

## 業 務

### 概覽

我們是中國領先的中式快時尚餐飲品牌管理及運營者。根據弗若斯特沙利文資料，按於2018年的收入計，我們在中國的所有中式快時尚餐飲中排名第三，在華南的所有中式快時尚餐飲中排名第一。截至最後可行日期，我們經營269間餐廳及管理41間加盟餐廳，覆蓋中國的31個城市，遍及11個省份及4個直轄市。

為追求「好吃不貴」的理念，我們致力於通過精緻的菜品、優質的服務和獨特的用餐氛圍為顧客提供美妙的用餐體驗。創新已深深植根入我們的企業文化中。在我們二十多年的經營歷史中，我們不斷改進我們的食譜、服務及餐廳風格，以迎合市場趨勢及顧客的喜好。

我們目前管理及經營五個自創的各具特色的自營品牌，即九毛九、太二、2顆雞蛋煎餅、愆及那未大叔是大廚。下表載列截至最後可行日期的五個品牌各自的特徵及業務規模。

品牌	九毛九	太二	2顆雞蛋	愆	那未大叔是大廚
					
主打菜系／菜品 . . . . .	中國西北菜系為主並融合中國其他地區的飲食風格	老孃子酸菜魚	煎餅	四川冷鍋串串	精品粵菜
調性 . . . . .	放心餐桌	獨特、有趣	健康、便捷	時尚聚會場所	一流大廚
目標顧客群 . . . . .	家庭、聚餐	年輕顧客	年輕顧客	年輕顧客	中高端消費群體
人均消費 . . . . .	人民幣50-70元	人民幣70-90元	人民幣20元-30元	人民幣50-70元	人民幣120-150元
每間餐廳建築面積 . . . . .	250-400平方米	200-300平方米	10-40平方米	120-200平方米 <sup>(1)</sup>	300-500平方米 <sup>(1)</sup>
截至最後可行日期 餐廳數量 . . . . .	直營：147	直營：98	直營：22 加盟：41	直營：1	直營：1

附註：

- 截至最後可行日期，我們已開設(i)一家愆餐廳，建築面積約為136平方米；及(ii)一家那未大叔是大廚餐廳，建築面積約為388平方米。上表兩個品牌的餐廳建築面積指我們將來預計開設的新餐廳建築面積範圍。

---

## 業 務

---

九毛九及太二為我們的兩大主要品牌，於往績記錄期間佔我們總收入的**98%**以上。

九毛九為我們的第一家餐飲品牌，亦為華南第一家以中國西北菜為特色的連鎖餐飲品牌。根據弗若斯特沙利文資料，按**2018**年收入計，九毛九在中國西北菜餐廳排名第二。

按**2018**年收入計，太二在中國所有酸菜魚餐廳中排名第一。我們通過實施多項創新營運及營銷措施，於往績記錄期間取得巨大增長，成功將太二發展成為知名品牌。太二收入由**2016**年的人民幣**67.8**百萬元增加至**2018**年的人民幣**540.2**百萬元，複合年增長率為**182.3%**，並由截至**2018**年**6**月**30**日止六個月的人民幣**218.1**百萬元增至截至**2019**年**6**月**30**日止六個月的人民幣**538.1**百萬元，增長率為**146.8%**。自**2015**年**7**月推出以來，太二餐廳數量已於截至最後可行日期迅速增至**98**間。

九毛九及太二均於各自的細分市場獲得顧客青睞及認可。九毛九於**2018**年被評為**2018**年度中國餐飲品牌力百強品牌]之一；太二於**2019**中國酸菜魚十大品牌]排行榜上名列第一。我們的微信官方賬號已成為我們推廣品牌及提升顧客忠誠度的重要平台。截至最後可行日期，我們的九毛九及太二的微信官方賬號的訂閱人數分達到**3.4**百萬人及**4.3**百萬人。

我們的收入由**2016**年的人民幣**1,164.3**百萬元增至**2018**年的人民幣**1,892.8**百萬元，複合年增長率為**27.5%**，並由截至**2018**年**6**月**30**日止六個月的人民幣**874.5**百萬元增至截至**2019**年**6**月**30**日止六個月的人民幣**1,237.1**百萬元，增長率為**41.5%**。

我們預計於**2019**年至**2021**年間開設約**370**間自營新餐廳，其中大約**240**間餐廳屬於太二，約有**54**間餐廳屬於九毛九，及**76**間餐廳屬於我們的其他餐廳品牌。我們的目標為進一步提高我們的市場份額，滲透現有市場並將業務擴展到一線城市、新一線城市、省會城市及週邊城市的新興市場。

---

## 業 務

---

### 我們的競爭優勢

#### 領先的中國快時尚餐廳品牌管理及運營者

我們是中國領先的快時尚餐飲品牌管理及運營者，目前在管理及運營5個獨立品牌，包括九毛九、太二、2顆雞蛋煎餅、愆及那末大叔是大廚。根據弗若斯特沙利文資料，以2018年收入計算，我們在中國所有中式快時尚餐廳中排名第三，在華南地區所有中式快時尚餐廳中排名第一。作為對我們多年來所取得成就的認可，我們曾獲得多項獎勵，包括「2018年度中國餐飲百強企業」。

我們旗下兩個主要品牌九毛九及太二在其細分市場表現優異且廣受消費者歡迎。根據弗若斯特沙利文資料，以2018年收入計算，九毛九在中國西北菜餐廳中排名第二位。截止最後可行日期，我們已擁有147家九毛九直營餐廳。

九毛九產生的收入由2016年的人民幣1,092.3百萬元增長至2018年度人民幣1,334.0百萬元，複合年增長率達到10.5%並由截至2018年6月30日止六個月的人民幣645.3百萬元增至截至2019年6月30日止六個月的人民幣682.8百萬元，增幅為5.8%。九毛九產生的經營利潤由2016年的人民幣176.5百萬元增長至2018年度人民幣230.2百萬元，複合年增長率達到14.2%並由截至2018年6月30日止六個月的人民幣116.3百萬元增至截至2019年6月30日止六個月的人民幣123.5百萬元，增幅為6.2%。

太二為酸菜魚餐廳市場的先驅及領導者。根據弗若斯特沙利文資料，以2018年收入計算，太二在中國所有酸菜魚餐廳中排名第一。截止最後可行日期，我們已在中國經營[98]家太二餐廳，太二產生的收入由2016年的人民幣67.8百萬元增長至2018年度人民幣540.2百萬元，複合年增長率達到182.3%並由截至2018年6月30日止六個月的人民幣218.1百萬元增至截至2019年6月30日止六個月的人民幣538.1百萬元，增幅為146.8%。太二產生的經營利潤由2016年的人民幣20.4百萬元增長至2018年度人民幣97.1百萬元，複合年增長率達到118.0%並由截至2018年6月30日止六個月的人民幣49.0百萬元增至截至2019年6月30日止六個月的人民幣[125.3]百萬元，增幅為155.7%。太二品牌榮登「2019中國酸菜魚十大品牌」榜首。

於往績記錄期間，中國中式快時尚餐飲市場不斷壯大，且預期於未來將會持續增長。根據弗若斯特沙利文資料，中國中式快時尚餐飲市場的總收入按複合年增長率25.0%錄得增長，由2014年的人民幣743億元增至2018年的人民幣1,815億元，計劃將以20.3%的複合年增長率錄得進一步增長，於2024年達致人民幣5,502億元。近年來，專注於中國酸菜魚的餐廳在中國興起，並快速受到消費者廣泛歡迎。於往績記錄期間，中國酸菜魚餐廳市場呈上升趨勢，並計劃未來幾年將持續增長勢頭。根據弗若斯特沙利文資料，2018年至2024年，中國酸菜魚餐廳市場總收入預期將按複合年增長率33.7%錄得急劇增長，於2024年達致人民幣705億元。

---

## 業 務

---

憑藉我們在中國中式快時尚餐飲市場的穩固地位及多年來積累的品牌管理經驗，我們相信我們能夠把握市場機遇，保持市場領先地位並進一步建立我們的品牌知名度以繼續於高速增長的市場中保持快速增長。

### 有利於快速發展的高標準化且可擴展的業務模式

經過23年的深耕經營，我們取得了寶貴的經驗，並已逐步建立高標準化且易複製的業務模式，我們已採用相關模式發展我們的所有品牌。該等業務模式使得我們從截至2016年1月1日的共142家餐廳迅速擴展餐廳網絡至截至最後可行日期的共269家餐廳。

我們的標準化業務經營主要體現在以下方面：

- *精簡的食物選擇*。我們於往績記錄期間以高標準化的概念開發我們的品牌。我們限制每個品牌提供的菜餚數量，以簡化我們的採購及物流。例如，太二的特色是老饅子酸菜魚，並供應不多於23種其他菜餚。該種受控制的菜品供應可以幫助我們精確所需的食材、烹飪方法以及每道菜餚的食物品相。
- *中央廚房*。我們目前在廣東、湖北及海南設有中央廚房。我們亦使用在中國行業領先的第三方供應鏈租用供應中心，彼等基於標準化的食譜及流程製備半成品食材。另外，我們就所有採購訂單採用集中採購體系，並通過採購部門進行集中訂單採購。中央廚房及集中採購體系確保食品風味及質量始終如一並及時配送食材，從而使我們獲得更大的規模經濟效益及實現更高的效率。
- *標準化營運程序*。我們已實施涵蓋餐廳經營多方面(包括餐廳設計、菜品、定價、食品準備、設施維護、前廳後廚清潔衛生及僱員操守等)的一整套標準流程。此外，我們將餐廳經營程序分成(i)食材及供應品驗收；(ii)食材及供應品清洗消毒；(iii)食品加工；(iv)食品準備及(v)食品裝盤及裝飾五個環節，並就各步驟提供易於遵循的指導及程序。
- *員工培訓*。我們為所有僱員提供全面的線上及線下培訓計劃。我們在總部設立了一個培訓中心，為各級員工提供統一的培訓。我們亦建立了一個電子學習平台，僱員可以通過該平台訪問我們的在線課程，包括操作程序、指南及標準、信息技術及企業文化。該等持續的培訓確保我們從管理團隊到一線餐廳員工擁有足夠的人材配置，以支持新餐廳的發展。

---

## 業 務

---

我們專注於購物中心的策略促進了我們餐廳網絡的快速發展。自2010年我們在購物中心開設第一間餐廳後，截至最後可行日期，我們已在商場開設261間餐廳。此外，截至最後可行日期，我們與101間商場合作超過三年，46間商場與至少兩個餐廳品牌合作。我們有一個團隊在選址過程中採用標準化的場地篩選及審查程序。商場商業環境的相似性有助於我們管理、運營及監督我們的餐廳。

利用我們從九毛九及太二獲得的制定標準化業務模式的經驗及我們與購物中心的深厚關係，我們相信我們將能夠以高效及系統的方式進一步將餐廳網絡擴展到新的市場。

### 我們開放、創新及共贏的企業文化使我們能夠緊跟市場趨勢

我們的企業文化是我們趕上市場趨勢的關鍵。我們培育及培養一種開放、創新及共贏的企業文化，鼓勵我們的員工在管理及運營我們的品牌時採取創造性的措施。在我們的創始人兼行政總裁管先生的領導及支持下，加上我們對餐飲業的深刻見解，我們能夠迅速應對不斷變化的餐飲趨勢及顧客的喜好。我們在每個品牌下均有一個產品開發部門，致力於積極開發及改進其菜單，以迎合新的市場趨勢。我們亦在總部為各品牌建立了一個實驗室，以不斷改進及完善我們的菜餚。

我們通過為品牌團隊提供靈活性及激勵計劃來鼓勵特定品牌的升級。我們向品牌經理及其團隊成員授予其所管理品牌的若干股權。通過在品牌表現與獎勵之間建立直接聯繫我們將品牌團隊的利益與我們的利益保持一致，使各品牌的成員均有很強的動力協作並共同努力實現共同的目標 — 提升其自身品牌的表現。

我們總部設有七個職能部門，分別負責品牌開發擴展、工程、採購及中央廚房及生產、資訊科技、財務及組織事務，以支持我們管理及運營的不同品牌。在職能部門的協助下，我們的品牌團隊可以專注於確定彼等目標顧客的需求，以進一步開發及改進符合不斷變化的市場趨勢的菜餚。

結合我們的企業文化、激勵計劃及支持性職能部門，我們成功捕捉市場趨勢，開發多個具有獨特概念的品牌，以滿足不同顧客群體的需求。我們追趕市場趨勢的能力在我們兩個主要品牌九毛九及太二的發展上得以體現。九毛九最初是一間獨立的街邊餐廳。自2010年以來，我們成功抓住中國商場蓬勃發展所帶來的市場機遇，迅速擴大九毛九的餐飲網絡。此外，我們進一步

---

## 業 務

---

將九毛九改造成為一個快時尚連鎖餐飲品牌，以實現標準化。由於我們抓住了線上社交媒體受到年輕一代日益追捧這一趨勢，我們提供的獨特用餐體驗以及我們的創意營銷及促銷策略使太二成為廣受年輕顧客青睞的品牌，年輕顧客傾向於在我們的太二餐廳用餐後在網上分享用餐體驗。

### 通過提供優質食物及服務，不懈追求卓越的用餐體驗，以打造值得信賴且受歡迎的餐飲品牌

我們致力於向顧客提供優質的食物及服務，並且我們不斷努力於提供高品質的食材、精緻的菜品、卓越的用餐體驗及與顧客的互動體驗，重視餐飲行業的本質特性，有助於我們打造值得信賴及受歡迎的餐飲品牌並擴大忠實顧客基礎。

- **健康及優質的食材。**我們採用全面廣泛的採購程序，並制定一套嚴格的供應商選擇標準。我們僅從特定區域採購食材，我們相信，經過反復測試及實驗，該區域為我們的菜式提供最合適的食材。例如，我們只從佛山採購鱸魚，使用定制酸菜，亦只從黑龍江採購大米。
- **可口精緻的菜餚。**我們致力於透過不斷提高菜餚的質量及風味，為顧客提供最上乘的美味佳餚。例如，我們每個季度根據顧客的評價而檢討及更新九毛九菜單，並不斷改進我們的菜餚，以迎合當地顧客的特定口味。以我們的招牌菜老饅子酸菜魚為例，我們用由我們精心挑選及混合的特殊調味料進行手工醃魚。我們亦嚴格控制儲存酸菜的溫度及濕度，通過自然發酵培養其獨特的味道。此外，我們以最佳方式呈上菜餚，為顧客提供卓越的用餐體驗。
- **優質的服務和獨特的用餐體驗。**九毛九主打「放心餐桌」，為家庭及團體提供溫馨細緻的用餐體驗。我們為兒童及長者提供免費禮品及提供價格優惠的生日麵條。太二提供精緻，令人難忘，並為時尚及年輕顧客所垂涎的老饅子酸菜魚。太二追求獨特而有趣的餐飲文化，透過搶眼及出人意料的標語與顧客建立融洽關係，例如「好好吃魚，莫玩手機」及「做宇宙第二好吃的酸菜魚」。顧客可通過手機訪問我們的一站式服務，包括下單、付款至開具收據。憑藉這些服務，倘顧客不想被打擾，其可以享受一段寧靜的時光。另一方面，我們的服務員可以減少部分工作量，並有更多時間以即時回應顧客的用餐需求，並與顧客進行更多有價值的互動。
- **互動平台。**我們向線上會員推出多樣有趣的互動活動以促進線上平台銷售特色產品，從而可增加顧客到餐廳用餐頻次。我們有一個團隊為我們線上平台精心設計內容，以吸引我們的顧客。結合線上及線下促銷活動，我們相信將進一步提升品牌形象。截至



---

## 業 務

---

最後可行日期，我們的九毛九微信官方賬號的訂閱者達3.4百萬名。截至最後可行日期，我們的太二微信官方賬號的訂閱者超逾4.3百萬名，每貼的平均閱讀量超過100,000人次，且太二有200多個微信粉絲群，核心粉絲超過100,000名。

通過我們對優質食材、菜品、顧客非凡用餐體驗及互動體驗的極致追求，我們已打造倍受信任且廣泛歡迎的品牌形像並吸引大量忠誠的消費者，這對我們的增長至關重要。

### 嚴格的食品安全及質量控制體系

我們注重「良心企業，健康品質」的企業價值並致力於選擇健康的食材。2017年，我們入選首批中國餐飲品牌「餐飲業質量安全提升工程示範企業」。我們實施一整套嚴格的食品安全和質量管控標準及措施，覆蓋我們經營的各個環節，包括(i)採購；(ii)食品加工；(iii)倉儲；(iv)物流及(v)餐廳運營。

- **採購。**我們在對供應商篩選及不同類別食材及其他供應品檢驗方面設有全面標準，以確保食品安全及質量。除我們進行的質量檢驗外，我們亦要求供應商向我們提供食品檢測報告並定期聘請第三方進行質量檢驗。
- **食品加工。**除嚴格遵守適用的食品安全標準、法律及法規外，我們亦自願採用ISO22000質量管理體系，以維護食品安全及質量標準。我們亦發佈質量控制內部指引，詳細說明我們運營各個環節的質量控制要求。
- **餐廳運營。**我們要求我們的餐廳員工每日檢查餐廳的清潔程度，餐廳員工的衛生及健康狀況以及食材的保質期。我們的質量控制部門不時對我們的餐廳進行或聘請第三方進行定期及臨時抽查，以識別及糾正潛在的質量及食品安全問題。此外，我們在大多數餐廳採用透明廚房，以便我們的顧客監督我們的各項操作程序，親眼見證我們對食品安全及質量控制的高標準要求。
- **員工培訓。**我們向餐廳員工持續提供培訓課程，以確保彼等清楚瞭解操作流程與質量標準。

---

## 業 務

---

### 經驗豐富且卓越的管理團隊

我們由一支經驗豐富、專業且卓越的管理團隊領導。我們的創始人兼行政總裁管先生擁有逾二十三年的餐飲行業經驗。管先生於1995年在海南海口開設第一家餐廳，並將其發展成為家庭及聚餐人群所信任並喜愛的餐飲品牌九毛九。管先生多年來在經營九毛九方面積累的經驗鞏固了我們作為多個不同風格餐飲品牌領先管理者及運營者的成功發展。我們的管理團隊包括曾在餐飲業跨國公司任職並積累豐富經驗的行業專家，以及自成立以來一直追隨我們的僱員組成。我們的高級管理層團隊大部分成員擁有超過十年的餐飲業經驗，並擁有不同的專長及背景，藉此我們相信將促進實現優勢互補。

我們認為，人力資源對餐飲業至關重要。我們致力於提供員工培訓，培養積極的企業文化，並制定激勵計劃以激勵員工。經過我們的努力，我們的管理團隊及餐廳員工的留任率不斷提升。我們相信，我們敬業且經驗豐富的管理團隊有助於我們未來的業務發展。

### 我們的增長策略

我們的目標是成為全球領先的餐飲品牌管理及運營者。我們將採取以下策略以進一步擴展我們的業務：

#### 通過繼續擴張複製我們的成功經驗

根據弗若斯特沙利文資料，受(i)中國城市化率不斷增加，(ii)購物中心餐飲服務的重要性日益提高，(iii)流行外出用餐的生活方式及(iv)線上社交媒體的發展的推動，中國中式快時尚餐飲市場的總收入計劃將按複合年增長率20.3%錄得增長，由2018年的人民幣1,815億元增至2024年的人民幣5,502億元。我們預計透過複製我們成功的業務模式繼續我們的業務擴展，以進一步滲透現有市場並進入新市場以把握增長機會。自1995年創立九毛九以來，我們已將其餐廳網絡擴展至海口、廣州、深圳、北京、天津、武漢及南京等城市。自2015年創立太二以來，我們已將其餐廳網絡擴展至廣州、海口、深圳、上海、天津、武漢、杭州、北京、廈門、石家莊及西安等城市。我們亦在廣州及深圳開設其他品牌的餐廳，如2顆雞蛋煎餅、愆及那未大叔是大廚。我們預計於2019年開設16家新的九毛九自營餐廳，主要將位於廣州、佛山和深圳，旨在進一步滲透現有市場。於九毛九餐廳網絡擴建之前，我們預計進一步改良及更新九毛九餐廳的菜單(例如將菜品種類從大約80種減少至50種，並進一步優化及完善該50種菜品)。我們預計在2019年開設60家新的太二自營餐廳，主要分佈在一線城市、新一線城市和主要省會城市。我們亦將通過加盟模式擴大中國2顆雞蛋煎餅的餐廳網絡。通過自營模式，我們預計在2020年開設18家九毛九餐廳、



本申請版本為草擬本，其所載資料不完整及可作更改。閱讀本文件時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

---

## 業 務

---

80家太二餐廳及24家其他品牌餐廳，並於2021年開設20家九毛九餐廳、100家太二餐廳及36家其他品牌餐廳。進一步詳情，參閱「餐廳經營 — 我們餐廳網絡的發展及擴展計劃」及「未來計劃及[編纂] — [編纂]」。

### 繼續通過多品牌及多概念策略擴張至更多細分市場

九毛九、太二、愆及那未大叔是大廚餐廳主要位於購物中心。九毛九以中國西北菜系為特色，定位為家庭及聚餐人群的用餐選擇。以酸菜魚為特色的太二及以冷鍋串為特色的愆則專注於年輕消費者。另一方面，以精品粵菜為特色的那未大叔是大廚專注於價格敏感度低的中高端顧客。2顆雞蛋煎餅作為一個現代化的快餐品牌，其使命是提供快速、方便及實惠的食品服務。其餐廳網絡不僅擴展至購物中心，亦圍繞學校及公共交通樞紐進行擴展。我們的品牌組合提供多樣化的菜餚、定價政策及品牌定位，以招攬廣大顧客。

我們的多品牌及多概念策略使我們能夠分散業務風險，主要得益於我們的各個品牌均有自身的特色及品牌定位。鑒於我們品牌的目標顧客群不同，上述策略也能夠降低我們餐廳之間的競爭風險。此外，我們的各個品牌團隊可專注於開發其最熟悉的品牌，從而促進品牌的快速發展。

我們相信，我們的多品牌及多概念策略對我們的成功而言至關重要。我們將繼續致力於研發，以實現和維持最佳的餐飲品牌組合，以進一步拓展至更多細分市場，抓住市場機遇，拓寬顧客群並最終提升市場份額。

### 繼續提升我們的供應及支持能力

我們預計進一步加強我們的供應及支持能力。於往績記錄期間，我們採用集中採購系統，為此我們的採購訂單幾乎全部由我們在廣東、湖北及海南的中央廚房或信譽良好的第三方供應鏈供應中心處理。展望未來，我們預計進一步加強集中採購系統，使我們更好地發揮我們的規模經濟效應，有效降低採購成本，提升我們自營餐廳及加盟商的盈利能力。該系統有助於食品供應及服務的標準化，從而我們能夠更好地控制食品安全及質量。我們預計升級現有的中央廚房及其設備及設施並開設新的中央廚房，以增強我們的供應鏈能力以支持我們的未來擴展計劃。

## 業 務

### 擴張至全球市場以增強我們的國際影響力

中國飲食文化歷史豐富且底蘊深厚。經過多年餐飲行業經驗的積累和人才的培養，我們已開發多個成功的中國快時尚餐飲品牌，並建立強大的人力資源機制。我們高度標準化的商業模式使我們能夠在全球市場複製我們的餐廳。我們致力於將餐廳網絡擴展至其他國家及地區，使世界各地的人們均可享受到健康及美味的中餐。我們預計優先考慮大量中國人居住的城市，例如香港、新加坡、西雅圖、洛杉磯、舊金山及溫哥華，以進行我們未來擴展。我們相信中餐不僅吸引海外華人，對於外國人也極具吸引力。我們將繼續進一步提升餐廳的質量，並提供不同的餐飲風格以吸引全球顧客。

我們採取審慎的方法進行全球擴張。我們將對海外目標市場進行全面研究，並考慮廣泛的因素，如法律及監管環境、宏觀經濟表現以及各特定市場的社會及文化特徵。我們將仔細評估並選擇適當的市場以擴張。

### 我們的業務

我們為中國快時尚餐廳品牌的領先管理者與經營者。我們管理及經營五個自營各具特色的品牌，其中九毛九及太二為我們的領先品牌。於往績記錄期間，我們亦管理及經營三個其他品牌，即2顆雞蛋煎餅、愆、那末大叔是大廚。下表載列所示期間按品牌劃分的收入。

	截至12月31日止年度						截至6月30日止六個月			
	2016年		2017年		2018年		2018年		2019年	
	人民幣	%	人民幣	%	人民幣	%	人民幣	%	人民幣	%
	(千元，百分比除外)									
	(未經審核)									
九毛九 . . . . .	1,092,329	93.8	1,203,566	81.9	1,334,045	70.5	645,254	73.8	682,790	55.2
太二 . . . . .	67,810	5.8	244,025	16.6	540,232	28.5	218,067	24.9	538,109	43.5
其他品牌 . . . . .	4,117	0.4	21,592	1.5	18,544	1.0	11,170	1.3	16,239	1.3
總計 . . . . .	<u>1,164,256</u>	<u>100.0</u>	<u>1,469,183</u>	<u>100.0</u>	<u>1,892,821</u>	<u>100.0</u>	<u>874,491</u>	<u>100.0</u>	<u>1,237,138</u>	<u>100.0</u>

附註：

1. 其他品牌包括以2顆雞蛋煎餅、愆、那末大叔是大廚、不怕虎牛腩、椰語堂及咧嘴品牌經營的餐廳。
2. 於往績記錄期間，我們亦(i)以不怕虎牛腩品牌開設六間餐廳，主要提供三種獨特的牛腩菜餚；(ii)以椰語堂品牌開設一間餐廳，主要提供椰子相關的甜品及(iii)以咧嘴品牌開設四間餐廳，主要提供多種魚類菜餚。由於業績不佳及經考慮未來增長潛力後，(i)我們關閉了四家不怕虎牛腩餐廳，並於2018年將我們於其餘兩間餐廳的權益無償轉讓予該品牌的佔少數股份的股東；(ii)我們已於2016年試行期間關閉椰語堂餐廳；及(iii)我們已於2019年試行期間關閉三間咧嘴餐廳，並將我們在剩下的餐廳的權益轉讓予該品牌的佔少數股份的股東，作價為人民幣100,000元。截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度以及截至2018年及2019年6月30日止六個月，該等十一間餐廳產生的收入佔我們總收入的0.4%、1.3%、0.3%、0.6%及0.2%。

本申請版本為草擬本，其所載資料不完整及可作更改。閱讀本文件時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

於往績記錄期間，我們絕大部分收入來自餐廳經營。其次，我們亦自外賣業務、特產銷售及其他產生收入。下表載列所示期間我們的每項服務收入的明細。

	截至12月31日止年度						截至6月30日止六個月			
	2016年		2017年		2018年		2018年		2019年	
	人民幣元	%	人民幣元	%	人民幣元	%	人民幣元	%	人民幣元	%
	(千元，百分比除外)						(未經審核)			
餐廳經營	1,133,363	97.3	1,352,384	92.0	1,688,503	89.2	784,734	89.7	1,117,084	90.3
外賣業務	24,411	2.1	104,831	7.1	188,960	10.0	83,251	9.5	106,014	8.6
特產銷售	1,506	0.1	1,709	0.1	949	0.1	335	0.0	697	0.1
其他	4,976	0.4	10,259	0.7	14,409	0.8	6,171	0.7	13,343	1.1
<b>總收入</b>	<b>1,164,256</b>	<b>100.0</b>	<b>1,469,183</b>	<b>100.0</b>	<b>1,892,821</b>	<b>100.0</b>	<b>874,491</b>	<b>100.0</b>	<b>1,237,138</b>	<b>100.0</b>

下表載列所示期間按品牌分類的經營利潤及經營利潤率：

	截至12月31日止年度						截至6月30日止六個月			
	2016年		2017年		2018年		2018年		2019年	
	經營利潤	經營利潤率	經營利潤	經營利潤率	經營利潤	經營利潤率	經營利潤	經營利潤率	經營利潤	經營利潤率
	(人民幣千元，百分比除外)									
		%		%		%		%		%
九毛九	176,493	16.2	199,473	16.6	230,186	17.3	116,349	18.0	123,534	18.1
太二	20,423	30.1	54,500	22.3	97,063	18.0	49,001	22.5	125,284	23.3
其他品牌	(1,232)	(29.9)	(2,485)	(11.5)	(9,540)	(51.4)	(4,434)	(39.7)	(7,387)	(45.5)
<b>總計</b>	<b>195,684</b>	<b>16.8</b>	<b>251,488</b>	<b>17.1</b>	<b>317,709</b>	<b>16.8</b>	<b>160,916</b>	<b>18.4</b>	<b>241,431</b>	<b>19.5</b>

附註：

1. 其他品牌包括以2顆雞蛋煎餅、慫、那未大叔是大廚、不怕虎牛腩、椰語堂及咧嘴品牌經營的餐廳。
2. 我們將經營利潤界定為經扣除(i)所用原材料及耗材；(ii)員工成本；(iii)使用權資產折舊；(iv)其他租金及相關開支；(v)其他資產折舊及攤銷；(vi)水電開支；及(vii)外賣服務費的收入。
3. 經營利潤的計算亦包括分配予各品牌的集中管理成本。

---

## 業 務

---

### 餐廳經營

#### 我們的品牌概述

##### 九毛九

始於1995年於海南海口的一家麵館，我們已將九毛九品牌打造成一個知名且備受喜愛的中式快時尚餐飲品牌，為家庭及聚餐人群提供餐飲選擇。

#### 菜譜及菜單

九毛九最初以供應經典的中國西北菜為主，其後亦提供融合中國其他地區飲食風格的菜品。

九毛九經營理念的關鍵原則之一是為家庭及聚餐人群提供「放心餐桌」。我們九毛九的豐富菜單提供典型的以家庭為導向的菜品，範圍由標誌性的山西麵至其他美味的家常菜不等。目前我們的菜單包含約[60–80]種菜品，可分為三大類：山西麵、招牌菜(如我們暢銷的主菜及炒菜)及搭配菜(如開胃菜及甜點)。我們於食物製作過程中使用高品質的食材並在九毛九餐廳的菜單上特別標明我們的食材來源。我們跟蹤及評估銷售及顧客對菜品的反饋，並根據每季度的評估結果審核及更新我們的菜單。我們亦不斷改進我們的菜式，包括其份量及價格，以響應不斷變化的消費趨勢。我們每年更新菜單上約20%–30%的菜式。

我們九毛九餐廳的顧客人均消費約為人民幣50元至人民幣70元。

---

## 業 務

---

下圖展示我們的四道菜，包括長壽麵、二斤大骨頭、大塊牛肉麵及幹香燜面。



長壽麵



二斤大骨頭



大塊牛肉麵



幹香燜面

### 環境及服務

我們力求為顧客營造有吸引力的用餐氛圍。我們的九毛九餐廳通常設計以包含以下元素：

- 中國紅，以環境溫暖為特點：
- 麵大師形象，以彰顯我們山西麵的特長，旨在提升對我們品牌的認知度；及
- 陶器，以傳統氛圍為特點，旨在展示我們作為中國家庭美食提供者的傳統及特色。

我們將繼續不斷調整和升級九毛九餐廳的內部設計，以適應顧客不斷變化的品味。九毛九餐廳的面積通常介乎250平方米至400平方米，大約有45桌平均可容納約180位顧客。我們採用一套為滿足我們顧客的預期而設計的嚴格餐桌服務標準，同時提高服務效率。顧客的訂單將錄



本申請版本為草擬本，其所載資料不完整及可作更改。閱讀本文件時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

入我們的中央IT系統，該系統會自動傳輸至餐廳廚房及收銀台，以減少錯誤並確保服務效率。我們大部分的九毛九餐廳亦支持智能二維碼菜單點餐，我們的顧客可通過彼等的智能手機下訂單，訂單將實時傳送至餐廳廚房及收銀台。

### 太二

我們於2015年開設第一間太二餐廳，旨在為年輕具潮流觸覺的顧客提供服務。太二為以酸菜魚為特色，備受年輕群體歡迎獨特而有趣的快時尚餐廳品牌先鋒。

### 菜餚及菜單

我們的宗旨是保持菜單簡單迷人，食物美味可口且令人印象深刻。我們僅在菜單中保留一種核心菜品 — 中國酸菜魚。我們亦提供其他通常受年輕顧客喜愛的配菜，但我們竭力保持菜單精簡。我們相信對於太二而言，最簡單即最優雅。因此，除我們的招牌老蠶子酸菜魚以外，提供的菜式不超過23種。太二的顧客人均消費約為人民幣70元至人民幣90元。下圖展示我們的招牌菜，老蠶子酸菜魚及配菜蛋酥軟糍粑。



老蠶子酸菜魚



蛋酥軟糍粑

### 主要食材及食物烹製

我們竭力使用通過商業渠道獲得優質食材。我們使用的大部分主要食材僅可從指定供應商獲得。例如，經過多次測試及實驗後，我們目前僅向佛山經選定的地點購買新鮮鱸魚，原因為彼等為我們的酸菜魚的最合適來源。酸菜為我們的老蠶子酸菜魚菜餚的靈魂。我們購買在傳統的中國陶罐中醃製的定制美味酸菜，並進一步儲存在我們設置的最佳溫度及濕度環境中。此精細的過程確保我們於太二餐廳使用的酸菜具有獨特味道並為我們頗受歡迎的的酸菜魚作出貢獻。



本申請版本為草擬本，其所載資料不完整及可作更改。閱讀本文件時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

我們以工匠精神製作菜餚。例如，為展現我們精細及獨特的食物烹製風格，我們於我們的菜餚烹製中引入雛菊花瓣元素。我們標準化而細緻的食物烹製過程使我們能夠始終如一地向顧客提供美味的食物及獨特而有趣的用餐體驗。

### 環境及服務

我們於太二餐廳為顧客提供獨特的用餐體驗。例如，我們的餐廳廣泛使用木雕元素作為裝飾，旨在營造簡單而美妙的餐廳氛圍。我們的餐廳亦貼有各種口號，為顧客提供消遣。下圖展示我們部分太二餐廳的內部設計。



太二追求獨特而有趣的餐飲文化，透過引人注目及出人意料的口號與顧客建立融洽關係，例如「酸菜比魚好吃」。我們的餐廳服務員與我們的顧客如摯友及密友般進行互動，而不僅僅是傳統意義上的服務員。此外，太二亦提供一站式服務，我們的顧客可通過手機進行下單、支付及開具收據。憑藉上述主動權，倘顧客傾向於不受打擾，彼等可享受一段寧靜的時光。另一方面，我們的服務員得以減少部分工作量並致力於及時關注顧客的用餐要求並與顧客進行更多的增值互動。

太二餐廳的面積通常介乎200平方米至300平方米，大約有33張餐桌可容納約110位顧客。

### 其他品牌

除九毛九及太二之外，我們亦管理及經營一系列的其他品牌。

### 2顆雞蛋煎餅

2顆雞蛋煎餅於2017年推出，為現代化的快餐品牌，目前於自營及加盟兩種模式下經營。2顆雞蛋煎餅於人流量較多的地方營運，包括商場、學校區域及公共交通樞紐，並利用人流較多的情況提供方便的食物服務。2顆雞蛋煎餅為傳統的中式薄餅注入現代元素以年輕顧客為目標。我們的品牌方向為「健康、方便、快捷」。我們使用七至八種食材製作成一個煎餅，填充必需的營養素。於我們的2顆雞蛋煎餅餐廳，顧客一般使用智能手機應用程式下單並付款。經下單後，訂單會顯示在廚房的屏幕上，我們的廚師將會在兩至三分鐘內完成煎餅。目前我們的菜單上有多種

本申請版本為草擬本，其所載資料不完整及可作更改。閱讀本文件時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

類型的煎餅，我們大約每隔一個半月更新一次菜單。我們預計於我們的產品中加入自助選擇，顧客可選擇他們最喜歡的煎餅食材。2顆雞蛋煎餅餐廳的顧客人均消費約為人民幣[20]元至人民幣30元。

2顆雞蛋煎餅餐廳以黃色及白色為主色調裝修，以展現煎餅兩種基本食材雞蛋和麵粉的特色，且其面積通常介乎10平方米至40平方米。到訪2顆雞蛋煎餅餐廳的大部分顧客能夠在較短時間內獲提供外帶煎餅，所以通常2顆雞蛋煎餅餐廳毋須設有堂食選擇。下列圖片展示我們其中一間2顆雞蛋煎餅餐廳的室內設計及我們所提供的薄餅。



悠

悠於2019年推出，以年輕顧客為主要目標。有趣的品牌名稱意味著我們關愛我們的顧客，並創造一個「你說的都對」環境。我們的主打菜為冷鍋串串，起源於四川省成都市。我們的菜單中亦包括美味的四川特產。顧客人均消費約為人民幣50元至人民幣70元。目前營業的悠餐廳的建築面積約為136平方米。我們計劃新開業的悠餐廳的面積介乎120平方米至200平方米之間並在自營模式下營運。

本申請版本為草擬本，其所載資料不完整及可作更改。閱讀本文件時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

---

## 業 務

---

下圖展示我們目前經營的戀餐廳的室內設計以及提供的主要菜式。



### 那未大叔是大廚

那未大叔是大廚品牌於2019年推出，以中高端顧客為主要目標。基於那未大叔是大廚的品牌名，我們塑造一個以粵菜為主的勤奮大叔廚師形像。我們採用多層會員預計，為VIP顧客提供私人用餐區及定制菜單。顧客人均消費介乎人民幣120元至人民幣150元，我們所提供的菜品種類不超過35種。那未大叔是大廚餐廳採用深藍色及金色為主色調低調而奢華的風格裝飾設計。那未大叔是大廚餐廳當前的建築面積約為380平方米。新的那未大叔是大廚餐廳的面積預計為300平方米至500平方米並在自營模式下營運。

---

## 業 務

---

下圖展示我們當前經營的那未大叔是大廚餐廳的室內設計及部分供應菜式。



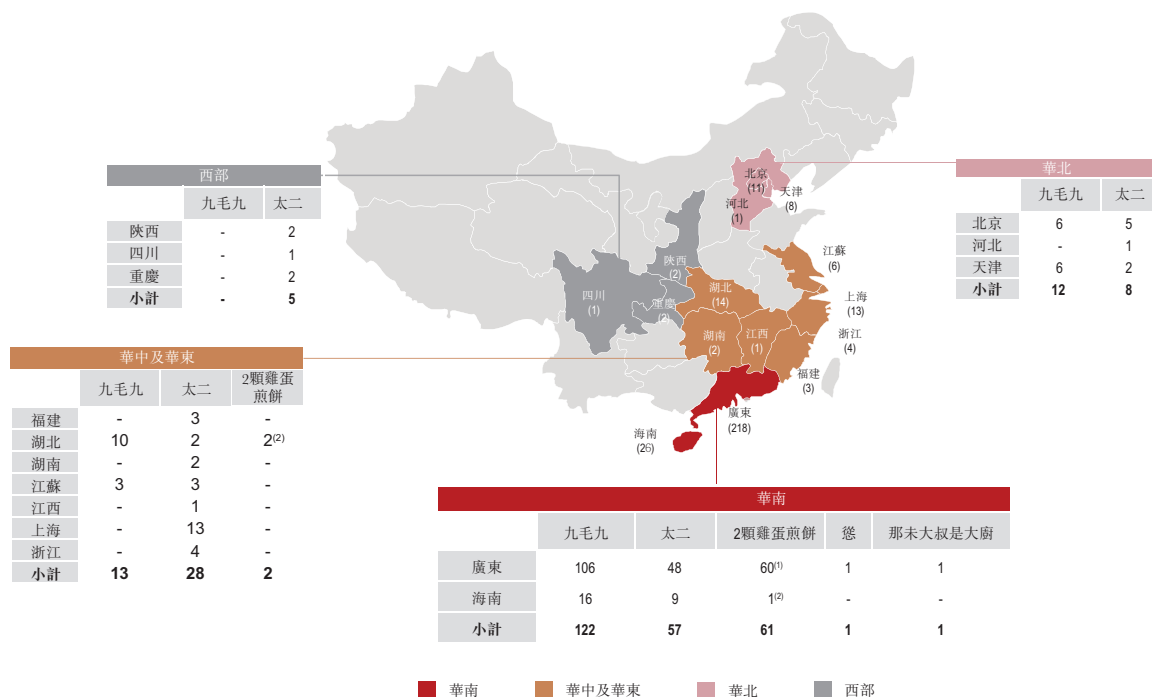
### 餐廳網絡

於往績記錄期間，我們的自營餐廳數量由2016年1月1日的142間增加至2019年6月30日的262間，並於最後可行日期進一步增加至269間。我們於2018年下半年開放加盟的2顆雞蛋煎餅店數量於2019年6月30日增加至35間，並於最後可行日期進一步增加至41間。截至最後可行日期，我們擁有及經營147間九毛九餐廳、98間太二餐廳、22間2顆雞蛋煎餅餐廳、1間愆餐廳及1間那未大叔是大廚餐廳及管理41間加盟2顆雞蛋煎餅餐廳。截至最後可行日，我們旗下的餐廳位於中國31個城市，遍及11個省份及4個直轄市。我們的餐廳通常位於購物商場。



## 業 務

以下地圖顯示截至最後可行日期我們餐廳的地理位置。



附註：

- 60間2顆雞蛋煎餅餐廳包括22間自營餐廳及38間加盟的2顆雞蛋煎餅餐廳。
- 所有該等2顆蛋煎餅餐廳為加盟的餐廳。

於往績記錄期間按城市級別劃分的各品牌餐廳明細參閱「餐廳經營 — 餐廳表現」。

### 我們餐廳網絡的發展及擴展計劃

任何期間新餐廳開業的實際數量、地點及時間將受到多項可控及不可控因素影響。我們可能會根據現有的市況、開業前的發展狀況以及相關餐廳的籌備情況，對預計的新餐廳開業的數量、地點及時間進行必要的調整。根據對中國中式快時尚美食市場增長的估計，我們的董事認為有足夠的市場需求支持我們的擴展計劃。

本申請版本為草擬本，其所載資料不完整及可作更改。閱讀本文件時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

### 九毛九

#### 九毛九的近期發展

下圖概述於往績記錄期間直至最後可行日期九毛九餐廳數量變化及變動。

	截至12月31日止年度			截至 6月30日 止六個月	自2019年 7月1日至最 後可行日期
	2016年	2017年	2018年	2019年	
<b>九毛九</b>					
期初餐廳數量 . . .	138	128	139	147	149
新開業餐廳 . . . . .	3	17	16	10	0
已關閉餐廳 . . . . .	13	6	8	8	2
增加／(減少)淨額 .	(10)	11	8	2	(2)
期末餐廳數量 . . .	128	139	147	149	147

關閉部分九毛九餐廳的主要是由於(i)我們自身對其表現不佳的評估決定及(ii)終止相關租賃協議。進一步資料見「 — 經營管理 — 評估我們的餐廳表現」。



本申請版本為草擬本，其所載資料不完整及可作更改。閱讀本文件時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

### 九毛九的擴張計劃

開設一間新的九毛九餐廳，我們主要承擔室內設計及裝修、購置廚房設備、傢俱及設備費用。截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度及2019年6月30日的六個月，我們開設新的九毛九餐廳的平均成本分別約為人民幣2.5百萬元、人民幣2.4百萬元、人民幣2.7百萬元及人民幣2.4百萬元。下表概述我們就九毛九餐廳的擴張計劃：

#### 九毛九的擴張計劃

	2019年	2020年	2021年
於以下年期新開業餐廳數量			
一線城市 . . . . .	5	12	15
新一線城市 . . . . .	1	1	1
二線城市 . . . . .	5	3	3
三線及以下城市 . . . . .	5	2	1
新開張的總量 . . . . .	16	18	20
計劃平均投資成本／餐廳(人民幣千元) . . . . .	2,500		
自2019年1月1日至最後可行日期產生及承擔的金額(人民幣千元) . . . . .	[23,269]		
資金來源 . . . . .	自有資金及源自[編纂]的所得款項		

附註：

1. 新餐廳的租賃押金並不包括在內。自2019年1月1日起至最後可行日期，租金按金為人民幣1.8百萬元。

本申請版本為草擬本，其所載資料不完整及可作更改。閱讀本文件時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

### 太二

#### 太二的近期發展

下表概述於往積記錄期間直至最後可行日期我們太二餐廳數量變化及變動。

	截至12月31日止年度			截至6月30 日止六個月	自2019年 7月1日至最 後可行日期
	2016年	2017年	2018年	2019年	
太二					
期初餐廳數量 . . .	4	13	28	65	91
新開業餐廳 . . . . .	9	16	37	26	7
已關閉餐廳 . . . . .	—	1	—	—	—
增加淨額 . . . . .	9	15	37	26	7
期末餐廳數量 . . .	13	28	65	91	98

關閉一間太二餐廳的是由於由房東終止相關租賃協議。

本申請版本為草擬本，其所載資料不完整及可作更改。閱讀本文件時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

### 太二的擴張計劃

開設一間新的太二餐廳，我們主要承擔室內設計及裝修、購置廚房設備、傢俱及設備費用。截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度及截至2019年6月30日的六個月，我們開設新的太二餐廳的平均成本分別約為人民幣1.8百萬元、人民幣1.9百萬元、人民幣2.3百萬元及人民幣2.3百萬元。下表概述我們就太二餐廳的擴張計劃：

#### 太二的擴張計劃

於以下年期新開業餐廳數量	2019年	2020年	2021年
一線城市 . . . . .	27	28	40
新一線城市 . . . . .	18	31	37
二線城市 . . . . .	11	19	21
三線及以下城市 . . . . .	4	2	2
新開張的總量 . . . . .	60	80	100
計劃平均投資成本／餐廳(人民幣千元) . . . . .	2,500		
自2019年1月1日至最後可行日期產生及 承擔的金額(人民幣千元) . . . . .	[69,968]		
資金來源 . . . . .	自有資金及源自[編纂]的所得款項		

附註：

1. 新餐廳的租賃押金並不包括在內。自2019年1月1日起至最後可行日期，租金按金為人民幣10.7百萬元。

### 其他品牌

#### 其他品牌的近期發展

下表概述於往績記錄期間直至最後可行日期我們自營2顆雞蛋煎餅餐廳的數量及變動：

	截至12月31日止年度			截至6月30 日止六個月	自2019年 7月1日至最 後可行日期
	2016年	2017年	2018年	2019年	
<b>2顆雞蛋煎餅(自營)</b>					
期初餐廳數量 . . . . .	—	—	8	15	20
新開業餐廳 . . . . .	—	8	8	6	2
已關閉餐廳 . . . . .	—	—	1	1	—
增加淨額 . . . . .	—	8	7	5	2
期末餐廳數量 . . . . .	—	8	15	20	22

本申請版本為草擬本，其所載資料不完整及可作更改。閱讀本文件時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

於截至2019年6月30日止六個月，一間憇餐廳及一間那末大叔是大廚餐廳已開業。

### 其他品牌的擴張計劃

截至2017年及2018年12月31日止年度及2019年6月30日止六個月，我們開設一間新的自營2顆雞蛋煎餅餐廳的平均成本分別約為人民幣145,000元、人民幣186,000元及人民幣189,000元。截至2019年6月30日止六個月，我們開設新的憇餐廳及開設新的那末大叔是大廚餐廳分別產生約人民幣1.4百萬元及人民幣4.5百萬元的成本。下表概述我們2顆雞蛋煎餅、憇及那末大叔是大廚的餐廳擴張計劃：

	2顆雞蛋煎餅 (僅就其自營餐 廳而言)	憇	那末大叔是大 廚
於以下年期新開業餐廳數量			
2019年 . . . . .	12	2	2
2020年 . . . . .	15	5	4
2021年 . . . . .	20	10	6
計劃平均投資成本／餐廳(人民幣千元) . . . . .	150	2,000	5,000
於最後可行日期產生及承擔的金額 (人民幣千元) <sup>(1)</sup> . . . . .	1,437	1,434	4,523
資金來源 . . . . .	自有資金及源 自[編纂]的所得 款項	自有資金及源 自[編纂]的所得 款項	自有資金及源 自[編纂]的所得 款項

附註：

1. 新餐廳的租賃押金並不包括在內。自2019年1月1日起至最後可行日期，2顆雞蛋煎餅、憇及那末大叔是大廚品牌下開設的新餐廳的租金按金分別為人民幣0.5百萬元、人民幣0.3百萬元及人民幣0.3百萬元。

---

## 業 務

---

對於以加盟模式經營的2顆雞蛋煎餅餐廳，開設新加盟餐廳的信息系統及標準程序已建立及標準化，且我們預計於不久的將來完成建立人才培訓系統及物流系統，為以加盟為主的2顆雞蛋煎餅餐廳大規模擴張作準備。我們預計於2019年開設約60間新的加盟2顆雞蛋煎餅餐廳；2020年開設100間並於2021年達致300間。由於我們的加盟商基本負責新餐廳開業所需的全部資金，我們預計不會因實施我們的擴張計劃而產生大量資本支出。有關詳情請參閱「— 加盟模式」。

### 擴展管理

我們在高度標準化及可擴展的商業模式下營運，我們相信通過複製我們既定的管理及營運程序，有效地轉移知識並在開設新餐廳時採用最佳實踐，我們將能夠不斷擴展我們的餐廳網絡。

我們的慣常作法為透過開展詳細而全面的盡職調查以啟動特定餐廳的擴張計劃。該調查通常包括對整個市場趨勢、新購物中心的發展時間表的研究及有關我們有意開設新餐廳所在城市的監管、政策及稅收制度的資料。於盡職調查完成後，經我們分析及討論，一旦我們決定開設一間新餐廳，我們經驗豐富的談判團隊將與可能為我們的長期合作夥伴的商業地產開發商進行密集磋商。於此階段後，我們將聘請我們長期委託的施工團隊對我們的餐廳進行室內建築項目。從選址過程開始到餐廳開業的一般前置時間約為6至9個月。

為促進新餐廳的順利開門營業，我們為新餐廳的各關鍵運營功能至少安置一名現有餐廳員工。我們現有的員工熟悉我們的操作程序，可利用彼等之經驗及專門技能更好地協調新餐廳的工作，並為新的餐館員工提供支持並介紹我們的標準及文化。我們現有訓練有素的員工的協助確保我們的業務程序及最佳實踐能夠有效地轉移至新開業的餐廳。我們不時招募新員工並於現有餐廳對彼等進行培訓，為同一品牌的新餐廳開業做準備。

我們相信，我們將從成功實施擴大現有市場滲透率並拓展至新市場的擴張計劃中受益，成功及穩定的擴張將在以下方面對我們有所幫助。

- **增加總銷售額。**於我們的餐廳網絡中增添新餐廳計劃將增加我們的總收入。
- **增加市場份額。**根據弗若斯特沙利文資料，中國中式快時尚美食市場計劃將按複合年增長率20.3%錄得增長，由2018年的人民幣1,815億元增加至2024年的人民幣5,502億元。我們認為，我們的擴張計劃將有助於我們在零散但快速發展的市場中佔據更多的市場份額。

---

## 業 務

---

- 獲得優於競爭對手的優勢。我們認為於現有市場及新市場開設新餐廳將有助於我們(i)先於競爭對手獲得優質餐廳地段；(ii)阻止我們的競爭對手於新餐廳地段開設餐廳而可能對我們現有餐廳的銷售額產生不利影響；及(iii)自我們的競爭對手處吸引顧客。
- 提高品牌認知度。不斷擴大的餐飲網絡將擴大增加我們的業務版圖，藉此我們相信將有助於我們進一步促進消費者對我們品牌的認可。
- 改善成本效率。我們認為，不斷擴大的餐飲網絡將使我們能夠(i)進一步加強我們對供應商的議價能力；及(ii)實現更大的規模經濟。

### 選址

我們新餐廳選址時會遵循嚴謹的方法。我們在確定新餐廳的合適位置時進行徹底的調查，包括實地考察、行人人數統計及對公共數據進行廣泛審查，以便為我們的決策過程收集必要的資料。我們特別傾向於交通便利及較大人流量的城市優質商業區。尤其是，我們通常會考慮以下因素：

- 商業區的位置；
- 商業區人口密度；
- 商業區的年齡分佈，平均可支配收入及消費者族群；
- 商業區內消費者的消費模式及用餐習慣；
- 商業區內其他餐廳的位置；
- 高峰時段估計的客流量；
- 樓宇結構、停車場及廣告牌的可用性；
- 租金費用及估計的投資回報率；及
- 商業區競爭者的數量及性質。

為減少我們自身餐廳間的競爭，我們通常避免在同一商業區內開設同一品牌的餐廳。鑒於顧客對多樣化餐飲選擇的固有需求，我們的多品牌及多概念策略有助於降低我們餐廳之間的競爭風險。我們亦會考慮人口、其他統計信息及平均可支配家庭收入，以盡量減低我們自有餐館之間的競爭。



---

## 業 務

---

### 租賃安排

我們的租賃安排通常持續五年或更長時間。我們的租約通常包括兩至三個月的免租期，以方便場所進行室內設計及翻新。於往績記錄期間，我們餐廳的大部分租賃協議均按可變租金安排進行，根據該等安排，我們的應付租金通常介乎特定餐廳收入的**8%至11%**。部分該等租約亦載有最低租金付款條款，據此，我們需要支付最低租金或根據餐廳收入計算的或有租金(以較高者為準)。其他租約屬於固定租金安排。

### 餐廳表現

下表載列於往績記錄期間有關我們全系統餐廳的若干主要營運資料。倘適用，表中的收入指源自堂食、外賣及特產商品的店內銷售的收入。外賣收入不計入翻座率的計算。

本申請版本為草擬本，其所載資料不完整及可作更改。閱讀本文件時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

	於12月31日／截至12月31日止年度			於6月30日／ 截至6月30日止六個月	
	2016年	2017年	2018年	2018年 (未經審核)	2019年
<b>九毛九<sup>(1)</sup></b>					
<b>收入(人民幣千元)<sup>(8)</sup></b>					
一線城市 . . . . .	647,399	717,762	793,860	381,234	406,229
新一線城市 . . . . .	126,969	142,703	167,701	79,805	82,098
二線城市 . . . . .	136,786	131,678	140,351	70,821	63,980
三線及以下城市 . . . . .	176,199	201,164	217,799	107,222	119,300
<b>整體 . . . . .</b>	<b>1,087,353</b>	<b>1,193,307</b>	<b>1,319,710</b>	<b>639,082</b>	<b>671,606</b>
<b>餐廳數量(#)</b>					
一線城市 . . . . .	69	71	78	75	76
新一線城市 . . . . .	19	23	24	24	23
二線城市 . . . . .	18	20	18	19	19
三線及以下城市 . . . . .	22	25	27	26	31
<b>整體 . . . . .</b>	<b>128</b>	<b>139</b>	<b>147</b>	<b>144</b>	<b>149</b>
<b>各餐廳的平均每日銷售額 (人民幣)<sup>(3)</sup></b>					
一線城市 . . . . .	26,048	28,133	29,796	29,102	29,717
新一線城市 . . . . .	17,341	19,889	20,256	19,936	19,372
二線城市 . . . . .	17,525	20,131	20,555	19,989	21,513
三線及以下城市 . . . . .	22,633	24,550	23,366	23,774	23,937
<b>整體 . . . . .</b>	<b>22,764</b>	<b>25,163</b>	<b>25,841</b>	<b>25,405</b>	<b>25,965</b>
<b>各餐廳每日平均服務的 顧客(#)<sup>(4)</sup></b>					
一線城市 . . . . .	527	527	550	544	522
新一線城市 . . . . .	368	400	385	386	367
二線城市 . . . . .	370	398	396	389	388
三線及以下城市 . . . . .	494	496	458	459	430
<b>整體 . . . . .</b>	<b>472</b>	<b>485</b>	<b>486</b>	<b>482</b>	<b>464</b>
<b>顧客人均消費(人民幣)<sup>(5)</sup></b>					
一線城市 . . . . .	49	53	54	54	57
新一線城市 . . . . .	47	50	53	52	53
二線城市 . . . . .	47	51	52	51	55
三線及以下城市 . . . . .	46	49	51	52	56
<b>整體 . . . . .</b>	<b>48</b>	<b>52</b>	<b>53</b>	<b>53</b>	<b>56</b>
<b>翻座率(倍)<sup>(6)</sup></b>					
一線城市 . . . . .	2.8	2.6	2.6	2.6	2.5
新一線城市 . . . . .	2.0	2.1	2.0	2.1	2.0
二線城市 . . . . .	2.2	2.3	2.2	2.2	2.1
三線及以下城市 . . . . .	2.4	2.3	2.2	2.3	2.2
<b>整體 . . . . .</b>	<b>2.5</b>	<b>2.4</b>	<b>2.4</b>	<b>2.4</b>	<b>2.3</b>

本申請版本為草擬本，其所載資料不完整及可作更改。閱讀本文件時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

	於12月31日／截至12月31日止年度			於6月30日／ 截至6月30日止六個月	
	2016年	2017年	2018年	2018年 (未經審核)	2019年
太二 <sup>(2)</sup>					
收入(人民幣千元) <sup>(8)</sup>					
一線城市 . . . . .	50,897	171,472	373,234	159,426	347,739
新一線城市 . . . . .	—	—	28,322	—	56,002
二線城市 . . . . .	—	8,731	37,198	11,497	59,025
三線及以下城市 . . . . .	16,913	63,823	101,478	47,144	74,437
<b>整體 . . . . .</b>	<b>67,810</b>	<b>244,025</b>	<b>540,232</b>	<b>218,067</b>	<b>537,203</b>
餐廳數量(#)					
一線城市 . . . . .	9	18	40	23	54
新一線城市 . . . . .	—	—	7	—	15
二線城市 . . . . .	—	2	8	2	9
三線及以下城市 . . . . .	4	8	10	8	13
<b>整體 . . . . .</b>	<b>13</b>	<b>28</b>	<b>65</b>	<b>33</b>	<b>91</b>
各餐廳平均每日銷售額 (人民幣) <sup>(3)</sup>					
一線城市 . . . . .	23,817	35,443	39,659	40,691	39,085
新一線城市 . . . . .	—	—	30,919	—	33,454
二線城市 . . . . .	—	30,315	33,664	31,937	39,936
三線及以下城市 . . . . .	24,231	29,589	32,703	32,968	34,816
<b>整體 . . . . .</b>	<b>23,919</b>	<b>33,506</b>	<b>37,168</b>	<b>38,190</b>	<b>37,866</b>
各餐廳每日平均服務的 顧客(#) <sup>(4)</sup>					
一線城市 . . . . .	359	493	535	552	508
新一線城市 . . . . .	—	—	422	—	448
二線城市 . . . . .	—	459	490	473	561
三線及以下城市 . . . . .	394	472	486	495	509
<b>整體 . . . . .</b>	<b>367</b>	<b>485</b>	<b>514</b>	<b>532</b>	<b>507</b>
顧客人均消費(人民幣) <sup>(5)</sup>					
一線城市 . . . . .	66	72	74	74	77
新一線城市 . . . . .	—	—	73	—	75
二線城市 . . . . .	—	66	69	68	71
三線及以下城市 . . . . .	62	63	67	67	68
<b>整體 . . . . .</b>	<b>65</b>	<b>69</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>75</b>
翻座率(倍) <sup>(6)</sup>					
一線城市 . . . . .	3.6	4.6	5.2	5.3	5.0
新一線城市 . . . . .	—	—	3.9	—	4.2
二線城市 . . . . .	—	4.3	4.8	4.5	5.5
三線及以下城市 . . . . .	3.6	4.0	4.2	4.3	4.3
<b>整體 . . . . .</b>	<b>3.6</b>	<b>4.5</b>	<b>4.9</b>	<b>5.0</b>	<b>4.9</b>

本申請版本為草擬本，其所載資料不完整及可作更改。閱讀本文件時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

	於12月31日／截至12月31日止年度			於6月30日／ 截至6月30日止六個月	
	2016年	2017年	2018年	2018年 (未經審核)	2019年
<b>2顆雞蛋煎餅：自營</b>					
收入(人民幣千元) <sup>(8)</sup> . . . . .	—	2,546	12,728	5,565	9,333
餐廳數量(#) . . . . .	—	8	15	12	20
各餐廳的平均每日銷售額 (人民幣) <sup>(3)</sup> . . . . .	—	2,738	3,329	3,041	3,118
各餐廳每日平均服務的 顧客(#) <sup>(4)</sup> . . . . .	—	138	166	147	152
顧客人均消費(人民幣) <sup>(5)</sup> . . . . .	—	20	20	21	20
<b>2顆雞蛋煎餅：加盟<sup>(7)</sup></b>					
收入(人民幣千元) <sup>(8)</sup> . . . . .	—	—	2,770	—	11,417
餐廳數量(#) . . . . .	—	—	14	—	35
各餐廳的平均每日銷售額 (人民幣) <sup>(3)</sup> . . . . .	—	—	2,618	—	2,602
各餐廳每日平均服務的 顧客(#) <sup>(4)</sup> . . . . .	—	—	144	—	133
顧客人均消費(人民幣) <sup>(5)</sup> . . . . .	—	—	18	—	20
<b>憇</b>					
收入(人民幣千元) <sup>(8)</sup> . . . . .	—	—	—	—	2,658
餐廳數量(#) . . . . .	—	—	—	—	1
各餐廳的平均每日銷售額 (人民幣) <sup>(3)</sup> . . . . .	—	—	—	—	16,410
各餐廳每日平均服務的 顧客(#) <sup>(4)</sup> . . . . .	—	—	—	—	311
顧客人均消費(人民幣) <sup>(5)</sup> . . . . .	—	—	—	—	53
翻座率(倍) <sup>(6)</sup> . . . . .	—	—	—	—	4.6
<b>那未大叔是大廚</b>					
收入(人民幣千元) <sup>(8)</sup> . . . . .	—	—	—	—	1,003
餐廳數量(#) . . . . .	—	—	—	—	1
各餐廳的平均每日銷售額 (人民幣) <sup>(3)</sup> . . . . .	—	—	—	—	31,356
各餐廳每日平均服務的 顧客(#) <sup>(4)</sup> . . . . .	—	—	—	—	248
顧客人均消費(人民幣) <sup>(5)</sup> . . . . .	—	—	—	—	127
翻座率(倍) <sup>(6)</sup> . . . . .	—	—	—	—	1.8

本申請版本為草擬本，其所載資料不完整及可作更改。閱讀本文件時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

附註：

1. 不包括本集團經營的馬場餐廳的表現。請參見「與控股股東的關係 — 競爭利益」。
2. 本集團擁有於加拿大一間太二餐廳40.0%的股權。然而，該餐廳由本集團的當地合作夥伴經營，因此不計入其表現。
3. 通過將該期間的收入除以該期間的餐廳營運日總數計算。
4. 通過將該期間的總客流量除以該期間的餐廳營運日總數計算。
5. 通過將該期間的收入除以該期間的總客流量計算。
6. 通過將總客流量除以該期間的總餐廳營運天數及平均座位數的乘積計算。翻座率不適用於2顆雞蛋煎餅。
7. 加盟的2顆雞蛋煎餅餐廳於2018年下半年開始營業。
8. 扣除營業稅及附加費收入。

我們餐廳業務收入的增長主要取決於翻座率及顧客人均消費。鑑於往績記錄期間翻座率及顧客人均消費之間的關係穩定，九毛九的收入增長主要因為我們九毛九餐廳數量的增加。另一方面，與九毛九相比，我們太二餐廳經營業績表現出色，翻座率及顧客人均消費均較高。因此，往績記錄期間，太二的收入錄得增長較快。我們的其他品牌，即2顆雞蛋煎餅、愆及那未大叔是大廚均處於早期發展階段，因此其表現結果會不斷波動。

### 初始盈虧平衡期及現金投資回收期

於往績記錄期間，由於我們嚴格的發展策略，我們大部分餐廳於運營滿一個月後實現收支平衡。

下表載列我們餐廳的現金投資回收期。

	現金投資回收期
九毛九 . . . . .	22 個月
太二 . . . . .	7個月
2顆雞蛋煎餅：自營 . . . . .	15個月

## 業 務

### 同店銷售

下表載列於往績記錄期間我們的九毛九、太二及2顆雞蛋煎餅品牌的同店銷售詳情。指定期間的同店銷售指在此期間符合相同店舖的所有餐廳的收入。我們將同店基礎定義為於2016年及2017年以及2017年及2018年開業至少300天，以及於截至2018年及2019年6月30日止六個月開業至少150天的餐廳。

	截至12月31日止年度				截至6月30日止六個月	
	2016年	2017年	2017年	2018年	2018年	2019年
<b>九毛九</b>						
<b>同店數量</b>						
一線城市 . . . . .	61		57		62	
新一線城市 . . . . .	19		17		19	
二線城市 . . . . .	17		14		15	
三線及以下城市 . . . . .	20		21		22	
<b>整體 . . . . .</b>	<b>117</b>		<b>109</b>		<b>118</b>	
<b>同店銷售(人民幣千元)</b>						
一線城市 . . . . .	584,144	632,644	580,545	627,521	334,593	341,995
新一線城市 . . . . .	123,574	137,309	128,831	129,774	71,328	68,024
二線城市 . . . . .	117,467	124,304	102,982	105,423	52,799	56,796
三線及以下城市 . . . . .	167,184	179,741	189,876	184,071	94,699	95,942
<b>整體 . . . . .</b>	<b>992,369</b>	<b>1,073,999</b>	<b>1,002,235</b>	<b>1,046,789</b>	<b>553,418</b>	<b>562,756</b>
<b>同店銷售增長率(%)</b>						
一線城市 . . . . .	8.3		8.1		2.2	
新一線城市 . . . . .	11.1		0.7		(4.6)	
二線城市 . . . . .	5.8		2.4		7.6	
三線及以下城市 . . . . .	7.5		(3.1)		1.3	
<b>整體 . . . . .</b>	<b>8.2</b>		<b>4.4</b>		<b>1.7</b>	



本申請版本為草擬本，其所載資料不完整及可作更改。閱讀本文件時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

	截至12月31日止年度				截至6月30日止六個月	
	2016年	2017年	2017年	2018年	2018年	2019年
<b>每日平均同店銷售(人民幣)</b>						
一線城市 . . . . .	26,318	28,584	28,109	30,632	30,130	30,794
新一線城市 . . . . .	17,883	19,883	20,840	21,119	20,807	20,137
二線城市 . . . . .	18,980	20,085	20,204	20,988	19,672	21,256
三線及以下城市 . . . . .	22,883	24,864	25,003	24,284	23,962	24,191
<b>整體 . . . . .</b>	<b>23,294</b>	<b>25,296</b>	<b>25,356</b>	<b>26,681</b>	<b>26,143</b>	<b>26,643</b>
<b>同店翻座率(次/天)</b>						
一線城市 . . . . .	2.8	2.7	2.6	2.6	2.7	2.5
新一線城市 . . . . .	2.0	2.1	2.1	2.0	2.2	2.1
二線城市 . . . . .	2.3	2.3	2.3	2.2	2.1	2.1
三線及以下城市 . . . . .	2.3	2.3	2.3	2.1	2.4	2.1
<b>整體 . . . . .</b>	<b>2.5</b>	<b>2.4</b>	<b>2.4</b>	<b>2.4</b>	<b>2.5</b>	<b>2.3</b>
<b>太二</b>						
<b>同店數量</b>						
一線城市 . . . . .	4		10		19	
新一線城市 . . . . .	—		—		—	
二線城市 . . . . .	—		—		2	
三線及以下城市 . . . . .	1		5		8	
<b>整體 . . . . .</b>	<b>5</b>		<b>15</b>		<b>29</b>	
<b>同店銷售(人民幣千元)</b>						
一線城市 . . . . .	33,922	48,426	126,156	139,757	139,759	145,938
新一線城市 . . . . .	—	—	—	—	—	—
二線城市 . . . . .	—	—	—	—	11,497	10,709
三線及以下城市 . . . . .	9,719	10,181	55,242	55,560	47,144	50,668
<b>整體 . . . . .</b>	<b>43,641</b>	<b>58,607</b>	<b>181,399</b>	<b>195,317</b>	<b>198,400</b>	<b>207,316</b>
<b>同店銷售增長率(%)</b>						
一線城市 . . . . .	42.8		10.8		4.4	
新一線城市 . . . . .	—		—		—	
二線城市 . . . . .	—		—		(6.9)	
三線及以下城市 . . . . .	4.8		0.6		7.5	
<b>整體 . . . . .</b>	<b>34.3</b>		<b>7.7</b>		<b>4.5</b>	
<b>每日平均同店銷售(人民幣)</b>						
一線城市 . . . . .	23,855	33,305	34,995	38,575	41,009	42,597
新一線城市 . . . . .	—	—	—	—	—	—
二線城市 . . . . .	—	—	—	—	31,937	29,666
三線及以下城市 . . . . .	27,072	28,203	30,776	30,696	32,968	35,235
<b>整體 . . . . .</b>	<b>24,504</b>	<b>32,290</b>	<b>33,592</b>	<b>35,950</b>	<b>38,168</b>	<b>39,678</b>

本申請版本為草擬本，其所載資料不完整及可作更改。閱讀本文件時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

	截至12月31日止年度				截至6月30日止六個月	
	2016年	2017年	2017年	2018年	2018年	2019年
<b>同店翻座率(次/天)</b>						
一線城市 . . . . .	3.7	5.0	4.8	5.2	5.4	5.5
新一線城市 . . . . .	—	—	—	—	—	—
二線城市 . . . . .	—	—	—	—	4.5	4.1
三線及以下城市 . . . . .	3.9	4.1	4.0	3.8	4.3	4.5
<b>整體 . . . . .</b>	<b>3.8</b>	<b>4.8</b>	<b>4.5</b>	<b>4.7</b>	<b>5.0</b>	<b>5.1</b>
<b>2顆雞蛋煎餅：自營</b>						
<b>同店數量</b>						
一線城市 . . . . .	—	—	—	—	6	—
新一線城市 . . . . .	—	—	—	—	—	—
二線城市 . . . . .	—	—	—	—	1	—
三線城市 . . . . .	—	—	—	—	—	—
<b>整體 . . . . .</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>7</b>	<b>—</b>
<b>同店銷售(人民幣千元)</b>						
一線城市 . . . . .	—	—	—	—	3,892	3,937
新一線城市 . . . . .	—	—	—	—	—	—
二線城市 . . . . .	—	—	—	—	373	432
三線城市 . . . . .	—	—	—	—	—	—
<b>整體 . . . . .</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>4,264</b>	<b>4,368</b>
<b>同店銷售增長率(%)</b>						
一線城市 . . . . .	—	—	—	—	1.2	—
新一線城市 . . . . .	—	—	—	—	—	—
二線城市 . . . . .	—	—	—	—	15.8	—
三線及以下城市 . . . . .	—	—	—	—	—	—
<b>整體 . . . . .</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>2.4</b>	<b>—</b>
<b>每日平均同店銷售(人民幣千元) . . .</b>						
一線城市 . . . . .	—	—	—	—	3,551	3,632
新一線城市 . . . . .	—	—	—	—	—	—
二線城市 . . . . .	—	—	—	—	2,071	2,384
三線及以下城市 . . . . .	—	—	—	—	—	—
<b>整體 . . . . .</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>3,342</b>	<b>3,453</b>

同店銷售的增長主要受同店翻座率、顧客人均消費的影響並與我們餐廳網絡的擴張保持一致。於往績記錄期間，由於歷史悠久、九毛九的同店翻座率保持相對穩定，介乎於2.3至2.5之間。太二的同店舖翻座率由2016年的3.8迅速增加至2017年的4.8，隨後漸趨穩定，這一情況主

---

## 業 務

---

要是由於太二於2015年剛剛被推出並於早期高速發展所致。我們致力於透過提供創新菜單項目及組合、提升用餐體驗以吸引回頭客、提高顧客忠誠度、於非高峰時段吸引更多顧客以及提高菜餚價格等舉措，實現更高的同店舖銷售增長，從而進一步提高我們的財務業績。

### 季節性

我們的業務及經營業績受節假日、學校假期及食品價格波動等若干因素影響的季節波動所限。

### 其他收入來源

#### 外賣業務

我們分別於2016年3月及2017年開始為九毛九餐廳及2顆雞蛋煎餅餐廳提供外賣服務。

我們的外賣服務旨在為下單後30至40分鐘內能送達的週邊顧客提供服務。我們通過中國的第三方網上餐飲外賣平台提供我們的外賣服務。根據我們與該等第三方網上餐飲外賣平台的安排，我們已同意支付透過其平台所得收入的9.4%至16%作為佣金。我們須承擔準備食物及外賣配送所產生的成本及開支。由於我們負責就在該等平台作出的訂單準備所有食物及外賣配送工作，因此，我們須承擔與該等訂單有關的任何責任。截至2016年、2017年、2018年12月31日止年度及截至2018年及2019年6月30日止六個月，外賣業務收入分別共計為人民幣24.4百萬元、人民幣104.8百萬元、人民幣189.0百萬元、人民幣83.3百萬元及人民幣[106.0百萬元]元。

#### 特產銷售

於往績記錄期間，我們亦銷售零售特產，如保健茶、醋及小米。截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度及2018年及2019年6月30日止六個月，特產銷售產生的收入分別為人民幣1.5百萬元、人民幣1.7百萬元、人民幣0.9百萬元、人民幣0.3百萬元及人民幣0.7百萬元。

#### 其他

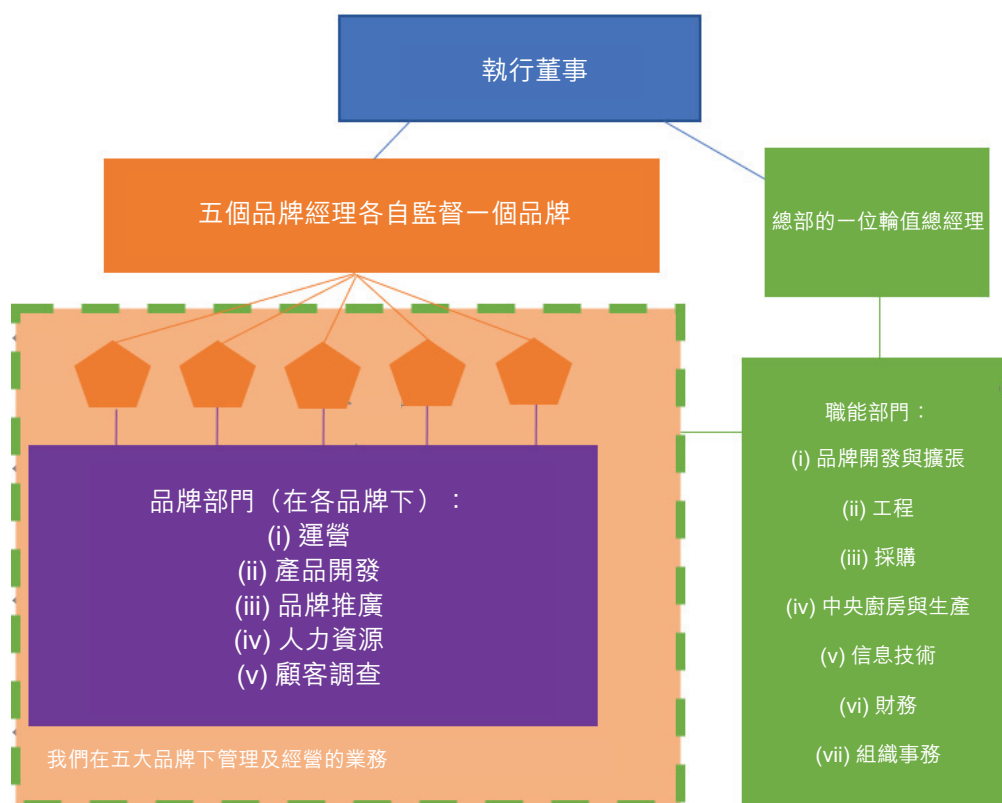
於往績記錄期間，我們亦從(i) 2顆雞蛋煎餅餐廳加盟商的加盟費及其他付款；及(ii)與馬場餐廳合作，包括就管理馬場餐廳獲得所有稅前利潤及向馬場餐廳供應食材及半加工食物的費用。有關更多資料，請參見「關連交易 — 非豁免持續關連交易」。截至2016年、2017年、2018年12月31日止年度及截至2018年及2019年6月30日止六個月，其他收入共計分別為人民幣5.0百萬元、人民幣10.3百萬元、人民幣14.4百萬元、人民幣6.2百萬元及人民幣13.3百萬元。

## 業 務

### 組織架構

為提高我們提供滿足市場需求的產品及服務能力，我們採納能促進品牌特別的創新及本集團內品牌之間的廣泛協調及專業知識共享的組織架構。於我們管理機制下，我們在提供明確的職能問責制系統與在決策及營運層面上提供靈活性及創造力的目標之間取得平衡。

鑒於我們的組織架構的建立所帶來的該等動態使命，本集團的業務受精確集中的指揮機制的管理，可實現各品牌並行運作。我們六名高級職員(包括五名負責管理我們的不同品牌的品牌經理及一名駐留在總部負責整合行政管理的服務平台的輪值總經理)直接向執行董事報告他們職責。下圖闡述我們的組織架構：



### 特定品牌管理

我們通過為各品牌項下的品牌經理及稱職員工提供靈活性及激勵以鼓勵其所付出之努力，從而鼓勵特定品牌及自下而上的升級及創新。通常，我們自本集團高級管理團隊中選擇並委任品牌經理。我們向品牌經理及其各自團隊授予其管理的品牌若干比例的股權。截至最後可行日期，太二、2顆雞蛋煎餅、愆及那末大叔是大廚品牌團隊分別持有其所管理品牌的15%、20%、

---

## 業 務

---

20%及25%的股權。鑒於九毛九的悠久歷史，我們正在重組九毛九，以便我們可為其品牌團隊提供股權激勵。我們成立我們的非全資附屬公司瑞兆投資，作為我們其他中國附屬公司的投資控股公司，經營及管理部分九毛九餐廳。瑞兆投資將成為於新開業的九毛九餐廳持有權益的實體。我們預計我們現有的九毛九餐廳將逐漸全部轉讓予瑞兆投資。截至最後可行日期，瑞兆投資由九毛九品牌團隊擁有15%權益。憑藉品牌經理對本集團的先前知識及經驗以及其對我們所品牌業務所持有的權益，其有能力並有動力監督該等品牌業務的運營。

我們各品牌的管理進一步受執行專職員工的支持。在我們的各品牌架構項下有五個職能部門，包括(i)運營，(ii)產品開發，(iii)品牌推廣，(iv)人力資源(v)顧客調研。職能部門根據各品牌需求為品牌經理提供特定的幫助。

本集團的高級管理層定期評估五位品牌經理的表現，而此五位品牌經理多年負責審核旗下員工的表現。

### 集團內部協調

我們密切協調本集團的營運。我們的輪值總經理直接向我們的董事會負責，駐留我們總部並負責品牌團隊及總部間的協調。七個職能部門由輪值總經理管理，分別負責(i)品牌發展及擴張；(ii)工程；(iii)採購；(iv)中央廚房及生產；(v)信息技術；(vi)財務及(vii)組織事務。一方面，該等部門為我們品牌的營運及管理提供強有力的支持。另一方面，該等部門制定我們各品牌須遵守的統一標準及標準化程序，包括食品安全標準、選址標準及採購程序。

### 我們的業務模式

我們的各餐廳乃按兩種不同的商業模式中的一種經營：自營及加盟。我們的九毛九、太二、慫及那末大叔是大廚餐廳均以自營模式獨家經營。與此同時，就2顆雞蛋煎餅餐廳而言，除自營模式外，我們亦採用加盟模式並與秉持我們理念及積極與我們共同發展品牌及餐飲網絡的加盟商合作。

### 自營模式

整體而言，我們的自營模式使我們能夠快速及高質量地進行擴展。透過此種模式，我們餐廳的經營效率、安全性及盈利能力得到提升，從而使我們的品牌具有可擴展性，也使我們能夠對

---

## 業 務

---

向顧客提供的食物及服務質量維持足夠的控制權。自營模式於我們的品牌中得到廣泛應用，且在很大程度上透過我們餐廳網絡中制定的高度標準化實現。

截至最後可行日期，我們擁有及經營**147**間九毛九餐廳、**98**間太二餐廳、**22**間2顆雞蛋煎餅餐廳、**1**間愆餐廳及**1**間那末大叔是大廚餐廳。於往績記錄期間，我們自我們的自營餐廳產生逾**99%**的收入。

### 加盟模式

加盟模式為快餐業常用的商業模式。通常於加盟模式下，餐廳品牌擁有人與加盟商簽訂加盟協議，授予加盟商在特定地點銷售其產品及使用其系統及商標的許可。加盟模式所帶來的益處，包括(i)更快速的擴張、區域滲透及市場份額增長；(ii)有效利用加盟商的創業精神、更熟悉本地及業務網絡；及(iii)降低品牌擁有人經營風險。

因此，我們於**2018**年下半年推出2顆雞蛋煎餅的加盟模式，為我們首次嘗試將加盟模式的優勢與我們透過自營模式開發的傳統優勢相結合。截至最後可行日期，我們已就經營**41**間2顆雞蛋煎餅餐廳授出**41**項加盟商牌照。截至**2018**年**12**月**31**日止年度及截至**2019**年**6**月**30**日止六個月，我們的加盟餐廳的收入貢獻為人民幣**1.6**百萬元及人民幣**6.1**百萬元，佔我們同期總收入的約**0.1%**及**0.5%**。

為實現快速擴展並利用我們的內部員工資源，我們鼓勵管理層所選的員工成為我們的加盟商或向我們推薦合適的候選人。如下文所披露，我們與該等加盟商的加盟條款一直較與其他加盟商的條款更為有利，包括豁免加盟費及餐廳經營保證金。我們的董事認為，迅速擴展2顆雞蛋煎餅網絡符合本公司的最佳利益，更有利的條款將有助於激勵選定員工參與擴展。截至最後可行日期，**16**名我們的加盟商為我們的僱員或由我們僱員推薦的人士（「僱員加盟商」），其經營**23**間加盟2顆雞蛋煎餅餐廳。於**2018**年及截至**2019**年**6**月**30**日止六個月，源自僱員加盟商所經營的加盟2顆雞蛋煎餅餐廳收入佔我們所有源自加盟2顆雞蛋煎餅餐廳收入的**87.5%**及**67.5%**。

此外，為確保對我們食物及服務質量的充分控制權並維護我們品牌的聲譽，我們已引進以下措施：

- **選擇加盟商**。我們根據一系列標準（其中包括）(i)財務狀況；(ii)秉持我們的企業理念及品牌概念；(iii)創業精神；(iv)動機；及(v)當地知識及資源仔細選擇我們的加盟商；
- **培訓**。我們為需接受培訓並符合我們的培訓標準的加盟商及獲加盟商指定的人員就開設及營運相關餐廳提供指導及培訓；

本申請版本為草擬本，其所載資料不完整及可作更改。閱讀本文件時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

---

## 業 務

---

- **平台系統。**加盟商應使用我們的統一會員平台系統，維持「2顆雞蛋」品牌的統一形象；
- **加盟餐廳的營運。**加盟商應遵循我們的營運、食品安全及質量控制標準；
- **採購。**加盟商須向我們或我們指定的供應商購買所有食材及部分設備及材料；我們亦提供建議價格。
- **促銷及廣告方法。**加盟商應使用我們所提供或以其他我們批准的促銷及廣告策略。
- **持續監督。**我們定期走訪2顆雞蛋煎餅加盟餐廳，並向我們的加盟商要求定期報告，以確保其營運符合我們的標準。

### 加盟協議

於最後可行日期，我們已與32名個人簽訂41份加盟協議，授予彼等以2顆雞蛋煎餅經營的權利，為期三年。加盟商可在到期前三個月申請續簽加盟協議，並可在我們批准後續簽加盟協議。加盟協議載有以下主要條款：

#### 我們的職責及義務

我們有權：(i)要求加盟商嚴格按照加盟協議所述的要求經營，以維持品牌的統一形像；(ii)監督加盟商的業務活動；及(iii)向加盟商收取加盟費、品牌特許權使用費，履約保證金以及協議中協定或於履行期間產生的任何合理費用。

我們有義務向加盟商提供「兩顆雞蛋」的品牌運作系統，包括商標的使用、統一會員平台系統、店舖風格設計服務、供應食材及其他材料。



本申請版本為草擬本，其所載資料不完整及可作更改。閱讀本文件時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

### 加盟商應付的加盟及其他費用

我們於往績記錄期間通常會向加盟商就每間加盟餐廳收取以下費用：

	<b>2顆雞蛋煎餅</b>
	<b>一次性付款(人民幣)</b>
加盟費 <sup>(1)</sup> . . . . .	30,000元或50,000元
設計服務費 <sup>(2)</sup> . . . . .	5,000元或6,000元
餐廳經營保證金 <sup>(3)</sup> . . . . .	20,000元或30,000元或50,000元
	<b>持續付款(人民幣)</b>
	1,500元或3,000元或收入的3.0%
	(2019年3月1日之前)或收入的5.0%
特許權使用費(每月) <sup>(4)</sup> . . . . .	(2019年3月1日之後)
採購費 <sup>(5)</sup> . . . . .	以採購金額為基準
其他服務費 <sup>(6)</sup> . . . . .	以所提供的實際服務為基準

附註：

- (1) 就初始加盟費而言，我們將該筆金額認定為我們於加盟期間的收入。
- (2) 我們為加盟商提供設計服務，以確保店鋪風格的一致性。該等設計服務費用於提供相關服務時確認為我們的收入。
- (3) 該保證金用於擔保加盟商履行加盟協議下義務，倘加盟商已履行加盟協議下的所有義務，且對我們而言並無未履行的義務，該保證金將在加盟協議期滿或終止後30天內退回。該保證金將不被確認為我們的收入。
- (4) 我們通常按月基準向特許經銷商支付特許權使用費。特許權使用費於提供相關服務時確認。
- (5) 包括採購食材及其他材料。我們通常按月與特許經銷商結算採購費用。在大多數情況下，於我們向彼等付運供應品之前，我們的加盟商會提前向我們付款。除非質量及數量不符合加盟協議的標準，否則我們不允許退回已售予加盟商的食材。銷售食材的收入於交付貨品及所有權轉移時確認。於往績記錄期間，我們售出給加盟商的食材從未被退回。
- (6) 涉及我們就向新開業的加盟2顆雞蛋煎餅店鋪提供的推廣及培訓服務。服務費於提供相關服務時確認。

不同的定價條款已納入加盟協議，主要是由於我們起初收取較低的費用以吸引更多的加盟商，當我們的加盟模式變得更趨成熟時我們調整及調升部分費用，且與我們就可能合作進行接洽的潛在加盟商日益增加。

### 選址

加盟商僅於我們批准且加盟協議規定的地點開設2顆雞蛋餐廳。一般而言，一間餐廳的半徑500米範圍內不開設第二間餐廳。

本申請版本為草擬本，其所載資料不完整及可作更改。閱讀本文件時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

---

## 業 務

---

### 不競爭

加盟商不得在加盟協議有效期內及獲終止後兩年內從事與我們業務相同或類似的餐飲業務，加盟協議有效期內的加盟餐廳除外。

### 將予開設的最低餐廳數量及最低投資金額

加盟協議並無規定將予開設的最低餐廳數量，亦無最低投資金額要求。

### 終止協議

倘(其中包括)任何一方嚴重違反加盟協議的條款，任何一方均有權終止加盟協議。倘雙方同意於到期後不續簽協議，協議則告終止。

### 與僱員加盟商簽訂的補充協議

我們與各僱員加盟商簽訂補充協議，據此，我們將豁免上述加盟商支付加盟費及餐廳經營保證金的義務。倘僱員為加盟商或向我們推薦加盟商的僱員於相關加盟協議有效期內因任何原因離開本集團，則該補充協議將遭終止，且該加盟商應於三天內一次性向我們支付餐廳經營保證金。倘加盟商未能支付保證金且未能於我們發出通知後三天內糾正，我們有權終止相關的加盟協議。

我們認為，管理加盟餐廳的經驗有助於我們管理自營餐廳的經驗，並有助我們獲得更多有關餐廳經營及整體餐飲業的知識，從而進一步提升我們平台支持不同類型連鎖餐廳的能力。

本申請版本為草擬本，其所載資料不完整及可作更改。閱讀本文件時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

### 我們加盟餐廳的數量變動

下表載列於往績記錄期間我們的加盟餐廳的數量變動情況。

	截至12月31日止年度			截至	自2019年
	2016年	2017年	2018年	6月30日	7月1日至
				止六個月	最後可行日期
	2016年	2017年	2018年	2019年	
<b>2顆雞蛋煎餅：由僱員加盟</b>					
期初餐廳數量	—	—	—	11	22
新開業餐廳	—	—	12	13	1
已關閉餐廳	—	—	1	2	0
增加／(減少)淨額	—	—	11	11	1
期末餐廳數量	—	—	11	22	23
<b>2顆雞蛋煎餅：由獨立第三方加盟</b>					
期初餐廳數量	—	—	—	3	13
新開業餐廳	—	—	3	11	5
已關閉餐廳	—	—	—	1	0
增加／(減少)淨額	—	—	3	10	5
期末餐廳數量	—	—	3	13	18

2018年及2019年上半年關閉了一間及三間加盟的2顆雞蛋煎餅餐廳，主要是由於彼等的業績不佳。

### 經營管理

為確保餐廳所提供食物及服務的質量及提升我們品牌網絡的營運效率及盈利能力，我們的總部為所有在我們管理下的餐廳提供全面及系統化的支持，包括(其中包括)經營管理、採購管理、營銷支持及資訊科技支持。

### 標準化

標準化經營為我們品牌管理及經營的關鍵，原因是其確保我們網絡中餐廳的食物、服務及整體用餐體驗的一致性。我們已就餐廳經營的各個方面制定一套全面的標準及規範，包括食材儲存、食物烹製及加工、餐廳衛生、食品服務、設施維護及員工行為以及我們的員工培訓制度。標準化經營使我們能夠在開設新餐廳時有效地分享知識並採用最佳實踐並於整個系統的所有餐廳中維持高水平及始終如一的經營質量，特別是我們所提供的食物及服務質量以及整體餐飲經驗。

### 定價

我們已為各個我們所管理及經營的品牌制定定價指引。我們遵循「同市同品牌餐廳同價」原則，同時允許根據餐廳位置進行微調。於釐定餐廳的合適定價時，我們會考慮多個因素，包括商業區內消費者的平均可支配收入、消費模式及用餐習慣；餐廳的採購及租賃成本以及我們的目

本申請版本為草擬本，其所載資料不完整及可作更改。閱讀本文件時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

---

## 業 務

---

標利潤率。我們亦密切注視同一商業區的競爭對手的定價以評估我們的定價。我們不時更新我們的定價，以反映市場趨勢及一般經濟狀況。

### 結算及現金管理

我們的餐廳接受現金、信用卡、微信支付及支付寶。我們通常不會向顧客出售預付卡。隨著非現金支付愈見普遍，與現金管理相關的風險已經且計劃將維持在最低水平。於往績記錄期間顧客現金付款佔顧客總付款的百分比持續下降，及截至2019年6月30日止六個月，該百分比約為3.9%。

與此同時，為確保記錄的準確及跟蹤顧客消費模式，我們餐廳內使用POS系統。為避免盜用及挪用現金，我們於每間自營餐廳採用現金管理及存款系統。餐廳經理負責確保當天收到的現金與銷售記錄相符並及時轉入銀行賬戶。此外，我們已於眾多餐廳安裝監控攝像頭，以監控和防止不當行為。我們亦通過安裝在自營及加盟餐廳的支付系統監控銷售的準確性。

於往績記錄期間，我們並未遭遇任何對我們的業務、經營業績或財務狀況造成重大不利影響的現金盜用或挪用事件。

### 評估我們的餐廳表現

我們定期評估旗下自營及管理的不同品牌的各餐廳的表現。我們的綜合評估包括程序及政策複審及餐廳實地檢查。此基於績效及針對具體餐廳的評估考慮一系列指標，如餐廳收入、衛生、食品安全及顧客反饋。藉助我們的資訊科技系統，我們每月對每間自營餐廳進行評估。

我們可能會根據我們的評估選擇關閉部分餐廳。對於我們的知名品牌，倘餐廳一般情況下錄得三個月的本集團應佔負淨現金流量，我們將實施若干整改措施，包括增加營銷投資、與業主磋商降低租金及變更管理團隊。本集團應佔的負淨現金流量指餐廳層面利潤加回非現金管理費用(如折舊及攤銷)。倘餐廳一般情況下於另外三個月仍表現不佳，且在提供該等額外支持後我們認為具有低增長潛力，我們將考慮予以關閉。對於我們新成立的品牌，觀察期可延長至六個月。

本申請版本為草擬本，其所載資料不完整及可作更改。閱讀本文件時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

此外，我們積極監督我們的加盟商及加盟餐廳，以確保彼等遵守相關的加盟協議，包括嚴格遵守我們的統一服務及質量標準以及遵守適用的法律和法規。對於根據加盟協議經營的餐廳，我們有權終止與不符合我們標準且未能糾正問題獲我們滿意的加盟商的合作。

於2016年、2017年及2018年以及截至2019年6月30日止六個月，14、9、14及16間餐廳被關閉。下表載列按品牌及關閉原因劃分的明細。

	截至12月31日止年度			截至
	2016年	2017年	2018年	6月30日 止六個月
<b>已關閉／出售餐廳數量</b>				
<b>九毛九</b>				
因業績不佳 . . . . .	12	1	3	4
因終止租賃協議 . . . . .	1	5	5	4
太二(因終止租賃協議) . . . . .	—	1	—	—
<b>2顆雞蛋煎餅</b>				
自營，因業績不佳 . . . . .	—	—	1	1
加盟，因業績不佳 . . . . .	—	—	1	3
愆 . . . . .	—	—	—	—
那未大叔是大廚 . . . . .	—	—	—	—
椰語堂(因業績不佳) . . . . .	1	—	—	—
不怕虎牛腩(因業績不佳) . . . . .	—	2	4	—
咧嘴(因業績不佳) . . . . .	—	—	—	4
<b>總計</b> . . . . .	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>16</b>

### 顧客反饋管理

我們竭力於在我們的餐廳提供一流的顧客服務，我們相信此為顧客關係管理的核心。

一般情況下，我們會透過網上建議表、電子郵件、微信官方賬號或微信粉絲團，收取餐廳顧客的反饋或投訴。為積極收集並及時回應消費者反饋，我們已在各個品牌下設立顧客研究團隊。我們的餐廳經理負責迅速解決有關餐廳層面食物及服務質量的任何投訴並獲授權採取補救

---

## 業 務

---

措施(包括更換顧客投訴的菜品、免除菜品收費、提供免費飲料或提供優惠券供日後用餐使用)。於往績記錄期間，我們並未收到任何涉及我們餐廳的重大顧客投訴。

### 市場推廣及營銷

我們通過設計品牌、市場推廣及營銷策略提升我們的品牌形象及知名度、吸引新顧客及提升顧客忠誠度。我們的市場推廣團隊籌備年度計劃及安排，列明我們餐廳的預期促銷活動。我們考慮諸如季節性、場所性質、消費模式及不同地區的消費者偏好等因素，以根據各餐廳的要求定制各種活動。與此同時，我們對我們的品牌間的市場推廣及促銷策略有所區分。

#### 九毛九

就九毛九而言，我們的促銷活動一般以促進新開業餐廳及表現不佳餐廳的銷售以及淡季的銷售為主。為推廣九毛九，我們採用各種市場推廣舉措，包括：

- **線上營銷活動。**我們的九毛九品牌的微信官方賬號擁有超過**3.4**百萬名訂閱者。我們不時發佈有關我們的新菜品、新開業或其他活動的文章，以加強我們與顧客的溝通。
- **線下營銷活動。**我們不時組織線下促銷活動以推廣我們的九毛九。我們已在**21**間九毛九餐廳組織備受歡迎的親子課堂活動，很多家庭參與。透過邀請兒童及其父母觀看、學習及參與製作麵條及糕點過程，我們為顧客提供愉快的家庭互動機會，體驗烹飪樂趣。該活動亦生動地展示我們嚴格的食品安全及食品質量標準，加強我們與家庭顧客的聯繫並提升我們的品牌形象。

#### 太二

太二的聲譽主要是通過滿意的顧客口碑加上透過積極的市場推廣及促銷活動建立。我們設有一隻含有具備藝術及設計才能以及社交媒體營運經驗員工的專業的團隊，專門負責太二的營銷及推廣活動。因此，太二迅速積累大量粉絲並成為網絡知名品牌。我們採用的市場推廣舉措包括：

- **線上營銷活動。**太二經營有一個擁有超過**4.3**百萬訂閱者的微信官方賬號。我們發佈由我們自身員工所創作的以我們的標誌性人物作為主角的有趣漫畫以傳播有關新開業、新菜餚及活動的信息。每個帖子的平均閱讀次數超過**100,000**次。我們亦擁有超過**200**個的微信粉絲群(核心粉絲逾**100,000**人)，以加強與顧客的互動。



---

## 業 務

---

- **線下營銷活動。**線下促銷活動亦為我們營銷策略的一部分。我們於2017年7月22日於廣州的一間餐廳舉行酸菜博物館節，以慶祝太二兩週年之際的同時介紹我們獨特的酸菜文化。大量觀眾參與該節日，觀看展覽、自拍、用餐並繪製彼等自身的陶罐作為紀念品。該節日強調太二決心通過我們一貫的幽默風格提供具有獨特風味的優質酸菜魚，促進我們於現有及潛在顧客間的知名度。

### 其他品牌

我們亦透過線上及線下渠道的動態結合實施一系列營銷活動，以推廣我們管理及經營的其他品牌。例如，為慶祝愆的百日運營，如果顧客遵循我們指定的若干在線流程，包括訂閱我們的微信官方賬戶及與朋友分享推廣文章，我們則向顧客提供自助餐優惠券。對於那末大叔是大廚，我們為選定的會員組織了一場品嚐活動，並向VIP顧客展示我們的技術、服務及產品。

### 我們的顧客

截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度及截至2019年6月30日止六個月，源自五大顧客的收入佔我們總收入的不足1.0%。我們所有五大顧客於2016年、2017年及2018年及截至2019年6月30日止六個月均為獨立第三方。概無董事、彼等之聯繫人或任何股東（據董事所知，擁有我們股本超過5%）於任何五大顧客中擁有根據上市規則須予披露的任何權益。

### 信息技術支持

我們通過使用領先的國際供應商的專業軟件系統以及量身定制或自行開發的系統，為建立高效的技術基礎設施作出大量投資。我們的信息技術基礎設施是我們餐廳網絡管理的基礎並促進我們品牌所有餐廳的高效及標準化餐廳營運。我們實施先進的信息技術支持我們的發展，進而於餐飲業中脫穎而出。為此，我們實施一套管理信息系統，包括以下各項：

**POS系統**我們所有的餐廳均使用由我們總部控制的POS系統，旨在改善營運效率、提供標準化菜譜及定價集中控制、收集財務及營銷數據並減少餐廳及企業的行政時間及開支。該等系統在廚房記錄及打印各點餐單，以便廚師烹製。為方便經營及企業管理而收集

---

## 業 務

---

的數據包括顧客人數、用餐時間及日期、客人座位位置、售出菜式數量、現金及信用卡收據以及會員卡號碼。所收集的數據一般每晚自動傳送至我們的總部，方便管理層持續監控各餐廳的經營業績及消費者消費模式。與預期不相符的數據將被定期分析與處理。

**ERP系統**我們的ERP系統提供平台，我們可通過該平台監察及管理各餐廳、中央廚房及庫房的各種事務，包括採購、倉儲、人力資源及會計事務。該等系統向管理層提供各餐廳的營業報告，當中載有餐廳營運表現，方便我們的管理層據此編製餐廳的表現預算並集中控制餐廳的營運。該等系統可方便我們定期監控餐廳銷售、食物及飲料成本、勞工開支及其他餐廳趨勢。隸屬ERP系統的標準配料卡列明我們的中央廚房及餐廳最終烹製一個成品菜式所需食材的目標數量及成本。標準配料卡可參照目標數量及成本監察及分析實際所耗食材的數量及成本。

### 電子學習平台

我們已建立一個電子學習平台，僱員可以訪問我們的線上課程，了解營運程序、指引及標準、信息技術及企業文化。

### 採購

我們能否保持整個餐廳網絡的一貫高品質部份取決於我們能否獲得穩定的高品質安全食材供應。我們有一套全面的採購程序以保持統一標準及有效管理。

我們總部設有一支專門的採購團隊，負責執行所有採購訂單的集中採購制度。我們的採購團隊僅可向名列我們供應商名單的供應商進行採購，通過招標程序以合理成本獲得高品質的安全食材。

### 供應商甄選

我們著重向可靠供應商採購食材以確保食材的品質及安全。

我們已制訂一套全面的甄選供應商標準(包括彼等的市場信譽、財務狀況、資質、產能及生產程序控制、品質控制、定價、產品質量及產品召回及跟蹤制度)。我們亦要求供應商遵守所有的適用食品生產規定並會檢查彼等的執照、證書及其他認證。

---

## 業 務

---

於聘請新供應商時，我們制定食品安全及質量控制程序。我們的採購團隊會進行全面的市場調研及邀請合資格的備選供應商（尤其是擁有穩健分銷網絡及良好往績經營記錄的供應商）參與我們的篩選程序。我們在聘用一名新供應商之前亦會進行食材抽樣等評估並會視察其生產設施。此外，我們對向每位供應商進行的採購質量及食品安全進行年度及不定期審核並據此評估供應商的評定級別。

### 供應商協議

我們通常與我們的供應商就食材供應訂立標準的一年框架協議，其主要條款載列如下：

- **質量。**我們通常提供有關供應貨品質量的詳細規格。我們要求所有供應商提供檢測報告或質量證書，惟季節性的少量採購除外。
- **定價。**我們通常不會於協議內訂明購買價，惟根據食材種類及參考當時市價於採購訂單中列明每月或每季度的價格。
- **交付時間表。**我們於協議中訂明交付時間表。交付時間表視乎採購的食材種類而定。
- **最優惠條款。**我們通常要求供應商給予我們不遜於其給予任何其他顧客的價格及條款。

尤其是，為減低鱸魚相對較大的價格波動導致的風險，我們與供應商訂立協議，據此，自年初起一年內我們向其採購的鱸魚價格固定不變。倘出現意料之外的市場變動，我們或會同意調整鱸魚價格，以保持與鱸魚供應商的長期關係。

### 供應商管理

我們分別於2016年、2017年及2018年12月31日以及2019年6月30日擁有272名、236名、258名及336名授權供應商。我們與主要供應商平均有超過3年的業務往來關係。

我們的質量控制人員可能會向我們的供應商提供必要的培訓，以確保交付的食物及供應品符合指定標準。此外，我們強調食材的生產來源，從而有助確保食材的質量及健康性。我們根據食物及供應品類別管理供應商及採購策略，主要包括以下各項：

- **標準化的食物及供應品**，包括小麥粉、油及調料。我們僅透過中國五大供應商採購小麥粉及油及自主要授權供應商採購調料。

## 業 務

- 魚及肉類產品，如鱸魚及豬肉製品。由於各物資的特殊標準及相對較高的價值，我們的集中採購團隊將向已與我們建立穩定長期關係的經選定供應商購買該等食材。
- 新鮮的農產品，如蔬菜及水果。該等食材自多個主要的國內蔬菜生產基地及當地授權供應商購買並直接運送至我們當地的各餐廳。

我們的各類主要食材通常有至少三名供應商以盡量減少我們業務中斷的可能，保持採購穩定性，避免過度依賴的風險以及確保自供應商獲取優惠價格。為保障食物質量，我們對國內外知名的大型供應商設有全面規定。於往績記錄期間，我們的主要食材及供應品一般來自多個供應商。於往績記錄期間，我們概無面臨對我們的業務或經營業績造成任何重大不利影響的任何食材供應中斷、提早終止供應協議或未能獲取足夠數量的不可替代食材的情況。

我們的採購團隊制定應急計劃，積極管理我們的供應鏈。該計劃通常包括(i)向能夠滿足我們的質量標準的替代供應商進行採購，以避免供應短缺；(ii)對供應多樣性的要求以對沖意外市場事件及(iii)預期供應季節性波動的先進庫存管理。我們的供應商通常會向我們提供最長30天的信用期。我們一般通過銀行轉賬方式清算與供應商有關的貿易應付債務。

下表載列於往績記錄期間我們前五大供應商的詳情：

**截至2019年6月30日止六個月**

排名	供應商	採購的原材料及耗材	購買金額 (人民幣千元)	佔總購買量的 百分比
1	供應商A . . . . .	水產	54,256	10.8%
2	供應商B . . . . .	水產	30,999	6.2%
3	供應商C . . . . .	原材料及耗材	16,394	3.3%
4	供應商D . . . . .	大米、麵粉及油	14,626	2.9%
5	供應商E . . . . .	蔬菜	12,784	2.5%
總計 . . . . .			<u>129,059</u>	<u>25.7%</u>

本申請版本為草擬本，其所載資料不完整及可作更改。閱讀本文件時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

### 截至2018年12月31日止年度

排名	供應商	採購的原材料及耗材	購買金額 (人民幣千元)	佔總購買量的 百分比
1	供應商A	水產	57,578	7.3%
2	供應商E	蔬菜	34,160	4.3%
3	供應商C	原材料及耗材	31,317	4.0%
4	供應商F	水產	28,836	3.6%
5	供應商D	大米、麵粉及油	28,334	3.6%
總計			<u>180,226</u>	<u>22.8%</u>

### 截至2017年12月31日止年度

排名	供應商	採購的原材料及耗材	購買金額 (人民幣千元)	佔總購買量 的百分比
1	供應商E	蔬菜	31,736	6.0%
2	供應商A	水產	29,842	5.6%
3	供應商C	原材料及耗材	29,024	5.4%
4	供應商G	肉類	21,521	4.0%
5	供應商H	肉類	19,546	3.7%
總計			<u>131,670</u>	<u>24.7%</u>

### 截至2016年12月31日止年度

排名	供應商	採購的原材料及耗材	購買金額 (人民幣千元)	佔總購買量 的百分比
1	供應商C	原材料及耗材	14,033	3.3%
2	供應商I	肉類	13,446	3.2%
3	供應商J	蔬菜	12,774	3.0%
4	供應商K	肉類	12,437	2.9%
5	供應商L	肉類	11,145	2.6%
總計			<u>63,834</u>	<u>15.0%</u>

我們所有前五大供應商均為獨立的第三方。概無董事、彼等之聯繫人士或任何現有股東(據董事所知，擁有超過5%之股本)於任何前五大供應商中擁有任何根據上市規則須予以披露之任何權益。

本申請版本為草擬本，其所載資料不完整及可作更改。閱讀本文件時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

### 採購成本控制

我們實施若干措施控制我們的採購成本，包括(i)整合當地、國內及全球市場等多渠道供應資源，以實現具成本效益的聯合；(ii)與部分供應商簽訂框架協議，以按協定的價格獲得足夠的供應品；及(iii)根據市況及銷售記錄儲存部分食材。

我們龐大的採購規模、強大的品牌形象、我們對食材價格趨勢的洞悉，以及我們採購團隊強大的磋商技巧均有助於我們增強議價能力。因此，我們能夠有效控制採購成本。根據中國國家統計局的數據，中國食品價格指數於2016年1月至2019年6月增長6.5%。然而，我們主要食材的單位採購成本於該期間保持相對穩定。

按照快時尚餐飲業的慣例，我們通常不會將主要食材的短期價格上漲轉嫁予顧客。以下載列所用主要食材價格假定波動對往績記錄期間經營業績影響的敏感度分析。

#### 截至2019年6月30日止六個月

所用原材料及耗材的假定變動	+15%	+10%	+5%	-5%	-10%	-15%
	(人民幣千元)					
所用原材料及耗材 . . . . .	500,252	478,502	456,752	413,252	391,502	369,752
所用原材料及耗材變動 . . . . .	65,250	43,500	21,750	(21,750)	(43,500)	(65,250)
年內利潤變動 . . . . .	(48,938)	(32,625)	(16,313)	16,313	32,625	48,938

#### [截至2018年6月30日止六個月所用原材料及 耗材的假定變動]

	+15%	+10%	+5%	-5%	-10%	-15%
	(人民幣千元)					
所用原材料及耗材 . . . . .	339,633	324,866	310,100	280,566	265,800	251,033
所用原材料及耗材變動 . . . . .	44,300	29,533	14,767	(14,767)	(29,533)	(44,300)
年內利潤變動 . . . . .	(33,225)	(22,150)	(11,075)	11,075	22,150	33,225

#### 2018年所用原材料及耗材的假定變動

	+15%	+10%	+5%	-5%	-10%	-15%
	(人民幣千元)					
所用原材料及耗材 . . . . .	772,639	739,046	705,453	638,267	604,674	571,081
所用原材料及耗材變動 . . . . .	100,779	67,186	33,593	(33,593)	(67,186)	(100,779)
年內利潤變動 . . . . .	(75,584)	(50,390)	(25,195)	25,195	50,390	75,584

#### 2017年所用原材料及耗材的假定變動

	+15%	+10%	+5%	-5%	-10%	-15%
	(人民幣千元)					
所用原材料及耗材 . . . . .	589,543	563,911	538,278	487,014	461,381	435,749
所用原材料及耗材變動 . . . . .	76,897	51,265	25,632	(25,632)	(51,265)	(76,897)
年內利潤變動 . . . . .	(57,673)	(38,449)	(19,224)	19,224	38,449	57,673

#### 2016年所用原材料及耗材的假定變動

	+15%	+10%	+5%	-5%	-10%	-15%
	(人民幣千元)					
所用原材料及耗材 . . . . .	441,100	421,922	402,743	364,387	345,208	326,030
所用原材料及耗材變動 . . . . .	57,535	38,357	19,178	(19,178)	(38,357)	(57,535)
年內利潤變動 . . . . .	(43,151)	(28,768)	(14,384)	14,384	28,768	43,151

### 反賄賂措施

我們的員工手冊載有反賄賂及防止可能導致我們與僱員之間出現利益衝突現象的嚴格指



---

## 業 務

---

引。此外，我們設有一套反賄賂內部程序。例如，於招標過程中，供應商候選人僅允許將招標文件發送至董事會指定的人士（並非採購部門）。集中採購系統亦使我們得以限制擁有採購權的僱員人數，從而提升內部控制措施的有效性。於往績記錄期間，概無與我們任何供應商的回扣安排。

### 供應來源及食材保質期

我們根據食物及供應品類別管理供應商及採購策略，主要食材的來源及其保質期概述如下：

- **鱸魚。**我們目前僅自佛山購買新鮮鱸魚，並要求供應商在交貨時提供抗生素和激素殘留的化學測試報告。將新鮮鱸魚（保質期一般為三天）加工成片狀后，我們將其送到擁有冷鏈儲存的餐廳，餐廳員工會進行質量檢查程序，如對不同方面的目視檢查，包括交付時的顏色、形狀、尺寸、包裝和有無任何腐臭跡象。
- **牛肉。**我們從中國採購所有牛肉。冷凍牛肉通常具有6個月至12個月的保質期，而我們訓練有素的質控員工進行質量檢查程序，例如對配料（包括顏色、形狀、大小、包裝及交付時有無任何的腐壞跡象）不同方面進行目視檢查。
- **豬肉。**我們從中國採購各種豬肉產品，保質期一般為3個月至12個月。我們亦從西班牙、英國及丹麥購買冷凍豬肉，一般保質期為24個月。我們訓練有素的質控員工進行質量檢查程序，例如對食材（包括顏色、形狀、大小、包裝及交付時有無任何的腐壞跡象）不同方面進行目視檢查。
- **雞肉。**我們從中國採購各種雞肉產品，保質期為3個月至12個月。我們亦從巴西採購冷凍雞肉，一般保質期為24個月。我們訓練有素的質控員工進行質量檢查程序，例如對食材（包括顏色、形狀、大小、包裝及交付時有無任何的腐壞跡象）不同方面進行目視檢查。
- **蔬菜。**我們自多個主要的國內蔬菜生產基地及當地授權供應商購買各種蔬菜，其保質期一般為一至四天。為確保新鮮度，我們要求在交貨時為每批產品提供檢驗報告。我們亦定期進行檢查，確保蔬菜的農藥和其他化學殘留物符合國家標準。

---

## 業 務

---

### 存貨管理

我們對倉庫中食材及供應品的儲存設定嚴格的要求。我們的倉庫檢查員每日對我們的倉庫進行檢查，以確保嚴格遵守我們的要求。憑藉強大的信息技術支持，我們的總部及餐廳使用企業資源規劃系統預測、跟蹤、分析及管理庫存水平。有關詳情，請參閱上文「— 信息技術支持」。

### 採購程序

我們已為所有採購訂單制定集中採購程序。我們亦為所有採購訂單制定內部審查、審批及監控程序，包括透過採購部門進行的集中採購。

我們的採購部門基於物資部門制定的各現有及預計新餐廳的消費預測制定定期採購預計。消費預測以我們的對市場的展望及過往經驗為依據。我們採購部門收集並分析我們的歷史採購數據並在我們的電腦化庫存系統中存入有關數據。我們採購部門亦進行審核，以確保我們的採購預計符合最新的需求趨勢。

### 生產及物流

#### 食物加工

儘管我們安排將部分食材及其他供應品直接運至我們的餐廳，我們根據我們所研發及通過嚴密保護的食材指引及專有配方在我們位於廣東、海南及湖北的自有中央廚房生產大部分半成品，並自第三方供應中心採購少量半成品。這可確保不同餐廳食品質量及口味一致性及實現規模經濟。

#### 中央廚房

透過使用於廣東、海南及湖北的中央廚房，我們確保食物種類的口味及質量相一致。我們亦使用可靠且聲譽良好的第三方供應鏈的供應中心，以向我們餐廳網絡提供原材料及消耗品。目前，我們在中央廚房生產或加工大部分菜品及食材或自第三方供應中心購買，餐廳層面僅需有限的烹製工作。

本申請版本為草擬本，其所載資料不完整及可作更改。閱讀本文件時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

下表載列我們於往績記錄期間按地區位置劃分的自有中央廚房食物產能、產量及利用率的資料。

位置	截至21月31日止年度									截至6月30日止六個月		
	2016年			2017年			2018年			2019年		
	產能(百萬噸)	產量(百萬噸)	利用率(%)	產能(百萬噸)	產量(百萬噸)	利用率(%)	產能(百萬噸)	產量(百萬噸)	利用率(%)	產能(百萬噸)	產量(百萬噸)	利用率(%)
廣東 . . . . .	3.9	3.2	82.5	14.6	5.6	38.6	14.6	10.3	70.9	7.3	6.6	90.4
海南 . . . . .	0.7	0.2	25.9	1.8	1.2	68.1	1.8	1.5	83.9	0.9	0.8	86.8
湖北 . . . . .	2.2	0.3	15.0	2.2	0.8	35.6	2.2	0.9	42.8	1.1	0.4	34.9

往績記錄期間，除於2017年，位於廣東的中央廚房的利用率主要因產能增加而錄得下降以及截至2019年6月30日止六個月我們位於湖北的中央廚房的利用率因關閉其供應範圍內的數家餐廳而錄得下降外。我們自有中央廚房的利用率整體上已有所提升，原因是我們餐廳擴張所導致的產量增加。

### 物流

#### 我們的物流管理系統

我們的物流業務負責統一協調我們的整個餐廳網絡所需供應品的購買、存儲及交付。我們已建立一套物流系統，包括分別位於廣東、海南及湖北的三個中央廚房，每個廚房均配有三個倉庫。各個物流設施的服務範圍約為200公里。下文載列截至最後可行日期我們的倉庫詳情：

位置	自有倉庫數量	總建築面積			
		(平方米)	冷凍倉庫數量	冷倉庫數量	常溫倉庫數量
廣東 . . . . .	3	6,221	1	1	1
海南 . . . . .	3	821	1	1	1
湖北 . . . . .	3	674	1	1	1

我們的供應商負責根據我們總部採購部門的指示直接向我們的中央廚房運送食材及供應品。我們亦委聘第三方運輸公司每日自中央廚房運輸食材及其他供應品至我們的餐廳。與運輸相關的風險(就國內運輸而言)由[供應商/第三方運輸公司]而(就國際運輸而言)由我們承擔，兩種情況下均有保險單承保。

### 食品安全及品質控制

食品安全及品質控制對我們的業務至關重要。我們在業務的不同環節(包括(i)採購；(ii)食品加工；(iii)倉儲及物流；及(iv)餐廳經營)實施嚴格的食物安全及品質控制標準及措施。我們已於2013年及2014年分別成立總部的質量檢驗部及品質控制部。付培紅先生為我們品質控制部門的

---

## 業 務

---

主管，他於品質控制方面擁有超過15年的經驗。我們的品質控制部直接向行政總裁匯報，該部門獨立於所有其他部門並有權否決所有與品質控制有關的事宜及決策。閻志文先生現任質量檢驗部主管，於採購及內部審計方面擁有超過14年的經驗。

截至最後可行日期，我們擁有33名僱員在總部致力於食物安全及品質控制。我們品牌旗下各餐廳及區域辦事處的員工亦在營運層面進行定期審查及日常品質監控。

### 採購

我們為供應商的甄選及管理制定全面的標準。我們所有供應商須遵守監管當局就食材及其他供應品制訂的質量標準。我們為不同類別的食材及其他供應品制定詳盡的質量檢驗標準，列明具體的檢驗標準，如顏色、氣味、味道及形狀。我們根據我們全系列的技術標準評估潛在供應商提供的樣品。此外，我們積極對供應商進行質量檢查及審查，包括對供應商設施的實地考察。有關供應鏈質量控制的更多資料，請參閱「— 採購 — 供應商甄選」及「— 採購 — 供應商管理」。

### 食品加工

我們在生產過程各個階段實行嚴格的安全及質量標準。我們自有中央廚房的基建及設施根據適用食品安全標準、法律及法規設計、建造、維護及檢查。我們要求參與生產活動的人員遵循嚴格的衛生標準。此外，我們規定生產過程中使用的所有原材料及食材均須符合有關安全及質量的適用法律及法規。我們的質量檢測人員對半熟品進行檢測，確保符合我們嚴格的質量標準後方進入下一階段的生產。主要檢測包括進行抽樣檢測，以確保外觀、顏色、氣味、味道及營養素符合我們的安全及質量標準。各個生產步驟中會對我們食物質量產生影響的重大因素已按危害分析與關鍵控制點(或HACCP/ISO22000)預計列出並密切監控，以防止並糾正任何可能發生的生產錯誤。

### 倉儲及物流

我們的供應商負責將食材及其他材料運抵我們的中央廚房及餐廳。於將食材運送至中央廚房或餐廳後，我們的員工將根據我們的標準將食材儲存在適當溫度及儲存條件下，並保持記錄日誌。

---

## 業 務

---

我們委聘與我們建立長期合作關係聲譽良好的第三方運輸公司將食材及供應品由我們中央廚房運送至我們的餐廳。我們在該等食材及供應品的運輸過程中實施嚴格的安全政策及規定。

### 餐廳經營

我們就(i)查驗由供應商、第三方供應中心或中央廚房直接送至餐廳的食材及供應品及(ii)在我們的所有餐廳進行食物烹製工序採納嚴格的食物安全及品質控制標準。查驗食材及供應品方面，我們的餐廳員工如發現送至餐廳的食材經目測檢查質量存在任何偏差或違規，須向質量檢驗部報告並拒絕接收任何不合格的食材及供應品。各間餐廳須記錄任何質量問題，並向品質控制部報告以作進一步處理。

在食物烹製方面，我們已制定單獨手冊，列出操作程序及質量標準，以對我們所有餐廳處理食物的不同環節進行規管。我們要求餐廳員工嚴格遵守手冊訂明的程序及標準，以確保菜品的味道、賣相、品質及衛生達到我們的標準。因此，我們的顧客於我們任何一間餐廳享用相同菜品時，亦可領略到統一的品質和味道。我們相信，始終如一的味道可令顧客對我們的品質控制系統產生信心，有助我們留住現有顧客及吸引新顧客。尤其，我們的食品安全及品質控制政策亦包括下列各方面：

- *持續培訓計劃*。我們持續為餐廳員工提供有關操作程序及質量標準的培訓計劃。
- *由總部抽樣檢查*。我們的品質控制部對我們的餐廳進行抽樣檢查，以識別及糾正潛在的質量及食品安全問題。評估按隨機基準進行且評估各種因素包括(其中包括)餐廳的菜品的風味、品相及衛生情況。
- *收集顧客反饋*。我們的品質控制部負責審核顧客對菜品質量的反饋。
- *開放式廚房*。我們大多數餐廳採用開放式廚房，顧客可觀察食物烹製過程。

### 質量標準及安全記錄

我們自願採用ISO22000質量管理體系，以維持我們的食品安全及質量標準。截至最後可行日期，我們未曾遭遇任何重大食品安全事故。

---

## 業 務

---

### 品牌、產品及菜單開發

我們為各品牌組建專門的產品開發團隊，包括負責九毛九的七名成員、負責太二餐廳的七名成員、負責2顆雞蛋煎餅的兩名成員、負責愆餐廳的三名成員及負責那未大叔是大廚餐廳的四名成員。我們大部分的產品開發團隊負責人已擔任大廚超過十年。

### 我們產品及菜單開發的程序及過程

我們服務廣泛的顧客。為更好地滿足顧客需求並適應市場，我們始終積極尋求顧客的反饋，我們的菜單開發由顧客的需求所驅動。

我們務求開發新的菜單並改進我們的招牌菜及核心菜，以滿足顧客的預期並吸引新顧客。我們的菜單根據不斷變化的顧客口味、瞬息萬變的食品趨勢、營養趨勢及顧客反饋而進行修改。我們不斷為我們各品牌開發新菜品並保留一系列儲備菜品。

開發新菜品主要包括以下關鍵步驟。

- **項目建議書。**我們就開發新菜品設有標準化流程。例如，就九毛九餐廳而言，我們通常在項目建議書階段開發10至15種新菜品，最終推出5至8種新菜品。考慮因素包括品牌定位、目標顧客、食物供應穩定性營運及標準化。
- **委員會批准。**我們的產品委員會由品牌團隊負責人及總部與新菜品開發相關的部門負責人組成。產品委員會於整個過程中評估新產品及主要根據新菜品是否符合品牌定位及於試產階段的銷售量批准所建議的菜品。
- **外部評估。**我們亦收集顧客的反饋意見並根據彼等的反饋繼續優化新菜品。
- **試出品與出品。**於所有餐廳推出新品之前，我們會在部分經選定的餐廳進行試出品。我們根據產生的銷量及試出品期間收集的反饋調整建議新菜品。我們將繼續跟蹤銷售量並在正式出品後收集顧客的反饋，這有助於我們評估新推出的菜單的市場接受程度。

於我們管理及經營的品牌中，菜單開發的重點可能各有不同。例如，就九毛九而言，我們的菜單開發策略可能更側重於分量的改善及菜品裝飾及品相的改進，使品牌更適應市場的需求並滿足家庭及聚餐人群的預期。對於太二而言，我們的菜單開發策略可能包括不時在我們的餐廳推出季節性及節日菜品，以迎合不斷變化的市場趨勢。



本申請版本為草擬本，其所載資料不完整及可作更改。閱讀本文件時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

## 業 務

### 獎項及表彰

多年來我們的成就得到眾多獎項表彰，包括(其中包括)以下各項：

獎項	年份	頒發機構
2018年度中國餐飲品牌力百強品牌 .	2018年	2018中國餐飲品牌力峰會
突出貢獻企業獎 . . . . .	2018年	廣東省餐飲服務行業協會
改革開放40年廣東商業成長企業 . .	2018年	粵商40周年
「改革開放40年中國餐飲行業創業發展突出貢獻企業」稱號 . . . . .	2018年	中國烹飪協會
「美食地標」獎 . . . . .	2018年	廣州飲食行業五大協會
「2017年度廣東餐飲百強企業」稱號 .	2018年	廣東省餐飲服務行業協會
「2017年度廣東連鎖五十強」稱號 . .	2018年	廣東省經營連鎖協會
2018中國餐飲最具創新力100 . . . .	2018年	餐飲老闆內參
突出貢獻獎 . . . . .	2018年	中國烹飪協會
中國外賣領航品牌「金鑽獎」 . . . . .	2018年	中國餐博會
2017年度中國餐飲品牌力百強品牌 .	2017年	2017中國餐飲品牌力峰會

## 業 務

### 競爭

中國中式快時尚美食市場在食物質量及統一性、環境及服務、高品質食材的穩定供應以及熟練僱員方面競爭激勵。該行業的關鍵成功要素包括獨特的食物供應、餐廳管理能力、品牌設計及經營以及產品供應及服務提供的標準化。根據弗若斯特沙利文報告，中國中式快時尚餐飲市場的銷售收入按複合年增長率25.0%錄得增長，由2014年的人民幣743億元增長至2018年的人民幣1,815億元。預計中國中式快時尚餐飲市場的銷售收入將進一步按複合年增長率20.3%錄得增長，於2024年達致人民幣5,502億元。

我們的主要競爭對手包括其他主要在商場擁有連鎖餐廳的中式快時尚餐廳品牌。

我們認為，由於我們獨特的品牌設計能力、成功的餐廳網絡發展戰略、全面的品牌支持、可擴展及標準化的商業模式以及強大的營運管理能力，我們頗具競爭力。

### 僱員

截至2016年、2017年、2018年12月31日、2019年6月30日及最後可行日期，我們分別共有6,779名、7,887名、9,766名、11,438名及12,343名全職僱員。於往績記錄期間，我們的僱員人數持續增加主要是由於我們的整體擴張所致。我們的絕大多數僱員定居中國，特別是廣東省。下表載列截至最後可行日期按職能劃分的全職僱員：

職能	僱員數量(全職)	佔僱員總數 百分比(%)
管理及行政人員 . . . . .	82	0.7
財務及合規 . . . . .	66	0.5
採購 . . . . .	34	0.3
中央廚房及生產 . . . . .	459	3.7
經營管理 . . . . .	118	1.0
餐廳員工 . . . . .	11,357	92.0
食品安全及質量控制 . . . . .	33	0.3
營銷及推廣 . . . . .	41	0.3
研發 . . . . .	28	0.2
其他 . . . . .	125	1.0
<b>總計 . . . . .</b>	<b>12,343</b>	<b>100.0</b>

我們的成功主要取決於我們吸引、激勵及留聘足夠數量的合資格僱員的能力。我們認為，我們向僱員提供具競爭力的工資及其他福利，並提供可自由支配的績效獎金作為進一步激勵。此外，我們授予品牌經理及其團隊人員若干彼等所管理品牌的股權。有關詳情，請參閱「 — 組

---

## 業 務

---

織架構 — 特定品牌管理」。我們的員工成本包括應付予我們所有僱員及員工（包括我們的董事及管理團隊、總部員工、生產設施員工以及我們自營餐廳的員工）的所有薪酬及福利。

我們不時利用第三方勞務派遣服務提供商僱用臨時僱員在我們的餐廳進行清潔及清洗碗碟工作。此外，我們於餐廳高峰時段按小時僱用兼職僱員，以更好地將我們的員工人數與客流量相匹配。

我們僱員的薪酬包括基本工資、可變工資、獎金及其他員工福利。截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度及截至2019年6月30日止六個月，我們的員工成本分別約為人民幣327.7百萬元、人民幣400.2百萬元、人民幣523.5百萬元及人民幣320.1百萬元，分別佔我們收入的約28.1%、27.2%、27.7%及25.9%。

### 招聘及留聘

我們重視聘用合格人選（包括資深餐廳經理、支援員工及行業專家）支持我們的業務及營運。我們提供具有競爭力的薪酬及福利，並致力於創造促進合作及團隊合作並鼓勵員工的成長的關懷及平衡企業文化。我們亦致力於提升員工敬業度，提高組織效率及可持續性。

僱員留聘方面，我們已實施多項措施，包括設立新僱員入職培訓計劃以向新僱員灌輸我們的企業價值及文化；推行僱員培訓計劃以改善彼等的工作技能及協助彼等發展事業；提供有關留聘僱員的管理層培訓計劃並透過進行僱員調查鼓勵內部溝通。

我們亦一直與多間職業學校及院校合作，向學生提供在我們餐廳實習及就業機會。我們相信，該等合作舉措有助於向我們供應高素質的兼職及全職僱員。

### 培訓

我們總部的組織事務部門負責監督我們管理人員及僱員的培訓，而各品牌的人力資源部門負責培訓我們自營及加盟餐廳的餐廳級員工。我們為所有僱員（包括總部辦公人員、餐廳管理人員及餐廳員工）提供全面的線上線下培訓計劃。成功完成相關培訓計劃就各級員工的晉升及職業提升而言屬必需。我們保存每位僱員的培訓及績效評估記錄，以激勵他們積極參與培訓計劃，從

---

## 業 務

---

而提升本公司日常營運的標準化及效率。我們相信，我們的培訓計劃亦有助於促進內部進取精神，藉此不僅提高僱員留任率，亦可培養我們快速擴張的餐廳網絡所需的管理人才。例如，我們的部分餐廳員工已通過個人努力及從我們的培訓計劃獲得的能力，晉升為餐廳經理。

我們的人力資源及營運部門合作制定一系列培訓課程，包括餐廳經營、管理技能、溝通、團隊建設等。例如，我們已分別為九毛九及太二餐廳的員工發佈訓練手冊及店小二升級手冊。每本手冊通常涵蓋食物準備步驟、服務儀態指導及衛生標準。

我們培訓計劃的另一個基本目標是為新開業的餐廳提供足夠訓練有素的僱員。我們一般將餐廳總經理或具備相同經驗和技能水平的僱員從現有餐廳調往新餐廳作為餐廳總經理，在新餐廳，餐廳總經理能利用其培訓及專門技能，在預計開業時間前約一至兩週內，統籌新餐廳員工的培訓工作。我們總部的人力資源人員會向新團隊成員提供支持並介紹我們的標準及文化。

### 僱員福利及勞資關係

根據中國法律及法規，我們須向僱員福利計劃作出供款。於2016年、2017年及2018年以及截至2018年及2019年6月30止六個月，我們已向強制性僱員福利計劃(包括養老金、工傷福利、生育保險、醫療及失業險及住房公積金)供款人民幣27.3百萬元、人民幣34.8百萬元、人民幣47.4百萬元、人民幣20.8百萬元及人民幣30.3百萬元，分別佔我們總收入約2.3%、2.4%、2.5%、2.4%及2.5%。

於往績記錄期間內，我們與員工並無任何重大糾紛，且相信與員工維持良好合作關係。我們並無工會，但設有僱員代表委員會。

### 知識產權

我們目前經營五個品牌旗下的餐飲網絡，即九毛九、太二、2顆雞蛋煎餅、愆及那末大叔是大廚。與該等五個獨特品牌相關，我們在中國保有332項商標註冊。我們亦在其他司法管轄區(包括澳大利亞、加拿大、法國、德國、日本、香港、澳門、馬來西亞、新西蘭、新加坡、韓國、瑞士、台灣、美國及英國)共保有51項商標註冊，且正在中國註冊85項其他商標及在其他司法管轄區註冊4項其他商標。我們正努力提高、維持及執行我們於商標組合的權利，保護商標組合對我們的聲譽及品牌經營及管理十分重要。

除商標外，我們亦在中國保有7項專利註冊。此外，我們在中國保有13項著作權註冊，並在中國共有三個域名註冊。

---

## 業 務

---

我們並無就我們的配方申請專利，因為中國專利法目前可用的保護期不超過20年，國務院轄下的專利主管部門按規定將自我們的專利申請之日起十八個完整月份後公佈我們配方的內容，屆時將向市場披露我們的秘密配方並將對我們的業務產生重大不利影響。我們依賴與我們研發及管理團隊的主要人員的商業秘密保護及保密協議維護我們於此方面的利益。

我們的研發人員已與我們訂立保密及專有信息協議。該等協議通常針對知識產權保護問題，並要求僱員於受聘期間向我們轉讓彼等開發的所有發明、設計、配方及綜合專業知識。此外，根據我們的政策，在我們的生產設施中，各員工僅知悉自身所負責的生產過程的製造程序及技術。

過往，我們曾發現若干第三方未經我們授權在我們並無餐廳的城市使用或模仿我們的商標或商號名稱經營餐廳。董事認為該等事件不會對我們的聲譽、前景、業務、經營業績及財務狀況產生任何重大不利影響。然而，概無保證將來不會發生該性質的重大事件。請參閱「風險因素 — 與我們的業務有關的風險 — 我們或無法充分保障知識產權，這會損害我們品牌的價值及對我們的業務及經營造成不利影響。」

於往績記錄期間，我們並無因任何侵犯商標、專利或其他知識產權而遭遇重大申訴或爭議。

### 保險

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

於中國，我們(i)為我們的所有餐廳投購公眾責任保險，以涵蓋我們的業務營運產生的損害賠償責任；(ii)為保障我們的業務免受若干自然災害及其他不幸事件的影響投購財產保險；及(iii)投購涵蓋僱員對人身傷害及疾病賠償責任保險。我們認為，該等財產及賠償責任保單的涵蓋範圍對我們而言屬充足，且保險特徵及投保金額合乎中國同類公司的慣常之舉。然而，我們的保險覆蓋範圍未必足以涵蓋可能產生的一切損失。請參閱「風險因素 — 與我們的業務有關的風險 — 我們的保單未必能為與我們的業務經營有關的所有索償提供足夠的保障。」

### 物業

我們並無擁有任何物業但取而代之我們租賃所有餐廳場所、中央廚房及總部物業。我們認為，此項租賃策略可減少我們的資本投資需求。我們無意在日後為我們的餐廳購買任何物業。截

---

## 業 務

---

至2016年、2017年及2018年12月31日止年度及截至2019年6月30日止六個月，我們的使用權資產折舊及其他租金及相關費用分別為人民幣116.0百萬元、人民幣137.8百萬元、人民幣184.0百萬元及人民幣126.0百萬元，佔我們收入的約10.0%、9.4%、9.7%及10.2%。

我們的租約一般為期五年，並訂有自租期開始時起計為期兩至三個月的免租期。部分租約訂有續期選擇權，前提是我們須與出租人議定續期條款及條件。於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們在及時續期租約方面並無面對任何重大困難。於往績記錄期間，我們餐廳的大部分租賃協議均基於可變租金安排，而我們的應付租金通介乎特定餐廳收入的8%至11%。其中若干租約亦包括最低租金付款條款，我們需要按最低租金及可變租金中的較高者支付。其他租約均基於固定租金安排。

根據公司條例(豁免公司及招股章程遵從條文)公告第6(2)條，本文件獲豁免遵守公司(清盤及雜項條文)條例第342(1)(b)條有關公司(清盤及雜項條文)條例附表三第34(2)段要求須就本集團於所有土地或樓宇的權益出具估值報告的規定，為此，截至2019年6月30日，我們所持有或租賃的物業的賬面值概無超過綜合資產總額15%或以上。

### 於中國的租賃物業

截至最後可行日期，我們在中國租賃289項物業，總建築面積約為134,159平方米，主要用作餐廳場所、中央廚房及總部物業。

### 租賃物業瑕疵業權

上述部分租賃物業面臨下文所述的潛在業權瑕疵(統稱「有瑕疵租賃物業」)。截至最後可行日期：

- 對於44項租賃物業(總建築面積約為22,597平方米，約佔我們租賃總建築面積的16.8%)，儘管我們之前已主動提出要求，相關出租人仍未向我們提供足夠或有效的所有權證明或業主對於轉租任何形式的許可(「待提供業權或授權文件的租賃物業」)；及
- 7項租賃物業(總建築面積約為3,608平方米，約佔我們租賃總建築面積的2.7%)的實際用途不符合有關所有權證明所載的規定使用範圍(「有使用缺陷的租賃物業」)；



---

## 業 務

---

### 法律後果及潛在責任

- 倘無所有權證明或業主的適當授權書，我們使用租賃物業或會因第三方對租賃的申索或質疑而受到影響。這可能會導致我們的相關租賃協議被視為無效，我們可能需廢止租賃物業臨時業權或授權文件並重新搬遷我們的餐廳。
- 然而，倘我們無法繼續使用租賃物業臨時業權或授權文件進行營運，根據中國法律顧問的意見，我們作為承租人將保留法定權利拒絕租金付款或要求減租。出租人有責任獲得進入租賃的業權證，而作為承租人，我們對業權缺陷不承擔責任。
- 對於有使用缺陷的租賃物業，根據我們的中國法律顧問的意見，倘物業租賃用於與規定範圍不符的用途，業主可能會受到行政處罰，而且我們使用有使用缺陷的租賃物業可能會遭中斷。然而，作為承租人，我們毋須就此受到任何處罰。
- 此外，截至最後可行日期，18項與租賃物業臨時業權或授權文件相關的租賃協議及4項與有使用缺陷租賃物業相關的租賃協議已包含允許我們獲出租人賠償的條款。該等合同性及法定性保護措施顯著降低我們因有瑕疵租賃物業而產生的風險。

### 現狀

- 董事認為，該等有瑕疵租賃物業將不會對我們的業務及經營業績造成任何重大不利影響，乃因(i)有瑕疵租賃物業的總樓面面積僅佔我們租賃物業總和的一小部分；(ii)於往績記錄期間及直至最後可行日期，概無就我們租賃有瑕疵租賃物業由第三方提出導致或涉及我們作為被告的與我們已佔有的有瑕疵租賃物業承租及使用的權利相關的爭議、訴訟或索賠；(iii)我們租賃及使用的權利不大可能受有關機關或第三方同一時間提出的申索或強制執行行動的影響(鑒於該等物業地理位置上分散且協議乃與不同出租人訂立)；及(iv)我們若因相關機關或第三方要求遷移時將相對容易能夠重新遷移至其他物業；及(v)我們的控股股東已同意就任何該等瑕疵對我們造成的所有損失向我們作出彌償。
- 於該等租賃協議屆滿後，我們將評估法律風險，倘風險太高我們將不會續簽租賃協議。

### 租賃登記

根據中國法律顧問的意見，截至最後可行日期，201處租賃物業的租賃協議尚未在中國適當政府機構登記。



---

## 業 務

---

### 過往不合規理由

- 於往績記錄期間，相關出租人未能向我們提供充分的租賃登記文件，如產權證或租賃物業的其他授權證據。更多詳情，見上文「 — 於中國的租賃物業 — 租賃物業瑕疵業權」。
- 有關出租人拒絕辦理必要租賃登記程序。

### 法律後果及潛在責任

- 根據《商品房屋租賃管理辦法》，租約訂約方須在簽立租約起計30日內向相關房地產主管部門辦理租賃登記。我們的中國法律顧問亦告知我們，出租人及承租人均有責任向相關土地及房地產管理局登記及備案已簽立的租賃協議。
- 倘我們未能於規定時限內作出整改，我們可能會就各項未登記的租約被處以人民幣1,000元至人民幣10,000元的罰款，這表明就我們所有未登記的最高罰款總額約為人民幣2,010,000元。

### 現狀

- 我們於往績記錄期間及直至最後可行日期概無因我們未登記或備案相關租賃協議而受到處罰。
- 據我們的中國法律顧問告知，未能登記已簽訂的租賃協議將不會使該租賃協議無效。
- 此外，控股股東已同意就我們因上述任何不合規而招致的所有罰款及處罰向我們作出彌償保證。

### 環境、健康及安全事宜

我們須遵守中國的國家級及地方性環保法律法規。根據適用的中國法律法規，任何餐飲建築或裝修通常須於建築或裝修工程開始前獲相關環保機關的批准，且餐廳於完成建築或裝修工程後於開始投入營運之前須通過相關環保機關的現場驗收。於2016年9月1日過後，不超過6個爐頭且位於敏感區域外的餐廳不再需要完成環保審批程序，但須完成網上環境影響登記。對於部分類型其營運涉及環境影響甚小的餐廳而言，於若干城市或地區該等餐廳獲豁免此項登記義務。如利用清潔能源而不產生烹飪煙霧的甜點及飲料店豁免提交根據部分當地法規披露環境影

---

## 業 務

---

響的登記表。為確保持續遵守適用的法律法規，相關環保機關不時對餐廳進行實地考察並檢查是否違規。倘於考察期間發現任何違規事件，監管機構將責令餐廳經營者糾正違規行為。倘餐廳經營者未能及時糾正違規行為，監管機構可能會暫停餐廳的營運及／或對其進行罰款。

由於業務性質，我們認為我們產生的廢物並無危險，且對環境的影響甚小。為了遵守相關的環保法律法規，我們已採取廢水及固體廢物處置及處理措施，譬如(i)在我們自營餐廳及生產設施安裝中國法律及法規所要求的合適的廢水處理設備以處理所產生的廢水；(ii)每日收集固體廢物，聘請有資質的廢物管理公司；及(iii)及時向有關部門支付污水處理費。更多詳情請參閱「監管概覽」。董事認為於往績記錄期間我們遵守適用的中國環境法律、法規及政策所產生的年度成本並不重大。於2016年、2017年及2018年以及截至2019年6月30日止六個月，我們遵守環境保護規則及法規的成本分別約為人民幣1.2百萬元、人民幣1.6百萬元、人民幣2.0百萬元及人民幣1.1百萬元。我們計劃2019年我們遵守環境保護規則及法規的年度成本將為人民幣2.7百萬元。

我們亦須遵守有關勞工、安全及工傷意外的中國法律及法規。我們致力為僱員提供安全的工作環境。我們已向全體僱員發出工作安全指引，當中載有我們的工作安全政策及提倡注意工作場所安全。此外，我們的廚房操作手冊清楚列明若干有關職業及餐廳安全的指引，並要求我們的餐廳員工遵守。我們的員工亦須遵從另一套工作安全指引，確保其在進行維修工作的每個工序時均保障工作安全。我們為我們的員工提供安全裝備，規定其在進行任何維修工程時必須配戴。另外，高級技工必須具備相關的任何電力維修及安裝認可資格，方可進行相關工作。我們亦實施內部控制制度，確保適當記錄工作場所發生的任何安全事故。我們認為此等措施有助於減低員工發生工傷的機會及受傷程度，並能有效防止嚴重工傷。

### 法律程序

我們已於日常業務過程中不時涉及例行法律訴訟或糾紛並於月後也可能會遇到類似狀況，其在我們經營所在行業常見，包括輕微的僱傭糾紛、顧客對食物質量的投訴及與我們供應商或服務提供商發生合同糾紛。於往績記錄期間及直至最後可行日期，據我們所知，我們概無涉及任何可能對我們的業務、聲譽、財物狀況或經營業績造成重大不利影響的任何未決的或潛在的針對我們或任何董事的訴訟、仲裁。

---

## 業 務

---

### 與前僱員有關的事件

#### 背景

為應對我們餐廳網絡的擴大、對穩定優質冷凍豬肉供應不斷增長的需求以及我們的成本控制措施，我們於2015年開始從西班牙、英國和丹麥等多個歐洲國家進口冷凍豬肉。我們直接向我們的海外供應商或其貿易代理(為獨立第三方)下訂單。我們亦指定獨立第三方作為我們的獨家報關代理(「報關代理」)，以提供付匯、海關報關、海關清關及倉儲等服務。由於我們的自營冷凍室的儲存空間有限，進口冷凍肉類在海關申報後暫時存放在報關代理的倉庫。進口冷凍肉類不會轉至我們的倉庫直至我們的採購部門提出要求。由於我們在海外採購方面的經驗有限，以及對有關風險及權利何時會自海外供應商轉移至我們的採購合約條款存在誤解，因此冷凍豬肉付運至付運港口時未有及時記錄為存貨，相反，存貨乃於冷凍豬肉交付予物資部門後確認。

前採購主管許佳嘉先生(「許先生」)為採購部門唯一一名負責2015年至2018年採購並指示報關代理自其的倉庫提取冷凍豬肉的人員。因其他採購人員無法運用流利的英語與海外供應商溝通及處理進口事務，所以彼等無法對許先生進行足夠的監督。

於2018年年初，管理層注意到與冷凍豬肉海外採購有關的預付款出現不合理的餘額和周轉天數，並開始進行相關的內部調查。管理層要求檢查報關代理倉庫的存貨，並要求許先生交出與海外供應商的聯繫信息及交易記錄。我們開始招聘經驗豐富的採購人員，以改善採購部門的管理。我們於2018年年中委任盛文明先生(「盛先生」)出任新的採購總監，以管理採購部。我們之後指定兩名僱員在採購過程中取代許先生，包括直接與報關代理及供應商聯絡。於2018年12月25日，鑒於我們在內部調查獲得證據，許先生承認其挪用部分進口冷凍豬肉庫存並在未經授權情況下向獨立第三方出售謀取私利的行為(「該事件」)。本集團立即向中國公安局報告該事件。公安局對該事件作出調查後，於2019年2月10日正式對許先生的經濟犯罪案件立案。許先生目前失蹤並被通緝，截至最後可行日期此案件仍在進行中。

---

## 業 務

---

截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度，存貨虧損被確認為人民幣3,066,000元、人民幣9,889,000元及人民幣22,149,000元，佔本集團採購總額的0.8%、1.9%及2.8%，以及佔本集團同期進口冷凍豬肉採購總額的16.4%、18.6%及46.8%。

### 於該事件發生後本公司採取的補救措施

本集團已採取以下措施防止日後再發生類似事件。

#### *與報關代理採取的措施*

於發現該事件後，我們立即告知報關代理及海外供應商有關許先生已無權再代理本集團進行交易，當中列明本集團不再授權許先生與彼等聯絡。報關代理全力配合公安局調查且解僱了身為許先生的唯一聯繫人的相關僱員。本集團與報關代理之間的溝通機制得到改善及制度化。貨物到達報關代理倉庫後相關通知會及時發送到我們採購部門的指定工作人員並同時抄送財務部門，只有我們採購部門的指定工作人員方能就自報關代理倉庫交貨作出指示，該指示須同時抄送至我們的物資部門及財務部門。

#### *本集團檢討內部控制*

於2018年12月，本集團已諮詢採購部門、財務部門及物資部門的員工，以確定導致該事件的漏洞並開始採取整改措施，包括職責分工、提升財務管理以及各部門之間的合作。

#### *委任內部控制顧問*

我們已聘請一名獨立的內部控制顧問企業管治專才有限公司（「**內部控制顧問**」），對與該事件相關的內部控制的有效性進行獨立調查及評估，以識別內部控制系統的缺陷，並就防止日後類似事件的發生以及強化我們的內部控制措施提供建議。我們於2019年2月中旬制定加強的採購政策及程序，載有（其中包括）採購部門的執業標準、財務部門的營運資金管理、物資部門的庫存控制以及總部的整體財務及營運控制。相關政策及程序其後由本集團的所有有關部門主管審核及批准，並於2019年3月初正式實施，而採取的相應行動如下（其中包括）：

- **職責分工**。透過指定不同人員承擔不同的職能及責任，明確界定採購部門的職責分工。

---

## 業 務

---

- *記錄交易*。採購過程的文件包供應商括評估、報價及採購訂單，均須妥善保管及維護以作記錄用途。
- *成熟的監控及審批流程*。本集團僱用具備適當語言及相關技能及知識的合格人員以處理及監控貨物進口程序。採購職員須根據最近的報價選擇供應商、編製書面訂單並將其提交予採購主管進行審查及批准。所有採購訂單須由採購部門正式簽署、授權並妥善保管。
- *跨部門協作*。本集團加強了各部門之間的合作，並要求(i)一旦採購部門下達採購訂單，相關資料就會同時向其他部門提供；(ii)及時掌握訂單狀態的物資部門須通過更新記錄積極跟進；及(iii)財務部門亦需協助與報關代理核對預付款及庫存並追蹤採購狀況。多部門經常於交易各階段進行協作，而非獨立地開展工作。採購部門亦應按規定，與財務部門合作編製進口肉類交易的台賬，並每週更新。台賬應包括有關所有交易訂單、合約、付款、裝運及交付的重要信息。更新資料應透過電子郵件發送予採購、財務及物資部門，以供該等部門負責人批准，以確保每項交易得到適當的跟進及處理。
- *加強庫存管理*。就存放於報關代理的進口貨物而言，本集團要求採購部門進行每月庫存盤點，及財務部門進行不定期庫存盤點，以加強對庫存的內部控制。
- *加強財務管理*。財務部門定期進行預付款項賬齡分析。此外，我們保證庫存確認在貨物在港口裝船準備付運至我們時進行，與之前於物資部門收到貨物時方確認庫存的作法相反。這為商業實質及風險轉移的清晰反映且更加符合會計標準。

於2019年7月，我們的內部控制顧問通過審查於2019年3月至6月期間進行的交易樣本，對本集團經加強的內部控制進行跟進審查。根據跟進審查，內部控制顧問的結論是本集團採購流程的內部控制程序已經完成整改，內部控制顧問建議的經加強的內部控制制度已獲採納並實施，並無發現內部控制缺陷。

---

## 業 務

---

### 成立風險管理委員會

本公司於2019年8月12日成立風險管理委員會，旨在於在最高級及獨立層面建立持續監察機制。風險管理委員會由全部三名獨立非執行董事鄧濤先生、鐘偉斌先生及Ivan Xu先生組成，由擁有會計及內部審計經驗的鄧濤先生擔任主席。我們的風險管理委員會將對本集團採購系統的有效性進行獨立及定期審查，並在有需要時提供意見，這亦有助於審核委員會在上市後審查內部監控系統。

### 委任關鍵人員

我們亦對人力資源政策進行審查並委任關鍵人員以加強採購管理。盛先生作為新的採購總監，於2018年中期開始履行職務。盛先生於食品供應鏈行業擁有超過14年的經驗，先前曾任職於多家專門從事供應鏈管理的跨國企業。此外，於2019年2月初我們委任一名新的採購主任負責海外採購並直接向盛先生進行匯報。本集團亦新委任一名財務部門副主任蘇淡滿先生（「蘇先生」），彼於畢馬威擁有超過7年的審計經驗。蘇先生的加入為本集團的財務管理系統的提升作出重大貢獻。

### 培訓及發展

我們的高級管理層以及與本集團採購相關的所有有關部門主管及關鍵職員均接受有關財務管理、營運管理及內部審計與控制的強制性全面培訓，有關培訓由內部控制顧問提供。培訓涉及所有關鍵步驟，包括但不限於供應鏈管理、預算編製、合同合規、庫存管理、賬戶對賬及支付。此外，培訓強化了我們有關職業道德及內部政策方面的教育。

### 我們的董事及獨家保薦人的看法

根據我們的內部及外部調查、內部控制顧問的評估結果及上述採取的補救行動，董事認為(i)該事件僅為許先生追求個人利益的個人行為，本公司或我們的任何董事、高級管理層或其他僱員均不涉及有關行為；(ii)本集團已強化其內部控制以預防日後類似事件，且自2018年12月以來未有發生類似事件；(iii)該事件將不會對我們未來的業務、財務狀況及經營業績造成任何重大不利影響(iv)該事件並無影響董事擔任上市發行人董事的適合性符合上市規則第3.08條、第3.09條及第8.15條的規定；及(v)根據上市規則第8.04條本公司適合上市，經計及(其中包括)以下各項：

- 該事件造成的所有財務虧損已全部反映在於附錄1中本公司歷史財務資料內；



---

## 業 務

---

- 概無發現與該事件有關本公司、董事、高級管理層或其他僱員有任何不誠實行為或不合規相關證據；及
- 預期該事件的最終解決不會對我們的未來業務、財務狀況或經營結果造成任何進一步的重大不利影響。

根據本公司就該事件提供的背景資料，我們針對上述事件採取的補救措施及獨家保薦人進行的盡職調查工作包括(其中包括)與內部控制顧問就跟進報告進行審查及討論並就庫存損失的計算基準作出審查，獨家保薦人同意董事，並以為，該事件不會對我們未來的業務、財務狀況及經營業績造成任何重大不利影響，而獨家保薦人認為(i)我們經加強的內部控制措施屬充分有效；(ii)該事件並無影響董事作為上市發行人董事的適合性遵守上市規則第3.08條、第3.09條及第8.15條；及(iii)本公司根據上市規則第8.04條適合上市。

### 牌照、監管批文及合規許可證、牌照及批文

董事根據中國法律顧問的意見確認，於最後可行日期，除下文所披露者外，我們已在所有重大方面遵守相關法律法規，並已取得相關機構就我們於中國的經營而言屬重大的所有牌照、批文及許可證。

### 消防安全

#### 背景及不合規理由

截至最後可行日期，我們共有29間餐廳及一間中央廚房未獲得相關消防安全機構的必要消防安全檢驗審批，詳情載列如下：

- (i) 就9間餐廳而言，由於有關物業擁有人的問題或該等物業的性質，我們未能完成有關消防安全檢驗審批的申請；及
- (ii) 就20間餐廳及一間中央廚房而言，我們已就申請與相關部門進行積極跟進，惟有關當局已暫停接受申請，原因為彼等預期／或為響應《消防法》(於2019年4月23日生效)相互移交審批申請的責任。



---

## 業 務

---

### 法律後果

如存在下列行為，有關機構可責令停止施工、停止使用或者停產停業，並處人民幣30,000元以上人民幣300,000元以下罰款：

- (1) 依法應當進行消防設計審查的建設工程，未經依法審查或者審查不合格，仍擅自施工的；
- (2) 依法應當進行消防驗收的建設工程，未依法經消防驗收或者消防驗收不合格，仍擅自投入使用的；及
- (3) 公眾聚集場所未經消防安全檢查或者經檢查不符合消防安全要求，該公眾聚集場所擅自投入使用、營業的。

### 整改

為了確保該等餐廳及中央廚房安全運營，我們於2019年7月聘請消防安全顧問對尚未取得相關消防安全批准的各餐廳及中央廚房進行消防安全檢查。消防安全顧問持有ISO9001、ISO14001及OHSAS18001證書，其檢查團隊由工程師組成，包括消防安全專家工程師及施工人員，並有消防安全評估工作的經驗。我們的消防安全顧問通過現場檢查、職能測試調查及文件審閱檢討及檢查以下方面：(i)我們消防系統對法律及法規以及行業標準的遵守；(ii)消防設備及系統以及我們餐廳所在場所的緊急疏散方案的充足性；(iii)我們員工(包括消防管理人員及餐廳人員)對消防管理的了解；及(iv)我們餐廳施工材料的防火及隔熱能力。

作出檢查後，考慮到(i)我們已根據相關法律及法規制定及實施消防內部控制政策，包括消防安全程序及緊急疏散程序等方面；(ii)該等場所配備適當的消防設施、設備及消防標誌，均處於良好狀態；(iii)該等餐廳符合建築物消防保護及安全標準；(iv)概無與該等場所有關的消防安全相關事故、行政處罰或公告，我們的消防安全顧問的結論是所有該等餐廳及中央廚房均符合消防法律及法規；(v)該等場所符合消防安全合規規定，可作餐廳營運或食品儲存及加工用途；及(vi)於提交所有必要文件後，在獲得相關的消防安全檢驗審批方面不會有任何實質性障礙。

根據我們的中國法律顧問，截至最後可行日期，有關機構並未對我們實施重大行政處罰。就我們已積極準備所有必要的文件但有待行政機關受理及審查的20間餐廳及一間中央廚房而言，由於行政機關相互移交責任，我們的中國法律顧問已告知我們(i)倘我們已提交有關當局可接

---

## 業 務

---

納的所有必要文件，在20間餐廳獲得相關的消防安全檢驗審批或一間中央廚房通過消防檢查方面不會有任何重大的法律障礙；及(ii)於獲得有關批准及通過消防檢查後，對於我們之前進行的經營活動，我們將受到相關消防安全部門的行政處罰的風險較低。

我們的董事相信此等不合規情況不會對我們的業務及經營業績造成重大不利影響，觀點基於如下考量：(i)我們於往績記錄期間及直至最後可行日期並無就此等不合規情況接獲任何罰款或處罰；(ii)最高潛在罰款人民幣9.0百萬元僅佔我們於2018年收入比重少於0.5%；(iii)消防安全顧問告知我們，該等餐廳及中央廚房符合中國相關法律法規規定的消防安全標準；(iv)誠如前述的中國法律顧問見；(v)鑒於此等物業地理上分散及由不同機構管轄，我們不可能在同一時間被主管當局要求關閉或遷移大量有關餐廳；(vi)我們有一批餐廳選址候選地點，並相信當我們被相關主管當局要求遷址時我們能夠相對容易地遷址；(vii)我們承諾將確保與有關部門保持溝通、在審查開始時及時提交申請文件、並在有關部門要求時立即採取糾正措施；(viii)我們已取得我們的控股股東對因有關不合規所產生任何申索、罰款及其他責任而向本集團作出彌償的補償保證；及(ix)我們正積極努力推動我們向相關政府當局的申請。因此，於往績記錄期間及截至最後可行日期，我們並無就此等不合規作出任何撥備。

### 內部控制措施

於往績記錄期間，我們已實施一系列有關消防安全的內部控制措施，並繼續加強內部控制系統，主要包括以下各項：

- **培訓**。我們為員工進行全面的培訓，包括關於一般消防安全意識和知識的定期培訓，以及正確使用消防安全設備和緊急疏散計劃的培訓。我們亦在我們的場所進行消防演習，以使我們的員工熟悉我們的疏散計劃。
- **人員**。我們已在各餐廳配備專門人員負責消防安全。我們已在總部委派人員負責對餐廳的消防安全措施進行月度審查。
- **消防安全政策**。我們針對餐廳實施了詳細的消防安全措施和程序，包括頻繁檢查我們廚房的爐灶和電器、燃氣閥門、管道和電氣系統以及我們在我們的場所配備的消防安

---

## 業 務

---

全設備。我們亦制定了緊急情況下的疏散計劃、消防及救援計劃，並安裝了消防疏散標誌。

- **設備。**我們為我們的場所配備適當的消防安全設備和系統，並定期評估是否需要升級設備和設施以實現更好的通風、濕度、防火和防熱。
- **牌照。**於租賃協議中，我們要求出租人提供我們獲得消防安全檢驗審批所需的相關文件。我們亦聘請合格的消防安全顧問進行實地檢查，以確保我們新開業的餐廳的消防系統符合相關法律法規及行業標準規定的標準。

### 社會保險金及住房公積金

#### 背景及不合規理由

於往績記錄期間及截至最後可行日期，我們的中國附屬公司沒有根據有關中國法律法規為我們部分員工的社會保險及住房公積金供款及時或悉數繳納。我們估計社會保險供款及住房公積金供款的差額總數於截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度及截至2019年6月30日止六個月分別為人民幣11.2百萬元、人民幣7.8百萬元、人民幣8.8百萬元及人民幣3.6百萬元。

該等不合規的發生主要是由於：(i)我們的勞工流動性高；(ii)我們部分數量的職員不願意參與彼等臨時居住的城市的養老保險計劃，而是選擇參與在其居住地提供的當地養老保險計劃(在此情況下，我們為該等員工提供補償以代替相關供款)；及(iii)我們若干員工未有意願參與住房公積金計劃(就此而言，我們向該等員工提供住房補貼)。

#### 法律後果

根據相關中國法律及法規，在規定時限內支付的社保供款不足，可能須繳交每日按延誤付款的0.05%計算的滯納金。倘未能於規定期間支付，主管當局可進一步徵收任何逾期付款一至三倍的罰金。根據相關中國法律及法規，倘我們無法全數支付所需的住房公積金，住房公積金管理中心可能會要求我們在規定時限內支付未付的款項。倘未能在有關時限內支付，住房公積金管理中心可向中國法院申請強制執行。

---

## 業 務

---

### 整改

截至最後可行日期，有關監管機構並無就我們的社會保險供款及住房公積金而施加任何重大行政訴訟、罰款或處罰，我們亦無收到任何命令或被告知繳付供款不足的情況。

就社會保險而言，根據於2018年9月21日頒佈的《關於貫徹落實國務院常務會議精神切實做好穩定社保費徵收工作的緊急通知》，行政執法機關被禁止組織集中收取企業歷史社會保險欠款。

董事認為有關不合規情況不會對我們的業務及經營業績造成重大不利影響，鑒於：(i)我們於往績記錄期及直至最後可行日期未受任何重大行政處罰；(ii)據我們的中國法律顧問告知，根據有關當局的確認及訪談或電話查詢，因我們未能為僱員繳足社保金及租房公積金而令我們被相關當局要求支付社會保險金及住房公積金供款的欠繳金額或因我們未能為僱員繳足社保金及租房公積金而遭受重大行政處罰的風險較低；(iii)截至最後可行日期，我們並無接獲相關中國當局任何通知要求我們支付社會保險金及住房公積金的欠繳金額或罰款；(iv)我們並不知悉任何有關社會保險金及住房公積金的員工投訴亦無涉及與員工的任何勞工糾紛；及(v)我們已取得我們的控股股東的彌償保證，以彌償本集團因有關不合規情況所產生的任何索償、罰款及其他責任。

### 內部控制措施

我們已採取下列內部控制措施避免日後發生有關不合規情況：

- **培訓及建議。**向我們員工提供法律合規培訓，包括委聘我們的中國法律顧問向我們員工提供有關相關法律及法規的建議；
- **政策。**制定並向我們的僱員派發有關符合相關中國法律及法規的社會保險金及住房公積金供款的內部控制政策，我們於往績記錄期間已實施；
- **審查及保存記錄。**指定人力資源人員監察付款狀況及每月編製薪金及供款金額報告，有關報告須由人力資源部門主管及財務部門主管審閱，以確保我們根據相關法律及法規按時全數作出此等付款；

---

## 業 務

---

- 加深了解法律最新發展。定期了解關於社會保險及住房公積金的中國法律及法規的最新發展；及
- 外部顧問。諮詢中國法律顧問，獲取相關中國法律及法規方面的意見。

我們已實施我們的政策，為僱員繳納社會保險及住房公積金，以符合相關的中國法律及法規。我們積極鼓勵並為我們的僱員繳納。儘管我們已作出努力，截至最後可行日期，因上文「 — 背景及不合規理由」一節所述理由我們無法為我們的僱員向社會保險及住房公積金作出全額供款。

儘管如此，由於上文「 — 法律後果」一節所述的理由，我們的董事認為我們的業務及經營業績不會受到重大不利影響。截至最後可行日期，我們並無因該等供款而與相關社會保險或住房公積金機關出現任何分歧，亦未收到當地稅務機關就有關中國最近頒佈的改革計劃提出有關社會保險稅項付款的任何詢問。

### 董事及獨家保薦人的觀點

經考慮(i)中國法律顧問的意見；(ii)導致上述不合規事件的事實及情況；(iii)我們經加強的內部監控措施及(iv)我們的內部控制顧問對跟進結果的審核(如下文「 — 風險管理及內部控制」所披露)，我們的董事認為，且獨家保薦人同意，(i)我們已根據上市規則的規定制定充分有效的內部監控程序及(ii)不合規事件不會影響根據上市規則第3.08及3.09條董事的適合性及根據上市規則第8.04條本公司的適合性。

### 風險管理及內部控制

我們已實施一系列風險管理政策及程序，以識別、評估及管理我們於營運中面臨的風險。有關管理層識別的主要風險的詳情，請參閱「風險因素」。我們所採取的措施與我們的餐廳營運、採購、物流及食品安全及質量有關。

---

## 業 務

---

為監察我們的風險管理政策及上市後企業管治措施的持續實施，除「 — 與前僱員有關的事件 — 委任內部控制顧問」及「 — 消防安全／社會保險金及住房公積金 — 內部控制及補救措施」各節所述的具體內部控制措施外，我們亦採取並將繼續採用以下本集團層面的風險管理措施：

- 我們已設立審計委員會以審查及監督我們的財務匯報過程及內部控制系統。我們的審計委員會由三名成員組成，即出任主席的鄧濤先生、鐘偉斌先生及鄧定航先生。有關此等委員會成員的資格及經驗，請參閱「 — 董事及高級管理層」了解進一步詳情；
- 我們已採納各項政策以確保遵守上市規則，包括但不限於有關關連交易及信息披露的要求；
- 我們將繼續為董事及高級管理層組織有關上市規則相關規定及香港上市公司董事職責的培訓課程；及
- 我們已委聘內部控制顧問審查與我們的主要業務流程有關的內部控制的效果、識別缺陷及需改善領域、就補救措施提供建議以及檢查此等補救措施的實施情況。除我們就該事件及不合規事件採取的內部控制措施外，我們亦已採納措施改善與運營其他方面有關的內部控制。我們的內部控制顧問已就我們採取的此等措施完成內部控制系統的跟進審查，並無在內部控制系統中發現任何重大缺陷。

我們的董事認為我們的經強化內部控制系統對我們現有營運而言屬充分而有效。