

---

## 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，能夠向消費者提供具備便利性的茶飲品。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。

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，空間寬敞且富有設計感，並使用優質原料為顧客提供產品，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，我們在中國已經運營着超過500間奈雪茶飲店，在高端現制茶飲行業競爭，向連鎖咖啡品牌發起挑戰。

奈雪的茶成為強大品牌，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認可。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推動者。

### 業務概覽

我們所經營的奈雪的茶茶飲店是中國領先的高端現製茶飲連鎖店，專注於提供現製茶飲。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成為中國年輕顧客認可的品牌。

我們通過自營的高端現製茶飲店，為客戶及社區打造出一個適合聚會和享受的舒適、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12月31日的491間，包括覆蓋中國大陸66個城市的489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12月31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

我們致力於保證最優質的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飲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種經典烘焙產品。為了保持產品的新鮮度，我們亦不斷完善我們的核心菜單，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。我們的多數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、零食及即飲茶飲，以滿足客戶的多樣化需求及偏好。

為提升奈雪的茶對客戶的便利性及個性化體驗，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有註冊會員約34.7百萬名。於2020年，我們的奈雪的茶訂單總數中約49.0%來自奈雪的茶會員。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提訂單。於2018年、2019年及2020年，奈雪的茶訂單中分別約有4.4%、12.5%及22.9%為客戶通過我們的微信及支付寶小程序、奈雪的茶應用程序以及其他第三方外賣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12月31日的491間，並於截至最後實際可行日期進一步增至556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，並進一步增至2020年的人民幣2,870.9百萬元。於整個往績記錄期間，我們的盈利能力不斷提升，經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量）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，並進一步扭轉為2020年的經調整淨利潤（非國際財務報告準則計量）人民幣16.6百萬元。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12月31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，奈雪的茶每單平均銷售價值達到人民幣43.0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品，於2020年茶佔中國非酒精飲料零售額的約三分之一，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、牛奶及其他優質原料現製的創意茶飲。受茶飲這一新趨勢的推動，按零售消費價值計，中國現製茶飲於2020年的市場總規模約為人民幣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。高端現製茶飲店產生的現製茶飲及烘焙產品等產品的零售消費價值於2020年約為人民幣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%。

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在中國推廣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。我們以優質原料現製每杯茶飲，並確保每間茶飲店嚴格執行同一套標準化程序，以從食物製備到顧客服務為顧客提供一致的奈雪的茶體驗。

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，以創造一個舒適、高檔的社交場所，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，奈雪的茶被最多受訪者認可為提供最令人滿意顧客體驗的高端現製茶飲店。

## 業 務

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，以開發創意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首次直播上，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9.3百萬名大幅增長至截至2020年12月31日的27.9百萬名，及進一步增至截至最後實際可行日期的34.7百萬名。於2020年，我們的奈雪的茶訂單總數中約49.0%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廣大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12月31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間奈雪的茶茶飲店擴張至截至最後實際可行日期位於高端、高人流量場所中的556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家開設了奈雪



## 業 務

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。

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實現了約10.6個月的可觀茶飲店投資回收期。儘管COVID-19爆發，但我們於2018年及2019年開業的奈雪的茶茶飲店整體上實現了15.5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間奈雪的茶茶飲店平均單店日銷售額達到人民幣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平均單店日銷售額人民幣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種經典烘焙產品。

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。我們的店員需要完成為期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。

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。於2020年，我們的三大暢銷經典茶飲產品售出逾21.8百萬杯，合共貢獻同期我們現製茶飲總銷售額的27.6%。為了保持產品的新鮮度，我們亦不斷完善核心菜單，平均每週推出大約一種新

---

## 業 務

---

飲品，自2018年以來推出了約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。於2020年，霸氣芝士葡萄的顧客訂單總數達到6.0百萬杯，是我們期內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。我們尋求直接從原產地採購主要原料，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。於2020年，我們與逾250家知名原材料供應商建立了合作夥伴關係，當中我們與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，可獲取各種優質原料，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。

### 技術能力令運營效率不斷提高

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，簡化業務運營及提高運營效率。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，能夠將線上及線下交易信息有機融合。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原料的庫存水平

---

## 業 務

---

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。他們對餐飲行業不斷增加的技术支持需求的深遠見解，為我們的長期成功奠定了基礎。

### 創始人及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餐飲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、口感和風味及愉悅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。該團隊成員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。

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，我們採用了股份激勵計劃，並為員工提供具吸引力的薪酬及職業前景。



---

## 業 務

---

### 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門店的經營效率。

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，我們在全國26個城市運營60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我們的產品及現代茶飲體驗，同時優化我們店舖的運營成本。儘管我們計劃在近期繼續專注於中國市場，但我們也將評估進入其他境外市場的機會。

#### 通過強化技術能力進一步提升整體運營

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，並進一步提升運營及管理，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，根據客戶畫像自動化生成相應的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優化店內運營。我們認為這將有助於簡化食品製備過程，並確保產品質量及口感始終如一。

---

## 業 務

---

此外，我們將繼續投資於全公司的IT基礎設施，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）儲存原材料及製作食品及原材料（包括烘焙產品、預製烘焙產品、烘焙產品餡料及其他零食）。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原料製作優質、新鮮及有創意的產品，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原料供應。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原料的質量。

通過數據深入了解整個供應鏈，我們將憑藉對顧客需求的了解，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。

## 業 務

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多樣化的產品匹配，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、短視頻及直播平台）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。

### 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原料開發現製茶飲，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的運營，並關閉餘下兩間梨山茶飲店。

## 業 務

下表載列於所示期間我們的收益明細。

	截至12月31日止年度					
	2018年		2019年		2020年	
	人民幣元	%	人民幣元	%	人民幣元	%
	(以千計，百分比除外)					
奈雪的茶	909,539	83.7	2,291,459	91.6	2,870,888	93.9
台蓋	155,741	14.3	185,207	7.4	152,981	5.0
其他 <sup>(1)</sup>	21,546	2.0	24,844	1.0	33,312	1.1
總計	<u>1,086,826</u>	<u>100.0</u>	<u>2,501,510</u>	<u>100.0</u>	<u>3,057,181</u>	<u>100.0</u>

附註：

- (1) 包括梨山、我們總部產生的收益及其他。我們總部產生的收益主要包括茶禮盒、節日類限定禮盒及其他伴手禮及零售產品銷售額。

下表載列我們於所示期間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各茶飲店品牌的門店層面收益扣除產生的營業成本，包括材料成本、員工成本、使用權資產折舊、其他租金及相關開支、其他資產折舊及攤銷、水電開支以及配送開支。我們認為，門店經營利潤有助於[編纂]了解我們兩個不同茶飲店品牌的不同業務表現及盈利能力。

	截至12月31日止年度					
	2018年		2019年		2020年	
	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 <sup>(1)</sup>	172,082	18.9	373,929	16.3	351,233	12.2
台蓋 <sup>(2)</sup>	19,673	12.6	28,966	15.6	23,633	15.4

附註：

- (1) 雖然在計算門店經營利潤時未將其他收入（2020年一次性免徵銷項增值稅收入錄入其中）考慮在內，但2020年奈雪的茶門店經營利潤考慮了不可抵扣的進項增值稅人民幣155.0百萬元（確認為及分配至不同性質的成本及開支）。
- (2) 雖然在計算門店經營利潤時未將其他收入（2020年一次性免徵銷項增值稅收入錄入其中）考慮在內，但2020年台蓋門店經營利潤考慮了不可抵扣的進項增值稅人民幣7.3百萬元（確認為及分配至不同性質的成本及開支）。

---

## 業 務

---

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年均有所下跌，原因為新的奈雪的茶茶飲店開業產生大量初始投資成本（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%。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，因此產生更多初始投資成本，導致2018年台蓋的整體門店經營利潤相對低於2019年。儘管COVID-19爆發造成我們業務中斷，但我們台蓋的門店經營利潤率保持相對穩定於15.4%。

### 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現製茶飲及烘焙產品以及愉悅的顧客體驗為中國悠久的茶飲文化注入現代元素。

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、高檔的社交場所，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，奈雪的茶被最多受訪者認可為提供最令人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，奈雪的茶菜單注重現製茶飲及烘焙產品，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烘焙產品。我們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配料的添加等不同偏好。



## 業 務

我們多數產品（包括烘焙產品）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，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，平均每週推出大約一種新飲品，自2018年以來推出了約60種季節性產品。與此同時，我們通過不斷完善招牌產品的配方及原料來專注於我們的奈雪的茶核心菜單，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。我們將各種水果與精選上乘中國茶底搭配。按2020年的顧客訂單數量計，我們的三大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為茶底，而霸氣芝士葡萄以芬芳的烏龍茶為茶底。於2020年，我們的三大暢銷經典茶飲產品售出逾21.8百萬杯，合共貢獻同期我們現製茶飲總銷售額的27.6%。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，而在夏季提供熱帶鮮果茶。我們也在秋冬季節推廣熱飲。按2020年的顧客訂單數量計，我們的三大暢銷季節性茶飲是霸氣芝士水蜜桃、霸氣楊梅及霸氣芝士綠寶石瓜。於同期，我們顧客訂購的三大暢銷季節性茶飲合共達5.7百萬杯。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



霸氣芝士綠寶石瓜

### 烘焙產品

根據灼識諮詢的資料，我們一直在中國推廣現製茶飲搭配烘焙產品的概念。我們的烘焙產品使用上乘乳製品（如歐洲進口奶油）及新鮮水果。我們暢銷產品之一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，方便食用或外帶。截至最後實際可行日期，我們提供了由超過25種經典烘焙產品組成的核心菜單。下圖代表了我們受歡迎的烘焙產品。

## 業 務



### 伴手禮及零售產品

為滿足多樣化的客戶需求，我們也推出了多種伴手禮及零售產品，包括茶禮盒、零食以及節日類限定禮盒，在我們的奈雪的茶茶飲店及線上渠道均有銷售。其中，我們以包裝禮盒形式推出上乘茶葉，讓客戶能夠在家、在工作中同樣能夠享受到與我們茶飲店相同的純真茶味。於2020年10月，我們首次推出水果風味無糖氣泡水，為客戶提供流行、健康的飲品選擇。下圖為我們於2020年推出的茶禮盒、氣泡水、零食及月餅禮盒。



我們通常將伴手禮及零售產品的生產外包予第三方生產商。根據有關第三方生產商與我們的合約生產協議，彼等須嚴格按照我們的規格及標準，使用我們提供的原材料生產相關產品。根據合約，我們有權監督整個生產過程，以確保最終產品符合我們嚴格的食物安全及產品質量規定。根據合約生產協議，第三方生產商須承擔生產成本，而我們將承擔運送費。第三方生產商須對因有缺陷產品導致的任何損失或損害承擔責任。

---

## 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12月31日，我們的產品研發團隊由在餐飲行業具有相關工作經驗的24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原料來完善現有產品。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原材料。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、新鮮時令水果、輕芝士配料及其他優質原料的不同組合，我們致力於創造口感好的時尚現製茶飲。

以下總結了我們產品研發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。* 為使我們的產品種類越來越吸引顧客，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：確定及採購優質原料。* 我們為所有產品採購優質原料。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新鮮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。我們尋求直接從原產地採購主要原料，以確保穩定的質量及有競爭力的價格。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芳香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：包裝及品牌推廣規劃。*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。

我們不會將地理位置視為影響顧客口味、喜好或要求的重要因素，因此，我們以相同的產品和服務標準、配方、做法和程序經營中國各地的奈雪的茶茶飲店。這是因為茶一直是中國最受歡迎的飲品。儘管飲茶的方式各不相同，但不同地區的中國人同樣喜歡喝茶及消費茶。此外，近年來，混合新鮮水果、牛奶和奶油的現製茶飲，成為了中國年輕一代消費者的消費取向和生活方式。此外，這不僅是新的飲茶方式，也是奈雪的茶為顧客提供的具有舒適、高檔的社交空間的體驗，為我們最初的市場成功做出了貢獻。我們認為，中國年輕顧客無論身在何處，普遍追求彰顯奈雪的茶品牌價值的新生活方式。

一經推出市場，我們的經典產品（包括經典茶飲和烘焙產品以及其他零售產品）通常會一直供應，而季節性產品則只能在菜單上保留有限期間。季節性茶飲及烘焙產品通常供應一至三個月，主要取決於相關新鮮時令水果的可獲取性、客戶接受度及銷售及營銷因素。此外，在相關節日或假期期間，節日類限定禮盒的銷售時間約為一個月。



---

## 業 務

---

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，我們將現製茶飲與烘焙產品搭配的靈感，以及我們在產品創新方面的努力，使我們於2020年的每單平均銷售價值達到人民幣43.0元，於中國高端現製茶飲連鎖店中排名第一。

### 產品定價

我們認為我們在中國的行業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、原料成本、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。

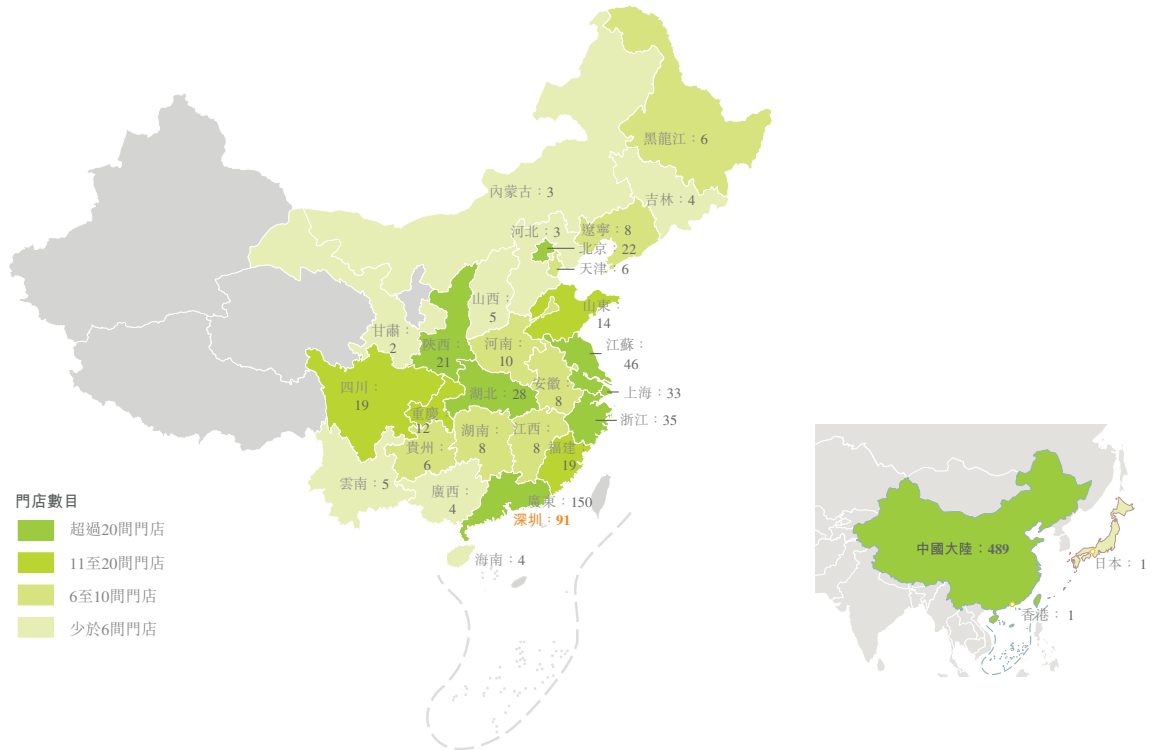
奈雪的茶產品在各個地區的價格由總部管理層集中、整體釐定。通常，我們核心菜單上奈雪茶飲的標價從人民幣13元到人民幣30元不等，我們烘焙產品的標價從人民幣8元到人民幣48元不等。截至最後實際可行日期，我們現製奈雪茶飲的平均標價為人民幣27元，而烘焙產品的平均標價為人民幣22元。

### 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12月31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12月31日，我們在中國大陸66個城市擁有489間奈雪的茶茶飲店，並已將業務拓展至香港特區及日本，兩地各有一間奈雪的茶茶飲店。下圖列示我們截至2020年12月31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						截至最後實際可行日期	
	2018年		2019年		2020年		實際數目	%
	實際數目	%	實際數目	%	實際數目	%	實際數目	%
一線城市	87	56.1%	138	42.2%	170	34.6%	192	34.5%
新一線城市	58	37.4%	119	36.4%	170	34.6%	193	34.7%
二線城市	10	6.5%	62	19.0%	122	24.9%	135	24.3%
其他城市 <sup>(1)</sup>	—	—	8	2.4%	29	5.9%	36	6.5%
<b>總計</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>	<b>327</b>	<b>100.0%</b>	<b>491</b>	<b>100.0%</b>	<b>556</b>	<b>100.0%</b>

附註：

(1) 包括(i)中國大陸其他線城市及(ii)中國大陸境外城市(包括香港特區及日本大阪)。

---

## 業 務

---

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12月31日，我們在新一線城市及二線城市分別擁有170間及122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該間大悅城茶飲店獲許可使用我們的品牌名）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」）。下文簡要概述經營管理協議的主要合約條款：

- **期限。**經營管理協議初始為期一年，可由我們單方因便利提前終止。
- **執照及許可。**根據中國相關法律法規，獨立第三方有合約義務就大悅城茶飲店取得及保持所需的執照及許可。獨立第三方負責我們因大悅城茶飲店任何不合規事件產生的任何損失。
- **茶飲店管理及運營。**我們有權根據經營管理協議管理及運營大悅城茶飲店。
- **管理服務費。**獨立第三方須按大悅城茶飲店的經營利潤的固定百分比向我們支付管理服務費。由於大悅城茶飲店於整個往績記錄期間產生虧損，故我們並無自獨立第三方收取任何管理服務費。

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。大悅城茶飲店於2019年1月開業。於2019年及2020年，大悅城茶飲店的日均銷售額分別為人民幣35.2千元及人民幣23.8千元。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。

## 業 務

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。現行有效的經營管理協議於2022年2月1日到期後，我們將基於各種戰略及商業考慮因素（包括大悅城茶飲店的過往業績、附近其他類似物業供應及我們於北京的最新增長戰略），全面審慎地重新評估是否重續經營管理協議。

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、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、知名合作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。

我們的選址及茶飲店開店決策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。

## 業 務

- 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、預期租期、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。

我們致力於通過激勵開發部門持續優化選址實現新奈雪的茶茶飲店的最佳表現。我們就此通過（其中包括）比較新奈雪的茶茶飲店的實際經營業績與項目建議書及書面報告所載預期水平評估開發部門的表現。當新奈雪的茶茶飲店的實際經營業績超出初始預期若干水平，開發部門將獲得獎勵。

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廣州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，我們精心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令人聯想至茶道以及現代精緻生活體驗。

每間奈雪的茶茶飲店均經過精心設計，以營造一種舒適的氛圍，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、提升客戶體驗並打造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。



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煮茶機、蒸汽機、萃茶機、奶蓋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12月31日的491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。

## 業 務

	截至12月31日止年度			2021年
	2018年	2019年	2020年	1月1日起
				直至最後 實際可行 日期期間
期初奈雪的茶茶飲店數目	44	155	327	491
期內新開奈雪的茶茶飲店數目	111	173	172	67
期內關停的奈雪的茶 茶飲店數目	(0)	(1)	(8)	(2)
期末奈雪的茶茶飲店數目	155	327	491	556

於往績記錄期間，我們分別於2018年、2019年及2020年分別關停0間、1間及8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172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。

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。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。

下表載列將於2021年及2022年新開設的奈雪的茶茶飲店的計劃地點。

### 奈雪的茶茶飲店概約數目

一線城市	40%
新一線城市	30%
二線城市	20%
其他城市*	10%
總計	100%

\*附註：包括(i)中國大陸其他線城市及(ii)中國大陸境外城市（包括香港特區及日本大阪）。

## 業 務

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，具體取決於市場狀況。

我們認為，強勁的市場需求將支持我們的茶飲店網絡持續擴張。根據灼識諮詢的資料，茶在中國最受歡迎的飲料中排名第一，於2020年佔中國非酒精飲料消費的約三分之一。由於歷史悠久的茶文化，中國擁有大量的茶飲者，包括越來越多的年輕人。2015年至2020年，中國茶產品的市場規模繼續以9.8%的複合年增長率增長，其中現製茶分部發展較快，於同期以21.9%的複合年增長率增長。在現製茶飲店行業中，高檔現製茶飲店市場已經並將繼續經歷快速增長。

根據灼識諮詢的資料，中國高端現製茶飲店市場的零售消費總值預計將以32.7%的複合年增長率由2020年的人民幣152億元增長至2025年的人民幣623億元，而中國高端現製茶飲店數量將由2020年的3.4千間增加至2025年的12.7千間，複合年增長率為30.2%。該增長預測乃基於多項關鍵市場驅動力，包括(i)消費能力提升促進消費不斷升級；(ii)具備差異化的店型及多元化的消費場景的茶飲店釋放的客戶需求不斷增長；(iii)具吸引力的交叉銷售機遇；(iv)便捷的專屬會員體系等數字化轉型；及(v)創新營銷方式，詳見本文件「行業概覽」一節。

儘管具備巨大的增長潛力，相較於其他更成熟的市場（例如同有相近的悠久飲茶文化，但消費人群遠小於中國大陸的台灣及香港），中國大陸現製茶飲店行業的滲透率仍較低。根據灼識諮詢的資料，於2020年，台灣及香港現製茶飲的人均消費量均超過50杯，仍是2025年中國大陸預期將達到水平的四倍有餘。這表明於不久將來對出現對現製茶飲的強勁市場需求，支持中國現製茶飲行業的持續發展。由於我們已經在高端現製茶飲店行業中建立了領先地位，並通過不斷壯大的茶飲店網絡積累了較大的客戶群，董事認為，且灼識諮詢認同，我們能夠抓住巨大的潛在市場機遇進行業務擴張，並在該快速增長但滲透率低的市場進一步擴大市場份額。

此外，與中國高端現製茶飲店市場仍未獲進一步滲透並由少數領先品牌主導的普遍預期一致，我們在現有市場的過往網絡擴張亦表明客戶對我們的茶飲店及產品有強勁需求。例如，截至2020年12月31日，我們在本土市場深圳共經營91間茶飲店，儘管於往績記錄期間我們的茶飲店網絡快速擴張，但該等茶飲店的業務及財務業績仍保持穩定。相比之下，截至2020年12月31日，我們在北京、上海及廣州僅分別運營合共

## 業 務

22間、33間及24間茶飲店，雖然該等城市的規模與深圳相似，且客戶對高端現製茶飲店的需求強勁。這清楚地表明，我們仍然有巨大的市場機遇可以在其他滲透率低、具吸引力的市場（包括其他一線城市、新一線城市及二線城市）複製最初在深圳取得的成功。

此外，我們計劃增加奈雪PRO茶飲店的規模，預計將於2021年及2022年新開設的奈雪的茶茶飲店中約有70%為奈雪PRO茶飲店。我們認為，該擴張策略將使我們能夠從奈雪PRO茶飲店成本結構的競爭優勢中受益，將茶飲店網絡擴展到更多的消費場景，並提高門店層面的盈利能力。具體而言，我們認為，與奈雪的茶標準茶飲店相比，奈雪PRO茶飲店在成本結構方面更為高效：

- *前期投資成本較低*。由於我們在奈雪PRO茶飲店裡移除現場麵包房區域，從而去除與採購烘焙設備及招募、培訓及留住額外員工相關的成本，與奈雪的茶標準茶飲店相比，奈雪PRO茶飲店需要的前期投資成本通常較低。截至2021年3月31日，開設每間奈雪PRO茶飲店的平均投資成本約為人民幣1.0百萬元，而截至同日，開設每間奈雪的茶標準茶飲店的平均投資成本為人民幣1.8百萬元。
- *由於店員減少，員工成本水平降低*。與奈雪的茶標準茶飲店相比，奈雪PRO茶飲店擁有先進的技術、簡化的門店佈局及簡化的操作流程，能夠以更少的店員高效運營。於2021年3月，我們現有的奈雪PRO茶飲店的店員平均人數約為13名，低於同期奈雪的茶標準茶飲店的店員平均人數21名。

我們預計，新的奈雪的茶茶飲店的佈局、經營及服務模式將與我們現有的奈雪的茶標準茶飲店及奈雪PRO茶飲店（視情況而定）大致相同，並採用先進的技術來提高營運效率。建立一間奈雪的茶標準茶飲店耗時兩至三個月，視乎各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，請參閱本文件「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12月31日起直至2021年4月30日，我們已產生及承諾投入約人民幣45.5百萬元。於2018年開業的奈雪的茶茶飲店實現了約10.6個月的可觀茶飲店投資回收期。儘管COVID-19爆發，但我們於2018年及2019年開業的奈雪的茶茶飲店整體上實現了15.5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四個月以內。



---

## 業 務

---

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－倘我們未能成功實現快速增長，我們的業務及前景可能會受到重大不利影響」。

### 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，通常需時兩至三個月。

- **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。



---

## 業 務

---

- **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。

### 茶飲店網絡擴張管理

於往績記錄期間，我們於中國各地區及市場取得成功擴張茶飲店網絡的卓越往績。我們目前在若干地區及市場擁有更多的茶飲店（尤其是在深圳及周邊地區），主要是由於深圳是我們的「本土市場」，通過我們已樹立的聲譽及供應鏈網絡先進入地理臨近市場更為高效。

隨著我們增加茶飲店網絡的密度，我們特別重視防止現有和新茶飲店之間的分流，特別是在我們擁有份額更牢固的市場中。為了最大程度地減少我們奈雪的茶茶飲店之間的競爭，我們會考慮以下因素，為將開設的每間新茶飲店精心選擇位置：

- **具有商業成功往績的精選購物商場。**由於目前我們絕大多數奈雪的茶茶飲店位於高檔購物商場，選擇購物商場以實現理想經營業績及避免分流對我們至關重要。我們主要評估特定購物商場的歷史零售銷售額以判斷於有關購物商場新開奈雪的茶茶飲店會否生意興隆。通過精心挑選具有商業成功往績的購物商場，我們認為我們可利用相關房地產開發商起初為購物商場選址時進行的詳盡的市場分析，有助於我們確保客流量足以支持新奈雪的茶茶飲店的可盈利增長，並控制位於不同購物商場的奈雪的茶茶飲店之間的距離。
- **客戶流量。**在確定是否增加特定商業區內茶飲店的密度時，客戶流量是我們評估的關鍵指標之一。在評估特定商業區內的客流量時，我們主要考察（其中包括）周邊住宅物業的住戶人數及鄰近交通樞紐的月均客運量（倘適用）。
- **客戶的購買力。**在城市的不同商業區內，目標客戶的購買力各不相同。儘管客流量很高，但如果目標客戶的購買力在較低範圍內，茶飲店可能無法

---

## 業 務

---

獲得預期的經營利潤。我們通過市場調查和分析審慎評估目標客戶的購買力，以確定某個特定的商業區是否有具備強大購買力的龐大客戶群而需要通過多個間茶飲店來解決。

- *多樣化的消費場景*。為了實現更廣泛的客戶覆蓋面並最大程度地減少網絡內我們茶飲店之間的競爭，我們尋求解決各種消費場景。除了主要位於高檔購物中心的奈雪的茶標準茶飲店以解決休閒消費場景外，我們還於2020年11月推出了奈雪PRO茶飲店，以覆蓋高端寫字樓和高密度居民區，從而滿足客戶多元化需求並抓住不斷發展的市場機遇。
- *可比品牌的過往表現*。在現有或新商業區開設新奈雪的茶茶飲店前，我們會收集已於該特定商業區建立據點的可比品牌的過往業績數據，並將該過往業績數據與我們的目標銷售額比較，以決定我們是否能夠達成理想經營業績。
- *距離*。我們根據市場分析和對主要競爭對手的茶飲店或咖啡店位置的戰略評估，確定其新茶飲店與現有茶飲店之間的實際距離。一般而言，於特定的購物中心、寫字樓或居民區中心，我們旗下的茶飲店品牌僅開設一間茶飲店。為了滿足若干地區對我們產品和服務的高需求，可能會在現有茶飲店附近另外開設茶飲店。

此外，由於我們不斷迅速擴大業務規模及擴展茶飲店網絡，我們制定了一套全面、統一、嚴格的政策和程序來管理我們的網絡擴張，旨在確保我們產品和服務質量的一致性，在我們不斷擴張的網絡中高效及有效運營奈雪的茶茶飲店，並實現可觀的規模經濟。該等政策和程序涵蓋茶飲店運營的各個方面，包括原材料採購、員工招募及培訓、物流基礎設施及倉儲、質量控制、管理資源投入及法律合規。

- *原材料採購*。我們已在總部成立專責採購團隊，負責集中式供應鏈管理。我們的採購團隊為我們遍佈中國不同地區的廣泛茶飲店網絡精心選擇供應商，以確保交付予網絡中每間茶飲店的原材料均符合我們嚴格的質量標準。有關我們集中式供應鏈管理的詳情，請參閱「— 供應鏈管理」。

---

## 業 務

---

- **員工招募及培訓。**我們已實施標準人力資源管理政策和程序，為員工招募、培訓、評估和晉升提供了具體的指導和標準。我們對網絡中的每間茶飲店均採用該政策和程序，以確保僱員（尤其是店員）完全認同我們的企業價值觀以及對產品和服務質量的長期承諾。在總部的人力資源部門的監督下，我們的區域人力資源部門負責僱用、培訓和留任各自管轄範圍內的茶飲店員工。我們相信，該內部管治架構有助於確保客戶服務標準的一致性，同時更靈活地滿足對不同位置的茶飲店員工的特定需求。
- **物流基礎設施及倉儲。**我們在全中國委聘大型、可靠的當地物流合作方為我們運輸原材料及產品。我們通常與物流合作方訂立標準協議，為物流合作方及其車隊提供一套統一的嚴格規定及標準。此外，隨著我們不斷開拓新市場並擴大地理覆蓋範圍，截至最後實際可行日期，我們已在中國選定城市建立了由九個租賃倉庫組成的倉庫網絡。為與我們的茶飲店網絡擴張產生協同，我們戰略性選擇租賃倉庫地點以覆蓋中國不同的地理區域，從而適應整個網絡中茶飲店不斷增長的需求。詳情請參閱「— 物流及倉儲」。
- **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，隨著我們不斷擴大茶飲店網絡，我們致力於嚴格的質量控制。為確保整個茶飲店網絡始終貫徹執行嚴格的食品安全及質量控制措施，我們已在總部建立專職的質量管理團隊，監督從供應鏈管理到門店日常運營的整個核心環節中的食品安全及質量管理工作。有關我們質量控制工作的詳情，請參閱「— 食品安全與質量控制」。
- **管理資源投入。**我們採用了垂直管理結構，其中包含多個管理級別，以監督網絡內茶飲店的日常運營。我們將中國大陸現有奈雪的茶茶飲店按地理位置劃分為六個區域組別，每個組別均有一名運營總監，負責監督特定區域組別內茶飲店的運營。任何區域組別均有兩名其他層級的管理層，最低層的區域經理通常管理五至八間茶飲店。通過該自上而下的有效管理，我們相信我們能夠有效地運營每間茶飲店，同時繼續擴張我們的網絡。

---

## 業 務

---

- **法律合規。**我們總部的公共關係、內部控制和法律部門密切監控全國茶飲店網絡內每間茶飲店的法律合規狀況，並將日常合規工作指派予每間茶飲店的店長，店長須接受定期培訓並向法律部門報告。

### 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。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，可及時供應相關預製產品予奈雪PRO茶飲店。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。

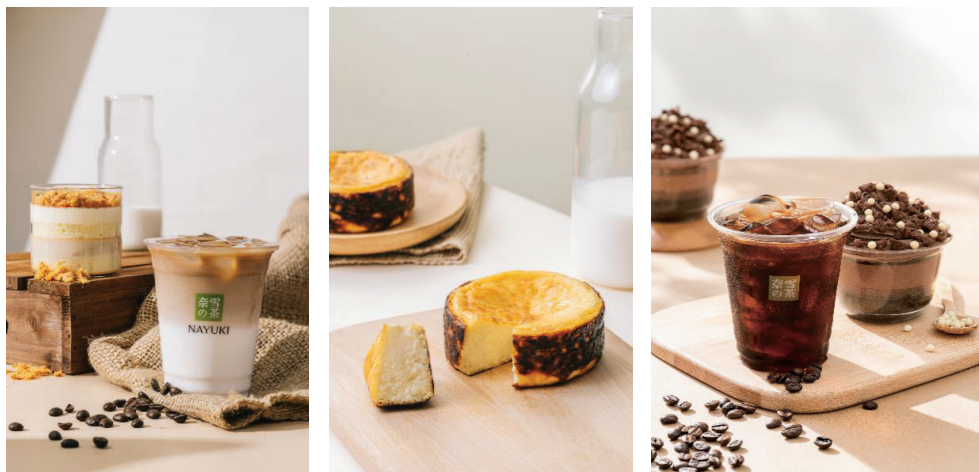


## 業 務

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舒適的氛圍外，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。



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間奈雪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60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
<b>奈雪PRO茶飲店數目</b>	
一線城市	23
新一線城市	21
二線城市	10
其他城市 <sup>(1)</sup>	6
	<hr/>
總計	<b>60</b>
	<hr/> <hr/>

附註：

(1) 包括(i)中國大陸其他線城市及(ii)中國大陸境外城市(包括香港特區及日本大阪)。

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。

## 業 務

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12月31日，我們在中國主要城市(如上海、深圳及杭州)合共經營20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					
	2018年		2019年		2020年	
	(人民幣 百萬元)	%	(人民幣 百萬元)	%	(人民幣 百萬元)	%
<b>收益</b>						
一線城市	578.3	63.6	1,028.1	44.9	1,157.0	40.3
新一線城市	284.7	31.3	859.2	37.5	960.6	33.5
二線城市	46.5	5.1	379.2	16.5	617.0	21.5
其他城市 <sup>(1)</sup>	—	—	25.0	1.1	136.3	4.7
總計	<u>909.5</u>	<u>100.0</u>	<u>2,291.5</u>	<u>100.0</u>	<u>2,870.9</u>	<u>100.0</u>
<b>店內收銀<sup>(2)</sup></b>						
店內收銀 <sup>(2)</sup>	841.7	92.5	1,584.7	69.2	871.3	30.4
微信及支付寶小程序以及 奈雪的茶應用程序 <sup>(3)</sup>	—	—	310.2	13.5	1,183.2	41.2
第三方外賣平台 <sup>(4)</sup>	<u>67.8</u>	<u>7.5</u>	<u>396.6</u>	<u>17.3</u>	<u>816.4</u>	<u>28.4</u>
總計	<u>909.5</u>	<u>100.0</u>	<u>2,291.5</u>	<u>100.0</u>	<u>2,870.9</u>	<u>100.0</u>
<b>茶飲店數目(#)</b>						
一線城市		87		138		170
新一線城市		58		119		170
二線城市		10		62		122
其他城市 <sup>(1)</sup>		—		8		29
總計		<u>155</u>		<u>327</u>		<u>491</u>

## 業 務

	截至12月31日及 截至該日止年度		
	2018年	2019年	2020年
<b>平均單店日銷售額(人民幣千元)<sup>(5)</sup></b>			
一線城市	29.0	25.8	20.8
新一線城市	33.0	27.4	19.3
二線城市	46.3	34.3	19.5
其他城市 <sup>(1)</sup>	–	37.3	26.4
總計	<u>30.7</u>	<u>27.7</u>	<u>20.2</u>
<b>每間茶飲店平均每日訂單量(#)<sup>(6)</sup></b>			
一線城市	694	608	471
新一線城市	739	642	455
二線城市	949	754	470
其他城市 <sup>(1)</sup>	–	785	604
總計	<u>716</u>	<u>642</u>	<u>470</u>
<b>每筆訂單平均銷售價值(人民幣元)<sup>(7)</sup></b>			
一線城市	41.7	42.5	44.2
新一線城市	44.6	42.7	42.5
二線城市	48.7	45.5	41.5
其他城市 <sup>(1)</sup>	–	47.5	43.7
總計	<u>42.9</u>	<u>43.1</u>	<u>43.0</u>

附註：

- (1) 包括(i)中國大陸其他線城市及(ii)中國大陸境外城市(包括香港特區及日本大阪)。
- (2) 指客戶在我們的奈雪的茶茶飲店現場所下訂單(不包括通過我們的微信及支付寶小程序以及奈雪的茶應用程序所下訂單)所產生的收益。
- (3) 指客戶通過微信及支付寶小程序以及奈雪的茶應用程序所下訂單所產生的收益(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) 指客戶通過第三方外賣平台下達的外賣訂單所產生的收益。

## 業 務

- (5) 按某一期間相關奈雪的茶茶飲店產生的收益除以同期該間奈雪的茶茶飲店的營業總天數計算。
- (6) 按某一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的營業總天數計算。
- (7) 按某一期間相關奈雪的茶茶飲店產生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。

### 平均單店日銷售額

於往績記錄期間，我們奈雪的茶平均單店日銷售額於期間內有所下降，主要由於以下因素的綜合影響：

- *最初的品牌及新店效應及其後正常增長軌跡*。由於我們強大的品牌價值及開業前進行的營銷工作，當我們初次進入新市場時，我們通常會經歷「開業客戶流量」及更高的銷量，其後隨著時間的推移恢復至正常水平，與其他可比高端茶飲店品牌一致。
- *分散廣泛的訪客量及訂單*。當市場上只有一間或數量有限的奈雪的茶茶飲店時，訪客量及訂單自然會集中在該等茶飲店中。隨著我們不斷在該特定市場中開設新的茶飲店（無論該網絡擴張有多快），顧客對光顧哪間茶飲店將有更多選擇，這取決於彼等的位置、時間偏好、消費場景以及其他個人喜好。因此，任何該等茶飲店的訪客量及訂單自然會被不同程度地稀釋。

因此，當新的奈雪的茶茶飲店在新市場中開始營業時，通常會吸引其當地社區或居民區內外的客戶流量。隨著特定市場中茶飲店的數量持續增長，該奈雪的茶茶飲店的訪客量及銷量恢復到正常水平，該水平通常與該特定奈雪的茶茶飲店最初預期服務的地區的人口密度相匹配。因此，我們觀察到奈雪的茶茶飲店在市場中通常顯著呈現正常化增長軌跡，通常包括兩個階段，即(i)起初銷售額較高隨後平均單店日銷售額開始減少的起步階段；及(ii)奈雪的茶茶飲店平均單店日銷售額波動大幅收窄的穩定階段。根據灼識諮詢的資料，業內其他可比領先高端茶飲店品牌通常存在與奈雪的茶茶飲店一致的正常化增長軌跡。



## 業 務

為說明此正常化軌跡，我們從一線城市、新一線城市及二線城市中挑選奈雪的茶茶飲店數量最多的城市，即一線城市中的深圳、新一線城市中的武漢及二線城市中的佛山（統稱「代表城市」），就各層級城市而言，我們於該等城市中經營歷史較長、發展更成熟。此外，由於進入代表城市的時間各異，我們認為位於代表城市的奈雪的茶茶飲店的經營數據可為奈雪的茶茶飲店的整體表現提供有價值的參考。

下表載列於所示日期或期間位於代表城市的奈雪的茶茶飲店的數目及平均單店日銷售額。

	截至12月31日 / 截至該日止年度		
	2018年	2019年	2020年
<b>深圳（進入年份：2015年）</b>			
奈雪的茶茶飲店數目(#)	54	76	91
平均單店日銷售額 (人民幣千元)	26.8	26.0	21.6
<b>武漢（進入年份：2017年）</b>			
奈雪的茶茶飲店數目(#)	11	19	25
平均單店日銷售額 (人民幣千元)	35.5	28.6	24.0
<b>佛山（進入年份：2018年）</b>			
奈雪的茶茶飲店數目(#)	3	7	13
平均單店日銷售額 (人民幣千元)	33.1	22.7	17.1

具體而言，由於奈雪的茶於2015年在深圳開始經營，截至2018年年底，以由54間奈雪的茶茶飲店組成的網絡佔據相當大的市場份額，於往績記錄期間，深圳平均單店日銷售額呈現出明顯的穩定趨勢。於2018年及2019年，我們在深圳錄得的平均日銷售額較穩定，分別為人民幣26.8千元及人民幣26.0千元。截至2020年12月31日，奈雪的茶茶飲店於深圳的數量進一步增加至91間，我們於2020年下半年實現疫後日均銷售額人民幣24.3千元。

有關分流的風險，請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－於現有市場新設茶飲店或會分流現有茶飲店的業績及因而對其產生負面影響」。

## 業 務

此外，我們奈雪的茶平均單店日銷售額由2019年的人民幣27.7千元大幅降低至2020年的人民幣20.2千元，主要原因是我們的正常運營因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，奈雪的茶茶飲店的平均單店日銷售額由2020年上半年的人民幣18.3千元增加18.5%至2020年下半年的人民幣21.7千元。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疫情對我們業務的影響」。

下表載列於往績記錄期間按開業年份劃分的奈雪的茶茶飲店平均單店日銷售額。

	截至12月31日止年度		
	2018年	2019年	2020年
	(人民幣千元)		
<b>平均單店日銷售額<sup>(1)</sup></b>			
於2018年前開業的奈雪的茶茶飲店	33.4	31.7	25.8
於2018年開業的奈雪的茶茶飲店	27.6	27.0	22.2
於2019年開業的奈雪的茶茶飲店	–	26.3	18.8
於2020年開業的奈雪的茶茶飲店	–	–	17.3
	30.7	27.7	20.2
總計	30.7	27.7	20.2

附註：

- (1) 按某一期間相關奈雪的茶茶飲店產生的收益除以同期相關奈雪的茶茶飲店的營業總天數計算。

於往績記錄期間，我們近期開業的奈雪的茶茶飲店通常錄得的平均單店日銷售額較低，主要由於我們加快步伐於現有市場內提高茶飲店網絡的密度，我們(i)不再受益於現有市場中明顯的初步品牌及新店效應，及(ii)將茶飲店網絡擴大至現有市場檔次較低的地方，我們的客流量或會較該特定市場區域於地標處開設的首批奈雪的茶茶飲店有所減少。於2019年及2020年，分別有約68.8%及83.1%的新奈雪的茶茶飲店開設於現有市場。

下表載列於往績記錄期間按當時既有奈雪的茶茶飲店的平均日銷售額劃分的前四分之一及後四分之一店舖截至2018年、2019年及2020年12月31日的平均單店日銷售額及每間茶飲店平均每日訂單量。

## 業 務

	截至12月31日止年度		
	2018年	2019年	2020年
<b>前四分之一</b>			
平均單店日銷售額(人民幣千元) <sup>(1)</sup>	48.6	44.8	33.7
每間茶飲店平均每日訂單量(#) <sup>(2)</sup>	1,030	979	772
<b>後四分之一</b>			
平均單店日銷售額(人民幣千元) <sup>(1)</sup>	15.1	13.4	10.2
每間茶飲店平均每日訂單量(#) <sup>(2)</sup>	380	338	261

附註：

- (1) 按某一期間相關奈雪的茶茶飲店產生的收益除以同期相關奈雪的茶茶飲店的營業總天數計算。
- (2) 按某一期間客戶在相關奈雪的茶茶飲店下達的訂單總數除以同期相關奈雪的茶茶飲店的營業總天數計算。

### 每間茶飲店平均每日訂單量

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，因上述相同理由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、2019年及2020年，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單及471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單及470單。因此，於往績記錄期間，與我們茶飲店網絡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。由於我們在不同城市的份額存在差異（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），我們總體的茶飲店平均單店日銷售額表現最終取決於茶飲店網絡內的城市組合。

### 每筆訂單平均銷售價值

於往績記錄期間，奈雪的茶茶飲店每筆訂單平均銷售價值通常高於其茶飲及烘焙產品的平均標價，因為客戶通常會在一筆訂單中購買多個商品。於2018年、2019年及2020年，購買一至十個產品的客戶訂單分別約佔我們總訂單的約99.7%、99.6%及99.5%，其中60.2%、59.7%及60.4%為每筆至少購買兩個產品的訂單。於2018年、2019年及2020年，奈雪的茶茶飲店平均每筆訂單的產品數量保持相對穩定，分別為2.1個、2.4個及2.2個。我們亦不時收到若干客戶購買大量茶飲及烘焙產品以作餐飲用途的批量購買訂單。

## 業 務

截至2018年、2019年及2020年12月31日，我們奈雪的茶茶飲店網絡分別覆蓋中國大陸及境外22個、49個及68個城市。於2018年、2019年及2020年，於奈雪的茶茶飲店網絡內，我們分別於五個、九個及三個城市錄得門店經營虧損，主要由於我們於有關期間方入駐有關城市及於其擴張期間在（其中包括）門店員工招聘、營銷及推廣活動以及租賃費用方面產生大量初始投資。然而，我們於緊隨下一年在於2018年及2019年錄得虧損的絕大部分城市實現收支平衡。於2018年、2019年及2020年，該等錄得虧損城市的門店經營虧損合計分別為人民幣2.4百萬元、人民幣5.3百萬元及人民幣5.4百萬元。

### 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2018年及2019年或2019年及2020年開業時間均不少於300天的奈雪的茶茶飲店。

	截至12月31日止年度		截至12月31日止年度	
	2018年	2019年	2019年	2020年
<b>同店數目 (#)</b>				
一線城市	40		90	
新一線城市	9		56	
二線城市	— <sup>(5)</sup>		13	
其他城市 <sup>(1)</sup>	— <sup>(5)</sup>		— <sup>(5)</sup>	
	<hr/>		<hr/>	
總計	49		159	
	<hr/> <hr/>		<hr/> <hr/>	
<b>同店銷售額<sup>(2)</sup></b>				
（人民幣百萬元）				
一線城市	454.5	438.8	886.8	742.7
新一線城市	128.5	120.7	590.6	446.5
二線城市	— <sup>(5)</sup>	— <sup>(5)</sup>	188.9	119.3
其他城市 <sup>(1)</sup>	— <sup>(5)</sup>	— <sup>(5)</sup>	— <sup>(5)</sup>	— <sup>(5)</sup>
	<hr/>		<hr/>	
總計	583.0	559.5	1,666.3	1,308.5
	<hr/> <hr/>		<hr/> <hr/>	

## 業 務

	截至12月31日止年度		截至12月31日止年度	
	2018年	2019年	2019年	2020年
<b>同店銷售額</b>				
<b>同比增長(%)</b>				
一線城市	(3.4)%		(16.3)%	
新一線城市	(6.1)%		(24.4)%	
二線城市	_(5)		(36.8)%	
其他城市 <sup>(1)</sup>	_(5)		_(5)	
總計	(4.0)%		(21.5)%	
<b>同店利潤<sup>(3)</sup></b>				
<b>(人民幣百萬元)</b>				
一線城市	110.0	110.0	167.3	93.0
新一線城市	35.3	31.4	127.0	61.1
二線城市	_(5)	_(5)	55.4	22.7
其他城市 <sup>(1)</sup>	_(5)	_(5)	_(5)	_(5)
總計	145.3	141.4	349.7	176.8
<b>同店利潤率<sup>(4)</sup>(%)</b>				
一線城市	24.2%	25.1%	18.9%	12.5%
新一線城市	27.5%	26.0%	21.5%	13.7%
二線城市	_(5)	_(5)	29.3%	19.0%
其他城市 <sup>(1)</sup>	_(5)	_(5)	_(5)	_(5)
總計	24.9%	25.3%	21.0%	13.5%

附註：

- (1) 包括(i)中國大陸其他線城市及(ii)中國大陸境外城市(包括香港特區及日本大阪)。
- (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。
- (5) 鑒於營業天數有限，相關期間並無合資格同店，故相關期間並無同店銷售額、同店利潤或同店利潤率統計數據。



## 業 務

與上文所述平均單店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2019年的人民幣1,666.3百萬元降低至2020年的人民幣1,308.5百萬元，同比減少21.5%，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年下半年，奈雪的茶茶飲店的同店銷售額恢復至2019年同期的約91.1%。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疫情對我們業務的影響」。

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。就於2018年及2019年的相同門店而言，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，就於2019年及2020年的相同門店而言，我們的奈雪的茶同店利潤率暫時由截至2019年的21.0%下降至截至2020年的13.5%。儘管如此，於截至2020年下半年，該等奈雪的茶同店利潤率恢復至17.3%，代表疫後的穩定復甦。我們通過提升規模經濟效益及提高門店經營精簡化及自動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，我們擬進一步提升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－通過強化技術能力進一步提升整體運營」。

此外，於往績記錄期間，與中國各線城市奈雪的茶平均單店日銷售額趨勢一致，我們於較低線城市錄得同店毛利相對較高，主要由於(a)最初的品牌及新店效應，及(b)客戶來店及訂單高度分散令我們在較低線城市的有關茶飲店產生較高銷售額。

### 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（或稱A計劃體系），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、銷售目標達成情況、店員管理評級以及成本控制及管理評級等多項表現指標。我們於2019年9月在中國特定城市（如深圳）首次推出A計劃體系，後於2020年6月在全國範圍內推出A計劃體系。下表載列A計劃體系的詳情。

---

## 業 務

---

表現指標	指標權重	評估詳情
客戶滿意度	65分	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>客戶評論</i>：奈雪的茶茶飲店根據在微信及支付寶小程序以及其他第三方外賣平台上收到的客戶評論進行排名。排名靠前的奈雪的茶茶飲店評分更高。</li><li>• <i>訂單製作時間</i>：平均訂單製作時間更短的奈雪的茶茶飲店評分更高。</li><li>• <i>內部審核</i>：倘奈雪的茶茶飲店未通過我們內部審核團隊的定期審核，可能會被扣分。</li></ul>
銷售目標達成情況	20分	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>銷售目標達成情況</i>：我們比較一間奈雪的茶茶飲店的實際每月銷售額與其銷售目標，並基於其排名授予該奈雪的茶茶飲店不同等級的分數。</li></ul>
店員管理	20分	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>員工保留</i>：每月員工保留率較高的奈雪的茶茶飲店評分更高。</li><li>• <i>員工效率</i>：我們比較一間奈雪的茶茶飲店的每月銷售額與其店員的總工時，員工效率較高的奈雪的茶茶飲店評分更高。</li><li>• <i>店員數量</i>：店員數量更接近管理層所釐定目標的奈雪的茶茶飲店評分更高。</li><li>• <i>員工發展</i>：我們密切關注奈雪的茶茶飲店員工的發展，奈雪的茶茶飲店根據店員管理指標所能獲得的評分亦與其店員（尤其是新入職員工）的晉升及發展相關。</li></ul>

## 業 務

表現指標	指標權重	評估詳情
成本控制及管理	15分	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>成本控制及管理</i>：我們比較奈雪的茶茶飲店的材料使用情況（包括原材料及包裝材料以及原材料浪費）與其每月經營利潤，並基於其排名授予該奈雪的茶茶飲店不同等級的分數。</li></ul>

我們所有的奈雪的茶茶飲店每月接受評估。基於其整體表現，奈雪的茶茶飲店被分為三個等級，其中最高等級指排名前30%的奈雪的茶茶飲店，而最低等級指排名後20%。各等級奈雪的茶茶飲店店員可獲得的獎金各不相同。我們採取措施來提高表現欠佳茶飲店的業務。例如，就客戶滿意度得分較低的奈雪的茶茶飲店而言，我們或會要求店長於營業時間多接待照顧顧客，確保彼等得到良好服務。我們亦或會透過增加培訓及操作訓練令門店員工熟悉食品製作流程，以協助有關奈雪的茶茶飲店縮短訂單準備時間。若有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。

### 奈雪的茶顧客體驗

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茶飲的完美體驗。我們一直在中國推廣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茶飲店推出各式各樣的食物及飲料，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顧客體驗與眾不同。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。

## 業 務

我們已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及總體令客戶愉悅的體驗。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內部資格考試。所有奈雪的茶茶飲店均配備有自動煮茶機，我們亦每隔四個小時沖泡新的茶底，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烘焙產品，我們通過多種渠道為顧客提供線上點單的選擇，例如我們的微信及支付寶小程序、奈雪的茶應用程序及美團及餓了麼等第三方外賣平台，並通過快速可靠的配送服務來交付顧客訂單。我們根據行業慣例與微信及支付寶訂立標準平台服務協議，以使我們的顧客可以通過我們於微信及支付寶平台的小程序輕鬆查看我們的產品及服務並下達訂單。根據與微信及支付寶訂立的平台服務協議，我們以固定費率（我們的小程序通過相關平台產生的銷售總額的0.2%至0.6%）向微信及支付寶支付常規平台服務費。我們將我們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提高訂單－騎手匹配度，並監察及跟蹤配送過程。

下文載列我們與第三方外賣平台訂立的協議的主要合約條款：

- **期限**。我們與第三方外賣平台的協議通常為期一年，可通過共同協商續訂。
- **送貨服務**。第三方外賣平台負責確保我們的產品及時送達，並須對因延遲送達而造成的任何損失負責。我們要求第三方外賣平台的配送員配備完善的設備，以確保我們的產品在運輸途中的質量和安全。
- **服務費**。我們須以固定費率（通過該等外賣平台產生的銷售總額的10%至15%）向第三方外賣平台支付其平台及送貨服務的常規服務費。

## 業 務

- **付款結算。**第三方外賣平台代我們收取客戶款項，及通常在數天內向我們結算該款項（經扣除我們應向第三方外賣平台支付的服務費）。我們通常對客戶或第三方外賣平台因收款造成的任何損失承擔責任，除非該損失僅歸因於第三方外賣平台。
- **產品質量。**一般而言，我們負責確保所交付產品的食品安全和產品質量。對於任何食品安全和產品質量問題，我們須對客戶或第三方外賣平台的任何損失承擔責任，除非該問題僅於第三方外賣平台送貨過程中發生。

於2018年、2019年及2020年，我們的奈雪的茶訂單中分別約有4.4%、12.5%及22.9%為客戶通過我們的微信及支付寶小程序、奈雪的茶應用程序以及其他第三方外賣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7.5%、17.3%及31.9%。於2020年，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推廣活動。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），我們尋求加快我們業務運營的自動化及優化進程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表，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<sup>1</sup>微博及<sup>2</sup>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。



---

## 業 務

---

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 – 我們的奈雪的茶茶飲店表現 – 奈雪的茶茶飲店表現評估體系」。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未曾就我們的任何茶飲店或產品收到任何重大客戶投訴。

### 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，每個級別可讓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截至2020年12月31日的27.9百萬名，及進一步增至截至最後實際可行日期的34.7百萬名。於2020年，我們的奈雪的茶訂單總數中約49.0%來自奈雪的茶會員。

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。此外，由於我們仍處於快速擴大奈雪的茶會員基礎及提高顧客忠誠度的發展階段，我們一直致力於通過多種會員活動與奈雪的茶會員建立持久聯繫。例如，我們在中國不同地區的社區創建了多個微信群，作為共享銷售資料、與顧客互動及建立顧客社區的論壇。

## 業 務

我們的微信及支付寶小程序以及奈雪的茶應用程序通過對用戶友好的界面覆蓋顧客購買全過程。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。



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，我們將能夠更精確地向他們推薦產品，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，設計奈雪的茶伴手禮及零售產品，如節日類限定禮盒及奈雪的茶主題產品。

據中國法律顧問告知，根據中國適用法律法規，我們無須就運營微信及支付寶小程序或奈雪的茶應用程序獲得須遵守外資所有權限制的任何許可證。具體而言，我們無須就運營(i)微信及支付寶小程序獲得增值電信服務許可證，因為該等小程序僅用作向顧客提供產品和服務的渠道，而我們並不運營該等小程序依賴的平台，及(ii)奈雪的茶應用程序獲得增值電信服務許可證，因為我們並非通過奈雪的茶應用程序提供互聯網信息服務來產生收益，而是利用其作為銷售和分銷渠道向終端顧客提供我們的產品和服務。

## 業 務

### 我們的子品牌茶飲店－台蓋

我們於2015年成立台蓋，提供各式各樣的現製茶飲。通過台蓋，我們主要提供一系列經典奶茶及檸檬茶飲料，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對台蓋產品進行定價。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。

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）打造台蓋茶飲店，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

## 業 務

店的規模介於20至100平方米之間。我們幾乎所有的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。

	2021年			直至最後實際 可行日期期間
	1月1日起			
	截至12月31日止年度			
	2018年	2019年	2020年	
期初台蓋茶飲店數目	37	83	83	64
期內新開台蓋茶飲店數目	51	14	7	3
期內關停的台蓋茶飲店數目	(5)	(14)	(26)	4
期末台蓋茶飲店數目	83	83	64	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。過往，我們將台蓋推廣為我們的旗艦高端現製茶飲店品牌奈雪的茶的互補品牌，以多元化客戶群及於中國不斷增長的現製茶飲店市場中把握更多市場機遇。考慮到市場競爭愈發激烈以及非高端茶飲店品牌之間的差異，管理層認為審慎管理台蓋的增長符合本集團的最佳利益。為此，本公司於2018年開始調整其對台蓋的增長策略，轉變為專注於中低端茶飲店市場，以滿足長尾消費需求及更好地將台蓋的市場定位與奈雪的茶區分開。作為策略轉變的一部分，我們撤出若干城市並決定加深在台蓋已獲得市場初步認可的現有市場的滲透，以期優化台蓋的資源分配及提升整體業績。因此，我們預計將於2021年、2022年及2023年各年在我們已獲得顧客初步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		
	2018年	2019年	2020年
<b>收益(人民幣百萬元)</b>			
店內收銀 <sup>(1)</sup>	137.9	135.9	56.0
微信及支付寶小程序 <sup>(2)</sup>	-	7.1	39.2
第三方外賣平台 <sup>(3)</sup>	17.8	42.2	57.8
總計	<u>155.7</u>	<u>185.2</u>	<u>153.0</u>
茶飲店數目(#)	83	83	64
平均單店日銷售額 (人民幣元) <sup>(4)</sup>	7,537	6,387	6,140
每間茶飲店平均每日訂單量(#) <sup>(5)</sup>	249	216	223
平均每單銷售價值(人民幣元) <sup>(6)</sup>	30.3	29.6	27.6

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) 指客戶通過第三方外賣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。

我們台蓋茶飲店產生的收益由2019年的人民幣185.2百萬元減少至2020年的人民幣153.0百萬元，主要原因為(i)我們的正常運營因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。



## 業 務

台蓋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。台蓋的平均單店日銷售額由2019年的人民幣6,387元減少至2020年的人民幣6,140元乃主要由於COVID-19爆發的影響。

下表載列於往績記錄期間按開業年份劃分的台蓋茶飲店平均單店日銷售額。

	截至12月31日止年度		
	2018年	2019年	2020年
平均單店日銷售額(人民幣元)			
於2018年前開業的台蓋茶飲店	8,536	7,973	7,644
於2018年開業的台蓋茶飲店	5,943	5,586	5,487
於2019年開業的台蓋茶飲店	-	3,364	4,188
於2020年開業的台蓋茶飲店	-	-	5,881
	7,537	6,387	6,140
總計	7,537	6,387	6,140

於2019年開業的台蓋茶飲店平均單店日銷售額由2019年的人民幣3,364元增至2020年的人民幣4,188元，主要是由於我們於有關期間關停五間表現不佳的台蓋茶飲店(於2019年拉低日均銷售額水平)。

截至2018年、2019年及2020年12月31日，我們台蓋茶飲店網絡分別覆蓋中國15個、13個及9個城市。於2018年、2019年及2020年，於台蓋茶飲店網絡內，我們分別於中國九個、九個及十個城市錄得門店經營虧損。於2018年、2019年及2020年，該等錄得虧損城市的門店經營虧損合計分別為人民幣7.2百萬元、人民幣4.9百萬元及人民幣4.6百萬元。在2020年台蓋錄得門店經營虧損的十個城市中，(i)儘管我們於2019年停止兩個城市的業務，我們仍於2020年在門店層面確認若干成本及開支(因我們於該等兩個城市復原就奈雪的茶茶飲店所租賃的物業而產生)，導致門店經營虧損；及(ii)我們已於2020年底前退出另外四個城市。

## 業 務

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額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2018年及2019年或2019年及2020年（視情況而定）開業時間均不少於300天的台蓋茶飲店。

	截至12月31日止年度		截至12月31日止年度	
	2018年	2019年	2019年	2020年
同店數目(#)	31		49	
同店銷售額				
(人民幣百萬元)	112.3	100.2	130.8	115.1
同店銷售額同比增長(%)	(10.7)%		(12.0)%	
同店利潤 <sup>(1)</sup> (人民幣百萬元)	22.2	21.0	26.8	20.2
同店利潤率 <sup>(2)</sup> (%)	19.8%	21.0%	20.5%	17.6%

附註：

- (1) 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。
- (2) 按同店利潤除以同店銷售額計算。

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，2020年的台蓋同店銷售額較2019年減少乃主要由於COVID-19爆發的影響所致。雖然同店銷售額減少，但我們台蓋的同店利潤率由2018年的19.8%增至2019年的21.0%，主要由於我們進行策略性轉變，變更產品組合提升了整體盈利能力。台蓋的同店利潤率由2019年的20.5%減少至2020年的17.6%，主要由於COVID-19爆發的影響。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探索創新產品。

### 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廣泛自營茶飲店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、2019年及2020年12月31日止年度，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：

- **優越的茶飲店地理位置。**我們在高檔購物中心及其他優越位置開設茶飲店，以體現奈雪的茶的高品質品牌價值。這種選址策略亦使中國各大城市的龐大客戶群更容易獲得我們奈雪的茶產品及體驗。透過為我們的每間奈雪的茶茶飲店精心選址，我們相信我們極大地提高了品牌知名度，增強品牌意識。
- **堅定不移地專注產品創新。**我們致力於不斷進行產品創新。我們深信，優質產品代表著品牌。本著該信念，我們不斷創新及精進菜單，以迎合最新的顧客喜好。例如，我們於2020年3月面世的**霸氣芝士葡萄**，獲得了巨大的成功。僅在2020年，**霸氣芝士葡萄**的顧客訂單總數達到約6.0百萬杯，是2020年我們三大暢銷經典茶飲之一。我們對產品創新的不懈努力令我們建立了龐大且不斷增長的客戶群。
- **愉悅的奈雪的茶顧客體驗。**我們努力通過為顧客提供愉悅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、現制茶飲及烘焙產品自拍及對其拍照，並在社交媒體

## 業 務

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。

- *有效的社交媒體營銷。* 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。顧客的喜好是我們品牌推廣及營銷工作的動力。我們不時與符合我們品牌價值的潮流生活方式品牌推出各類聯名活動。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、茶杯及合作開展其他品牌推廣及產品研發活動。當我們加入聯名合作方創造其產品時，我們向其授出知識產權許可，允許聯名製作產品的價格標籤及標記上貼上我們的商標，反之亦然。對於若干合作而言，我們亦於我們的產品中使用聯名合作方的產品，例如檸檬茶。與有關聯名活動相關的費用及其他商業安排由我們與聯名合作方協商，視具體情況而定（視乎聯名活動的形式以及聯名製作產品的主辦品牌等）。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廣泛傳播。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。
- *忠誠的客戶體系。* 我們的目標是與顧客建立長期聯繫，成為顧客日常生活的一部分。我們不斷通過設立忠誠且活躍的會員體系來提高客戶參與度。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截至2020年12月31日的27.9百萬名，及進一步增至截至最後實際可行日期的34.7百萬名。於2020年，我們的奈雪的茶訂單總數中約49.0%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。

通過該等品牌推廣及營銷工作，董事認為，且灼識諮詢認同，我們已為實現奈雪的茶可持續增長做好充分準備，將令其成為中國各地客戶中經久不衰的高端茶飲店品牌。

---

## 業 務

---

### 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、新鮮時令水果、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烘焙產品的品質及口感有直接重大影響，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。
- **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。



## 業 務

我們通過店內庫存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「— 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、2019年及2020年分別產生材料成本人民幣384.0百萬元、人民幣915.7百萬元及人民幣1,159.3百萬元，佔我們於相關期間總收益的35.3%、36.6%及37.9%。

### 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。

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
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
2020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	1,275,254	1,217,288	1,182,508	1,170,915	1,147,729	1,136,136	1,101,356	1,043,390
所用原材料及消耗品的變動	(115,932)	(57,966)	(23,186)	(11,593)	11,593	23,186	57,966	115,932
年內利潤變動	(86,949)	(43,475)	(17,390)	(8,695)	8,695	17,390	43,475	86,949

---

## 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：

- 繼續努力直接從原產地採購我們的主要原料及加強與供應商的合作，以確保獲得原材料的有競爭力價格；
- 利用我們的集中採購及強大的品牌知名度來提高與原材料供應商議價的能力，從而優化採購成本；
- 升級我們的存貨管理及其他店內運營系統，以更準確地預測存貨及實現有效的存貨管理，從而減少總體浪費並提高成本效率；及
- 持續監控原材料的市場價格，並相應優化存貨水平。

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2020年，我們與逾250家知名原材料供應商建立了合作夥伴關係，當中我們與十大供應商的合作關係平均超過兩年。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事件、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：**原材料的價格通常於供應商與我們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。
- **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。

## 業 務

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、2019年及2020年12月31日止年度，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23.8%。

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
<b>截至2018年12月31日止年度</b>						
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%

## 業 務

排名	供應商	所提供產品／		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
		服務類型	主要業務			
<b>截至2019年12月31日止年度</b>						
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%
<b>截至2020年12月31日止年度</b>						
1	遵道	包裝材料	包裝材料的銷售及生產	2018年	94,447	7.9%
2	供應商A	乳製品	食品及其他產品的 電子商務、銷售	2017年	67,664	5.6%
3	供應商F	果糖及麵粉	食品及其他原材料的銷售	2017年	44,276	3.7%
4	供應商H	乳製品	商品及技術進出口	2019年	42,734	3.6%
5	供應商D	包裝材料	塑料產品的生產及銷售	2017年	36,017	3.0%



## 業 務

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。

### 我們的「中央廚房」

截至最後實際可行日期，我們於深圳有一間「中央廚房」，其於2018年9月開始營業。隨著我們繼續擴大地理覆蓋範圍及提升市場地位，我們的「中央廚房」目前服務我們於中國各地的奈雪的茶標準茶飲店及奈雪PRO茶飲店。有別於各奈雪的茶標準茶飲店的烘焙區，我們於「中央廚房」集中製作食品，製備的食品及原材料選擇範圍更廣，包括烘焙產品、預製烘焙產品、烘焙產品餡料以及其他零食。

我們的「中央廚房」為我們所有現有奈雪PRO茶飲店製作預製烘焙產品。此外，我們的「中央廚房」亦為我們全國網絡內的所有奈雪的茶標準茶飲店提供烘焙產品的餡料及其他原料以及若干零食產品。我們依賴深圳的自營倉庫將有關產品集中分發至全國各地的奈雪的茶茶飲店，我們的物流合作夥伴一般負責運輸該等產品。

我們於「中央廚房」製備的食品及原材料遵循與奈雪的茶茶飲店同等嚴格的食物安全與產品質量標準，以確保產品的質量及風味如一。有關詳情，請參閱「一 食品安全與質量控制」。

就「中央廚房」製備以分發至全國的產品而言，我們須將其冷凍直至後續通過冷鏈物流分發。將現有「中央廚房」製備的產品分發到全國各地的奈雪的茶茶飲店通常需要最多14天，冷凍條件下在其各自的保質期內。解凍後，視乎該等產品的類型及後續加工情況，該等產品的保質期通常僅為一至兩天。為了確保食品安全和產品質量，我們對該等產品的物流實施了嚴格的流程和質量控制。產品的溫度、衛生和物理隔離是我們物流質量控制的關鍵點。為了保護和延長產品的完整性，我們實施了冷鏈物流運輸，且我們要求將運輸中產品的溫度維持在一定溫度以下。

隨著我們繼續於中國各地擴大市場規模，我們尋求於中國各地不同城市建立「中央廚房」網絡，以支持茶飲店網絡的快速擴張及以更迅速及節省成本的方式為我們的茶飲店備貨，從而提升我們的經營效率。我們預期「中央廚房」在未來繼續為奈雪的茶標

---

## 業 務

---

準茶飲店及奈雪PRO茶飲店提供服務，惟在產品供應方面有不同的側重點。就現場並無烘焙區的奈雪PRO茶飲店，我們的「中央廚房」主要提供烘焙和預製烘焙食品。相比之下，就奈雪的茶標準茶飲店而言，此類「中央廚房」側重於為烘焙食品及若干零食產品提供餡料及其他配料，作為對該等茶飲店自身生產能力的補充，並提供具有成本效益的供應品。有關更多資料，請參閱「我們的增長策略－加強供應鏈能力」以及「未來計劃及[編纂]用途」。

### 物流及倉儲

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，我們已與中國約30名物流合作方合作，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，我們在中國擁有九個租賃倉庫，其中一個在深圳的倉庫由我們運營，餘下八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。於2020年10月，我們推出自研的集成信息平台 *Teacore*，該平台可幫助我們整合及理解在各個系統中積累的大量運營數據，從而顯著簡化業務運營及提高運營效率。截至最後實際可行日期，我們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。

---

## 業 務

---

我們應用大數據分析來吸引顧客並提升其體驗。我們的 *Teacore* 將線上及線下交易信息有機融合，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外賣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。我們亦擁有一個店內庫存管理系統，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的運營。此外，銷售點系統用於授權、分批處理及傳輸第三方支付平台以及生成各種管理報告。從該系統捕獲的篩選信息每天均會傳輸到公司辦公室，使管理層能夠持續監控經營業績。

### 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、庫存及食品製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多家知名公司。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；

---

## 業 務

---

- 在總部及門店層面設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；
- 收集與產品質量及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。

### 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。我們備有一份合資格供應商名單，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。我們對供應商甄選執行嚴格的標準，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，並在我們的現製茶飲中使用新鮮的牛奶，而不是奶精。我們產品使用的新鮮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，以確保供應品質量。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及規格定制，從而維持質量控制及確保產品口味的一致性。

### 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

---

## 業 務

---

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煮茶機。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。

### 送餐的質量控制

為了確保在工作或在家中的顧客都能享用與店內品質相同的現製茶飲及烘焙產品，我們針對外賣訂單採取了嚴格的質量控制措施。例如，我們要求店員妥為包裝和密封要運送的產品，以防止在運輸過程中受到污染、外部環境和物理損壞。此外，我們要求第三方外賣合作夥伴配備保溫袋和其他設備，以使我們的產品保持在適當的溫度。根據合約，第三方外賣合作夥伴須確保我們的產品在運輸過程中的安全和質量，並對在交付過程中由於任何食品質量和產品質量問題引起的損失負責。

### 結算及現金管理

我們茶飲店接受微信支付及支付寶、銀行卡及現金支付等多種支付方式。我們亦不時將不記名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主要介於人民幣30元至人民幣500元不等，初始使用期限為激活後一至三年。預付卡通常不允許退款。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



## 業 務

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」。以下載列截至所示日期預付卡的未消費餘額的到期情況。

	2018年	截至12月31日 2019年 (人民幣千元)	2020年
一年內	170	10,113	36,676
一至兩年	81	12,090	10,520
兩至三年	11,088	12,231	6,625
三年以上	1,610	6,035	13,249
	12,949	40,469	67,070

我們在下列情況下確認預付卡的未行使權利的收益：(i)在相關預付卡到期後我們解除履約義務時，或(ii)在使用可能性很小時，在該情況下，我們於特定期間持續確認未行使權利的收益，金額經參考有關預付卡使用模式的最新可得歷史資料進行估算。我們每年檢討有關未行使權利的收益估計，而有關預付卡到期後，未行使權利的收益的估計金額與實際金額間的任何差額，於損益中確認為收益。於往績記錄期間，我們於2020年確認預付卡的未行使權利的收益為人民幣3.6百萬元，約佔我們同年總收益的0.1%。由於我們僅於2018年推出預付卡，故我們於2018年及2019年並無就預付卡確認任何未行使權利的收益，截至2018年及2019年末，我們已發放的預付卡均未到期。

## 業 務

下表載列於所示期間我們按付款方式劃分的收益明細。

	截至12月31日止年度					
	2018年		2019年		2020年	
	人民幣元	%	人民幣元	%	人民幣元	%
	(以千計，百分比除外)					
微信支付	504,705	46.4	1,181,549	47.2	1,599,479	52.3
支付寶	362,046	33.3	693,383	27.7	369,761	12.1
第三方外賣平台 <sup>(1)</sup>	85,727	7.9	439,978	17.6	876,187	28.7
現金	87,794	8.1	113,194	4.5	42,107	1.4
銀行卡	7,949	0.7	14,201	0.6	22,534	0.7
其他 <sup>(2)</sup>	<u>38,605</u>	<u>3.6</u>	<u>59,205</u>	<u>2.4</u>	<u>147,113</u>	<u>4.8</u>
<b>總計</b>	<b><u>1,086,826</u></b>	<b><u>100.0</u></b>	<b><u>2,501,510</u></b>	<b><u>100.0</u></b>	<b><u>3,057,181</u></b>	<b><u>100.0</u></b>

附註：

(1) 指來自客戶通過第三方外賣平台下達的外賣訂單的收益。

(2) 主要包括來自預付卡、購物卡及優惠券以及總部銷售產品相關銀行轉賬的收益。

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零錢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。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未曾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九個註冊商標。我們亦在中國擁有兩項註冊專利、七項我們開發的與運營各個方面相關的軟件著作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保護。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規定。

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／或專有技術。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

我們致力於保護顧客的資料及隱私。我們獲得大量顧客的基本個人資料，主要用於奈雪的茶會員登記。該等個人資料主要包括顧客的暱稱、性別、年齡及電話號碼。《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

## 業 務

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。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們在所有重大方面均已遵守與用戶隱私及數據安全有關的適用法律法規。

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、我們的僱員或我們的業務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、財務、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	虎嗅網
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，中國現製茶飲於2020年的市場總規模約為人民幣1,136億元，預計到2025年將達到人民幣3,400億元，五年複合年增長率為24.5%。高端現製茶飲店產生的現製茶飲及烘焙產品等產品的零售消費價值於2020年約為人民幣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%。

## 業 務

高端現製茶飲店業相對集中，於2020年，按全部產品零售消費總值計，前五大市場參與者合共約佔58%的市場份額。同期，按2020中國高端現製茶飲店市場的零售消費總值計，奈雪的茶為第二大茶飲店品牌，市場份額為18.9%。根據灼識諮詢的資料，按2020年零售消費總值計，排名第一的覆蓋中國58個城市有約690間茶飲店網絡的茶飲店品牌佔中國高端現製茶飲店市場的約27.7%。於2020年，排名第一茶飲店品牌現製茶飲產品的平均售價及每單平均銷售價值分別為約人民幣25元及人民幣40元，而奈雪的茶的平均售價及每單平均銷售價值分別為人民幣26元及人民幣43元。由於領先品牌的強大品牌知名度及產品研發，預計未來幾年中國高端現製茶飲店市場將進一步向領先參與者集中。

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
- 快速擴展的茶飲店網絡。

根據灼識諮詢的資料，截至2020年12月31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12月31日，奈雪的茶已在中國大陸66個城市開設489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，按2020年商品交易總額計中國排名前50的購物中心中有28家開設了奈雪的茶茶飲店。於2020年，奈雪的茶每單平均銷售價值達到人民幣43.0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）。

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12月31日，我們共有9,069名全職僱員，其中968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12月31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	320	33.0
品牌推廣及營銷	117	12.1
供應鏈及質量控制	79	8.2
一般行政及其他	452	46.7
<b>總計</b>	<b>968</b>	<b>100.0</b>

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IT基礎設施或信息技術系統損壞的保單，符合行業慣例。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，在中國大陸境內外均設有茶飲店。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。

## 業 務

下表載列截至所示日期我們茶飲店的租賃協議的到期情況。

	截至12月31日								
	2018年			2019年			2020年		
	建築面積	未償還 租賃負債	租賃 協議數目	建築面積	未償還 租賃負債	租賃 協議數目	建築面積	未償還 租賃負債	租賃 協議數目
一年內到期	4,148	167,409	28	5,591	291,700	56	9,678	364,733	80
一年後但兩年內到期	5,099	170,154	52	9,078	294,341	73	9,325	357,207	65
兩年後但五年內到期	35,412	390,161	195	67,440	630,600	306	85,350	604,320	373
五年後到期	9,284	35,332	36	11,711	36,974	44	14,474	30,466	66
總計	<u>53,943</u>	<u>763,056</u>	<u>311</u>	<u>93,820</u>	<u>1,253,615</u>	<u>479</u>	<u>118,827</u>	<u>1,356,726</u>	<u>584</u>

下表載列按地理位置劃分奈雪的茶及台蓋茶飲店的租賃開支明細。

	截至12月31日止年度					
	2018年		2019年		2020年	
	奈雪的茶	台蓋	奈雪的茶	台蓋	奈雪的茶	台蓋
	(每月每平方米人民幣元)					
<b>租賃開支<sup>(1)</sup></b>						
一線城市	487.7	617.5	466.8	719.0	403.0	719.5
新一線城市	448.1	508.0	387.4	456.2	294.2	291.2
二線城市	302.6	483.1	347.7	518.3	255.5	392.1
其他城市 <sup>(2)</sup>	-	-	423.5	-	281.3	-

附註：

(1) 相等於使用權資產折舊以及其他租金及相關開支的總和。

(2) 包括(i)中國大陸其他線城市及(ii)中國大陸境外城市(包括香港特區及日本大阪)。

截至2020年12月31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

### 於中國大陸的租賃物業

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154,430平方米的759項物業，用作我們在中國的茶飲店、倉庫及辦公空間。759項租賃物業當中，總建築面積約為135,388平方米的619項租賃物業用作我們的茶飲店，餘下總建築面積約為19,042平方米的140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。我們現有租賃協議的續約一般需經訂約方重新磋商，在若干現有租賃協議下，我們亦按合約規定享有續約優先權。此外，我們的中國法律顧問告知我們，適用的中國法律及法規規定，租約到期後，在同等條件下，物業現有承租人擁有優先於其他潛在承租人租賃該物業的權利。因此，我們一般對我們現有的所有租賃協議享有約定及／或法定的優先續約權。於往績記錄期間，由於我們強大的品牌聲譽，我們在以相似現有條款重續租賃協議方面並未遇到任何重大困難。除我們因搬遷以及其他戰略及商業考量而決定不重續現有租賃協議及其後關停相關茶飲店的情況外，於往績記錄期間，我們的所有到期的租賃協議均已及時重續。為免生疑，於往績記錄期間，我們茶飲店關閉概非因我們未能重續相關租賃協議所致。有關我們於往績記錄期間關停的茶飲店數目及其原因詳情，請參閱「*奈雪的茶* 高端現製茶飲店 — *奈雪的茶* 茶飲店網絡 — 近期及計劃擴張」及「*我們的子品牌茶飲店 — 台蓋*」。我們擁有門店內由我們購買的設備及動產，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。

### 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13,351平方米的80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8.6%。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予我們的業主授權證明。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無因該等瑕疵租賃物業遭遇任何安全問題或糾紛。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

---

## 業 務

---

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有瑕疵租賃物業而被物業的合法所有人要求搬離的風險。亦請參閱「風險因素－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其他第三方的質疑，這可能干擾我們的營運及產生搬遷成本」。

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場所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759項租賃物業中有376項須根據中國相關法律法規向中國相關土地及房地產管理局登記及備案，其中350項未進行有關登記或備案。該等物業的總建築面積約為65,777平方米，約佔我們在中國租賃物業總建築面積的42.6%。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。



---

## 業 務

---

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3,500,000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」。

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，若租賃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。

### 中國大陸境外租賃物業

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，用於我們在香港特區及日本的業務營運。在三項租賃物業中，兩項分別租賃作香港特區及日本的奈雪的茶茶飲店，剩餘一項位於日本，用於辦公。我們中國大陸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。

---

## 業 務

---

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。

### 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（其中包括），(i) 對環境、社會及監管（「**ESG**」）事宜的適當風險管治，包括氣候相關風險及機遇；(ii) 主要利益相關者的身份及與彼等的溝通渠道；(iii) ESG管治架構，(iv) ESG策略制定程序；(v) ESG風險管理及監察；及(vi)確定關鍵績效指標（「**KPI**」）、相關計量指標及緩解措施。

### 管治

根據我們的ESG政策，我們在董事會下設有ESG委員會。ESG委員會由我們的總經理及副總經理領導，負責監督及主導本公司的ESG計劃。此外，我們設有一個由各主要營運職能部門（包括我們的法律、人力資源、財務、營運、建設以及研發部門及供應鏈管理中心）領導組成的ESG工作組。以下列載我們ESG工作組的主要職責及責任：

- 了解最新的ESG相關法律法規，包括上市規則的適用條文，隨時告知董事會相關法律法規的任何變動，並根據最新的監管規定更新我們的ESG政策；
- 根據我們的業務營運確定本集團的主要利益相關者，了解相關利益相關者就ESG事宜的影響及獨立性；
- 根據適用法律、法規及政策，定期評估ESG相關風險，尤其是氣候變化相關風險，以確保履行我們有關ESG事宜的責任；

---

## 業 務

---

- 監察我們的ESG政策的有效性並確保其落實；及
- 每年向我們的管理層報告我們的ESG政策落實情況並編製ESG報告。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未受到任何ESG相關事件的重大不利影響。

### 指標及目標

我們深信關愛地球的重要性，努力在我們作為營利性公司的角色及改善地球人類的生活之間取得平衡。根據我們的ESG政策，我們建立了一套全面的關鍵績效指標來約束和指導我們的業務運營。

### 用電

*指標及目標。*雖然中國法律顧問已告知我們，中國法律法規並無明確規定用電量的監管上限，但我們積極節約能源以響應政府倡議。我們使用每間茶飲店的年平均用電量來評估我們的用電量。2020年，我們每間茶飲店的年均用電量為10,829千瓦時。我們打算在未來三年內繼續降低每間茶飲店的年平均用電量。

*達成目標的措施。*我們繼續優化茶飲店設計，以利用自然採光並減少用電。我們購買及在茶飲店使用環保設備和設施，如節能空調。我們利用遠程控制系統來避免在非工作時間意外用電。我們亦在培訓期間提高員工的能源消耗意識。

### 用水

*指標及目標。*中國法律顧問已告知我們，雖然中國各地的政府可能不時頒佈地區法規及政策或發起各種倡議及行動要求節約用水，但並無明確的用水量監管上限。然而，我們自願履行社會責任節約用水。我們使用每間茶飲店的年平均用水量來評估我們的用水量。2020年，我們每間茶飲店的年平均用水量為240噸。我們打算在未來三年內繼續降低每間茶飲店的年平均用水量。

*達成目標的措施。*我們繼續在茶飲店推出自動化設備，自動監測和控制洗餐具用水。我們定期檢查水箱以防止漏水。我們致力於通過各種活動和事件在本集團內培養節約用水文化。

## 業 務

### 資源消耗

我們致力節能及可持續發展，努力降低對環境造成的負面影響。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。截至最後實際可行日期，我們已要求網絡內的所有茶飲店均不再使用不可降解塑料包裝材料。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帶可重複使用的杯子，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。



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。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們已在所有重大方面遵守與資源消耗及污染物排放有關的中國相關法律、法規及規則，包括將污染物排放量維持在相關監管限額內。

### 社會責任

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



## 業 務

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。

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。



---

## 業 務

---

### 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

根據中國相關法律法規，我們須取得必要的牌照、批准及許可證方可經營業務，其中食品經營許可證、規定的建設工程消防驗收或竣工驗收消防備案以及公眾聚集場所投入使用、營業前消防安全檢查合格證等對我們的業務意義重大。

據中國法律顧問告知，董事確認，除本節所披露者外，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）。

### 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1.1%）未能完成規定的建設工程消防驗收或竣工驗收消防備案。在該等茶飲店中，有(i)四間茶飲店因各種實際困難而未能完成規定的建設工程消防驗收或竣工驗收消防備案，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建設工程消防驗收或竣工驗收消防備案，導致我們就規定的建設工程消防驗收或竣工驗

---

## 業 務

---

收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建設工程消防驗收或竣工驗收消防備案申請；及(ii)我們正在就三間茶飲店辦理規定的建設工程消防驗收或竣工驗收消防備案申請。

截至最後實際可行日期，我們共有18間茶飲店(或約佔我們茶飲店總數的2.9%)未能完成消防檢查。在該等茶飲店中，有(i) 15間茶飲店因各種實際困難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建設工程消防驗收或竣工驗收消防備案，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)我們已就三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，其未能完成規定的建設工程消防驗收或竣工驗收消防備案且未完成消防檢查。

因此，截至最後實際可行日期，(i)有六間茶飲店已提交或正在辦理規定的建設工程消防驗收或竣工驗收消防備案或消防安全檢查(視情況而定)申請，及(ii)合共有17間茶飲店由於各種實際困難未完成規定的建設工程消防驗收或消防安全備案及／或消防安全檢查。對於我們已提交或正在辦理規定的建設工程消防驗收或竣工驗收消防備案或消防安全檢查(視情況而定)申請的六間茶飲店，截至最後實際可行日期，預期完成相關消防安全手續的時間受多項超出我們控制範圍的因素影響，包括相關地方政府部門的申請審批流程。然後，我們一直並將繼續調動內部資源及在商業合理的基礎上盡全力盡快完成該等手續。

於全公司範圍內合規審閱過程中，我們已知悉該等不合規事件。截至最後實際可行日期，我們在23間茶飲店開業之前，並無完成規定的建設工程消防驗收或竣工驗收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。

## 業 務

### 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建設工程消防驗收或竣工驗收消防備案或消防安全檢查(視情況而定)申請的六間茶飲店，我們獲中國法律顧問告知(i)我們完成規定的建設工程消防驗收或竣工驗收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，我們能夠完成該等六間茶飲店的上述事項；及(ii)一旦我們完成規定的建設工程消防驗收或竣工驗收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。

對於因各種實際困難而無法完成規定的建設工程消防驗收或竣工驗收消防備案及／或消防安全檢查的餘下17間茶飲店，在我們開始運營時未能夠完成規定的建設工程消防驗收或竣工驗收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4.52百萬元，其中每間茶飲店因未能完成規定的建設工程消防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17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罰款，並沒收我們的按金及部分已付租金。然而，我們的中國法律顧問已告知我們，由於這17間茶飲店違反消防安全規定，我們會受到有關政府部門重大行政處罰的風險甚微，理由如下：

- 對於截至最後實際可行日期我們未能通過消防安全檢查的15間茶飲店，中國法律顧問已約談或詢問相關政府主管部門，確認如有關茶飲店能夠通過現場檢查，相關政府部門不會對違反消防安全規定的行為施加重大行政處罰。

因消防安全顧問告知(其中包括)所有該等茶飲店均已遵守適用的消防法律、法規及準則，足以通過所需的消防安全檢查，中國法律顧問認為，本公司因該15間茶飲店違反消防安全規定而受到有關政府部門任何重大行政處罰的風險甚微。

## 業 務

- 關於我們未能完成消防安全備案的四間茶飲店（為避免混淆，於最後實際可行日期有兩間重疊的茶飲店未能完成消防安全備案及消防安全檢查），中國法律顧問已告知，根據《中華人民共和國消防法》，未能完成消防安全備案的建設項目須被責令整改，並被處以人民幣5,000元以下的罰款。此外，建設項目經政府有關部門抽查不合格的，責令停建整改。逾期不整改的，由政府有關部門責令關閉或者停止經營，並處人民幣30,000元以上人民幣300,000元以下的罰款。

基於(i)我們於往績記錄期間及截至最後實際可行日期為止，並無就相關的消防安全違規事件受到任何重大行政處罰；(ii)消防安全顧問認為（其中包括）所有該等茶飲店均已遵守適用的消防安全法律、法規和準則，足以完成所需的消防安全備案；及(iii)我們已承諾，如有關政府部門下令整改有關的消防安全違規事件，我們會完全服從該命令，中國法律顧問認為，我們因該等四間茶飲店違反消防安全規定而受到有關政府部門重大行政處罰的風險極低。

於往績記錄期間，於2018年、2019年及2020年，23間茶飲店產生的收益分別為人民幣67.0百萬元、人民幣118.5百萬元及人民幣149.9百萬元，分別佔我們於相關期間總收益的6.2%、4.7%及4.9%。於同期，23間茶飲店（均為奈雪的茶茶飲店）產生的經營利潤分別為人民幣14.0百萬元、人民幣21.2百萬元及人民幣20.4百萬元，分別佔我們奈雪的茶茶飲店產生的經營利潤總額的8.1%、5.7%及5.8%。截至最後實際可行日期，我們並無因未及時就23間茶飲店完成必要的消防安全程序而受到任何實際行政處罰，而我們就該等不合規事件可能產生的最高罰款將為(i)人民幣5.73百萬元，其中包括對未完成規定的建設工程消防驗收或消防安全檢查的每家茶飲店罰款人民幣300,000元，及對未完成消防安全備案的每家茶飲店罰款人民幣5,000元；及(ii)關停尚未就有關不合規事件作出整改的茶飲店。

## 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安保措施，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。未能完成規定的建設工程消防驗收或竣工驗收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建設工程消防驗收或竣工驗收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建設工程消防驗收或竣工驗收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安全評估的國有企業。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23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違規通報；(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建設工程消防驗收或竣工驗收消防備案或消防安全檢查（視情況而定）可以完成；(vii)我們僅因各種實際困難而未能完成23間茶飲店中的17間規定的建設工程消防驗收或竣工驗收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，在完成規定的建設工程消防驗收或竣工驗收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建設工程消防驗收或竣工驗收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建設工程消防驗收或竣工驗收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。

我們的內部控制顧問甫瀚諮詢（上海）有限公司於2021年3月對我們與消防安全相關的內部控制措施進行了後續審查。根據該等審查結果，我們的內部控制顧問認為，本集團的強化內部控制措施如持續實施，足以合理地防止類似的消防安全違規事件再次發生。

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4.52百萬元僅佔我們2020年收益的0.1%，(iii)消防安全顧問已告知我們，未能完成規定的建設工程消防驗收或竣工驗收消防備案或消防安全檢查的所有23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建設工程消防驗收或竣工驗收消防備案或消防安全檢查（視情況而定）），且該等茶飲店在通過消防安全部門規定的建設工程消防驗收或竣工驗收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，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、2019年及2020年，社會保險及住房公積金供款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34百萬元。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。截至最後實際可行日期，我們尚未開始為因上述實際困難導致的有關逾期社保及住房公積金繳納供款。

#### 潛在法律後果及最高處罰

中國法律顧問已告知我們，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。中國法律顧問已告知我們，我們遭罰款的風險較低，前提是我們在收到相關中國機關的不合規整改通知後及時全額繳足未繳社會保險及住房公積金。基於董事的估計，2018年、2019年及2020年的社會保險欠繳總額分別為人民幣4.5百萬元、人民幣7.7百萬元及人民幣12.9百萬元。據中國法律顧問告知，於2018年、2019年及2020年，本集團因於往績記錄期間欠繳社會保險可能引致的潛在最高罰款分別約為人民幣13.5百萬元、人民幣23.1百萬元及人民幣38.7百萬元。

---

## 業 務

---

### 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情況：

- 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供款；
- 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，於2020年11月至2021年1月，我們諮詢廣州市社會保險基金管理中心、成都市社會保險事業管理局、武漢市江岸社會保險管理處、西安市養老保險經辦處、上海市社會保險事業管理中心、深圳市社會保障基金管理局直屬分局、西安住房公積金管理中心、廣州住房公積金管理中心、上海市公積金管理中心、深圳市住房公積金管理中心等（經諮詢中國法律顧問，彼等均為提供有關確認的主管政府機關）並自其取得確認：(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。

---

## 業 務

---

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。因此，我們並未對於往績記錄期間及直至最後實際可行日期的社會保險及住房公積金供款欠繳金額計提任何撥備。

### 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]，我們委聘甫瀚諮詢(上海)有限公司為我們的獨立內部控制顧問，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、



---

## 業 務

---

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整體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以及信息申報政策不完善等。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。

下文載列發現的該等缺陷的詳情以及我們隨後採取的相應糾正措施：

- *客戶投訴處理*。內部控制顧問已確定，我們未制定處理客戶投訴的正式政策及程序。為了糾正該缺陷，我們於2021年1月下旬制定並實施了我們的客戶處理政策及程序，為如何正確處理客戶投訴提供了詳細的指導。
- *IT系統管理及維護*。於往績記錄期間，我們並無有關（其中包括）數據轉移、授權管理及數據備份計劃的政策及程序。據我們的內部控制顧問告知，我們已於2021年1月下旬制定了一套全面的相關政策。
- *財務管理*。我們並無正式的書面政策及程序，為（其中包括）會計政策及估計以及相關項目的變更以及財務資料的編製提供明確的指導。於2021年1月下旬，我們採納了內部控制顧問的建議制定相關財務管理政策及程序。
- *報告政策*。內部控制顧問審查後發現我們的報告政策在程序監控及記錄保存方面存在不足。我們加強了內部控制措施，要求所有書面記錄均須由其他人員進行審查後方向相關政府部門公開提交該材料。

獨立內部控制顧問已於2021年1月底進行跟進檢討，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、我們所採取的糾正措施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[編纂]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，亦並非出於不合法目的；
- 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直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。