
業 務

奈雪的初心

奈雪是一個年輕的品牌。奈雪的快速發展，得益於創立之初我們對行業、品牌和用戶的深入洞察和思考。我們相信這是一個茶飲行業可以打造全球化品牌的時代。

回到2015年奈雪創業之初，茶飲行業主要分為兩類，一類是社區中的傳統茶館，一類是街邊檔口的小型奶茶店，中國主要城市的繁華商業體中最好的位置都留給了咖啡品牌，因為當時大家認為咖啡代表了流行和時尚。

而茶作為世界三大飲品之一，在中國擁有最廣泛的消費群體，在全球範圍還未出現一個流行的代表性品牌，能夠向消費者提供兼具高品質和便利性的茶飲品。隨着生活水平的提高，顧客對健康茶飲的消費需求不斷提升，帶來了孵化高端品牌的土壤。因此，在成立奈雪之初，我們就非常堅定我們的目標——打造一個高端茶飲品牌，改變大家對茶飲的固有認知，讓奈雪成為一種流行、時尚、健康的生活方式。

自成立之初，我們便堅持長期打造高端茶飲品牌。2015年11月，第一家奈雪茶飲店在深圳開業，選址在高端商業中心的核心位置，空間寬敞舒適且富有設計感，並使用優質原料為顧客提供美味且健康的產品，吸引了年輕、商務和家庭人群的消費，為茶飲市場帶來了新的消費客群。如今，我們在全球已經運營着超過500家奈雪茶飲店，引領着高端現制茶飲行業，向連鎖咖啡品牌發起挑戰。

奈雪的茶成為廣大顧客喜愛的品牌，源於我們的長期堅持：

我們堅持高品質、健康的產品，以新鮮水果代替糖漿，以優質茶葉代替茶粉茶末，以新鮮牛奶代替奶精，堅持更低糖的配方。即使面臨原材料成本的挑戰，我們在品質上也毫不妥協，因為我們相信消費者對產品質量的判斷力將越來越高，而我們的產品會成為顧客的長期之選。

我們堅持長期創斷及引領行業走向，在門店類型、空間體驗、產品研發、數字化會員服務等多方面引領並滿足顧客的多場景、多元化消費需求。

業 務

在全面數字化提高運營效率的同時，我們重視服務和客戶體驗，時刻保持面對顧客的溫暖，堅持做一個有溫度的品牌。

我們珍視我們的夥伴，並不斷完善學習課程與成長平台，不僅致力於提升她們的職業技能，也堅持向夥伴傳遞積極向上的生活態度，並通過她們將溫暖、美好傳遞給顧客和身邊的人。

我們的堅持使得奈雪走向全國很多城市並廣受消費者喜愛。未來，我們將繼續我們的堅持，以實現奈雪長期的品牌使命——打造一個受顧客喜愛的全球性茶飲品牌，做茶文化走向世界的創新者和推動者。

業務概覽

我們所經營的奈雪的茶茶飲店是中國一流的高端現製茶飲連鎖店，專注於提供採用優質食材現製的優質茶飲。六年前，我們的創始人受到中國茶文化及全球咖啡連鎖店概念啟發，在中國深圳開設了第一間奈雪的茶茶飲店，期望為追求更新鮮、更好喝及更便捷茶飲的人士重塑茶飲體驗。如今，我們的旗艦品牌奈雪的茶已實現了我們的創始人創立該品牌的初心。我們相信奈雪的茶已成為中國年輕的茶飲人群中的潮流標誌，將我們視為好喝、有趣的優質現製茶飲的代表。

我們通過自營的高端現製茶飲店，以精心的設計，為客戶及社區打造出一個適合聚會和享受優質茶飲體驗的舒適、高端的社交場所。為適應日益加快的日常生活節奏，我們的茶飲也可隨時隨地方便享用。我們的奈雪的茶茶飲店網絡擴張迅速，奈雪的茶茶飲店數量由截至2017年12月31日的44間增加至截至2020年9月30日的422間，包括覆蓋中國大陸61個城市的420間奈雪的茶茶飲店及分別位於香港特區及日本的各一間奈雪的茶茶飲店。根據灼識諮詢的資料，截至2020年9月30日，按覆蓋的城市數目計，奈雪的茶擁有覆蓋中國最廣泛的高端現製茶飲店網絡。於2020年11月，我們推出了全新茶飲店型奈雪PRO，以拉近奈雪的茶與客戶日常生活的距離。隨著奈雪PRO的推出，我們成功將奈雪的茶茶飲店網絡覆蓋至高客流量區域，如高檔購物中心、寫字樓及居民區中心的核心位置，從而令我們的奈雪的茶產品及體驗更易在休閒或日常通勤中觸達客戶。

業 務

我們致力於保證產品質量和開展產品創新。根據灼識諮詢的資料，我們首先在中國使用新鮮水果製備現製茶飲並首先在中國創新提出現製茶搭配烘焙產品的概念。在我們的聯合創始人及總經理的領導下，我們的產品研發團隊不斷以創新產品完善我們的菜單。截至最後實際可行日期，我們的奈雪的茶核心菜單有超過25種經典茶飲及超過25種烘焙產品。為了保持產品的新鮮度，我們亦圍繞核心菜單不斷創新，平均每週推出大約一種新飲品，自2018年以來推出了約60種季節性產品。我們的茶飲包括鮮果茶、鮮奶茶及純茶，均使用自優質供應商採購的上乘茶葉及優質原料現場製作。我們的多數創新烘焙產品每天在我們的茶飲店現場製作，用於搭配我們的茶飲。此外，我們提供多種零售產品，如茶禮盒、零食、即飲茶飲料，以滿足客戶的差異化需求及偏好。

為提升奈雪的茶對客戶的趣味性、便利性及個性化，我們推出奈雪的茶會員體系及奈雪的茶應用程序，並實現與我們奈雪的茶茶飲店網絡的全面整合。截至最後實際可行日期，我們的奈雪的茶會員體系的註冊會員約29.2百萬名。在截至2020年9月30日止九個月，我們的奈雪的茶訂單總數中約49.4%來自奈雪的茶會員。通過奈雪的茶應用程序以及微信及支付寶小程序，我們的客戶能夠輕鬆加入我們的會員體系，找到最近的奈雪的茶茶飲店，並輕鬆下達外賣及自取訂單。於2018年及2019年以及截至2019年及2020年9月30日止九個月，奈雪的茶訂單中分別約有4.4%、12.5%、11.5%及23.9%為客戶通過我們的奈雪的茶應用程序、微信及支付寶小程序以及其他第三方線上點單平台下達的外賣訂單。

於往績記錄期間，我們的奈雪的茶茶飲店網絡的運營及財務表現強勁。我們的奈雪的茶茶飲店數量由截至2017年12月31日的44間迅速增長至截至2020年9月30日的422間，並於截至最後實際可行日期進一步增至507間。我們的奈雪的茶茶飲店所產生的收益由2018年的人民幣909.5百萬元增至2019年的人民幣2,291.5百萬元，並由截至2019年9月30日止九個月的人民幣1,591.6百萬元增至2020年同期的人民幣1,985.5百萬元。2018年至2019年，我們在集團層面的盈利能力有所提升，非國際財務報告準則經調整淨虧損由2018年的人民幣56.6百萬元大幅減少至2019年的人民幣11.7百萬元。此外，奈雪的茶同店利潤率於2018年及2019年維持穩定，分別為24.9%及25.3%。

業 務

我們的競爭優勢

重塑茶飲體驗的領先高端現製茶飲店品牌

我們是中國的領先高端現製茶飲店品牌。根據灼識諮詢的資料，截至2020年9月30日，按覆蓋的城市數目計，奈雪的茶擁有覆蓋中國最廣泛的高端現製茶飲店網絡。截至2020年9月30日止九個月，奈雪的茶每單平均銷售價值達到人民幣43.3元，於中國高端現製茶飲連鎖店中排名第一（行業均值約為人民幣35.0元）。多年來，我們通過遍佈中國的高端現製奈雪的茶茶飲連鎖店提供優質、健康的現製茶飲重塑茶飲體驗。

根據灼識諮詢的資料，茶是中國最受歡迎的飲料，於2020年茶佔中國非酒精飲料零售額的35%以上，約為咖啡零售額的六倍。近年來，在可支配收入增加的帶動下，消費不斷升級，中國顧客一直追求使用鮮果、牛奶及其他優質食材現製的創意茶飲。受茶飲這一新趨勢的推動，按零售消費價值計，於2020年中國現製茶飲的總市場規模約為人民幣1,136億元，預計到2025年將達到人民幣3,400億元。特別是提供平均售價不低於人民幣20元的現製茶飲的高端現製茶飲店正在大幅增長，勝過現製茶飲的整體市場。於2020年高端現製茶飲店現製茶飲及烘焙產品等其他產品的零售消費價值約為人民幣152億元，預計到2025年將達到人民幣623億元，複合年增長率為32.7%。

我們率先創造了一種全新的現代茶飲體驗，並在茶飲消費領域引起全國性轟動。根據灼識諮詢的資料，我們首先在中國使用新鮮水果製備現製茶飲並首先在中國創新提出現製茶飲搭配烘焙產品的概念。我們以產品創新及顧客滿意度為榮，這持續推動我們為中國年輕一代改善及重塑茶飲體驗。我們以優質食材現製每杯茶飲，並確保每間茶飲店嚴格執行同一套標準化程序，以從食物制備到顧客服務為顧客提供一致的優質奈雪的茶體驗。

我們志在令奈雪的茶成為客戶日常生活的一部分。隨著我們推出新茶飲店型奈雪PRO，我們成功將奈雪的茶茶飲店網絡覆蓋至高客流量區域，如購物中心、寫字樓及居民區中心的核心位置，從而令我們的奈雪的茶產品及體驗更易在休閒或日常通勤中觸達客戶。我們精心設計每間奈雪的茶茶飲店，在其中加入藝術元素，以創造一個舒

業 務

適、高檔的社交場所，促進顧客與家人及朋友分享體驗，從而通過線上及線下口碑傳播有效地進行品牌推廣。根據灼識諮詢調查的結果，奈雪的茶為獲最多受訪者認可為提供最滿意顧客體驗的高端現製茶飲店。

自2015年奈雪的茶開業以來，我們已引起媒體的廣泛關注，並受到中國正在崛起的年輕一代熱情追隨。我們利用各種品牌推廣及營銷活動來樹立品牌形象，擴大顧客範圍及增強顧客參與度。例如，我們與知名生活方式品牌及合作夥伴，如抖音、李寧、安德瑪、VOSS及德芙聯名，以開發創新聯名產品及提高我們的品牌知名度。我們通過在微信、小紅書及微博等各種社交媒體平台的各種創新的營銷活動及特惠活動積極吸引顧客，從而廣泛傳播我們的品牌。根據灼識諮詢的資料，我們亦為中國最早與在線直播平台的關鍵意見領袖合作以提高品牌知名度的為數不多的茶飲店品牌之一。於2020年4月一名知名關鍵意見領袖在抖音上進行的現場首演上，12分鐘的播放時長裡同時觀看人數超過兩百萬名。

我們在中國積累了龐大的客戶基礎。我們於2019年9月推出當前的奈雪的茶會員體系，提供多樣化的數字工具，提升整個點單程序的便捷性及個性化。我們的奈雪的茶會員數量增長迅速，註冊會員人數由截至2019年12月31日的9.3百萬名大幅增至截至2020年9月30日的23.2百萬名，及進一步增至截至最後實際可行日期的29.2百萬名。於截至2020年9月30日止九個月，我們的奈雪的茶訂單總數中約49.4%來自奈雪的茶會員。活躍會員人數由2019年第四季度的2.0百萬名增至2020年第四季度的5.8百萬名。於2020年第四季度，29.8%的活躍會員為複購會員，根據灼識諮詢的資料，高於行業平均水平。隨著越來越多的客戶將奈雪的茶視為以高端茶飲體驗為代表的新生活方式，我們認為我們能夠形成品牌與客戶間的長久聯繫。

具有強勁業績的過往擴展記錄

我們強大的品牌聲譽及忠實的顧客群使我們得以在中國範圍內實現快速、有盈利的擴張。根據灼識諮詢的資料，得益於巨大的市場潛力及先發優勢，截至2020年9月30日，按覆蓋的城市數目計，奈雪的茶擁有覆蓋中國最廣泛的高端現製茶飲店網絡。我們由截至2017年12月31日的44間奈雪的茶茶飲店增長至截至最後實際可行日期位於高端、高人流量場所中的507間奈雪的茶茶飲店。

我們高效的擴張戰略對於我們成功建立及維持奈雪的茶作為中國最受認可的茶飲店品牌之一至關重要。我們過往不斷提高奈雪的茶茶飲店網絡在一線城市的密度，以覆蓋更廣泛的消費場景及滿足顧客的多樣化需求。同時，我們已進入中國一線城市以

業 務

外的新區域市場。於我們的整個茶飲店網絡中，我們策略性地將奈雪的茶茶飲店設在高人流量的位置，主要是高端購物中心的核心位置。根據灼識諮詢的資料，截至2020年12月31日，按2020年商品交易總額計中國排名前50的購物中心中有28家開設奈雪的茶茶飲店。憑藉於2020年11月推出的新店型奈雪PRO，我們尋求進一步將茶飲店網絡擴展至目前滲透率較低的區域（例如辦公樓及高密度住宅社區），以照顧顧客的多樣化消費習慣及偏好，使奈雪的茶更加遍及大眾生活。

隨著我們的迅速發展，奈雪的茶茶飲店在開業後業績表現強勁。於2018年開業的奈雪的茶茶飲店的投資回收期約為可觀的10.6個月。儘管COVID-19爆發，但我們於2018年及截至2019年9月30日止九個月開業的奈雪的茶茶飲店整體上實現了14.7個月的茶飲店投資回收期。於2019年，我們截至2019年12月31日開設的327間奈雪的茶茶飲店每間日均銷售額達到人民幣27.7千元。即使在相對成熟市場，例如於2019年有138間奈雪的茶茶飲店運營的一線城市，我們也實現具競爭力的每間茶飲店日均銷售額人民幣25.8千元。此外，奈雪的茶同店利潤率由2018年的24.9%上升至2019年的25.3%。

嚴格的質量控制、深刻的顧客見解及有效的供應鏈管理為我們提供受歡迎產品提供保障

基於中國豐富的茶文化，我們致力於提供具有現代工藝及創造力的現製茶飲。根據灼識諮詢的資料，我們首先在中國使用新鮮水果製備現製茶飲並首先在中國創新提出現製茶飲搭配烘焙產品的概念。截至最後實際可行日期，我們已開發奈雪的茶核心菜單，包含逾25種經典茶飲及逾25種烘焙產品。

我們高度重視產品。我們致力於在我們經營過程中（從原料採購到為我們的客戶製作及配送現製產品）始終保持有效的端對端質量控制。我們使用上乘茶葉（包括獲獎茶葉）、鮮牛奶（而非茶粉及奶精）及新鮮水果製作我們的茶飲。我們採用集中化、數字化的存貨管理系統，令我們能夠根據每間茶飲店的具體及季節性需求採購原料。我們努力利用在原料加工及混合方面的先進技術及技術訣竅，不斷提升產品的質量及口味。我們的門店員工需要完成數週的食品安全培訓課程，學習如何正確地製作食品及為客戶提供專業、熱情的服務。我們會定期實地檢查每間茶飲店並檢討客戶反饋。

業 務

我們希望始終站在推動未來茶消費風潮的前沿。憑藉從大量客戶訂單中獲得的顧客數據見解，我們不斷完善招牌產品配方以適應最新的顧客喜好。在2020年前九個月內，我們的三大暢銷經典茶飲產品售出逾15百萬杯，合共貢獻同期我們現製茶飲總銷售額的25.3%。為使我們的產品保持新鮮，我們也不斷圍繞核心菜單進行創新，平均每週推出約一款新茶飲，及自2018年以來推出約60種季節性產品。例如，我們的霸氣芝士葡萄於2020年3月首次亮相並取得巨大成功，從而幫助推動了我們的銷售。截至2020年9月30日止九個月，我們的顧客合共訂購了4.0百萬杯霸氣芝士葡萄，這是我們在此期間三大暢銷經典茶飲之一。

我們的產品研發工作也得益於有效的供應鏈管理。結合對顧客的深刻見解及對我們供應鏈的強大控制，我們努力將產品研發由一項對價高昂、任意性的工作有效地轉變為以數據為依據的分析流程，從而最大程度地發揮我們優化產品結構，管理價格，降低開發成本及風險以及滿足顧客需求缺口的能力。我們尋求直接從其原產地採購主要食材，以確保穩定的質量及有競爭力的價格。具體而言，我們與一批經篩選的知名供應商密切合作，由其為我們提供專門的供應鏈資源，以確保主要原料（例如若干類型的茶葉及鮮榨果汁）按照我們自己的標準定制。此舉令我們進一步提升質量控制及保持產品口味的一致性。截至2020年9月30日止九個月，我們與逾300家知名原材料供應商建立了合作夥伴關係，當中我們與前十大供應商的合作關係平均超過兩年。我們與優質供應商的長期關係不僅為我們提供了穩定、便捷的渠道，可獲取各種優質食材，亦使我們能夠孵化出不斷增長的候選產品，從而可輕鬆啟動以高效及具成本效益的方式響應不斷變化的顧客偏好。

強大的技術能力令運營效率不斷提高

我們專注於通過數字化運營的主要方面來提高運營效率。我們已部署全面的技術基礎架構及高級數據分析，能夠為產品創新提供信息，支持快速的茶飲店網絡擴展，自動化店內運營，增強質量控制以及根據客戶畫像自動化生成相應的品牌推廣及營銷工作以提高客戶購買率。

在每間奈雪的茶茶飲店中，我們均部署了自研的集成信息平台 *Teacore*，可整合及處理在運營中各個系統中積累的大量運營數據，旨在提供更好的業務決策，簡化業務運營及改善運營效率。隨著我們的數據庫不斷擴大，我們亦應用大數據分析來吸

業 務

引顧客，優化及開發產品，及針對顧客不斷變化的喜好及消費場景制定銷售及營銷工作。我們的*Teacore*亦進行特地設定，能夠無縫集成線上及線下交易信息。通過此等信息，我們可獲得對顧客的寶貴數據見解以準確地描述他們的交易模式、消費習慣及終身顧客價值。

我們利用強大的技術能力簡化店內運營，以提高運營效率及改善顧客體驗。我們的數字化店內庫存管理系統可實時準確跟蹤及智能分析每間奈雪的茶茶飲店內主要食材的庫存水平及有效期。這使我們能夠及時、充分地為茶飲店做好庫存，優化我們的庫存水平及限制整體浪費，從而提高每間奈雪的茶茶飲店的整體業績及確保一致的品質控制。

人才是技術開發及應用的核心。我們對自己的IT團隊感到自豪，該團隊由九名經驗豐富的行業資深人士領導，他們過往在中國及境外的技術巨頭（如亞馬遜、阿里巴巴、京東及騰訊）的工作崗位上平均積累了十年左右的經驗。他們對食品及飲料行業不斷增加的技术支持需求的深遠見解，加上他們對創新及數字化轉型的不懈關注，為我們的長期成功奠定了基礎。

創始人具備遠見卓識，高級管理人員具有經驗豐富及擁有深厚的人才庫

我們由聯合創始人及一群敬業及資深的高級管理人員領導。我們的聯合創始人兼首席執行官趙林先生在食品及飲料行業擁有多年的管理經驗。他的領導才能和深厚的行業專業知識，使他能夠帶領我們實現可持續業務增長，包括我們的網絡擴展策略。我們的聯合創始人兼總經理彭心女士擁有豐富的產品研發、品牌推廣及營銷經驗。作為我們的創新領導人，彭心女士負責產品研發、茶飲店設計及整體營銷策略。她對產品創新、卓越設計、精湛廚藝及良好顧客體驗的熱情追求，激發了顧客對奈雪的茶品牌的熱情。

我們的聯合創始人亦有專業的高級管理團隊大力支持。該團隊具有豐富的行業經驗、專業資格及對茶文化的濃厚熱情。他們在我們業務的所有主要領域平均擁有十年以上經驗，包括門店運營、品牌推廣及營銷、供應鏈管理及數字技術，來自字節跳動、大疆創新、京東、美心及九毛九等行業領先公司。

業 務

自成立以來，我們堅定聘請追求卓越、創新及誠信，並對我們品牌及顧客充滿熱情的合適人才。我們的人才發展理念專注於為公司內部各級員工提供發展機會，以培養本行業的未來領導者。為吸引有才能的員工，我們採用了股權激勵計劃，並為員工提供具吸引力的薪酬及職業前景。

我們的增長策略

鞏固在現有市場的領導地位及擴大在新市場的業務範圍

我們認為，我們已建立一個行之有效的業務模型來支持業務網絡拓展。憑藉我們強大的品牌價值，深厚的行業專業知識及先發優勢，我們計劃加強奈雪的茶在現有市場中的領導地位，並在新市場中開拓商機，以推動我們的有機增長及提升我們茶飲店網絡的規模經濟，同時尋求持續提升我們店面的經營效率。

我們將繼續在中國主要城市的高級購物中心等黃金地段審慎、穩步地新設奈雪的茶茶飲店。此外，我們也將繼續於高級寫字樓及住宅社區擴大奈雪PRO茶飲店網絡，從而進一步增加我們在經選定的城市的業務規模。奈雪PRO茶飲店門店形式靈活，產品目錄多元化，可以更好地迎合特定的消費場景及顧客的日常需求。截至最後實際可行日期，我們在中國全國七個城市運營14間奈雪PRO茶飲店。我們計劃於2021年及2022年主要在一線城市及新一線城市分別開設約300間及350間奈雪的茶茶飲店，其中約70%將規劃為奈雪PRO茶飲店。通過在中國所有主要城市中最佳地組合奈雪的茶標準茶飲店及奈雪PRO茶飲店，我們將能夠使更多的顧客更容易地獲得優質產品及現代茶飲體驗，同時優化我們店舖的運營成本。

儘管我們計劃在未來近期內繼續專注於中國市場，但我們也將評估境外擴張機會，以期將奈雪的茶打造成為消費者喜愛的全球性高端現製茶飲品牌。

進一步數字化整體運營以提高效率

隨著我們迅速擴展業務，我們將繼續提高運營效率。我們將持續升級專有技術基礎架構，並進一步強化數字化運營及管理，以為持續進行產品創新提供信息，加強質量控制，自動化店內運營，定製品牌推廣及營銷工作以及簡化新茶飲店的開發流程。

特別是，我們的目標是通過不斷升級員工隊伍管理、庫存管理及其他店內運營系統，進一步優化人工成本及其他運營支出。我們正在打造智能店員調度系統，其將能

業 務

夠根據每間茶飲店的銷售模式自動調配人員輪班及訂單分配。我們計劃進一步優化數字化店內庫存管理系統，使我們能夠智能地預測需求，管理庫存，自動訂購存貨，及時為茶飲店安排存貨及限制整體浪費。此外，我們將通過有效集成關鍵知識及智能設備繼續數字化店內運營。我們認為這將有助於簡化食品制備過程，並確保產品質量及口感始終如一。

此外，我們將繼續投資於全公司的IT基礎架構，應用及升級定制的ERP及其他運營管理系統，達到集中、標準化及簡化總部的關鍵運營功能的目標。

加強供應鏈能力

隨著我們持續擴張茶飲店業務及擴大業務所覆蓋的地區，我們努力提升自身供應鏈能力以支持我們的長期盈利增長。我們計劃在中國不同城市建立多個「中央廚房」，用於為附近的茶飲店（尤其是並未配備店內烘焙坊的奈雪PRO茶飲店）儲存原材料及製作預製烘焙品。我們相信該「中央廚房」網絡將令我們能夠以更迅速且更具成本效益的方式為我們的茶飲店供貨，從而提升我們的經營效率。

我們將繼續採購優質食材製作優質、新鮮、美味及有創意的產品，這是我們產品品質與創新的基礎。為此，我們將專注於加深與主要供應商合作夥伴的關係，並繼續尋求與其建立潛在戰略合作夥伴關係，以確保優質及穩定的食材供應。憑藉我們強大的品牌聲譽及不斷提高的議價能力，我們將繼續提高從選定主要供應商直接採購的比例以降低採購成本，同時更好地從源頭控制關鍵食材的質量。

通過數據驅動深入了解整個供應鏈，我們將進一步增強我們的「從顧客到製造商」能力，充分利用我們對顧客需求的了解，以最佳條件準確地識別及確保最佳供應。隨著我們繼續改進現有產品並推出新產品，我們將進一步增強我們對顧客的吸引力，以支持我們擴展至新市場及新零售渠道。

提高顧客參與度以建立持久的聯繫

隨著中國年輕一代消費者的興起及社交媒體的出現，奈雪的茶一直保持增長。我們認為，我們受益於忠實的會員社區，他們與家人及朋友分享了難忘的奈雪的茶體驗。這促使我們繼續加強與顧客在日常生活中的聯繫。為實現此目標，我們計劃繼續投資於我們的技術及數據能力，以進一步增強我們的奈雪的茶會員體系及奈雪的茶應

業 務

用程序。通過持續的數據驅動能力升級，我們認為，我們的奈雪的茶會員體系將為中國的年輕顧客提供更吸引人的數字體驗，擴大及整合我們的線上及線下顧客群，並使我們能夠隨時隨地與顧客保持聯繫。

此外，我們將繼續利用不斷提升的品牌知名度擴大顧客接觸範圍。通過提供更具創意、更具吸引力的會員福利及活動，我們將進一步以具成本效益的方式擴大顧客基礎，提高顧客購買頻率及推動產品銷售。例如，通過特價產品，我們將鼓勵現有奈雪的茶會員邀請家人及朋友加入我們的會員社區，並一起分享其最美好的奈雪的茶產品及體驗。此外，我們將繼續分析顧客的行為及交易數據以更準確地識別及預測他們的需求，並相應調整我們的銷售及營銷工作。通過將顧客的需求與我們優質的創新產品搭配，我們將能夠增加顧客黏性及加強我們與顧客的聯繫。

新推出具創新性的熱門產品、擴展產品種類及銷售渠道以釋放奈雪的茶的品牌潛力

創新是我們增長戰略的核心，特別在使顧客更易獲得他們喜歡的產品方面。為充分釋放奈雪的茶作為生活方式品牌的品牌潛力，我們將繼續加強產品研發能力，以推出新產品及優化現有產品。我們將繼續創新，並從顧客以及行業內外所有其他持份者獲得靈感，將創新理念融入產品發展路線。

我們計劃通過擴大茶禮盒、即飲茶飲、茶袋、預包裝甜點及休閒零食的產品類別創建更多顧客接觸點，從而突破品牌界限以使奈雪的茶成為一個生活方式品牌。我們計劃以奈雪的茶商標名稱為中心，持續推出新系列的衍生產品，如生活方式用品及伴手禮，並與其他知名生活方式品牌進行聯名推廣計劃。

此外，我們將滲透到新的零售渠道（如各種電子商務、短視頻及實時流媒體平台）以增加線上及線下以及連鎖超市業務。我們的目標是與知名生活方式品牌合作以打造一個開放平台，從而無縫、有效地整合來自廣泛線上渠道的訪問及數據，最終使奈雪的茶真正成為顧客生活的一部分。

業 務

我們的茶飲店品牌

我們的旗艦品牌為奈雪的茶，其為擁有龐大的奈雪的茶標準茶飲店網絡以及不斷擴大的奈雪PRO茶飲店網絡的領先高端現製茶飲店品牌。我們亦運營子品牌台蓋。在我們的茶飲連鎖店，我們通過使用精心採購的茶葉、鮮牛奶、新鮮時令水果以及其他優質天然食材開發優質、健康的現製茶飲，從而建立並向顧客推廣茶飲文化。

過往而言，我們也曾經營另一個非重要子品牌梨山，其所產生收益很少。截至最後實際可行日期，我們已決定停止梨山品牌的運營，並關閉餘下兩間梨山茶飲店。

下表載列所示期間我們的收益明細。

	截至12月31日止年度				截至9月30日止九個月			
	2018年		2019年		2019年		2020年	
	人民幣元	%	人民幣元	%	人民幣元	%	人民幣元	%
	(以千計，百分比除外)							
	(未經審核)							
奈雪的茶	909,539	83.7	2,291,459	91.6	1,591,596	91.0	1,985,498	93.9
台蓋	155,741	14.3	185,207	7.4	139,455	8.0	111,217	5.3
其他 ⁽¹⁾	21,546	2.0	24,844	1.0	18,676	1.0	17,816	0.8
總計	<u>1,086,826</u>	<u>100.0</u>	<u>2,501,510</u>	<u>100.0</u>	<u>1,749,727</u>	<u>100.0</u>	<u>2,114,531</u>	<u>100.0</u>

附註：

(1) 包括梨山產生的收益、我們總部的產品銷售及其他。

業 務

下表載列我們在所示期間內按茶飲店品牌劃分的門店經營利潤，包括絕對金額和佔收益百分比或經營利潤率。我們將門店經營利潤定義為商店層面產生的收益及其他收入扣除營業成本，包括材料成本、員工成本、使用權資產折舊、其他租金及相關費用、其他資產的折舊和攤銷、公用事業費用以及配送費用。

	截至12月31日止年度				截至9月30日止九個月			
	2018年		2019年		2019年		2020年	
	人民幣元	%	人民幣元	%	人民幣元	%	人民幣元	%
	(以千計，百分比除外)							
門店經營利潤								
奈雪的茶	172,082	18.9	373,929	16.3	295,323	18.6	224,086	11.3
台蓋	19,673	12.6	28,966	15.6	22,988	16.5	14,014	12.6

由於我們於往績記錄期間持續迅速擴大業務規模，我們的奈雪的茶門店經營利潤率從2018年至2019年有所下跌以及從截至2019年9月30日止九個月至截至2020年9月30日止九個月有所下跌，原因為新的奈雪的茶茶飲店開業產生大量前期投資成本（如員工成本及材料成本），因而降低了我們奈雪的茶茶飲店整體門店經營利潤率。因此，儘管於相關期間奈雪的茶整體門店經營利潤率有所下降，但同店利潤率有所提升。奈雪的茶同店利潤率於2018年及2019年維持穩定，分別為24.9%及25.3%，我們透過提升規模經濟效益及精簡化門店經營及提高數字化程度，從而提升門店經營效率。有關同店利潤及同店利潤率的詳情，請參閱「業務－奈雪的茶高端現製茶飲店－我們的奈雪的茶茶飲店表現－同店銷售額及同店利潤」。

我們的奈雪的茶門店經營利潤率從截至2019年9月30日止九個月的18.6%下跌至2019年全年的16.3%，主要由於在2019年最後一個季度奈雪的茶茶飲店網絡擴張加速。我們於2019年最後一個季度開設53間奈雪的茶茶飲店，佔我們於該年整年新開設的奈雪的茶茶飲店總數約30.6%。因此，奈雪的茶茶飲店於截至2019年12月31日止全年的整體門店經營利潤率因開設該等奈雪的茶茶飲店產生的大量前期投資成本而下降。其次，該減少亦由於我們於2019年最後一個季度推出幾款季節性茶飲導致產品組合發生變動。

業 務

我們台蓋的門店經營利潤率從2018年的12.6%上升至2019年的15.6%，主要因為我們於2018年開設51間台蓋茶飲店，而2019年開設14間，因此產生更多前期投資成本，導致2018年台蓋的整體門店經營利潤率相對低於2019年。我們台蓋的門店經營利潤率從截至2019年9月30日止九個月的16.5%下跌至截至2020年9月30日止九個月的12.6%，主要由於COVID-19爆發造成我們業務中斷。

我們的旗艦高端現製茶飲店品牌 — 奈雪的茶

我們創立旗艦品牌奈雪的茶旨在通過提供優質、健康的現製茶飲及烘焙產品以及有趣及優質的顧客體驗為中國悠久的茶飲文化注入現代元素。

奈雪的茶代表中國年輕一代充滿活力的願景：天然、真實、年輕、獨特、友善及帶來靈感。此等核心價值體現在奈雪的茶運營的各個關鍵方面，從採購優質食材到精心創造優質、健康的現製茶飲及烘焙產品，以及從精心打造含有精選經典及季節性美食的菜單，再到精心設計每間茶飲店以為客戶帶來輕鬆、愉悅的體驗。

顧客是我們企業價值觀的核心。我們精心設計每間奈雪的茶茶飲店，在其中加入藝術元素，以創造一個舒適的高檔社交場所，促進顧客與家人及朋友分享體驗，從而在顧客中贏得良好聲譽，並通過線上及線下口碑傳播有效地進行品牌推廣。我們也鼓勵顧客通過各種渠道進行評論、表揚、建議或投訴。根據灼識諮詢調查的結果，奈雪的茶被最多受訪者認可為提供最滿意顧客體驗的高端現製茶飲店。

我們的奈雪的茶產品

我們的菜單

在推廣飲茶文化並將其傳播至更多客戶的理念的推動下，奈雪的茶菜單注重優質、健康、現製茶飲及手工烘焙產品，所有產品均以優質原料製作。我們精心打造的菜單涵蓋各類經典及季節性茶飲，以及能夠與飲品完美搭配的手工烘焙產品。我們精心研製了一系列經典及季節性茶飲，包括鮮果茶、鮮奶茶及純茶三大類產品。我們的每一杯奈雪的茶茶飲均由店員現場製作，以確保定制化的體驗，滿足客戶從定制的糖及冰含量、芝士配料的選擇到其他有趣美味配料的添加等不同偏好。

業 務

我們多數產品（包括烘焙產品）均在奈雪的茶茶飲店內現場製作。我們制定了完全標準化的食品製作流程，確保食品安全以及製作及上餐程序的效率。此外，我們提供多種其他產品，如茶禮盒、零食及即飲茶飲料，以進一步豐富我們的菜單並滿足客戶的多樣化需求及偏好。

我們致力於推動產品創新，平均每週推出約一款新茶飲，並自2018年以來推出約60種季節性產品。與此同時，我們通過不斷完善配方來專注於我們的奈雪的茶核心菜單以及我們的明星產品所用的食材，以迎合最新的顧客偏好。

現製茶飲

經典茶飲。自成立以來，我們開發了一系列經典、流行的茶飲，包括鮮果茶、鮮奶茶及純茶——均使用上乘茶葉、進口鮮牛奶及其他優質原料現場製作。我們創造性地將各種水果與精選上乘中國茶底搭配。就截至2020年9月30日止九個月的顧客訂單數量而言，我們的三大最暢銷經典茶飲是霸氣芝士草莓、霸氣橙子及霸氣芝士葡萄。霸氣芝士草莓及霸氣橙子以芳香的茉莉花毛尖綠茶為底料，而霸氣芝士葡萄以芬芳的烏龍茶為底料。在2020年前九個月內，我們的三大暢銷經典茶飲產品售出逾15百萬杯，合共貢獻同期我們現製茶飲總銷售額的25.3%。以下圖片是我們的三大暢銷經典茶飲。



霸氣芝士草莓



霸氣橙子



霸氣芝士葡萄

業 務

季節性茶飲。我們每月推出當季新品以更新我們的飲品菜單。例如，當冬春季節進口智利車厘子上市時，我們提供芝士車厘子茶，而在夏季提供熱帶水果茶。我們也在秋冬季節推廣熱飲。就截至2020年9月30日止九個月的顧客訂購數量而言，我們的三大最暢銷季節性茶飲是霸氣芝士水蜜桃、霸氣楊梅及Miss可可寶藏茶。於同期，我們顧客訂購的三大暢銷季節性茶飲合共達5.2百萬杯。以下圖片是我們的三大暢銷季節性茶飲。



霸氣芝士水蜜桃



霸氣楊梅



Miss可可寶藏茶

手工烘焙產品

根據灼識諮詢的資料，我們率先在中國提出優質、健康、現製茶飲搭配烘焙產品的概念。我們的手工烘焙產品使用上乘乳製品（如歐洲進口奶油）及新鮮水果。我們最暢銷的草莓魔法棒是由加入火龍果的麵團、新鮮草莓及細膩的草莓奶油製成。我們也提供切麵包服務，即將麵包切成一口大小，無論是在家用餐或外出用餐，都可與家人及朋友輕鬆分享。截至最後實際可行日期，我們提供了由超過25種手工烘焙產品組成的核心菜單。下圖代表了我們最受歡迎的手工烘焙產品。

業 務

產品研發方法

產品差異化及創新對於留住顧客以及使他們區分各種高端現製茶飲店品牌變得越來越重要。對我們而言，重點是不僅要不斷升級經典產品，而且要不斷推出能夠滿足顧客不斷變化的口味及喜好的新產品。

截至2020年9月30日，我們的產品研發團隊由在食品及飲料行業具有相關工作經驗的23名員工組成，並由我們的聯合創始人兼總經理彭女士領導。他們負責為我們的菜單創新產品，基於客戶反饋通過不斷嘗試季節性及其他創新食材來完善現有產品。對於我們的奈雪的茶品牌，我們專注於將精選優質茶葉與各種鮮果搭配，並提供更多健康選擇，以便我們現製的奈雪茶飲適合中國各地的人群。

我們精心挑選供應來源，並要求供應商合作夥伴根據我們的特定要求及規格來加工食材。我們認為這可使我們在新產品中融入獨特元素。通過嘗試各種上乘茶葉、時令水果、輕芝士配料及其他優質食材的不同組合，我們致力於創造口感好，喝起來很有趣的時尚現製茶飲。

以下總結了我們產品研發及創新過程中涉及的關鍵步驟。

- *步驟1：確定市場趨勢以進行產品創新及改進。* 為使我們的產品系列越來越吸引顧客，我們會根據市場研究，通過龐大顧客群獲得的顧客數據見解以及對顧客消費模式及場景、行業趨勢及競爭性產品的深入分析，來確定最新的市場趨勢。
- *步驟2：產品規劃。* 我們會定期制定產品創新及改進計劃，並會根據最新的顧客喜好定期覆盤及調整此等計劃。
- *步驟3：確定及採購優質食材。* 我們為所有產品採購優質食材。我們僅使用上乘茶葉（包括獲獎茶葉）及新鮮牛奶（而非茶粉及奶精）製作茶飲。我們在產品中使用的時令水果均向知名供應商精心採購，以確保其新鮮度及口感。我們尋求直接自原產地採購主要原料，以確保質量的穩定及價格競爭力。我們與一批經篩選的知名供應商密切合作，由其為我們提供專門的供應鏈資源，以確保主要原料按照我們自己的標準定制。

業 務

- *步驟4：搭配測試。*我們創造性地將各種水果及果汁與精選上乘中國茶底搭配。例如，我們廣受歡迎的經典茶飲霸氣芝士草莓以清新的茉莉毛尖作為茶底，與新鮮攪打的草莓混合，再加上一層我們招牌的美味芝士奶蓋製成。我們不懈地進行搭配測試以達致我們嚴格的口味標準。
- *步驟5：推出前進行樣品測試。*在我們推出新產品之前，我們會進行嚴格的內部樣品測試，以收集反饋意見及相應地改進配方。我們亦不時在奈雪夢工廠及其他奈雪的茶茶飲店測試我們的新產品以收集實時的客戶反饋。我們認為此項工作在很大程度上有助於我們提高產品質量及獲得顧客的初步認可。
- *步驟6：包裝及品牌規劃。*我們利用內部專家在品牌推廣及營銷方面的見解，為新產品設計整體促銷計劃。該計劃通常涵蓋產品定位、包裝設計以及線上及線下營銷渠道。
- *步驟7：預推廣。*於最終確定產品推廣計劃後，我們將通過針對新產品量身定制的有效營銷渠道網絡開始進行預推廣活動。

我們也不斷改善奈雪的茶會員體系及數據分析能力以更好地了解顧客的喜好及茶飲習慣，從而幫助我們改進現有產品及推動新產品研發。根據灼識諮詢的資料，於2020年前九個月，我們將優質、健康的現製茶飲與手工烘焙產品搭配的靈感，以及我們在產品創新方面的不懈努力，使我們取得在中國高端現製茶飲連鎖店中每筆訂單人民幣43.3元的最高平均銷售額。

產品定價

我們認為我們在中國行業的領先地位以及品牌知名度和產品質量為我們提供了強大的定價權。我們會結合客戶的體驗感，以合理的通行市價提供一貫優質的產品。我們設定奈雪的茶產品的價格時通常會考慮當地客戶的購買力、配料成本、市場需求、租金開支及競爭等多項因素。因此，我們的奈雪的茶產品可能在中國的不同地區及境外按不同的價格出售。

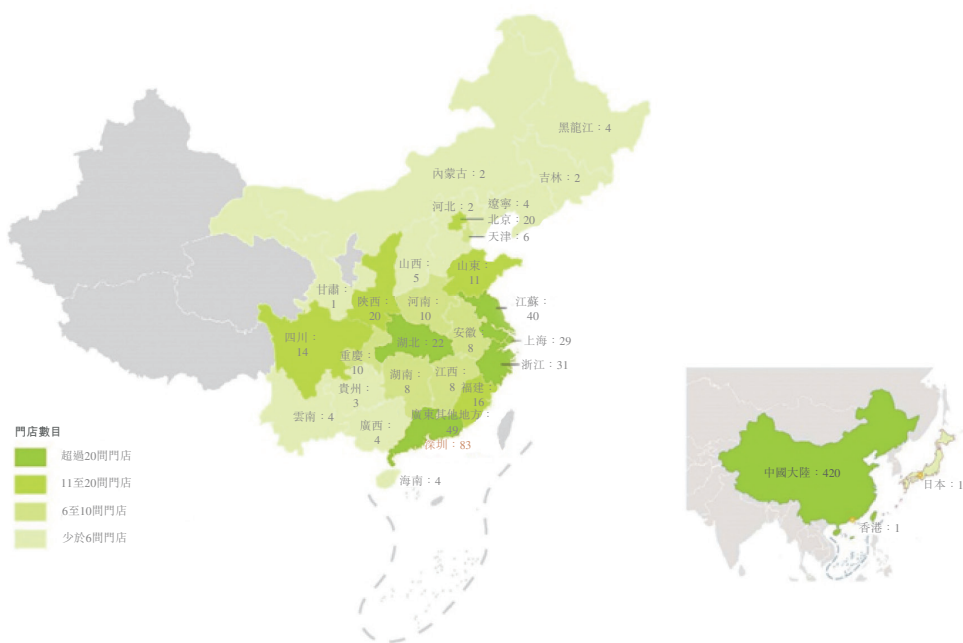
業 務

奈雪的茶產品在各個地區的價格由總部管理層集中、整體釐定。通常，我們菜單上奈雪茶飲的標價從人民幣13元到人民幣30元不等，我們烘焙產品的標價從人民幣8元到人民幣48元不等。截至最後實際可行日期，我們現製奈雪茶飲的平均標價為人民幣27元，而手工烘焙產品的平均標價為人民幣23元。

奈雪的茶高端現製茶飲店

奈雪的茶茶飲店網絡

我們於2015年11月在深圳開設了我們首間奈雪的茶高端現製茶飲店，並自此迅速在中國各主要城市擴張我們的網絡。根據灼識諮詢的資料，截至2020年9月30日，按覆蓋的城市數目計，我們擁有覆蓋中國最廣泛的高端現製茶飲店網絡。截至2020年9月30日，我們在中國大陸61個城市擁有420間奈雪的茶茶飲店，並已將業務拓展至香港特區及日本，兩個地區各有一間奈雪的茶茶飲店。下圖列示我們截至2020年9月30日的茶飲店網絡。



業 務

下表載列截至所示日期按地理位置劃分的我們奈雪的茶茶飲店數目明細。

	截至12月31日		截至9月30日
	2018年	2019年	2020年
奈雪的茶茶飲店數目			
一線城市	87	138	155
新一線城市	58	119	148
二線城市	10	62	98
其他城市 ⁽¹⁾	-	8	21
	<u>155</u>	<u>327</u>	<u>422</u>
總計	<u>155</u>	<u>327</u>	<u>422</u>

附註：

(1) 包括境外城市。

於往績記錄期間，我們的奈雪的茶茶飲店網絡迅速擴張。尤其是，隨著我們持續滲透中國具吸引力的區域市場，我們在新一線城市及二線城市的奈雪的茶茶飲店數目大幅增加。截至2020年9月30日，我們在新一線城市及二線城市分別擁有148間及98間奈雪的茶茶飲店，而截至2018年12月31日，我們擁有58間及10間奈雪的茶茶飲店。

我們在中國的所有奈雪的茶茶飲店均為自營，以保證統一、優質的客戶體驗。於往績記錄期間，根據與一名獨立第三方（其擁有營業執照並就我們該間大悅城茶飲店的品牌名授權）訂立的一份經營管理協議，我們在北京大悅城購物中心按此等特別安排經營一間奈雪的茶茶飲店（「大悅城茶飲店」）。由於我們並非大悅城茶飲店的擁有人，於往績記錄期間，我們並未合併其歷史經營業績，因此本文件所呈列的奈雪的茶茶飲店網絡不包括大悅城茶飲店。於往績記錄期間，大悅城茶飲店產生的銷售額相對本集團而言並不重大。我們採取該特別經營模式的原因是在我們當初於2019年尋求在當前場地開設大悅城茶飲店時，相關場地已被該獨立第三方預先佔用，且其已與業主訂立租約並取得必要的營業執照。因此，我們選擇通過一份經營管理協議與該方進行業務合作以允許我們獨立經營大悅城茶飲店並向該獨立第三方收取管理服務費。據中國法律顧問告知，大悅城茶飲店的特別經營模式在所有重大方面符合適用中國法律的規定。

業 務

此外，我們一直在探索不同的奈雪的茶茶飲店型，以滿足不同顧客需求。我們的奈雪的茶茶飲店目前有兩種店型，即(i)奈雪的茶標準茶飲店（包括具有多元化奈雪的茶概念店，如奈雪夢工廠、奈雪的禮物店及奈雪Bla Bla Bar）及(ii)奈雪PRO茶飲店。我們於2020年11月推出奈雪PRO茶飲店以觸達更廣泛的客戶群體、提升經營效率並為顧客提供更便捷且個性化的顧客體驗，目標是將奈雪的茶融入客戶日常生活的方方面面。有關我們的奈雪PRO茶飲店的詳情，請參閱「— 我們的新奈雪的茶茶飲店型 — 奈雪PRO」。

茶飲店網絡管理

我們已建立一套標準程序來管理奈雪的茶茶飲店網絡，以便我們能夠實現並維持長期的盈利增長及優質擴張。

我們的選址

奈雪的茶茶飲店網絡覆蓋中國經濟活躍的地區，我們認為這為我們提供更具擴展性及穩定性的潛在顧客群。我們的大部分奈雪的茶茶飲店戰略性地開設於高客流量區域，如購物中心及寫字樓以及居民區中心的核心位置。對於奈雪的茶每個潛在的茶飲店位置，我們均會尋覓社區聚集的地點，該等地點通常具有行人流量大、商業密度高、知名租戶等特徵以及與寫字樓、學校及旅遊景點毗鄰等其他因素。

我們會根據市場分析以及商業考慮因素確定新開設奈雪的茶茶飲店與現有茶飲店之間的距離，以盡量減少茶飲店之間的競爭。為滿足若干地區對奈雪的茶產品的高需求，可能會在現有茶飲店附近開設另一間茶飲店。

業 務

我們的選址及茶飲店開店程序要求每間新奈雪的茶茶飲店均需獲得我們首席執行官的審批。

- 具體而言，我們的開發部門負責根據我們的年度擴張目標，為新的奈雪的茶茶飲店物色及選定合適的位置。潛在位置一旦確定，我們的開發部門就會編製一份項目方案，我們的區域經理將根據當地經驗及專業知識對項目方案進行審查。
- 然後，經過審查的方案將提交予我們總部的茶飲店開發部門及市場推廣部門的經理進行初步篩選及初步審批。
- 經過初步審查後，我們的施工部門將與開發部門一同對目標位置進行全面的調查與分析（包括現場探察），其中涵蓋顧客流量、周圍環境、曝光率、預期收益及利潤水平以及施工條件。該等調查與分析的書面報告將會提交予總部進行最終審批。
- 其後，我們的茶飲店開發部門及施工部門將在首席執行官的監督下與業主就特定的奈雪的茶茶飲店磋商租賃條款。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們已成功在區域購物中心及高密度市區的不同位置推出不同佈局及規模的奈雪的茶茶飲店。憑藉我們不斷提高的品牌知名度及聲譽，我們認為我們能夠以有利的租金及租賃條款獲得黃金地段。根據灼識諮詢的資料，截至2020年12月31日，我們在按2020年商品交易總額計中國排名前50的購物中心中的28家開設奈雪的茶茶飲店。以下為我們位於中國成都的奈雪的茶茶飲店的圖片。

業 務



我們的茶飲店設計

我們希望顧客來到我們的茶飲店，享受賓至如歸、愜意舒適、放鬆的感覺。故此，我們有意設計現代休閒及社交理念結合的奈雪的茶茶飲店。

典型的奈雪的茶茶飲店規模介於180至350平方米之間，可容納50至120位賓客。每間奈雪的茶茶飲店均融入藝術元素而獨特設計。奈雪的茶茶飲店的氛圍及設計在空間、傢俱、裝飾、照明及背景音樂等方面的品質喚起最佳茶道以及最優的現代精緻生活體驗。

每間奈雪的茶茶飲店均經過精心設計，以營造一種溫暖、舒適、休閒輕鬆的氛圍，體現奈雪的茶的核心品牌理念。我們認為這有助於營造獨特的店內氛圍、提升客戶體驗並給每一位客人留下對奈雪的茶品牌的深刻印象，從而增加客戶在我們奈雪的茶茶飲店度過的時光。下圖說明我們在中國若干地區的奈雪的茶茶飲店的典型佈局。



業 務

我們在每間奈雪的茶茶飲店採購及安裝機器、設備及採購原材料及其他材料和消耗品。我們幾乎所有奈雪的茶茶飲店均配備2至3個烘焙爐，且每間茶飲店均配備茶飲沖泡機、茶蒸鍋、茶提取器、芝士配料機以及製冰機和冰櫃等其他設備。

近期及計劃擴張

近年來，我們的奈雪的茶茶飲店網絡迅速擴展。於往績記錄期間，我們的奈雪的茶茶飲店的數目由截至2017年12月31日的44間增加至截至2019年12月31日的327間，並進一步增加至截至2020年9月30日的422間。下表載列於往績記錄期間及直至最後實際可行日期我們奈雪的茶茶飲店數目的變動情況。

	2020年			
	截至12月31日止年度		截至9月30日止九個月	截至10月1日起直至最後實際可行日期期間
	2018年	2019年	2020年	
期初奈雪的茶茶飲店數目	44	155	327	422
期內新開奈雪的茶茶飲店數目	111	173	102	87
期內結業的奈雪的茶茶飲店數目	0	1	7	2
期末奈雪的茶茶飲店數目	155	327	422	507

於往績記錄期間，我們分別於2018年及2019年以及截至2020年9月30日止九個月分別結業0間、1間及7間奈雪的茶茶飲店，主要是由於將該等茶飲店搬遷至附近更優的位置及／或表現欠佳。有關詳情，請參閱「我們的奈雪的茶茶飲店表現－奈雪的茶茶飲店表現評估體系」。我們於同期分別新開業111間、173間及102間奈雪的茶茶飲店，以擴大我們的奈雪的茶茶飲店網絡及提高我們的市場滲透率。

憑藉我們強大的品牌價值、深厚的行業專業知識及在全國的先發優勢，我們預期進一步增強我們在現有市場中的領導地位，並繼續在中國滲透率較低的城市及選定境外市場拓展我們的網絡。

業 務

具體而言，我們計劃在現有市場，尤其是在目前滲透率較低且客流量大的地區，例如高級寫字樓以及居民區中心的核心位置，增加奈雪的茶茶飲店的數目，以進一步深化我們的市場滲透率。根據灼識諮詢的資料，中國的高端現製茶飲店行業於過去幾年實現大幅增長，且該增長勢頭預期在近期內保持強勁。於2020年，高端現製茶飲店產生的現製茶飲及烘焙產品等其他產品的零售消費額約為人民幣152億元，預計將在2025年達到人民幣623億元，複合年增長率為32.7%。因此，我們相信，我們在現有市場（包括成熟市場，例如我們的本土市場深圳）上進一步擴大茶飲店網絡仍具有巨大的市場機會。例如，截至2020年9月30日，我們在深圳有83間奈雪的茶茶飲店，在北京、上海及廣州分別有20間、29間及23間奈雪的茶茶飲店。此外，我們預計將進一步提高我們在中國一線城市以外的地區市場及精選境外地區的網絡密度。

我們計劃於2021年及2022年主要在一線城市及新一線城市分別開設約300間及350間奈雪的茶茶飲店，其中約70%將規劃為奈雪PRO茶飲店。我們預期在2023年新開設的奈雪的茶茶飲店的數量至少與我們計劃於2022年新開設的奈雪的茶茶飲店的數量相同，這具體取決於市場狀況。建設一間典型的奈雪的茶茶飲店需要二至三個月（取決於每間茶飲店的規模及位置而定）。截至2021年及2022年12月31日止年度，假設每間奈雪的茶標準茶飲店及每間奈雪PRO茶飲店的估計平均投資成本分別為人民幣1.85百萬元及人民幣1.25百萬元，我們預計開設新的奈雪的茶茶飲店的計劃投資成本分別約為人民幣423.6百萬元及人民幣486.1百萬元。我們計劃通過運營產生的現金流量及[編纂][編纂]相結合的方式為有關茶飲店網絡擴張提供資金。有關詳情，見本文件「未來計劃及[編纂]用途」一節。

就我們預計於2021年開業的新奈雪的茶茶飲店，自2020年9月30日起直至最後實際可行日期，我們已產生及承諾投入約人民幣122.7百萬元。於2018年開業的奈雪的茶茶飲店投資回收期實現可觀的10.6個月。儘管COVID-19爆發，但我們於2018年及截至2019年9月30日止九個月開業的奈雪的茶茶飲店整體上實現了14.7個月的茶飲店投資回收期。此外，我們的奈雪的茶茶飲店於往績記錄期間的首次盈虧平衡期約為3.0個月以內。

然而，於任何期間新奈雪的茶茶飲店開業的實際數目、地點及時間將會受到多項因素影響，並存在不確定性。我們可能會不時根據市況、開業前籌備情況及現有奈雪的茶茶飲店網絡的發展情況檢討及調整我們的擴張計劃，請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們未必能成功擴大我們的茶飲店網絡」。

業 務

新茶飲店開店流程

為確保運營效率及法律合規性以及質量拓展的一致性，我們已建立標準化的新茶飲店開店流程，當中載有有關茶飲店開店流程從店員入職到領取必要牌照及從茶飲店設計及裝修到初始運營佈置的各個關鍵環節的詳細指引。在我們負責監察整個新茶飲店開店流程的首席執行官的監督下，總部的相關部門相互密切合作，共同管理及實施新茶飲店開業。從簽立租賃協議到開設新的奈雪的茶茶飲店，通常需時二至三個月。

- **店員入職。**我們重視店員，尤其是店長，在新茶飲店成功中的關鍵作用。我們通常在新奈雪的茶茶飲店計劃開業前數月開啟招聘程序，以確保每名新店員受到良好培訓，為客戶提供優質的奈雪的茶產品及服務。入職後，相關店員將臨時安排在我們現有的奈雪的茶茶飲店內，接受各類培訓並積累工作經驗。目前，由於我們持續快速拓展茶飲店網絡，我們的大部分店長為擁有豐富相關從業經驗的外聘僱員。根據我們的人才先鋒計劃，我們亦培訓及擢升選定的自培僱員成為店長。
- **牌照及合規。**我們將法律合規視為日常運營的關鍵環節之一，甚至高於項目的執行。在法務部門的支持下，我們的公共關係部門在簽立租賃協議時開始申請必要的牌照及許可證，包括營業執照、環境評估、食品經營許可證及消防安全檢查合格證。
- **茶飲店設計及裝修。**我們委聘選定的第三方服務提供商來設計及裝飾我們的新茶飲店。我們的施工部門負責監察整個裝修過程，並與施工承包商及業主協調統籌。裝修完成後，我們將檢查新茶飲店以確保為開業已準備就緒，然後將新茶飲店移交予運營部門以進一步佈置。
- **茶飲店佈置。**緊接新茶飲店盛大開業之前，新茶飲店員工會介入並進行最後準備，包括對新招員工開展現場培訓及進行試運行，以確保茶飲店的順利開業及質量控制。

為管理我們的業務擴張，並確保新開奈雪的茶茶飲店產品和服務質量的一致性，我們在整個網絡中的新開奈雪的茶茶飲店執行我們統一、嚴格的政策和程序，涵蓋茶飲店運營的各個方面，包括物資採購、管理食品安全和質量控制。

業 務

我們的新奈雪的茶茶飲店型 – 奈雪PRO

我們的願景是為所有有需求的人士提供優質的奈雪的茶產品。為實現此目標，我們於2020年11月推出新的茶飲店型 – 奈雪PRO，以於不同的消費場景下實現更廣的顧客覆蓋面、提升經營效率及滿足顧客對我們產品的多樣化需求，從而使奈雪的茶成為顧客日常生活中不可或缺的一部分。隨著我們繼續在中國選定地區擴展奈雪PRO茶飲店網絡，我們相信我們將有能力令我們的奈雪的茶產品及體驗更易觸達客戶。

為迎合多樣化的消費習慣及場景，我們決定通過推出奈雪PRO，策略性地選址在高級寫字樓及高密度住宅社區等區域，令我們的奈雪的茶產品更易在日常通勤中觸達客，以拉近奈雪的茶與客戶日常生活的距離。

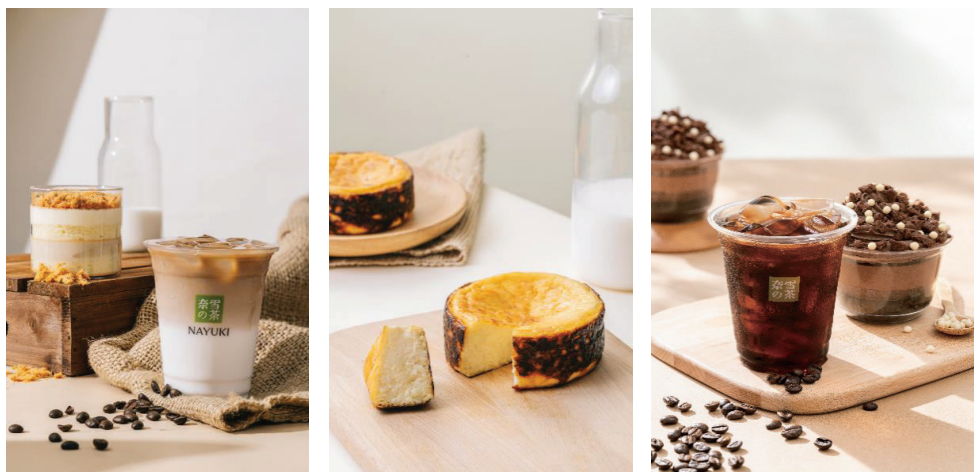
我們以更靈活的規模及佈局精心設計及打造奈雪PRO茶飲店，以迎合顧客日益快節奏的城市生活。例如，我們在奈雪PRO茶飲店中搭建了專門區域，為顧客提供到店取貨及外賣訂單服務，使顧客能夠便捷地提前在線下單並在不排隊等待的情況下到店取貨。與我們奈雪的茶標準茶飲店採用「前店後廠」模式現製烘焙產品不同，我們在奈雪PRO茶飲店裡移除現場麵包房區域，而更專注於銷售美味的預製烘焙產品，如紙杯蛋糕及蛋糕卷，這使我們能夠提供具有更便捷顧客體驗的優質產品。預製烘焙產品於我們位於深圳的「中央廚房」提前製作，可及時派送相關預製產品至全市範圍內的奈雪PRO茶飲店，確保新鮮及口味。相關預製烘焙產品僅需店員簡單加工便可提供給客戶，能夠極大節約客戶等候的時間，同時提升我們奈雪PRO茶飲店的經營效率。

移除現場麵包房區域令奈雪PRO茶飲店的規模及佈局更加靈活，每間面積介乎80至200平方米，從而令我們易於物色奈雪PRO茶飲店的理想位置及節省建造成本。除彰顯核心奈雪的茶品牌價值的溫馨、舒適及休閒輕鬆的氛圍外，我們亦設計極簡美學的奈雪PRO茶飲店，使其與所服務的當地社區完美融合。以下為我們位於深圳的奈雪PRO茶飲店的圖片。

業 務



在奈雪*PRO*茶飲店中，我們不僅提供奈雪的茶標準茶飲店核心菜單上的招牌現製茶飲，而且還提供多樣化的伴手禮及零售產品選擇，以滿足顧客的特定需求。例如，每間奈雪*PRO*茶飲店均設有零售區域，亦有各式各樣易於抓取的零食（如水果味的凍干酸奶塊、餅乾及薯條）可供顧客選擇。我們將繼續在奈雪*PRO*茶飲店提供多樣化的菜單，以滿足顧客不斷變化的需求並提供令人滿意的顧客體驗。以下為於奈雪*PRO*茶飲店中獨家提供的產品圖片。



業 務

在不斷通過技術提升奈雪的茶標準茶飲店表現的同時，我們專注於在我們的奈雪PRO茶飲店部署最先進的技術，以提高門店層面的運營效率。例如，我們在奈雪PRO茶飲店配置了各種智能設備，例如自動煮茶機及急速烤箱，以簡化食品製作過程，確保產品質量。與奈雪的茶標準茶飲店相比，該等技術加上簡化的門店佈局，可使我們的奈雪PRO茶飲店能夠以更少的店員高效運營，從而使我們能夠以具成本效益的方式迅速擴張。

我們於2020年11月在深圳開設首批兩家奈雪PRO茶飲店，旨在將這種新的茶飲店型拓展至全中國。截至最後實際可行日期，我們在中國[主要城市]擁有14間奈雪PRO茶飲店的網絡。下表列示截至最後實際可行日期我們的奈雪PRO茶飲店網絡。

	截至最後實際 可行日期
奈雪PRO茶飲店數目	
一線城市	8
新一線城市	5
二線城市	1
其他城市 ⁽¹⁾	0
	<hr/>
總計	14

附註：

(1) 包括境外城市。

我們計劃未來進一步提升奈雪PRO茶飲店的覆蓋規模。憑藉簡化的店面佈局及精簡的營運，我們認為奈雪PRO茶飲店有潛力取得強勁的店舖盈利能力。

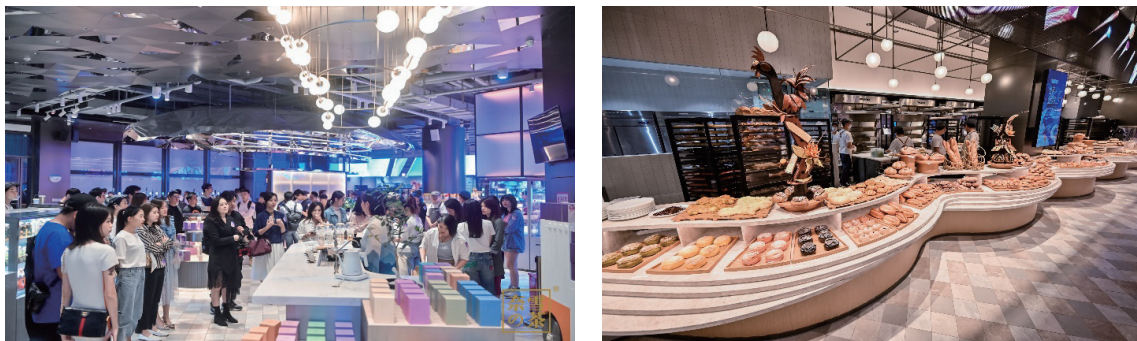
其他奈雪的茶理念的茶飲店

我們通過融入各式各樣的藝術、文化及生活元素不斷豐富奈雪的茶品牌，並將多元化的奈雪的茶理念引入廣泛的奈雪的茶標準茶飲店，以進一步提高我們的品牌知名度。

於2019年11月，奈雪夢工廠在中國深圳盛大開業。奈雪夢工廠是一個多場景的大型體驗茶飲店，零售空間面積超過700平方米，旨在向中國年輕人推廣年輕時尚茶文化。在奈雪夢工廠，我們鼓勵菜單創新及提供與我們奈雪的茶標準茶飲店差異化的

業 務

顧客體驗。整個空間由五個區域無縫對接，有廣泛奈雪的茶產品可供選擇，如現製茶飲、烘焙產品、酒精飲料、即飲茶飲及零食，並配有娃娃機及其他流行遊戲設備的零售禮品店。我們將奈雪夢工廠視為我們創新產品的發源地，且我們在奈雪夢工廠測試新產品及促銷理念－流行的菜單品類及促銷理念隨後可能會不時在奈雪的茶標準茶飲店舖開。以下為我們位於深圳的奈雪夢工廠的圖片。



我們亦與多名流行藝術家合作，將其作品融入我們的茶飲店及產品中。

- 我們在中國廈門開設了首家「奈雪的茶禮物店」門店，我們在門店安裝了娃娃機、奈雪的茶衍生產品抽獎機及其他流行遊戲設備。這是我們奈雪的茶品牌升級舉措的一環－提升我們奈雪的茶茶飲店以探索更具創意及互動性的茶飲體驗。
- 我們亦推出奈雪 *Bla Bla Bar*，一個別緻的雞尾酒屋，其菜單包含一系列帶有創意成分（如熱帶水果及花茶）的雞尾酒，進一步豐富了我們的產品品類及門店理念。截至2020年9月30日，我們在中國主要城市（如上海、深圳及杭州）合共經營22間奈雪 *Bla Bla Bar*。

業 務

我們的奈雪的茶茶飲店表現

關鍵績效指標

下表載列於往績記錄期間我們按地理位置劃分的奈雪的茶茶飲店的若干關鍵績效指標。

	截至12月31日及 截至該日止年度		截至9月30日及 截至該日止九個月	
	2018年	2019年	2019年	2020年
			(未經審核)	
收益(人民幣百萬元)				
一線城市	578.3	1,028.1	736.8	819.2
新一線城市	284.7	859.2	600.8	662.4
二線城市	46.5	379.2	243.7	419.3
其他城市 ⁽¹⁾	–	25.0	10.3	84.6
總計	<u>909.5</u>	<u>2,291.5</u>	<u>1,591.6</u>	<u>1,985.5</u>
店內收銀⁽²⁾	841.7	1,584.7	1,220.4	588.6
微信及支付寶小程序 以及奈雪的茶应用程序 ⁽³⁾	–	310.2	110.6	816.3
第三方線上點單平台 ⁽⁴⁾	<u>67.8</u>	<u>396.6</u>	<u>260.6</u>	<u>580.6</u>
總計	<u>909.5</u>	<u>2,291.5</u>	<u>1,591.6</u>	<u>1,985.5</u>
茶飲店數目(#)				
一線城市	87	138	121	155
新一線城市	58	119	104	148
二線城市	10	62	46	98
其他城市 ⁽¹⁾	–	8	4	21
總計	<u>155</u>	<u>327</u>	<u>275</u>	<u>422</u>

業 務

	截至12月31日及 截至該日止年度		截至9月30日及 截至該日止九個月	
	2018年	2019年	2019年	2020年
			(未經審核)	
每間茶飲店平均每日銷售額				
(人民幣千元) ⁽⁵⁾				
一線城市	29.0	25.8	26.5	20.2
新一線城市	33.0	27.4	28.7	19.5
二線城市	46.3	34.3	39.9	19.7
其他城市 ⁽¹⁾	–	37.3	50.1	30.7
整體	<u>30.7</u>	<u>27.7</u>	<u>28.9</u>	<u>20.1</u>
每間茶飲店平均每日訂單量(#)⁽⁶⁾				
一線城市	694	608	621	458
新一線城市	739	642	662	455
二線城市	949	754	840	469
其他城市 ⁽¹⁾	–	785	961	660
整體	<u>716</u>	<u>642</u>	<u>662</u>	<u>465</u>
每筆訂單平均銷售價值(人民幣元)⁽⁷⁾				
一線城市	41.7	42.5	42.7	44.1
新一線城市	44.6	42.7	43.4	42.8
二線城市	48.7	45.5	47.4	42.0
其他城市 ⁽¹⁾	–	47.5	52.2	46.5
整體	<u>42.9</u>	<u>43.1</u>	<u>43.7</u>	<u>43.3</u>

附註：

- (1) 包括境外城市。
- (2) 指客戶在我們的奈雪的茶茶飲店現場所下訂單(不包括通過微信及支付寶小程序及奈雪的茶應用程序所下訂單)產生的收益。
- (3) 指客戶通過微信及支付寶小程序及奈雪的茶應用程序所下訂單產生的收益(不論相關訂單為遠程下達或在奈雪的茶茶飲店現場下達)。
- (4) 指客戶通過第三方線上點單平台下達的外送訂單所產生的收益。

業 務

- (5) 按特定期間相關奈雪的茶茶飲店的收益除以同期該間奈雪的茶茶飲店運營總天數計算。
- (6) 按特定期間客戶向相關奈雪的茶茶飲店下達的訂單總數除以同期該間奈雪的茶茶飲店運營總天數計算。
- (7) 按特定期間相關奈雪的茶茶飲店的收益除以同期客戶向該間奈雪的茶茶飲店下達的訂單總數計算。

於往績記錄期間，我們每間奈雪的茶茶飲店的平均每日銷售額於期間內有所下降，主要是由於我們繼續開設新的奈雪的茶茶飲店，令現有奈雪的茶茶飲店的訪客量及訂單更為分散。此外，我們奈雪的茶茶飲店的平均單店日銷售額由截至2019年9月30日止九個月的人民幣28.9千元大幅降低至截至2020年9月30日止九個月的人民幣20.1千元，主要原因是我們的日常經營因2020年COVID-19爆發而受到暫時影響，包括全店關閉、營業時間受限及客流量減少。我們的經營業績自2020年4月COVID-19疫情在中國基本得到控制後平穩恢復。因此，截至2020年9月30日止三個月，我們奈雪的茶茶飲店的平均單店日銷售額增至人民幣22.7千元，約佔截至2019年9月30日止三個月的人民幣26.8千元的84.7%。有關COVID-19爆發對我們業務營運的影響的詳情，見「財務資料－COVID-19爆發對我們業務的影響」。

與我們仍在迅速擴展業務的其他城市相比，我們在中國的一線城市擁有更長的運營歷史及更成熟的業務。由於我們在中國一線城市以外的其他城市的奈雪的茶茶飲店較少，因此此類茶飲店收到的客戶訂單通常相對集中-就我們位於一線城市的奈雪的茶茶飲店而言，於2018年及2019年以及截至2019年及2020年9月30日止九個月，我們錄得的每間奈雪的茶茶飲店每天的平均訂單數量為694單、608單、621單及458單，而同期每間奈雪的茶茶飲店每天的平均總訂單數量為716單、642單、662單及465單。因此，與我們茶飲店網絡於往績記錄期間所服務的其他城市相比，我們在中國一線城市的每間奈雪的茶茶飲店產生的日均銷售額較低。此外，由於我們強大的品牌價值及開業前進行的營銷工作，當我們首次進入新市場時，我們通常會錄得較高的銷售額，然後隨著時間的推移，銷售額以一種與其他類似高端茶飲店一致的方式恢復到正常、穩定的水平。因此，由於我們不斷擴大業務足跡及滲透到中國一線城市以外的區域市場，在位於低線城市當地市場的奈雪的茶茶飲店初期，我們每間茶飲店產生的每天平均訂單量較高。由於我們在不同城市的佔有存在差異（取決於我們進入特定城市的時間及我們在該城市的增長策略等因素），我們總體的茶飲店單店平均日銷售表現取決於茶飲店網絡內的城市組合。在深圳，截至2018年及2019年12月31日，我們分別擁有54間

業 務

及76間奈雪的茶茶飲店，於2018年及2019年分別錄得穩定平均日銷售額人民幣26.8千元及人民幣26.0千元。截至2020年9月30日，我們在深圳的奈雪的茶茶飲店數量進一步增至83間，於2020年第三季度，我們疫後平均日銷售額為人民幣26.3千元。

同店銷售額及同店利潤

下表列載於往績記錄期間我們奈雪的茶茶飲店的同店銷售額及同店利潤（管理層於評估茶飲店網絡表現時關注的兩項重要指標）詳情。我們將同店界定為符合以下條件的奈雪的茶茶飲店：(i)2018年及2019年開業時間均不少於300天，或(ii)截至2019年及2020年9月30日止九個月開業時間不少於225天（視情況而定）。

	截至12月31日止年度		截至9月30日止九個月	
	2018年	2019年	2019年	2020年
同店數目(#)				
一線城市	40		88	
新一線城市	9		52	
二線城市	—		13	
其他城市 ⁽¹⁾	—		—	
	<hr/>		<hr/>	
總計	49		153	
	<hr/> <hr/>		<hr/> <hr/>	
同店銷售額⁽²⁾				
(人民幣百萬元)				
一線城市	454.5	438.8	658.3	533.6
新一線城市	128.5	120.7	415.8	300.7
二線城市	—	—	149.1	87.4
其他城市 ⁽¹⁾	—	—	—	—
	<hr/>		<hr/>	
總計	583.0	559.5	1,223.2	921.7
	<hr/> <hr/>		<hr/> <hr/>	

業 務

	截至12月31日止年度		截至9月30日止九個月	
	2018年	2019年	2019年	2020年
同店銷售額				
同比增長(%)				
一線城市	(3.4)%		(18.9)%	
新一線城市	(6.1)%		(27.7)%	
二線城市	-		(41.4)%	
其他城市 ⁽¹⁾	-		-	
總計	(4.0)%		(24.6)%	
同店利潤⁽³⁾				
(人民幣百萬元)	145.3	141.4	267.1	116.5
同店利潤率⁽⁴⁾(%)	24.9%	25.3%	21.8%	12.6%

附註：

- (1) 包括境外城市。
- (2) 指相關期間符合同店標準的所有奈雪的茶茶飲店的收益。
- (3) 指同店銷售額減於有關同店層面產生的經營成本，包括材料成本、員工成本、使用權資產折舊、其他租金及相關開支、其他資產折舊及攤銷、水電開支及配送開支。
- (4) 按同店利潤除以同店銷售額計算。

與上文所述每間茶飲店平均每日銷售額變動的原因相同，於往績記錄期間，中國不同等級城市間奈雪的茶茶飲店的同店銷售額同比減少，主要是由於我們持續開設新的奈雪的茶茶飲店，現有奈雪的茶茶飲店的客戶到店人數及訂單分散程度加大。此外，我們奈雪的茶茶飲店的同店銷售額由截至2019年9月30日止九個月的人民幣1,223.2百萬元降低至2020年同期的人民幣921.7百萬元，同比減少24.6%，主要原因是受COVID-19爆發影響，營業時間受限及客流量減少。COVID-19爆發在中國基本得到控制之後，截至2020年9月30日止三個月，奈雪的茶茶飲店的同店銷售額恢復至2019年同期的約90.9%。有關COVID-19爆發對我們業務營運的影響的詳情，見「財務資料－COVID-19爆發對我們業務的影響」。

業 務

儘管於往績記錄期間同店銷售額有所減少，我們的同店利潤率於同期仍舊出色。我們的奈雪的茶同店利潤率於2018年及2019年維持穩定，分別為24.9%及25.3%。因COVID-19疫情的影響，我們的奈雪的茶同店利潤率暫時由截至2019年9月30日止九個月的21.8%下降至截至2020年9月30日止九個月的12.6%。儘管如此，於截至2020年9月30日止三個月內，該等奈雪的茶同店利潤率恢復至18.1%，代表疫情後的穩定復甦。我們奈雪的茶茶飲店網絡中門店數量最多的城市是深圳，2018年至2019年以及截至2019年9月30日止三個月至2020年同期，當地同店利潤率均保持上升勢頭。我們通過提升規模經濟效益及提高門店經營精簡化及數字化程度提升門店經營效率，我們認為此對我們的長期盈利及可持續增長至關重要。日後，在通過審慎網絡擴張持續提升新開及現有奈雪的茶茶飲店銷售額的同時，我們將通過更加專注於提升門店經營效率尋求實現網絡擴張與盈利能力的最佳平衡。為實現此目標，我們近期推出全新茶飲店型奈雪PRO，由於其簡化的茶飲店佈局及更精簡的運營，我們認為其具備令門店取得豐厚盈利的潛力。此外，我們擬進一步開展數字化運營以進一步優化奈雪的茶茶飲店的人員配置、成本及經營效率。有關進一步詳情，請參閱「我們的增長策略—進一步數字化整體運營以提高效率」。

奈雪的茶茶飲店表現評估體系

我們已建立一個綜合的表現評估體系及激勵機制，以評估及提升我們奈雪的茶茶飲店的整體表現，其中考慮客戶滿意度、經營業績、庫存管理以及店員留存及發展等多項因素。

我們的奈雪的茶茶飲店根據整體表現分為三個等級，每個等級代表特定類別的奈雪的茶茶飲店的店員有權獲得的不同程度的經濟獎勵。我們採取措施來提高表現欠佳茶飲店的銷售額。若奈雪的茶茶飲店連續三個月被評為最低等級，我們將由外聘僱員或頂級奈雪的茶茶飲店的店長來取代該表現欠佳茶飲店的店長。我們向繼任店長提供具吸引力的激勵，以激勵他們日後為改善該表現欠佳茶飲店的表現作出貢獻。

業 務

奈雪的茶顧客體驗

我們致力於在奈雪的茶茶飲店營造一種溫暖、舒適及休閒輕鬆的氛圍，以使顧客認同我們的生活理念。

我們顧客的奈雪的茶體驗始於他們所到訪的每間奈雪的茶茶飲店。我們奈雪的茶茶飲店所處的黃金地段及常見的設計元素（如典雅的裝飾、瓷磚地板、明亮而溫暖的照明及寬敞的休息區）經常吸引著顧客的到來。我們以奈雪的茶這種元素及特性引以為傲，我們致力於通過這些元素及特性使奈雪的茶茶飲店成為顧客社區生活的支點，以及顧客約見熟人、結識新朋友及享受輕鬆生活的地方。

我們追求超越一杯清新美味茶飲的完美體驗。根據灼識諮詢報告，我們率先在中國提出優質、健康、現製茶飲搭配烘焙產品的概念。我們採用「前店後廠」的模式，在大部分奈雪的茶標準茶飲店內現製烘焙產品，以確保更新鮮、更美味。我們亦在奈雪PRO茶飲店引入各式各樣的食品及飲料，如零食及咖啡，以豐富奈雪的茶產品品類。

我們相信，我們店員將使奈雪的茶體驗與眾不同。我們重點尋覓認同我們對產品創新及服務質量的承諾的僱員。我們鼓勵門店員工保持快樂，以便以積極向上的氛圍歡迎每位奈雪的茶茶飲店的到店顧客。我們相信，我們店員對顧客體驗的承諾有助於提高服務質量及提高客戶忠誠度。

為確保所有奈雪的茶茶飲店的飲品和食品每一口都同樣的美味，我們建立一個一體化的標準供應商及原料選擇與採購系統並為相關僱員設計及提供全面的培訓，以確保標準化的生產流程、卓越的顧客服務及總體體驗。在奈雪的茶茶飲店工作之前，我們的僱員須參加全面的培訓課程及通過各種內部資格考試。所有奈雪的茶茶飲店均配備有自動茶飲沖泡機，我們亦每隔四個小時沖泡新的茶葉，以確保我們所有茶飲店的茶飲質量及一致性。我們亦採用其他自動化機器及集中式茶飲店管理系統，以確保我們所有奈雪的茶茶飲店產品的一致性。

送貨上門

為了讓我們的顧客在工作或在家中能夠更輕鬆、更便捷地享用我們的現製茶飲及手工烘焙產品，我們為顧客提供通過多種渠道在線下單的選擇，例如我們的微信及支付寶小程序、奈雪的茶應用程序及第三方在線下單平台，並通過快速可靠的配送服務來交付顧客訂單。我們與知名第三方配送公司合作以交付我們的外賣訂單，並將我們

業 務

在各種社交媒體平台上的業務與配送服務提供商的業務進行整合。該整合使我們能夠根據茶飲店位置、顧客位置及配送騎手的實時位置來改進訂單－騎手匹配，並監察及跟蹤配送過程。

於2018年及2019年以及截至2019年及2020年9月30日止九個月，我們的奈雪的茶訂單中分別約有4.4%、12.5%、11.5%及23.9%是顧客通過微信及支付寶小程序、奈雪的茶應用程序以及其他第三方在線下單平台下達的外賣訂單。因此，該等外賣訂單產生的收益分別佔我們奈雪的茶茶飲店於同期產生的總收益的約7.8%、17.3%、15.9%及33.3%。截至2020年9月30日止九個月，我們的外賣訂單大幅增加，這主要是由於2020年初COVID-19疫情期間的社交距離、隔離及封鎖所致。於往績記錄期間，外賣訂單的總體增長亦由於(i)我們的奈雪的茶茶飲店網絡拓展，(ii)配送渠道擴展，從而擴大顧客覆蓋範圍，及(iii)有效的線上及線下營銷及促銷活動。隨著越來越多的客戶倚賴線上渠道購買我們的奈雪的茶產品（尤其是在COVID-19疫情期間），我們尋求加速我們業務營運的數字化轉型並持續提升我們的技術能力，以提供令人滿意的客戶體驗，我們相信這將有助於我們把握後疫情時期線上零售業務的誘人機遇。有關詳情，見「業務－我們的增長策略」。

重視顧客意見

我們重視顧客的意見，並鼓勵顧客提供反饋。我們會仔細分析有關反饋，從而找出引起顧客不滿意的原因並相應地改進我們的產品及服務。我們利用各種渠道來徵求顧客的反饋意見，包括在店內分發簡明的顧客調查，以徵求對奈雪的茶產品的反饋，及通過各種社交媒體平台（如微信、微博、美團點評以及奈雪的茶在在微博及微信上的官方賬號）推送在線顧客調查表。我們致力於孜孜不倦地製作現有的奈雪的茶產品，並結合顧客的意見及反饋推出新的創新產品。我們的奈雪的茶店長每天亦會查看顧客在美團點評及其他社交媒體平台的自發評論及反饋，以提升客戶的整體體驗及提高客戶滿意度。

我們亦啟動奈雪的茶激勵計劃，以全面評估所有奈雪的茶茶飲店，並著重關注顧客滿意度。根據該計劃，表現優異的奈雪的茶茶飲店僱員將獲得經濟獎勵。有關更多詳情，請參閱「奈雪的茶高端現製茶飲店－我們的茶飲店表現－茶飲店表現評估體系」。

於往績記錄期間，我們並未就我們的奈雪的茶茶飲店或產品收到任何重大客戶投訴。

業 務

奈雪的茶會員體系

我們於2019年9月推出我們當前的奈雪的茶會員體系，以鞏固及更好地了解我們龐大的顧客群。會員可在任何一間奈雪的茶茶飲店或通過我們的微信和支付寶小程序及奈雪的茶應用程序購物後積分。根據會員在六個月週期內的支出金額，會員體系目前分為六個會員級別，每個級別均允許會員享受不同的特權。例如，2至6級的每名奈雪的茶會員在生日當天將獲得一張免費的飲料券。會員升級後，我們會將優惠券存入其會員賬戶，以供在我們茶飲店使用。在各賬戶的積分可被會員用於免費兌換若干產品。我們的奈雪的茶會員數量增長迅速，註冊會員人數由截至2019年12月31日的9.3百萬名大幅增長至2020年9月30日的23.2百萬名，及進一步增至截至最後實際可行日期的29.2百萬名。於截至2020年9月30日止九個月，奈雪的茶訂單總數中約49.4%來自我們的奈雪的茶會員。

通過我們的奈雪的茶會員體系，我們以各種會員福利及活動吸引了大量活躍會員。活躍會員人數由2019年第四季度的2.0百萬名增至2020年第四季度的5.8百萬名。於2020年第四季度，29.8%的活躍會員為複購會員，而2019年第四季度為25.6%，根據灼識諮詢的資料，高於行業平均水平。

我們的微信及支付寶小程序以及奈雪的茶應用程序通過用戶友好的界面覆蓋整個顧客購買過程。通過我們的微信及支付寶小程序以及奈雪的茶應用程序，我們的顧客可以輕鬆加入我們的會員體系及選擇自動推薦的最近茶飲店及查看其他茶飲店選擇，下達外賣及到店取貨訂單，使用多種付款方式進行付款，以及接收實時訂單狀態更新。下圖說明我們會員體系的界面及主要功能。

業 務



我們正在整合不同社交媒體平台的會員體系生成的顧客及交易數據。隨著會員體系中註冊會員數目的持續快速增長，我們一直在利用會員體系生成的大量顧客及交易數據來分析顧客的偏好及完善和開發我們的產品及服務。例如，當我們從改進的數據洞察中了解顧客的喜好時，我們將能夠向他們更精確地推薦產品，以提供更輕鬆、更直觀的下單體驗。我們亦將能夠利用從顧客數據中獲得的寶貴見解，設計奈雪伴手禮及零售產品，如節日類限定禮盒及奈雪的茶主題產品。

業 務

我們的子品牌茶飲店－台蓋

我們於2015年成立台蓋，提供各式各樣口味的現製茶飲。通過台蓋，我們主要提供一系列經典、美味奶茶及檸檬茶飲料，致力將茶原本的味道與芬芳帶給中國年輕客戶。與奈雪的茶的策略一致，我們致力於開發滿足消費者需求且品質上乘的台蓋新產品。在台蓋業務運營的各主要方面，從供應鏈管理到食品安全，從員工培訓到質量控制，我們基本遵循與奈雪的茶相同的政策及程序。

下圖為台蓋茶飲店以及台蓋菜單上的招牌茶飲。



與主要吸引年齡段跨度更大且日益增多的富裕城市人群的奈雪的茶不同，台蓋主要專注於年輕一代的顧客，包括對價格更為敏感的學生及年輕上班族。因此，我們有目的地以比奈雪的茶更低的價格範圍來定價台蓋產品。我們台蓋產品的標價通常從人民幣7.0元到人民幣26.0元不等。截至最後實際可行日期，台蓋產品的平均標價為約人民幣16元，而奈雪的茶提供的現製茶飲的平均標價為人民幣27元。

除我們的台蓋產品外，我們亦希望為台蓋粉絲搭建一個進行社交及享受生活的社區。例如，我們已在微博及微信等社交網絡平台上為台蓋創建虛擬角色，以與顧客建立持久的聯繫。通過這種虛擬角色，我們專責銷售人員經常與台蓋顧客互動及推出各種營銷及推廣活動，我們相信這有助於我們提高顧客滿意度及忠誠度。

業 務

我們戰略性地在行人流量高及目標顧客集中度高的地區（如商業綜合體及購物中心、商業區、學校及大學以及大型居民區）建造台蓋茶飲店，目的是為了使消費者能夠更便捷地進行購買及提高我們品牌及產品的曝光度。與奈雪的茶茶飲店類似，為台蓋茶飲店選址時我們考慮多項因素，包括台蓋茶飲店之間的地理距離。典型的台蓋茶飲店的規模介於20至100平方米之間。我們的幾乎所有台蓋茶飲店採用相同的基本設計特徵，包括店面、茶飲店室內裝飾及展示。我們認為，我們台蓋茶飲店的統一設計可增強品牌知名度，提高門店擴張的效率及降低仿冒的風險。

截至最後實際可行日期，我們在中國八個城市擁有63間台蓋茶飲店。下表載列於往績記錄期間及直至最後實際可行日期我們台蓋茶飲店數目的變動情況。

	2020年			
	截至12月31日止年度		截至9月30日止 九個月	截至10月1日起 直至最後 實際可行 日期期間
	2018年	2019年	2020年	
期初台蓋茶飲店數目	37	83	83	66
期內新開台蓋茶飲店數目	51	14	4	3
期內結業的台蓋茶飲店數目	5	14	21	6
期末台蓋茶飲店數目	83	83	66	63

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，台蓋茶飲店數目由截至2018年12月31日的83間減少至截至最後實際可行日期的63間，主要是由於我們調整了台蓋的增長策略。具體而言，根據台蓋的歷史經營業績及我們的市場分析，我們的管理層決定繼續加深在台蓋已獲得初步市場認可的若干現有市場的滲透符合我們最佳的利益，而非在中國快速擴張，旨在優化資源配置及改善整體業務表現。因此，我們預計將於2021年、2022年及2023年各年在我們已獲得初步顧客認可的深圳及武漢等城市新開設約10至20間台蓋茶飲店。

業 務

下表載列於往績記錄期間台蓋茶飲店的若干關鍵績效指標。

	截至12月31日及 截至該日止年度		截至9月30日及 截至該日止九個月	
	2018年	2019年	2019年	2020年
			(未經審核)	
收益(人民幣百萬元)				
店內收銀 ⁽¹⁾	137.9	135.9	108.4	42.2
微信及支付寶小程序 ⁽²⁾	–	7.1	2.4	27.5
第三方線上點單平台 ⁽³⁾	17.8	42.2	28.7	41.5
總計	<u>155.7</u>	<u>185.2</u>	<u>139.5</u>	<u>111.2</u>
茶飲店數目(#)	83	83	77	66
每間茶飲店平均每日銷售額 (人民幣元) ⁽⁴⁾	7,537	6,387	6,431	5,863
每間茶飲店平均每日訂單量(#) ⁽⁵⁾	249	216	217	203
平均每單銷售價值(人民幣元) ⁽⁶⁾	30.3	29.6	29.7	28.9

附註：

- (1) 指客戶在我們的台蓋茶飲店現場所下訂單(不包括通過微信及支付寶小程序所下訂單)產生的收益。
- (2) 指客戶通過微信及支付寶小程序所下訂單(不論相關訂單為遠程下達或在台蓋茶飲店現場下達)產生的收益。
- (3) 指客戶通過第三方線上點單平台下達的外賣訂單所產生的收益。
- (4) 按某一期間相關台蓋茶飲店的收益除以同期該台蓋茶飲店營業總天數計算。
- (5) 按某一期間客戶向相關台蓋茶飲店下達的訂單總數除以同期該台蓋茶飲店營業總天數計算。
- (6) 按某一期間相關台蓋茶飲店的收益除以同期客戶向該台蓋茶飲店下達的訂單總數計算。

業 務

我們台蓋茶飲店產生的收益由截至2019年9月30日止九個月的人民幣139.5百萬元減少至截至2020年9月30日止九個月的人民幣111.2百萬元，主要原因為(i)我們的日常經營因COVID-19爆發而受到影響，包括全店關閉、營業時間受限及客流量減少，及(ii)因以上所述我們轉變台蓋的增長策略導致茶飲店數量減少。

台蓋茶飲店的平均單店日銷售額由2018年的人民幣7,537元減少至2019年的人民幣6,387元，主要是由於我們戰略性決定於短期內不推進台蓋增長，使得客戶需求發生波動。例如，我們將我們的台蓋茶飲店網絡擴張至城市位置稍差但成本效益更高的區域，相關區域的客流量低於其他台蓋茶飲店。台蓋茶飲店的平均單店日銷售額由截至2019年9月30日止九個月的人民幣6,431元減少至截至2020年9月30日止九個月的人民幣5,863元乃主要由於COVID-19爆發的影響所致。

下表載列於往績記錄期間我們台蓋茶飲店的同店銷售額詳情。特定期間的同店銷售指在該期間內符合同店資格的所有台蓋茶飲店的收益。我們將同店界定為符合以下條件的台蓋茶飲店：(i)2018年及2019年開業時間均不少於300天，及(ii)截至2019年及2020年9月30日止九個月開業時間不少於225天（視情況而定）。

	截至12月31日止年度		截至9月30日止九個月	
	2018年	2019年	2019年	2020年
同店數目(#)	31		51	
同店銷售額				
(人民幣百萬元)	112.3	100.2	103.3	87.3
同店銷售額同比增長(%)	(10.7)%		(15.4)%	

與平均單店日銷售額相同，我們台蓋的同店銷售額由2018年的人民幣112.3百萬元減少至2019年的人民幣100.2百萬元，主要原因是在我們轉變台蓋的增長策略過程中，客戶需求發生暫時性波動。此外，截至2020年9月30日止九個月的台蓋同店銷售額較截至2019年9月30日止九個月減少乃主要由於COVID-19爆發的影響所致。有關COVID-19爆發對我們整體業務運營的影響的詳情，見「財務資料－COVID-19疫情對我們業務的影響」。

業 務

我們認為，我們的旗艦高端現製茶飲店品牌奈雪的茶與子品牌台蓋之間的有機協同對我們有利。我們憑藉奈雪的茶強大的議價能力，降低了台蓋的採購及其他營運成本，並通過先進技術及奈雪的茶的大規模運營中所積累的大量數據，持續優化台蓋的業務運營。另一方面，我們還持續利用台蓋的產品研發平台和年輕化客戶群實驗創新產品。

我們的顧客

我們的茶飲店吸引了不同職業、不同收入階層及不同年齡段的廣大顧客群體。我們通過遍佈中國的自營茶飲店的廣泛網絡以及包括微信及支付寶小程序以及奈雪的茶應用程序在內的各種線上平台將產品直接出售予消費者。我們亦不時向若干企業客戶銷售我們的產品。作為一個零售茶飲店網絡，我們的顧客基礎非常多元化，因此，於往績記錄期間，我們不存在任何重大集中情況。截至2018年12月31日及2019年12月31日止兩個年度以及截至2020年9月30日止九個月，我們來自五大客戶的收益佔本集團總收益的比例不到1.0%。

品牌推廣及營銷

我們相信奈雪的茶將成為中國的必去高端現製茶飲店，這一定位將支撐我們的品牌推廣及營銷工作。

我們努力通過為顧客提供卓越的店內體驗以及創意且優質的產品來吸引回頭客。奈雪的茶顧客經常會與我們精心設計的奈雪的茶茶飲店、現製茶飲及烘焙產品自拍及對其拍照，並在社交媒體上分享。我們相信奈雪的茶體驗會激發顧客再次到訪奈雪的茶茶飲店，並向其他人推薦我們。我們相信，這種口碑營銷是建立家喻戶曉品牌的最佳且最有效的方法。

奈雪的茶隨著社交媒體的出現而成長，並從對我們產品、體驗及社區所尊崇的生活方式產生共鳴的熱情粉絲中受惠。

業 務

我們旨在與顧客建立持久的聯繫，並成為他們日常生活的一部分。過往，我們曾與抖音、李寧、安德瑪、VOSS、德芙及其他公司開展合作，組織線上及線下推廣活動，推出限量版茶飲、茶杯及合作開展品牌推廣及產品研發活動。我們認為，該等聯名推廣舉措可有效維持及提升我們的品牌知名度。我們利用社交媒體平台來傳播顧客的卓越店內體驗及優質產品、聯名推廣活動及其他活動。我們積極與抖音、微信及微博等社交媒體平台合作，以推廣我們的活動，並創建與奈雪的茶相關的話題以鼓勵我們品牌的病毒式傳播。我們認為，過往我們積極的社交媒體管理已促進我們在年輕顧客中樹立強大的影響力，並將繼續幫助我們維持及擴大顧客群。

供應鏈管理

我們認為能否保持產品的高質量很大程度上取決於我們能否自可靠供應商取得最優質的原料及其他必要供應品。

採購

採購流程概覽

我們主要採購(i)茶飲及烘焙產品所使用的原料，如茶葉、新鮮水果、新鮮乳製品及鮮榨果汁，及(ii)包裝材料及低值消耗品，如茶杯及紙袋。

我們已在總部成立專責採購團隊，負責集中式供應鏈管理。我們尤為重視主要原料的採購，該等原料對我們現製茶飲及手工烘焙產品的品質及口感產生直接重大影響，繼而影響我們的品牌聲譽。因此，我們一直並將繼續甄選主要原料的供應商，並格外謹慎地優化原料採購流程，以確保我們茶飲及烘焙產品的品質及口感始終如一，同時降低採購成本及提高我們的長期盈利能力。

- 茶葉。我們直接從知名第三方茶園採購優質茶葉，而非使用茶粉。例如，我們已通過獨家授權代理商與台灣優質茶園建立多年合作關係，確保備受讚譽的阿里山初露的供應。我們通常會到茶園進行實地探訪，以甄選新鮮的茶葉，所選茶葉將由我們的製造合作方根據我們的規格進行進一步加工。

業 務

- **新鮮水果。**新鮮水果的保質期通常較短，因此我們直接與當地農業農戶合作以確保水果的新鮮度及口味。此外，通過與擁有廣泛全球業務的可靠進口商合作，我們全年均能夠獲得優質進口水果。例如，我們的各式茶飲使用來自智利的車厘子、來自秘魯的青提及來自以色列的西柚等時令水果精心製作，為客戶提供始終如一的愉悅、清新茶飲體驗。
- **乳製品。**我們的茶飲及烘焙產品中只使用上乘乳製品。其中，我們的手工烘焙產品使用進口奶油製作。為維持新鮮度及品質，我們產品中使用的鮮牛奶會每兩至三天配送至我們的茶飲店。
- **鮮榨果汁。**我們從選定的第三方供應商採購符合我們嚴格口感標準的鮮榨果汁，以調製我們的現製茶飲。為更好地控制採購成本及確保茶飲的理想口感，我們於2020年4月開始與合資格果汁廠直接合作，將優質水果加工成滿足我們特定需求的鮮榨果汁。

我們通過數字化的門店存貨管理系統積極監控主要原材料開封前的保質期。我們使用的茶葉的保質期一般約為18個月，而鮮榨果汁的保質期通常約為9至12個月。此外，我們訂有嚴格的措施及程序，以確保我們茶飲及烘焙產品所使用的原料的品質及新鮮度。有關詳情，請參閱「一 食品安全與質量控制 — 原料供應的質量控制」一節。

於往績記錄期間，我們於2018年及2019年以及截至2019年及2020年9月30日止九個月分別產生材料成本人民幣384.0百萬元、人民幣915.7百萬元、人民幣625.6百萬元及人民幣811.2百萬元，佔我們於相關期間總收益的35.3%、36.6%、35.8%及38.4%。

採購成本控制

於往績記錄期間材料成本波動的敏感度分析載列於下文，當中說明材料成本的不同增減水平對我們虧損的假設性影響。由於已應用多項假設，此敏感度分析僅作說明之用，實際結果可能與下文所示結果有所不同。

業 務

2018年所用原材料及消耗品的假設性變動	10%	5%	2%	1%	-1%	-2%	-5%	-10%
	(人民幣千元)							
所用原材料及消耗品	422,345	403,148	391,629	387,790	380,111	376,271	364,753	345,555
所用原材料及消耗品的變動	(38,395)	(19,198)	(7,679)	(3,840)	3,840	7,679	19,198	38,395
年內利潤變動	(28,796)	(14,398)	(5,759)	(2,880)	2,880	5,759	14,398	28,796
	(人民幣千元)							
2019年所用原材料及消耗品的假設性變動	10%	5%	2%	1%	-1%	-2%	-5%	-10%
	(人民幣千元)							
所用原材料及消耗品	1,007,218	961,436	933,966	924,810	906,496	897,340	869,870	824,088
所用原材料及消耗品的變動	(91,565)	(45,783)	(18,313)	(9,157)	9,157	18,313	45,783	91,565
年內利潤變動	(68,674)	(34,337)	(13,735)	(6,867)	6,867	13,735	34,337	68,674
	(人民幣千元)							
截至2019年9月30日止九個月所用原材料及消耗品的假設性變動	10%	5%	2%	1%	-1%	-2%	-5%	-10%
	(人民幣千元)							
所用原材料及消耗品	688,168	656,887	638,119	631,863	619,351	613,095	594,327	563,046
所用原材料及消耗品的變動	(62,561)	(31,280)	(12,512)	(6,256)	6,256	12,512	31,280	62,561
期內利潤變動	(46,921)	(23,460)	(9,384)	(4,692)	4,692	9,384	23,460	46,921
	(人民幣千元)							
截至2020年9月30日止九個月所用原材料及消耗品的假設性變動	10%	5%	2%	1%	-1%	-2%	-5%	-10%
	(人民幣千元)							
所用原材料及消耗品	892,287	851,729	827,393	819,282	803,058	794,947	770,612	730,053
所用原材料及消耗品的變動	(81,117)	(40,559)	(16,223)	(8,112)	8,112	16,223	40,559	81,117
期內利潤變動	(60,838)	(30,419)	(12,168)	(6,084)	6,084	12,168	30,419	60,838

業 務

按照行業慣例，我們通常無法立即將材料成本的價格波動轉嫁予顧客。因此，我們通常會利用我們的採購成本控制來維持及增強我們的盈利能力。

為減輕市價波動的影響，我們已實施多項採購成本控制措施。下文載列我們為管理採購成本而採取的主要措施：

- 我們尋求直接從原產地採購我們的主要原料，以確保穩定的品質及有競爭力的價格。
- 我們通常對原材料及消耗品進行集中統一採購，這使我們能夠以通行市價購買最佳的可用供應品。隨著我們繼續提高我們在市場上的領先地位及提高我們的議價能力，我們一直並將繼續優化採購成本。
- 我們持續監測原材料的市場價格及趨勢，若預期價格可能上漲，我們通常會增加原材料的庫存，同時不損害對產品所用原材料品質的承諾。

我們計劃繼續進行採購成本控制，以維持長期的盈利增長。

我們的供應商

供應商甄選及管理

我們存有一份我們的產品製作所需的茶葉、新鮮乳製品、新鮮水果及其他原料及材料的合資格供應商名單。於截至2020年9月30日止九個月，我們與超過300名知名原材料供應商開展合作，並與其中十大供應商有平均超過兩年的合作關係。委任新供應商之前，我們的採購部門會根據其證書及資格、產能、質量控制系統、原材料來源、銷量、客戶概況、可靠性及市場聲譽對候選供應商進行預篩選。此外，我們會進行實地考察，以確保他們及其產品符合我們的質量標準。我們僅與通過有關預篩選及實地考察的選定供應商合作。我們亦設有專責質量控制專業人士，持續對我們的供應商進行定期及隨機的現場審查，以確保供應品的質量。我們會根據有關現場審查及其供應品的整體質量，定期審查及評估供應商的表現。

業 務

為防止與供應商的任何回扣安排，我們要求每家供應商以書面形式承諾不違反我們的反賄賂及腐敗政策。我們的反賄賂及腐敗政策禁止供應商向我們的僱員提供任何未經授權的付款，如賄賂、回扣或利益，以謀取或獎勵不當利益。供應商不得隱瞞與我們管理層的關係，或就我們的供應品與僱員的任何親屬或關聯方進行業務往來。我們的反賄賂及腐敗政策亦禁止其他不當行為，例如欺詐或其他非法活動。若發現任何違反承諾的行為，則將視為嚴重違反我們的總供應協議。

我們通常會就產品消耗的各主要原料儲備多家供應商，以減少對任何特定供應商的依賴。自成立以來，我們就該等主要原料與可靠的供應商確定並建立穩定、可信賴的業務關係。於往績記錄期間，我們並未發生任何嚴重供應中斷、提前終止與供應商的合約安排或未能獲得充足的原材料。

供應協議的主要合約條款

下文載列我們與供應商訂立的標準供應協議概要。

- **年期**：通常為一年，須進行年度審查及重續。
- **質量**：原材料的詳細質量標準及規格載於供應協議。對於製作茶飲及烘焙產品所用的原料，合約要求供應商向我們出示相關牌照及證書，例如與將交付予我們的產品有關的質量檢驗證書。
- **定價**：原材料的價格通常由供應商與我們之間單獨協定的書面報價中列出。對於價格波動相對較大的新鮮產品（如時令果蔬），我們通常每半個月與供應商磋商一次價格。
- **交付**：供應商須根據供應協議將產品運送至我們指定的地點，並須承擔任何相關物流成本。
- **驗收**：運達指定地點後，我們將對產品進行檢查，且我們或會拒絕接收任何有瑕疵的產品。若並非因我們的存儲疏忽而導致的任何質量瑕疵，我們有權根據供應協議要求供應商及時更換或退款。

業 務

- *信貸期*：供應商通常向我們授予45天的信貸期。
- *付款*：我們通常每月與供應商結算一或兩次款項。

我們日後可能會不時與主要供應商訂立戰略合作協議，以加強業務關係及進一步確保充足供應。我們相信，我們與有關供應商的長期穩定業務關係亦使我們能夠盡量降低原材料價格意外波動的風險。

主要供應商

截至2018年及2019年12月31日止年度以及截至2020年9月30日止九個月，我們向五大供應商作出的採購額分別佔於該等期間總採購額的28.0%、23.8%及24.2%。

業 務

下表載列於往績記錄期間我們五大供應商的詳情。

排名	供應商	所提供產品／ 服務類型	主要業務	開始業務 關係年份	採購額 (人民幣千元)	佔採購總額 的百分比
截至2018年12月31日止年度						
1	遵道	包裝材料	包裝材料的銷售及生產	2018年	37,612	8.3%
2	供應商A	乳製品	食品及其他產品的 電子商務、銷售	2017年	26,634	5.9%
3	供應商B	茶葉	食品及其他產品的 國內貿易、銷售	2017年	24,903	5.5%
4	供應商C	果汁及果糖	食品及其他產品的銷售	2017年	18,840	4.2%
5	供應商D	包裝材料	塑料產品的生產及銷售	2017年	18,793	4.1%
截至2019年12月31日止年度						
1	遵道	包裝材料	包裝材料的銷售及生產	2018年	94,611	8.7%
2	供應商E	果醬及乳製品	食品及乳製品的銷售	2018年	50,514	4.7%
3	供應商F	果糖及麵粉	食品及其他原材料的銷售	2017年	40,912	3.8%
4	供應商A	乳製品	食品及其他產品的 電子商務、銷售	2017年	38,505	3.5%
5	供應商G	果汁	食品及其他原材料的銷售	2017年	33,716	3.1%

業 務

排名	供應商	所提供產品／ 服務類型	主要業務	開始業務 關係年份	採購額 (人民幣千元)	佔採購總額 的百分比
截至2020年9月30日止九個月						
1	遵道	包裝材料	包裝材料的銷售及生產	2018年	75,122	8.7%
2	供應商A	乳製品	食品及其他產品的 電子商務、銷售	2017年	44,319	5.1%
3	供應商F	果糖及麵粉	食品及其他原材料的銷售	2017年	31,781	3.7%
4	供應商D	包裝材料	塑料產品的生產及銷售	2017年	30,256	3.5%
5	供應商H	乳製品	商品及技術進出口	2019年	28,455	3.3%

於往績記錄期間，遵道（一家由深圳市心林文化傳播有限責任公司（由均為我們執行董事兼控股股東的趙先生及彭女士分別持有50%及50%）持有50%的公司）為我們五大供應商之一。有關詳情，請參閱「關連交易」。除本文件另有披露者外，截至最後實際可行日期，我們的董事、其聯繫人或據董事所知擁有我們已發行股本5%以上的任何股東概無於我們的任何五大供應商中擁有任何權益。

物流與倉儲

我們主要委聘可靠的當地物流合作方為我們運輸原材料及產品。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們已與中國30多個物流合作方合作，所有該等合作方均具有冷鏈物流能力。根據我們與該等物流合作方訂立的協議，我們要求對為我們所使用的車輛進行徹底清潔、消毒及配備自動熱控設備及GPS設備。因此，我們能夠輕易地定位車輛並控制及監視運輸中的每批原材料及產品的溫度、濕度及消毒狀況。我們亦要求我們的物流合作方按照我們事先確認的運送數量準時交付我們的產品，他們將

業 務

承擔運輸途中的滅失風險。有關款項按月結算。此外，我們亦擁有一支由六輛車輛組成的內部物流團隊，負責在深圳市內送貨。

截至最後實際可行日期，我們在中國擁有八個租賃倉庫，其中一個在深圳的倉庫由我們運營，餘下七個倉庫外包予獨立第三方。通常而言，具有較長保質期的原材料（例如預包裝食品及包裝材料）由我們的物流合作方運送至倉庫，以進行集中的庫存管理及後續調度；而具有有限保質期的原材料（通常是新鮮水果）則直接交付予我們的茶飲店。

我們的技術

技術是我們業務的核心。我們專注於通過將運營的主要方面數字化來提高運營效率。於2020年10月，我們推出專有的集成信息平台 *Teacore*，該平台可幫助我們整合及理解從各種信息系統累積的海量運營數據，從而顯著精簡業務運營及提高運營效率。截至最後實際可行日期，我們已在所有茶飲店部署了 *Teacore*。我們對技術的重視使我們能夠在維持質量控制的同時，優化顧客體驗，提高運營效率及迅速發展。

我們應用大數據分析來吸引顧客並提升其體驗。我們的 *Teacore* 無縫集成了線上及線下交易信息，藉此我們從客戶資料中獲得寶貴的數據洞察，涵蓋基本信息及消費習慣。隨著我們了解顧客的喜好，我們能夠創新及改進產品以迎合他們的特定需求，更精確地向他們推薦產品及個性化定制他們的菜單以便於下單。此外，隨著我們收集更多的顧客行為數據，我們可實施動態定價以留住顧客及增加回購。

我們利用強大的技術能力來精簡店面運營。我們的顧客評論管理系統從第三方線上下單平台收集及整合顧客評論，並及時發送顧客投訴通知，這使我們能夠實時解決問題及提高顧客滿意度。我們亦擁有一個數字化店鋪庫存管理系統，該系統可實時跟蹤及分析每間茶飲店的庫存水平及原材料的有效期，令我們能夠及時、充分地進行門店備貨，處置過期的原材料及限制整體浪費。

此外，我們使用綜合信息系統來管理各茶飲店內以及茶飲店與公司辦公室之間的信息流。該系統包括一個銷售點局域網，通過記錄銷售交易及打印訂單有助於茶飲店

業 務

的運營。此外，銷售點系統被用於授權、分批處理及傳輸第三方支付平台以及生成各種管理報告。從該系統捕獲的節選信息每天均會傳輸到公司辦公室，使管理層能夠持續監視運營業績。

食品安全與質量控制

我們重視顧客滿意度並認為食品安全及產品質量對我們的日常業務運營至關重要。因此，我們在涵蓋原料供應、庫存及食品制備的整個供應鏈中執行嚴格的食品安全與質量控制標準和措施，以確保產品的全面安全及高品質。

截至最後實際可行日期，我們已建立質量管理團隊，該團隊在食品安全與質量控制方面擁有豐富的行業經驗。在我們的聯合創始人兼總經理彭女士的監督下，我們的質量管理團隊由我們的質量管理經理領導，他擁有逾20年的食品安全與質量管理相關經驗，在加入我們之前曾任職於知名公司。我們的質量管理團隊負責下列事項(其中包括)：

- 從供應鏈管理到門店層面的日常運營的整個核心環節監督食品安全與質量保證工作；
- 在總部及門店層面建立食品安全與質量保證政策及管理體系及確保該等體系的有效實施；
- 收集與產品質量與食品安全有關的法律、法規及政策及加強內部合規控制；
- 制定強有力的供應商甄選及管理措施；
- 分析、評估、預防及管理潛在的產品安全風險；及
- 處理客戶投訴及改進相關食品安全與質量保證政策及標準。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無受到任何政府部門對任何茶飲店或產品的衛生狀況的任何調查，且並無遇到任何重大產品安全事件。

業 務

原料供應的質量控制

我們將供應商的選擇及管理視為我們對原料供應進行質量控制的組成部分。我們備有合資格供應商的清單，該等供應商具有可靠且穩定的過往供應記錄，且我們僅與相關符合資格供應商合作。我們對供應商選擇執行嚴格的標準，並定期審查及評估有關供應商的表現。有關詳情，請參閱「一 供應鏈管理」一節。此外，我們致力於採購最好的原料。我們選擇上乘茶葉，而不是片茶或茶粉，並在我們的優質、健康、現製茶飲中使用新鮮的牛奶，而不是奶精。我們產品使用的時令水果均從知名區域供應商採購，確保新鮮度及自然口感。我們的供應商須遵守與我們訂立的供應協議規定的嚴格品質標準，且我們會根據供應協議的條款對供應商進行定期審查，以確保供應品質。此外，我們就主要原料（例如若干特定類型的茶葉及鮮榨果汁）與知名供應商合作，其有專門的供應能力，可確保主要原料按照我們自己的標準定制，從而控制及保持產品口味的一致性。

庫存及存儲的質量控制

我們根據茶飲店的需求訂購原料。我們擁有內部物流團隊，並與第三方物流合作方建立合作關係，兩者均有可靠的冷鏈物流能力，以確保及時交付新鮮原材料及達到我們要求的標準。一旦原料送到我們的茶飲店，我們就會對原料及成品的存儲採取嚴格的標準。專責店內質量控制團隊在收到原材料後會進行嚴格的質量檢查，並負責原料的日常使用及存儲。我們總部指派的區域質量控制員工會監控各茶飲店的使用及存放狀況。此外，運送至我們倉庫的原材料均進行集中庫存管理，並由我們的倉儲團隊進行後續調度。我們已制定在我們倉庫存儲及管理原材料的標準方案及程序，以致我們能夠確保食品安全及控制產品質量。

食品製作的質量控制

我們全面的食品安全與質量控制措施訂有操作程序及質量標準，以規範我們旗下所有茶飲店進行的食品製作的不同方面。我們要求店員嚴格遵守措施中訂明的程序及標準，以確保我們產品的口味、品質及衛生符合我們的標準。為確保交付予顧客的各種產品的品質，我們幾乎所有茶飲及烘焙產品在我們茶飲店內現製。我們是高端現製茶飲店行業的引領者，在我們所有奈雪的茶茶飲店均使用自動茶飲沖泡機。我們亦應用多項技術來保持水果的新鮮度及使用定制的機器製作芝士配料，有助於簡化我們

業 務

的食品製作過程。為提高製作現製茶飲的效率，我們已引入先進的設備，可以生產適合不同種類茶飲的定量茶水，並配備自動搖茶機以將茶、水果及果汁混合在一起，從而達到一貫的絕佳口味。在我們茶飲店開業前，所有店員亦須參加為期數週的培訓課程，以掌握所有產品的店內加工程序及技術，特別是製作週期各個階段的食品安全與產品質量。

結算及現金管理

我們茶飲店接受微信支付及支付寶、信用卡及現金支付等多種支付方式。我們亦不時以不記名方式將預付卡出售予公司機構及零售商，而該等公司機構及零售商將該等預付卡分銷予個人顧客以消費我們的產品。我們的每張預付卡的面值介於人民幣100元至人民幣500元不等，初始使用期限為激活後三年。收到預付卡的個人顧客可在任意一間茶飲店使用該卡消費。他們可以在我們旗下每間茶飲店付款時出示實體預付卡，或可以將預付卡註冊為電子卡，然後在線上或店內使用。當個人客戶使用預付卡購買我們的產品時，確認收益。有關相關預付卡會計處理影響的詳情，見「財務資料－重要會計政策及估計－預付卡」及「財務資料－若干主要資產負債表項目討論－合約負債」。

隨著非現金支付變得日益普遍，與現金管理有關的風險已經並將繼續維持在較低水平。對於非現金付款，收到的款項通常會在三天內自動轉入我們於相關第三方處理平台上開設的公司賬戶。

對於現金付款，我們的店長負責確保所收到現金的安全，並及時將現金全額存入指定的銀行。所收到的現金每天進行核對，並存於保險箱中，以便第二天存入我們指定的銀行賬戶。為避免現金被挪用及非法使用，我們的後端財務人員會對茶飲店報告的現金存款、銀行對賬單及店內銷售記錄進行對賬，並編製一份現金溢餘或短缺日報以跟進對賬過程中出現任何金額不符的情況。此外，我們要求每個班次的店員在交接班次前，在店長的見證下將收銀機的現金及金額變化與店內銷售記錄進行對賬。我們亦在茶飲店安裝了監控攝像頭，以監控及防止不當行為。

於往績記錄期間，我們並無遭遇任何現金被挪用或盜用的事件而對我們的業務、經營業績或財務狀況造成重大不利影響。

業 務

知識產權

我們認為我們的商標、版權、域名及類似的知識產權對於我們的成功至關重要。截至最後實際可行日期，我們在中國擁有對我們業務屬重大的六個註冊商標。我們亦在中國擁有兩項註冊專利及七項我們開發的與運營各個方面相關的軟件程序的註冊版權及對我們業務屬重大的三個註冊域名。

由於我們的品牌名稱日益受到中國顧客的認可，因此我們認為保護及實施知識產權對我們的業務營運、品牌及聲譽而言非常重要。我們尋求維持對我們業務而言屬重要的知識產權在適當的司法管轄區進行適當類別的註冊。另一方面，許多無法取得專利的專有技術及難以實施專利的流程對我們而言也屬重要。我們預期倚賴我們的商業秘密保護及保密協議來保障我們在這方面的權益。我們相信，我們業務中有若干方面沒有被專利或商標所覆蓋。我們已採取安全措施來保護這些方面。

我們已與所有僱員訂立保密協議，要求他們嚴格遵守我們的保密要求。

儘管我們努力保護我們的專有權利，但未經授權人士可能試圖複製或以其他方法獲得、使用及模仿我們的品牌名稱、商標、版權及其他知識產權。我們難以監控未經授權地使用該等知識產權。此外，我們的競爭對手亦可能獨立開發與我們類似的技術及／或訣竅。我們的預防措施未必能防止我們的知識產權被盜用或侵犯。有關詳情，請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險因素－我們的品牌名稱、商標、版權及其他知識產權曾為未經授權使用及模仿的對象」。於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，據我們所知，我們並無遭遇可能會對我們的業務或營運產生重大不利影響的任何重大知識產權申索。

用戶隱私及數據安全

《中華人民共和國網絡安全法》等多部法律及法規對我們從用戶獲得或有關用戶的個人數據的收集、使用、保留、共享及安全性進行管理。隱私團體及政府機構加大審查公司將個人身份及特定用戶相關聯的數據與通過互聯網收集的數據連接的方式，我們預計該審查的力度將會繼續加大。我們已採取政策、程序及指引，以遵守該等法律及法規及保護顧客的個人隱私及其數據的安全性。

業 務

董事會擁有對網絡安全問題的一般監督權，並將日常監督職責授權予我們的首席執行官。我們的信息技術部門主管直接向我們的首席執行官報告網絡安全狀況，若發生網絡安全事件，我們的信息技術部門主管將向董事會報告有關事件，及時採取應對有關事件的適當措施。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們的業務產生及處理大量數據，使得我們須遵守政府法規及其他與隱私、信息安全及數據保護相關的法律義務。我們、我們的員工或我們的業務合作夥伴對該等數據的任何不當使用或披露均可能會使我們遭受嚴重的聲譽、金融、法律及業務後果」。

獎項及認可

下表載列於往績記錄期間及直至最後實際可行日期我們的若干主要獎項及認可。

獎項／認可	獲獎年份	頒發機構
中國餐飲品牌力百強	2020年	紅餐網
中國茶飲十大品牌	2020年	世界中餐業聯合會及紅餐網
深圳大消費二十大貢獻力品牌	2020年	深圳特區報
年度品牌大獎	2020年	Huxiao.com
中國互聯網消費商業力量年度增長力	2019年	CBNData
新品牌之王	2019年	36氪

競爭

高端現製茶飲店業正迅速發展並充滿競爭。隨著新式茶飲體驗的出現，中國茶飲市場實現快速增長。根據灼識諮詢的資料，按零售消費價值計，中國現製茶飲的總市場規模於2020年達到約人民幣1,136億元，預計到2025年將達到人民幣3,400億元，五年複合年增長率為24.5%。於2020年，高端現製茶飲店產生的現製茶飲和烘焙產品等產品的零售消費價值約為人民幣152億元，預期到2025年將達至人民幣623億元，複合年增長率為32.7%。高端現製茶飲店行業相對集中，於截至2020年9月30日止九個月內，以全部產品的零售總消費價值計，五大市場參與者合共佔有50%以上的市場份

業 務

額。同期內，奈雪的茶約佔中國高端現製茶飲店市場的零售總消費價值的約17.7%。由於領先品牌具有強大的品牌知名度及產品研發能力，中國高端現製茶飲店市場未來幾年預計將進一步向領先市場參與者集中。

我們的競爭對手主要包括中國的高端現製茶飲店及其他現製茶飲連鎖店。我們相信，我們在高端現製茶飲店行業中處於戰略有利地位，我們憑藉以下因素與其他公司展開競爭：

- 品牌知名度及聲譽；
- 產品品質及口味；
- 持續的產品創新；
- 顧客消費體驗；
- 供應鏈管理及運營效率；及
- 快速發展的茶飲店網絡。

根據灼識諮詢的資料，截至2020年9月30日，按覆蓋的城市數目計，奈雪的茶擁有覆蓋中國最廣泛的高端現製茶飲店網絡。截至2020年9月30日，奈雪的茶已在中國大陸61個城市開設420間茶飲店，展現出在不同等級城市強於其他高端現製茶飲連鎖店的滲透力。隨著我們品牌知名度及聲譽的不斷提升，我們認為我們能夠獲得優質地段用於開設我們的奈雪的茶茶飲店，從而幫助我們維持在行業內的競爭力。根據灼識諮詢的資料，截至2020年12月31日，在中國50大購物中心（以2020年的總交易金額計算）中的28家開設有我們的奈雪的茶茶飲店。截至2020年9月30日止九個月，奈雪的茶每單的平均銷售價值達到人民幣43.3元，為中國高端現製茶飲連鎖店最高（行業內每單的平均銷售價值約為人民幣35.0元）。

有關進一步詳情，見「行業概覽」一節。

業 務

我們的僱員

截至2020年9月30日，我們共有8,562名僱員，其中831名僱員在我們的總部及區域辦事處工作，其餘僱員為店內員工。下表載列截至2020年9月30日我們總部及區域辦事處按職能劃分的僱員人數。我們幾乎所有僱員位於中國。

職能	僱員人數	佔僱員總 人數的%
門店開發及運營	226	27.2
品牌推廣及營銷	93	11.2
供應鏈及質量控制	86	10.3
一般行政及其他	426	51.3
總計	831	100.0

我們的成功取決於我們能否吸引、激勵、培訓及留住合資格人才。我們相信，我們為僱員提供有競爭力的薪酬待遇及鼓勵自我發展的環境，因此，通常能夠吸引及留住合資格人才及維持穩定的核心管理團隊。

我們重視僱員，並致力於與自有僱員一同成長。我們已發起一項僱員留存計劃，據此，我們將僱員留存率納入評估茶飲店表現的關鍵指標之一。為了保持僱員的積極性，我們亦向僱員提供各種激勵措施及經濟獎勵，與僱員分享我們的成功。

此外，我們非常重視為僱員提供培訓，旨在提高他們的專業技能、對我們行業及工作場所安全標準的了解及對我們價值觀（尤其是對我們對食品安全與產品品質以及令人滿意的客戶服務的堅定承諾）的認同。我們為不同職位的僱員設計及提供不同的培訓計劃。例如，我們要求每名新招聘的運營職能部門僱員均須參加為期一個月的店內培訓，因為我們力求確保產品交付及顧客服務的一致性及高質量。此外，我們將新的店員與老員工配對，後者負責於其試用期內向他們提供指導。我們亦建立人才先鋒計劃，以培養及維持本地人才庫，並為優秀僱員提供晉升途徑，使其成為我們未來的店長。

業 務

根據中國的法規規定，我們參加市政府及省政府籌辦的多項僱員社會保障計劃，包括基本養老、失業保險、生育保險、工傷保險、醫療保險及住房公積金。我們須根據中國法律按僱員薪金、花紅及若干津貼的指定百分比向僱員福利計劃供款，上限金額根據當地政府的政策變化而變化。花紅通常屬酌情性質，部分取決於僱員的表現，部分取決於我們業務的整體表現。我們計劃日後向僱員授予以股份為基礎的激勵獎勵，以激勵他們為我們的增長及發展作出貢獻。

我們與僱員訂立標準的勞動合同及保密協議。我們的僱員目前並無任何工會代表。我們相信，我們與僱員保持良好的工作關係，且於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無遇到任何重大的勞資糾紛，亦無在為我們運營招募員工時遇到任何困難。

保險

我們投購多項保單，以防範風險及突發事件。我們已與領先的保險公司及供應商訂約，以取得公眾責任、僱主責任及財產保險保障。按照一般的市場慣例，我們並無投購任何業務中斷保險，該保險並非中國相關法律規定的強制險。我們並無投購要員人壽保險或涵蓋我們信息技術架構或信息技術系統損壞的保單。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們業務營運的保險範圍有限」。

物業

我們的總部位於中國深圳，在中國及海外均設有茶飲店。我們並無擁有任何物業，而是自獨立第三方（主要是中國的大型物業開發商）租賃我們的經營場所，以減少我們的資本投資要求。

截至2020年9月30日，概無我們物業的賬面值佔我們綜合總資產的15%或以上。因此，根據公司（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)段的規定，其規定須就本集團於土地或樓宇的所有權益作出估值報告。

業 務

於中國的租賃物業

截至最後實際可行日期，我們自獨立第三方租賃總建築面積約為145,163平方米的707項物業，用作我們在中國的茶飲店、倉庫及辦公空間。707項租賃物業當中，總建築面積約為127,338平方米的570項租賃物業用作我們的茶飲店，餘下總建築面積約為17,825平方米的137項該等物業用作倉庫、辦公室、位於深圳的「中央廚房」及倉庫。

我們的租賃期限通常為三至五年。我們通常可通過提前發出通知終止租賃協議（儘管通常須承擔沒收押金及／或支付終止費用的對價），此令我們可靈活經營。任何一方均可在獲得交易對手方的同意情況下在到期之前終止協議。我們在我們購買的門店內擁有設備及動產，在我們終止相關租賃協議及將房屋退還予業主時，將須移除該等設備及動產。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，憑藉強大的品牌聲譽，我們在及時續期租約方面並未出現任何重大困難。

產權瑕疵

截至最後實際可行日期，我們在中國總建築面積約14,553平方米的83項租賃物業存在潛在產權瑕疵，約佔我們在中國租賃物業總建築面積的10%。該等租賃物業的出租人並無向我們提供租賃物業的相關所有權證書或將物業轉租我們的業主授權證明。我們的出租人未能提供我們所租賃物業的相關所有權證書或提供將其轉租予我們的業主授權證明並不會導致我們訂約支付的租金產生任何折扣。根據我們的經驗及知識，適當所有權證書或授權證明並不會對出租人收取的租金產生任何實質性溢價。

據中國法律顧問告知，在沒有所有權證書或業主授權證明的情況下，我們對該等有瑕疵租賃物業的使用可能會受到第三方對租賃或我們的土地使用權提出的索賠或質疑的影響。此外，若出租人並無出租該等有瑕疵租賃物業的必要權利，則相關租賃協議可能被視為無效，因此，我們可能須騰出該等有瑕疵的租賃物業及搬遷我們的茶飲店。然而，若我們無法繼續使用該等有瑕疵租賃物業，根據我們中國法律顧問的意見，我們（作為租戶）將無需繼續支付租金。此外，出租人有責任取得訂立租約所需的業權憑證，而我們作為租戶不會對此受到任何行政處罰或罰款。該等法定保護大幅降低了我們因該等租賃物業存在瑕疵而被物業的合法所有人要求搬離的風險。亦請參閱「風險

業 務

因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們使用租賃物業的權利可能受業主或第三方的質疑，可能干擾我們的運用及產生搬遷成本」。

經考慮以上所述，董事認為，上述產權瑕疵單獨或整體上均不會對我們的業務及經營業績產生重大影響，理由如下：(i)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，據董事所知，我們的涉及該等有瑕疵租賃物業的租賃從未受到任何第三方的質疑，(ii)鑑於我們的絕大部分業主為大型購物中心所有者及大型商業房地產開發商，我們認為我們須從該等經營產生搬離及搬遷的風險極低，(iii)經考慮該等有瑕疵租賃物業分散在中國各地，受不同的地方政府部門管轄，我們認為我們不大可能就該等數量龐大的有瑕疵租賃物業面臨各第三方的索償或被政府部門要求搬遷，及(iv)我們已加強我們的內部監控措施及程序以防止發生租賃有產權瑕疵物業的情況。

租賃登記

截至最後實際可行日期，我們的707項租賃物業中有345項須根據中國相關法律法規須於中國相關土地及房地產管理局進行登記及備案，其中321項未進行有關登記或備案。該等物業的總建築面積約為61,041平方米，約佔我們在中國租賃物業總建築面積的42%。出租人未能提供必要的文件供我們進行租賃登記不會導致租金的減少。同樣，根據我們的經驗，租賃的適當登記不會導致有關出租人收取的租金有任何實質性增加。

據中國法律顧問告知，未能完成租賃協議的登記及備案將不會影響租賃協議的有效性，亦不會導致我們須搬離租賃物業。然而，中國有關部門或會就每項未登記租賃處以人民幣1,000元至人民幣10,000元的罰款。罰款總額上限將約為人民幣3,210,000元，董事認為此金額不會對我們的業務經營造成任何重大不利影響。亦請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們租賃物業的大部分租賃協議並無按中國法律的規定向中國有關政府部門登記，可能會讓我們面臨處罰」。

業 務

經考慮以上所述，董事認為，上述未登記租賃單獨或整體上不會對我們的業務及經營業績產生重大影響，理由如下：(i)我們於往績記錄期間及直至最後實際可行日期概無因我們未登記及備案相關租賃協議而受到處罰，(ii)我們獲中國法律顧問告知，若租約登記可在相關法律及法規規定的申請日期起計的合理時限內或政府主管部門要求的規定時限內完成，則政府部門就該等租賃物業對我們施加重大處罰的可能性極低，(iii)我們已指定專門團隊負責與出租人積極溝通辦理租賃登記，以便就相關租賃登記取得其合作及收取申請文件，及我們已對相關文件完備的租賃登記提交申請文件，及(iv)我們已加強我們的內部監控措施及程序以避免此類不合規情況再次發生。

境外租賃物業

截至最後實際可行日期，我們自獨立第三方租賃三項總建築面積約為461.8平方米的物業，用作我們在香港特區及日本的茶飲店。我們境外茶飲店的租賃期限一般介於一年以上至三年。

環境、職業健康與安全事宜

我們須遵守中國以及茶飲店經營所在的境外的環境保護、職業健康與安全法律及法規。於往績記錄期間，我們在中國及在境外運營的茶飲店在所有重大方面均遵守相關環境、職業健康與安全法律法規，且我們於同期並無任何事件或投訴而對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響。

我們致力於為僱員提供安全的工作環境。我們已實施安全工作指引，其中載有安全措施、事故預防及事故報告。我們的安全工作指引就店員須遵循的各種職業及茶飲店安全事項提供明確指導。此外，我們茶飲店的重要設備及機械會不時進行定期維護，我們的僱員須完成培訓課程，以提高他們在工作場所的安全意識。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無遇到任何重大安全事故。

業 務

由於我們運營的性質，我們產生的廢料屬無害，對環境的影響很小。於往績記錄期間，我們的環保開支（包括廢水處理、垃圾處理及清潔開支）並不重大，並預期將維持在相同水平。未來，只要我們被相關法律或主管部門所要求，我們將會投入運營及財務資源以達到環境合規。

環境、社會及管治

我們致力倡導企業社會責任及可持續發展，並將其融入到業務運營的所有重大方面。我們將企業社會責任視作我們核心發展理念的一部分，該理念對我們能否包容多元化及公眾利益，為股東創造可持續價值至關重要。因此，董事會已根據上市規則「採納」全面的環境、社會及企業管治責任政策（「**ESG政策**」），當中載列我們的企業社會責任目標，提供關於如何在日常運營中踐行企業社會責任的指引。

我們致力節能及可持續發展，努力降低對環境造成的任何負面影響。從2020年9月開始，我們持續淘汰不可降解塑料包裝材料，以符合國家發改委頒佈的新政策。此外，我們將繼續推出紙質及新型可持續材料吸管替代品。為減輕包裝對環境的影響，我們從一次性包裝改用可重複使用的包裝及開始使用可回收的杯套。此外，我們亦發起一系列可持續發展舉措及活動，邀請顧客參與及使顧客習慣使用可重複使用的產品。例如，通過特殊折扣，我們鼓勵顧客使用其自身可重複使用的杯子，以減少浪費杯子。以下為我們可持續材料吸管及可重複使用的包裝的圖片。



業 務

根據ESG政策，我們的目標是透過企業慈善活動、建立社區夥伴關係及動員僱員參與志願者工作等多項舉措，對旨在實際及長久造福當地社區的當地活動給予支持，與僱員、客戶及業務合作夥伴共建可持續社區。我們認為我們的成功與種植和提供產品所用原料的農戶和供應商的成功息息相關。奈雪的茶始終致力於幫助農戶持續發展及繁榮。自2020年3月起，我們積極參與各地政府應對COVID-19疫情的行動。我們主動支援湖北、廣西和廣東的農村，向當地農戶購買茶葉和水果，以緩解COVID-19對他們業務的影響。我們對社會責任和社區服務的承諾超出了我們的業務範圍。在COVID-19疫情期間，我們向全國各地奮戰在抗擊COVID-19一線的醫院捐贈了大量醫用口罩、茶飲和烘焙產品。尤其是在2020年3月29日，我們向自願前往武漢支援當地患者護理的醫務人員捐贈了數千杯奈雪的茶茶飲，以紀念這些普通英雄在這場史無前例的危機中所做出的犧牲。以下為本次捐贈活動的圖片。



我們始終願意與我們在社會、環境及管治方面擁有相同價值觀的合作夥伴合作。我們與支付寶合作，提高社區的環保意識。客戶透過支付寶購買的每一個奈雪的茶產品，均會獲得「綠色能源積分」，這使我們的客戶可以在支付寶平台上種植虛擬樹木。當客戶獲得足夠的積分可種植一棵虛擬樹木時，便會將其轉換為種植在中國各地區沙漠的一棵真實樹木。此外，我們亦與韓國著名藝術家合作舉辦了展覽，以提高動物權益和福利。

業 務

我們亦將注重包容企業內部的多元化，讓全體僱員在聘用、培訓、福利以及職業及個人發展方面享有平等待遇，得到尊重。我們認同多元化的董事會對提升董事會表現質量的益處。為此，我們已採納一項董事會多元化政策，要求所有的董事任命須基於才幹，且須按客觀標準考慮候選人。我們在盡量為全體僱員提供平等就業機會的同時，亦將繼續提倡工作生活平衡，在工作場所及茶飲店為全體僱員創造快樂的職場文化。

董事會共同及整體上負責建立、採納及檢討本集團的ESG願景、政策及目標以及每年至少一次評估、釐定及應對ESG相關風險。董事會可自行評估，亦可委聘獨立第三方評估ESG風險及檢討我們的現有策略、目標及內部控制。屆時將會實施必要改進措施，以減輕有關風險。

法律訴訟

我們或會於日常業務過程中不時遭受涉及僱傭、版權、不正當競爭、合同糾紛等事項的各種法律或行政申索及訴訟。訴訟或任何其他法律或行政程序，無論判決如何，均可能會導致產生巨額成本及分散資源，包括管理層的時間和精力。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們、我們的董事、管理層和僱員可能會受到訴訟和監管調查和訴訟程序的影響，例如與食品安全、商業、勞工、僱傭、反壟斷或證券事務有關的索賠，並且針對此類索賠或訴訟可能並不總是能成功地為自己辯護」。截至最後實際可行日期，本集團或任何董事並無尚未了結或遭威脅的可能對我們的經營業績或財務狀況造成重大不利影響的任何重大訴訟、仲裁、行政程序或申索。

牌照、監管批文及合規

據中國法律顧問告知，董事確認，除本節及本文件其他章節所披露者外，我們於往績記錄期間及截至最後實際可行日期已在所有重大方面遵守有關中國法律及法規，並已從中國相關部門取得所有必要牌照、批文及許可證（不會對我們的運營造成重大不利影響的牌照、批文及許可證除外）。

業 務

消防安全

不合規的背景及原因

於往績記錄期間，我們於開始營運時未能完成若干茶飲店的必要消防安全程序。

截至最後實際可行日期，我們共有七間茶飲店（或約佔我們茶飲店總數的1.2%）未能完成規定的消防竣工驗收或消防備案。在該等茶飲店中，有(i)四間茶飲店因並非由我們造成及／或超出我們所能控制的多項原因而未能完成規定的消防竣工驗收或消防備案，原因包括(x)我們茶飲店的租賃物業業主尚未完成有關茶飲店所在的整個物業的規定的消防竣工驗收或消防備案，導致我們就規定的消防竣工驗收或消防備案提出的申請出現延誤，及(y)相關地方政府部門目前不受理於業務運營開始後提交的規定的消防竣工驗收或消防備案申請；及(ii)我們正在就三間茶飲店辦理規定的消防竣工驗收或消防備案申請。

截至最後實際可行日期，我們共有38間茶飲店（或約佔我們茶飲店總數的6.7%）未能完成消防檢查。在該等茶飲店中，有(i)17間茶飲店因並非由我們造成及／或超出我們所能控制的多項原因而無法完成有關檢查，原因包括(x)我們茶飲店的租賃物業業主尚未完成有關茶飲店所在的整個物業的規定的消防竣工驗收或消防備案，導致我們的消防安全檢查申請出現延誤，及(y)相關地方政府部門目前不受理於業務運營開始後提交的消防安全檢查申請；及(ii)我們已就21間茶飲店提交或正在辦理消防檢查申請。

此外，上述兩組茶飲店中有兩間重複茶飲店，截至最後實際可行日期，其未能完成規定的消防竣工驗收或消防備案且未完成消防檢查。因此，由於並非由我們造成及／或我們無法控制的原因，合共有19間茶飲店未完成規定的消防竣工驗收或消防安全備案及／或消防安全檢查。

業 務

除了因各種並非由我們造成及／或我們無法控制的原因而未能完成必要的消防安全程序的19間茶飲店外，截至最後實際可行日期，我們在24間茶飲店開業之前，並無完成規定的消防竣工驗收或消防備案或消防安全檢查（視情況而定），乃主要由於我們茶飲店所在的中國不同城市的地方政府部門對相關消防安全程序的要求和慣例不斷演變及變化的緣故，導致之前負責完成相關消防安全程序的僱員誤解了當地適用的要求和慣例。

潛在法律後果及最新狀況

對於我們已提交或正在辦理規定的消防竣工驗收或消防備案或消防安全檢查（視情況而定）申請的24間茶飲店，我們獲中國法律顧問告知(i)我們完成規定的消防竣工驗收或消防備案或消防安全檢查將不會有任何重大法律障礙，前提是我們向相關政府部門提交所有必要文件及根據相關中國法律、法規、政府政策及相關政府部門的特定要求通過現場檢查，對此，消防安全顧問已進一步確認，我們能夠完成該等24間茶飲店的上述事項；及(ii)一旦我們完成規定的消防竣工驗收或消防備案或消防安全檢查，我們因過往不合規而受到相關政府部門行政處罰的風險很小。

對於因並非由我們造成及／或超出我們所能控制的多項原因而無法完成規定的消防竣工驗收或消防備案及／或消防安全檢查的餘下19間茶飲店，在我們開始運營時未能夠完成規定的消防竣工驗收或消防備案及消防安全檢查所面臨的最高處罰將為(i)人民幣5.12百萬元，其中每間茶飲店因未能完成規定的消防竣工驗收或消防安全檢查的罰款為人民幣300,000元，及每間茶飲店因未能完成消防安全備案的罰款為人民幣5,000元；及(ii)關閉所有該等茶飲店。此外，若在最壞情形下我們須關閉這19間茶飲店，我們可能需要終止該等茶飲店的租賃及產生合約處罰，並被沒收我們的按金及部分已付租金。於往績記錄期間，於2018年及2019年以及截至2020年9月30日止九個月，上述19間茶飲店產生收益分別為人民幣63.9百萬元、人民幣119.3百萬元及人民幣102.4百萬元，佔我們於相關期間收益的5.9%、4.8%及4.8%。然而，根據下文進一步詳細論述的消防安全顧問意見，我們的中國法律顧問告知我們，我們因該等19間茶飲店不符合消防安全規定而面臨相關政府部門重大行政處罰的風險極低。

業 務

糾正措施

雖然於往績記錄期間，由於上述各種原因而未能及時完成必要的消防安全程序，我們仍然非常重視店內消防安全，以期減低我們面臨潛在消防安全事故的風險和公共安全隱患。為此，我們採取了一系列內部控制措施，其中包括(i)聘請專業消防工程師來識別風險和設計保障措施，以幫助在新建茶飲店時預防、控制和減輕火災的影響；(ii)制定消防安全計劃，其中包括建築和裝飾材料和電器的使用指南、發生火警時的標準操作程序以及適當的疏散計劃；(iii)根據適用的中國法律和法規安裝必要的消防安全設備，包括滅火器、煙霧探測器和自動噴水裝置；(iv)購買公眾責任險以承保任何第三方(包括我們的客戶)可能遭受的任何損害、傷害或死亡，並購買僱主責任險以承保我們的僱員因在我們的業務運營過程中發生的事故而可能遭受的任何傷害或死亡。未能完成規定的消防竣工驗收或消防備案或消防安全檢查，並不妨礙我們提出索賠，亦不影響我們在公眾責任險或僱主責任險的承保範圍內就損失所能獲得的賠償金額。如任何客戶或僱員因消防安全或其他意外而遭受損害、傷害或死亡(倘適用)，我們預期相關的保單將承保我們對該等客戶或僱員的責任；及(v)使用防火建築和裝飾材料，安裝適當的疏散路線指示標誌以及(如適用)適當的緊急出口。由於採取了此等有效的消防安全內部控制措施，我們通過了相關政府部門隨後進行的定期及／或隨機消防安全檢查，因此，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們所有茶飲店均無受到任何重大的行政處罰或罰款，儘管我們的一些茶飲店在完成規定的消防竣工驗收或消防備案或消防安全檢查(視情況而定)之前就開始營業。

此外，我們已委任廣州市東亞有限公司作為消防安全顧問(「消防安全顧問」)對我們截至最後實際可行日期無法完成規定的消防竣工驗收或消防備案或消防安全檢查的43間茶飲店進行消防安全檢查。消防安全顧問於1984年註冊成立，為主要從事消防設施維護及檢查以及消防評估的國有企業。消防安全顧問持有相關資質及證書，例如ISO 9001、ISO 14001及OHSAS 18001證書，並擁有專門的檢查團隊，由具備豐富過往工作經驗的經認證的消防專家及建造師組成。

業 務

消防安全顧問已通過現場檢查、調查及文件審查對我們運營的以下方面進行全面的審查及檢查，該檢查範圍與主管政府部門就我們領取相關消防安全批文而進行的檢查範圍大致相似：(i)我們的消防系統是否符合法律、法規及行業標準；(ii)茶飲店所在場所的消防安全設備及系統以及緊急疏散計劃是否充分；(iii)我們員工（包括我們的消防安全管理人員及店員）在防火管理方面的知識；及(iv)我們茶飲店建築材料的防火及隔熱能力。

在對全部該等43間茶飲店進行檢查後，消防安全顧問認為(i)與通常涉及明火的餐館相比，該等茶飲店的潛在消防安全事故風險甚低；(ii)我們已經制定並實施了一套全面的消防安全政策和程序，以及符合適用的中國法律和法規的消防安全和緊急疏散計劃；(iii)該等茶飲店所在的場所符合適用的建築消防和消防安全標準；(iv)該等茶飲店從未發生消防安全事故，而且我們亦從未因該等茶飲店的任何消防安全問題而受到任何重大行政處罰或向公眾發出任何違規通知；(v)該等茶飲店所在的場所符合用於茶飲店運營及現製茶飲及烘焙產品製備的適用中國法律和法規；(vi)所有該等茶飲店均已遵守適用消防安全法律、法規及準則，只要該等茶飲店規定的消防竣工驗收或消防備案或消防安全檢查（視情況而定）可以完成；(vii)我們僅出於各種並非由我們造成及／或我們無法控制的原因而未能完成43間茶飲店中的19間規定的消防竣工驗收或消防備案或消防安全檢查；及(viii)該等茶飲店在提交申請和所有必要文件後，在完成規定的消防竣工驗收或消防備案或消防安全檢查（視情況而定）時並無重大障礙。

此外，我們已按照獨立內部控制顧問的建議，加強了有關消防安全的內部控制措施和程序，以管理相關風險並防止此類違規事件再次發生。下文列出我們已做出的主要工作：

- *消防安全政策*。我們已經建立了店內消防安全管理政策，該政策統一了我們整個網絡中每間茶飲店的消防安全慣例。我們強化的店內消防安全管理政策為使用和維護消防安全設施提供了詳細的指導。根據強化的店內消防安全管理政策，每間茶飲店均應制定消防安全工作計劃，並定期進行消防安全檢查。

業 務

- *僱員培訓*。我們定期向店內僱員和其他僱員提供消防安全培訓，培訓內容涵蓋了我們日常運營的關鍵方面。我們亦定期組織消防演習，以提高僱員的消防安全意識。
- *許可證和證書的管理*。我們已經制定了許可證和證書管理政策，該政策規管著針對規定的消防竣工驗收或消防備案或消防安全檢查（視情況而定）的申請。許可證和證書管理政策明確要求每間新茶飲店僅在完成規定的消防竣工驗收或消防備案或消防安全檢查（視情況而定）後方能開業。
- *指定人員*。根據我們的許可證和證書管理政策，我們指定專人管理業務運營所需的許可證和證書，該等人員負責管理許可證和證書的使用、監視其狀態並及時續簽即將到期的許可證和證書。

經考慮上文所述，董事認為，該不合規不會對我們的業務、經營業績或財務狀況或[編纂]造成重大不利影響，理由如下：(i)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期我們並無遭受任何重大行政處罰，(ii)最高潛在處罰人民幣[5.12]百萬元僅佔我們2019年收益的0.2%，(iii)消防安全顧問已告知我們，未能完成規定的消防竣工驗收或消防備案或消防安全檢查的所有43間茶飲店已符合適用的消防安全法律、法規及標準（該等茶飲店若能完成規定的消防竣工驗收或消防備案及／或消防安全檢查（視情況而定）），且該等茶飲店在通過消防安全部門規定的消防竣工驗收或消防備案方面並無任何重大障礙，及(iv)我們已按我們獨立內部監控顧問的建議加強我們的內部監控措施及程序以防止此類不合規情況再次發生。

業 務

社會保險及住房公積金

不合規的背景及原因

於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們並無遵守有關中國法律及法規為部分僱員全數作出社會保險及住房公積金供款。於2018年及2019年以及截至2020年9月30日止九個月，社會保險及住房公積金欠繳總額分別為人民幣8百萬元、人民幣23百萬元及人民幣22百萬元。我們未能為有關僱員全額作出社會保險及住房公積金供款，主要是因為(i)我們的員工流動性極高(符合行業慣例)，(ii)我們的若干僱員不願意嚴格按照其薪資比例承擔與社會保險及住房公積金有關的成本，及(iii)我們的若干僱員為外來務工人員，他們通常不願參加其暫住城市的社會福利計劃，因為該等供款[不可在城市之間轉移]。若我們的僱員不願參加住房公積金計劃，我們會將其提供補償及福利代替相關供款。

潛在法律後果

根據相關中國法律及法規，於規定期限內社會保險的供款不足可能令我們須每日按延遲繳納金額的0.05%繳付滯納金。若該款項未於規定期限內繳付，主管部門可進一步處以逾期金額一倍至三倍的罰款。根據有關中國法律及法規，若未能按規定足額繳納住房公積金，住房公積金管理中心可要求於規定期限內繳清欠款。若該款項未於該期限內繳付，則可向中國法院申請強制執行。

最新狀況及糾正措施

截至最後實際可行日期，相關監管部門並無就我們的社會保險及住房公積金供款施加任何行政行動或處罰，我們亦無收到任何結清欠繳金額的命令。此外，截至最後實際可行日期，我們並不知悉任何僱員就我們的社會保險及住房公積金政策提出任何投訴。

我們已採取下列內部監控糾正措施，以預防日後再次發生該不合規：

- 我們已加強我們的人力資源管理政策，明確規定根據適用地方規定全額繳納社會保險及住房公積金；

業 務

- 我們正與僱員溝通，尋求他們的理解及配合，以遵守適用的繳付基數，這亦需要我們僱員的額外供款。
- 我們已指派人力資源部門每月審查及監督社會保險及住房公積金的報告及供款。
- 我們將持續了解中國有關社會保險及住房公積金的法律法規的最新變動；及
- 我們將定期向中國法律顧問諮詢有關中國相關法律及法規的意見，以使我們及時了解相關監管發展。

此外，已獲得地方主管部門就以下事項的確認：(i)就其中所述的相關期間而言，並無施加任何行政處罰，及(ii)若相關僱員提出投訴，我們將僅須繳付欠繳金額及滯納金。我們承諾將根據政府主管部門的要求盡快及時繳付欠繳金額及滯納金。

經考慮上文所述，董事認為，經考慮：(i)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無遭受任何行政處罰，(ii)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並不知悉任何僱員針對我們提出任何有關社會保險及住房公積金的投訴，亦無牽涉與僱員有關社會保險及住房公積金的勞資糾紛，(iii)截至最後實際可行日期，我們並無收到中國有關部門的任何通知，要求我們繳付有關社會保險及住房公積金的欠繳金額或任何滯納金，及(iv)據中國法律顧問告知，考慮到相關監管政策及上述事實，若未發生僱員投訴，我們因未能為僱員提供全額的社會保險及住房公積金供款而受到收取歷史欠款及遭受任何重大處罰的可能性極低，該不合規不會對我們的業務、經營業績或財務狀況或[編纂]造成重大不利影響。

業 務

風險管理及內部控制

我們已實施全面的風險管理政策及程序以識別、評估及管理我們於日常業務營運所面臨的風險。有關我們管理層所識別的主要風險詳情，請參閱「風險因素」。為監控[編纂]後持續實施我們的風險管理政策及企業管治措施，我們已採納及將採納(其中包括)以下風險管理措施：

- 我們已成立審核委員會，檢討及監察我們的財務報告流程及內部控制系統。我們的審核委員會由三名獨立非執行董事組成，即張蕊女士(其擔任委員會主席)、劉異偉先生及陳群生先生。有關該等委員會成員的資質及經驗，請參閱「董事及高級管理層」；
- 我們將採納多項政策，確保遵守上市規則，包括但不限於與風險管理、關連交易及信息披露有關的規定；及
- 我們將繼續為董事及高級管理層舉辦培訓課程，內容涉及上市規則的有關規定及在香港上市的公司的董事職責。

為籌備[編纂]，我們委聘一名獨立內部控制顧問，對我們的內部控制的有效性進行評估，以確定我們的內部控制制度缺陷及對我們將制定的加強內部控制措施提出建議。內部控制顧問的工作範圍涵蓋對銷售及應收賬款、採購及應付賬款、存貨管理、生產及成本管理、人力資源、資產管理、現金管理、財務報告及披露控制、稅務、茶飲店運營控制及信息技術系統的一般控制等我們營運的各個方面進行檢討及評估。

獨立內部控制顧問在檢討過程中還發現了若干缺陷，而我們已採取相應的內部控制措施改善該等缺陷。該等缺陷包括就處理客戶投訴、IT系統管理及維護以及財務管理缺乏正式的政策及程序等。我們已採納獨立內部控制顧問提出的絕大部分建議，完善我們的內部控制制度，以遵守上市規則。獨立內部控制顧問已於2021年1月進行跟進檢討，並確認先前識別的所有重大缺陷已予糾正。

業 務

經考慮上述不合規事件的性質及原因、我們所採取的糾正行動及所採納的內部控制措施後，董事認為（且聯席保薦人同意）(i)就本公司及董事根據上市規則及其他相關法律及監管規定的責任而言，我們經加強的內部控制措施乃屬充分及有效；及(ii)過去的不合規事件不會影響上市規則第3.08及3.09條所載我們董事擔任上市發行人董事的適合性或上市規則第8.04條所載本公司上市地位的適合性，理據如下：

- 發生不合規事件並非因董事不誠實、嚴重疏忽或魯莽，亦並非為不合法目的；
- 不合規事件對我們的業務營運及財務狀況並無重大影響；
- 自執行加強的內部控制措施起及截至最後實際可行日期，董事確認，除上文披露的不合規事件外，本集團並無嚴重違反任何規則及法規；及
- 董事知悉上市規則規定上市發行人董事的要求及責任，並已承諾遵守及遵循所有相關規則及法規。