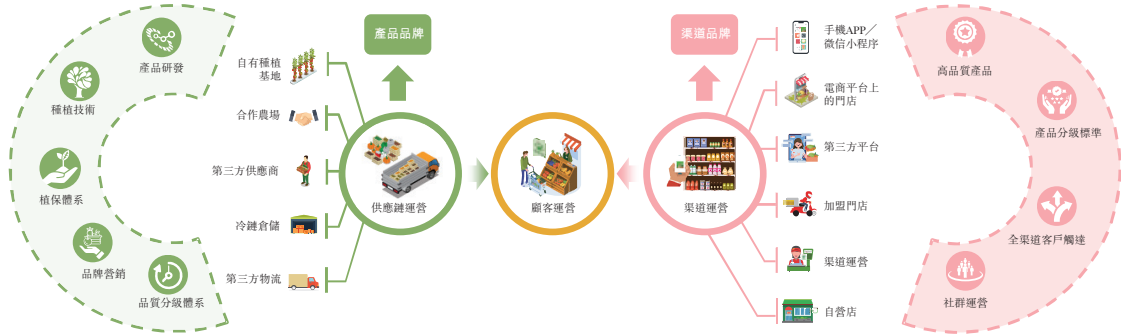


業 務

業務概覽

根據弗若斯特沙利文的資料，就二零二一年水果總零售額而言，我們是中國最大的水果零售經營商，佔中國總市場份額1.0%。我們擁有多個全國知名的水果品類品牌和渠道品牌，經營中國最大的貼近社區、線上線下一體化及店倉一體化的水果專營零售網絡，為消費者提供及時達、次日達等靈活的配送服務。我們通過內部發展及外部賦能，從水果種植到零售端對整個產業鏈施加影響及實施管理。我們參與種植以確保生產高質量的水果，實施全產業鏈專業化、標準化品質管理，為消費者提供好吃不貴的水果，並實現高週轉、低損耗。



作為一家在水果行業精耕細作20多年的企業，在董事長的帶領下，我們對水果及行業本身已形成深入的理解、認識和領悟，我們稱之為我們的行業認識論。在此基礎上，我們構建我們的管理系統和核心業務模式，並用該等理解、認識及領悟指導我們的日常運營。我們以「讓天下人享受水果好生活」為己任。

我們主要銷售各類水果。目前，我們提供超過60類水果。此外，我們亦銷售果乾及果汁等果製品。我們亦開始通過手機APP及微信小程序分銷其他大生鮮產品，包括蔬菜、肉類及海鮮、糧油及乳製品。

我們的核心業務模式

建立水果產品果品品質分級標準體系.....

我們為什麼這樣選擇？

- 水果是非標品；品牌的根本是消費者體驗的一致性，其基礎是統一的產品標準；建立我們水果產品的果品品質分級標準體系是奠定我們打造水果零售渠道品牌及產品品牌的基礎

業 務

我們的核心業務模式

我們為什麼這樣選擇？

- | | |
|--|--|
| 打造水果品類品牌 | <ul style="list-style-type: none">• 水果不需要烹飪、直接入口，消費者即可直接感知品質差異，因此水果適合品牌化
• 品牌水果能形成競爭，獲得品牌溢價，以及避免於同質化產品市場的價格競爭 |
| 建立具有渠道品牌的
專營零售體系 | <ul style="list-style-type: none">• 水果零售客單價相對高、購買頻次高及顧客黏性高的特點，可為零售商帶來高效率，因此水果適合專營零售模式
• 渠道品牌能在零售行業形成競爭，並通過建立的品牌知名度和聲譽培養忠實客戶群，反之亦然 |
| 貼近社區、線上線下一體化
及店倉一體化的水果專營
零售網絡，以及及時達與
次日達等配送服務 | <ul style="list-style-type: none">• 水果是購買頻次高、消費場景豐富、需求彈性較大的生鮮產品，因此我們通過貼近社區、線上線下一體化的水果專營零售網絡為消費者提供便利，提供及時達及次日達等的靈活配送選擇，無論任何一種配送方式，消費者均可選擇於指定的門店提貨或要求送貨上門
• 水果不僅滿足功能需求，還有情感上的作用。於中國，送贈水果是一種傳統的情感表達方式。店內水果展示、試吃及面銷為消費者帶來愉快的購物體驗並刺激消費，從而增加附加值；這是線下水果門店能長期存在的根本原因
• 店倉一體化能夠提升配送效率，擴充門店銷售範圍，以及降低履約成本，從而使我們能夠向消費者提供「好吃不貴」、高性價比的產品 |

業 務

我們的核心業務模式

我們為什麼這樣選擇？

通過內部發展及外部賦能，實現對整個行業鏈施加影響及管理.....

統一、高效、標準化管理的加盟體系.....

- 中國水果行業上游種植戶普遍較分散、規模小，缺乏標準體系、培育優質水果的農業技術以及大規模種植的資本資源
- 影響水果品質的不僅是水果本身的風味、安全性和種植技術，更重要的是送達消費者時的鮮度，這取決於對全產業鏈各環節的掌控能力
- 水果是非標快銷品，需要根據市場情況及時調整銷售及採購計劃，而特許經營業務模式下的加盟商是門店運營的最終決策者，因此，該模式更適合快速決策和快速執行
- 特許經營業務模式提供一種輕資產、高成本效益的方法，可快速拓展地理覆蓋範圍
- 特許經營業務模式的利益共享為加盟商提供更大的激勵，使其利益更好地與我們的利益保持一致

我們已建成一個全國性的貼近社區、線上線下一體化及店倉一體化的水果專營零售網絡。截至最後實際可行日期，我們的線下門店網絡共有5,643家門店，遍佈全國22個省市的140多個城市，主要集中在居民區、商業街等高人流量區位。同時我們積極拓展線上渠道，通過銷售渠道（包括我們的手機APP，微信小程序以及天貓、京東等主流電商平台，以及抖音等流行社交商務平台），為消費者提供靈活的配送選擇。此外，我們亦與第三方外賣平台合作，如美團、口碑及餓了麼，為消費者提供即時配送。

我們致力於成為中國消費者的首選品牌。我們設立中國首套基於口感的水果產品果品品質分級體系，讓消費者清晰分辨果品品質差異，提升優質果品競爭力，並推出「三無」退貨服務，提升消費者的滿意度以及對品牌的信任度，使消費者將「百果園」品牌和高品質水果與高品質服務相關聯。「百果園」是中國馳名商標並多年獲得中國連

業 務

鎖百強獎項。我們高品質的產品與服務吸引了大量忠實消費者。截至最後實際可行日期，我們在所有分銷渠道的會員總人數超過73百萬名。於所有會員當中，超過93萬名會員為支付會員費以訂購我們的付費會員計劃的付費會員，其餘會員為非付費會員。我們通過會員多等級分級體系，為消費者提供更具差異化的服務，挖掘更大的用戶價值。同時，我們通過消費數據分析獲得直觀的市場洞察，從而進一步優化我們的產品和服務，以滿足不同消費者需求。

我們的收入由二零一九年的人民幣8,976.1百萬元減少1.4%至二零二零年的人民幣8,853.7百萬元，此後增加16.2%至二零二一年的人民幣10,289.4百萬元。收入由截至二零二一年六月三十日止六個月的人民幣5,525.4百萬元增加7.0%至二零二二年同期的人民幣5,914.7百萬元。我們的毛利由二零一九年的人民幣876.4百萬元減少7.9%至二零二零年的人民幣807.4百萬元，此後增加43.2%至二零二一年的人民幣1,156.4百萬元。我們於二零一九年、二零二零年及二零二一年的毛利率分別為9.8%、9.1%及11.2%。毛利由截至二零二一年六月三十日止六個月的人民幣601.2百萬元增加12.7%至二零二二年同期的人民幣677.4百萬元。於截至二零二一年及二零二二年六月三十日止六個月期間，毛利率分別為10.9%及11.5%。

我們的使命

我們的使命是讓天下人享受水果好生活。

百果園要讓越來越多的人享受到好吃不貴的水果，要向越來越多的人傳播水果知識和文化，讓越來越多的人因百果園而健康快樂！

我們的願景

我們的願景是成為全球第一大果業公司。

通過構建我們的生態圈及賦能合作夥伴，我們將持續進行全產業鏈的佈局及發展，致力於成為銷量、服務人群規模及水果品類品牌數目全球第一的果業公司。

我們的價值

我們身處一個前景可觀及永續的產業。水果是自然的產物，無需高溫加工即可食用，通常能保留其活性物質。我們認為，一個成功的水果企業，應當努力成為消費者心目中優質優價的水果品牌，同時持續地為各類業務合作夥伴創造商業價值。我們提供以下價值主張：

業 務

消費者：我們讓消費者便捷地享受到新鮮、安全、美味、品種繁多的優質優價水果，為消費者提供「好吃不貴」的愉悅體驗，引領健康永續的生活方式。

加盟商：我們為加盟商提供源自全球的優質果品，以及門店選址指引、開業支持、員工培訓、業務運營指導及IT支持，幫助每一位熱愛水果事業的加盟商夥伴的事業發展，同時通過日常監督及支持，協助各門店達到我們的標準。

供應商：我們建立培育優質水果的標準體系。我們向合作種植基地與果農推廣現代化種植理念，為其提供先進的種植與採後技術方案，不僅培育出優質水果，亦為更健康的環境做出貢獻。我們協助果農做好品牌、營銷及推廣等工作，並通過我們的供應鏈金融及信息系統進一步為其賦能，以提高產量、增效及降本。

其他合作夥伴：我們與產業鏈上的其他業務合作夥伴（包括但不限於專門研究農業及多元文化技術的研究機構及學院部門）緊密地聯繫在一起。我們在自有的行業信息平台支持下通過構建垂直一體化價值鏈，實現與合作夥伴的互利共贏。

我們的競爭優勢

擁有垂直一體化產業鏈及知名的渠道品牌和品類品牌的中國領先的水果零售經營商

我們是中國最大的水果零售經營商，擁有貼近社區、線上線下一體化及店倉一體化的水果專營零售網絡，為消費者提供及時達、次日達等靈活的配送服務。根據弗若斯特沙利文的資料，按二零二一年水果零售額計，我們在中國所有零售企業中位列第一，佔中國總市場份額1.0%。同時我們在水果專營零售企業中位列第一。我們擁有中國水果行業中最大的線下零售網絡。截至最後實際可行日期，我們的線下門店網絡有5,643家門店，遍佈全國22個省市的140多個城市。我們通過手機APP、微信小程序，天貓、京東及抖音等電商及社交商務平台的網店以及美團、口碑及餓了麼等第三方外賣平台的網店為消費者提供便利及多樣的線上購物選擇。二零二一年我們的總訂單數超過2.9億單，其中各線上渠道的訂單佔比約為23%。線上線下一體化及店倉一體化的水果專營零售網絡和水果高頻消費的特性，為我們帶來持續、廣泛的消費者觸達。截

業 務

至最後實際可行日期，我們在所有分銷渠道的會員數超過73百萬名，付費會員數超過93萬名，二零二一年平均月活會員數超過7百萬名。使用過我們微信小程序的用戶累計達51百萬人次。我們是具有規模性、成長性和盈利能力的頭部水果零售經營商。於往績記錄期間內，門店零售銷售額（即零售門店於折扣後的銷售金額）於二零一九年至二零二一年複合年增長率達7.1%，高於中國水果零售行業同期1.8%的零售額增速。二零二一年，我們的淨利潤達人民幣221.4百萬元。

我們專營水果行業20多年，已進行戰略發展，並在全產業鏈上發揮我們的影響力及管理能力，對我們提升果品質量、實現高週轉、低損耗至關重要。我們戰略性參與產業鏈上游端，以農業技術、信息技術及資本資源賦能種植基地合作夥伴，並對水果全生長週期進行嚴格品質管理，以生產優質水果，提高產量，從而圍繞百果園建立一個大型標準化優質供應商生態網絡。截至二零二一年年底，我們已向全國68家供應商提供多種農業技術相關服務。二零二一年，該等供應商的採購額（以金額計）佔水果採購總額約30.3%。在零售端，我們擁有中國規模最大的水果零售網絡，為優質果品提供大規模訂單，同時通過消費數據反饋指導供應端的產品規劃、種植與採購，實現採銷協同。

我們是中國水果行業中少有的兼具知名產品品牌和渠道品牌的企業之一，通過差異化的產品和服務，提升產業鏈價值，也為我們帶來定價能力和持續提升盈利水平的能力。我們通過全產業鏈管理，持續開發及儲備高品質果源，並實現優質果品的規模化種植與採購。我們招牌級及A級水果銷售額佔二零二一年百果園門店零售銷售總額約70%，包括我們百果園渠道品牌下的自營門店及加盟門店。截至最後實際可行日期，我們已成功將31個由我們在中國獨家分銷的招牌級及A級類別的自有產品品牌推向市場。該等產品具有競爭優勢、穩定的品質及供應，如紅芭蕾草莓、獼宗獼猴桃、良枝蘋果等廣受消費者歡迎的產品品牌。該等品牌水果的門店零售額於二零二一年約為人民幣10億元，佔二零二一年百果園門店水果總銷售額8.6%以上，這亦有助於提高價格及盈利能力。二零二一年，我們自有品牌水果的零售價平均高於同類B級果品零售價兩倍。根據弗若斯特沙利文的資料，按照二零二一年門店數計，「百果園」是中國最大的水果渠道品牌。我們推出「三無」退貨服務，提升顧客的滿意度及對我們品牌的信

業 務

程度，使消費者將百果園品牌和高品質水果與高品質服務相關聯。「百果園」是中國馳名商標並多年獲得中國連鎖百強品牌，也贏得全球優秀水果品牌商的認可。多年來，我們一直獲得佳沛澤普水果(上海)有限公司(佳沛澤普)的認可，並於二零一九年授予最佳零售客戶大獎，以及自二零一七年起，百果園已連續多年獲佳沛澤普認可為銷量排名第一的零售渠道。

依靠標準體系以及農業技術、信息技術及資本資源賦能，建立高效的垂直一體化產業鏈

我們整合從種植、採購、倉儲、物流到零售各環節的全產業鏈優質資源，我們的目標是通過自主發展、長期合作以及農業科技、信息技術及資本賦能，實現垂直整合產業鏈，而並非通過收購全產業價值鏈中實體的股權而對產業價值鏈的每個部分進行全面和直接控制。通過實施標準果品品質分級體系及信息技術賦能、我們可從供應到零售端保持品質穩定並達到採購與銷售上的高效協同。我們認為高效的產業鏈是我們為消費者提供全球好吃的水果、並為其帶來愉悅的消費體驗的重要基礎。在水果品質管理方面，我們利用對產業鏈和消費者需求的深刻洞察，制定果品品質分級標準，並進一步在種植、採購與採後加工、倉儲配送、門店銷售等產業鏈各環節制定了專業化、標準化的品質管理體系。同時借助我們的質量檢測中心和品控團隊、溯源系統和神秘客監督體系，確保品質管理體系的落實、保證全產業鏈水果的品質統一。在採銷方面，我們依靠我們強大的零售網絡和消費數據積累及分析，通過大數據分析支持下的智能採購和動銷分析，及時指導採購團隊作出決策。同時，我們通過與大量上游供應商的密切合作以及我們的產業信息平台，可對供應端進行較為準確的數據分析。通過全產業鏈管理，我們可以高效地連接供應端與零售端，有效滿足市場需求、降低採銷錯配造成的損耗，實現全產業鏈的採銷協同。

我們通過整合、優化產業鏈以及數字化，持續提升週轉速度、降低流通成本、提高整體渠道管理效率。中國水果行業產業鏈長，從產地到消費者之間的流通環節平均在五個之上，加之果蔬行業冷鏈覆蓋率低，全產業鏈累計損耗率較高。我們的採購平台直接對接上游種植企業和優質供貨商。於往績記錄期間，以金額計，為補充存貨而從公開市場採購的水果產品分別佔截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日止年度水果產品採購總額約29%、22%及19%。我們通過垂直整合供應鏈及減少流通環節來提高流通效率。我們亦有覆蓋全過程的冷鏈物流能力，使得在運輸過程

業 務

中，使用適合不同類型水果的適當溫度以減少損失。我們通過採購、倉儲、物流、零售重要環節的數字化，實時掌握從採購到門店端的供需情況以及庫銷比數據，實現渠道的高效管理。

我們通過搭建水果行業的生態體系，並利用生態體系合作夥伴的力量，形成競爭優勢互補，並通過農業技術、信息技術及資本資源的賦能，形成百果園和生態體系合作夥伴的強關聯。中國水果行業長期處於種植戶分散，缺乏種植標準和規模的狀況，而培育優質品種又需要先進的技術和大量的資本投入。我們通過農業技術賦能，幫助上游合作夥伴建立專業化、系統化的種植體系，如協助和指導合作夥伴採用國內外先進的種植技術、植保體系、採後技術以及人工智能等科技手段，以培育優質果品以及提升產量、產量穩定性和運營效率。截至最後實際可行日期，我們擁有領先的採後加工技術和由237人組成的專業採購團隊，能夠對合作夥伴種植基地的水果採摘期進行優化和精細化管理，提高採收效率、降低損耗。截至二零二一年底，我們已向全國68家供應商提供多種農業技術相關服務。二零二一年，該等供應商的採購金額佔水果採購總額的約30.3%。我們亦提供包括產業信息、種植及採後技術、質量標準、品牌及營銷方案等全方位的各種培訓及諮詢服務。

我們已積累強大的信息技術能力，並建立我們的產業信息平台，其不僅簡化我們配送中心及零售門店的信息，亦連接我們的供應商，使得信息得以交換。因此，我們能夠確保全產業鏈信息的透明度及一致性，並進一步利用該等信息來指引我們的運營，如採購計劃。此外，我們的產業信息平台通過提供有關其產品的銷量、質量及市場需求的反饋，使參與的供應商獲益，該等信息對於種植基地及果農改進及計劃未來的運營具有重要價值。

我們通過資本賦能，以合資和參股等形式與數十個種植基地和農業科技公司建立戰略合作關係以對全產業鏈優質資源加以影響。資本投入一方面助力我們的合作夥伴強化自身業務；另一方面使我們能夠通過戰略協議掌控優質資源，保障優質貨源的穩定性。同時，基於我們採購端嚴格的果品品質分級和定價體系，我們能夠就優質果品

業 務

給予充分的溢價，吸引更多的優質供應商加入到我們體系，從而為我們的可持續性發展奠定基礎。

因此，我們認為，為了建立垂直整合的產業鏈，不需要在整個產業價值鏈中直接擁有實體（例如種植基地）。相反，深化賦能、提升於全產業鏈中的影響力和管理能力乃是我們獨特的優勢和戰略。

憑藉先進的果品品質分級體系和成熟的品類品牌孵化體系，打造領先的水果品牌組合

我們於中國率先建立了全面、系統的以口感為導向的水果產品四級果品品質分級體系。水果無需烹飪即可食用，消費者可直接感知其品質差異。持續穩定好吃的水果能夠建立消費者黏性、為打造產品品牌奠定堅實基礎。我們認為水果的美味包含口感、安全、環保等多重方面，這些方面是檢驗水果的首要標準和消費者最關注的價值。我們憑藉長期對產業和消費者的洞察，建立了我們的專有體系，其中包括水果的酸甜度、新鮮度、爽脆度、細嫩度、口感和安全性等關鍵指標，使我們能夠以詳細的量化標準對水果進行評級及分類，從而為釐定水果的美味程度設定客觀標準。相應地，我們將果品劃分為招牌、A、B及C級四個等級，對應不同價位，以迎合不同消費者。

我們擁有成熟的產品品牌孵化體系。通過上游賦能以及強大的渠道力、品牌營銷力，我們已成功打造具有競爭優勢的自有產品品牌。我們基於水果產品果品品質分級體系，建立優質果品的生產標準，並深入產地，向我們合作的種植基地推廣現代化種植理念以及種植與採後技術。我們提供從改善果園生態、選種育種、種植採摘到營養管理等多方位技術指導及嚴格的品質管理，幫助種植基地培育優質果品，提升產量。我們亦給予資本賦能以擴大優質基地生產規模，獲得優質果品的優先採購權，確保大規模供應；同時，基於通過我們龐大的銷售網絡所積累的消費者洞察及市場需求信息指導種植基地持續進行品種的改良與創新以及種植規劃。截至最後實際可行日期，我們已成功向市場推出我們在中國獨家分銷的31個招牌級及A級的自有產品品牌。二零二一年，我們品牌水果門店零售銷售額約為人民幣10億元，佔二零二一年百果園門店水果總銷售額的8.6%，其中六個品牌產品於二零二一年的門店零售銷售額超過人民幣50百萬元，包括紅芭蕾草莓及亞克西梅等。相比之下，二零二一年加盟門店銷售合計

業 務

12個第三方品牌下的水果，二零二一年該等水果的門店零售額約為人民幣9億元，佔二零二一年百果園門店水果總銷售額的8.1%。其餘水果一般為非品牌產品。

在銷售方面，我們會在產品定位、品牌設計、營銷及推廣宣傳等各方面圍繞產品品牌的打造做統籌規劃。通過我們強大的品牌傳播能力，我們能夠吸引大量的品牌關注度，並憑藉龐大的零售網絡迅速滲透全國市場，形成線上線下促銷互動，從而快速提升品牌知名度。我們在二零一九年一月上市紅芭蕾草莓，通過多維度的品牌營銷迅速建立紅芭蕾市場知名度。除了通過社交媒體針對目標消費者投放廣告和開展促銷活動，我們還在情人節舉辦了多項品牌宣傳活動，與目標消費者形成情感共鳴，包括「心動紅芭蕾」大型主題營銷活動放大紅芭蕾草莓的情感屬性，有關短視頻在國內主要媒體平台的點擊量超過500萬，微信話題閱讀量超過1,700萬。同時，我們通過龐大的銷售網絡，在門店同步推出主題化陳列與創意草莓花束銷售，與線上主題營銷緊密互動，深化紅芭蕾草莓的品牌形象。二零二一年草莓季，我們通過產地直播及短視頻、節日主題推廣、電影IP聯名、門店推廣等多渠道、內容豐富的營銷活動，進一步提升消費者對紅芭蕾草莓的認知與信任度。

成功的果品品牌不僅有效提升消費者黏性，同時通過品牌溢價創造更大的盈利空間。我們複製我們在水果業務中的成功經驗，註冊名為「熊貓大鮮」的品牌，以推廣我們的大生鮮業務。

中國最大的貼近社區、線上線下一體化及店倉一體化的水果專營零售網絡，強大的會員運營能力帶來龐大且具忠誠度的客戶群

我們擁有中國最大的貼近社區、線上線下一體化及店倉一體化的水果專營零售網絡，為消費者提供高度便利的消費體驗。在日趨繁忙的都市生活中，消費的「便利性」對於水果這樣的購買頻次高的產品尤為重要。線下零售門店主要位於距目標終端消費者步行15分鐘內，是終端消費者社區生活圈的一部分，具有路徑依賴性、容易滿足社區消費者的個性化需求、開店靈活及成本低等顯著優勢。我們的智能選址系統能夠綜合周邊商圈的變化、客流、消費能力等參數，有助於我們為我們的加盟商在住戶密度高、消費能力強的社區高效、精準地佈局其門店提供意見。截至最後實際可行日期，我們擁有5,643家線下零售門店網絡，分佈在140多個城市的居民區、商業街等高人流量區域。我們亦快速拓展線上渠道，通過線上的手機百果園APP、微信小程序以及天貓、京東、抖音等電商及社交商務平台上的網店以及美團、口碑及餓了麼等第三方外

業 務

賣平台上的網店等銷售渠道，為消費者提供線上下單、送貨到家和到店自提服務，進一步提升便利性和消費者體驗。

線下零售門店實行高效的店倉一體化，可提供到店自提和及時達及次日達送貨選擇的送貨到家服務。水果是在陳列和面銷環節附加值最高的大生鮮品類之一。我們通過店內展示、面銷及試吃活動，打造強烈的水果零售氛圍、刺激消費。我們為加盟商提供專業的員工培訓，截至最後實際可行日期，我們擁有超過24,000名服務態度熱情、營銷方式專業的人才（主要為我們加盟商的僱員）在一線和消費者互動；同時，我們實行「店倉一體化」戰略，實現門店到家的快速配送，承諾最快於29分鐘內送達。我們為選擇送貨到家或到店自提服務的客戶提供差異化產品，以有效提升購買頻次和對社區消費者的覆蓋面，同時通過社群營銷、拼團等促銷活動，鼓勵消費者在手機APP、微信小程序及第三方平台下單及到店自提，以提升交叉銷售。

我們擁有廣泛的消費者觸達，通過線上和線下與消費者的緊密互動，建立了龐大且具忠誠度的用戶群。二零二一年，我們的日均訂單數超過79.5萬單，會員的購買額約佔門店及線上總銷售額的73%。截至最後實際可行日期，我們的總會員數超過73百萬名。我們重視家文化，通過店內和社區微信群與消費者的緊密互動以及送貨到家服務，建立社區門店，不僅是我們與社區消費者情感溝通的紐帶，而且憑藉良好的宣傳效果，大大提升百果園在目標消費者中的品牌知名度。目前，我們已指導店長們建立約2.22萬個基於門店的微信群，推送趣味性、互動性強的產品促銷及會員活動，與超過860萬名微信社群粉絲進行實時互動和交流。同時，我們借助抖音、微博等社交媒體通過直播、短視頻捕捉線上流量，擴大消費者基礎。截至最後實際可行日期，我們擁有約1,060萬名微信公眾號粉絲、180萬名抖音粉絲及33.43萬名微博粉絲。

通過多層級會員計劃與消費數據分析，我們根據會員生命週期的不同階段進行線上線下一體化、精細化運營，為會員提供個性化服務，提升會員忠誠度。由於我們的產品與服務更具差異化，二零二一年我們的付費會員在月度購買頻次與消費額方面分別比非付費會員高出約140%及160%。我們通過手機APP、微信小程序、社區微信群、微信朋友圈及短信等多渠道實現對用戶的精準觸達，進行個性化產品推薦，實現有效的會員維護。另外，通過送貨到家服務，我們可以有效地將門店會員轉為線上會員，

業 務

將單一渠道消費轉為全渠道消費，並推出更為豐富的产品組合，滿足多元化的消費需求。根據弗若斯特沙利文的資料，二零二一年，我們會員的整體複購率達49%，在水果專營零售經營商中位列第一。

以強大的品牌、供應鏈和運營支持為後盾的高度可複製的特許經營模式，加盟門店網絡快速擴張

我們戰略性地構建了具備高度自主性、強大的支持體系及管理機制的特許經營業務模式。我們相信，我們的成功乃基於加盟商的健康發展。我們將加盟商視為我們的業務合作夥伴，並建立了互利互惠的合作關係。我們與國際領先的特許經營行業顧問進行合作，優化我們的特許經營業務模式，並著力提升加盟商的自我主動。我們精心篩選有創業精神以及充分認可水果行業和我們核心價值觀的加盟商作為合作夥伴，並通過運營支持和完善的管理體系，確保加盟商積極參與門店日常經營與管理，持續提升客戶服務、品質管理和損耗管理水平。我們對加盟商實行門店毛利的激勵機制，給加盟商更大增效降本的動力。

我們為我們的加盟商提供強大的品牌、供應鏈和運營支持，為眾多有創業夢想的人打造了一個有利的創業平台。開店前期，我們會通過我們的智能選址系統，幫助有意向的加盟商統籌規劃、選擇最優店址，同時向加盟商提供門店設計及其他一系列的配套服務。開店初期，我們會為店長提供免費培訓，幫助加盟商全面熟悉門店的日常經營，同時我們擁有一套成熟的加盟商培訓體系，對店長、店員進行全面及常規的培訓，為加盟商培養、儲備人才。在日常經營中，我們會為門店指派區域運營和督導經理，對門店經營和管理進行指導。我們建立了分區經營體系，基於門店所處商圈周圍的動態數據，通過智能訂貨系統為門店匹配個性化產品組合、定價及促銷活動，幫助加盟商實現門店的精細化運營，降低加盟商運營難度，並通過我們的門店助手信息系統讓加盟商實時掌握其門店的經營情況。我們會在品牌宣傳及營銷環節提供大力支持，例如在節假日、特別活動日的專項營銷方案，幫助加盟商進行多渠道宣傳。我們在種植端打造優質果品的專業能力以及全產業鏈嚴格的品質管控為產品質量提供強有力的保障，是門店運營的根基。我們鼓勵加盟商之間互相學習、良性競爭。我們通過樹立模範門店，將績效突出的加盟商優秀的經營和管理方法分享給其他加盟商，不斷提升我們加盟商體系的整體競爭實力。

業 務

我們對加盟商實施高度統一的運營管理指導，實現門店的標準化運營，以保障產品質量、消費者體驗和加盟商的良性發展。日常經營中，我們的區域督導經理會對門店外觀、產品陳列、新鮮度、定價等進行定期檢查。同時我們會聘請第三方安排神秘客對門店進行隨機檢查，該做法納入加盟商評估體系。在現金流的控制上，我們連通門店與總部的資金結算系統，門店銷售所得款由我們統一代收，按月與加盟商進行結算。

全產業鏈品控、系統高效的倉儲及物流體系，實現產品的高鮮度、高安全性及低損耗率

我們建立了從果園到門店的全產業鏈專業化、標準化的果品品控體系，創立先進的保鮮、控損機制。我們的品控體系以果品銷售標準為核心，配套採購、倉儲、配送及門店標準，貫穿全產業鏈。在種植端，我們會對果園生態環境以及水果的完整生長週期實施嚴格管理，推廣科學、可持續的種植方法，致力於打造純天然、美味安全的水果。在倉儲環節，我們會按果品屬性實行分品類分批次的精細化管理以確保水果達到統一的出倉標準。為保證果品的穩定安全，我們會在驗收前對每一車貨品進行抽樣農殘定性檢測，在各大區的農殘定量檢測中心對各品類果品實施定量檢測，深入分析農殘的量和類別。在配送環節，我們會考量諸多因素，包括溫濕度，甚至車速及車內佈局等。通過持續優化運營細節，維持水果從倉到店的品質與鮮度，同時提升配送的效率及準確性。在銷售端，我們的智能化產品鮮度管理系統為每種產品按照其保質期設定可售賣時間，輔助門店及時調價和制定促銷策略，降低損耗，保證水果到消費者的品質與鮮度。

通過系統性的採購規劃和實時庫銷比管理，我們可以有效地匹配採銷兩端，實現果產品快銷。從採購端，我們會按歷史銷售額及未來預期銷售額設定週期性的集中採購計劃，並通過多元化的採購渠道基於門店實際銷售情況及時調整採購策略。從銷售端，我們會通過信息系統實時掌握門店銷售情況以及在途、在倉、在店的庫存情況，以便及時調整門店銷售策略，並提高採購的精準性，更好地把握市場機會。採與銷的雙向管理使我們得以實現供需的高效協同，同時提升產業鏈的運營效率，減少損耗。

業 務

我們根據水果特性建立了高效的倉配冷鏈體系。我們覆蓋全國的冷鏈倉儲配送能力令我們在水果零售行業處於領先地位。截至最後實際可行日期，我們及我們的區域代理在全國共運營29個初加工配送中心，總建築面積約為194,733平方米。就建築面積而言，我們約34%的初加工配送中心為冷鏈型，單一配送中心的最大冷鏈覆蓋率最高可達約97%。從果品入倉到出貨，我們實施全程的成熟度和新鮮度監控，通過設立不同的溫區，對不同果品進行溫濕度等差異化管理。通過系統性的倉庫規劃及日常的精細化運營，例如，根據當地的季節性溫度變化或果品生命週期對倉庫不同溫區進行管控及優化不同溫區的進出貨頻次等，我們倉庫的單位能耗遠低於行業平均水平。我們已在試點的大型A類倉部署了自動化的全果品分揀與包裝流程，大幅提升倉庫運營效率，同時減少了人工成本及人為失誤。

我們的成功得益於經驗豐富的管理層及強大的企業文化

我們的創始人余惠勇先生專注水果行業20餘年，對行業有著非常深刻的洞悉，對百果園的長期發展有著清晰的戰略規劃。培育高品質的水果需要時間和耐心，正是余先生對水果行業堅定不移的付出，讓我們能夠潛心佈局種植端，為消費者提供高品質的產品。我們的管理團隊在零售、電商、金融與信息技術等領域擁有豐富的運營和管理經驗。以余先生和百果園價值觀為核心，我們形成了一個具備強大執行能力、團結一致的領導團隊。經過20餘年的不斷發展，我們建立了一套能為消費者創造絕佳消費體驗、履約成本優化的可持續商業模式，從而推動水果行業發展。總經理徐艷林女士擁有近20年的零售業經驗，負責我們的整體發展及運營；創始合夥人兼副董事長田錫秋先生深耕水果供應鏈領域多年，熟悉國內外水果種植基地及貿易市場；常務副總經理焦岳先生深耕電商領域10年，負責我們的零售網絡運營與管理；副總經理龔建明先生擁有近20年的零售業經驗，負責優化我們的加盟體系及拓展我們的加盟網絡；副總經理徐永劍先生在信息科技領域從業20年，負責我們產業信息平台的構建。我們亦擁有一支專業的水果採購隊伍，團隊領導人副總經理朱啟東先生在百果園創立初期加入集團，具備豐富的採購與一線運營經驗。

業 務

「利他」和「信任」文化是我們發展的根基，是我們受到業界和消費者普遍認可的原因。我們早在二零零九年起向消費者做出不好吃即可「三無」退貨的鄭重承諾，保障消費者利益，創造愉悅的消費體驗。十多年來我們恪守承諾，我們對消費者的信任贏得了消費者對百果園品牌的信賴和忠誠。我們以長期合作為目標，通過農業技術與資本賦能，幫助種植基地培育高品質水果、提高產量及銷量，創造更大的市場價值。我們向加盟商提供信息系統及日常運營的全面支持，提升加盟商競爭力，為加盟商打造良性的增長環境。通過「利他」和百果園與利益夥伴間的相互信任，共同推動水果產業的健康發展。

我們高度重視企業社會責任，並積極投身公益事業。自二零一四年起，我們組建專業種植技術團隊，向貧困縣果農提供科學的種植理念以及現代化農業技術，以訂單採購方式保障其果品銷路，通過業務發展，助力貧困縣脫貧。二零二零年，我們的創始人余惠勇先生榮獲「農業品牌影響力人物」獎，百果園榮獲「產業扶貧典範」獎。二零二零年COVID-19疫情爆發後，我們聯合海內外合作夥伴向十餘座城市以及包括醫院、社區、醫療隊等十餘個群體捐贈醫療、生活物資及水果。二零二一年我們開展了留守兒童關愛公益活動，聯手佳沛為貧困山區的孩子建設教室，助力貧困山區教育發展。

我們高度重視人才的發展及儲備，以支持百果園未來的可持續性發展。我們針對集團及加盟商擁有完善的人才培訓系統，以好果子大學堂為核心，在管理及運營重要環節培養綜合性人才。校園招聘是我們獲取人才的重要途徑，我們擁有雛鷹、果核、星火三大人才培養計劃，重點培養綜合管理、上游種植及市場運營各領域英才。通過全方位的人才培養為公司建立高素質、與我們核心價值觀一致的人才隊伍。

我們的業務策略

持續佈局產業鏈上游，強化產品的核心競爭優勢，拓展水果業務類別，鞏固行業領導地位

我們將不斷加大在水果種植端的佈局，通過農業技術、信息技術及資本資源賦能種植基地，培育優質果品，保障優質果源，打造水果產品品牌，強化我們產品的核心競爭優勢。我們將在生態改良、品種改良、種植與植保及採後加工等各技術領域加大研發投入，與國內外果業專家、高等院校及機構合作，通過引入台灣、日本及歐洲等

業 務

地的先進種植理念與技術以及我們在種植端的不斷探索，持續為上游種植基地合作夥伴提供更適合中國果業發展的先進技術與實踐經驗。

我們將不斷強化我們的水果產品品牌孵化能力，打造更多的優質水果自有品牌，提升消費者黏性及我們的盈利能力。通過不斷完善我們的水果產品果品品質分級體系，提升上游培育優質果品的能力以及分銷及品牌營銷能力，我們將加速推出新水果產品品牌，例如蜜瓜、蜜柚、荔枝、小番茄等，全面涵蓋人氣高的主要水果品類，進一步滿足中國消費者對優質水果的多樣化需求。

以水果為核心，我們將加速推廣鮮果果切業務，拓展更多樣化的消費場景，例如下午茶、宵夜、聚會餐飲等。為進一步優化我們的產品組合，充分利用我們的優質水果供應鏈能力優勢，我們已開始並將繼續開發、生產及銷售各種毛利率高的水果產品，例如果乾、果汁及冷凍水果。我們已在東莞建立一個深加工廠，目前正在上海建設第二個深加工廠，預計將在短期內竣工。

此外，我們將進一步整合產地資源，逐步開放我們的水果供應鏈，拓展企業對企業(2B)水果業務至超市、水果連鎖店、餐飲等，提升我們的規模化優勢，降低採購成本，並擴大我們的市場份額。針對不同的渠道，我們將建立明確的選品原則和果品標準，以及相應的營銷策略，以滿足不同渠道的差異化需求。

進一步加強我們的供應鏈佈局，優化我們的倉儲、物流及品控體系

我們將繼續擴大及升級我們的初加工配送中心網絡，提升單位倉儲面積、所覆蓋門店數、日均配送量等核心指標，支持我們加盟門店網絡的擴張以及2B水果業務與優質大生鮮業務的快速增長。我們亦將對倉庫及運輸管理系統進行升級，進一步推行自動化管理和探索自動倉儲體系，提升倉儲及物流效率，降低成本。此外，我們擬就選定的核心產品在產地附近建立專門的加工廠。我們亦將為各種銷售渠道提供先進的採後加工技術、果品品質分級體系、自動化包裝能力，種種舉措均為該等個別核心產品量身定制。我們相信對上游供應鏈的滲透有助我們能在初期階段參與穩定產品品質及孕育自主品牌產品的過程。

業 務

我們將不斷提升我們的品控體系，通過自主研發、投資或與全球領先企業、機構合作等方式，加大對採摘、採後加工、倉儲物流等環節的技術研發投入和設備投入，以提升採購及品控的品質檢測及管理技術，尤其是保鮮技術，從而加強並擴大在倉儲配送過程中及在門店內的水果保鮮方面的技術優勢，並進一步建立我們在其他大生鮮保鮮方面的技術優勢。我們亦將提高對供應商及第三方物流公司的冷鏈技術要求，按不同的銷售渠道為水果、蔬菜等大生鮮產品建立保鮮及數字化標準，從而加強對產品鮮度與品質的把控，並進一步降低損耗率。

隨著產品品類的增加，我們將持續優化門店佈局及實施店倉一體化。我們將以門店作為線上訂單的前置倉，實現產品從門店到家的快速配送，藉以增強我們的快速響應能力。

持續拓展我們的分銷網絡及渠道品牌

我們將通過持續向低線城市滲透、進一步擴張現有城市門店及全國化地域擴張，持續拓展我們分銷網絡的廣度與深度，實現更有效、更深入的消費者觸達。由於當地門店採購規模較小、分銷層級較多、損耗率較大等原因，中國低線城市的加價率相對較高。消費者對優質、高性價比水果的需求隨著消費能力的提升日趨增加，為我們創造巨大的市場機遇。二零二一年，近43%我們管理的新加盟門店開設在三線及以下城市，未來低線城市新店佔比將進一步提高。為適應低線城市市場，我們推出裝修簡約版門店形態，降低加盟商前期投入成本，並結合當地市場情況，通過若干地方採購調整產品組合，降低物流成本，並提升門店盈利能力。截至最後實際可行日期，位於一、二線城市由我們管理的加盟門店數目為3,035家。於二零一九年至二零二一年期間，位於一、二線城市由我們管理的加盟門店數目按約3.6%的複合年增長率增長，未來發展空間巨大。我們計劃進一步滲透現有市場，尤其是在社區、主要商圈及購物中心等高人流量區域，並因地制宜推出體驗店、高端店、普通社區店等多種類型門店，覆蓋多樣化的消費場景。另外，我們亦計劃將我們在現有市場的成功經營模式與系統複製到具有增長潛力的新地域，以實現分銷網絡的全國化發展。

業 務

我們計劃通過戰略合作輔以少數投資的方式，建立區域水果零售渠道品牌，實施品牌多元化策略。我們相信，通過區域市場中不同渠道品牌的差異化定位迎合更多消費群體，我們將能增加我們的市場份額及消費者群體覆蓋率。目前我們正於中國打造四個區域性渠道品牌。未來，我們將通過百果園供應鏈、信息系統賦能及加盟模式，助力區域性渠道品牌於當地市場快速擴張，並按照百果園標準為當地消費者提供優質產品及服務。

憑藉供應鏈及渠道優勢，加速拓展大生鮮業務

中國大生鮮市場規模龐大，但亦面臨品質不穩定、標準缺失、流通層級多、加價率高、低效、高損耗等挑戰。根據弗若斯特沙利文的資料，二零二一年中國大生鮮零售行業市場規模達人民幣5.6萬億元，預期二零二六年將達人民幣8.5萬億元。考慮到蔬菜與水果特性相近，供應鏈管理及運營的相似性及重合度，我們將複製我們在水果領域的成功經驗，並憑藉我們的技術優勢及在上游種植的豐富經驗，持續拓展我們在大生鮮業務的產品品類。我們將不斷完善、整合蔬果類供應鏈體系，建立各大生鮮產品品類的生產、銷售與品控標準，提升「熊貓大鮮」自有品牌銷售貢獻，同時通過完善的倉儲物流網絡以及線上線下一體化銷售網絡，加速提升大生鮮業務於全國市場的滲透率，致力於將「熊貓大鮮」打造成為大生鮮品類的領先品牌。

我們堅持「線上做寬、線下做專」的商業模式，線下將持續專注於水果與果製品業務，線上提供包含水果在內的更多大生鮮商品，延伸我們的服務邊界。因大生鮮消費通常具有計劃性，我們將通過「次日達」的預購模式，利用百果園供應鏈及物流體系，提高配送效率、降低履約成本。我們的門店網絡緊貼社區，為消費者到店自提提供便利，同時店倉一體化實現門店到家的快速配送。目前，我們的大生鮮業務「到店自提」訂單佔訂單總數約70%，有益於帶動門店水果的零售業務。另外，「次日達」模式的水果銷售，以整件裝、小件裝為主，有效補充門店水果銷售，在滿足更多元化的消費者需求的同時又一定程度上維護了加盟商利益。大生鮮業務自上線以來，受到消費者青睞。未來除大生鮮品類之外，我們亦將加大在預製食品、兒童食品、健康加工食品品類的研發與銷售。

業 務

不斷拓展及優化我們線上線下一體化運營模式

我們相信線上銷售平台及線下門店網絡的高度協同運營是我們零售體系成功的關鍵。我們將通過提升我們的線上線下運營、客戶拉新與維護以及零售創新等能力，為我們的消費者提供一體化及高度便利的消費體驗。

我們將持續通過線上渠道及與第三方電商、社交商務渠道合作，拓寬線上流量及對消費者群體的覆蓋面，擴大會員基礎。我們於線下將充分利用社區門店自帶的獲客能力，持續優化社區營銷運營，並結合線上渠道加強個性化產品及促銷，實現高效的銷售轉化以及會員維護。此外，我們將不斷優化線上線下平台產品組合，通過差異化的優質產品與服務促進全渠道消費。

我們將持續投入零售模式的創新，探索大生鮮產品的新銷售方式，以提升消費體驗，例如通過自動販售機進行無人銷售，推出週期購模式，並按不同的銷購模式提供獨特產品組合，拓展線上線下消費場景。同時我們亦將不斷升級現有門店，例如在門店中打造休閒區域及增加周邊產品與服務，進一步提升消費者的到店體驗。

通過信息技術投入及賦能，加快全運營及產業鏈數字化

我們計劃持續投資於信息技術的研發及升級，通過對全產業鏈各環節的技術賦能，促進業務的數字化，提升全產業鏈運營效率及協同能力。

具體而言，我們將重點發展以下業務流程應用系統：

- **種植：**我們將持續優化上游種植的數字化管理系統，加強對農業數據的智能化運用，實現對種植基地果品及其他生鮮品類產量及品質的精準預測與精確管理，並提高技術人員的工作效率；
- **採購及供應商管理：**我們將不斷完善供應商交易平台，結合信息預測模型，實現庫銷數據的實時同步，並對在採購、倉儲及物流環節中的產品品質及損耗率進行精準監控；

業 務

- **門店：**我們將不斷提升門店運營的數字化能力，加強門店區域化精細化運營，進一步推廣門店數字化經營管理系統，包括智能訂貨、智能定價、智能化動態銷管、關鍵運營指標提示等，提升門店經營效率；
- **會員營銷：**我們將持續推動會員數字化運營，整合線上線下信息資源，實現會員全生命週期消費數據的實時分析與應用，加強我們線上線下的服務能力，以提升會員的生命週期價值；
- **採購及銷售：**我們已經全面將百果園ERP系統更新至第二代自研系統，並將持續開展系統升級及優化工作，以進一步完善智能訂貨與動態銷管，強化端到端的快速連接及數據分析能力。

此外，我們充分認識到信息科技投入及產業信息平台建設對全產業鏈的效率提升至關重要。針對我們的水果及大生鮮生態系統，我們計劃搭建與產業鏈合作夥伴相互鏈接的中台體系，通過系統開發及資源共享促進合作夥伴業務經營的信息化，並逐步引入從種植端到銷售端的各參與者，實現各方於業務運營及數據等方面的互通共享，進而實現全產業鏈的信息化及協同效應，提升其整體效率。

尋求適當的策略性投資及收購機會，加強全產業鏈佈局

我們深信對產業鏈的強大管理能力為築建生鮮品牌競爭壁壘至關重要。種植標準的設立及管理、採後處理的控制及倉配的物流標準把控是打造優質生鮮類產品的核心要素。因此，構建平台型企業為我們的長期戰略。我們將通過投資及自主開發打造以百果園為核心的生態圈。一方面，我們將通過投資及收購合適目標，獲取育種、種植、植保及採後的領先技術，強化我們培育優質生鮮產品、孵化產品品牌的能力；另一方面，我們將通過渠道品牌的整合，實施多品牌策略，加強消費者觸達：

- 就生鮮產品供應鏈及品牌孵化方面，我們於往績記錄期間直至最後實際可行日期完成對13家專注於果品的供應商的直接投資，以拓展蘋果、獼猴桃及草莓等水果佈局。我們亦參股投資果品品牌管理公司，以增強我們的優質果品孵化能力；

業 務

- 就種植及採後處理技術方面，我們於往績記錄期間直至最後實際可行日期直接投資五家企業，以探索智慧農業的應用及種植技術的提升改造。

未來，我們將繼續根據潛在目標對我們產業鏈的貢獻、品牌知名度、發展潛力及與我們現有產品及渠道的互補性等因素，物色合適的收購及投資機會。截至最後實際可行日期，我們並未確定任何特定的收購目標。

我們的產品及品牌

水果

我們分銷各類新鮮產品，主要集中於新鮮水果。目前我們於年內提供超過60類水果，從常見種類的水果到罕見的季节性水果，涵蓋如瓜類、柑橘類、漿果類、核果類等各個種類。水果可以以預包裝的完整水果及鮮切果盤的形式提供。此外，我們亦提供乾果零食及果汁產品。

其他大生鮮

鑒於其他若干大生鮮產品及新鮮水果有許多自然特徵，與之相關的供應鏈管理及零售模式較為相同，因此我們將水果零售業產業的成功經驗複製至其他大生鮮。

我們目前亦分銷各種大生鮮、包括非標品的產品蔬菜、鮮肉及海鮮產品，以及如糧油、乳製品等預包裝的標品及冷藏食品等其他產品，於年內覆蓋超過100種其他大生鮮。

我們部署「線上做寬、線下做專」商業模式，線下繼續專注於水果及果品業務，線上提供更多大生鮮產品，拓展我們的服務範圍。由於購買該等其他大生鮮產品更可能屬於有計劃購買，因此我們採用線上預售模式。消費者通過我們的線上渠道（主要是我們的百果園手機APP及百果園微信小程序）下單，購買精選大生鮮產品，且下單次日達，消費者可以選擇於指定的零售門店提貨或要求送貨到家。此種方式為消費者提供便利，使我們能夠評估需求並根據收到的訂單安排採購及物流。

業 務

下表載列於往績記錄期間按主要產品類型分類的產品銷售收入貢獻明細。

	截至十二月三十一日止年度						截至六月三十日止六個月			
	二零一九年		二零二零年		二零二一年		二零二一年		二零二二年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
	(未經審計)									
新鮮水果.....	8,448,076	96.5	8,329,487	96.4	9,485,163	95.0	5,164,156	96.2	5,449,333	95.1
乾果.....	268,860	3.1	230,603	2.7	303,163	3.0	113,525	2.1	127,110	2.2
其他大生鮮.....	32,890	0.4	76,724	0.9	203,432	2.0	89,469	1.7	154,250	2.7
產品銷售收入.....	<u>8,749,826</u>	<u>100</u>	<u>8,636,814</u>	<u>100</u>	<u>9,991,758</u>	<u>100</u>	<u>5,367,150</u>	<u>100.0</u>	<u>5,730,693</u>	<u>100.0</u>

獨有的四級果品品質分級體系

我們致力於種植、採購及銷售好吃不貴的水果。我們已開發特有的基於口感的水果產品四級果品品質分級體系，即將果品分為招牌、A、B及C級，並將該體系應用於百果園品牌下的門店內。根據各種參數，即四度一味一安全，包括糖酸度、新鮮度、爽脆度、細嫩度、風味、安全性，以及大小、顏色及無缺陷等其他指標，將果品分為上述四個類別。其中：

- **招牌級**：通常為我們獨有的、高質量標準、在上述全部或部分標準上與市場差異化大的果品。
- **A級**：品質高於行業平均水準的若干差異果品；具體而言，該類果品雖達不到招牌級別，但四度一味一安全指標高於行業平均水準。
- **B級**：於市場上同類果品無差異的產品。
- **C級**：仍可食用及綜合品質差於市場平均水準。

在四級品質分級的基礎上，當我們認為個別水果在供應或特殊規格方面極為稀有，且通常供應量有限時，我們可能不時將其識別並分為「稀有」等級。為更好發揮我們在全產業鏈上的影響力，並管理我們供應商的質量，我們努力通過提供各種賦能，尤其是我們的招牌級及A級水果供應商，參與到上游供應鏈中，進一步詳情請參閱下文「一負責任的供應鏈管理賦能可持續發展」。我們的招牌級及A級水果銷售額約佔二零二一年百果園門店門店零售銷售總額約70%。

業 務

我們已建立一套全面的品質標準體系，並每年根據各種因素及預測（包括來年的氣候變化及市場狀況）審查及修正該等品質標準。當我們打算推出新水果品類時，我們亦將不時更新標準。果品品質標準是我們進行品質分級及執行標準化品質控制的基礎，確保我們的產品質量，進而保證我們的聲譽。關於我們品質控制的詳情，請參閱「— 食品安全及品質控制 — 品質控制」一節。

缺少公認品質標準是長久以來國內果農及分銷商難以實現業務規模增長的障礙。我們的水果產品品質分級系統的建立及應用為我們發展特許經營業務模式奠定堅實基礎，該分級體系不僅使我們能從採購以至銷售整個過程中有效評估水果品質，亦使我們能向供應商、加盟商及消費者推銷產品時保持定價的一致性，同時也能使我們向消費者提供一致的消費及品嚐體驗。更重要的是，我們已於中國率先建立了全面、系統的以口感為導向的水果產品四級果品品質分級體系，向消費者傳遞根據客觀品質標準而非個人主觀體驗了解及接納高品質水果產品的溢價價值的理念，並以此建立了進入市場的行業壁壘。通過標準化的水果產品分級體系，可幫助消費者直觀辨別水果的品質差異，從而強化高品質水果的競爭力。

我們目前配送水果以外的多種大生鮮產品。我們相信，我們建立及實施獨有的水果產品四級果品品質分級體系，對我們的水果分銷質量控制至關重要。因此，我們正借鑒水果零售業積累的成功經驗，為大生開鮮發類似的品質分級體系。例如，在我們優農道的技術支持下，我們已開發各種標準維度和標準指標，以確定蔬菜的可口程度，我們計劃構建蔬菜的「三個零、有菜味」的質量標準，代表正宗味道的零化學農藥、零化肥、零添加化學激素。

負責任的供應鏈管理賦能可持續發展

優質及可持續的水果產品供應源於優質及可持續的農業。我們相信，建立一個具有負責任的供應鏈管理能力的生態系統對我們的可持續發展至關重要。為此，我們致力通過積累及改進培育科技來優化供應鏈管理，該等培育科技可賦能我們的產業價值鏈，尤其是該等上游供應商，以一種將傳統及科學知識與最佳水果種植實踐及技術相結合的方式，提高水果產量並降低成本，最後，為更健康的環境作出貢獻。

業 務

憑藉我們累積多年的水果產品標準化果品品質分級體系及廣泛的種植與採後處理農業技術和經驗，我們不時向種植基地提供各類綜合主題的培訓及諮詢服務，涵蓋行業資訊、種植與採後技術、品質標準、品牌建設及市場營銷方方面面。同時，得益於我們垂直整合的產業價值鏈，我們亦輸出度身定制的解決方案，協助匹配對接供應鏈、研發、物流及銷售各類資源，協助各生態圈參與者發揮優勢實現經濟利益最大化。我們根據我提供的技術培訓及服務的類型、範圍及複雜程度收取服務費。除非我們於合作過程中評估及識別任何水果產品在市場上具有獨特競爭力，否則我們通常不要求相關供應商獨家向我們銷售其產品。相反，我們通常可酌情決定優先購買符合我們質量標準的產品。我們相信該等安排可使我們更靈活地選擇可比質量及價格的產品。此外，就在提供培訓及諮詢服務過程中使用及應用的相關技術而言，我們通常不會將相關技術的所有權轉讓予交易對手。我們指定獲准獨家使用相關技術的一方，且該技術僅限於以協議中約定的方式予以使用。未經我們事先批准，交易對手不得披露、轉讓或將技術轉授予其他第三方。可能接觸到我們專有技術或資料的交易對手及／或其僱員通常亦須遵守我們協議中的保密條款。此外，我們提供的該等服務通常按單個項目定制，包括所使用的依賴我們技術的若干生產原材料的配方或規格。我們認為，我們的服務（包括該等服務產生的後續結果）無法輕易被交易對手複製或轉讓予其他第三方。

尤其，我們通過若干專門從事栽培管理或農業技術創新的附屬公司，以領先的農業技術賦能種植基地，其中包括我們的若干供應商。例如，我們的合併附屬公司優果聯是一家種植管理公司，專門從事提供與種植技術、生產及商業化，以及水果產品品牌化及營銷相關的綜合諮詢解決方案。優果聯已形成多項種植技術理論體系，並在長期實踐中得到驗證和累積，可形成高標準園藝管理、土壤改良、栽培制度設計、營養方案設計等解決方案。尤其是，優果聯的全營養管理體系在有機肥料、葉面營養劑及生物刺激素等理論與實踐方面均取得進展，是單一方面的理論所不具備的優勢。我們的另一家附屬公司優農道是一家種植技術公司，該公司獲得日本引進的領先有機農業系統的許可。基於數據累積和作物特性，通過土壤分析和施肥設計，提供精準施肥方案，提高果品質量及產量，降低生產成本。優農道目前已就優化土壤和肥料與多家農業基地展開合作種植試驗。

業 務

目前，我們向供應鏈賦能的成功農業技術示例包括：

- **紅芭蕾草莓：**我們戰略性地專注於探索草莓的種植、採後以及冷鏈物流技術，我們為我們的供應商提供種植優等草莓的全面技術支持，包括土壤改良、肥料研發及其他營養液配方，並且有先進的植保方案把控農殘、以及領先的採後技術規範控制採摘標準和採後保鮮，通過科學化規範化操作實現對草莓品質和產量的全程監控。該供應商是我們紅芭蕾草莓的主要供應商，該種草莓可達到紅芭蕾的標準，與我們的B級草莓相比，其於口感、糖度值及外觀上更加上乘。二零一九年我們將招牌級紅顏草莓成功打造為紅芭蕾草莓品牌，深受消費者喜愛，同期紅芭蕾草莓的門店零售銷售額從二零一九年的人民幣143百萬元增至二零二一年的人人民幣231百萬元，複合年增長率達27.1%。零售價比我們的B級草莓零售價高出約一倍，損耗率遠低於市場平均水平。
- **良枝蘋果：**得益於高有機含量及高營養價值的良枝蘋果的開發，優果聯已開發包括土壤改良、營養管理改善、種植及植保方案在內的解決方案。二零一七年，我們首次將良枝蘋果推向市場，截至最後實際可行日期已有40個合作種植基地採用該技術方案種植良枝蘋果。我們將該技術從山東延伸至陝甘地區。該產品的門店零售銷售額由二零一九年的人民幣12百萬元增至二零二一年的人人民幣37百萬元，複合年增長率為75.6%。二零二一年，良枝蘋果的零售價普遍為我們B級蘋果零售價的兩倍。
- **彌宗彌猴桃：**我們派遣技術團隊深入彌猴桃產業鏈，進行區域實驗，選擇具備商業化潛力的品種。通過優果聯，我們與供應商合作將量身定制解決方案應用於彌猴桃果園。我們就定量施用定制配方有機肥提供指導，改良土壤及果園生態；同時推行科學的標準化種植、植保及營養管理方法。我們每年會在各產區巡回進行五次技術培訓，並在種植及採摘全週期的關鍵技術節點及時給予詳盡的技術指導。我們的區域經理對彌猴桃各產區進行一對一定期巡園、嚴格考評果園生產標準，同時技術指導員推行技術方案，落實關鍵技術節點。該供應商是我們彌宗彌猴桃的主要供應商，該種彌猴桃可達到彌宗類的標準，與我們的B級彌猴桃相比，其於口感、糖度值及外觀上更加上乘。自二零一七年推出彌宗彌猴桃品牌以來，同期彌宗彌猴桃的門店零售銷售額由人民幣21百萬元增至人民幣36百萬元，複合年增長率達30.9%，二零二一年彌宗彌猴桃的零售價比我們的B級彌猴桃零售價普遍高出30%。

業 務

- **房山菠菜種植試驗：**二零二零年，北京房山地區的部分種植基地以優農道的生物農業(或BLOF)種植技術對菠菜進行種植試驗，試驗結果顯示採用BLOF技術種植的菠菜在產量、口感、抗病蟲害等方面均比對照組有明顯提升，進而證明具有較好的經濟收益。
- **與肥料生產企業合作研發：**優農道與國內多家肥料生產企業建立了研發合作，提供基於BLOF技術的詳盡工藝要求和基礎配方，主要重點研發生產出優質堆肥、氨基酸肥、礦物肥等。根據相關合作協議，肥料生產企業通常採用我們提供的技術並按照我們指定的技術規範生產化肥料。為確保開發中的肥料產品的質量，我們通常指定要使用的原材料。我們在合作協議中規定了我們會向肥料生產企業採購的最終產品應滿足的詳細質量標準。我們一般有權在產品開發和生產過程中進行質量檢驗。肥料生產企業一般負責與產品開發及生產有關的成本及費用，而我們將在購買符合我們質量標準的相關產品時向肥料生產企業支付產品加工費。我們通常不會將我們擁有的任何核心技術的所有權轉讓給肥料生產企業，並且肥料生產企業也不得在未經我們同意的情況下向任何第三方披露該等技術和我們的其他商業機密。部分產品已投放市場應用並得到種植戶好評。

我們向全國68家供應商提供多個種類的農業技術相關服務，覆蓋蘋果、梨、獼猴桃、草莓及西瓜等不同水果，以提高其產品品質、提升口感、降低損耗、增加經濟效益。二零二一年，向所有該等供應商作出的採購金額佔我們水果總採購額約30.3%。該等供應商中，60家為我們的招牌級及A級水果供應商。我們根據我們提供的技術培訓及服務的類型、範圍和複雜程度收取服務費。例如，土樣分析檢測服務一般較為簡單，服務費主要按檢測實驗次數釐定。有關年度培訓服務的服務費可能有所不同並按個別培訓基準釐定，受培訓材料的複雜程度、涵蓋的科目和參與人數等因素的影響。另一方面，根據若干諮詢服務安排，我們協助供應商研究相關農業技術並在其種植基地應用。我們通常就此類服務收取固定年費。

在該等68家供應商中，3家為我們的附屬公司，8家為我們的聯營公司，1家入賬為以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產，其餘為獨立第三方。此外，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期期間，該等68家供應商中的9家供應商已與我們訂立保理安排。截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日以及二零二二年六月三十日，應收該等供應商的保理總額分別為人民幣132.0百萬元、人民幣70.6百萬元、人民幣14.6百萬元及人民幣18.1百萬元。除上述交易外，該等供應商

業 務

與我們或我們的附屬公司、股東、董事或高級管理層或彼等各自的任何聯繫人並無任何過往或現時的關係，包括但不限於業務、僱傭、親屬、融資、信託或其他方面的關係。此外，儘管服務由我們提供，根據採購協議向該等供應商提供的條款及條件與其他獨立第三方供應商提供的條款及條件基本相同。

我們需要投入大量時間及精力形成系統性運作的可持續供應鏈。我們相信，我們積累的技術創新和專有技術對我們的整個生態系統有利，並取得更明顯的進步，包括使果農能夠以更具成本效益的方式實現高質量水果的規模化生產。

除各種農業技術外，我們亦利用我們積累的強大信息技術能力及成熟的產業信息平台赋能我們的供應商，這不僅精簡了我們配送中心及零售門店的信息，亦建立我們與供應商之間的連接，使得信息得以交換。我們的產業信息平台通過提供有關其產品的銷量、質量及市場需求的反饋，使參與的供應商受益，該等信息對於種植基地及果農改進及計劃未來的運營具有重要價值。截至最後實際可行日期，我們絕大部分零售業務的供應商均已連接到我們的智能供應商管理系統。

最後，我們不時物色具有增長潛力的行業參與者，並通過資本赋能，以合資及參股等形式與數十個種植基地及農業科技公司建立戰略合作關係，以對全產業鏈的優質資源發揮我們的影響力。資本投入一方面助力我們的合作夥伴強化自身業務；另一方面使我們能夠通過戰略協議掌控優質資源，保障優質貨源的穩定，同時，基於我們採購端嚴格的果品品質分級和定價體系，我們能給予優質果品充分的溢價，吸引更多的優質供應商加入到我們的系統，以支持我們的可持續性發展。

戰略投資及合作夥伴關係

在我們通過資本赋能對產業價值鏈施加影響的戰略驅動下，截至最後實際可行日期，我們已對38家公司進行直接投資，該等公司為我們認為品質具有競爭力，且於市場上具有稀缺性的水果供應商，或專門從事農業技術及種植管理的公司。

我們的初始投資協議通常涵蓋了有關企業管治及管理事宜的一般條款及條件。截至最後實際可行日期，按投資的不同類型劃分，該等投資可進一步分為：

- 16家為我們目前的合併附屬公司，包括7家水果供應商、3家生鮮供應商、2家果製品加工廠和4家農業科技公司（包括優農道）。其中七項直接投資乃於往績記錄期間及直至最後實際可行日期作出。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們就該等投資支付的總投資成本約為人民幣355.9百萬元，其中約人民幣310.0百萬元用於收購海陽津成泰及優果聯。目前，八家為全資附屬公司，而我們目前於餘下六家附屬公司的股權介乎51%至100%。就並非由我們全資擁有的附屬公司而言，我

業 務

們一般擬獲得該等公司業務運營的控制權。我們通常有權委任被投資公司董事會的大多數成員，並積極參與其業務運營的管理。鑒於我們擁有多數所有權，我們通常獲得該等公司重大事件的多數表決權。當對手方股東有意出售其於相關公司的股份時，我們通常亦擁有優先購買權。

- 12家為我們目前的聯營公司，包括10家水果供應商和2家農業科技公司。其中九項直接投資乃於往績記錄期間及直至最後實際可行日期作出。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們就該等投資支付的總投資成本約為人民幣75.9百萬元。我們目前於該等聯營公司的股權介乎7%至45%。根據投資協議，我們通常有權委任至少一名聯營公司董事。此外，根據該等聯營公司各自的公司章程規定，併購、修改章程、終止經營及分配利潤等任何重大事項應當自代表多數表決權的股東獲取批准。當對手方股東有意出售其於相關公司的股份時，我們通常亦擁有優先購買權。

- 九家為以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的被投資公司，包括七家水果供應商和兩家農業科技公司。其中六項直接投資乃於往績記錄期間及直至最後實際可行日期作出。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們就該等投資支付的總投資成本約為人民幣16.2百萬元。我們目前於該等被投資公司的股權最多為27%。我們通常不會積極參與該等公司的日常運營，但作為少數股東，我們享有一般權利（如獲取信息的權利）。

- 投資一家專門生產酸奶產品的乳製品公司，該投資入賬為以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產。該項投資乃於往績記錄期間作出。

總投資成本為人民幣20.0百萬元，且我們目前於該公司的股權為1.18%。我們不時考慮進行交叉促銷及交叉銷售合作，以探索食品行業的潛在機會。我們擬利用該項投資，擴大可充分發揮我們於水果供應方面競爭優勢的產品供應。

鑒於我們絕大部分標的公司運營規模通常較小及／或處於初創階段，故針對單筆交易的初始資本投資一般不大。我們於資本賦能過程中採取審慎態度，通常於初始階段進行少數股權投資。我們會定期評估該等公司的增長情況，並決定增加我們的投資，以增強我們對其業務發展的影響力。

業 務

產品品牌

對上游供應鏈施加控制，儲備優質產品品牌，既是我們的競爭優勢，也是我們賴以長期發展的戰略。截至最後實際可行日期，通過有機開發及與相關供應商的密切合作，我們已成功將我們於中國獨家分銷的招牌和A級品類的31個自有產品品牌推向市場。該等31個產品品牌涵蓋20種水果類型，包括蘋果、草莓、榴蓮、葡萄、蜜瓜、西梅等。截至最後實際可行日期我們於中國共註冊了211個商標作為我們的水果品牌名稱，例如草莓品牌「紅芭蕾」及榴蓮品牌「大芭貓山王」。我們當前正進行註冊額外45個品牌名稱。我們僅在最優質產品上使用該等自有品牌名稱，這使我們有別於市場其他競爭對手，並進一步增強我們的品牌識別度和知名度。



亞克西梅



大芭貓山王



紅芭蕾草莓



獼宗獼猴桃



良枝蘋果



香風翡翠青提

業 務

下表進一步載列31個我們招牌及A級品類自有產品品牌的若干資料。

產品品牌	水果類型	平均售價 (人民幣元/ 每公斤) ⁽¹⁾⁽²⁾
亞克(西梅)	西梅	27
北美之戀(櫻桃李)	李子	94
吸個(椰子)	椰子	36
大芭(貓山王榴蓮)	榴蓮	103
奶皇(杏)	杏	43
小太陽(金桔)	金桔	48
小鮮紫(百香果)	百香果	29
慕美人(葡萄)	葡萄	43
晚三月(水蜜桃)	水蜜桃	18
水風鈴(蓮霧)	蓮霧	37
火虹(柿)	柿子	13
爽不讓(冬棗)	冬棗	23
牛頓(蘋果)	蘋果	13
彌宗(綠果)	獼猴桃	13
玉俏(紅美人)	柑橘	41
王品(山地橙)	橙子	11
紅芭蕾(草莓)	草莓	55
紙虎金(瓜)	西瓜	10
良枝(蘋果)	蘋果	14
蜜凰(冰糖梨)	梨	20
遇金香(榴蓮)	榴蓮	56
金花瓣(菠蘿蜜)	菠蘿蜜	19
冰川脆蜜瓜(蜜瓜)	蜜瓜	9
香風(翡翠青提)	葡萄	57
黑藤(巨峰)	葡萄	23
大粉(火龍果)	火龍果	11
不失李(李子)	李子	15
花凰(金鳳梨)	梨	16
軟香玉(蜜瓜)	蜜瓜	13
雪紗(桔柚)	橙子	13
一品官(燕窩果)	火龍果	95

附註：

- (1) 基於截至二零二一年十二月三十一日止三個年度通過主要銷售渠道(不包括線上渠道)設定的平均售價。鑒於水果產品的售價或會受重大季節性波動影響，故未考慮截至二零二二年六月三十日止六個月的售價。
- (2) 僅供說明用途。各水果產品的售價於全年內波動，且由於區域市場的供需變化，於不同季節的價格差異可能較大。

業 務

鑒於我們提供的產品範圍廣泛且種類多樣，截至最後實際可行日期，就所有大生鮮的品牌，我們已註冊一個商標，即「熊貓大鮮」。



雞蛋



鮮蔬



鮮肉



牛奶



大米



豬肉大蔥包

定價

我們相信，我們於中國的行業領先地位以及我們的品牌知名度及產品品質為我們提供強大的定價能力。

我們一般考慮多項因素來釐定我們向消費者出售的水果價格，包括有關採購及倉儲成本，市場需求及主要競爭對手設定的價格。在對具體品類水果定價時，我們通常考慮以下因素：

- 針對我們目標市場供需關係和目標客群購買力的調研分析；
- 我們的歷史銷售表現；
- 採購成本，包括相關的物流倉儲成本；
- 預期的盈利；及
- 我們的競爭對手及市場可比產品的定價。

我們憑藉標準化的果品品質分級體系，能基於不同水果品質分級制定不同價格。該定價策略令我們能夠促使每類果品價值最大化，達到優質優價，同時滿足具有不同購買力的消費者的需求。此外，基於新鮮水果的性質，其價格一般因品質變化及季節

業 務

性供應等因素而頻繁波動。因此，我們的運營及採購部門每星期進行動態價格審查，並調整為加盟商設定的價格。我們通過統一的門店採購平台向加盟商發出每一類果品的定價表。就某一類果品而言，為加盟商設定的價格可能會有些許差異，主要是考慮了從水果產地運輸到門店所在城市的物流成本，以及各區域市場的競爭程度。具體而言，對於相同質量的特定產品，我們通常會在考慮到有關區域市場的購買力、競爭格局和運營成本後，在低線城市設定與較發達地區相比相對較低的建議零售價。此外，通過線上和線下渠道銷售的相同質量的特定產品的建議零售價通常具有可比性，以盡量減少線上和線下銷售之間的價格競爭。然而，我們採取產品差異化策略，開發不同的包裝或規格，以吸引線上和線下渠道的多元化消費者。

就零售門店的銷售而言，我們通常遵循越優質的果品溢價越高的原則就每種水果設定建議零售價及最高零售價。我們的加盟商可根據建議價格調整其售價（但不得超過最高零售價）。我們已利用數據分析推出我們的智能定價系統，以學習就各類產品制定最佳定價策略並向加盟門店提供有關定價的更好建議。

同樣地，鑒於蔬菜及鮮肉等大生鮮屬非標品，我們通常根據其品質水平對產品進行定價。對於屬標品的大生鮮，如預包裝的糧油及乳製品等，我們通常採用成本加成的方法來設定零售價。在制定定價策略時，我們亦將參考市場上具有類似質量水平的可資比較產品。我們目前在選定的地區分銷大生鮮，且我們對該等產品採取統一的定價策略。

季節性

部分水果一年四季均有售，而部分水果僅在當季的幾個月甚至幾個星期內有售。通常來說夏季的銷售情況較好。然而，季節性因素對我們的運營及財務業績的影響並不重大。由於我們出售的水果種類繁多，通過果品組合的動態調整，我們預計銷售不會由於任何特定水果的季節性而出現重大波動。我們大生鮮的供應一般不會出現明顯的季節性波動。

業 務

線上線下一體化及店倉一體化的水果專營零售經營商

線上線下一體化戰略

憑藉我們在水果零售行業探索20多年的經驗，我們相信線上線下一體化及店倉一體化是最適合水果專營零售行業的模式。一方面利用廣泛的、貼近社區的小型門店網絡靠近消費者，滿足社區居民個性化消費需求，店內果品陳列和面銷具有重大的附加值，同時又利用電子商務線上下單便捷、消費者觸達廣泛的優勢，進一步吸引客戶到店或直接進行線上消費。另一方面，利用店倉一體化的模式可提高物流效率、降低物流成本，進而實現高週轉、低耗損率。此外，我們也正在升級會員運營、客戶服務、內部IT基礎架構支持以進一步提升線上線下一體化及店倉一體化的特色。

我們已建立多個自營線上渠道，包括百果園手機APP、百果園微信小程序，以及天貓、京東等主流電商平台，以及抖音等流行社交商務平台的網店。此外，我們亦與第三方外賣平台合作，如美團、口碑及餓了麼。

完善的線下門店網絡及多個線上渠道使我們能夠部署「線上做寬、線下做專」的商業模式。線下門店專注於水果與果製品業務及線上展示及推廣大生鮮。通過我們的手機APP及微信小程序線上購買新鮮水果的消費者可享受靈活的送貨選擇，包括及時達或次日達。在任何一種選擇下，消費者均可進一步選擇在指定的門店提貨或要求送貨上門。通過第三方平台線上購買新鮮水果將由該類平台的配送團隊完成送貨，其中大部分為即時送貨。另一方面，由於大生鮮的採購更類似於計劃採購，我們採用可以通過次日達配送的線上預訂模式，消費者可選擇在指定的零售門店提貨或要求送貨上門。該種方式為消費者提供便利，使我們可評估需求，並根據收到的訂單作出採購及物流安排。通過次日達實現的線上預訂模式亦將大生鮮的店內庫存降至最低。另一方面，門店提貨服務可進一步為線下門店導流客戶，通過增加門店水果銷售而來帶動總銷量增加。

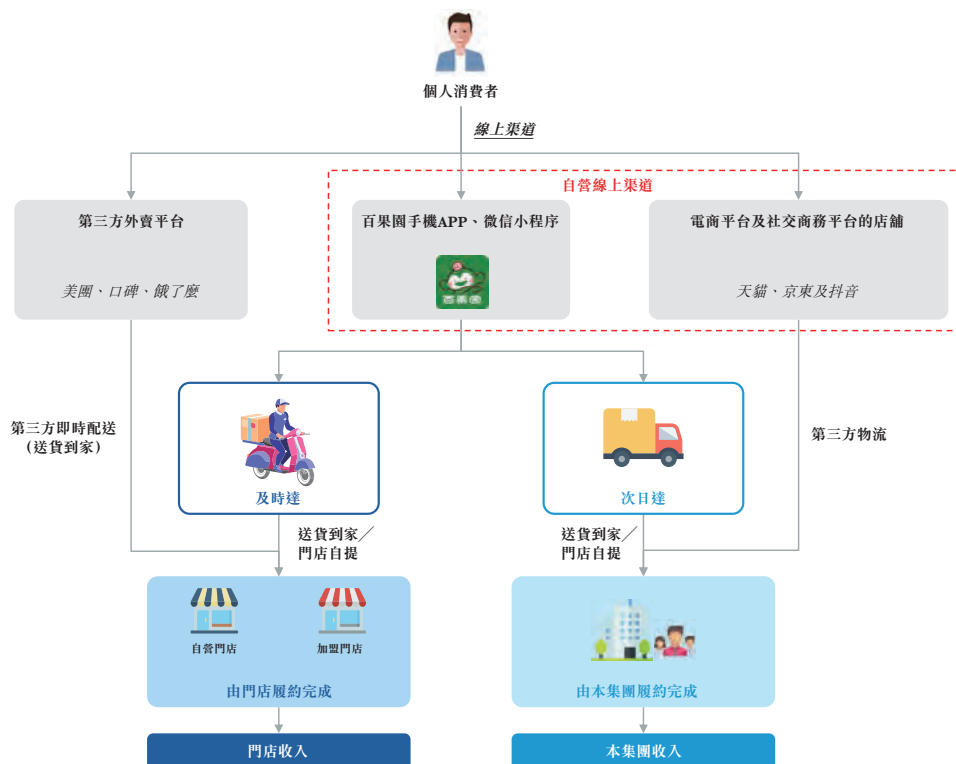
業 務

通過我們的手機APP及微信小程序的次日達完成的線上訂單的銷售額，以及通過第三方電商及社交商務平台的線上訂單獲得的銷售額計入我們的收入，乃由於該等訂單由我們處理及履約完成。通過我們的手機APP及微信小程序的即時送貨完成的線上訂單的銷售額，以及通過第三方外賣平台線上訂單獲得的銷售額為處理及履約完成訂單的相關門店的銷售收入。

例如，倘客戶在線下單：

- 透過第三方餐飲外賣平台下單，該等訂單由相關零售門店配送，而該等線上訂單產生的銷售額計入該門店的收入；
- 透過我們的手機APP及微信小程序下單，並要求即時交貨，該等訂單由相關零售門店配送，而該等線上訂單產生的銷售額計入該門店的收入；
- 透過我們的手機APP及微信小程序下單，並要求次日送達，該等訂單由我們配送，而該等線上訂單產生的銷售額計入我們的收入；及
- 透過我們的自營線上渠道（我們的手機APP及微信小程序除外）下單，該等訂單由我們配送，而該等線上訂單產生的銷售額計入我們的收入。

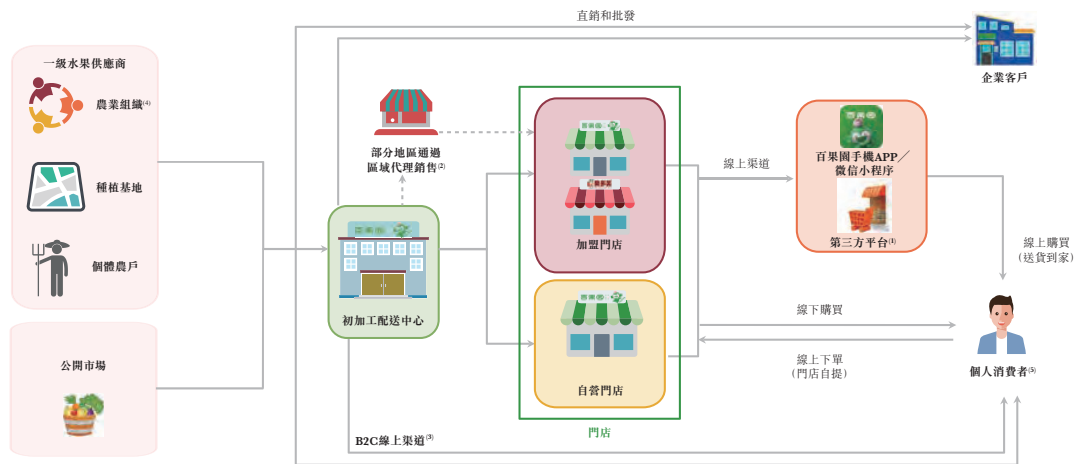
下圖展示目前我們線上渠道的主要組成部分。



業 務

我們的分銷渠道

下圖展示我們的主要分銷渠道。



附註：

- (1) 包括我們合作的第三方外賣平台（如美團、口碑及餓了麼）。
- (2) 區域代理目前覆蓋地區有合肥、青島、太原、徐州、南寧、汕頭、西安、福州、濟南、宜昌、石家莊、昆明及長沙。
- (3) 包括我們在主流電商平台（如天貓、京東）及社交商務平台（如抖音）的門店。
- (4) 由屬於該組織的成員並生產特定商品的個體農戶或種植基地組織的、服務並代表該等個體農戶或種植基地的農產品合作聯盟。
- (5) 倘個人消費者自我們的自營門店進行採購或從我們配送的線上渠道下訂單，則為我們的直接客戶。

分銷網絡概覽

我們已建立線上線下一體化及店倉一體化的水果專營加盟模式。我們主要通過線下門店網絡（包括通過我們管理或通過委託管理的加盟門店及自營零售門店）銷售水果，亦通過我們的百果園手機APP、百果園微信小程序、主流電商平台及社交商務平台門店等線上渠道或通過我們合作的第三方外賣平台進行分銷。我們亦向若干大客戶（如有餐飲需求的企業、餐廳及高鐵公司）進行直銷。此外，我們現時也有少量果品批發業務。

業 務

下表載列我們各種分銷渠道的直接收入來源及各收入來源的收入項目。

直接收入來源	區域代理		我們管理的 加盟門店	直銷	自營門店	線上渠道	其他
	區域代理	委託管理的 加盟門店	我們管理的 加盟門店	企業及 批發客戶	終端客戶	終端客戶	終端客戶 (付費會員)
收入項目							
水果及其他食品銷售	√	— ⁽¹⁾	√	√	√	√	—
特許權使用費收入	√	√	√	—	—	—	—
特許經營收入	√	√	√	—	—	—	—
會員收入及其他	—	—	—	—	—	—	√

附註：

- (1) 於往績記錄期間並不重大的金額。我們通常不會向委託管理的加盟門店銷售水果及其他食品。

有關我們於往績記錄期間的收入明細，請參閱「財務資料」一節。

下表載列按我們的分銷渠道劃分的產品銷售收入。

	截至十二月三十一日止年度						截至六月三十日止六個月			
	二零一九年		二零二零年		二零二一年		二零二一年		二零二二年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元 (未經審計)	%	人民幣千元	%
加盟門店										
我們管理的										
加盟門店	7,686,867	87.9	7,302,861	84.5	8,125,229	81.3	4,356,213	81.2	4,601,710	80.3
其他 ⁽¹⁾	13,307	0.1	6,238	0.1	1,832	0.0	509	0.0	1,068	0.0
	<u>7,700,174</u>	<u>88.0</u>	<u>7,309,099</u>	<u>84.6</u>	<u>8,127,061</u>	<u>81.3</u>	<u>4,356,722</u>	<u>81.2</u>	<u>4,602,778</u>	<u>80.3</u>
自營門店	36,587	0.4	39,210	0.5	48,296	0.5	23,783	0.4	31,693	0.6
其他										
區域代理 ⁽²⁾	455,887	5.2	493,562	5.7	968,022	9.7	496,341	9.2	563,694	9.8
直銷	524,289	6.0	515,526	6.0	522,750	5.3	336,687	6.3	406,982	7.1
線上渠道	32,889	0.4	279,417	3.2	325,629	3.2	153,626	2.9	125,546	2.2
	<u>1,049,652</u>	<u>12.0</u>	<u>1,327,715</u>	<u>15.4</u>	<u>1,864,697</u>	<u>18.7</u>	<u>1,010,437</u>	<u>18.8</u>	<u>1,127,915</u>	<u>19.7</u>
總計	<u>8,749,826</u>	<u>100.0</u>	<u>8,636,814</u>	<u>100.0</u>	<u>9,991,758</u>	<u>100.0</u>	<u>5,367,159</u>	<u>100.0</u>	<u>5,730,693</u>	<u>100.0</u>

附註：

- (1) 指向委託管理的加盟門店銷售若干商品而產生的收入。我們通常不向委託管理的加盟門店銷售水果及其他產品。
- (2) 指向區域代理銷售產品的收入。

業 務

渠道品牌

我們採用多品牌策略吸引不同人群的消費者並迅速佔領市場份額。多品牌亦使我們能通過採用更廣的價格範圍有效滲透至本地市場。個別渠道品牌的所有加盟門店在我們統一的特許經營管理制度下運營。

目前，全國範圍的零售門店主要以「百果園」及「果多美」兩個渠道品牌進行運營。百果園是我們自主開發的專有渠道品牌，主要面向中高端市場，為有一定消費能力的消費者提供高品質果品。截至最後實際可行日期，百果園品牌下共有5,519家加盟門店及10家自營門店，遍佈全國。果多美是我們於二零一七年年底通過商標轉讓獲得的一項商標，並以此打造的一個區域性渠道品牌。果多美主要面向大眾市場，提供性價比高的果品。截至最後實際可行日期，果多美品牌下共有105家加盟門店及兩家自營門店，主要分佈在北京。根據其銷售產品和客群定位不同，通常百果園門店為面積較小約50平方米的社區店，而果多美通常為坐落於消費者流量高（例如交通樞紐和商業區）的面積相對較大約150平方米的門店。

截至最後實際可行日期，我們的其他渠道品牌下亦有7家自營門店。我們已儲備並將繼續物色更多具有增長潛力的區域性渠道品牌，並將不時與該等目標品牌建立戰略合作夥伴關係或對其進行投資。

下表載列所示日期我們各品牌渠道覆蓋門店總數。

	截至十二月三十一日						截至六月三十日			
	二零一九年		二零二零年		二零二一年		二零二一年		二零二二年	
	門店數量	%	門店數量	%	門店數量	%	門店數量	%	門店數量	%
百果園加盟門店..	4,210	97.8	4,646	97.7	5,134	97.8	4,830	97.8	5,334	97.9
百果園自營門店..	3	0.1	4	0.1	6	0.1	6	0.1	7	0.1
果多美加盟門店..	92	2.1	102	2.1	100	1.9	95	1.9	101	1.9
果多美自營門店..	2	0.0	2	0.0	2	0.1	2	0.1	2	0.0
其他渠道品牌										
自營門店.....	-	-	3	0.1	7	0.1	4	0.1	7	0.1
總計	<u>4,307</u>	<u>100.0</u>	<u>4,757</u>	<u>100.0</u>	<u>5,249</u>	<u>100.0</u>	<u>4,937</u>	<u>100.0</u>	<u>5,451</u>	<u>100.0</u>

業 務

線下零售門店網絡

我們已建成廣泛的全國性線下零售門店網絡，由我們的自營門店、由加盟商運營並由我們管理的加盟門店（「我們管理的加盟門店」）、及由加盟商運營並由指定區域的區域代理管理的加盟門店（「委託管理的加盟門店」）共同構成。在我們委聘區域代理的指定區域內，概無由我們管理的加盟門店，亦無我們的自營門店。

於最後實際可行日期，我們的線下門店網絡共有5,643家門店，遍佈中國22個省市的140多個城市。其中，5,624家為加盟門店，其餘19家為自營門店。所有加盟門店中，4,575家為由我們管理的加盟門店，1,049家為委託管理的加盟門店。

下表載列所示日期加盟門店及自營門店的總數。

	截至十二月三十一日						截至六月三十日			
	二零一九年		二零二零年		二零二一年		二零二一年		二零二二年	
	門店數量	%	門店數量	%	門店數量	%	門店數量	%	門店數量	%
加盟門店										
我們管理的加盟門店	3,700	85.9	3,892	81.8	4,254	81.0	4,018	81.4	4,454	81.7
其他	602	14.0	856	18.0	980	18.7	907	18.4	981	18.0
小計	4,302	99.9	4,748	99.8	5,234	99.7	4,925	99.8	5,435	99.7
自營門店.....	5	0.1	9	0.2	15	0.3	12	0.2	16	0.3
總計	<u>4,307</u>	<u>100.0</u>	<u>4,757</u>	<u>100.0</u>	<u>5,249</u>	<u>100.0</u>	<u>4,937</u>	<u>100.0</u>	<u>5,451</u>	<u>100.0</u>

下表載列所示期間加盟門店及自營門店的产品銷售收入貢獻。

	截至十二月三十一日						截至六月三十日			
	二零一九年		二零二零年		二零二一年		二零二一年		二零二二年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
加盟門店										
我們管理的加盟門店	7,686,867	99.4	7,302,861	99.4	8,125,229	99.4	4,356,213	99.4	4,601,710	99.3
其他 ⁽¹⁾	13,307	0.1	6,238	0.1	1,832	0.0	509	0.0	1,068	0.0
小計	7,700,174	99.5	7,309,099	99.5	8,127,061	99.4	4,356,722	99.4	4,602,778	99.3
自營門店.....	36,587	0.5	39,210	0.5	48,296	0.6	23,783	0.6	31,693	0.7
總計	<u>7,736,761</u>	<u>100.0</u>	<u>7,348,309</u>	<u>100.0</u>	<u>8,175,357</u>	<u>100.0</u>	<u>4,380,505</u>	<u>100.0</u>	<u>4,634,471</u>	<u>100.0</u>

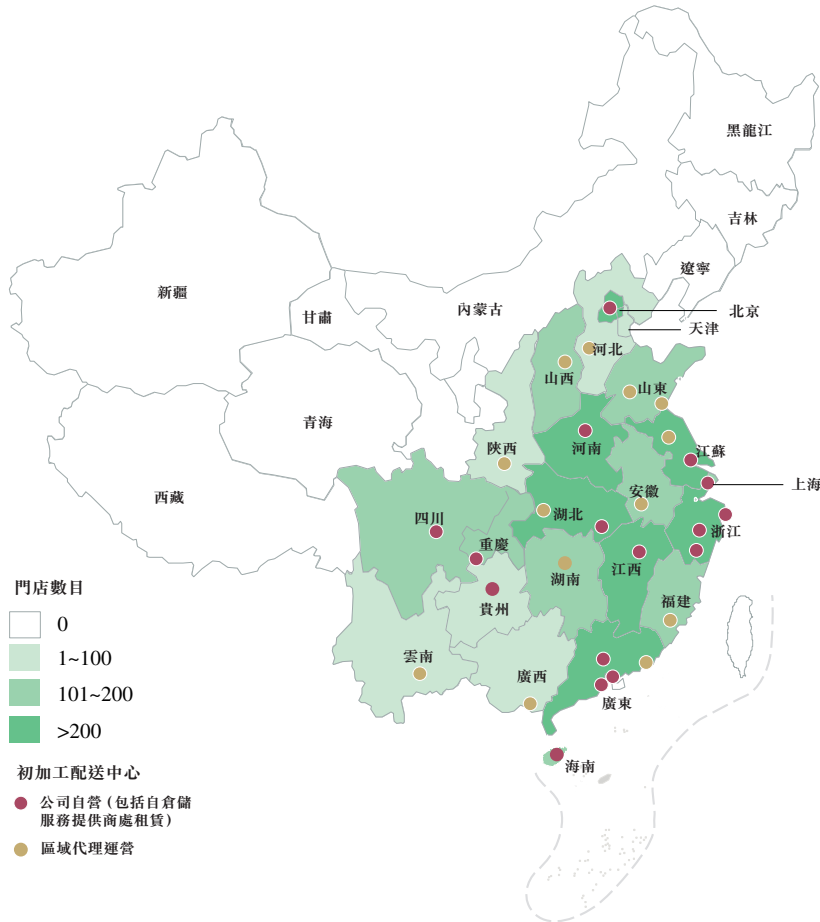
(未經審計)

業 務

附註：

- (1) 指通過向委託管理的加盟門店銷售若干商品而錄得該等委託管理的加盟門店產生的收入。我們通常不向委託管理的加盟門店銷售水果及其他產品。

以下地圖顯示截至最後實際可行日期我們在中國的零售門店網絡及初加工配送中心。



我們已建立一個在我們強大而統一管理下的龐大的全國性零售網絡，我們制定詳細而全面的特許經營操作手冊，並要求全部門店加以遵守執行。我們高效的特許經營管理系統使我們能吸引並挽留加盟商及迅速發展，同時使我們能主動監督及指導管理加盟門店日常運營的關鍵方面，以確保彼等嚴格遵守我們的零售政策及運營程式。該商業模式為我們快速穩定的零售網絡增長提供有力的支持。

業 務

線下門店網絡的地理覆蓋範圍及滲透程度已經並將繼續影響我們的運營表現及財務業績。例如，位於較發達城市的門店通常錄得較高的日均銷售額，主要由於當地居民購買力較強、送貨服務較先進，以及在該等地區的品牌知名度較高。我們擬繼續滲透一二線城市，同時於更多低線城市開拓市場機會。

為獲取先進的國際零售及特許經營經驗及專業知識，我們於二零一八年聘請一家聞名的日本諮詢公司為我們進行觀察研究，並協助我們探索提高我們特許經營管理的系統化程度及效率，以及強化我們門店標準化運營的方案。

門店網絡規劃及管理

我們已建立專門團隊負責規劃及管理我們的零售門店網絡。每年年底，我們的管理層及加盟拓展部門會根據我們的次年年度運營目標建立新門店開業時間表，在正常運營過程中會對年度運營目標進行審核。

我們在選擇城市進行店舖網絡擴展時遵循嚴格的方法。在確定我們預期進入的地區時，我們評估許多因素，包括目標城市的當地經濟、城市化水準及人口、購買力、我們設施及物流能力的覆蓋範圍以及合資格加盟商的可選性及潛在發展。我們的全國門店網絡已覆蓋超過140座城市，我們的門店戰略性地分佈在我們於中國的初加工配送中心的服務輻射範圍內，並繼續滲透至周邊低線城市。

在每個城市，我們旨在將門店定位在靠近消費者流量充裕的居民區或商業區等理想地點，其有助於增加消費者的購物便利性並提高門店及產品的知名度。我們會針對目標位置進行全面的調查及分析，包括現場實地考察及消費者流量統計。我們亦將針對目標位置進行可行性研究，其中包括消費者流量、消費模式、競爭水準以及預期的收入及利潤水準。由加盟商自身提供或在我們的協助下物色及尋找的新門店位置的最終決定應提交予我們並由我們逐案審核，位置評估通過後方可進行開店。我們通過收集及分析門店業績、地理條件及其他業務情報等有關資料，利用升級的數據分析技術協助我們做出決策。

我們通常要求所有門店，不論是加盟門店或自營門店，均採用統一的設計特徵，包括店面、室內裝飾及產品展示。我們相信，統一的門店設計可增強我們的品牌知名度、提高門店擴張的效率並降低假冒門店的風險。我們的門店空間設計充滿裝飾細節，營造出一種「果園」感以增強對水果可口程度的感知。此外，為深化線上線下一體化戰略的實施，我們不斷升級門店，改善室內設計，增加冷藏設施及水果加工設備。

業 務

除了積極開拓新市場之外，我們亦高度重視在已進入城市進行進一步滲透以增加我們的市場份額。我們相信得益於我們的滲透策略，「百果園」品牌知名度能得以迅速提升，而知名度可有效提高我們於相關地區新開門店在開業初期之業績。於往績記錄期間，我們在任一特定城市的整體門店銷售總額保持上升趨勢，意味著我們在該等地區仍有大量增長潛力。我們的管理層會持續觀察和評估門店表現和區域市場飽和程度，審慎地控制零售門店的滲透速度。

我們根據市場分析及商業考慮因素確定不同地區門店間的距離，以最大程度地減少門店間的競爭。原則上同一商圈內兩家門店最小距離至少為500米，但我們會根據附近消費者流量、市場需求等因素在選址時具體評估和判斷。為滿足在若干地區對我們產品的高需求，可能會在現有門店附近設立新的門店。

加盟門店

我們主要通過自行招募的或通過區域代理引薦的加盟商經營的加盟門店實現業務增長。我們認為，水果為非標準化的快消品，其銷售需要快速根據供應及市場需求變更及時調整銷售計劃，而特許經營業務模式下的加盟商是各加盟門店的擁有者及決策者。因此，該模式在決策制定和執行方面更為高效。此外，特許經營業務模式提供一種輕資產及高成本效益的方法，可在短時間內快速擴展我們的地理覆蓋範圍，從而為我們的收入、市場份額及品牌知名度的提高作出重大貢獻。與通過僅以工資收入作為其激勵的員工來發展業務的模式相比，特許經營業務模式的基於毛利的激勵機制為加盟商提供更大的激勵及將其利益更好與我們的利益相關聯。特許經營業務模式在中國零售行業較為常見。概無加盟商為我們的委託人或代理人。此外，我們已於二零一八年開始與區域代理合作，其主要合同義務之一是在特定地區為我們物色並引薦合適的加盟商人選，經我們審核及批准後我們可能會與該等人選簽訂特許經營協議，關於我們與區域代理的具體安排，請參閱下文「— 區域代理」一節。

業 務

下表載列加盟門店於往績記錄期間的數量變動。

	截至十二月三十一日止年度			截至
	二零一九年	二零二零年	二零二一年	二零二二年 六月三十日 止六個月
年初	3,540	4,302	4,748	5,234
新增	928	695	865	431
關閉	(166)	(249)	(379)	(230)
淨增加	762	446	486	201
年末	4,302	4,748	5,234	5,435

於往績記錄期間，加盟門店數目的淨增長整體有所下降，主要是由於COVID-19疫情影響了全國現有加盟門店的運營。另一方面，區域旅行限制及其他抗疫政策總體上限制現有及潛在加盟商開展業務拓展活動以開設新店。於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月，我們分別關閉166家、249家、379家及230家加盟門店，主要由於市政建設及抗疫限制措施導致當地商業區的改造及重新規劃，以及業主終止或不同意續訂租賃協議等其他個人原因，其中包括(i)相關業主對該物業有其他個人計劃，或(ii)相關業主要求上調租金，但並未達成一致。此外，由於相關加盟商認為門店的業績不盡如人意，因此關閉了少量門店。據我們所知及根據我們與相關加盟商的溝通，於往績記錄期間，約48%的加盟門店關閉是由於業主因不同原因終止租約所致，以及約14%的加盟門店關閉是由於加盟商認為門店業績不佳所致。剩餘的38%主要是由於當地商業區翻新及重新區劃以及其他各種個人原因導致加盟商決定停止運營，如個人業務追求變動等。

截至最後實際可行日期，我們的線下門店網絡合共擁有5,643家門店，分佈在中國22個省市的140多個城市，其中5,624家為加盟門店。我們的加盟商負責為其各自的加盟門店訂立租賃協議。我們於門店選址評估獲通過後批准開店。我們審查加盟商提供的適用許可證及必要文件（包括租賃協議），以確認新開設的門店將以可持續及合規的方式運營。

我們認為，我們加盟門店租賃協議的終止對我們業務的影響並不重大。截至最後實際可行日期，5,624家加盟門店位於全國140多個城市，並與不同業主訂立相關租賃協議。大量該等業主同時收回租房或終止租約的風險極低。此外，即使在租賃協議提前終止的情況下，由於加盟門店的規模通常較小，我們認為我們的加盟商很容易找到

業 務

替代場所並搬遷而不會產生重大搬遷成本。在日常運營中，我們的區域督導經理與加盟商保持積極和密切的溝通，並在這種情況下提供及時的幫助。最後，根據我們的特許經營協議，如果加盟商擬在到期前終止特許經營協議，則其通常應提前四個月通知我們，這也為我們識別潛在的替代者提供了一定的靈活性。

加盟商的選擇與評估標準

招募有能力的加盟商對我們的業務增長至關重要。我們已經針對加盟商及加盟門店的擴張計劃及執行制定系統流程。我們會根據多種標準選擇加盟商，其中包括彼等在當地的關係及經驗、門店位置、運營及營銷能力、財務狀況、風險管理能力、法律合規狀況、聲譽以及對我們公司、品牌、文化及商業模式的了解。我們同時也會參考該等人選的風險承受能力和創業者精神。

原則上，我們目前要求我們的加盟商必須親自參與門店經營。為確保我們的加盟商合資格並根據我們的要求管理及運營加盟門店，我們為加盟商人選組織培訓計劃，其須通過我們的測試，方可合資格成為加盟門店店長。倘該等人選未能於培訓後三個月內通過測試，我們有權終止特許經營協議。

根據加盟商的申請及我們的評估，我們可能會允許擁有良好業績記錄的現有加盟商開設新的加盟門店。在該情況下，該加盟門店須委任一名店長助理參與我們的培訓，以合資格成為該第二家加盟門店的店長。

在我們探索特許經營業務模式的早期階段，我們從有限的人選中甄選和培養加盟商，該等人選主要是我們的當時現有加盟商、加盟門店店長、加盟門店員工以及少量公司前員工等業務合作夥伴。隨著我們對特許經營業務模式逐漸累積下豐富經驗和信心，我們開始通過吸引除現有業務合作夥伴外的加盟商的方式加速拓展特許經營業務，以加快佔領市場份額。二零一九年前，我們的加盟商通常為熟悉水果零售並能夠快速於地區市場擴張加盟門店網絡的個體工商戶，但該等加盟商普遍缺乏穩定的財務資源。根據弗若斯特沙利文的資料，在中國，我們所處行業中僱傭個體工商戶作為加盟商的情況並不少見，主要原因是水果零售行業在現代零售模式出現前，依賴個體零售商是一種傳統做法。自二零一九年以來，當我們大幅加強我們的特許經營網絡時，我們更加重視加盟商的質量以及加盟門店的可持續性，而非門店網絡的快速擴張。因此，我們開始識別願意親身投入時間及能力於經營加盟門店的加盟商。二零一九年以

業 務

來，我們與更多具備必要資金能力的個體工商戶簽約，以支持其加盟門店的起步階段，並積極參與加盟門店的日常運營。隨著我們龐大的市場規模及到位的特許經營網絡，我們於二零一八年聘請一家擁有國際零售、加盟經驗及專業知識的知名日本諮詢公司，以提升我們的加盟管理能力，並於二零一九年調整並優化特許經營模式的各個方面，我們認為該做法最有利於我們特許經營模式持續發展。例如，對於自二零一九年以來的新申請，我們將財務支持安排從向加盟商提供無息貸款改為有息貸款。我們要求貸款僅可用於相關加盟門店的日常運營，並設定有息貸款安排項下每家加盟門店可從我處貸款的金額上限。該等政策體現了我們的意圖，即不鼓勵輕率擴張，但支持倡導長期及可持續增長的加盟網絡的加盟商。對於二零一九年一月一日後開設的加盟門店，我們不再酌情授出信用期限。關於我們特許經營業務模式沿革的更多細節，請參閱「我們的歷史及發展－里程碑」、「一向加盟商提供的財務支持」及「一結算及現金管理－與加盟商結算」。我們的政策已於避免非理性門店擴張方面實現預期目標。於二零一九年一月一日之前與我們簽約的各加盟商平均運營3.9家門店，而截至二零二一年十二月三十一日，單個加盟商運營的門店數量介乎1家至123家。相比之下，於二零一九年一月一日之後與我們簽約的各加盟商平均運營1.4家門店，而截至二零二一年十二月三十一日，單個加盟商運營的門店數量介乎1家至49家。

截至最後實際可行日期，我們與2,401個加盟商簽約。我們的加盟商包括自然人及自然人註冊的私人公司。據我們所深知及除「持續關連交易」一節及下文「一給予加盟商的服務及支持」分節所述外，截至最後實際可行日期，所有其他加盟商均為獨立第三方。下表載列我們的加盟商數量於往績記錄期間的變化。

	截至十二月三十一日止年度			截至
	二零一九年	二零二零年	二零二一年	二零二二年 六月三十日 止六個月
年／期初	1,018	1,451	1,772	2,119
新增	466	372	445	297
終止	(33)	(51)	(98)	(144)
淨增加	433	321	347	153
年／期末	1,451	1,772	2,119	2,272

業 務

於往績記錄期間，據我們所深知，加盟商與我們終止合作關係的主要原因通常是加盟商由於個人原因不願繼續或由於前述原因無法經營門店。因此，由於持續的COVID-19疫情，於往績記錄期間，加盟商數目的淨增長整體有所下降。另外，區域旅行限制及其他抗疫政策亦普遍限制我們及我們的區域代理開展業務拓展活動以招募新的加盟商。經與相關加盟商協商一致，我們可能會不時決定終止與加盟商的特許經營安排，並在若干情況下關閉相關加盟門店，例如業績持續不盡如意或嚴重違反合同。

零售門店管理

過去幾年，我們於規範門店管理知識方面累積了全面的經驗。統一化及標準化的門店管理及運營對維護消費者體驗至關重要，進而維持我們的聲譽。此外，標準化的門店運營要求使新開門店能高效地獲得詳細的最佳實踐指南。

因此，我們已建立一套廣泛而標準化的門店運營政策及程序，所有加盟商均須遵守該等政策及程序。例如，門店統一採用我們專為增強新鮮水果吸引力而設計的門店裝修及果品展示規則。我們亦會提供品牌宣傳及營銷方案。基於我們向門店分發標準營銷材料，我們鼓勵各門店按其特有目標客群加入個性化營銷元素。鑒於我們產品高度易腐爛的性質，我們為各種水果提供最佳的儲存及保質期指引。我們鼓勵我們的加盟商進行市場研究，以根據我們的建議零售價作出更好的價格調整決策。我們要求加盟商按適當水平管理其存貨，一方面以便保持足夠的新鮮水果，另外將損失率減至最低。

自二零二零年年初以來，我們已實施一套門店績效評估系統，該系統是一個以五個主要項目為重點的評分系統，即門店環境、食品安全及質量、產品新鮮度管理及展示、服務及員工滿意度，各項目均進一步受到詳細評估子項目及標準清單的約束。此外，我們亦設有積分制度，在發生重大消費者投訴或食品安全問題時，將被扣分。門店評估結果與向相關門店提供的折扣率以及向相關區域主管及區域經理提供的年度績效獎金及晉升機會掛鉤。因此，我們相信，通過嚴格遵守門店評估評分及積分制度中規定的標準，該等各方將有強烈的動機持續維護門店管理。

我們持續密切審查各個線下門店的運營情況。關於我們門店績效評估系統下的五個主要方面，除員工滿意度由門店員工審查外，其餘四項均由消費者通過手機APP、

業 務

我們僱用的神秘顧客及我們的區域主管每月審查一次。我們會由區域督導經理或神秘顧客對加盟門店進行定期及不公開檢查，並及時將其不足之處及需要開展的工作告知相關加盟商。

我們已將門店管理及運營標準以及門店評估流程數字化，其為我們提供高效的精細化管理。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並不知悉有任何加盟商作出任何嚴重違反其特許經營協議或違反我們零售政策的行為。此外，據我們所知，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們與過往或現有加盟商之間並無存在重大糾紛或訴訟。此外，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並不知悉任何我們管理的加盟門店實際或潛在面臨任何重大不合規事件、申索、訴訟或法律程序。

給予加盟商的服務及支持

我們將具有相同的長期願景、並協助服務我們渠道品牌下門店的到店消費者的加盟商視為我們寶貴的業務合作夥伴。因此，我們為加盟商及其員工提供有關我們的經營理念、發展戰略、行業洞察力、門店運營知識及營銷技巧的各種培訓。我們現擁有超過500人組成的指定門店運營及督導團隊，彼等被指派以支持及監察加盟門店的日常運營，並迅速回應其負責的加盟商及門店員工的意見或諮詢。此外，我們重視門店店長提出的有關門店經營的意見及一手反饋，讓我們不斷調整及改進我們的門店管理系統。同時，我們為門店店長之間的交流創造條件，並不時向其他店長分享及展示表現優秀的店長的經驗及專業知識。此外，我們還向有資金需求的加盟商提供財務支持，請參閱下文「一向加盟商提供的財務支持」。

此外，我們強大的IT基礎架構使我們能為全國所有零售門店提供數字化的服務及支持，其亦使我們能夠實時監控門店的表現。除上文提及的智能選址外，我們每天有效地追蹤及監控每家門店的銷售、採購及庫存水準。我們已升級智能訂購系統，並優化相關數據容量及算法。我們升級的智能訂購系統能夠對零售門店產生的海量數據進行結構化處理及標記，以訓練及部署各種數據模型，不僅能準確記錄每家零售門店的歷史業績，更可提供對市場需求、預期銷售額的可靠估計，以及每家門店在未來幾週

業 務

內的預計訂購數量。訂單預測因門店而異，具體取決於各種因素，例如不同的位置、目標區域消費者、流行的產品組合和最符合當地購買力的價格範圍。通過生成訂單預測，智能訂購系統使零售門店能夠更好地管理庫存水平，根據產品提供的最優價格範圍制定訂購計劃，從而最大限度地提高門店銷售額。該類訂購數量預測僅供加盟商參考並非強制性的。我們期望通過完善定價模型來持續優化我們的智能訂購系統，並相信，這最終將有助於我們的收入增長。再者，通過我們的POS系統，我們可實時了解每家門店的銷售活動，為我們更好地估計庫存控制及採購調整提供基礎。從另一方面而言，該等高效的門店管理工具亦令加盟商得以更好監控、改善其門店運營，反之，亦進一步加強他們對我們加盟體系的信任。

前僱員－加盟商

我們有若干加盟商為我們前僱員或當時的在職僱員（「前僱員－加盟商」）控制，該等人士透過特許經營安排的方式與我們合作，以追求個人職業發展。而在我們探索特許經營業務模式早期階段，理解水果專營特許經營業務模式的合適的加盟商人選十分有限，我們從互相信任的當時的業務合作夥伴中挑選及培養加盟商，其中包括我們的前僱員及當時在職僱員。前僱員－加盟商可有效推廣我們的業務模式，搶佔市場先機，同時也可鼓勵員工創業，互利互贏。當考慮該等前僱員－加盟商時，我們採用相同甄選標準及程序。我們與該等前僱員－加盟商訂立的特許經營安排，其中包括財務支持安排，條款及條件均與我們向其他第三方提供的相同。我們相信，該現象在特許經營業務模式中並非不常見。隨著我們對特許經營業務模式逐漸累積下豐富經驗和信心，我們開始通過吸引除現有業務合作夥伴外的其他加盟商的方式加速拓展業務，以快速佔領市場份額。前僱員－加盟商經營的收入貢獻屬不重大。

於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月，分別有11個、34個、67個及61個前僱員－加盟商在開店和運營其加盟門店時是我們的前僱員。該等前僱員－加盟商於同期分別經營19家、49家、115家及99家加盟門店，於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月的收入貢獻分別為人民幣19.8百萬元、人民幣60.4百萬元、人民幣109.8百萬元及人民幣53.8百萬元，分別約佔同期我們總收入的0.7%、0.9%、1.2%及0.9%。

此外，於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月，分別有6個、8個、12個及12個前僱員－加盟商在其開店和運營其門店時仍為我們的在職僱員。該種情況的主要原因是其在簽訂特許經營協議時尚未來得及完全辦妥離職手續。於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月，該等前僱員－加盟商分別經營12家、15家、22家及32家加盟門店，於

業 務

二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月的收入貢獻分別為人民幣18.1百萬元、人民幣19.2百萬元、人民幣23.8百萬元及人民幣22.2百萬元，分別約佔同期我們總收入的0.2%、0.2%、0.2%及0.4%。該等前僱員－加盟商後續決定離職。截至最後實際可行日期，所有前僱員－加盟商已完成相關手續，我們不再有加盟商同時兼是我們的員工的情況。

關連加盟商

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，本公司四名關連人士亦為本公司的加盟商（統稱「關連加盟商」），分別為余先生的兩名侄子余傑先生及余杭先生、陶軍先生的嫂子鄧利蓉女士及陶軍先生的妻弟鄧利松先生。

我們與該等關連加盟商達成的特許經營安排包含與我們向其他第三方加盟商提供的相同的條款及條件。除特許經營安排外，就一名關連加盟商及下文所披露的有息貸款安排而言，概無關連加盟商與本公司、我們的董事、高級管理層及彼等各自的聯營公司建立其他業務關係，包括該等財務支持安排。

截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日以及二零二二年六月三十日，該等關連加盟商分別經營六家、九家、十家及十家加盟門店，同期來自該等關連加盟商的總收入分別為人民幣8.5百萬元、人民幣10.3百萬元、人民幣14.4百萬元及人民幣8.7百萬元。此外，於該等關連加盟商中，其中一名關連加盟商（即余杭先生）自我們收取有息貸款。余先生分別於截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日以及二零二二年六月三十日經營兩家、兩家、兩家及兩家加盟門店。截至二零二一年十二月三十一日，彼其中一家加盟門店收取金額為人民幣92,500元的有息貸款。截至二零二二年四月末，該等未償金額已悉數結清，且直至最後實際可行日期概無進一步向此等關連加盟商授出貸款。

該等關連加盟商計劃繼續作為我們的加盟商，並在本次[編纂]後經營各自的零售門店。有關該等關連加盟商及有關彼等特許經營安排的更多詳情，請參閱「持續關連交易－全面豁免持續關連交易－與余傑先生、余杭先生、鄧利松先生及鄧利蓉女士的特許經營框架協議」。

據我們所知，於往績記錄期間，除上文披露的前僱員－加盟商及關連加盟商外，我們的加盟商與本公司或附屬公司、其股東、董事、監事或高級管理人員或任何彼等各自聯繫人之間並無任何過往或現時關係。

業 務

於往績記錄期間，前僱員－加盟商或關連加盟商經營的加盟門店中位於低線城市的加盟門店的比例一般高於所有加盟門店中位於低線城市的加盟門店比例。下表載列於所示期間按城市等級劃分的前僱員及關連加盟商經營門店數量的明細：

	截至十二月三十一日止年度						截至二零二二年 六月三十日 止六個月	
	二零一九年		二零二零年		二零二一年		數量	%
	數量	%	數量	%	數量	%		
前僱員經營的門店								
一線城市	4	25.0	13	37.1	27	32.9	32	29.9
二線城市	2	12.5	7	20.0	18	22.0	24	22.4
三線及低線城市 . . .	10	62.5	15	42.9	37	45.1	51	47.7
總計	16	100.0	35	100.0	82	100.0	107	100.0
關連加盟商經營的門店								
一線城市	3	50.0	3	33.3	4	40.0	4	40.0
二線城市	—	—	—	—	—	—	—	—
三線及低線城市 . . .	3	50.0	5	66.7	6	60.0	6	60.0
總計	6	100.0	8	100.0	10	100.0	10	100.0

與加盟商基於毛利的激勵機制

我們通過特許經營安排下基於毛利的激勵機制來激勵我們的加盟商。依照我們特許經營安排，加盟門店的銷售款項扣除每月特許權使用費、財務支持安排下的償還貸款（如有）、水果和其他貨品採購貨款及我們協定的其他款項後，應歸屬於加盟商所有。因此門店的業績表現與加盟商經濟回報直接相關。有關與加盟門店結算流程的更多詳情，請參閱下文「一 結算及現金管理」一節。

根據我們現行的特許經營協議安排，作為營銷我們的品牌及產品長期努力的初始承諾，我們的加盟商須於特許經營協議簽訂後的三個曆日內就各加盟門店一次性支付一筆定額的加盟費（介於人民幣20,000元至人民幣30,000元之間），該等費用主要用於我們為首次開店門店提供開業支持的服務費且不可退還。該不可退還一次性初始加盟費於預期特許經營期內按直線法確認，與加盟商獲得特許經營權一致。根據具體情

業 務

況，我們可能會在現有加盟商續簽特許經營協議時，或者對位於區域經濟不發達的低線城市的門店或持續經營多家零售門店的加盟商批准降低其預付加盟費。此外，於二零二零年及於二零二二年上半年COVID-19疫情期間，我們向相對較高比例的加盟門店收取下限加盟費，我們亦提供加盟費的特別減免以鼓勵我們的加盟商。於往績記錄期間，於二零一九年、二零二零年及二零二一年新開設的928家、695家及865家加盟門店中，分別有231家、237家及125家加盟門店享有加盟費減免。截至二零二二年六月三十日止六個月，在431家新開設的加盟門店中，77家加盟門店享有加盟費減免。於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月，我們收取的一次性特許經營費總額分別為人民幣20.1百萬元、人民幣12.4百萬元、人民幣18.1百萬元及人民幣7.3百萬元。於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月，平均每間門店的一次性特許經營費分別為人民幣22,000元、人民幣18,000元、人民幣21,000元及人民幣17,000元。

此外，各加盟商亦須於特許經營協議有效期內就各加盟門店分別維持金額介乎人民幣10,000元至人民幣20,000元的現金作為履約保證金及不超過人民幣60,000元的運營保證金，該等保證金須於特許經營協議簽訂後的三個日曆日內支付，並可在特許經營協議終止後，加盟商按協定結算完可抵扣應付款後予以退還。

此外，加盟門店於特許經營協議期間須每月支付特許權使用費，金額相等於該月毛利的一定百分比，惟須按照特許經營協議協定的詳細費率表支付。為進一步鼓勵和支持有創業精神和了解當地市場但缺乏資金的人士成為我們的加盟商，我們亦提供另一種經調整的加盟模式，據此，我們支付開店相關的若干成本和費用，包括店面裝修、設備購置，以及後續的設備升級、添置等費用，而這些費用在常規模式下由加盟商承擔。與常規模式相比，我們對採用經調整安排的加盟門店收取更高的特許權使用費。目前，我們的一般特許權使用費費率表根據加盟門店不同毛利水平各自按3%、15%及25%的累進費率計算而經修訂的累進費率分別為8%、20%及30%。

鑒於不同地區的購買力及運營成本不同，我們於釐定相關門店每月特許權使用費時亦會考慮租金與銷售總額的比率。例如，若個別門店的月租金佔總銷售額的比例大於預先設定的比例（通常意味著該等門店面臨較大的租金費用壓力），且其每月毛利未超過預設金額，根據一般費率表最初適用於15%費率的相關加盟門店則可享有3%的較低費率。我們認為，該安排是平衡全國不同城市門店利益的公平方式。財務上，預付加盟費與每月特許權使用費合計確認為我們的特許權及加盟收入。

業 務

截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日以及二零二二年六月三十日，分別有119家、209家、498家及651家加盟商採用該修訂的加盟模式，及於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月，我們就每家加盟商承擔的平均成本分別為約人民幣195,300元、人民幣174,300元、人民幣204,000元及人民幣172,600元。截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日以及二零二二年六月三十日，分別有134家、264家、719家及930家加盟門店採用該修訂的加盟模式，及我們就每家門店承擔的平均成本分別約為人民幣173,400元、人民幣138,000元、人民幣141,300元及人民幣120,800元。

截至最後實際可行日期，採用改良安排的加盟門店為1,064家，約佔二零一九年一月一日至最後實際可行日期新開加盟門店總數的32.9%。

供貨、退貨及所有權

由我們管理的加盟門店

我們向加盟商供貨，如無我們的事先同意，他們不得在店內銷售其他第三方供應的產品。根據我們現行特許經營安排，加盟商通過我們的線上訂貨系統發起訂貨訂單，列明訂貨數量和指定收貨地點。我們的百果園ERP系統已為加盟商就每項貨品預設建議單價。加盟商以系統單價和實際收貨數量作為依據結算貨款。關於我們與加盟商的結算的更多詳情，請參閱下文「一 特許經營安排」。

除出現品質缺陷或發貨錯誤外，我們的貨品一經售出，通常不能退貨。我們向加盟商的銷售並無追索權。我們與加盟商間並無過時庫存或回購安排。而在實踐中，由於出現品質缺陷或發貨錯誤的情況相當少，而且考慮到果品特性難以進行二次銷售，在實際操作中，我們與加盟商約定在隔日計算採購金額時抵扣等值金額，而非實際辦理退貨。

業 務

下圖展示我們與我們管理的加盟門店之間的主要交易流向：



附註：

* 圖表上的金額僅供說明之用；假設來自終端客戶的總銷售所得款項為人民幣200元，其中人民幣50元通過現金支付，及人民幣150元通過信用卡支付。

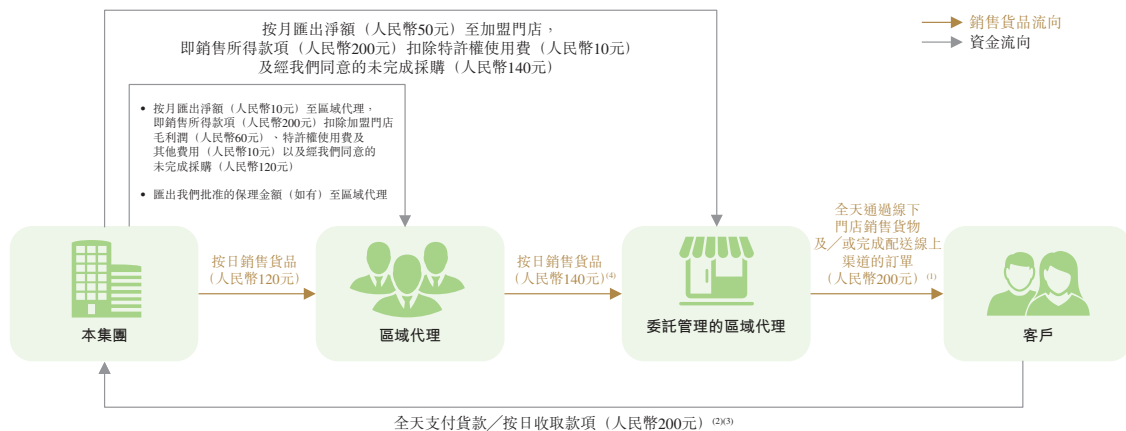
1. 信用卡及電子支付 (人民幣150元) 僅可直接支付至我們指定的賬戶。
2. 就現金銷售 (人民幣50元) 而言，我們要求各加盟門店於POS系統記錄現金收據及存款並每日於我們的指定銀行賬戶存入現金。
3. 線上渠道包括第三方餐飲外賣平台及通過我們的手機APP及微信小程序的自營線上渠道。

委託管理的加盟門店

區域代理通過我們的線上訂貨系統發起訂貨訂單向我們採購產品，並自行定價向其負責區域內的加盟門店轉售。區域代理與彼等管理的各加盟門店另行訂立產品買賣協議。我們按採購訂單列明的產品數量發貨，通常於貨品由區域代理簽收時，貨品的法定所有權及相關風險即轉移，該等轉移大多數於我們的配送中心中進行。產品運輸費用通常由區域代理承擔。我們與區域代理每月結算採購貨款。我們通常會與區域代理約定一定比例的壞果率。若我們提供的壞果數量在約定的壞果率以內，則我們將不承擔有關損失；若壞果數量超出約定的比例，且非由區域代理造成，我們將就超出約定比例的部分賠償區域代理。我們會檢討出現該等貨損情況的原因，若出於供應商的原因，我們將要求供應商補償。

業 務

下圖展示我們、區域代理及委託管理的加盟門店之間的主要交易流向：



附註：

* 圖表上的金額僅供說明之用；假設來自終端客戶的總銷售所得款項為人民幣200元，其中人民幣50元通過現金支付，及人民幣150元通過信用卡支付。

1. 線上渠道包括第三方餐飲外賣平台及通過我們的手機APP及微信小程序的自營線上渠道。
2. 信用卡及電子支付 (人民幣150元) 僅可直接支付至我們指定的賬戶。
3. 就現金銷售 (人民幣50元) 而言，我們要求各加盟門店於POS系統記錄現金收據及存款並每日於我們的指定銀行賬戶存入現金。
4. 該銷售所得款項 (人民幣140元) 並非通過區域代理直接轉予本集團，而是通過按月結算並扣除相關款項。區域代理與其管理的加盟門店之間並無直接資金流動。

儘管我們藉助區域代理促進於新區域市場的擴張及滲透，但我們於該等新區域的供應鏈及物流能力可能有限。在若干情況下，例如特定區域市場若干種類水果暫時供應短缺、服務特定區域的物流服務意外中斷或特定地區的時令水果僅在短時間內有限供應，我們允許區域代理從我們指定的供應商採購符合我們產品質量標準的產品，並轉售至其管理的加盟門店。該安排須由區域代理與相關加盟門店單獨結算。此外，這種做法與我們不時從公開市場採購以補充庫存的做法相似，我們相信此舉使我們的區域代理能維持採購的靈活性及效率，以應對影響供需的不可預測事件。

我們已採取多項措施確保區域代理僅可從第三方採購符合我們質量標準的水果產品並遵守適用法律法規。

- 首先，我們在與區域代理的協議中訂明，其僅可從經我們批准的第三方供應商採購。在實際操作中，所有供應商 (包括區域代理接洽及物色到的第三方供應商) 均須通過我們的質量檢查後，方可獲得我們的批准並納入我們的供應商管理系統。

業 務

- 其次，由於區域代理及委託管理的加盟門店的所有交易（無論是採購還是銷售）均應通過我們的ERP系統進行，因此我們能夠跟蹤並監控在途產品。未經批准的供應商提供的產品無法獲得條形碼，且無法通過我們的POS系統在門店進行交易。具體而言：
 - 區域代理僅可通過我們的ERP系統向我們或我們系統核准的供應商下達訂單。我們的ERP系統提供經批准的供應商名單，區域代理每次進貨（向我們採購除外）應匹配在清單中選定的單一供應商。
 - 委託管理的加盟門店僅可通過我們的ERP系統向區域代理採購的商品庫存下達訂單。
 - 此外，各種數字化門店管理及客戶服務功能（如會員資格及即時退貨）進一步系統地防止發生未經我們批准的交易。
- 此外，我們的區域門店主管亦將在常規門店績效評估及檢查中，定期檢查並確認門店所售產品的來源。神秘顧客亦會不時進行門店突擊檢查。根據該等協議，倘門店主管發現任何向未經授權第三方的採購，相關區域代理或會遭受處罰，包括終止協議。

據我們所知，於往績記錄期間，我們並無發現任何將對我們的業務或財務表現造成重大不利影響的未經授權採購及銷售。

於往期記錄期間，截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日以及二零二二年六月三十日，委託管理的加盟門店分別為602家、856家、980家及981家。根據我們ERP系統的記錄，區域代理於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月的產品總採購額分別為人民幣650.3百萬元、人民幣929.0百萬元、人民幣1,262.8百萬元及人民幣699.7百萬元。其中，於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月，分別約70.1%、53.1%、76.7%及80.6%為向我們採購，其餘則來自經我們批准的第三方供應商。因此，倘向我們作出該等採購，則於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及

業 務

截至二零二二年六月三十日止六個月，向我們貢獻的潛在額外收入將分別約為人民幣194.3百萬元、人民幣434.1百萬元、人民幣294.3百萬元及人民幣136.0百萬元。於往績記錄期間，除向我們採購外，我們的區域代理於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月分別向合共417名、460名、167名及76名我們批准的其他供應商採購。幾乎所有該等指定供應商均為全國性或區域性水果分銷商。其中，於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月，分別約有83.9%、82.0%、67.1%及48.7%的指定供應商亦為我們於有關期間的供應商。二零二零年自第三方採購的比例相對較高，主要是由於區域代理採取靈活的採購策略，通過從本地供應商獲取更多產品來應對COVID-19疫情帶來的不確定市況。除二零二零年外，於整個往績記錄期間，該等指定供應商數量持續減少，主要是由於我們的區域代理日趨成熟，彼等能夠更好地管理其營運，且於相關期間所獲得的小額訂單減少。

在以上所述我們允許的情況下，我們的區域代理可直接向我們的供應商採購（通常為小額訂單），也可向我們並未有交易往來的的當地供應商採購（統稱「指定供應商」）。就僅與區域代理交易的該等供應商而言，我們將進行質量檢查，並將經批准的供應商錄入我們的供應商數據庫。我們並無參與區域代理與指定供應商之間的直接交易，亦無與該等指定供應商訂立任何其他類型的收入或利潤分成安排。區域代理直接與指定供應商磋商定價及其他交易條款。由於我們強大的質量控制、供應鏈及物流能力以及我們龐大規模的其他潛在優勢（如可保證數量及交付時間），區域代理選擇向我們而非其他供應商進行採購，以在大多數情況下確保質量穩定且供應及時。根據我們ERP系統的記錄，就同一產品而言，供應商向我們提供的售價一般與向區域代理提供的售價相同，但我們可能會獲得更高的銷售返利，主要由於我們成熟的品牌認知度及較大的規模。據我們所知，區域代理的所有指定供應商中，有14家已獲得我們的財務支持，彼等亦為我們的供應商。此外，有2家、3家及6家公司分別為我們的關聯方、附屬公司及被投資公司。除上述者及指定供應商外，我們與指定供應商、其董事、股東或高級管理層或其各自的任何聯繫人並無任何其他過往或現時關係，包括但不限於業務、家庭、信託、僱傭、持股、融資或其他方面的關係。

由於我們在整個運營過程中始終如一且強大的品質控制，因此對加盟商或區域代理的退貨對我們於往績記錄期間及直至最後實際可行日期的運營及財務業績無重大影響。根據弗若斯特沙利文的資料，我們的銷售退貨政策大致上符合行業慣例。

業 務

特許經營安排

我們與每個加盟商簽訂一系列特許經營安排，主要包括通常為期五年的特許經營協議、水果及其他產品採購協議、保密協議及財務支持安排（如適用）。我們的特許經營協議主要條款包括：

- 加盟商的門店位置及避免加盟商互相蠶食：與我們達成協議後，各加盟商須根據相關特許經營協議項下列明的指定地點運營加盟門店。任何門店搬遷須經我們事先同意，且加盟商通常須負責搬遷產生的任何成本及費用。我們根據我們的市場分析及商業考慮釐定門店之間的距離，以將門店之間的不良競爭減至最少。
- 建議零售價及折扣：我們為各類水果制定建議零售價及最高零售價。我們的加盟商可根據建議價格（不超過最高零售價）調整實際銷售價。各加盟門店須參與我們發起的促銷活動，並接受我們發出的優惠券、預付禮品卡、會員兌換或其他促銷。
- 獨家經營權：未經我們事先書面同意，我們的加盟商不得銷售任何非我們供應的產品或提供任何非我們授權的服務。我們的加盟商亦不得從事由我們競爭對手經營的任何其他特許經營業務。
- 資料獲取：我們有權自加盟門店獲取經營及財務數據。
- 銷售目標：我們通常不會為特許經營協議項下的加盟商設定任何銷售目標。
- 採購訂單：我們的加盟商根據採購訂單基準進行採購。鑒於我們水果的特性，我們的加盟商通常通過我們的百果園ERP系統每日發起採購訂單，訂單詳細列明產品類型、品質及數量。我們的特許經營安排通常不要求最低購買量。採購價及結算金額以我們百果園ERP系統的最終記錄為準。
- 退貨：見上文「— 供貨、退貨及所有權」；
- 加盟費及特許權使用費：見上文「— 與加盟商基於毛利的激勵機制」。

業 務

- 物流：我們聘請第三方物流服務提供商向加盟商配送產品，配送費用通常由我們承擔。而加盟門店配送產品到客戶的相關物流成本，通常由有關加盟門店承擔。
- 品牌使用：獲授權使用我們品牌、商標及其他指定場所內的其他知識產權的加盟商須保障我們的信譽和聲譽，並在彼等日常業務、營銷及促銷活動過程中對我們的企業信息、業務知識及商業秘密進行嚴格保密。加盟門店通常須採用統一門店裝修風格、產品展示及其他促銷設計。加盟商未經我們事先書面同意不得授權其他第三方使用我們的品牌、商標及其他知識產權。
- 終止：特許經營協議於若干情況下可予以終止。倘出現任何重大違反協議的行為，非違約方可終止特許經營協議。其他情況下，倘門店業主要求撤出門店，且未能及時簽訂新店面合同，加盟商可終止協議。倘加盟門店的業績在一段時間內仍不盡如意，經雙方同意，我們可終止協議。倘遇不可抗力事件，則可終止協議。
- 違約事件：因加盟商違約，我們可終止特許經營協議。該等違約包括但不限於未經我們同意變更門店經營場所或業務範圍、未經我們同意將我們特許經營安排下的權利與責任轉讓予其他第三方、未能獲得或維持門店運營所需的營業執照或其他必備許可證、拒絕我們對店內實體庫存進行檢查，並不接受我們的監管、阻止我們獲得門店經營及財務資料或提供錯誤資料，以及加盟商其他對加盟門店業務經營造成中斷的不法行為。
- 保密：我們與各加盟商訂立保密協議，據此，未經我們事先同意，加盟商不得披露或授權其他方使用我們的專有技術及商業秘密，通常包括對我們的運營而言屬重大但未公開披露的資料，例如專有水果儲存及包裝技術、水果採購來源、定價策略及方法以及加盟門店管理策略。

業 務

自營門店

我們維持少數的自營門店，主要是為符合中國特許經營許可的相關法律要求而設。於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月，我們分別有5家、9家、15家及16家自營門店。我們採用與管理加盟門店一致的標準及流程來管理我們的自營門店，並且各門店對接一樣的IT系統。

截至最後實際可行日期，19家自營門店位於6座城市，包括北京、杭州及深圳。我們戰略上於機場及大型企業園區等消費者流量高區域開設自營門店。我們希望利用該等自營門店，嘗試探索新業務模式及零售機遇，例如無人零售網點。

我們所有的自營門店均為租賃物業，租賃期限為3至6年。我們已取得自營門店的所有必需執照。

下表載列截至最後實際可行日期我們自營門店的經營租賃到期情況。

	門店數目	%
一年內到期或隨需	11	57.9
一年後到期	8	42.1
總計	19	100.0

於往績記錄期間，截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日止年度，自營門店所得收益分別約為人民幣36.6百萬元、人民幣39.2百萬元及人民幣48.3百萬元。截至二零二一年及二零二二年六月三十日止六個月，我們的自營門店貢獻的收入分別為人民幣23.8百萬元及人民幣31.7百萬元。

區域代理

由於我們管理的加盟門店網絡於二零一七年已相對成熟，我們擬通過進入新的區域市場來進一步加快門店網絡的擴張，以在全國範圍內獲得更多的市場份額。然而，我們在若干地區的當地資源可能有限。因此，為進一步促進網絡的持續快速擴張，我們自二零一八年中開始聘請區域代理協助我們探索區域市場、物色並引薦新加盟商及管理指定區域內的加盟門店。我們通常選擇對當地有深度了解、資源眾多（包括但不限於更好地了解當地文化及商業慣例、在本地特許經營業務發展及行政流程方面的能力及經驗、對當地客戶偏好的洞察以及擁有先前零售經驗）的人士作為我們的區域代理。該等區域代理可幫助我們快速滲透當地市場，並獲得市場份額。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們的區域代理主要為擁有零售經驗和當地資源的私營企業，能夠快速搭建符合我們要求的配送中心。根據弗若斯特沙利文的資料，在中國聘任區域代理在我們行業並不罕見，我們的業務模式大致符合行業慣例。

業 務

我們認為，在選定地區委聘區域代理在當地快速設立業務據點為我們帶來許多裨益，包括(i)最大限度地減少我們在物色、培訓及服務合資格經營加盟門店的加盟商方面的直接時間及資本投入；(ii)利用區域代理自身運營的配送中心，優化倉儲、物流及其他相關成本及費用結構，(iii)為本集團帶來相對穩定的收入及利潤流，包括(a)向該等區域代理銷售產品產生穩定毛利率，於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月分別為0.9%、0.9%、1.0%及1.0%，(b)特許權使用費收入通常按相關區域代理向其管理的加盟門店銷售產品的銷售額0.5%起計，根據我們與區域代理的協議，該費率每年增加上限為2.5%，及(c)由於經濟規模增加，我們對供應商具有強大的議價能力，故上述經濟貢獻有可能合理增加。此外，我們仍向委託管理的加盟門店收取特許權使用費。因此，儘管我們於往績記錄期間在接觸及招募加盟商方面並無遇到任何困難，但我們擬繼續在選定地區保留區域代理。然而，我們委聘區域代理乃作為我們管理的加盟門店的補充銷售渠道。在我們有能力管理自營門店及／或我們能以合理的成本及開支管理加盟門店的區域，我們傾向於採用特許經營業務模式。於往績記錄期間，儘管委託管理的加盟門店總數持續增加，但我們區域代理的數量總體保持穩定。

區域代理的一項主要任務是幫我們在當地物色及推薦潛在加盟商人選，彼等物色及推薦加盟商的標準與我們應用於自主徵募的加盟商的甄選標準相同。經區域代理引薦的加盟商人選經我們考核後與我們直接簽訂特許經營安排。為避免不良競爭，我們與各區域代理約定其負責的特定區域市場，該等區域市場不得重疊。目前，就單一區域代理負責的特定地區，通常為依據具體合同約定的一個地級市及／或其周邊區域。授予區域代理物色及向我們推薦新加盟商的權利僅適用於指定區域。我們不得與自主識別的任何人士或由其他第三方推薦的任何人士簽訂特許經營安排。相反，倘有我們認為適合擔任我們已委聘區域代理的指定區域特許加盟商的潛在候選者，我們或會建議相關區域代理與該方接洽，倘最終達成特許經營協議，該方將被視為由區域代理向我們推介的加盟商。位於我們已聘任區域代理的指定區域內的所有加盟門店均被視為委託管理的加盟門店，及通常應向其進行採購。我們認為該方法能激勵我們的區域代

業 務

理並減輕我們與區域代理之間以及區域代理本身之間的不良競爭。我們與區域代理的合同安排詳細列明合同期間的門店擴張計劃。區域代理推薦及協助的擬開設新加盟門店數量及累計運營店數量均各有一個年度最低目標。根據安排，倘區域代理未能於一段連續期限內實現最低新開店標準，我們有權於有關區域自主聘任新加盟商、提出違約索賠或與區域代理終止安排。

此外，根據我們與區域代理的協議，我們委託區域代理對於其指定區域的加盟門店履行若干管理職責。他們須遵從我們對加盟門店實施的管理標準以支持、監督及監控他們負責門店的日常營運。根據各區域代理管理的加盟門店的業績表現，我們向區域代理授出相當於我們自其管理的加盟門店收取的特許權使用費的預定百分比的激勵，通常每半年結算一次。此外，區域代理另需每月向我們支付供貨許可費，詳見下文「一 採購與配送」。

此外，區域代理須於簽訂合作協議後三個曆日內向我們支付一筆固定金額的品牌加盟費用，此為不可退還。目前我們區域代理支付的品牌加盟費介乎人民幣0.5百萬元至人民幣1.0百萬元之間，並於預期合同期限內按直線法確認。協議期滿後，雙方可協議續約，續約時我們不再收取該品牌加盟費。經區域代理引薦後簽約的加盟商人選成功與我們簽訂特許經營協議並開業後，我們根據新開門店數以預先釐定的固定金額向區域代理支付一次性開拓費。

在合同期間內，區域代理根據(i)為其各自管理的加盟門店向我們採購的總金額的預先釐定的百分比(按安排條款增長，通常介乎0.5%至2.5%之間)，或(ii)約定的年度最低供貨許可費用，按孰低者向我們支付供貨許可費用。但我們對區域代理或其管理下的加盟商沒有最低採購量之要求。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並不知悉任何區域代理嚴重違反與我們訂立的協議。此外，根據我們與區域代理的協議，於相關協議終止或屆滿後，區域代理應立即停止使用我們提供的品牌、商業秘密及其他資源，包括但不限於接觸新的潛在加盟商及進行推廣及營銷活動。我們亦有權收購其作為我們的區域代理擁有及經營的資產及業務，例如與供應鏈管理或區域分銷中心有關的業務。由於我們直接與相關實體訂立合同，我們認為區域代理在上游供應商及下游加盟商方面資源非常有限。此外，相關加盟門店乃以我們的渠道品牌經營。因此，倘區域代理在與我們的協議到期後決定繼續從事水果零售或類似業務經營，我們認為由此產生的潛在競爭風險並不重大。

業 務

我們與區域代理目前的合同安排為期10年，可根據雙方協議予以續簽。截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日及二零二二年六月三十日，我們分別有12個、14個、13個及13個區域代理。截至最後實際可行日期，區域代理的數量保持穩定，為13個。下表載列我們於往績記錄期間的區域代理數目變動情況。

	截至十二月三十一日止年度			截至二零二二年 六月三十日
	二零一九年	二零二零年	二零二一年	止六個月
年／期初	7	12	14	13
新增	5	2	0	0
終止	0	0	(1)	0
淨增加	5	2	(1)	0
年／期末	12	14	13	13

截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日以及二零二二年六月三十日，我們分別與135個、263個、337個、358個區域代理轉介的加盟商簽約，該等加盟商合共運營602家、856家、980家及981家委託管理的加盟門店。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，本公司的所有區域代理均為獨立第三方。除區域代理安排外，我們與區域代理、其董事、股東或高級管理層或彼等各自的任何聯繫人並無任何其他過往或現時的關係，包括但不限於業務、親屬、信託、僱傭、股權、融資或其他方面的關係。

採購與配送

委託管理的加盟門店使用我們統一的POS系統處理門店銷售，及使用我們的訂貨系統向我們發起訂單。根據我們與區域代理的約定，區域代理從我們處統一採購貨品或依照我們的品質標準於當地自行採購，並按門店訂單需求轉售給各自負責區域內加盟門店。於往績記錄期間內，來自區域代理的產品銷售收入貢獻係指我們向區域代理銷售產品所錄得收入。因此，該等收入並不必然反映其委託管理的加盟門店實際銷售收入。本文件中，為說明之目的，委託管理的加盟門店產品銷售收入由區域代理產品的銷售收入所代表；當涉及全部加盟門店產品銷售收入貢獻時，係包括全部向自行管理的加盟門店產品銷售收入及向區域代理產品銷售收入之和。

我們的區域代理均為我們的客戶而非代理人。我們向區域代理出售水果之所有權一經區域代理接受即屬於彼等，不能退貨。我們向其銷售無追索權，亦與區域代理無過時庫存或回購安排。我們採用成本加成的方法對售予區域代理的貨品進行定價，而

業 務

區域代理對於其轉售給各自負責區域內的加盟門店可自行定價。相關加盟門店定價則仍受我們系統對門店制定的建議零售價和最高零售價限制。

為確保向各委託管理的加盟門店提供高質量的貨品，區域代理須按我們的質量標準要求建立區域初加工配送中心，並負責在相關區域內向門店配送的物流服務。區域代理須全程按照我們要求的果品質量管理標準對其物流和倉儲環節進行管理。

合同期間，未經我們事先同意，區域代理不得向其他第三方提供物流、倉儲和銷售服務。否則我們有權索賠違約金，或於多次違約後，可選擇解除合同。

我們的全國倉儲網絡目前有29個初加工配送中心，其中16個由我們經營，包括兩個我們自第三方倉儲服務提供商租賃。其餘13個為區域代理按我們的質量標準要求租賃及管理。

其他分銷渠道

線上渠道

我們已建立多個自營線上渠道，包括百果園手機APP、百果園微信小程序，以及天貓、京東等主流電商平台商店及抖音等流行社交商務平台商店。此外，我們亦與美團、口碑及餓了麼等第三方外賣平台合作，提供即時送貨車隊來完成線上訂單。

我們於二零一六年陸續推出蘋果和安卓應用系統的手機APP，便於消費者隨時隨地靈活輕鬆地瀏覽我們的產品並下單。我們的手機APP根據定位提供服務，因此，消費者下單時可選擇一間附近指定門店親自前往取貨，或要求送貨到家。在大部分地區，我們現已能提供最快於29分鐘內送達的即時配送服務。我們的APP將根據手機定位資訊自動為客戶推薦最近的門店地點。截至二零二二年八月底，我們的各款手機APP總下載及安裝次數超過19.2百萬次。

此外，我們亦於二零一八年上半年開始以微信小程序形式開設營銷和銷售渠道。截至最後實際可行日期，使用過我們微信小程序的用戶累計超過54百萬人次。我們能夠藉助這個在中國最流行、參與度最高的社交商務平台接觸更廣泛的潛在消費者群體，並利用其一體化支付系統完成交易。在我們的指導下，目前我們零售門店的店長

業 務

運營約2.22萬個基於門店的微信群，與超過860萬粉絲通過微信進行實時互動和交易。通過微信群及微信公眾號能有效接觸大量粉絲群體，並不斷傳達有關我們產品或促銷活動的信息，吸引我們的消費者在線下單或光顧線下零售門店。與我們手機APP提供的送貨服務相似，通過我們的微信小程序下單的消費者亦可選擇及時達或次日達。在任何一種選擇下，他們均可進一步選擇在指定門店取貨或要求在他們偏向的時間段送貨到家。

於二零一九年，我們與天貓建立戰略合作夥伴關係，並在天貓開設旗艦店。我們亦在包括京東在內的中國其他主流電商平台上開始運營我們的網店。藉助中國社交商務的蓬勃發展趨勢，我們已在流行的社交商務平台上佔有一席之地，比如抖音。此外，經歷過近年來中國網上訂餐革命後，我們已與國內各大外賣平台合作，包括美團、口碑及餓了麼。

於往績記錄期間，各線上渠道的訂單佔我們集團當期全部訂單的比例逐年上升，從二零一九年的約19%增加至二零二零年的22%、並進一步上升至二零二一年的23%。截至二零二二年六月三十日止六個月，線上訂單佔總訂單的比例超過25%。通過我們的手機APP及微信小程序的次日達完成的線上訂單的銷售額，以及通過第三方電商及社交商務平台線上訂單獲得的銷售額計入我們的收入，乃由於該類訂單由我們處理及履約完成。通過我們的手機APP及微信小程序通過及時達實現的線上訂單銷售額，以及通過第三方外賣平台線上訂單獲得的銷售額為處理及履約完成訂單的相關商店的銷售收入。

於往績記錄期間，收入確認為我們收入的線上交易總量於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月分別約為0.4百萬筆、6.5百萬筆、6.8百萬筆及2.3百萬筆，其中，約46.4%、17.4%、23.6%及25.5%來自我們的付費會員。二零一九年至二零二零年線上交易大幅增長，主要歸因於我們加大線上營銷力度、運營天貓等新線上渠道以及於二零二零年全面推出「熊貓大鮮」品牌。此外，長期的COVID-19疫情亦令中國的線上購物錄得大幅增長。於二零二二年，我們戰略性地減少對第三方電商及社交商務平台的依賴，並轉向自有的百果園手機APP及百果園微信小程序，推出「熊貓大鮮」業務，提供優質大生鮮。因此，「熊貓大鮮」業務單筆訂單銷售額由截至二零二一年六月三十日止六個月的人民幣22.5元增加128.6%至二零二二年同期的人民幣51.5元，而線上總交易量則由截至二零二一年六月三十日止六個月的3.9百萬筆減少至二零二二年同期的2.3百萬筆。

業 務

於往績記錄期間，我們於二零二零年及二零二一年錄得線上渠道的負毛利率。有關線上渠道毛利率的更多詳情，請參閱「財務資料－合併損益及其他綜合收益表－毛利及毛利率」。我們認為，線上渠道毛利率偏低的原因是自二零一九年以來我們加快線上運營以來所產生的成本和費用相對較高。我們預計，隨著我們繼續優化線上產品組合（尤其是「熊貓大鮮」品牌下的產品）以及培養更廣泛和參與度更高的消費者群體，線上渠道的毛利率將隨著我們線上業務規模經濟的增加而提高。

與第三方平台的結算

我們與第三方平台（包括電商平台、社交商務平台及外賣平台）運營商之間訂立合作協議，於該等平台上推廣、營銷我們的產品。根據我們與第三方平台的合作協議，我們在該等第三方平台上開設我們的店面並且向第三方平台支付手續費，通常為相關交易金額的1%至12.5%不等，視乎不同平台提供不同類型的服務而定。由於該等平台通常採用其各自的標準協議，因此向我們收取的手續費與當時的市場費率一致。結算週期通常為一至三天。該等平台部署經認證的線上支付系統，並向線上用戶收取款項。我們有權獲得的銷售款項（通常為扣除應付予第三方平台的相關費用後），於每個結算週期結束時與我們結算，並在雙方對賬及確認交易記錄後，將相關金額轉回至我們指定的賬戶中。這樣能簡化我們加盟門店的行政時間成本。同時，通常這類第三方平台使用其標準協議文本，除上述支付條款外，其他主要條款包括約定該等平台運營商須確保其平台可穩定運營，並提供支持交易必須的相關服務，例如商品展示、訂單管理、配送分配管理和線上支付等。此外，在我們統一對接的情況下可為加盟門店在協商第三方平台合作的商業條款上爭取更優的條件，例如更低的平台手續費及更高的平台補貼等。作為食品供應商，我們亦在合作協議中承諾我們持有所需的經營資質，並就產品質量做出保證。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未收到任何針對我們產品質量安全的重大申索。

於往績記錄期間，我們就第三方平台（即天貓及京東）的線上訂單產生手續費，其作為我們的收入入賬。於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月，該兩個平台線上訂單的總成交價分別約為人民幣27.8百萬元、人民幣187.4百萬元、人民幣190.9百萬元及人民幣49.9百萬元。於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月，實際手續費率佔上述線上訂單成交價的百分比分別約為7.2%、9.8%、10.5%及8.5%。於往績記錄期間，

業 務

我們於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月，就上述線上訂單產生的手續費總額（作為我們的收入入賬）分別約為人民幣2.0百萬元、人民幣18.4百萬元、人民幣20.1百萬元及人民幣4.2百萬元。自二零一九年至二零二一年期間費率逐步增加主要是由於隨著我們持續發展線上業務，我們向相關第三方平台訂閱更多增值線上推廣及營銷服務。自二零二二年起，我們減少從第三方平台購買該等增值線上推廣及營銷服務，並通過自有的百果園手機APP及百果園微信小程序戰略性地專注於我們的「熊貓大鮮」業務，其線上訂單不受上述手續費的影響。有關第三方平台手續費計入銷售費用項下的營銷及推廣費用。與確認為處理和執行訂單的相關門店收入相關的線上訂單的手續費由相關門店承擔。

其他

除通過線上渠道和門店網絡進行銷售外，我們亦對若干主要客戶進行直銷，例如具有餐飲需求的企業、餐館及高鐵公司。我們設有專門的大客戶部門，負責開拓和維護這一類企業客戶。自二零二二年，我們通過制定優惠的定價策略促進我們直銷業務的發展，以擴大我們的企業客戶群。憑著建立渠道品牌的經驗，我們一直在發展聲譽良好的直銷業務渠道品牌。此外，我們亦開始通過加強線上旗艦店及直播平台的營銷力度進一步發展直銷業務。我們舉辦直播會議並播放生動的內容，以吸引在線客戶及與之互動，並提升我們的品牌知名度。我們通過流行社交商務平台的龐大用戶群，推廣社區團購計劃，以優惠價格向附近社區的團購買家提供產品。

此外，雖然水果和大生鮮的零售業務是我們的主營業務，但我們也通過附屬公司海陽津成泰和海南王品進行少量水果批發業務。批發業務的主要客戶為大型商超或果品分銷商。

結算及現金管理

於門店付款

零售門店接受多種付款選項，包括現金、信用卡及各種移動支付工具，例如支付寶及微信支付。現今大多數到店消費者均使用移動支付。此外，我們的消費者也可使用我們發行的預付禮品卡或可充值預付虛擬錢包到店消費，目前我們與加盟商的結算安排有利於我們管理此類預付款項。我們目前已在相關政府部門辦理完成單用途商業預付卡企業備案。而第三方平台上的線上交易均通過各平台認證的線上支付系統完成。支付寶、微信支付、及第三方線上支付系統均為目前國內主流、成熟的支付工具，且均為我們的獨立第三方。

業 務

為確保零售門店就銷售活動保存的記錄真實及準確，我們實施綜合門店POS系統，該系統實時連接百果園ERP系統，並受其監控。我們已就POS系統前端操作及有關現金收取、保管及記存的流程制定到位、嚴格及詳盡的結算及現金管理政策，加盟門店須遵守該等政策。

信用卡及電子支付僅須直接支付予我們的指定賬戶。就現金銷售而言，我們要求各加盟門店於POS系統記錄現金收據及存款並每日於我們的指定銀行賬戶存入現金。我們以POS系統的現金銷售記錄作為現金清點及對賬的依據。為避免不當及非法使用現金，我們的後端財務人員於翌日對門店報告的現金存款、相關銀行對賬單及POS系統保存的店內銷售記錄進行對賬，並在對賬期內出現任何偏差情況時編製現金溢餘或短缺日報以便跟進相關門店。

與加盟商結算

經考慮水果及其他大生鮮的特性(如質量缺陷)，第三方平台(如美團、口碑及餓了麼)普遍嚴格的資質及食品安全要求，以及我們的整體發展戰略，包括與我們為加盟商提供的財務支持、「三無」退貨服務，以及預付禮品卡及可充值預付虛擬錢包的應用相關的風險控制措施，目前我們已建立並形成與加盟門店的結算安排，我們代表加盟門店(包括由我們管理的加盟門店以及委託管理的門店)收取其銷售款項總額，金額以最終消費者於下個日曆月初前的月度結算為準。

我們利用統一的POS系統監察所有加盟門店的銷售活動。實際上，我們收取加盟門店(包括我們管理的加盟門店及委託管理的加盟門店)的門店銷售款項總額，並按月匯出，匯出前按此順序扣除有關款項：每月特許權使用費、償還財務支持安排下的無息貸款(如適用，其已於二零一九年悉數結清)以及我們同意的未完成採購(即應付我們及區域代理的水果及其他產品採購金額與我們批准的預留營運資金之間的差額(如適用，僅適用於二零一九年一月一日前開設的加盟店))，然後將剩餘金額(如有)匯回相關加盟商提供的銀行賬戶。一般來說，根據我們的財務支持安排(如適用)，有息貸款的利息及本金可獨立於上述結算安排，由加盟商自行償還。有關我們每月特許權使用費的更多詳情，請參閱「— 加盟門店 — 與加盟商基於毛利的激勵機制」。就與區域代理監管的加盟門店的結算而言，我們按照上述首先與加盟門店直接結算，其後與區域代理進行結算。有關詳情如下所述。

業 務

於我們運營的早期階段及直至二零一九年，對於二零一九年一月一日之前開業的加盟門店，我們對加盟商酌情授出不超過三個月的信貸期，以緩解他們可能受到的現金流限制。考慮到我們的特許經營業務模式日益成熟以及新加盟商的整體運營能力，我們於二零一九年修改我們的特許經營模式，並停止向新開設的加盟門店提供信用期限，主要目的為降低流動性風險敞口。然而，由於二零一九年一月一日前開店的加盟商通常與我們有長期關係，熟悉我們的業務，且在付款方面具有良好信譽，而重要的是，我們不希望破壞該等門店現有的現金轉換及結算週期，我們決定繼續對二零一九年一月一日前開設的加盟門店酌情實行信貸期政策。截至二零二一年十二月三十一日，總加盟門店的約56.1%擁有逾三年的經營歷史。截至二零二一年，二零一九年一月一日之前與我們訂約的加盟商與我們的業務關係平均長達約6.95年。相比之下，於二零一九年之後與我們訂約的加盟商，截至二零二一年十二月三十一日平均與我們僅有1.5年的業務關係。我們認為，在具有特許經營或分銷業務模式的零售行業中，授出合理期限的信用期限並非罕見。

截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日以及二零二二年六月三十日，在所有加盟商中，418家、418家、415家及408家獲得最多90天的信貸期。截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日以及二零二二年六月三十日，該等加盟商共分別經營2,391、2,382、2,269及2,244家門店，於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月，該等加盟商銷售水果及其他產品的收入分別約為人民幣5,534.6百萬元、人民幣4,694.8百萬元、人民幣4,605.7百萬元及人民幣2,314.1百萬元。截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日以及二零二二年六月三十日，與向我們採購有關的加盟商貿易應收款項分別為人民幣1,362.6百萬元、人民幣1,191.0百萬元、人民幣1,052.9百萬元及人民幣968.5百萬元。

總體而言，加盟商能夠在各自的信貸期內悉數倘還其採購貨款。目前，於實際操作中，若加盟商因其門店當月業績不理想，未能按時償還採購金額，我們將更加密切監控該門店的經營情況，並積極提供運營指導，旨在幫助其提升業績。截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日以及二零二二年六月三十日，加盟商應付未償還採購金額撥備分別佔同期加盟商應付未償採購金額總額的約0.0%、0.3%、0.3%及0.3%。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無對加盟商的欠款進行沖銷。與我們的財務支持管理程序相似，我們一直持續密切監察各家加盟門店的表現，倘我們知悉相關加盟門店運營的任何重大不利變動，我們將加快應收賬款催收程序。我們亦可能根據具體情況重新評估及調整相關加盟門店的信貸期。

業 務

就與區域代理的結算而言（於與委託管理的加盟門店結算後按月結算），我們收取委託管理的加盟門店的銷售款項，經扣除區域代理應付予我們的水果及其他產品採購金額、區域代理應付予我們的特許權使用費及其他費用後，將剩餘金額（如有）及經我們批准的保理金額（如適用）匯至區域代理的指定銀行賬戶。

憑藉我們統一的POS系統，我們能夠了解每家加盟門店及每個區域代理的銷售情況，因此讓我們能夠控制貿易應收款項的可回收性風險。

客戶與消費者

客戶

儘管我們幾乎將每個人視作最終消費者，就會計方面而言，我們的客戶主要為向我們採購的加盟商和區域代理。倘個人從我們的自營門店採購或通過電商及社交商務平台或我們的百果園手機App及百果園微信小程序下單由我們配送的次日達，則彼等被視為我們的直接客戶。倘個人從加盟門店採購或通過第三方餐飲外賣平台或我們的百果園手機App及百果園微信小程序下單由相關加盟門店配送的及時達，則彼等不被視為我們的直接客戶。此外，我們亦從事對若干主要客戶的直銷，例如具有餐飲需求的企業、餐館及高鐵公司。此外，我們也從事少量水果批發業務，我們批發業務部客戶主要為大型商超或果品分銷商，其中也有少數海外客戶。加盟商及區域代理並非我們的代理商。

於往績記錄期間內，我們的前五大客戶均為我們的加盟商。由於我們的零售業務性質和加盟商規模，任何單一加盟商對我們的收入貢獻均不屬重大。截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日止年度，來自前五大客戶的收入貢獻分別佔我們總收入的14.2%、11.7%及9.8%。同期，最大客戶的收入貢獻分別佔同期我們總收入的3.4%、2.8%及2.2%。截至二零二二年六月三十日止六個月，來自前五大客戶的收入佔我們總收入的8.6%，而同期來自最大客戶的收入分別佔我們總收入的1.9%。我們與客戶保持長期且穩定的關係，截至最後實際可行日期，我們與前五大客戶的業務關係年限平均約為11年。

就董事所知，於往績記錄期間，董事、彼等各自的聯繫人或持有[編纂]後已發行股本超過5%的任何股東概無於任何前五大客戶中持有任何權益。

業 務

下表載列於往績記錄期間我們五大客戶的若干資料。

截至二零一九年十二月三十一日止年度

客戶	背景	銷售額	佔總銷售額的百分比	業務關係時長
(人民幣千元)				
客戶A	擁有多家加盟門店的個人加盟商	305,187	3%	自二零一一年起
客戶B	擁有多家加盟門店的個人加盟商	291,555	3%	自二零一四年起
客戶C	擁有多家加盟門店的個人加盟商	229,385	3%	自二零零九年起
客戶D	擁有多家加盟門店的個人加盟商	228,442	3%	自二零零九年起
客戶E	擁有多家加盟門店的個人加盟商	220,606	2%	自二零一三年起
		1,275,175	14%	

截至二零二零年十二月三十一日止年度

客戶	背景	銷售額	佔總銷售額的百分比	業務關係時長
(人民幣千元)				
客戶A	擁有多家加盟門店的個人加盟商	250,586	3%	自二零一一年起
客戶B	擁有多家加盟門店的個人加盟商	216,291	2%	自二零一四年起
客戶E	擁有多家加盟門店的個人加盟商	196,101	2%	自二零一三年起
客戶C	擁有多家加盟門店的個人加盟商	188,519	2%	自二零零九年起
客戶D	擁有多家加盟門店的個人加盟商	183,722	2%	自二零零九年起
		1,035,219	12%	

業 務

截至二零二一年十二月三十一日止年度

客戶	背景	銷售額	佔總銷售額的百分比	業務關係時長
(人民幣千元)				
客戶A	擁有多家加盟門店的個人加盟商	250,586	3%	自二零一一年起
客戶B	擁有多家加盟門店的個人加盟商	216,291	2%	自二零一四年起
客戶E	擁有多家加盟門店的個人加盟商	196,101	2%	自二零一三年起
客戶C	擁有多家加盟門店的個人加盟商	188,519	2%	自二零零九年起
客戶D	擁有多家加盟門店的個人加盟商	183,722	2%	自二零零九年起
		1,035,219	12%	

截至二零二二年六月三十日止六個月

客戶	背景	銷售額	佔總銷售額的百分比	業務關係時長
(人民幣千元)				
客戶B	擁有多家加盟門店的個人加盟商	111,227	2%	自二零一四年
客戶E	擁有多家加盟門店的個人加盟商	107,343	2%	自二零一三年
客戶A	擁有多家加盟門店的個人加盟商	107,085	2%	自二零一一年
客戶C	擁有多家加盟門店的個人加盟商	92,051	2%	自二零零九年
客戶D	擁有多家加盟門店的個人加盟商	88,686	1%	自二零零九年
		506,393	9%	

業 務

消費者服務

我們主要通過手機APP及各社交媒體平台（如微博及微信）向消費者提供消費者服務，並與消費者積極互動。我們設有消費者服務熱線電話，以回應和處理消費者諮詢及投訴，並搜集消費者反饋。我們通常要求消費者服務人員於24小時內向內部相關部門反映並報告情況。消費者服務人員亦針對選定會員，積極進行現場拜訪及電話回訪，以更好地了解消費者反饋。

截至最後實際可行日期，我們並無遭遇任何有關產品品質的重大消費者投訴，亦無遭遇將對我們的運營或財務表現產生重大影響的任何退款申請。

「三無」退貨服務

出於對我們的產品品質的堅定信心及對消費者的真誠信任，我們已推出「三無」退貨退款服務政策。目前，水果及其他大多數大生鮮產品均有「三無」退貨服務。倘一名客戶認為產品不能滿足其預期，毋須提供產品及出示發票，亦無需理由，即可申請退款，最高可全額退款。付費及非付費會員均可通過我們的百果園手機APP及／或百果園微信小程序完成「三無」退貨申請。「三無」退貨服務不僅提升客戶體驗和滿意度，更能為我們提供最直觀的數據以便進行大數據分析，令我們及時掌握果品質量和客戶喜好，亦可指導我們調整果品供應策略，並向供應鏈端的合作方提供有價值的市場化信息。為鼓勵加盟商執行我們的「三無」退貨政策，及根據購買訂單的完成情況，倘若處理「三無」退貨索賠，加盟門店將因此產生虧損，指索賠的退貨金額與門店單一採購訂單的毛利之間的差額（「門店淨虧損」），現時我們同意分擔最多60%的門店淨虧損，於下月結算貨款時以採購金額折扣方式體現。倘加盟門店在處理「三無」退貨索賠後仍會從採購訂單中產生淨收入，我們將不會就「三無」退貨與相關門店分擔任何成本。倘加盟商認為消費者的行為不真誠，加盟商仍應退款，其後向我們發起內部投訴程序，要求賠償。我們設有追蹤系統，以避免濫用「三無」退貨服務。例如，我們的系統會識別需要進一步人工審核的不正常退款申請，例如退款金額異常高或在特定時間內退款頻率高。被列入觀察名單的會員不得通過本集團的手機APP及／或其微信小程序申請額外「三無」退貨。

業 務

於往績記錄期間，我們與「三無」退貨服務相關的金額並不重大，截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日止年度以及截至二零二二年六月三十日止六個月，其分別佔我們總收入的約0.07%、0.18%、0.15%及0.20%。

會員計劃

為進一步提高消費者忠誠度，我們制定會員計劃。截至最後實際可行日期，我們通過各分銷渠道累計超過73百萬名會員。

我們的百果園會員計劃設置四個級別，會員可通過累積購買金額升級會員等級（基於不同的消費層次），從而解鎖各種會員權益，如折扣、優先客服、生日特惠、會員專享促銷活動、獨家促銷券及禮品兌換。除分級會員計劃外，二零一八年初，我們開始啟動「心享」付費會員計劃。現有會員（不論其原會員級別）只需繳付會費即可訂購12個月的付費會員，其中基本套餐及升級套餐的價格分別為人民幣99元及人民幣199元，並享受若干額外權益，如每月優惠券、付費會員獨家獎勵及折扣，以及免費品嚐產品的機會及新產品試吃活動邀請。我們承諾付費會員在為期12個月的會員期內可節省一筆不低於他們支付的會費的費用，否則我們將給予退款以補差額。自付費會員計劃推出後，截至最後實際可行日期，我們已累積超過93萬名付費會員。不斷擴大的付費會員基礎不僅為我們的收入作出貢獻，亦顯示出我們會員的強大黏性及對我們的信心。我們預期繼續推出更多會員專享福利，以吸引更多付費會員。我們的數據記錄顯示，越高級別會員，通常其購買頻次和客單價都相對越高。二零二一年，我們的付費會員相比非付費會員在每月購買頻次和月度消費額上分別高出約140%及160%。

倘個人從我們的自營門店採購或通過電商及社交商務平台或我們的百果園手機App及百果園微信小程序下單由我們配送的次日達，則彼等被視為我們的直接客戶。倘個人從加盟門店採購或通過第三方餐飲外賣平台或我們的百果園手機App及百果園微信小程序下單由相關加盟門店配送的及時達，則彼等不被視為我們的直接客戶。所有消費者均可在線下零售門店或通過我們的百果園手機App及百果園微信小程序免費加入我們的會員計劃。所有現有會員亦可通過我們的百果園手機App、百果園微信小程序支付訂閱費，加入我們的付費會員計劃。免費及付費會員計劃的會員權益可於線下零售門店或我們的百果園手機App及百果園微信小程序兌換或使用。

我們為所有線上及線下消費者建立綜合會員資料庫。我們尤其重視消費者數據隱私保護，並已制定相關政策、程序、軟件和基礎建設，以按照適用的數據保護法律法規，妥善收集、使用、存儲、保留及傳輸用戶數據。更多詳情請參閱「一數據隱私及保護」。

業 務

我們目前正致力於實施我們的線上線下一體化策略，旨在導流線下的客戶流量，與我們一起線上購物，反之亦吸引更多線上消費者踏進線下零售門店，以推動更多消費。

供應商

有別於其他食品，新鮮水果的品質主要取決於原產地栽培種植的品質。因此，發現並保留高質量供應商對我們的業務而言非常重要。經過我們多年戰略性地佈局上游，我們已儲備完整強大的供應鏈資源，並建立多層級的供應渠道，以保質保量。目前，除很少量的果品由我們自主種植基地提供，我們絕大部分產品採購自第三方。

我們有選擇性地與產地供應商進行深入合作，並通過我們或我們的聯營公司及合營企業提供的技術為他們提供支持。我們向當地種植戶提供包括從育種選種、種植、植保、採後處理等各類技術和設備支持。我們的技術支持旨在提高供應商的質量和產量，並保障交付給客戶的果品質量。我們在與供應商的合作中擇優採購。這類深入合作不僅有助於我們向市場推出高品質高差異度的產品，還有助於我們發展差異產品品牌。

我們也進行產地直接採購，由我們的採購團隊與當地中介緊密合作調研，開發物色當地供應商，並按我們提出的詳細採購標準進行採購。

此外，由於水果種植和銷售存在一定的季節性和不確定性，我們在特殊情況下有可能需要臨時進行市場採購，以補充我們的庫存。於往績記錄期間，以金額計，為補充庫存而從公開市場採購的水果產品分別佔截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日止年度水果產品採購總額約29%、22%及19%。從公開市場採購某種產品的採購價可能略高於我們從與我們建立了業務關係的供應商採購的價格。然而，鑒於其在我們的總採購量中所佔的比例持續下降，我們認為從公開市場採購對我們的業務和財務業績的影響（特別是對我們的成本和毛利的影響）並不重大。此外，由於新鮮水果市場的性質通常存在不確定性及波動性，我們須始終保持一定的採購靈活性及能力，以應對影響供求的不可預測事件。我們將繼續採用從公開市場採購的做法，以補充我們的庫存。

我們於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月已分別與約1,640個、1,770個、2,200個及1,590個供應商建立合作關係。由於水果產品的季節性，上半年的供應商數量通常少於全年的供應商總數，原因是部分水果僅在秋冬季節供應。我們的供應商主要為水果種植基地，包括可進行初加工工作的水

業 務

果包裝廠。另外，我們果品採購中很大部分的水果產地為海外，例如來自澳大利亞、新西蘭和智利等。其中包括我們從海外供應商直接採購及進口的水果，從該等海外供應商於中國的主要代理或分銷商採購的水果，或從協助我們從指定海外供應商進口的報關經紀人處採購的水果。鑒於蔬菜質量亦高度依賴於原產地栽培種植的質量，我們採取與水果類似的採購策略，通常從原產地採購。為確保將交付予我們的蔬菜穩定優質，我們或我們指定的技術顧問將制訂種植標準供供應商遵循。於往績記錄期間，以金額計，每年約有0.1%的水果產品來自我們的種植基地。以金額計，於二零一九年、二零二零年及二零二一年自中國採購的水果分別佔水果產品採購總額的約53.2%、54.9%及59.5%，其餘約46.7%、45.0%及40.4%乃採購進口水果。對於大生鮮，我們進行全面的市場調研，通常直接從優質供應商處採購，並可能聘請供應商為我們完成必要的初步加工。

我們根據一系列因素評估並甄選水果供應商，包括其聲譽、種植技術、種植經驗及採後加工、水果品質的穩定性、全年穩定供應量、食品安全控制及保證，以及價格穩定性。對於其他生鮮供應商，我們主要考慮其取得的資質及認證、穩定的質量、食品安全控制以及與我們合作的意願。

我們通常根據我們的市場研究或口碑推薦以了解及甄別供應商。我們亦已推出智能供應商管理系統及線上採購交易平台，任何有意向一方均可線上申請成為我們的供應商。通過樣品檢驗後，即該方可獲納入我們的供應商資料庫。此外，我們採購交易通過我們的智能供應商管理系統進行，該平台為我們與供應商之間的資訊交流提供支持。我們的綜合資訊技術系統亦使我們能根據目前實際銷售量及庫存量及時調整採購量。

我們通常與供應商簽訂採購合同或訂單，若簽訂合同的，通常合同期限為一年，經雙方共同協定後可自動延長。於往績記錄期間，若干供應商為我們的關聯方。我們與關聯方的採購協議乃按照與其他獨立第三方供應商大致相同的一般商務條款訂立。所有交易，包括與關聯供應商的交易，須通過我們的智能供應商管理系統進行。於往績記錄期間，我們與供應商的採購協議續簽率於二零一九年、二零二零年及二零二一年分別為67%、69%及68%（以次年與我們續簽合同的供應商數量除以上一年的供應商總數計算）。於進行採購前，我們通常要求供應商提供果品樣品供我們確認質量標準。我們按採購協議或採購訂單條款下單採購，通常訂單載明採購的果品類別、數量、價格、驗收質量標準、包裝方式及標準、指定到貨地點等信息。我們通過智能供應商管理系統與各供應商協商並確認採購價格。在任何特定期間內，我們就相同的商品與關聯供應商及第三方供應商協定的單價通常相同。例如，於往績記錄期間，我們自關聯

業 務

供應商採購的紅芭蕾草莓（我們的熱門水果產品之一）單價範圍介乎約每公斤人民幣[45.5]元至每公斤人民幣[58.9]元，而自第三方供應商採購的類似品質的草莓單價範圍介乎約每公斤人民幣[49.7]元至每公斤人民幣[58.5]元。供應商須在交貨的同時提交符合法律要求的農藥殘留或其他必要的檢測檢疫報告。供應商須對其產品質量負責。因供應商運輸倉儲不當等原因導致不合質量要求的果品數量超過採購協議項下預先約定比例的，或因供應商採後處理不當導致果品在我方倉內或店內出現內在品質問題的，相關供應商需對我們的損失負責。供應商亦須負責因果品質問題導致消費者索賠或政府有關部門施加的行政處罰。此外，供應商逾期送貨的，我們有權拒收，供應商需承擔違約責任和相關損失。我們通常每月與供應商（包括該等關聯供應商）結算貨款。此外，我們定期對水果及其他生鮮的供應商進行現場質量檢查。根據與主要供應商的購買協議，我們通常並無最低採購限額或承諾。

於往績記錄期間，我們的主要供應商均為果品供應商。按總金額計，我們自前五大供應商的總採購額分別約佔我們於截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日止年度的採購成本總額的21.4%、20.4%及20.6%。按金額計，我們自最大供應商的採購額分別約佔該等期間我們採購成本總額的7.4%、7.7%及8.1%。截至二零二二年六月三十日止六個月，向五大供應商的總採購額（以總金額計）佔我們截至二零二二年六月三十日止六個月總採購成本約22.8%，而向我們最大供應商的採購額（以金額計）佔我們同期總採購成本約9.1%。截至最後實際可行日期，我們與前五大供應商的業務關係年限平均約為3年。就董事所知，於往績記錄期間，董事、彼等各自的聯繫人或持有[編纂]後已發行股本超過5%的任何股東概無於任何前五大供應商中持有任何權益。於往績記錄期間內，我們並無發生主要供應商同時是主要客戶的情形。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無遭遇任何水果供應重大延遲或短缺，致業務運營中斷的情形。

業 務

預處理

水果不同於其他工業品，水果供應商於水果採摘後，有時要經過清潔、挑揀、分裝等簡易預處理流程。我們直採的供應商也會應我們的要求進行簡易預包裝。個別水果品類在出售前需要催熟，通常我們會在我們自有的催熟室進行，詳見下文「－智能物流倉儲－智能倉儲－預處理」一節。

採購安排及政策

我們的供應商均須遵守相關法律法規以及我們於採購協議項下規定的品質標準。我們通常針對各項產品與多個供應商合作。

就新鮮水果而言，我們基於銷售額預測、門店網絡擴展計劃以及我們進行的下一年水果供需及價格波動市場調研，於各年度底編製年度採購總計劃。各種水果的具體購買計劃將於季節性購買開始前進行進一步完善。我們亦根據我們更新的市場研究及預測、我們實現的實際銷售額及可能對我們的銷售額產生影響的其他不可預見事件定期調整採購總計劃。我們的區域採購部負責人須每月搜集並向總部提交各區域的預計採購需求。

對於大生鮮，我們亦根據我們的銷售預測及業務發展計劃，於每年年底制訂年度總採購計劃。對於日常配送的蔬菜及新鮮肉類等食物，我們每週根據收到的線上訂單及根據積累的經驗確定的預期需求制定詳細的採購計劃。對於其他非每日配送的大生鮮產品，我們根據最低採購量、生產到交付所需的生產週期、庫存餘額，以及我們根據積累的經驗確定的預期需求等多項因素評估採購計劃。

自有種植基地

我們目前運營管理位於雲南省及位於江西省的兩處種植基地。所收獲的水果中，符合我們品質標準的部分將向我們供應，剩餘部分將向市場第三方出售。

雲南種植基地的果樹總種植面積約310,274平方米，生產年產量約765噸的各類葡萄以及年產量約396噸的青棗。江西種植基地的佔地總種植面積約3,485,011平方米，

業 務

主要種植各類柑橘，總產量約728噸。此外，我們亦建有主要為自用的國家級脫毒柑橘育苗基地。

財務支持安排

於往績記錄期間，我們已採納特許經營業務模式並向我們的加盟商、區域代理及供應商提供財務支持。我們的各類財務支持安排主要包括(i)二零一九年前，向加盟門店提供無息貸款，(ii)自二零一九年以來，向加盟門店提供有息貸款，(iii)與區域代理訂立保理安排，及(iv)與供應商訂立保理安排。此外，於往績記錄期間，我們亦提供有息貸款以支持有臨時資金需求的若干聯營公司及經選定第三方。該等第三方為水果零售行業參與者，主要是我們考慮與之戰略合作的水果供應商。截至最後實際可行日期，除向我們的加盟商、區域代理及供應商提供財務支持外，我們已停止向聯營公司及第三方提供有息貸款，及所有應收聯營公司及第三方的未償還貸款已獲悉數償還。於往績記錄期間收取保理款項的供應商中，有供應商亦為我們的聯營公司。應收該等聯營供應商的未償還保理款項將不會於[編纂]前悉數償還，但鑒於該等聯營公司繼續作為我們的供應商，彼等將根據相關保理協議結清保理款項。

誠如我們的中國法律顧問所告知，向我們的加盟門店、供應商、若干聯營公司及經選定第三方提供的財務支持安排在所有重大方面均符合相關法律法規。根據弗若斯特沙利文的資料，我們的特許經營業務模式(具有向各方提供財務支持及進行相關會計處理的特點)在採用特許經營業務模式的行業中並不罕見。

向加盟商提供的財務支持

二零一九年前

在我們發展早期及二零一九年前，我們主要專注於選擇在水果零售業務方面擁有專業知識及運營經驗的加盟商，而該等甄選的加盟商通常為個體工商戶。我們相信，該做法能將我們的經營風險降至最低，有助於迅速建立我們於市場上的認知度，並有助於我們擴大加盟門店網絡。為向在初始起步期暫時有資金需要的加盟商提供便利，

業 務

更重要的是通過吸引到合資格的加盟商，增強其參與我們特許經營業務的意願，保障優質門店以及維持我們加盟門店網絡高效且穩定的長期發展，除上述提及的管理及服務支持外，我們亦不時在特許經營安排下訂立財務支持，並根據該安排向加盟商發放貸款。

就過往而言，我們就初次開設門店及門店持續經營及擴展的加盟商提供無息貸款。該等無息貸款作為我們於往績記錄期間資產負債表的其他應收款項部分入賬。根據該等無息貸款安排，自收到借款後第二個月起加盟商通過從我們代收的其門店銷售款項中扣減的方式作出還款，惟有關扣減以我們收取的銷售款項總額為限。關於與加盟商結算的更多詳情，請參閱下文「一 結算及現金管理」。

截至二零一八年十二月三十一日，我們向320家加盟商經營的502家加盟門店發放無息貸款，截至二零一八年十二月三十一日的未償還結餘總額為人民幣70.6百萬元。我們於二零一九年不再向加盟商提供無息貸款，無息貸款的所有未償還金額已悉數結清。截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日以及二零二二年六月三十日，其他應收款項下無息貸款的未償還結餘分別為人民幣14.0百萬元、人民幣零元、人民幣零元及人民幣零元，並於同日分別發放至64家、零家、零家及零家加盟商旗下的236家、零家、零家及零家加盟門店。概無我們的前僱員一加盟商於二零一九年獲得無息貸款以支持其加盟門店。

自二零一九年以來

隨著我們持續優化我們的特許經營業務模式，自二零一九年起，我們已更新特許經營安排下的財務支持安排，據此，我們開始就新加盟門店向加盟商申請人提供有息貸款，亦改進了內部控制措施以確保回款。有關貸款用途僅限於相關加盟門店日常經營，主要包括與門店員工薪酬、租金、裝修和購買設備有關的費用和成本。為降低風險，我們現時為每家加盟門店可向我們借款的金額設立上限，並會按個別情況作出進一步調整。該等政策體現了我們的意圖，即不鼓勵輕率擴張，並支持倡導長期及可持續增長加盟網絡的加盟商。

我們審閱有關加盟商的聲譽及信譽，以及相關門店的過往業績記錄，其後才根據我們的財務支持安排批准任何貸款。我們還通過各種合法的公開信息平台對加盟商進行背景調查，如人民法院發佈的判決執行檢索、商業銀行或金融機構發佈的個人徵信

業 務

查詢，包括加盟商的個人信用報告等（包括但不限於通過銀行或金融機構查詢信用貸款和信用卡歷史記錄）以交叉檢查並確保加盟商的信用狀況良好。我們可能批准一個加盟商的多次貸款申請。

每筆貸款獲批後，我們會持續監察未償還餘額及還款情況。我們亦會持續評估每家相關加盟門店的業績，盡量減低風險敞口。我們持續使用內部信貸評級系統以管理貸款審批及監控流程。具體而言，我們計算每家門店的月度估計運營指標，該指標指門店的每月銷售收入減去採購金額及租金開支的差額，並將該月度估計運營指標分別乘以12個月、24個月及36個月與月末未償還貸款餘額（如適用）進行比較。倘門店的月度估計營運指標每月乘以36低於其月末未償還貸款餘額，則我們認為該門店處於警示狀態。對於一家開業少於12個月的特許經營店，因其缺乏足夠資料建立其自身信用記錄，我們將使用預設的信用預警金額。倘警示狀態持續超過連續三個月，我們將暫停該門店的任何新貸款申請，並將就貸款還款與相關加盟商進行積極溝通。我們可能會重新評估門店的信用，並直至其估計運營指標有所改善後批准新貸款。

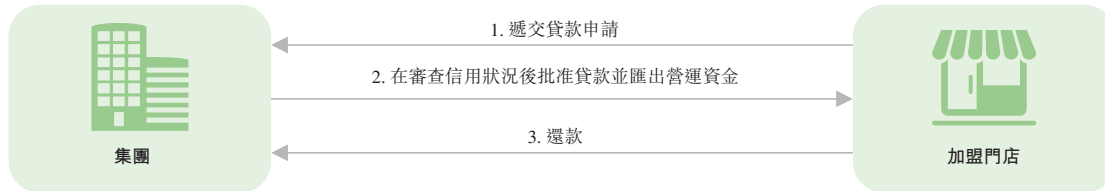
對於逾期的貸款（即相關特許經營協議終止或屆滿時），加盟商須根據貸款協議於相關特許經營協議終止或屆滿時悉數償還。倘任何利息還款逾期，我們將暫停該門店的任何新貸款申請，並將就貸款還款與相關加盟商進行積極溝通。倘我們知悉加盟門店的經營有任何重大的不利變化，我們可能加快回收還款進度。我們可能不斷審查及修改我們的加盟商管理及財務支持安排，以更好適應我們不斷發展及不斷擴大的業務運營。

目前我們的貸款利率為每年約4.75%。於往績記錄期間，該等有息貸款計入我們的其他應收款項。此外，由於我們品牌知名度上升以及我們加盟體系日漸完善，我們除特批情況外不再接受於門店開業初始業務階段的貸款申請，且我們僅向旗下門店已開始業務經營的加盟商（包括我們直接招募的加盟商及區域代理向我們推介的加盟商）發放貸款。根據有息貸款安排，雙方約定加盟商須在有關特許經營安排屆滿前悉數償還貸款本金，特許經營安排通常為期五年，而利息則可按月通過自我們代收的門店銷

業 務

售款項中扣減的方式支付。實際操作中，加盟商有權在貸款到期前任何時間，償還部分或全部未償還金額，還款方式可通過彼等自有自由資金或通過雙方協商以自門店銷售款項扣減的方式。在貸款期限內，當相關加盟商有盈利，經雙方協商同意提前還款，加盟商可允許我們自代收的門店銷售款項中扣減還款。對於我們直接招募的加盟商與區域代理向我們推介的加盟商的風險評估標準及貸款協議條款相同。

下圖展示我們根據財務支持安排向加盟商提供的有息貸款的主要組成部分：



下表載列於往績記錄期間向加盟商（包括我們直接招募的加盟商及區域代理向我們推介的加盟商）提供的有息貸款結餘變動情況。

	截至十二月三十一日止年度／			截至
	截至十二月三十一日			二零二二年 六月三十日 止六個月
	二零一九年	二零二零年	二零二一年	
	人民幣千元			
年／期初	-	50,226	131,617	178,990
新增貸款總額	56,002	119,418	84,175	44,846
還款總額	(5,776)	(38,027)	(36,802)	(33,069)
年／期末	50,226	131,617	178,990	190,767

截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日以及二零二二年六月三十日，其他應收款項項下有息貸款的未償還結餘分別為人民幣50.2百萬元、人民幣131.6百萬元、人民幣179.0百萬元及人民幣190.8百萬元，該等貸款於同日分別授予擁有512家、621家、815家及971家加盟門店的196家、200家、309家及421家加盟商。其中，截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日以及二零二二年六月三十日，分別有2家、4家、15家及16家前僱員－加盟商獲得有息貸款以支持其2家、4家、26家及32家加盟門店，截至同一日期，其他應收款項項下提供予前僱員－加盟商的貸款的未償還結餘分別為人民幣0.1百萬元、人民幣0.3百萬元、人民幣1.9百萬元及人民幣4.2百萬元。於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月，向我們取得有息貸款的加盟門店貢獻的合併收入分別為人民幣187.3百萬元、人民幣265.2百萬元、人民幣334.5百萬元及人民幣273.4百萬元。其

業 務

中，於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月，向我們取得有息貸款的前僱員－加盟商貢獻的收入分別為人民幣0.9百萬元、人民幣4.9百萬元、人民幣16.4百萬元及人民幣9.8百萬元。此外，我們的一家關連加盟商於二零二一年從我們獲得有息貸款，詳情請參閱上文「－ 加盟門店－ 關連加盟商」。向前僱員－ 加盟商及關連加盟商提供的條件及條款，包括利率，與向其他第三方加盟商提供的條件及條款大致相同。

我們於二零二零年向加盟商提供的有息貸款大幅增加，主要是由於我們的門店網絡擴張以致新開設門店數量增加，亦由於二零二零年COVID-19疫情導致商業環境不明朗所致。

於往績記錄期間，有息貸款增加總額為人民幣304.4百萬元，其中包括人民幣269.6百萬元用於仍在運營的門店，及人民幣34.8百萬元用於截至二零二二年六月三十日已關閉的門店。於往績記錄期間，還款總額為人民幣113.7百萬元，其中包括自營業中門店收回的人民幣90.0百萬元及自截至二零二二年六月三十日已關閉的門店收回的人民幣23.6百萬元。因此，截至二零二二年六月三十日，營業中門店及已關閉門店加盟商各自的有息貸款未償還結餘分別為人民幣179.6百萬元及人民幣11.2百萬元。此外，就已關閉的門店應收加盟商的未償還結餘約人民幣4.5百萬元已於其後截至二零二二年十月三十一日收回。剩餘未償還結餘約人民幣6.7百萬元中，人民幣3.2百萬元將於365天內到期，人民幣3.5百萬元將於365天之後到期。我們基於對違約風險及預期虧損率的假設及評估作出截至二零二二年六月三十日的虧損撥備總額人民幣3.7百萬元。

有息貸款按到期日（即相關特許經營協議的終止日期或到期日）的賬齡分析如下：

	截至十二月三十一日						截至二零二二年	
	二零一九年		二零二零年		二零二一年		六月三十日	
	人民幣 千元	%	人民幣 千元	%	人民幣 千元	%	人民幣 千元	%
未到期	49,530	98.6	126,823	96.4	166,692	93.1	179,571	94.1
已到期1至180天.....	696	1.4	2,843	2.2	3,985	2.2	5,373	2.8
已到期180至360天.....	-	-	1,669	1.3	4,504	2.5	1,756	0.9
已到期1年以上.....	-	-	282	0.2	3,809	2.1	4,067	2.1
未償還結餘總額	50,226	100.0	131,617	100.0	178,990	100.0	190,767	100.0
虧損撥備.....	(1,005)	(2.0)	(2,488)	(1.9)	(3,483)	(1.9)	(3,700)	(1.9)

業 務

自相關年度／期間結束起至二零二二年十一月三十日之後續結算

	截至有關		截至有關		截至有關		截至有關	
	日期		日期		日期		日期	
	未償還		未償還		未償還		未償還	
	結算	金額所佔	結算	金額所佔	結算	金額所佔	結算	金額所佔
	金額	百分比	金額	百分比	金額	百分比	金額	百分比
未到期	(31,349)	(63.3)	(42,469)	(33.5)	(30,909)	(18.5)	(12,066)	(6.7)
已到期1至180天.....	(646)	(92.8)	(2,031)	(71.4)	(3,283)	(82.4)	(3,050)	(56.8)
已到期180至360天.....	-	-	(833)	(49.9)	(2,445)	(54.3)	(884)	(50.3)
已到期1年以上.....	-	-	(232)	(82.3)	(2,111)	(55.4)	(552)	(13.6)
結算總額.....	(31,995)	(63.7)	(45,565)	(34.6)	(38,748)	(21.6)	(16,551)	(8.7)

各加盟商於貸款協議項下作出個人擔保，並將就未償還金額承擔個人責任。根據該等協議，即使門店已暫停營業，我們仍有權向相關加盟商索償還款。就向門店已於截至二零二二年六月三十日暫停營業的加盟商發放人民幣11.2百萬元未償還餘額而言，我們其後直至二零二二年十月三十一日已收取人民幣4.5百萬元，減少已於截至二零二二年六月三十日前暫停營業的門店的未收回有息貸款餘額至人民幣6.7百萬元，而截至二零二二年十月三十一日的虧損撥備總額為人民幣4.0百萬元。

董事認為，根據加盟商的過往還款情況、目前加盟門店普遍運營狀況、我們與加盟商的代收門店銷售款項的結算安排及我們實施的針對加盟商貸款的監控管理措施，我們向加盟商提供的財務支持並不存在貸款無法收回的重大風險。於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月，我們已分別收回截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日止年度以及截至二零二二年六月三十日止六個月的人民幣5.8百萬元、人民幣38.0百萬元、人民幣36.8百萬元及人民幣33.1百萬元，分別佔截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日以及二零二二年六月三十日計入其他應收款項的有息貸款未償還結餘約11.5%、28.9%、20.6%及17.3%。截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日以及二零二二年六月三十日，我們就應收加盟商的無息貸款和有息貸款提取的撥備金分別約佔截至同日應收加盟商的未償還無息貸款和有息貸款總額的2.0%、1.9%、1.9%及1.9%。

此外，根據加盟商與我們之間的安排，我們有權終止財務支持安排，並要求在若干情況下即時悉數償還未償還的本金及利息，包括但不限於加盟門店的表現持續惡

業 務

化、終止特許經營業務關係、加盟商未能按時償還本金及利息、加盟商未經我們事先同意向其他第三方發放貸款或提供擔保、未能維持加盟門店的必要營業執照，或加盟商部分或完全喪失民事行為能力。

我們通過分析對方的信用評級和歷史損失率、當前市場狀況和前瞻性宏觀經濟數據，針對加盟商無息貸款和有息貸款提取準備金。於往績記錄期間內，我們未曾發生因加盟商不能還貸款而需終止特許經營安排的情形。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並不知悉任何加盟門店曾經出現重大財務困難及/或嚴重違反與我們訂立的貸款協議。

區域代理不得向加盟商提供任何形式的財務支持。據我們所知，我們並不知悉區域代理就未經批准的財務支持而嚴重違反有關條款。

我們的中國法律顧問認為，我們與加盟商訂立的財務支持協議有效且具有法律約束力。

合規情況

向個體工商戶加盟門店提供貸款

截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日以及二零二二年六月三十日，分別有593名、589名、746名及961名個體工商戶加盟門店自我們獲取貸款。

誠如我們的中國法律顧問所告知，(i)根據《中華人民共和國民法典》的規定，借款合同是借款人向貸款人借款，到期連本帶息償還的合同。依法訂立的合同受法律保護；及(ii)根據中華人民共和國最高人民法院於二零一五年八月六日發佈並於二零二零年十二月二十九日修訂的《民間借貸規定》，民間借貸是指自然人、法人和非法人組織之間的融資行為。民間借貸的借貸合同的有效性乃由中國法院審理。此外，除《民法典》第一百四十六條、第一百五十三條、第一百五十四條及《民間借貸規定》第十三條規定的情形外，民間借貸的借貸合同有效的主張，人民法院應予支持。

基於上述法律法規及本公司董事對下列事項的確認：(i)與個體工商戶的貸款安排不屬於《民法典》第一百四十六條、第一百五十三條、第一百五十四條所規定的可能導致民間借貸的借貸合同無效的情形之監管例外情況，或不屬於《民間借貸規定》第十三條規定的情形，導致法院認定民間借貸合同無效，及(ii)與個體工商戶的加盟門店在

業 務

經營過程中訂立的財務支持安排，我們的中國法律顧問認同我們董事的意見，即(i)除相關情況外，人民法院應支持民間的借貸合同有效的主張；(ii)基於上述董事的確認，與個體工商戶的貸款安排不屬於《民法典》及《民間借貸規定》規定的前述情形的範圍，以及(iii)我們與作為個體工商戶的加盟門店在業務過程中的財務支持安排不受《貸款通則》規管。

除上述者外，概無其他具體法規禁止或限制或以其他方式規管我們與個體工商戶加盟門店之間在業務過程中的融資活動。因此，只要我們與個體工商戶加盟門店之間的貸款安排合法訂立，相關融資活動在所有重大方面均符合相關法律法規。此外，於往績記錄期間，我們並無就我們與個體工商戶加盟門店之間的融資活動而受到任何行政處罰。此外，對於貸款人要求借款人按合同約定的利率支付利息的請求，人民法院應予支持，但雙方當事人約定的利率超過合同訂立時一年期貸款市場報價利率四倍的除外。我們的董事確認，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們向個人自營商戶加盟門店提供的貸款利率不超過合同訂立時一年期貸款的市場報價利率的四倍。

向私人公司加盟門店提供貸款

截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日以及二零二二年六月三十日，分別有2家、4家、8家及10家私人公司加盟門店自我們獲取貸款。

誠如我們的中國法律顧問所告知，(i)根據《民法典》，借款合同是借款人向貸款人借款，到期返還借款並支付利息的合同；依法訂立的合同受法律保護；(ii)根據中國人民銀行於一九九六年六月二十八日頒佈並自一九九六年八月一日起施行的《貸款通則》，企業之間不得從事借貸服務或違反相關法律法規的變相借貸服務。未經授權或批准，從事借貸服務或變相借貸服務的企業，由中國人民銀行處以此類未經授權的借貸服務所得收入(即所收取的利息)一至五倍的罰款；中國人民銀行及其分支機構為《貸款通則》的執行監管部門；及(iii)根據《民間借貸規定》，法人之間、非法人之間或法人與非法人之間的借款合同，倘其目的為生產經營而提供資金的，則屬有效，惟不包括

業 務

《民法典》第一百四十六條、第一百五十三條、第一百五十四條及《貸款通則》第十三條所規定的情形；《民間借貸規定》為最高人民法院發佈的法律解釋，是審理民間借貸糾紛案件的法院適用法律，以確認合同效力及其他有關法律事項的司法規則；除相關情形外，人民法院應就民間借貸的借貸合同有效的主張予以支持。

根據上述法律法規及本公司董事確認，我們與私營公司加盟商門店的貸款安排不涉及《民法典》第一百四十六條、第一百五十三條、第一百五十四條規定的監管例外情況而可能導致民間借貸的借貸合同無效，或涉及《民間借貸規定》第十三條規定的情況下導致法院裁定民間借貸合同無效，我們的中國法律顧問同意董事的觀點：(i)惟有相關情況除外，人民法院應支持民間借貸合同有效的請求；(ii)根據上述董事的確認，與私營公司加盟商門店的貸款安排不屬於《民法典》及《私人借貸規定》所規定的上述情況的範圍。

有關我們與私人公司加盟門店之間的財務支持安排，考慮到中國人民銀行為《貸款通則》項下的監管部門，及綜上所述，鑒於《貸款通則》乃早於《民間借貸規定》(其認可企業間以生產經營融資為目的的民間借貸借款合同的效力)發佈，我們的中國法律顧問於二零二二年六月十六日與中國人民銀行深圳中心支行貨幣信貸處一名負責人進行了會談。我們獲得確認，(i)儘管《貸款通則》尚未廢除，因此其中的部分條文並不完全適用於當前情況；(ii)在實踐中，中國人民銀行不會根據《貸款通則》對一家企業向另一家企業提供生產經營需要的任何貸款進行處罰或要求整改，只要該等貸款的利率不超過《民間借貸規定》規定的最高貸款利率；及(iii)企業之間的任何借貸的法律效力應以法院的意見為準，法院應確定有關借貸是否符合適用法律法規。因此，只要有關貸款的利率不超過《民間借貸規定》規定的最高貸款利率，我們就能夠向我們的加盟商及業務合作夥伴提供貸款，並於本次[編纂]完成後繼續提供貸款。

誠如我們的中國法律顧問進一步告知，概無其他具體法例或法規禁止或限制或以其他方式規管我們與私人公司加盟門店之間在業務過程中的融資活動。因此，倘我們與私人公司加盟門店之間的貸款安排有效成立，則相關財務支持在所有重大方面符合

業 務

適用法律及法規，且我們根據《貸款通則》遭受處罰的風險甚微。此外，我們的董事確認，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們向私人公司加盟門店提供的貸款利率不超過合同訂立時一年期貸款的市場報價利率的四倍。

我們已於二零二零年五月九日、二零二一年二月一日、二零二二年一月十七日以及九月六日接獲中國人民銀行深圳中心支行發出的合規確認函，確認於往績記錄期間，我們並無因違反相關規則、法律及法規而受到中國人民銀行就向加盟門店提供貸款而施加行政處罰的記錄。

總之，我們的中國法律顧問認為，我們與加盟商的財務支持安排在所有重大方面並無嚴重違反任何適用法律法規。我們與加盟門店訂立的貸款協議均有效且具有法律約束力。

向區域代理提供的財務支持

為了促進區域代理的穩定增長，尤其是於彼等與我們建立業務關係的初期，彼等可能需要財務資源以採購、擴張當地市場、聘用當地加盟商以及建立區域物流能力，我們通過我們的全資附屬公司以保理安排的方式向區域代理提供財務支持。

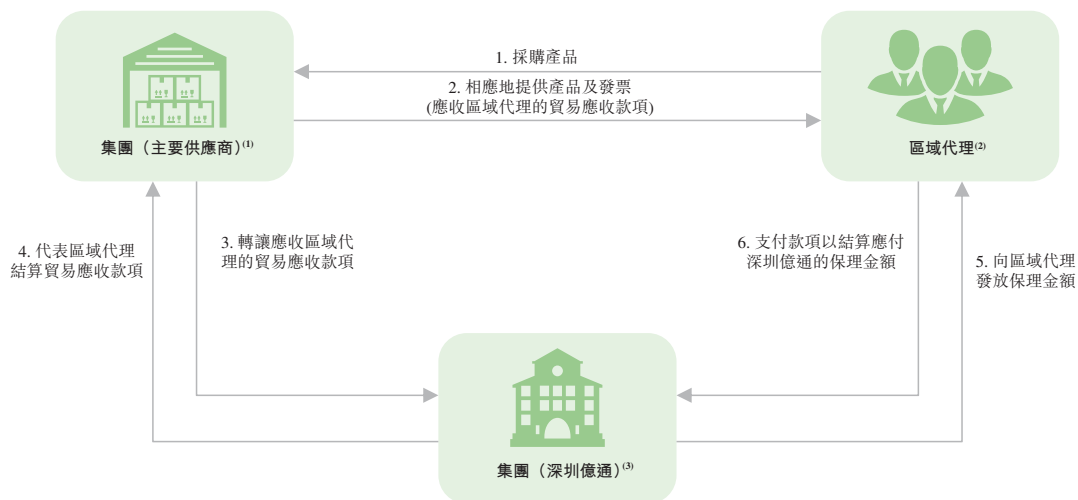
我們的全資附屬公司，即百果園初加工、百果園供應鏈及上海百果園為區域代理的主要產品供應商（統稱「**區域代理的主要供應商**」）。每個月與區域代理結算前，區域代理應向我們支付未付採購貨款。有關與區域代理結算的更多詳情，請參閱「一 結算及現金管理 — 與區域代理的結算」。我們的全資附屬公司深圳億通，為中國合資格保理公司及保理安排服務提供商。

根據區域代理、區域代理的主要供應商及深圳億通之間的保理安排，區域代理可向深圳億通申請保理金額，該保理金額以其每月應向區域代理的主要供應商支付的未付採購貨款為限。深圳億通將通過基於個案審查由區域代理的股東擔保的最高未支付採購貨款額度、彼等之信譽以及區域代理自行管理的加盟門店的業績等因素，根據具體情況批准保理金額的申請。保理金額申請獲深圳億通批准後，區域代理的主要供應商將無追索權地將應收該等區域代理的相關貿易應收款項轉讓予深圳億通。深圳億通

業 務

其後將代表區域代理結算該等貿易應收款項，並因此向區域代理發放保理金額。我們僅根據區域代理與我們之間的交易審閱及評估保理安排的風險敞口，而我們與彼等的保理安排僅基於彼等與我們的交易。於實踐中，我們憑藉POS系統收取委託管理的加盟門店的門店銷售款項總額，並於每月在扣除（如適用）特許經營加盟費及未償購買金額後匯入區域代理指定的銀行賬戶。保理金額產生的利息由區域代理承擔。財務支持安排項下有息保理金額的利息及本金（如適用），可由區域代理自掏腰包償還。由於與我們的區域代理的所有保理安排均按無追索權條款訂立，故相關區域代理於貿易應收款項轉讓後仍為對任何未償還金額負責的唯一債務人，且深圳億通有權向相關區域代理而非向主要供應商收取未償還款項。

下圖展示根據我們的財務支持安排與區域代理訂立的保理安排的主要組成部分：



(1) 作為保理安排簽署前的債權人。

(2) 作為保理安排簽署前後的債務人。

(3) 作為保理安排簽署後的債權人。

我們於保理安排下對所有區域代理採用統一利率，惟根據不斷變化的市場條件，不時審查並調整該利率。於往績記錄期間，我們與區域代理訂立的保理安排的利率經過多次下調。我們於二零二零年一月將利率由12.0%下調至9.6%，表明我們在COVID-19疫情期間對區域代理的支持。由於中國多個城市的疫情出乎意料地再次爆發，我們自二零二零年九月起將利率進一步下調至4.75%。利息由相關區域代理承擔，每月償還。於往績記錄期間，個別保理融資安排的期限通常為六個月。

業 務

我們在考慮對手方的信用評級和歷史虧損率、當前市場狀況及前瞻性宏觀經濟數據後對區域代理的保理金額提取準備金。由於我們區域代理的出色財政業績及良好信用狀況，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未遭遇到保理安排下的任何區域代理違約。

截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日以及二零二二年六月三十日，該等安排下未償還保理總額分別為人民幣148.0百萬元、人民幣179.8百萬元、人民幣221.5百萬元及人民幣169.5百萬元，分別有10個、12個、13個及13個區域代理。於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月，來自保理金額未清償的區域代理的收入分別佔有關期間我們水果及其他食品銷售總收入的約5.1%、5.5%、9.0%及9.5%。此外，截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日以及二零二二年六月三十日，該等保理金額分別約佔區域代理向我們採購的款項（受限於相關期間結束時六個月的保理期限）產生的相關應收賬款的47.9%、43.1%、44.0%及27.0%。於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月，該等區域代理的總收入貢獻分別約為人民幣455.9百萬元、人民幣493.6百萬元、人民幣968.0百萬元及人民幣563.7百萬元。於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月，向區域代理提供的最高保理總額分別佔其於有關期間作出的總採購額（包括向我們及指定供應商作出的採購額）的約22.8%、23.7%、20.8%及28.4%。更多詳情請參閱「財務資料－流動資產／負債淨額－按金、預付款項及其他應收款項」一節。

下表載列截至所示日期根據與未還款區域代理的保理安排，應收款項結餘的後續結算情況。

	期末未 償還結餘	一年內償還	佔未償還結餘 總額百分比
人民幣千元			
於二零一九年十二月三十一日.....	148,035	148,035	100%
於二零二零年十二月三十一日.....	179,835	179,835	100%
於二零二一年十二月三十一日.....	221,478	221,478	100%
於二零二二年六月三十日.....	169,537	169,537	100% ⁽¹⁾

附註：

(1) 直至二零二二年十一月三十日。

我們審查區域代理的信譽，以及相關加盟門店的表現，方批准任何保理融資安排。我們可批准來自一個區域代理的多次保理金額申請。我們亦通過持續監控向我們採購的情況來跟踪款項使用情況，並評估各相關門店的表現，以管理我們的風險。倘

業 務

我們知悉區域代理的管理團隊或有關加盟門店的運營出現任何重大不利變動，則我們或會要求區域代理提早還款。我們認為，截至最後實際可行日期，我們的區域代理財務狀況良好。

董事認為，根據區域代理償還保理金額的歷史記錄、目前加盟門店的普遍運營狀況、及我們實施的針對區域代理融資的監控管理措施，我們向區域代理提供的財務支持並不存在未償款項無法收回的重大風險。截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日以及截至二零二二年六月三十日止六個月，區域代理應付保理金額撥備分別佔同期區域代理應付未償保理總金額約1.6%、2.1%、1.9%及1.8%。

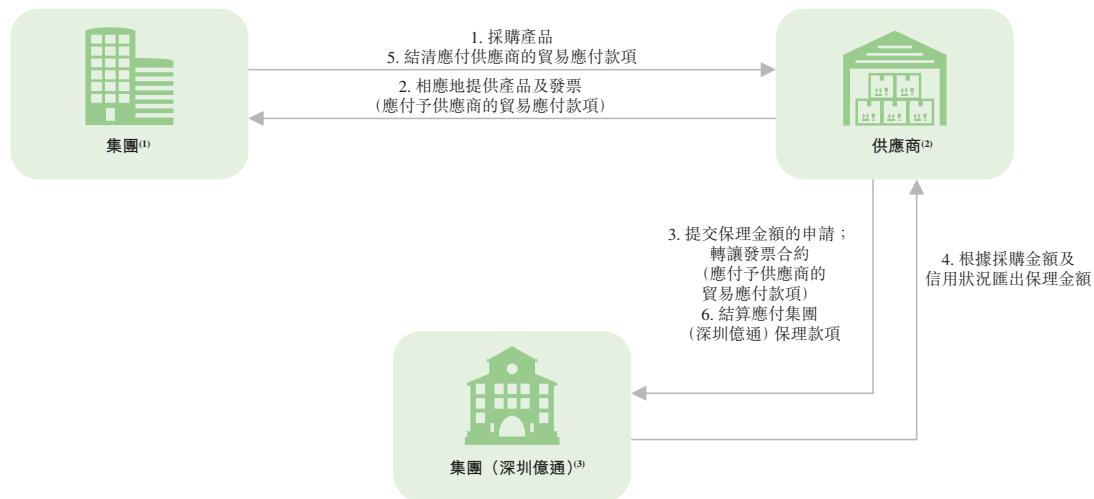
向供應商提供的財務支持

為進一步維護我們的生態系統及與供應商（通常在採收及銷售水果前的長期種植過程中需要資金支持）維持穩定良好的業務關係，我們協助供應商與深圳億通（我們於中國的全資附屬公司及合資格保理公司）訂立保理安排以獲得保理融資。該等保理安排使我們的供應商能通過以轉讓貿易應收款項交換所需即時資金的方式釋放流動資金。根據供應商與深圳億通訂立的保理安排，我們根據供應商的採購金額及信用狀況向其提供最高融資額度。供應商可向我們申請保理金額，該保理金額以我們對供應商的採購欠款或預先授予的最高融資額度為限，以較低者為準。我們將通過審查授予的最高融資額度、彼等之信用狀況及背景調查結果等因素，根據具體情況批准保理金額的申請。我們僅根據供應商與我們之間的交易審閱及評估保理安排的風險敞口。批准保理申請後，我們會將批准的保理金額匯入供應商的指定銀行賬戶。保理金額產生的利息由供應商承擔。我們財務支持安排項下保理金額的本金及利息（如適用）可於我們結算未付採購結餘（即應付供應商的應付款項）後由供應商另行結算及償還。根據與供應商的保理安排，我們將成為唯一有權收取應付相關供應商的應付賬款的債權人。於往績記錄期間，我們的保理安排的年利率為6.0%至18.0%，就往績記錄期間的保理安排而言，其期限通常介乎1至13個月。我們通常要求供應商的控股股東或法定代表人提供個人擔保。

業 務

為有效控制風險，我們目前僅就我們向相關供應商採購產生的貿易應收款項提供保理融資服務。此外，作為一家擁有強大產業價值鏈的成熟水果零售商，我們有能力預見市場環境，這有助於我們不斷評估接受我們財務支持的供應商的風險並及時修改相關做法。憑藉我們的聲譽、良好財務業績及信貸記錄，於往績記錄期間至最後實際可行日期，我們的保理安排項下並無發生供應商重大違約。此外，根據弗若斯特沙利文的資料，零售商向其供應商提供財務支持（包括以保理安排的形式）在中國零售行業並不罕見。

下圖展示根據我們的財務支持安排與供應商訂立的保理安排的主要組成部分：



(1) 作為保理安排簽署前後的債務人（對供應商有追索權）。

(2) 作為保理安排簽署前的債權人。

(3) 作為保理安排簽署後的債權人（對供應商有追索權）。

截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日以及二零二二年六月三十日，該等安排項下的未償還總額分別為人民幣153.3百萬元、人民幣102.4百萬元、人民幣29.2百萬元及人民幣18.1百萬元，分別涉及15家、11家、2家及1家供應商。截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日以及二零二二年六月三十日，該等保理金額分別佔我們於相關期間向相關供應商採購總額的約38.6%、30.1%、46.5%及80.1%。於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月，從該等供應商採購的總金額分別為人民幣375.5百萬元、人民幣340.9百萬元、人民幣60.9百萬元及人民幣20.7百萬元。於往績記錄期間，與我們訂立保理安排的該等供應商中，兩家（即山東良枝及山東匯果）為我們的關聯方。截至二

業 務

二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日以及二零二二年六月三十日，該等兩家供應商的未償付總金額分別為人民幣55.0百萬元、人民幣39.0百萬元、人民幣零元及人民幣零元。向該等供應商提供的條款及條件一般與向其他獨立第三方供應商提供的條款及條件相同。例如，截至二零二二年六月三十日，擁有尚未償還保理金額的唯一供應商為向我們提供蜜瓜的供應商。於往績記錄期間，我們自該供應商採購蜜瓜的單價範圍介乎約每公斤人民幣8.8元至每公斤人民幣11.6元，而自未訂立保理協議的其他供應商採購類似品質蜜瓜的單價範圍介乎約每公斤人民幣8.5元至每公斤人民幣11.8元。授予該供應商的付款條款（如月結）與授予其他供應商的付款條款相同。

下表載列截至二零二二年十月三十一日，與供應商的保理安排項下應收餘額的後續結算情況。

	期末未 償還餘額	直至二零二二年	
		十月三十一日 的後續結算	未償還 餘額佔比
	人民幣千元		%
二零一九年.....	153,256	153,256	100
二零二零年.....	102,387	102,387	100
二零二一年.....	29,165	29,165	100
二零二二年六月三十日	18,136	-	-

與區域代理及供應商保理安排的合理性及合規性

於往績記錄期間，我們通過深圳億通於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月分別與10個、12個、13個及13個區域代理訂立保理安排。截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日以及二零二二年六月三十日，分別有10個、12個、13個及13個區域代理有未償還保理金額。此外，我們於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月分別與34家、25家、8家及1家供應商訂立保理安排。截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日以及二零二二年六月三十日，分別有15家、11家、2家及1家供應商有未償還保理金額。除我們的區域代理及供應商外，我們並無與其他第三方訂立任何保理安排。未償還保理金額入賬列作其他應收款項，而未償還保理金額的利息入賬列作其他收入項下貸款收入。有關詳情，請參閱「財務資料－流動資產／負債淨額－按金、預付款項及其他應收款項」。實際上，我們與區域代理及供應商的保理安排的條款及條件分別與我們的銷售及採購條款分開協商。

業 務

基於我們的了解，我們的區域代理一般難以按合理成本從商業銀行及其他合資格金融機構取得貸款或其他類型的融資。例如，區域代理於發展階段初期投放大量資金建立及管理配送中心。由於區域代理經營規模有限，其於取得盈利前難以從商業銀行及金融機構獲得有息貸款。此外，應收大量個別加盟商的應收賬款阻礙區域代理向商業銀行申請保理，基於我們的理解，商業銀行基本上只傾向於審批單筆大額交易。基於類似原因，我們的供應商要按合理成本從商業銀行及其他合資格金融機構取得貸款或其他類型的融資並不容易。

參考上述因素，我們預期可通過賦能價值鏈中各行各業的參與者改善我們的生態系統，因此，我們於二零一八年十二月向獨立第三方收購深圳億通（其當時已合資格成為中國保理公司）的100%股權，專門為向我們的區域代理及供應商提供保理業務。

區域代理和供應商可持續穩定地經營業務對我們的業務和整體生態系統至關重要。我們期望能支持我們區域代理及供應商發展，尤其是在其發展階段初期，因為其在發展初期階段對資金的需求十分重要，而取得其他類型的融資可能困難且費用高昂。保理使區域代理可於發展階段初期分配更多資金建立配送中心。這在一定程度上滿足其向我們以外的第三方供應商獲取採購所需的資金需求。此外，區域代理在其日常經營中對流動資金的靈活性要求更高，而由其管理的門店的銷售所得款項須由我們按月結算，所以其未必總能隨時獲得流動資金。該等流動資金的靈活性可能包括不時於加盟商招募及門店管理及培訓、租金及其他預付款項、設備安裝及升級以及僱員福利方面的投資。保理為供應商提供更靈活的流動資金以支付其業務及上游採購款項。另一方面，與其向其他第三方尋求融資相比，我們認為我們能利用我們的綜合ERP系統持續監控區域代理及供應商的業務及財務表現，管理其風險敞口，其業務及財務表現包括(i)區域代理的產品採購總額以及由其管理的門店的採購及銷售；及(ii)供應商向我們智能供應商管理系統提交的質量、數量及報價以及我們向其採購的估計金額。最後，我們在水果零售行業的豐富經驗使我們能預見區域代理及供應商或會遇到的挑戰和機遇，從而令我們能相應調整保理安排，例如是否以及何時批准額外保理及收取款項。

業 務

據其中國法律顧問告知，(i)根據《民法典》，保理合同為應收賬款之債權人將現有或之後取得的應收賬款轉讓予提供資金融通、應收賬款管理或收回、應收賬款債務人的付款擔保等服務的保理商的合同；根據《中國銀保監會辦公廳關於加強商業保理企業監督管理的通知》，商業保理企業應遵照《民法典》及其他相關法律法規的適用規定提供服務；及(ii)我們已於二零二零年三月十二日、二零二一年一月二十日、二零二二年一月二十六日及八月二十五日收到深圳市地方金融監督管理局致深圳億通（我們的全資附屬公司及一家合資格中國保理企業）的合規確認函，確認於往績記錄期間，深圳億通並無受到任何行政處罰。

深圳億通目前的許可業務範圍已涵蓋保理業務。此外，我們及我們的中國法律顧問於二零二二年六月十五日參加了與深圳市地方金融監督管理局的面談。面談確認了包括以下事項：(a)深圳億通已取得進行保理業務所需的所有資質，無需其他資質；(b)在遵守《中國銀行保險監督管理委員會辦公廳關於加強商業保理企業監督管理的通知》規定的相應指標的前提下，我們開展的商業保理業務（包括與區域代理及供應商訂立的保理安排）符合適用法律法規的規定；(c)深圳億通未受到任何行政處罰；及(d)假設現行法律法規並無變動，深圳億通獲准開展並於本次[編纂]完成後繼續開展其現有的保理業務經營。

根據適用法律法規，從事保理業務的公司在其業務經營過程中應滿足若干指標，包括(i)自單一方轉讓的應收賬款總額不得超過保理公司風險資產總額的50%，(ii)自單一方及其聯繫人轉讓的應收賬款總額不得超過保理公司風險資產總額的40%，(iii)逾期90天未收回或未確認的保理金額應計入不良資產管理，(iv)風險準備金不得低於有關期間結束時保理總額的1%，及(v)總風險資產不得超過總資產淨值的10倍。我們已將這些指標納入持續監控相關財務表現的ERP財務管理模塊，並且已指派指定財務監管人員每月對該等指標進行審閱，確保其符合監管規定。此外，我們的系統亦可自動預測未來三個月的指標以便我們及時識別潛在風險並調整保理協議。經本公司確認並根據

業 務

中國法律顧問於二零二二年九月七日與深圳市地方金融監管局進行的面談，截至該面談日期，深圳億通開展的本集團保理業務符合《中國銀行保險監督管理委員會辦公廳關於加強商業保理企業監督管理的通知》規定的適用指標。

根據上述法律法規及與主管部門的面談，我們的中國法律顧問認為，深圳億通提供保理服務現時在所有重大方面均符合適用法律法規。

向聯營公司及第三方提供財務支持

於往績記錄期間，我們亦提供有息貸款以支持有臨時資金需求的若干聯營公司及經選定第三方。該等第三方為水果零售行業參與者，主要是我們考慮與之進行戰略合作的水果供應商。該等聯營公司及第三方為私人公司。與上文詳述的向私人公司加盟門店提供的貸款相似，我們遭受處罰的風險甚微，向我們的聯營公司及其他第三方提供的貸款在所有重大方面均符合適用法律法規。與我們的聯營公司及其他第三方訂立的貸款協議屬有效且具有法律約束力。

有關當局的確認

除上述我們已取得的確認外，考慮到我們採用的特許經營業務模式主要受廣東省商務廳的監管，我們及我們的中國法律顧問於二零二二年六月十三日參加了與廣東省商務廳的面談。面談確認了(其中包括)我們獲准為業務合作夥伴的業務營運提供財務支持。倘於本次[編纂]完成後我們繼續以現有形式開展相同業務，則我們能夠根據目前備案的業務範圍及相關合同條款繼續採用我們提供財務支持的特許經營業務模式。

因此，我們的中國法律顧問進一步認為，我們向加盟商、區域代理、供應商、若干聯營公司及經選定第三方提供的財務支持安排並不構成對相關法律法規的系統性違規。假設有關於該事項的現行法律法規及地方政府在政策執行及審查方面的慣例並無重大變動，則我們於[編纂]後能夠繼續採用我們的業務模式及財務支持安排。

業 務

就財務支持安排項下提供的金額作出撥備

我們根據財務支持安排就有息貸款及保理金額作出一般撥備。由於我們的加盟商、區域代理及供應商的整體財務表現及信貸狀況良好，經考慮彼等的過往還款、對手方的信貸評級及過往虧損率、現有市場狀況及前瞻性宏觀經濟數據，我們從未面臨加盟商、區域代理或供應商出現重大違約的情況。

下表載列於所示期間我們分別就有息貸款、區域代理保理金額及供應商保理金額計提的撥備變動。

	向加盟商 提供的 有息貸款	向區域 代理提供的 保理金額	向供應商 提供的 保理款項	總計
	人民幣千元			
於二零一九年一月一日	508	-	-	508
減值虧損／(撥回)	497	2,245	2,217	4,959
截至二零一九年十二月 三十一日／二零二零年				
一月一日	1,005	2,245	2,217	5,467
減值虧損／(撥回)	1,483	1,482	(885)	2,080
截至二零二零年十二月 三十一日／二零二一年				
一月一日	2,488	3,727	1,332	7,547
減值虧損／(撥回)	995	496	(1,267)	224
截至二零二一年十二月 三十一日／二零二二年				
一月一日	3,483	4,223	65	7,771
減值虧損／(撥回)	217	(1,228)	(65)	(1,076)
截至二零二二年六月三十日 ..	3,700	2,995	-	6,695

智能物流倉儲

我們完善的物流倉儲網絡確保高效的存貨管理、出貨協調及門店補貨。

物流

我們目前僱用外部物流公司滿足我們的貨運需求。所有車輛須遵守我們有關在途水果溫度、濕度、衛生及物理條件的技術要求。根據運程及運送的水果類型，部分車輛亦可能須配備冷鏈設備。我們在該等冷鏈車輛上安裝溫度控制器，以確保達到我們的要求。

業 務

智能倉儲

我們的全國倉儲網絡目前在全國有29間倉庫，均同時作為區域初加工和配送中心。上述初加工配送中心遍佈29座城市，總建築面積約194,733平方米，各初加工配送中心可為服務半徑達約300公里內的門店提供支持。29個初加工配送中心中，16個由我們經營（其中2個由我們自第三方倉儲服務提供商租賃），合共佔總建築面積約85%。其餘13個初加工配送中心的物業租約由相關區域代理自行訂立，區域代理須嚴格按我們的質量標準要求運營初加工配送中心。

根據倉儲空間和運力配置，我們將初加工配送中心分為A、B、C三個級別，其中上海、東莞及佛山為三處A級大型區域初加工配送中心，總建築面積約達106,476平方米，日吞吐量合計超2,300噸。其餘初加工配送中心的日吞吐量約為15噸至300噸不等，可分別為30至300家門店提供支持，主要用以滿足區域配送中心之間的日常城際調貨。就建築面積而言，我們約34%的初加工配送中心為冷鏈型，單一配送中心的冷鏈覆蓋率最高可達約97%。

在考慮設立初加工配送中心的擬定位置時，我們通常會考慮城市區位、交通便利性、周邊門店數等因素。

水果運達初加工配送中心後，我們的百果園ERP系統記錄各批次貨物的詳情，包括水果類型、數量、產地、品質等級等，並隨後標記條碼並儲存於合適溫度的倉儲間。一旦我們收到並處理加盟商的採購訂單，我們的系統將根據門店位置及訂單數量分配當地初加工配送中心，以完成訂單。

我們正在對數字化智能倉儲物流系統進行升級，這將使我們能有效減少普遍的倉儲及物流失誤，包括提貨失誤、數量錯誤及錯誤配送等。我們認為，該升級後的倉儲及物流系統將成為我們未來發展的重要戰略優勢。為此，我們正在通過安裝自動上架和出庫系統提升倉儲自動化水準。據此，我們亦正在優化物理倉儲設計（主要為倉儲智能車輛的路線規劃），以支持上述升級。

業 務

我們區域代理經營的初加工配送中心與我們所經營的該等中心均嚴格遵守相同的品控標準。為確保儲存於該等地點果品的新鮮度及成熟度符合我們的要求，我們已委派全職品控團隊進行現場監督及檢查。

除自行從房東租賃運營的初加工配送中心外，我們亦從專業的第三方物流倉儲服務提供商租賃兩個初加工配送中心。該等服務提供商提供場地以及若干基礎、技術支援及各類倉儲服務。為保證穩定的產品和服務質量，第三方提供的倉配空間需符合我們關於儲藏新鮮果品的技術標準，我們派出指定人員管理及監督該等初加工配送中心的日常運營。

儘管近年來我們在分銷大生鮮的業務方面經歷顯著的增長，但我們認為，我們仍處於早期階段，且於往績記錄期間，不論從銷售量還是收入貢獻而言，大生鮮的銷售在我們的總銷售中總體上屬微不足道。因此，我們目前沒有為大生鮮設立單獨的初步加工配送中心。相反，我們利用位於我們提供大生鮮的地區現有的初步加工配送中心。我們的大多數大生鮮可以在室溫下儲存。

初加工

我們的區域配送中心同時有初加工的功能。由於我們採購的果品到貨時通常均為大件批發包裝，我們於區域配送中心內進行清洗、脫殼等部分初加工處理。水果在倉儲和發貨前按我們的果品品質分級標準對各類果品進行分揀，並按指定的規格和方式進行包裝。

此外，我們大部分初加工配送中心都配備催熟室，可實現控制條件下的人工催熟程序。一般情況下，水果成熟之後會變得更甜、更軟、成色更好。香蕉及芒果等後熟型水果通常在未完全成熟時採收，並可於運輸及倉儲過程中進一步催熟。橘子、葡萄及櫻桃等非後熟型水果採收後無需進行催熟。一般而言，水果最好於快成熟時採收及食用。然而，由於已成熟水果不適用於長時間倉儲及遠距離運輸，我們行業須於水果完全成熟前採收。我們已於過往經營中積累了大量有關催熟程序及催熟技術的經驗及知識。我們能根據運輸及倉儲所需相應時間控制各類水果（需催熟以實現最佳成熟度）人工催熟過程，以保證相關產品在運抵門店時達到最佳成熟度。

業 務

深加工

為進一步優化我們的產品結構，利用我們高品質水果供應鏈的運力，我們積極開發並開始自製銷售各類果製品，例如果乾、果汁及急凍乾果。我們已於東莞設立一個深加工廠，並正於上海建立第二個深加工廠，將於近期完工投產。我們相信深加工業務可進一步發揮我們完整產業鏈的協同效應、提升我們果品專營生態體系的價值。

存貨管理

我們的存貨主要包括我們採購的新鮮水果及包裝材料等耗材。由於水果的易腐性質，我們採取「先進先出」的政策，確保我們的水果新鮮。我們每天對果蔬進行存貨盤點及核對，以保持對庫存量的準確把握。根據我們的存貨政策，易腐的水果產品由初加工配送中心至零售門店的平均庫存週轉期通常約為2.5日。

根據水果產品的性質，我們亦為零售門店制定店內存貨政策。針對若干極易腐壞的水果及鮮切果盤及果汁產品，我們要求零售門店每天做丟棄處理以保證食品品質及安全。我們鼓勵加盟商按適當水準管理其存貨，以便一方面保持足夠的新鮮水果，同時將損失率減至最低。

鑒於我們大生鮮的配送以線上預售模式進行，我們可評估需求，並根據收到的訂單作出採購及物流安排。對於其他更適合短期儲存以保持最佳品質的大生鮮，如蔬菜及鮮肉，我們一般於該等產品到達我們的配送中心後的24小時內交付予相關門店。從我們的配送中心到零售門店，其他預包裝雜貨的平均庫存週轉期通常從幾天至60天不等。零售門店的大生鮮隨後將在第二天內在店內提貨或配送至消費者手中。

我們一般不允許退貨，但超出預定比率（如適用）的瑕疵產品或發貨錯誤的產品除外，且加盟商與我們之間似乎並無任何過時庫存或回購安排；(ii)出現品質缺陷或發貨錯誤的產品很少發生；(iii)我們通常就我們所提供的產品與區域代理協定缺陷產品的一定比例，且倘有關缺陷並非由區域代理造成，則我們將就超出預定比例的缺陷產品部分向區域代理作出賠償；(iv)我們已實施門店POS系統，該系統可實時獲取門店層面的運營數據並與百果園ERP系統連接，使我們能夠跟蹤及監控（其中包括）各門店的存

業 務

貨及銷售；及(v)於往績記錄期間，我們的平均存貨週轉天數相對較短，(a)易腐壞水果產品從我們的初加工配送中心到零售門店的平均週轉天數為2.5天；及(b)預包裝食品從我們的配送中心到零售門店的週轉天數一般介乎數天至60天。因此，我們的董事認為，在我們目前的特許經營業務模式下，本集團產品的渠道擁堵風險較低。

食品安全及品質控制

食品安全及品質控制對我們的聲譽及業務至關重要。因此，我們於全產業鏈執行嚴格的安全及品質控制標準及措施，涵蓋供應鏈、初加工、物流、倉儲至零售門店，以確保我們的產品全面安全、高質量。

我們已諮詢全球領先的測試、檢驗和認證公司SGS SA，並已申請食品安全管理體系ISO 22000證書，內容涵蓋我們的關鍵運營環節，包括採購、倉儲、物流和銷售。獲得並持有該證書標誌著我們已實施有關供應商管理、合規性和風險分析相關的安全協議及規定。於二零二二年第二季度，我們自SGS獲得ISO 22000證書。我們亦按產品類別設立指定食品安全監察團隊，以提升本集團內全體人員的安全意識。

食品安全

新鮮水果主要的食品安全風險之一是農藥殘留過量。為確保我們採購的水果安全，我們要求該等供應商按照適用法律法規及相關行業協定嚴格控制農藥使用量。通常，供應商在其向我們發出來自不同產地的各類產品後，每月均需向我們提交一份農藥殘留檢測結果。我們於收貨時進行抽樣檢驗，倘檢驗結果顯示可能存在任何食品安全風險，我們將予拒收。為確保並保持持續符合較高的安全及品質控制標準，我們亦積極對供應商進行風險評估及綜合能力審核，包括對其種植基地進行定期現場檢查。類似的規定亦適用於大生鮮供應商。我們在與供應商訂立協議前，會先審閱供應商的相關資格認證，並定期進行實地質量檢驗。

業 務

我們一貫對收到的水果進行抽樣檢驗，以進行定性檢測及分析。我們自二零一八年起已分別於鄭州、東莞及上海設立三處農藥檢測中心，可進行多種農藥、營養素及食品添加劑定量檢測及分析。我們的檢測中心亦參與有關水果品質及安全提升的多個研究項目。

此外，我們已成立由一位（常務）副總經理領導的食品安全委員會。委員會成員包括採購、研發、運營、品質控制、法務和其他部門負責人。食品安全委員會的主要職責包括：(i)建設本集團食品安全體系，(ii)設計與制定食品安全政策與流程，(iii)落實食品安全責任制，並監督食品安全相關政策與流程的落實，(iv)建立食品安全人員（包括相關管理人員）的培訓與考核程序，及(v)牽頭處理重大食品安全事故。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無遭受任何有關食品安全及質量問題的重大行政處罰。

有關食品安全及品質的負面報導

我們可能會受到與食品安全及質量有關的公眾監督。該等反對、投訴及負面媒體報導（不論其真實性如何）不時可能導致負面宣傳，從而可能導致政府調查或損害我們的聲譽及品牌，繼而可能對我們的業務及前景產生不利影響。

例如，於往績記錄期間，我們面臨針對我們的負面宣傳及訴訟，主要指稱從我們門店購買的水果產品質量不佳。儘管截至最後實際可行日期該等事件並未對我們的業務運營及財務狀況造成任何重大影響，我們已審閱並改進品質控制措施，避免日後再度發生類似事件，我們認為這對我們的聲譽至關重要。

我們已制定各項食品安全及品質控制指引，包括門店食品及衛生標準、門店食品加工及操作標準程序、線上訂單完成標準，以及門店每日SOP（涵蓋各門店每日開店前、營業期間及關店後須檢驗水果新鮮程度的規定）。我們最近已審閱該等指引及SOP，並更新若干檢驗標準，如水果貨架區域及凍櫃區域的衛生標準及程序。我們敦促所有零售門店的員工認真學習我們的食品安全及品質控制指引，並確保其日常運營

業 務

完全符合我們的質量標準。此外，我們會定期監督宣傳情況，並可能針對負面宣傳中提及的食品安全事件製作案例研究材料，並分發給所有零售門店，要求其員工立即進行徹底自查。

對於受到投訴或負面宣傳的零售門店，我們可能進一步要求該門店臨時關閉並立即採取整改措施。我們將要求有關加盟商為其所有員工組織有關遵守我們品質控制指引的培訓課程，且僅允許通過我們檢驗的員工復工。

最後，我們近期亦通過區域門店主管和神秘顧客增加門店檢驗次數及範圍，特別注重店內水果新鮮度及品質。

產品召回

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無受到相關政府部門施加的強制召回要求。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們於收到消費者投訴後或於自查期間發起數次自願召回，主要因為(i)有關產品的營養成分標籤含有疑似不符合食品安全相關法律法規規定的用詞；或(ii)通過例行檢查發現的產品質量問題。於該等自願召回中，兩次召回發生在二零二一年，均與包裝乾果產品的營養成分標籤相關，全國分別有超過3,400家及4,500家零售門店受到影響。往績記錄期間的剩餘自願召回僅涉及若干區域的零售門店。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們所有召回產品的總價值約為人民幣1.1百萬元。有關營養成分標籤有瑕疵的產品，我們將其退回予相關供應商更換產品包裝，並回購符合我們質量標準的經整改標籤的產品。對於有質量問題的產品，我們將其退還給相關供應商或當場銷毀。我們亦根據與相關供應商訂立的採購協議就我們因該等召回產生的損失向彼等索償合共人民幣0.6百萬元。我們認為無論單獨或共同召回相關產品的金額並不重大，不會對我們的業務運營及財務表現造成重大不利影響。我們並無就召回產品受到有關政府部門的行政處罰。我們亦並無收到有關產品對消費者造成任何實際損害的任何報告或索償。

我們已更新內部控制措施，以防止未來發生事故。我們的營銷部門負責設計、審查及批准所有產品包裝，包括標籤、營銷語言及其他印刷內容。其亦可能尋求我們的

業 務

內部法律團隊的意見，以確保我們的產品包裝符合相關法律法規。除向我們認證的優質供應商採購外，我們於到貨時對每批水果產品進行抽樣檢查。有關更多詳情，請參閱上文「－ 食品安全及品質控制」。

品質控制

我們在中國率先建立了全面、系統的以口感為導向的水果產品四級果品品質分級體系，憑藉對消費者普及如何了解及接納高品質產品的溢價價值而形成市場准入壁壘。更多詳情，請參閱上文「－ 我們的產品及品牌－ 獨有的四級品質分級體系」。

我們已於總部建立果品標準委員會，負責制定及審核我們的水果品質標準。該委員會包括我們聘請的國內水果專家及採購部、品質控制部、採後研發部、物流部及銷售部以及市場營銷部等各部門主管。

我們致力於保障我們的水果自農場至餐桌的最佳品質。為此，多年來我們已深度累積行業知識及第一手專業知識，進而轉化為綜合全套的標準化技術標準及操作要求，涵蓋我們運營的所有重大方面。

此外，我們正借鑒水果零售業的成功經驗，為大生鮮開發類似的品質分級體系。例如，在優農道的技術支持下，我們設立多種標準化維度和指標來確定蔬菜的可口程度，且我們計劃為五種主要類型的蔬菜建構「三個零、有菜味」的質量標準。該類質量標準為採收、儲存及物流以及到貨檢查的各個過程提供詳細的標準。

採購標準

我們基於來年的氣候變化及市場狀況每年審查及調整各類水果的採購標準。關於各類水果，我們的採購標準不僅涵蓋如風味、新鮮度、大小及顏色等有關固有品質方面，亦包括各類水果於運輸中的安全、包裝及物流和倉儲要求（主要包括合適溫度及濕度）等。我們的採購人員現均配備有便攜式測試工具，以便彼等對大小、重量、硬度、厚度及糖含量等方面進行初步檢查。

業 務

我們在採購中應用有關品質標準對剛到貨的各批水果產品進行抽樣檢查。我們亦審查相關證書或其他文件(如適用)，以確保配送的產品符合安全標準要求。倘一批產品不符合我們的採購要求，我們將向相關供應商退還該批產品，或於接受前降低該批產品的品質級別。

品控標準

我們就產品入庫、出庫流程和檢測方法制定了詳細的品控手冊。為保證水果在出庫時始終保持採購入庫時的品質，針對各類水果的儲存溫度及濕度，我們已制定詳細的技術標準。據此，我們的倉庫分為不同的溫區，以滿足不同的儲存要求。同時我們採納「先進先出」及「先熟先出」政策，並對易腐水果規定限時出清。我們亦密切追蹤我們僱傭的配送車隊，以確保運送中的產品在送達零售門店前在最好的條件下保存。

收貨標準和銷售標準

我們通過對經營全過程實施嚴格品質控制措施以銷售最好狀況及處於最佳保質期水果的持續努力，需要零售門店的積極合作。為確保零售門店充分遵守我們的技術指引及品質標準，我們向加盟商及其員工分發詳細的手冊並定期提供培訓。我們的店內品質要求包括衛生條件、產品包裝及展示標準、產品貨架堆放及保質期、店內儲存要求如溫度及濕度等，甚至還涵蓋如導購及試吃等標準化消費者服務。我們亦通過門店主管或神秘顧客進行定期及突襲檢查，以保證零售門店始終完全遵守我們的政策及程序。

我們的品質控制團隊目前由172名僱員組成，其中約27%擁有本科學歷。我們的品控總監持有中國連鎖經營協會專業委員會證書，另有超過十人持有初級或中級食品安全管理員證書或食品檢測證書。

業 務

研究及開發

內部研發

持續研發是維繫我們品牌知名度的基礎，對維持我們在行業中的領先地位至關重要。我們的研發工作主要集中於開發及改善有助於提高水果品質及／或產量的種植及採後加工技術。我們亦進行IT技術研發。IT系統的不斷發展及改進可支持我們全產業價值鏈高效運營。

截至最後實際可行日期，我們採後研發中心共有27名員工，包括一名專家顧問。所有員工均擁有本科或以上學歷，其中6人擁有碩士學位。我們的採後研發中心劃分成三個區域團隊，並下設採後生理實驗室和食品安全實驗室。採後生理實驗室現有十名員工，均擁有本科及以上學歷，其中4人擁有碩士學位，絕大部分主修採後技術相關專業。食品安全實驗室有12名員工，均主修食品相關專業且擁有本科學歷。此外，我們另有一個超過500人的IT研發團隊。除負責本集團日常IT的運營維護之外，更有專門團隊負責中台研發、算法分析以及各類IT軟硬件開發。我們計劃建立行業信息平台，通過提供數據協同效應，使各類業務合作夥伴獲益。

於往績記錄期間，我們於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月分別錄得研發費用人民幣59.3百萬元、人民幣106.1百萬元、人民幣139.7百萬元及人民幣86.3百萬元，主要用於IT研發工作。

行業投資與合作

我們積極物色及尋求與多個行業領先者建立夥伴關係或合作，利用彼等的專業學術或技術知識以增補我們的內部研究能力，從而有望提升我們的長期業務前景與進一步賦能我們整體生態系統。

我們有成功的少數股權投資的往績記錄，通過提供先進的種植及採後技術或專門種植管理解決方案，使我們的業務和我們生態系統中的其他參與者受益。例如，我們在增加對優果聯及優農道的股權投資並將其收購合併為我們的附屬公司前，曾戰略性地持有其少數股權。

業 務

我們投資一家專注於高品質果種鑒定、育種、保護管理及商業化推廣的果種研發公司。該公司已考察過百個新品種，成功發掘多個有商業潛力的果品品種以推廣種植試驗及後續商業化。我們還投資一家從事服務、營銷和諮詢解決方案的農業科技公司。該公司是多個國外知名農業設備和技術企業的總代理，致力於為中國引進國外先進設備和技術，為規模化農場開發量身定制的農業解決方案。此外，我們投資了若干家農產品單品開發的企業，例如一家牛油果開發推廣公司及一家優質櫻桃種苗開發公司。

除了在一系列不同公司的少數股權投資外，我們亦不時與國家領先研究與學術機構建立合作關係。例如，我們與濟南果品研究院簽訂戰略合作協議，濟南果品研究院是一所專門從事採後工程及技術研究的國家級領先研究單位。戰略合作協議約定多項產研合作，包括共同制定、評估和推廣行業技術標準，推進行業標準化策略；培育技術示範推廣合作，據此濟南果品研究院將允許我們訪問其資源，並優先考慮將門店、種植基地、初加工配送中心作為其科技成果示範的基地；及促進人才交流培養，雙方定期互派專家、技術人員進行經驗交流。此外，根據戰略合作協議，雙方亦同意通過建設質檢實驗室和生鮮及果品技術研究創新中心，共同進行研究分享成果。我們與廣西壯族自治區農業科學院合作建立產研基地，雙方就指定農作物的種植技術創新進行長期合作，並將利用各自技術優勢培訓技術人才。此外，我們還與一些果品研究機構建立合作關係，就新品種培育、種植試驗等方面進行合作。根據與研究及學術機構的合作協議，我們通常提供技術，而合作實驗通常在研究及學術機構提供的田地或作物上進行。雙方通常均不會轉讓各自的核心技術所有權。此外，雙方共享實驗數據的知情權。對於研究及學術機構所擁有的實驗結果，我們通常對轉讓或獨家許可擁有優先權。各方應就合作實驗產生的各自成本及費用負責。

業 務

數據隱私及保護

我們在數據私隱及保護方面的努力

於我們日常業務運營中，我們不時收集並使用消費者的手機號碼及收貨地址等若干消費者個人信息，主要用於會員認證及為消費者提供服務。我們認為，消費者數據私隱的保護極為重要。根據中國適用的數據保護法律法規（如《中華人民共和國數據安全法》及《中華人民共和國個人信息保護法》），我們已制定政策、程序、軟件及技術基礎設施來收集、使用、存儲、保留及傳輸我們的消費者數據，有關進一步詳情，請參閱「監管概覽－與信息安全及數據隱私有關的中國法律及法規」一節。

我們已採用數據安全及保護協議，該等協議規定數據管理責任、數據分類、數據保護及保密程序。我們亦已成立專門的數據團隊領導實施及審查內部數據私隱保護政策及操作。此外，我們的內部法律團隊為我們的董事、高級管理人員及其他僱員提供培訓及監管更新，並分析新法律法規、政策及行業標準對我們的業務的適用性，從而主動識別任何潛在風險，包括與私隱及數據保護有關的風險。我們還將根據不斷變化的監管要求及行業標準，持續更新我們的數據保護政策及內部控制措施。

目前，我們已於網絡安全及個人數據保護方面實施多項具體措施。例如，我們已制定適當規則來處理消費者的個人數據，並通過彈窗或其他突出方式給予消費者充分通知。我們就如何收取及使用其個人數據通知消費者並獲得消費者同意，僅在提供消費者服務需向第三方傳輸數據的情況下就我們如何向第三方傳輸該等數據獲得消費者同意。我們正優化可能與我們共享數據的第三方的安排，該等第三方於處理來自我們的數據時須遵守適用的數據保護法律及法規。我們的消費者通過第三方平台進行線上購買而產生的數據受該等第三方平台的數據治理政策管理。

於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們在所有重大方面均已遵守有關數據安全及隱私的適用法律法規。

業 務

我們遵守相關法律法規的情況

近年來，隨著一系列與網絡安全及數據保護相關的法律法規的頒佈，工信部、網信辦及其他主管部門對若干侵犯用戶權益的移動應用採取相關措施。二零二零年以來，相關措施的實施頻率逐步增加。

二零二零年，我們的百果園APP被列入工信部通報批評的名單，我們的手機APP被認定為超前採集個人信息、未充分披露第三方軟件開發工具包(SDK)信息以及註冊列入賬號時默認勾選授權等方面違反相關規定。我們即時審查APP系統並會同中國信息通信研究院協助進行整改。於二零二零年十一月，我們整改後的百果園手機APP獲得工信部的認可及批准。此外，於往績記錄期間，我們在多次當地公安局公共信息網絡安全監察部門的演習評估中，被識別出若干網絡安全漏洞，有信息洩露隱患，被通知並責令進行整改，其中一次被處罰人民幣一萬元。我們在收到整改通知後立即對相關系統進行了全面排查並作出整改，包括停用不必要系統服務、修改系統訪問授權、對一些用戶數據增加加密處理，以增加保密性和安全性。此外，我們委聘外部網絡安全公司對我們的系統進行測試及整改。在上述由有關部門進行模擬測試的評估中，沒有實際發生用戶信息洩露事件。我們收到有關主管部門確認，確認我們就上述事項已完成整改，且未發生任何重大違規事宜。我們已通過二零二零年及二零二一年網絡安全等級保護年度測評。誠如特別中國法律顧問所告知，根據我們已採取的整改措施及收到相關部門的確認，我們未來因上述事件受到進一步行政處罰的可能性甚微。

我們認為，我們在數據私隱及保護方面所採取的措施符合行業慣例。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未發生任何重大數據洩露事件。對於與數據私隱保護有關的風險，請參閱「風險因素－與我們的行業和業務有關的風險－我們的業務產生及處理大量數據，包括個人及業務數據，而數據的不當收集、託管、使用或披露可能損害我們的聲譽，並對我們的業務及前景造成重大不利影響。倘我們或第三方實際上或被認為未能遵守適用的資料保護法律法規或私隱政策，包括與我們或第三方未經授權使用用戶信息有關的私隱問題，均可能損害我們的聲譽，嚴重影響消費者對我們的信心，或使我們受到政府監管並承擔其他法律責任。」

業 務

IT能力和基礎設施

可靠及精簡的IT系統和基礎設施已經並將繼續是我們實現增長和效率的關鍵。我們已經建立了綜合IT系統以支持我們各主要方面的運營，包括從採購交易、配送中心和零售門店的存貨管理、物流、加盟商管理和門店庫存補充、會員管理至財務數據管理及其他管理功能。憑借我們積累的運營經驗及行業見解，我們的綜合IT系統能夠對多種操作模塊進行數據挖掘和分析。

我們致力不斷提高嵌入在我們IT系統的各種運營模塊，以最大限度地發揮整個系統的數據協同作用。其中包括，我們前端門店級別的POS系統採集了全面的門店運營數據，主要包括採購、存貨、銷售等其他關鍵績效指標，並由我們的百果園ERP系統實時鏈接及監控。百果園ERP系統亦與分別管理我們的倉儲和物流信息的WMS（倉庫管理系統）和TMS（運輸管理系統）系統無縫銜接運轉，我們可以監控我們在初加工配送中心的存貨水平狀態，並及時調整區域初加工配送中心與零售門店之間的物流安排。我們完成開發SCM（供應鏈管理）系統，以促進與供應商之間的採購交易與信息共享。

我們正開發我們的業務與數據中台。通過將日常運營中大量使用的模塊集中在一個精簡架構，中台有望增加數據收集的統一與一致性，加強各部門之間的合作，提高數據透明度以及各種功能的可獲得性，每一個功能都將顯著提高我們的運營效率，降低管理成本。同時，中台架構具有高度靈活性及可擴展性，隨著業務的不斷增長，我們可以在該等架構上附加運營模塊。我們亦預計業務及數據中台通過與其他行業參與者進行數據共享方式賦能我們的生態系統。

我們大多數的主要IT系統均在雲架構上託管及運行，雲架構能以相對較低的成本實現更多的擴展功能。我們已建成一個強大的IT團隊，目前有五家專門進行IT研發和設備支持的附屬公司。我們目前有專門的IT團隊，共有超過500名員工。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未經歷對運營有重大影響的任何重大技術事故。

業 務

品牌及營銷

我們十分重視品牌建設，並致力於推廣我們的品牌在更多消費者中的知名度。我們實行渠道品牌（例如百果園）和品類品牌（例如紅芭蕾品牌）並行發展的策略。依託超過5,600家門店的線下門店網絡，在我們的指導下，目前我們零售門店的店長經營約2.22萬個基於門店的微信群，與超過860萬微信社群粉絲進行實時互動和交易。

我們的基本營銷策略為通過線上線下分銷渠道持續為終端消費者提供優質水果。我們非常重視消費者的體驗，而不僅僅是銷售產品。我們通過製作營銷內容和溝通互動，向消費者推廣我們的經營理念。為此，我們以文字、圖片、音頻、視頻等各種媒介，通過我們的微信公眾號、抖音短視頻、微博、短信訂閱、門店展示燈箱等渠道進行推廣。這使我們能夠觸達更多的潛在消費者，並加強對我們的產品、品牌和企業形象的認知。

我們致力讓品牌保持活力。二零一九年，我們將百果園品牌從視覺到形象進行了全面升級。我們致力於使品牌能不斷地被不同年齡層的消費者喜愛。與此同時，我們亦進行與我們升級後的百果園品牌相關的品牌IP周邊產品開發，相信該等產品為消費者提供便利，更受潛在消費者歡迎。我們專注於品牌內容的建設，水果知識和文化的傳遞，這是我們品牌及營銷的重要組成部分。通過運用該等新興營銷渠道和技術手段，我們希望消費者對產品有更深入了解，通過引導顧客對水果的正確認知，為百果園品牌積累更多的忠實消費者。

我們通過線下門店及線上渠道進行多維度的營銷活動。我們的門店網絡目前在全國擁有超過5,600家線下門店，而每一家門店本身就是營銷媒介。我們聯合佳沛澤普，一家全球領先的奇異果營銷公司，在全國線下零售門店對佳沛澤普品牌進行推廣。我們在門店設立推廣專區並委派專門導購，這不僅利於即時交易，也有利於對佳沛澤普品牌的持續推廣。我們連續多年獲得佳沛澤普的認可，並於二零一九年被授予最佳零售客戶大獎，以及自二零一七年起，百果園已連續多年獲佳沛澤普認可為銷量排名第一的零售渠道。

此外，我們的多渠道營銷法同樣有助開發品類品牌及特色產品。例如，為推廣「大芭貓山王」榴蓮及若干其他特色果品，我們通過店內展示結合手機APP及其他新媒體渠道的推廣活動，創作營銷主題設計，創意包裝，音頻視頻內容在全渠道進行品類品牌推廣以最大化產品價值。我們會不時推出新產品，以滿足消費者的新鮮感。因此，百果園不僅是渠道品牌，又是品類品牌的孵化器，為產品賦能。

業 務

我們始終積極探索利於消費者的創新營銷活動。我們在例如抖音等國內領先的社交商務平台上建立賬號。我們註冊官方賬號以短視頻的方式介紹我們的產品、服務、品牌以及水果的種植及文化。截至最後實際可行日期，我們在抖音上擁有的粉絲人數已累計超過180萬人，而我們短視頻的播放總量已超過1億次。我們亦在淘寶及微信等主流平台上進行直播，目前我們已經進行多場產品推廣直播。該等新興互動營銷方法使我們在推廣產品品牌的同時亦創造更多銷售機會。

我們亦不時組織沉浸式水果產地遊。我們利用精準營銷策略識別潛在目標消費者，並使用基於社區的營銷方法招募忠實的消費者作為我們的百果園獵人。於水果產地遊期間，我們介紹消費者參觀水果種植基地，並揭示種植可口美味的水果背後的深情故事。水果產地遊不僅能推廣產品本身，還能傳播種植文化的相關價值觀。二零一九年至二零二一年，我們亦與泰國大使館合作，於海口市舉辦水果節，藉此成功加大泰國水果的銷售量，為謀求長期合作及商機鋪平道路。

我們始終與消費者保持高頻而緊密的溝通互動。每日及每週發佈引人入勝的內容，並在線下門店和手機APP等線下線上分銷渠道進行推廣，從而深化我們與消費者的聯繫並產生潛在交易機會。我們引導線下消費者關注線上營銷平台，並吸引線上消費者至線下門店消費，形成營銷閉環。我們希望與消費者之間不僅是銷售關係，更是夥伴關係，讓品牌和消費者共同成長，而這也是我們「做有溫度的水果店」發展戰略的一部分。

我們不時邀請國內影響力人物及關鍵意見領袖參與互動營銷活動，期望實現多面、多元化的口碑品牌效應。利用數據分析和會員體系的構建，對顧客反饋進行營銷管理，並進而使我們能夠改善產品和相關營銷方式。此舉亦能提升消費者滿意度及對銷售作出貢獻。我們預期品牌建設及營銷努力最終會形成優質的品牌資產。

業 務

獎項及榮譽

下表載列截至最後實際可行日期我們的若干主要獎項及榮譽。

獎項／榮譽	頒發機構	獲授年份及屆滿日期
二零二一年果業振興 品牌100強.....	中國果品營銷協會暨 第七屆中國果業品 牌大會	二零二二年五月
二零二一年度中國大消費領域 最受投資者讚譽企業.....	艾瑞諮詢	二零二一年
二零二零年及二零二一年食品 安全及誠信實體.....	中國食品安全大會組 委會	二零二零年十二月及 二零二一年十二月
二零二一年最具領導力的新零售 企業.....	互聯網週刊	二零二一年
二零一六年至二零二零年最具 影響力品牌企業50強.....	中國品牌連鎖發展大 會組委會	二零一六年十月、二 零一七年十月、二 零一八年十月、二 零一九年十月及二 零二一年六月
二零一九年度中國優秀特許 品牌獎.....	中國連鎖經營協會	二零一九年三月
二零一九社交電商50強.....	億邦動力網	二零一九年七月
人民企業社會責任獎－年度 扶貧獎.....	人民網	二零一八年十二月
二零一七年及二零一八年中國連鎖 業員工最喜愛公司.....	中國連鎖經營協會	二零一七年十一月及 二零一八年十一月

業 務

僱員

截至二零一九年、二零二零年及二零二一年十二月三十一日以及二零二二年六月三十日，我們分們擁有合共3,693名、3,550名、3,620名及3,184名全職僱員。目前，我們幾乎所有僱員均位於中國。下表載列截至最後實際可行日期按職能劃分的全職僱員：

部門／職能	僱員人數	%
行政及其他	419	13.8
財務	106	3.5
加盟拓展與工程	51	1.7
IT (研發)	504	16.6
營銷	619	20.4
運營及門店管理	556	18.4
採購	237	7.8
生產與物流	537	17.7
合計	<u>3,029</u>	<u>100.0</u>

我們目前主要透過校園招聘項目招募我們的新僱員。此外，我們極其重視內部轉介及內部晉升機會，我們相信這有助我們挽留了解我們業務模式及欣賞我們企業價值的僱員，從而對我們可持續長期發展至關重要。我們並無使用招聘代理。

我們的成功在相當大程度上依賴於我們吸引、激勵及挽留足夠數量的合資格僱員的能力。因此，我們為不同部門及職位的僱員設計及提供不同的培訓課程，覆蓋零售、供應鏈及物流以及綜合管理等方面，以加強其專業技能，並了解本公司及行情。

我們與全體僱員訂立僱傭合同。我們亦已與我們全體僱員及加盟商訂立保密協議。我們已開發出一套績效評估系統，用來每年評估我們僱員的表現，這構成了釐定僱員可能收取的薪酬水準、獎金及晉升的基準。我們的銷售及營銷人員亦可根據彼等完成的銷售目標，經計及相關期間相同區域市場的門店整體銷售表現收取獎金。除下文「一 執照、監管批文及合規」所披露者外，我們相信，我們已在各重大方面遵守中國有關國家及地方勞動及社會福利法律及法規。

業 務

我們已於二零一八年七月成立工會，工會在勞資糾紛及其他僱員事項方面代表僱員。集體談判協議並不適用於工會。我們並無遭遇任何已經或可能會對我們的業務營運產生不利影響的重大勞資糾紛。我們相信，我們已與僱員維持良好關係，且我們於往績記錄期間並無任何重大勞資糾紛。

物業

自有物業

我們就業務運營在中國佔用若干物業。截至最後實際可行日期，我們擁有五塊佔地面積共約為54,529平方米的土地，我們已就該等地塊取得土地使用權證。現時該地塊上建有總建築面積約27,103平方米的房屋，主要用作海陽津成泰和江西王品的倉儲、員工宿舍及公用設施。

租賃物業

截至最後實際可行日期，我們已簽訂175份租賃協議，從第三方租賃總建築面積約227,594平方米的物業，主要用作我們的倉儲、辦公場所及員工宿舍。租賃期限一般介乎0.5年至10年。我們會於租約臨屆滿時考慮續期。

有產權瑕疵的租賃物業

我們的若干辦公場所（包括當前總部所在的大樓）及若干初加工配送中心，位於由於各種原因而有產權瑕疵的租賃物業。截至最後實際可行日期，該等有產權瑕疵的租賃物業包括：(i)三個初加工配送中心，總建築面積約26,352平方米，約佔我們運營的初加工配送中心總建築面積約16%；及(ii)員工宿舍、辦公場所及其他，總建築面積約46,857平方米。

就初加工配送中心而言，產權瑕疵產生的主要原因是有關出租人未取得相關所有權證書。具體而言，該等初加工配送中心已取得相關《建設工程規劃許可證》或《建築工程施工許可證》或已完成驗收，但尚未取得所有權證書。

業 務

就辦公場所及員工宿舍而言，產權瑕疵主要由於以下一個或多個原因造成：(i)歷史原因或當地城鎮化進程中的程序失誤造成的行政手續未辦妥；(ii)有瑕疵的租賃物業位於集體所有土地、劃撥土地或存在其他產權瑕疵的地塊上；及／或(iii)出租人無法獲得或向我們提供充分有效的所有權證書、已完成劃撥土地租賃手續的證明等或該租賃物業業主的適當授權。

誠如我們中國法律顧問所告知，相關出租人有責任遵守相關要求，並取得相關所有權證書。倘未能履行有關程序，相關出租人可能會受到土地管理部門、建設管理部門或規劃部門等部門的處罰，且根據相關法律法規，租賃協議可能被視為無效及不可執行。作為租戶，我們不會受到相關法律法規的任何行政處罰或罰款。然而，我們對產權瑕疵租賃物業的使用可能會受到第三方對租賃的申索或質疑的影響。此外，倘出租人不具備租賃產權瑕疵租賃物業的必要權利，則相關租賃協議可能被視為無效，因此我們可能須搬離該等物業並搬遷我們的辦公室、宿舍或配送中心。就有產權瑕疵的初加工配送中心而言，我們中國法律顧問進一步告知，上述配送中心已取得相關《建設工程規劃許可證》或《建築工程施工許可證》，或已完成驗收，但尚未取得所有權證書。根據適用的法律法規，相關租賃協議屬有效且具有法律約束力。此外，根據《中華人民共和國民法典》及《中華人民共和國建築法》，工程竣工且完成驗收後可交付使用。於上述總建築面積約26,352平方米的初加工配送中心中，總建築面積約18,328平方米的租賃物業已完成驗收備案。因此，相關出租人有權根據租賃協議交付及租賃該等物業以供我們使用。

於往績記錄期間內及直至最後實際可行日期，我們租賃產權瑕疵租賃物業並無受到第三方或有關當局質疑，導致或使我們在就租賃及使用該等物業權利的有關爭議、訴訟或索賠中成為被告。該等租賃協議到期後，我們將評估續簽相關租賃協議時的法律風險。

關於目前總部所在的物業，我們已與房東進行積極溝通，並已諮詢當地主管部門。根據訪談結果，我們已取得確認：(i)房東已完成現階段他們能完成的所有必要的行政程序，並為租賃物業的合法擁有人；(ii)一旦當地政策允許，房東將申請租賃物業的所有權證書；及(iii)地方政府並無在未來五年內拆除、徵用或以其他方式處置租賃物業的計劃。

業 務

此外，我們已於深圳市鹽田區獲得一塊總佔地面積為3,234平方米的土地，並正在建設新的辦公大樓。我們預期新辦公大樓將於二零二四年完工，屆時我們計劃將大部分主要部門的辦公地點搬遷至新樓。

此外，我們亦收到控股股東余先生及徐艷林女士的確認函，承諾若相關租賃協議被認定為無效，或因產權瑕疵導致房東在到期日之前終止租賃協議，以及本公司無法正常使用有關物業，則其將監督並督促本公司積極尋找替代物業，並賠償本公司因任何此類瑕疵導致的強行迫遷及搬遷而造成的損害和損失。

我們擬繼續使用及租賃該等有瑕疵的租賃物業，以確保目前的最佳位置，特別是我們的初加工配送中心的位置。

董事認為，雖然我們並無取得所有政府主管部門的確認，確認我們不會被要求搬離有瑕疵的租賃物業，由於政府相關部門採取強制措施導致我們大規模遷離該類物業的風險微乎其微，且將不會對我們的業務、經營業績及財務狀況造成重大不利影響。這是基於以下原因：(i)鑒於該等缺少相關所有權證書的產權瑕疵租賃物業廣泛分佈於中國的29個城市，所有或多個該等城市的相關政府主管部門同時要求我們從該等物業中搬離的風險非常小；(ii)於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們並不知悉任何要求或採取任何強制行動搬離任何有瑕疵的租賃物業；(iii)就用作我們辦公場所及員工宿舍的租賃物業而言，一般來說，我們很容易找到一個替代場所，並在不產生重大搬遷成本的情況下進行搬遷；(iv)就目前總部所在的物業而言，我們已於深圳市鹽田區獲得一塊土地並正在建設新的辦公大樓，新辦公大樓將於二零二四年完成，屆時我們計劃將大部分主要部門的辦公地點搬遷至新樓；及(v)就配送中心而言，將配送中心搬遷至一個合適的替換物業對我們而言並不困難，預期各配送中心的搬遷成本(包括但不限於新物業租金、搬遷費用、裝修費用以及配送中心短暫停工導致的其他成本及開支)亦不重大，此乃由於(a)與我們配送中心大小相若且存在產權缺陷的倉儲空間一般於市場上有所供應；(b)我們通常能夠將現有配送中心的設備及設施搬遷至新租賃物業；(c)我們租賃作配送中心的物業一般不需要於開始運營前進行大規模建設或翻新，因此，新租賃物業的翻新成本一般並非重大；(d)鑒於我們目前分佈全國的物流及倉儲網絡的物流安排上具備強勁信息科技支持，因搬遷而暫時關閉當地配送中心一般不會導致我們的業務中斷，此乃由於周邊地區配送中心將有足夠能力支援原來由已搬遷配送中心覆蓋的零售門店；我們亦可利用我們位於相關地區的業務合作夥伴的物流及倉儲能力。因此，倘我們由於上述產權缺陷而不能繼續使用該等配送中心，我們預計能夠及時物色其他搬遷地點，而不會對我們的運營造成重大干擾。根據與我們配送中心及總

業 務

建築面積有關的當前產生的平均租賃費用，與搬遷當地配送中心的設備及裝修有關的估計開支，以及與當地配送中心暫時中斷運營一個月之內導致的物流及其他經營重新安排有關的估計額外開支，我們估計搬遷平均規模的配送中心的平均費用可能不超過約人民幣8.2百萬元（假設該配送中心暫時中斷運營少於一個月）。

基於(i)與相關出租人的溝通，(ii)本公司確認，在強行迫遷的情況下，本公司物色一個替代物業進行搬遷並不困難，及(iii)余先生及徐艷林女士承諾，我們的中國法律顧問同意董事的意見，認為相關政府部門採取強制措施導致我們大規模遷離有關物業致使對我們造成實際重大損失的風險較小。

為防止佔用有產權瑕疵的物業日後再次發生，我們已就物業租賃及購買的選擇及審批制訂內部控制政策，具體如下：(i)對於目前有產權瑕疵的租賃物業，我們已指派專人跟進出租人及／或其他相關方有關所有權證書及／或其他相關文件的狀況，並根據定期溝通了解其他潛在的風險；(ii)對於我們預期未來簽訂的租賃，我們已在內部提高合法合規意識，並促請有關人員優先尋求沒有產權瑕疵的租賃；同時，我們的法律部門負責審批有關租賃協議，重點確認土地的指定用途及相關所有權證書的狀況；及(iii)我們現正考慮就目前有產權瑕疵的租賃物業採取糾正措施，並可能考慮從該等物業搬離，尋求其他合適的替代方案，或在日後與專業的第三方倉儲服務供應商合作。

租賃登記

截至最後實際可行日期，我們有175份租賃協議尚未向中國相關土地及房地產管理局登記及備案，此乃由於相關出租人未能向我們提供向地方政府當局登記租約的必要文件。根據我們中國法律顧問的意見，未能就租賃協議完成登記及備案不會影響該等租約的有效性或導致我們須搬離該等租賃物業。然而，相關政府部門或會就每份租賃協議處以人民幣1,000元至人民幣10,000元的罰款。最高罰款總額約為人民幣180萬元。考慮到該等物業數量及所在城市分佈，我們認為，我們因未同時就所有相關租賃協議辦理登記及備案而被處罰的可能性非常低。

業 務

物業估值

截至二零二二年六月三十日，我們並無賬面值佔我們資產總值15%或以上的單一物業，按此基準，我們毋須遵守上市規則第5.01A條於本文件載入任何估值報告。根據公司條例（豁免公司及招股章程遵從條文）公告第6(2)條，本文件獲豁免遵守公司（清盤及雜項條文）條例第342(1)(b)條內關於公司（清盤及雜項條文）條例附表三第34(2)段的規定，該條文規定須就我們於土地或樓宇的所有權益編製估值報告。

知識產權

我們依靠商標、商業秘密及其他知識產權法例以保障我們的商業秘密及其他知識產權。我們已與各個高級管理層訂立保密協議。此外，我們與加盟商的特許經營協議中也含有相關條款，要求其在日常運營中不得侵犯我們的知識產權和商業秘密。

截至最後實際可行日期，我們已在中國註冊1,428個商標，另有77個待審核商標註冊申請。此外，截至同日，我們於香港有17個註冊商標，在其他國家及地區有註冊商標140個。截至同日，我們亦有20個域名。

由於我們的品牌名稱越來越受到中國消費者認可，因此我們認為保護及實施知識產權對我們的業務營運、品牌及聲譽而言非常重要。我們尋求維持對我們業務而言屬重要的知識產權在適當的司法權區進行適當類別的註冊。另一方面，許多無法取得專利的專有技術及難以實施專利的工藝流程對我們而言也屬重要。我們預期倚賴我們的商業保密協議來保障我們在這方面的權益。我們認為，我們業務中有若干要素沒有被專利或商標所覆蓋。我們已採取安全措施來保護該等要素。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無遇到就商標、版權、商業秘密或任何其他知識產權向我們提出或由我們提出的重大侵權申索。於最後實際可行日期，我們並無因侵犯知識產權而遭受任何第三方提請的重大未決訴訟，且我們並不知悉我們面臨有關知識產權的任何重大訴訟或索賠威脅。此外，儘管我們已盡最大努力，我們仍無法保證第三方不會侵犯或盜用我們的知識產權或我們不會因知識產權侵權而遭受起訴。

業 務

環境、社會及管治

我們的管治

我們須遵守各種健康、安全、社會及環境法律法規，並接受政府當局的定期調查。我們致力於環境、社會責任、管治和氣候相關（統稱「ESG」）問題，該等問題對我們的持續業務發展及成功至關重要。

董事會對ESG策略、管理及表現承擔最終責任。董事會檢視及批准我們的ESG目的、策略、優先事項、倡議及目標，以及支持目標達成的相應政策及框架。

為有效管理ESG相關事宜，我們的董事會已成立ESG委員會，由三位董事，即我們的總裁徐女士、常務副總經理兼執行董事焦先生及一位非執行董事組成。我們的ESG委員會主要負責(i)對集團ESG願景及策略的制定進行指導和審閱，並向董事會匯報並提出建議，(ii)對ESG相關風險及機遇進行評估和梳理，並向董事會匯報並提出建議，(iii)審閱將對外披露的ESG相關報告，並向董事會匯報並提出建議，及(iv)對其他可能影響公司發展的ESG相關重大事項進行研究並提出建議。

我們已實施一套基於適用法律法規的ESG政策，規定我們於[編纂]後在環境保護、勞動保護、食品安全、公司治理和道德守則等方面的內部政策及措施等。

氣候風險的影響及機遇

我們認為，氣候變化帶來的風險及機遇對我們的業務、戰略或財務表現具有重大影響。我們參考氣候相關財務披露工作組推薦的氣候相關風險清單，發現以下ESG風險及機遇，主要與我們業務相關的氣候風險及應對措施有關：

- 物理風險：颶風、颱風、冰雹等極端天氣事件及地震、森林火災、洪水等自然災害的發生頻率可能繼續增加，可能對水果種植造成物理傷害。在極端氣候下，若干受影響地區可能面臨全部水果收成受損，水果供應容易受到作物病蟲害的影響。因此，我們不斷探索種植技術，以幫助加強對各種水果的病蟲害監測和控制，以及在極端天氣下保護水果的種植條件。同時，極端天氣也可能對我們的線下加盟門店及配送中心造成一定的不利影響。

業 務

響，危及員工的安全及健康，影響加盟門店的消費者流量。對此，我們針對惡劣天氣情況採取應急預防措施，例如在配送中心定期進行極端天氣應急預案的演練和培訓，並在門店實施安全風險防控措施，以確保僱員健康及安全。

- 轉型風險：隨著公眾氣候變化意識的增強，我們的業務面臨一系列轉型風險。隨著消費者環保及健康意識不斷提高，更多消費者可能改變飲食習慣，更加關注食品溯源、環保及對綠色健康產品的需求。這可能要求我們在日常運營中實現產品及服務多樣化、提高食品質量，減少我們自身的碳足跡（例如使用環保包裝材料），以滿足消費者的期望，這可能增加我們的運營及合規成本，從而影響我們的業務及財務表現。
- 潛在機遇：全社會正在向綠色、低碳、零碳經濟轉型。隨著技術的普及應用以及線上線下業務的進一步精簡，我們的業務運營在能效管理方面將得到巨大提升，與其他不太環保的競爭對手相比，我們將有更好的機會獲得終端消費者及業務合作夥伴的認可。同時，隨著大眾向更健康飲食習慣的轉變，新鮮水果將在人們的日常飲食中扮演更重要的角色，而我們在優質水果方面建立的良好品牌意識將使我們在未來獲得更多的市場份額，從而有利於進一步提高我們的知名度、銷售額及利潤率。展望未來，我們將繼續探索可持續商機，應用更環保的新技術，致力於踐行企業社會責任和低碳發展戰略。

管理和降低ESG風險的措施

我們致力於打造一個從種植到零售的綠色生態產業鏈。我們已採取以下措施來發現、評估、管理及降低ESG風險：

- 上游方面，我們通過自有種植基地或賦能我們的供應商建立可持續供應鏈。
- 中游方面，我們已建立高效倉配冷鏈體系。通過對倉庫不同溫區的控制，優化不同溫區的出入庫頻率，倉庫的能耗強度不斷提高，通過合理的物流路線規劃，有利於降低成本，提高配送效率。

業 務

- 下游方面，我們致力於建立線上線下緊密結合、店倉一體化的水果加盟零售業務模式。以社區為基礎的線下零售門店通常在步行範圍內，而具有靈活送貨方式的線上訂購進一步提供了購買便利性及效率。此外，我們重視零售門店可能對環境造成的影響，因此，在制定零售門店經營策略時，對零售門店採用環保建材進行改造，並配備LED照明。

與業務夥伴合作

於種植及採購方面，我們與我們的供應商、種植基地及果農合作，以保護及恢復土地，從而使彼等在未來一代中保持生產力。這意味著採取行動防止森林砍伐、滋養土壤及保護淡水。我們正不斷發展並就可持續採購與供應商進行合作。我們致力於與種植基地及果農合作，鼓勵彼等採取精確的農藥及化肥施用方法，以減少對環境的影響。我們向上游業務合作夥伴及我們的種植基地引入以下技術以減少農藥的用量：

- 引入精準灌溉技術，提高水資源利用率，從而節省用水，如滴灌技術；
- 通過精準施肥技術，根據不同作物及產區特點設計不同的施肥方案並制定用肥方案；
- 使用有機肥，可有效提高化肥利用率，從而減少化肥用量；
- 透過綜合病蟲害防治系統消滅害蟲，並使用先進的植物保護計劃控制農藥殘留；及
- 通過改良土壤及強化根系，增強自身免疫力及抗病能力，促進作物生長更旺盛，從而減少化學農藥的使用。

在運輸方面，我們已聘請擁有電動卡車車隊的服務供應商，以協助我們順利地從配送中心運送至加盟門店。電動卡車在其生命週期內的排放量遠低於傳統車輛。亦請參閱下文「下游環境影響及最後一英里解決方案」。

在門店方面，我們已聘請承包商使用環保建築材料進行新門店的裝修。就廢棄物而言，零售門店遵循我們的廢棄物處理政策，該政策表明我們努力減少、再利用及回收我們的營運廢棄物。零售門店處理的最大類型廢棄物來自果皮、產品損壞及退貨以

業 務

及紙箱包裝。對於果皮及產品損壞及退貨，門店員工會將其丟棄至當地市政提供的生活垃圾箱。對於部分已實施垃圾分類政策的城市，廢棄物將會被分類至當地市政提供的廚餘垃圾箱。所有紙箱包裝會在每家門店的後門區域進行分類，並送至當地市政提供的分類垃圾箱。紙箱包裝將由市政廢棄物服務提供商進一步分類以便回收。我們已將零售門店使用的吸管及包裝改用可回收材料。

下游環境影響及最後一英里解決方案

我們零售門店網絡的增長正在改變我們對物流網絡的需求，並不斷發展我們的分銷、倉儲及交付技術。我們認為，部分解決方案將在於新技術。我們正與我們的倉庫、物流服務提供商、區域代理及加盟商合作，以構建我們的安全、高效、可靠及具成本效益的物流鏈。我們已委聘擁有電動卡車車隊的服務供應商，以幫助我們完成從我們的配送中心到加盟店的配送。電動卡車在其整個生命週期內的排放量遠低於傳統車輛。我們採取的相關措施包括：

- 定制我們的倉儲管理系統以改善訂單揀貨流程。我們將物品分類為正確的存儲類型，以盡量減少倉儲處理；
- 選擇鄰近零售門店及交通便利的配送中心；
- 使用運輸管理系統 (TMS) 安排路線規劃，並通過使用從配送中心到零售門店的最短路線來最大限度地提高車輛利用率。此前，使用人工調度器為300家門店安排配送需時約70至90分鐘。通過TMS，我們可以在30至40分鐘內安排交貨；
- 進行夜間配送，避免城市交通擁堵，確保水果新鮮；
- 鼓勵第三方物流服務提供商按照政府政策要求使用新能源卡車，以減少碳排放；及
- 鼓勵第三方騎手在配送中使用電單車。

尤其是，隨著網上購物於過去幾年間蓬勃發展，且在所有年齡段和人群中的重要性與日俱增，我們致力於通過提升我們經營所在社區的便利性和社會福利來承擔我們的社會責任。我們在該領域的努力包括：

業 務

- 與可靠的第三方配送服務提供商（如美團及京東）合作，解決最後一英里配送問題（指從我們的零售店到向消費者交付的最後一段）。該等服務提供商對3公里範圍內的在線訂單，至少在29分鐘內提供快速送達；
- 方便消費者隨時隨地訂購水果產品；
- 於COVID-19疫情期間能獲取訂單。零售門店針對社交距離進行了優化，並調整了採購渠道，以確保維持在線訂單所需的基本水果產品供應；
- 客戶可以通過我們的手機APP選擇送貨上門或到店自提。方便消費者在回家的路上於門店取貨是推動消費者更多採用到店自提的關鍵因素；
- 在騎手取貨時提供免費飲料及水果，以示關懷；及
- 通過提供價格實惠的水果產品為我們經營的社區創造價值，並提升社區的經濟活力及韌性。

資源使用情況

我們積極參與、並鼓勵第三方供應商按照政府政策要求參與使用新能源卡車的物流服務。

我們通過優化能源管理、更換設備、採取節能措施，提高辦公室、初加工配送中心及深加工區的資源利用效率。我們的初加工配送中心的主要能耗設備包括包裝、分揀、倉儲及物流過程中的冷凍庫、傳送帶及其他電子設備。我們還在深加工區使用若干加工機械來生產果乾、果汁及急凍果製品。我們通過選擇節能設備提高能源效率。例如，配送中心的部分大型冷凍庫安裝有變頻器設置。我們的資源節約措施亦包括：

- 在所有辦公區域安裝LED燈；
- 加強配送中心的保溫性，通過密封窗戶和隔間來減少溫度損失；

業 務

- 要求配送中心人員離開冷凍庫時關門關燈；
- 促進簡化、高效及無紙化辦公流程的發展；
- 在配送中心使用電動叉車；
- 優化配送中心至零售門店的路線，提高車輛利用率及裝載率，節省燃料，加快配送速度；
- 每月對配送中心的製冷設備進行檢查及清潔，以將設備狀況保持在適當的能耗水平；及
- 對故障設備及時進行維護及更換，避免因設備損壞或絕緣不良造成電力浪費。

廢棄物

我們的初加工配送中心的主要日常廢棄物主要為變質的水果產品及水果清洗產生的廢水。對該類廢棄物採取以下具體處理措施：

- 配送中心產生的固體廢棄物主要為壞果，由指定第三方收集並統一處理。
- 水果產品加工區產生的固體廢棄物主要為果皮，將果皮進行乾濕分離處理後，分別放入指定垃圾桶，交予指定第三方處理。
- 我們產生的廢水主要為水果清洗用水，排入市政排放管網。此外，凍乾工藝設備所需的冷卻水全部循環使用，不外排。

包裝材料

我們致力於環境保護，倡導並踐行可持續發展。我們努力減少產品包裝材料污染對環境的影響。我們不提供過度產品包裝，並堅持包裝材料回收和環保原則。

目前，我們使用的包裝材料可分為倉庫散裝包裝及門店零售包裝。具體環保措施如下：

業 務

- 從我們的配送中心配送至門店所採取的倉庫散裝包裝使用可重複使用的籃子及保溫箱。同時，針對運輸至配送中心環節，我們建議水果供應商以可回收的籃子代替紙箱，共同促進可持續發展。對於水果供應商使用的紙箱，我們盡可能將材料回收。於往績記錄期間，我們每年回收超過2,000噸包裝材料，主要為倉庫散裝包裝紙箱。所有該等包裝材料均由合資格第三方收集。
- 門店零售包裝主要包括吸管、購物袋、水果切割容器、包裝盒、包裝袋、禮品盒及籃子，以及水果標籤。在採購零售包裝材料時，我們要求供應商提供環境影響審批等相應的環境資質證明，印刷供應商需提供排污許可證及FSC認證。同時，我們更傾向選擇具有ISO14001認證的商家。目前，我們使用的各種包裝材料主要可進一步分為可生物降解、環保可降解、環保可回收塑料、紙製品等。詳情如下：
 - 可生物降解的包裝材料包括吸管、大中型購物袋及水果切割容器，其材料成分為甘蔗漿或全降解新型材料。
 - 環保可降解包裝材料包括無紡布外賣袋，其材料成分為PP層壓。
 - 環保塑料包裝材料包括水果切割容器、包裝盒及包裝袋，其材料成分包括食品接觸級PP、PET或新型PO材料等。
 - 紙質包裝材料包括禮品盒、禮品籃及水果標籤，由白卡紙、瓦楞紙及銅版紙製成。

今後，我們將繼續推進產品包裝脫塑化，逐步提高可生物降解包裝材料的比重。我們持續尋求提供更具可持續成本效益選擇的供應商。此外，我們還鼓勵消費者自帶購物袋，以減少資源使用。

主要指標

我們已計算出反映我們主要ESG風險的定量信息，包括溫室氣體排放及資源消耗。

業 務

溫室氣體排放包括範圍1及範圍2排放。範圍1直接排放包括冷凍庫中使用的製冷劑以及公司車輛消耗的燃料。範圍2間接能源排放包括購電產生的溫室氣體排放。

下表載列於所示期間，我們於深圳總部、東莞水果產品加工區以及16個全國自營配送中心的溫室氣體排放及資源消耗數據。

	單位	截至十二月三十一日止年度				截至
						十月三十一日
		二零一九年	二零二零年	二零二一年	二零二二年	
範圍1直接溫室氣體排 放量	噸二氧化碳 當量	4,610	908	133	3,010	
範圍2間接溫室氣體排 放量	噸二氧化碳 當量	7,233	8,176	12,377	11,828	
溫室氣體排放總量	噸二氧化碳 當量	11,843	9,085	12,510	14,838	
溫室氣體總排放密度／ 總收入人民幣千元	噸二氧化碳 當量	0.001353	0.001052	0.001252	／	

* 寧波配送中心的能耗由物業管理公司處理，不計入本次計算。

** 範圍1的變動主要乃由於配送中心根據冰箱的運轉情況重新填充製冷劑所致。

*** 二零二一年範圍2間接溫室氣體排放量增加乃由於東莞新設水果產品加工區及業務量增加導致的用電量增加。

**** 二零二二年的範圍2間接溫室氣體排放包括分別位於中山及貴陽市的兩個新增配送中心。

儘管我們的整體能源消耗會隨著我們未來的業務增長而增加，但我們的目標是逐步採取更環保的措施，以降低我們日常運營中的單位平均能源消耗。該等數據將作為我們未來制定更多相關節能減排措施以及設定合適減排目標的依據。

業 務

就任何零售商而言，通過供應商間接產生的範圍3排放量是最難計量的。作為採購方及零售商，我們有責任支持我們整個價值鏈的減排工作。

範圍3排放為我們活動產生的所有其他間接排放，但受另一實體的運營控制。溫室氣體核算體系界定了15種不同類別的範圍3排放，而我們目前計劃針對其中3類設立數據收集機制：商務差旅、營運產生的廢棄物、燃料及能源相關活動。我們目前正與主要供應商合作，有助於通過了解運輸方式及配送距離而更全面地了解我們的範圍3排放。

資源消耗

	單位	截至			
		截至十二月三十一日止年度			十月三十一日
		二零一九年	二零二零年	二零二一年	止十個月 二零二二年
電力	千個千瓦時	8,849	9,995	15,284	14,528
電力密度／總收入					
人民幣千元	千個千瓦時	0.0010	0.0011	0.0015	/
汽油	公升	5,101	5,099	6,931	5,245
汽油密度／					
總收入人民幣千元 .	公升	0.00058	0.00059	0.00069	/

* 寧波配送中心的能耗由物業管理公司處理，不計入本次計算。

** 二零二一年的用電量增加乃由於東莞新設水果產品加工區及業務量增加導致的用電量增加。

*** 二零二二年的電力包括分別位於中山及貴陽的兩個新增配送中心。

耗水量

我們的業務用水分為三部分：辦公室及配送中心用水、水果產品加工區用水（主要用於水果清洗）及種植園基地用水。

我們正與果農及科學家合作，以了解全國水果種植園的缺水風險。我們利用精準灌溉技術提高種植基地的水資源利用率。為幫助優化我們的用水量，我們已在我們的

業 務

配送中心及東莞的水果產品加工區引入節水措施。我們專注於修復洩漏，確保現有系統有效運作，並採用減水技術。例如，我們的水果凍乾工藝設備所需的冷卻水屬循環使用，且不外排。

於二零二一年，我們的總部、配送中心及水果產品加工區用水量約為557,628立方米。

反腐敗

我們對賄賂及腐敗採取零容忍態度，嚴禁我們的員工或代表進行任何形式的欺詐或腐敗行為。為此，我們已制定多項政策，包括《反舞弊反腐敗制度》、《關於防止以權謀私的四項規定》、《員工廉潔自律管理規定》、《利益衝突管理制度》等。在日常運營中，我們嚴禁員工利用職務便利或者明示、暗示或默許他人利用職務便利，為自己、親友或其他利益相關者提供特殊便利、優惠政策、機會及資源。

我們亦已建立包括熱線電話、電子郵件及信箱在內的舉報制度，並向各級員工以及所有與我們有直接或間接經濟關係的利益相關者公佈。我們已於所有線下加盟門店展示舉報電話，消費者可隨時舉報可能違反職業道德或商業行為準則的行為。

企業社會責任

產業扶貧

我們積極響應國家政策，發揮自身產業鏈優勢，實施全面扶貧戰略。多年來，我們一直致力協助貧困地區農民發展水果農業，增加貧困家庭的收入。

二零一八年，我們啟動「百果百縣」扶貧攻堅戰略，在全國100個貧困地區選擇100個水果品類，發揮產業鏈及技術優勢，在扶貧基地組織生產。我們的優果聯專業技術團隊通過協助建立扶貧基地，向當地果農傳授種植知識，幫助他們種出好水果。我們亦在後續營銷及商業化以及品牌化方面提供支持。

我們的扶貧行動於二零一八年獲得人民網頒發「年度扶貧獎」等多項榮譽稱號，並於二零二零年分別被中國果品流通協會、消費日報及深圳市扶貧辦評為「產業扶貧典

業 務

範」、「履行社會責任傑出企業」及「消費扶貧愛心單位」。在於北京舉行的二零一九品牌農業影響力年度盛典上，本公司董事長余先生榮獲「農業品牌影響力人物」，本公司榮獲「產業扶貧典範」獎。

慈善活動

在COVID-19疫情常態化背景下，我們成立「春暖花開」公益項目組，助力醫療一線。目前，通過「春暖花開」公益項目，我們已與國內外合作夥伴開展80餘項活動，向十餘個疫區及災區或受災群體捐贈醫療及生活物資。

我們的努力得到各疫情防控指揮部、醫院、街道辦事處等機構的認可及讚賞。二零二零年，我們分別被武漢市獻血領導小組辦公室及責任雲研究院評為「熱心企業」及「優秀抗疫企業」。

健康及安全事項

雖然我們並非生產型企業，但我們仍實施嚴格的工作安全制度。我們設立了內部審計監察部，並委任專門的安全經理，負責管理區域安全員並與其密切合作。我們制定了安全管理辦法，明確指出區域安全員的職責及安全檢查工作的詳細範圍和流程。此外，我們亦已針對火災、盜竊、颱風等特殊事件制定管理辦法，包括零售門店應遵守的應急預案。我們已指定由總部層面的內部審計監察部主管領導的消防安全管理人員監督我們的消防安全管理工作。就我們的辦公場所，我們要求消防安全管理人員每月就消防器材、設施及安全出口等進行檢查匯報。就零售門店和初加工配送中心，我們要求消防安全管理人員每月對消防設施和安全出口進行現場檢查，並編製和提交檢查報告備案。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們在業務營運過程中並無發生任何重大健康及安全事故。

業 務

保險

截至最後實際可行日期，我們並無任何針對我們的未決重大保險申索。除相關中國法律及法規規定的法定社會保險（如養老保險、失業保險、生育保險、工傷保險及醫療保險），而若干附屬公司購買少量車輛險及財產一切險外，我們並無投購覆蓋我們業務運營的任何其他保險（如產品責任險及業務中斷險等）。我們已為我們運營的全部16個初加工配送中心購買財產一切險，全面覆蓋重大業務中斷及意外損失，如火災、水災及惡意破壞。更多詳情請參閱「風險因素－與我們的行業和業務有關的風險－我們對潛在損失及索償的保險有限」。我們相信，我們現有的業務保險範圍與我們認為就我們的業務規模及類別而言屬慣例的投保範圍一致，並符合我們行業的標準商業慣例。

競爭

我們在一個競爭激烈且分散的行業經營業務。根據弗若斯特沙利文報告，於二零二一年，中國水果零售行業前五大參與者合共僅佔中國水果零售總市場份額的約3.6%。

我們面對業內各種類型的競爭者，包括農貿市場、現代零售經營商（包括超市、生鮮超市及便利店）、電商及水果專營零售經營商（包括全國水果專營連鎖零售、區域性水果專營連鎖零售及夫妻店）。我們與該等行業參與者競爭優質的供應商、客戶、門店選址及企業經營人才。

我們認為我們的競爭優勢包括果品品質分級體系、強大的供應鏈管理能力、高效的加盟商管理、廣泛的分銷網絡、以及先進的IT能力。根據弗若斯特沙利文報告，按二零二一年水果零售額計，我們是中國最大的水果零售商，佔中國總市場份額1.0%。

COVID-19的影響

二零一九年年底，一種新型冠狀病毒(COVID-19)引起的呼吸系統疾病的爆發在全球（包括中國）迅速蔓延。COVID-19疫情已導致大量死亡，並對全球經濟造成嚴重不利影響。隨著疫情持續蔓延，人們生活及全球經濟何時能實現全面恢復現階段仍有很大的不確定性。為抗擊疫情，中國中央及地方政府已實施若干政策，包括在若干地

業 務

區實施出行限制及從二零二零年一月二十三日起對武漢市進行76天封鎖。由於許多地方政府實施出行限制以及強制封鎖措施，在大規模隔離期間，中國零售業與消費品行業已受到影響。二零二零年，多間零售門店亦主動採取防護措施並暫時停業。

自二零一九年年底起直至二零二零年五月末，我們合共191家零售門店（其中大部分位於湖北省）為遵守當地政府的強制性限制措施而暫時停業超過10天。受COVID-19影響，其他未關閉門店的消費者流量整體上亦大幅下降。截至二零二零年九月，191家暫時停業的門店已全部恢復營業，消費者流量也已漸漸回升。

於COVID-19爆發初期，我們已實施預防措施。例如我們對物流團隊的司機採取集中管理，保障他們的安全和出勤率並減少因人員流動帶來的風險。我們對部分城市重點跟進，策劃定時定點物流專線，確保該等城市的物流服務順暢。我們採用嚴格的標準對車輛和相關員工進行清潔和消毒。我們全國的物流服務及其他業務運營並未因COVID-19而出現重大中斷的情況。

為應對二零二零年COVID-19爆發的演變形勢，我們出台若干臨時政策，與我們的加盟商和區域代理共克時艱。例如，為支持在COVID-19疫情中開業的門店，我們豁免了加盟商和區域代理於二零二零年二月的資金支持下的貸款利息。同時，考慮到COVID-19疫情期間線上訂單量大幅增加，於二零二零年二月，我們針對線上下單到門店取貨的訂單減免月度特許權使用費。此外，我們也支出一定費用向僱員和門店工作人員提供防疫物資並積極參與了各類公益捐款。若干城市因應COVID-19採取的出行限制和其他措施導致當地居民對水果、蔬菜和其他大生鮮的需求得不到滿足，這意外地刺激了線上零售的發展機會。我們推出了優質大生鮮戰略。

我們於二零二零年為抗擊疫情產生的相關費用約為人民幣11.5百萬元，主要與購買醫療及安全物資有關。我們認為該金額連同就抗疫措施所產生的潛在費用並不重大。

儘管於二零二一年中國的情況有所改善，疫情基本受控，但自二零二二年初以來，中國多個城市不時出現COVID-19捲土重來的情況，包括COVID-19德爾塔及奧密克戎變異株病例，地方政府重新實施若干隔離及其他限制性措施。受影響地區的若干線下零售門店暫時關閉，但於實際可能的範圍內維持運營，以應對線上訂單。自二零

業 務

二二年一月一日起直至最後實際可行日期，全國若干零售門店主要為遵守當地的限制性措施而暫停營業，但盡可能維持運營以履行線上訂單，其中一半門店位於上海。大部分受影響門店的暫停營業時間不超過一個月，平均暫停營業時間為18天。截至最後實際可行日期，該等門店中約96%門店已恢復營業。

此外，若干受影響地區採取的限制措施已對我們的國內供應鏈造成不確定性及干擾。在重新安排物流服務以確保產品從原產地運送至我們的配送中心以及從此等配送中心運送至全國各地的零售門店時，我們經歷了輕微延遲及運費增加的情況。另一方面，主要口岸城市暫時關閉及通關時間延長亦增加了海外進口產品的不確定性及費用。自二零二二年初以來，我們的管理層迅速採取應對措施以緩解我們的供應鏈壓力。我們積極與當地政府合作，致力成為獲認可的民生保障供應商，從而使我們的物流車隊獲得內陸通行的特別許可證。此外，我們及時重新規劃運輸路線，以最大限度提升物流能力，並探索其他靈活運輸方式，如甩掛運輸。在進口產品方面，我們積極與海外供應商溝通，將指定運貨口岸轉至不受或受出行限制影響較小的地方。最後，我們一直不斷物色優質本地供應商，以降低我們長途運輸的風險。鑒於我們及時有效的應對，自二零二二年COVID-19疫情再次爆發以來產生的有關我們物流服務的延遲及費用增加的情況並不重大。

我們估計，於往績記錄期間的COVID-19疫情期間，我們就臨時運輸安排產生額外運輸費用不超過人民幣6.0百萬元。由於不時的區域出行限制，我們從供應商到我們的配送中心的運輸出現了一些輕微的延誤。我們在從配送中心到加盟門店的運輸方面總體上沒有遇到任何重大延誤。我們認為有關延誤的影響(如有)並不重大。此外，我們並無錄得因各種COVID-19限制措施而導致國內供應鏈中斷而產生的任何重大存貨撤銷。我們估計自二零二二年一月一日起直至最後實際可行日期，我們產生額外抗疫費用約人民幣0.3百萬元。

截至最後實際可行日期，我們正密切關注COVID-19於中國的發展。圍繞COVID-19疫情的不確定性仍然存在，包括COVID-19的現有及新變種。現階段尚無法預測COVID-19將持續對我們的營運產生多久的影響及何種程度的影響。然而，由於水果作為日常飲食必需品的屬性，經計及我們線上銷售的顯著增長，我們認為市場需求及我們的銷售在總體上已恢復正常。

業 務

然而，我們無法向閣下保證，COVID-19疫情不會進一步升級或不會對我們的經營業績、財務狀況或前景產生重大不利影響。上述分析僅作闡釋用途，COVID-19疫情導致的實際影響將取決於其後續發展。董事將繼續評估COVID-19對本集團業務及財務表現的影響，並密切監控本集團因此而面臨的風險及不確定因素。

法律訴訟

我們可能不時涉及日常運營過程中產生的法律訴訟。截至最後實際可行日期，本集團或任何董事並無會對我們的經營業績或財務狀況造成重大不利影響的未決或面臨威脅的重大訴訟、仲裁、行政訴訟或申索。

風險管理、內部控制及不合規

我們已制定並實施風險管理政策，以識別和解決我們運營相關的潛在風險，包括策略風險、運營風險、財務風險及法律風險。我們的風險管理政策載列識別、分析、分類、降低及監控風險的程序。我們的董事會負責監督整體風險管理。我們定期評估和更新我們的風險管理政策。我們的風險管理政策亦列明我們運營中所識別風險的分級。

我們已制定並實施一系列內部控制管理措施，內部控制系統乃為有效和高效營運、可靠財務報告、遵守適用的法律法規提供充分保障而設計。我們的內部控制系統覆蓋我們運營的所有主要方面，包括但不限於加強企業治理、監督加盟門店合規情況、監督與加盟商之間結算對賬機制、採購支付流程、存貨跟蹤對賬機制、投資管理、內部會計財務報告機制等。我們會定期進行內部評估及培訓，確保僱員充分理解我們的內部控制措施及相關法律法規。

我們已於二零二零年二月委聘獨立諮詢公司為我們的內部控制顧問，以對我們財務報告內部控制進行審查，涵蓋領域包括實體層面的控制、收入及應收款項、採購至付款、庫存管理、財務管理、人力資源、財務報告、稅務管理、固定資產管理、投資管理、合同管理、保險管理、信息技術。所進行的內部控制審查工作的範圍及出具的長式報告已經過獨家保薦人、內部控制顧問以及我們協定。

業 務

我們已依據內部控制顧問的建議採取一系列步驟和措施，進一步確保我們內部控制和企業治理實踐的有效性。我們的內部控制顧問亦就我們採取的補救措施對我們的內部控制系統執行後續跟進程序。我們的內部控制顧問於後續審查中並無提出任何進一步建議。上述內部控制審查及後續審查基於我們所提供之信息進行，內部控制顧問並無作出任何保證或發表任何意見。

除各項運營層面的內部控制和風險管理措施，我們將繼續施行以下集團層面的內部控制措施：

- 為滿足聯交所上市公司的公司治理標準，我們將成立董事會下屬審計委員會、薪酬委員會和提名委員會，並書面制定各委員會各自職權範圍，彼等主要職責包括為財務報告流程、內部控制和風險管理制度提供獨立意見，確保薪酬及補償處於適當水平，並向董事會推薦合適的合資格人選；
- 我們將遵循上市規則及相關會計準則要求，就敏感消息、關聯方交易等信息識別和披露設立信息披露政策和流程；
- 我們計劃向董事、管理層及僱員提供培訓以持續提升彼等的內部控制及合規重要性意識；尤其是，我們擬持續為董事和管理層提供有關上市規則及聯交所上市公司董事職責的培訓；及
- 我們計劃聘請專業諮詢公司和／或律師事務所提供培訓並就有關中國法律法規的持續監管合規提供建議；我們還將根據我們的經營需要以及新法律法規的變化，不斷更新我們的內部控制政策。

我們的董事認為我們的經改善內部控制系統對我們現有運營而言屬充分而有效。

業 務

不合規事項

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期及除本節下文所披露者外，我們已在所有重大方面遵守相關中國法律法規，並已取得對我們在中國經營業務屬重要的所有必要牌照、批准和許可。

未能為全部僱員足額繳納社會保險金及住房公積金

於往績記錄期間，我們未按照法定供款基數為部分僱員足額繳納社會保險金及住房公積金（統稱為「**界定供款計劃**」）。於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月，我們的總薪金報酬（即僱員福利減福利和津貼及界定供款計劃）分別為人民幣463.8百萬元、人民幣483.2百萬元、人民幣593.9百萬元及人民幣303.1百萬元。同期，我們產生的界定供款計劃的總薪金報酬的百分比分別約為11.1%、8.5%、9.1%及11.3%。

不合規事項發生原因

我們認為該不合規事項乃主要由於我們若干員工拒絕根據實際收入足額繳納社會保險，而我們本應為此作出相應供款。

法律後果

據我們中國法律顧問告知，中國有關部門可能會通知我們，我們須在規定期限內支付未繳社會保險供款，並就每延遲一天支付相當於未繳金額0.05%的滯納金。倘我們未能於規定期限內繳交未支付的社會保險供款，我們可能會被處以未繳社會保險供款的一至三倍的罰款。

倘我們未能按規定足額繳納住房公積金，住房公積金管理中心可責令我們在規定期限內繳存未繳款項。倘未在該期限內支付款項，住房公積金管理中心可向中國法院申請強制執行。

已採取的整改措施及潛在影響

截至最後實際可行日期，我們並無收到中國有關部門通知，指稱我們未足額繳交社會保險金及住房公積金，並要求我們於規定期限前支付該等款項，我們亦不知悉有

業 務

關部門計劃向我們追討未繳金額。我們亦無收到相關部門通知，要求我們修訂有關僱員社會保險金及住房公積金供款政策或慣例。

我們已取得我們主要經營實體所在城市的負責收繳社會保險金及住房公積金的地方主管部門的書面確認，確認於往績記錄期間我們並無就社會保險金及住房公積金事宜被處以任何行政處罰。

此外，我們一直積極與當地相關地方政府部門溝通。我們一旦收到相關政府部門通知（倘有），要求我們作出未繳款項供款或修訂我們與此相關的政策或做法，我們將盡快依有關部門要求為僱員作出供款，以確保我們不會因未及時作出供款而受到相關政府部門的行政處罰。我們已檢討及改進我們的做法。截至最後實際可行日期，除尚未完成社會保險金及住房公積金供款登記的該等新聘僱員，以及與其終止僱傭關係的僱員（不可能為該等人士繳交當月的社會保險金及住房公積金）外，我們已為現有僱員完成有關社會保險金及住房公積金供款的登記手續並正在整改與彼等有關的供款事宜。此外，我們一直積極與僱員溝通，以取得彼等同意全額繳納社會保險金及住房公積金。

我們亦未獲悉任何僱員投訴或要求支付社會保險金或住房公積金，亦無收到勞動仲裁庭或中國法院就與此有關的爭議所發出的任何法律文件。

我們亦已於二零二二年三月九日收到本公司控股股東余先生及徐艷林女士確認，承諾倘相關政府部門要求本公司就未繳款項作出足額供款及／或支付相關罰款，則彼等將就該等款項向本公司作出賠償，使本公司不會因此蒙受經濟損失。

根據上述確認及承諾，以及與本集團業務所在重要地理位置的相關政府部門進行的訪談，假設現行法律法規以及地方政府就此事宜執行政策和檢查的做法並無重大變化，本集團基本上可能會被有關部門要求補足社會保險和住房公積金供款的差額，從而使我們因未能為僱員足額繳納社會保險和住房公積金而受到重大行政處罰的可能性

業 務

其微。此外，基於上述確認和事實，並在相關法律法規和地方政府對社會保險金或住房公積金供款的做法並無重大變化的基礎上，我們的中國法律顧問認為此違規事件對我們造成實際重大損失的風險很小。

我們已檢討及實施經改進內部控制措施，以防止未來的潛在不合規事件。我們已根據中國法律法規，於內部編製並發佈有關社會保險及住房公積金供款的合規政策。我們已指定專人定期監督社會保險金及公積金的繳付情況，以確保我們已按照適用法律法規規定或有關政府部門的要求，按時為僱員繳納該等款項。指定團隊包括我們人力資源員工，彼等須按月編製相關付款情況的書面記錄，並提交本公司人力資源部及財務部門負責人審核。我們亦有意聘請外部律師事務所持續為負責相關工作的行政人員提供相關法律法規更新的合規培訓。我們董事認為我們經改進的內部控制措施就目前運營屬充分和有效。

基於我們採取的上述整改措施、中國法律顧問的意見、我們獲得政府主管部門的確認以及控股股東的承諾，我們於二零一九年、二零二零年及二零二一年以及截至二零二二年六月三十日止六個月分別就未足額繳付的社會保險金及住房公積金作出撥備人民幣24.5百萬元、人民幣13.8百萬元、人民幣12.8百萬元及人民幣5.9百萬元。根據確認及上述事實、我們中國法律顧問的建議及我們已實施的經改進內部控制措施，董事認為，該不合規事件將不會對我們整體業務經營或財務狀況造成重大不利影響。

聘請第三方人力資源機構繳納社會保險金及住房公積金

於往績記錄期間，我們的若干中國附屬公司聘請第三方人力資源機構為我們若干工作地點的若干僱員繳納社會保險金及住房公積金。雖然該等安排在中國比較普遍，惟並未嚴格遵守中國相關的法律法規。

業 務

根據相關附屬公司與該等第三方人力資源機構的安排，人力資源機構應及時為我們相關僱員繳納社會保險金及住房公積金。第三方人力資源機構已書面確認，根據我們與彼等達成的協議，彼等已繳納相關供款。

不合規事件發生原因

該等事件的發生主要由於(i)與相關僱員訂立勞動合同的若干附屬公司的註冊地址與該等僱員實際工作所在城市不同，因此無法於當地為其繳納社會保險金及住房公積金，或(ii)該等僱員在全國多個城市工作，而我們在該等城市沒有設立附屬公司來為其在當地繳納社會保險金或住房公積金。

法律後果

儘管我們與第三方人力資源機構之間有協議，但若該等機構並無按照有關安排為我們的僱員或代表我們的僱員繳納社會保險金或住房公積金，或者若該等安排受到政府部門的質疑，我們可能會因未能履行作為僱主繳納社會保險金及住房公積金的責任而被中國有關部門徵收額外供款、滯納金及／或罰款，或被勒令整改。有關我們可能被處罰的討論詳情，請參閱上文「一 未能為全部僱員足額繳納社會保險金及住房公積金—法律後果」。

已採取的整改措施及潛在影響

截至最後實際可行日期，相關附屬公司並無就該等代理安排受到任何行政處罰或收到其任何僱員發出的勞動仲裁通知。

我們已獲得絕大部分主要經營實體所在城市負責社會保險及住房公積金的當地主管部門發出的書面確認，確認於往績記錄期間內，我們並無因社會保險金和住房公積金事宜而受到行政處罰。此外，我們亦收到我們的控股股東余先生及徐艷林女士於日期為二零二二年三月九日出具的確認書，彼等承諾倘本公司因上述代理安排被相關政

業 務

府部門要求支付相關罰款而產生經濟損失，彼等將對本公司進行賠償，不會令本公司因此蒙受經濟損失。根據確認及上述事實，並在相關法律法規及地方政府就社會保險金或住房公積金供款的做法並無發生重大變化的前提下，我們中國法律顧問認為，該不合規事件導致我們產生重大實際損失的風險很小。

我們已檢討我們的做法，並採取各種補救措施以糾正不合規行為，包括(i)修正相關僱傭合同，使當地註冊的附屬公司與在同一城市工作的僱員訂立僱傭合同；(ii)在上述僱員工作的城市設立新的附屬公司，並與相關僱員簽訂新的僱傭合同；及(iii)將少量輔助或非核心業務外包予第三方。

據我們中國法律顧問告知，根據相關法律法規並在地方政府就社會保險金或住房公積金供款的做法並無發生重大變化的前提下，考慮到上述事實，以及我們將採取的補救措施，即我們將從自己的賬戶支付社會保險金及住房公積金，我們因與第三方人力資源機構的上述安排而受到重大處罰進而對我們的財務狀況或整體經營業績產生重大不利影響的風險較小。