



YumChina

Yum China Holdings, Inc.
百勝中國控股有限公司

紐交所代號：YUMC 港交所代號：9987



2021 年度報告



東方既白



COFFii & JOY

LAVAZZA
TORINO, ITALIA, 1895

目錄表

第一部分

| | |
|------------------|----|
| 業務..... | 2 |
| 有關高級管理人員的資料..... | 15 |
| 風險因素..... | 21 |
| 物業..... | 63 |
| 法律訴訟..... | 64 |

第二部分

| | |
|-----------------------------|-----|
| 我們普通股的市場、股東相關事宜及買入股本證券..... | 65 |
| 管理層就財務狀況及經營業績之討論及分析..... | 68 |
| 有關市場風險之定量及定性披露事項..... | 92 |
| 財務報表..... | 93 |
| 控制及程序..... | 152 |

第三部分

| | |
|--------------------------------|-----|
| 董事、高級管理人員及企業管治..... | 154 |
| 高級管理人員薪酬..... | 154 |
| 若干實益擁有人及管理層之證券所有權以及股東相關事宜..... | 154 |
| 若干關係及關聯交易以及董事之獨立性..... | 154 |
| 主要會計費用及服務..... | 154 |

前瞻性陳述

本年度報告包括1933年證券法(經修訂)第27A條及1934年證券交易法(經修訂)(「交易法」)第21E條所定義之「前瞻性陳述」。我們擬將所有前瞻性陳述予以涵蓋於1995年美國私人證券訴訟改革法案的安全港條文範圍內。

可基於並非嚴謹陳述歷史或當前事實的特點識別前瞻性陳述。該等陳述通常包括「可能」、「將」、「估計」、「擬」、「尋求」、「預期」、「預測」、「預計」、「相信」、「計劃」、「可」、「目標」、「預料」、「相當可能」、「應」、「預想」、「展望」、「模型」、「繼續」、「持續」等詞彙或其他類似表述。前瞻性陳述乃基於我們目前對未來的業績或事件的預期、估計、假設或預測作出(包括但不限於有關我們拓展餐廳網絡及餐廳組合的策略、提升門店發展表現及開拓新的收入來源的策略、計劃投資技術及優質資產投入、計劃提升數字化及配送能力、加盟業務的發展、物流及供應鏈管理、人口及整體經濟狀況的預計影響以及新冠肺炎疫情的預期影響之陳述)。前瞻性陳述並非未來事件、情況或表現的預想或保證，本質上涉及已知及未知風險、不確定性因素及假設，可能導致我們的實際業績及事件與該等前瞻性陳述所述者大相徑庭。概不保證我們將可實現任何預期、估計、假設或預測。多項因素可能導致實際業績及事件與我們的預期、估計、假設或預測大相徑庭，包括(i)本年度報告所載風險因素中所述之風險及不確定性及(ii)本年度報告所載管理層就財務狀況及經營業績之討論及分析中所述之因素。閣下不應過度倚賴前瞻性陳述(其僅就本表格日期而言)。我們概不會就公開對任何前瞻性陳述作出更新以反映其後事件或情況而承擔任何責任(法律規定作出者則除外)。

語言

本年度報告的英文版與其中文譯本之間如有任何歧義，概以英文版為準。惟本年度報告提述於中國(定義見下文)成立的實體或企業的名稱時，概以中文名稱為準。

第一部分

業務

對「百勝中國」的提述指百勝中國控股有限公司，而對「本公司」及「我們」的提述則指百勝中國及其附屬公司。

「美元」指美國之法定貨幣，「人民幣」則指中華人民共和國（「中國」）之法定貨幣。

肯德基、必勝客、小肥羊、黃記煌、Lavazza、COFFii & JOY、塔可貝爾及東方既白品牌統稱為「品牌」或「品牌概念」。於本年度報告內，「品牌」及「品牌概念」互換使用，「餐廳」、「店」及「門店」等詞彙互換使用。

一般事項

按2021年的系統銷售額計，百勝中國是中國最大的餐飲企業。我們於2021年錄得收入99億美元，截至2021年12月31日有超過11,700家餐廳。我們不斷發展的餐飲網絡包括旗艦品牌肯德基及必勝客，以及小肥羊、黃記煌、Lavazza、COFFii & JOY、塔可貝爾及東方既白等新興品牌。

我們獲授肯德基、必勝客及（待達成若干協定的里程碑後）塔可貝爾品牌在中國大陸地區（不包括香港、澳門及台灣）的獨家運營權和授權經營權。我們完全擁有小肥羊、黃記煌、COFFii & JOY及東方既白品牌的知識產權。肯德基為首個進入中國的全球主要餐飲品牌，於1987年進入中國市場。經過30多年的經營，我們已在中國市場積累豐富的運營經驗。按

2021年系統銷售額計，我們已發展成為中國最大的餐飲企業，截至2021年12月31日有11,788家餐廳，主要覆蓋中國1,600多個城市。我們相信中國境內具有巨大的增長空間，且我們擬重點擴大於現有城市及新城市的業務版圖。

截至2021年12月31日，約85%的餐廳由我們擁有及自營。加盟店通過支付前期加盟費及根據銷售額的百分比計算的持續特許權使用費以及與我們的其他交易（例如採購食品及包裝物、廣告服務及其他服務）為我們貢獻收入。

餐飲品牌

肯德基

按2021年的系統銷售額計，肯德基為中國領先及最大的快餐（「快餐」）品牌。肯德基於1939年由哈蘭·山德士上校（Colonel Harland D. Sanders）在肯塔基州科爾賓鎮（Corbin）創辦，並於1987年在中國北京市開設其於中國的第一家餐廳。截至2021年12月31日，超過8,100家肯德基餐廳遍佈中國1,600多個城市。除原味雞及其他雞肉產品外，肯德基在中國擁有以牛肉堡、豬肉產品、海鮮、米飯、粥、新鮮蔬菜、甜品、咖啡、茶飲及多種其他產品為特色的豐富菜單。肯德基亦努力提高不同渠道（包括堂食、外賣、外帶及預製食品）的收入。肯德基主要與中國的西式快餐品牌競爭，如麥當勞、德克士及漢堡王，我們相信，截至2021年底，肯德基的門店數目約為其最接近的競爭對手的兩倍。

必勝客

按2021年的系統銷售額及截至2021年12月31日的餐廳數目計，必勝客為中國領先及最大的休閒餐飲（「休閒餐飲」）品牌，提供不同時段的食物，包括早餐、午餐、下午茶及晚餐。必勝客自1990年在北京市開設首家中國餐廳以來發展迅速。截至2021年底，超過2,500家必勝客餐廳遍佈中國600多個城市。必勝客的菜單豐富，提供各類披薩、牛排、意大利麵、米飯及其他主菜、小食、飲料及甜品。我們相信，截至2021年底，必勝客的餐廳數目約為於中國與其最接近的西式休閒餐飲競爭對手的六倍。

其他品牌

除肯德基及必勝客外，我們的餐飲品牌組合亦包括小肥羊、黃記煌、Lavazza、COFFii & JOY、塔可貝爾及東方既白。

- **小肥羊**。小肥羊起源於中國內蒙古，專營在中國尤其是在冬季深受歡迎的火鍋。截至2021年12月31日，小肥羊於中國及國際市場擁有240多家門店。其中，220家門店為加盟店。
- **黃記煌**。我們於2020年4月完成了對於黃記煌控股權益的收購。黃記煌於2004年創立，截至2021年12月31日在國內外擁有超過650家門店。黃記煌主要以加盟模式經營，為業內領先的燜鍋品牌。
- **Lavazza**。於2020年4月，我們與世界聞名的意大利家族咖啡公司Luigi S.p.A（「Lavazza Group」）合作，並成立了一家合資公司（「Lavazza合資公司」），以在中國探索及發展Lavazza咖啡店品牌概念。於2021年9月，本公司與Lavazza Group訂立協議，以

加快在中國擴充Lavazza咖啡店，提供優質正宗的意式咖啡體驗。截至2021年12月31日，中國有58家Lavazza門店。

- **COFFii & JOY**。COFFii & JOY是我們於2018年開發的咖啡品牌，主打精品咖啡。於2021年12月31日，中國有36家COFFii & JOY門店。
- **塔可貝爾**。塔可貝爾是全球領先的西式快餐品牌，專門提供墨西哥風味的食物，包括塔可、布里特卷、芝士烤餅、沙拉、玉米片及類似食物。我們於2016年12月在中國上海市開設首家塔可貝爾餐廳。截至2021年12月31日，中國有37家塔可貝爾門店。
- **東方既白**。東方既白是中式快餐品牌，主要分佈於交通樞紐。該品牌受到了新冠疫情的嚴重影響。因此，我們已決定終止運營該品牌。截至2021年12月31日，中國有五家東方既白門店且所有門店計劃將於2022年永久關閉。

策略

我們的主要策略為通過內生增長、發展加盟店、開發新餐廳品牌概念及線上業務，增加品牌組合的銷售及利潤。我們正在加速門店網絡擴張，穩步邁向20,000家門店的下一個里程碑。我們會驅動核心品牌以及Lavazza等新興品牌的增長。我們將繼續投資於數字化及供應鏈，此乃我們增長的關鍵動力。

繼續策略性拓展餐廳網絡

我們對中國的長期市場機遇充滿信心。我們認為我們的餐廳門店數目有潛力在日後發展至20,000家或以上，目前我們正在追蹤1,100多個尚無肯德基或必

勝客餐廳覆蓋的城市。

- **進一步拓展業務版圖。**連鎖餐廳於中國，特別是低線城市，滲透率較低。隨著經濟增長及城市化率的提高，中產階級及外出用餐的人群迅速擴大，我們認為中國國內仍有巨大的增長空間，所以我們擬重點擴大我們在現有及新城市的業務版圖。有關與此發展策略相關的風險之其他資料，請參閱標題為「風險因素」一節，包括標題為「我們可能無法達致既定發展目標；積極進取發展可能蠶食現有銷售；及新餐廳可能無法盈利。」的風險因素。
- **餐廳發展規劃。**我們積極探索各種新餐廳模式，以支持進一步擴張門店，包括旨在迎合不同顧客需求及適應不同場合的不同門店設計或服務模式。我們認為，我們的先發優勢和豐富的本地化專業知識將有助我們打造穩健的發展規劃，以把握市場機遇。
- **特許經營的機會。**在繼續專注於經營本公司自營餐廳的同時，我們亦將繼續為核心品牌及新興品牌尋求特許經營的機會。於2021年12月31日，我們約15%的餐廳由加盟商運營。基於我們有強勁的單店效益、標準化的運營模式及多樣化的門店形式來帶動餐廳增長，我們預計對我們的品牌加盟需求巨大。儘管中國的特許經營市場與發達市場相比仍處於發展初期，惟我們計劃日後繼續豐富加盟店的門店組合，尤其是在加油站等特定渠道。
- **發展新興品牌。**小肥羊、黃記煌、Lavazza、COFFii & JOY及塔可貝爾等新興品牌的主要發展策略為專注於探索合適的業務模式，以實現可持

續發展。此外，我們計劃繼續努力為該等新興品牌進行產品創新及運營升級，以於日後擴大運營規模。

繼續改善單店層面的表現及開拓新的收入來源

- **食品創新及價值定位。**我們將繼續專注於食品創新及價值定位提升。我們十分了解核心菜品的優勢。同時，我們尋求持續推出創新菜品，以滿足不斷變化的顧客喜好及符合本土口味、推動顧客的消費熱情並繼續擴大品牌吸引力。各餐飲品牌有專屬的菜品，並重視以優質食材製作食品。我們將繼續開發獨特的配方、有區域特色的菜品及特別的調味品，以具競爭力的價格提供具吸引力、美味及快捷方便的食物。此外，肯德基計劃繼續專注於提供高性價比的產品，如全家桶及全天不同用餐時段的套餐選擇，必勝客計劃繼續開展多種促銷活動。肯德基和必勝客將繼續推出其各自標誌性的促銷活動「瘋狂星期四」和「尖叫星期三」，以具吸引力的價格提供精選菜品，並已得到消費者的正面反饋。我們認為，我們持續的食品創新及價值定位對通過提高訂單頻率及訂單規模提升單店層面表現發揮關鍵作用。
- **用餐時段機會。**我們認為，各個品牌都充滿用餐時段的機會。例如，肯德基增加不同時段的產品供應，包括夜宵小食及下午茶，而必勝客繼續提升早餐及商務午餐銷售額。
- **完美的店內體驗。**我們不斷尋求改善顧客體驗的方法。例如，我們計劃繼續對餐廳裝修進行投入。我們的品牌亦力求提高效率以促進銷售額增長。例如，我們簡化菜單，並完善店內自助點餐

機。我們亦通過自有的智能手機應用程式及預點餐服務擴展我們的外賣業務。為進一步改善顧客體驗，我們亦評估在餐廳採用其他數字化方案的可能性，並將繼續對該領域進行投入，如下文所進一步討論。

堅持技術投入，重點把握數字化、外賣及店外消費機遇

我們將繼續堅持技術投入，以進一步增強及保持我們的競爭優勢。我們將專注於改善整體技術基礎設施以及數字化和配送能力。我們相信，該等舉措將進一步支持我們的可持續發展，提高運營效率並確保質量。我們的數字化及外賣策略載於下文。

- **數字化**。於2021年12月31日，肯德基及必勝客的會員計劃分別有逾3.30億會員及約1.10億會員。會員計劃有效地提高了訂單頻率並增強顧客忠誠度。於2021年，數字點餐約佔肯德基及必勝客公司餐廳收入的86%。日後，我們將繼續利用強大的數字化生態系統驅動銷售增長、改善顧客體驗及提高運營效率。我們計劃增加對端到端數字化、自動化及人工智能(「人工智能」)的投入，以更有效地連接線上流量與線下資產。為提高我們的運營效率，我們將專注於將面向顧客的前台系統與運營及供應鏈等後台系統連接。
- **外賣**。中國於新興的線上至線下(或O2O)市場處於全球領先地位。於O2O市場，線上數字化訂單技術與傳統實體零售店相融合，以改善顧客體驗。通過將我們強大的餐廳運營能力與能讓消費者隨處訂餐的外賣網絡結合，我們看到外賣市場巨大

的增長潛力。2021年，外賣約貢獻公司餐廳收入的32%。日後，我們將通過採用創新技術、推出新的外賣菜品及開發新穎外賣服務理念(如雨神宅急送)，繼續優化外賣服務。

- **新零售**。作為我們促進店外消費場景的收入增長戰略的一環，我們的新零售產品旨在藉助我們的線上和線下渠道滿足在家消費的需求。我們推出了炒飯、牛排和意大利麵等預製食品以及咖啡膠囊，以讓顧客可以隨時享用該等產品。我們將繼續利用我們的產品創新能力、供應鏈、線上和線下資產把握機會。

策略性拓展餐廳組合

我們擬憑藉核心品牌維持我們於中國快餐及休閒餐飲市場的行業領先地位，並於佔據中國餐飲業大量份額的中餐市場建立更穩固的市場地位及增強對中餐的專業知識。於2020年4月，我們完成收購中國領先的特許經營休閒餐飲公司—黃記煌的控股權益。於收購黃記煌後，我們成立了中餐事業部以管理我們的中式餐飲品牌。

我們亦正在打造覆蓋不同顧客群體的咖啡組合，以抓住中國目前滲透率相對較低的咖啡市場，包括肯德基品牌提供的便利和實惠的咖啡產品(「K咖啡」)以及孵化品牌COFFii & JOY為喜愛咖啡的人士提供的精品咖啡。於2021年，我們於肯德基出售1.70億杯咖啡。於2020年4月，我們亦與Lavazza合作，於中國探索及開發Lavazza咖啡店品牌概念，目標是於2025年開設1,000家Lavazza門店，於愜意的環境提供優質及

正宗的意大利咖啡。截至2021年12月31日，中國已有58間Lavazza門店。

審慎投資優質資產

我們的投資策略主要專注於三個領域：具有巨大的協同增長潛力的餐飲品牌、合資企業及為品牌賦能的相關領域(如生態系統、科技)。我們繼續識別及評估投資優質品牌的機會，以把握發展機會。此外，我們尋求投資重要的增長動能—數字化及供應鏈的潛在機遇，以進一步增強競爭力。我們將根據各投資標的的戰略價值、品牌資產、業務規模及財務表現等因素審慎評估資產投資標的。

運營管理

餐廳管理

我們的餐廳管理架構因餐飲品牌及餐廳規模而異。一般而言，由我們運營的各家餐廳由餐廳經理連同一名或多名副經理管理。餐廳經理熟悉業務且訓練有素，大部分受過大學水平教育。高級運營負責人定期監督及指導餐廳經理的表現。各家餐飲品牌均發佈詳盡的手冊，並再為符合當地法規及慣例進行定制。該等手冊載列餐廳運營各方面的標準及規定。餐廳管理團隊負責各餐廳的日常運營以及確保遵守運營標準。各餐廳經理亦負責處理客戶投訴及緊急情況。

加盟店管理

截至2021年12月31日，我們約15%的餐廳為加盟店。我們的加盟計劃旨在提高一致性及質量，而我們有選擇性地授出特許經營權。加盟商提供資本，初期向我們支付加盟費用並購買或租賃土地使用權、樓宇、設備、招牌、座位、存貨及消耗品；以及長遠而言通過擴張再次投資業務。加盟商通過支付預付加盟費用及持續支付根據銷售額的百分比計算的特許權使用費，以及就與我們的其他交易(例如購買食品及包裝物、廣告服務及其他服務)付款，為我們貢獻收入。

我們的加盟協議訂明具體的運營標準，與本公司自營餐廳規定的標準一致。與本公司自營餐廳相同的是，加盟店亦須受到我們的內部質量審查及檢閱。本公司自營餐廳與加盟店並無顯著的運營差異。

我們認為，與加盟商及其代表維持穩固開放的關係非常重要。為此，我們投入大量時間，與加盟商及其代表組織在產品、設備、運營改善及標準以及管理技術等業務的主要方面進行合作。

擴張管理

我們認為，中國境內有大量的擴張機會，我們擬將努力專注於現有及新城市擴大我們的業務版圖。我們的餐廳數目由2016年底的7,562家增加至2021年底的11,788家，複合年增長率約為9%。我們預期通過內生增長、增加加盟店及開發新興品牌擴張業務。

我們的擴張策略系統性地專注於各城市層級的高潛力地區，包括進入現有城市和新城市內的新商業區。我們根據地點的潛力、潛在財務回報和對附近門店的潛在影響評估每一個潛在的餐廳地點。我們在選址過程中考慮的因素包括當地社區的經濟及人口的狀況和前景、消費模式、人均國內生產總值及人口密度、產生顧客流量的購物商場、學校及住宅區域等活動中心的情況以及周邊地區的其他餐廳數量。我們亦考慮同一品牌下現有餐廳的顧客流量及相隔距離，以減少從現有餐廳產生的銷售轉移。由於我們正在開設更多小型餐廳並且積極地控制成本，於2021年，肯德基及必勝客每家新餐廳的平均資本支出約為人民幣150至250萬元。

供應鏈管理

本公司的餐廳(包括加盟商經營的餐廳)大量採購食品及包裝物、設備及其他餐廳用品。購買的主要產品包括蛋白質食材(包括家禽、豬肉、牛肉及海鮮) 奶酪、油、麵粉及蔬菜以及紙造及包裝物料。本公司並未遇到供應的重大、持續的短缺，且大部分該等產品一般有替代來源。就採購物品支付的價格會有所波動。當價格上漲時，品牌可能嘗試將該增幅轉嫁予顧客，惟概不保證實際上可以進行轉嫁。我們亦通過就關鍵食材訂立長期批量購買協議控制原材料成本。

我們與800多家獨立供應商合作，其大多數位於中國。我們執行嚴格的供應商資格認證流程，包括供應商的合規性檢查及實地審查，以確保供應商符合我們的食品安全及質量控制標準。我們為所採購的

食材及消耗品制定詳細規格。我們認為，供應鏈管理對於我們業務的可持續性至關重要，且我們致力於在供應鏈管理系統中應用數字化及自動化技術。我們內部的綜合供應鏈管理系統僱用超過1,400名員工，負責食品安全、質量控制、採購管理、物流、工程及供應鏈系統。

此外，我們運營量身定制的全球一流的物流管理系統，該系統能適應大規模且覆蓋廣泛的複雜信息傳遞以及快速的門店擴張。為進一步鞏固供應鏈網絡，本公司於2021年收購地塊建立三個新的物流中心。本公司與多家獨立擁有及運營的分銷商合作，利用32個物流中心將供應物資派送至本公司的自營餐廳及加盟店以及第三方顧客。此外，本公司擁有為其中餐事業部而設的調味料工廠，其生產並向黃記煌及小肥羊加盟店銷售調味料。本公司與多名供應商合作的供應鏈策略以及建立的龐大物流網絡，使我們在單個供應商或物流中心無法供應的情況下，仍可繼續供應產品。

為提升我們的採購過程的效率及效益，本公司採用集中採購模式，藉此我們為大多數餐廳(不論所有權)自認可供應商集中採購絕大多數食品及包裝物。本公司認為這種集中採購模式有助於本公司保持質量控制及通過批量採購取得更好的價格及條款。

食品安全及質量控制

食品安全是本公司的首要任務。食品安全體系包括對我們餐廳及外賣系統中的員工實施嚴格標準及進行培訓以及對供應商的要求。該等標準及培訓主

題包括但不限於員工健康、產品處理、食材及產品溫度管理以及防止交叉污染。食品安全培訓的重點在於預防疾病、食品安全及日常營運遵守法規等。我們的標準亦有助在新建或翻新現有餐廳時遵守中國適用的法律法規。有關食品安全問題的進一步資料，請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 食品安全及食源性疾病問題可能對我們的聲譽及業務造成不利影響」。

質量控制部門定期對所有餐廳的食品安全及運營表現進行突擊檢查，涵蓋食品安全、產品質量和顧客服務。我們亦定期對主菜品進行產品質量檢查，並對餐廳的餐具、小器具、水、冰及食物進行微生物檢驗，以確保其符合規定的標準。

就外賣系統而言，我們已為肯德基及必勝客建立外賣服務團隊。我們要求所有第三方外賣合作夥伴簽署並嚴格執行關於外賣食品的食品安全及質量操作的承諾書，當中對監管合規性、員工管理、餐飲、外賣設施、設備及嚴格管理第三方平台食品作出明確的規定。

創新及數字化

我們的願景是成為全球最創新的餐飲先鋒。我們致力於在業務模式及餐廳經營方面進行創新，使我們能夠全面接觸顧客，並以科技驅動和愉悅的方式提供優質的產品及服務，這正是我們口號「好吃好玩，有裡有面」的鮮明寫照。

我們認為，我們是中國餐飲品牌中利用和投資創新數字化技術實現業務運營現代化及快速發展的先鋒及先行者，此舉對增強及保持我們在中國的競爭優勢至關重要。近年，我們加大對數字化的投入，著手開始業務運營的端到端數字化。於2021年，我們在上海、南京及西安三地開設數字化研發中心，以增強我們內部的數字化能力，並利用先進技術支持可持續的業務增長。

用餐體驗

菜單創新

我們的價值定位是以優惠的價格提供具吸引力、美味及快捷方便的食物。我們擁有一支食品創新專責團隊，主要專注於新食譜的開發和創新以及現有產品的改進。於2021年，我們於所有餐飲品牌共推出超過500款新式及經改良的產品。憑藉我們累積的本地化專業知識及大量消費者口味喜好的數據，我們已成為食品創新的先鋒，推動中國快餐及休閒餐飲的發展。

我們的菜單創新工作亦得到位於上海的佔地2萬7千平方呎的世界級創新中心的支持，以開發新食譜、烹飪方法及菜單構思。創新中心為一體化研發中心，旨在使用新食材及新烹飪方法產生新的菜單創意及構思，以快速推出創新產品，迎合顧客的本地口味。

點餐

於2016年12月，肯德基在全國範圍內推出手機自助點餐服務，讓顧客可在線上點餐及店內取餐。必勝客於2018年推出桌邊掃碼點餐，讓顧客可以使用手

機掃描二維碼進行點餐。現在，手機點餐已成為我們超級Apps（包括肯德基超級App及必勝客超級App）的標準功能。顧客亦可通過我們於微信設置的專屬小程序點餐。此外，在若干商業區，店內點餐機為顧客提供方便快捷的數字化點餐選項。我們繼續完善我們的超級App，以滿足顧客的需求並改善其數字體驗。例如，2021年，我們在肯德基超級App中推出了個性化菜單展示，在必勝客超級App中推出了「超值加購」功能。於2021年，數字化訂單佔肯德基及必勝客公司餐廳收入的約86%。

支付

我們早於2015年6月開始與支付寶在數字化支付功能方面合作，使我們成為中國首批向顧客提供數字化支付的連鎖餐廳之一。於2016年，我們開始就移動支付與微信支付合作。數字化支付佔公司銷售額的百分比越來越高，由2016年的33%上升至2017年的61%，並進一步升至2018年的81%、2019年的91%、2020年的97%及2021年的98%。百分比上升表明消費者越來越喜歡該功能，反映我們業務模式駕馭科技力量的能力。採用數字化及移動支付技術質量控制減少顧客等待時間，使顧客不用掏錢包甚至手機等方式提供更好的顧客體驗，而且減少現金管理所需的人員並降低與現金管理相關的潛在風險。除上述與主要第三方移動支付供應商的業務關係外，我們於2019年第一季度與中國銀聯合作及推出「神錢包」。

我們於2017年9月在杭州的肯德基餐廳推出「刷臉支付」，成為全球首家將人臉識別技術商業化用於支付的公司。「刷臉支付」能使顧客在數字化點餐機上支付訂單，而無需掏錢。得到積極反饋後，於2021年

12月31日，我們於中國各地約1,600家肯德基餐廳實行「刷臉支付」。

顧客忠誠度及互動

中國已經進入超級Apps的時代，其通過嵌入小程序或於應用程序內提供與其他應用程序的鏈接，可於單一應用程序中集合消息、電子商務及支付等多種功能為一體。於2016年初，肯德基超級App在全國範圍內推行。超級Apps於整個數字化生態系統中發揮非常重要的作用，原因是其提供用餐前中後的便利、效率及趣味功能，實現數字化顧客體驗。

透過超級Apps及微信小程序可促進會員參與度，原因為超級App及微信小程序是讓消費者註冊我們會員計劃的主要平台。此外，我們繼續通過引入付費專享會員計劃將會員基礎變現，增加我們品牌的消費頻率。該等變現機遇很大程度上依賴我們透過超級Apps與用戶的互動。於2021年12月31日，肯德基及必勝客會員計劃合共擁有逾3.60億會員。會員銷售增加至2021年系統銷售額約60%。我們認為，與顧客進行創造性及有趣的互動可幫助我們改善顧客體驗及增強顧客的忠誠度，最終將提高銷售額。

外賣

我們認為，食品外賣為於中國推動增長的重要動力。我們是中國最早提供外賣服務的餐飲企業之一。肯德基早於2010年便建立其自有的外賣平台並開始接收在其移動應用程序上下達的外賣訂單。自2015年起，我們亦為最早與O2O外賣平台合作的餐飲企業之一，以進一步產生外送流量。除通過外賣平台點餐外，顧客亦可通過肯德基及必勝客的超

級Apps下達外賣訂單。我們自有渠道產生訂單的能力使我們在與外賣平台進行商業合作中處於有利地位，並以更具競爭力的方式管理成本及佣金。於2021年，肯德基約三分之一的外賣銷售及必勝客約20%的外賣銷售額來自我們的自有渠道。

過往，我們使用自有的專屬騎手配送通過外賣平台下達的訂單，或支付額外佣金以獲取外賣平台提供的配送服務。自2019年起，我們使用自有的專屬騎手向肯德基及必勝客門店的顧客配送通過外賣平台下達的訂單，我們認為這可讓我們更好地控制配送質量，並增強我們在高峰時段及時配送的能力。該等專屬騎手與我們或外賣平台訂約，專門為肯德基或必勝客的門店配送訂單。於2019年，通過外賣錄得的公司餐廳收入佔比佔公司餐廳收入總額的約21%，並進一步提升至2020年的約30%及2021年的32%，部分是由於新冠肺炎疫情導致外賣訂單增加。

餐廳模式創新

為配合我們的發展，我們專注於開發新的餐廳模式及升級現有餐廳。我們開發多種餐廳模式，以滿足不同的顧客需求。例如，我們的小店模式通過縮小門店面積及其他降低成本的措施，讓我們能進一步滲透到低線城市，並更靈活的在高線城市擴張。此外，我們持續尋找改善顧客體驗的方式。我們加快餐廳的升級和改造，以應用最新的技術、設備及基礎設施，並改善用餐體驗。於2021年12月31日，約78%的肯德基餐廳及89%的必勝客餐廳已在過去五年進行改造或建設。我們的品牌亦尋求提高效率以推動銷售增長。例如，我們簡化菜單，並完善店內自助點餐機。

運營效率

我們大幅投資建立高效的技術基礎設施，作為我們智能餐飲網絡管理的基礎並促進我們品牌旗下所有餐廳的高效和創新的餐廳運營。我們採用人工智能驅動的技術分析及預測交易量，以便我們改善人員排班及庫存管理。舉例而言，「運營大腦」是一個端到端的人工智能系統，能整合門店的經營數據，協助餐廳經理做出決策。此外，管理人員及員工亦配備自行設計的「智能手錶」，而於若干試點門店配備「智能眼鏡」，以密切監控餐廳的實時點餐及服務程序並及時進行人員調整，大幅提高管理效率及顧客滿意度。我們認為，我們通過數字化、自動化、物聯網與人工智能提升食品安全、取代人工操作以及改善店面總體效率。

知識產權

我們若干重要商標及服務商標的使用受本公司間接全資附屬公司百勝諮詢(上海)有限公司(「百勝諮詢」)與Yum! Brands, Inc. (「YUM」) (自2020年1月1日起透過YRI China Franchising LLC (一間YUM之附屬公司)，而先前則自2016年10月31日起至2019年12月31日止透過Yum! Restaurants Asia Pte. Ltd. (YUM之另一間附屬公司))訂立的主特許經營協議規管。根據主特許經營協議，我們在中國大陸地區(不包括香港、澳門及台灣)為肯德基及必勝客的獨家特許經營商，待達成若干協定的里程碑後，亦為塔可貝爾品牌及其相關標誌以及其他餐飲服務的知識產權在中國大陸地區(不包括香港、澳門及台灣)的獨家特許經營商。特許經營權的期限為50年，可自動續期，每次額外續期50年，僅在我們「良好存續」的情況下，

除非我們發出無意續期的通知。作為交換，我們向YUM支付相當於特許經營品牌的系統銷售淨額3%的特許經營費。我們亦同意一般不會與YUM競爭。此外，我們獲授優先權以於中國開發及加盟YUM可能開發或收購的若干餐飲概念。

根據YUM與我們於2016年10月31日訂立的名稱許可協議，我們獲YUM授予免許可稅授權，以使用「YUM」的名稱及標誌作為我們的名稱、域名及股票識別代碼的一部分。倘(其中包括)我們嚴重違反協議，名稱許可協議可由YUM終止。若干其他重要知識產權(包括產品配方、餐廳經營及餐廳設計的知識產權)的使用同樣受與YUM的主特許經營協議規管。

我們擁有與小肥羊、黃記煌、COFFii & JOY及東方既白品牌有關的註冊商標及服務商標，且並不須支付與該等品牌有關的特許經營費用。整體而言，該等特許經營標誌及自營標誌具有重要價值，且對我們的業務至關重要。我們的政策為在任何可行的情況下註冊重要的知識產權，並堅決反對任何侵犯我們權利的行為。

競爭

中國國家統計局的數據顯示，2021年中國消費食品服務市場的銷售額總計約7,380億美元。行業狀況因地區而異，包括當地中餐館及現有西式連鎖餐廳，但我們擁有最大的市場份額(按系統銷售額計算)。儘管中國每百萬人口的品牌快餐店數目遠低於美國，但中國的競爭愈趨激烈。我們於食品口味、質量、性價比、服務、便利性、餐廳位置及品牌概念(包括外賣和共享廚房)等方面進行競爭。餐飲業經常受到消費者口味變化；國家、地區或地方的經濟狀況、人口趨勢、交通模式；競爭餐廳的類型、數

目和位置；及可支配收入的影響。我們不僅爭取消費者，亦要爭取管理人員、小時工及合適的餐廳地點等。肯德基於中國的競爭對手主要為西式快餐品牌，如麥當勞、德克士及漢堡王，並在較小程度上與中國的國內快餐品牌競爭。必勝客主要與西式休閒餐飲品牌競爭，包括達美樂、棒約翰以及中國的其他國內休閒餐飲品牌。

季節性

由於我們運營的性質，我們通常會在中國節日、假期及夏季月份產生更高的銷售額，但於第二及第四季度則產生相對較低的銷售額及經營利潤。

人力資本管理

截至2021年12月31日，本公司擁有約450,000名員工，包括約147,000名全職員工及約303,000名兼職餐廳服務組成員。我們的全職員工包括38,000名餐廳管理組成員及102,000名餐廳服務組成員。

董事會對包括包容和多元化、管理層繼任計劃以及員工獎勵和福利計劃在內的若干人力資本事項進行監督。在董事會的監督下，本公司定期進行人力資源規劃審閱，以吸引、保留及培養與我們的價值觀和戰略相符的員工。

文化與人力資源理念

本公司通過實施「公平、關愛、自豪」的原則貫徹「以人為本」的理念，包括培養就業能力、創造多元化和包容的工作環境、提供公平和有競爭力的福利、通過數字化為員工賦能以及優先考慮職業健康和 safety。

多樣性、包容和平等機會

本公司致力於為員工打造一個專業、包容及不受歧視的工作場所，以發揮其潛力。在工作場所中，大家可理解、欣賞及鼓勵差異。我們不論種族、宗教、膚色、年齡、性別或性別認同、殘疾、現役或退伍軍人身份、性取向、公民身份或國籍，向各員工提供於本公司的多元化平台的平等機會。

性別平等

本公司致力於通過為全體員工提供公平的招聘、培訓及晉升機會，實現性別平等。於2021年底，百勝中國僱用超過290,000名女性員工，佔員工隊伍總數65%。本公司繼續逐步於各管理級別培育幹練的領袖。於2021年底，擔任總監及以上職位的女性佔高級管理層總數53%。於2022年1月，本公司連續第四年獲納入彭博性別平等指數，且為獲納入該指數的三間中國內地公司之一。

殘障人士無障礙及包容的工作環境

本公司亦致力為殘障人士創造一個無障礙及包容的工作環境。本公司於2012年試運營第一家「天使餐廳」，該餐廳使用改造的設備和改進的操作流程，並提供培訓協助「天使員工」(有特殊需要的人士)掌握各項工作技能。截至2021年底，我們已經在22個城市開設了23家「天使餐廳」，並為200多名有特殊需求的人士提供工作。

培訓及發展

本公司重視員工的成長，通過有系統的培訓體系持續培訓頂級人才。每位員工除完成其崗位的關鍵目標外，還須制定具體的發展目標，以提升自身能力。我們的員工不僅為滿足當前工作要求做準備，而且為未來範圍不斷擴大的更具挑戰的工作職責做好準備。於2021年，總培訓時間超過1,200萬小時。

建立人才儲備

本公司的職業發展路徑「接力棒計劃(Bench Planning)」廣為人知，它使大多數運營領導人才從內部成長。兩個標誌性計劃「肯德基商學院」及「必勝客管理學院」提供有系統的培訓和發展機會。通過參與該等計劃及掌握運營一間餐廳所需的運營、財務及管理知識，剛畢業的大學生最快可於兩年內晉升為餐廳經理。長遠而言，該等計劃為他們未來的成功打下堅實的基礎。

本公司為其營銷及供應鏈職能部門的應屆培訓生提供量身定制及快速跟踪的「百勝中國管培生計劃」。通過崗位輪換和針對性培訓，他們有機會深入了解業務，並為成為行業領先的專業人士奠定基礎。

數字化培訓平台

我們的培訓計劃透過移動學習平台把握數字化的趨勢，旨在幫助員工掌握數字化時代所需的知識及技術並實現他們的可持續職業發展。即使在無法進行面對面培訓的疫情期間，員工也可以很方便地參加該等培訓計劃。

繼續教育計劃

本公司資助繼續教育計劃，以協助員工取得大學學位。截至2021年底，3,800名員工通過我們的繼續教育計劃獲發放補貼並取得高等教育學位。此外，本公司還為合資格的員工提供獎學金以取得研究生學位。

全面薪酬及員工福利

本公司致力同工同酬。根據年度市場調查，我們為員工提供合理且具競爭力的薪酬及福利待遇以肯定及獎勵他們的貢獻、表現及努力。

我們按照有關勞動法律法規為全職員工提供養老保險、醫療保險、失業保險及生育保險。兼職員工受僱主責任保險所保障。員工根據勞工法律亦可享有有薪假期。

本公司已推出「首席執行官獎勵」及餐廳經理限制性股票(RSUs)等股權激勵計劃。該計劃為百勝中國長期秉承的「餐廳經理第一」的企業文化的一部分。本公司認為餐廳經理擔任最重要的領導職位並為公司的長遠成功作出重大貢獻。於2016年，百勝中國宣佈向每名合資格餐廳經理授予價值為2,000美元的限制性股票。於2021年底，本計劃使超過10,700名餐廳經理成為百勝中國的股東。此外，本公司自2021年2月起向所有合資格餐廳經理授予價值為3,000美元的限制性股票，覆蓋3,500名餐廳經理。2021年餐廳經理的流失率為10.6%。

為表彰員工應對新冠疫情局勢方面做出的巨大努力，公司升級了一線員工的醫療保險，包括為每位

符合條件的餐廳經理新增百萬醫療險，為服務組組長新增重疾保障，並提升餐廳經理及其他管理組家庭成員的重疾保障額度。升級後的福利保障預計可惠及近100,000名一線員工及其家人。

就辦公室員工而言，本公司於2021年擴大其彈性福利平台，涵蓋超過6,000名員工，使員工可按各自的需要選擇福利，包括家庭醫療保險、健康檢查、休閒活動。辦公室員工及餐廳經理均受本公司住房補貼計劃涵蓋。

健康及安全

本公司嚴格遵從安全及健康的法律及法規。本公司就造成較高或特定風險的活動實施的特別制定的健康及安全措施以保障員工。百勝中國亦將合規管理、風險管理、檢查及監督納入於日常運營。本公司定期檢查及提升員工的保護裝備、進行工作場所安全審查及培訓所有員工有關運營步驟及安全預防措施。

在不斷變化的新冠肺炎疫情下，本公司繼續將員工的健康和安全放在首位。為進一步保障員工和顧客的健康和安全，本公司鼓勵和獎勵員工接種新冠疫苗。

此外，百勝中國的員工協助計劃繼續提供專業諮詢及講座以促進員工的身體及心理健康。例如，藉助員工協助計劃，本公司可在疫情期間為接受隔離的員工提供壓力管理疏導。

參與及福祉

傑出僱主調研機構連續第四年認證本公司為中國傑出僱主。百勝中國是唯一一家躋身前20名僱主的餐飲公司。

本公司與員工維持多個溝通的渠道，包括餐廳經理大會及創始人紀念日等。本公司亦透過多個數字化平台(如企業微信、「百寶箱」應用程序及內聯網)確保業務戰略及企業信息的有效傳達。

本公司遵守《世界人權宣言》及由中國政府簽署的國際公約，以保障其員工的合法權利及權益。本公司嚴禁使用童工或強迫勞動。本公司部署根據勞動法律法規打造及更新的綜合系統，定期接受當地勞動部門的內部和外部審計，並實施檢舉政策以發現和阻止侵犯員工權利的行為。

環境事項

我們致力降低業務活動對環境的影響，並將可持續發展理念融入餐廳的日常運營中。我們重點關注氣候行動、管理供應鏈環境影響、使用可持續包裝和管理廢物。

氣候行動

氣候行動是百勝中國的重點關注領域。我們設立了制定具體目標的管理體系，並持續利用節能技術減少電力消耗及溫室氣體排放。我們在年度可持續發

展報告及CDP問卷中披露環境風險的影響和機遇。於2021年，我們宣佈支持《巴黎協定》，承諾將遵照科學碳目標倡議(「SBTi」)要求設立溫室氣體科學減排目標，力爭於2050年實現全價值鏈淨零排放。

供應鏈環境影響

建立可持續供應鏈是我們可持續發展戰略的關鍵組成部分。我們設定了一個宏偉目標，即與我們的供應商合作，以實現供應鏈「零毀林」。通過持續加強上游供應鏈的可追溯性管理，我們努力推動商品的可持續採購，包括我們計劃到2025年採購100%獲RSPO可持續認證的棕櫚油及100%獲FSC認證的紙包裝。

可持續包裝

通過應用新的包裝解決方案、新材料、創新技術和各種其他方式，我們繼續從使用源頭減少包裝和浪費。我們承諾確保所有面向客戶的塑膠包裝將會是可回收利用的。我們致力於在截至2025年實現不可降解塑膠包裝量相比2019年減少30%的目標。

食物損耗及浪費

透過使用先進技術及創新設備，我們努力實現到2030年每間餐廳的食物浪費較2020年減少10%的目標。為了減少食物浪費，我們繼續推廣我們的食物銀行項目並將其擴展到更多餐廳。我們致力於擴大將餐廚廢油轉化為生物柴油的試點項目以覆蓋更多餐廳。

營養

透過產品創新等相關措施，我們倡導均衡飲食和健康飲食習慣。我們於菜單中增加了穀物、果蔬、豆類和堅果食品供應以打造營養均衡的食品。於2007

年，我們與中國營養學會(CNS)合作成立中國營養學會(CNS) — 百勝餐飲健康基金。我們與中國扶貧基金會(CFPA)合作，鼓勵公眾捐款改善貧困地區的兒童營養狀況。

有關高級管理人員的資料

於2022年2月22日及截至該日期，本公司的高級管理人員及彼等的年齡及現時擔任的職務如下：

| 姓名 | 年齡 | 職銜 |
|-----|-----|-------------|
| 屈翠容 | 50歲 | 首席執行官 |
| 楊家威 | 49歲 | 首席財務官 |
| 黃進柱 | 59歲 | 肯德基總經理 |
| 蒯俊 | 41歲 | 必勝客總經理 |
| 張雷 | 53歲 | 首席信息技術官 |
| 陳永堅 | 53歲 | 首席法務官 |
| 袁耀宗 | 62歲 | 首席人力資源官 |
| 王立志 | 52歲 | 首席公共事務官 |
| 呂學玲 | 48歲 | 財務控制官兼首席會計師 |

屈翠容自2018年3月起擔任本公司的首席執行官，並自2017年7月起擔任董事會成員。她於2017年2月至2018年2月擔任總裁兼首席運營官，於2016年10月至2017年2月擔任肯德基首席執行官，並於2015年8月至2016年10月在百勝餐飲中國擔任上述職位。屈女士於2014年9月加入百勝餐飲中國，擔任肯德基中國總裁，並於2015年8月晉升為肯德基中國首席執行官。加入YUM前，屈女士曾於2004年至2014年在國際健康、美容及生活產品零售商屈臣氏集團（「屈臣氏」）英國公司擔任管理及戰略相關的職位。她在屈臣氏離職前於2012年至2014年擔任經營Superdrug及Savers（兩間專門從事醫藥、健康及美容產品銷售的零售店）的屈臣氏健康與美容英國公司(Watson Health & Beauty U.K.)董事總經理。她於2007年由屈臣氏歐洲戰略主管轉任為Savers董事總經理。加入屈臣氏前，屈女士在管理諮詢領域工作七年，包括於2000年至2003年在麥肯錫香港辦公室任職。屈女士入選

2020年《福布斯》全球最具影響力的女性榜，排名第34位；被《財富》雜誌評選為2017年、2018年及2020年中國25位最具影響力的商業女性之一和2018年、2019年、2020年50位國際商業最具影響力的女性之一；她還於2020年入選Business Insider亞洲100位改變商業人物榜。

楊家威自2019年10月起擔任百勝中國的首席財務官。加入百勝中國前，楊先生於2017年4月至2019年8月擔任金融科技公司智融國際有限公司的首席財務官。於2014年1月至2017年3月，他擔任移動互聯網公司獵豹移動(Cheetah Mobile Inc.)（紐交所上市公司，股票代碼：CMCM）的首席財務官，領導該公司的成功首次公開發售，並為該公司建立了財務、內部控制及投資者關係職能。於2009年至2013年，楊先生曾在Oppenheimer & Co. Inc.擔任董事、執行董事及董事總經理，負責中國的互聯網及媒體領域研究。

於2004年至2009年，楊先生為Thomas Weisel Partners的證券分析師。他自2001年起成為特許金融分析師特許資格持有人。

黃進栓自2017年2月起擔任肯德基總經理。他於2016年10月至2017年2月擔任首席信息和營銷支持官，於2014年9月至2016年10月在百勝餐飲中國任上述職位。黃先生於2006年加入YUM，領導中國的信息技術部門。他於2008年9月至2013年1月擔任信息技術部門副總裁，並於2013年1月至2014年9月擔任首席信息官。黃先生一直是百勝餐飲中國於中國的數字化策略及信息技術發展規劃的主要設計師。加入YUM前，黃先生曾於台灣及大中華地區在Capgemini Asia Pacific Pte, Ltd.擔任各種信息技術及業務領導職位。

蒯俊自2017年11月起擔任必勝客總經理。蒯先生於2016年10月至2017年10月曾任必勝客宅急送總經理，於2015年1月至2016年10月在百勝餐飲中國任上述職位。於2012年3月至2013年8月，蒯先生擔任百勝餐飲中國外送支持中心總監，在建立線上點餐及電商功能方面發揮重要作用。在此之前，蒯先生在百勝餐飲中國的信息技術部門任職九年，增強了其信息技術基建及生產力。

張雷自2018年3月起擔任百勝中國首席信息技術官。張女士於2016年10月至2018年3月曾任信息技術部門副總裁，並於2014年至2016年10月期間在百勝餐飲中國擔任上述職務。張女士於1996年加入YUM，曾在信息技術部門擔任多個職位，並於2017年2月開始負責領導該部門。在加入YUM前，張女士曾於1992年至1996年在英業達電子(上海)擔任工程師。

陳永堅自2019年6月起擔任首席法務官。加入百勝中國前，陳先生於2010年11月至2019年5月於上海在美國國際律師事務所盛德律師事務所擔任合夥人，負責管理及執行大型、複雜而跨轄區的法律事務，專注於各行各業的併購及公司財務交易。此外，陳先生曾於三藩市及上海在美國國際律師事務所普盈律師事務所(Pillsbury Winthrop Shaw Pittman)任職十多年，最初擔任律師，後來擔任合夥人。他於2006年設立普盈律師事務所上海辦公室，曾任各種領導職位，包括首任管理合夥人。陳先生於美國加利福尼亞州及賓夕法尼亞州以及加拿大卑詩省獲得律師資格。他連續多年獲錢伯斯亞洲(Chambers Asia)、國際金融法律評論(IFLR)及法律500強(Legal 500)評為及推薦為亞洲領先律師。

袁耀宗自2018年3月起擔任百勝中國首席人力資源官。袁先生於2016年10月至2018年2月擔任百勝中國人力資源管理副總裁，並於2012年3月至2016年10月期間在百勝餐飲中國擔任上述職位。袁先生於2008年加入YUM，擔任人才管理及發展總監。加入YUM前，袁先生曾於1998年至2008年擔任美國國際集團香港地區高級人力資源管理職位，離職前擔任美國國際集團東南亞地區人壽保險業務友邦保險的人力資源副總裁，負責友邦香港總部及其六個亞洲國家的人力資源戰略的策劃和執行。在此之前，他曾於1996年至1998年擔任渣打銀行培訓及發展高級經理，並於1994年至1996年在滙豐銀行擔任管理培訓經理。

王立志自2018年3月起擔任百勝中國首席公共事務官。此前，王女士於2017年3月至2018年2月擔任百勝中國公共事務高級副總裁，並於2016年10月至2017年3月擔任公共事務副總裁，彼於2015年3月加

入YUM後一直在百勝餐飲中國擔任該職位。加入YUM前，王女士在食品公司亨氏中國任職22年，並於2011年8月至2015年2月擔任其大中華區企業事務副總裁。

呂學玲自2018年1月起擔任百勝中國的財務控制官兼首席會計師。此前，呂女士於2016年11月加入百勝中國，擔任高級財務總監。在加入本公司前，呂女士於2013年至2016年間擔任李爾公司亞太區財務總監。在加入李爾公司之前，呂女士曾在安永會計師事務所工作10年，專門從事美國上市公司審計及首次公開招股、美國證券交易委員會報告以及薩班斯法案合規工作。呂女士是美國加利福尼亞州註冊會計師及註冊會計師美國協會成員。

歷史

百勝中國於2016年4月1日在美國特拉華州註冊成立。本公司於2016年10月31日透過向YUM的股東按比例分派（「分派」）所有發行在外百勝中國普通股股份自YUM分拆（「分拆」），並成為一家獨立上市公司。於2016年10月31日，於2016年10月19日東岸時間下午五時正獲記名之YUM股東就於記錄日期每持有一股YUM普通股獲發行一股百勝中國普通股。百勝中國普通股在2016年11月1日於紐約證券交易所股票代碼「YUMC」開始進行「常規交易」。於2020年9月10日，本公司以股份代號「9987」完成於香港證券交易所（「港交所」）主板的二次上市，有關全球發售（「全球發售」）其普通股股份。

政府規管

本公司須遵守多種影響我們的業務的法律，包括有關網絡安全、數據隱私及安全、勞動、健康、衛生、環境保護及安全的法律法規。為遵守中國相關法律及法規，我們須取得多項批准、牌照、許可、登記及備案以運營我們的餐廳，包括相關食品經營許可證、環境保護評估及驗收登記或批文及消防安全檢驗收納批准或其他替代文件。本公司過往並無就該等規定遇到困難、延遲或因未能成功取得必需的批准、牌照、許可、登記或備案而遭受重大不利影響。本公司亦須繳納關稅，並受有關進口商品及設備之法規及規管外商投資的法律，以及反賄賂及反貪腐法律所限。遵守適用的法律及法規未曾對本公司的資本開支、盈利及競爭地位造成重大影響。然而，我們無法預計遵守法律及法規將來可能對我們的資本開支、盈利及競爭地位可能造成的影響。有關我們的業務就聯邦、州、省、地方及國際政府法規所面臨風險之討論，請參閱「風險因素」。

有關股息分派的法規

適用於我們中國附屬公司的中國法律、規則及法規允許僅可動用其根據適用會計準則及法規釐定的累計利潤（如有）派付股息。此外，根據中國法律，於中國註冊成立的企業須每年在彌補往年累計虧損（如有）後，撥出其稅後利潤的至少10%作為若干法定儲備金，直至有關儲備金的總額達到其註冊資本的50%為止。因此，我們的中國附屬公司以股息形式將其

部分資產淨值轉移予我們的能力受到限制。作為於中國註冊成立的企業，董事會可酌情決定我們的各中國附屬公司可按一定比例從根據中國會計準則計算的稅後利潤中提取員工福利及獎勵基金。該等儲備資金及員工福利及獎勵基金不可作為現金股息分派。

有關稅項的法規

企業所得稅。根據中國企業所得稅法（「企業所得稅法」）及其實施條例，中國居民企業須就其來自中國境內外的應課稅收入淨額繳納中國企業所得稅。「居民企業」一詞指任何於中國境內設立之企業及任何於中國境外設立且「實際管理機構」位於中國境內的企業。

我們的各中國附屬公司因其於中國註冊成立而被視為中國居民企業，一般須就其全球收入按25%的統一稅率（除非根據若干特定合資格標準而獲下調）繳納中國企業所得稅。我們的各中國附屬公司可將實際產生及與產生收入相關的合理開支（包括利息及其他借款開支、土地使用權攤銷以及樓宇及若干固定資產折舊）用作扣稅，惟須遵守任何根據企業所得稅法及其實施條例以及任何由中國政府或稅務機關頒佈之任何適用稅項通告及通知所施加之限制。

百勝中國及百勝中國於中國境外成立的各附屬公司擬按不促使其成為中國居民企業的方式進行其管理職能，包括於中國境外進行其日常管理活動及存置其關鍵記錄，例如其董事會決議案及股東決議案。因此，我們認為就企業所得稅法而言百勝中國或其任何非中國附屬公司不應被視為中國居民企業，且

無須按有關基準繳納中國企業所得稅。請參閱「風險因素 — 與於中國開展業務有關的風險 — 根據企業所得稅法，倘就中國企業所得稅而言我們被分類為中國居民企業，該分類很可能導致對我們及我們的非中國籍股東不利的稅務後果。」

增值稅／營業稅及地方附加稅。自2016年5月1日起，6%的增值稅（「增值稅」）銷項已取代過往根據中國營業稅暫行條例應用於若干餐廳銷售的5%營業稅（「營業稅」）。根據財政部及中國國家稅務總局（「國家稅務總局」）聯合發佈的財稅[2016]36號通知，自2016年5月1日起，任何於中國從事提供餐飲服務的實體一般須就來自提供有關服務的收入按6%稅率繳付增值稅（經扣減任何已由有關實體於購買材料及服務後支付或承擔的可抵扣增值稅）。購買材料及服務的最新增值稅稅率自2017年起逐漸由17%、13%、11%及6%改為13%、9%及6%。該等稅率的變動影響我們所有材料及若干服務的增值稅進項，主要包括建造、運輸及租賃。然而，預期對經營業績造成的影響將並不重大。地方附加稅一般介乎7%至13%（因相關中國附屬公司之地點而異），並就應付增值稅金額徵收。

自我們的中國附屬公司匯回股息。由我們的中國附屬公司向直接境外母公司支付的股息（如有）須按10%稅率繳納中國預扣稅，惟有關股息須為實際上與任何境外母公司於中國設立的機構或場所並無關連。10%預扣所得稅率可根據任何適用稅務條約之條文或稅務安排而下調或獲豁免。香港與中國內地訂立的稅務安排規定，在滿足若干條件及規定後，包括（其中包括）香港居民企業直接擁有中國企業至少25%的股權及為股息的「實益擁有人」，就有關股

息徵收5%預扣稅。我們認為，我們的香港附屬公司作為中國附屬公司的股權持有人，自2018年起符合中國內地與香港稅務安排項下的相關規定及預期於其後年度將繼續符合規定，因此，自2018年宣派的股息或預期將匯回的盈利很可能享有5%的預扣稅減免。然而，倘我們的香港附屬公司未被中國地方稅務機關視為股息的「實益擁有人」，我們的中國附屬公司向其派付的股息將被追溯繳納10%的預扣稅，而這會增加我們的稅項負債及減少本公司可用的現金。請參閱「風險因素 — 與於中國開展業務有關的風險 — 我們很大程度上依賴我們於中國的主要運營附屬公司支付的股息及其他股東權益分派以應付境外現金需求。」

來自直接出售我們的中國附屬公司股權之收益。根據企業所得稅法及其實施條例，非居民企業自出售中國居民企業股權所得之收益須按10%稅率繳納中國預扣所得稅。10%預扣所得稅率可根據適用稅收協定或稅務安排而下調或獲豁免。收益乃基於銷售所得款項與原有投資之間的差額計算得出。印花稅亦須於直接轉讓中國居民企業股權後繳付。印花稅乃按轉讓價值0.05%計算，並須由轉讓人及受讓人各自繳付。倘我們日後出售任何中國居民企業，則須繳納有關稅項。

來自間接出售我們的中國附屬公司股權之收益。於2015年2月，國家稅務總局發佈國家稅務總局關於非居民企業間接轉讓財產企業所得稅若干問題的公告（「第七號公告」）。根據第七號公告，中國應稅財產

的「間接轉讓」包括非居民企業轉讓中國居民企業的股權（「中國權益」），而該等安排並不具有合理商業目的且轉讓人規避繳納中國企業所得稅的，可能進行重新定性並被視為直接轉讓中國應稅財產。倘非居民企業通過出售境外控股公司的股權而進行「間接轉讓」中國權益，則轉讓人、受讓人及／或獲間接轉讓的中國居民企業可以向相關中國稅務機關彙報有關間接轉讓，並可能上報予國家稅務總局。在採用一般反避稅規定下，倘轉讓人透過不具有合理商業目的的安排規避繳納中國稅項，國家稅務總局可能將有關間接轉讓視為直接轉讓中國權益。因此，有關間接轉讓所得收益可能須繳納中國企業所得稅，而受讓人或有責任就轉讓付款的其他人士將有責任就間接轉讓中國居民企業股權預扣適用稅項，目前稅率為資本收益的10%。倘轉讓人未能繳納稅項及有責任預扣適用稅項的一方未能預扣稅項，則轉讓人及有責任預扣適用稅項的一方均可能根據中國稅法受到處罰。

倘(i)以於公開市場買賣同一上市企業的權益的方式轉讓非居民企業確認相關收益（「上市企業例外情況」）；或(ii)倘其直接持有及轉讓屬間接轉讓的有關中國權益，轉讓非居民企業可根據適用稅收協定或稅收安排免徵中國企業所得稅，則以上規定均不適用。中國間接轉讓規則並不適用於個人股東確認的收益。然而，實際上，已出現少數個人因間接轉讓中國權益而被徵稅的報導，而法律可予以修改並可能具有追溯效力，以便適用於個人股東。此外，於2019年1月1日修訂生效的《中華人民共和國個人所得

稅法》及相關條例(「個人所得稅法」)對個人進行的交易施行一般反避稅規則(「一般反避稅規則」)。因此，倘中國稅務機關實施一般反避稅規則且認為個人股東作出的間接轉讓缺乏合理商業目的，則就有關轉讓確認的任何收益可能須按標準稅率20%繳納中國個人所得稅。

尚未清楚透過分派或全球發售(於「一歷史」中討論)取得百勝中國股份的本公司股東是否將被視為於公開市場上收購百勝中國股份。倘收購百勝中國股份並不被視為於公開市場上收購，則上市交易例外情況將不適用於有關股份的轉讓。我們預期，已於公開市場交易中購買我們的股份的公司或其他非個人股東於我們的股份在公開市場交易中進行轉讓將因上市企業例外情況而毋須根據中國間接轉讓規則納稅。於分派或全球發售中或於非公開市場交易中收購我們的股份的公司及其他非個人股東轉讓我們的股份(不論於公開市場或以其他方式)可能須根據中國間接轉讓規則納稅，而我們的中國附屬公司可能須應相關中國稅務機關的要求就有關轉讓履行備案義務。由公司及其他非個人股東於非公開市場交易中轉讓我們的股份(不論有關股份是否於公開市場交易中被收購)可能須根據中國間接轉讓規則納稅，而我們的中國附屬公司可能須應相關中國稅務機關的要求就有關轉讓履行備案義務。倘公司及其他非個人股東為與中國訂立規定資本收益稅項豁免的稅收協定或安排的國家或地區的居民納稅人且合資格享有有關豁免，則其可能就轉讓我們的股份獲豁免根據中國間接轉讓規則納稅。

減稅與就業法(「稅務法案」)。於2017年12月，美國頒佈稅務法案，涵蓋廣泛的稅務改革，包括但不限於設定21%的統一企業所得稅率、取消或減少若干業務的扣稅額以及就視作匯回累計未分派外國盈利徵收稅款。稅務法案在兩個主要方面對百勝中國造成影響：(1)一般而言，百勝中國自其外國附屬公司收取的全部外國來源股息將自2017年12月31日後開始的納稅年度起免徵稅款；及(2)百勝中國於2017年第四季度錄得額外所得稅開支，包括就其視作匯回累計未分派外國盈利估計的一次性過渡稅以及與若干遞延稅項資產重新估值相關的額外稅項。稅務法案亦規定美國股東就其若干海外附屬公司所賺取的全球無形資產低稅所得(「全球無形資產低稅所得」)繳稅。

美國財政部及國稅局於2019年第一季頒佈最終過渡稅項規定。我們已根據於2019年第一季頒佈的最終規定完成過渡稅項計算影響的評估工作，並就過渡稅項相應額外計提所得稅開支。

有關我們業務之稅項就聯邦、州、地方及國際法規所面臨風險之討論，請參閱「風險因素」。

公開資料

有關百勝中國的重要新聞和資料，包括向美國證券交易委員會(「美國證交會」)和港交所提交的公告，請訪問百勝中國的投資者關係網站<http://ir.yumchina.com>。該網站是百勝中國向投資者發佈重要資料的主要渠道，其中可能包括重大且此前未公開的資料。

風險因素

閣下決定投資於我們的普通股或其他與評估我們的業務有關的事宜前，應仔細考慮下述各項風險以及本報告其他地方包含的資料。根據我們目前已知的資料，我們認為下述資料識別了在各項有關風險類別中影響我們至為重要的風險因素。然而，我們目前未知或我們目前認為不重大的額外風險和不確定性也可能對我們的業務、財務狀況或經營業績產生不利影響。此外，過去的財務業績可能並非未來業績的可靠指標，並且不應使用歷史趨勢預測未來期間的業績或趨勢。倘以下任何風險及不確定性發展成為實際事件，則該等事件可能會對我們的業務、財務狀況或經營業績產生重大不利影響。在該等情況下，我們的普通股的交易價格可能下跌。

風險因素概要

我們面臨多種風險，該等風險被分為五類：

- 與我們的業務及行業有關的風險，包括(a)食品安全及食源性疾病問題；(b)維持我們餐廳的有效品質保證體系的工作出現重大失誤；(c)顧客的重大責任申索、食品污染投訴或蓄意破壞食品事件的報導，(d)病毒或其他疾病爆發引致的健康問題，包括新冠肺炎疫情；(e)餐廳的運營受與YUM的主特許經營協議的條款所規限；(f)我們絕大部分收入來自我們於中國的運營；(g)我們的成功取決於YUM能否成功打造品牌實力、開展營銷活動及進行產品創新；(h)食品及其他供應品短缺以及供應及交付中斷；(i)原材料價格波動；(j)無法達致既定發展目標、因積極進取發展造成的現有銷售額的潛在蠶食及新餐廳無法盈利的可能性；(k)與租

賃房地產有關的風險；(l)不能按商業上合理的條款獲得理想的餐廳位置；(m)人工短缺或人工成本增加；(n)我們的成功主要取決於我們的企業聲譽及品牌的價值和認知；(o)安全漏洞及網絡攻擊的發生；(p)無法保護我們信息系統或第三方代表我們存儲的顧客或員工個人的信息、財務或其他數據或專有或機密信息的完整及安全；(q)無法提供服務或服務中斷或信息技術系統的安全漏洞；(r)我們的業務依賴第三方移動支付平台、互聯網基建運營商、互聯網服務提供商及外賣平台的表現及我們與他們的長期關係；(s)我們的餐廳無法提供及時且可靠的外賣服務；(t)我們有關Lavazza及COFFi & JOY的增長策略未必成功；(u)收購的預期利益未必能及時實現或根本不能實現；(v)與我們的新零售及電子商務業務有關的挑戰及風險；(w)我們不能或未能識別、回應及有效管理社交媒體的影響；(x)未遵守反賄賂及反腐敗法律；(y)美

國聯邦所得稅、稅率更改、與稅務機構意見不合及徵收新稅；(z)消費者可支配支出及整體經濟狀況變動；(aa)我們經營所在的餐飲行業競爭十分激烈；(bb)失去或無法取得或重續經營業務所需的任何或全部該等批准、牌照及許可證；(cc)無法充分保護我們擁有或有權使用的知識產權；(dd)我們的許可人未能保護其知識產權；(ee)季節性及中國若干重大活動；(ff)我們未能發現、制止及防止員工、顧客或其他第三方造成的所有欺詐或其他不當行為；(gg)我們的成功取決於我們的主要管理層及經驗豐富及有才能的人員的持續努力以及我們招募新人才的能力；(hh)戰略投資或收購可能不成功；(ii)我們對技術與創新的投資未必產生預期的回報水平；(jj)我們的權益證券投資的公允價值變動及短期投資的較低收益可能對財務狀況及經營業績造成不利影響；及(kk)我們的經營業績可能受我們於聯營合營公司的投資的不利影響；

- 與於中國開展業務有關的風險，包括(a)中國政治政策及經濟與社會政策或狀況的變動；(b)有關中國法律、規則及法規的詮釋及執行的不確定；(c)載於向美國證交會呈交的10-K表格內的本公司年度報告中的審計報告由目前未經美國公眾公司會計監督委員會檢查的審計師編製，因此，我們的股東無法受益於該等檢查，而我們的普通股日後可能面臨從紐約證券交易所退市的風險；(d)美國

與中國之間的政治、商業、經濟以及貿易關係的變化；(e)人民幣價值波動；(f)我們面臨對環境可持續性問題的日漸重視；(g)我們有效使用現金結餘的能力受限於政府對外幣的貨幣兌換及支付以及人民幣匯出中國內地的管制；(h)中國法律及法規的變化或違反適用法律及法規；(i)依賴我們於中國的主要附屬公司支付的股息及其他股東權益分派以應付境外現金需求；(j)就中國企業所得稅而言我們被分類為中國居民企業產生的潛在不利稅務後果；(k)有關間接轉讓中國居民企業的股權及中國稅務機關的強化審查的不確定因素；(l)難以在中國向我們送達法律程序文件、進行調查、收集證據、執行國外判決或提出原訴；(m)中國政府可能認定到家的可變利益實體架構不符合中國有關受限制行業的外商投資的法律；(n)因若干物業的租賃協議未辦理登記產生的缺陷而無法使用物業；(o)無法預計的土地收購、樓宇關閉或拆除有關的風險；(p)未能遵守有關我們的員工股權激勵計劃及多項員工福利計劃的中國法規產生的潛在罰款及其他法律或行政處罰；(q)美國證交會對若干中國會計師事務所(包括我們的獨立註冊會計師事務所)提出的訴訟，可能導致我們的財務報表被釐定為違反交易法的規定；(r)因中國對境外控股公司向中國實體提供貸款及直接投資的監管以及政府對貨幣兌換的管制，限制我們向我們的

中國附屬公司提供貸款或額外注資；及(s)因有關收購的法規而使得難以通過收購促進增長；

- 與分拆及相關交易有關的風險，包括(a)倘分配就美國聯邦所得稅而言並不符合資格成為一般免稅的交易，則會產生巨額稅務負債，及本公司可能須根據稅務事項協議項下的彌償責任就重大稅項及其他相關款項向YUM作出彌償；(b)倘YUM須就分派繳納中國間接轉讓稅，則可能須根據稅務事項協議項下的彌償責任就重大稅項及相關款項向YUM作出彌償；(c)根據分拆及分配協議對YUM負有的潛在彌償責任；(d)YUM就若干分拆相關的負債向我們提供的彌償可能不足以全數涵蓋相關負債；(e)法院可能要求我們承擔履行根據分拆及分配協議分配予YUM的義務的責任；及(f)潛在負債可能因欺詐性轉讓的考量而產生；
- 與我們的普通股相關的風險，包括(a)我們無法保證我們的普通股的股息或回購的時間或金額；(b)香港與美國資本市場的不同特點對我們的普通股的交易價格的影響；(c)春華及螞蟻金服與我們的普通股的其他持有人之間的利益不同；及(d)反收購條款的存在可能阻礙或延誤閣下可能認為有利的收購嘗試；及
- 一般風險因素。

與我們的業務及行業有關的風險

食品安全及食源性疾病問題可能對我們的聲譽及業務造成不利影響。

食源性疾病，如大腸桿菌、甲型肝炎及沙門氏菌已不時於我們的系統內出現及可能再次出現。此外，食品安全問題，如蓄意破壞食品、污染及摻假不時於我們的系統內發生或可能發生。我們、我們的競爭對手、我們的餐廳(包括我們或加盟商運營的餐廳)涉及食源性疾病或食品安全問題相關的報導或宣傳可能對我們餐廳的品牌及聲譽以及我們的收入及利潤造成不利影響，並可能導致產品責任索賠、訴訟及損害賠償。倘我們餐廳的顧客因食源性疾病或由於食品安全問題而生病，我們系統內的餐廳可能暫停運營，這將減少我們的收入。此外，涉及我們或YUM的餐廳、競爭對手的餐廳或供應商或分銷商(不論我們是否與目前或曾與該等供應商或分銷商有業務往來)或涉及我們餐廳提供的食品類型的屬實的或認知性的食源性疾病或食品安全問題的實例或指控可能導致負面宣傳，可能對我們的銷售額造成不利影響。發生食源性疾病或食品安全問題亦可能對受影響食材的價格及供應產生不利影響，可能導致供應鏈中斷及／或我們及我們的加盟店的利潤率下降。

於2019年10月，中國國務院修訂《食品安全法實施條例》(「食品安全法實施條例」)，自2019年12月1日生效。食品安全法實施條例概述食品安全評估、食品安全標準、食品生產及食品經營、食品檢驗及其他事項的詳細規則。根據食品安全法實施條例，若干違反食品安全法的行為可能導致本公司、以及其法

人代表、高級管理層成員及其他員工被處以重大行政及刑事處罰。倘我們的高級管理層成員被處罰，彼等可能無法於本公司履行職務，從而可能對我們的業務運營造成負面影響。有關處罰亦可能對本公司的聲譽造成重大不利影響。

維持我們餐廳的有效品質保證體系的工作出現任何重大失誤可能對我們的業務、聲譽、經營業績及財務狀況造成重大不利影響。

我們所供應食品的質量及安全對我們的成功至關重要。保持始終如一的食物質量很大程度上取決於我們及我們的加盟商的品質保證體系的有效性，而這取決於諸多因素，包括質量控制系統的設計以及員工實施及遵守該等質量控制政策及指引。我們的品質保證體系包括但不限於供應商／食品加工廠品質保證、物流品質保證及餐廳品質保證。概不保證我們及我們的加盟店的品質保證體系將證明有效。該等品質保證體系的任何重大失誤或偏差可能會對我們的業務、聲譽、經營業績及財務狀況造成重大不利影響。

顧客的任何重大責任申索、食品污染投訴或蓄意破壞食品事件的報導均可能對我們的業務、聲譽、經營業績及財務狀況造成不利影響。

身處餐飲行業，我們面臨食品污染及責任申索的固有風險。我們的食品質量部分取決於供應商提供的食材及原材料的質量，我們可能無法發現我們的供

應品的所有瑕疵。倘我們未能發現或避免我們供應商的食品加工廠的原材料或於原材料自食品加工廠運往餐廳途中出現的任何食品污染，我們的餐廳供應的食物質量可能受到不利影響。由於我們及我們的加盟店的運營規模，我們亦面臨我們及我們的加盟店的若干員工可能不遵守我們的強制性質量程序及規定的風險。倘我們未能發現有瑕疵的食品或於運營中未能適當遵守衛生、清潔及其他質量控制規定或標準，可能對我們於餐廳提供的食品質量造成不利影響，並可能導致責任申索、投訴及相關不利宣傳、餐廳客流量下降、我們或我們的加盟店遭有關機關處罰及法院判定作出賠償。過往十年，我們的銷售額曾受到與供應商行為有關的不利報導的嚴重影響。舉例而言，於2012年底若干上游禽類供應商未能符合我們的標準及於2014年年中另一家供應商的食品處理不當有關的不利報導出現後，我們的銷售額及品牌認知受到嚴重影響。概不保證類似事件將不會於日後再次發生或我們日後不會收到任何食品污染申索或自供應商收到任何瑕疵產品。任何該等事件均可能嚴重損害我們的業務、聲譽、經營業績及財務狀況。

病毒或其他疾病爆發引致的健康問題可能對我們的業務造成重大不利影響。新冠肺炎疫情經已及可能繼續對我們的經營業績、現金流及財務狀況造成持續不利影響。

我們的業務可能受到廣泛擴散的衛生疫情(如新冠肺炎、禽流感或非洲豬流感)爆發的重大不利影響。傳染病在世界各地，包括我們幾乎所有餐廳所處的

中國時有發生。中國發生此類疫情或其他不利的公共衛生事件，可能會嚴重干擾我們的業務及運營，包括倘政府機構強制關閉、尋求自願關閉或限制餐廳的運營。此外，可能通過人際接觸傳播的病毒或其他疾病的感染風險，可能導致員工或顧客避免在公共場所聚集或與他人交流，可能對餐廳客流或餐廳配足人手的能力造成重大不利影響。疫情爆發亦可能導致我們的供應鏈中斷、增加我們的原材料成本、增加運營複雜性，並對我們採取安全措施保護員工與顧客的能力造成不利影響，可能對我們的持續運營造成重大不利影響。由於爆發期間採取預防措施以保障顧客及員工的安全，我們的運營成本亦可能會增加。倘疫情達到大流行水平，亦可能對受影響國家的經濟產生長期影響。在中國境內發生任何上述情況將嚴重干擾我們的運營，並可能對我們的業務、經營業績、現金流量及財務狀況造成重大不利影響。

舉例而言，自2020年第一季度起，新冠肺炎疫情嚴重影響了本公司的業務，主要由於同店銷售額減少及店舖暫時停業而令經營利潤大幅下降。在2020年中國新冠肺炎疫情的高峰期，我們關閉約35%的餐廳。就仍在營業的餐廳而言，同店銷售額因營業時間縮短及流量減少而下降，同時大部分門店僅提供外賣及外帶服務。2021年下半年的運營及財務業績亦受到擴散至中國幾乎所有省份的多波德爾塔變種病毒疫情的嚴重影響。於2022年1月，中國出現了奧密克戎變異病毒的本土病例，波及包括北京、上海、天津和深圳在內的重要城市。西安封城從12月開始一直延續到1月下旬。全國不少地區都被認定為中高風險地區，施行嚴格的疫情防控措施。相較於第四季度的近300家餐廳，在1月份的疫情高峰期，

我們有超過500家餐廳暫停營業，或只提供外帶和外賣服務。許多省份鼓勵民眾2022年春節假期就地過年，而春節假期是我們一年中最重要銷售時段之一。相較2021年，2022年可比較春節假期期間的同店銷售同比下降。

我們預期我們的運營將繼續受新冠肺炎疫情的影響，包括現有或新的新冠肺炎變種病毒導致的疫情及政府機構的行動(例如區域封鎖、限制出行及大型聚集的措施及減少外出用餐的建議)。新冠肺炎疫情對更大範圍經濟的全面影響，及消費者行為可能發生何種變化，以及有關變化是否屬暫時性或永久性，仍然難以預測。社交距離、遠程通訊及旅遊減少可能成為新常態。該等情況可能從根本上影響我們工作的方式及提供的服務，並可能於疫情消退後繼續對我們的經營業績、現金流量及財務狀況造成不利影響。我們的業務繼續受全球性流行病影響的程度將很大程度上取決於高度不確定及無法準確預測的未來事態發展，其中包括現有或新的新冠肺炎變種病毒再度出現並進一步傳播、由政府機構為遏制大流行病及降低其影響而採取的行動、疫苗的可用性及有效性、中國及全球的經濟復甦、對消費者行為的影響及其他相關因素。我們的保險並不覆蓋我們因大流行病而蒙受的任何損失。新冠肺炎疫情亦可能加劇本報告「風險因素」一節所披露的其他風險，例如但不限於與供應鏈管理、人工短缺及成本、網絡安全威脅以及消費者對我們品牌的認知有關的風險。

即使病毒或其他疾病並無大規模傳播，對感染風險或健康風險的預期可能影響我們的業務。倘我們的任何員工或業務夥伴的員工疑似患有傳染病或易感

染傳染病，這可能要求我們或業務夥伴篩查及／或隔離部分或全部員工或對餐廳設施進行消毒，故我們的業務亦可能因此而中斷。

就禽流感而言，公眾對疫情的關注可能引起對食用雞肉、雞蛋及其他禽類製品的擔憂，可能導致消費者減少食用家禽及相關產品。這將可能導致收入及利潤下降。禽流感爆發亦可能對家禽的價格及供應造成不利影響，而這可能對我們的利潤率及收入造成負面影響。

我們餐廳的運營受主特許經營協議的條款所規限，倘主特許經營協議終止或受限制，我們的業務、經營業績及財務狀況將會受到重大不利影響。

根據與YUM訂立的主特許經營協議，我們須達致銷售增長指標，即肯德基、必勝客及塔可貝爾品牌各自於2017年1月1日起的整個主特許經營協議年期內的每五(5)個滾動日曆年(「計量期」)的平均年度總收入(定義見主特許經營協議)超出計量期的前一個相應日曆年(「基準年」)的平均年度總收入。舉例而言，第一個計量期為2017年1月1日至2021年12月31日(對應第一個基準年2016年1月1日至2016年12月31日)，第二個計量期為2018年1月1日至2022年12月31日(對應第二個基準年2017年1月1日至2017年12月31日)。

有關銷售增長指標的要求於第一個計量期於2021年12月31日結束後開始。於主特許經營協議有效期內，我們須在2021年12月31日之後各個日曆年開始後60天內，向YUM提供計算銷售增長指標的書面說

明。如果我們的計算結果顯示這些餐飲品牌中有任何一個無法達致銷售增長指標(「銷售增長指標不達標」)，主特許經營協議內有一項供我們基於真誠原則解釋並對不達標情況進行補救的機制。YUM有權在出現銷售增長指標不達標時終止主特許經營協議。倘肯德基、必勝客或塔可貝爾連續兩次銷售增長指標不達標，則YUM將有權行使權利撤銷或修改向我們授出的獨家經營權，並於我們的特許區域進一步發展相關餐飲品牌，或授權一名或多名第三方發展相關餐飲品牌。

主特許經營協議亦可於發生例如我們無償債能力或破產等若干事件時被終止。我們並未出現任何重大違反主特許經營協議的情況，且我們持續積極監察我們遵守主特許經營協議條款的情況。根據主特許經營協議，我們將有權對違反協議的任何行為進行補救，惟本公司解散、清盤、無償債能力、破產或擅自轉移或變更控制權或YUM釐定不會或無法補救的其他違規事宜除外。在發生無法補救的違規事項後，YUM將有權發出書面通知終止主特許經營協議(或我們對某一品牌的權利)。在發生可補救的違規事項後，YUM將發出違規通知，載明針對適用違規事宜合理設定的補救期。倘我們不對違規事宜進行補救，YUM將有權終止主特許經營協議(或我們對某一品牌的權利)。主特許經營協議亦訂明YUM於適當情況下可採用的除終止以外的補救措施。該等補救措施包括：禁制令及／或宣告式救濟(包括具體實施)及／或損害賠償；於補救期間限制我們未來發展的權利或暫停餐廳運營；修改或取消我們的地域排他性；以及YUM有權按公允價值減YUM的損害賠償向我們回購受影響品牌旗下運營的業務。倘主特許經營協議終止或任何特許權受限，我們的業務、經營業績及財務狀況將受到重大不利影響。

我們絕大部分收入來自我們於中國的業務，因此，我們的業務高度面臨於中國開展業務的風險。

我們幾乎所有餐廳位於中國境內，我們的幾乎所有收入及利潤均源自中國。因此，我們的財務業績取決於我們於中國的業績，我們的業務高度面臨於中國開展業務的風險。該等風險會在「與於中國開展業務有關的風險」一節中進一步描述。

我們的成功取決於YUM能否成功打造品牌實力、開展營銷活動及進行產品創新。

YUM擁有肯德基、必勝客及塔可貝爾商標及相關知識產權並授權我們於中國大陸地區(不包括香港、澳門及台灣)使用。該等商標的價值取決於YUM的商標及知識產權的執行情況以及YUM品牌的實力。由於特許經營及我們與YUM的協議的性質，我們的成功很大程度上與YUM品牌實力直接掛鉤，包括YUM的管理、營銷及產品創新工作的成功。此外，倘YUM重新分配肯德基、必勝客或塔可貝爾的資源，該等品牌及已授予我們的許可權可能於全球或地區範圍內受損，這可能對我們的經營業績及於中國的競爭力造成重大不利影響。再者，YUM管理層就其品牌、營銷及餐廳系統做出的戰略決策可能不符合我們的最佳利益及可能與我們的戰略計劃衝突。

食品及其他供應品短缺以及供應及交付中斷可能增加成本或減少收入。

我們的餐廳運營中使用的產品採購自國內外多個供應商。我們亦依賴第三方以具競爭力的價格交付符

合我們規格的食物及其他供應品。倘我們餐廳的食物及其他供應品的供應短缺或中斷，我們使用的物品的供應、質量及成本以及我們餐廳的運營可能受到不利影響。相關短缺或中斷的原因可能包括惡劣天氣、洪水、乾旱及颶風等自然災害、需求增加、人工短缺、生產或分銷問題、進出口限制、政府徵稅、供應商及分銷商所在國家的政治不穩定、供應商及分銷商的財務不穩定、供應商或分銷商不符合我們的標準、產品質量問題、通脹、與供應商及分銷商以及他們所在國家有關的其他因素、食品安全警告、建議或相關公告的預期影響或我們無法控制的其他狀況。儘管我們盡可能就同一物品努力物色多個供應商，但若干食品或供應品供應短缺或中斷仍會增加成本及限制我們獲取對餐廳運營屬重要的產品，繼而可能導致餐廳關閉及／或銷售下降。此外，倘我們及／或加盟商的主要供應商或分銷商未能達到其服務要求，在我們委聘新供應商或分銷商前，可能會導致服務或供應中斷，且任何中斷可能對我們的業務造成不利影響。

此外，我們集中採購絕大部分食品及包裝物，隨後出售及交付予我們的大多數餐廳。我們認為這種集中採購模式有助於我們保持質量控制及通過批量採購取得更好的價格及條款。然而，我們可能無法準確估計加盟店及聯營合營公司的需求，而這可能導致存貨過多。我們亦可能無法及時自加盟店及聯營合營公司收回款項，而這可能對我們的業務、經營業績及財務狀況造成重大不利影響。

原材料價格波動，可能對我們的利潤率造成不利影響。

我們的餐廳業務依賴大量可靠的原材料來源，例如蛋白質(包括家禽、豬肉、牛肉及海鮮)、芝士、油、麵粉及蔬菜(包括土豆及生菜)。我們的原材料因總供應及需求的任何波動或其他外部環境而發生價格波動，例如國際貿易政策變動及國際貿易壁壘、發生貿易戰、天氣狀況、自然事件或災害可能影響相關原材料的預期收成的氣候及環境狀況，以及病毒及疾病爆發。例如，於2019年，由於非洲豬流感，中國的家禽等蛋白質的價格大幅上漲。我們無法向閣下保證我們將繼續以合理的價格採購原材料或原材料價格日後將保持穩定。此外，由於我們及加盟店提供價格上具有競爭力的產品，我們將大宗商品價格增幅轉嫁予顧客的能力有限。倘我們未能管理原材料成本或提高產品價格，則我們未來的利潤率可能會受到不利影響。

我們可能無法達致既定發展目標；積極進取發展可能蠶食現有銷售；及新餐廳可能無法盈利。

我們的增長策略取決於我們於中國開設新餐廳的能力。我們正在加速我們的店舖網絡擴張，以達致20,000間店舖的里程碑。新門店的成功發展很大程度上取決於我們開設新餐廳及該等餐廳實現盈利的能力。我們無法保證我們或加盟商將能夠實現我們的擴張目標或新餐廳的運營將盈利。此外，概不保證任何新餐廳將取得與現有餐廳類似的經營業績。可能影響我們增加餐廳數目能力的其他風險包括現時

經濟狀況及我們或加盟商獲得合適餐廳店址、就店址磋商可接受的租賃或購買條款、及時取得規定的許可證及批准、僱用及培訓合資格餐廳員工及符合施工進度的能力。

此外，新餐廳可能影響附近現有餐廳的銷售。概不保證銷售蠶食將不會隨著我們擴大於中國現有市場的版圖而發生或於日後更加嚴重。

我們的增長策略包括通過開發符合我們投資目標的新餐廳實現內生增長而擴大餐廳門店的所有權及運營。我們可能無法實現增長目標，及該等新餐廳可能無法盈利。新餐廳的開設及成功取決於多個因素，包括：

- 我們取得或自行籌集充足的發展融資的能力；
- 現時及未來市場的競爭；
- 我們於現有市場的滲透程度；
- 識別及獲取合適且經濟上可行的店址；
- 現有餐廳的銷售及利潤率水平；
- 就新店址磋商可接受的租賃或購買條款；
- 有關餐廳開設及運營的監管合規；
- 符合施工進度的能力；
- 我們僱用及挽留合資格餐廳員工的能力；及
- 整體經濟及營商狀況。

我們面臨與租賃房地產有關的所有風險，及任何不利發展可能損害我們的業務、經營業績及財務狀況。

由於我們大部分餐廳於租賃物業運營，我們受零售租賃市況影響。截至2021年底，我們就本公司的餐廳於中國租賃約10,000處物業。有關我們租賃物業的資料，請參閱「物業」。因此，我們面臨通常與租賃房地產有關的所有風險，包括房地產投資環境的變動、人口統計趨勢、貿易區轉變、中央商務區搬遷及餐廳用地的供應或需求以及環境污染的潛在責任。

我們通常訂立初步期限為10至20年的租賃協議。我們約8%的現有租賃協議將於2022年底前到期。大部分租賃協議包含提前終止條款，允許我們在餐廳門店於特定時期貢獻為負時提前終止租賃協議。我們一般並無重續租賃的選擇權並需要與出租人協商重續條款，而出租人可能會堅持對租賃協議的條款及條件作出重大修改。

我們現時大部分餐廳租賃協議的租金一般按下列三種方式中的一種支付；(i)固定租金；(ii)固定基本租金或餐廳年度銷售收入百分比的較高者；或(iii)餐廳年度銷售收入百分比。除因年度銷售收入波動引發的租金漲幅外，若干租賃協議包含列明租金於租賃協議相應期限內的固定漲幅的條款。儘管該等條款已經磋商並於租賃協議中列明，惟該等條款將增加我們的運營成本，因此，倘我們無法將增加的成本

轉嫁予顧客，我們的經營業績及財務狀況可能會受到重大不利影響。若干租賃協議亦訂明按相關租賃物業每平方米的固定費率或固定金額支付管理費。

倘我們並無重續租賃協議的選擇權，我們須與出租人協商重續條款，而彼等可能堅持對租賃協議的條款及條件作出重大修改。倘租賃協議按遠高於現有租金的租金重續，或倘出租人授出的任何現有優惠條款不再延長，我們須釐定是否願意按相關修訂條款重續。倘我們無法按可接受的條款重續餐廳營業地點的租約或根本無法重續租約，我們將須關閉或搬遷相關餐廳，此舉將令我們失去有關餐廳於停業期間原可為我們的收入作出貢獻的銷售額，並令我們須承擔建造、翻修及其他成本以及風險。此外，搬遷後餐廳產生的收入及任何利潤可能會少於搬遷前產生的收入及利潤。因此，任何無法按商業上合理的條款取得理想餐廳營業地點的租約或重續現有租約，或會對我們的業務、經營業績及財務狀況造成重大不利影響。

我們或不能按商業上合理的條款獲得理想的餐廳位置。

我們與其他零售商及餐廳就合適位置進行競爭，而中國零售物業市場的競爭非常激烈。競爭對手或商定較我們的租賃條款更優惠的租賃條款，且部分業主及開發商或會因多項非我們所能控制的原因就理想位置向部分競爭對手提供優先權或授出排他性權利。我們無法保證我們將就優越地理位置按商業上合理的條款訂立新租賃協議，或根本無法訂立租賃協議。倘我們無法按商業上合理的條款獲得理想的餐廳位置，則我們的業務、經營業績及實施增長策略的能力可能受到重大不利影響。

人工短缺或人工成本增加或會使我們的發展放緩並損及我們的業務及經營業績。

餐廳業務高度以服務為導向，我們的成功部分取決於我們能否吸引、挽留及激勵足夠數目的合資格員工(包括餐廳經理及其他服務組)。業內對合資格員工的市場競爭非常激烈。倘未來未能招聘及挽留合資格人士，新餐廳的計劃開業或會延遲，且現有餐廳可能受到不利影響。任何有關延遲、現有餐廳員工流失率大幅上升或員工普遍不滿可能對我們的業務及經營業績造成重大不利影響。對合資格員工的競爭亦可能導致我們須支付更高工資以吸引及挽留主要服務組，此舉可能導致人工成本增加。

中國勞動合同法於2008年1月1日生效並於2012年12月28日修訂，確立員工有關加班時數、退休金、解聘及僱傭合同的員工權利及工會的角色，並就員工保護訂立明確的標準及程序。此外，中國的最低工資要求已提高，日後可能繼續增加我們的人工成本。過往數年中國餐飲業的員工薪金水平持續上升。我們未必能透過提高產品價格將增加的人工成本轉嫁予顧客，在此情況下，我們的業務及經營業績將會受到重大不利影響。

此外，我們的外賣業務需要大量的騎手，該等騎手與我們或外賣平台訂約，專門為肯德基或必勝客的門店配送訂單。騎手短缺可能干擾我們的外賣業務並導致騎手成本增加。此外，第三方騎手公司收取的費用增加亦可能導致配送成本上升。監管機構近期發佈的指引加強了對騎手安全和福利的保護，而遵守該等規定的成本可能會被轉嫁予我們。

我們的成功主要取決於我們的企業聲譽及品牌的價值及認知。

我們的主要資產之一是在中國的餐廳使用肯德基、必勝客及塔可貝爾商標的專有權。我們的成功很大程度上取決於我們及加盟商能否在中國保持及提升該等品牌的價值及顧客對品牌的忠誠度。品牌價值部分基於消費者對各種品質的主觀看法。商業事件，不論為孤立或經常性事件，亦不論是否源於我們、我們的加盟商、競爭對手、供應商及分銷商或YUM及其在中國以外的其他授權人士人或加盟商、競爭對手、供應商及分銷商，均可能大幅降低品牌價值及消費者信任度，尤其是倘有關事件被廣泛報導或引發訴訟。例如，有關我們產品質量或安全或供應商和分銷商質量的申索或認知或會損害我們的品牌，不論有關申索或認知是否屬實。任何該等事件(即使因競爭對手的行為造成)可能直接或間接影響消費者對我們的品牌及／或產品的信心或感知，並減少消費者對我們產品的需求，而這可能導致收入及利潤下降。此外，我們的企業聲譽可能因企業管治失效或被視為失效或公司高級職員、員工或代表行為不當而受損。

安全漏洞及網絡攻擊的發生可能對我們的業務造成負面影響。

技術系統(包括移動或線上平台)、移動支付及點餐系統、會員計劃以及其他各種線上流程及功能對我們的業務及運營至關重要。例如，截至2021年底，肯德基擁有逾3.3億會員及必勝客擁有約1.1億會員。於2021年，肯德基會員銷售佔肯德基系統銷售額約62%及必勝客會員銷售佔必勝客系統銷售額約55%。

於2021年，數字訂單佔肯德基及必勝客公司餐廳收入的86%。由於我們繼續拓展數字化計劃，與我們的內部系統及外判系統的安全漏洞及網絡攻擊有關的風險或會增加。

由於我們在中國的品牌知名度，我們一直遭受試圖破壞我們安全及信息系統的行為，包括拒絕服務的攻擊、病毒、惡意軟件或勒索軟件以及利用系統缺陷或弱點的行為。錯誤、瀆職或其他違規行為亦可能導致我們或第三方服務提供商的網絡安全措施失效，並可能引發網絡事件。用於開展安全漏洞及網絡攻擊的技術以及攻擊的來源及目標經常變動，可能只有在攻擊我們或第三方服務提供商後方會被發現。我們或第三方服務提供商可能不具備資源或成熟的技術預測或阻止快速演變的網絡攻擊類型。儘管迄今並無攻擊造成任何重大損害或補救費用，但我們過去曾經且將來可能再次遭受此類攻擊。網絡事件可能直接導致的主要風險包括運營中斷、公司信息或私人數據被盜用、刪除或修改用戶信息、損害我們與顧客、加盟商及員工的關係以及我們的聲譽。倘我們或第三方服務提供商無法避免安全漏洞及網絡攻擊，我們的成本可能會大幅增加，包括修復漏洞所造成損害的補救費用（包括對受影響的顧客及加盟商進行補償的商業激勵）、部署額外人員及網絡保護技術、培訓員工並聘請第三方專家和顧問的費用，以及事件導致的訴訟費用。該等成本或會高企，可能對我們於成本產生期間的經營業績造成不利影響，且未必能真正地限制日後試圖破壞信息技術系統的行為。

未經授權訪問或不當使用、披露、盜竊或銷毀我們信息系統或第三方代表我們存儲的顧客或員工個人的信息、財務或其他數據或專有或機密信息，可能產生高昂成本，使我們面臨訴訟及聲譽受損。

我們一直使用並且計劃繼續使用數字化技術改善顧客體驗並推動銷售增長。我們於通過移動或線上平台接獲訂單、接受數字化支付、運營會員計劃及開展數字化營銷計劃等情況下，在我們維護的多個信息系統及第三方服務提供商維護的多個信息系統中，直接或間接受及存置有關顧客的若干個人、財務及其他資料。我們的信息技術系統（如我們用作人力資源、工資、會計及內外部通訊等行政職能的系統）可能載有逾450,000名員工的個人、財務或其他資料。我們亦存置與我們業務有關的重要專有資料及其他機密資料以及有關加盟商的可識別資料。因此，我們面臨處理及保護大量資料的固有風險。

倘我們的安全及信息系統或第三方服務提供商的安全及信息系統因任何原因，包括由於數據損壞或丟失、安全漏洞、網絡攻擊或其他外部或內部方式而受損，或倘我們的員工、加盟商或服務提供商未能遵守法律、法規及執業標準，及該等資料被未授權人士獲取、以不恰當的方式使用、披露或毀壞，我們可能會面臨訴訟及政府採取強制執行行動，而這會令我們產生巨額成本、負債及罰款及／或導致顧客機密流失，上述任何及所有情況均可能對我們的業務、聲譽、吸引新顧客的能力、經營業績及財務狀況產生不利影響。

此外，使用及處理該資料受不斷演變及日益嚴格的法律及法規監管。中國政府越來越重視信息安全及保護方面的監管，包括執行於2017年6月1日生效的中國網絡安全法，該法律對數據隱私及網絡安全行為作出更加嚴格的規定。網絡安全法於若干情況下的應用並不明朗。此外，於2021年9月1日生效的《中華人民共和國數據安全法》對從事數據活動（包括在中國境外的活動）的實體和個人施加數據安全和隱私義務，要求對可能影響國家安全的數據活動進行國家安全審查，並對數據傳輸施加限制。再者，於2021年11月1日生效的《中華人民共和國個人信息保護法》訂明了個人信息處理和保護以及個人信息傳輸的監管框架，而該項法律的許多具體規定仍有待中國國家互聯網信息辦公室及其他監管機構進一步明確。遵守該等法律以及中國監管機構未來可能頒佈的有關數據隱私、數據收集及信息安全的其他法規和標準可能令我們產生額外開支，原因為我們可能須更新現有的信息技術系統。再者，由於立法及監管規則的原因，我們可能須通知資料擁有人其資料被泄露、盜竊或丟失，而這可能會損害我們的聲譽以及令我們面臨訴訟或遭監管機構採取行動，並對我們的財務業績造成不利影響。

我們預期網絡安全、數據穩私及安全將繼續為監管機構的關注焦點，且日後將繼續吸引或受到更多的公眾監督及關注，這可能增加我們的合規成本及令我們面臨與信息安全及保護有關的更大風險及挑戰。倘我們無法管理該等風險，我們可能會受到處罰，包括罰款、暫停營業、關閉網站及吊銷所需牌

照，且我們的聲譽及經營業績可能會受到重大不利影響。

我們的運營高度依賴信息技術系統，任何故障或服務中斷或系統的安全漏洞可能中斷我們的運營及損害我們的業務。

我們的運營依賴電腦及信息技術系統順暢及不間斷地運行。我們於運營中極為依賴信息技術系統，包括我們用於財務及會計、供應鏈管理、銷售點處理、線上及移動平台、移動支付處理、會員計劃及各種其他處理及功能的系統，而許多該等系統的功能相互依賴。此外，我們為促進增長而開展的若干活動能否成功，包括我們擴大與顧客的數字化互動，高度依賴我們信息技術系統的可靠性、可用性、集成程度、可擴展性及容量。我們亦依賴第三方提供商及平台提供若干該等信息技術系統及支持。

我們的運營保障措施可能無法防止該等系統出現故障而無法有效運行及能夠持續用於開展業務。該等故障可能因多種因素導致，包括火災、自然災害、斷電、通訊故障、過渡至升級或替代系統時出現的問題、實際闖入、程序錯誤、第三方軟件或服務缺陷、第三方提供的存儲服務器等技術基建設備中斷或服務故障、我們的員工或第三方服務提供商的失誤或瀆職或該等系統或平台的安全漏洞（包括未授權進入及電腦病毒）。我們無法向閣下保證我們將能

夠有效且及時地解決該等系統故障及恢復系統及運營。相關系統故障及任何恢復過程延遲可能導致：

- 額外的電腦及信息安全及系統開發成本；
- 分散技術及其他資源；
- 顧客流失及銷售損失；
- 顧客、員工或其他數據丟失或失竊；
- 負面報導；
- 損害我們的業務及聲譽；
- 對我們餐廳運營的情況及效率產生負面影響；及
- 面臨訴訟索償、政府調查及強制執行行動、欺詐損失或其他負債。

我們將持續升級及提升信息技術系統以支持業務增長。然而，我們無法向閣下保證我們將成功執行該等系統升級及提升策略及上述風險可能在我們進行升級及提升時加劇。具體而言，我們的系統於升級期間可能中斷，及新技術或基礎設施可能無法及時與現有系統全面整合，或根本無法整合。倘我們未能成功升級及提升系統，我們提高同店銷售、改善運營、實施成本控制及發展業務的能力可能受限。

我們的業務依賴第三方移動支付平台、互聯網基建運營商、互聯網服務提供商及外賣平台的表現及我們與他們的長期關係。

於2021年，數字化支付(包括移動支付)佔百勝中國公司餐廳收入約98%。接受移動支付的能力對我們的業務至關重要。我們接受通過第三方移動支付平台付款，例如微信支付、支付寶及銀聯支付。於2019年第一季度，我們亦與銀聯合作開發及推出神錢包，在同一個應用程序中為用戶提供便捷的支付選擇。倘我們未能以可接受的條款延長或重續與該等移動支付平台的協議，倘該等移動支付平台不願或無法向我們提供支付處理服務或向我們提出苛刻的要求以接受其服務，或倘他們上調其就該等服務向我們收取的費用，我們的業務及經營業績可能會受損。

我們的業務依賴中國互聯網基建的性能及可靠性。中國幾乎所有的互聯網接口在行政控制下透過國有電信運營商維持，我們通過接入相關電信運營商及互聯網服務提供商運行的終端用戶網絡，以便顧客得以訪問我們的網站。我們的網站、線上平台及應用程序令人滿意的性能、可用性及可靠程度取決於提供通信及存儲容量服務(包括帶寬及服務器存儲等)的電信運營商以及其他第三方提供商。倘我們未能按可接受的條款與該等提供商訂立及重續協議，倘我們與該等提供商的任何現有協議因我們違約或其他原因而終止，或倘該等提供商的系統或平台遇到技術功能及有效性方面的問題，則我們向顧客提供服務的能力可能會受到不利影響。電信運營商無法向我們提供所需的帶寬亦可能拖慢我們網站及應

用程序的速度及可用性。頻繁的中斷可能令顧客感到厭煩並打消訂餐念頭，該等情況可能導致我們流失顧客並損害經營業績。

此外，倘我們在移動支付處理、網上及移動外賣訂單、電信及無線網絡等方面依賴第三方系統，該等系統的任何缺陷、故障及中斷均可能對我們的業務造成類似不利影響。持續或重複的系統缺陷、故障或中斷可能對我們的運營及經營業績造成重大影響。

再者，我們無法控制電信運營商提供服務的成本。倘我們支付的電信及互聯網服務價格大幅上升，我們的利潤率可能會受到不利影響。此外，倘互聯網用戶須支付的互聯網接入費用或其他費用增加，我們的用戶流量可能會減少，從而可能令我們的收入大幅減少。

我們的外賣業務依賴第三方外賣平台的表現及我們與其的長期關係。我們的產品可於其移動或線上平台上架並通過該等平台訂購。倘我們未能按可接受的條款延長或重續與該等平台的協議，或根本無法延長或重續該等協議，我們的業務及經營業績可能受到重大不利影響。此外，倘外賣平台收取的佣金費率上漲，我們的經營業績可能受到負面影響。

我們的餐廳提供外賣服務。倘我們無法提供及時且可靠的外賣服務，我們的業務及聲譽可能受到重大不利影響。

截至2021年底，逾8,900家肯德基及必勝客餐廳提供外賣服務。外賣貢獻2021年肯德基及必勝客公司餐廳收入的約32%。顧客可通過肯德基及必勝客的網站及应用程序訂購外賣服務。肯德基及必勝客亦與

第三方外賣平台合作，我們的產品可於其移動或線上平台上架並通過其平台訂購。

外賣服務中斷或提供外賣服務出現失誤可能妨礙我們的產品及時或順利送達。該等中斷可能由於我們或第三方外賣平台及外包騎手無法控制的突發事件所致，例如惡劣天氣、自然災害、運輸中斷或勞工風波。發生食品安全或產品質量問題亦可能導致我們的外賣服務中斷或出現失誤。倘我們的產品並無按時及以妥當狀況交付，顧客或會拒絕接受我們的產品，且降低對我們服務的信心，在此情況下，我們的業務及聲譽可能受到不利影響。

我們有關Lavazza及COFFii & JOY的增長策略未必成功。

我們致力將咖啡打造為我們的重要業務。作為我們進軍不斷增長的中國咖啡市場的策略的一環，我們於2018年開始發展COFFii & JOY作為我們的獨立精品咖啡品牌。截至2021年底，我們於中國八個城市擁有36家不同門店形式的COFFii & JOY咖啡店。於2020年4月，我們與Lavazza集團成立一家合資公司，以在中國探索及發展Lavazza咖啡店品牌概念。於2021年9月，本公司與Lavazza集團訂立協議，以加快Lavazza咖啡店在中國的擴張，提供優質正宗的意式咖啡體驗。截至2021年12月31日，中國已有58家Lavazza門店。我們計劃截至2025年開設1,000家Lavazza門店，此舉可能需要大量資本及管理層的注意力。

Lavazza及COFFii & JOY的成功很大程度上取決於我們覓得最佳地段、引入新穎獨特的門店形式，及運營該等門店獲利的能力。以我們有效的供應鏈管理確保價格具競爭力的咖啡可靠供應為Lavazza及COFFii & JOY成功的關鍵因素之一。

我們概不保證有關Lavazza及COFFii & JOY的增長策略將於短期內成功或產生預期回報，或根本不會成功或產生預期回報。倘我們未能成功執行該增長策略，則我們的業務、經營業績及財務狀況可能受到重大不利影響。

我們收購的預期利益未必能及時實現或根本不能實現。

於2017年5月，我們收購到家的控股權，期望該收購將進一步提升我們的數字化及外賣能力，並透過積累不斷擴展的外賣市場的專業知識及專長加速增長。於2018年及2019年，由於外賣平台競爭加劇導致銷售額下滑，我們錄得減值支出23百萬美元並將到家的呈報單位商譽及無形資產撇減為零。於2020年4月，我們完成收購一家領先的中西式休閒餐飲連鎖企業黃記煌的93.3%權益，現金對價為185百萬美元。透過此收購事項，我們擬於中式餐飲領域取得更加穩固的地位及提升專長並創造協同效應。達致該等預期利益受若干不確定因素所限。收購業務的運營亦可能涉及其他無法預料的成本及使管理層的注意力自日常業務轉移。我們無法向閣下保證我們將能夠實現業務收購的預期利益。有關本公司自收購中取得的商譽及無形資產的其他資料載於第二部分合併財務報表附註9。我們會每年或在發生事件或情況變化顯示可能出現減值時對無限年期無形資產及商譽進行減值評估。

我們的新零售及電子商務業務可能使我們面臨新挑戰及風險且可能對我們的業務、經營業績及財務狀況造成不利影響。

我們運營一個移動電子商務平台V金商城，以直接向顧客銷售包括電子產品、家居及廚具在內的產品，及其他一般商品。作為我們促進店外消費場景的收入增長的戰略的一環，我們亦推出炒飯、牛排、意大利麵、其他預製食品以及咖啡膠囊等新零售產品，以滿足居家消費需求。我們預期繼續發展新零售及電子商務業務。

我們的新零售及電子商務業務使我們面臨與諸如預計顧客需求及喜好、管理庫存及處理更複雜的物料、退貨及交付服務事宜有關的新挑戰及風險。我們從事該等業務的時間不長且缺乏經驗，可能使我們更難跟上不斷變化的顧客需求及喜好。我們可能會誤判顧客需求，導致存貨增加及存貨可能撇銷及撇減。我們亦可能面臨更高的產品退貨率、收到更多顧客投訴並因銷售有關產品而面臨高昂的產品責任申索，這將有損我們的品牌及聲譽以及我們的財務表現。此外，我們將須投資、維護及升級必要的網絡基礎設施、系統基礎設施及安全，以管理及處理顧客訂單，而未能及時準確處理訂單亦可能導致投訴及使我們承擔責任。再者，我們依賴第三方外賣公司交付電子商務產品及部分新零售產品。與外賣服務有關的風險詳述於上文「我們的餐廳提供外賣服務。倘我們無法提供及時且可靠的外賣服務，我們的業務及聲譽可能受到重大不利影響」。倘我們不能成功應對新零售及電子商務業務特定的新挑戰

及進行有效競爭，我們的業務、經營業績及財務狀況可能受到重大不利影響。

我們不能或未能識別、回應及有效管理社交媒體的影響可能對我們的業務及經營業績造成重大不利影響。

作為一個面向客戶的行業，本公司在很大程度上倚賴其品牌，而品牌認知可能會受到社交媒體的重大影響。近年來，包括博客、微博、微信及其他聊天平台、社交媒體網站以及其他形式的互聯網通訊在內的社交媒體平台的使用顯著增加，讓個人接觸到龐大消費者及其他感興趣的人士。許多社交媒體平台即時發佈其訂閱者及參與者發佈的內容，通常並無過濾或審核發佈內容的準確性。任何時候在該等平台上發佈的信息可能損害我們的利益及／或可能不準確。對我們品牌及業務的負面評論的網上傳播，包括不準確或不負責任的信息，可能損害我們的業務、聲譽、前景、經營業績及財務狀況。有關損害可能直接而嚴重，而不給予我們糾正或改正的機會，我們可能無法及時或根本不能從任何負面宣傳中恢復。倘我們未能識別、回應及有效管理社交媒體不斷加劇的影響，我們的聲譽、業務及經營業績可能受到重大不利影響。

與使用社交媒體有關的其他風險包括不當披露專有資料、暴露個人可識別身份信息、欺詐、惡作劇或惡意暴露虛假信息。我們的顧客或員工不當使用社交媒體可能增加我們的成本，引致訴訟或導致可能有損我們的聲譽的負面宣傳並對我們的經營業績造成不利影響。

未遵守反賄賂及反腐敗法律可能對我們的業務及經營業績造成不利影響。

於世界各地，美國海外反腐敗法及類似的中國法律以及禁止賄賂政府官員及其他腐敗行為的其他類似適用法律，越來越受到重視及執行力度加強。儘管我們持續實施旨在妥為遵守該等法律的政策及程序，惟概不保證我們的員工、承包商、代理或其他第三方將不會做出違反我們的政策或適用法律的行為，尤其是隨著我們通過內生增長及收購擴展運營。任何該等違反或疑似違反均可能令我們受到民事或刑事處罰，包括巨額罰款及高昂的調查成本，亦可能嚴重損害我們的品牌，以及我們的聲譽及前景、業務及經營業績。與任何違規或聲稱違規有關的報導亦可能損害我們的聲譽並對我們的業務及經營業績造成不利影響。

作為業務運營集中於中國的美國公司，我們須繳納美國聯邦所得稅及中國企業所得稅，而這可能導致我們產生較主要於美國運營的公司而言相對較高的稅費。

百勝中國為一間特拉華州公司，間接擁有於中國開展業務的附屬公司，須繳納美國聯邦所得稅及中國企業所得稅。儘管美國稅務法案通常豁免就向美國母公司派付的所有外國來源的股息徵稅，但由於我們的業務運營主要位於中國，我們仍須按25%的稅率繳納中國企業所得稅及繳納中國稅務機關就匯往中國境外的任何盈利所徵收的額外10%預扣稅，但可享有相關稅務條約或稅務安排載明的任何減免。較主要於美國經營業務目前按21%的稅率繳納美國

企業所得稅的公司而言，此種情況可能令百勝中國處於相對不利的境地。

此外，美國稅務法案規定反遞延、反稅基侵蝕及其他條款，可能令美國母公司於若干情況下須繳納額外的美國稅項。倘我們被評定為須繳納該等稅項，這可能會導致我們的實際稅率提高及影響可向股東宣派的金額。

稅率更改、與稅務機構意見不合及徵收新稅等稅務問題可能影響我們的經營業績及財務狀況。

我們須於中國繳納所得稅以及並非以所得收入為基礎的稅項，例如增值稅、關稅、房產稅、印花稅、環境保護稅、預扣稅及責任以及地方附加稅，以及於美國及其他司法權區須繳納所得稅及其他稅項。我們亦須接受中國稅務機關、美國國家稅務局及其他稅務機關就所得稅及並非以所得收入為基礎的稅項(包括轉移定價)進行的審閱、檢查及審核。我們於相關司法權區的運營一般須接受檢查的評稅年度可追溯到2006年，地方稅務機關現時正審核若干年度。倘中國稅務機關、美國國家稅務局或其他稅務機關不同意我們的課稅情況，我們可能面臨額外的稅項負債，包括利息及處罰。最終解決或裁定任何糾紛後繳付額外款項可能會對我們的經營業績及財務狀況造成重大不利影響。

此外，我們直接及間接受全球新稅務法例及法規以及稅務法律及法規的詮釋影響。例如，美國稅務法案對美國企業所得稅體制進行廣泛的改革及極大地改變就外國收入對美國跨國公司徵稅的方式。此外，美國總統當局已表示支持提高美國企業所得稅

稅率的提案，已由眾議院於2021年11月重建美好未來法案(Build Back Better Act)中通過，但被參議院擱置。稅率增加或稅法或其詮釋修改可能會對我們的經營業績及財務狀況造成重大不利影響。

再者，中國的稅制正在迅速發展，由於中國的稅法可能進行重大修改或面臨不確定詮釋，而這對中國的納稅人產生了很大的不確定性。自2012年起，中國政府推行營業稅改增值稅試點改革，通過結束營業稅與增值稅同時存在的情況，對其零售稅結構進行改革，而營業稅將被逐步淘汰並被增值稅取代。零售稅結構改革旨在穩步積極地向與現代化的服務型經濟更緊密結合的結構轉變。自2016年5月1日起，零售稅結構改革開始推行，涵蓋全國所有商業領域，而營業稅已完全被增值稅取代。新增值稅制度的詮釋及應用於一些地方政府層面未得到落實。此外，現行增值稅條例通過為國家增值稅法律(包括最終執行的增值稅率)的時間表並不清楚。美國、中國及我們須納稅的其他司法權區的現行法律及法規的立法、條例或詮釋修訂會增加我們的稅費並對我們的經營業績及財務狀況造成不利影響。

我們的經營業績可能受到消費者可支配支出及整體經濟狀況變動的不利影響。

於我們餐廳的購買活動為消費者的可選消費，因此，我們的經營業績易受經濟下滑及衰退的影響。我們的經營業績取決於消費者的可支配支出，而可支配支出受中國整體經濟狀況所影響。影響可支配消費支出的若干因素包括失業率、可支配收入水平

的波動、汽油價格、股市表現及消費者信心水平變化。該等因素及其他宏觀經濟因素可能會對我們的銷售、盈利能力或發展計劃造成不利影響，而這可能有損我們的經營業績及財務狀況。

我們經營所在的餐飲行業競爭十分激烈。

我們經營所在的餐飲行業於食品價格及質量、新品開發、廣告水平及推廣活動、顧客服務、聲譽、餐廳位置及物業的吸引力及維護方面的競爭十分激烈。我們無法向閣下保證我們將持續開發新品及維持具吸引力的菜單，以適應中國顧客不斷變化的口味、營養趨勢、堂食或在家消費模式及整體顧客需求。我們未能預期、識別、解釋及應對該等變化可能導致我們餐廳的客流量及需求下降。即使我們準確預期、識別、解釋及應對該等變化，概不保證我們的餐廳能夠在與新市場及現有市場的其他餐廳門店的競爭中勝出。因此，我們的業務可能會受到不利影響。我們亦面臨因食品雜貨店、便利店、熟食店及飯店服務的趨同性(包括食品雜貨行業提供的披薩及搭配配菜的主食等方便食物)導致的越來越激烈的競爭。近年來，中國，尤其是城市地區提供不同品牌的各種菜式的食品外賣平台、其他食品配送服務及共享廚房的競爭亦加劇。競爭加劇可能會對我們的銷售、盈利能力或發展計劃造成不利影響，而這可能有損我們的經營業績及財務狀況。

此外，對營養及健康生活方式的意識不斷增強可能致使消費者對健康食品的需求增加。倘我們無法及時或根本無法應對消費者口味及喜好的變動，或倘

我們的競爭對手可更有效解決該等問題，我們的業務、財務狀況及經營業績可能遭受重大不利影響。

無法與我們所在市場的其他餐廳、食品外賣平台、其他食品配送服務及共享廚房成功競爭可能妨礙我們增加或維持收入及盈利能力且可能對我們的業務、經營業績、財務狀況及／或現金流造成重大不利影響。我們亦可能需要修改或改進我們餐廳系統元素，以與不時發展的流行的新餐廳風格或理念競爭，包括不時發展的外賣平台。概不保證我們會成功做出任何改變或相關改變將不會削弱我們的盈利能力。

我們經營業務須取得多項批准、牌照及許可證，而失去或無法取得或重續任何或全部該等批准、牌照及許可證可能對我們的業務及經營業績造成不利影響。

根據中國法律及法規，我們經營我們的餐廳業務須持有各項批准、牌照、許可證、登記及備案。我們於中國的各家餐廳須取得(1)相關食品經營許可證；(2)環境保護評估及驗收登記或批准；及(3)消防安全檢查驗收批准或其他替代批准。我們部分銷售酒精飲料的餐廳須作進一步登記或取得額外批准。該等牌照及登記在妥善遵守(其中包括)適用的食品衛生、安全、環境保護、消防安全及酒精法律及法規後方可獲得。大部分該等牌照均須接受相關機構的定期檢查或核證且僅於固定期限內有效並須予續期及認證。我們過往未能及時為我們少數餐廳取得該

等牌照或批准且概不保證我們或我們的加盟店日後將能夠取得或持有任何該等牌照。

我們可能無法充分保護我們擁有或有權使用的知識產權，這可能損害我們的品牌價值並對我們的業務及運營產生不利影響。

我們認為，我們的品牌對我們的成功及我們的競爭地位至關重要。雖然我們已正式註冊商標，但這可能不足以保護該等知識產權。此外，第三方可能侵犯我們擁有或有權使用的知識產權或盜用我們於業務中使用的專有知識（主要是我們的專有配方），這可能對我們的業務、經營業績或財務狀況造成重大不利影響。中國的法律可能不會提供與擁有更為健全的知識產權法律的美國及其他司法權區相若的知識產權保護。

我們須根據與YUM的主特許經營協議監督、保護及執行我們使用的商標及其他知識產權，並保護商業秘密。有關監督、保護或執行的訴訟可能產生大量成本及分散資源，可能對我們的銷售額、盈利能力及前景產生負面影響。此外，中國規管知識產權的法律的應用並不確定且在不斷發展，並可能對我們構成重大風險。即使監督、保護或行使的訴訟判決對我們有利，我們亦可能無法成功執行法院判決及補償，而該等補償可能不足以彌補我們的實際或預期虧損。

此外，我們可能面臨侵權索償而可能干擾我們於業務中使用的專有知識、理念、配方或商業秘密。為該等索償辯護可能費用高昂，倘我們未能勝訴，我們日後可能被禁止繼續使用該等專有資料，或就使

用該等專有資料被迫支付損害賠償、特許權使用費或其他費用，任何上述情況均可能對我們的銷售、盈利能力及前景造成負面影響。

我們的許可人未必能夠充分保護其知識產權，這可能損害肯德基、必勝客及塔可貝爾品牌及品牌產品的價值並對我們的業務、經營業績及財務狀況造成不利影響。

我們業務的成功很大程度上取決於我們根據就分拆而訂立的主特許經營協議獲YUM許可繼續使用肯德基、必勝客及塔可貝爾品牌系統的商標、服務商標、配方及其他部分的能力。

我們並不知悉任何我們獲YUM許可使用的商標、菜單或其他知識產權侵犯第三方的專有權利的指控，但第三方可能於日後對我們或YUM提出侵權申索。任何有關申索（無論其是否有理據）可能耗時，導致費用高昂的訴訟，延誤未來推出新的菜單項目，或要求我們與第三方簽訂額外的特許權使用或特許協議。因此，任何有關申索可能對我們的業務、經營業績及財務狀況造成重大不利影響。

我們的經營業績可能因季節性及中國若干重大活動而波動。

我們的銷售受季節性影響。舉例而言，我們通常於中國節日、假期及夏季產生較高銷售額，但於第二及第四季度錄得相對較低銷售額及較低經營利潤。由於該等波動，我們過往錄得較高銷售額的期間銷售疲軟（如爆發新冠肺炎疫情導致的業務中斷）將對

全年業績造成不成比例的負面影響，而財政年度內銷售額及經營業績的比較不能作為未來表現的指標而加以依賴。日後呈報的任何季節性波動可能有別於我們投資者的預期。

我們可能無法發現、制止及防止員工、顧客或其他第三方造成的所有欺詐或其他不當行為。

由於我們於餐飲業運營，我們於日常運營中通常收取並處理較大額的現金。與現金有關的欺詐、盜竊及其他不當行為可能難以發現、制止及防止，並可能令我們遭受財務損失及損害我們的聲譽。

我們可能無法預防、發現及防止所有有關的不當行為。任何有損我們利益的不當行為(可能包括未被發現的過往行為或日後行為)可能對我們的業務及經營業績造成重大不利影響。

我們的成功取決於我們的主要管理層及經驗豐富及有才能的人員的持續努力以及我們招募新人才的能力。

我們未來成功與否，整體而言很大程度上依賴於主要管理層以及經驗豐富及有才能的員工的長期服務。倘任何主要管理層人員離職，我們可能無法找到合適或合資格的替代人選且招聘及培訓新員工可能產生額外開支，而這可能嚴重擾亂我們的業務及增長。倘我們任何主要管理層加入競爭對手或成立競爭性業務，則我們可能流失顧客、專業知識及主要專業人員及員工。我們的快速增長亦要求我們聘用、培訓及挽留可適應充滿活力、競爭及挑戰性的

商業環境且能夠幫助我們進行有效營銷及管理的各種人才。隨著業務及運營擴張，我們將需要持續吸引、培訓及挽留各級人才。我們可能需要提供具吸引力的薪酬及其他福利待遇，包括股權激勵開支，以吸引及挽留人才。我們亦需要向員工提供充足的培訓，以幫助其實現職業發展及與我們共同成長。未能吸納、培訓、挽留或激勵主要管理層及經驗豐富及有才能的員工可能嚴重擾亂我們的業務及增長。

我們可能不時評估及完成戰略投資或收購，這些戰略投資或收購可能不成功並可能對我們的業務及財務業績造成不利影響。

為配合我們的業務及鞏固我們的市場領先地位，我們可能不時結成戰略聯盟或作出戰略投資或收購。部分可能導致實際業績截然不同的風險及不確定因素包括但不限於目標公司的整合可能需要大量時間、關注及資源，可能分散管理層開展我們的業務的注意力，及收購帶來的預期協同效應未必能實現。我們可能難以將我們的業務與新投資或收購業務進行整合、實施我們的戰略或實現預期收入淨額、盈利能力、生產力或其他利益。因此，我們無法向閣下保證我們的投資或收購將使我們的業務策略受惠、產生充足收入淨額以抵銷相關投資或收購成本，或於其他方面產生預期利益。

我們對技術與創新的投資未必產生預期的回報水平。

我們已投資並擬繼續大力投資技術系統及創新以提升數字化及顧客體驗以及提高我們的運營效率。我

們無法向閣下保證我們對技術與創新的投資將產生足夠的回報或對我們的業務運營產生預期效果。倘我們的技術與創新投資因上述原因或其他原因並不符合預期，我們的前景及股價可能受到重大不利影響。

我們的權益證券投資的公允價值變動及短期投資的較低收益可能對財務狀況及經營業績造成不利影響。

我們可能不時投資權益證券及短期投資，如定期存款。於2018年9月，我們投資美團點評的權益證券，其公允價值乃基於股份於各報告期末的收市價而釐定，且其後續的公允價值變動於我們的合併利潤表入賬。於2021年及2020年，我們分別錄得相關虧損38百萬美元及相關收益104百萬美元。截至2021年12月31日及2020年12月31日，我們的短期投資分別為2,860百萬美元及3,105百萬美元。我們無法保證我們的權益證券投資將不會經歷公允價值虧損，而這可能對我們各期間的盈利、財務狀況及經營業績造成不利影響。此外，我們的短期投資的收入可能低於預期，倘未能實現我們預期從該等投資獲得的利益，這可能對我們的財務業績造成不利影響。

我們的經營業績可能受我們於聯營合營公司的投資的不利影響。

我們應用權益法將我們於擁有重大影響力但並無控制權的聯營合營公司的投資入賬。我們分佔該等聯營合營公司的盈利或虧損及應佔其他全面收入或虧

損變動分別計入合併利潤表的淨利潤及其他全面收入或虧損。即使在收取股息前不會從聯營合營公司取得現金流，但聯營合營公司的表現可能透過權益法核算影響我們的經營業績。此外，當有事件及情況表明投資的公允價值已出現非暫時性減少，我們將對聯營合營公司進行減值評估。此外，當我們收購聯營合營公司的額外股權以取得控制權時，這可能導致我們重新計量先前持有的股權的收益或虧損，因而對我們的經營業績產生重大影響。由於在2021年第四季度收購聯營公司杭州肯德基，我們就按公允價值重新計量先前持有47%股權確認收益618百萬美元。

與於中國開展業務有關的風險

中國政治政策及經濟與社會政策或狀況的變動可能對我們的業務、經營業績及財務狀況造成重大不利影響，並可能導致我們無法維持增長及擴張策略。

我們絕大部分的資產及業務運營均位於中國。因此，我們的業務、經營業績、財務狀況及前景很大程度上受中國整體政治、經濟及社會狀況、中國整體經濟持續增長及地區地緣政治穩定性的影響。例如，我們於2016年第三季度的經營業績受到2016年7月的一項國際法庭裁決的不利影響，該裁決涉及對南海主權的主張，經過社交媒體發酵，於中國引發

一系列針對幾家擁有知名西方品牌的國際公司的區域性抗議及抵制。

中國經濟、市場及消費者支出水平受許多我們無法控制的元素所影響，包括現時及未來經濟狀況、政治的不確定性、失業率、通脹、可支配收入水平波動、稅項、外匯管治以及利率及貨幣匯率變動。中國經濟於許多方面與大多數發達國家的經濟不同，包括政府參與程度、發展水平、增長率、外匯管制及財政措施及資源分配。雖然中國政府自1970年代後期起已採取措施，強調利用市場力量進行經濟改革、重組國有資產及國有企業以及於商業企業建立完善的公司治理，但中國大部分生產性資產仍由中國政府擁有或控制。中國政府亦透過資源分配、控制外匯債務付款、訂立貨幣及財政政策、規範金融服務及機構以及向特定行業或公司提供優惠待遇等，對中國經濟增長施加重大控制或影響。

儘管中國經濟於最近幾十年大幅增長，但中國不同地區及經濟的各個方面的增長並不平衡。中國政府已實施多項措施鼓勵經濟增長及指引資源分配。部份措施可能對中國整體經濟有利，但亦可能對我們構成負面影響。我們的經營業績及財務狀況可能因政府對資本投資的管控，或更改適用於我們的稅務法規而受到重大不利影響。此外，中國政府已實施包括加息在內的若干措施來控制經濟增長的步伐。該等措施可能會導致中國經濟活動減少。自2012年

以來，中國經濟增長放緩及中國經濟持續延緩可能導致我們產品的需求減少，進而對我們的業務、經營業績及財務狀況造成重大不利影響。顧客於餐廳就餐，特別是休閒餐飲，屬可選消費，於經濟狀況好的時期更頻繁。經濟疲軟或可供支配收入減少，可能令顧客對消費更加謹慎，可能導致客流量或來自每名顧客平均收入減少，而這可能對我們的收入造成不利影響。

有關中國法律、規則及法規的詮釋及執行的不確定可能對我們造成重大不利影響。

我們的絕大部分業務運營於中國開展，並受中國法律、規則及規例規管。我們的附屬公司須遵守中國適用於外商投資的法律、規則及法規。中國法律制度屬於基於成文法的民法法系。不同於普通法法系，在該法系中判例可引用作參考，但作為先例的價值有限。於1970年代後期，中國政府開始頒佈規管總體經濟事務的全面的法律法規制度。過去四十年的立法整體上大大加強了對中國各種形式外國或私營投資的保護。然而，鑒於該等法律及法規相對較新且中國法律體系持續快速演變，許多法律、法規及規則的詮釋未必始終一致，該等法律、法規及規則的執行涉及不明朗因素。

我們或須不時訴諸行政及訴訟程序以詮釋及／或行使我們的合法權利。然而，由於中國行政及司法機關在詮釋及執行法定及合同條款方面具有重大酌情權，故可能更難以評估行政及訴訟程序的結果及相

較發達法律體系中我們所享有的法律保護的水平。中國的行政及法庭程序可能曠日持久，產生巨額訟費、分散資源及管理層的精力。此外，中國的法律體系在很大程度上依據可能具追溯效力的政府政策及內部規則（部分並無及時公佈或不曾公佈）制定。

因此，我們可能在事後才知道違反該等政策及規則。該等不確定因素，包括我們合同、財產（包括知識產權）及訴訟權利的範圍及效力所涉不確定因素以及未能應對中國監管環境變動，可能對我們的業務造成重大不利影響，並妨礙我們持續運營的能力。

載於向美國證交會呈交的10-K表格內的本公司年度報告中的審計報告由目前未經美國公眾公司會計監督委員會檢查的審計師編製，因此，我們的股東無法受益於該等檢查，而我們的普通股日後可能會從紐約證券交易所退市。

作為在美國公開上市的公司公司的審計師及在美國公眾公司會計監督委員會（「PCAOB」）註冊的公司，根據美國法律，我們的獨立註冊會計師事務所須接受PCAOB的定期檢查。然而，由於我們絕大部分業務在中國開展，獨立註冊會計師事務所載於10-K表格內的本公司年度報告中的審計報告有關的審計文件位於中國。PCAOB目前無法在未經中國政府批准（尚未授出）的情況下於中國進行全面檢查或審閱位於中國境內的審計文件。因此，PCAOB尚未檢查獨立

註冊會計師事務所或審閱有關我們財務報表審計的文件。

PCAOB在中國境外對其他審計師進行的檢查有時發現該等審計師的審核程序及質量控制程序存在缺陷，並可能在檢查過程處理以提高日後審計質量。PCAOB未在中國開展審計工作檢查妨礙PCAOB評估我們的審計師的審核及其質量控制程序。因此，股東無法受益於PCAOB檢查，並可能對我們所報告的財務資料及程序及財務報表質量失去信心。

於2020年12月18日，《外國公司問責法》（「該法案」）獲簽署為法律。該法案要求，倘發行人的財務報表的審計師自2021年起連續三年未能接受PCAOB的檢查，則美國證交會禁止任何「發行人」（包括本公司）的證券於任何美國證券交易所（包括紐約證券交易所）交易或進行「場外」交易。於2021年12月2日，美國證交會採納實施該法案的最終規則，據此，美國證交會將在公司提交下一份年度報告後盡早確定受該法案約束的公司，即「委員會認定的發行人」，並在這些公司連續三年被最終認定為委員會認定的發行人後，在可行的情況下盡快實施交易禁令。根據該等規則，在我們向美國證交會呈交10-K表格內的截至2021年12月31日止年度的年度報告之日後，本公司可能被認定為委員會認定的發行人。

於2021年6月22日，美國參議院通過一項法案，如果該法案也被美國眾議院通過並簽署成為法律，將把觸發規定的交易禁令所需的連續不檢查年數從三年減少到兩年（「參議院擬議法案修正案」）。於2022年2月4日，美國眾議院通過一項法案（包含與參議院擬議法案修正案相同的條款），倘該項法案亦獲美國參

議院通過並簽署成為法律，將具有相同效力（「眾議院擬議法案修正案」）。

除非該法案獲修訂將本公司排除，或PCAOB能夠在規定時間內對我們的獨立註冊會計師事務所的審計報告相關的審計文件進行全面檢查，而這取決於我們無法控制的各種因素（包括中國政府的批准），否則我們的普通股將於2024年初從紐約證券交易所退市，或倘眾議院擬議法案修正案或參議院擬議法案修正案成為法律，則於2023年年初。相關退市將限制我們普通股的流動性以及我們進入美國資本市場的機會，因此，我們普通股的市場價格可能受到重大不利影響。

中美政治、商業、經濟及貿易關係的變化可能對我們的業務、經營業績及財務狀況造成重大不利影響。

我們無法預測美國及中國的經濟、監管、社會及政治環境可能發生的變動，亦無法預測其對中美政治、經濟及貿易關係以及我們業務的潛在影響。

於2019年，美國及中國相互對從對方進口的商品徵收新關稅或更高的關稅。倘美國或中國繼續徵收相關關稅，或美國或中國實施額外的關稅或貿易限制，由此而造成的貿易壁壘可能會對我們的業務造成重大不利影響。實施及擴大貿易限制及關稅、貿易配額及禁運、制裁、發生貿易戰或其他與關稅或貿易協定或政策相關的政府行動可能對成本、我們的供應商及世界整體經濟造成不利影響，繼而可能對我們的業務、經營業績及財務狀況造成重大不利影響。

於2020年期間，中美之間政治緊張局勢升級，美國政府已採取多項措施以應對感知到來自中國相關實體的威脅，如於2020年8月5日宣佈淨化網絡計劃，以保護美國通訊和技術基礎設施，前總統特朗普於2020年8月6日頒佈兩項行政命令，禁止受美國司法權區管轄的任何人士或企業與字節跳動進行任何交易及受美國司法權區管轄的任何人士或任何企業進行與微信相關的任何交易，倘任何相關交易被商務部部長確定為行政命令中所述的禁止行為。此外，於2021年1月5日，前總統特朗普簽署行政命令禁止受美國司法權區管轄的任何人士或企業與開發或控制以下與中國相關的軟件應用程序的人士進行交易：支付寶、掃描全能王(CamScanner)、QQ錢包、茄子快傳(SHAREit)、騰訊QQ、VMate、微信支付及WPS Office，當中部分對我們的業務運營至關重要。該等行政命令於2021年6月9日由拜登總統撤回，拜登總統隨後簽署一項行政命令，指示商務部對與外國對手（其定義包括中國）有聯繫的應用程序發起國家安全審查，並發佈監管和立法行動建議，以解決相關風險。於2021年，數字訂單（包括外賣訂單、手機下單及自助點餐機訂單）約佔肯德基和必勝客公司銷售額的86%，而數字支付（包括手機支付）約佔百勝中國公司銷售額的98%。因此，執行此行政命令可能會對我們的業務產生重大不利影響。

我們無法預見美國或中國政府採取的這些政策行動或任何其他政策行動是否及如何影響我們的業務及財務表現。此外，中美政治、商業、經濟及貿易關係的變化可能引發顧客對於中國的西方品牌產生負面情緒，而這可能對我們的業務、經營業績及財務狀況產生負面影響。

人民幣價值波動可能導致外幣匯兌虧損。

人民幣(「人民幣」)兌外幣(包括美元)按中國人民銀行(「中國人民銀行」)設定的匯率換算。人民幣兌美元的匯率過往在若干年份表現出較高波動性，而在其他年份則保持在一個狹窄的範圍內。人民幣兌美元和其他貨幣的價值受中國政治經濟形勢變化以及中國外匯政策等因素的影響。難以預測未來市場力量或中國或美國政府將如何影響人民幣與美元之間的匯率。

我們絕大部分收入及成本按人民幣計值。作為一間特拉華州的控股公司，我們依賴我們於中國的附屬公司向我們派付的股息及支付的其他費用。人民幣大幅重新估值可能嚴重影響我們的現金流量、收入淨額、盈利及財務狀況以及以美元計值的股份的價值及派付的任何股息。例如，倘人民幣兌美元升值，我們以人民幣計值的任何新投資或開支(倘我們須就此將美元兌換為人民幣)的成本亦會上升。相反，人民幣兌美元大幅貶值可能會大幅降低我們美元等值的收入，繼而可能對我們的股價造成不利影響。倘我們決定將人民幣兌換成美元以支付股份股息、進行戰略收購或投資或用於其他業務，則美元兌人民幣升值將對我們的可用美元金額造成負面影響。

在中國可供我們選擇用以降低匯率波動風險的對沖工具有限。此外，中國外匯管制條例限制我們將人民幣兌換為外幣的能力，可能擴大我們的貨幣匯兌虧損。因此，匯率波動及匯兌限制可能會對閣下的投資造成重大不利影響。

對環境議題日益增加的關注可能對我們的營運帶來挑戰，增加我們的成本及損害我們的聲譽。

政府及非政府機構及其他持份者就環境可持續性議題(包括氣候變化及森林砍伐)的公眾關注日益增加。為符合中國有關減少塑膠廢料的國家標準及地方規定，我們已就我們的品牌推出一系列減少塑膠及環保包裝的措施。我們致力逐步以紙吸管、木製餐具、紙袋及可生物降解的塑膠袋取替現有塑膠包裝，並致力於2025年前將不可降解塑膠包裝的重量減少30%。我們或會在採購合適的替代包裝物料時面臨營運挑戰。此外，使用替代包裝物料或會產生大量成本，並對我們的利潤率產生不利影響。於2021年，我們承諾按照SBTi標準於2050年前實現溫室氣體淨零排放的減排目標，以將全球氣溫上升限制在比工業化前水平高1.5°C。我們面臨的相關風險包括設立適當的目標及採取行動達成我們作出的承諾，也包括為作出新的環境可持續發展承諾而日益增加的壓力，而這可能使我們面臨額外的運營挑戰、執行成本及有關聲譽的風險。

政府對外幣的貨幣兌換及支付以及人民幣匯出中國內地的管制可能限制我們有效使用現金結餘的能力及影響閣下的投資價值。

中國政府對人民幣與外幣的兌換進行管制，及在若干情況下對從中國內地將外幣及人民幣匯出進行管制。根據我們作為位於特拉華州的控股公司的現時公司架構，我們的收入主要源自我們中國附屬公司

的盈利。我們中國附屬公司的絕大部分收入以人民幣計值。外幣短缺及對從中國內地付款的管制可能限制我們中國附屬公司匯出足夠外幣及／或人民幣以向我們派付股息或作出其他付款或在其他方面履行其責任的能力。根據中國現行的外匯條例，包括利潤分派、特許經營費支付及貿易相關交易的開支等經常賬項目付款可按照若干程序規定以外幣或人民幣結算，而毋須事先取得國家外匯管理局（「國家外匯管理局」）及中國人民銀行批准。然而，根據中國法律，任何中國公司可宣派並僅可以其未分配利潤派付股息。此外，倘將人民幣兌換為外幣，則須經國家外匯管理局或其地方分局批准，及倘將外幣及／或人民幣匯出中國內地，則須經國家外匯管理局或其地方分局及中國人民銀行批准。具體而言，根據目前的限制條件，未經國家外匯管理局及中國人民銀行事先批准，自我們於中國的附屬公司運營產生的現金不可用於向百勝中國派付股息、向YUM支付特許經營費、向位於中國內地境外的員工付款、還清我們的附屬公司結欠中國內地境外實體的債務或於中國內地境外作出資本支出。

中國政府日後亦可能酌情限制取得外幣或進一步限制外幣及人民幣匯出中國內地。倘外匯管控體系令我們無法取得充足的外幣以滿足貨幣需求或限制我們向YUM支付特許經營費，我們可能無法向股東派付股息、履行我們的特許經營費付款責任、向供應商支付服務費及償還到期債務。

此外，由於資金匯回及支付特許經營費須經國家外匯管理局及中國人民銀行事先批准，匯回及付款可

能會延遲、受限或有限。概不保證國家外匯管理局及中國人民銀行授出或拒絕審批依據的規則及規例將不會改變，並因此使得我們中國附屬公司自中國內地匯出資金或支付特許經營費的能力受到不利影響。任何相關限制可能對我們派付股息或以其他方式支付資金及開展業務的能力造成重大不利影響。

中國法律及法規的變化或違反適用法律及法規可能對我們的業務、經營業績及財務狀況產生重大影響。

我們的業務及運營須遵守中國持續發展的法律及法規。舉例而言，於2021年1月9日，中國商務部（「商務部」）頒佈《阻斷外國法律與措施不當域外適用辦法》（「阻斷辦法」），建立阻斷機制應對外國制裁對中國人士的影響。阻斷辦法自頒佈之日起生效，惟僅建立了施行框架，除非中國政府明確該規定將適用的特定域外措施類型，否則該辦法的適用將維持不明朗。目前，我們並不知悉阻斷辦法將在多大程度上影響我們的營運。倘現有監管制度進行任何修訂或執行任何新法律及法規，概不保證我們將能夠全面遵守適用的法律及法規。此外，許多法律及法規的詮釋並不完全一致且該等法律及法規的執行涉及不確定性。

我們運營的持續性取決於我們是否遵守（其中包括）適用的中國環境、衛生、安全、勞動、社保、養老及其他法律及法規。未能遵守該等法律及法規可能引致罰款、處罰或訴訟。

此外，我們於中國的業務及運營須取得相關機構發出的牌照及許可證。迅速發展的法律及法規，且其詮釋存在不一致性及執行該法律及法規可能會阻礙我們獲得或維持在中國開展業務所需的許可證、牌照及證書的能力。倘我們於取得所需許可證、牌照及證書時遇到困難或未能成功，我們便不能繼續於中國按與之前做法一致的方式經營業務。於此情況下，我們的業務、財務狀況及經營業績或會受到不利影響。

我們很大程度上依賴我們於中國的主要運營附屬公司支付的股息及其他股東權益分派以應付境外現金需求。

作為控股公司我們通過我們的運營附屬公司開展所有的業務。我們很大程度上依賴我們的主要運營附屬公司支付的股息及其他股東權益分派應付現金需求。如上文所述，附屬公司向我們作出的宣派可能導致稅項成本增加。

適用於我們中國附屬公司的法律、規則及法規允許僅可動用其根據適用中國會計準則及法規釐定的累計利潤(如有)派付股息。此外，根據中國法律，於中國註冊成立的企業須每年在彌補往年累計虧損(如有)後，撥出其稅後利潤的至少10%作為若干法定儲備金，直至有關儲備金的總額達到其註冊資本的50%。因此，我們的中國附屬公司以股息形式將其部分資產淨值轉移予我們的能力受到限制。作為於中國註冊成立的企業，董事會可酌情決定我們的各中國附屬公司可從根據中國會計準則計算的稅後利潤中分配一定比例的員工福利及獎勵基金。該等

儲備資金及員工福利及獎勵基金不可作為現金股息宣派。中國附屬公司向我們派付股息或作出其他分派的能力受限可能限制我們於中國境外作出可能對我們業務有益的投資或收購、派付股息或以其他方式支付資金及開展業務的能力。

此外，企業所得稅法及其實施條例規定，10%的預扣稅將適用於中國公司應付予屬非中國居民企業的公司股息，除非根據中國中央政府與非中國居民企業註冊成立所在的其他國家或地區的政府的條約或安排而獲減免則另作別論。香港與中國內地訂立的稅務安排規定，在滿足若干條件及規定後，包括但不限於香港居民企業直接擁有中國企業至少25%的股權及為股息的「實益擁有人」，就宣派予香港居民企業的股息徵收5%預扣稅。我們認為，我們的香港附屬公司作為中國附屬公司的股權持有人，自2018年起符合中國內地與香港稅務安排項下的相關規定及預期於其後年度亦將符合相關規定，因此，自2018年起宣派的股息或預期將匯回的盈利很可能享有5%的預扣稅減免。然而，倘我們的香港附屬公司未被中國地方稅務機關認為是股息的「實益擁有人」，在追溯效力的作用下，我們的中國附屬公司向其派付的股息將須繳納10%的預扣稅，而這會增加我們的稅項負債及減少本公司可用的現金。

我們或我們的附屬公司日後可能會訂立的銀行信貸額度、合營協議或其他安排的限制性契約亦可能限制我們的附屬公司向我們派付股息或作出分派或匯款的能力。該等限制可能會減少我們自附屬公司收

取的股息或其他分派的金額，進而限制我們日後向股東回饋資本的能力。

根據企業所得稅法，倘就中國企業所得稅而言我們被分類為中國居民企業，該分類很可能導致對我們及我們的非中國籍股東不利的稅務後果。

根據企業所得稅法及其實施條例，就中國企業所得稅而言，於中國境外設立且「實際管理機構」位於中國的企業被視為中國居民企業。中國居民企業通常須履行中國稅務申報義務及就其全球收入按25%的統一企業所得稅率納稅。此外，根據企業所得稅法，倘我們為中國居民企業，(i)我們向我們的非中國籍股東派付的股息須繳納10%的股息預扣稅或倘股東為個人，則須繳納20%的個人所得稅及(ii)相關非中國籍股東可能須履行中國納稅及報備責任以及就出售股份進行預扣，除非可享受相關稅收協定或其他豁免或減免。

百勝中國及百勝中國於中國境外成立的各附屬公司擬按不促使其成為中國居民企業的方式進行其管理職能，包括於中國境外進行其日常管理活動及存置其關鍵記錄，例如其董事會決議案及股東決議案。因此，我們認為就企業所得稅法而言百勝中國或其任何非中國附屬公司不應被視為中國居民企業。然而，鑒於我們及我們的未來運營適用企業所得稅法的情況存在不確定性，概不保證就中國稅法而言我們或任何非中國附屬公司現時或日後將不會被視為中國居民企業。

我們與股東面臨有關透過轉讓非中國控股公司間接轉讓中國居民企業的股權的不確定因素。中國稅務機關的強化審查可能對我們日後可能進行的潛在收購及處置造成負面影響。

於2015年2月，國家稅務總局發佈第七號公告，據此，中國應稅財產的「間接轉讓」包括非居民企業轉讓中國居民企業的股權，如該等安排並不具有合理商業目的且轉讓人規避繳納中國企業所得稅的，可能進行重新定性並被視為直接轉讓中國應稅財產。倘非居民企業通過出售直接或間接擁有中國權益的境外控股公司的股權而進行「間接轉讓」中國權益，則轉讓人、受讓人及／或中國居民企業可以向相關中國稅務機關匯報有關間接轉讓，並可能上報予國家稅務總局。使用一般反避稅規定，倘轉讓人透過不具有合理商業目的的安排規避繳納中國稅項，國家稅務總局可能將有關間接轉讓視為直接轉讓中國權益。因此，於間接轉讓中國居民企業股權的情況下，有關間接轉讓所得收入可能須繳納中國企業所得稅，而受讓人或有責任就轉讓付款的其他人士有責任就間接轉讓中國居民企業股權預扣適用稅項，目前稅率最高為資本收益的10%。倘轉讓人未能繳納稅項及有責任預扣適用稅項的一方未能預扣稅項，則轉讓人及有責任預扣適用稅項的一方均可能根據中國稅法受到處罰。然而，倘(i)以於公開市場買賣同一上市企業的權益的方式轉讓非居民企業確認相關收益（「上市企業例外情況」）；或(ii)倘其直接持有及轉讓屬間接轉讓的有關中國權益，轉讓非居民企業可根據適用稅收協定或稅收安排免徵中國企業所

得稅，則以上規定均不適用。中國間接轉讓規則並不適用個人股東確認的收益。然而，實際上，存在有些個人因中國權益的間接轉讓而被徵稅的案例，而法律可予以修改並可能具有追溯效力，以便適用於個人股東。此外，於2019年1月1日修訂生效的《中華人民共和國個人所得稅法》及相關條例（「個人所得稅法」）對個人進行的交易施行一般反避稅規則（「一般反避稅規則」）。因此，倘中國稅務機關實施一般反避稅規則且認為個人股東作出的間接轉讓缺乏合理商業目的，則就有關轉讓確認的任何收益可能須按標準稅率20%繳納中國個人所得稅。

尚不清楚透過分派及全球發售取得股份的股東是否將被視為於公開市場上收購有關股份。倘有關股份並不被視為於公開市場上收購，上市交易例外情況將不適用於有關股份的轉讓。我們預期，已於公開市場交易中購買我們的股份的公司或其他非個人股東於公開市場交易中轉讓我們的股份將因上市企業例外情況而毋須根據中國間接轉讓規則納稅。以分派形式或全球發售或於非公開市場交易取得我們的股份的公司及其他非個人股東轉讓我們的股份（不論於公開市場或以其他方式）可能須根據中國間接轉讓規則納稅及應相關中國稅務機關的要求，我們的中國附屬公司可能須就有關轉讓履行備案責任。公司及其他非個人股東於非公開市場交易中轉讓我們的股份可能須根據中國間接轉讓規則納稅（不論有關股份是否於公開市場交易中收購）及應相關中國稅務機關的要求，我們的中國附屬公司可能須就有關轉讓履行備案責任。倘公司及其他非個人股東

為與中國訂立規定資本收益稅項豁免的稅收協定或安排的國家或地區的居民納稅人且合資格享有有關豁免，則其可能就轉讓我們的股份獲豁免根據中國間接轉讓規則納稅。

此外，倘未來以出售非中國控股公司的方式出售中國居民企業或以購買非中國控股公司的方式購買中國居民企業，我們可能須受該等間接轉讓規則所規限。倘本公司與本集團的其他非居民企業屬有關交易中的轉讓人，則可能須履行備案及納稅責任，而倘本公司與本集團的非居民企業屬有關交易中的受讓人，則可能須履行預扣責任。

可能難以在中國根據美國或其他外國法律向我們及我們的管理層送達法律程序文件、進行調查、收集證據、執行國外判決或提出原訴。

我們的絕大部分業務於中國進行且絕大部分資產位於中國。我們的部分董事及高級管理人員居住於中國境內。因此，可能無法於美國或中國境外的其他地方向該等人士送達法律程序文件，包括就根據適用的美國聯邦及州立證券法引發的事項送達法律程序文件。此外，在中國，要提供由中國境外監管機構提起的監管調查或訴訟所需的資料存在重大的法律和其他阻礙。境外監管機構可能難以於中國進行調查或收集證據。投資者亦難以根據美國聯邦證券法向中國法院提出針對我們或我們的董事或高級管

理人員的原訴。此外，中國與美國並未訂立互相承認及執行對方法院的判決的條約。因此，即使已就我們或我們的管理層就根據美國聯邦或州立證券法或其他適用美國聯邦或州立法律提出的訴訟獲得判決，但有關判決可能難以執行。

中國政府可能認定到家的可變利益實體架構不符合中國有關受限制行業的外商投資的法律。

透過收購到家，我們亦收購由到家於中國有效控制的可變利益實體（「可變利益實體」）及可變利益實體的附屬公司。

中國法律及法規對於若干互聯網業務（如互聯網內容服務）的外商投資施加限制及條件。舉例而言，外國投資者一般不允許擁有互聯網內容提供商或其他增值電信服務提供商超過50%的股權。因此，多家立足於中國的公司（包括到家）採用可變利益實體架構，以於目前於中國受外商投資限制約束的行業取得必要牌照及許可證。到家透過其綜合聯屬實體於中國運營該等業務。到家已與其綜合聯屬實體及其綜合聯屬實體的名義股東訂立一系列合約安排。該等合約安排讓到家：

- 收取其綜合聯屬實體的絕大部分經濟利益及承擔其綜合聯屬實體的所有預期虧損；
- 對其綜合聯屬實體行使有效控制權；及
- 在中國法律准許的情況下及範圍內持有購買其綜合聯屬實體全部或部分股權的獨家選擇權。

然而，上述的可變利益實體架構及合約安排或會無法如同直接擁有權有效地提供對到家綜合聯屬實體的控制。可變利益實體架構可能會導致未經授權使用公司權力或權限的標記，例如印章及印鑒。倘於綜合聯屬實體持有股權的股東違反違約合約安排的條款，我們對到家之綜合聯屬實體的控制亦或會受損。

再者，與可變利益實體架構有關的現行中國法律、規則及法規的詮釋及應用存在重大的不確定性。亦尚不清楚是否有關於可變利益實體架構的任何新的中國法律、規則或法規將獲採用，或倘獲採用，將對到家造成的影響。倘可變利益實體架構被發現違反任何現行或未來中國法律、規則或法規，相關中國監管部門在處理該等違法行為而採取行動時，擁有寬泛的自主裁量權，包括吊銷到家的綜合聯屬實體的營業執照、要求到家重組業務，或者對到家採取其他監管或執法行動。該合約安排或會(i)不被中國稅務機關理會並導致稅務負債增加；或(ii)被中國政府部門、法院或仲裁法庭認定為不可強制執行。上述任何措施可能均對到家的業務運營造成重大不利影響。

我們在中國使用的若干物業的租賃協議因未辦理登記產生的若干缺陷可能對我們使用有關物業的能力造成重大不利影響。

截至2021年12月31日，我們於中國租賃約10,000項物業，且據我們所知，我們租賃且大部分用作餐廳物業的大部分物業的出租人並無向中國政府機關辦理租賃協議登記。

根據中國法律，租賃協議一般須在有關土地及房地產管理局登記。然而，有關法律規定的強制執行視乎當地法規及慣例而有所不同，且於我們經營大量餐廳的城市，當地土地及房地產管理局不再要求登記或不再就未辦理登記租賃協議處以罰款。此外，我們的標準租賃協議要求出租人作出有關登記，而儘管我們已預先要求相關出租人及時完成登記或配合我們完成登記，但我們無法控制有關出租人是否及何時辦理有關手續。

未能登記租賃協議將不會使租賃協議失效，但可能使訂約方面臨罰款。視乎當地的法規，出租人單獨或出租人與承租人共同有責任向相關土地及房地產管理局登記租賃協議。倘出租人與承租人均被處以罰款且我們無法根據租賃協議的條款從出租人處收回我們已支付的任何罰款，則該等罰款將由我們承擔。

迄今為止，餐廳運營並無因我們的租賃協議未辦理登記而受到重大干擾。據我們所知，我們或出租人並無就我們的租賃協議未辦理登記而遭罰款、提出訴訟或申索。然而，我們無法向閣下保證有關物業的租賃協議及我們使用及使用有關物業的權利日後將不會受到質疑。

我們的餐廳易受無法預計的土地收購、樓宇關閉或拆除有關的風險影響。

中國政府擁有出於公共利益通過若干法律程序收購中國任何地塊的土地使用權及土地上的樓宇的法定權利。根據國務院頒佈並於2011年1月21日生

效的《國有土地上房屋徵收與補償條例》，並無法律條文規定被徵用物業的承租人有權享有補償。一般而言，僅有關物業的所有人有權得到政府的補償。租戶對業主的申索將受租賃協議的條款約束。倘我們餐廳或設施所在任何物業遭任何強制性收購、關閉或拆除，我們可能不會收到政府或業主的任何補償。在此情況下，我們可能被迫關閉受影響的餐廳或搬遷至其他地點，而這可能對我們的業務及經營業績造成不利影響。

未能遵守有關我們的員工股權激勵計劃的中國法規可能導致中國計劃參與者或我們被處以罰款及其他法律或行政處罰。

根據國家外匯管理局第37號通知，參與境外非公開上市公司的股份激勵計劃的中國居民可向國家外匯管理局或其地方分支機構提交申請辦理與境外特殊目的公司有關的外匯登記。我們及我們屬於中國公民或在中國境內連續居住滿至少一年且被授予限制性股票單位、績效股票單位及股票增值權或股票期權（統稱為「股權激勵」）的董事、行政人員及其他員工，須受國家外匯管理局於2012年2月發佈的《關於境內個人參與境外上市公司股權激勵計劃外匯管理有關問題的通知》所規限，據此，凡參與境外上市公司任何股權激勵計劃且為中國公民（如非中國公民，在中國境內連續居住滿至少一年）的員工、董事、監事及其他管理層人員，須通過有資質的境內代理機構（可為境外上市公司的中國附屬公司），向國家外匯管理局登記，並完成若干其他程序。未完成國

家外匯管理局登記，可能被處以罰款及法律處罰且亦可能限制我們支付付款、收取股息或相關所得資金的能力，或限制我們向中國外商獨資企業追加出資的能力以及中國外商獨資企業向我們分派股息的能力。我們亦面臨中國法律監管的不確定性，可能限制我們為董事及員工採用額外股權激勵計劃的能力。

此外，國家稅務總局發佈了若干與員工股權激勵有關的通知。依據該等通知，在中國境內工作的員工，倘其行使購股權及股票增值權或其限制性股票、限制性股票單位及績效股票單位歸屬的，將須繳納中國個人所得稅。境外上市公司的中國附屬公司有義務向相關稅務機關提交與員工股權激勵有關的文件，並為該等員工扣繳與其股權激勵有關的個人所得稅。儘管我們目前擬為中國員工扣繳與其行使購股權及股票增值權以及其限制性股票、限制性股票單位及績效股票單位歸屬有關的個人所得稅，但倘員工未能根據相關法律、規則及法規繳納，或中國附屬公司未能根據相關法律、規則及法規扣繳其所得稅，則中國附屬公司可能面臨稅務機關或其他中國政府機構施加的處罰。

未能按中國法規規定向多項員工福利計劃作出足額供款可能令我們被處罰。

於中國運營的公司須參與多項政府資助員工福利計劃，包括若干社會保險、住房公積金及其他福利付款責任，並按員工薪金(包括獎金及津貼)的一定比例向有關計劃供款，數額最高為經營業務所在地區的地方政府不時規定的金額。儘管我們認為我們遵

守相關法規的所有重大方面，但由於不同地方的經濟發展水平不同，中國地方政府對員工福利計劃並無一致的規定。倘我們須就未繳足的員工福利繳付滯納金或罰款，我們的經營業績及財務狀況可能受到不利影響。

美國證交會對若干中國會計師事務所(包括我們的獨立註冊會計師事務所)提出的訴訟，可能導致我們的財務報表被釐定為違反證券交易法的規定。

於2012年底，美國證交會依據其執業規則第102(e)條以及2002年《薩班斯·奧克斯利法》，針對「四大」會計師事務所的中國成員所(包括我們的獨立註冊會計師事務所)提起了行政程序。美國證交會提出的第102(e)條訴訟涉及該等會計師事務所未按照美國證交會依2002年《薩班斯·奧克斯利法》第106節提出的要求提供包括審計工作底稿在內的若干文件。位於中國的審計師聲稱由於中國法律的限制及中國證券監督管理委員會(「中國證監會」)發佈的具體指令，其無法合法地直接向美國證交會提供相關文件。該等程序提出的問題並非針對我們的審計師或我們，但可能對所有位於中國且在PCAOB註冊的審計師事務所及所有位於中國(或主要在中國經營業務)且證券在美國上市的企業造成同等影響。此外，中國境外的審計師就於中國開展的支持就主要在中國經營業務的實體的財務報表發表的審計意見的審計工作須遵守中國法律項下類似限制及中國證監會指令。

於2014年1月，行政法官作出一項初步裁決，「四大」會計師事務所的中國成員所應禁止在美國證交會執業，為期六個月。於2015年2月，「四大」會計師事務所的中國成員所與美國證交會達成和解。作為和解的部分，「四大」會計師事務所各自同意美國證交會的譴責，並向美國證交會支付罰款以解決此項爭議並擱置該程序四年，根據和解條款，該程序於2019年2月被視為已被永久駁回。美國證交會會否對全部四家事務所提出新的行政訴訟仍不清晰。

倘編製10-K表格內載入本公司年度報告中的審計報告的獨立註冊會計師事務所被(即使暫時)剝奪在美國證交會執業的能力，並且我們無法及時找到另一家獨立註冊會計師事務所對我們的財務報表進行審核及發表意見，則我們的財務報表可能被釐定為違反美國證券交易法的規定。這種決定可能最終導致我們的股份被紐交所除牌。此外，有關針對該等會計師事務所的法律程序的任何負面消息可能對投資者對證券在美國上市且主要在中國經營業務的公司的信心產生不利影響。所有該等因素可能對我們股份的市價及透過資本市場募資的能力造成重大不利影響。

中國對境外控股公司向中國實體提供貸款及直接投資的監管以及政府對貨幣兌換的管制可能限制或妨礙我們向我們的中國附屬公司提供貸款或額外注資，這可能對我們的流動性及我們為業務提供資金及擴張業務的能力造成重大不利影響。

我們是一間位於特拉華州的控股公司，透過我們的中國附屬公司於中國開展業務運營。我們可能向我

們的中國附屬公司提供貸款，或我們可能向我們的中國附屬公司作出額外注資，或我們可能成立的新的中國附屬公司並向該等公司注資，或我們可於境外交易中收購業務運營位於中國的境外實體。

大部分該等用途受中國法律規管及須獲得審批。舉例來說，我們向全資中國附屬公司提供用於為其業務活動撥資的貸款不得超出法定限額，且必須向國家外匯管理局的地方分局登記。倘我們決定以注資的方式向全資中國附屬公司撥資，在實務中，我們仍可能須得到中國商務部或其地方分局批准。

於2008年8月29日，國家外匯管理局頒佈《關於完善外商投資企業外匯資本金支付結匯管理有關業務操作問題的通知》(或「國家外匯管理局142號文」)，通過限制所轉換人民幣的用途，規管外商投資企業將外幣註冊資本轉換為人民幣。國家外匯管理局142號文規定，外商投資企業外幣註冊資本轉換的人民幣資金僅可用於經有關政府機關批准的業務範圍，且不可用於中國境內的股權投資，惟若干例外情況除外(例如通過控股公司、合營企業或私募股權公司)。此外，國家外匯管理局加強監管以外商投資公司外幣註冊資本轉換的人民幣資金流動及用途。未經國家外匯管理局批准，不得更改有關人民幣資金的用途，而倘人民幣貸款募集資金並未動用，則在任何情況下該等資金不得用於償還人民幣貸款。相關規定亦被稱為根據國家外匯管理局142號文建立的「支付結匯制」。違反國家外匯管理局142號文可能導致金錢或其他處罰。再者，國家外匯管理局於2010年11月9日發佈一項通知，即國家外匯管理局59號文，及於2011年7月18日發佈另一項補充通知，即國家外匯管理局88號文，兩者均收緊對外幣資本結

算或境外上市募集資金淨額結匯真實性的審查。國家外匯管理局於2011年11月9日進一步發佈《國家外匯管理局關於進一步明確和規範部分資本項目外匯業務管理有關問題的通知》(或45號文)，明確規定外商投資企業不得利用以外幣轉換為人民幣結算的註冊資本通過與銀行的委託安排發放貸款、償還公司間的貸款或償還已轉讓予第三方的銀行貸款。142號文、59號文、88號文及45號文可能嚴重限制我們向中國附屬公司提供貸款或注資及我們將該等所得款項兌換為人民幣的能力，可能對我們的流動性以及我們為中國業務提供資金及在中國擴展業務的能力產生重大不利影響。

此外，於2015年4月8日，國家外匯管理局發佈於2015年6月1日生效的《關於改革外商投資企業外匯資本金結匯管理方式的通知》(或19號文)。19號文實施所謂的資本金賬戶外幣「意願結算」，在國家外匯管理局於2014年8月4日發佈的通知(或36號文)的基礎上建立，及36號文已於16個作為改革試點的工業園區實行。19號文現已於全國實行外匯資本金意願結匯制，及其已於2015年3月19日廢止59號文及45號文並於2015年6月1日開始廢止142號文、88號文及36號文。其中，根據19號文，外商投資企業可選擇繼續遵循支付結匯制或選擇遵循外匯資本金意願結匯制。倘外商投資企業遵循外匯資本金意願結匯制，其可隨時將其資本金外幣任何或100%金額結匯為人民幣。已結匯的人民幣將存放於指定賬戶「結匯待支付賬戶」，及倘外商投資企業需要以該指定賬戶作出進一步付款，其仍需提供證明材料並接受其銀行的審核程序。倘於特殊情況下外商投資企業無法及

時提供證明材料，19號文賦予銀行權力向企業提供寬限期及於收取證明材料前辦理相關支付。外商投資企業隨後將須於支付後20個工作日內提交證明材料。此外，根據19號文，外商投資企業現獲許使用其已結匯的人民幣於中國進行股權投資。然而，外商投資企業仍須基於真實及自用的原則於批准經營範圍內使用指定賬戶中的已結匯人民幣。仍不清楚控股公司、合營企業或私募股權公司等特殊類型的企業以外的普通外商投資企業是否能夠於股權投資或類似活動不屬於其批准經營範圍時，使用指定賬戶中的已結匯人民幣進行股權投資。

鑒於上文所述中國對境外控股公司向中國實體提供貸款及直接投資作出的各種規定，我們無法向閣下保證我們將能夠就我們日後向中國附屬公司提供貸款或我們向中國附屬公司注資完成必要的政府登記或獲得必要的政府批准，或甚至可能根本無法完成該等登記或獲得批准。倘我們未能完成該等登記或獲得該等批准，我們為中國業務運營提供資金或以其他方式撥資的能力可能受到負面影響，可能對我們的流動性以及我們為中國業務提供資金及在中國擴展業務的能力產生重大不利影響。

有關收購的法規可能施加嚴格的監管批准和審查要求，可能會使我們更難以通過收購促進增長。

根據《中華人民共和國反壟斷法》，實施特定與中國境內企業有關的投資和收購時，如果經營者被視為集中及相關交易各方在中國市場的收入超出《國務院關於經營者集中申報標準的規定》規定的一定指

標，則必須在實施交易之前向反壟斷執法機構進行申報。此外，2006年8月8日，商務部、國有資產監督管理委員會、國家稅務總局、國家工商總局、中國證監會和國家外匯管理局等六部門聯合採用商務部關於外國投資者併購境內企業的規定（「併購規定」），該規定自2006年9月8日起施行並於2009年6月22日進行了修訂。根據併購規定，境內企業或自然人以其在境外設立或控制的公司名義併購與其有關聯關係的境內公司，應報商務部審批。有關中國法律、法規和規範性文件還要求某些併購交易通過安全審查。

鑒於我們的收入水平，倘我們擬議取得控制權或決定性影響的公司在擬議收購的前一年在中國境內的收入超過人民幣400百萬元，該等擬議收購即須通過國家市場監督管理總局（「國家市場監督管理總局」）的經營者集中審查。由於我們的規模，我們未來可能實施的一些交易可能需要通過國家市場監督管理總局的經營者集中審查。按照相關法規的要求完成該等交易可能耗時較長，必需的審批流程（包括國家市場監督管理總局的批准）可能具有不確定性，且可能延緩或阻礙我們完成該等交易的能力，可能影響我們擴展業務、維持市場份額或實現我們收購戰略目標的能力。

我們執行投資和收購戰略的能力可能因監管機構的當前監管實踐而受到重大不利影響，從而對獲得相關批准的時間、我們可能實施的交易是否會使我們被處以罰款或遭受其他行政處罰和負面報道以及我們將來是否能夠及時完成或是否能夠完成投資和收購交易造成重大不確定性。

與分拆及相關交易有關的風險

倘分配並非合資格為就美國聯邦所得稅而言一般免稅的交易，本公司會面臨巨額稅務負債，及於若干情況下，本公司可能須根據稅務事項協議項下的彌償責任就重大稅項及其他相關款項向YUM作出彌償。

分配的條件是YUM取得外部顧問就美國聯邦所得稅而言分配享受免稅待遇的意見。意見依賴YUM及我們就事實情況作出的各種假設及聲明，而倘該等假設及聲明於任何重大方面不準確或不完整，可能有損相關顧問於其意見中所得出的結論。意見對國稅局或法院並無約束力，及概不保證國稅局或法院將不會質疑意見中陳述的結論或相關質疑將不會坐實。

即使取得意見，倘分配被釐定為應課稅交易，YUM會被視為於應課稅交易中出售本公司股份，可能產生巨額應課稅收益。根據稅務事項協議，本公司及百勝諮詢同意就因違反與保留分配免稅狀態有關契約內容、對我們或我們若干聯屬公司或附屬公司的若干股權或資產收購以及我們或本集團任何成員公司違反我們就分配提交的文件中的若干聲明導致的任何稅項及相關損失向YUM作出彌償。因此，倘分配因任何該等行動或事件而未能合資格成為一般免稅交易，我們可能須根據該彌償向YUM作出重大付款。

YUM可能須就分派繳納中國間接轉讓稅，於此情況下，我們可能須根據稅務事項協議項下的彌償責任就重大稅項及相關款項向YUM作出彌償。

如上文所述，第七號公告規定，非居民企業或須就「間接轉讓」中國權益繳納中國企業所得稅。YUM認為且我們同意，相信分派有合理商業目的且YUM很可能將不會就分派繳納該稅項。然而，稅項將適用的情況存在不確定性，及概不保證中國稅務機關將不會尋求向YUM徵收該稅項。

根據稅務事項協議，本公司及百勝諮詢同意就因應用第七號公告於分派導致的任何稅項及相關損失的一部分（與YUM及本公司於分派後30個交易日期間的相關市值掛鈎）向YUM作出彌償。或者，倘因本公司或公司集團成員公司違反若干聲明或契約、或由於本公司或公司集團成員公司於分派後採取的若干行動而導致第七號公告適用於分派，本公司及百勝諮詢一般將就所有相關稅項及相關損失向YUM作出彌償。因此，倘YUM因分派須繳納相關中國稅項，根據該彌償我們可能須向YUM作出重大付款。該等付款可能會對我們的財務狀況造成重大不利影響。

根據分拆及分配協議對YUM負有的潛在彌償責任可能對我們的業務、經營業績及財務狀況造成重大不利影響。

我們於2016年10月31日自YUM分拆，在2016年11月1日成為於紐約證券交易所上市的獨立公開上市公司，股票代號為「YUMC」。作為分拆及分配協議的一部分，我們同意就於2016年分拆前針對YUM提出的與百勝中國業務有關的申索及其他負債向YUM作出彌償保證。該等負債包括：(i)於分配之前、之時及之後未能根據相關條款支付、履行或及時履行與本公司相關的任何負債或合約；(ii)任何擔保、彌償責任、履約保證或其他信用擔保協議、安排、承擔或諒解，主要與YUM業務有關的負債則除外；(iii)與中國稅法項下第七號公告有關的若干稅項負債，其訂明於若干情況下非居民企業可能須就中國權益的「間接轉讓」繳納中國企業所得稅；(iv)我們違反分拆及分配協議或任何附屬協議或我們採取的行動違反經修訂及重列註冊成立證書或經修訂及重列組織章程；及(v)就與分配有關的信息聲明或描述本公司及其附屬公司的分拆或分配或主要與分拆及分配協議擬進行的交易有關的任何其他披露文件所載所有資料，作出的重大事實的任何失實陳述或涉嫌失實陳述，遺漏或涉嫌遺漏陳述任何規定須予陳述或為使其所載陳述並無誤導成分而屬必要的重大事實，惟若干例外情況除外。倘根據分拆及分配協議所載情況我們須向YUM作出彌償，我們或會面臨重大負債。

就分拆而言，YUM已同意就若干負債向我們作出彌償。然而，概不保證彌償將足以全數涵蓋相關負債，或YUM履行其彌償責任的能力日後將不會受損。

根據我們與YUM訂立的分拆及分配協議及若干其他協議，YUM已同意就分拆及分配協議所載的若干負債向我們作出彌償。然而，第三方亦可能要求我們對YUM已同意保留的任何負債負責，且概不保證YUM的彌償將足夠我們償還全數相關負債，或YUM將能夠全面履行其彌償責任。此外，YUM的保險公司可能試圖拒絕就分拆前發生的若干已彌償負債有關的負債承保。再者，即使我們最終成功自YUM或有關保險供應商收回我們已承擔責任的任何款項，但我們可能暫時需要承擔該等損失。各種該等風險可能對我們的業務、經營業績、財務狀況及現金流量造成負面影響。

法院可能要求我們承擔履行根據分拆及分配協議分配予YUM的義務的責任。

根據分拆及分配協議及有關附屬協議，自分拆起及於分拆後，YUM與本公司各自將整體負責承擔分拆完成後其擁有及營運的業務有關的債務、負債及其他義務。雖然我們預期將不對根據分拆及分配責任並未分配予我們的任何義務負責，但法院可能不考

慮訂約方協定的分配，並要求我們為分配予YUM的義務承擔責任（如稅項及／或環境責任），尤其是在YUM拒絕或無法支付或履行獲分配的義務的情況下。

潛在負債可能因欺詐性轉讓的考量而產生，這將對我們的經營業績及財務狀況造成不利影響。

就分拆及分配而言，YUM完成幾宗涉及其附屬公司的公司重組交易，連同分拆及分配可能受制於聯邦及州立欺詐性讓與及轉讓法律。倘根據該等法律，法院裁定於分拆及分配時涉及該等重組交易或分拆及分配的任何實體：

- 無力償債；
- 因分拆及分配或關聯交易而無力償債；
- 擁有構成不合理小資本的剩餘資產；或
- 擬產生或認為將產生超出債務到期時支付該等債務能力的債務，

屆時法院可以欺詐性讓與或轉讓為由使全部或部分分拆及分配無效。法院屆時可能要求我們的股東向YUM歸還於分配中發行的部分或全部本公司股份或要求YUM或本公司（視乎情況而定）為債權人之利益為其他公司的負債撥資。無力償債的衡量將視乎法律所適用的司法權區而異。然而，一般而言，倘實體資產的公允價值少於其負債的金額，或倘其無法於負債到期時支付負債，則該實體將被視為無力償債。

與我們普通股有關的風險

本公司無法保證其普通股的股息派發時間或數量或回購普通股的時間或數量。

我們擬保留大部分盈利以為我們業務的營運、開發及發展撥資。董事會於2017年10月開始發放季度現金股息，因新冠肺炎疫情的影響而於2020年部分時間暫時暫停。任何日後將由董事會酌情釐定是否宣派及派付現金股息及將取決於(其中包括)我們的財政狀況、經營業績、實際或預計現金需求、稅項考量、合約或監管限制及董事會視為相關的其他因素。董事會亦已授權一項14億美元的股份回購計劃，由於新冠肺炎疫情的影響，股份回購計劃於2020年及2021年部分時間暫停實施。該計劃項下的回購將由管理層酌情進行，而我們無法保證回購任何股份的時間或數量。有關更多詳情，請參閱「我們普通股的市場、股東相關事宜及買入股本證券」。

香港及美國資本市場的不同特點可能對我們的股份交易價格造成負面影響。

我們將同時受到紐約證券交易所及香港聯交所上市及監管要求的規管。香港聯交所及紐約證券交易所具有不同的交易時間、交易特點(包括交易量及流動性)、交易及上市規則以及投資者群體(包括不同的零售及機構投資者參與水平)。由於該等區別，即便並不考慮貨幣差異，我們的普通股的交易價格於兩個交易所亦可能並不相同。特別對美國資本市場造成重大負面影響的若干事件可能造成我們股份於香

港聯交所的交易價格下跌(儘管香港上市證券的交易價格總體而言未必受有關事件影響或不會受到相同程度的影響，反之亦然)。由於美國與香港資本市場具有不同特點，故我們股份的過往市場價格未必可作為日後股份交易表現的指標。

作為根據香港聯合交易所有限公司證券上市規則(「香港上市規則」)第19C章於香港聯交所二次上市的公司，我們對若干事項的實踐操作不同於其他在香港聯交所上市的眾多公司。倘我們的股份在最近財年的全球交易總量(以金額價值計算)的55%或以上於香港聯交所進行，香港聯交所將視我們為在香港進行雙重主要上市，且我們將不再享有對嚴格遵守香港上市規則、公司(清盤及雜項條文)條例、公司收購、合併及股份回購守則及證券及期貨條例要求的若干寬免或豁免，從而可能導致我們產生新增合規成本。

投資者的利益可能有別於其他本公司普通股股東的利益。

就分拆及分配而言，春華資本集團(「春華」)的聯屬公司Pollos Investment L.P.與浙江螞蟻小微金融服務集團有限公司(「螞蟻金融」)(連同春華為「投資者」)的聯屬公司API (Hong Kong) Investment Limited收取普通股股份，佔截至2021年12月31日本公司發行在外的普通股約4.3%。此外，投資者有能力於公開市場收購額外的本公司普通股股份(受限於總實益權益不超過19.9%的限制)。

投資者的利益可能於重大方面有別於其他本公司普通股股東的利益。舉例而言，投資者可能於尋求收購、剝離、融資或其他可提升其各自的權益組合的交易中擁有利益，但有關交易可能給本公司普通股股東帶來風險。投資者日後可能不時收購直接或間接與本公司業務的若干部分構成競爭的業務或本公司的供應商或顧客的權益。此外，投資者可能釐定處置本公司部分或全部權益將對投資者有利，而有關處置同時可能對其他本公司普通股股東有害。

我們的組織章程文件與特拉華州法律中的反收購條款可能阻礙或延誤對我們進行閣下可能認為有利的收購嘗試。

經修訂及重列的註冊成立證書及經修訂及重列的組織章程載有下文概述的可能使以收購要約、代表權競爭或其他方式獲得本公司控制權，或罷免現任高級職員及董事更顯困難的條文。此外，作為一間特拉華州公司，我們受特拉華州法律條文所約束，這可能損害我們的股東可能認為有利的收購嘗試。該等條文可能阻礙董事會可能認為不充分的若干類型強制性收購及競購或延誤我們進行本公司普通股股東可能認為有利的收購嘗試。

- 經修訂及重列的組織章程細則規定，有關組織章程細則可由董事會或經有權投票的股東的過半數贊成票修訂。
- 經修訂及重列的註冊成立證書明確排除股東以書

面同意的方式行事的權利。因此，股東行動必須於股東週年大會或股東特別大會進行。

- 經修訂及重列的組織章程設定股東建議及提名董事候選人的預先通知程序，惟董事會或董事委員會作出或按董事會或董事委員會指示的提名除外。
- 經修訂及重列的註冊成立證書並無規定累積投票權，即股東於選舉董事時被剝奪累積投票權的權利。
- 董事會有權發行優先股，這可能被用來使第三方透過合併、收購要約、代表權競爭或其他方式取得本公司的控制權變得更困難或成本更高昂。

一般風險因素

我們可能會成為訴訟當事人，而這會增加我們的開支、分散管理層的注意力或令我們蒙受巨額的金錢損失及採取其他補救措施，從而對我們造成不利影響。

我們不時涉及法律訴訟。該等訴訟包括或可能包括消費者、僱傭、房地產相關、侵權、知識產權、違約及其他訴訟。作為上市公司，我們日後亦可能涉及聲稱違反證券法的法律訴訟或派生訴訟。該等類型訴訟的原告通常尋求索賠非常高或不確定的金額，而與該等訴訟有關的潛在損失規模可能無法準確估計。無論針對我們的任何索償是否有效，或無論我們最終是否須承擔責任，相關訴訟花費的辯護

費用可能十分高昂及可能分散我們營運的資源及管理層的注意力並對呈報的盈利產生負面影響。就保險索償而言，超過保險範圍的金錢損失賠付判決可能對我們的財務狀況或經營業績造成不利影響。因該等指控引起的任何不利宣傳亦可能對我們的聲譽造成不利影響，繼而可能對我們的經營業績造成不利影響。

此外，全球餐飲業受食品營養成分有關的申索以及連鎖餐廳的菜單及烹飪方法導致顧客出現健康問題（包括體重增加及其他不利影響）的申索的影響。我們日後亦可能涉及該等類型的申索，且即使我們未涉及申索，有關該等事項的宣傳（特別是針對餐飲業的快速及休閒分部的宣傳）可能損害我們的聲譽並對我們的業務、經營業績及財務狀況造成不利影響。

會計準則的變動及管理層就複雜會計事項作出的主觀假設、估計及判斷可能對我們的經營業績及財務狀況造成重大影響。

公認會計準則及有關會計公告、實施指引及與我們的業務有關的廣泛事項（包括收入確認、長期資產減值、商譽及其他無形資產減值、租賃會計處理、股權激勵開支及遞延稅項資產的可收回性）的詮釋高度複雜且涉及許多主觀假設、估計及判斷。該等規則或其詮釋的變動或相關假設、估計或判斷的變動可能極大地改變呈報或預期的財務表現或財務狀況。新的會計指引可能增加我們的營運成本及／或引起我們的財務系統改變及其他變動。舉例而言，實行美國財務會計準則委員會頒佈的新租賃準則要求我

們對我們的租賃管理系統及其他會計系統作出重大改變，並導致我們的財務報表變動。採用新租賃準則可能導致新確認的使用權資產產生較高的減值虧損金額及對我們的經營業績造成負面影響。由於倘經營租賃使用權資產於減值時確認，則額外的減值費用於採用前已入賬，故於2019年1月1日採用會計準則更新第2016-02號租賃（專題842號）（「會計準則彙編第842號」）後，2019年1月1日的現有經營租賃產生的使用權資產的減值費用60百萬美元（扣除遞延稅項及非控股權益的相關影響）入賬列作未分配利潤的調整。有關採用會計準則彙編第842號後錄得減值費用及後續的減值費用的詳情，請參閱附註13。

我們的保單未必能為與我們的業務營運有關的所有申索提供足夠的保障。

我們已投購我們認為對與我們類似規模及類型的企業屬常用且適當並至少符合中國的標準商業慣例的保單。然而，我們可能遭致無法承保類型的虧損，或我們認為承保不具成本效益的虧損（例如聲譽損失）。倘我們對未投保的虧損或金額或超過我們承保限額的保險虧損的申索承擔責任，我們的業務及經營業績可能受到重大不利影響。

不可預見的業務中斷可能對我們的業務造成不利影響。

我們的營運容易因自然災害，如火災、水災及地震、戰爭、恐怖主義、電力故障及供電不足、硬件

及軟件故障、電腦病毒及其他非我們所能控制的事件而中斷。尤其是，我們的業務倚賴我們的物流合作夥伴快速配送及可靠運輸我們的食品。諸如惡劣的天氣條件、自然災害、嚴重的交通事故及延誤、我們的物流合作夥伴不合作以及勞工罷工等不可預見事件，均會導致運送至餐廳的食材供應延誤或遺失，而這可能導致收入損失或顧客投訴。亦可能發生新鮮、冷凍或急凍食材等易變質貨品因交付延誤、冷藏設施故障或物流合作夥伴運輸期間處理欠佳而變壞的事件，這會導致我們無法為顧客提供優質食品與服務，因而影響我們的業務及可能損害聲譽。我們所遭受的任何有關事件可能干擾營運。此外，並無為公共衛生問題導致的業務中斷產生的損失投保。

我們未能根據美國證交會的規則對財務申報維持有效披露管控及程序以及內部控制可能損害我們的業務及經營業績及／或導致投資者失去對我們的財務報告的信心，這可能對我們的業務造成重大不利影響。

我們須根據證券交易法就向美國證交會提交定期報告對財務申報維持有效披露管控及程序以及內部控制。

我們可能未能對財務申報維持有效披露管控及程序以及內部控制，且我們的管理層及獨立註冊公共會計師事務所可能無法得出我們已對財務申報進行合理保證水平的有效內部控制的結論。這可能因而導致投資者失去對我們的財務報表的信心並對我們普通股的交易價造成負面影響。此外，我們已產生大

量成本，且可能需要產生額外成本及使用額外的管理及其他資源，以於日後符合該等規定。

倘我們未能補救任何重大缺陷，我們的財務報表可能不準確且我們進入資本市場可能面臨限制，這可能對我們的業務、經營業績及財務狀況造成不利影響。

本公司股價可能出現大幅波動。

我們的普通股交易價會因一系列因素而出現波動及大幅波動，且該等因素大多非我們所能控制。此外，其他於香港及／或美國上市其證券，且主要於中國經營業務的公司的表現及市場價格波動可能影響本公司的股份價格及交易量的波動。部分該等公司已承受大幅波動。該等公司的證券在發售之時或之後的交易表現，可能影響對主要於中國經營業務，且於香港及／或美國上市的其他公司的整體投資意欲，進而可能影響我們股份的交易表現。除市場及行業因素外，我們股份的價格及交易量亦可能因特定業務原因而大幅波動，包括：

- 我們經營業績的實質或預期波動；
- 我們顧客的重大責任申索、衛生問題、食品污染投訴、可用的食品或其他供應短缺或中斷、或蓄意破壞食品事件報告；
- 外匯事宜；
- 我們經營所在的市場、香港、美國或全球的地緣政治不穩定、衝突或社會動蕩；

- 我們經營所處的地區、香港、美國或全球監管、法律及政治環境變動；
- 國內外整體經濟；或
- 我們的普通股從紐約證券交易所退市。請參閱「一與於中國開展業務有關的風險」載於向美國證交會呈交的10-K表格內的本公司年度報告中的審計報告由目前未經美國公眾公司會計監督委員會檢查的審計師編製，因此，我們的股東無法受益於該等檢查，而我們的普通股日後可能會從紐約證券交易所退市」。

任何該等因素均可能導致我們的股份的交易量及交易價格發生重大及突然的變化。

我們的股份未來在公開市場的大量出售或預計潛在出售，可能導致我們的股份的價格大幅下跌。

我們的普通股股份在公開市場的出售或對出售可能發生的預期，均可能導致我們的股份的市場價格大幅下跌。日後股東對我們的股份進行拋售、公佈任何股份拋售計劃，或第三方金融機構與股東訂立的類似衍生或其他融資安排相關的對沖活動，均可能導致我們的股份的價格下跌。

閣下於本公司的持股比例能於日後被攤薄。

由於我們向董事、高級職員及員工或其他人士授出股權激勵或因進行收購事項或資本市場交易而發行的股權，閣下於本公司的持股比例可能於日後攤薄。本公司與YUM的若干員工因就分配將YUM股權激勵(全部或部分)轉換為本公司股權激勵而擁有有關本公司普通股的股權激勵。本公司將不時根據本公司的員工福利計劃向其員工發行額外股權激勵。有關激勵將對本公司每股盈利產生攤薄影響，這可能對本公司普通股股份的市場價格造成不利影響。

此外，我們經修訂及重列的註冊成立證書授權我們在未經本公司股東批准的情況下由董事會決定發行一類或以上類別或系列擁有有關指定權、權力、優先權及相關權、參與權、可選及其他特別權利的優先股，包括對股息及分派優於本公司普通股的權利。一類或以上類別或系列優先股的條款可能攤薄本公司普通股的投票權或減少其價值。同樣地，我們可向優先股持有人分配回購或贖回權利或清算優先權可能影響普通股的剩餘價值。

物業

於2021年年末，本公司於中國擁有10,051家公司自營門店，當中，9,999家門店位於租賃物業及52家門店位於自有物業。公司自營門店租賃的進一步詳情如下：

- 肯德基為7,399家門店租賃物業。
- 必勝客為2,439家門店租賃物業。
- 其他餐廳為161家門店租賃物業。

本公司於中國自營餐廳的初始租賃期一般為10至20年，且通常並無續租選擇。

我們亦於上海及美國德克薩斯州達拉斯租賃公司總部，並於中國租賃地區辦事處及创新中心，且擁有樓宇、土地使用權，或同時擁有該等物業的樓宇及土地使用權的十個非門店物業，主要包括物流中心、小肥羊及黃記煌的調味品設施及辦公樓。我們將超過160項物業轉租予加盟商及其他第三方。有關本公司租賃物業的其他資料載於第二部分合併財務報表附註12。我們認為，我們的物業總體運營狀況良好，適合其現時用途。

法律訴訟

我們不時遭受涵蓋多種指控的訴訟。我們認為超過合併財務報表中就該等事宜所計提金額的最終責任(如有)不太可能對本公司的年度經營業績、財務狀況或現金流量造成重大不利影響。本公司不時面臨

的事宜包括但不限於來自業主、員工、顧客以及其他與營運、合約或僱傭事宜有關的人士的申索。截至2021年12月31日，我們並無涉及任何重大法律訴訟。

第二部分

我們普通股的市場、股東相關事宜及買入股本證券

百勝中國的普通股市場

百勝中國普通股於紐約證券交易所(「紐交所」)以代碼YUMC交易。百勝中國普通股於2016年10月17日在紐交所以「發行時」基準開展交易，並於2016年11月1日開始以「一般方式」交易。於2020年9月10日，本公司普通股以股份代號「9987」完成於港交所主板的第二上市。港交所上市的股份可悉數與紐交所上市的股份互換。

截至2022年2月22日，百勝中國發行在外的普通股數量為425,589,799股，以及共有38,971名股東記錄在冊。註冊股東數量並未包括實益擁有人股東，惟包括經紀及其他代名人以經紀身份持有股份之股東。

股息及股份回購

我們擬保留大部分盈利以為我們業務的營運、開發及發展撥資。自於2017年第四季度第一次宣派每股0.10美元的股息後，我們就百勝中國的普通股每季發放現金股息。從2018年第四季度開始，我們每季度支付每股0.12美元的現金股息。然而，由於新冠肺炎疫情前所未有的影響，本公司於2020年第二及第三季度暫停派付股息。於2021年，本公司合共向股東支付203百萬美元的現金股息。是否宣派及派付未來現金股息將由董事會酌情決定，並將取決於(其中包括)財務狀況、經營業績、實際或預計現金要求、合約或監管限制、稅務考量及董事會認為相關的其他因素。

此外，我們宣派及支付股份的任何股息的能力可能受適用中國法律項下可作分派的盈利所限制。適用於我們的中國附屬公司的法律、規則及規例允許其僅可以根據適用中國會計準則及法規釐定的未分配利潤(如有)支付股息。根據中國法律，於中國註冊成立的公司須在彌補以往年度累計虧損(如有)後，以每年稅後利潤最少10%為若干法定儲備基金提供資金，直至有關基金的總金額達到其註冊股本的50%。因此，我們的中國附屬公司以股息的形成轉移其一部分淨資產予我們的能力受到限制。按董事會酌情決定，作為於中

國註冊成立的公司，各中國附屬公司可分配一部分根據中國會計準則計算的稅後利潤至員工福利及激勵基金。該等儲備基金及員工福利及激勵基金不能作現金股息分派。

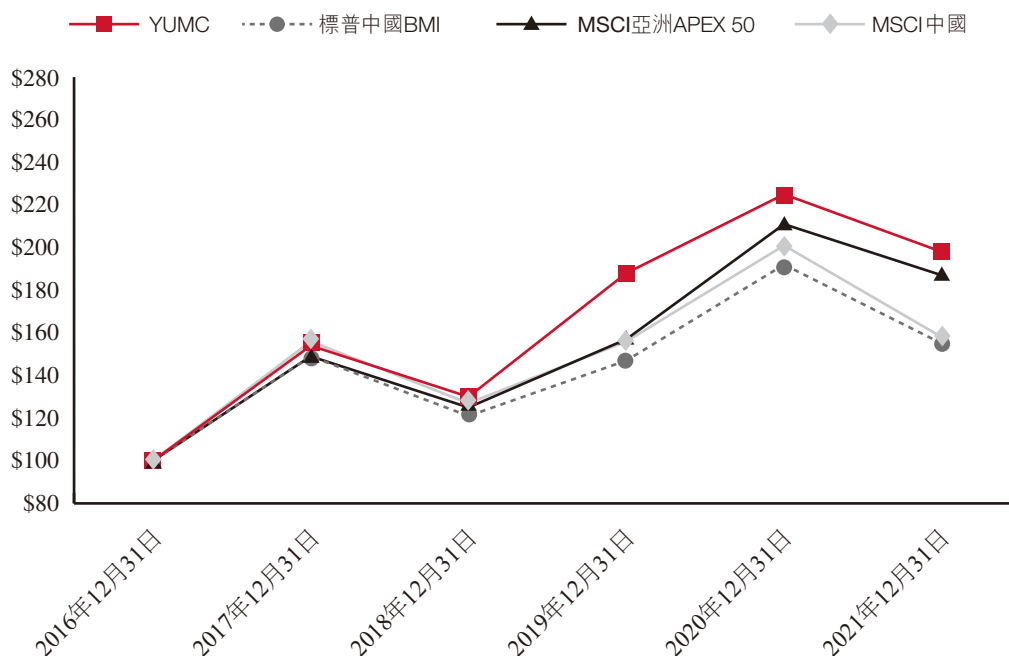
董事會已授權合共14億美元的股份回購計劃，包括最近於2018年10月31日增加授權。百勝中國可根據此計劃不時於公開市場或經私下協商交易(包括大宗交易、加速股份回購交易及使用第10b5-1條交易計劃)回購股份。於2020年第二季度開始，我們的股份回購因新冠肺炎疫情的影響而暫停。於2021年7月28日，董事會批准恢復股份回購。下表提供截至2021年12月31日，百勝中國在截至以下日期止季度內根據授權回購的普通股股份資料：

| 期間 | 購入的股份總數 (千股) | 每股已付 平均價格 | 作為公開 公佈的計劃 或方案 的一部分購入 的股份總數 (千股) | 根據計劃 或方案 尚未購入的 股份的概約 美元價值 (百萬) |
|--------------------|-----------------|--------------|---|---|
| 21年10月1日至21年10月31日 | 251 | \$ 59.19 | 251 | \$ 643 |
| 21年11月1日至21年11月30日 | 492 | \$ 53.86 | 492 | \$ 617 |
| 21年12月1日至21年12月31日 | — | — | — | \$ 617 |
| 累計總和 | 743 | \$ 55.66 | 743 | \$ 617 |

普通股表現圖

本圖將我們的普通股於2016年12月31日至2021年12月31日的累計總回報，與標普中國BMI、MSCI亞洲APEX 50及MSCI中國指數的可比累計總回報作比較。圖表假設我們普通股及各指數於2016年12月31日的投資價值為100美元及所有股息已用於再投資。由於YUMC為標普中國BMI及MSCI亞洲APEX 50兩項指數的成份股，我們選擇了上述兩者作比較。由於針對MSCI中國指數的相對股東回報之績效為釐定若干績效股票單位獎勵的方法之一，我們亦選擇MSCI中國指數。

| | 2016年 12月31日 | 2017年 12月31日 | 2018年 12月31日 | 2019年 12月31日 | 2020年 12月31日 | 2021年 12月31日 |
|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| YUMC | \$ 100 | \$ 154 | \$ 130 | \$ 188 | \$ 225 | \$ 198 |
| 標普中國BMI | \$ 100 | \$ 149 | \$ 121 | \$ 147 | \$ 192 | \$ 155 |
| MSCI亞洲APEX 50 | \$ 100 | \$ 149 | \$ 125 | \$ 157 | \$ 211 | \$ 187 |
| MSCI中國 | \$ 100 | \$ 156 | \$ 127 | \$ 156 | \$ 201 | \$ 158 |



管理層就財務狀況及經營業績之討論及分析

下列管理層討論及分析(「管理層討論及分析」)應與合併財務報表、本年度報告「前瞻性陳述」章節以及「風險因素」章節一併閱讀。

本管理層討論及分析內所有附註之提述指載於本年度報告之合併財務報表附註。表格金額以百萬美元呈列(每股及單位數目或另有指明者除外)。百分比可能因四捨五入而無法重新計回。除非文義另有所指,本年度報告內所稱之「財務報表」指「合併財務報表」。本管理層討論及分析包括截至2021年12月31日止年度的經營業績相比截至2020年12月31日止年度的經營業績的討論。有關截至2020年12月31日止年度與截至2019年12月31日止年度比較的討論,請參閱截至2020年12月31日止年度之年度報告內的「管理層就財務狀況及經營業績之討論及分析」。

概覽

百勝中國控股有限公司就系統銷售而言為中國最大的餐飲企業,於2021年錄得99億美元收入及截至2021年底擁有超過11,700家餐廳。我們不斷發展的餐飲網絡包括旗艦品牌肯德基及必勝客,以及小肥羊、黃記煌、Lavazza、COFFii & JOY、塔可貝爾及東方既白等新興品牌。我們擁有肯德基、必勝客及(待達成若干協定的里程碑後)塔可貝爾品牌在中國大陸地區(不包括香港、澳門及台灣)的獨家經營和授權經營權,並擁有小肥羊、黃記煌、COFFii & JOY及東方既白餐廳品牌。我們亦與世界聞名的意大利家族咖啡公司Lavazza Group成立一家合資公司以在中國探索及發展Lavazza咖啡店品牌概念。肯德基為首個進入中國的全球主要餐飲品牌,於1987年即進入中國市場。經過30多年的經營,我們已在中國市場積累豐富的運營經驗。按2021年系統銷售額計,我們已發展成為中國最大的餐飲企業,截至2021年12月31日有11,788家餐廳,主要覆蓋中國1,600多個城市。我們認為,中國境內有大量的擴張機會,我們將努力於現有及新城市擴大我們的業務版圖。

按系統銷售額計,肯德基為中國領先及最大的快餐(「快餐」)品牌。截至2021年12月31日,肯德基在中國1,600多個城市經營超過8,100家餐廳。肯德基主要與中國的西式快餐品牌競爭,如麥當勞、德克士及漢堡王,而我們相信,截至2021年底,肯德基的門店數目約為其最接近的競爭對手的兩倍。2020年第三季度,本公司完成收購一家在中國蘇州及周邊地區運營肯德基餐廳的聯營公司(「蘇州肯德基」)的額外25%股權,使我們的股權增至72%及將該企業合併報表入賬。2021年第四季度,本公司完成收購杭州飲食服務集團(「杭州飲服」)28%的股權,該公司持有在中國杭州及其周邊地區運營肯德基店舖的聯營公司(「杭州肯德基」)45%的股權,交易完成後,本公司直接及間接持有杭州肯德基的股權增加至約60%,使本公司將杭州肯德基合併報表入賬。

按系統銷售額及餐廳數目計，必勝客為中國領先及最大的休閒餐飲（「休閒餐飲」）品牌。截至2021年12月31日，必勝客在中國600多個城市經營超過2,500家餐廳。按餐廳數目計，我們相信，截至2021年底，必勝客的餐廳數目約為其於中國最接近的西式休閒餐飲競爭對手的六倍。

我們有兩個可呈報分部：肯德基及必勝客。我們的餘下經營分部（包括經營小肥羊、黃記煌、Lavazza、COFFi & JOY、塔可貝爾、東方既白、到家及電商業務）合併並稱為所有其他分部，原因為該等經營分部個別及整體而言並不重大。有關可呈報經營分部的更多詳情載於合併財務報表附註18。

我們擬於本管理層討論及分析為讀者提供有助了解經營業績的資料（包括管理層用以評估本公司業績表現的指標）。於本管理層討論及分析內，我們討論下列績效指標：

- 本公司提供若干百分比變動，不計及外幣換算（「外幣換算」）的影響。該等金額乃透過按上一年度的平均匯率換算本年度業績得出。我們認為不計及外幣換算的影響可在排除外匯波動的情況下提供更好的同比比較。
- 系統銷售額增長反映所有經營我們品牌的全部餐廳的銷售額情況，無論餐廳的所屬權，即包括本公司所有自營餐廳、加盟店及聯營合營餐廳的銷售額，不包括我們並無收取基於銷售額的特許權使用費的非本公司自營餐廳的銷售額（系統銷售額）。加盟店及聯營合營餐廳的銷售額一般為本公司持續產生以按其系統銷售額約6%的平均費率計費的加盟費收入。加盟店及聯營合營餐廳的銷售額不計入合併利潤表內的公司餐廳收入；然而，加盟費收入計入本公司的收入內。我們認為系統銷售額增長對投資者有用，可作為衡量業務整體實力的重要指標，原因為其包含了所有的收入驅動因素、本公司及加盟店的同店銷售額，以及淨餐廳增長。
- 從2018年1月1日起，公司更改了同店銷售額增長的定義。同店銷售額增長指本公司系統內於之前財政年度第一日前營業的全部餐廳的食品銷售額之估計百分比變動，不包括餐廳門店暫時停業的期間。我們將此等餐廳稱為「基礎」餐廳。此前，同店銷售額增長是指公司系統內所有開業一年以上的餐廳（包括臨時關閉的門店）的銷售額之估計百分比變動，基礎門店逐月滾動變化。此次修訂是為了與管理層內部衡量業績的方式保持一致，並注重較為穩定的基礎餐廳。已就過往年度作相應調整。
- 公司餐廳收入指本公司自營的餐廳之收入。本公司的餐廳利潤（「餐廳利潤」）為公司餐廳收入減去自營餐廳於產生公司餐廳收入時的直接相關開支。本公司的餐廳利潤率百分比指餐廳利潤除以公司餐廳收入。在公司餐廳收入及餐廳利潤分析中，門店組合措施指新店開業、收購、轉加盟及餐廳關閉的淨影響，以及其他主要指同店銷售額的影響及餐廳運營成本變動（如通脹／通縮）的影響。

經營業績

概要

本概要內的所有比較數字乃與去年同期比較。有關業務季節性的討論，請參閱本年度報告「業務」。

新冠肺炎疫情已對且將繼續對本公司於可見未來的運營及財務業績產生嚴重影響。自2020年第一季度起，新冠肺炎疫情嚴重影響了本公司的業務，主要導致同店銷售額減少及店鋪暫時停業而令經營利潤大幅下降。儘管經營業績在2020年後三個季度及2021年上半年持續改善，但多波德爾塔變種病毒疫情在2021年下半年持續爆發，波及中國幾乎所有省份。因此，本公司的經營及財務業績在2021年下半年受到了嚴重影響。

於2021年，本公司總收入增加19%或12%（不計及外幣換算的影響），乃主要由於1,806家新店開業及收購蘇州肯德基及杭州肯德基、與2020年相比暫時停業店鋪減少（我們大約35%的餐廳在2020年新冠肺炎疫情高峰期臨時關閉）以及必勝客的同店銷售額增長7%，部分被肯德基的同店銷售額下降了3%所抵銷。經營利潤增加44%或34%（不計及外幣換算的影響）乃主要由於於2021年及2020年收購時按公允價值重新計量先前持有的杭州肯德基、Lavazza及蘇州肯德基股權的收益淨增加、餐廳利潤增加及店鋪減值費用減少18百萬美元，部分被主要因薪酬成本增加及2020年社保供款一次性減免而導致的管理費用增加所抵銷。淨利潤於2021年增加26%或16%（不計及外幣換算的影響），主要由於經營利潤增加，部分被2021年主要因權益證券投資公允價值變動產生的投資虧損（2020年錄得投資收益）及所得稅開支因應稅前收入增加而增加所抵銷。

2021年的財務摘要如下：

| | 百分比變動 | | | | |
|-----------------------|----------------------|----------------------|-------|----------|---------------|
| | 系統銷售額 ^(a) | 同店銷售額 ^(a) | 新餐廳淨額 | 經營利潤（呈報） | 經營利潤（不計及外幣換算） |
| 肯德基 | +8 | (3) | +14 | +3 | (3) |
| 必勝客 | +14 | +7 | +10 | +77 | +66 |
| 所有其他分部 ^(b) | +29 | (2) | +5 | 無意義 | 無意義 |
| 總計 | +10 | (1) | +12 | +44 | +34 |

- (a) 2021年財務摘要所示系統銷售額及同店銷售額百分比不計及外幣換算影響。自2018年1月1日起，餐廳暫時停業在同店銷售額計算中正常化，不計及餐廳暫時停業期間的數據。
- (b) 系統銷售額及同店銷售額不包括來自我們並無收取基於銷售額的特許權使用費的非本公司自營的餐廳的銷售額。

截至2021年及2020年12月31日止年度的合併經營業績及其他數據呈列如下：

| | % ^(a) | | | |
|---------------------------------------|------------------|-----------------|-------|-------------|
| | 2021年 | 2020年 | 呈報 | 不計及 外幣換算 |
| 公司餐廳收入 | \$ 8,961 | \$ 7,396 | 21 | 14 |
| 加盟費收入 | 153 | 148 | 3 | (4) |
| 與加盟店及聯營合營公司往來交易的收入 | 663 | 647 | 3 | (4) |
| 其他收入 | 76 | 72 | 6 | — |
| 總收入 | <u>\$ 9,853</u> | <u>\$ 8,263</u> | 19 | 12 |
| 餐廳利潤 | <u>\$ 1,227</u> | <u>\$ 1,098</u> | 12 | 5 |
| 餐廳利潤率 | 13.7% | 14.9% | (1.2) | (1.2) |
| | | | 個百分點 | 個百分點 |
| 經營利潤 | \$ 1,386 | \$ 961 | 44 | 34 |
| 利息收入淨額 | 60 | 43 | 39 | 33 |
| 投資(虧損)收益 | (54) | 104 | 無意義 | 無意義 |
| 所得稅 | (369) | (295) | (25) | (18) |
| 淨利潤—包括非控股權益 | 1,023 | 813 | 26 | 16 |
| 淨利潤—非控股權益 | 33 | 29 | (15) | (8) |
| 淨利潤—百勝中國控股有限公司 | <u>\$ 990</u> | <u>\$ 784</u> | 26 | 16 |
| 每股普通股攤薄盈利 | <u>\$ 2.28</u> | <u>\$ 1.95</u> | 17 | 8 |
| 實際稅率 | 26.5% | 26.6% | | |
| 補充資料—非公認會計準則計量指標^(b) | | | | |
| 經調整經營利潤 | <u>\$ 766</u> | <u>\$ 732</u> | | |
| 經調整淨利潤 | <u>\$ 525</u> | <u>\$ 615</u> | | |
| 經調整每股普通攤薄盈利 | <u>\$ 1.21</u> | <u>\$ 1.53</u> | | |
| 經調整實際稅率 | 27.8% | 26.8% | | |
| 經調整EBITDA | <u>\$ 1,330</u> | <u>\$ 1,248</u> | | |

(a) 指年間百分比變動。

(b) 有關最直接可比的美國公認會計準則財務計量指標與非公認會計準則計量指標的定義及調節，請參閱下文「非公認會計準則計量指標」。

績效指標

| | 2021年 百分比變動 |
|-----------------|----------------|
| 系統銷售額增長 | 18% |
| 系統銷售額增長，不計及外幣換算 | 10% |
| 同店銷售額下降 | (1)% |

店舖數目

| | 2021年 | 2020年 | 增加(減少) 百分比 |
|---------------------|---------------|---------------|---------------|
| 自營餐廳 ^(a) | 10,051 | 8,190 | 23 |
| 聯營合營公司 | — | 681 | (100) |
| 加盟店 | 1,737 | 1,635 | 6 |
| | <u>11,788</u> | <u>10,506</u> | 12 |

(a) 由於附註1披露的杭州肯德基及蘇州肯德基收購，杭州肯德基及蘇州肯德基的餐廳自收購之日由聯營合營公司轉移至本公司自營餐廳。

非公認會計準則計量指標

除本節內根據公認會計準則提供的業績外，本公司提供調整了特別項目的非公認會計準則計量指標，包括經調整經營利潤、經調整淨利潤、經調整每股普通股盈利（「每股盈利」）、經調整實際稅率及經調整EBITDA（我們將之定義為調整所得稅、利息收入淨額、投資收益或虧損、特定非現金費用（包含折舊與攤銷、餐廳減值費用）及特別項目的淨利潤（包括非控股權益））。

下表載列最直接可比的美國公認會計準則財務計量指標與非公認會計準則經調整財務計量指標的調節。

| 非公認會計準則的計量指標 | 2021年 | 2020年 |
|------------------------------|----------------|----------------|
| 經營利潤與經調整經營利潤的調節 | | |
| 經營利潤 | \$ 1,386 | \$ 961 |
| 特別項目，經營利潤 | 620 | 229 |
| 經調整經營利潤 | <u>\$ 766</u> | <u>\$ 732</u> |
| 淨利潤與經調整淨利潤的調節 | | |
| 淨利潤—百勝中國控股有限公司 | \$ 990 | \$ 784 |
| 特別項目，淨利潤—百勝中國控股有限公司 | 465 | 169 |
| 經調整淨利潤—百勝中國控股有限公司 | <u>\$ 525</u> | <u>\$ 615</u> |
| 每股普通股盈利與經調整每股普通股盈利之調節 | | |
| 每股普通股基本盈利 | \$ 2.34 | \$ 2.01 |
| 特別項目，每股普通股基本盈利 | 1.10 | 0.43 |
| 經調整每股普通股基本盈利 | <u>\$ 1.24</u> | <u>\$ 1.58</u> |
| 每股普通股攤薄盈利 | \$ 2.28 | \$ 1.95 |
| 特別項目，每股普通股攤薄盈利 | 1.07 | 0.42 |
| 經調整每股普通股攤薄盈利 | <u>\$ 1.21</u> | <u>\$ 1.53</u> |
| 實際稅率與經調整實際稅率的調節 | | |
| 實際稅率（請參閱附註17） | 26.5% | 26.6% |
| 特別項目對實際稅率的影響 | (1.3)% | (0.2)% |
| 經調整實際稅率 | <u>27.8%</u> | <u>26.8%</u> |

淨利潤連同經調整EBITDA的調節呈列如下：

| | 2021年 | 2020年 |
|-------------------------|-----------------|-----------------|
| 淨利潤與經調整EBITDA的調節 | | |
| 淨利潤—百勝中國控股有限公司 | \$ 990 | \$ 784 |
| 淨利潤—非控股權益 | 33 | 29 |
| 所得稅 | 369 | 295 |
| 利息收入淨額 | (60) | (43) |
| 投資虧損(收益) | 54 | (104) |
| 經營利潤 | 1,386 | 961 |
| 特別項目，經營利潤 | (620) | (229) |
| 經調整經營利潤 | 766 | 732 |
| 折舊與攤銷 | 516 | 450 |
| 店舖減值費用 | 48 | 66 |
| 經調整EBITDA | <u>\$ 1,330</u> | <u>\$ 1,248</u> |

特別項目的詳情呈列如下：

| 特別項目的詳情 | 2021年 | 2020年 |
|-----------------------------------|---------|---------|
| 於收購時重新計量股權的收益 ^(a) | \$ 628 | \$ 239 |
| 合夥人績效股票單位獎勵的股權激勵開支 ^(b) | (8) | (7) |
| 終止確認有關到家的彌償資產 ^(c) | — | (3) |
| 特別項目，經營利潤 | 620 | 229 |
| 特別項目的稅務影響 ^(d) | (155) | (60) |
| 特別項目，淨利潤—包括非控股權益 | 465 | 169 |
| 特別項目，淨利潤—非控股權益 | — | — |
| 特別項目，淨利潤—百勝中國控股有限公司 | \$ 465 | \$ 169 |
| 發行在外的加權平均普通及攤薄潛在普通股數(百萬) | 434 | 402 |
| 特別項目，每股普通股攤薄盈利 | \$ 1.07 | \$ 0.42 |

- (a) 於2021年第四及第三季度，由於杭州肯德基及Lavazza合資公司合併入賬，本公司分別就按公允價值重新計量先前持有股權確認收益618百萬美元及10百萬美元。於2020年第三季度，本公司因蘇州肯德基合併入賬確認重新計量收益239百萬美元。重新計量收益並無出於業績報告目的而分配至任何分部。(更多詳情請參閱附註3。)
- (b) 於2020年2月，本公司向被視為對執行本公司的戰略運營計劃至關重要的選定員工授出合夥人績效股票單位獎勵。該等績效股票單位獎勵僅於四年表現期內達成下限表現目標時實際歸屬，基於業績表現的績效股票單位獎勵發放數量為涉及的目標股份數目的0%至200%。授出合夥人績效股票單位獎勵旨在應對日益激烈的高級管理人才競爭，激勵績效改革及鼓勵管理人員留任。鑒於該等授予的獨特性質，薪酬委員會不擬於表現期內向相同員工授出類似、特別授予。該等特別獎勵的影響從管理層用於評估本公司表現的指標中排除。本公司於截至2021年及2020年12月31日止年度分別確認與合夥人績效股票單位獎勵有關的股權激勵開支8百萬美元及7百萬美元。
- (c) 於2020年第二季度，由於購買協議中的彌償權屆滿，故本公司終止確認先前就到家收購錄得的3百萬美元的彌償資產。該開支計入其他收益淨額，但並無出於業績報告目的而分配至任何分部。
- (d) 稅務影響乃根據各個特別項目的性質及司法權區按適用稅率釐定。

本公司出於對內部評估表現的目的而將特別項目的影響撇除。特別項目不計入任何分部業績。此外，本公司提供經調整EBITDA，因為我們相信此舉有助於投資者及分析師計量經營表現，而無須考慮所得稅、利息收入淨額、投資收益或虧損、折舊與攤銷、店舖減值費用以及特別項目等項目。作為調整項目計入經調整EBITDA的門店減值費用主要是由於我們每半年或當事件或情況發生變化表明餐廳的賬面金額可能無法收回時，對餐廳的長期資產的減值情況評估所產生的。如果這些餐廳層面的資產未減值，則該資產的折舊將作為EBITDA的調整項目。因此，門店減值的費用是一項與餐廳層面資產折舊攤銷類似的非現金項目。本公司認為撇除該非現金項目將有利於投資者以及分析師衡量經營表現。

此等經調整計量指標不擬取代我們根據美國公認會計準則呈列的財務業績。相反，本公司相信，呈列此等經調整計量指標為投資者提供額外資料以便比較過往及現時的業績，惟不包括本公司認為因其性質而非為我們持續經營的指標之該等項目。

分部業績

肯德基

肯德基透過門店擴張加速、具吸引力的回報以及維持穩定的盈利能力於2021年取得具韌性的表現。肯德基持續專注於創新產品、為客戶創造豐富價值以及提升食材以滿足中國顧客的需求。肯德基亦繼續其數字化及配送措施以提升顧客體驗。肯德基的會員計劃於2021年底有超過3.3億名會員，佔肯德基2021年系統銷售額的約62%。外賣銷售額佔2021年肯德基公司餐廳收入的約31%，於2021年底的店舖及城市覆蓋率分別為87%及97%。

| | | | % | |
|--------------------|-----------------|-----------------|-------|-------------|
| | 2021年 | 2020年 | 呈報 | 不計及 外幣換算 |
| 公司餐廳收入 | \$ 6,816 | \$ 5,633 | 21 | 13 |
| 加盟費收入 | 120 | 125 | (4) | (10) |
| 與加盟店及聯營合營公司往來交易的收入 | 59 | 61 | (4) | (10) |
| 其他收入 | \$ 8 | \$ 2 | 無意義 | 無意義 |
| 總收入 | <u>\$ 7,003</u> | <u>\$ 5,821</u> | 20 | 13 |
| 餐廳利潤 | \$ 1,013 | \$ 920 | 10 | 3 |
| | | | (1.4) | (1.4) |
| 餐廳利潤率 | 14.9% | 16.3% | 個百分點 | 個百分點 |
| 管理費用 | \$ 240 | \$ 200 | (20) | (13) |
| 加盟開支 | \$ 59 | \$ 62 | 4 | 11 |
| 與加盟店及聯營合營公司往來交易的開支 | \$ 58 | \$ 61 | 5 | 11 |
| 其他經營成本及開支 | \$ 4 | \$ 1 | 無意義 | 無意義 |
| 關店及減值開支，淨額 | \$ 20 | \$ 25 | 17 | 22 |
| 其他收益淨額 | \$ (8) | \$ (42) | (82) | (83) |
| 經營利潤 | \$ 827 | \$ 801 | 3 | (3) |

系統銷售額增長
 系統銷售額增長，不計及外幣換算
 同店銷售額下降

2021年
百分比變動
 16%
 8%
 (3)%

店舖數目

| | 2021年 ^(a) | 2020年 | 增加(減少) 百分比 |
|--------|----------------------|--------------|---------------|
| 自營餐廳 | 7,437 | 5,872 | 27 |
| 聯營合營公司 | — | 677 | (100) |
| 加盟店 | 731 | 617 | 18 |
| | 8,168 | 7,166 | 14 |

| | 2020年 | 新建 | 收購 ^(a) | 關店 | 轉加盟 | 2021年 |
|------|--------------|--------------|-------------------|--------------|----------|--------------|
| 自營餐廳 | 5,872 | 978 | 788 | (199) | (2) | 7,437 |
| 聯營公司 | 677 | 116 | (780) | (13) | — | — |
| 加盟店 | 617 | 138 | (8) | (18) | 2 | 731 |
| 總計 | 7,166 | 1,232 | — | (230) | — | 8,168 |

(a) 由於附註1所披露的杭州肯德基收購，杭州肯德基的餐廳由聯營公司轉移至本公司自營餐廳。

公司餐廳收入及餐廳利潤

公司餐廳收入及餐廳利潤的變動如下：

| 收入(開支) | 門店組合 | | | | 2021年 |
|-------------|---------------|---------------|-----------------|--------------|-----------------|
| | 2020年 | 措施 | 其他 | 外幣換算 | |
| 公司餐廳收入 | \$ 5,633 | \$ 912 | \$ (159) | \$ 430 | \$ 6,816 |
| 銷售成本 | (1,801) | (291) | 72 | (138) | (2,158) |
| 員工成本 | (1,247) | (218) | (74) | (103) | (1,642) |
| 物業租金及其他經營開支 | (1,665) | (231) | 21 | (128) | (2,003) |
| 餐廳利潤 | \$ 920 | \$ 172 | \$ (140) | \$ 61 | \$ 1,013 |

於2021年，公司餐廳收入增長(不計及外幣換算的影響)主要由於淨店舖增長(包括收購蘇州肯德基及杭州肯德基)及臨時停業的餐廳較2020年減少，部分被同店銷售額下降所抵銷。餐廳利潤增加(不計及外幣換算的影響)主要由於公司餐廳收入增加及4%的原材料價格下降，大部分被促銷力度加大、業主及政府機構提供的臨時減免減少55百萬美元、4%的工資增幅、外賣銷售佔比因消費者仍對堂食持謹慎態度而較去年增加約三個百分點導致騎手成本增加以及若干塑膠包裝替換和其他包裝升級所帶來的成本上升所抵銷。

加盟費收入

於2021年，加盟費收入減少(不計及外幣換算的影響)，主要由於收購蘇州肯德基及杭州肯德基，部分被淨店鋪增長所抵銷。

管理費用

於2021年，管理費用增加(不計及外幣換算的影響)，主要由於收購蘇州肯德基及杭州肯德基、薪酬調增及2020年的社保供款一次性寬減。

經營利潤

於2021年，經營利潤減少(不計及外幣換算的影響)，主要由於收購後將蘇州肯德基及杭州肯德基合併入賬導致來自聯營公司的權益收益減少及管理費用增加，部分被餐廳利潤增加所抵銷。

必勝客

於2021年，我們繼續專注於加強必勝客的基礎，包括投資於產品、加強數字化能力、發展外賣及其他渠道及改善我們的資產組合以促進增長。必勝客的會員計劃於2021年底有約1.1億名會員，佔必勝客2021年系統銷售額的約55%。外賣銷售額佔2021年必勝客公司餐廳收入的約36%，於2021年底的店鋪及城市覆蓋率分別為94%及98%。

| | | | % | |
|--------------------|-----------------|-----------------|------|-------------|
| | 2021年 | 2020年 | 呈報 | 不計及 外幣換算 |
| 公司餐廳收入 | \$ 2,092 | \$ 1,721 | 22 | 14 |
| 加盟費收入 | 8 | 5 | 31 | 23 |
| 與加盟店及聯營合營公司往來交易的收入 | 6 | 4 | 41 | 33 |
| 其他收入 | \$ 3 | \$ — | 無意義 | 無意義 |
| 總收入 | <u>\$ 2,109</u> | <u>\$ 1,730</u> | 22 | 14 |
| 餐廳利潤 | \$ 224 | \$ 181 | 24 | 16 |
| 餐廳利潤率 | 10.7% | 10.5% | 個百分點 | 個百分點 |
| 管理費用 | \$ 111 | \$ 96 | (15) | (7) |
| 加盟開支 | \$ 4 | \$ 3 | (25) | (17) |
| 與加盟店及聯營合營公司往來交易的開支 | \$ 6 | \$ 4 | (36) | (28) |
| 其他經營成本及開支 | \$ 2 | \$ — | 無意義 | 無意義 |
| 關店及減值開支，淨額 | \$ 7 | \$ 25 | 70 | 72 |
| 經營利潤 | \$ 111 | \$ 62 | 77 | 66 |

| | 2021年 百分比變動 |
|-----------------|----------------|
| 系統銷售額增長 | 22% |
| 系統銷售額增長，不計及外幣換算 | 14% |
| 同店銷售額增長 | 7% |

| 店舖數目 | 2021年 | 2020年 | 增加百分比 |
|------|--------------|--------------|-------|
| 自營餐廳 | 2,452 | 2,230 | 10 |
| 加盟店 | 138 | 125 | 10 |
| | <u>2,590</u> | <u>2,355</u> | 10 |

| | 2020年 | 新建 | 關店 | 收購 | 2021年 |
|------|--------------|------------|--------------|----------|--------------|
| 自營餐廳 | 2,230 | 316 | (95) | 1 | 2,452 |
| 加盟店 | 125 | 19 | (5) | (1) | 138 |
| 總計 | <u>2,355</u> | <u>335</u> | <u>(100)</u> | <u>—</u> | <u>2,590</u> |

公司餐廳收入及餐廳利潤

公司餐廳收入及餐廳利潤的變動如下：

| 收入(開支) | 門店組合 | | | | 2021年 |
|-------------|---------------|--------------|-------------|--------------|---------------|
| | 2020年 | 措施 | 其他 | 外幣換算 | |
| 公司餐廳收入 | \$ 1,721 | \$ 127 | \$ 111 | \$ 133 | \$ 2,092 |
| 銷售成本 | (529) | (38) | (29) | (41) | (637) |
| 員工成本 | (471) | (35) | (54) | (38) | (598) |
| 物業租金及其他經營開支 | (540) | (34) | (19) | (40) | (633) |
| 餐廳利潤 | <u>\$ 181</u> | <u>\$ 20</u> | <u>\$ 9</u> | <u>\$ 14</u> | <u>\$ 224</u> |

於2021年，公司餐廳收入增加(不計及外幣換算的影響)主要由於同店銷售額增長及臨時停業的餐廳較2020年減少。餐廳利潤增加(不計及外幣換算的影響)主要由於公司餐廳收入增加及5%的原材料價格下降，部分被業主和政府機構提供的臨時減免減少22百萬美元、6%的工資增幅及促銷力度加大所抵銷。

管理費用

於2021年，管理費用增加(不計及外幣換算的影響)，主要由於薪酬成本增加及2020年的社保供款一次性寬減。

經營利潤

於2021年，經營利潤增加(不計及外幣換算的影響)，主要由於餐廳利潤增加以及餐廳減值開支減少16百萬美元，部分被管理費用增加所抵銷。

所有其他分部

所有其他分部反映小肥羊、黃記煌、Lavazza、COFFii & JOY、塔可貝爾、東方既白、到家及電子商務業務的業績。

| | % | | | |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2021年 | 2020年 | 呈報 | 不計及 外幣換算 |
| 公司餐廳收入 | \$ 53 | \$ 42 | 27 | 19 |
| 加盟費收入 | 25 | 18 | 38 | 30 |
| 與加盟店及聯營合營公司往來交易的收入 | 98 | 60 | 63 | 54 |
| 其他收入 | 297 | 122 | 無意義 | 無意義 |
| 總收入 | <u>\$ 473</u> | <u>\$ 242</u> | 96 | 85 |
| 餐廳虧損 | \$ (10) | \$ (3) | 無意義 (14.5) | 無意義 (14.5) |
| 餐廳利潤率 | (20.8)% | (6.3)% | 個百分點 | 個百分點 |
| 管理費用 | \$ 42 | \$ 39 | (11) | (3) |
| 加盟開支 | \$ 1 | \$ — | 無意義 | 無意義 |
| 與加盟店及聯營合營公司往來交易的開支 | \$ 88 | \$ 48 | (81) | (72) |
| 其他經營成本及開支 | \$ 294 | \$ 110 | 無意義 | 無意義 |
| 關店及減值開支，淨額 | \$ 7 | \$ 5 | (12) | (4) |
| 其他虧損淨額 | \$ 7 | \$ 2 | 無意義 | 無意義 |
| 經營虧損 | \$ (29) | \$ (7) | 無意義 | 無意義 |

總收入

於2021年，總收入增加(不計及外幣換算的影響)，主要由於配送團隊就提供予肯德基及必勝客餐廳的服務所產生的收入及將黃記煌合併入賬。

經營虧損

於2021年，經營虧損增加(不計及外幣換算的影響)，主要由於部分新興品牌的經營虧損增加，部分被黃記煌產生的經營利潤所抵銷。

企業及未分配

| | % | | | |
|-----------------------------------|-------|-------|---------|---------|
| | 2021年 | 2020年 | 呈報 | 不計及外幣換算 |
| 與加盟店及聯營合營公司往來交易的收入 ^(a) | 500 | 522 | (4) | (10) |
| 其他收入 | 20 | 6 | 無意義 | 無意義 |
| 與加盟店及聯營合營公司往來交易的開支 ^(a) | 497 | 520 | 4 | 11 |
| 其他經營成本及開支 | 17 | 4 | 無意義 | 無意義 |
| 企業管理費用 | 171 | 144 | (18) | (14) |
| 其他未分配收益 | 642 | 245 | 無意義 | 無意義 |
| 利息收入淨額 | 60 | 43 | 39 | 33 |
| 投資(虧損)收益 | (54) | 104 | 無意義 | 無意義 |
| 所得稅(請參閱附註17) | (369) | (295) | (25) | (18) |
| 實際稅率(請參閱附註17) | 26.5% | 26.6% | 0.1個百分點 | 0.1個百分點 |

(a) 主要包括本公司的集中採購模式產生的與加盟店及聯營合營公司交易之收入及有關開支，本公司根據該模式集中採購食品及包裝物，然後主要向肯德基及必勝客加盟店和聯營合營公司出售。由於相關交易性質上為公司收入及開支，故相關金額並無就作出經營決策或評估財務表現而分配至任何分部。

與加盟店及聯營合營公司往來交易的收入

於2021年，與加盟店及聯營合營公司往來交易的收入減少(不計及外幣換算的影響)，主要由於收購蘇州肯德基及杭州肯德基的影響，部分被系統銷售額增長帶來的收入增加所抵銷。

其他收入／其他經營成本及開支

於2021年，其他收入／其他經營成本及開支增加，主要由於向第三方提供物流及倉儲服務。

企業管理費用

於2021年，企業管理費用增加（不計及外幣換算的影響），主要由於薪酬成本增加及2020年社保供款一次性寬減。

其他未分配收益

其他未分配收益主要包括就將杭州肯德基、Lavazza合資公司及蘇州肯德基合併入賬而於2021年確認重新計量先前持有的股權的收益618百萬美元及10百萬美元及於2020年確認重新計量先前持有的股權的收益239百萬美元。更多詳情，請參閱附註3。

利息收入淨額

2021年的利息收入淨額增加，主要由於2020年9月就全球發售及於港交所主板第二上市發行普通股募集所得款項22億美元導致現金增加。

投資（虧損）收益

投資（虧損）收益主要來自於我們對美團點評（「美團」）投資的公允價值變動，以及對福建聖農發展股份有限公司（「聖農」）投資在採用權益法進行會計處理前的公允價值變動。更多詳情，請參閱附註3。

所得稅

所得稅主要包括按25%的中國法定稅率對我們的收益進行的徵稅、計劃或實際將盈利匯往中國境外的預扣稅及美國企業所得稅（如有）。於2021年及2020年，我們的實際稅率分別為26.5%及26.6%。

預期影響未來業績的重大已知的事件、趨勢或不確定因素

新冠肺炎疫情的影響

自2020年1月底起，新冠肺炎疫情已嚴重影響本公司的運營及財務業績。儘管經營業績在2020年後三個季度及2021年上半年持續改善，但多波德爾塔變種病毒疫情在2021年下半年持續爆發，波及中國幾乎所有省份。1月，奧密克戎變種病毒病例在中國出現，並擴散至多個主要城市。許多地區被劃定為中高風險地區，並採取了限制措施。新冠肺炎疫情持續變化，我們預期我們的運營將繼續受新冠肺炎疫情的影響，包括現有或新的新冠肺炎變種病毒導致的疫情及政府機構的行動（例如區域性封鎖、限制出行、大型聚集及建議減少外出用餐的措施）。

管理層現時無法確定新冠肺炎疫情對本公司運營造成的影響的程度，其主要取決於未來的發展情況，而這些情況極為不穩定且無法準確預測，包括新冠肺炎疫情再度爆發、現有或新的新冠肺炎變種病毒導致的進一步擴散、政府當局為抑制新冠肺炎疫情或處理其影響等而採取的措施、疫苗的可用性及有效性、中國及全球的經濟復甦、消費者行為的影響以及其他相關因素。本公司預期有關新冠肺炎疫情未來的發展情況或繼續對本公司營運業績、現金流量及財務狀況造成重大及持續的不利影響。有關新冠肺炎疫情的風險的進一步詳情，請參閱「風險因素—與我們的業務及行業有關的風險—病毒或其他疾病爆發引致的健康問題可能對我們的業務造成重大不利影響。新冠肺炎疫情經已及可能繼續對我們的經營業績、現金流及財務狀況造成持續不利影響。」。

轉移定價的稅務檢查

我們須接受中國稅務機關、美國國稅局及其他稅務機關對所得稅及並非以利潤為基礎的稅項進行的審閱、審查及審核。自2016年起，中國國家稅務總局對我們於2006年至2015年期間的關聯方交易的轉移定價進行了全國性審計。目前與稅務機關交換的資料及意見集中於我們與YUM的加盟安排。我們繼續提交稅務機關所要求的本公司可得的資料。在未來12個月內，合理預期可能會出現重大進展，包括國家稅務總局進行專家審查及評估。最終評估及國家稅務總局的決定將視乎對所提供資料的進一步審查以及與國家稅務總局及主管地方稅務機關在技術及其他方面的持續討論，因此，我們目前難以合理地估計潛在影響。我們將繼續為我們的轉移定價安排進行辯護。然而，倘國家稅務總局根據其裁決評估公司應付額外稅項，評估的稅項、利息及罰款（如有）或會對我們的財務狀況、經營業績及現金流造成重大不利影響。

中國增值稅

自2016年5月1日起，6%的增值稅取代了先前應用於若干餐廳銷售的5%營業稅（「營業稅」）。增值稅進項可抵扣上述6%增值稅銷項稅。購買材料及服務的最新增值稅稅率自2017年起逐漸由17%、13%、11%及6%改為13%、9%及6%。該等稅率的變動影響我們所有材料及若干服務的增值稅進項，主要包括建造、運輸及租賃。然而，我們預期不會對經營業績造成重大影響。

屬增值稅一般納稅人的實體獲准於收取適當的供應商增值稅發票後以獨立實體為基準將已向供應商支付的合資格增值稅進項與增值稅銷項抵銷。當增值稅銷項超過增值稅進項，差額通常按月匯予稅務機關；當增值稅進項超過增值稅銷項，差額作為增值稅進項抵扣資產處理，其可無限期結轉以抵銷未來應付的增值稅淨額。於資產負債表日期尚未結付的買賣相關增值稅於合併資產負債表分別以資產及負債單獨披露。於各資產負債表日，本公司審閱任何增值稅進項稅額抵扣資產結餘之可收回性，並考慮增值稅進項稅額抵扣資產的無限年期及本公司的預測經營業績及資本支出。此等預測包含可能需要作出修訂的重大假設。

於2021年12月31日，待抵扣增值稅進項稅額資產322百萬美元及應交稅費2百萬美元，分別於合併資產負債表的其他資產及應付賬款及其他流動負債列賬。由於預期結餘將用於抵銷於2021年12月31日超過一年的應付增值稅，故本公司並未就增值稅進項稅抵扣資產的可回收性計提撥備。倘可合理確定預期於一年內使用該抵扣款項，任何增值稅進項抵扣資產將分類為待攤費用及其他流動資產。

我們受益於自2016年5月1日起實施的零售稅結構改革。然而，自此增值稅制改革中取得的預期得益視乎多項因素，當中若干因素超出我們控制的範圍。新增值稅制的詮釋及應用並未於一些地方政府層面確定。再者，現行增值稅條例通過成為國家增值稅法的時間表(包括最終實施的增值稅率)並不清晰。因此，於可預見的未來，因重大而複雜的增值稅改革所致的得益或會於各個季度之間波動。

外匯匯率

本公司的呈報貨幣為美元。本公司大部分的收入、成本、資產及負債以人民幣計值。視乎人民幣兌美元的貶值或升值，美元及人民幣之間的任何重大匯率變動或會對本公司的業務、經營業績、現金流及財務狀況造成重大影響。進一步討論請參閱「有關市場風險之定量及定性披露事項」。

合併現金流量

相較於2020年的1,114百萬美元，於2021年，**經營活動所產生現金淨額**為1,131百萬美元。增加乃主要由於經營利潤增加，惟不包括分別於2021年及2020年收購時按公允價值重新計量原持有的杭州肯德基及蘇州肯德基股權確認的非現金收益618百萬美元及239百萬美元，部分被運營資金變動所抵銷。

相較於2020年的3,109百萬美元，於2021年，**投資活動所用現金淨額**為855百萬美元。減少乃主要由於短期投資購買及到期對現金流量的淨影響由於以及於2020年就收購黃記煌及蘇州肯德基所支付的現金對價的影響，部分被資本支出增加、2021年就收購杭州肯德基及購買權益投資支付的現金對價所抵銷。

相較於2020年融資活動所產生現金淨額2,058百萬美元，於2021年，**融資活動所用現金淨額**為313百萬美元。變動乃主要由於就於2020年9月的全球發售及在港交所主板進行第二上市的普通股發行所得款項22億美元、由於暫停於2020年第二及第三季度派息導致本年就普通股所支付的股息增加、向非控股權益支付的股息增加以及因於2021年恢復股份回購導致股份回購增加。

流動資金與資本資源

我們過往透過本公司自營的店舖及加盟店運營產生的現金以及來自聯營合營公司的股息付款為運營提供資金。於2020年9月的全球發行提供了22億美元所得款項淨額。

我們為未來運營提供資金及應付資金需求的能力將主要取決於持續自運營產生現金的能力。我們相信未來現金的主要用途是為運營及就加快門店網絡擴張及門店改造的資本支出提供資金、加大對數字化、自動化及物流基礎設施的投入、為股東帶來回報以及開發打造或支持我們的生態體系的收購或投資機遇。我們相信未來來自運營的現金連同現有資金及藉助資本市場，將提供足夠資源以為該等現金用途提供資金，且我們的現有現金、運營所得現金淨額及信貸額度將足以為未來12個月的運營及預期資本支出提供資金。我們現時預期2022年財政年度的資本支出將介乎約8至10億美元。

倘我們的經營所得現金流量少於我們需要的水平，我們或需要透過資本市場進行融資。我們未來按可接受條款及條件取得融資的能力，及可接受條款及條件的融資的供應將受到多個因素影響，包括但不限於：

- 我們的財務表現；
- 我們的信貸評級；
- 整個資本市場的流動性及我們進入美國資本市場的渠道；及
- 中國、美國及全球經濟狀況以及中國政府與美國政府的關係。

概不保證我們將能按可接受條款進入資本市場，或完全不能進入資本市場。

一般而言，我們的利潤須按中國法定稅率25%繳稅。然而，倘來自運營的現金流量超出我們於中國的現金需求，超出的現金或須被中國稅務機關徵收額外10%預扣稅，但可享有相關稅務條約或稅務安排所載的任何減免。

股息及股份回購

董事會已批准合共14億美元的股份回購計劃。百勝中國可根據此計劃不時於公開市場或經私下協商交易（包括大宗交易、加速股份回購交易及使用第10b5-1條交易計劃）回購股份。自2020年第二季度起直至2021年7月，我們的股份回購因新冠肺炎疫情的影響而暫停。截至2021年及2020年12月31日止年度，本公司通過回購計劃分別回購75百萬美元或1.3百萬股及7百萬美元或0.2百萬股普通股。

本公司於2020年第一及第四季度以及2021年各季度支付現金股息每股0.12美元。於2021年及2020年支付予股東的總現金股息分別為203百萬美元及95百萬美元。

於2022年2月8日，董事會宣派每股0.12美元的現金股息，並將於2022年3月29日支付予於2022年3月8日停業時間前登記在冊的股東。

我們宣派及支付股份的任何股息的能力可能受適用中國法律項下可作分派的盈利所限制。適用於我們的中國附屬公司的法律、規則及規例允許其僅可以根據中國會計準則及法規釐定的累計利潤（如有）支付股息。根據中國法律，於中國註冊成立的公司須在彌補以往年度累計虧損（如有）後，以每年預扣稅後利潤最少10%為若干法定儲備基金提供資金，直至有關基金的總金額達到其註冊股本的50%。因此，我們的中國附屬公司以股息的形成轉移其一部分淨資產予我們的能力受到限制。按董事會酌情決定，作為於中國註冊成立的公司，各中國附屬公司可分配一部分根據中國會計準則計算的稅後利潤至員工福利及激勵基金。該等儲備基金及員工福利及激勵基金不能作現金股息分派。

借款能力

於2021年12月31日，本公司擁有人民幣3,471百萬元（約546百萬美元）的信貸額度，包括境內信貸額度合共人民幣2,200百萬元（約346百萬美元）及境外信貸額度合共200百萬美元。

截至2021年12月31日，該等信貸額度的剩餘年期為少於一年至兩年。各信貸額度分別基於中國人民銀行規定的現行利率、全國銀行間同業拆借中心發佈的貸款市場報價利率（「LPR」）或洲際交易所定價管理機構管理的倫敦銀行同業拆借利率（「LIBOR」）釐定。各信貸額度包含交叉違約條文，據此，當我們無法支付任何信貸額度的本金金額，即構成其他信貸額度的違約。部分信貸額度包含契諾，限制（其中包括）若干額外負債及留置權，以及相關協議內指明的若干其他交易。部分境內信貸額度包含透支、非金融債券、備用信用證及擔保的限額。截至2021年12月31日，本公司擁有銀行提供的擔保餘額為人民幣177百萬元（約28百萬美元），以就應付若干本公司自營的餐廳的業主的租賃付款擔保。因此，截至2021年12月31日，該信貸額度以上述相同金額扣減，且本公司並無未償還借款。

重大現金需求

於2021年12月31日的重大短期及長期現金需求包括：

| | 總計 | 少於一年 | 一至三年 | 三至五年 | 超過五年 |
|---------------------|----------|--------|----------|--------|----------|
| 融資租賃 ^(a) | \$ 58 | \$ 6 | \$ 11 | \$ 10 | \$ 31 |
| 經營租賃 ^(a) | 3,389 | 644 | 1,024 | 738 | 983 |
| 購買責任 ^(b) | 196 | 56 | 53 | 35 | 52 |
| 過渡稅 ^(c) | 35 | 4 | 18 | 13 | — |
| 總計 | \$ 3,678 | \$ 710 | \$ 1,106 | \$ 796 | \$ 1,066 |

- (a) 以面值表示的該等責任主要與約10,000家本公司自營的餐廳有關。有關進一步資料，請參閱附註12。
- (b) 購買責任主要與供應及服務協議有關。概不包括可取消而毋須支付罰款或餘下年期少於一年的協議，該等承諾一般為短期性質、將由經營現金流量提供資金且對本公司整體財務狀況而言並不重大。
- (c) 該金額表示於使用現有合資格外國稅項抵扣後，就視作匯回累計未分派境外收入應繳納之過渡稅，其須於2018年起最多八年內支付。

我們並未於上表計入約25百萬美元存在不確定性、與若干已產生可扣減業務開支有關的未確認稅務得益負債以及相關應計利息及罰款。該等負債可能由於稅務檢查而隨時間增加或減少，鑒於稅務檢查的狀況，我們不能可靠地估計與相關稅務機關進行任何現金結付的期間。該等負債不包括暫時性質及我們預期隨時間將無淨現金流出的金額。

除上文所述的重大現金需求外，本公司與Lavazza Group承諾於2023年第二季度結束前按彼等各自65%及35%的股權比例向Lavazza合資公司注資100百萬美元。現金將用於進一步加快於中國擴充Lavazza門店。

於2021年12月31日，我們並無重大或然負債。有關進一步討論，請參閱合併財務報表附註19。

新會計聲明

最近採用的會計聲明

有關最近採用的會計聲明之詳情，請參閱附註2。

尚未採用的新會計聲明

於2020年8月，美國財務會計準則委員會（「財務會計準則委員會」）頒佈《會計準則更新》（「會計準則更新」）第2020-06號 — 「債務 — 具有換股權及其他選擇權的債務」（分專題第470-20號）及「衍生工具及套期 — 實體自有權益合約」（分專題第815-40號）（「《會計準則更新》第2020-06號」），其移除會計準則彙編第470-20號項下三個模型中規定須為嵌入式轉換期權進行獨立會計處理的兩個模型，並移除會計準則彙編第815-40號就實體自有權益合約進行權益分類的若干條件。指引亦規定實體計算每股攤薄盈利時就所有可轉換工具使用假設轉換方法，且通常要求彼等計及可能以現金或股份結算的工具的股份結算的影響。我們將於2022年第一季採用該準則，且預期採用此項準則不會對財務報表造成重大影響。

於2021年5月，財務會計準則委員會頒佈《會計準則更新》第2021-04號 — 「獨立看漲期權權益工具修改或轉換的發行人會計處理」（「《會計準則更新》第2021-04號」）。其規定發行人須基於修訂或轉換的經濟實質對修訂或轉換後仍分類為權益的獨立看漲期權進行會計處理。我們將於2022年第一季採用該準則，且預期採用此項準則不會對財務報表造成重大影響。

於2021年7月，財務會計準則委員會頒佈《會計準則更新》第2021-05號 — 「出租人 — 附帶可變租金的若干租賃」（「《會計準則更新》第2021-05號」）。其規定倘出租人擁有並非取決於指數或利率的可變租賃付款以及如果被分類為銷售類型或直接融資租賃時會導致虧損，其須將租賃分類為經營租賃。我們將於2022年第一季採用該準則，且預期採用此項準則不會對財務報表造成重大影響。

於2021年10月，財務會計準則委員會頒佈《會計準則更新》第2021-08號 — 「企業合併（專題第805號） — 來自客戶合同的合約資產及合約負債的會計處理」（「《會計準則更新》第2021-08號」）。其規定發行人應用會計準則彙編第606號「客戶合同收入」確認及計量在企業合併中取得的來自客戶合同的合約資產及合約負債。《會計準則更新》第2021-08號就本公司而言自2023年1月1日起生效，並允許提早採用。我們目前正在評估採用此項準則對財務報表的影響。

於2021年11月，財務會計準則委員會頒佈《會計準則更新》第2021-10號 — 「政府補助（專題第832號） — 企業政府補助披露」（「《會計準則更新》第2021-10號」）。其規定發行人就政府補助作出年度披露，包括交易性質、相關會計政策、所影響的財務報表具體項目及各財務報表具體項目的適用金額以及任何重大條款及條件（包括承諾及或有事項）。我們將於2022年採用該準則，且預期採用此項準則不會對財務報表造成重大影響。

主要會計政策及估計

我們所呈報的業績受若干要求我們作出主觀或複雜判斷的會計政策的應用所影響。該等判斷涉及估計具有內在不確定性的事項的影響且可能對我們的季度或年度經營業績或財務狀況造成重大影響。估計及判斷的變動可能對我們於未來數年的經營業績、財務狀況及現金流量造成重大影響。下文闡述了我們認為具有最重大影響的主要會計政策及估計。

會員計劃

本公司的肯德基及必勝客報告分部均實施了會員計劃，允許註冊會員就每次符合條件的消費賺取積分。積分可用於日後免費兌換或按折扣價格購買肯德基或必勝客的品牌產品或其他產品，並通常於賺取後18個月到期。積分不能兌現或換取現金。會員計劃的會員所賺取的積分的估計值於積分賺取時根據預期會被兌換的積分百分比，抵減收入，同時在合併資產負債表內的應付賬款及其他流動負債中計入相應的遞延收入負債，並其後於積分兌換或過期時確認為收入。本公司根據預計會用積分兌換的產品的估計價值以及歷史兌換情況，估計未來兌換義務的價值，並基於有關兌換及到期模式的最新可用資料定期審閱有關估計。

沉沒收入

我們於客戶兌換預付儲值產品(包括禮品卡及產品代金券)時確認收入。於任何既定時間出售的預付禮品卡通常會在接下來的36個月內到期，而產品代金券通常會在最長12個月內到期。對於沉沒收入(即預計不會被兌換的預付儲值產品的金額)，我們於(1)預計有權獲得沉沒收入金額時，在兌換發生時按照比例在收入中確認沉沒收入金額，或(2)當兌換的可能性極低，即本公司預計無法獲得沉沒收入金額時，我們將沉沒收入金額確認為收入，前提是與無人認領財產有關的法律並未規定需將結餘轉交予政府機構。本公司根據有關兌換及到期模式的最新可用資料，每年至少審閱一次沉沒收入金額估計。

長期資產的減值或處置

我們每半年或當事件或情況發生變化表明餐廳的賬面金額可能無法收回時，對餐廳的長期資產(主要為經營租賃使用權資產及固定資產)的減值情況進行審閱。我們通過比較餐廳的預計未貼現現金流量(基於實體特定的假設)與該等餐廳資產的賬面值，評估其可收回性。預計未貼現現金流量包含了我們根據餐廳經營計劃和可比餐廳的實際業績而對銷售額增長所作的最佳估計。對於被視為無法收回的餐廳資產，我們將已減值的餐廳撇減至其估計公允價值。在釐定餐廳層面資產的公允價值時，我們從市場參與者的角度考慮了資產的最高和最佳用途，即經營餐廳的預計貼現現金流量，與市場參與者為轉租賃經營租賃的使用權資產並取得剩餘餐廳資產而支付的價格兩者中的較高者，即便該用途不同於本公司的當前用途。釐定公允價值時的主要假設包括加盟店將用以釐定餐廳購買價時所考慮的稅後現金流量而納入的合理銷售額增長假設，以及估計市場參與者為轉租經營租賃使用權資產所支付的價格的市場租金假設。經營餐廳的預測現金流量的估計屬高度主觀判斷並可能因業務或經濟狀況變動而受到重大影響。市場參與者為轉租經營租賃使用權資產所支付的價格乃基於可就有關物業合理獲取的可比市場租金資料估計。倘從市場參與者角度而言，餐

廳層面資產的最高和最佳用途是轉租賃經營租賃使用權資產並取得剩餘餐廳資產，本公司仍將繼續使用該等資產來經營餐廳業務，這與本公司透過經營餐廳增加收入的長期策略相一致。

當我們相信一家餐廳或一組餐廳將很有可能以低於其賬面值的價格轉加盟，但不認為該(等)餐廳符合分類至持作待售的標準，我們會對該等餐廳進行減值審閱。預期銷售所得淨額一般基於買家的實際報價。

公允價值計算所用的貼現率是對於我們對加盟店在購買一家類似餐廳或一組餐廳及相關長期資產時預期取得的必要收益率的估計。該貼現率納入了過往轉加盟市場交易的收益率，且與預計現金流量固有的風險及不確定性相稱。

每年或倘發生事件或(更常於)情況變化顯示可能出現減值時，我們會對無限年期無形資產進行減值評估。我們於第四季度初就無限年期無形資產減值進行年度測試。就該等資產進行減值評估時，我們可以選擇首先進行定性評估以釐定無形資產組別有否出現減值。倘我們於定性評估後相信無形資產組別的公允價值很可能較其賬面值低，我們屆時將進行定量評估。公允價值為有意向的買方就有關無形資產所支付的價格的估計，且一般通過貼現與無形資產有關的預期未來稅後現金流量估計。貼現率為我們就第三方買方預期收取的要求回報率的估計。該等估計為高度主觀的估計，而我們獲取預測現金的能力受多項因素影響，例如經營表現及業務策略變動，以及經濟狀況變動。截至2021年及2020年12月31日，我們的無限年期無形資產的賬面值分別為141百萬美元及138百萬美元，為兩項重大無限年期的無形資產，即我們的小肥羊及黃記煌商標。

截至2021年12月31日止年度，考慮到新冠肺炎疫情的持續不利影響，我們對小肥羊商標進行定量減值評估，評估結果表明預計公允價值高於其賬面值。小肥羊商標的公允價值採用特許權使用費節省估值法釐定，並依據不可觀測輸入數據，包括估計未來銷售額及基於加權平均資本成本及公司特定風險溢價選擇適當的貼現率(其被視為第三層輸入數據)。截至2021年12月31日止年度，我們選擇就黃記煌商標進行定性減值評估，方式為評估所有相關因素，包括但不限於宏觀經濟狀況、行業及市場狀況及財務表現。根據我們的定性評估，黃記煌商標的賬面值很可能並無減值，因此，毋須進行定量評估。截至2020年12月31日止年度，我們亦選擇就小肥羊及黃記煌商標進行定性減值評估。於2021年及2020年並無就小肥羊及黃記煌有關的商標錄得減值開支。

倘發生事件或情況變化顯示無形資產的賬面值或不能收回時，我們就未分配至個別餐廳的有限年期無形資產進行減值評估。被視為不能收回的未經貼現無形資產撇減至其估計的公允價值，即我們基於貼現預期未來除稅後現金流量對有意向的買方就有關無形資產所支付的價格的估計。就減值分析而言，我們會更新最初用於估計有限年期無形資產的價值的現金流量以反映我們現時就該資產的未來剩餘壽命的估計及假設。

商譽減值

我們於每年第四季度初或(更常於)發生事件或情況變化顯示可能出現減值時，我們便會對商譽進行減值評估。於評估商譽減值時，我們可以選擇首先進行定性評估以釐定呈報單位的公允價值是否可能較其賬面值低。倘我們於定性評估後相信呈報單位的公允價值很可能較其賬面值低，我們屆時將進行定量分析。我們的呈報單位為個別經營分部。公允價值為一個有意向的買方會為呈報單位所支付的價格，且一般以呈報單位業務運營的貼現預期未來稅後現金流量作估計。

未來現金流量估計及貼現率為估計呈報單位公允價值時的主要假設。未來現金流量基於相較於最近過往表現的預期增長，並包含我們預計第三方買家於釐定該呈報單位的購買價時對銷售增長及毛利率改善的假設。貼現現金流量中計及的銷售增長及毛利率改善假設緊密相關，原因為現金流量可透過包括產品定價及餐廳增產措施等各項互相關連的策略實現增長。貼現率為我們對第三方買方向我們購買一項構成呈報單位的業務時預期收取的要求回報率的估計。我們相信貼現率與預測現金流量固有的風險及不確定性相稱。該等估計屬高度主觀，而我們獲取預測現金的能力受多項因素影響，例如經營表現及業務策略變動，以及經濟狀況變動。

我們於2021年12月31日的商譽為2,142百萬美元，乃與肯德基、必勝客、黃記煌及Lavazza呈報單位有關。我們於2021年就各個別呈報單位進行定性減值評估。根據我們的定性評估，本公司得出結論，概無發生顯示可能出現減值的事件或情況變動，呈報單位的公允價值很可能超過其賬面值，因此，毋須進行定量評估。於2021年及2020年，概無錄得商譽減值費用。

倘我們從加盟商收購餐廳時錄得商譽，且隨後於收購後兩年內出售有關餐廳，與所收購餐廳有關的商譽會被完全撤銷。倘餐廳於收購後兩年或之後轉加盟，我們會根據於轉加盟中出售的呈報單位的部分及將予保留的呈報單位的部分的相對公允價值，將商譽計入已出售餐廳的賬面值。

股權激勵開支

我們根據會計準則彙編第718號議題(「會計準則彙編第718號」)股票薪酬將向員工發行的股份獎勵入賬。股權激勵開支成本於授出日期按獎勵的公允價值計量，並確認為於必要的服務期間(一般為歸屬期間)經扣除估計離職作廢的獎勵的開支。我們就授予員工及非員工董事的獎勵以直線法確認股權激勵開支。

我們於授出日期採用柏力克—舒爾斯期權定價模型(「柏力克—舒爾斯模型」)估計股票期權及股票增值權的公允價值。務請注意該期權定價模式需要高度主觀假設的輸入數據。主觀輸入數據假設的變動或對公允價值的估計造成重大影響，並因此影響我們的經營利潤及淨利潤。績效股票單位含根據百勝中國股票的收市價、相對於MSCI國際中國指數中的同行公司的股東回報表現或針對MSCI中國指數於績效期間計量的相對股東回報之績效的市場條件。績效股票單位的公允價值按蒙地卡羅模擬模型(「蒙地卡羅模擬模型」)的結果及本公司股票於授出日期的收市價釐定。

根據柏力克—舒爾斯模型及蒙地卡羅模擬模型，我們就股權激勵的公允價值作出多個假設，包括：

- 百勝中國普通股股份價格的預期未來波幅；
- 無風險利率；
- 預期股息收益率；及
- 預期年期。

我們根據與百勝中國經營相同業務的可資比較公司公開交易的普通股股份的過往價格波幅以及本公司普通股的過往波幅估計百勝中國普通股的股份價格的預期未來波幅。無風險利率乃基於美國財政部年期相等於獎勵的預期年期或績效計量期間的零息債券收益率。股息收益率乃根據本公司的股息政策而作出估計。我們以過往的離職率數據估計預期離職作廢率。

中國增值稅

於2021年12月31日，可抵扣增值稅進項稅額資產322百萬美元及應交稅費2百萬美元分別於合併資產負債表的其他資產以及應付賬款及其他流動負債列賬。於各資產負債表日期，本公司審閱任何可抵扣增值稅進項稅額資產結餘之可收回性，並考慮可抵扣增值稅進項稅額資產的無限年期以及預測經營業績及資本支出。此等預測本質上包含可能需要作出變動的重大假設。主要假設包括以下各項：

- 預期收入增長率；
- 預期餐廳開支及其他成本；
- 預期新店的開發及資產更新。

我們亦考慮定性因素，包括該等資產可無限期結轉以抵銷未來的增值稅應付款項、我們管理累計增值稅進項稅額抵扣的能力及增值稅率的潛在變動。我們並未就於2021年及2020年12月31日的可抵扣增值稅進項稅額資產的可收回性計提撥備。任何假設的變動可能對增值稅資產的金額及其可收回性造成重大影響，並因而對我們的經營收入及淨收入造成重大影響。

所得稅

不確定的稅項狀況

我們須接受中國稅務機關、美國國稅局及其他稅務機關對所得稅及並非基於收入的稅項進行的審閱、審查及審核。倘該等稅務機關檢查後的稅項狀況很有可能持續，我們會確認稅項申報表中應納稅項或預期應納稅項的得益。獲確認的稅項狀況其後按於結付後實現的可能性超過50%的得益的最高金額計量。於2021年及2020年12月31日，我們有關若干已產生的可能可扣減之業務開支的未確認稅務得益分別為20百萬美元及21百萬美元。我們於每季度評估未確認稅務得益(包括相關利息)，以確保已就有可能對最終付款造成影響的事項(包括審計結算)作出適當調整。

自2016年起，中國國家稅務總局對我們於2006年至2015年期間的關聯方交易的轉移定價進行了全國性審計。目前與稅務機關交換的資料及意見集中於我們與YUM的加盟安排。我們繼續提交稅務機關所要求的本公司可得的相關資料。在未來12個月內，合理預期可能會出現重大進展，包括國家稅務總局進行專家審查及評估。最終評估及國家稅務總局的決定將視乎對所提供資料的進一步審查以及與國家稅務總局及主管地方稅務機關在技術及其他方面的持續討論，因此，我們目前難以合理地估計潛在影響。我們將繼續為我們的轉移定價安排進行辯護。然而，倘國家稅務總局根據其裁決評估應付額外稅項，評估的稅項、利息及罰款(如有)可能會對我們的財務狀況、經營業績及現金流量造成重大不利影響。

外國附屬公司的未匯出盈利

我們對外國附屬公司進行的投資，存在財務報告的賬面值超出稅基的情況。除已計劃惟未分配盈利外，我們並無就我們認為可無限期再投資的超出部分計提遞延稅項，因為我們有能力及意向無限期推遲基礎差額免於因稅收後果而轉回。本公司自YUM的分拆是基於取得美國所得稅的免稅重組資格，導致於中國業務投資的財務報告基礎超出稅基的部分繼續無限期再投資。於2017年12月31日，財務報告基礎超出稅基的部分須根據稅務法案繳納一次性過渡稅，其被視作匯回外國附屬公司的累計未分派收益。然而，我們仍然相信財務報告基礎超出稅基的部分(包括須繳納一次性過渡稅的盈利及利潤)會就外國預扣稅的目的無限期再投資於外國附屬公司。我們估計於2021年12月31日並未計提外國預扣稅的暫時性差額總額為約30億美元。此金額的外國預扣稅率為5%或10%，視乎匯回的方式及適用的稅收協定或稅務安排。

有關所得稅的進一步討論，請參閱合併財務報表附註17。

有關市場風險之定量及定性披露事項

外幣匯率風險

外幣匯率變動影響呈報外幣計值之收益、現金流量及外國業務投資淨額(其絕大部份以人民幣計值)的換算。儘管我們購買的供應品絕大部份以人民幣計值，我們不時與第三方訂立協議，按預定匯率購買若干來自外國的商品及服務，並於可行時以本地貨幣付款以減少相關外匯風險，對財務報表並未造成重大的影響。

由於本公司絕大部份的資產位於中國，本公司面臨人民幣外幣匯率變動的風險。截至2021年12月31日止年度，倘人民幣兌美元貶值10%，本公司的經營利潤將減少約130百萬美元。有關估計減少乃假設銷量或本地貨幣計量的銷售收入或原材料價格概無變動。

大宗商品價格風險

我們受到因大宗商品價格市場風險而導致食物成本出現波動的影響。我們透過提高定價彌補增加成本的能力不時受限於我們運營所在的競爭環境。我們主要透過與供應商的定價協議管理有關風險敞口。

投資風險

於2018年9月，我們於8.4百萬股美團普通股作出74百萬美元的投資。本公司於2020年第二季度出售4.2百萬股美團普通股，取得現金約54百萬美元。股權投資以公允價值入賬，以經常性基準計量且受市場價格波動所影響。於聖農的投資按持續性基準以公允價值入賬，直至本公司於2021年5月對聖農的經營及財務政策取得重大影響力時，本公司開始採用權益法對其進行會計處理。有關投資於美團及聖農的進一步討論，請參閱合併財務報表附註3。

財務報表

財務資料索引

參考頁次

合併財務報表

| | |
|--------------------------------------|-----|
| 獨立會計師報告 | 94 |
| 截至2021年、2020年及2019年12月31日止年度之合併利潤表 | 100 |
| 截至2021年、2020年及2019年12月31日止年度之合併綜合收益表 | 101 |
| 截至2021年、2020年及2019年12月31日止年度之合併現金流量表 | 102 |
| 截至2021年及2020年12月31日之合併資產負債表 | 103 |
| 截至2021年、2020年及2019年12月31日止年度之合併權益報表 | 104 |
| 合併財務報表附註 | 105 |



獨立會計師報告 致百勝中國控股有限公司股東

(於美利堅合眾國特拉華州註冊成立)

意見

本會計師(以下簡稱「我們」)已審計列載於第100至152頁的百勝中國控股有限公司(以下簡稱「百勝中國」)及其附屬公司(以下統稱「貴公司」)的合併財務報表，此財務報表包括於2021年12月31日的合併資產負債表與截至該日止年度的合併利潤表、合併綜合收益表、合併權益變動表和合併現金流量表，以及合併財務報表附註，包括主要會計政策概要。

我們認為，該等合併財務報表已根據《美國公認會計準則》真實而中肯地反映了貴公司於2021年12月31日的合併財務狀況及截至該日止年度的合併財務表現及合併現金流量。

意見的基礎

我們已根據香港會計師公會頒佈的《香港審計準則》進行審計。我們在該等準則下承擔的責任已在本報告「會計師就審計合併財務報表承擔的責任」部分中作進一步闡述。根據香港會計師公會頒佈的《專業會計師道德守則》(以下簡稱「守則」)，我們獨立於貴公司，並已履行守則中的其他專業道德責任。我們相信，我們所獲得的審計憑證能充足及適當地為我們的審計意見提供基礎。

關鍵審計事項

關鍵審計事項是根據我們的專業判斷，認為對本期合併財務報表的審計最為重要的事項。這些事項是在我們審計整體合併財務報表及出具意見時進行處理的。我們不會對這些事項提供單獨的意見。

關鍵審計事項(續)

對餐廳的長期資產的減值評估

請參閱合併財務報表第129頁至第130頁、第133頁至第135頁的附註8及12及列載於第110頁至第111頁的會計政策

關鍵審計事項

於2021年12月31日，貴公司的固定資產以及經營租賃的使用權資產，餘額分別為2,251百萬美元及2,612百萬美元，其中包括餐廳的長期資產。對於有跡象表明賬面價值可能無法收回的餐廳資產，貴公司將餐廳的預計未折現現金流量與其賬面價值進行比較，從而評估該等餐廳資產的可收回性。對於被視為無法收回的餐廳資產，貴公司將餐廳資產的賬面價值減記至其公允價值。貴公司根據以下兩者孰高估計餐廳資產的公允價值：(1)經營餐廳的預計折現現金流量，或(2)市場參與者為轉租賃經營租賃的使用權資產並取得剩餘餐廳資產而支付的價格。

我們把對餐廳的長期資產的減值評估列為關鍵審計事項，因為在對貴公司用於估計預計單店經營餐廳未折現現金流量的銷售增長率進行評估時，需要會計師作出高度判斷。此外，需要運用專業技能和知識來評估貴公司的市場租金假設，以此估計經營租賃的使用權資產的公允價值。

我們的審計如何處理該事項

我們為應對該關鍵審計事項執行了以下主要程序。我們針對貴公司就餐廳的長期資產的減值評估流程所相關的內部控制的設計進行了評估並對其運行的有效性進行了測試，這包括與釐定銷售增長率和市場租金相關的控制。我們還通過對比過往銷售增長率及貴公司對餐廳的經營計劃，評估抽樣餐廳的銷售增長率。我們對選樣餐廳的銷售增長率執行了敏感性分析，以評估其對餐廳的預計未折現現金流量的影響。我們聘請具備專業技能和知識的估值專業人員，在以下方面提供協助：

- 將抽樣餐廳的市場租金數據與獨立形成的外部市場租金數據範圍進行比較；及
- 對於抽樣餐廳，以市場參與者為轉租賃經營租賃的使用權資產而支付的價格為基礎對使用權資產的公允價值進行獨立估計，並將該估計結果與貴公司的估計值進行對比。

關鍵審計事項(續)

評估不確定稅務狀況

請參閱合併財務報表第144頁至第147頁的附註17及列載於第112頁至第113頁的會計政策

| 關鍵審計事項 | 我們的審計如何處理該事項 |
|---|---|
| <p>倘於稅務機關檢查後，貴公司稅務狀況很有可能(超過50%的可能性)維持，貴公司則會於財務報表確認該稅務利益。自2016年起，中國國家稅務總局正在對貴公司於2006年至2015年期間的關聯方交易進行轉讓定價的審計。</p> <p>我們把評估不確定稅務狀況，具體為貴公司正在接受國家稅務總局對關聯方交易中所用的轉讓定價進行審計的事項列為關鍵審計事項。因為就貴公司對適用稅法法規的詮釋及稅務機關檢查後很有可能維持稅務狀況的評估進行評價時，需要會計師作出高度判斷以及專業技能和知識。</p> | <p>我們為應對該關鍵審計事項執行了以下主要程序。我們針對貴公司就轉讓定價審計的評估流程所相關的內部控制的設計進行了評估並對其運行的有效性進行了測試，這包括與詮釋適用稅法法規和評估處於稅務機關檢查中的不確定稅務狀況相關的控制。由於稅法較為複雜，且往往需要詮釋，我們聘請了具備專業技能和知識的稅務專業人士，在以下方面提供協助：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 閱讀貴公司從稅務機關收到的、與國家稅務總局關於轉讓定價的審計相關的信函，以及貴公司向稅務機關提交的回覆和資訊； • 評估貴公司對於可能對不確定稅務狀況的確認和計量產生重大影響的資訊的識別和考慮；及 • 評估貴公司對適用稅法法規的詮釋、技術分析及應用會計準則以評估不確定稅務狀況帶來的潛在影響的確認和計量。 |

合併財務報表及其會計師報告以外的信息

董事需對其他信息負責。其他信息包括刊載於年報內的全部信息，但不包括合併財務報表及我們的會計師報告。

我們對合併財務報表的意見並不涵蓋其他信息，我們亦不對該等其他信息發表任何形式的鑒證結論。

結合我們對合併財務報表的審計，我們的責任是閱讀其他信息，在此過程中，考慮其他信息是否與合併財務報表或我們在審計過程中所了解的情況存在重大抵觸或者似乎存在重大錯誤陳述的情況。

基於我們已執行的工作，如果我們認為其他信息存在重大錯誤陳述，我們需要報告該事實。在這方面，我們沒有任何報告。

董事就合併財務報表須承擔的責任

董事須負責根據《美國公認會計準則》擬備真實而中肯的合併財務報表，並對其認為為使合併財務報表的擬備不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述所需的內部控制負責。

在擬備合併財務報表時，董事負責評估貴公司持續經營的能力，並在適用情況下披露與持續經營有關的事項，以及使用持續經營為會計基礎，除非董事有意將貴公司清盤或停止經營，或別無其他實際的替代方案。

審計委員會協助董事履行監督貴公司的財務報告過程的責任。

會計師就審計合併財務報表承擔的責任

我們的目標，是對合併財務報表整體是否不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述取得合理保證，並出具包括我們意見的會計師報告。我們是按照商定的業務約定條款，僅向全體股東報告。除此以外，我們的報告不可用作其他用途。我們概不就本報告的內容，對任何其他人士負責或承擔法律責任。

會計師就審計合併財務報表承擔的責任(續)

合理保證是高水平的保證，但不能保證按照《香港審計準則》進行的審計，在某一重大錯誤陳述存在時總能發現。錯誤陳述可以由欺詐或錯誤引起，如果合理預期它們單獨或匯總起來可能影響合併財務報表使用者依賴財務報表所作出的經濟決定，則有關的錯誤陳述可被視作重大。

在根據《香港審計準則》進行審計的過程中，我們運用了專業判斷，保持了專業懷疑態度。我們亦：

- 識別和評估由於欺詐或錯誤而導致合併財務報表存在重大錯誤陳述的風險，設計及執行審計程序以應對這些風險，以及獲取充足和適當的審計憑證，作為我們意見的基礎。由於欺詐可能涉及串謀、偽造、蓄意遺漏、虛假陳述，或凌駕於內部控制之上，因此未能發現因欺詐而導致的重大錯誤陳述的風險高於未能發現因錯誤而導致的重大錯誤陳述的風險。
- 了解與審計相關的內部控制，以設計適當的審計程序，但目的並非對貴公司內部控制的有效性發表意見。
- 評價董事所採用會計政策的恰當性及作出會計估計和相關披露的合理性。
- 對董事採用持續經營會計基礎的恰當性作出結論。根據所獲取的審計憑證，確定是否存在與事項或情況有關的重大不確定性，從而可能導致對貴公司的持續經營能力產生重大疑慮。如果我們認為存在重大不確定性，則有必要在會計師報告中提請使用者注意合併財務報表中的相關披露。假若有關的披露不足，則我們應當發表非無保留意見。我們的結論是基於會計師報告日止所取得的審計憑證。然而，未來事項或情況可能導致貴公司不能持續經營。
- 評價合併財務報表的整體列報方式、結構和內容，包括披露，以及合併財務報表是否中肯反映交易和事項。

會計師就審計合併財務報表承擔的責任(續)

- 就貴公司內實體或業務活動的財務信息獲取充足、適當的審計憑證，以便對合併財務報表發表意見。我們負責貴公司審計的方向、監督和執行。我們為審計意見承擔全部責任。

除其他事項外，我們與審計委員會溝通了計劃的審計範圍、時間安排、重大審計發現等，包括我們在審計中識別出內部控制的任何重大缺陷。

我們還向審計委員會提交聲明，說明我們已符合有關獨立性的相關專業道德要求，並與他們溝通有可能合理地被認為會影響我們獨立性的所有關係和其他事項，以及為消除對獨立性的威脅所採取的行動或防範措施(若適用)。

從與審計委員會溝通的事項中，我們確定哪些事項對本期合併財務報表的審計最為重要，因而構成關鍵審計事項。我們在會計師報告中描述這些事項，除非法律法規不允許公開披露這些事項，或在極端罕見的情況下，如果合理預期在我們報告中溝通某事項造成的負面後果超過產生的公眾利益，我們決定不應在報告中溝通該事項。

出具本獨立會計師報告的審計項目合夥人是謝旺培。

畢馬威會計師事務所

執業會計師

香港中環

遮打道十號

太子大廈八樓

2022年2月28日

合併利潤表

百勝中國控股有限公司

截至2021年、2020年及2019年12月31日止年度
(除每股數據外，所有金額均以百萬美元為單位)

| | 2021年 | 2020年 | 2019年 |
|-------------------------|----------|----------|----------|
| 收入 | | | |
| 公司餐廳收入 | \$ 8,961 | \$ 7,396 | \$ 7,925 |
| 加盟餐收入 | 153 | 148 | 148 |
| 與加盟店及聯營合營公司往來交易的收入 | 663 | 647 | 654 |
| 其他收入 | 76 | 72 | 49 |
| 總收入 | 9,853 | 8,263 | 8,776 |
| 成本及開支淨額 | | | |
| 公司餐廳 | | | |
| 食品及包裝物 | 2,812 | 2,342 | 2,479 |
| 薪金及員工福利 | 2,258 | 1,730 | 1,807 |
| 物業租金及其他經營開支 | 2,664 | 2,226 | 2,373 |
| 公司餐廳開支 | 7,734 | 6,298 | 6,659 |
| 管理費用 | 564 | 479 | 487 |
| 加盟開支 | 64 | 65 | 71 |
| 與加盟店及聯營合營公司往來交易的開支 | 649 | 633 | 645 |
| 其他經營成本及開支 | 65 | 57 | 37 |
| 關店及減值開支，淨額 | 34 | 55 | 36 |
| 其他收益淨額 | (643) | (285) | (60) |
| 總成本及開支淨額 | 8,467 | 7,302 | 7,875 |
| 經營利潤 | 1,386 | 961 | 901 |
| 利息收入淨額 | 60 | 43 | 39 |
| 投資(虧損)收益 | (54) | 104 | 63 |
| 除所得稅前利潤 | 1,392 | 1,108 | 1,003 |
| 所得稅 | (369) | (295) | (260) |
| 淨利潤 — 包括非控股權益 | 1,023 | 813 | 743 |
| 淨利潤 — 非控股權益 | 33 | 29 | 30 |
| 淨利潤 — 百勝中國控股有限公司 | \$ 990 | \$ 784 | \$ 713 |
| 發行在外的加權平均普通股數(按百萬計)： | | | |
| 基本 | 422 | 390 | 377 |
| 攤薄 | 434 | 402 | 388 |
| 每股普通股基本盈利 | \$ 2.34 | \$ 2.01 | \$ 1.89 |
| 每股普通股攤薄盈利 | \$ 2.28 | \$ 1.95 | \$ 1.84 |

請參閱合併財務報表隨附的附註。

合併綜合收益表

百勝中國控股有限公司

截至2021年、2020年及2019年12月31日止年度
(百萬美元)

| | 2021年 | 2020年 | 2019年 |
|-------------------|----------|----------|--------|
| 淨利潤 — 包括非控股權益 | \$ 1,023 | \$ 813 | \$ 743 |
| 經扣除零稅項的其他綜合收益(虧損) | | | |
| 外幣折算調整 | 108 | 230 | (32) |
| 綜合收益 — 包括非控股權益 | 1,131 | 1,043 | 711 |
| 綜合收益 — 非控股權益 | 40 | 43 | 30 |
| 綜合收益 — 百勝中國控股有限公司 | \$ 1,091 | \$ 1,000 | \$ 681 |

請參閱合併財務報表隨附的附註。

合併現金流量表

百勝中國控股有限公司

截至2021年、2020年及2019年12月31日止年度
(百萬美元)

| | 2021年 | 2020年 | 2019年 |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 現金流量 — 經營活動 | | | |
| 淨利潤 — 包括非控股權益 | \$ 1,023 | \$ 813 | \$ 743 |
| 折舊及攤銷 | 516 | 450 | 428 |
| 非現金經營租賃成本 | 424 | 368 | 339 |
| 關店及減值開支 | 34 | 55 | 36 |
| 於收購時重新計量股權的收益 | (628) | (239) | — |
| 投資虧損(收益) | 53 | (104) | (63) |
| 於聯營合營公司的投資的權益收益 | (44) | (62) | (69) |
| 來自聯營合營公司的分派股息 | 32 | 55 | 73 |
| 遞延所得稅 | 160 | 111 | 16 |
| 股權激勵開支 | 41 | 36 | 26 |
| 應收賬款變動 | (5) | (15) | (9) |
| 存貨變動 | (16) | 17 | (77) |
| 待攤費用及其他流動資產變動 | (28) | (15) | (3) |
| 應付賬款及其他流動負債變動 | 118 | 65 | 171 |
| 應付所得稅變動 | (26) | 17 | (8) |
| 長期經營租賃負債變動 | (461) | (394) | (381) |
| 其他，淨額 | (62) | (44) | (37) |
| 經營活動所產生現金淨額 | 1,131 | 1,114 | 1,185 |
| 現金流量 — 投資活動 | | | |
| 資本支出 | (689) | (419) | (435) |
| 購買短期投資 | (6,114) | (4,499) | (1,024) |
| 購買長期定期存款 | (25) | (57) | — |
| 短期投資到期 | 6,383 | 2,061 | 534 |
| 向聯營合營公司注資 | — | (17) | — |
| 業務收購，經扣除所得現金 | (115) | (288) | — |
| (購買)出售權益投資 | (300) | 54 | — |
| 其他，淨額 | 5 | 56 | 15 |
| 投資活動所用現金淨額 | (855) | (3,109) | (910) |
| 現金流量 — 融資活動 | | | |
| 發行普通股所得款項，經扣除發行成本 | — | 2,195 | — |
| 回購普通股股份 | (75) | (8) | (265) |
| 就普通股支付的現金股息 | (203) | (95) | (181) |
| 向非控股權益支付的股息 | (57) | (33) | (32) |
| 收到非控股權益的注資 | 37 | — | — |
| 支付與收購相關的保留金 | (8) | — | — |
| 其他，淨額 | (7) | (1) | (2) |
| 融資活動(所用)所產生現金淨額 | (313) | 2,058 | (480) |
| 現金、現金等價物及受限制現金的匯率影響 | 15 | 40 | (6) |
| 現金、現金等價物及受限制現金(減少)增加淨額 | (22) | 103 | (211) |
| 現金、現金等價物及受限制現金 — 年初 | 1,158 | 1,055 | 1,266 |
| 現金、現金等價物及受限制現金 — 年末 | \$ 1,136 | \$ 1,158 | \$ 1,055 |
| 補充現金流量資料 | | | |
| 就所得稅支付的現金 | 255 | 170 | 255 |
| 非現金投資及融資活動 | | | |
| 計入應付賬款及其他流動負債的資本支出 | 269 | 203 | 150 |

請參閱合併財務報表隨附的附註。

合併資產負債表

百勝中國控股有限公司

2021年及2020年12月31日

(百萬美元)

| | 2021年 | 2020年 |
|---|------------------|------------------|
| 資產 | | |
| 流動資產 | | |
| 現金及現金等價物 | \$ 1,136 | \$ 1,158 |
| 短期投資 | 2,860 | 3,105 |
| 應收賬款淨額 | 67 | 99 |
| 存貨淨額 | 432 | 398 |
| 待攤費用及其他流動資產 | 221 | 176 |
| 流動資產總額 | \$ 4,716 | \$ 4,936 |
| 固定資產淨額 | 2,251 | 1,765 |
| 經營租賃使用權資產 | 2,612 | 2,164 |
| 商譽 | 2,142 | 832 |
| 無形資產淨額 | 272 | 246 |
| 遞延所得稅 | 106 | 98 |
| 於聯營合營公司的投資 | 292 | 85 |
| 其他資產 | 832 | 749 |
| 資產總額 | \$ 13,223 | \$ 10,875 |
| 負債、可贖回非控股權益及權益 | | |
| 流動負債 | | |
| 應付賬款及其他流動負債 | \$ 2,332 | \$ 1,995 |
| 應付所得稅 | 51 | 72 |
| 流動負債總額 | 2,383 | 2,067 |
| 長期經營租賃負債 | 2,286 | 1,915 |
| 長期融資租賃負債 | 40 | 28 |
| 遞延所得稅負債 | 425 | 227 |
| 其他負債 | 167 | 167 |
| 負債總額 | 5,301 | 4,404 |
| 可贖回非控股權益 | 14 | 12 |
| 股東權益 | | |
| 每股面值0.01美元的普通股；已授權發行的1,000百萬股股份； 分別於2021年及2020年12月31日發行的449百萬股及440百萬股股份； 分別於2021年及2020年12月31日發行在外的428百萬股及420百萬股股份 | 4 | 4 |
| 庫存股份 | (803) | (728) |
| 資本公積 | 4,695 | 4,658 |
| 未分配利潤 | 2,892 | 2,105 |
| 累計其他綜合收益 | 268 | 167 |
| 百勝中國控股有限公司股東之權益總額 | 7,056 | 6,206 |
| 非控股權益 | 852 | 253 |
| 權益總額 | 7,908 | 6,459 |
| 負債、可贖回非控股權益及權益總額 | \$ 13,223 | \$ 10,875 |

請參閱合併財務報表隨附的附註。

合併權益報表

百勝中國控股有限公司

截至2021年、2020年及2019年12月31日止年度

(百萬美元)

| | 百勝中國控股有限公司 | | | | | | | | | | |
|---------------------------|------------|------|----------|----------|--------------|------|----------|--------|----------|----------|----|
| | 普通股 | | 資本公積 | 未分配利潤 | 累計其他綜合(虧損)收益 | 庫存股份 | | 非控股權益 | 權益總額 | 可贖回非控股權益 | |
| 股份* | 金額 | 股份* | | | | 金額 | 股份* | | | | 金額 |
| 於2018年12月31日的結餘 | 392 | \$ 4 | \$ 2,402 | \$ 944 | \$ (17) | (13) | \$ (460) | \$ 103 | \$ 2,976 | \$ 1 | |
| 淨利潤(虧損) | | | | 713 | | | | 32 | 745 | (2) | |
| 外幣換算調整 | | | | | (32) | | | — | (32) | — | |
| 綜合收益(虧損) | | | | | | | | | 713 | (2) | |
| 已宣派股利 | | | | | | | | (34) | (34) | | |
| 已宣派現金股息 (每股普通股0.48美元) | | | | (181) | | | | | (181) | | |
| 回購普通股股份 | | | | | | (6) | (261) | | (261) | | |
| 股權激勵的行權及歸屬 | 3 | — | — | | | | | | — | | |
| 股權激勵開支 | | | 26 | | | | | | 26 | | |
| 重新評估可贖回非控股權益 會計變動的累計影響 | | | (1) | | | | | | (1) | 1 | |
| | | | | (60) | | | | (3) | (63) | | |
| 於2019年12月31日的結餘 | 395 | \$ 4 | \$ 2,427 | \$ 1,416 | \$ (49) | (19) | \$ (721) | \$ 98 | \$ 3,175 | \$ — | |
| 淨利潤 | | | | 784 | | | | 29 | 813 | — | |
| 外幣換算調整 | | | | | 216 | | | 14 | 230 | — | |
| 綜合收益 | | | | | | | | | 1,043 | — | |
| 已宣派股利 | | | | | | | | (32) | (32) | | |
| 已宣派現金股息 (每股普通股0.24美元) | | | | (95) | | | | | (95) | | |
| 業務收購 | | | | | | | | 144 | 144 | 12 | |
| 發行普通股，經扣除發行成本 | 42 | — | 2,193 | | | | | | 2,193 | | |
| 回購普通股股份 | | | | | | — | (7) | | (7) | | |
| 股權激勵的行權及歸屬 | 3 | — | 2 | | | | | | 2 | | |
| 股權激勵開支 | | | 36 | | | | | | 36 | | |
| 於2020年12月31日的結餘 | 440 | \$ 4 | \$ 4,658 | \$ 2,105 | \$ 167 | (20) | \$ (728) | \$ 253 | \$ 6,459 | \$ 12 | |
| 淨利潤 | | | | 990 | | | | 32 | 1,022 | 1 | |
| 外幣換算調整 | | | | | 101 | | | 7 | 108 | — | |
| 綜合收益 | | | | | | | | | 1,130 | 1 | |
| 已宣派股利 | | | | | | | | (39) | (39) | | |
| 已宣派現金股息 (每股普通股0.48美元) | | | | (203) | | | | | (203) | | |
| 業務收購 | | | | | | | | 562 | 562 | | |
| 非控股權益注資 | | | | | | | | 37 | 37 | | |
| 回購普通股股份 | | | | | | (1) | (75) | | (75) | | |
| 股權激勵的行權及歸屬 | 2 | — | (3) | | | | | | (3) | | |
| 認股權證的行使 | 8 | — | — | | | | | | — | | |
| 股權激勵開支 | | | 41 | | | | | | 41 | | |
| 重新評估可贖回非控股權益 | | | (1) | | | | | | (1) | 1 | |
| 於2021年12月31日的結餘 | 449 | \$ 4 | \$ 4,695 | \$ 2,892 | \$ 268 | (21) | \$ (803) | \$ 852 | \$ 7,908 | \$ 14 | |

*：因進行約整，股份相加後可能與總數略有出入。

請參閱合併財務報表隨附的附註。

合併財務報表附註

(除股份數目及每股數據外，表內金額以百萬美元為單位)

附註1 — 業務描述

百勝中國控股有限公司(「百勝中國」，連同其附屬公司，統稱為「本公司」及「我們」)於2016年4月1日在特拉華州註冊成立。

本公司擁有、特許經營肯德基、必勝客、小肥羊、黃記煌、Lavazza、COFFii & JOY、塔可貝爾及東方既白品牌(統稱為「該等品牌」)的餐廳(亦稱為「門店」或「店舖」)或持有擁有及經營該等餐廳的實體的擁有權。就本公司於2016年自其前母公司Yum! Brands, Inc. (「YUM」)分拆，百勝諮詢(上海)有限公司(「百勝諮詢」)(本公司的間接全資附屬公司)與YUM(自2020年1月1日起透過YRI China Franchising LLC(一間YUM之附屬公司)，而先前則自2016年10月31日起至2019年12月31日止透過Yum! Restaurants Asia Pte. Ltd. (YUM之另一間附屬公司))就使用及分授使用YUM及其附屬公司所擁有的知識產權的獨家權，以於中華人民共和國(「中國」)(不包括香港、澳門及台灣)發展及運營肯德基、必勝客，以及(待達成若干協定的里程碑後)塔可貝爾品牌及其相關商標及其他知識產權以提供餐廳服務，訂立為期50年的主特許經營協議，並各自可自動重續額外50年(惟百勝諮詢(上海)有限公司須擁有「良好信譽」及除非百勝諮詢(上海)有限公司發出通知表明其不重續的意向)。作為交換，我們向YUM支付相等於來自本公司及加盟店的系統銷售淨額3%的特許經營費。我們擁有小肥羊、黃記煌、COFFii & JOY及東方既白的知識產權，且無須支付有關該等品牌的特許經營費。

肯德基為首個進軍中國的快餐店品牌，於1987年即進入中國。截至2021年12月31日，中國有超過8,100家肯德基店舖。我們分別持有於上海、北京及無錫以及周邊地區擁有及運營肯德基的實體的58%、70%及83%的控股權益。於2020年第三季度，本公司完成收購一家在中國蘇州及周邊地區運營肯德基店舖的聯營公司(「蘇州肯德基」)的額外25%股權，現金對價為149百萬美元。於收購完成後，本公司的股權增加至72%，使本公司將蘇州肯德基合併入賬。於2021年第四季度，本公司完成投資杭州飲食服務集團(「杭州飲服」)的28%股權，現金對價為255百萬美元。於收購完成後，本公司直接及間接持有在中國杭州及周邊地區運營肯德基店舖的杭州肯德基合資公司(「杭州肯德基」)約60%的股權，使本公司將杭州肯德基合併入賬。該等收購被視為不重大。我們於收購完成後開始將蘇州肯德基及杭州肯德基合併入賬。

中國的第一家必勝客於1990年開業。截至2021年12月31日，中國有超過2,500家必勝客餐廳。

於2020年第二季度，本公司與世界聞名的意大利家族咖啡公司Luigi Lavazza S.p.A. (「Lavazza Group」)合作，並成立一家合資公司，以在中國探索及發展Lavazza咖啡店品牌概念。於2021年9月，本公司與Lavazza Group就之前成立的合資公司(「Lavazza合資公司」)簽署協議，加速在中國佈局Lavazza咖啡店。於該等協議生效後，本公司取得對該合資公司控制並按65%股權將該合資公司合併入賬。該收購被視為不重大。

本公司有兩個可呈報分部：肯德基及必勝客。餘下的經營分部包括運營小肥羊、黃記煌、Lavazza、COFFii & JOY、塔可貝爾、東方既白、到家及電商業務，合併稱為所有其他分部，原因為該等經營分部個別及整體而言並不重大。有關分部報告的其他詳情載於附註18。

本公司普通股以代碼「YUMC」於紐約證券交易所（「紐交所」）上市。於2020年9月10日，本公司普通股以股份代號「9987」完成於香港證券交易所（「港交所」）主板的第二上市，內容有關全球發售41,910,700股普通股。經扣除包銷費用及發售開支後，本公司所募集的全球發售所得款項淨額為22億美元。

附註2 — 主要會計政策概要

我們在編製符合美國公認會計準則（「公認會計準則」）的隨附合併財務報表時，需作出估計和假設，該等估計和假設會影響資產和負債呈報數額、財務報表日的或有資產和負債披露，以及報告期內的收入和開支的報告數額。實際結果可能有別於該等估計。

編製基準及合併入賬原則。公司間賬目及交易已於合併時抵銷。對於我們擁有控制權的實體（通常通過擁有多數表決權實現），我們會將其合併入賬。我們還考慮將我們擁有若干權益但未透過擁有多數表決權的安排實現控制的實體合併入賬。有關實體（稱為可變利益實體）須由其主要受益人合併入賬。主要受益人是指有權主導對可變利益實體經濟績效影響最大的活動，並有義務承擔對可變利益實體具有重大影響的虧損，或有權從可變利益實體獲取重大利益的實體。

我們最重要的可變利益為根據加盟安排經營餐廳的實體。我們通常不持有加盟企業的股權。此外，我們一般不會向加盟店提供諸如貸款或擔保等重大財務支持。我們透過作為訂約方簽訂物業租賃安排，在根據加盟協議經營餐廳的若干實體中持有可變利益。截至2021年12月31日，本公司名義上應收加盟店的未來租賃付款額約為38百萬美元。由於加盟安排規定加盟店有權主導對其經濟績效影響最大的活動，我們不認為本公司是任何該等實體的主要受益人，否則這些實體會被視為可變利益實體。

通過收購到家，本公司還取得了由到家實際控制的一家可變利益實體以及該可變利益實體的附屬公司。由於到家與其可變利益實體簽訂了若干獨家權協議，到家有權主導對該可變利益實體其經濟績效影響最大的活動，並有權取得幾乎所有利潤且有義務承擔該可變利益實體的所有預期虧損，故到家是該可變利益實體的主要受益人，彼等存在母公司與附屬公司的關係，這要求到家將該可變利益實體以及該可變利益實體的附屬公司合併入賬。所取得的可變利益實體及其附屬公司個別和整體對百勝中國而言均被視為不重大。到家的經營業績自收購日起已被計入本公司的合併財務報表。

自收購之日起，因擁有控股權益，我們將在上海、北京、無錫、蘇州及杭州及其周邊經營肯德基的實體以及Lavazza合資公司合併入賬。

比較資料。為方便比較，合併財務報表之若干可資比較項目已重新分類以符合本年度之呈列方式。

財政曆年。財政年度於12月31日終結，而每季度佔三個月。

外幣。我們於中國運營的實體採用人民幣(「人民幣」)為記賬本位幣，即該等實體經營所在的主要經濟環境所用的貨幣。我們業務的收入及開支賬目其後按照期內的現行平均匯率換算為美元。資產及負債其後按資產負債表日生效的匯率換算為美元。外幣換算調整計入合併資產負債表內的累計其他綜合收益。外幣交易因外幣匯率變動產生的收益及虧損(如產生)計入合併利潤表內的其他收益淨額。

加盟業務。我們與加盟店簽訂協議，詳細規定相關安排條款。我們的加盟協議一般要求加盟店支付一筆不可返還的初始費用，並根據銷售額的一定百分比持續支付費用。經我方批准且加盟店支付續期費用後，加盟店一般可在加盟協議到期時續簽協議。

我們就向加盟店及聯營合營公司轉授肯德基、必勝客及塔可貝爾的知識產權而向YUM支付的3%特許經營費計入加盟開支。因公司自營餐廳而應付YUM的特許經營費列報於物業租金及其他經營開支。截至2021年、2020年及2019年12月31日止年度，已付YUM的特許經營費總額分別為298百萬美元、256百萬美元及273百萬美元。

加盟業務的若干直接成本計入加盟開支。該等成本包括對估計不可收回費用的撥備、與我們轉租予加盟店的餐廳有關的租金或折舊開支，以及與支持加盟有關的若干其他直接增量成本。

我們還與加盟店及聯營合營公司進行若干交易，主要包括食品及包裝物銷售、為加盟店及聯營合營公司提供的廣告服務及其他服務。相關開支計入與加盟店及聯營合營公司往來交易的開支。

收入確認。本公司的收入主要包括公司餐廳收入、加盟費收入，以及與加盟店及聯營合營公司往來交易的收入。

公司餐廳收入

公司自營餐廳的收入在客戶取得食品並付款，即我們履行義務時確認。本公司按扣除相關銷售稅後的淨額列示公司餐廳收入。我們亦透過自有移動應用程序及第三方外賣平台為顧客提供外賣。對於透過自有移動應用程序下達的外賣訂單，我們使用本公司旗下的專屬騎手配送，而對於通過第三方外賣平台下達的訂單，我們此前使用專屬騎手或第三方外賣平台的配送員進行配送。對於專屬騎手配送的外賣訂單，我們可控制及釐定外賣服務的價格，並通常於顧客取得食品時確認收入(包括外賣費用)。當訂單由第三方外賣平台(其控制並釐定外賣服務的價格)的配送員履行時，我們於食品的控制權轉移至第三方外賣平台的配送員時確認收入(不包括外賣費用)。這些銷售的付款條款在性質上屬於短期。自2019年起，我們使用專屬騎手為肯德基及必勝客餐廳的顧客配送透過外賣平台下達的訂單。

我們於顧客兌換預付儲值產品(包括禮品卡及產品代金券)時確認收入。於任何既定時間出售的預付禮品卡通常會在接下來的36個月內到期，而產品代金券通常會在最長12個月內到期。對於沉沒收入(即預計不會被兌換的預付儲值產品的金額)，本公司於(1)預計有權獲得沉沒收入金額時，在兌換發生時按照比例在收入中將沉沒收入金額確認為收入，或(2)當兌換的可能性極低，即本公司預計無法獲得沉沒收入金額時，本公司將沉沒收入金額確認為收入，前提是與無人認領財產有關的法律並未規定需將結餘轉交予政府機構。本公司根據有關兌換及到期模式的最新可用資料，每年至少審閱一次沉沒收入金額估計。

我們的付費專享會員計劃為付費專享會員提供多種福利，例如免費外送及若干產品折扣。肯德基及必勝客的若干付費專享會員計劃亦提供預先釐定的福利金額，其可於會員期內按比例兌換，而收入隨時間的流逝於期內按比例確認。肯德基及必勝客的家庭付費專享會員計劃為會員提供一系列可明確區分的福利，包括一份入會禮品及預定數目的各種折扣券，所取得的對價按其相對單獨售價分配至所提供的福利，而收入在食品或服務交付或福利到期時確認。在釐定福利的相對單獨售價時，本公司根據歷史兌換情況考慮未來兌換的可能性，並根據有關兌換及到期情況的最新可用資料，定期審閱相關估計。

加盟費收入

加盟費收入主要包括預付加盟費用，例如初始費用、續期費用以及持續費用。我們已確定，我們為換取預付加盟費用及持續費用而提供的服務與加盟權高度相關。我們在加盟協議或續約協議的期限內，將從加盟店收取的預付加盟費用確認為收入，因為加盟權應作為象徵性知識產權的使用權進行會計處理。肯德基及必勝客的加盟協議一般為期10年，而小肥羊則為五年或10年，黃記煌為三年或10年。我們根據加盟店餐廳收入的一定百分比確認持續費用。

與加盟店及聯營合營公司往來交易的收入

與加盟店及聯營合營公司往來交易的收入主要包括食品及包裝物銷售，以及為加盟店及聯營合營公司提供的廣告服務及其他服務。

本公司為絕大部分餐廳(包括加盟店及聯營合營公司)從供應商處集中採購絕大部分的食品及包裝物，隨後出售並交付予有關餐廳。此外，本公司的中餐事業部擁有調味品設施，該事業部生產調味品並向黃記煌及小肥羊加盟店出售。此類交易產生的履約義務被視為可與加盟協議明確區分，因為它並未高度依賴加盟協議且餐廳能夠從採購服務本身獲益。我們將本公司視為這類安排的主要責任人，因為我們在向加盟店及聯營合營公司轉讓已承諾商品或服務前，有能力控制相關商品或服務。收入在已訂購項目的控制轉讓後(即通常在交付予加盟店及聯營合營公司後)確認。

在廣告服務方面，本公司通常委聘第三方提供服務。根據加盟協議，我們有責任界定服務的性質並管理及主導所有市場營銷及廣告項目，因此我們在此類交易中充當主要責任人。本公司通常根據絕大部分餐廳(包括加盟店及聯營合營公司)收入的若干百分比收取廣告費。我們提供予加盟店及聯營合營公司的其他服務主要包括顧客及技術支持服務。我們所提供的廣告服務及其他服務與加盟權密切相關，因此不被視為可單獨明確區分。我們於相關餐廳收入發生時確認收入。

會員計劃

本公司的肯德基及必勝客報告分部均實施了會員計劃，允許註冊會員就每次符合條件的消費賺取積分。積分可用於免費兌換或按折扣價格購買肯德基或必勝客的品牌產品或其他產品，並通常於賺取後18個月到期。積分不能兌現或換取現金。會員計劃的會員所賺取的積分的估計值於積分賺取時根據預期會被兌換的積分百分比，抵減收入，同時在合併資產負債表內的應付賬款及其他流動負債中確認相應的遞延收入負債，並於積分兌換或過期時確認為收入。本公司根據預計會用積分兌換的產品的估計價值以及歷史兌換情況，估計未來兌換義務的價值，並基於有關兌換及到期模式的最新可用資料定期審閱有關估計。

直接營銷成本。我們在直接營銷成本發生的年度內，按其與收入的比例確認為開支；廣告製作成本則於廣告首次播放的年度內列支。遞延直接營銷成本被劃歸為預付費用，包括媒體及相關廣告製作成本，通常會於下一個財政年度使用且過往金額並不重大。於2021年、2020年及2019年，公司自營餐廳產生的直接營銷成本分別為368百萬美元、307百萬美元及344百萬美元，並已計入物業租金及其他經營開支。此外，加盟店及聯營合營公司於2021年、2020年及2019年發生的直接營銷成本分別為55百萬美元、60百萬美元及65百萬美元，並已計入與加盟店及聯營合營公司往來交易的開支。

研發開支。研發開支與我們的食品創新活動有關，並於發生時計入管理費用。於2021年、2020年及2019年，研發開支分別為6百萬美元、3百萬美元及4百萬美元。

股權激勵開支。分拆前，所有的員工的股權激勵由YUM授予。分拆後，持有未行使YUM股權激勵的員工通常會同時獲得經調整的YUM股權激勵以及百勝中國的股權激勵，或其股權激勵全部轉換為經調整的YUM或百勝中國的股權激勵，以此維持股權激勵於分拆前的內在價值。修改後的股權激勵與分拆前持有的激勵具有相同的條款及條件，惟股份數目及價格被調整。增量激勵開支根據「柏力克—舒爾斯」期權定價模型，以修改後的激勵的公允價值超出修改前的激勵的公允價值部分計量，其數額並不重大；而YUM及本公司於各自員工繼續提供服務的剩餘服務期內，確認激勵的未攤銷公允價值。所有於分拆後授予的激勵會根據本公司的長期激勵計劃（「2016年計劃」）授予。我們對員工及董事的所有股權激勵，包括所授予的股票期權、限制性股票單位、股票增值權及績效股票單位，均於服務期內按照授予日的公允價值在合併財務報表中確認為激勵開支。對於已實際歸屬的激勵以及當有可能實現績效條件時（如適用），此項激勵開支扣除預估離職作廢率後於服務期內按直線法確認。離職作廢率於授予日根據過往經驗估計，激勵開支則於其後的期間根據實際離職作廢率與過往估計的差異作出調整。與員工取得的其他激勵開支一般，此項激勵開支計入薪金及員工福利或管理費用。

長期資產的減值或處置。長期資產主要包括固定資產以及經營租賃的使用權資產，其於事件或情況發生變化表明資產的賬面價值可能無法收回時進行減值測試。倘資產的賬面價值高於預期從相關資產取得的未折現現金流量，則該等資產無法收回。倘該資產被視為無法收回，則以資產的賬面價值超出其公允價值的數額計量減值。

為對餐廳進行減值測試，我們的結論是每家餐廳均作為獨立現金流量的最低層級，除非我們有意將各家餐廳作為一個整體進行轉加盟。我們每半年或當事件或情況發生變化表明餐廳的賬面金額可能無法收回時，對餐廳的長期資產（主要為經營租賃的使用權資產及固定資產）的減值情況進行審閱。在對這些餐廳資產進行每半年一次的減值測試時，主要的潛在減值跡象是，某家餐廳於開業三年後連續兩年出現經營虧損。我們通過比較餐廳的預計未折現現金流量（基於實體特定的假設）與其賬面價值，評估該等餐廳資產的可收回性。預計未折現現金流量包含了我們根據餐廳經營計劃和可比餐廳的實際業績而對銷售額增長所作的最佳估計。對於被視為無法收回的餐廳資產，我們將已減值的餐廳撇減至其估計公允價值，而後者成為新的成本基礎。公允價值是市場參與者就餐廳及其相關資產支付的價格估計額。在釐定餐廳層面資產的公允價值時，我們從市場參與者的角度考慮了資產的最高和最佳用途，即經營餐廳的預計折現現金流量，與市場參與者為轉租賃經營租賃的使用權資產並取得剩餘餐廳資產而支付的價格兩者中的較高者，即便該用途不同

於本公司的當前用途。稅後現金流量納入了我們認為加盟店會作出的合理假設(例如銷售額增長)，並扣除了我們在實質上按市場條款簽訂的加盟協議下將收取的特許權使用費。公允價值計算所用的折現率是對於我們對加盟店在購買類似餐廳及相關長期資產時預期取得的必要收益率的估計。該折現率納入了過往轉加盟市場交易的收益率，且與預計現金流量固有的風險及不確定性相稱。市場參與者為轉租賃經營租賃的使用權資產而支付的市場價格的估計額，基於可就有關物業合理獲取的可比市場租金資料釐定。倘從市場參與者的角度看，餐廳層面資產的最高和最佳用途是轉租賃經營租賃使用權資產並取得剩餘餐廳資產，本公司仍將繼續使用該等資產來經營餐廳業務，這與本公司透過經營餐廳增加收入的長期策略相一致。

倘本公司認為某家餐廳或多家餐廳將很可能以低於其賬面價值的價格轉加盟，但不認為該(等)餐廳符合劃歸為持有待售的標準，則我們會對該等餐廳進行減值審閱。我們將估計銷售所得款項加上持有期的現金流量(如有)與該餐廳或該等餐廳的賬面價值進行比較，從而評估該等餐廳資產的可收回性。對於被視為無法收回的餐廳資產，我們將該等餐廳的賬面價值超出基於預期銷售所得淨額釐定的公允價值的部分確認為減值。倘擬與同時具備轉加盟權的加盟店簽訂的現行協議預期將包含並非按現行市場價格訂立的條款(例如特許權使用費)，我們將於減值評估中考慮市場外條款。我們於轉加盟收益中確認任何該等減值開支。轉加盟收益包括向新加盟店或現有加盟店出售餐廳而產生的收益或虧損，並包括上文所述的任何減值開支。我們於銷售交易結束時確認餐廳的轉加盟收益，加盟店的購買價金額相較於其風險權益額價值極低，因此我們確信加盟店可以履行其財務義務。

當我們決定關閉某間餐廳時，會對其進行減值審閱，並根據預期處置日調整折舊年限。關閉餐廳所產生的其他成本(例如處置資產的成本以及其他與設施有關的費用)通常於發生時列支。此外，倘我們決定關閉某間餐廳，我們會重新評估是否能夠合理確定將行使終止租賃選擇權，並根據計劃的退出日期(倘適用)重新計量租賃負債以反映租賃期及剩餘租賃付款的變動。租賃負債的重新計量金額將首先確認為對經營租賃使用權資產的調整，倘經營租賃的使用權資產的賬面金額被減至零，則任何剩餘金額會被計入關店及減值開支。於餐廳關閉後確認的任何成本，以及由於租賃終止而對經營租賃的剩餘使用權資產及租賃負債作出的任何其後調整均會計入關店及減值開支。倘我們被迫關閉某家餐廳並因而獲得關店補償，則該補償將會計入關店及減值開支。倘我們出售與已關閉餐廳相關的資產，因此項出售而產生的任何收益或虧損亦會計入關店及減值開支。

估計未來現金流量時需要管理層作出重大判斷，包括因持續使用產生的現金流量、終值、租賃期及轉加盟所得款項。因此，實際結果可能會與估計數額存在重大差異。

政府補助。政府補助通常包括因在轄區內經營業務並遵守當地政府提倡的特定政策而獲得的省級及地方政府財政補貼。在獲取政府補助的標準方面並沒有明確的規則和法規可以遵循，且財政補貼的金額由相關政府部門自行決定。當本公司很可能符合相關補助的條件，並取得補助時確認。倘該補助與開支相關，則確認為相關開支的扣減，以作為擬補償成本的補貼。倘該補助與資產相關，則將其暫列入其他負債作遞延處理，然後於相關資產的預期使用壽命期間在合併利潤表中按比例確認。

所得稅。本公司就財務報表現有資產及負債賬面金額與其相關稅基的暫時差額，以及經營虧損、資本虧損及結轉之稅項抵免之未來稅收影響確認遞延稅項資產和負債。遞延稅項資產和負債採用於該等差額或結轉預期被收回或結算之年度，預計應用於應稅收入的法定稅率計量。稅率變動對遞延稅項資產和負債的稅務影響於包括該實行日期的期間內確認為收入。此外，在釐定是否需要就遞延稅項資產的賬面金額計提估值撥備時，本公司考慮應稅收入的金額及必須賺取該收入的期間、以往應稅收入的實際水平及預期會影響未來應稅收入水平的已知趨勢、事件或交易。倘本公司認為全部或部分資產無法變現的概率較大，便會計提估值撥備。

於2017年12月22日，美國簽署了《減稅與就業法案》（「減稅法案」）。減稅法案於2017年12月31日後開始的稅務年度生效。美國財政部及國稅局於2019年第一季度頒佈最終過渡稅項規定。根據該項規定，本公司完成了過渡稅項計算影響的評估工作，並就相應的過渡稅項額外計提8百萬美元的所得稅開支。

本公司須接受中國稅務機關、美國國稅局及其他稅務機關執行的所得稅及非所得稅項的相關審閱、檢查及審核。倘於該等稅務機關檢查後很有可能維持稅務狀況，本公司確認納稅申報表中應納稅項或預期應納稅項的稅收得益。獲確認的應納稅項其後按結算時實現可能性過半的得益之最高金額計量。本公司於每季度評估未確認稅務得益（包括相關利息），以確保適當調整可能影響本公司相關敞口最終付款的事件（包括審計結算）。

本公司於境外附屬公司投資的財務報告賬面金額超出稅基。由於本公司有能力及意向無限期推遲稅基差額的轉回，以免產生稅務影響，除已計劃惟未分派收益外，本公司並無就本公司認為可無限期再投資的超出部分計提遞延稅項。本公司從YUM的分拆旨在獲得符合美國所得稅法的免稅重組資格，並導致中國業務投資的財務報告賬面金額超出稅基的部分繼續無限期再投資。根據減稅法案，2017年12月31日財務報告賬面金額超出稅基的部分須視作境外附屬公司匯回的累計未分派收入繳納一次性過渡稅。然而，本公司仍相信，財務報告賬面金額超出稅基的部分（包括須繳納一次性過渡稅的收入及利潤）會出於外國預扣稅目的無限期再投資於境外附屬公司。

根據《中國企業所得稅法》(「企業所得稅法」)，中國公司向非居民企業投資者宣派的股息一般需繳納10%的中國預扣稅，中國中央政府與非中國居民企業註冊成立的其他國家或地區政府另有協議或安排者除外。根據香港與中國內地的一項稅務安排，符合若干條件及規定(除其他條件和規定外，香港居民企業擁有中國企業的權益不少於25%，且為股息的「實益擁有人」)的企業需就向香港居民企業分派的股息繳納5%的預扣稅。本公司認為，香港的附屬公司(作為中國附屬公司的權益持有人)自2018年起符合中國內地與香港的稅務安排，且預期於後續年度繼續符合相關要求，因此，本公司自2018年起所宣派的股息或預計將匯回的收入很大可能須繳納5%的經調減預扣稅。

有關本公司所得稅詳情，請參閱附註17。

公允價值計量。公允價值為本公司於市場參與者之間的有序交易中出售一項資產而收取的價格或轉移一項負債而支付的價格(退出價)。就本公司按公允價值入賬或披露的資產和負債而言，本公司基於市場報價(如有)釐定其公允價值。倘並無相同資產的市場報價，本公司會根據類似資產的市場報價或按考慮所涉及風險，包括交易對手的履約風險(倘適用)後，採用存續期內適用貼現率貼現的預期未來現金流量現值釐定公允價值。按公允價值計算的輸入數據來源，公允價值可歸入公允價值層級的某個層級。

第一級 基於相同資產活躍市場報價的輸入數據。

第二級 資產的可直接或間接觀察的輸入數據，不包括第一級的報價。

第三級 資產的不可觀察輸入數據。

此外，當我們收購聯營合營公司的額外股權以取得控制權時，我們會採用貼現現金流估值法釐定收購日公允價值，並重新計量先前持有的股權而錄得相關收益或虧損。貼現現金流估值法中涵蓋了第三級輸入數據的假設及估計。其中主要假設包括基於內部預測、餐廳擴充計劃、餐廳過往表現及商業環境的預期收入增長及運營開支，及基於包含公司特定風險溢價的加權平均資本成本而選擇適當的貼現率。

現金及現金等價物。現金等價物指初始到期日不超過三個月的高流動性投資，主要包括定期存款、固定收益債務證券及貨幣市場基金。符合抵銷權利標準的現金及透支結餘以淨額於合併資產負債表中呈列。

短期投資。購買的短期投資主要指到期日在三個月以上但不足一年的定期存款和固定收益債務證券，以及若干保本並以固定及可變利息形式提供回報的結構性存款。部分結構性存款的可變利率因與金價或外匯匯率掛鉤而被視為嵌入式衍生工具且從主合同中分拆，並按公允價值持續計量。嵌入式衍生工具的公允價值變動於合併利潤表內的投資收益或虧損入賬。餘下含本金及固定利息的主合同按攤餘成本計量，利息增長於合併利潤表內的利息收入入賬。截至2021年及2020年12月31日，包含嵌入式衍生工具的結構性存款概無餘額。有關我們短期投資討論的詳情，請參閱附註13。

應收賬款。應收賬款主要包括應收賬款及來自加盟店及聯營合營公司的應收特許權使用費，且通常於相關銷售發生的30天內到期，並於合併資產負債表中列作應收賬款。於採用會計準則彙編第326號前，本公司根據預先定義的賬齡標準或於表明結餘可能無法到期收回的其他事件發生時就不可收回應收款項結餘計提撥備。此外，本公司監控加盟店的財務狀況，並於本公司認為加盟店可能無法支付需要支付的款項時，就應收款項的估計虧損計提撥備。自2020年1月1日起採用會計準則彙編第326號後，應收賬款的信貸虧損撥備乃根據當前預期信貸虧損（「CECL」）模型計算。CECL模型要求對應收賬款於自初始確認起的整個存續期內的預期信用虧損進行估計，並將具有類似風險特徵的應收賬款歸入同一組進行CECL估計。評估CECL時，本公司考慮合理並有支持的定量及定性資料，包括過往信貸虧損情況，並調整影響可收回性的相關因素及反映外部市場狀況的前瞻性資料。雖然本公司使用可獲取的最佳資料作出相關決定，最終是否可收回已入賬應收款項取決於可能超出本公司控制範圍的未來經濟情形及其他狀況。於盡力收回後最終被視為不可收回的應收賬款，直接沖銷呆賬撥備。於2021年及2020年12月31日，應收賬款撥備的期末結餘均為1百萬美元，且相關逾期應收賬款的金額並不重大。於2021年12月31日，本公司來自聯營合營公司的應收賬款（包括應收賬款及應收股息）並不重大，而2020年12月31日則為50百萬美元。

應收支付平台或外賣平台的款項。應收自微信、支付寶等支付平台或外賣平台的款項為因交易清算應收自這些並計入待攤費用及其他流動資產的現金。顧客透過該等支付平台或外賣平台本公司提供的食品支付現金。本公司考慮並監控所使用第三方支付平台或外賣平台信用度。於採用會計準則彙編第326號前，呆賬撥備於虧損被釐定為可能的期間內計提。自2020年1月1日起採用會計準則彙編第326號後，我們就基於CECL模型的信貸虧損撥備採用上述相同方式。應收款項的結餘於付諸所有收回努力無果後沖銷。於2021年及2020年12月31日，本公司概無就該等應收款項計提呆賬撥備。

存貨。本公司按成本（以先進先出法計算）與可變現淨值中的較低額對存貨進行估值。

固定資產。本公司按成本減累計折舊及攤銷呈列固定資產。本公司使用直線法於以下資產的預計可使用年限內計算折舊及攤銷：建築物的預計可使用年限為20至50年，租賃物改良的預計可使用年限為5至10年與剩餘租期中的較短者；餐廳機器及設備的預計可使用年限為3至10年，資本化軟件成本的預計可使用年限為3至5年。本公司暫停與持作出售餐廳相關資產的折舊及攤銷。

租賃。本公司採用經修訂追溯調整法對2019年1月1日存在或於其後日期訂立的租賃運用《會計準則更新》（「《會計準則更新》」）第2016-02號 — 「租賃」（專題第842號）（「會計準則彙編第842號」）及美國財務會計準則委員會（「財務會計準則委員會」）於2019年1月1日頒佈的後續修訂。

採用會計準則彙編第842號之後，使用權資產及租賃負債於經營租賃的租賃開始日按租賃付款額的現值於租賃期內確認。由於無法即時釐定租賃的隱含利率，本公司於租賃開始日使用增量借貸利率釐定推算利息及租賃付款額的現值。增量借貸利率基於本公司於類似期間，以有抵押借入與租賃付款額等額款項所適用的利率按組合方式釐定。增量借貸利率主要受中國的無風險利率、本公司的信貸評級及租賃期影響，並於每季根據新增新租賃負債的計量進行更新。

針對經營租賃，本公司於剩餘租賃期內按直線法確認各項租賃成本。針對融資租賃，本公司確認使用權資產的直線攤銷及租賃負債的利息。基於超出某一固定基本金額的餐廳收入之百分比或僅基於餐廳收入的百分比釐定的租金付款於產生時確認為可變租賃開支。

本公司選擇不就初始租賃期12個月以內的租賃確認使用權資產或租賃負債；本公司按直線法於租賃期內確認該等租賃的租賃開支。此外，本公司選擇不從租賃組成部分中分拆非租賃組成部分（例如公共區域維護費）。

本公司不時購買於固定期間內使用政府所擁有土地及該土地上蓋建築物的權利。採用會計準則彙編第842號之前，該等土地使用權及相關建築物計入合併資產負債表內的其他資產及固定資產，並於土地使用權年限內按直線法攤銷。於2019年1月1日採用會計準則彙編第842號後，本公司按會計準則彙編第842號評估所收購的土地使用權，並於使用權資產內確認符合租賃定義的土地使用權。

有關租賃的更多詳情，請參閱附註12。

內部開發成本及棄置場地成本。本公司資本化與場地收購及於該場地建造本公司餐廳相關的直接成本（包括直接相關的內部薪酬及薪酬相關成本）。本公司認為場地收購發生的概率較大時，才會資本化隨後產生的場地特定成本。倘本公司隨後認為內部開發成本已資本化的場地不被收購或不被開發的概率較大時，先前已資本化的任何內部開發成本均在管理費用列支。

商譽及無形資產。本公司不時從現有加盟店收購餐廳或收購其他業務，包括聯營合營公司的餐飲業務。源自該等收購的商譽是指收購業務的成本超出分配至已收購資產(包括可識別無形資產及所承擔負債)淨額的部分。本公司不對商譽進行攤銷，並為減值測試目的將其分配至各呈報單位。本公司的呈報單位為各個經營分部。

本公司每年對商譽進行評估，倘發生事件或情況變化表明商譽可能出現減值，評估便會更加頻繁。本公司選擇於第四季度初對商譽進行持續年度減值測試。本公司可選擇對呈報單位執行定性分析，以釐定呈報單位公允價值是否可能高於其賬面金額。倘未有執行定性評估，或基於定性評估，呈報單位的公允價值不大可能超過其賬面金額，則將該呈報單位的公允價值與其賬面金額進行比較。公允價值為自願買方就有關呈報單位所支付的價格，且一般採用呈報單位業務運營的貼現預期未來稅後現金流量進行估計。貼現率為本公司估計第三方買方購買一項構成本公司呈報單位的業務時預期收取的要求回報率。本公司認為貼現率與預測現金流量固有的風險及不確定性相一致。倘呈報單位的賬面金額超過其公允價值，本公司將該差異確認為一項減值虧損。減值虧損以分配至該呈報單位的商譽金額為限。

倘本公司從加盟店收購餐廳時確認商譽，且有關餐廳後續於收購的兩年內出售，則全數撤銷購入餐廳的相關商譽。倘餐廳於收購後第二年或第二年後轉加盟，本公司基於轉加盟中出售的呈報單位的部分及予以保留的呈報單位的部分之相對公允價值，將商譽計入已出售餐廳的賬面金額。

於釐定無形資產的可使用年限時，本公司會考慮的因素包括該資產的預期用途、可能與該無形資產的可使用年限有關的另一項資產或一組資產的預期可使用年限、任何可能限制可使用年限的法律、監管或合約條文、本公司就重續或延長類似安排的過往經驗、資產老化、需求、競爭及其他經濟因素的影響以及自該等資產取得預期未來現金流所須的維修開支水平。本公司評估並未於各報告期間攤銷的無形資產的剩餘可使用年限，以釐定事件及情況是否繼續支持無限可使用年限的結論。倘一項並未攤銷的無形資產後續被釐定為可使用年限有限，本公司採用未來適用法於其估計剩餘可使用年限內攤銷該無形資產。本公司享有無限使用年限的無形資產為小肥羊及黃記煌商標。本公司認為其具有無限可使用年限，乃由於本公司擬無限期地使用小肥羊及黃記煌商標，且概無法律、監管或合約條文可能限制該等商標的可使用年限。被視為具有有限可使用年限的無形資產一般於下列預計可使用年限內按直線法攤銷至其剩餘價值：

| | |
|-----------|-------|
| 重新購入的加盟權 | 1至10年 |
| 黃記煌加盟相關資產 | 19年 |
| 到家平台 | 8年 |
| 顧客相關資產 | 2至15年 |
| 其他 | 最長20年 |

重新購入的加盟權的使用年期乃基於合約期限而定，而於評估黃記煌加盟相關資產的使用年期時，已考慮合約期限及續簽加盟協議的歷史特徵。客戶相關資產主要指客戶關係及已獲得的用戶基礎，且估計使用年期乃基於延長類似安排及用戶流失率的歷史特徵。其他主要指小肥羊的秘方。我們根據估計使用該等資產產生現金流量的期間評估到家平台及小肥羊秘方的使用年期。

我們每年對無限年期無形資產進行減值評估。倘發生特殊事件或情況有變，表明可能出現減值時，則增加評估頻率。我們於第四季度初對無限年期無形資產進行了年度減值測試。我們可能選擇對無限年期無形資產進行定性分析以釐定其公允價值是否很可能高於其賬面值。倘未有進行定性分析，或定性分析的結果為無限年期無形資產的公允價值不大可能超過其賬面值，則將該資產的公允價值與其賬面值進行比較。公允價值是指估計有意買入的買家為相關無形資產支付的價格，且一般通過貼現該無形資產有關的預期未來稅後現金流量進行估計。

倘發生特殊事件或情況有變，表明該無形資產的賬面值不能收回，則我們對未分配至個別餐廳的有限年期無形資產進行減值評估。被視為不能收回的無形資產以預計未貼現未來現金流量為基礎撇減至其估計公允價值，即在貼現預期未來除稅後現金流量的基礎上，我們估計有意買入的買家為無形資產支付的價格。為進行減值分析，我們更新初始用於估計有限年期無形資產價值的現金流量，以反映我們現時對該資產的未來剩餘壽命的估計及假設。

截至2019年12月31日止年度，我們就歸屬於到家業務的無形資產及商譽錄得11百萬美元的減值支出。有關詳情，請參閱附註6。

權益投資。本公司的權益投資包括於聯營合營公司的投資，以及於可釐定公允價值的股權證券投資。

本公司對於其具重大影響力但沒有控制權的於聯營合營公司的投資採用權益法入賬。權益法投資於合併資產負債表列作於聯營合營公司的投資。我們分佔按權益法列賬的被投資公司的收益或虧損及我們於其他綜合收益或虧損分佔的變動分別計入收益淨額及其他綜合收益或虧損。倘發生非暫時性的投資公允價值減少事件或情況時，我們將與聯營合營公司投資有關的減值費用列賬。

對於我們於具可釐定公允價值而本公司既無重大影響力亦無控制權的權益證券投資，按公允價值計量且其後變動於淨利潤確認。

有關權益投資的更多詳情，請參閱附註3。

金融工具。我們將衍生工具於合併資產負債表列作資產或負債。金融工具按於發行日確定的相應公允價值列賬，並其後調整至於各報告日的公允價值。金融工具的公允價值變動定期於合併利潤表確認。衍生工具的估計公允價值於不連續時間點使用標準估值方法釐定。

非控股權益。我們在合併利潤表內單獨列示非控股權益應佔淨利潤。該等非控股權益應佔的部分在合併資產負債表內的權益項目中，與本公司的股東權益分開列示。

倘非控制性權益可由非控股股東選擇贖回，或於發生並非完全在本公司控制範圍內的某事件時贖回，則該等非控制性權益將分類為夾層權益。由於收購黃記煌及到家，本公司按公允價值初始確認一項可贖回的非控制性權益並分類為永久權益以外，原因為非控股股東所持有的為可贖回權利。可贖回非控股權益的贖回價值的其後變動於發生時即時確認，並就可贖回非控股權益的賬面值作調整。

擔保。我們根據《會計準則更新》—「擔保」(專題第460號) (「會計準則彙編第460號」) 將擔保入賬。因此，本公司評估其擔保以確定(a)擔保是否明確地從會計準則彙編第460號的範圍排除；(b)擔保是否僅受會計準則彙編第460號的披露要求約束，而不受初始確認及計量規例的約束；或(c)擔保是否須按公允價值於財務報表入賬。本公司：(i)為若干投資者和其他方與第三方索償有關，且受彌償方遭受或由受彌償方產生的部分虧損提供彌償保證；及(ii)向高級管理人員及董事就他們為本公司提供服務導致的第三方索償提供彌償保證。至今，本公司並未因該等責任而產生費用，且預期未來不會產生重大費用。因此，本公司並未將該等彌償保證有關的任何負債於合併資產負債表入賬。

資產報廢責任。我們於所須資產報廢責任產生時就其公允價值確認資產及負債。本公司的資產報廢責任主要與租賃改良有關，而按合約規定，本公司於租賃期末有責任移除有關租賃改良，以遵循租賃協議。因此，我們於租賃期內以直線法攤銷資產並於租賃期內使用實際利率法將負債計入其賬面值。

或有事項。當有可能產生負債且虧損金額可合理估計時，本公司將若干未決法律訴訟或索償計入應計費用。本公司每季度評估或會影響任何應計款項的法律訴訟或索償的進展，以及任何可能及可合理估計會導致出現或有虧損事項的發展。倘應計款項的金額重大，本公司將作出披露。

退休計劃。本公司若干員工參加於2016年10月31日前由YUM出資，員工無需供款的特定福利計劃及退休後醫療計劃。分拆後，參加YUM的計劃的員工轉而參加百勝中國控股有限公司的領導退休計劃（「百勝中國控股領導退休計劃」），百勝中國控股領導退休計劃為一項無資助且無擔保的以賬戶為基礎的退休計劃，該計劃將薪酬的一定比例分配至賬戶，賬戶在行政人員自本公司離職或年滿55周歲後向行政人員付款。

本公司亦向員工提供其他界定供款計劃。有關員工福利的總供款於發生時計入費用。對已支付和應計金額以外的福利，本公司並無額外法律義務或責任。有關詳情，請參閱附註14。

中國增值稅。自2016年5月1日起，本公司於其遍佈全國的餐廳業務的日常經營過程中繳納增值稅。

屬增值稅一般納稅人的實體獲准於收到供應商開具的適當增值稅發票後按個別實體的基準，將已向供應商支付的符合條件的增值稅進項稅額與增值稅銷項稅額抵銷。當增值稅銷項稅額超過增值稅進項稅額，差額通常按月匯予稅務機關；當增值稅進項稅額超過增值稅銷項稅額，差額作為增值稅進項稅額抵扣資產處理，可無限期結轉以抵銷未來應付的增值稅淨額。於資產負債表日尚未結付的採購和銷售交易的相關增值稅於合併資產負債表中分別按資產及負債單獨披露。於各資產負債表日，本公司審閱任何增值稅進項稅額抵扣資產結餘之可收回性，並考慮增值稅進項稅額抵扣資產的無限年期及本公司的預測經營業績及資本支出。此等預測包含可能需要作出修訂的重大假設。

截至2021年及2020年12月31日，分別為322百萬美元及270百萬美元的增值稅進項稅額抵扣資產於合併資產負債表的其他資產列賬，而分別為2百萬美元及6百萬美元的應付款項則於合併資產負債表的應付賬款及其他流動負債列賬。由於預期結餘將用於抵銷自2021年12月31日起超過一年的應付增值稅，故本公司並未就增值稅進項稅額抵扣資產的可回收性計提撥備。倘可合理確定預期於一年內使用任何增值稅進項稅額抵扣資產，該抵扣將分類為待攤費用及其他流動資產。

每股盈利。每股基本盈利指期內普通股股東應佔淨利潤除以已發行普通股加權平均數。每股攤薄盈利反映尚未發行普通股的證券或其他合同在未來行使時可能會轉換為普通股，而發生的潛在攤薄。有關詳情，請參閱附註5。

普通股回購。本公司不時會根據董事會授權的回購計劃，於公開市場或私人協商的交易（包括大宗交易、加速股份回購交易及採用第10b5-1條的交易計劃）中回購百勝中國的普通股股份。回購的股份計入財務報表的庫存股份。有關詳情，請參閱附註16。

最近採用的會計聲明

於2019年12月，財務會計準則委員會頒佈《會計準則更新》第2019-12號—「所得稅」(專題第740號)：簡化所得稅的會計處理(「《會計準則更新》第2019-12號」)，其透過移除專題第740號中有關期內稅項分攤方式的指引的若干例外情況、計算中期期間所得稅的方式及確認外部基準差異的遞延稅項負債簡化所得稅的會計處理。該指引亦簡化了特許經營稅及已頒佈的稅法或稅率變更的會計處理，並澄清了導致商譽稅務基準增加的交易會計處理。我們於2021年1月1日採用該準則，且採用此項準則並不會對財務報表造成重大影響。

於2020年1月，財務會計準則委員會頒佈《會計準則更新》第2020-01號—「投資—權益證券」(專題第321號)、「投資—權益法及合資公司」(專題第323號)以及「衍生工具及套期」(專題第815號)(「《會計準則更新》第2020-01號」)，澄清了專題第321號項下權益證券之間的關係、專題第323號中以權益法核算的投資及根據專題第815號核算的若干遠期合約及已購期權的會計處理。我們於2021年1月1日採用該準則，且採用此項準則並不會對財務報表造成重大影響。

於2020年10月，財務會計準則委員會頒佈《會計準則更新》第2020-08號—「編纂改進分專題第310-20號—應收款項—不可退還的費用及其他成本」(「《會計準則更新》第2020-08號」)，其釐清實體須於各報告期重新評估可贖回債務證券是否屬於《會計準則更新》第2017-08號—「應收款項—不可退還的費用及其他成本」(分專題第310-20號)：「有關購入可贖回債務證券的溢價攤銷」頒佈的會計準則彙編第310-20號項下若干指引的範圍內。我們於2021年1月1日採用該準則，且採用此項準則並不會對財務報表造成重大影響。

附註3 — 業務收購及權益投資

合併杭州肯德基及於杭州飲服的權益投資

於2021年第四季度，本公司以255百萬美元的現金對價完成對杭州飲服28%股權的投資。杭州飲服持有杭州肯德基45%股權，本公司先前持有杭州肯德基47%股權。隨著投資，本公司亦獲得杭州肯德基額外兩個董事會席位。交易完成後，本公司直接及間接持有杭州肯德基約60%股權，並在董事會擁有多數席位，從而獲得對杭州肯德基的控制權，並自收購之日起開始將其合併入賬。

由於合併杭州肯德基，本公司於2021年第四季度確認按公允價值重新計量先前持有股權的收益618百萬美元，收益計入其他收益淨額，且並未出於業績報告目的而分配至任何分部。此外，購買價中的66百萬美元分配至重新購入的加盟權，並在剩餘1年的加盟合同期限內攤銷。

除持有杭州肯德基的股權，杭州飲服還運營四個老字號品牌旗下的約60家中餐廳，以及食品加工業務。本公司採用權益法對其持有28%股權的杭州飲服(不含杭州肯德基業務)進行會計處理，並根據其於收購日的公允價值將該投資入賬於聯營合營公司的投資。由於無法及時獲得杭州飲服的業績以供本公司於同一期間

入賬，本公司選擇滯後一個季度報告其應佔杭州飲服財務業績份額。因此，在2021年沒有記錄來自杭州飲服的權益收益。

合併蘇州肯德基

於2020年第三季度，本公司完成收購蘇州肯德基額外25%股權，現金對價為149百萬美元，使我們的股權增加至72%，因此本公司取得對合營公司的控制，並自收購日期起開始合併蘇州肯德基。

由於合併蘇州肯德基，本公司於2020年第三季度確認按公允價值重新計量先前持有股權的收益239百萬美元。收益計入其他收益淨額，且並未出於業績報告目的而分配至任何分部。

此外，購買價中的61百萬美元被分配至2020年重新購入的加盟權，並在剩餘2.4年的加盟合同期限內攤銷。

合併Lavazza合資公司

於2020年4月，本公司與Lavazza Group成立Lavazza合資公司，以在中國探索及發展Lavazza咖啡店品牌概念，本公司及Lavazza Group分別擁有65%及35%股權。由於Lavazza Group對若干重大財務和經營決策擁有實質性參與權，本公司採用權益法對Lavazza合資公司進行會計處理。於2021年9月，本公司與Lavazza Group就該合資企業訂立協議，據此，Lavazza集團先前持有的實質性參與權解除，本公司因而取得對合資公司的控制權，並自收購日期起開始將其業績合併入賬。

由於合併Lavazza合資企業，本公司於2021年第三季度確認按公允價值重新計量先前持有的股權的收益10百萬美元。收益計入其他收益淨額，且並未出於業績報告目的而分配至任何分部。

收購黃記煌集團

於2020年4月8日，本公司完成收購一家領先的中式休閒餐飲特許經營業務黃記煌集團（「黃記煌」）的93.3%股權，現金對價為185百萬美元。黃記煌成為本公司的經營分部。有關本公司收購黃記煌收購產生商譽及無形資產，請參閱附註9。

福建聖農發展股份有限公司（「聖農」）投資

於2021年第一季度，本公司收購深圳交易所上市公司聖農5%的股權，總現金對價約為261百萬美元。聖農是中國最大的白羽雞生產商，亦是本公司最大的禽類供應商。

於各計量日期，本公司基於權益證券的收市價按公允價值將權益證券入賬，其後的公允價值變動於合併利潤表入賬。

於2021年5月，經聖農股東批准，本公司的高級管理人員獲提名並被任命為聖農董事會成員。透過這名代表，本公司參與聖農的決策程序。綜合董事會代表及公司作為聖農第二大股東的因素，使公司能夠對聖農的運營和財務政策施加重大影響。因此，本公司開始對該投資採用權益法進行會計處理，並於2021年5月根據其當時的公允價值將該投資從其他資產重新分類至對聯營合營公司的投資。由於無法及時獲得聖農的業績以供本公司於同一期間入賬，本公司選擇滯後一個季度報告其應佔聖農財務業績。於2021年，本公司來自聖農的股權收入並不重大。截至2021年12月31日止年度的合併利潤表於投資收益或虧損中錄得對聖農未變現投資虧損22百萬美元，代表採用權益會計法之前的公允價值變動額。

自聖農於2021年5月成為本公司的聯營公司以來，本公司於截至2021年12月31日止年度向聖農購買318百萬美元的存貨，截至2021年12月31日，本公司應付聖農的應付賬款及其他流動負債為56百萬美元。

截至2021年12月31日，本公司對聖農投資的賬面價值為248百萬美元，較本公司應享有聖農淨資產份額高171百萬美元。此基礎差異中，20百萬美元與預計使用年限為20年的有限年期無形資產有關，餘下差異與不可攤銷的商譽及無限年期的無形資產以及遞延稅項負債影響有關。截至2021年12月31日，本公司於聖農的投資市值基於其收市價計算為237百萬美元。

美團點評(「美團」)投資

本公司於2018年度第三季度認購美團8.4百萬股或少於1%普通股，總對價約為74百萬美元。美團為一家於中國提供服務的電子商務平台，於2018年9月在港交所進行首次公開發售。本公司於2020年第二季度出售4.2百萬股美團普通股，取得現金約54百萬美元，變現稅前收益17百萬美元，於持有期內確認。

本公司按公允價值將權益證券入賬，其後的公允價值變動於合併利潤表入賬。投資美團的公允價值乃基於股份於各報告期末的收市價釐定。倘美團股份於報告期末的收市價高於成本，則公允價值變動須繳納美國稅項。

計入合併利潤表內的投資收益或虧損的已確認美團權益證券投資的除稅前收益或虧損概述如下：

| | 2021年 | 2020年 | 2019年 |
|-------------------------|---------|--------|-------|
| 於年末仍持有的權益證券錄得的未變現(虧損)收益 | \$ (38) | \$ 105 | \$ 63 |
| 年內出售權益證券錄得之虧損 | — | (1) | — |
| 權益證券錄得之(虧損)收益 | \$ (38) | \$ 104 | \$ 63 |

附註4 — 收入

下表呈列按安排及分部類型區分的收入：

| 收入 | 2021年 | | | | | | |
|--------------------|----------|----------|------------|------------|-----------|----------|----------|
| | 肯德基 | 必勝客 | 所有 其他分部 | 企業及 未分配 | 合計 | 抵銷 | 合併 |
| 公司餐廳收入 | \$ 6,816 | \$ 2,092 | \$ 53 | \$ — | \$ 8,961 | \$ — | \$ 8,961 |
| 加盟費收入 | 120 | 8 | 25 | — | 153 | — | 153 |
| 與加盟店及聯營合營公司往來交易的收入 | 59 | 6 | 98 | 500 | 663 | — | 663 |
| 其他收入 | 8 | 3 | 297 | 20 | 328 | (252) | 76 |
| 總收入 | \$ 7,003 | \$ 2,109 | \$ 473 | \$ 520 | \$ 10,105 | \$ (252) | \$ 9,853 |

| 收入 | 2020年 | | | | | | |
|--------------------|----------|----------|------------|------------|----------|---------|----------|
| | 肯德基 | 必勝客 | 所有 其他分部 | 企業及 未分配 | 合計 | 抵銷 | 合併 |
| 公司餐廳收入 | \$ 5,633 | \$ 1,721 | \$ 42 | \$ — | \$ 7,396 | \$ — | \$ 7,396 |
| 加盟費收入 | 125 | 5 | 18 | — | 148 | — | 148 |
| 與加盟店及聯營合營公司往來交易的收入 | 61 | 4 | 60 | 522 | 647 | — | 647 |
| 其他收入 | 2 | — | 122 | 6 | 130 | (58) | 72 |
| 總收入 | \$ 5,821 | \$ 1,730 | \$ 242 | \$ 528 | \$ 8,321 | \$ (58) | \$ 8,263 |

| 收入 | 2019年 | | | | | | |
|--------------------|----------|----------|------------|------------|----------|---------|----------|
| | 肯德基 | 必勝客 | 所有 其他分部 | 企業及 未分配 | 合計 | 抵銷 | 合併 |
| 公司餐廳收入 | \$ 5,839 | \$ 2,045 | \$ 41 | \$ — | \$ 7,925 | \$ — | \$ 7,925 |
| 加盟費收入 | 136 | 4 | 8 | — | 148 | — | 148 |
| 與加盟店及聯營合營公司往來交易的收入 | 64 | 4 | 28 | 558 | 654 | — | 654 |
| 其他收入 | 1 | 1 | 81 | 4 | 87 | (38) | 49 |
| 總收入 | \$ 6,040 | \$ 2,054 | \$ 158 | \$ 562 | \$ 8,814 | \$ (38) | \$ 8,776 |

加盟費收入

| | 2021年 | 2020年 | 2019年 |
|-------------|--------|--------|--------|
| 初始費用，包括續期費用 | \$ 8 | \$ 8 | \$ 8 |
| 續期費用及租金收入 | 145 | 140 | 140 |
| 加盟費收入 | \$ 153 | \$ 148 | \$ 148 |

取得合約的成本

取得合約的成本包括於分拆前我們就從加盟店及聯營合營公司收取的相關初始費用或續期費用支付予YUM的初始加盟費用，以及我們就預付儲值產品、付費專享會員計劃及客戶會員計劃的遞延收入應付予YUM的許可經營費。由於此等成本為自顧客取得合約的增量成本，故符合資本化的要求，且本公司預期所產生的該等成本可於未來創造經濟利益。取得合約的相關成本亦已計入合併資產負債表的其他資產並已按與向客戶轉讓資產相關的貨品或服務一致的系統性基準於損益攤銷。分拆後，我們毋須再向YUM支付我們從加盟店及聯營合營公司收取的初始費用或續期費用。本公司於所呈列的任何期間並無產生與取得合約的成本有關的任何減值虧損。於2021年及2020年12月31日，取得合約的成本分別為7百萬美元及9百萬美元。

合約負債

於2021年及2020年12月31日的合約負債如下：

| | 2021年 | 2020年 |
|------------------|---------------|---------------|
| 合約負債 | | |
| — 預付儲值產品相關遞延收入 | \$ 134 | \$ 117 |
| — 前期加盟費用相關遞延收入 | 30 | 38 |
| — 客戶會員計劃相關遞延收入 | 25 | 23 |
| — 付費專享會員計劃相關遞延收入 | 18 | 27 |
| — 其他 | 1 | 1 |
| 總計 | <u>\$ 208</u> | <u>\$ 206</u> |

合約負債主要包括預付儲值產品、付費專享會員計劃、客戶會員計劃及前期加盟費用相關的遞延收入。與預付儲值產品、付費專享會員計劃及客戶會員計劃相關的遞延收入計入合併資產負債表的應付賬款及其他流動負債。我們預期於未來12個月內確認為收入的前期加盟費用相關的遞延收入已計入應付賬款及其他流動負債，且餘額已計入合併資產負債表的其他負債。於2021年及2020年，於年初計入合約負債的已確認收入分別為127百萬美元及95百萬美元。業務收購、交易價的估計變動或其他因素並無對任何呈列年度合約負債餘額的變動造成重大影響。

本公司已選擇實際權宜方法不披露與基於銷售確認的用以承諾加盟店換取加盟權及其他相關服務的特許經營權使用費之剩餘履約義務金額。履約義務的剩餘期為各加盟協議的剩餘合約期限。我們基於銷售額的若干百分比(當銷售發生時)確認持續加盟費用及向加盟店及聯營合營公司提供的廣告服務的及其他服務的收入。

附註5 — 每股普通股盈利(「每股盈利」)

下表概述每股基本及攤薄盈利的組成部分(除每股數據外，以百萬計)：

| | 2021年 | 2020年 | 2019年 |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|
| 淨利潤 — 百勝中國控股有限公司 | \$ 990 | \$ 784 | \$ 713 |
| 發行在外的加權平均普通股數(供基本計算) ^(a) | 422 | 390 | 377 |
| 攤薄股權激勵影響 ^(a) | 6 | 7 | 8 |
| 攤薄認股權證的影響 ^(b) | 6 | 5 | 3 |
| 發行在外的加權平均普通及攤薄潛在普通股 (供攤薄計算) | 434 | 402 | 388 |
| 每股基本盈利 | \$ 2.34 | \$ 2.01 | \$ 1.89 |
| 每股攤薄盈利 | \$ 2.28 | \$ 1.95 | \$ 1.84 |
| 於計算每股攤薄盈利時排除在外的股權激勵 ^(c) | 2 | 3 | 2 |

- (a) 分拆後，百勝中國普通股股份已分派2016年10月19日登記在冊的YUM的股東及計算發行在外的加權平均普通股數時已計算在內。尚未行使YUM股權獎勵的持有人一般收取經調整的YUM獎勵及百勝中國獎勵，或經調整YUM或百勝中國獎勵。該等獎勵的任何其後行使，不管其持有人為本公司員工抑或YUM員工，皆會造成發行在外普通股數目的增加。未行使股權獎勵產生的增量股份已於計算每股攤薄盈利時(如有攤薄影響)已計算在內。有關股權激勵開支的進一步討論請參閱附註15。於2020年9月，41,910,700股普通股因本公司全球發售及於港交所的第二上市而獲發行及計算發行在外的加權平均普通股數時已計算在內。
- (b) 根據日期為2016年9月1日的投資協議(附註11)，百勝中國於2017年1月9日向戰略投資者發行兩批認股權證，每批認股權證初步賦予分別以每股31.40美元及每股39.25美元的初期行使價購買8,200,405股百勝中國普通股的權利，惟會作出慣常反攤薄調整。認股權證可於2021年10月31日前的任何時間行使。尚未行使認股權證產生的增量股份於計算每股攤薄盈利時(如年內百勝中國普通股的平均市價高於認股權證的適用行使價時有攤薄影響)已計算在內。於2021年，由於無現金行使全部發行在外認股權證，本公司發行合共7,534,316股普通股，自行使日後在計算攤薄認股權證時不再計及行使相關認股權證的影響，而在計算發行在外的加權平均普通股時計及。
- (c) 於計算每股攤薄盈利時，某些尚未行使股票增值權、限制性股票單位及績效股票單位並無計算在內，原因為其會對所呈列年度產生反攤薄影響或由於若干附有績效指標或市場條件的績效股票單位於2021年及2020年12月31日尚未達標。

附註6 — 影響淨利潤可比性的項目

新冠肺炎疫情的影響

自2020年第一季度起，新冠肺炎疫情嚴重影響了本公司的業務，主要導致同店銷售額減少及店舖暫時停業而令經營利潤大幅下降。儘管經營業績在2020年後三個季度及2021年上半年持續改善，但多波德爾塔變種病毒疫情在2021年下半年持續爆發，波及中國幾乎所有省份。因此，本公司的經營及財務業績在2021年下半年受到了嚴重影響。截至2021年、2020年及2019年12月31日止年度，經營利潤分別為1,386百萬美元、961百萬美元及901百萬美元。於不計及附註3進一步詳述於2021年及2020年收購後確認的重新計量先前持有的於前聯營合營公司的股權所得的收益628百萬美元及239百萬美元的影響的情況下，截至2021年、2020年及2019年12月31日止年度的經營利潤分別為758百萬美元、722百萬美元及901百萬美元。

合併前聯營合營公司

於2021年第四及第三季度，由於將杭州肯德基及Lavazza合資公司合併入賬，本公司分別確認按公允價值重新計量先前持有股權的收益618百萬美元及10百萬美元。於2020年第三季度，本公司因將蘇州肯德基合併入賬而確認重新計量收益239百萬美元。詳情請參閱附註3。

餐廳減值費用

截至2021年、2020年及2019年12月31日止年度，我們錄得餐廳減值費用分別48百萬美元、66百萬美元及38百萬美元。於2021年及2020年的餐廳減值費用較2019年增加乃主要由於新冠肺炎疫情的不利影響。詳情請參閱附註13。

權益證券投資的公允價值變動

於2018年9月，我們投資美團的權益證券，其公允價值乃基於股份於各報告期末的收市價而釐定，且其後續的公允價值變動於我們的合併利潤表入賬。於2021年，我們錄得相關除稅前虧損38百萬美元，及於2020年及2019年，我們分別錄得相關除稅前收益104百萬美元及63百萬美元。

於2021年第一季度，我們投資聖農的5%股權。於聖農的投資基於各計量日期的收市價以公允價值入賬，直至本公司於2021年5月對聖農的經營及財務政策取得重大影響力時，本公司開始採用權益法對其進行會計處理。我們於2021年錄得相關除稅前虧損22百萬美元，代表採用權益法進行會計處理前的公允價值變動。

有關投資於美團及聖農的更多詳情，請參閱附註3。

商譽及無形資產減值

截至2019年12月31日止年度，我們就從到家業務收購的無形資產錄得減值費用2百萬美元，以及有關到家呈報單位的商譽已悉數減值，產生減值費用9百萬美元。

到家無形資產及呈報單位的公允價值使用非可觀察輸入數據(第三級)基於自願買家待支付的價格釐定。無形資產的公允價值採用特許權使用費節省估值法，並以估計未來銷售額及特許權使用費率作為重要輸入數據釐定。呈報單位的公允價值採用收入法及由估計未來銷售額及毛利支持的未來現金流量估計釐定。兩種估值法均包含基於加權平均資本成本及公司特定風險溢價選擇適當的貼現率。

截至2019年12月31日止年度，此等非現金減值費用總額為11百萬美元，計入合併利潤表內的關店及減值開支，但並未出於業績報告目的而分配至任何分部。截至2019年12月31日止年度，我們錄得有關減值的稅務得益1百萬美元，並分配稅後減值費用2百萬美元至淨利潤—非控股權益，產生分配至淨利潤—百勝中國控股有限公司的減值費用淨額8百萬美元。

合夥人績效股票單位獎勵

於2020年2月，本公司董事會根據百勝中國控股有限公司長期激勵計劃(「2016年計劃」)向員工授出新一批的股票增值權、限制性股票單位及績效股票單位。獎勵將根據其各自的歸屬條款獲得，而績效股票單位附業績表現和市場條件。一種特別的合夥人績效股票單位獎勵獲授予被視為對執行本公司的戰略運營計劃至關重要的選定員工。該等績效股票單位獎勵僅於四年表現期內達成下限表現目標時歸屬，基於業績表現的績效股票單位獎勵發行數量為涉及的目標股份數目的0%至200%。授出合夥人績效股票單位獎勵旨在應對日益激烈的行政人才競爭，激勵績效改革及鼓勵管理人員留任。鑒於該等授予的獨特性質，董事會轄下薪酬委員會不擬於表現期內向相同員工授出類似、特別的授予。該等特別獎勵的影響從管理層用於評估本公司業績表現的指標中排除。截至2021年及2020年12月31日止年度，本公司分別確認與合夥人績效股票單位獎勵有關的股權激勵開支8百萬美元及7百萬美元。

過渡稅

美國財政部及國稅局於2019年第一季度發佈最終過渡稅規例。我們根據2019年第一季度發佈的最終規例，完成對過渡稅計算影響的評估，並相應入賬過渡稅的額外所得稅開支8百萬美元。

附註7 — 其他收益淨額

| | 2021年 | 2020年 | 2019年 |
|--------------------------------|--------|--------|-------|
| 收購時重新計量股權的收益 ^(a) | \$ 628 | \$ 239 | \$ — |
| 於聯營合營公司的投資的權益收入 ^(b) | 43 | 62 | 69 |
| 重新購入的加盟權的攤銷 ^(c) | (43) | (22) | (14) |
| 終止確認彌償資產 ^(d) | — | (3) | — |
| 外匯及其他 | 15 | 9 | 5 |
| 其他收益淨額 | \$ 643 | \$ 285 | \$ 60 |

- (a) 於2021年第四及第三季度，由於將杭州肯德基及Lavazza合資公司合併入賬，本公司分別確認按公允價值重新計量先前持有股權的收益618百萬美元及10百萬美元。於2020年第三季度，本公司因將蘇州肯德基合併入賬而確認重新計量收益239百萬美元。重新計量收益並未出於業績報告目的而分配至任何分部。(詳情請參閱附註3)。
- (b) 包括因完成收購將杭州肯德基、蘇州肯德基及Lavazza合資公司業績合併入賬前我們於該等實體的投資產生的權益收益。(詳情請參閱附註3)。
- (c) 由於收購杭州肯德基、蘇州肯德基及無錫肯德基，購買價中66百萬美元、61百萬萬美元及61百萬美元分別分配至重新購入的加盟權有關的無形資產，相關無形資產於餘下加盟權合約期限1年、2.4年及5年內攤銷。(詳情請參閱附註3)。
- (d) 於2020年第二季度，由於購買協議中的彌償權屆滿，故本公司終止確認先前就到家收購錄得的3百萬美元的彌償資產。該開支計入其他收益淨額，但並無出於業績報告目的而分配至任何分部。

附註8 — 補充資產負債表資料

| 應收賬款淨額 | 2021年 | 2020年 |
|---------|-------|--------|
| 應收賬款，總額 | \$ 68 | \$ 100 |
| 呆賬撥備 | (1) | (1) |
| 應收賬款淨額 | \$ 67 | \$ 99 |

| 待攤費用及其他流動資產 | 2021年 | 2020年 |
|------------------|--------|--------|
| 來自支付平台和外賣平台的應收款項 | \$ 45 | \$ 47 |
| 來自聯營合營公司的應收股息 | — | 10 |
| 其他預付開支及流動資產 | 176 | 119 |
| 待攤費用及其他流動資產 | \$ 221 | \$ 176 |

| 固定資產 | 2021年 | 2020年 |
|-------------|----------|----------|
| 樓宇及裝修 | \$ 2,695 | \$ 2,367 |
| 融資租賃(主要為樓宇) | 52 | 36 |
| 機器及設備及在建工程 | 1,878 | 1,490 |
| 固定資產，總額 | 4,625 | 3,893 |
| 累計折舊 | (2,374) | (2,128) |
| 固定資產淨額 | \$ 2,251 | \$ 1,765 |

於2021年、2020年及2019年，有關固定資產的折舊和攤銷開支分別為465百萬美元、421百萬美元及408百萬美元。

| 其他資產 | 2021年 | 2020年 |
|-------------------------|--------|--------|
| 增值稅資產 | \$ 322 | \$ 270 |
| 土地使用權 ^(a) | 138 | 140 |
| 權益證券投資 | 122 | 160 |
| 長期保證金 | 101 | 83 |
| 投資長期定期存款 ^(b) | 90 | 61 |
| 取得合約的成本 | 7 | 9 |
| 其他 | 52 | 26 |
| 其他資產 | \$ 832 | \$ 749 |

(a) 於2021年、2020年及2019年，有關土地使用權的攤銷開支分別為5百萬美元、5百萬美元及4百萬美元。

(b) 於2021年及2020年12月31日，本公司分別將90百萬美元及61百萬美元投入長期定期存款，按固定利率計息，初始到期為三年。該資產用途受限，以為本公司根據監管規定發行的預付儲值卡的結餘作抵押。

| 應付賬款及其他流動負債 | 2021年 | 2020年 |
|-------------|-----------------|-----------------|
| 應付賬款 | \$ 830 | \$ 708 |
| 經營租賃負債 | 508 | 448 |
| 應計薪酬及福利 | 283 | 238 |
| 應計資本開支 | 269 | 203 |
| 合約負債 | 182 | 175 |
| 應計市場營銷開支 | 71 | 73 |
| 其他流動負債 | 189 | 150 |
| 應付賬款及其他流動負債 | <u>\$ 2,332</u> | <u>\$ 1,995</u> |

| 其他負債 | 2021年 | 2020年 |
|---------|---------------|---------------|
| 應付所得稅 | \$ 56 | \$ 66 |
| 合約負債 | 26 | 31 |
| 其他非流動負債 | 85 | 70 |
| 其他負債 | <u>\$ 167</u> | <u>\$ 167</u> |

附註9 — 商譽及無形資產

商譽的賬面價值變動如下：

| | 本公司 總計 | 肯德基 | 必勝客 | 所有 其他分部 |
|-----------------------|-----------------|-----------------|--------------|--------------|
| 截至2019年12月31日的結餘 | | | | |
| 商譽，總額 | \$ 645 | \$ 235 | \$ 19 | \$ 391 |
| 累計減值虧損 ^(a) | (391) | — | — | (391) |
| 商譽，淨額 | 254 | 235 | 19 | — |
| 已收購之商譽 ^(b) | 524 | 465 | — | 59 |
| 貨幣換算調整的影響 | 54 | 48 | 1 | 5 |
| 截至2020年12月31日的結餘 | | | | |
| 商譽，總額 | 1,223 | 748 | 20 | 455 |
| 累計減值虧損 ^(a) | (391) | — | — | (391) |
| 商譽，淨額 | \$ 832 | \$ 748 | \$ 20 | \$ 64 |
| 已收購之商譽 ^(b) | 1,288 | 1,272 | — | 16 |
| 貨幣換算調整的影響 | 22 | 20 | — | 2 |
| 截至2021年12月31日的結餘 | | | | |
| 商譽，總額 | 2,533 | 2,040 | 20 | 473 |
| 累計減值虧損 ^(a) | (391) | — | — | (391) |
| 商譽，淨額 | <u>\$ 2,142</u> | <u>\$ 2,040</u> | <u>\$ 20</u> | <u>\$ 82</u> |

(a) 累計減值虧損指分配至小肥羊及到家呈報單位的商譽減值。

(b) 於2021年收購杭州肯德基及Lavazza合資公司以及於2020年收購蘇州肯德基及黃記煌產生的商譽(附註3)。

於2021年及2020年12月31日的無形資產淨值如下：

| | 2021年 | | | | 2020年 | | | |
|-------------------------|---------------------|-----------------|-----------------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------------|---------------|
| | 總賬面值 ^(a) | 累計攤銷 | 累計減值虧損 ^(b) | 淨賬面值 | 總賬面值 | 累計攤銷 | 累計減值虧損 ^(b) | 淨賬面值 |
| 有限年期的無形資產 | | | | | | | | |
| 重新購入的加盟權 ^(c) | \$ 295 | \$ (191) | \$ — | \$ 104 | \$ 223 | \$ (144) | \$ — | \$ 79 |
| 黃記煌加盟相關資產 | 23 | (2) | — | 21 | 23 | (1) | — | 22 |
| 到家平台 | 16 | (4) | (12) | — | 16 | (4) | (12) | — |
| 顧客相關資產 | 12 | (9) | (2) | 1 | 12 | (8) | (2) | 2 |
| 其他 | 10 | (5) | — | 5 | 9 | (4) | — | 5 |
| | <u>\$ 356</u> | <u>\$ (211)</u> | <u>\$ (14)</u> | <u>\$ 131</u> | <u>\$ 283</u> | <u>\$ (161)</u> | <u>\$ (14)</u> | <u>\$ 108</u> |
| 無限年期的無形資產 | | | | | | | | |
| 小肥羊商標 | \$ 57 | \$ — | \$ — | \$ 57 | \$ 56 | \$ — | \$ — | \$ 56 |
| 黃記煌商標 | 84 | — | — | 84 | 82 | — | — | 82 |
| | <u>\$ 141</u> | <u>\$ —</u> | <u>\$ —</u> | <u>\$ 141</u> | <u>\$ 138</u> | <u>\$ —</u> | <u>\$ —</u> | <u>\$ 138</u> |
| 無形資產總值 | <u>\$ 497</u> | <u>\$ (211)</u> | <u>\$ (14)</u> | <u>\$ 272</u> | <u>\$ 421</u> | <u>\$ (161)</u> | <u>\$ (14)</u> | <u>\$ 246</u> |

(a) 總賬面價的變動計及貨幣換算調整的影響。

(b) 累計減值虧損指從到家收購的主要歸屬於到家平台的無形資產之減值費用。

(c) 截至2021年12月31日止年度，重新購入的加盟權的總賬面值增加，主要由於收購杭州肯德基(附註3)。

於2021年、2020年及2019年，有限年期的無形資產的攤銷開支分別為45百萬美元、24百萬美元及16百萬美元。預期有限年期的無形資產的攤銷開支於2022年、2023年分別為104百萬美元、4百萬美元，以及於2024年、2025年及2026年各2百萬美元。於2022年的有限年期的無形資產的預期攤銷開支增加主要與收購杭州肯德基產生的重新購入的加盟權有關(附註3)。

附註10 — 信貸額度

截至2021年12月31日，本公司的信貸額度為人民幣3,471百萬元（約546百萬美元），包括境內信貸額度合共人民幣2,200百萬元（約346百萬美元）及境外信貸額度合共200百萬美元。

截至2021年12月31日，該等信貸額度的剩餘年期為少於一年至兩年。各信貸額度分別基於中國人民銀行規定的現行利率、全國銀行間同業拆借中心發佈的貸款市場報價利率（「LPR」）或洲際交易所定價管理機構管理的倫敦銀行同業拆借利率（「LIBOR」）釐定。各信貸額度包含交叉違約條文，據此，當我們無法支付任何信貸額度的本金金額，即構成其他信貸額度的違約。部分信貸額度包含契諾，限制（其中包括）若干額外負債及留置權，以及相關協議內指明的若干其他交易。任何未結清的借款利息至少均於每月支付。部分境內信貸額度包含透支、非金融債券、備用信用證及擔保的限額。截至2021年12月31日，本公司擁有未歸還銀行擔保人民幣177百萬元（約28百萬美元），以就應付若干本公司自營的餐廳的業主的租賃付款擔保。因此，截至2021年12月31日，該信貸額度以上述相同金額扣減，且本公司並無未償還借款。

附註11 — 與戰略投資者的投資協議

於2016年9月1日，YUM及本公司和Pollos Investment L.P.（春華資本集團（「春華」）的聯屬公司）及API (Hong Kong) Investment Limited（浙江螞蟻小微金融服務集團有限公司（「螞蟻金服」）的聯屬公司，和春華合稱為「投資者」）簽訂投資協議（「投資協議」）。根據投資協議，春華及螞蟻金服於2016年11月1日（「交割日期」）分別向本公司投資410百萬美元及50百萬美元，合共投資460百萬美元（「投資」），以換取：(i)逾18百萬股百勝中國普通股及(ii)兩批認股權證（「認股權證」）。一經行使，第一批認股權證初步賦予春華及螞蟻金服以初步行使價每股31.40美元分別購入7,309,057股及891,348股百勝中國普通股的權利。第二批認股權證初步賦予春華及螞蟻金服權利以初步行使價每股39.25美元認購第一批認股權證下的百勝中國普通股股相同數目的股份。認股權證可於2021年10月31日前的任何時間行使，並包含慣常反攤薄保護，自2016年12月後於將予發行的認股權證數目固定時在合併資產負債表股東權益內的資本公積入賬。

截至2020年12月31日，春華與螞蟻金服分別就其所有認股權證與若干金融機構訂立各項預付遠期銷售交易，據此，春華與螞蟻金服將於適用結算日期交付彼等各自的認股權證。

於2021年，由於無現金行使全部認股權證，本公司發行合共7,534,316股百勝中國普通股，佔截至2021年12月31日百勝中國已發行在外普通股約1.8%。

附註12 — 租賃

於2021年12月31日，我們為本公司自營的餐廳於中國租賃約10,000項物業。我們一般與餐廳訂立租賃協議，初始年期為十至二十年。我們大部分租賃協議包含終止選擇權，允許我們餐廳盈利於一段特定期間為負值時提前終止租賃協議。我們就租賃一般並無重續選擇權。該等選擇權僅當合理確定我們將行使選擇權時列賬。我們大部分現時餐廳租賃協議項下的租金一般以三種方式中的一種支付：(i)固定租金；(ii)固定基本租金或餐廳銷售額的百分比的較高者；或(iii)餐廳銷售額的百分比。大部分租賃要求我們就租賃物業支付公共區域維護費。除餐廳租賃外，我們亦租賃辦公室空間、物流中心及設備。租賃協議並不包含任何重大剩餘價值保證或重大限制契諾。

於少數情況下，我們就轉加盟交易向加盟店轉租若干餐廳或向其他第三方租出物業。該等租賃的租賃付款一般根據固定基本租金或餐廳年度銷售額百分比的較高者釐定。來自與加盟店的轉租協議或與其他第三方的租賃協議的收入分別於合併利潤表內計入加盟費及收入以及其他收入。會計準則彙編第842號對我們作為出租人的會計處理的影響並不重大。

| 補充資產負債表 | 2021年 | 2020年 | 賬目分類 |
|--------------------------|-----------------|-----------------|-------------|
| | 12月31日 | 12月31日 | |
| 資產 | | | |
| 經營租賃使用權資產 ^(a) | \$ 2,612 | \$ 2,164 | 經營租賃使用權資產 |
| 融資租賃使用權資產 | 33 | 20 | 固定資產淨額 |
| 租賃資產總額 | \$ 2,645 | \$ 2,184 | |
| 負債 | | | |
| 流動 | | | |
| 經營租賃負債 ^(a) | \$ 508 | \$ 448 | 應付賬款及其他流動負債 |
| 融資租賃負債 | 3 | 2 | 應付賬款及其他流動負債 |
| 長期 | | | |
| 經營租賃負債 ^(a) | 2,286 | 1,915 | 長期經營租賃負債 |
| 融資租賃負債 | 40 | 28 | 長期融資租賃負債 |
| 租賃負債總額 | \$ 2,837 | \$ 2,393 | |

(a) 經營租賃使用權資產及負債餘額變動包括收購杭州肯德基的影響。

| 租賃成本概要 | 2021年 | 2020年 | 賬目分類 |
|-----------------------|---------------|---------------|-----------------------|
| 經營租賃成本 | \$ 564 | \$ 496 | 物業租金及其他經營開支、管理費用或加盟開支 |
| 融資租賃成本 | | | |
| 租賃資產攤銷 | 3 | 2 | 物業租金及其他經營開支 |
| 租賃負債利息 | 2 | 2 | 利息開支淨額 |
| 可變租賃成本 ^(b) | 346 | 262 | 物業租金及其他經營開支或加盟開支 |
| 短期租賃成本 | 9 | 10 | 物業租金及其他經營開支或管理費用 |
| 轉租收入 | (26) | (24) | 加盟費收入或其他收入 |
| 租賃成本總額 | \$ 898 | \$ 748 | |

- (b) 截至2021年及2020年12月31日止年度，受新冠肺炎疫情的影響，本公司獲授業主租金減免12百萬美元及36百萬美元。租金減免主要為本公司餐廳業務受到不利影響期間的租金寬減。本公司應用了於2020年4月由美國財務會計準則委員會頒佈的問答文件中詮釋指引並且選擇：(1)不評估因新冠肺炎疫情而接獲的寬減是否為租賃修改及(2)假設有關寬減是作為現有租賃合約的一部分進行並不涉及租賃修改。有關寬減在其授出期間抵減可變租賃成本。

| 補充現金流量資料 | 2021年 | 2020年 |
|-----------------------------------|--------|--------|
| 計入租賃負債計量的已付現金金額： | | |
| 經營租賃的經營現金流量 | \$ 573 | \$ 493 |
| 融資租賃的經營現金流量 | 2 | 2 |
| 融資租賃的融資現金流量 | 2 | 2 |
| 新增租賃負債對應的新增使用權資產 ^(c) ： | | |
| 經營租賃 | \$ 541 | \$ 337 |
| 融資租賃 | 11 | 2 |

- (c) 就新增新租賃負債對應的新增使用權資產的補充非現金披露亦包括非現金交易，導致由於修改或其他重新評估事件而調整租賃負債或使用權資產。

| 租賃期及貼現率 | 2021年 | 2020年 |
|--------------|-------|-------|
| 加權平均剩餘租賃期(年) | | |
| 經營租賃 | 7.2 | 7.0 |
| 融資租賃 | 11.3 | 10.9 |
| 加權平均貼現率 | | |
| 經營租賃 | 5.5% | 5.8% |
| 融資租賃 | 5.5% | 5.8% |

未來租賃付款及租賃負債概要

於2021年12月31日的租賃負債到期情況如下：

| | 經營租賃 金額 | 融資租賃 金額 | 總額 |
|-----------------------|------------|------------|----------|
| 2022年 | \$ 644 | \$ 6 | \$ 650 |
| 2023年 | 547 | 6 | 553 |
| 2024年 | 477 | 5 | 482 |
| 2025年 | 400 | 5 | 405 |
| 2026年 | 338 | 5 | 343 |
| 其後 | 983 | 31 | 1,014 |
| 未貼現租賃付款總額 | 3,389 | 58 | 3,447 |
| 減：推算利息 ^(d) | 595 | 15 | 610 |
| 租賃負債現值 | \$ 2,794 | \$ 43 | \$ 2,837 |

(d) 由於租賃隱含的利率無法即時釐定，我們於租賃開始日期基於所得資料使用增量借款利率，釐定推算利息及租賃付款的現值。對於2019年1月1日前開始的經營租賃，我們使用2019年1月1日的增量借款利率。

於2021年12月31日，我們擁有已簽署但未開始的額外租賃協議，未貼現最低租賃付款總額為161百萬美元。該等租賃將於2022年至2026年開始，租賃期為一年至二十年。

附註13 — 公允價值計量及披露

本公司的金融資產及負債主要包括現金及現金等價物、短期投資、長期定期存款、應收賬款、應付賬款及租賃負債，一般而言，該等資產及負債的賬面值與其公允價值相若。

本公司按公允價值將於美團的權益證券投資入賬，相關公允價值乃根據各報告期末的股份收市價釐定，其後的公允價值變動於合併利潤表中入賬。

下表為經常性按公允價值計量或披露的金融資產以及相關計量所處的公允價值層級的摘要。本公司將其現金等價物、短期投資、長期定期存款及權益證券投資分類為公允價值層級第一級或第二級，原因為其分別

使用市場報價或替代定價來源以及利用市場可觀察輸入數據釐定其公允價值的模型。於2021年及2020年，公允價值層級之間並無發生任何轉移。

| | 於2021年 | 於2021年12月31日的 | | |
|-------------------------|----------|---------------|----------|------|
| | 12月31日的 | 公允價值計量或披露 | | |
| | 結餘 | 第一級 | 第二級 | 第三級 |
| 現金等價物： | | | | |
| 定期存款 | \$ 321 | | \$ 321 | |
| 貨幣市場基金 | 45 | 45 | | |
| 固定收益債務證券 ^(a) | 163 | 63 | 100 | |
| 現金等價物總額 | 529 | 108 | 421 | — |
| 短期投資： | | | | |
| 定期存款 | 1,726 | | 1,726 | |
| 固定收益債務證券 ^(a) | 1,055 | | 1,055 | |
| 可變回報投資 | 79 | 79 | | |
| 短期投資總額 | 2,860 | 79 | 2,781 | — |
| 其他資產： | | | | |
| 權益證券投資 | 122 | 122 | | |
| 長期定期存款 | 90 | | 90 | |
| 總計 | \$ 3,601 | \$ 309 | \$ 3,292 | \$ — |

| | 於2020年 | 於2020年12月31日的 | | |
|-------------------------|----------|---------------|----------|------|
| | 12月31日的 | 公允價值計量或披露 | | |
| | 結餘 | 第一級 | 第二級 | 第三級 |
| 現金等價物： | | | | |
| 定期存款 | \$ 601 | | \$ 601 | |
| 固定收益債務證券 ^(a) | 207 | 207 | | |
| 現金等價物總額 | 808 | 207 | 601 | — |
| 短期投資： | | | | |
| 定期存款 | 2,165 | | 2,165 | |
| 固定收益債務證券 ^(a) | 784 | 104 | 680 | |
| 可變回報投資 | 156 | 156 | | |
| 短期投資總額 | 3,105 | 260 | 2,845 | — |
| 其他資產： | | | | |
| 權益證券投資 | 160 | 160 | | |
| 長期定期存款 | 61 | | 61 | |
| 總計 | \$ 4,134 | \$ 627 | \$ 3,507 | \$ — |

(a) 分類為持有至到期投資，並按攤銷成本計量。

非經常性公允價值計量

此外，本公司若干餐廳層面資產（包括經營租賃使用權資產及固定資產）、商譽及無形資產乃按非經常性基準基於不可觀察輸入數據（第三級）按公允價值計量（倘釐定為減值）。於2021年12月31日，倘餐廳層面資產釐定為減值，餐廳層面資產的公允價值主要代表了市場參與者為轉租經營租賃使用權資產並取得剩餘餐廳資產而支付的價格，反映了資產的最高和最佳用途。公允價值計量所用重大不可觀察輸入數據包括市場租賃價格，是在獨立估值專家的協助下釐定。直接比較法用作估值技術基於假設這些物業以現況空置轉租。經參照相關市場上可用的租賃交易，已選擇相近的可資比較物業，並因位置及物業面積等因素的差異作出調整。

下表載列截至2021年、2020年及2019年12月31日止年度所有基於不可觀察輸入數據（第三級）的非經常性公允價值計量而確認的金額。該等金額不包括其後關店或在相應年結日前轉加盟的餐廳的公允價值計量。

| | 2021年 | 2020年 | 2019年 | 賬目分類 |
|---|--------------|--------------|---------------|-----------|
| 餐廳層面減值 ^(a) | 32 | 52 | 28 | 關店及減值開支淨額 |
| 採用會計準則彙編第842號前 的使用權減值 ^(b) | — | — | 82 | 未分配利潤 |
| 到家減值 ^(c) | — | — | 11 | 關店及減值開支淨額 |
| 總計 | <u>\$ 32</u> | <u>\$ 52</u> | <u>\$ 121</u> | |

- (a) 餐廳層面減值費用計入關店及減值開支，淨額，其乃主要由於我們對減值時正在經營但並無提議轉加盟的個別餐廳的長期資產進行半年度減值評估而產生。考慮到新冠肺炎疫情的不利影響作為減值指標，我們於2020年第一季度進行額外的減值評估。部分餐廳因新冠肺炎疫情而導致持續經營虧損，造成2020年及2021年的減值費用增加。於2019年第一季度採用會計準則彙編第842號後，我們亦進行額外的減值評估。於相關計量日期經考慮截至2021年、2020年及2019年12月31日止年度錄得的減值支出後，於相應估值日期的資產的公允價值分別為112百萬美元、157百萬美元及不重大。
- (b) 採用會計準則彙編第842號前的使用權減值指截至2019年1月1日因現有經營租賃而產生的經營租賃使用權資產減值費用。扣除遞延稅項19百萬美元的相關影響及非控股權益3百萬美元的影響後，根據新租賃準則的過渡指引，我們於未分配利潤入賬累計調整60百萬美元。就於2019年1月1日前就長期資產（主要為固定資產）錄得全額減值的經營租賃餐廳而言，倘於減值時確認經營租賃使用權資產，則會於2019年1月1日前錄得額外減值費用。
- (c) 有關進一步討論，請參閱附註6。

附註14 — 退休計劃

就於2001年9月30日後被僱用或重新僱用的行政人員而言，YUM已實施YUM領導層退休計劃。其為一個無撥資且無擔保的賬戶退休計劃，於行政人員自YUM離職或年滿55歲後，將薪酬的一定百分比分配至應付予相關行政人員的賬戶。本公司於分拆後採納百勝中國控股領導層退休計劃，與YUM領導層退休計劃下與該等員工相關的資產及負債已轉移至百勝中國控股領導層退休計劃。百勝中國控股領導層退休計劃將持續生效，直至被本公司董事會終止為止。百勝中國控股領導層退休計劃的條款與YUM領導層退休計劃的條款大致相似。根據百勝中國控股領導層退休計劃，就若干年滿21歲、分類為第12級薪酬、不合資格參與符合稅收優惠條件的福利計劃且符合若干有關工作地點及分配的額外要求的行政人員而言，倘被本公司選擇參與，則合資格參與百勝中國控股領導層退休計劃。百勝中國控股領導層退休計劃為一個無撥資且無擔保的賬戶退休計劃，於行政人員自本公司離職或年滿55歲(以較遲者為準)後，將薪酬的一定百分比分配至應付予相關行政人員的賬戶。根據百勝中國控股領導層退休計劃，年滿55歲或以上的參與者有權在離職時或之後的日曆季度的最後一天一筆過獲分派其賬戶結餘。截至2021年及2020年12月31日，百勝中國控股領導層退休計劃下歸屬於員工的負債並不重大。

YUM根據百勝餐飲中國控股有限公司退休計劃(前稱為百勝餐飲(香港)有限公司退休計劃)，向本公司若干在中國工作的行政人員提供退休福利。根據此定額供款計劃，百勝提供公司撥資的供款，金額介乎行政人員基本薪金的5%至10%。離職後，參與者將一筆過收取一筆款項，金額基於本公司供款的一定百分比確定(包括投資回報)。該百分比乃基於歸屬時間表釐定，其在參與者完成至少三年任期後提供30%的歸屬利益，並在完成每一個額外完整年度任期後提供額外10%的歸屬利益，上限為100%。本公司在分拆後採納相同的計劃，截至2021年、2020年及2019年12月31日止年度，於該計劃的供款額並不重大。

根據中國國家法規規定，本公司參與政府資助的定額供款退休計劃。絕大部分員工有權領取年度退休金，金額等於退休之日最後受僱地區的平均基本薪金的固定比例。我們須向地方社會保障局供款，金額介乎員工受僱地區上一年的平均基本薪金的13%至20%。供款在應付時記入合併利潤表。除上述年度供款外，我們並無退休金福利付款責任。於2020年，本公司亦接獲與新冠肺炎疫情有關的一次性政府補貼，補貼形式為社保供款的寬減，於授出時獲確認為相關開支的減少。於2021年、2020年及2019年，本公司分別向政府資助計劃供款183百萬美元、167百萬美元及160百萬美元。

附註15 — 股權激勵開支

概述

分拆後，未行使YUM股權獎勵的持有人一般同時獲得經調整YUM獎勵及百勝中國獎勵，或獲得YUM或百勝中國的全部經調整獎勵，以維持獎勵於分拆前的內在價值。視乎受僱國家的稅法，獎勵可使用股東法或僱主法修改。由YUM員工持有的百勝中國獎勵的股份發行將由百勝中國履行。由本公司員工持有的YUM獎勵的股份發行將由YUM履行。股東法乃以分拆前持有YUM獎勵的員工應獲得相同數目的YUM及百勝中國獎勵為前提。根據僱主法，分拆前持有YUM獎勵的員工的獎勵轉換為分拆後為其工作的公司的獎勵。因此，百勝中國可能會在行使或歸屬各種獎勵(包括股票期權、股票增值權、限制性股票單位及管理層收入遞延計劃的獎勵)後向YUM員工發行普通股。

經修改的股權獎勵與緊接分拆前持有的獎勵具有相同條款及條件，惟股份數目及價格已調整。根據會計準則彙編第718號，本公司使用柏力克—舒爾斯期權定價模型(「柏力克—舒爾斯模型」)將緊接分拆前的獎勵的公允價值與緊隨分拆後的公允價值進行比較，以計量增量補償成本。增量補償成本並不重大，YUM及本公司繼續在剩餘的所需服務期內確認經修改獎勵的未攤銷原授出日期公允價值，原因為其各自的員工繼續提供服務。本公司員工的股權激勵開支乃基於該等員工所持有的YUM獎勵及百勝中國獎勵計算。

自2016年10月31日起，本公司採納百勝中國控股有限公司長期激勵計劃(「2016年計劃」)。本公司已就2016年計劃預留發行45,000,000股普通股。根據該計劃，授出的股票期權及股票增值權的行使價須等於或高於授出日期本公司股票的市場公允價值。

根據2016年計劃授予員工及非員工董事的潛在獎勵包括股票期權、獎勵性期權、股票增值權、限制性股票、股票單位、限制性股票單位、績效股份、績效股票單位及現金激勵獎勵。我們根據2016年計劃僅發行股票期權、股票增值權、限制性股票單位及績效股票單位。2016年計劃下的獎勵可能有不同的歸屬條款及行使期，2016年計劃下的未歸屬獎勵的歸屬期介乎三至五年。股票期權及股票增值權在授予後十年到期。

當獎勵實際歸屬及可能達成績效條件時(如適用)，本公司於服務期內按直線法基於授出日期的公允價值在合併財務報表確認所有員工及非員工董事的股權激勵開支。對於不存在實質服務條件的獎勵，則授出日期的公允價值在授出時全部確認為開支。若干獎勵受特定退休條件所限，只要員工在授出日期後至少一年內積極受僱、提供至少六個月的退休意向通知並簽署不挖角及不競爭協議，即可完全歸屬獎勵。在相關情況下，獎勵於授出日期的公允價值在授出日期起計一年的服務期內按直線法確認為開支。

獎勵估值

購股權及股票增值權

本公司使用柏力克—舒爾斯模型，根據以下假設，估計於授出日期授予本公司員工的每份股票期權及股票增值權獎勵的公允價值：

| | 2021年 | 2020年 | 2019年 |
|---------|-------|-------|-------|
| 無風險利率 | 0.4% | 1.5% | 2.5% |
| 預期年期(年) | 6.25 | 6.50 | 6.50 |
| 預期波幅 | 33.9% | 33.2% | 32.0% |
| 預期股息收益率 | 0.8% | 1.1% | 1.2% |

授予員工的購股權及股票增值權獎勵通常具有四年內每年歸屬25%的分級歸屬時間表，並在授出後十年屆滿。本公司就具有分級歸屬時間表的獎勵使用單一加權平均年期，並根據過往行使記錄及歸屬後離職行為的分析釐定平均行使期。離職作廢率乃根據過往經驗估計。用於估計預期年期及離職作廢率的歷史數據乃基於有關分拆前獲YUM授予股權激勵的本公司員工的數據。

就本公司於分拆後授出的獎勵而言，本公司考慮與本公司從事相同業務的可資比較公司的普通股波幅以及本公司股份的過往波幅。股息收益率乃根據授出時本公司的股息政策估計。

限制性股票單位及績效股票單位

限制性股票單位獎勵一般於三年內歸屬，大部分獎勵於第三個授出周年日時一筆過歸屬100%。限制性股票單位獎勵的公允價值乃基於授出日期本公司股票的收市價釐定。

於2019年，本公司授出附市場和服務條件的績效股票單位，並在績效期結束時一筆過歸屬。將予分派的股份數目乃基於本公司相對於MSCI國際中國指數中的同行公司於三年績效期內計量的股東總回報表現釐定。績效股票單位獎勵的公允價值按蒙地卡羅模擬模型（「蒙地卡羅模擬模型」）的結果估值，並在三年期內以直線法攤銷。於2019年授出的績效股票單位的公允價值總額並不重大。

於2020年2月，本公司董事會向被視為對本公司根據2016年計劃執行戰略運營計劃至關重要的選定員工授出新的特別獎勵績效股票單位（「合夥人績效股票單位獎勵」）。該等合夥人績效股票單位獎勵附市場及績效條件，僅於四年表現期內達成下限表現目標時實際歸屬，基於業績表現的績效股票單位獎勵發放數量為涉及的目標股份數目的0%至200%。合夥人績效股票單位獎勵的公允價值按蒙地卡羅模擬模式的結果及本公司股票於授出日期的收市價釐定。用於釐定合夥人績效股票單位獎勵於授出日期的公允價值之假設包括無風險利率1.4%、預期股息收益率1.1%及預期波幅33.4%。

於2020年及2021年授出的年度績效股票單位獎勵根據本公司能否達成績效目標（包括針對MSCI中國指數的相對股東回報之績效），僅於三年表現期內達成下限表現目標時實際歸屬。年度績效股票單位獎勵的公允價值按蒙地卡羅模擬模型的結果及本公司股票於授出日期的收市價釐定。於2021年及2020年，用於釐定年度績效股票單位獎勵於授出日期的公允價值之假設包括無風險利率0.2%及預期波幅35.7%，及無風險利率1.4%及預期波幅33.4%。

與年度及合夥人績效股票單位獎勵相關的股權激勵開支，經離職作廢率調整，在很可能達到業績條件的績效期內以直線法攤銷確認。

其他

自2016年11月11日起，百勝中國亦向於百勝中國董事會任職的非員工董事授予普通股年度獎勵。該等獎勵的公允價值乃基於授出日期本公司普通股的每股收市價釐定。股份於授出日期直接發行予董事，並無附帶條件。因此，獎勵的公允價值在授出時全部確認為開支。截至2021年、2020年及2019年12月31日止年度，百勝中國向非員工董事分別合共授予31,182股、54,757股及60,419股普通股，授出日期的公允價值分別為2.1百萬美元、2.6百萬美元及2.4百萬美元，即時全部於合併利潤表確認。

獎勵活動

股票期權及股票增值權

| | 股份 (千股) | 加權平均 行使價 | 加權平均 剩餘合約 年期(年) | 內在價值 總額 (百萬美元) |
|--------------------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------------------|
| 於2021年初尚未行權 已授出 | 11,850 | 27.49 | | |
| 已行權 | 1,171 | 57.39 | | |
| 已作廢或屆滿 | (2,074) | 21.56 | | |
| | (124) | 46.56 | | |
| 於2021年末尚未行權 | 10,823 ^(a) | 31.65 | 5.09 | 205 |
| 於2021年末可供行權 | 8,007 | 25.82 | 4.01 | 192 |

(a) 尚未行權的獎勵包括182,083份股票期權及10,640,450份股票增值權，加權平均行使價分別為20.30美元及31.84美元。尚未行權的獎勵指本公司及YUM的員工持有的百勝中國獎勵。

於2021年、2020年及2019年授出的股票增值權的加權平均授出日期公允價值分別為17.44美元、13.36美元及13.43美元。截至2021年、2020年及2019年12月31日止年度，本公司員工行使的股票期權及股票增值權的內在價值總額分別為22百萬美元、75百萬美元及39百萬美元。

於2021年12月31日，與尚未歸屬股票增值權相關且將因離職作廢而減少的未確認薪酬成本29百萬美元預期將於剩餘的加權平均歸屬期約1.69年內確認。此反映本公司員工持有的百勝中國獎勵及YUM獎勵的未確認成本。本公司僱員持有的於2021年、2020年及2019年歸屬的獎勵於授出日期或修改日期的公允價值分別為15百萬美元、15百萬美元及14百萬美元。

限制性股票單位

| | 股份 (千股) | 加權平均 授出日期 公允價值 |
|-------------|------------|----------------------|
| 於2021年初尚未歸屬 | 552 | 40.57 |
| 已授出 | 461 | 58.77 |
| 已歸屬 | (291) | 37.04 |
| 已作廢或屆滿 | (38) | 50.93 |
| 於2021年末尚未歸屬 | 684 | 53.77 |

於2021年、2020年及2019年授出的限制性股票單位的加權平均授出日期公允價值分別為58.77美元、48.01美元及42.62美元。於2021年12月31日，與683,672份未歸屬限制性股票單位相關且將因離職作廢而減少的未確認薪酬成本23百萬美元預期將於剩餘的加權平均歸屬期約1.98年內確認。於2021年、2020年及2019年歸屬的獎勵於授出日期的公允價值總額分別為11百萬美元、11百萬美元及4百萬美元。

績效股票單位

| | 股份 (千股) | 加權平均 授出日期 公允價值 |
|-------------|------------|----------------------|
| 於2021年初尚未歸屬 | 1,148 | 40.49 |
| 已授出 | 135 | 68.04 |
| 已歸屬 | (42) | 59.56 |
| 已作廢或屆滿 | (8) | 40.81 |
| 於2021年末尚未歸屬 | 1,233 | 42.86 |

於2021年、2020年及2019年授出的績效股票單位的加權平均授出日期公允價值分別為68.04美元、39.78美元及57.41美元。於2021年12月31日，與1,232,599份尚未歸屬績效股票單位相關且將因離職作廢而減少及根據本公司能否達成績效目標作出調整的未確認薪酬成本24百萬美元預期將於剩餘的加權平均歸屬期約1.94年內確認。於2021年、2020年及2019年歸屬的獎勵於授出日期的公允價值總額分別為3百萬美元、3百萬美元及零。

對淨利潤的影響

於2021年、2020年及2019年股權激勵開支分別為41百萬美元、36百萬美元及26百萬美元。於2021年、2020年及2019年各年確認遞延稅務得益1百萬美元。

附註16 — 股東權益

緊隨2016年10月31日分拆後，百勝中國的法定股本包括10億股每股面值0.01美元的普通股，且百勝中國已發行及發行在外3.64億股普通股。於2021年12月31日，百勝中國已發行4.49億股普通股，且4.28億股普通股發行在外。

股份回購計劃

截至2021年、2020年及2019年12月31日止年度，本公司分別回購1.3百萬股、0.2百萬股及6.2百萬股普通股，成本總額分別為75百萬美元、7百萬美元及261百萬美元。於2021年12月31日，根據當前授權，仍有617百萬美元可供回購。

現金股息

於2017年10月4日，董事會批准每季定期現金股息計劃，並於2017年第四季度就百勝中國的普通股宣派每股0.10美元的初步現金股息。於2018年第四季度開始，我們派付每股0.12美元的現金股息。然而，由於新冠肺炎疫情前所未有的影響，本公司於2020年第二及第三季度暫停派付股息。於2021年、2020年及2019年向股東支付的現金股息合計分別為203百萬美元、95百萬美元及181百萬美元。

累計其他綜合收益

本公司截至2021年、2020年及2019年12月31日止年度的其他綜合收益(虧損)以及於2021年及2020年12月31日的累計其他綜合收益僅包括外幣換算調整。截至2021年及2020年12月31日止年度分別錄得其他綜合收益108百萬美元及230百萬美元，而截至2019年12月31日止年度錄得其他綜合虧損32百萬美元。於合併資產負債表中累計其他綜合收益呈報的貨幣換算調整累計結餘於2021年及2020年12月31日分別為收益淨額268百萬美元及167百萬美元。所呈列的所有年度期間均並無與其他綜合收益組成部分相關的稅項影響。

受限制資產淨值

本公司的派息能力主要視乎本公司自其附屬公司收取的資金分派。中國相關法律及法規規定本公司的中國附屬公司只能從其根據中國會計準則及規定釐定的未分配利潤(如有)派付股息。根據美國公認會計準則編製的合併財務報表中反映的經營業績有別於本公司附屬公司的法定財務報表中反映的經營業績。

根據中國外商投資企業條例及本公司中國附屬公司的組織章程細則，在中國成立的外商投資企業須提供一定的法定儲備，即一般儲備基金、企業發展基金以及員工獎勵及福利基金，其自企業的中國法定賬目中呈報的利潤淨額中撥款。外商投資企業須將其年度除稅後利潤的至少10%分配至一般儲備，直至基於企業的

法定賬目相關儲備達至其各自的註冊資本的50%為止。就所有外商投資企業而言，企業發展基金以及員工獎勵及福利基金的撥款均由董事會酌情決定。上述儲備只能用於特定目的，不能作為現金股息分派。

由於該等中國法律及法規，受上文討論的限制所限，須每年撥出除稅後收入的10%作為儲備，因此在派發股息作為一般儲備基金前，本公司的中國附屬公司在以派付股息、貸款或墊款的形式將其部分資產淨值轉讓予本公司的能力方面受到限制。於2021年12月31日，中國附屬公司的受限制資產淨值約為10億美元。

此外，本公司的中國附屬公司向位於中國境外的附屬公司轉讓現金受限於中國政府貨幣兌換管制。外幣供應短缺可能會限制中國附屬公司匯出足夠外幣以向本公司支付股息或其他款項或以其他方式償付其外幣計值債務的能力。

附註17 — 所得稅

於2017年12月，美國頒佈稅法，涵蓋廣泛的稅務改革，包括但不限於設定21%的統一企業所得稅率、取消或減少若干業務的扣稅額以及就視作匯回累計未分派外國收益徵收稅款。稅法在兩個主要方面對百勝中國造成影響：(1)一般而言，百勝中國自其外國附屬公司收取的全部外國來源股息將自2017年12月31日後開始的納稅年度起免徵稅款；及(2)百勝中國於2017年第四季度錄得額外所得稅開支，包括就其視作匯回累計未分派外國收益估計的一次性過渡稅以及與若干遞延稅項資產重新估值相關的額外稅項。

我們根據2019年第一季度發佈的最終規例，完成對過渡稅計算影響的評估，並相應入賬過渡稅的額外所得稅開支8百萬美元。

稅法規定美國股東須就若干外國附屬公司賺取的全球無形低稅所得繳稅。我們已選擇將當年全球無形低稅所得稅作為期間成本於產生時入賬。

以下載列除稅前美國及外國收入(虧損)：

| | 2021年 | 2020年 | 2019年 |
|------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 美國 | \$ (1) | \$ (10) | \$ (7) |
| 中國大陸 | 1,424 | 1,014 | 941 |
| 其他外國 | \$ (31) | 104 | 69 |
| | <u>\$ 1,392</u> | <u>\$ 1,108</u> | <u>\$ 1,003</u> |

以下載列所得稅的詳情：

| | | 2021年 | 2020年 | 2019年 |
|-----|----|--------|--------|--------|
| 即期： | 聯邦 | \$ — | \$ 1 | \$ 16 |
| | 外國 | 209 | 183 | 228 |
| | | \$ 209 | \$ 184 | \$ 244 |
| 遞延： | 聯邦 | \$ (8) | \$ 26 | \$ (1) |
| | 外國 | 168 | 85 | 17 |
| | | \$ 160 | \$ 111 | \$ 16 |
| | | \$ 369 | \$ 295 | \$ 260 |

以下載列按美國聯邦法定稅率計算的所得稅與實際稅率的調節：

| | 2021年 | | 2020年 | | 2019年 | |
|----------------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| 美國聯邦法定稅率 | \$ 292 | 21.0% | \$ 233 | 21.0% | \$ 211 | 21.0% |
| 美國減稅法案的影響 | — | — | — | — | 8 | 0.8 |
| 歸屬於外國業務的法定稅率差額 | 73 | 5.2 | 63 | 5.7 | 53 | 5.3 |
| 儲備及往年調整 | (4) | (0.3) | (6) | (0.6) | (2) | (0.2) |
| 估值撥備變動 | 9 | 0.7 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 |
| 投資(收益)虧損的影響 | (1) | (0.1) | 7 | 0.7 | (10) | (1.0) |
| 其他淨額 | — | — | (3) | (0.3) | (2) | (0.2) |
| 實際所得稅率 | \$ 369 | 26.5% | \$ 295 | 26.6% | \$ 260 | 25.9% |

歸屬於外國業務的法定稅率差額。此項目包括地方稅、預扣稅及母公司層面的稅項，扣除外國稅收抵免。我們的利潤大部分源自中國，一般須按25%稅率繳稅。2021年、2020年及2019年的負面影響乃主要由於美國聯邦法定稅率為21%，其低於中國法定所得稅率。

儲備及往年調整。此項目包括：(1)倘稅務當局對與我們立場相反的事項持有立場，則就我們可能招致的潛在風險而確定的稅務儲備(包括其利息)變動；及(2)將合併利潤表中列賬的所得稅金額與納稅申報表中反映的金額進行調整的影響，包括對合併資產負債表的任何調整。若干影響或變動的影響可能影響「歸屬於外國業務的法定稅率差額」所反映的項目。

估值撥備變動。此項目涉及當年產生或使用的遞延稅項資產的變動以及就使用年初存在的遞延稅項資產的可能性所作判斷的變動。若干變動的影響可能影響「歸屬於外國業務的法定稅率差額」中反映的項目。

投資(收益)虧損的影響。此項目主要涉及美團的權益證券投資的損益影響。本公司於2020年錄得29百萬美元的美國稅項，包括分別於2020年及往年確認的與美團的權益證券投資收益相關的22百萬美元及7百萬美元。

其他。此項目主要包括與當年盈利以及美國稅收抵免及扣稅相關的永久差額的影響。

以下載列2021年及2020年的遞延稅項資產(負債)的詳情：

| | 2021年 | 2020年 |
|-----------------|----------|----------|
| 經營虧損及稅收抵免結轉 | \$ 43 | \$ 24 |
| 小肥羊重組的稅務得益 | 17 | 17 |
| 員工福利 | 3 | 3 |
| 股權激勵開支 | 5 | 5 |
| 租賃 | 64 | 62 |
| 其他負債 | 15 | 13 |
| 遞延收入及其他 | 89 | 75 |
| 遞延稅項資產總額 | 236 | 199 |
| 遞延稅項資產估值撥備 | (53) | (42) |
| 遞延稅項資產淨額 | \$ 183 | \$ 157 |
| 無形資產 | (69) | (61) |
| 固定資產 | (138) | (85) |
| 於收購時重新計量股權產生的收益 | (245) | (87) |
| 權益證券的未變現收益 | (18) | (26) |
| 可分派收益的預扣稅 | (32) | (27) |
| 遞延稅項負債總額 | \$ (502) | \$ (286) |
| 遞延稅項(負債)淨額 | \$ (319) | \$ (129) |
| 於合併資產負債表呈報為： | | |
| 遞延所得稅 | 106 | 98 |
| 遞延所得稅負債 | (425) | (227) |
| | \$ (319) | \$ (129) |

我們對外國附屬公司進行的投資，存在財務報告的賬面值超出稅基的情況。除已計劃惟未分配盈利外，我們並無就我們認為可無限期再投資的超出部分計提遞延稅項，因為我們有能力及意向無限期推遲基礎差額免於因稅收後果而轉回。本公司自YUM的分拆是基於取得美國所得稅的免稅重組資格，導致於中國業務投資的財務報告基礎超出稅基的部分繼續無限期再投資。於2017年12月31日，財務報告基礎超出稅基的部分須根據稅務法案繳納一次性過渡稅，其被視作匯回外國附屬公司的累計未分派收益。然而，我們仍然相信財務報告基礎超出稅基的部分(包括須繳納一次性過渡稅的盈利及利潤)會就外國預扣稅的目的無限期再投資於外國附屬公司。我們估計於2021年12月31日並未計提外國預扣稅的暫時性差額總額為約30億美元。此金額的外國預扣稅率為5%或10%，視乎匯回的方式及適用的稅收協定或稅務安排。

於2021年12月31日，本公司的經營虧損結轉額為186百萬美元，主要與小肥羊及到家業務以及若干營業不善的實體有關，大部分將於2026年到期。該等虧損在允許使用過往期間稅收虧損扣減未來應納稅收入的司法管轄權區結轉。

於2021年、2020年及2019年，遞交的所得稅報稅表中稅項負債的現金付款分別為255百萬美元、170百萬美元及255百萬美元。

倘於稅務機關檢查後，稅務狀況很有可能維持，我們則會於財務報表確認報稅表中應納稅項或預期應納稅項的優惠。獲確認的稅務狀況按於結付後實現的可能性過半的优惠的最高金額計量。

未確認稅務得益的年初及年末金額的調整如下：

| | 2021年 | 2020年 |
|----------|--------------|--------------|
| 年初 | \$ 21 | \$ 19 |
| 稅務狀況增加 | 5 | 8 |
| 因法規到期而扣減 | (6) | (6) |
| 年末 | <u>\$ 20</u> | <u>\$ 21</u> |

於2021年及2020年，未確認稅務得益分別增加5百萬美元及8百萬美元。於2021年12月31日，未確認稅務得益結餘20百萬美元與所產生若干業務開支的可扣減程度的不確定因素相關，倘在核數協定或法規到期時確認，則全部結餘均會影響實際稅率。本公司相信，於2021年12月31日計入合併資產負債表中的其他負債的未確認稅務得益20百萬美元於未來12個月內合理可能會減少約5百萬美元，而倘獲確認，則合理可能會影響2022年的實際稅率。以下載列2021年及2020年12月31日與所得稅相關的應計利息及罰款：

| | 2021年 | 2020年 |
|---------|-------|-------|
| 應計利息及罰款 | \$ 5 | \$ 5 |

於2021年、2020年及2019年，於合併利潤表中分別就利息及罰款確認利得淨額零、零及1百萬美元，作為所得稅的一部分。

本公司業績須在美國聯邦司法權區及美國多個州司法權區進行審查，作為YUM及自身所得稅報稅文件的一部分，並在外國司法管轄權區單獨進行審查。與分拆前期間相關的審查產生的任何負債預期將按照我們就分拆所訂立的稅項事務協議由本公司、百勝諮詢及YUM結付。

我們須接受中國稅務機關、美國國稅局及其他稅務機關對所得稅及並非以利潤為基礎的稅項進行審閱、審查及審核。自2016年起，中國國家稅務總局對我們於2006年至2015年期間的關聯方交易進行轉移定價的審計。目前與稅務機關交換的資料及意見集中於我們與YUM的加盟安排。我們繼續提交稅務機關所要求的本公司可得的相關資料。在未來12個月內，合理可能會出現重大進展，包括國家稅務總局進行專家審查及評估。最終評估及國家稅務總局的決定將視乎對所提供資料的進一步審查以及與國家稅務總局及主管地方稅務機關的持續技術及其他討論，因此，目前不能合理估計潛在影響。我們將繼續為我們的轉移定價安排辯護。然而，倘國家稅務總局根據其裁決評估應付額外稅項，則評估的稅項、利息及罰款(如有)可能會對我們的財務狀況、經營業績及現金流量造成重大不利影響。

附註18 — 分部報告

本公司有兩個報告分部：肯德基及必勝客。我們的餘下經營分部(包括經營小肥羊、黃記煌、Lavazza、COFFi & JOY、塔可貝爾、東方既白、到家及我們的電子商務業務)合併並稱為所有其他分部，原因為該等經營分部個別及整體對百勝中國而言並不重大。

| | 2021年 | | | | | | |
|-----------|----------|----------|--------|-----------------------|-----------|----------|----------|
| | 肯德基 | 必勝客 | 所有其他分部 | 企業及未分配 ^(a) | 合計 | 抵銷 | 合併 |
| 收入 | | | | | | | |
| 來自外部客戶的收入 | \$ 7,003 | \$ 2,109 | \$ 227 | \$ 514 | \$ 9,853 | \$ — | \$ 9,853 |
| 分部間收入 | — | — | 246 | 6 | 252 | (252) | — |
| 總計 | \$ 7,003 | \$ 2,109 | \$ 473 | \$ 520 | \$ 10,105 | \$ (252) | \$ 9,853 |

| | 2020年 | | | | | | |
|-----------|----------|----------|--------|-----------------------|----------|---------|----------|
| | 肯德基 | 必勝客 | 所有其他分部 | 企業及未分配 ^(a) | 合計 | 抵銷 | 合併 |
| 收入 | | | | | | | |
| 來自外部客戶的收入 | \$ 5,821 | \$ 1,730 | \$ 184 | \$ 528 | \$ 8,263 | \$ — | \$ 8,263 |
| 分部間收入 | — | — | 58 | — | 58 | (58) | — |
| 總計 | \$ 5,821 | \$ 1,730 | \$ 242 | \$ 528 | \$ 8,321 | \$ (58) | \$ 8,263 |

| | 2019年 | | | | | | |
|-----------|----------|----------|--------|-----------------------|----------|---------|----------|
| | 肯德基 | 必勝客 | 所有其他分部 | 企業及未分配 ^(a) | 合計 | 抵銷 | 合併 |
| 收入 | | | | | | | |
| 來自外部客戶的收入 | \$ 6,039 | \$ 2,054 | \$ 121 | \$ 562 | \$ 8,776 | \$ — | \$ 8,776 |
| 分部間收入 | 1 | — | 37 | — | 38 | (38) | — |
| 總計 | \$ 6,040 | \$ 2,054 | \$ 158 | \$ 562 | \$ 8,814 | \$ (38) | \$ 8,776 |

經營利潤

| | 2021年 | 2020年 | 2019年 |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|
| 肯德基 ^(b) | \$ 827 | \$ 801 | \$ 949 |
| 必勝客 | 111 | 62 | 114 |
| 所有其他分部 | (29) | (7) | (14) |
| 未分配與加盟店及聯營合營公司往來交易收入 ^(c) | 500 | 533 | 558 |
| 未分配其他收入 | 20 | 32 | 4 |
| 未分配與加盟店及聯營合營公司往來交易開支 ^(c) | (497) | (531) | (554) |
| 未分配其他經營成本及開支 | (17) | (30) | (4) |
| 未分配及公司管理費用 | (171) | (144) | (145) |
| 未分配關店及減值開支 ^(d) | — | — | (11) |
| 未分配其他收益 ^(e) | 642 | 245 | 4 |
| 經營利潤 | 1,386 | 961 | 901 |
| 利息收入淨額 ^(e) | 60 | 43 | 39 |
| 投資(虧損)收益 ^(e) | (54) | 104 | 63 |
| 除所得稅前利潤 | \$ 1,392 | \$ 1,108 | \$ 1,003 |

折舊及攤銷

| | 2021年 | 2020年 | 2019年 |
|--------|--------|--------|--------|
| 肯德基 | \$ 378 | \$ 315 | \$ 290 |
| 必勝客 | 111 | 113 | 120 |
| 所有其他分部 | 9 | 8 | 5 |
| 企業及未分配 | 18 | 14 | 13 |
| | \$ 516 | \$ 450 | \$ 428 |

減值費用

| | 2021年 | 2020年 | 2019年 |
|-----------------------|-------|-------|-------|
| 肯德基 ^(f) | \$ 30 | \$ 32 | \$ 16 |
| 必勝客 ^(f) | 13 | 29 | 20 |
| 所有其他分部 ^(f) | 5 | 5 | 2 |
| 企業及未分配 ^(f) | — | — | 11 |
| | \$ 48 | \$ 66 | \$ 49 |

資本支出

| | 2021年 | 2020年 | 2019年 |
|--------|--------|--------|--------|
| 肯德基 | \$ 398 | \$ 257 | \$ 264 |
| 必勝客 | 98 | 61 | 71 |
| 所有其他分部 | 16 | 5 | 10 |
| 企業及未分配 | 177 | 96 | 90 |
| | \$ 689 | \$ 419 | \$ 435 |

資產總額

| | 2021年 | 2020年 |
|-----------------------|-----------|-----------|
| 肯德基 ^(g) | \$ 6,072 | \$ 4,084 |
| 必勝客 | 972 | 906 |
| 所有其他分部 | 454 | 378 |
| 企業及未分配 ^(h) | 5,725 | 5,507 |
| | \$ 13,223 | \$ 10,875 |

- (a) 就業績報告目的，金額並未分配至任何分部。
- (b) 包括於2021年、2020年及2019年來自於聯營合營公司的投資的股權收益分別50百萬美元、63百萬美元及69百萬美元。
- (c) 主要包括源自本公司集中採購模式的與加盟店及聯營合營公司的交易的收入及相關開支，根據該模式，本公司自供應商集中採購絕大部分食品及包裝物，然後出售並交付予肯德基及必勝客餐廳，包括加盟店及聯營合營公司。由於相關交易性質上被視為公司收入及開支，故相關金額並無就作出經營決策或評估財務表現而分配至任何分部。
- (d) 包括2019年歸屬於到家業務的無形資產及商譽減值費用。請參閱附註6。
- (e) 於2021年，未分配其他收益分別主要包括有關收購杭州肯德基及Lavazza合資公司的重新計量先前持有股權的收益。於2020年，未分配其他收益主要包括有關收購蘇州肯德基的重新計量先前持有股權的收益。請參閱附註3。
- (f) 主要包括店舖關店減值費用、因半年度減值評估以及就新冠肺炎疫情的不利影響於2020年第一季度進行的額外減值評估產生的餐廳層面減值費用、以及於2019年第一季度採用會計準則彙編第842號產生的增量餐廳層面減值費用(請參閱附註13)。
- (g) 包括於聯營合營公司的投資。
- (h) 主要包括集中管理的現金及現金等價物、短期投資、權益證券投資、長期定期存款及存貨。

由於本公司絕大部分收入源自中國，且本公司絕大部分長期資產亦位於中國，故並無呈列地區資料。此外，源自及位於美國(本公司註冊所在國家)的收入及長期資產並不重大。

附註19 — 或有事項

中國間接轉讓資產稅項的彌償保證

於2015年2月，國家稅務總局發佈關於非居民企業間接轉讓資產所得的第七號公告。根據第七號公告，非居民企業對中國應納稅資產(包括中國居民企業的股權(「中國權益」))的「間接轉讓」可被重新定性，視為中國應納稅資產的直接轉讓(倘相關安排並無合理商業目的，且轉讓人已避免繳納中國企業所得稅)。因此，源自相關間接轉讓的收益可能須按10%稅率繳納中國企業所得稅。

YUM認為，且我們同意，YUM很有可能毋須就分派繳納此稅。然而，鑒於第七號公告於最近才頒佈，對構成合理商業目的的情況、詮釋集團重組的安全港條文以及稅務機關最終如何看待分派方面，存在大量不確定因素。因此，YUM的狀況可能會受到中國稅務機關質疑，導致須就分拆的中國業務的市場公允價值與稅基之間的差額按10%稅率繳稅。由於YUM於中國業務的稅基甚小，故相關繳稅額可能甚大。

因將第七號公告應用於分派而產生的任何稅項負債預期將按照本公司與YUM訂立的稅項事務協議結付。根據稅項事務協議，在根據第七號公告徵收任何中國間接轉讓稅項的情況下，有關稅項及相關虧損將於分拆後30個交易日內根據YUM與本公司的合併市值中各自所佔的份額在YUM與本公司之間分配。相關結付可能屬重大，並對我們的經營業績及財務狀況造成重大不利影響。向YUM提供的稅項彌償保證開始時，隨時準備履行的非或有責任的公允價值並不重大，且或有付款責任的負債不大可能產生，亦無法估計。

為加盟店及聯營合營公司提供的擔保

我們不時為加盟店及聯營合營公司提供若干信貸額度及貸款擔保。於2021年12月31日，並無為加盟店及聯營合營公司提供現有擔保。

高級職員及董事的彌償保證

本公司的經修訂及重列註冊成立證書以及經修訂及重列組織章程包含條文，規定本公司向董事或高級職員就因擔任本公司董事或高級職員或應本公司的要求作為董事或高級職員或另一間公司或企業的其他職位(視情況而定)而採取的行動造成的金錢損失提供彌償保證。本公司為董事及高級職員投購標準保險，涵蓋針對董事及高級職員的索賠或部分索賠。由於本公司組織章程或彌償保證協議並無明確規定最大責任，而最大責任將視乎未來索賠的事實及情況，故無法合理估計最大責任總額。截至2021年12月31日，本公司毋須支付與該等責任相關的款項，且該等責任的公允價值為零。

法律訴訟

本公司不時面臨各種訴訟，涉及各種指控。本公司相信，最終負債(如有)超出合併財務報表中已就該等事項計提的金額不大可能會對本公司的年度經營業績、財務狀況或現金流量造成重大不利影響。本公司不時面臨的事項包括但不限於來自業主、員工、顧客以及其他與經營、合約或僱傭問題相關的索賠。

附註20 — 期後事項

現金股息

於2022年2月8日，本公司宣佈，董事會就百勝中國普通股宣派現金股息每股0.12美元，將於2022年3月29日停業時間前支付給截至2022年3月8日停業時間前登記在冊的股東。估計應付現金股息總額約為51百萬美元。

控制及程序

評估披露監控及程序

截至本報告所涵蓋期間末，本公司已根據1934年證券交易法第13a-15(e)及15d-15(e)條的規定，評估其披露控制及程序的設計及運作的有效性。根據評估，在本公司管理層(包括首席執行官(「首席執行官」)及首席財務官(「首席財務官」))的監督及參與下，本公司管理層(包括首席執行官及首席財務官)認為，截至本報告所涵蓋期間末，本公司的披露控制及程序屬有效。

管理層有關財務報告內部控制的報告

根據1934年證券交易法第13a-15(f)條所定義，管理層負責建立及維持財務報告的充分內部控制。在管理層(包括首席執行官及首席財務官)的監督及參與下，我們根據反虛假財務報告委員會下屬的發起人委員會發佈的*內部控制 — 綜合框架(2013年)*的框架對財務報告內部控制的有效性進行評估。管理層獲允許從對截至2021年12月31日財務報告內部控制的有效性評估的範圍中排除於2021年收購的杭州肯德基。杭州肯德基的總資產(不包括計入評估範圍內的商譽及無形資產)佔本公司於2021年12月31日合併總資產3.9%，杭州肯德基相關收入佔本公司截至2021年12月31日止年度合併總收入比例少於1%。

根據我們在*內部控制—綜合框架(2013年)*的框架下的評估，管理層認為，截至2021年12月31日，我們對財務報告的內部控制屬有效。

畢馬威華振會計師事務所(特殊普通合伙)(獨立註冊會計師事務所)已審計我們截至2021年12月31日的財務報告內部控制的有效性，並發佈其報告(載於向美國證交會呈交的10-K表格內的本公司年度報告中)。

對財務報告內部控制變動

截至2021年12月31日止季度，本公司的財務報告內部控制或其他重大影響或有可能合理重大影響財務報告內部控制的因素並無任何變動。

第三部分

董事、高級管理人員及企業管治

有關第16(a)條合規、本公司審計委員會及審計委員會財務專家、本公司行為守則及董事背景的资料將載於本公司2022年股東週年大會的正式委託投票說明書(「2022年委託投票說明書」)內「本公司管治」及「選舉董事」下，並於本財政年度結束後120日內呈交。

有關本公司高級管理人員的资料，請參閱載於本年度報告的「有關高級管理人員的资料」。

高級管理人員薪酬

有關高級管理人員及董事薪酬以及本公司薪酬委員會的资料將載於2022年委託投票說明書內「高級管理人員薪酬」、「2021年董事薪酬」及「本公司管治」下。

若干實益擁有人及管理層之證券所有權以及股東相關事宜

有關股權薪酬計劃以及若干實益擁有人及管理層之證券所有權的资料將載於2022年委託投票說明書「高級管理人員薪酬」及「股票所有權資料」下。

若干關係及關聯交易以及董事之獨立性

有關若干關係及關聯交易的资料以及有關董事之獨立性的资料將載於2022年委託投票說明書「本公司管治」下。

主要會計費用及服務

有關主要會計費用及服務以及審計委員會的預先批准政策及程序的资料將載於2022年委託投票說明書「批准獨立審計師」下。



YumChina

