	32	12.8%	72	19.8%	2	4
自營專賣店O(附註8及10)	不適用	不適用	16	7.8%	42	16.3%	2	16

業 務

附註：

- (1) 與二零一七財政年度相比，自營專賣店B於二零一八財政年度錄得的經營溢利減少，主要由於鄰近時尚商場的競爭令顧客數目減少所致，但其後於二零一九財政年度因我們得以按較低租金水平磋商而回升至接近二零一七財政年度的水平。
- (2) 自營專賣店C於二零一六年八月結業。
- (3) 自營專賣店E於二零一八財政年度及二零一九財政年度錄得的經營溢利減少，主要由於鄰近開設的地區樞紐可能吸引更多顧客，導致該專賣店所位處商場的顧客流量減少，令顧客數目減少所致。
- (4) 與二零一八財政年度及二零一九財政年度相比，自營專賣店F於二零一七財政年度錄得的經營溢利相對較低，主要由於二零一六年六月至二零一七年六月前後因該專賣店所位處購物商場進行翻新而暫停營業，令二零一七財政年度經營日數減少所致。
- (5) 與其他專賣店相比，自營專賣店G及自營專賣店H錄得較高經營溢利及經營毛利，主要由於(i)有關專賣店位於新加坡人口稠密地區及鄰近交通樞紐，令顧客數目較高；及(ii)相關專賣店租金開支佔總收入百分比相對較低。自營專賣店G於二零一八財政年度及二零一九財政年度錄得的經營溢利減少，主要由於專賣店所在於二零零七年開業的購物商場裝修殘舊，令顧客流量減少所致。該購物商場其後於二零一八年五月至六月關閉進行翻新，令自營專賣店G於二零一九財政年度的經營日數減少。
- (6) 自營專賣店I於二零一七年九月結業，原因為業主不再於租賃協議屆滿時續租。
- (7) 自營專賣店K及自營專賣店L於二零一七財政年度開業。
- (8) 自營專賣店M、自營專賣店N及自營專賣店O於二零一八財政年度開業。
- (9) 自營專賣店M的經營毛利由二零一八財政年度約7.2%減至二零一九財政年度約4.7%。董事認為，有關減少乃由於附近顧客流量減少導致平均每日交易宗數由二零一八財政年度的112宗減至二零一九財政年度的93宗。自營專賣店M於最後實際可行日期仍未達致投資回本，原因是其投資成本較自營專賣店K及N為高，該等專賣店乃於往績期內從特許經營商手上接管，當中本集團僅支付象徵式金額收購當時現有裝修及設備，而自營專賣店M乃本集團新開設的專賣店，故產生較高投資成本，包括裝修及設備成本。自營專賣店L乃由本集團新開設，惟其得以達致相對較短的投資回報期，主要由於該專賣店位於新加坡人口稠密地區以致其平均每日交易宗數相對較高。
- (10) 自營專賣店O乃於二零一七年五月從特許經營商接管。由於附近顧客流量低，該專賣店的投資回本期較其他於往績期內開設的自營專賣店為長。
- (11) 僅指於往績期內開業的自營專賣店。

業 務

西馬

下表列載旗下西馬自營堂食店於往績期內的關鍵營運數據(概約至最接近整數)：

自營堂食店	交易次數 千次	營運日數 (日)	總收入 千坡元	平均每日 收入 坡元 (附註1)	平均 交易額 坡元 (附註2)	平均每日 交易次數 (附註3)	平均每日 租金開支 坡元 (附註4)
自營堂食店A							
二零一七財政年度	96	341	388	1,137	4	282	160
二零一八財政年度	101	365	429	1,174	4	278	141
二零一九財政年度	102	365	468	1,283	5	279	127
自營堂食店B							
二零一七財政年度	24	363	91	250	4	66	24
二零一八財政年度	22	363	86	238	4	61	28
二零一九財政年度	23	362	96	265	4	65	32
自營堂食店C							
二零一七財政年度	91	363	361	994	4	251	124
二零一八財政年度	92	365	388	1,063	4	252	127
二零一九財政年度	95	365	436	1,195	5	259	142
自營堂食店D							
二零一七財政年度	54	363	198	545	4	148	70
二零一八財政年度	45	365	192	527	4	124	69
二零一九財政年度	48	365	209	574	4	130	71
自營堂食店E							
二零一七財政年度	103	363	422	1,164	4	284	138
二零一八財政年度	93	365	417	1,144	5	255	129
二零一九財政年度	87	349	420	1,202	5	248	163
自營堂食店F							
二零一八財政年度	70	335	288	861	4	210	141
二零一九財政年度	84	365	347	952	4	231	147
自營堂食店G							
二零一八財政年度	22	138	85	613	4	161	54
二零一九財政年度	65	350	251	717	4	186	111
自營堂食店H							
二零一八財政年度	23	137	105	769	5	170	122
二零一九財政年度	64	365	275	755	4	175	126
自營堂食店I							
二零一八財政年度	27	196	97	493	4	136	96
二零一九財政年度	50	363	183	505	4	138	90
自營堂食店J							
二零一八財政年度	10	83	45	547	5	123	85
二零一九財政年度	39	363	170	468	4	108	70
自營堂食店K							
二零一八財政年度	20	137	86	625	4	147	77
二零一九財政年度	55	365	226	619	4	150	71
自營堂食店L							
二零一九財政年度	33	272	136	498	4	123	63
自營堂食店M							
二零一九財政年度	22	190	93	488	4	118	25

業 務

附註：

- (1) 平均每日收入的計算方法為將總收入除以營運日數。
- (2) 平均交易額的計算方法為將總收入除以交易總數。
- (3) 平均每日交易次數的計算方法為將交易宗數除以營運日數。
- (4) 平均每日租金開支的計算方法為將營運累計／已付租金開支總額除以營運日數。

下表列載於往績期內同店收入的詳情：

	截至三月三十一日止年度			
	二零一七年	二零一八年	二零一八年	二零一九年
同店數目 ⁽¹⁾	5		11	
同店平均每日收入(坡元) ⁽²⁾	4,090	4,146	8,054	8,601
同店收入增長(%)	1.4%		6.8%	

(1) 包括於二零一七財政年度及二零一八財政年度以及二零一八財政年度及二零一九財政年度營業的西馬自營堂食店。

(2) 指同店於所示年度的平均每日營運收入總額。

馬來西亞於二零一七財政年度及二零一八財政年度的同店平均每日收入總額維持相對穩定，並錄得輕微增幅約1.4%。

西馬於二零一八財政年度及二零一九財政年度的同店平均每日收入總額增加約6.8%，主要由於大部分自營堂食店的顧客數目增加以致平均每日收入較高。

業 務

下表列載比較旗下西馬各自營專賣店於往績期內的經營溢利及利潤率，以及收支平衡期及投資回本期(概約至最接近整數)的詳情：

自營堂食店	二零一七財政年度		二零一八財政年度		二零一九財政年度		收支 平衡期 (附註9) (月)	投資回 本期 (附註9) (月)
	經營 溢利	經營 利潤率	經營 溢利	經營 利潤率	經營 溢利	經營 利潤率		
	千坡元		千坡元		千坡元			
自營堂食店A(附註1)	57	14.7%	100	23.4%	135	28.9%	不適用	不適用
自營堂食店B	14	14.9%	12	14.1%	20	20.5%	不適用	不適用
自營堂食店C	124	34.5%	122	31.4%	142	32.6%	不適用	不適用
自營堂食店D	59	30.0%	45	23.6%	54	25.6%	不適用	不適用
自營堂食店E(附註2)	155	36.7%	127	30.5%	103	24.6%	不適用	不適用
自營堂食店F(附註3)	—	—	73	25.3%	76	21.9%	2	7
自營堂食店G(附註3)	—	—	12	13.7%	39	15.4%	2	3
自營堂食店H(附註3及4)	—	—	5	4.4%	49	17.6%	2	13
自營堂食店I(附註3)	—	—	7	6.8%	33	18.0%	2	4
自營堂食店J(附註3及5)	—	—	1	2.2%	59	34.8%	2	16
自營堂食店K(附註3及6)	—	—	7	8.0%	49	21.5%	2	16
自營堂食店L(附註7)	—	—	—	—	26	19.4%	1	尚未達致
自營堂食店M(附註8)	—	—	—	—	22	23.6%	2	尚未達致

附註：

- (1) 與二零一八財政年度及二零一九財政年度相比，自營堂食店A於二零一七財政年度錄得的經營溢利相對較低，主要由於二零一六年九月及十月進行翻新而暫停營業。
- (2) 自營堂食店E於二零一八財政年度及二零一九財政年度錄得的經營溢利減少，主要由於自營堂食店E裝修殘舊，令平均每日交易宗數由二零一七財政年度的284宗減少至二零一八財政年度的255宗。自營堂食店E其後於二零一八年四月翻新，導致二零一九財政年度經營日數減少。
- (3) 自營堂食店F、自營堂食店G、自營堂食店H、自營堂食店I、自營堂食店J及自營堂食店K於二零一八財政年度開業。
- (4) 自營堂食店H因我們自特許經營商接管堂食店時更換損壞設備及裝修殘舊而產生重大投資成本，因而錄得較長投資回本期。
- (5) 自營堂食店J錄得較長投資回本期，此乃由於其投資成本較自營堂食店F、G及I為高，該等堂食店乃從特許經營商手上接管，當中本集團僅支付象徵式金額收購當時現有裝修及設備，而自營專賣店J乃本集團新開設的堂食店，故產生較高投資成本，包括裝修及設備成本。
- (6) 自營堂食店K因我們自特許經營商接管專賣店時業主為我們重新分配新地點，故須重新進行翻新及投入設備而產生重大投資成本，因而錄得較長投資回本期。
- (7) 自營堂食店L因我們自特許經營商接管堂食店時更換損壞設備及裝修殘舊而產生重大投資成本，因而錄得較長投資回本期。
- (8) 自營堂食店M乃由本集團於二零一九財政年度開設。該店於最後實際可行日期仍未達致投資回本，原因是其僅營運九個月。
- (9) 僅指於往績期內開業的自營堂食店。

業 務

投資回本及收支平衡

董事認為，當自營專賣店或自營堂食店自開業以來的累計現金流入淨額足以抵償全數投資金額時，即達致投資回本。達致投資回本所需時間取決於不同因素，包括(i)裝修成本、廚房設備、固定裝置及傢俬購置成本等資本投資；及(ii)店面大小、地點及顧客流量。

於最後實際可行日期，(i)在往績期內開業或接管之5間新加坡自營專賣店中，4間自營專賣店已達致投資回本，投資回本期介乎1至16個月；及(ii)在往績期內開業或接管的8間西馬自營堂食店中，6間自營堂食店已達致投資回本，投資回本期介乎3至16個月。本集團所開設新專賣店及堂食店的投資回報期較我們自特許經營商接管的專賣店及堂食店的投資回報期更長，原因為我們就翻新全新專賣店及堂食店以及其設備產生較高投資成本。根據Frost & Sullivan報告，新加坡及西馬的自營專賣店及堂食店投資回本期較快餐業的平均數(於二零一八年，新加坡介乎25至33個月而馬來西亞介乎18至36個月)為短。

董事認為，當自營專賣店或自營堂食店的每月收入足以抵償每月營運成本及開支時(按會計基準)，即達致收支平衡。達致收支平衡所需時間取決於不同因素，包括店面大小、地點及顧客流量。

於最後實際可行日期，(i)在往績期內開業或接管的全線5間新加坡自營專賣店已達致收支平衡，收支平衡期介乎1至2個月；及(ii)在往績期內開業或接管的全線8間西馬自營堂食店已達致收支平衡，收支平衡期介乎1個至2個月。在計及各自營專賣店或自營堂食店的每月營運成本及開支以及規模後，董事認為新加坡自營專賣店以及西馬自營堂食店的收支平衡期均屬公平合理。根據Frost & Sullivan報告，新加坡及西馬的自營專賣店及堂食店收支平衡期與快餐業的平均數(於二零一八年，新加坡及馬來西亞均介乎兩至三個月)一致。

非自營專賣店及堂食店

首間非自營專賣店於二零零四年八月一日在新加坡開業，主要目的為有效擴大旗下的士林專賣店及堂食店網絡，及藉擴大地區覆蓋加強企業形象。此外，旗下首間非自營堂食店於二零零六年十一月二十三日在西馬開業。我們的非自營專賣店及堂食店大多以非預約食客、購物商場及交通樞紐的顧客為對象。非自營專賣店及堂食店的菜單通常涵蓋我們的主打小吃飲品，例如超大雞排及蚵仔麵線，亦供應別具地方風味的小吃飲品，以迎合當地食客的口味和喜好。

於二零一七財政年度、二零一八財政年度及二零一九財政年度，來自特許經營／牌照模式的收入分別約為8,800,000坡元、10,000,000坡元及10,800,000坡元，分別佔總收入約56.1%、53.7%及50.7%。於最後實際可行日期，我們共有184間非自營專賣店及堂食

業 務

店，包括新加坡的2間特許經營專賣店及3間特許經營堂食店；西馬的2間特許經營專賣店及58間特許經營堂食店；東馬的1間特許經營專賣店及2間特許經營堂食店；印尼的15間附屬持牌經營專賣店；印尼的97間附屬持牌經營堂食店；北加州的3間特許經營堂食店；及北加州的1間附屬特許經營堂食店。

董事確認，我們的非自營安排於往績期內在所有重大方面符合各司法權區所有適用法律及規例規定。

董事確認，在新加坡、馬來西亞、美國或印尼的特許經營或牌照安排(視情況而定)概無存在任何主事人／代理人安排。於往績期及直至最後實際可行日期，本集團概無遭提出申索，而我們亦無因非自營專賣店及堂食店不合規的任何行為而牽涉任何訴訟或調查。據董事所深知及全悉，於最後實際可行日期，概無與非自營專賣店及堂食店的營運有關的任何重大訴訟。

單一單位特許經營權及多元單位特許經營權安排

根據單位特許經營權安排，特許經營商獲授權於指定地點經營一間單一非自營專賣店或堂食店或多元非自營專賣店及／或堂食店。單位特許經營商擁有、管理及經營非自營專賣店或堂食店，並獲本集團提供技術及營運支援，包括培訓、營運手冊、接觸我們的供應及分銷網絡，以及在廣告及宣傳方面的協助。單位特許經營商須獨力承擔開設非自營專賣店或堂食店的所有資本支出(包括裝修及設備)及一切所需恆常經營開支。單位特許經營商可在向本集團付款後保留專賣店或堂食店產生的所有經營溢利。於二零一七財政年度、二零一八財政年度及二零一九財政年度，新加坡及西馬單一單位特許經營權及多元單位特許經營權的重續率分別約為83.3%、100.0%及71.4%。

牌照安排

於最後實際可行日期，我們訂立一項總牌照安排。根據印尼總牌照協議，持牌經營商獲授牌照以旗下品牌名稱於專賣店或堂食店出售小吃產品及飲料產品，並獲本集團提供培訓及監督等技術援助及營運支援以及可取得我們的廣告及宣傳材料。此外，持牌經營商可根據彼等認為適合當地口味喜好的方式，改變小吃產品及飲料產品的味道及成分。除所披露者外，與總持牌經營商訂立的牌照安排及與特許經營商訂立的特許經營權安排之間的條款及條件並無重大差異。有關本公司選擇在印尼採用發牌模式的原因，請參閱本文件「監管概覽—印尼法律及法規—發牌」一節。於最後實際可行日期，在印尼開設15間附屬持牌經營專賣店及97間附屬持牌經營堂食店。有關印尼總牌照協議主要條款的詳情，請參閱本節「非自營專賣店及堂食店—總特許經營商及總持牌經營商」。

業 務

總持牌經營商具有若干酌情權及靈活彈性，可根據總持牌經營商認為適合當地需求的方式，優化非自營專賣店及堂食店的網絡及分銷，然而，倘我們合理確定有關潛在附屬持牌經營商不合適，則本集團保留拒絕任何附屬持牌經營商的權利。鑑於印尼每間非自營專賣店／堂食店產生的每月平均版權費收入於二零一七財政年度較二零一八財政年度輕微減少約2.3%及於二零一八財政年度較二零一九財政年度進一步增加10.5%，董事認為，於往績期內印尼非自營專賣店／堂食店之間不存在競食問題。

總特許經營權及總牌照

由於我們於新加坡及西馬境外並無實際據點或業務營運，我們依賴特許經營／牌照模式擴充我們於新加坡及馬來西亞境外的國際業務。於二零一七財政年度、二零一八財政年度及二零一九財政年度，分別約19.9%、18.6%及18.1%收入源自新加坡及馬來西亞以外的海外市場。有關依賴的風險，請參閱本文件「風險因素 — 與我們業務有關的風險 — 我們依賴並非由本集團經營的非自營專賣店及堂食店」一節。

管理特許經營商及／或持牌經營商

我們與特許經營商／持牌經營商訂立正式協議規管非自營專賣店或堂食店經營商。各特許經營商及／或持牌經營商需與本集團就特許經營及／或持牌經營專賣店／堂食店訂立特許經營協議及／或持牌經營協議。就特許經營商與特許經營其他專賣店／堂食店的其他特許經營商合夥經營的該等專賣店／堂食店而言，本集團將與一組特許經營商訂立獨立特許經營協議。我們定期審閱特許經營商及／或持牌經營商提交予本集團的銷售報告，並按照銷售表現、信譽、顧客關係及檢視顧客投訴衡量及監察整體表現。我們的營運人員定期與特許經營商及持牌經營商聯絡，以了解其業務營運、銷售量、存貨水平以及市場推廣及宣傳活動。

於往績期內，我們不時巡視新加坡及馬來西亞的非自營專賣店及堂食店及定期巡視印尼及美國的非自營專賣店及堂食店一次，以檢視銷售表現及整體營運管理。

我們通常不會對潛在附屬特許經營商及附屬持牌經營商進行評估，此乃由於總特許經營商及總持牌經營商的角色及責任為彼等自行評估合適性，並確保彼等各自的附屬特許經營商及附屬持牌經營商的經營方式不會違反總特許經營協議以及我們與總持牌經營商訂立的協議。我們保留權利終止分別與總特許經營商或總持牌經營商所訂立的協議，或要求總特許經營商或總持牌經營商拒絕有關表現將使總特許經營商或總持牌經營商違反總特許經營協議或牌照協議(視情況而定)的任何附屬特許經營商或附屬持牌經營商。

業 務

屬持牌經營商。我們或會考慮在特殊情況下(如接獲嚴重投訴)內部評估特定附屬特許經營商或附屬持牌經營。我們並無具體列明總特許經營商或總持牌經營商可能或應該委任附屬特許經營商或附屬持牌經營商的情況。

附屬特許經營商及附屬持牌經營商

我們依賴總特許經營商及總持牌經營商甄選其附屬特許經營商或附屬持牌經營商(惟我們有權合理拒絕)，並監察、視察及監督非自營專賣店或堂食店的開業情況。

儘管我們與附屬特許經營商或附屬持牌經營商並無直接合約關係，惟根據總特許經營協議及印尼總牌照協議的條款，總特許經營商及總持牌經營商有責任(其中包括)在根據總特許經營協議及印尼總牌照協議所有規定管理及經營士林專賣店及堂食店方面維持積極作用，包括但不限於(a)僅提供及供應我們書面指定及批准的產品；(b)向我們或向指定或認可的供應商處購買產品；(c)維持充足餐飲供應及包裝材料，並僱用足夠人員，盡最大努力及效率經營士林專賣店及堂食店；(d)根據條款使用系統及商標；(e)確保有已獲總特許經營商或總持牌經營商認證的受訓經理監督各附屬特許經營或附屬持牌經營專賣店或堂食店的營運；(f)確保各附屬特許經營或附屬持牌經營專賣店或堂食店的僱員必須以在工作前接受總特許經營商或總持牌經營商培訓以達致合理能力水平；及(g)不時檢視及監察僱員表現及各附屬特許經營或附屬持牌經營專賣店或堂食店的營運。我們亦要求總特許經營商及總持牌經營商承諾採取一切行動，保障我們在相關領土內的權利，並就經營任何附屬特許經營或附屬持牌經營專賣店或堂食店所產生的任何直接或間接損害或責任向本集團賠償。因此，董事認為本集團對總特許經營商或總持牌經營商在監督及監管附屬特許經營商或附屬持牌經營商以及保障品牌形象方面施加足夠控制權。

我們並無向總持牌經營商收取廣告及宣傳費，原因為其負責印尼的市場推廣活動。

此外，儘管我們因附屬特許經營商或附屬持牌經營商透過總特許經營商或總持牌經營商採購產品而不會管理、監察、控制或以其他方式檢視附屬特許經營商或附屬持牌經營商的存貨水平，惟我們密切監察總特許經營商或總持牌經營商的訂單模式(包括來自附屬特許經營商或附屬持牌經營商的訂單)，倘注意到銷售模式出現異常，我們將會與總特許經營商或總持牌經營商聯繫。

此外，我們每年巡視旗下印尼非自營專賣店及堂食店以檢視整體營運管理。

鑑於本集團對總特許經營商及總持牌經營商施加的嚴格營運規定，以及總特許經營商及總持牌經營商根據特許經營協議及印尼總牌照協議對本集團承擔的全部合約責任，本集團根據特許經營協議及印尼總牌照協議授予總特許經營商及總持牌經營商

業 務

合理的自主權，從而讓總特許經營商及總持牌經營商可在各自地區更有效地簽立特許經營／牌照安排，而本集團仍然可以對特許經營／牌照安排擁有最終控制權。儘管總特許經營商及總持牌經營商及／或附屬特許經營商或附屬持牌經營商可酌情決定如何提高各自地區的士林專賣店及堂食店的收入及增長，董事信總特許經營商／總持牌經營商、附屬特許經營商／附屬持牌經營商之間在收入及增長方面適當地存在利益一致。董事認為，總特許經營商及總持牌經營商的業務目標包括擴展業務以提升其收入。鑑於我們分別從向總特許經營商及總持牌經營商銷售貨品以及向其收取特許經營費及牌照費產生收入，倘總特許經營商及總持牌經營商以及其附屬特許經營商或附屬持牌經營商的銷售表現較佳，我們亦將產生較高收入。因此，董事認為總特許經營商或總持牌經營商與本集團提升收入的業務目標一致。

經向總持牌經營商作出適當審慎查詢，於二零一七財政年度、二零一八財政年度及二零一九財政年度，印尼總牌照項下的持牌經營權的過往重續率分別約為60.0%、80.0%及71.4%。

下表載列我們與(i)單位特許經營權；(ii)北加州總特許經營權；(iii)東馬總特許經營權；及(iv)印尼總牌照的協議主要條款：

	於新加坡、西馬及汶萊的單位特許經營權	北加州總特許經營權	東馬總特許經營權	印尼總牌照	埃及總特許經營權
(i) 年期	一般為期五年，可予重續。	為期十年，於二零二六年屆滿，可予重續。	為期五年，於二零二零年屆滿，可予重續。	自生效日期起計八年，並於二零二二年屆滿。	為期八年；於二零二七年屆滿，可予重續。
(ii) 持牌經營商／特許經營商的權利	於有效期內在指定地點設立及經營(a)單一非自營專賣店／堂食店或(b)多元非自營專賣店及／或堂食店的權利。	僅於北加州設立及／或經營及／或出售意屬數量的單一單位特許經營權的權利。	僅於東馬設立及／或經營及／或附屬特許經營權意屬數量的單一單位特許經營權的權利。	就印尼的士林專賣店及堂食店業務使用系統、知識產權、符號、名稱、註冊商標、專利及標誌的權利，以及向任何附屬持牌經營商授出附屬牌照的權利。	於埃及設立及／或經營及／或附屬特許經營權意屬數量的單一單位特許經營權的權利，於首12間專賣店後須就每間新開設專賣店支付7,000美元的專賣店費用。
(iii) 獨家權	一般於同一樓宇內。	北加州。	東馬。	印尼。	埃及。
(iv) 特許經營商／持牌經營商的其他義務及責任一記錄及報告	編製每日銷售報告及每月銷售報告，呈遞本集團。	完成及向本集團呈遞每月報告，並就版權費匯款。	完成及向本集團呈遞每月報告，並就版權費匯款。	存置或促使存置所有賬簿及記錄，並向本集團呈遞每月銷售報告。	完成及向本集團呈遞每月報告，並就版權費匯款。
一參與	個人參與經營非自營專賣店／堂食店。	在管理及經營非自營專賣店／堂食店方面維持活躍角色。	在管理及經營非自營專賣店／堂食店方面維持活躍角色。	在管理及經營非自營專賣店／堂食店方面維持活躍角色。	在管理及經營非自營專賣店／堂食店方面維持活躍角色。

業 務

	於新加坡、西馬及汶萊的單位特許經營權	北加州總特許經營權	東馬總特許經營權	印尼總牌照	埃及總特許經營權
一 營運方面	其中包括(a)提供實地監督；(b)工作若干或特定最短時數；及(c)維持充足食物及飲品供應以及包裝材料並聘用足夠人員。特許經營商將承擔非自營專賣店/堂食店的營運成本。	其中包括(a)提供實地監督；(b)工作若干或所規定最少時數；及(c)維持充足食物及飲品供應以及包裝材料並運用適當人員。特許經營商/附屬特許經營商將承擔非自營專賣店/堂食店的營運成本。	其中包括(a)由訓練有素的經理提供實地監督；及(b)維持充足食物及飲品供應以及包裝材料並聘用適當人員。特許經營商/附屬特許經營商將承擔非自營專賣店/堂食店的營運成本。	其中包括(a)經理須進行或須促使進行實地監督；(b)工作若干或特定最短工作時數；及(c)維持充足食物及飲品供應以及包裝材料並聘用適當人員。持牌經營商/附屬持牌經營商將承擔非自營專賣店/堂食店的營運成本。	其中包括(a)提供實地監督；(b)工作若干或特定最短時數；及(c)維持充足食物及飲品供應以及包裝材料並聘用足夠人員。特許經營商及附屬特許經營商將承擔非自營專賣店/堂食店的營運成本。
(v) 本集團的權利、義務及責任					
一 培訓	我們將就所有有關特許經營權的管理及營運方面培訓特許經營商及指定經理。	我們將就所有有關特許經營權的管理及營運方面培訓主要人員。	我們將就所有有關特許經營權的管理及營運方面培訓主要人員。	我們將按要求對特許經營權所有相關管理及營運方面的主要人員進行培訓。	我們將就所有有關特許經營權的管理及營運方面培訓主要人員。
一 廣告及宣傳	我們將製定集團廣告及宣傳材料並向特許經營商提供該等材料的樣本。特許經營商亦可自費製定其他廣告及宣傳材料作自用。	特許經營商有權製定集團廣告及宣傳材料並向本集團提供該等材料的樣本以供批准。我們可制定廣告及品牌指引並與特許經營商共享。	總特許經營商將製定集團廣告及宣傳材料並向本集團提供該等材料的樣本以供批准。我們亦可不時建議特許經營商可自費使用的其他廣告及宣傳材料。	持牌經營商將製定集團廣告及宣傳材料並在接獲要求時向本集團提供該等材料的樣本以供批准。我們亦可建議持牌經營商可自費使用的其他廣告及宣傳材料。	總特許經營商將製定集團廣告及宣傳材料並向本集團提供該等材料的樣本以供批准。我們亦可不時建議特許經營商可自費使用的其他廣告及宣傳材料。

業 務

	於新加坡、西馬及汶萊的單位特許經營權	北加州總特許經營權	東馬總特許經營權	印尼總牌照	埃及總特許經營權
(vi) 費用結構及付款 — 費用及付款條款	特許經營費包括(a)本集團所釐定的首期特許經營權付款，一般分別為每間新加坡專賣店/堂食店35,000坡元、每間西馬專賣店/堂食店60,000馬幣(約21,000坡元)及每兩間汶萊專賣店/堂食店50,000美元及視乎合約條款而定，可介乎14,000坡元至35,000坡元(新加坡)及介乎20,000馬幣至60,000馬幣(約7,000坡元至21,000坡元)(西馬)；(b)於其後每月第七日應付合計每月收入總額3%的每月特許經營版權費。概無收取專賣店費，因為已規定非自營專賣店/堂食店的數目及首期款項固定，因此特許經營費包括一切費用。	特許經營費包括(a)一筆過首期特許經營權付款300,000美元(約406,000坡元)；(b)本集團所釐定開設每間專賣店的專賣店費用15,000美元(約20,000坡元)；[及](c)於其後每月的30日內應付合計每月收入總額1%的每月特許經營版權費。	特許經營費包括(a)本集團所釐定的一筆過首期費用100,000馬幣(約35,000坡元)；(b)本集團所釐定開設每間專賣店的專賣店費用10,000馬幣(約3,000坡元)；及(c)於其後每月的30日內應付合計每月收入總額1.5%的每月特許經營版權費。	牌照費包括(a)本集團所釐定的一筆過首期費用200,000美元(約271,000坡元)；(b)本集團所釐定開設每間專賣店的專賣店費用3,000美元(開設每間專賣店約4,000坡元)；及(c)須於其後每月的30日內支付合計每月收入總額4.5%的每月版權費。	特許經營費包括(a)本集團所釐定的一筆過首期特許經營權付款120,000美元(約162,000坡元)；(b)本集團所釐定開設每間專賣店的專賣店費用7,000美元(約9,500坡元)(首12間專賣店後)；及(c)於其後每月的30日內應付合計每月收入總額2.5%的每月特許經營版權費。
— 廣告及宣傳費	特許經營權授予人將承擔所有集團廣告費用，而特許經營商須於其後每月第七日向本集團支付每月收入總額2%的廣告費，惟特許經營商就自用而制定並經本集團批准的其他廣告及宣傳材料將由特許經營商自費。	由總特許經營商自費。	由總特許經營商自費。	由持牌經營商自費。	由總特許經營商自費。
— 逾期付款罰款	所有逾期付款將徵收按每月2%計算的利息。	所有逾期付款將徵收按與加州法例允許的最高利率掛鈎的利息，另加行政費用。	所有逾期付款將徵收按每月2%計算的利息。	所有逾期付款將徵收按每月2%計算的利息。	所有逾期付款將徵收按每月2%計算的利息，另加行政費用。

業 務

	於新加坡、西馬及汶萊的單位特許經營權	北加州總特許經營權	東馬總特許經營權	印尼總牌照	埃及總特許經營權
(vii) 終止					
— 並非由本集團	(a) 於單位特許經營權開始營運起計12個月，須附上額外三個月通知而毋須罰款；或(b) 於首12個月內，須附上就代替12個月最低營運規定而應付的提早終止罰款及三個月通知。	(a) 於總特許經營權開始營運起計18個月，須附上額外六個月通知而毋須罰款；或(b) 於首18個月內，須附上就代替18個月最低營運規定而應付的提早終止罰款及六個月通知。	(a) 於總特許經營權開始營運起計12個月，須附上額外六個月通知而毋須罰款；或(b) 於首12個月內，須附上就代替12個月最低營運規定而應付的提早終止罰款及六個月通知。	(a) 於印尼總持牌經營商開始營運起計18個月，須附上額外六個月通知而毋須罰款；或(b) 於首18個月內，須附上就代替18個月最低營運規定而應付的提早終止罰款及六個月通知。	(a) 於總特許經營權開始營運起計18個月，須附上額外六個月通知而毋須罰款；或(b) 於首18個月內，須附上就代替18個月最低營運規定而應付的提早終止罰款及六個月通知。
— 由本集團	有權在特許經營商無法糾正的違反部分或全部經營手冊或特許經營協議的情況下立即終止。然而，倘違約情況可予糾正，(a) 就新加坡及汶萊而言，特許經營商可獲本集團全權酌情決定給予最多五個工作日；及(b) 就西馬而言，特許經營商將於接獲違約書面通知後獲給予14日以糾正問題，倘無法糾正問題，我們將立即終止特許經營協議。	有權在(a) 在發生所述任何事件情況下透過向特許經營商發出七日書面通知終止；或(b) 在加州特許經營關係法(California Franchise Relations Act) 的條款規限下，於特許經營商違約時透過向特許經營商發出60日書面通知終止。	有權在特許經營商(a) 違反部分或全部經營手冊或特許經營協議；或(b) 在無事先通知下發生無法糾正的違約情況下立即終止。就(a) 項而言，特許經營商可獲14日以糾正問題，倘無法糾正問題，本集團將立即終止特許經營協議。	有權在總持牌經營商(a) 違反部分或全部經營手冊或協議；或(b) 在無事先通知下發生無法糾正的違約情況下立即終止。就(a) 項而言，總持牌經營商可獲本集團全權酌情決定給予最多五個工作日以糾正問題，倘無法糾正問題，本集團將立即終止協議。	有權(a) 在發生所述任何事件情況下立即終止；或(b) 在本集團已向總特許經營商發出10個工作日合理書面通知，要求總特許經營商糾正總特許經營協議的違約情況，而總特許經營商未能在本集團合理信納下糾正違約情況後，則會終止。
(viii) 重續及重續的條件(如有)	重續將受當時生效的協議的條款及條件所規限。重續通知將於協議屆滿前至少六個月發出。	重續將受當時生效的協議的條款及條件所規限。重續通知將於協議屆滿前至少六個月發出。	重續將受當時生效的協議的條款及條件所規限。重續通知將於協議屆滿前至少六個月發出。	重續通知將於協議屆滿前至少六個月發出。	重續將受當時生效的協議的條款及條件所規限。重續通知將於協議屆滿前至少六個月發出。

業 務

我們亦要求所有非自營專賣店及堂食店營運商訂立保密及不競爭協議，據此，(其中包括)(a)倘發生違規情況，我們可就某段期限追討算定損害賠償(金額參照非自營安排剩餘有效期的續約費計算)及一切有關法律費用。董事確認，於往績期內，概無重大違反特許經營協議及印尼總牌照協議。

與部分新加坡及西馬特許經營商的營運安排

由於新加坡及西馬的非自營堂食店及／或專賣店主要按策略位於人流高的主要購物商場或地鐵站，我們及特許經營商一般面對於競爭激烈市場中與其他餐飲公司競爭黃金地點位置。誠如本節「非自營專賣店及堂食店—新非自營專賣店或堂食店的發展程序」一段所詳述，本集團將不時提交申請成為認可租戶及使用空置地點的候補名單。於購物商場營運商通知有空置地點時，本集團將首先考慮我們是否應該開設有關於自營或非自營的專賣店或堂食店，當中計及(其中包括)我們於有關時間的財務狀況及人力。倘董事認為於有關時間較合適作為特許經營權安排，則我們其後將揀選潛在特許經營商，以於有關地點開設特許經營專賣店或特許經營堂食店。然而，董事可能認為有關零售地點極具有價值，則會就有關地點與業主訂立租賃協議，取得該地點經營旗下自營專賣店及堂食店，以免特許經營商的表現未如理想或特許經營商決定在租賃期屆滿前終止特許經營權。此外，由於若干特許經營商為個別人士，彼等與業主(尤其倘業主為知名物業發展商)磋商租約會遭遇困難，而我們(作為擁有我們品牌的公司)較容易向業主取得更為有利的租約條款。在此情況下，我們將就於相關地點經營非自營專賣店或非自營堂食店與特許經營商另行訂立營運協議。根據營運協議，有關特許經營商將獲任命為我們的經營者，以執行、管理及經營有關非自營專賣店或非自營堂食店。我們已就有關經營協議獲得相關業主同意(「同意書」)。有關與西馬特許經營商的營運安排，特許經營商將主要負責取得一切所需牌照。有關與新加坡特許經營商的營運安排，根據牌照的條件及條款，倘特許經營商並非為經營處所的擁有人或承租人，彼等於取得所需牌照或會遭遇困難，故此本集團會取得該等牌照，並協定特許經營商為該等牌照的受益人，彼等有責任及負責履行所有相關規定。根據所有經營協議，旗下特許經營商(作為營運商)將負責承擔一切與非自營專賣店或堂食店有關的營運成本。

業 務

經營協議的主要條款概述如下：

- 年期：固定委任期介乎兩至三年，一般反映相關租賃協議的年期
- 作為本集團的經營者的權利及義務：其中包括堅守及遵從本集團與業主所訂立租賃協議列載的全部條款及條件。
- 本集團的權利及義務：其中包括我們有責任獲得經營協議期間的租約，並(就新加坡營運安排而言)就經營非自營專賣店或非自營堂食店取得一切所需牌照。
- 付款：特許經營商(作為經營者)應每月向本集團支付經營費，作為專賣店／堂食店經營權、本集團在專賣店／堂食店的營運監督、客戶服務管理、菜單開發及品質控制方面的代價以及彌補本集團所產生成本，包括本集團向業主支付的租金開支。
- 終止及重續：倘我們的特許經營商(作為經營者)因(其中包括)違反經營協議或未能履行其於經營協議項下的義務而違約，則我們有權沒收保證按金，並申索收入損失、協定違約賠償金以及法律及追償費用。於往績期及直至最後實際可行日期，我們並無向我們任何特許經營商(作為經營者)作出任何索償。

於最後實際可行日期，我們分別就6間在西馬的非自營堂食店及1間在新加坡的非自營專賣店訂立七項經營協議。此外，我們於西馬訂立兩份租約，預期將用作開設士林專賣店／堂食店以供特許經營商根據營運安排經營。於最後實際可行日期，我們已覓得特許經營商惟並未就該地點訂立經營協議。董事確認，於往績期內，概無重大違反經營協議。

據新加坡法律顧問及馬來西亞法律顧問確認，經營協議並無(i)導致本集團與相關特許經營商訂立任何主理人／代理人協議；及(ii)抵觸任何租賃協議；而新加坡法律顧問及馬來西亞法律顧問認為，經營協議屬合法、有效及可強制執行，且並無抵觸相關司法權區任何法例及法規。審閱同意書後，新加坡法律顧問及馬來西亞法律顧問認為，本集團獲相關業主允許通過經營協議委任有關營運商及／或特許經營商經營位於本集團所租賃物業的專賣店／堂食店。

新非自營專賣店或堂食店的發展程序

旗下大部分新加坡自營專賣店及馬來西亞自營堂食店均位於購物商場。然而，新加坡及馬來西亞的購物商場美食廣場攤位或購物商場的專賣店／堂食店位置競爭激烈，

業 務

而且大部分情況均須(i)獲購物商場營運商批准為認可租戶及(ii)加入空置地點的候補名單，等候期可能需時數月至數年，取決於現有租賃協議屆滿。因此，為加快專賣店或堂食店的開業程序，本集團將不時提交申請成為認可租戶及加入空置地點的候補名單。於購物商場營運商通知有空置地點時，本集團將首先考慮我們是否應該開設有關自營或非自營的專賣店或堂食店，當中計及(其中包括)(a)我們於相關時間的財務狀況，特別是現金狀況及營運資金要求；(b)基於(其中包括)競爭、人流及當地人口研究作出該地點的預期投資回報；及(c)我們於有關時間的人力。倘董事於有關時間認為較合適作為特許經營權安排，則我們其後將揀選潛在特許經營商，以於有關地點開設特許經營專賣店或特許經營堂食店。

然而，我們將監視非自營專賣店及／或堂食店的開業情況，並向旗下新加坡及西馬的特許經營商提供有關指引。於往績期內，於新加坡及西馬開設新非自營專賣店或堂食店需時3至13個月。新加坡非自營專賣店或西馬堂食店的發展程序主要包括以下步驟：

- **特許經營商的甄選及磋商**

- **挑選特許經營商**：有興趣人士可按本集團指定的形式遞交申請以示有興趣於新加坡及西馬開設非自營專賣店或堂食店。申請人將於遞交申請後一星期內獲邀與本公司的代表會面，其後管理層將根據申請資料及對申請人的內部反饋審批申請。申請人可無限期考慮本集團授出的要約，倘接受要約，申請人須支付一筆可退還訂金。我們在挑選、評估及監察新加坡及西馬非自營專賣店及堂食店上採取嚴格指引。在有需要時，我們可能在正式審批前進行背景調查及要求潛在申請人遞交額外證明文件核對。
- **正式協議**：我們將於收訖訂金後就正式協議聯絡申請人。於新加坡及西馬，同一國家境內的所有單位特許經營權均屬標準形式，簽約過程一般為14日內。

- **裝修、發牌、調配員工及採購**

- **裝修**：本集團可推薦裝修服務承辦商供特許經營商考慮，而特許經營商可選用獲推薦的承辦商或其他承辦商，但須經我們批准。本集團將提供特許經營專賣店或堂食店的建議室內布局及室外裝潢及招牌的一般規格。由報價直至裝修工程完竣的設計及裝修過程一般需時平均4至8個星期。

業 務

- 發牌：除本集團將申請及取得一切所需牌照的營運安排外，特許經營商須於開始營運前申領一切所需牌照。發牌過程因國家而異，由準備牌照申請文件至取得全部有關牌照一般需時4至8個星期。
- 購置設備：所有主要設備必須向本集團的認可或指定供應商購買。
- 菜單：特許經營商只可供應本集團書面指定及批准產品。特許經營商必須將本集團規定的所有產品列入菜單，而本集團保留權利將產品加入特許經營商的菜單或自菜單剔除。
- 採購產品及包裝材料：所有小吃飲品及包裝材料必須向本集團或其認可或指定供應商購買。特許經營商不得混雜本身的產品及包裝材料，否則將構成違反特許經營協議，特許經營商須就每次違規向本集團作出指定金額的補償，我們可立即終止特許經營協議而毋須向特許經營商作出補償。

由於我們授予總特許經營商權利在各指定地區按意願設立及／或經營及／或附屬特許經營最多的附屬特許經營權，並授予印尼總持牌經營商權利使用與印尼業務有關的系統、知識產權、符號、名稱、註冊商標、專利及標誌的權利，以及於印尼向任何附屬持牌經營商授予附屬牌照作為單一單位牌照及／或多元單位牌照，總特許經營權及總牌照項下非自營專賣店或堂食店的發展過程視乎總特許經營商或總持牌經營商與附屬特許經營商或附屬持牌經營商之間的磋商而定，而本集團一般不會直接參與其中。

非自營專賣店及堂食店的銷售及定價政策

為防止旗下在新加坡及西馬境內的自營專賣店及堂食店以及非自營專賣店及堂食店所售小吃飲品的價格大幅波動，我們分別向新加坡及西馬的特許經營商建議菜單定價，以便彼等編訂菜單價格方案供我們最終審批。在大部分情況下，我們在新加坡及西馬的特許經營商將採納我們建議的菜單定價。為享有靈活彈性可參照當地市況釐定菜單價格，我們容許東馬總特許經營商、北加州總特許經營商及總持牌經營商可提出本身的菜單定價供我們審批。

業 務

向非自營專賣店及堂食店銷貨

為確保旗下士林專賣店及堂食店所售小吃飲品的質素維持一致，於非自營專賣店及堂食店的大部分半加工食品及所用包裝物料乃向本集團及認可供應商購買。我們並無規定最低購貨量以方便靈活存貨管理。

於二零一七財政年度、二零一八財政年度及二零一九財政年度，向特許經營商及持牌經營商銷貨所得收入分別約為6,700,000坡元、7,700,000坡元及8,400,000坡元，分別佔個別財政年度的總收入約42.8%、41.2%及39.3%。

我們並無回購貨品的政策，退貨由高管團隊按個別情況考慮。於往績期內，退回產品涉及的退款總額約為2,000坡元，我們並無就退貨問題發生任何重大爭議。

客戶

鑑於我們四個不同的收入來源，我們認為(i)普羅大眾消費者為我們透過自營專賣店及堂食店銷售的主要客戶；及(ii)特許經營商及持牌經營商為旗下特許經營／牌照模式的主要客戶。於往績期內，除客戶Z外，所有五大客戶為特許經營商及持牌經營商。特許經營商及持牌經營商包括公司及個別人士。若干個別人士或會自行或連同其他個別人士與本集團訂立多份特許經營協議。於最後實際可行日期，我們共有5名新加坡特許經營商、57名西馬特許經營商、1名東馬總特許經營商、1名北加州總特許經營商及1名印尼總持牌經營商。我們亦分別就於汶萊及埃及開設特許經營專賣店訂立特許經營協議。於往績期內，我們一般(i)除北加州總特許經營商自二零一八年十月起獲我們給予自發貨日期起計60日的信貸期外，於發出銷售發票後給予特許經營商及持牌經營商最多7日信貸期；及(ii)給予單位特許經營商及總特許經營商及持牌經營商的版權費信貸期為分別於下一個月第7日及月底起計30個曆日內。款項一般以銀行轉賬、電匯及支票結付。

業 務

下表載列往績期內五大客戶詳情：

客戶	主要業務	公司/ 個別人士	所出售產品/ 提供服務	地點	信貸期	業務關係 開始年度	二零一七財政年度		二零一八財政年度		二零一九財政年度	
							收入 千港元	佔總收入 百分比 %	收入 千港元	佔總收入 百分比 %	收入 千港元	佔總收入 百分比 %
總特許經營商	經營餐飲 專賣店	公司	食物及飲品材料及 印尼總牌照	印尼	產品銷售一開出發票後7日 特許經營費—無信貸期	二零零六年	2,896	18.4	3,014	16.2	3,481	16.3
客戶Z	貿易及提供 物流服務 不適用	公司 個別人士	食材 食物及飲品材料及 包裝物料以及 於馬來西亞的 特許經營權	馬來西亞 馬來西亞	版權費—月底起計30日內 產品銷售一貨到付款 產品銷售一貨到付款 廣告及宣傳費—月底起計7日	二零一零年 二零一三年	665	4.2	749	4.0	816	3.8
多元單位特許經營商B	不適用	個別人士	食物及飲品材料及 包裝物料以及 於馬來西亞的 特許經營權	馬來西亞	版權費—月底起計7日 產品銷售一貨到付款 廣告及宣傳費—月底起計7日	二零一零年	231	1.5	235	1.3	不適用	不適用
多元單位特許經營商C (附註)	不適用	個別人士	食物及飲品材料及 包裝物料以及 於馬來西亞的 特許經營權	馬來西亞	版權費—月底起計7日 產品銷售一貨到付款 廣告及宣傳費—月底起計7日	二零一四年	235	1.5	不適用	不適用	240	1.1
多元單位特許經營商D	不適用	個別人士	食物及飲品材料及 包裝物料以及 於馬來西亞的 特許經營權	馬來西亞	版權費—月底起計7日 產品銷售一貨到付款 廣告及宣傳費—月底起計7日	二零一六年	不適用	不適用	421	2.3	363	1.7
北加州總特許經營商	經營餐飲 專賣店	公司	食物及飲品材料及 包裝物料以及 加州總特許經營權	美國	產品銷售—於二零一八年十月十七日 前；發票後七日內。 自二零一八年十月十七日起；發貨日 期起計60日內	二零一六年	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
總計					特許經營費—無信貸期 版權費—月底起計30日內		4,276	27.2	4,785	25.8	5,171	24.2

業 務

附註：包括多元單位特許經營商C在內的兩名個別人士當中一名亦於往績期內與其他人士訂立其他特許經營協議。

於往績期內，我們自總持牌經營商產生最大收入。於二零一七財政年度、二零一八財政年度及二零一九財政年度，印尼總持牌經營商產生的收入分別約為2,900,000坡元、3,000,000坡元及3,500,000坡元，分別佔我們的總收入約18.4%、16.2%及16.3%。

就西馬業務而言，於往績期內，我們向客戶Z(即我們於往績期內的五大客戶之一，位於馬來西亞柔佛州)出售雞肉產品，客戶Z其後向我們位於馬來西亞柔佛州的特許經營商轉售雞肉產品。此外，客戶Z亦為(i)二零一八財政年度及二零一九財政年度我們於馬來西亞柔佛州自營專賣店的雞肉產品供應商；及(ii)於往績期內我們於西馬的物流服務供應商，其自新加坡向我們於西馬的自營堂食店及倉庫交付我們的食材。

下表載列本集團與客戶Z之間於往績期內進行的交易詳情：

	二零一七 財政年度	二零一八 財政年度	二零一九 財政年度
客戶Z作為客戶			
銷售食材(千坡元)	665	749	816
佔總收入百分比(%)	4.2	4.0	3.8
毛利(千坡元)	114	119	160
毛利率(%)	17.2	16.0	19.7
客戶Z作為供應商			
採購食材(千坡元)	—	6	33
佔總收入百分比(%)	—	0.1	0.4
物流服務所涉及服務費(千坡元)	89	125	160
佔總銷售及分銷開支百分比(%)	2.9	3.2	3.7

董事認為，與客戶Z進行交易符合本集團整體利益，理由如下：

就我們位於柔佛州的特許經營商而言：柔佛州為位於馬來西亞半島南部的州份，與即我們於馬來西亞的倉庫所在地馬來西亞雪蘭莪相距甚遠。由於特許經營商通常負責自我們的倉庫向彼等經營的非自營專賣店或堂食店交付雞肉產品，位於馬來西亞柔佛州的特許經營商自我們的倉庫交付產品會產生相對較高的成本，尤其倘交付訂單零碎。客戶Z為位於柔佛州的物流公司。本集團向客戶Z銷售雞肉產品及位於柔佛州的特許經營商向客戶Z採購有關雞肉產品，因此董事相信特許經營商將受惠於有關安排，原因是訂單乃按合併基準交付。

業 務

就本集團而言：客戶Z負責柔佛州特許經營商的訂單及交付物流相關的聯絡及一切行政工作，舒緩本集團對行政員工的大量需求。董事確認，我們向客戶Z出售雞肉產品的價格不遜於我們向馬來西亞其他州份的特許經營商出售的價格。於最後實際可行日期，鑑於柔佛州有16間非自營堂食店，董事認為向客戶Z出售雞肉產品將更具成本效益，原因為倘我們自行處理向柔佛州特許經營商的所有銷售，尤其是當我們的馬來西亞辦公室位於吉隆坡，我們將會產生大量勞工成本及行政開支。

為便利及節省成本，我們亦就位於柔佛州的自營專賣店(於二零一八財政年度開業)向客戶Z採購雞肉產品。當我們向客戶Z採購，其將負責位於柔佛州的自營專賣店的交付成本。由於位於柔佛州的自營專賣店的雞肉產品數量相對為少，董事相信我們自行安排交付將不太具成本效益。

董事確認，於往績期及直至最後實際可行日期止，各董事或其各自的緊密聯繫人或任何股東概無擁有任何五大客戶的任何權益。

於往績期及直至最後實際可行日期止，我們與任何五大客戶之間並無任何重大爭議。

廣告及市場推廣

於往績期內，我們在新加坡及西馬進行各種市場推廣工作，以推廣我們的品牌及企業形象，包括：

- **傳統市場推廣**：我們在雜誌及在區內及購物商場樹立廣告牌等傳統媒體發放廣告，以加強品牌知名度。
- **數碼媒體**：我們活躍於社交媒體，自設網頁提供最新推廣優惠、菜單及新開業士林專賣店及士林堂食店等最新消息。
- **合作**：我們與旗下食肆所在的若干購物商場合辦市場推廣活動，如贊助遊戲、贊助企業社會責任活動及季節性宣傳活動。
- **宣傳活動**：我們不時派發折扣優惠券吸引人流光顧我們旗下的士林專賣店及堂食店。
- **贊助**：我們贊助多項活動，如世界巡迴演唱會、台灣賣座電影及台灣恐怖喜劇。

我們的廣告及市場推廣活動主要在新加坡及西馬進行。總持牌經營商、東馬總特許經營商及北加州總特許經營商將負責分別在印尼、東馬及北加州進行廣告及市場推廣活動(包括成本及開支)。我們將向彼等提供廣告及市場推廣材料樣本，以供彼等參

業 務

考製作適用於當地的廣告及市場推廣材料。為保持品牌形象，我們要求彼等遞交廣告及市場推廣活動方案供預先審批。

在新加坡及西馬，我們的廣告及市場推廣活動分為本地活動及全國性活動。本地活動指就推廣指定士林專賣店及士林堂食店而進行的市場推廣活動，一切相關成本及開支通常由有關士林專賣店及士林堂食店承擔，而全國性活動則指就推廣品牌而在新加坡或西馬境內進行的市場推廣活動，而於新加坡及西馬產生的一切相關成本及開支自集成市場推廣基金撥資。

於二零一七財政年度、二零一八財政年度及二零一九財政年度，我們承擔市場推廣開支分別約331,000坡元、431,000坡元及404,000坡元。

我們擬委聘一名台灣名人擔任代言人呈獻具有台灣特色的品牌形象，推出附有代言人肖像的宣傳物品，並主辦及／或贊助代言人出席的營銷活動。我們亦擬進行傳統的營銷及推廣活動，如播放電視廣告、向顧客派發傳單及張貼海報。我們計劃透過網上媒體加大營銷力度、安排每月舉行定期營銷活動及不時舉行針對新產品上市而進行的營銷活動。進一步詳情請參閱本節「業務策略—提升品牌知名度」一段。

集成市場推廣基金

我們要求所有新加坡及西馬的特許經營商將其每月銷售額的2%撥入新加坡集成市場推廣基金及西馬集成市場推廣基金。在新加坡進行全國性活動所需一切市場推廣開支由新加坡集成市場推廣基金支付，而在西馬進行全國性活動所需一切市場推廣開支則由西馬集成市場推廣基金支付，兩者均由本集團實報實銷，而本集團不會另行收取策劃及準備廣告及市場推廣活動涉及的行政開支，有關行政開支被視作我們的實物投入，因旗下在新加坡的自營專賣店及在西馬的自營堂食店並無對新加坡集成市場推廣基金或西馬集成市場推廣基金定期供款(因應特殊情況除外)。

下表列載集成市場推廣基金於所示日期的結餘(約數)：

	於 二零一七年 三月三十一日 千坡元	於 二零一八年 三月三十一日 千坡元	於 二零一九年 三月三十一日 千坡元
西馬集成市場推廣基金	152	54	22
新加坡集成市場推廣基金	19	27	45
合計	<u>172</u>	<u>81</u>	<u>67</u>

於往績期及直至最後實際可行日期，概無就管理、營運及動用集成市場推廣基金存在任何重大爭議。

業 務

營運及管理

營運流程

除就支援西馬的士林專賣店及堂食店而在馬來西亞的中央廚房進行食物加工外，我們並無為新加坡及海外的士林專賣店及堂食店處理小吃飲品。我們借助知名食品供應商及食物加工公司提供的服務。該等食品供應商及食品加工公司均具備豐富的食物加工能力及專長及掌握箇中竅門。此舉令我們得以更有效分配資源、減輕食物加工的營運費及維持高品質，並在毋須擔心加工能力的情況下實現增長。



採購及供應

我們向第三方供應商採購原材料及大部分半加工食品。新加坡自營專賣店的採購工作集中在新加坡辦事處進行，而西馬自營堂食店的採購工作則集中在馬來西亞辦事處進行，由我們的採購團隊與各自營專賣店及堂食店的員工合作管理。各自營專賣店或堂食店及非自營專賣店或堂食店的經理負責監察存貨水平及評估存貨需求，確保存

業 務

貨水平足夠應付正常業務營運。存貨水平由現場員工按月於自營專賣店及／或堂食店實地及透過審閱向本集團遞交的報告進行評估。自營專賣店及／或堂食店以及非自營專賣店及／或堂食店的存貨購買訂單不時集合處理。辦事處的員工將根據不同因素採購及補充存貨，包括(i)過往的購貨量；(ii)顧客的購買訂單；及(iii)本公司於相關時間的建議擴展計劃。

於往績期內，將產品加工所用原材料的採購成本並無大幅波動。於往績期內，我們在供應原材料上並無經歷任何重大短缺或延誤。在計及全部原材料可隨時在供應市場找到及按市況維持不變的假設下，董事預期於[編纂]後將產品加工所用原材料的採購成本不會大幅波動。

查 驗

我們在切實可行的情況下查驗所有原材料及半加工食品的品质和數量。我們倚賴員工於各自營專賣店及／或堂食店以及非自營專賣店及／或堂食店進行實地查驗，確保品質合格始向顧客提供。

食 物 加 工

新 加 坡

經計及於新加坡設立及經營中央廚房涉及的資本投資、對營運資金的衝擊、發牌要求及維護成本，我們委聘外界食品加工公司為新加坡的士林專賣店準備及加工處理食品。除有關按我們指定的規格在新加坡向本集團提供已加工及未加工雞肉的兩份協議外，我們於往績期內並無與任何其他外界食品加工服務供應商訂立長期協議。為保存我們的商業秘密及機密資料，我們與若干將在向本集團提供服務過程中取得有關我們食譜的資料的供應商訂立不披露協議。

西 馬

原材料均在西馬採購及直接送往西馬的中央廚房加工。我們設於馬來西亞的中央廚房配備食品加工所需設備，且於最後實際可行日期，西馬的中央廚房已領有營運所需一切牌照。

儲 藏 及 存 貨 管 理

於往績期及直至最後實際可行日期，我們並無因外界倉儲管理公司於我們的新加坡倉庫或我們的員工在西馬倉庫對產品處理不當而蒙受任何重大損失。

業 務

儲藏

食品供應及原材料的保質期從6個月到12個月不等，其將在新加坡倉庫儲存，而新加坡倉庫安排及管理所有送交新加坡士林專賣店的貨品。為確保新加坡倉庫管理快捷，我們已委聘外界倉儲管理公司，專責查驗我們在新加坡倉庫的食品及物流安排。

西馬倉庫屬於西馬中央廚房的一部分，為爭取效率，西馬士林專賣店的所有食品均在西馬倉庫儲藏。西馬倉庫由我們的西馬員工管理，而我們已實施一套控制措施確保食品妥善儲存。

存貨管理

我們致力優化新加坡及西馬倉庫的存貨水平。我們的存貨管理目標是確保經常維持充足存貨供業務營運所需而又不致囤積過多存貨。由於食材及原材料的保鮮期介乎6至12個月，我們的目標存貨政策因食材類別而異。儘管我們並無設立監察及監控旗下特許經營商或持牌經營商存貨水平的機制，惟我們密切監察特許經營商或持牌經營商的訂單模式，倘注意到銷售模式出現異常，我們將會與彼等聯繫。

考慮到向特許經營商或持牌經營商及旗下自營專賣店／堂食店銷貨的過往銷售模式、客戶喜好、市場趨勢以及旗下特許經營商或持牌經營商及旗下自營專賣店及堂食店的擴展計劃，我們持續向供應商採購產品，根據我們的預測維持合理存貨水平以滿足運營需求。我們的系統詳細記錄旗下存貨，包括存貨水平及賬齡。採購團隊根據系統定期監察存貨水平。當有需要時，採購團隊將向供應商下達訂單。我們根據過往消費體驗估算訂單量，以維持存貨水平。一般而言，半加工食品的存貨量足夠使用約2個月。

於二零一七財政年度、二零一八財政年度及二零一九財政年度，我們的平均存貨週轉日數分別約為24.3日、34.7日及36.4日。有關進一步詳情，請參閱本文件「財務資料—合併財務狀況表主要組成部分的描述及分析—存貨」一節。

物流

我們委聘第三方物流服務供應商從新加坡倉庫或西馬倉庫收集食品然後送交我們的士林專賣店及堂食店。我們亦使用新加坡外聘倉庫服務供應商提供的物流服務。與第三方物流服務供應商達成運輸安排令我們得以在發展及維持本身的物流系統上承擔較低的資本投資。我們挑選物流服務供應商的準則包括其信譽、營運規模、往績及價格。除將會於[編纂]後存續的貨運服務協議外，我們於往績期內並無與物流服務供

業 務

應商訂立長期合約。有關詳情，請參閱本文件「關連交易」一節。我們的物流服務供應商須承擔交付產品涉及的風險。我們根據交付表現、運輸能力及整體服務質素評估物流服務供應商。

若干產品由供應商直接送往新加坡及西馬的士林專賣店及堂食店。在此等情況下，供應商須為產品負責，直至送抵新加坡及西馬的士林專賣店及堂食店並驗收妥當為止。

於往績期及直至最後實際可行日期，我們並無因新加坡及西馬的物流服務供應商延遲交付或不當處理產品而致業務嚴重受阻。

實地查驗、儲藏及存貨

食物質素對我們的業務營運極為重要。我們已實施一套標準化食物質素控制系統，以監察品質保證人員於自營專賣店及／或堂食店以及非自營專賣店及／或堂食店進行的食材存貨查驗過程。所有食材送抵後隨即按我們的品質控制標準查驗及核對採購訂單所列數量。我們不接受不達標的食材，有需要時將會要求供應商更換。

實地準備

食物準備工序詳列於營運手冊。本集團提供營運手冊作為非自營專賣店及堂食店的指引，而自營專賣店及／或堂食店的員工均須接受培訓以熟習食物準備工序。我們在營運手冊中列明每種小吃產品須嚴格遵守的烹調程序，確保小吃產品的味道及賣相貫徹一致。每間自營專賣店及／或堂食店均配備炸鍋、電爐及煎板，方便為顧客準備小吃產品。

供應商

小吃飲品的主要原材料及半加工食材包括生雞肉、雞肉製品、半加工魚板、麵粉及麵粉製品及蕃薯。我們的主要供應商為主要位於新加坡、馬來西亞、台灣及泰國的食品供應商及食品加工公司。除兩項涉及按指定規格在新加坡向本集團供應已加工及未加工雞肉的協議外，我們一般不會與任何供應商訂立任何長期採購合約，而按需要訂購補給品賦予我們靈活彈性。所有供應商均負責交付我們所訂購的補給品。於往績期內，我們通常獲供應商給予最長一個月的賒賬期，貨款可以銀行轉賬或電匯方式結付。

於二零一七財政年度、二零一八財政年度及二零一九財政年度，來自五大供應商的採購額分別佔個別財政年度的總採購額約56.7%、54.1%及56.5%，而來自最大供應商的採購額則分別佔個別財政年度的總採購額約28.0%、27.2%及30.3%。

業 務

往績期內的五大供應商

下表列載於往績期內各年度向五大供應商採購的詳情：

供應商	主要業務活動/描述	所採購產品	位置	除賬期	業務關係 開始年份	二零一七財政年度		二零一八財政年度		二零一九財政年度	
						採購額	佔採購總額 百分比	採購額	佔採購總額 百分比	採購額	佔採購總額 百分比
						千港元	%	千港元	%	千港元	%
供應商A	與家畜有關食品及所有 相關產業的生產商、 加工商及貿易商	雞肉產品	馬來西亞	15日	二零一二年	2,013	28.0	2,183	27.2	2,606	30.3
供應商B	加工及保存肉類及 肉類產品	雞肉產品	新加坡	15日	二零零六年	449	6.3	不適用	不適用	530	6.2
供應商C	食品生產	半加工魚肉	台灣	無	二零零五年	687	9.6	671	8.4	698	8.1
供應商D	食品生產	麵粉產品	台灣	1星期	二零零四年	472	6.6	498	6.2	485	5.7
供應商E	米粉生產商	半加工麵粉	泰國	交貨後15日	二零一一年	不適用	不適用	494	6.2	533	6.2
供應商F ^(附註)	加工及保存肉類及 肉類產品	雞肉產品	新加坡	30日	二零零五年	443	6.2	490	6.1	不適用	不適用
						4,064	56.7	4,336	54.1	4,852	56.5

附註：二零一七財政年度金額包括與被視為單一供應商的供應商F及其附屬公司的交易。

董事確認，於往績期及直至最後實際可行日期止，各董事或其各自的緊密聯繫人或任何股東概無擁有任何五大供應商的任何權益。

於往績期及直至最後實際可行日期止，我們與任何五大供應商之間並無任何重大爭議。

挑選供應商

作為確保向可靠供應商採購補給品及食材的品質控制措施一部分，我們對所有從未發展業務關係的供應商進行審查程序，並每年對所有認可供應商進行兩次審查程序。在評估潛在供應商時，我們索取供應商的基本背景資料，包括其商業登記、食物牌照及證書。在本集團下訂單前，我們通常要求供應商提交產品樣本供管理團隊試食及查驗質素。我們將每年進行採購部門認為適當的實地視察潛在供應商以深入了解其營運及處所環境。我們並無委聘外部檢驗機構對旗下供應商場所進行查驗，原因為我們將要求供應商更換不符合標準的食材。憑藉與供應商交易多年，董事認為我們已建立穩定的供應網絡。於二零一九年三月三十一日，我們的認可供應商名單內有20名供應商。

業 務

除下文詳述的回扣安排外，董事確認，我們並無與任何供應商訂立任何回扣安排。據董事所深知及全悉，我們並無遭遇任何有關任何董事、控股股東或本集團任何僱員與任何供應商之間涉嫌賄賂或回佣安排的事件。

於往績期內，我們與供應商F訂立回扣安排。根據回扣安排，本集團將就旗下特許經營商與供應商F的已完成訂單獲得回扣。董事認為，由於回扣額不多，故有關安排並不重大。董事認為，回扣安排乃於日常業務過程中訂立及按公平基準計算，因為此舉在業界中屬常見。

品質控制及食物安全

食物安全及品質控制對於我們的聲譽和業務極為重要。因此，我們在整個營運流程實施嚴格的食物安全及品質控制標準及措施，確保產品絕對安全及質素優良。

品質控制管理

我們致力提供安全高質的小吃飲品。品質控制團隊負責(i)製訂、管理及監督品質控制制度；(ii)監督主要供應商的管理；(iii)處理及跟進顧客投訴；及(iv)監督小吃飲品的食物安全。於最後實際可行日期，我們共有15名品質控制人員，大部分已在食品業累積5年或以上工作經驗，而其中14名持有新加坡國家環境局認可培訓機構頒發的食品衛生證書或馬來西亞衛生部認可培訓機構頒發的食品處理課程證書。

品質控制制度涵蓋(其中包括)以下營運階段：

對原材料的品質控制

我們就挑選及管理供應商採納及維持若干程序，確保所用原材料均屬優質。

我們只選用能符合本身內部標準的供應商。於向新供應商採購原材料之前，我們的品質控制人員可能實地視察供應商的設施及生產過程，確保供應的食品符合品質標準。此外，我們定期評估供應商的表現(包括每年進行採購部門認為適當的實地監督及查驗)，不符合標準的供應商將自我們的認可供應商名單移除。

業 務

我們要求供應商供應的原材料必須符合我們的品質標準。品質控制人員在倉庫驗收原材料之前進行查驗，並會拒收不符合品質標準的原材料。我們亦不時委託第三方化驗所抽樣查驗原材料的質素。

對存貨及物流的品質控制

我們在設於西馬的自營倉庫實施仔細的倉庫營運程序，包括依時記錄、加貼適當標籤及定期盤點。我們亦根據原材料、包裝材料及半加工小吃飲品的性質、類別及生產日期維持儲存環境，並實行嚴格的衛生規定防止污染及交叉污染。

對物流的品質控制方面，我們要求物流服務供應商適時交貨，以免食物在運送過程中變壞。我們亦要求物流服務供應商確保運輸工具的車箱環境適合運送及符合嚴格的衛生標準。品質控制人員不斷審視物流服務供應商的表現，確保交付的產品完全符合我們的規定。

食物安全管理

為識別及控制食物安全問題，我們已實行以下措施：

- **產品測試**：我們自設品質控制團隊，亦在新加坡和西馬聘請「神秘顧客」對我們的產品進行品質測試，確保產品達到品質標準。
- **交由化驗所測試**：董事不時因應情況需要以隨機抽樣形式將若干產品送交獨立第三方化驗所進行食物安全測試。
- **食物安全風險管理及緊急應變**：品質控制團隊負責分析及識別旗下西馬中央廚房在生產過程中的食物安全風險。我們設有食物安全緊急應變計劃，詳列每個參與加工的部門所須遵循的應變程序及責任。倘發現自行加工的小吃飲品受到污染，西馬的中央廚房將暫停生產以徹底消毒，直至品質控制團隊確定已符合食物安全要求後始恢復生產。
- **互動溝通**：我們尋求定期與有關監管機構、消費者、供應商及僱員緊密聯繫，以掌握重要的食物安全資訊，使我們得以提升品質控制及防止發生食物安全事故。

業 務

退貨及消費者反饋

我們只在本公司經審慎考慮及調查後同意我們交付的產品確有瑕疵的情況下，始會提出退貨。在此情況下，我們將發出金額相當於所購產品貨款的信用單據供日後購貨時使用。於往績期內，我們因次品退貨而發出總金額約2,000坡元的信用單據。

於往績期內，並無發生顧客大量退貨的情況。

我們透過清晰的程序收集及處理消費者的反饋。銷售管理團隊使用消費者服務網頁接收消費者查詢、反饋及投訴。我們將接獲的投訴記錄，包括有關產品的資料，如包裝清單。專責有關地區的顧客服務主任對投訴負有初步責任，將聯絡消費者及收集有關投訴的額外資料。根據顧客服務主任收集的資料，負責生產、品質控制及／或物流的有關部門將獲通知所報告的產品瑕疵及進行所需補救措施。顧客服務團隊負責跟進投訴，確保投訴已獲適當處理。我們以不同方式應對投訴，包括與消費者溝通或給予彼等禮券供在士林專賣店使用。

我們認為本身的品質控制政策及慣例可確保產品質素優良及提升我們的聲譽。於往績期及直至最後實際可行日期，並無因產品質素問題而引致大量消費者投訴或糾紛，亦無發生產品回收事件。

牌照及許可

本集團主要於新加坡及西馬經營業務，我們須受新加坡及馬來西亞適用法律、法規及政府當局所規限。該等規定要求我們擁有各種牌照或批准。根據特許經營協議及印尼總牌照協議，特許經營商及持牌經營商負責自行遵守彼等非自營專賣店及堂食店所在相關司法權區的所有必要法律及法規，包括持牌規定。

據董事、新加坡法律顧問及馬來西亞法律顧問確認，於往績期及直至最後實際可行日期，本集團已就進行業務營運取得所有所需重大牌照、許可及註冊。

業 務

下表列載本集團於最後實際可行日期就旗下自營專賣店及堂食店持有的重大牌照概要：

發牌機構	牌照類別	屆滿日期
新加坡國家環境局	經營食肆(外賣)牌照	二零二零年一月十九日
新加坡國家環境局	經營食肆(外賣)牌照	二零二零年三月七日
新加坡國家環境局	經營食肆(外賣)牌照	二零二零年三月七日
新加坡國家環境局	經營食肆(外賣)牌照	二零一九年十月十九日
新加坡國家環境局	經營食肆(外賣)牌照	二零一九年八月三十日
新加坡食品安全局	經營食肆(外賣)牌照	二零二零年七月二十八日
新加坡食品安全局	經營食肆(外賣)牌照	二零二零年六月二十六日
新加坡食品安全局	經營食肆(外賣)牌照	二零二零年一月十六日
新加坡食品安全局	經營食肆(外賣)牌照	二零二零年六月六日
新加坡食品安全局	經營食肆(外賣)牌照	二零二零年六月十四日
新加坡食品安全局	經營食肆(外賣)牌照	二零二零年六月二十八日
新加坡國家環境局	經營食肆(外賣)牌照	二零二零年四月二十八日
新加坡國家環境局	經營食肆(外賣)牌照	二零一九年九月二十九日
沙亞南市政廳	儲存牌照	二零二零年五月三十一日
沙亞南市政廳	貿易及食品業	二零一九年七月三十一日
新加坡食品安全局	肉類及魚類產品進 出口及轉運牌照	二零一九年十一月三十日
新加坡食品安全局	進口加工食品及食物 設備登記證	二零一九年十月三十一日
新加坡農業食品獸醫局	食物倉庫登記證	二零二零年二月二十九日

於最後實際可行日期，據董事所深知，並無任何事實或情況可能導致暫停、撤銷或取消我們任何的牌照、許可、批准及／或豁免，或以其他方式對有關牌照、許可、批准及／或豁免造成重大不利影響。

業 務

由特許經營商持有的牌照

根據營運協議，我們已與若干特許經營商訂立安排，據此，我們將就非自營專賣店及堂食店取得有關牌照及許可。有關營運安排的詳情，請參閱本節「非自營專賣店及堂食店—與部分新加坡及西馬特許經營商的營運安排」一段。

下表列載本集團於最後實際可行日期根據營運協議就旗下非自營專賣店擁有及持有的牌照概要：

專賣店	發牌機構	牌照類別	屆滿日期
Waterway Point	新加坡國家環境局	經營食肆(外賣)牌照	二零二零年一月二十五日

僱員

我們非常重視吸納及留聘稱職的僱員。我們致力提供具競爭力的薪酬，亦不吝投資於僱員培訓及發展。我們的標準薪酬待遇包括基本薪金、有薪年假及病假。

於最後實際可行日期，我們有142名僱員，其中27名及5名全職外藉僱員分別位於新加坡及西馬。於最後實際可行日期，本集團未能於新加坡及西馬額外聘請外藉勞工。新加坡法律顧問及馬來西亞法律顧問確認，於往績期及直至最後實際可行日期，本集團已在各重大方面遵守適用的外籍勞工就業法律及法規。下表列載屬下僱員於最後實際可行日期按職能劃分的明細：

按職能劃分	新加坡	西馬	合計
財務及行政	2	—	2
銷售及市場推廣	2	4	6
業務發展	1	1	2
營運及物流	6	10	16
合夥及租賃	—	1	1
專賣店員工	106	9	115
全職僱員總數	50	25	75
兼職僱員總數(附註)	67	—	67
合計	117	25	142

附註：兼職僱員主要負責專賣店營運

業 務

招聘

我們一般自行或透過職業介紹所招聘員工。我們亦就旗下專賣店或堂食店營運委聘勞工機構，其負責所有法定供款，包括社會保險及福利以及工傷賠償的費用。

僱員手冊

我們已制定僱員手冊及政策，內容經管理層批准並分發所有僱員，當中載有關於最佳商業慣例、工作規範、防止欺詐機制、疏忽及貪污的內部規則及指引。我們為僱提供定期培訓及資源解釋所載指引。

於最後實際可行日期，我們並無發生任何重大員工或勞資糾紛。

物業

自置物業

於二零一八年四月，我們在新加坡購置約1,873平方呎的辦公室物業，其位於10 Anson Road, #21-02, 02A, 03, 03A, International Plaza, Singapore 079903 (「該物業」)。收購辦公室物業乃以物業按揭撥付，而有關物業按揭由控股股東的個人擔保抵押。有關進一步詳情，請參閱本文件「與控股股東的關係—獨立於控股股東—財務獨立」一節。

於最後實際可行日期，本集團佔用#21-02/02A/03作辦公室用途，而#21-03A自二零一八年四月起已租出。

租賃物業

於最後實際可行日期，我們就新加坡及西馬的士林專賣店及堂食店租用37個處所(包括經營安排的九份租約，其中七份已訂立經營協議)，就新加坡倉庫及西馬倉庫租用3個處所及就本身的辦事處在西馬租用1個處所。於二零一七財政年度、二零一八財政年度及二零一九財政年度，我們分別錄得租金及相關開支約1,200,000坡元、1,500,000坡元及1,700,000坡元。我們全部自營專賣店及堂食店均在租賃物業經營，有關自營專賣店及堂食店的租約詳情請參閱本節「自營專賣店及堂食店」一段。下表列載於最後實際可行日期本集團就經營自營專賣店及堂食店以外其他用途(即辦事處及倉庫)訂立的租約：

編號	用途	地點	租賃協議屆滿日期	面積
1.	馬來西亞辦事處	Unit 12-3A, Menara Mbm, No. 1, Jalan Syed Putra, 50460 Kuala Lumpur, Malaysia	二零一九年八月三十一日	1,060平方呎

業 務

編號	用途	地點	租賃協議屆滿日期	面積
2.	新加坡倉庫	Blk 192 Pandan Loop #02-33 Pantech Business Hub, Singapore 128381	二零一九年九月三十日	2,757平方呎
3.	馬來西亞倉庫	No. 5-G & No. 7-G (Ground Floor) Jalan Bulan BS U5/BS, Bandar Pinggiran Subang, Seksyen U5, 40150 Shah Alam, Selangor Darul Ehsan	二零一九年七月三十一日	3,520平方呎
4.	馬來西亞倉庫	No. 37G & 1st Floor, Jalan Bulan BP U5/BP, Bandar Pinggiran Subang U5, 40150 Shah Alam, Selangor Darul Ehsan	二零一九年九月三十日	3,420平方呎

於最後實際可行日期，董事確認，所有租賃物業均向獨立第三方租賃。

知識產權

我們的品牌、商標、版權、設計及其他知識產權對我們的業務非常重要。

有關旗下註冊商標及域名的進一步詳情，請參閱本文件附錄五「法定及一般資料—有關本集團業務的進一步資料—8.本集團知識產權」一節。

保護環境及社會責任

基於我們的業務性質，業務營運過程並無產生或排放任何污染物。因此，我們不受營運所在國家任何有關環保事宜的特定規則及規例規管。我們已採取措施在本集團內部培養回收文化，令工作環境符合環保原則。

職業健康及安全

我們致力保護僱員及特許經營商及持牌經營商所聘工人的健康及安全。為達此目標，我們採納營運手冊，概括介紹一系列適用於各自營專賣店及堂食店、倉庫以及非自營專賣店及堂食店的安全及保安程序及措施。我們已就安全控制程序及標準實施安全指引，包括處理安全事宜的程序、意外事故調查程序、保護及補救措施以及意外事故報告程序。我們要求全體僱員恪守該等指引。我們亦定期對西馬的中央廚房進行安全檢查，確保設備均經徹底測試可供安全使用。我們亦要求在西馬中央廚房操作加工

業 務

設備的人員接受有關規定安全標準的訓練。此外，全體僱員均獲提供工作場所常規安全訓練及設備以及健康與安全內部通則。

為確保遵守適用法例及規例，我們將不時審閱營運手冊，以納入我們營運所在國家有關健康、安全或環境規例的重大變更及市場通用慣例。

於往績期及直至最後實際可行日期，我們並無遭遇任何嚴重事故或安全問題，而本集團各成員公司亦無因不遵守新加坡或馬來西亞的健康、安全或環保規例而被處分。

保險

於截至二零一七年、二零一八年及二零一九年三月三十一日止年度，我們的總保險開支分別約為10,000坡元、12,000坡元及18,000坡元。

於最後實際可行日期，我們就新加坡的自營專賣店及／或西馬的自營堂食店投購零售業務綜合保險、火險及公眾責任險，承保範圍涵蓋(其中包括)火險及附加險、業務受阻、爆竊、在受保處所或運輸途中遺失金錢、業務意外地對第三方造成身體損傷或財產損毀的公眾責任保險、工傷補償、人身意外、厚板玻璃及因任何受保僱員干犯欺詐或不誠實行為而直接引致金錢損失的忠誠擔保。

我們要求各非自營專賣店及堂食店必須根據適用法例及規例規定投購所有所需保險。

董事認為，於最後實際可行日期，現有保險提供足夠保障及符合我們業務營運所在地點的業界慣例。董事將不時就面對的風險檢討承保範圍，確保我們的承保範圍維持足夠及符合業界慣例。於往績期及直至最後實際可行日期，並無就本集團成員公司投購的任何保險提出重大索償。

法律訴訟

於往績期及直至最後實際可行日期，本集團各成員公司概無牽涉(或就董事所深知及全悉，本集團任何成員公司亦無任何尚未了結或已蒙受威脅)任何將對我們的業務、經營業績、財務狀況或聲譽造成重大不利影響的重大法律訴訟、申索或仲裁。

業 務

遵守監管規定

於往績期及直至最後實際可行日期，本集團已就經營我們的新加坡自營專賣店及馬來西亞自營堂食店在各重大方面遵守新加坡及馬來西亞所有適用法例及規例。

於往績期及直至最後實際可行日期，本集團各成員公司概無遭新加坡或馬來西亞任何監管機構查詢或調查(包括旗下自營專賣店及堂食店的衛生)，而有關查詢或調查將對我們的業務、經營業績、財務狀況或聲譽造成重大不利影響。

風險管理

風險管理程序的最終目標是查找及減低在業務營運過程中可能出現及可能危害業務營運的潛在問題。

我們致力建立及維持健全的內部監控制度。我們已在業務營運的不同領域採納及實施風險管理政策及企業管治措施，例如財務報告、品質控制與食物安全及銷售活動各方面。

財務報告風險管理

我們已就財務報告風險管理採納完善的會計政策。我們為專責財務工作的員工提供恆常培訓，確保切實遵守及有效實施該等政策。

品質控制與食物安全風險管理

品質控制與食物安全是其中一項優先工作。我們高度重視品質控制及食物安全，務求提供安全而優質的產品。我們已就品質控制及食物安全採取一套完善的監督及管理系統，涵蓋營運的每個範疇，包括採購、生產、存貨及物流。有關品質控制團隊及我們就品質控制及食物安全所實行措施的詳情，請參閱本節「品質控制及食物安全—食物安全管理」一段。

銷售活動風險管理

我們已實施連串政策及程序以防止可能發生貪污事件。我們在僱員手冊及行為守則中列明我們的反貪污政策。

我們積極監察涉及海外銷售活動的法例及規例，並實行內部措施確保遵守規定，主要包括為海外銷售確立指引及向高級管理人員及專責海外銷售的員工提供有關培訓。

業 務

企業管治

我們不斷致力強化董事會的角色，使其成為專責就基本政策及高層次問題作出決定及監督營運的機構。董事會包括三名獨立非執行董事，確保管理具透明度及業務決定及營運公平公正。獨立非執行董事憑藉本身豐富的行政經驗及專門知識提供意見及發揮監督職能，對提升企業價值作出貢獻。

我們已加強本身的審計制度，確保風險管理及營運監督制度的功能恰如其份。我們已成立審核委員會，成員包括三名獨立非執行董事林偉彬先生、楊文豪先生及許聞釗先生，負責審視及監察財務監控、內部監控及風險管理制度的成效。

市場及競爭

競爭

根據Frost & Sullivan報告，預期新加坡快餐業將於未來數年受市場動力驅使而有所增長，例如食品價格相宜及便利以及新加坡食客外出用膳次數日益增加。同樣地，預期馬來西亞快餐業將於未來數年受市場動力驅使而有所增長，例如馬來西亞旅遊業市場及機會日益增長，消費者對優質服務效率及食物種類選擇的需求亦不斷增加。有關我們所經營行業分析的進一步詳情，請參閱本文件「行業概覽」一節。

季節性

我們的業務受季節性影響。於往績期內，我們一般於十一月、十二月及一月錄得較高收入。董事認為，於十一月、十二月及一月錄得較高收入的原因是顧客於假期及節日期間(如聖誕節及除夕)的消費較高。