

## 免責聲明

香港聯合交易所有限公司與證券及期貨事務監察委員會對本聆訊後資料集的內容概不負責，對其準確性或完整性亦不發表任何意見，並明確表示概不就因本聆訊後資料集全部或任何部分內容而產生或因倚賴該等內容而引致的任何損失承擔任何責任。



达势股份有限公司

(「本公司」)

(於英屬維爾京群島註冊成立之有限公司)

### 的聆訊後資料集

### 警告

本聆訊後資料集乃根據香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)與證券及期貨事務監察委員會(「證監會」)的要求而刊發，僅用作提供資訊予香港公眾人士。本聆訊後資料集為草擬本，其內所載資訊並不完整，亦可能會作出重大變動。閣下閱覽本文件，即代表閣下知悉、接納並向本公司、本公司的保薦人、整體協調人、顧問或包銷團成員表示同意：

- (a) 本文件僅為向香港投資者提供有關本公司的資料，概無任何其他目的；投資者不應根據本文件中的資料作出任何投資決定；
- (b) 在聯交所網站登載本文件或其補充、修訂或更換附頁，並不引起本公司、本公司的任何保薦人、整體協調人、顧問或包銷團成員在香港或任何其他司法權區必須進行發售活動的責任。本公司最終會否進行發售仍屬未知之數；
- (c) 本文件或其補充、修訂或更換附頁的內容可能會亦可能不會在最後正式的上市文件內全部或部分轉載；
- (d) 本文件並非最終的上市文件，本公司可能不時根據香港聯合交易所有限公司證券上市規則作出更新或修訂；
- (e) 本文件並不構成向任何司法權區的公眾提出出售任何證券的招股章程、發售通函、通知、通告、小冊子或廣告，亦非邀請公眾提出認購或購買任何證券的要約，且不在邀請公眾提出認購或購買任何證券的要約；
- (f) 本文件不應被視為誘使認購或購買任何證券，亦不擬構成該等勸誘；
- (g) 本公司或本公司的任何聯屬公司、顧問或包銷團成員概無於任何司法權區透過刊發本文件而發售任何證券或徵求購買任何證券的要約；
- (h) 本文件所述的證券非供任何人士申請認購，即使提出申請亦不獲接納；
- (i) 本公司並無亦不會將本文件所指的證券按1933年美國證券法(經修訂)或美國任何州立證券法例註冊；
- (j) 由於本文件的派發或本文件所載任何資訊的發佈可能受到法律限制，閣下同意了解並遵守任何該等適用於閣下的限制；及
- (k) 本文件所涉及的上市申請並未獲批准，聯交所及證監會或會接納、發回或拒絕有關的公開發售及／或上市申請。

倘於適當時候向香港公眾人士提出要約或邀請，準投資者務請僅依據於香港公司註冊處處長註冊的本公司招股章程作出投資決定；招股章程的文本將於發售期內向公眾派發。

## 重要提示

閣下如對本文件的任何內容有任何疑問，應尋求獨立專業意見。



### DPC Dash Ltd 达势股份有限公司

(於英屬維爾京群島註冊成立的有限公司)

#### [編纂]

[編纂]的[編纂]數目 : [編纂]股股份(視乎[編纂]  
行使與否而定)  
[編纂]數目 : [編纂]股股份(可予[編纂])  
[編纂]數目 : [編纂]股股份(可予[編纂])  
最高[編纂] : [編纂]  
面值 : 每股股份1.00美元  
[編纂] : [編纂]

獨家保薦人、[編纂]



#### [編纂]

財務顧問



香港交易及結算所有限公司、香港聯合交易所有限公司及香港中央結算有限公司對本文件的內容概不負責，對其準確性或完整性亦不發表任何聲明，並明確表示概不就因本文件全部或任何部分內容而產生或因依賴該等內容而引致的任何損失承擔任何責任。

[編纂]香港證券及期貨事務監察委員會及香港公司註冊處處長對本文件或其所述任何其他文件的內容概不負責。

[編纂]

[編纂]

---

## 重要提示

---

[編纂]

---

## 重要提示

---

[編纂]



---

## 預期時間表<sup>(1)</sup>

---

[編纂]

---

## 預期時間表<sup>(1)</sup>

---

[編纂]

---

## 預期時間表<sup>(1)</sup>

---

[編纂]

---

## 預期時間表<sup>(1)</sup>

---

[編纂]

---

## 目 錄

---

[編纂]

	頁次
預期時間表 .....	i
目錄 .....	v
概要 .....	1
釋義 .....	30
技術詞彙 .....	42
前瞻性陳述 .....	44
風險因素 .....	46
豁免及除外情況 .....	97

---

## 目 錄

---

有關本文件及[編纂]的資料 .....	100
董事及參與[編纂]的各方 .....	104
公司資料 .....	108
行業概覽 .....	110
歷史、重組及公司架構 .....	122
業務 .....	137
法規 .....	238
與控股股東的關係 .....	270
關連交易 .....	274
董事及高級管理層 .....	280
主要股東 .....	293
股份 .....	295
財務資料 .....	299
未來計劃及[編纂]用途 .....	386
[編纂] .....	389
[編纂]的架構 .....	404
如何申請[編纂] .....	419
附錄一 — 會計師報告 .....	I-1
附錄二 — 未經審計備考財務資料 .....	II-1
附錄三 — 本公司組織章程及英屬維爾京群島公司法概要 .....	III-1
附錄四 — 法定及一般資料 .....	IV-1
附錄五 — 送呈公司註冊處處長及展示文件 .....	V-1

## 概 要

本概要旨在為閣下提供本文件所載資料的概覽。由於此為概要，故並未載有對閣下而言可能屬重要的所有資料。此外，任何[編纂]均涉及風險。[編纂]股份的部分特定風險載於「風險因素」。閣下決定[編纂]股份前應細閱整份文件。本節所用詞彙已於「釋義」及「技術詞彙」各節內界定。

### 概覽

#### 關於我們

我們是達美樂比薩在中國大陸、中國香港特別行政區和中國澳門特別行政區的獨家總特許經營商。截至最後實際可行日期，我們於中國大陸的17個城市直營604家門店。

按2022年的全球零售銷售額計算，我們的全球特許權授予人Domino's Pizza, Inc.為全球最大的比薩公司，截至2023年1月1日，於全球90多個市場擁有超過19,800家門店。經過62年的發展，達美樂已開發與眾不同的業務模式，專注於以具有競爭力的價格提供純手工製作的優質比薩，通過科技創新，提供方便的訂購及高效的外送服務。

我們已對達美樂的商業模式進行調整和發展，根據中國及其消費者需求對其主要功能進行本土化。自2018年（我們大部分現有核心行政管理團隊加入本公司的那一年）起，我們一直專注於擴大我們的門店網絡。這已使我們成為中國前五大比薩品牌中增長最快的公司，及按2022年的銷售收入計位列中國第三大比薩公司（參照弗若斯特沙利文報告）。於往績記錄期間，我們的門店數量增長119.4%至截至2022年12月31日的588家門店。儘管門店數量快速增長，但我們於往績記錄期間產生虧損淨額。日後（包括未來三至四年期間），我們可能持續產生虧損淨額，並可能不能盈利。我們計劃繼續推進快速增長，同時努力實現長期盈利，因為我們相信廣闊的全國性門店網絡對我們日後的成功及競爭力至關重要。長遠而言，我們的目標是成為中國首屈一指的比薩公司，正如達美樂比薩的其他特許經營商於整個亞洲、歐洲及北美已取得的成就。

我們自2010年12月起經營達美樂比薩門店，當時我們收購了Pizzavest China Ltd.（當時為達美樂比薩於北京、天津、上海、江蘇省及浙江省的總特許經營商）。於2017年6月，我們與Domino's International (Domino's Pizza, Inc.的附屬公司) 續簽總特許經營協議，根據協議，特許經營區域擴大至整個中國大陸、中國香港特別行政區和中國澳門特別行政區，初步期限為期10年，其中我們可選擇續期額外兩個10年，惟須符合若干條件。

#### 我們的市場機遇

中國比薩市場是一個龐大、快速增長且處於早期發展階段的市場。根據弗若斯特沙利文報告，於2022年，其市場規模為人民幣375億元，預期到2027年將增長一倍並達至人民幣771億元，複合年增長率為15.5%。此外，與其他東亞市場（與中國擁有相似的飲食文化）相比，中國比薩市場發展水平仍然低下。例如，根據弗若斯特沙利文報告，2022年中國每百萬人僅有11.7家比薩門店，而日本及韓國分別為29.5家及30.0家。

於中國比薩市場，預期比薩外送分部甚至將較整個中國比薩市場增長更快。於2022年，外送銷售額為人民幣218億元，佔整個中國比薩市場的58.1%。根據弗若斯特沙利文報告，於2022年至2027年，預期比薩外送分部將按18.7%的複合年增長率增長，達至人民幣514億元，佔整個中國比薩市場的66.7%。

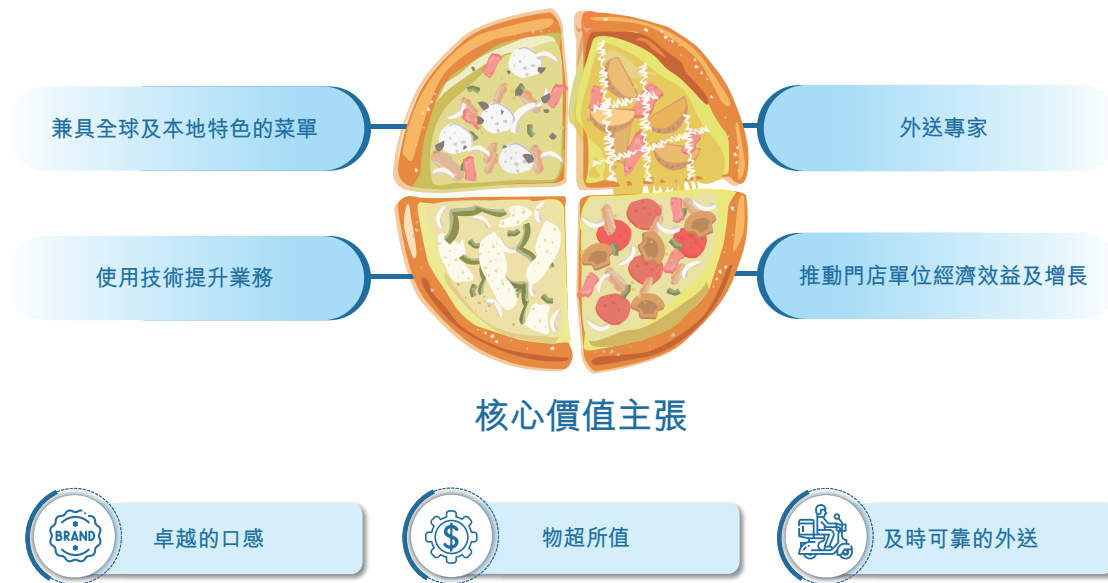
## 概 要

根據弗若斯特沙利文報告，中國比薩市場及比薩外送分部的增長將受中國不斷增加的可支配收入及城市化、比薩於中國消費者中日益增加的普及度及外送服務不斷增加的普及度所帶動。

我們認為，中國比薩市場為我們的持續快速增長提供了巨大的市場機會及發展空間。此外，通過利用我們的業務模式，已使我們的市場份額從2017年至2021年增長超過一倍，我們認為，未來我們將繼續在中國比薩市場佔據更大的份額。

### 我們的業務模式

我們致力於成為比薩專家。通過將全球公認的達美樂策略與我們對中國的了解融合，我們已開發專有商業模式，即通過科技創新專為線上渠道的中國消費者打造，提供美味、物超所值的比薩，並專注於外送商業模式。我們認為，這種模式是一種可以使我們從中國競爭對手中脫穎而出的模式，是一種具備自有中國風情的模式，且是一種我們認為最終將使我們成為中國首屈一指的比薩公司的模式。下圖說明我們獨特業務模式的主要特點及核心價值。



我們業務模式的主要組成部分為：

- **兼具全球及本地特色的菜單。**我們的菜單將達美樂比薩的經典、享譽全球的口味與當地風味融為一體，其中包括意大利香腸比薩等西方經典美食，以及為中國口味設計的美食，如照燒風味牛肉土豆比薩。我們戰略性推出新產品及創意產品以滿足中國消費者不斷變化的偏好。我們的菜單由我們的供應鏈管理、物流管理及質量保證體系（確保高度一致的食品安全及質量水平）支持。
- **外送專家。**我們堅持不懈向客戶提供與眾不同的外送體驗。就此，我們向客戶提供30分鐘必達承諾，倘未能於下單後30分鐘內送達，則為客戶贈送優惠券。我們亦使用專職於達美樂的外送騎手隊伍，我們認為將使我們以較競爭對手更為及時可靠的方式派送更高品質的食品。根據弗若斯特沙利文報告，我們是中國唯一在所有銷售渠道承諾提供30分鐘必達服務的比薩公司。於往績記錄期間，我們約90%的外送訂單完成送達承諾，平均訂單完成時間約為23分鐘。



---

## 概 要

---

- **使用技術提升業務。**技術增加了我們的端到端業務運營，及我們享有市場領先的線上訂單貢獻，根據弗若斯特沙利文報告，我們2022年約有95%的外送、外帶及堂食訂單來自線上下單，高於行業平均水平（低於70%）。為吸引客戶，我們使用數據見解賦能的智能營銷策略。我們通過直觀的線上渠道以便於客戶下單。我們的專有客戶數據平台使我們可了解及滿足客戶的特定需求，有助我們吸引更多回頭客。這些面對客戶的技術輔以我們的外送及供應鏈管理技術通過有助確保我們食材的質量及安全來提升我們的運營以及我們外送的時效及可靠性。
- **推動門店單位經濟及增長。**我們的門店經濟模式為我們往績記錄期間門店網絡的快速發展及提高盈利能力奠定基礎，且我們相信其將使我們可於中國持續擴張。

### 我們的經營及財務業績

於往績記錄期間，我們已利用我們獨特、專注的業務模式，實現了快速增長及盈利能力不斷提升的記錄，可由以下各項得以驗證：

- **收益。**我們的收益由2020年的人民幣1,104.1百萬元增加45.9%至2021年的人民幣1,611.3百萬元，及進一步增加25.4%至2022年的人民幣2,020.8百萬元。
- **門店數量。**於往績記錄期間，我們網絡中的門店（均由我們直營）數量由截至2020年1月1日的268家門店增加119.4%至截至2022年12月31日的588家門店。
- **同店銷售增長。**於2020年、2021年及2022年，我們分別錄得9.0%、18.7%及14.4%的同店銷售增長。於往績記錄期間的各季度，我們錄得同店銷售正增長。
- **集團層級的盈利能力。**於往績記錄期間，我們在快速擴大門店網絡中，於2020年、2021年及2022年分別錄得淨虧損人民幣274.1百萬元、人民幣471.1百萬元及人民幣222.6百萬元。我們於2020年、2021年及2022年分別錄得經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量）人民幣199.8百萬元、人民幣143.3百萬元及人民幣113.8百萬元，而經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）由2020年的虧損人民幣17.6百萬元改善至2021年及2022年的盈利分別為人民幣62.7百萬元及人民幣138.6百萬元。

在過去數年，結合我們對長期發展和增長的追求，我們投入大量資源研究潛在新市場，開設更多門店和中央廚房，營銷和推廣我們的品牌，為更多新門店設立及運營的籌備投資及培訓門店層面員工，拓寬我們的服務範圍及投資技術，這已導致我們在往績記錄期間錄得淨虧損。我們無法保證可有效控制成本及開支且未來能夠實現或保持盈利。

## 概 要

### 我們的達美樂比薩門店

我們直營分佈廣泛及快速增長的達美樂比薩門店網絡，該等門店進行優化後，以外送及外帶服務通過線上渠道服務顧客。我們的門店經濟模式使我們能夠在提高盈利能力的同時快速發展我們的門店網絡，且我們相信我們可將該模式複製至全國的新市場。

### 我們的達美樂比薩門店網絡

截至最後實際可行日期，我們於中國17個城市擁有604家達美樂比薩直營門店。截至同日，我們約52%的門店位於北京及上海，達美樂比薩品牌於該等地區分別運營約25年及15年，且享有強大的品牌知名度。剩餘門店位於全國的一線、新一線及二線城市。我們將北京及上海以外的市場統稱為「新增長市場」。我們認為，我們在北京及上海（均為餐飲公司最具競爭力的城市）的成功發展將證明我們於新增長市場取得成功的能力。下表顯示截至所示日期我們按城市劃分的門店數量：

	2020年	截至12月31日 2021年	2022年	截至 最後實際 可行日期
北京	100	124	153	155
上海	121	143	159	158
深圳	44	64	70	71
廣州	21	41	49	52
天津	25	35	45	47
杭州	22	26	34	37
南京	18	18	34	34
蘇州	9	9	14	16
無錫	3	7	8	8
寧波	—	1	5	6
佛山	—	—	6	6
東莞	—	—	6	6
珠海	—	—	1	1
中山	—	—	2	2
武漢	—	—	1	3
濟南	—	—	1	1
成都	—	—	—	1
<b>總計</b>	<b>363</b>	<b>468</b>	<b>588</b>	<b>604</b>

自我們大部分現有核心行政管理團隊於2018年加入我們以來，我們門店網絡中的門店數量迅速增加。我們門店的總數從往績記錄期間初的268家增加至截至2022年12月31日的588家，三年複合年增長率為29.9%。我們將這種快速增長歸因於我們在高效門店經濟模式的支持下堅持快速發展門店網絡，因為我們深化了對現有市場的滲透，並擴大至新市場。

我們相信，中國有大量我們可成功開設新店的位置。我們計劃通過擴大我們的地理覆蓋範圍及深化我們的市場滲透，繼續擴大我們在中國的市場範圍。我們已制定計劃，於2023年開設約180家新店及於2024年開設約240家新店，截至2022年12月31日，我們的門店增加至588家。鑒於中國有大量的潛在門店位置，我們預期將分別於2025年及2026年開設約200家至300家新店。

有關更多詳情，請參閱「業務 — 我們的達美樂比薩門店 — 我們的達美樂比薩門店網絡」。

## 概 要

### 我們達美樂比薩門店的運營表現

#### 關鍵績效指標

我們使用一系列的財務計量及運營指標評估達美樂比薩門店的表現。下表載列我們於所示期間或截至所示日期使用的關鍵績效指標：

	截至12月31日止年度或截至該日		
	2020年	2021年	2022年
<b>門店數量</b>			
北京及上海	221	267	312
新增長市場 <sup>(3)</sup>	142	201	276
<b>總計</b>	<b>363</b>	<b>468</b>	<b>588</b>
<b>收益(人民幣百萬元)</b>			
<i>按市場劃分</i>			
北京及上海	869	1,147	1,279
新增長市場 <sup>(3)</sup>	235	464	742
<b>總計<sup>(1)</sup></b>	<b>1,104</b>	<b>1,611</b>	<b>2,021</b>
<b>每家門店平均日銷售額<sup>(2)</sup>(人民幣元)</b>			
<i>按市場劃分</i>			
北京及上海	12,122	12,781	13,576
新增長市場 <sup>(3)</sup>	6,002	7,617	9,009
<b>所有市場</b>	<b>9,962</b>	<b>10,692</b>	<b>11,445</b>
<b>每家門店平均每日訂單量<sup>(4)</sup>(#)</b>			
<i>按市場劃分</i>			
北京及上海	140	138	140
新增長市場 <sup>(3)</sup>	75	89	103
<b>所有市場</b>	<b>117</b>	<b>118</b>	<b>123</b>
<b>每筆訂單平均銷售金額<sup>(5)</sup>(人民幣元)</b>			
<i>按市場劃分</i>			
北京及上海	86.6	92.6	97.1
新增長市場 <sup>(3)</sup>	80.0	85.6	87.3
<b>所有市場</b>	<b>85.1</b>	<b>90.5</b>	<b>93.2</b>
<b>門店層面的經營利潤<sup>(6)</sup>(人民幣千元)</b>			
<i>按市場劃分</i>			
北京及上海	124,016	212,170	234,491
新增長市場 <sup>(3)</sup>	(35,471)	(11,954)	47,342
<b>所有市場</b>	<b>38,073</b>	<b>143,926</b>	<b>204,689</b>
<b>門店層面的經營利潤率<sup>(7)</sup>(%)</b>			
<i>按市場劃分</i>			
北京及上海	14.3	18.5	18.3
新增長市場 <sup>(3)</sup>	(15.1)	(2.6)	6.4
<b>所有市場</b>	<b>3.4</b>	<b>8.9</b>	<b>10.1</b>

---

## 概 要

---

附註：

- (1) 金額因湊整而總額未必一致。
- (2) 按特定期間相關門店產生的收益除以同期該門店的營業總天數計算。
- (3) 「新增市場」指深圳、廣州、杭州、天津、南京、蘇州、無錫、寧波、佛山、東莞、珠海、中山、武漢、濟南及成都。
- (4) 按特定期間客戶向門店下達的訂單總數除以同期該門店的營業總天數計算。
- (5) 按特定期間相關門店產生的收益除以同期客戶向該門店下達的訂單總數計算。
- (6) 指收益減門店層面產生的運營成本，包括以薪金為基礎的開支、原材料及耗材成本、使用權資產折舊、廠房及設備折舊、無形資產攤銷、可變租賃付款、短期租金開支、水電費、廣告及推廣開支、門店經營及維護開支及其他開支。特定市場門店層面的經營利潤不包括未分配成本，未分配成本主要指我們中央廚房、呼叫中心所產生的運營成本及預期新店開業所產生的員工培訓開支（均不可分配至任何特定市場，因此從按市場劃分的門店層面的經營利潤中剔除）。於2020年、2021年及2022年，該等未分配成本分別為人民幣50.5百萬元、人民幣56.3百萬元及人民幣77.1百萬元，分別佔收益的4.6%、3.5%及3.8%。
- (7) 按門店層面的經營利潤除以同期的收益計算。特定市場門店層面的經營利潤率按門店層面的經營利潤（不包括未分配成本）除以總收益（於各種情況下就該市場及該年度而言），再乘以100%計算。有關未分配成本的詳情，請參閱上文腳註(6)。

## 概 要

於往績記錄期間，年份較久遠的門店通常錄得的每家門店平均日銷售額較高，主要是由於該等門店有充足的時間於附近消費者中提升及開發強大的品牌知名度，從而導致客戶群擴大（推動我們門店的銷量）。下表載列於往績記錄期間按開業年份劃分的每家門店平均日銷售額：

	截至12月31日止年度		
	2020年	2021年	2022年
<b>每家門店平均日銷售額<sup>(1)</sup> (人民幣元)</b>			
<i>按開業年份劃分</i>			
<b>於2020年前開業的門店：</b>			
北京及上海	12,449	14,274	15,787
新增長市場	6,109	8,530	10,569
<b>所有市場</b>	<b>10,359</b>	<b>12,393</b>	<b>13,976</b>
<b>於2020年開業的門店：</b>			
北京及上海	9,029	8,965	10,607
新增長市場	5,532	6,423	7,926
<b>所有市場</b>	<b>7,234</b>	<b>7,565</b>	<b>9,086</b>
<b>於2021年開業的門店：</b>			
北京及上海	*	9,042	10,017
新增長市場	*	7,100	7,234
<b>所有市場</b>	<b>*</b>	<b>8,040</b>	<b>8,372</b>
<b>於2022年開業的門店：</b>			
北京及上海	*	*	9,638
新增長市場	*	*	10,105
<b>所有市場</b>	<b>*</b>	<b>*</b>	<b>9,918</b>
<b>所有門店：</b>			
北京及上海	12,122	12,781	13,576
新增長市場	6,002	7,617	9,009
<b>所有市場</b>	<b>9,962</b>	<b>10,692</b>	<b>11,445</b>

*附註：*

\* 不適用

(1) 按特定期間相關門店產生的收益除以同期該門店的營業總天數計算。

## 概 要

### 同店表現

下表載列於往績記錄期間我們達美樂比薩門店的同店銷售額詳情。這些是管理層於評估同店表現時關注的重要指標。就計算兩個年度（或期間）之間的同店銷售增長而言，我們將同店界定為截至較後年度（或期間）末開業時間不少於18個月的達美樂比薩門店。一家門店於符合同店定義後，其產生的銷售額方可用於計算同店銷售增長，且有關銷售額將與該門店於上一期間可資比較日期產生的銷售額進行比較。

	截至12月31日止年度 2019年		截至12月31日止年度 2020年		截至12月31日止年度 2021年		截至12月31日止年度 2022年	
<b>同店數量(#)</b>								
<i>按市場劃分</i>								
北京及上海	157		195		248			
新增長市場 <sup>(1)</sup>	60		106		165			
<b>總計</b>	<b>217</b>		<b>301</b>		<b>413</b>			
<b>同店銷售額<sup>(2)</sup></b>								
<b>(人民幣百萬元)</b>								
<i>按市場劃分</i>								
北京及上海	623.9	671.8	801.0	914.7	967.2	1,069.3		
新增長市場 <sup>(1)</sup>	89.1	105.1	188.6	259.7	380.2	472.7		
<b>總計</b>	<b>713.0</b>	<b>776.9</b>	<b>989.6</b>	<b>1,174.5</b>	<b>1,347.4</b>	<b>1,542.0</b>		
<b>同店銷售增長(%)</b>								
<i>按市場劃分</i>								
北京及上海	7.7		14.2		10.6			
新增長市場 <sup>(1)</sup>	18.0		37.7		24.3			
<b>所有市場</b>	<b>9.0</b>		<b>18.7</b>		<b>14.4</b>			

附註：

- (1) 「新增長市場」指深圳、廣州、杭州、天津、南京、蘇州、無錫、寧波、佛山、東莞、珠海、中山、武漢、濟南及成都。
- (2) 指於所示期間我們的門店網絡中符合同店定義的所有門店的收益。

有關更多詳情，請參閱「業務－我們的達美樂比薩門店－我們達美樂比薩門店的運營表現」。

---

## 概 要

---

### 總特許經營安排

我們根據本集團與Domino's International之間的總特許經營協議經營門店。根據總特許經營協議，我們擁有獨家權利，在中國大陸、中國香港特別行政區和中國澳門特別行政區開設及運營達美樂比薩門店以及在運營比薩門店中使用達美樂比薩和相關商標以及授予權利。作為回報，我們須根據總特許經營協議的條款向Domino's International支付(a)總特許經營費，(b)門店特許經營費，及(c)特許權使用費。總特許經營協議的初始期限將於2027年6月1日屆滿，但我們可選擇續期額外兩個10年，惟須符合若干條件。Domino's International亦可於發生若干事件後終止總特許經營協議，如倘我們於總特許經營協議規定的各種情況下未能及時付款或未能滿足若干增長目標。

有關我們總特許經營安排的更多資料，請參閱「風險因素 – 我們倚重與Domino's International訂立的總特許經營協議進行業務運營」、「業務 – 總特許經營安排」、「歷史、重組及公司架構 – 總特許經營協議」及「關連交易 – 總特許經營安排」。

### 我們的競爭優勢

下列優勢使我們成就自我且將支持我們持續成功：

- 我們領先的全球品牌；
- 持續開發專注於比薩的菜單並對其進行本土化；
- 我們於外送方面獨特的專長及領導地位；
- 我們的技術（可提供與眾不同的端對端客戶體驗）；
- 我們門店經濟模式的成功及可複製性；
- 我們與全球達美樂系統的密切關係；及
- 我們豐富經驗、富有遠見且執行力強的管理團隊。

### 我們的增長戰略

我們的願景是成為中國首屈一指的比薩品牌。我們的使命是在全國範圍內運營由技術和卓越外送服務賦能的達美樂比薩門店網絡（為中國消費者提供口感好、及時可靠的外送服務及物超所值）。為完成我們的使命及實現我們的願景，我們擬實施以下戰略：

- 快速增加我們的門店數量；
- 推廣我們的品牌及提高客戶忠誠度；



---

## 概 要

---

- 進一步提高我們的技術；
- 完善我們以比薩為主、物超所值的菜單；及
- 加強我們的外送領導地位。

### 風險因素

我們的運營涉及若干風險及不確定因素，其中部分非我們所能控制並可能影響閣下[編纂]我們的決定及／或閣下的[編纂]價值。有關我們風險因素的詳情，請參閱「風險因素」，而我們敦請閣下在[編纂]我們股份前細閱該節全部內容。我們面臨的部分主要風險包括：

- 我們於往績記錄期間產生淨虧損，且於2023年將繼續產生淨虧損，日後未必能夠保持或擴大現有門店的銷量、控制成本及開支以及實現或保持盈利。
- 開設新店可能對我們的財務狀況產生不利影響。
- 儘管我們已實現快速增長，但我們無法向閣下保證我們將繼續以相同的速度增長，或可能根本不會增長。
- 我們的業務受到消費者口味和飲食偏好變化的影響，我們可能無法及時或根本無法預測、識別和應對這些變化。
- 我們的成功取決於達美樂比薩品牌的知名度和受歡迎程度，對我們品牌的任何損害，不論是在現有市場還是新市場，均可能對我們的業務和經營業績產生重大不利影響。
- 我們很容易受到傳染病或傳染性疾病（如COVID-19疫情）、動物疾病、食源性疾病的爆發、傳播或蔓延，以及與這些事件有關的負面報導的影響。
- 未能維持門店的有效質量監控系統可能會對我們的業務及運營造成重大不利影響。
- 我們倚重與Domino's International訂立的總特許經營協議進行業務運營。
- 我們日後或會產生無形資產減值費用。無形資產（主要包括我們的總特許經營協議及商譽）重大減值可能會對我們的財務狀況及經營業績造成重大不利影響。



## 概 要

### 歷史財務資料概要

下表載列我們於往績記錄期間的綜合財務資料的概要，乃摘自附錄一所載的會計師報告。以下所載的綜合財務數據概要的完整資料應參考本文件的綜合財務報表（包括相關附註）並與之一併閱讀。我們的綜合財務資料乃根據國際財務報告準則編製。

### 綜合全面收入表概要

	截至12月31日止年度					
	2020年		2021年		2022年	
	人民幣	%	人民幣	%	人民幣	%
	(以人民幣千元計，百分比除外)					
收益	1,104,053	100.0	1,611,327	100.0	2,020,789	100.0
原材料及耗材成本	(310,505)	(28.1)	(425,580)	(26.4)	(549,721)	(27.2)
除所得稅前虧損	(267,677)	(24.2)	(478,122)	(29.7)	(200,883)	(9.9)
本公司擁有人應佔年內虧損	(274,050)	(24.8)	(471,063)	(29.2)	(222,632)	(11.0)

### 非國際財務報告準則計量

為補充按照國際財務報告準則呈列的綜合財務報表，我們亦使用並非國際財務報告準則規定或按其呈列的經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量）及經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）作為附加財務計量指標。我們認為此等非國際財務報告準則計量有助於就不同期間及不同公司的運營表現進行對比。我們認為，此等計量指標為投資者及其他人士提供有用信息，使其以與我們管理層所採用者相同的方式了解並評估我們的經營業績。然而，我們所呈列的經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量）及經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）未必可與其他公司所呈列類似名義的計量指標相比。此等非國際財務報告準則計量指標用作分析工具存在局限性，並不應將其視為獨立於或可替代我們根據國際財務報告準則所呈報經營業績或財務狀況的分析。

## 概 要

下表載列我們於所示期間的經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量）及經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）與根據國際財務報告準則編製的最接近計量（即淨虧損）的對賬。

	截至12月31日止年度		
	2020年	2021年	2022年
	(以人民幣千元計)		
<b>淨虧損與經調整淨虧損</b> (非國際財務報告準則計量)及 <b>經調整EBITDA</b> (非國際財務報告 準則計量)的對賬			
年內淨虧損 <sup>(1)</sup>	(274,050)	(471,063)	(222,632)
加：			
按公允價值計入損益 的金融負債的公允價值變動 <sup>(2)</sup>	13,933	201,300	1,858
以股份為基礎的薪酬 — 董事薪酬、股票增值權、 受限制股份單位購股權及 [編纂]花紅 <sup>(3)</sup>	33,202	90,821	39,706
— 股東擔保費 <sup>(4)</sup>	16,876	16,126	12,507
[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]
可換股優先普通股的發行成本 <sup>(6)</sup>	10,226	9,235	-
<b>經調整淨虧損(非國際財務報告準則計量)</b>	<b>(199,813)</b>	<b>(143,285)</b>	<b>(113,818)</b>
加：			
折舊及攤銷 <sup>(7)</sup>	117,142	141,687	168,168
所得稅開支／(抵免) <sup>(8)</sup>	6,373	(7,059)	21,749
財務成本 <sup>(9)</sup>	58,707	71,352	62,519
<b>經調整EBITDA</b> (非國際財務報告準則計量)	<b>(17,591)</b>	<b>62,695</b>	<b>138,618</b>

附註：

- (1) 年內淨虧損入賬列作本公司擁有人應佔年內虧損。
- (2) 按公允價值計入損益的金融負債的公允價值變動指可換股優先普通股公允價值變動產生的虧損。該等變動屬非現金性質。[編纂]後，所有可換股優先普通股將自動轉換為普通股，其將不再確認為按公允價值計入損益的金融負債。
- (3) 由於董事薪酬、股票增值權、受限制股份單位購股權及[編纂]花紅均為非現金性質，因此對該等項目進行調整。
- (4) 股東擔保費指由Good Taste Limited及James Marshall就本集團向銀行借款而提供擔保的相關費用。股東擔保費為非現金性質。我們於2022年3月底前已悉數償還有關銀行借款的餘額。
- (5) [編纂]與本公司[編纂]有關。
- (6) 可換股優先普通股的發行成本指與我們於2020年及2021年發行可換股優先普通股相關的專業開支。
- (7) 折舊及攤銷金額指廠房及設備折舊及無形資產攤銷，不包括與資本化租賃合同租金開支相若的使用權資產折舊。

---

## 概 要

---

- (8) 所得稅開支／(抵免)指與我們的全資附屬公司(主要指北京達美樂及達美樂比薩(寧波)有限公司)產生的利潤相關的中國企業所得稅及遞延所得稅的確認。
- (9) 財務成本指融資活動的利息(開支)／收入。

有關更多資料，請參閱「財務資料－非國際財務報告準則計量」。

在我們現有管理團隊的領導下，我們一直致力於通過在現有市場及新市場開設新店，將達美樂比薩發展成為中國的全國性品牌，同時密切監督我們門店層面及集團層級的盈利能力。儘管我們增長迅速且盈利能力不斷提高，但於往績記錄期間我們錄得淨虧損及經調整淨虧損(非國際財務報告準則計量)，主要是由於我們將擴大門店網絡優先於直接基本盈利能力的戰略決策。由於該決策，(1)於門店層面，我們門店網絡中新店及新增長市場的門店佔比較高，該等門店因需要時間提高銷售額及收回開店成本而於初期並不盈利；及(2)於公司層級，我們已對業務進行大量投資以支持我們門店網絡的擴張，例如對門店發展、區域門店管理及信息技術功能的人才儲備進行投資，以及品牌建設活動。有關詳情，請參閱本節「－業務可持續性－淨虧損及經調整淨虧損(非國際財務報告準則計量)」。

隨著我們業務快速擴張，我們為僱員及董事採納與股權掛鈎的獎勵計劃，以提供薪酬及董事服務袍金(表彰彼等的服務)，以及激勵及獎勵已對本公司的成功作出貢獻的合資格人士。截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，我們分別確認以股份為基礎的薪酬總額人民幣33.2百萬元、人民幣90.8百萬元及人民幣39.7百萬元(以股票增值權(「股票增值權」)、受限制股份單位(「受限制股份單位」)及購股權形式授予僱員及以股份獎勵形式授予董事的薪酬)。我們僱員及董事以股份為基礎的薪酬於2020年至2021年有所增加主要是由於相關年度本集團的股權總值有所增加。我們僱員及董事以股份為基礎的薪酬於2021年至2022年有所減少主要是由於(i)期內部分及全部取消執行主管的股票增值權獎勵(導致一次性撥回自其設立起相應積累的以股份為基礎的薪酬撥備)，及(ii)2022年授出及歸屬的受限制股份單位數目較2021年減少。有關詳情，請參閱本文件附錄一所載會計師報告附註2.21及29。日後我們計劃定期評估根據我們可能已採納的任何股份激勵計劃授予僱員及董事的以股份為基礎的薪酬水平，儘管據此授出的以股份為基礎的薪酬金額可能由於本集團股權價值及其他因素變動而有所波動。請參閱「風險因素－以股份為基礎的薪酬可能導致我們現有股東的股權稀釋，並對我們的財務表現產生重大不利影響」。

除我們授予僱員及董事的以股份為基礎的薪酬外，我們亦就Good Taste Limited(我們控股股東之一)所提供的與我們於2019年10月訂立的為期三年，人民幣210.0百萬元的銀行融資相關的擔保錄得向其作出的以股份為基礎的付款(我們已於2022年3月

## 概 要

提前悉數償還)。於2019年、2020年、2021年及2022年，已付Good Taste Limited的費用總額分別為人民幣4.4百萬元、人民幣16.9百萬元、人民幣16.1百萬元及人民幣12.5百萬元。我們預期日後不會就擔保費確認以股份為基礎的薪酬。

下表呈列於往績記錄期間按地理位置、下單渠道及用餐選擇劃分的收益明細(以絕對數額及佔我們總收益的百分比列示)。

	截至12月31日止年度					
	2020年		2021年		2022年	
	<i>(以人民幣百萬元計，百分比除外)</i>					
<b>收益：</b>						
<i>按市場劃分</i>						
北京及上海	869	78.7%	1,147	71.2%	1,279	63.3%
新增市場	235	21.3%	464	28.8%	742	36.7%
<b>總計</b>	<b><u>1,104</u></b>	<b><u>100.0%</u></b>	<b><u>1,611</u></b>	<b><u>100.0%</u></b>	<b><u>2,021</u></b>	<b><u>100.0%</u></b>
<i>按下單渠道劃分</i>						
我們自有線上渠道	484	43.8%	784	48.7%	1,055	52.2%
第三方渠道	572	51.8%	762	47.3%	873	43.2%
線下渠道	48	4.4%	65	4.0%	93	4.6%
<b>總計</b>	<b><u>1,104</u></b>	<b><u>100.0%</u></b>	<b><u>1,611</u></b>	<b><u>100.0%</u></b>	<b><u>2,021</u></b>	<b><u>100.0%</u></b>
<i>按用餐選擇劃分</i>						
外送	822	74.5%	1,180	73.2%	1,460	72.2%
非外送	282	25.5%	431	26.8%	561	27.8%
<b>總計</b>	<b><u>1,104</u></b>	<b><u>100.0%</u></b>	<b><u>1,611</u></b>	<b><u>100.0%</u></b>	<b><u>2,021</u></b>	<b><u>100.0%</u></b>

有關更多資料，請參閱「財務資料－經營業績的主要組成部分」及「財務資料－各年度經營業績比較」。

## 概 要

### 綜合資產負債表概要

	截至12月31日		
	2020年	2021年	2022年
	(以人民幣千元計)		
非流動資產總值	2,273,457	2,378,653	2,580,828
流動資產總值	375,259	784,041	688,781
<b>資產總值</b>	<b>2,648,716</b>	<b>3,162,694</b>	<b>3,269,609</b>
非流動負債總額	996,809	1,355,787	1,721,053
流動負債總額	577,722	849,030	795,431
<b>總負債</b>	<b>1,574,531</b>	<b>2,204,817</b>	<b>2,516,484</b>
流動負債淨額	(202,463)	(64,989)	(106,650)
<b>資產淨值</b>	<b>1,074,185</b>	<b>957,877</b>	<b>753,125</b>

資產淨值由截至2020年12月31日的人民幣11億元減少至截至2021年12月31日的人民幣957.9百萬元乃主要由於年內錄得淨虧損人民幣471.1百萬元（部分被發行新股份導致增加人民幣277.7百萬元所抵銷）及以股份為基礎的薪酬開支產生人民幣82.8百萬元。

資產淨值由截至2021年12月31日的人民幣957.9百萬元減少至截至2022年12月31日的人民幣753.1百萬元乃主要由於(i)年內錄得淨虧損人民幣222.6百萬元；(ii)匯兌虧損人民幣47.5百萬元；(iii)以發行新股份的方式向若干董事支付薪酬人民幣11.0百萬元；及(iv)以股份為基礎的薪酬開支人民幣54.5百萬元所致。

我們持有大量無形資產，包括商譽、總特許經營協議、門店特許經營費、收購的軟件及網站以及專有的網站及移動應用程序。截至2020年、2021年及2022年12月31日，我們的無形資產分別為人民幣13億元、人民幣13億元及人民幣12億元。當事件或情況有變表明存在減值跡象時，我們須每年或更頻繁地對無形資產進行減值檢討。倘公允價值下降，我們或須於日後確認無形資產減值，這可能對我們的財務狀況及經營業績造成重大不利影響。

於往績記錄期間，我們於截至2020年、2021年及2022年12月31日分別錄得流動負債淨額人民幣202.5百萬元、人民幣65.0百萬元及人民幣106.7百萬元。截至2023年1月31日，我們錄得流動負債淨額人民幣118.2百萬元。該等流動負債淨額狀況均主要是由於我們於往績記錄期間及直至2023年1月31日的門店擴張，在此期間我們將經營

## 概 要

活動所得現金、[編纂]前投資者所得款項及借款主要用於撥付該擴張的資本開支(大部分轉化為非流動資產)。我們的非流動資產主要包括使用權資產、租賃物業裝修、機械及設備、汽車及無形資產。截至2020年、2021年及2022年12月31日以及2023年1月31日，非流動資產佔總資產的百分比分別約為85.8%、75.2%、78.9%及77.7%。

儘管存在上述相關情況，考慮到手頭現金及銀行現金、經營活動產生的現金、備用信用額度及我們預計從[編纂]中獲得的估計[編纂]淨額，儘管有如上所述，董事認為，我們將有足夠的運營資金來滿足目前需求及自本文件日期起未來至少十二個月的需求。我們相信，我們的業務經營及財務狀況不會受到我們流動負債狀況的重大不利影響。

有關更多資料，請參閱「財務資料－若干主要綜合資產負債表項目的討論」。

### 綜合現金流量表概要

	截至12月31日止年度		
	2020年	2021年	2022年
	(以人民幣千元計)		
經營活動所得現金淨額	103,543	332,089	298,213
投資活動所用現金淨額	(152,408)	(181,740)	(207,233)
融資活動(所用)／所得現金淨額	233,569	242,985	(224,575)
	<u>184,704</u>	<u>393,334</u>	<u>(133,595)</u>
現金及現金等價物(減少)／增加淨額			
年初現金及現金等價物	83,657	257,390	656,672
現金及現金等價物匯兌差額	(10,971)	5,948	21,170
年末現金及現金等價物	<u>257,390</u>	<u>656,672</u>	<u>544,247</u>

有關更多資料，請參閱「財務資料－流動資金及資本資源」。



## 概 要

### 主要財務比率

下表載列我們截至所示日期或於所示期間的若干主要財務比率。

	截至12月31日止年度		
	2020年	2021年	2022年
流動比率 <sup>(1)</sup>	0.65	0.92	0.87
速動比率 <sup>(2)</sup>	0.61	0.88	0.78
資產負債比率 <sup>(3)</sup>	20%	19%	27%
經調整EBITDA利潤率 (非國際財務報告準則計量) <sup>(4)</sup>	(1.6%)	3.9%	6.9%

附註：

- (1) 流動比率乃按截至期末的流動資產除以流動負債計算。
- (2) 速動比率乃按截至期末的流動資產減存貨除以流動負債計算。
- (3) 資產負債比率乃按截至期末的總借款除以總權益再乘以100%計算。
- (4) 經調整EBITDA利潤率(非國際財務報告準則計量)乃按期內經調整EBITDA(非國際財務報告準則計量)除以總收益再乘以100%計算。

### 業務可持續性

我們是一家建立在全球品牌基礎上，處於快速擴張初期的中國連鎖餐廳運營商。自2018年(我們現任首席執行官及大部分現有核心行政管理團隊加入本公司的首個完整年度)起，我們已面臨增長策略及業績轉型。尤其是，在現有首席執行官的領導下，我們已(i)新增於中國餐飲行業擁有豐富經驗的領導團隊，(ii)採取量身定制的本土化策略，(iii)實施可行的門店擴張計劃，(iv)更加注重以外送為中心的商業模式，及(v)加強我們在菜單及技術方面的發展能力。此次轉型的核心理念是我們的理念，即鑒於中國比薩市場的巨大空白及增長潛力，開發廣闊的全國性門店網絡對我們業務的長期成功及競爭力至關重要。

### 我們的發展及盈利能力不斷提高的往績記錄

在我們現有管理團隊的領導下，我們一直致力於通過在現有市場及新市場開設新店，將達美樂比薩發展成為中國的全國性品牌，同時密切監督我們門店層面及集團層級的盈利能力。因此，於往績記錄期間，我們已實現：

- **門店網絡及收益的快速增長。**我們於全國的佔有率從2018年年初的5個城市增長至截至2022年12月31日的16個城市。我們門店的總數從往績記錄期間初的268家增加至截至2022年12月31日的588家，三年複合年增長率為29.9%。我們門店的銷售額亦不斷增長，由我們於往績記錄期間每季度的同店銷售增長一直呈正值得以驗證。此亦推動收益的大幅增長。

## 概 要

- 不斷提升的門店層面盈利能力。於往績記錄期間，我們門店層面的經營利潤率一直呈正值。有關更多詳情，請參閱「業務－我們達美樂比薩門店的運營表現」。
- 不斷提升的集團層級經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）。於往績記錄期間，我們的經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）穩步提高，從2020年的負數人民幣17.6百萬元改善至2021年的正數人民幣62.7百萬元，及進一步至2022年的正數人民幣138.6百萬元。

### COVID-19疫情對我們的業務可持續性的影響

如同全球其他達美樂特許經營商一樣，我們一直專注於外送，且我們的業務模式旨在提供優質外送服務。COVID-19疫情促進了食品外送服務需求的增長。作為以外送為主要的公司，我們得益於該趨勢，乃由於更強勁的外送及外帶銷售額推動我們的收益、平均日銷售額、同店銷售增長及其他關鍵績效指標以及品牌知名度於整個往績記錄期間的持續增長。我們認為，倘及當COVID-19疫情消退時，將不會對我們的業務及營運造成不利影響，原因是(i)根據弗若斯特沙利文報告，COVID-19疫情加快了消費者採用食品外送的步伐，從而導致消費者習慣轉變（傾向於外送）；(ii)COVID-19疫情提高了消費者對我們品牌的認知度，我們相信，由於我們的產品及服務的實力，該影響將長期持續；及(iii)根據弗若斯特沙利文報告的資料，中國比薩市場的外送分部預期將按比整個中國比薩市場更快的速度增長。因此，我們相信，我們打造的強大品牌知名度、大型門店網絡及龐大的客戶群將持久並將長期存在，且預期即使於COVID-19疫情消退後仍將推動我們增長。

### 淨虧損及經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量）

儘管我們增長迅速且盈利能力不斷提高，但於2020年、2021年及2022年，我們分別錄得淨虧損人民幣274.1百萬元、人民幣471.1百萬元及人民幣222.6百萬元。同期，我們分別錄得經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量）人民幣199.8百萬元、人民幣143.3百萬元及人民幣113.8百萬元。該等虧損乃主要由於我們將擴大門店網絡優先於直接基本盈利能力的戰略決策。由於該選擇，(1)於門店層面，我們門店網絡中新店及新增長市場的門店佔比較高，該等門店因需要時間提高銷售額及收回開店成本而於初期並不盈利；及(2)於公司層級，我們已對業務進行大量投資以支持我們門店網絡的擴張，例如對門店發展、區域門店管理及信息技術功能的人才儲備進行投資，以及品牌建設活動。該兩個因素為我們於往績記錄期間錄得淨虧損及經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量）的原因。各因素於下文詳述。

#### 新店及新增長市場增長

於往績記錄期間，我們實施增長戰略，並開設320家新店（扣除關閉門店）。因此，截至2022年12月31日，已開業三年或以下的門店約佔我們門店總數的54%。此外，作為我們構建全國性門店網絡戰略的一部分，我們一直專注於在我們的新增長市場（為北京及上海以外的城市）進行擴張。於2020年、2021年及2022年年底，我們新增



---

## 概 要

---

長市場的門店分別約佔門店總數的39%、43%及47%。新店及新增長市場門店的高佔比導致我們的淨虧損及經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量），主要由於：

- *新店及新增長市場的銷售額仍處於增長階段。*於初步增長期間，新店的每家門店平均日銷售額通常較成熟門店低。同樣地，新增長市場門店的每筆訂單平均日銷售金額通常較北京及上海的門店低。該等新店及新增長市場的門店將銷售額提升至接近成熟門店以及位於北京及上海的門店的水平需要一段時間。由於我們戰略性地加快我們於往績記錄期間開設新店的步伐，我們有更多的門店正在加速增長，及如果我們以較慢的速度開設門店且在我們的門店網絡中有更高比例的成熟門店，我們每家門店平均日銷售額不會如其現在這般高。有關更多資料（包括按門店年份及市場劃分的每家門店平均日銷售額的表格明細），請參閱「業務－我們的達美樂比薩門店－我們達美樂比薩門店的運營表現－關鍵績效指標－每家門店平均日銷售額」。
- *新店需要時間實現現金投資回報。*從回報角度看，我們的大部分門店的營運時間並不足以實現現金投資回報。我們的現金投資回報期不斷改善，但由於大多數新店開業時間少於三年，均不足以實現現金投資回報。截至2022年12月31日，約10%於往績記錄期間開設的門店已實現現金投資回報。有關更多資料，請參閱「業務－我們的達美樂比薩門店－我們達美樂比薩門店的運營表現－我們門店的首次收支平衡期間及現金投資回報期」。
- *新店尚不能補足彼等應佔的公司層級開支。*由於新店需要時間提高銷售額並實現上文所述的現金投資回報，該等門店產生足夠的銷售額以補足彼等應佔的公司層級成本需要一段時間。儘管我們門店的整體銷售額足以補足門店層面成本及開支（由往績記錄期間門店層面經營利潤呈正值且穩步改善所證明），我們門店網絡中的新店佔比較高，表明按整體基準我們門店尚不能補足公司層級成本及開支。

### 支持全國性門店網絡的公司層級投資

於往績記錄期間，我們於公司層級作出大幅投資以支持我們業務及門店網絡的快速增長（如投資於我們門店發展、區域門店管理及信息技術功能的人才儲備以及品牌建設活動）。我們認為，該等公司層級投資為我們所有門店實現利益共享。然而，由於我們的門店網絡尚未達到完全覆蓋我們公司層級投資所需的規模及成熟度，該等投資導致我們於往績記錄期間的淨虧損及經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量）。

---

## 概 要

---

我們於業務作出的公司層級投資主要可於我們的公司費用中得以反映，於2020年、2021年及2022年，公司費用分別為人民幣213.0百萬元、人民幣239.2百萬元及人民幣267.7百萬元，佔我們收益的19.3%、14.8%及13.2%。於往績記錄期間，以下四項佔我們公司費用的絕大部分：

- **公司層級現金薪酬開支。**於2020年、2021年及2022年，我們公司層級的全職員工以現金為基礎的薪酬開支分別為人民幣120.0百萬元、人民幣150.0百萬元及人民幣168.0百萬元，分別佔我們公司費用總額的56.3%、62.7%及62.8%。大部分該等成本乃因向我們的門店開發及區域門店管理員工以及IT及技術員工支付薪酬而產生。我們預期，隨著我們業務日漸成熟，該等開支佔收益的百分比將有所下降。尤其是，我們預計，我們門店開發及區域門店管理員工及IT及技術員工的以現金為基礎的員工薪酬開支（於往績記錄期間佔我們公司層級的以現金為基礎的薪酬開支的大部分）將按較收益增長更慢的速度增長，乃由於我們已建立IT基礎設施並將於未來以較為平穩的增長幅度擴大門店網絡，以令我們可調整我們增加該等部門員工人數的速度。更為廣泛而言，我們亦將繼續謹慎監控我們增加公司層級員工人數的速度。
- **公司層級折舊及攤銷。**於2020年、2021年及2022年，該等成本分別為人民幣45.0百萬元、人民幣48.0百萬元及人民幣52.7百萬元，分別佔我們公司費用總額的21.1%、20.1%及19.7%。公司層級折舊及攤銷主要指(i)重估與2017年公司重組有關的總特許經營協議所產生的攤銷（於2020年為人民幣32.0百萬元，於2021年為人民幣31.8百萬元及於2022年為人民幣31.9百萬元），及(ii)與提升數字平台及整體企業層級營運效率有關的若干信息技術相關投資的攤銷。
- **公司層級廣告及推廣開支。**於2020年、2021年及2022年，該等開支分別為人民幣9.0百萬元、人民幣14.5百萬元及人民幣5.5百萬元，分別佔我們公司費用總額的4.2%、6.1%及2.0%。我們產生的該等開支主要與營銷及推廣我們的品牌以及我們進駐新市場所承接的其他營銷活動有關。
- **公司層級其他開支。**於2020年、2021年及2022年，該等開支分別為人民幣34.2百萬元、人民幣21.6百萬元及人民幣35.5百萬元，分別佔我們公司費用總額的16.1%、9.0%及13.3%。我們公司層級其他開支的主要組成部分為(i)招聘費用（我們支付予招聘機構以幫助我們招聘人才支持我們的快速增長），(ii)市場調研開支（我們聘用市場研究公司進行市場調研以有助我們更好了解我們的品牌及我們的市場時產生），及(iii)差旅開支（我們主要就門店發展團隊前往現場支持門店開業時產生）。請參閱「財務資料－經營業績的主要組成部分－其他開支」。

---

## 概 要

---

### 提高盈利能力的措施

在我們繼續執行門店增長策略的同時，我們計劃通過提高收益同時降低成本及開支以提高集團層級的基本盈利能力。為此，我們將主要採取四項關鍵策略：我們將通過(i)提高門店銷售額以增加每家門店的收益及(ii)執行門店擴張計劃以增加門店總數，從而提高收益。同時，我們將通過(iii)繼續控制門店層面的成本及開支以維持門店層面的盈利能力及(iv)利用我們前期在業務中作出的公司層級投資來降低我們的公司成本佔收益的百分比，從而降低成本及開支。

在上述措施成功實施後，我們相信，我們有能力在未來實現可持續盈利。我們預計，於三至四年內，我們將擁有足夠數量的發展良好的門店，可產生所需的銷售額以補足因開設新店而產生的公司費用以及折舊及攤銷費用。我們的預期乃基於我們對開店速度的預測、各門店及總收益有所增長，以及成本及開支佔收益的百分比有所降低而作出。儘管有上文所述，我們預計將於至少未來三年繼續錄得虧損。我們淨虧損於2023年的絕對數額較2022年有所增加，乃由於(i)我們不斷擴張門店網絡（尤其向新城市擴張）；及(ii)我們持續進行公司層級投資，以支持全國性門店網絡，包括對門店發展、區域門店管理及信息技術功能的人才儲備進行投資，以及品牌建設活動。長遠而言，我們未來的盈利能力尚不確定，並受到各種因素影響，包括我們繼續有效擴大全國性門店網絡並通過具有成本效益的方式擴大收益及執行上述策略的能力。請參閱「風險因素－我們於往績記錄期間產生淨虧損，日後未必能夠保持或擴大現有門店的銷量、控制成本及開支以及實現或保持盈利」。

有關更多資料，請參閱「財務資料－業務可持續性」。

### 控股股東

緊隨[編纂]完成後，我們的非執行董事兼副董事長James Leslie Marshall先生將享有及控制合共[編纂]%已發行股份。Marshall先生透過Good Taste Limited持有其於本公司之權益，Good Taste Limited乃一家於百慕達註冊成立的有限責任公司，並由一家於百慕達註冊成立的有限責任公司Ocean Investments Limited全資擁有，而Ocean Investments Limited的全部權益由法團受託人為酌情（不可撤銷）家族信託的利益全資擁有及管理，其中Marshall先生為保護人、可自由支配受益人類別中的具名人士及受託人的其中一位董事。因此，Marshall先生、Ocean Investments Limited及Good Taste Limited於[編纂]後將成為本公司的控股股東。

有關控股股東的進一步詳情，請參閱「與控股股東的關係」。

## 概 要

### 我們的[編纂]前投資者

自本公司成立以來，我們近期已取得若干[編纂]前投資者（包括Domino's Pizza LLC、D1 Capital、The Capital Group Companies及Alpha Wave）的[編纂]前融資。有關[編纂]投資者的身份及背景的進一步詳情以及[編纂]前投資的主要條款，請參閱「歷史、重組及公司架構－[編纂]前投資」。

### 法律程序與合規

我們可能不時捲入日常業務過程中產生的各種法律或行政訴訟，包括有關違反合同以及勞工及僱傭索償的訴訟。我們現時並無捲入任何法律或行政訴訟，亦不知悉有任何法律或行政訴訟構成威脅，致令我們的管理層認為有關威脅可能對我們的業務、財務狀況、現金流量或經營業績產生任何重大不利影響。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們概未參與亦未涉及任何導致罰款、執法行動或其他處罰，且單獨或合計可能會對我們的業務、財務狀況和經營業績產生重大不利影響的重大不合規事件。

有關更多資料，請參閱「業務－法律程序與合規」。有關我們須遵守的法律法規的更多資料，請參閱「法規」。

### 近期發展

#### 經選定運營數據

我們於往績記錄期間結束後繼續擴大門店網絡，於2022年12月31日至最後實際可行日期開設16家新店（扣除關閉門店），截至同日我們的門店總數達至604家。於截至2023年1月31日止月份，我們的同店銷售增長為10.9%。下表載列我們於2023年1月31日或截至該日止月份的其他若干關鍵績效指標：

	截至2023年 1月31日止月份
門店數量	
北京及上海	313
新增市場	289
總計	602

## 概 要

截至2023年  
1月31日止月份

### 每家門店平均日銷售額(人民幣元)

#### 按市場劃分

北京及上海	14,848
新增長市場	11,551
所有市場	<b>13,269</b>

### 每家門店平均每日訂單量(#)

#### 按市場劃分

北京及上海	152
新增長市場	126
所有市場	<b>139</b>

### 每筆訂單平均銷售金額(人民幣元)

#### 按市場劃分

北京及上海	97.7
新增長市場	91.8
所有市場	<b>95.2</b>

### COVID-19疫情的影響

COVID-19疫情已對全球經濟造成重大不利影響。對此，包括中國在內的世界各國及地區實施大範圍封控、停工以及限制活動及出行，以遏制COVID-19傳播。自COVID-19最初爆發以來直到2022年年底，中國地方政府一直不時實施出行限制及檢疫要求，以應對德爾塔及奧密克戎等新變異株的區域性爆發。於2020年、2021年及2022年，由於COVID-19疫情及相關防控措施的影響，我們有44家門店、34家門店及470家門店分別暫時關閉平均14天、5天及25天。

於2022年上半年，由於中國若干地區爆發COVID-19疫情，我們在上海、深圳及北京的一些門店經營自2022年3月中旬以來受到不利影響(因地方政府實施臨時封控及出行限制)。於2022年4月，由於封城措施，我們上海絕大部分門店的堂食及外送均暫停營業。自2022年4月中旬起，我們上海門店已逐步復工。截至2022年6月30日，我們上海絕大部分門店處於營業中。我們於深圳的門店因3月封城一週而停業一週。於封城解除後，我們於深圳的業務恢復正常。由於地方政府施加的COVID-19防控措施，自2022年5月1日至2022年6月6日，北京暫停所有堂食服務。然而，我們繼續向於北京的客戶提供外送服務。主要受COVID-19疫情及相關管控措施影響，我們於2022年的收益較我們於年初設定的管理目標少約人民幣30百萬元至人民幣40百萬元。除關閉門店外，於上海，由於地方政府加強健康監測規定及封城措施，我們面臨人員(尤其是騎手)短缺。於4月，我們於上海的中央廚房的營運受到不利影響，且我們不得不將河



## 概 要

北省三河市及廣東省東莞市的中央廚房的服務範圍擴大到原本由上海中央廚房覆蓋的門店，導致物流費用有所增加。於2022年5月，我們於上海的中央廚房恢復生產。自2022年11月以來，中國許多城市（如北京市、上海市及廣州市）爆發COVID-19疫情。儘管該等疫情爆發導致我們的若干門店暫停經營，但該等暫停經營並無對本公司業務、營運或財務業績產生重大影響。於2022年年底，中國開始修改新冠清零政策，且大部分出行限制及檢疫要求於12月取消。在此期間，許多城市的病例激增。

儘管有該等門店關閉、員工短缺及供應鏈中斷，我們的運營成本並無發生任何大幅增加。此外，我們於2020年、2021年及2022年收到COVID-19相關政府補助。我們於2020年、2021年及2022年收到的政府補助（包括中國政府機關授出的若干增值稅免除，以及中國政府授出的額外COVID-19政府補助）總額分別為人民幣14.4百萬元、人民幣2.8百萬元及人民幣8.4百萬元。

儘管我們確實因COVID-19感染人數激增而面臨臨時騎手短缺問題，但該等發展並未對我們的業務造成重大影響。

儘管有上述COVID-19疫情的不利影響，但COVID-19疫情也促進了食品外送服務需求的增長。尤其是，根據弗若斯特沙利文報告，因疫情管控而對堂食及日用品購買方式的限制加快了消費者將食品外送作為日常用餐習慣的步伐。作為以外送為主要的公司，我們得益於該趨勢，乃由於更強勁的外送及外帶銷售額推動我們的收益、平均日銷售額、同店銷售增長及其他關鍵績效指標於整個往績記錄期間的持續增長。

一般而言，我們的業務及財務表現並未因COVID-19或新的COVID-19變異株（包括阿爾法、貝塔、伽馬、德爾塔及奧密克戎變異株）的出現而受到重大不利影響。然而，COVID-19的日後影響尚不確定（尤其是鑒於2022年年底的政策變動）。自2020年下半年以來及截至最後實際可行日期，儘管若干門店根據當地公共衛生指南暫時停業，但暫時停業對我們的經營業績或財務表現並無重大影響。有關更多資料，請參閱「行業概覽－中國餐飲業－COVID-19疫情對中國餐飲業的影響」、「財務資料－COVID-19對經營的影響」及「業務－我們的達美樂比薩門店－我們達美樂比薩門店的運營表現」。

### 一次性現金花紅計劃

於2022年11月15日，董事會批准針對本集團12位現有高級管理層及其他關鍵僱員（「現金花紅承授人」）採用一次性[編纂]現金花紅計劃（「現金花紅計劃」）。大部分該等現有高級管理層及關鍵僱員已於本公司任職逾5年。僅於[編纂]完成後，現金花紅計劃方可實施。現金花紅計劃的最終數額將於釐定最終[編纂]時方可確定，估計將介乎[編纂]至[編纂]，其中不超過[編纂]將於[編纂]後六個月內支付，其餘款項將於[編纂]後六個月結束後支付，惟須視乎現金花紅承授人於支付該等金額時仍繼續受聘於本集團而定。現金花紅計劃的總費用將於上述服務期內確認。然而，我們預期現金花紅計劃的支付金額將不會影響經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量），乃由於其屬一次性且以股份為基礎的薪酬。有關更多資料，請參閱附錄四「法定及一般資料－股份激勵計劃及花紅計劃－現金花紅計劃及股份增值花紅計劃」。

---

## 概 要

---

### 並無重大不利變動

董事確認，截至本文件日期，自2022年12月31日（本文件附錄一所載會計師報告的報告期末）以來，我們的財務或交易狀況或前景並無重大不利變動。

### 2023年淨虧損

預期我們將於2023年產生淨虧損（可能遠高於2022年），乃主要由於我們不斷進行門店擴張及進入新市場，每家門店收益的爬坡、門店層級成本及開支、與我們對門店發展、區域門店管理、信息技術及其他功能的人才儲備進行投資、針對董事、高管和若干僱員以股份位置處的薪酬、中國COVID-19政策變動導致恢復品牌建設活動有關的公司層級成本及開支以及[編纂]的增加。

### 申請於聯交所[編纂]

我們已向[編纂]委員會申請批准股份[編纂]及買賣，包括(i)我們的已發行股份（包括轉換A類普通股及優先普通股的股份）；(ii)根據[編纂]將發行的股份（包括[編纂]獲行使時可發行的股份）；及(iii)根據股份激勵計劃將發行的股份。我們符合上市規則第8.05(3)條的市值／收益測試，該測試參照(i)我們截至2021年12月31日止年度的收益為人民幣1,611百萬元，遠超上市規則第8.05(3)條規定的500百萬港元；及(ii)根據[編纂]範圍的下限計算，我們於[編纂]時的預期市值超過上市規則第8.05(3)條規定的[編纂]。

### 股息

據英屬維爾京群島法律顧問告知，根據英屬維爾京群島法律，累計虧損及負債淨額狀況不一定限制本公司向股東宣派及派付股息，但前提是這樣做不會導致本公司在日常業務過程中無法償還到期債務，且本公司資產價值超過其負債。由於我們是一家根據英屬維爾京群島法律註冊成立的控股公司，未來任何股息的派付及金額亦將取決於從我們附屬公司收取的股息是否可用。我們派付的任何股息將由董事會全權酌情決定，考慮的因素包括我們的實際和預期經營業績、現金流量和財務狀況、整體業務狀況和業務戰略、預期運營資金需求和未來擴張計劃、法律、監管和其他合同限制以及董事會認為適用的其他因素。股東可以在股東大會上批准任何股息的宣派，但不得超過董事會建議的金額。

---

## 概 要

---

向股東作出的股息分派於有關股息獲董事會批准的期間在財務報表中確認為負債。於往績記錄期間，我們並無分派或宣派任何股息。董事會可在考慮我們的經營業績、財務狀況、現金需求及可用性以及其當時可能視作相關的其他因素後，於日後宣派股息。任何宣派及派付以及股息金額將須受組織章程文件及英屬維爾京群島商業公司法的規限。此外，董事可不時就本公司的發行在外股份派付中期股息並授權自本公司合法可用之資金中支付相同款項。我們目前並無計劃於不久將來派付股息。

誠如我們的中國法律顧問所告知，根據《中華人民共和國外商投資法》及中國附屬公司的組織章程細則，抵銷以往年度的累計虧損後，於分派利潤予投資人前，淨利潤須劃撥至儲備金及企業發展基金。誠如我們的英屬維爾京群島法律顧問邁普達律師事務所(香港)有限法律責任合夥所告知，僅在公司緊隨分派後通過英屬維爾京群島商業公司法第57(1)條所載償付測試的合理情況下，英屬維爾京群島公司董事方可宣派該公司分派。倘公司資產值超過負債額且能夠支付到期債務，則公司通過償付測試。

[編纂]



---

## 概 要

---

[編纂]

### [編纂]開支

我們的[編纂]開支主要包括就專業人士所提供有關[編纂]及[編纂]的服務而已付及應付予專業人士的專業費用。根據[編纂]中位數[編纂]，假設[編纂]未獲行使，與[編纂]有關的估計[編纂]開支總額約為[編纂]，包括(i)[編纂]相關開支約[編纂]，包括佣金及費用；及(ii)非[編纂]相關開支約[編纂]，包括(a)法律顧問及申報會計師費用及開支約[編纂]；及(b)其他費用及開支約[編纂]。於2022年12月31日前，在[編纂]開支總額中，約[編纂]已扣除自我們的綜合全面收入表。我們估計約[編纂]將扣除自我們的綜合全面收入表，餘額約[編纂]預計將於[編纂]完成後入賬列作自權益扣減。我們的[編纂]開支佔[編纂][編纂]總額的[編纂]（以[編纂]中位數計算）。

---

## 概 要

---

### 上市規則第13.49(1)及13.46(2)條

上市規則第13.49(1)條規定發行人上個完整財政年度的初步業績須於該財政年度結束後三個月內刊發。上市規則第13.46(2)條規定，海外發行人須於年度報告的財政年度結束後四個月內送交年度報告或財務摘要報告。由於(i)本公司已於本[編纂]就截至2022年12月31日止年度的全年業績公告及年報載入上市規則附錄十六所規定的財務資料；(ii)本公司不會因未發佈及分發(倘適用)上述全年業績公告及年度報告及賬目而違反組織章程文件或英屬維爾京群島法律法規或其他監管規定；(iii)本公司已於本[編纂]載入一項聲明，內容有關其是否遵守上市規則附錄十四企業管治守則的規定，倘並未遵守，則須說明偏離所考慮的理由及解釋如何以嚴格遵守企業管治守則守則條文以外的方式實現良好企業管治；就第13.49(1)條而言，本公司將不會單獨刊發全年業績公告，及就第13.46(2)條而言，本公司將不會單獨編製及寄送截至2022年12月31日止年度的年度報告予其股東。此外，本公司將(i)於2023年3月31日前發出公告，表示就第13.49(1)條而言，其將不會單獨刊發截至2022年12月31日止年度的全年業績公告，而相關財務資料已載於本文件，及(ii)於2022年4月30日前發出另一份公告，表示就第13.46(2)條而言，其將不會單獨編製及寄送截至2022年12月31日止年度的年度報告予其股東，而相關財務資料已載於本文件。本公司仍將遵守上市規則第13.91(5)條。

### 未來計劃及[編纂]用途

假設[編纂]為[編纂] (即[編纂]範圍[編纂]至[編纂]的中位數)，經扣除我們有關[編纂]已付及應付[編纂]佣金及其他估計開支及假設[編纂]並無獲行使，我們估計我們將會從[編纂]收取[編纂]淨額約[編纂]。

配合我們的策略，我們擬按下文所述金額運用[編纂][編纂]作下文所載用途：

- 約[編纂]的[編纂]淨額或[編纂]將於未來數年用於擴張我們的門店網絡；
- 餘額將用於一般企業用途。

---

## 概 要

---

我們估計我們將自[編纂]收取以下表格所載金額的[編纂]淨額（經扣除我們就[編纂]應付的[編纂]費用及估計開支後）：

	根據建議[編纂] 範圍下限 [編纂]計算	根據建議[編纂] 範圍中位數 [編纂]計算	根據建議[編纂] 範圍上限 [編纂]計算
假設[編纂]未獲行使	約[編纂]	約[編纂]	約[編纂]
假設[編纂]獲悉數行使	約[編纂]	約[編纂]	約[編纂]

倘若[編纂][編纂]淨額（包括[編纂]獲行使所獲得的[編纂]淨額）高於或低於預期者，則我們可能會按比例調整上述[編纂]淨額的用途分配。

倘若[編纂][編纂]淨額毋須立即用作上述用途，或我們無法實施任何部分擬定計劃，我們僅將有關資金作為短期存款存放於持牌銀行及／或獲授權金融機構。在此情況下，我們將遵守上市規則的適當披露規定。

有關更多資料，請參閱「未來計劃及[編纂]用途」。

## 釋 義

於本文件內，除文義另有所指外，以下詞彙具有下列涵義。若干技術詞彙解釋載於「技術詞彙」中。

「2020年無投票權普通股」	指	本公司每股面值1.00美元的可贖回及可換股普通股，誠如[編纂]前股東協議所載，具有2020年優先普通股的相同權利及特權，但不包括任何投票權
「2020年優先普通股」	指	本公司每股面值1.00美元的可贖回及可換股2020年優先普通股，截至最後實際可行日期，其中16,794,177股2020年優先普通股已發行並由Domino's Pizza LLC持有，該等股份具有[編纂]前股東協議所載的權利及限制
「2021年無投票權普通股」	指	本公司每股面值1.00美元的可贖回及可換股普通股，誠如[編纂]前股東協議所載，具有2021年優先普通股的相同權利及特權，但不包括任何投票權
「2021年計劃」	指	本公司於2021年1月1日採用的股份激勵計劃（經不時修訂），其主要條款載於附錄四「法定及一般資料－股份激勵計劃及花紅計劃」中
「2021年優先普通股」	指	本公司每股面值1.00美元的可贖回及可換股2021年優先普通股，截至最後實際可行日期，其中1,306,842股2021年優先普通股已發行並由Domino's Pizza LLC持有，該等股份具有[編纂]前股東協議所載的權利及限制
「2022年第一次股份激勵計劃」	指	本公司於2022年11月29日採用的[編纂]後股份激勵計劃（經不時修訂），其主要條款載於附錄四「法定及一般資料－股份激勵計劃及花紅計劃」中

## 釋 義

「2022年[編纂]前計劃」	指	本公司於2022年9月9日採用的[編纂]前股份激勵計劃（經不時修訂），其主要條款載於附錄四「法定及一般資料－股份激勵計劃及花紅計劃」中
「2022年第二次股份激勵計劃」	指	本公司於2022年11月23日採用的[編纂]後股份激勵計劃（經不時修訂），其主要條款載於附錄四「法定及一般資料－股份激勵計劃及花紅計劃」中
「聯屬人士」	指	就任何特定人士而言，指直接或間接控制上述特定人士或受上述特定人士直接或間接控制或與上述特定人士受到直接或間接共同控制的任何其他人士
「會財局」	指	會計及財務匯報局
「細則」或「組織章程細則」	指	本公司於2022年11月29日採納的組織章程細則（自緊接[編纂]前於英屬維爾京群島公司事務註冊處註冊時生效）（經不時修訂），有關概要載於附錄三「本公司組織章程及英屬維爾京群島公司法概要」
「聯繫人」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「審核及風險委員會」	指	董事會審核及風險委員會
「董事會」	指	本公司董事會
「營業日」	指	除星期六、星期日或香港公眾假期之外的香港銀行通常開門辦理正常銀行業務的日子
「英屬維爾京群島」	指	英屬維爾京群島
「英屬維爾京群島商業公司法」	指	英屬維爾京群島商業公司法（2004年第16號，經修訂）

[編纂]

---

## 釋 義

---

### [編纂]

「中國」或「中國大陸」	指	中華人民共和國，僅就本文件而言，除文義另有所指外，對中國或中國大陸的提述不包括中華人民共和國香港、澳門特別行政區及台灣
「A類普通股」	指	本公司每股面值1.00美元的A類可換股普通股，截至最後實際可行日期，其中39,083,390股A類普通股已發行並由Good Taste Limited持有，該等股份具有[編纂]前股東協議所載的權利及限制
「《公司條例》」	指	香港法例第622章《公司條例》(經不時修訂、補充或以其他方式修改)
「《公司(清盤及雜項條文)條例》」	指	香港法例第32章《公司(清盤及雜項條文)條例》(經不時修訂、補充或以其他方式修改)
「本公司」	指	达势股份有限公司(前稱為Dash Brands Ltd.)，一家於2008年4月30日在英屬維爾京群島註冊成立的商業有限公司
「關連人士」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「關連交易」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義

---

## 釋 義

---

「控股股東」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義，除文義另有指明外，指James Leslie Marshall先生、Ocean Investments Limited 及 Good Taste Limited
「核心關連人士」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「中國證監會」	指	中國證券監督管理委員會
「北京達美樂」	指	北京達美樂比薩餅有限公司，一家於1996年7月22日根據中國法律成立的公司
「Dash Cayman」	指	Pizzavest China Ltd.，一家於1993年4月26日根據開曼群島法律註冊成立的獲豁免有限公司
「達勢投資」	指	達勢投資有限公司，一家於2021年11月1日根據中國法律成立的公司
「上海達美樂」	指	上海達美樂比薩有限公司，一家於2007年10月25日根據中國法律成立的公司
「深圳達美樂」	指	深圳達美樂餐飲管理有限公司，一家於2018年5月23日根據中國法律成立的公司
「董事」	指	本公司董事
「Domino's International」 或「DPIF」	指	Domino's Pizza International Franchising Inc.，一家特拉華州公司及為Domino's Pizza, Inc.的附屬公司
「DPZ China」	指	Dash DPZ China Limited，一家於2010年12月22日根據香港法律註冊成立的公司
「企業所得稅法」	指	全國人大於2007年3月16日頒佈並於2008年1月1日生效的中華人民共和國企業所得稅法（經不時修訂、補充或以其他方式修改）

---

## 釋 義

---

「極端情況」	指	由香港政府所公佈超強颱風引致的極端情況
「弗若斯特沙利文」	指	弗若斯特沙利文(北京)諮詢有限公司上海分公司，一家獨立的專業市場研究及諮詢公司
「弗若斯特沙利文報告」	指	我們委託弗若斯特沙利文就本[編纂]編製的獨立市場研究報告
		[編纂]
「政府部門」	指	任何政府、監管或行政委員會、理事會、團體、機關或機構，或任何證券交易所、自律組織，或其他非政府監管機關或任何法院、司法機關、仲裁庭或仲裁人，在各種情況下，不論屬於國家、中央、聯邦、省、州、地區、市、地方、國內、國外或超國家
		[編纂]
「本集團」或「我們」	指	本公司及其不時的附屬公司，及(如文義所指)就本公司成為其現有附屬公司的控股公司前的期間而言，則指於相關時間被視為本公司附屬公司的附屬公司
「香港」	指	中華人民共和國香港特別行政區
		[編纂]
「港元」	指	香港法定貨幣港元



---

## 釋 義

---

### [編纂]

「香港《收購守則》」或 「《收購守則》」	指	證監會頒佈的《公司收購、合併及股份回購守則》(經不時修訂、補充或以其他方式修改)
-------------------------	---	--

### [編纂]

「國際會計準則」	指	國際會計準則
「國際會計準則理事會」	指	國際會計準則理事會
「國際財務報告準則」	指	國際會計準則理事會不時發佈的國際財務報告準則
「獨立第三方」	指	並非本公司關連人士的任何實體或人士或該等人士的聯繫人，具有上市規則所賦予該詞的涵義

---

## 釋 義

---

### [編纂]

「最後實際可行日期」	指	2023年3月6日，即在刊發本文件前確定本文件所載若干資料的最後實際可行日期
「法律」	指	所有相關司法管轄區的任何政府部門(包括但不限於聯交所和證監會)的所有法律、法規、法例、條例、規則、規例、指引、意見、通知、通函、命令、判決、判令或裁決

### [編纂]

「上市委員會」	指	聯交所上市委員會
---------	---	----------

---

## 釋 義

---

### [編纂]

「上市規則」	指	香港聯合交易所有限公司證券上市規則（經不時修訂、補充或以其他方式修改）
「主板」	指	由聯交所運營的證券交易所（不包括期權市場），獨立於聯交所GEM並與聯交所GEM並行運作
「總特許經營協議」	指	Pizzavest China Ltd.與Domino's Pizza International Franchising Inc. 於2017年6月1日訂立的經修訂及經重列的總特許經營協議（經不時修訂）
「章程大綱」或 「組織章程大綱」	指	本公司於2022年11月29日採納的組織章程大綱（自緊接[編纂]前於英屬維爾京群島公司事務註冊處註冊時生效）（經不時修訂）
「工信部」	指	中華人民共和國工業和信息化部（前稱信息產業部）
「商務部」	指	中華人民共和國商務部
「人社部」	指	中華人民共和國人力資源和社會保障部
「國家發改委」	指	中華人民共和國國家發展和改革委員會
「提名委員會」	指	董事會提名委員會
「全國人大」	指	全國人民代表大會

---

## 釋 義

---

### [編纂]

「中國人民銀行」	指	中國人民銀行
「中國法律顧問」	指	我們有關中國法律的法律顧問北京市君合律師事務所
「[編纂]前投資」	指	[編纂]前投資者在本次[編纂]前對本公司進行的投資，有關詳情載於「歷史、重組及公司架構」-[編纂]前投資」
「[編纂]前投資者」	指	於本次[編纂]前對本公司進行投資的投資者，有關詳情載於「歷史、重組及公司架構」-[編纂]前投資」

---

## 釋 義

---

### [編纂]

「合資格機構買家」	指	合資格機構買家 (定義見第144A條)
「S規例」	指	美國證券法S規例
「薪酬委員會」	指	董事會薪酬委員會
「重組」	指	為準備[編纂]而進行的本集團公司重組，詳述於「歷史、重組及公司架構－重組」
「人民幣」	指	中國法定貨幣人民幣
「第144A條」	指	美國證券法第144A條
「國家外匯管理局」	指	中華人民共和國國家外匯管理局
「國家工商總局」	指	中華人民共和國國家工商行政管理總局，現已併入中華人民共和國國家市場監督管理總局
「國家市場監督管理總局」	指	中華人民共和國國家市場監督管理總局
「國家稅務總局」	指	國家稅務總局

---

## 釋 義

---

「全國人大常委會」	指	中華人民共和國全國人民代表大會常務委員會
「優先普通股」	指	2020年優先普通股及2021年優先普通股
「證監會」	指	香港證券及期貨事務監察委員會
「《證券及期貨條例》」	指	香港法例第571章《證券及期貨條例》，經不時修訂、補充或以其他方式修改
「上海達美樂食品」	指	上海達美樂食品有限公司，一家於2019年4月1日根據中國法律成立的公司
「股份」	指	本公司目前每股面值1.00美元的普通股  除另有指明外，於本文件內，本公司緊隨[編纂]完成後的持股信息披露資料乃假設(i)[編纂]未獲行使，(ii)並無根據股份激勵計劃發行額外股份及(iii)每股A類普通股、2020年優先普通股及2021年優先普通股於[編纂]轉換為本公司一股股份
「股東」	指	我們股份的持有人
「股份激勵計劃」	指	2021年計劃、2022年[編纂]前計劃、2022年第一次股份激勵計劃及2022年第二次股份激勵計劃
		[編纂]
「獨家保薦人」或[編纂]	指	Merrill Lynch (Asia Pacific) Limited

---

## 釋 義

---

### [編纂]

「國務院」	指	中華人民共和國國務院
「聯交所」或「香港聯交所」	指	香港聯合交易所有限公司
「附屬公司」	指	具有《公司條例》第15條賦予該詞的涵義
「主要股東」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義

### [編纂]

「往績記錄期間」	指	包括截至2020年、2021年及2022年12月31日止三個年度的期間
「《美國證券交易法》」	指	美國《1933年證券交易法》(經修訂)及據之頒佈的規則及規例

### [編纂]

「美國」	指	美利堅合眾國及其領地、屬地及其所有管轄地域
「美元」	指	美國的法定貨幣美元
「增值稅」	指	增值稅

### [編纂]

「%」	指	百分比
-----	---	-----

## 技術詞彙

本詞彙表載有本文件所用有關我們及我們業務的若干技術術語的釋義。其中某些術語可能與標準行業釋義有所不同，亦可能無法與其他公司採用的類似詞彙相比較。

「活躍會員計劃會員」	指	於過去一年，在我們的線上渠道至少下單一次的會員計劃會員
「活躍用戶」	指	於過去一年，在我們的線上渠道至少下單一次的客戶
「BRCGS」	指	品牌聲譽合規全球標準，一項全球品牌及消費者保護計劃
「複合年增長率」	指	複合年增長率
「現金投資回報期」	指	累積門店經營利潤（按現金基準計算）補足開設門店成本所需的時間
「客戶數據平台」	指	客戶數據平台
「COVID-19」	指	2019年冠狀病毒疫情，一種由指定為嚴重急性呼吸綜合症冠狀病毒的新型病毒引起的疾病
「EBITDA」	指	未計息稅折舊及攤銷前盈利
「企業資源規劃系統」	指	企業資源規劃系統，一個綜合管理系統
「國內生產總值」	指	國內生產總值
「建築面積」	指	建築面積
「危害分析關鍵控制點」	指	危害分析關鍵控制點，一個專注於發現及控制食品安全危害的食品安全風險管理系統
「首次收支平衡期間」	指	新開業門店的收益以現金方式至少等於其運營開支的首月
「信息技術」	指	信息技術



---

## 技術詞彙

---

「每月活躍用戶」	指	於特定期間，在我們的線上渠道下單的月均用戶數量
「新增長市場」	指	我們經營所在的市場，深圳、廣州、杭州、天津、南京、蘇州、無錫、寧波、佛山、東莞、珠海、中山、武漢、濟南及成都
「新一線城市」	指	就本文件而言，成都、重慶、杭州、武漢、西安、蘇州、天津、南京、鄭州、長沙、東莞、瀋陽、青島、寧波及佛山
「連鎖餐廳」	指	一種以同一品牌開設系列餐廳的餐飲業務模式
「SKU」	指	存貨保管單位，一種可掃描的條碼，最常見印於零售店的產品標籤上；該標籤允許供應商自動追蹤庫存的移動
「同店銷售增長」	指	同店銷售增長，為同店於兩個連續期間所產生銷售額的百分比差異，其中同店為截至較後期間末開業時間不少於18個月的該等門店，惟就特定期間的特定同店而言，一家門店於符合同店定義後，其產生的銷售額方可計入同店銷售增長計算，及有關銷售額將與該門店於上一期間的可資比較日期產生的銷售額進行比較
「一線城市」	指	就本文件而言，北京、上海、廣州及深圳
「二線城市」	指	就本文件而言，合肥、昆明、福州、無錫、廈門、濟南、大連、哈爾濱、溫州、石家莊、泉州、南寧、長春、南昌、貴陽、金華、常州、惠州、嘉興、南通、徐州、太原、珠海、中山、蘭州、台州、紹興、煙台、濰坊及臨沂

---

## 前瞻性陳述

---

本文件載有若干前瞻性陳述，因其性質使然，涉及重大風險及不確定因素。任何表示或涉及有關預期、信念、計劃、目標、假設、未來事件或表現（一般但未必一定使用「將」、「預期」、「預計」、「估計」、「相信」、「今後」、「必須」、「或會」、「尋求」、「應該」、「有意」、「計劃」、「預測」、「可能」、「前景」、「目的」、「打算」、「追求」、「目標」、「指標」、「時間表」及「展望」等詞彙或短語）之討論的陳述並非歷史事實，而是具有前瞻性，且可能涉及估計及假設，並受風險（包括但不限於本文件所詳述的風險因素）、不確定因素及其他因素影響，其中若干因素不受本公司控制且難以預料。因此，該等因素可能導致實際業績或結果與前瞻性陳述所示者有重大差異。

我們的前瞻性陳述乃以有關未來事件的假設及因素（或被證實為不準確）為依據。該等假設及因素乃基於我們現時可得關於我們所經營業務的資料。可能影響實際業績的風險、不確定因素及其他因素（其中多項非我們所能控制）包括但不限於：

- 我們的經營及業務前景；
- 我們的業務及經營策略，及我們執行該等策略的能力；
- 我們發展及管理我們的經營及業務的能力；
- 我們控制成本及開支的能力；
- 我們確定及滿足客戶需求及偏好的能力；
- 我們競爭對手的行為及發展；
- 我們經營所在市場的一般經濟、政治及商業狀況；
- 我們經營所在行業及區域市場的監管及經營狀況的變化；
- 「業務」及「財務資料」中關於價格、經營、利潤率、整體市場趨勢及風險管理的若干陳述；及
- 「風險因素」所述所有其他風險及不確定因素。

---

## 前瞻性陳述

---

由於實際業績或結果可能與任何前瞻性陳述所示者有重大差異，我們強烈建議 [編纂] 不應過分倚賴任何該等前瞻性陳述。任何前瞻性陳述僅截至作出陳述之日為止，除上市規則規定外，我們並無責任更新任何前瞻性陳述以反映作出該陳述之日後的事件或情況或反映意外事件。有關我們或任何董事的意向的陳述或提述乃截至本文件日期作出。任何該等意向可能因未來發展而出現變動。

本文件的所有前瞻性陳述均明確地受此警示聲明的規限。

## 風險因素

[編纂]我們的股份涉及重大風險。閣下於[編纂]我們的股份前，應審慎考慮本文件內的所有資料，包括下述風險及不確定因素。下文描述我們認為屬重大的風險。以下任何風險均可能對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。於任何該等情況下，我們股份的[編纂]可能會下跌，而閣下或會損失全部或部分[編纂]。

該等因素為未必會發生的或然事件，且我們概不能就任何該等或然事件發生的可能性發表任何意見。除非另有指明，否則已提供的資料均為截至最後實際可行日期的資料，不會於最後實際可行日期後更新，並受限於本文件「前瞻性陳述」一節的警示聲明。

### 與我們的業務及行業有關的風險

我們於往績記錄期間產生淨虧損，日後未必能夠保持或擴大現有門店的銷量、控制成本及開支以及實現或保持盈利。

於2020年、2021年及2022年，我們產生的淨虧損分別為人民幣274.1百萬元、人民幣471.1百萬元及人民幣222.6百萬元。我們日後能否實現盈利受多種因素所影響，包括我們能否從現有門店擴大銷量、通過提升運營效率以具有成本效益的方式持續擴大收益及客戶群。

我們從現有門店擴大銷量的能力部分取決於能否成功實施措施以擴大我們各類客戶接觸點的流量和每位客戶的銷售額。這些措施包括提供多樣化的菜單，根據本地消費者的口味定製我們的食品，提升消費者體驗以吸引回頭客戶，提高客戶忠誠度，以及在淡季吸引更多的消費者。我們無法向閣下保證現有門店的銷量不會下降，或銷量將實現目標增長。如果我們經營所在市場內的現有門店不能實現銷量及收益持續增長，我們的業務、財務狀況及經營業績可能會受到重大不利影響。

我們繼續提高運營效率的能力，取決於（其中包括）我們提高客戶黏性、優化供應鏈管理及進一步實現規模經濟的能力。因此，我們有意繼續增加門店數量，提升我們作為中國比薩市場領導者的聲譽，改進我們的技術基礎設施，推出新穎及本土化的產品，並加強我們的配送和供應鏈管理。如果我們不能持續改善運營效率，我們的業務、財務狀況及經營業績可能會受到重大不利的影響。

---

## 風險因素

---

此外，各種不可控因素可能會影響我們的盈利能力，包括整體經濟狀況（例如可能導致我們整體運營成本增加的通貨膨脹）、外部衝擊（如COVID-19疫情）以及影響我們門店運營的政府法規和政策。因此，無法保證我們可有效控制成本及開支且未來能夠實現或保持盈利。

**開設新店可能對我們的財務狀況產生不利影響。**

我們預期將在中國各大城市開設新店，我們也可能會進入我們運營經驗有限的市場。通過對這些市場的研究，我們相信，我們的業務及客戶群在這些市場上有大量的發展或壯大機會。然而，新市場的競爭狀態、消費者偏好和消費者支出模式可能與我們現有的市場不同。例如，儘管我們努力開發適合當地口味的比薩，但二線城市的許多消費者可能仍然更喜歡中國本土美食。我們可能需要比預期更長的時間來開發我們的菜單項目，及推廣品牌本土化以獲得這些消費者的光顧。因此，我們新市場的新店的銷量和收益的增長速度可能會低於我們的預期。在運營成本方面，這些新市場的新店的初始運營成本可能會高於我們的預期。例如，新市場的消費者可能不熟悉我們的品牌，且我們可能需要在這些市場建立品牌意識，這可能會導致廣告及推廣開支高於預期。我們甚至會在開設前產生與新店有關的開支，如租金開支和員工薪酬開支。我們可能會發現，在新市場中僱用、激勵和留住理念和企業文化認同相同的優秀員工會更加困難。隨著我們繼續擴大我們的門店網絡，我們可能在現有中央廚房在容量和距離方面無法支持新店時新建中央廚房。然而，這些中央廚房達到盈利所需的運營效率可能需要很長時間。此外，我們在新市場建立類似的供應鏈系統、物流系統和合適的質量控制系統可能需要更多時間。因此，我們無法向閣下保證，隨著我們繼續進軍新市場，我們將能夠維持或改善我們的財務狀況和經營業績，而不能維持或改善反過來可能會影響我們的整體財務狀況。

此外，無法保證實際市場需求將符合我們的預期，這可能導致我們的門店網絡過度擴張。該等過度擴張將導致我們無法收回我們的前期及其他投資，從而導致我們的流動資金遭受重大損失及負面影響。因此，我們無法向閣下保證，隨著我們繼續進軍新市場，我們將能夠維持或改善我們的財務狀況和經營業績，而不能維持或改善反過來可能會影響我們的整體財務狀況。

---

## 風險因素

---

儘管我們已實現快速增長，但我們無法向閣下保證我們將繼續以相同的速度增長，或可能根本不會增長。

我們的未來增長部分取決於我們開設及經營新店的能力。於往績記錄期間，我們網絡中的門店數目已實現快速增長。從2020年1月1日（即往績記錄期間開始當日）至2022年12月31日（即往績記錄期間結束當日），我們網絡中的門店數目從268家增長至588家，增長119.4%。我們已制定計劃，在2023年開設約180家新店。我們的未來增長也在一定程度上取決於我們有效經營現有門店的能力。我們將同店銷售增長視為衡量現有門店運營水平的關鍵績效指標。截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，我們分別實現9.0%、18.7%及14.4%的同店銷售增長，並在往績記錄期間內的每個季度實現正的同店銷售增長。

擬開設門店的數量、時間、成功與否以及我們現有門店的經營業績曾經並將繼續受到多種風險及不確定性因素的影響，包括但不限於：

- 我們能否保持及提高產品及服務質量；
- 我們能否留住現有客戶並吸引新客戶；
- 我們能否不斷提高消費者消費並實施新計劃以推動銷售；
- 我們能否不斷增加同店銷售；
- 我們能否識別合適的門店位置並以商業上合理的條款鎮守；
- 我們能否有效實施戰略計劃，以應對門店周邊地區的社區特徵或人口統計可能出現的惡化或其他變化；
- 我們能否確保完全遵守相關法律法規，並維持對門店的充分有效控制、監督及風險管理；
- 獲得足夠資金用於初始啟動費用，包括設計、裝修、營銷和其他通常用於開設新店的費用；
- 我們能否管理整體運營成本，如原材料成本、租金及其他運營成本以及廣告及推廣開支；
- 準確估計現有和新地點以及市場的消費者需求；
- 我們能否與第三方供應商及服務供應商保持良好關係；



---

## 風險因素

---

- 確保以合理的價格從可靠的供應商獲得新鮮和高品質食材的穩定供應，以及在我們的中央廚房和所有門店間以有效的方式管理庫存和物流；
- 保持我們的品牌在現有市場的競爭優勢，及在新市場成功推廣我們的品牌；及
- 我們能否招聘、培訓及留住足夠的員工，如門店經理、廚房員工和外送騎手。

我們的擴張計劃的擴張速度按每年擬開設的新店計預計將比以往的速度更快，並在使我們持續增長同時確保現有門店的有效運營（其中包括提供持續優質的食品和服務以及穩定、使用方便和技術先進的線上訂餐系統等）以及確保符合現有或新的政府法規方面，可能對我們造成重大壓力。我們無法向閣下保證我們對開設及運營新店的投資將產生足夠的回報或對我們的業務運營產生預期影響，或根本不能產生回報或預期影響。我們無法保證能夠以高效、具有成本效益和及時的方式實現未來增長，或根本不能實現。我們在一段相對較短時間內的增長並不一定代表我們的未來業績。如果我們不能有效管理我們的業務和運營的增長（如有），我們的經營業績、整體業務和前景可能會受到負面影響。

我們的業務受到消費者口味和飲食偏好變化的影響，我們可能無法及時或根本無法預測、識別和應對這些變化。

我們的業務受到消費者口味和飲食偏好變化的影響，而消費者口味和飲食偏好不斷變化、難以預測。我們無法向閣下保證，我們可及時預測或應對這些變化，我們也可能根本無法預測或應對。COVID-19疫情期間，中國政府已實施多項與餐廳相關的措施，如限制進店次數，這加快了消費者採用外送作為常規用餐習慣的步伐。作為以外送為主的公司，我們得益於該消費趨勢。然而，如果COVID-19疫情在中國逐漸緩解，消費者的飲食偏好可能會發生變化，且消費者對餐飲外送服務的依賴可能會有所減少。如果我們不能及時或根本無法預測、識別及應對消費者口味和飲食偏好的變化，或如果我們的競爭對手能夠更有效地應對這些變化，我們可能面臨客流量減少，及我們的業務、財務狀況及經營業績可能受到重大不利影響。



## 風險因素

此外，我們的新食物產品可能不會成功，而這可能會對我們的業務、經營業績和未來前景產生不利影響。如果新產品上市未獲消費者廣泛接受，我們現有產品的銷售也會受到負面影響。關於我們食物產品的任何負面宣傳或看法均可能對我們的業務、經營業績和財務狀況造成重大損害。

我們的成功取決於達美樂比薩品牌的知名度和受歡迎程度，對我們品牌的任何損害，不論是在現有市場還是新市場，均可能對我們的業務和經營業績產生重大不利影響。

我們已在中國成功建立了達美樂比薩品牌。我們認為，保持和提升我們的品牌以持續吸引消費者對我們的持續成功至關重要。任何損害我們品牌形象或損害消費者對我們品牌信任的事件，均可能對我們的業務和經營業績產生重大不利影響。我們維持品牌知名度的能力取決於多種因素，其中有些因素是我們無法控制的。我們能否繼續成功地維護和提升我們的品牌形象，在很大程度上取決於我們能否保持及時交貨、卓越的口味、物超所值和簡單方便的線上訂餐體驗。如若不能，我們的品牌價值和形象可能受到損害，我們的業務和經營業績可能受到重大不利影響。隨著我們的規模持續擴大，地域範圍不斷延伸，食品和服務供應逐漸增加，保持食品和外送服務的質量和食品口味的一致性以及我們物超所值的特點可能會變得更具挑戰性。如果消費者感知或體驗到我們的產品質量下降，我們的品牌價值可能會受到不利影響，我們的客戶數量可能會下降，這可能會對我們的業務產生重大不利影響。將損害我們聲譽的任何事件，如責任索賠、訴訟、消費者投訴、消費者在我們的門店內進行的非法活動、對我們的食品和外送服務的其他負面宣傳，或我們的競爭對手的任何違法行為，如非法使用我們的品牌，均可能對我們的品牌產生負面影響。此外，我們的品牌形象可能會受到消費者在互聯網和社交媒體平台上的評論的影響。我們無法控制消費者就我們的食品和外送服務發表的評論或任何照片。任何負面評論或任何此類照片或相關內容，無論是否有效，均可能對我們品牌的形象和我們的經營業績產生重大不利影響。我們無法向閣下保證我們不會收到任何重大的消費者投訴，也不能保證沒有人會非法使用我們的品牌，而這可能會對我們的未來經營造成重大不利影響。任何損害我們聲譽或品牌的行為或違法行為，均可能對我們的財務狀況和經營業績產生不利影響。

此外，達美樂比薩商標和相關知識產權由Domino's IP Holder LLC (Domino's Pizza, Inc.的聯屬人士)擁有，並授權我們在中國大陸、中國香港特別行政區和中國澳門特別行政區使用。除我們外，Domino's International也將其商標和相關知識產權授權給其他國際市場的實體。由於Domino's International的授權性質及我們與Domino's

## 風險因素

International的協議使然，我們在中國的聲譽和品牌知名度也直接受到達美樂比薩在其他國際市場的品牌實力的影響。與其他國際市場的達美樂比薩門店有關的任何重大責任索賠、訴訟、消費者投訴或其他負面宣傳，如我們無法控制，則可能會產生溢生效應，並打消消費者向我們訂購的意願，從而對我們的品牌形象和知名度產生負面影響，並最終影響我們的經營業績。

我們很容易受到傳染病或傳染性疾病（如COVID-19疫情）、動物疾病、食源性疾病的爆發、傳播或蔓延，以及與這些事件有關的負面報導的影響。

爆發任何食源性疾病或疫情，如H5N1禽流感、中東呼吸綜合症(MERS)、埃博拉病毒，以及H7N9、H5N6和H2N2引起的流感，和豬流感(H1N1病毒)，均可能會干擾我們的主要食材的供應。因此，上述任何疾病或尚未廣泛傳播的其他疾病的爆發均可能對我們的經營業績、財務狀況和業務前景產生重大不利影響。任何傳染病或傳染性疾病（如嚴重急性呼吸系統綜合症(SARS)和新型冠狀病毒(COVID-19)）在我們經營的地區爆發、傳播或蔓延，均可能導致我們的客流量、我們的員工和收益減少。由於該等疾病可能對受影響地區的宏觀經濟狀況產生重大不利影響，我們的業務運營和財務表現可能因此受到負面影響。此外，有關上述及其他健康相關事項的任何負面宣傳，如家禽及海鮮所含藥物及化學品含量過高，或爆發牛海綿狀腦病（又稱瘋牛病），可能會影響消費者整體上對食品安全的看法，從而減少我們門店的客流量，並對我們的經營業績造成不利影響。

COVID-19疫情已對全球經濟造成重大不利影響。為應對疫情，世界各國及地區（包括中國）進行大範圍封城、關閉營業場所並限制人口流動及旅行，以控制COVID-19的傳播。根據當地的公共衛生指南，我們的30家門店於2020年2月及3月暫停幾天營業。於2020年2月及3月以及於2022年3月下旬，由於我們若干員工受到出行限制以及檢疫要求的影響，導致我們一些門店的人手暫時不足。於2020年、2021年及2022年，由於COVID-19疫情及相關防控措施的影響，我們有44家門店、34家門店及470家門店分別暫時關閉平均14天、5天及25天。

於2022年上半年，由於中國若干地區爆發COVID-19疫情，我們在上海、深圳及北京的一些門店經營自2022年3月中旬以來已受到不利影響（因地方政府實施臨時封控及出行限制）。於2022年4月，由於封城措施，我們上海絕大部分門店的堂食及外送均暫停營業。自4月中旬起，我們上海門店已逐步復工。截至2022年6月30日，我們上海絕大部分門店處於營業中。我們於深圳的門店於3月臨時停業一週。於長達一週的封城後，我們於深圳的業務恢復正常。由於地方政府施加的COVID-19防控措施，自2022年5月1日至2022年6月6日，北京暫停所有堂食服務。然而，我們繼續向北京的客戶提供外送服務。主要受COVID-19疫情及相關管控措施影響，我們於2022年的收益較我們於年初設定的管理目標少約人民幣30百萬元至人民幣40百萬元。除關閉門店外，

## 風險因素

於上海，由於地方政府加強健康監測規定及封城措施，我們面臨人員（尤其是騎手）短缺。我們於上海的中央廚房的營運受到不利影響，且我們不得不將河北省三河市及廣東省東莞市的中央廚房的服務範圍擴大到原本由上海中央廚房覆蓋的門店，導致物流費用有所增加。於2022年5月，我們於上海的中央廚房恢復生產。於2022年年底，中國開始修改新冠清零政策，且大部分出行限制及檢疫要求於12月取消。在此期間，許多城市的病例激增，導致我們面臨臨時騎手短缺問題，但並未對我們的業務造成重大影響。COVID-19的日後影響尚不確定（尤其是鑒於該政策變動）。

儘管有該等門店關閉、員工短缺及供應鏈中斷，我們的運營成本並無大幅增加。此外，我們於2020年、2021年及2022年收到COVID-19相關政府補助。我們於2020年、2021年及2022年收到的政府補助（包括中國政府機關授出的若干增值稅免除，以及中國政府授出的額外COVID-19政府補助）總額分別為人民幣14.4百萬元、人民幣2.8百萬元及人民幣8.4百萬元。該等增值稅額外抵扣及COVID-19政府補貼屬非經常性質，及隨着COVID-19疫情持續，無法保證中國政府將會繼續向我們提供補助。有關增值稅額外抵扣的更多資料，請參閱本文件附錄一附註8。有關COVID-19疫情對我們的運營的影響的更多資料，請參閱「財務資料－COVID-19對經營的影響」。

我們無法向閣下保證我們限制疫情不利影響的努力舉措將有效或根本無效。此外，由於COVID-19的新菌株和突變變異體（包括阿爾法、貝塔、伽馬、德爾塔及奧密克戎變異體，被認為是具有高度傳染性並會造成嚴重的公共衛生威脅）出現，中國餐飲行業的業務持續受COVID-19疫情的影響。因而，我們未來可能會受到更多對我們的業務運營、財務狀況及經營業績造成重大不利影響的干擾，包括但不限於：

- 我們的供應鏈中斷；
- 因COVID-19爆發導致的客流量或消費者支出減少；
- 我們的門店或工作場所可能發生一起或多起聚集性COVID-19病例，或由於我們的外送騎手與客戶互動而發生；

---

## 風險因素

---

- 因員工害怕感染COVID-19或感染病毒而難以為我們的中央廚房、門店或外送服務配備足夠的員工；
- 無法實施我們的發展計劃，包括新門店及中央廚房的建造延遲；及
- 有關僱員薪酬的額外條例或規定。

若COVID-19疫情對我們的業務及運營產生不利影響，則其亦可能加劇本節「風險因素」所述的許多其他風險，例如與我們能否有效經營現有門店、獲取新客戶及以可接受的條款籌集充足資金以支持我們持續增長相關的風險。

近期並無相似事件能夠為COVID-19疫情的可能影響提供指引，因此疫情的最終影響具有高度不確定性，存在變化的可能。我們尚不完全了解其對我們的業務、運營或全球經濟的整體影響。疫情對我們日後經營業績的影響程度將取決於未來發展（具有高度不確定性且難以預測），包括COVID-19疫情爆發的頻率、持續時間及程度、出現具有不同特徵的新變異株、遏制或治療病例所作努力的有效性、為應對該等發展而可能採取的未來措施。因此，COVID-19疫情可能會對我們當前及未來幾年的業務、財務狀況及經營業績產生重大影響。

**未能維持門店的有效質量監控系統可能會對我們的業務及運營造成重大不利影響。**

我們供應的食品質量對我們的成功至關重要。維持一貫食品質量主要取決於質量監控系統的有效性，而此有賴於多項因素，包括質量監控系統的設計以及我們能否確保僱員遵循該等質量監控政策及指引。我們的質量監控系統主要涵蓋(a)採購及供應商；(b)物流；(c)中央廚房及門店；及(d)外送。有關更多詳情，請參閱「業務－食品安全及質量控制」。概不保證我們的質量監控系統於不斷變化的比薩行業將會持續有效。倘質量監控系統出現嚴重失誤或轉差，則可能會對我們的聲譽、經營業績及財務狀況造成重大不利影響。

**我們倚重與Domino's International訂立的總特許經營協議進行業務運營。**

我們倚重與Domino's Pizza International Franchising Inc.或Domino's International於2017年6月1日簽訂的總特許經營協議以及於2019年3月27日、2019年5月29日、2019年8月7日、2020年6月8日及2022年3月24日簽訂的其後續修訂本。本協議經修



## 風險因素

訂後，賦予我們獨家權利，在中國大陸、中國香港特別行政區和中國澳門特別行政區發展和運營達美樂比薩門店，以及在運營比薩門店中使用達美樂系統和相關商標以及授予權利。總特許經營協議的有效期至2027年6月1日止，但我們可選擇續期額外兩個10年，惟須符合若干條件。根據總特許經營協議及Domino's International的門店運營標準，對於某些事項（如我們店面的設計），我們須取得Domino's International的批准。我們無法保證Domino's International不會以限制我們採取某些行動的能力或導致我們延遲採取這些行動的方式參與我們的運營活動。總特許經營協議可由Domino's International因我們違反該協議而終止，包括但不限於我們破產、我們未根據總特許經營協議向Domino's International支付特許權使用費、我們未對備制、包裝及外送中所使用的原料、物料及材料保密，及我們未開設總特許經營協議要求數目的新店。此外，倘Domino's International有權終止總特許經營協議，其可自行選擇將授權區域縮小至其決定的中國境內的任何地區，或要求向其出讓我們控股的任何達美樂比薩門店，以代替終止協議。因此，我們可能因我們違約導致總特許經營協議終止或我們在總特許經營協議期滿時無法續約進而無法繼續經營業務。有關更多資料，請參閱「歷史、重組及公司架構－總特許經營協議」、「業務－總特許經營協議」及「關連交易－總特許經營安排－總特許經營協議」。

**我們日後或會產生無形資產減值費用。無形資產（主要包括我們的總特許經營協議及商譽）重大減值可能會對我們的財務狀況及經營業績造成重大不利影響。**

我們的資產負債表內有大量無形資產結餘。我們的無形資產包括商譽、總特許經營協議、門店特許經營費、收購的軟件及網站以及專有的網站及移動應用程序。截至2020年、2021年及2022年12月31日，我們無形資產的賬面值分別為人民幣1,284.7百萬元、人民幣1,254.0百萬元及人民幣1,242.4百萬元。於往績記錄期間，無形資產概無任何重大減值。我們日後可能產生無形資產減值開支，乃由於我們積極擴大門店網絡及若干門店的表現可能無法達到預期。當事件或情況有變表明存在減值跡象時，我們須每年或更頻繁地對無形資產（包括商譽）進行減值測試。應用無形資產減值測試須管理層作出重大判斷。商譽（截至2020年、2021年及2022年12月31日為人民幣360.5百萬元）減值測試須對已獲分配商譽的現金產生單位的使用價值作出估計。估計使用價值

---

## 風險因素

---

要求我們對來自現金產生單位的預期未來現金流量作出估計，並選擇合適貼現率計算該等現金流量的現值。基於減值評估結果，董事認為，截至各結算日，無須就商譽確認減值。然而，該等因素及我們於應用該等因素評估商譽的可收回程度時作出的判斷涉及固有的不確定性。倘我們的估計及判斷不準確，釐定的公允價值可能並不準確，且可能無法及時確認減值。倘公允價值下降或有事件出現或情況有變顯示可能出現減值，我們或須於日後確認無形資產（包括商譽）減值，這可能對我們的財務狀況及財務業績造成重大不利影響。

我們的流動負債淨額可能使我們面臨一定的流動性風險，並可能限制我們的經營靈活性，以及影響我們拓展業務的能力。

於往績記錄期間，我們的流動負債淨額從截至2020年12月31日的人民幣202.5百萬元降至截至2021年12月31日的人民幣65.0百萬元，並從截至2021年12月31日的人民幣65.0百萬元增加至截至2022年12月31日的人民幣106.7百萬元。截至2023年1月31日，我們的流動負債淨額為人民幣118.2百萬元。有關進一步詳情，請參閱「財務資料－若干主要綜合資產負債表項目的討論」。

流動負債淨額可能使我們面臨一定的流動性風險，並可能限制我們的經營靈活性，以及對我們拓展業務的能力產生不利影響。我們未來的流動性、貿易和其他應付款項的支付（當它們到期時）將主要取決於我們保持從經營活動中獲得充足的現金流入和獲得充足外部融資的能力，而這將受到我們未來的經營業績及當前的經濟狀況的影響，其中許多因素是我們無法控制的。如果我們沒有足夠的運營資金來滿足未來的財務需求，我們可能需要借助外部資金。如果我們無法及時並以可接受的條件獲得額外的外部借款，或根本無法獲得借款，可能迫使我們放棄發展和擴張計劃，我們的業務、財務狀況和經營業績可能會受到重大不利影響。

我們的成功依賴於優質的外送服務，而與我們的專職騎手有關的風險可能會對我們的聲譽、業務及財務表現產生不利影響。

我們向客戶提供從下單開始起計30分鐘必達的承諾。因此，我們依靠我們的專職騎手來完成我們的外送訂單，包括那些在我們自有的線上渠道和第三方渠道上下達的訂單，以確保我們的食品及時、可靠地送達消費者。惡劣天氣、自然災害或運輸中斷等原因（其中一些原因是我們無法控制的）造成的外送服務中斷或失敗，可能會影響我們實現30分鐘必達的承諾。如果我們的產品未能及時且包裝完好地送達，客戶可能會拒絕接受我們的產品，並對我們的外送服務失去信心，從而可能對我們的業務和聲譽產生不利影響。

---

## 風險因素

---

此外，使用專職騎手可能會使我們面臨額外的風險。例如，即使我們在外送騎手第一次出行前向他們提供《外送安全工作手冊》，並為他們購置人身保險，但我們可能會面臨由於外送騎手在履行服務時發生交通事故而導致的人身傷害、死亡或財產損失索賠。這樣的事件可能會在當地造成負面宣傳，並可能會對我們的品牌形象和聲譽產生負面影響。此外，由於外送騎手直接與我們的客戶互動，我們可能會因他們的任何不當行為、非法行為或犯罪行為而蒙受嚴重的聲譽損害。我們無法向閣下保證此類事件未來不會發生。如果我們不能為客戶提供滿意的外送服務，我們的聲譽可能會受到損害，且我們的品牌、業務、財務狀況和經營業績可能會受到重大不利的影響。

倘我們未能以具有成本效益的方式獲取新客戶或留住現有客戶，我們的業務、財務狀況及經營業績可能會受到重大不利影響。

我們以具有成本效益的方式獲取新客戶並留住現有客戶的能力對於我們業務的持續增長及盈利能力的提高至關重要。我們通過線上和線下渠道發佈營銷內容等綜合方式吸引新客戶，並通過鼓勵未在我們應用程序上註冊的消費者加入會員計劃，以及向現有客戶提供優惠券和其他形式的促銷以留住現有客戶。我們還與第三方訂餐平台合作，擴大銷售渠道，及獲取新客戶。截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，我們分別產生廣告及推廣開支人民幣86.3百萬元、人民幣121.9百萬元及人民幣116.8百萬元，分別佔同期我們總收益7.8%、7.6%及5.8%。我們預期將繼續在廣告及推廣活動上投入資金，以吸引新客戶並留住現有客戶。然而，如果社交媒體平台因分別維護及推廣我們的品牌和內容而增加對我們的收費，或如果使用線下營銷活動（如廣告牌或地鐵廣告）的市場價格上漲，我們可能會產生更高的廣告及推廣開支。此外，如果第三方訂餐平台收取的費率提高，我們的廣告及推廣開支佔從這些平台取得的收益的比例會更高。我們無法保證我們的客戶會一直支持我們，也不能保證新客戶帶來的純利潤會超過獲得他們的成本。

此外，倘現有客戶不再覺得我們的產品具有吸引力或對我們的服務不滿意，或倘我們的競爭對手提供更具吸引力的食品、價格、折扣或更好的客戶服務，我們的現有客戶可能會對我們失去興趣、減少訂單，甚或停止向我們下訂單。倘我們無法以具有成本效益的方式留住現有客戶或獲取新客戶，我們的收益可能會減少且我們的經營業績將受到不利影響。

---

## 風險因素

---

我們對技術的投資可能不會產生預期的回報水平。

過去，我們在數字化和數據工具方面投入了大量資金，以優化我們的業務運營並吸引顧客。例如，我們的數字化整合企業資源規劃(ERP)系統可追蹤我們供應鏈中食材及其他供應品的庫存，從而幫助我們判斷整個供應鏈的庫存。有關我們所使用及開發的技術的更多資料，請參閱「業務－我們的技術及數據洞察」及「業務－供應鏈管理－數字化及自動化」。作為我們業務戰略的一部分，我們打算繼續對我們技術基礎設施的開發進行投資。我們無法向閣下保證，我們對技術的投資將產生足夠的回報，或對我們的業務運營產生預期影響。如果我們的技術投資因上述及其他原因而未能達到預期，我們的前景可能會受到重大不利影響。

如果供應商未能按具競爭力的價格或及時運送優質食材，我們可能面臨供應短缺及採購成本上升。

以具競爭力的價格及時採購優質食材的能力對我們的業務極為重要。我們門店維持一貫食品品質及維持餐牌菜式的能力，部分取決於能否從符合品質規格的可靠來源取得充足數量的優質食材。於2020年、2021年及2022年各年，向前五大供應商作出的購買額分別為人民幣151.3百萬元、人民幣209.3百萬元及人民幣271.0百萬元，及分別佔我們於相關期間的購買總額的28.5%、29.6%及28.3%。無法保證我們將能與主要供應商維持業務關係。

食材的供應(在種類、品種和質量方面)和價格可能會起伏不定，並受我們無法控制的因素所影響，包括季節性波動、氣候條件、自然災害、整體經濟狀況、全球需求、政府政策和法規，包括關稅，及匯率波動，各因素均可能影響我們的食品成本或供應的穩定性。我們的供應商也可能會受以下因素所影響：生產供應給我們的商品的成本上升、勞工成本及他們轉嫁給客戶的其他費用上漲，這些因素均可能會導致供應給我們的商品的成本上升。概不保證我們將能夠維持食材的購買成本。此外，概不保證目前的供應商日後能一直符合嚴格的品質控制要求。倘任何供應商未能提供足夠服務，或基於其他原因未能及時向我們配送優質食材，我們無法向閣下保證將能按可接受條款或於合理的時限內另覓合適的供應商作替補。倘我們無法另覓替補供應商，將會加重我們的食品成本及可能導致旗下門店出現食材短缺，這可能導致我們將某些項目從一個或多個門店的餐牌剔除或導致我們以口味可能不同的其他食材替代某些食材。在受供應短缺影響的期間，餐牌長時間發生重大修改可能導致收益大幅減少，並可能對品牌價值產生不利影響。



---

## 風險因素

---

中央廚房運作中斷會對我們的業務和運營造成不利影響。

我們依靠中央廚房供應門店使用的大部分半加工或已加工食材。截至最後實際可行日期，我們有三個中央廚房，為遍佈17個城市經營的門店服務。有關中央廚房的更多資料，請參閱「業務－供應鏈管理－中央廚房」。中央廚房的任何運營中斷，如停電或停水，或因檢疫或消毒措施而關閉，均可能影響我們及時向門店配送食材的能力，或根本無法配送，這可能會暫時或永久地干擾我們門店供應某些餐牌項目的能力或導致我們完全無法運營。如果我們由於此類中斷而臨時選擇第三方供應商供應半加工或已加工食材，可能會增加我們的運營成本，且我們可能無法因此類替代措施的臨時通知而保持一貫的食品質量。或者，如果我們將某些菜單項目從門店餐牌中移除，我們的收益可能會減少，我們的品牌價值可能會受到影響，從而對我們的業務和經營業績造成不利影響。

我們或面臨存貨過期風險。

我們門店中所使用的向供應商採購的原材料、半加工或已加工食材的保質期有限。隨著這些原材料、半加工或已加工食材存放時間增加，我們的存貨過期風險便會增加。目前我們經營中央廚房，旨在有效鞏固對存貨儲存、存貨監控及物流職能的控制，惟相關餐牌項目的不同受歡迎程度及門店內的消費者需求等若干因素非我們所能控制。因此，我們無法保證，我們可於保質期內充分利用全部存貨。隨業務擴張，我們的存貨過期風險亦可能伴隨購買的存貨增加而上升。此外，門店或中央廚房的最佳儲存條件如有任何不可預料及不利變動，均可加快存貨變質，從而增加存貨過期風險。

由於我們需要各種批准、牌照和許可來經營我們的業務，未能獲得或更新任何這些批准、牌照和許可，可能會對我們的業務和經營業績產生重大不利影響。

根據中國法律法規，我們需要持有各類批准、牌照及許可，方可經營比薩門店及中央廚房。我們在中國的任何一家門店須持有有關中國政府部門頒發的營業執照，且須在營業執照的業務範圍內開展餐飲業務。此外，我們的門店還受到各種法規的約束，該等法規於我們經營所在城市影響我們業務的諸多方面，包括但不限於消防安全、食品衛生、環境保護及室內控煙。我們的每家門店均須根據該等規定獲得各項牌照及許可或進行記錄備案程序。大部分牌照均須經過相關機構的檢查或驗證，部分許可僅在一段時間內有效，並須進行續期及鑒定。我們遵守政府規定可能會產生大量費

---

## 風險因素

---

用，任何不合規行為均可能使我們承擔責任。如果我們未能及時處理不合規事件（如發生），我們可能會被處以罰款、沒收相關門店所得收入及終止缺少必要牌照及許可證的現有門店或新店的運營，或按照相關法律法規規定停止銷售部分產品。我們也可能因為不遵守政府規定而遭遇負面宣傳，而對我們的品牌和聲譽造成負面影響。上述任何一項或多項事件的發生可能對我們的業務及經營業績造成重大不利影響。請參閱「法規－中國法律及法規概覽－有關牌照及許可的法律及法規」及「法規－有關消防的法規」。

中國有關食品及餐飲行業的法律法規迅速發展，且實施情況可能因地區不同而有所不同。根據《北京市消防救援總隊轉發應急管理部關於貫徹實施新修改〈中華人民共和國消防法〉全面實行公眾聚集場所投入使用營業前消防安全檢查告知承諾管理的通知》的規定，自2021年7月26日起，北京所有公眾聚集場所（不論場所規模）均須於開始營業前取得消防安全檢查批文。該項監管變動使我們開設新店耗費額外時間及費用。截至最後實際可行日期，合計兩家門店，約佔截至最後實際可行日期我們門店總數的0.3%，未取得所需的消防安全檢查批文。儘管我們已為該等門店提交消防安全檢查批文申請，但由於COVID-19疫情防控措施，處理時間延長。我們無法向閣下保證我們的申請將及時獲批或完全不會獲批，且我們可能因缺乏該等消防安全檢查批文而被處以罰款或該等門店被要求停業，儘管我們於往績記錄期間及直至最後實際可行日期並未收到任何該等通知或警告。

此外，政府主管部門可能不時頒佈新的法律、規則及條例，以加強現有法律、規則及條例的執行，這可能會要求我們獲得新的額外牌照、許可證或批准或以其他方式提高我們的合規成本。管理我們業務活動的現行及將來的法律法規在解釋和執行方面可能存在相當大的不確定性。如果我們未能遵守最新的法律法規，我們的業務、財務狀況及經營業績可能會受到重大不利影響。

---

## 風險因素

---

如未遵守中國有關勞務派遣的規定，我們可能會受到處罰。

於往績記錄期間，我們聘請第三方人力資源公司僱用派遣員工。根據《中華人民共和國勞動合同法》及《勞務派遣暫行規定》，用人單位派遣合同工的人數不得超過用人單位總人數（包括直接聘用的僱員及派遣合同工）的10%。於往績記錄期間，我們一家附屬公司僱用的派遣員工數量超過10%的法規限制，但我們已積極糾正該問題。截至往績記錄期間末，我們將派遣員工的數量減少至10%的法規限制以下，且我們並無附屬公司收到任何通知，或面臨任何行政處罰或其他紀律處分。我們無法向閣下保證，中國相關部門不會對相關附屬公司過去的做法採取可能對我們的業務、盈利能力及聲譽產生不利影響的行動。

客戶的任何重大責任索償或食品污染投訴或會對我們的業務及運營產生不利影響。

客戶可能就我們的食品及服務向我們提出投訴或索償。我們身處餐飲行業，因而面對客戶提出食品污染、投訴及責任索償的固有風險。

我們的食品質量部分取決於供應商所提供的食材及原材料品質，及我們未必能檢測到供應品的所有瑕疵。此外，我們門店所用的所有原材料、半加工及已加工食材會先由中央廚房或供應商處理。倘於中央廚房或供應商設施中，或自中央廚房或供應商設施運往門店途中出現任何食品污染，而我們未能檢測到或預防到，則均可能會對向客戶派送或門店內供應的食品的品質及客戶滿意度造成不利影響。基於我們的運營規模，我們亦面對若干店內員工可能不遵守所制定程序及規定的風險，這可能使我們面臨其他的食品污染風險。倘未能檢測到任何有瑕疵的食品供應或在業務運營期間未有遵守適當的衛生、清潔及其他品質監控規定或標準，則可能會對我們所供應的食品的品質造成不利影響，而可能招致責任索償、投訴及相關負面報導、門店客流量減少、有關機關對我們進行處罰及法院判令作出賠償。

我們無法向閣下保證日後將不會接獲任何有關食品及衛生相關事宜的重大投訴、索償、頒令或罰款。任何該等事件均可能嚴重損害我們的聲譽、經營業績及財務狀況。跨地區餐廳業務，如我們的業務，亦可能因有關食品品質問題、公眾衛生擔憂、疾病、安全、人身傷害或政府或行業對旗下門店或食品行業供應鏈中其他服務供應商所進行的調查結果的負面消息或新聞報導（不論是否準確）而受到不利影響。任何有關負面報導可能會嚴重損害我們的業務和經營業績，並有損我們的品牌。

---

## 風險因素

---

我們可能無法就門店所售食品中使用的被污染的原材料從供應商處獲得賠償，且供應合同中的賠償條款可能不足。

我們的食品質量部分取決於供應商提供的原材料及食材的質量。如果我們未能在業務經營中發現供應中的缺陷，可能導致責任索賠、投訴和負面宣傳、門店的客流量下降、有關當局對我們的處罰，以及潛在的民事賠償責任。如果我們因來自供應商的受污染或其他缺陷的原材料、食材及其他食品而面臨食品安全索償，我們可嘗試向相關供應商尋求賠償。然而，我們供應合同的賠償條款或不足以涵蓋利潤損失及間接或連帶虧損。如果對供應商提出的申索不成立，或我們無法向供應商追討索償的金額，則我們或須自行承擔該等損失和賠償。任何該等事件均可能對我們的聲譽、經營業績及財務狀況造成不利損害。

我們的業務經營及財務狀況可能會受到經營所處市場的宏觀經濟狀況的重大不利影響。

我們的業務、財務狀況、經營業績及發展前景在很大程度上受中國和全球宏觀經濟形勢以及與我們業務相關的特定經濟形勢所影響。全球經濟、市場、消費者和企業的活動水平受到許多我們無法控制的因素所影響。於往績記錄期間，我們所有的收益均來自我們在中國的門店經營，其表現與中國的宏觀經濟狀況密切相關。與歷史年份相比，近年來中國經濟增速已經放緩。中國國家統計局數據顯示，2017年中國實際國內生產總值增長率為6.8%，並降低至2018年的6.6%和2019年的6.0%。受COVID-19疫情影響，於2020年、2021年及2022年，中國實際國內生產總值增長率分別2.3%、8.4%及3.0%。中國或我們經營所在的任何其他地區出現經濟下行（無論是實際的或預期的）、經濟增長率進一步下滑或經濟前景的不確定性，均可能對消費者支出產生重大不利影響。於2020年、2021年及2022年，我們門店的單筆訂單的平均銷售金額分別為人民幣85.1元、人民幣90.5元及人民幣93.2元。中國經濟的任何惡化、消費者食品支出萎縮、害怕經濟衰退及消費者信心下降，均可能導致在我們的門店及通過數字渠道下達的訂單數量以及單筆訂單平均銷售金額減少，進而可能對我們的業務、財務狀況及經營業績產生重大不利影響。此外，中國政府應對COVID-19疫情實施的貨幣和財政政策可能會導致貨幣供應量增加，從而導致通脹。如果我們向消費者收取的費用增加的幅度不足以彌補成本上升的幅度，我們的業務可能會受到重大不利影響。



---

## 風險因素

---

我們的經營業績可能因季節性而有所波動。

我們的客戶訂單受到一定程度的季節性波動影響。例如，受學校假期和假日季節的推動，在夏季和冬季月份，包括1月、7月、8月和12月，我們通常會看到更多客戶訂單並產生更高的銷售額（較其餘月份而言）。展望未來，由於我們不斷擴大我們的門店網絡，我們的財務狀況及經營業績可能因季節性而有所波動，而過往經營業績可能不能與未來經營業績相比較或作為其代表。

如果我們無法以商業上合理的條款續簽現有門店的租約，或無法在理想的門店位置開設門店，我們的業務、經營業績及實施增長戰略的能力將受到重大不利影響。

我們與其他門店經營者競爭合適的門店位置。此外，一些業主和開發商可能會向我們的競爭對手提供優先權或給予理想地點的獨家經營權。我們無法向閣下保證，我們能夠就適當的地段簽訂新的租賃協議，或以商業上合理的條款續簽現有的租賃協議。我們可能需要與出租人協商續約條款，而出租人可能會堅持對租賃協議的條款和條件進行重大修改。如果租賃協議的續約費率大大高於現有費率，或出租人授予的其他現有優惠條款（如有）沒有延長，我們必須評估按這些修改後的條款續約是否符合我們的商業利益。如果出於任何原因我們無法續簽我們的門店租約，我們將不得不關閉或搬遷相關門店，在關閉期間這將削減該門店對我們收益的貢獻，並可能使我們承擔建設、裝修和其他成本和風險或影響我們已有的客源。此外，搬遷後的門店所產生的收益和利潤可能低於搬遷前。因此，如果無法獲得理想的門店位置的租賃協議或無法以商業上合理的條件續簽現有的租賃協議，可能會對我們的業務、財務狀況和經營業績產生重大不利影響。

我們使用部分租賃物業的權利可能會受到業主或其他第三方的質疑，我們可能會因未備案的租賃合同而被罰款，這可能會對我們的業務運營及財務狀況造成不利影響。

截至最後實際可行日期，就我們在中國的611個租賃物業中的16個而言，儘管我們先前已主動提出要求，但該等物業的出租人仍未向我們提供有效的產權證明或證明租賃物業建設合法性的相關文件。該等16個租賃物業的總建築面積為2,799.62平方米，佔我們在中國的租賃物業總建築面積的2.76%。據我們中國法律顧問告知，倘政府主管部門根據中國相關法律法規，將租賃物業視作非法建築，則相關租賃協議將無效，因此，我們可能會被要求從相關物業騰空並搬遷門店。在這種情況下，我們在這

---

## 風險因素

---

些物業內的門店的經營可能會受到影響，我們可能無法得到業主對我們相關損失的充分補償。同時，我們也會因將門店搬遷到其他合適的地點而產生額外的成本，從而影響我們的業務及財務狀況。此外，倘出租人出租的權利受到有第三方利益的任何一方質疑，或倘我們的部分租賃物業受到政府主管部門質疑（因實際用途與產權文件中的規定用途不一致或由於缺乏證明我們使用能力的竣工工程），則我們佔用或租賃該等物業可能受到不利影響。

根據中國法律，所有租賃協議須於地方土地及房地產管理局進行登記。然而，有關法律規定的執行視乎當地法規及慣例而有所不同。據我們的中國法律顧問告知，當地相關住房部門可能要求我們在規定的期限內完成登記，且我們可能會因延遲申報各處物業而被處以人民幣1,000元至人民幣10,000元的罰款。截至最後實際可行日期，在我們所租賃的611個物業中，有556個物業的租賃協議尚未在中國有關政府部門登記。倘因未能登記租賃協議而對我們處以任何罰款，我們或無法向出租人追償有關損失。詳情請參閱「業務－物業及設施」。

**我們的業務運營會受到與租金上漲和波動、意外的土地收購、建築物關閉或拆除有關的風險影響。**

我們所有的門店均位於租賃物業。我們的租金開支主要包括我們為經營門店而長期租賃的物業產生的資本化租賃的折舊費用及可變租金付款、短期租金及其他相關開支。於2020年、2021年及2022年，我們的租金開支分別為人民幣136.6百萬元、人民幣180.0百萬元及人民幣216.5百萬元，分別佔同期總收益的12.4%、11.2%及10.7%。由於我們的使用權資產折舊和其他租金及相關費用佔我們總營業費用的很大一部分，我們的門店租賃費用如果大幅增加，我們的財務狀況可能會受到不利影響。

與其他司法管轄區（如美國）的土地徵用權的法律框架類似，中國政府可能因特殊土地徵用權公共目的而要求土地使用權持有人放棄有關權利，在這種事件中，政府須賠償被沒收土地使用權的持有人。在這種情況下，我們將被迫搬遷到其他地方，而這可能影響我們的業務、財務狀況和經營業績。

---

## 風險因素

---

火災、水災或其他天災或人為災害等導致我們經營中斷的事件可能對我們的業務運營造成重大不利影響。

我們的業務運營容易因火災、水災、颱風、電力中斷及供電不足、電腦軟硬件故障、電腦病毒、恐怖襲擊以及其他非我們可控制的事件而中斷。我們的業務亦依賴原材料及食材的快速配送及運輸。惡劣天氣、天災、嚴重交通事故以及延誤及罷工等若干事件，亦可導致我們的技術基礎設施臨時暫停或中斷，中央廚房及門店食品供應延誤交付或遺失，或向顧客配送食品延誤或遺失，因而引致收益損失或顧客索償。新鮮、冰鮮或急凍食材等易腐壞食材亦可能由於配送延誤、冷凍設備失靈或我們的供應商或物流夥伴於運輸期間處理不善而引致貨品變質。這可能導致我們無法向顧客提供優質食品及服務，因而對我們的業務造成不利影響並損害我們的聲譽。火災、水災、地震及恐怖襲擊可能引致疏散及使我們業務出現其他中斷情況，亦可能會無限期妨礙我們為顧客提供優質食品及服務，繼而影響我們的業務及損害我們的聲譽。任何有關事件可能對我們的業務運營及經營業績造成重大不利影響。

我們技術基礎設施的任何嚴重中斷（包括因我們依賴的第三方平台及服務中斷）或未能保持我們技術基礎設施令人滿意的性能、安全性及完整性，將會對我們的業務、聲譽、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。

由於我們的絕大部分顧客通過數字渠道訂餐，我們的技術基礎設施的正常運作對我們的業務至關重要。我們依靠技術來提高客戶參與度和我們的運營效率。我們就技術基礎設施中斷面臨的風險包括：

- 我們依靠若干第三方平台和服務（如雲服務及支付服務）來開展業務，且此類平台和服務的任何中斷或延遲均可能損害我們的正常運營。例如，於2020年10月，我們的第三方雲服務提供商因網絡故障而發生重大的系統事故。由於我們的客戶在三個小時內無法向我們下達線上訂單，我們受到不利影響。儘管我們已採取措施降低對第三方平台及服務的依賴，但我們於日常業務過程中繼續依賴，概不保證我們日後不會面臨類似的中斷問題。
- 我們在升級技術基礎設施（包括我們的專有應用程序及網站、我們在社交媒體平台上的小程序、電腦系統及軟件）時可能會遇到問題。我們的技術基礎設施的開發、升級及實施是一個複雜的過程。於新性能或服務在我們的應用程序、網站及小程序上預啟動測試期間未發現的問題可能只有在向我們的整個用戶群提供該等性能或服務時才會顯現。

## 風險因素

- 我們的系統可能因地震、洪水、火災、極端溫度、斷電、電信故障、技術失誤、電腦病毒、黑客攻擊及類似事件而受到損害或中斷。

這些及其他事件可能會導致我們的專有應用程序及網站、我們在社交媒體平台上的小程序臨時或長期無法登錄、供應鏈及配送中斷、用戶數據洩露或永久丟失、連接速度中斷或降低或其他影響我們運營的事件。倘若我們遭遇頻繁或持續的服務中斷，無論是由我們自身系統的故障或第三方平台系統的故障所引致，我們可能無法持續生產優質食品，及時配送，並為我們的顧客提供簡單方便的線上訂購體驗。因此，我們的客戶滿意度可能大大削弱，我們的聲譽或與我們顧客的關係可能會受到損害，我們的顧客因此可能會離開我們並向我們的競爭對手購買食品及飲料，這可能會對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。

**釐定按公允價值計入損益的金融負債的公允價值變動可能影響本集團的財務表現。**

我們已向投資者發行可換股優先普通股。有關可換股優先普通股條款（包括其換股權及贖回特性）的更多資料，請參閱本文件附錄一所載會計師報告附註25。我們將可換股優先普通股指定為按公允價值計入損益的金融負債，初始按公允價值確認。任何直接應佔的交易成本於損益中確認為開支。截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，我們按公允價值計入損益的金融負債的公允價值變動分別為虧損人民幣13.9百萬元、虧損人民幣201.3百萬元及虧損人民幣1.9百萬元。請參閱本文件附錄一第I-5頁所載綜合全面收入表。我們使用重大不可觀察數據（如收益增長率、除稅前貼現率、終端增長率及波幅、適銷性、無風險利率、預期回報率及貼現率）評估我們的可換股優先普通股。可換股優先普通股的公允價值變動可顯著影響我們的財務狀況。因此，有關釐定要求我們作出重要的估計，而該等估計可能有重大的波動，因此，有關釐定本身涉及若干程度的不確定性。我們無法控制的因素可能對我們使用的估計造成重大影響及不利變動，從而影響有關負債的公允價值。該等因素包括（但不限於）整體經濟狀況、市場利率變動及資本市場的穩定性。任何該等因素以及其他因素可能導致我們的估計不同於實際結果，從而可能對我們的經營業績及財務狀況造成重大不利影響。



## 風險因素

遞延稅項資產可收回性相關不確定因素可能對我們的經營業績造成重大不利影響。

截至2020年、2021年及2022年12月31日，我們錄得的遞延稅項資產分別為零、人民幣28.6百萬元及人民幣37.2百萬元。我們使用就（其中包括）過往經營業績、未來盈利預測及稅務規劃策略作出的重大判斷及估計，定期評估變現遞延稅項資產的可能性。具體而言，遞延稅項資產僅會在可能有未來應課稅利潤可用於抵扣未動用稅項抵免時確認。然而，鑒於整體經濟狀況及COVID-19疫情的後續發展等我們無法控制的因素，無法保證我們對未來盈利的預測將屬準確。倘我們對未來盈利的預測證明並不準確，我們未必能收回遞延稅項資產，從而可能對我們的經營業績造成不利影響。

我們或無法履行有關合同負債的責任，從而可能影響我們的現金狀況。

我們或無法履行有關合同負債的責任，從而可能影響我們的現金狀況。截至2020年、2021年及2022年12月31日，我們錄得的合同負債分別為人民幣17.3百萬元、人民幣23.2百萬元及人民幣31.1百萬元。我們的合同負債主要來自客戶忠誠計劃回贈的獎勵積分及因配送超時補償的優惠券，二者均可用於未來店內消費且並不能確認為收益。於往績記錄期間，與獎勵積分有關的合同負債金額於2020年、2021年及2022年分別為人民幣15.1百萬元、人民幣21.3百萬元及人民幣27.1百萬元，而同期與超時優惠券有關的合同負債金額分別為人民幣0.7百萬元、人民幣0.8百萬元及人民幣2.2百萬元。我們或會因我們無法控制的各種原因而未能履行客戶合同項下的義務，從而可能會嚴重損害我們的聲譽及品牌形象，並導致潛在客戶流失。

倘我們無法及時收取租賃按金或根本無法收取，則我們的流動資金及財務狀況或會受到重大不利影響。

我們在向出租人收取租賃按金時或會遇到困難。於往績記錄期間，我們所有的餐廳均於租賃物業營運，須支付大量的租賃按金。由於我們所經營的餐廳均為租賃物業，我們面臨與商業房地產租賃市場有關的風險，包括未能預料及潛在的高租用成本。我們通常為我們的餐廳訂立約1至10年的長期租約並可選擇續約。我們絕大部分租約的租金為固定金額，並於租賃協議中規定每兩到三年可上漲一定幅度。我們於續簽絕大部分租約時將會重新協商租金等條款及條件。因此，倘我們門店所在的任何物業被關閉或拆除，我們可能面臨收回按金的風險。儘管管理層已根據我們目前可得資料作出估計及相關假設，惟獲悉新資料時或須調整該等估計或假設。倘實際可收回性比

## 風險因素

預期低或就預付款項及其他應收款項過往計提的準備因新資料而變得不足，我們或須就減值作出更多準備，此舉或會對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。截至2020年、2021年及2022年12月31日，我們預付款項、按金及其他應收款項的賬面值分別為人民幣116.9百萬元、人民幣115.4百萬元及人民幣109.6百萬元。

如果我們未能採用新技術應對不斷變化的用戶需求或新興行業趨勢，我們的業務可能受到重大不利影響。

為保持競爭力，我們必須繼續緊跟不斷變化的行業趨勢，並相應加強及改進我們的技術。我們的成功將部分取決於我們是否有能力引入和應用對業務有用的技術，以改善我們的用戶體驗和運營效率。儘管我們預期將繼續投資技術開發，但無法保證我們能夠有效地使用新技術來滿足客戶要求。如果我們無法應對不斷變化的市況或用戶偏好（無論是出於技術、法律、財務亦或其他原因）以具成本效益的方式及時進行調整，我們的業務可能會受到重大不利影響。

我們的業務依賴第三方渠道及第三方支付服務提供商的表現及我們與他們的長期關係。

我們的外送業務部分依賴第三方渠道的表現及我們與其的長期關係。我們的產品可於其線上平台上架並通過該等平台訂購。於2020年、2021年及2022年，我們分別約51.8%、47.3%及43.2%的收益來自第三方渠道，其中美團及餓了麼貢獻大部分該等收益。因此，倘我們未能按可接受的條款延長或重續與該等訂購渠道的協議，或根本無法延長或重續該等協議，我們的業務及經營業績可能受到重大不利影響，且倘第三方渠道收取的費用上漲，我們的經營業績可能受到負面影響。此外，由於第三方渠道向消費者提供廣泛的餐廳選擇（我們的餐廳除外），我們在第三方渠道爭取消費者訂單。若干第三方渠道亦提供其本身的客戶忠誠計劃。我們無法向閣下保證，我們的產品組合及客戶忠誠計劃於第三方渠道的競爭力日後是否將會下降，且任何有關下降可能導致我們的客戶覆蓋範圍或品牌知名度有所下降，且可能會對我們的業務及經營業績產生不利影響。

於2021年及2022年，我們分別約98.3%及99.5%的總收益（扣除增值稅前）來自於(i)我們的自有線上渠道（以支付寶、微信支付、銀聯及其他電子付款方式結算），或(ii)第三方渠道所下訂單。有關具體明細，請參閱「業務－結算及現金管理」。因此，接受通過我們自有線上渠道或第三方渠道電子付款的能力對我們的業務至關重要。我們接受通過第三方支付服務提供商付款，例如微信支付、支付寶及銀聯支付。倘我們未能

---

## 風險因素

---

以可接受的條款延長或重續與該等移動支付平台的協議或倘該等支付服務提供商不願或無法向我們提供支付服務或向我們提出苛刻的要求以接受其服務，或倘他們上調其就該等服務向我們收取的費用，我們的業務及經營業績可能會受損。另外，倘我們依賴第三方支付服務提供商的系統，其系統的任何缺陷、故障及中斷均可能對我們的業務造成類似不利影響。

安全漏洞及對我們系統及網絡的攻擊，以及任何因此而可能導致的漏洞或沒有以其他方式保護保密及專有信息，均可能有損我們的聲譽，對我們的業務產生負面影響，並對我們的財務狀況及經營業績產生重大不利影響。

我們收集、處理和存儲大量有關我們的客戶、業務夥伴和僱員的數據，包括涉及我們客戶的個人和交易數據。我們還在業務運營中依賴計算機系統和網絡基礎設施來管理和監控門店的日常運營，例如食品生產和外送，並收集準確的最新財務和運營數據進行業務分析。我們的絕大部分銷售基本上以數字化的方式完成，這使得我們的業務運營取決於我們的計算機系統和網絡基礎設施的持續維護和提升。我們的網絡安全措施可能不會發現或阻止所有危害我們系統的攻擊，包括分佈式拒絕服務攻擊、病毒、惡意軟件、非法侵入、網絡釣魚攻擊、社交工程攻擊、安全漏洞或其他攻擊以及類似破壞。類似攻擊均可能危及我們系統中存儲和傳輸或我們以其他方式存置的信息安全。對我們的網絡安全措施破壞可能導致未經授權訪問我們的系統、盜用信息或數據、刪除或修改用戶信息或拒絕服務或其他中斷我們業務運營的情況。在發生勒索軟件攻擊的情況下，我們可能會被要求一次性支付一大筆費用，以恢復我們系統的運行，這可能會對我們的品牌和財務狀況產生重大不利影響。由於未經授權的權限訪問或破壞系統的技術手段經常發生變化，並且在針對我們或第三方服務提供商發起攻擊之前可能尚未被發現，因此我們可能無法預測或實施足夠的措施來防止該等攻擊。

技術進步、黑客技術、加密領域的新突破或其他事件或發展，可能會導致我們用來保護保密信息的技術遭損壞或破解。我們可能無法防止第三方（尤其是黑客或其他從事類似行為的個人或實體）非法獲得我們因客戶瀏覽我們的網絡及使用我們的手機軟件及小程序而持有的機密或私人資料。獲取我們客戶機密或私人資料的個人或實體可能會利用這些資料進一步從事各種其他非法活動。此外，我們對第三方物流和支付服務

---

## 風險因素

---

提供商採取的安全政策或措施的控制或影響有限。有關我們網站、移動應用程序或小程序的安全或隱私保護機制和政策的任何負面宣傳，以及任何針對我們的索賠或因實際或預期的漏洞而對我們施加的罰款，均可能對我們的公眾形象、聲譽、財務狀況及經營業績產生重大不利影響。我們無法向閣下保證違反信息安全措施將來不會發生。對於我們的信息安全或第三方服務供應商的信息安全措施的任何破壞，均可能對我們的聲譽、業務、前景、財務狀況及經營業績產生重大不利影響。

我們可能需要龐大資本及其他資源以防止資料安全漏洞或減輕該等漏洞引起的問題或遵守隱私政策或與隱私相關的法律責任。黑客及從事線上犯罪活動的其他人士使用的方法日趨精明且不斷發展，故所需資源亦可能逐漸增多。倘我們不能或被視為不能防止資料安全漏洞或遵守隱私政策或與隱私相關的法律責任，任何安全漏洞導致未經授權發佈或傳輸個人身份資料或其他客戶數據，或未遵守各項法律法規要求向相關主管部門報告網絡安全事件的義務，均可能導致消費者失去對我們的信任並使我們面臨法律申索或行政處罰。倘公眾認為線上交易或用戶資料隱私越趨不安全或容易受到攻擊，可能會令我們收到的訂單數量減少，抑制我們業務的增長，並對我們的聲譽及經營業績產生不利影響。

我們的業務須遵守中國有關網絡安全、隱私、數據保護及信息安全的複雜且不斷變動的法律法規。任何違反隱私或數據安全或未能遵守該等法律法規的行為，均可能損害我們的聲譽及品牌，並嚴重損害我們的業務及經營業績。

近年來，全球各地政府當局日益關注隱私及數據保護。特別是，中國政府在過去幾年頒佈了一系列有關保護個人身份數據的法律法規。有關隱私及數據保護的法律法規通常複雜且不斷變化，其解釋及應用具有不確定性。因此，我們無法向閣下保證，我們的隱私及數據保護措施在適用的法律法規下被視為並將始終被視為充分。例如，於2022年8月，我們為相關部門發佈的對象，通知要求我們於2022年9月5日之前就百度手機助手上的應用程序完成若干整改措施。倘應用程序中反覆出現的位置請求已遭用戶拒絕，整改措施要求從技術上刪除該請求。截至本文件日期，我們已根據通知規定，立即採取整改措施，確保遵守相關法律法規，因此，我們並未因數據及個人信息保護受到任何行政處罰。此外，我們的隱私及數據保護措施的有效性亦受到系



## 風險因素

統故障、中斷、不足、安全漏洞或網絡攻擊的影響。倘我們無法遵守當時適用的法律法規，或無法解決任何隱私及數據保護問題，則實際或指稱未遵守相關法律法規的行為可能損害我們的聲譽，阻止現有及潛在客戶向我們下單，並可能使我們遭受重大法律、財務及經營後果。

我們可能須遵守中國有關隱私及數據保護的法律法規，其中包括《網絡安全法》、《民法典》、《消費者權益保護法》及《個人信息保護法》，強調個人信息處理者的義務及責任對個人信息保護的重要性。該等法律法規包括對個人信息的收集、使用及存儲的限制，以及採取措施防止個人數據被洩漏、盜取、非法轉移或篡改的規定。例如，國家互聯網信息辦公室於2022年7月7日頒佈《數據出境安全評估辦法》（「**該辦法**」），於2022年9月1日生效。該辦法將適用於數據處理者向境外提供在中華人民共和國境內運營中收集和產生的重要數據和個人信息的安全評估。該辦法要求相關數據處理者在進行數據跨境傳輸活動前，向國家互聯網信息辦公室提交數據安全評估報告進行審查，以防止非法數據傳輸活動。根據《個人信息保護法》，公司如欲收集或使用個人信息，應當限於實現處理目的的最小範圍，不得過度收集個人信息。《個人信息保護法》亦規定，處理個人信息應當具有明確、合理的目的，並應當與處理目的直接相關，採取對個人權益影響最小的方式。此外，其必須向用戶明確告知收集或使用個人信息的目的、方式及範圍，且必須根據適用法律法規有適當法律依據，如徵得被收集或使用個人信息的用戶的同意。由於我們通過線上渠道向終端客戶提供產品及服務，故我們的運營可能屬於規管個人信息收集及處理的法律法規的範圍，據此，我們可能被視為互聯網服務提供者。互聯網服務提供者亦須制定及發佈個人信息收集、使用規則，對所收集信息嚴格保密，採用技術及其他措施維護信息安全。

此外，全國人大常委會於2021年6月10日發佈《數據安全法》，對中國的數據處理活動及安全監管進行規範，該法已於2021年9月1日生效。根據《數據安全法》，國家建立數據安全審查制度，對影響或者可能影響國家安全的數據處理活動進行國家安全審查。任何組織或者個人數據處理活動違反《數據安全法》，視具體情況承擔相應的民事、行政或刑事責任。於2021年12月28日，國家互聯網信息辦公室（「**國家互聯網信息辦公室**」）採納經修訂《網絡安全審查辦法》（於2022年2月15日生效）。根據經修訂《網絡安全審查辦法》，倘關鍵信息基礎設施運營者（「**關鍵信息基礎設施運營者**」）採購網絡產品及服務，或互聯網平台運營者進行涉及或可能涉及國家安全的數據處理活動，

## 風險因素

則該運營者應當接受國家互聯網信息辦公室網絡安全審查辦公室的網絡安全審查。由於缺乏進一步解釋，「關鍵信息基礎設施運營者」及「互聯網平台運營者」於經修訂《網絡安全審查辦法》下的確切範圍仍不清楚。於2022年3月4日，我們的中國法律顧問及獨家保薦人的中國法律顧問一起向中國網絡安全審查技術與認證中心（「CCRTCC」，該部門在國家互聯網信息辦公室網絡安全審查辦公室的指導下，負責受理網絡安全審查申請並進行形式審查）進行了電話諮詢，且根據此次諮詢的結果，我們毋須根據經更新的《網絡安全審查辦法》就[編纂]發起網絡安全審查。於2021年11月14日，國家互聯網信息辦公室就《網絡數據安全管理條例（徵求意見稿）》（「《數據安全條例草案》」）公開徵求意見，當中要求數據處理者於其日常運營遵守若干規定，並進一步列明若干情況下數據處理者應申報網絡安全審查，包括數據處理者赴香港上市，影響或者可能影響國家安全的。然而，《數據安全條例草案》並未就「影響或可能影響國家安全」作出具體規定，而中國政府當局在「影響或可能影響國家安全」的解釋上具有更廣泛的酌情權。有關詳情，請參閱「法規－中國法律及法規概覽－有關信息安全及數據保護的法規」。截至最後實際可行日期，《數據安全條例草案》未正式通過。我們無法保證我們日後會否受網絡安全審查的約束，抑或日後新頒佈的規則或法規會否對我們構成額外合規要求。

我們可能須遵守有關數據安全及隱私的法律法規，包括收集、使用及存儲中國以外司法轄區的個人信息。倘我們或我們的合作夥伴未能或被視為未能維護用戶數據的安全或遵守適用的中國或外國隱私、數據安全及個人信息保護法律、法規、政策、合同條文、行業標準及其他規定，可能引致民事或監管責任，包括政府或數據保護部門的強制行動及調查、罰款、處罰、以某一方式責令我們停止運營、訴訟或負面報道，並可能需要我們投入大量資源為指控及申索進行抗辯。此外，對於我們未能充分保護客戶數據或因其他原因違反了適用的隱私及數據安全法律、法規、政策、合同條文、行業標準或其他規定的申索或訴訟，可能會損害我們的聲譽並失去客戶或合作夥伴對我們的信心，或會令我們失去客戶及業務夥伴，從而損失收益，進而可能對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響，並可能令我們的[編纂]大幅下跌。

---

## 風險因素

---

我們依賴中國互聯網基礎設施及電信網絡的恰當運營及維護。任何故障、容量限制或運營中斷或會對我們的業務造成不利影響。

目前，我們絕大部分的客戶通過數字渠道下單。因此，我們的業務依賴中國互聯網基礎設施的表現及可靠性。在中國對互聯網的接入是由國有電信運營商在行政管控下進行維護的，我們接入由該等電信運營商及互聯網服務提供商以及雲服務提供商運營的終端用戶網絡以使消費者進入我們的數字平台。電信網絡運營商若未能向我們提供所需的帶寬亦會干擾我們數字平台的速度及可用性。互聯網服務提供商及雲服務提供商造成的服務中斷會阻礙消費者進入我們的數字平台及下單，而頻繁的中斷可能會打擊消費者信心並打消他們向我們訂購食品的念頭，這可能會使我們失去現有及潛在客戶並損害我們的財務狀況及經營業績。

我們有限的保險保障範圍可能令我們面臨巨額成本及業務中斷。

我們仍可能產生不受保或我們認為無法按商業合理的方式投保的損失，例如聲譽受損。此外，我們無法向閣下保證，我們的投保範圍足以防止我們免受任何損失，或我們能及時按當前保單就損失成功索賠，或根本就無法索賠。倘我們產生任何保單範圍以外的損失，或賠償金額遠低於實際損失，則我們的業務、財務狀況及經營業績可能受到重大不利影響。

我們或Domino's International可能無法充分保護我們的知識產權，這可能會損害我們的品牌價值並對我們的業務及運營產生不利影響。

我們倚重達美樂比薩品牌且我們相信，該品牌對我們的業務至關重要。Domino's International (已根據總特許經營協議及相關商標許可協議授權我們使用達美樂商標及標誌的權利) 依賴商標、服務標記及類似知識產權等保護其品牌及品牌產品。我們業務的成功部分取決於我們能否能夠持續使用現有達美樂商標及服務標記以提高品牌知名度。儘管Domino's International已於中國及其他相關司法轄區註冊或正在註冊其各項商標及標誌(區分其產品以進行商標保護)，我們或Domino's International所採取的行動可能不足以防止其他公司模仿達美樂比薩的品牌及理念。倘對該知識產權的保護力度不夠，達美樂比薩品牌的價值將受到損害，這將對我們的業務、經營業績及財務狀況

---

## 風險因素

---

產生不利影響。此外，倘Domino's International單方面建議本公司於任何時候停止或修改使用任何標記、或建議本公司使用一個或多個額外或替代的標記，則本公司將必須同意如此行事，且於該情況下，Domino's International的唯一義務為補償本公司履行上述義務的有形成本。倘Domino's International取消其商標，我們將無法就我們的業務使用達美樂商標或標誌，因此，我們可能無法利用與之相關的品牌認知度。因此，我們可能須投入大量資源開發新品牌。

我們認為，達美樂比薩的品牌對我們的成功及我們的競爭地位至關重要。雖然我們於中國已有註冊商標及待批商標申請，惟該等步驟可能不足以保護我們的知識產權。概不保證我們將獲授予任何待批商標申請。我們無法向閣下保證註冊將順利完成。倘我們未能就任何正在申請的商標進行註冊，或倘我們被任何法院或法庭認為侵犯了其他的任何商標，我們的業務可能會受到不利影響。有關更多詳情，請參閱附錄四「法定及一般資料」。

我們於過往發現若干第三方未經我們授權使用或模仿我們的商標或商號運營門店。該等第三方未經授權使用我們的商標、商號及商業機密的行為可能會損害我們的聲譽及品牌。未經我們授權而使用或盜用我們的商標或商號對客戶造成不利影響的第三方運營活動，亦將令我們遭受相關負面宣傳。於中國，防止商標及商號遭侵權以及商業機密遭盜用屬困難、昂貴及耗時。未來，我們可能不時提起訴訟以保護並行使我們的商標及其他知識產權，並保護我們的商業機密。相關訴訟可能產生大量成本及分散資源，從而可能對我們的銷售、財務狀況及前景產生負面影響。此外，知識產權法律在中國的適用尚不確定且在不斷發展，這可能對我們構成重大風險。即使任何該等訴訟判決對我們有利，惟我們亦可能無法成功執行法院判決及補救措施，而該等補救措施可能不足以補償我們實際或預期的有形或無形虧損。

另一方面，我們可能會面臨侵權索償從而可能會干擾我們專有技術、理念、配方或其他商業機密的使用。為該等索償辯護可能代價高昂，倘我們不成功，我們可能會被禁止將來繼續使用該等專有資料，或被迫支付使用該等專有資料的損害賠償、特許權使用費或其他費用，其中任何一項均可能對我們的銷售、財務狀況及前景造成負面影響。



---

## 風險因素

---

我們未能保護有關我們配方及其他商業機密的專有信息，可能會對我們的競爭地位產生不利影響。

我們對產品的配方保密。然而，第三方可能侵犯我們的知識產權或盜用我們的專有知識，這可能會對我們的業務、財務狀況或經營業績產生重大不利影響。我們無法保證我們的僱員及供應商不會違反保密協議或將配方及其他商業機密洩露予我們的競爭對手。我們與關鍵人員的保密及不競爭協議以及其他預防程序保護我們的專有配方及其他商業機密可能尚屬不足。此外，Domino's International可能將此類機密信息洩露視為違反總特許經營協議，並尋求終止總特許經營協議。有關與總特許經營協議相關的風險的更多詳情，請參閱「一 我們倚重與Domino's International訂立的總特許經營協議進行業務運營」。

我們可能面臨第三方提出的知識產權侵權索償，可能中斷我們的業務並導致我們產生大量法律成本或損害我們的聲譽。

我們於日常業務過程中與軟件服務提供商訂立許可協議，據此，我們取得使用若干服務器及服務支持我們門店運營及管理的權利。概不保證任何第三方日後將不會指控我們侵權、盜用或以其他方式侵犯彼等的知識產權。任何向我們提出的知識產權索償（不論價值）均可能損害我們的聲譽並對我們的業務、財務狀況及經營業績產生重大不利影響。

此外，我們可能並不知悉有關我們業務的知識產權註冊或申請，可能導致有關我們品牌的商標註冊出現潛在反對，甚至向我們提出侵權索償。因此，我們可能無法成功註冊商標，或面臨第三方知識產權的侵權索償。我們無法向閣下保證我們未來將不會面臨商標訴訟或糾紛。

第三方對我們提出的侵權索償或能取得禁制令阻止我們運營門店，從而可能對我們的業務及財務表現產生重大不利影響。訴訟可能昂貴且費時，亦會分散管理層對我們業務的注意。對我們提出的成功侵權索償可能導致我們須支付龐大損害賠償。我們或被迫重新為我們的門店塑造新品牌。

---

## 風險因素

---

我們的成功有賴我們的主要人員，倘我們未能挽留彼等或倘彼等無法成功管理我們持續增長的業務，則我們的業務可能會受到重大不利影響。

我們日後能否成功取決於主要管理層人員能否緊密合作及成功實行增長策略，並同時維持品牌實力。我們日後的成就亦取決於主要管理層人員的持續效力及表現，包括董事及高級管理層成員。我們旨在持續吸納、留聘及鼓勵足夠數目的合資格管理層及運營人員，以維持食品及服務品質一致及推行我們的業務策略。我們可能需要提供具吸引力的薪酬及其他福利待遇，包括以股份為基礎的薪酬，以吸納及留聘人才。倘我們的主要管理層人員無法和衷共濟，或倘一名或多名主要管理層人員未能有效推行我們的業務策略，則我們的業務可能無法以預期速度發展，甚或完全無法發展。餐飲行業在招攬經驗豐富的管理層及運營人員時競爭激烈，而且合資格人選數目有限。我們日後可能無法留聘主要管理層及運營人員，或吸引適合的管理層及運營人員。倘任何主要人員未能或不願意繼續留任現時職位，我們未必能輕易另覓替代人選或完全無法另覓替代人選，而我們的業務可能會受干擾，經營業績亦可能會受重大不利影響。此外，倘高級管理層團隊任何成員或任何其他主要人員轉投競爭對手或自組競爭業務，我們可能因而失去商業機密及技術。未能吸納、留聘及鼓勵該等主要人員可能會損害我們的聲譽，導致生意流失。

我們通過第三方外送服務提供商聘用部分騎手支援我們的部分運營，因此可能對外包人員並無足夠的控制權。

我們通過第三方外送服務提供商（「外送服務提供商」）按需聘用部分外送騎手支援我們的外送服務。這些外包騎手主要幫助我們在高峰期保持充足和靈活的騎手數量。於往績記錄期間，我們與外送服務提供商訂立協議，但我們與外包人員並無任何直接的勞動合同關係，因此可能對外包人員並無足夠的控制權。有關詳情請參閱「業務－僱員」。倘外包騎手未能按照我們的要求遵守外送服務提供商制定的指示、政策及業務指引，我們的市場聲譽、品牌形象及經營業績可能受到重大不利影響。因此，我們可能會承擔法律責任及經濟損失，且我們的聲譽、品牌形象、財務狀況及經營業績能會受到重大不利影響。

---

## 風險因素

---

**我們的業務或會因招聘及留聘僱員困難而受不利影響。**

我們認為招聘、鼓勵及留聘合資格僱員對我們的成功至關重要。我們的成功部分取決於我們能否吸納、留聘及鼓勵足夠數目的合資格僱員，包括門店經理、廚房員工和外送騎手。我們經營所在市場的餐飲行業的勞動力競爭非常激烈。作為大型餐飲集團，我們擁有大量員工。我們無法保證能夠招聘、培訓和留聘足夠的員工，並有效地管理他們，使我們能夠持續運營及發展。倘我們無法招聘及留聘足夠的合資格僱員，我們現有門店的運營和我們的擴張計劃可能會受到干擾，這可能會對我們的業務和經營業績產生重大不利影響。

**我們的成功取決於我們在中國比薩市場中保持競爭力的能力。**

中國比薩市場在食品質量和口味一致性、物超所值、客戶服務、門店位置、優質食材供應、外送、外帶及堂食服務的可獲得性及質量、品牌認知度等方面競爭激烈。我們主要瞄準中國各大城市擁有廣泛客源的中高端市場，並與其他連鎖和單店西餐廳競爭。我們的多數競爭對手於我們的門店附近設有門店或餐廳，並直接與我們競爭。此外，新的競爭對手可能會不時出現，這可能會進一步加劇競爭。特別是，該等競爭對手可能會開始提供風格相似的產品及服務。我們能否於比薩行業有效競爭取決於各種因素，包括能否成功實施我們的門店網絡擴張戰略，以及能否維持和改進食品และบริการ質量、開發和推出符合當地口味的新產品、提高供應鏈效率、改進我們的技術基礎設施及提高性價比。此外，許多線上平台通過提供更高的工資與我們競爭外送騎手。倘未能成功競爭，可能會阻礙我們增加或維持收益、影響我們提高盈利能力，並導致市場份額缺失。就此而言，我們的業務、財務狀況、經營業績和現金流量可能受到重大不利影響。

**倘我們經營所在市場的餐飲行業的工資水平上升，我們的財務表現可能會受到重大不利影響。**

員工成本是我們業務的主要成本之一。截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，我們門店層面的以薪金為基礎的開支分別為人民幣316.0百萬元、人民幣462.6百萬元及人民幣577.3百萬元，佔總收益的28.6%、28.7%及28.6%。

---

## 風險因素

---

近年來，我們經營所在市場的餐飲行業的工資水平一直上漲。中國經濟在過去20年中取得了顯著的增長，這導致平均勞動力成本的增加。預計中國的整體經濟和平均工資將繼續增長。

《中華人民共和國勞動法》及《中華人民共和國勞動合同法》規定了加班時間、退休金、裁員、勞動合同、員工權利及福利，並規定了具體的標準和終止勞動合同的程序。此外，《勞動合同法》要求在大多數情況下，包括在定期合同期滿的情況下，在勞動合同終止時支付法定遣散費。為符合中國勞動相關法律法規要求，我們需要持續投入運營費用，特別是我們的人事費用。更多詳情請參閱「法規－中國法律及法規概覽－有關勞工的法規」。

外送騎手等勞動力短缺或勞工成本的任何實質性增長都會削弱我們的競爭優勢，並對我們的業務、財務狀況及經營業績產生重大不利影響。倘中國的法定最低工資有任何提高，或中國已制定任何額外的法律，導致由僱主承擔的員工福利和待遇增加，我們的員工成本可能會因此而增加。我們無法保證能夠通過提高菜單價格將增加的員工成本轉嫁給顧客。倘發生上述任何風險，我們的財務表現可能會受到重大不利影響。

**我們未必能夠察覺、阻止及預防僱員、顧客或其他第三方作出的欺詐或其他不當行為。**

我們無法向閣下保證日後將不會發生任何涉及僱員、顧客及其他第三方的欺詐、盜竊及其他不當行為的情況（可能會對我們的業務及經營業績有重大不利影響）。我們可能無法預防、察覺或阻止所有不當行為。任何有損我們利益的不當行為，包括過去未被發現的事件或未來不當事件，均可能使我們蒙受財務損失、損害我們的聲譽並對我們的業務及經營業績構成重大不利影響。

**以股份為基礎的薪酬可能導致我們現有股東的股權稀釋，並對我們的財務表現產生重大不利影響。**

我們實施股份激勵計劃，作為對僱員為我們提供服務的報酬，以激勵和獎勵為本公司的成功作出貢獻的符合資格人員。詳情請參閱附錄四「法定及一般資料－股份激勵計劃及花紅計劃」。我們亦向董事支付以股份為基礎的薪酬作為董事服務袍金。有關我們以股份為基礎的薪酬的詳情，請參閱「財務資料－經營業績的主要組成部分－員

## 風險因素

工薪酬開支」。於往績記錄期間結束後，我們向董事及僱員授予若干以股份為基礎的獎勵，詳情載於本文件附錄一附註35。為進一步激勵僱員為我們作出貢獻，我們可能在未來支付額外的股份報酬。就該以股份為基礎的付款發行股份可能稀釋本公司現有股東的持股比例。該以股份為基礎的付款所產生的開支也可能大幅增加我們的經營費用，從而對我們的財務表現產生重大不利影響。

於2022年11月15日，董事會批准採用(i)針對本集團12位現有高級管理層及其他關鍵僱員的一次性[編纂]現金花紅計劃（「現金花紅計劃」），及(ii)針對首席執行官的一次性股份增值掛鈎花紅計劃（「股份增值花紅計劃」）（統稱「花紅計劃」）。僅於[編纂]完成後，花紅計劃（均以現金為基礎）方可實施。現金花紅計劃的總額估計將介乎約[編纂]至[編纂]。現金花紅計劃的最終數額將於釐定最終[編纂]時方可確定。股份增值花紅計劃付款按本公司於[編纂]時的融資後[編纂]股權估值的0.5%計算，並根據緊接[編纂]一週年前五個交易日的平均收市價，按本公司市值增減的0.8%向上或向下調整，以零為下限。我們無法預測支付花紅的實際數額。倘我們的[編纂]於[編纂]後大幅上漲，我們將須投入大量現金支付花紅。

我們可能需要額外的資金來為我們的運營提供資金，而這些資金可能無法以我們可以接受的條件獲得，或者根本無法獲得。如果我們能夠籌集到股權資本，閣下的[編纂]價值可能會受到負面影響。此外，可換股優先普通股的公允價值變動將影響我們的財務表現並導致估值不確定。

我們可能需要額外現金資源支持我們的持續增長或其他未來發展，包括我們可能決定進行的投資或收購。如果我們的資金需求超過我們的財務資源，我們將需要尋求額外資金或推遲已規劃支出。概無保證我們能按我們可接受的條款籌集額外資金或成功取得任何資金。此外，我們於未來籌集額外資金的能力受限於多項不確定因素，包括但不限於：

- 我們未來的財務狀況、經營業績及現金流量；
- 股權及債權融資活動的整體市場狀況；及
- 中國及其他地區經濟、政治及其他狀況。



## 風險因素

於2020年及2021年，我們分別發行8,651,546股及9,449,473股已繳足的可換股優先普通股。有關我們可換股優先普通股的進一步資料，請參閱「歷史、重組及公司架構－[編纂]前投資」。可換股優先普通股在我們的綜合財務報表中以按公允價值計入損益的金融負債入賬。[編纂]後，所有可換股優先普通股將轉換為普通股。可換股優先普通股的公允價值主要通過運用折現現金流模型和股權配置，考慮收益增長率、稅前貼現率、終端增長率和波幅等主要假設來計算。可換股優先普通股的公允價值變動可顯著影響我們的財務狀況及經營業績。因此，公允價值的釐定要求我們作出重要的估計，而該等估計可能有重大的波動，因此，有關釐定本身涉及若干程度的不確定性。

此外，如果我們透過股本或股本相關融資籌集額外資金，閣下於本公司的股本權益可能受到攤薄。如果我們透過債務工具尋求額外資金，由於若干因素（包括我們現有債務的條款及全球資本和信貸市場的趨勢），無法保證彼等將以對我們有利的條款提供。如果不能以可接受的條款獲得足夠的資金，我們可能會被迫減少運營或延遲、限制或放棄擴張機會。此外，即使我們能夠繼續運營，無法獲得額外資金可能會對我們的競爭能力產生不利影響。如果我們以可接受的條款獲得債務工具，有關工具的條款可能增加我們的利息開支或限制我們的財務和經營靈活性。我們可能受相關債務工具項下的多個契諾限制，繼而可能（其中包括）限制我們支付股息或取得額外融資的能力。履行債務責任亦可能對我們的運營造成負擔。如果我們未能履行我們的債務責任或遵守任何該等契諾，我們可能違反該等債務責任，且我們的流動資金及財務狀況可能受到不利影響。

對環境、社會及治理事宜日益增長的意識可能導致採納更為嚴格的法律法規，及增加我們的合規成本。

隨著對環境、社會及治理（「環境、社會及治理」）事宜（包括與食品及包裝浪費、溫室氣體排放及環境保護相關者）的意識日益增長，可能會導致採納更為嚴格的法律法規，繼而對我們的業務運營產生影響。因此，我們可能需投入更多精力及資源確保遵守有關法律法規。誠如「業務－環境、社會及治理」所詳述，我們已採納一系列旨在確保我們遵守適用於我們的環境、社會及治理相關法律法規的措施。我們無法向閣下保證，該等風險管理措施可有效降低相關風險，及有助我們應對複雜及不斷變化的監管環境。現有環境、社會及治理相關法律法規如有變動，或頒佈新的環境、社會及治理相關法律法規，可能會增加我們的合規成本，及倘我們未能遵守有關環境、社會及治理相關法律法規，我們的業務及財務業績可能會受到重大不利影響。

---

## 風險因素

---

### 與在中國經營業務相關的風險

當前的國際貿易緊張局勢及日益緊張的政治局勢，尤其是中美兩國之間的政治局勢，或會對我們的業務、財務狀況及經營業績造成不利影響。

國際市場情況和國際監管環境歷來受到國家之間的競爭和地緣政治摩擦的影響。貿易政策、條約及關稅變動，或該等變動可能發生的預期，均可能會對全球金融及經濟狀況造成不利影響。導致中美緊張局勢加劇的政治事件亦時有發生。此外，中國已經並將進一步採取措施應對美國政府的新貿易政策、條約及關稅。該等措施可能會進一步加劇兩國之間的緊張關係甚至導致貿易戰。中美緊張的貿易局勢進一步加劇或發生貿易戰或認為緊張關係加劇甚至發生貿易戰的看法，可能不僅對所涉兩國的經濟，更會對整個全球經濟產生負面影響。由於我們從美國進口原材料及配料（例如比薩醬），以生產我們的菜單項目，我們的供應鏈及食品生產過程可能會受到有關經濟和政治緊張局勢的不利影響。此外，由於我們的特許權授予人為一家美國企業，中美兩國的任何政治、商業、經貿關係的進一步升級，可能會在中國引發消費者對西方品牌的負面情緒，導致我們的消費者遠離我們的品牌而購買我們國內競爭對手的食品及飲料。因此，我們的業務、經營業績及前景可能受到不利影響。

中國法律法規在詮釋及執行方面存在的不確定因素可能限制閣下及我們能夠獲得的法律保護。

中國的法律體系基於成文法，法院判決的先例價值有限。中國的法律體系迅速發展，許多法律、法規及規則的詮釋可能存在不一致之處，且在執行方面存在不確定性。

我們可能不時需要訴諸行政及法庭程序來強制執行我們的合法權利。然而，鑒於中國的司法及行政機關在詮釋及應用法定及合同條款方面擁有廣泛的自由裁量權，相對於較為健全的法律體系，司法或行政訴訟的結果可能更難預測。此外，中國的法律體系部分基於政府政策及內部規則，一些政策及規則未及時頒佈，或根本並無頒佈，但可能具有追溯效力。因此，我們未必能一直知悉任何違反該等政策及規則的潛在行為。我們在合同、財產（包括知識產權）及程序性權利方面面臨的上述無法預見性可能對我們的業務產生不利影響，並可能損害我們的持續經營能力。



---

## 風險因素

---

中國政府的經濟及政治政策發生不利變化可能對中國的整體經濟增長產生重大不利影響，進而可能對我們的業務產生重大不利影響。

我們的所有收入來自中國。因此，我們的經營業績、財務狀況及前景受中國的經濟、政治及法律發展影響。始於1970年代末的經濟改革取得了巨大經濟增長。然而，中國的經濟改革政策或措施可能不時調整或修改。中國經濟在許多方面有別於大多數發達國家，包括政府干預度、發展水平、增長率、外匯管制及資源分配。儘管過去數年中國經濟實現巨大增長，但不同地區及經濟行業之間的增長並不均衡。

中國政府通過戰略性資源分配、控制外債支付、制定貨幣政策及向特定行業或企業提供優惠待遇的方式對中國經濟增長實行廣泛控制。儘管過去十年中國經濟大幅增長，但該增長未必可以持續，近年來中國經濟增長已開始放緩。中國經濟狀況、中國政府政策或法律法規出現任何不利變化可能對中國的整體經濟增長產生重大不利影響。該等發展可能對我們的業務及經營業績產生不利影響，導致我們的服務需求受限，並對我們的競爭地位產生不利影響。

若我們被列為中國所得稅適用的中國居民企業，則可能對我們及我們的非中國股東產生不利的稅務後果。

根據《中華人民共和國企業所得稅法》(2007年3月16日頒佈，2008年1月1日起生效，於2018年12月29日作最新修訂並於同日生效)及其實施條例，在中國境外成立而「實際管理機構」位於中國境內的企業被視為中國居民企業。實施條例將「實際管理機構」界定為對企業的生產經營、人員、賬務、財產等實施實質性全面管理和控制的機構。

於2009年，國家稅務總局(「國家稅務總局」)刊發《關於境外註冊中資控股企業依據實際管理機構標準認定為居民企業有關問題的通知》(於2017年12月作最新修訂)(82號文)，規定了釐定在中國境外成立的中國控制企業的「實際管理機構」是否位於中國境內的若干具體標準。國家稅務總局刊發《境外註冊中資控股居民企業所得稅管理辦法(試行)》(45號公告)(自2011年9月1日起生效，於2018年6月15日作最新修訂)，提供

---

## 風險因素

---

了有關貫徹落實82號文的更多指引，並闡明境外註冊中資控股居民企業的申報及備案程序。45號公告亦規定了認定居民身份的程序及行政細節以及認定後事項的執行。儘管82號文僅適用於中國企業或中國企業集團而非類似於我們的中國個人或外國人所控制的境外企業，但通知所載的標準可能反映了國家稅務總局對於如何在認定所有境外企業的稅務居民身份的過程中應用「實際管理機構」測試的整體立場。根據82號文，只有在符合以下所有條件的情況下，由中國企業或中國企業集團控制的境外註冊企業方會因「實際管理機構」位於中國境內而被視為中國稅務居民企業，並按其全球收入繳納中國企業所得稅：(a)負責其日常經營職能的高級管理層及核心管理部門主要位於中國境內；(b)與企業財務事宜（例如貸款、融資、財務風險管理等）相關的決策及人力資源事宜（例如人事任免及薪酬等）由中國境內的部門或人員作出或須由中國境內的部門或人員決定或批准；(c)企業的主要資產、賬冊及記錄、公章以及董事會及股東決議案均位於或保存於中國；及(d)擁有表決權的董事會成員或高級管理人員至少有半數常駐中國。

企業的稅務居民身份須由中國稅務部門釐定，「實際管理機構」的詮釋仍存在不確定性。若中國稅務部門認定我們屬於企業所得稅適用的中國居民企業，則我們須按25%的稅率對我們的全球收入繳納企業所得稅，並須履行中國企業所得稅申報義務。此外，我們可能須從我們向非居民企業股東支付的股利中扣繳10%的預扣稅。並且，非居民企業股東出售或以其他方式處置股份的所得收益，若被視為自中國境內取得，則須按10%的稅率繳納中國稅項。此外，若中國稅務機關認定我們屬於企業所得稅適用的中國居民企業，我們向非中國個人股東派付的股利以及該等持有人轉讓股份的所得收益，若被視為自中國境內取得，則可能須按20%的稅率（若為股利，則在派付時由我們預扣）繳納中國稅項。若我們被視為中國居民企業，該等稅率可由上述持有人的稅務居民國與中國達成的適用稅務協定而降低，但我們的非中國股東是否能夠在我們被視為中國居民企業的情況下，主張其稅務居民國與中國達成的稅務協定的待遇存在不確定性。該等稅項可能導致閣下對我們股份的[編纂]回報減少。

---

## 風險因素

---

海外監管機構可能難以在中國境內進行調查或取證。

在中國境外司法權區常見的股東申訴或監管調查難以在中國從法律或實踐層面執行。例如，在中國為境外發起的監管調查或訴訟提供所需資料存在重大的法律及其他障礙。儘管中國當局可能與其他國家或地區的證券監管機構建立監管合作機制，開展跨境監督與管理，但由於缺少可行的相互合作機制，與中國境外司法權區證券監管機構的合作未必有效。此外，根據2020年3月生效的《中華人民共和國證券法》第177條，海外證券監管機構不得於中國境內直接進行調查或取證活動，且未經國務院證券監督管理機構和國務院有關主管部門同意，任何單位和個人不得擅自向境外提供與證券業務有關的文件或材料。儘管第177條的詳細詮釋或實施規則尚未頒佈，但海外證券監管機構無法在中國境內直接進行調查或取證活動及資料提供的潛在障礙，可能會進一步增加閣下保障自身權益的難度。有關[編纂]我們（作為一家英屬維爾京群島公司）的相關風險，請參閱「一與[編纂]有關的風險－閣下可能會在保護自身權益上面臨困難，且通過香港法院保護自身權利的能力可能有限，因為我們是一家根據英屬維爾京群島法律註冊成立的公司」。

中國的併購規定及某些其他中國法規為外國投資者收購中國公司制定更為複雜的程序，這可能加大我們在中國通過收購實現增長的難度。

2006年8月8日，包括商務部及其他政府部門在內的六個中國監管機構聯合頒佈《關於外國投資者併購境內企業的規定》，該規定自2006年9月8日起生效，並於2009年6月22日進行修訂（「併購規定」）。併購規定以及近期頒佈的有關併購的其他法規及規則增設的額外程序及要求，可能導致外國投資者的併購活動耗費更長時間及更為複雜。例如，併購規定要求，在下列情況下，中國境內企業的控制權發生任何變更，導致外國投資者取得其控制權的交易，須提前向商務部申報：涉及任何重點行業；存在影響或可能影響國家經濟安全因素；或導致擁有馳名商標或中華老字號的境內企業實際控制權轉移。此外，全國人大常委會頒佈、於2008年8月生效的《中華人民共和國反壟斷法》以及於2008年8月3日生效及於2018年9月18日修訂的《國務院關於經營者集中申報標準的規定》要求被視為集中的交易，若參與集中者達到指定營業額標準（即在

---

## 風險因素

---

上一財政年度，(a)參與交易的所有經營者在全球範圍內的營業額合計超過人民幣100億元，並且其中至少兩個經營者在中國境內的營業額均超過人民幣4億元；或(b)參與集中的所有經營者在中國境內的營業額合計超過人民幣20億元，並且其中至少兩個經營者在中國境內的營業額均超過人民幣4億元)則須事先向反壟斷執法機關報批方可實施。於2020年12月14日，國家市場監管總局公佈三例對於收購方未能就其過往收購依法向主管部門集中申報作出的行政處罰。

此外，於2011年，國務院辦公廳頒佈《國務院辦公廳關於建立外國投資者併購境內企業安全審查制度的通知》(簡稱6號文)，正式建立外國投資者併購境內企業的安全審查制度。此外，商務部刊發《商務部實施外國投資者併購境內企業安全審查制度的規定》(於2011年9月生效)，以實施6號文。根據6號文，外國投資者併購關係「國防安全」的企業，以及併購關係「國家安全」的企業，且可能獲得企業「實際控制權」的併購活動，須進行安全審查。根據商務部的上述法規，商務部在決定某項併購是否須進行安全審查時，將著眼於交易的實質內容及實際影響。若商務部認定某項併購須進行安全審查，則將提交根據6號文設立、由國務院領導並由國家發改委及商務部牽頭的聯席會議開展安全審查。該等法規禁止外國投資者通過以信託、間接投資、租賃、貸款、透過合同安排控制、境外交易等方式設計交易結構來規避安全審查。並無明確的條文或官方解釋闡明從事食品及飲料業務之公司的併購需要進行安全審查，且並無規定要求安全審查通知頒佈前已完成的收購活動須經商務部審查。

於2020年12月19日，國家發改委及商務部聯合頒佈《外商投資安全審查辦法》(自2021年1月18日起生效)，制定了有關外商投資安全審查機制的規定，其中包括適用審查的投資類型、審查範圍及程序等。國家發改委轄下將設立外商投資安全審查工作機制辦公室(「工作機制辦公室」)，連同商務部一起領導審查工作。外國投資者或中國境內相關當事人在投資軍事工業和軍事工業設施等涉及國防安全的領域、投資軍事設施和軍事設施周邊地區以及重要農產品、重要能源資源、重要裝備製造、重要基礎設

## 風險因素

施、重要運輸服務、重要文化產品與服務、重要信息技術和互聯網產品與服務、重要金融服務、關鍵技術以及涉及國家安全的其他重要領域，並取得目標企業的控制權之前須向工作機制辦公室進行安全審查申報。請參閱「法規－中國法律及法規概覽－有關公司及外商投資的法律及法規」。

未來，我們可能通過收購補充性業務來發展業務。遵循上述法規及其他相關規則的要求完成相關交易可能耗時長久，且任何所需的審批程序（包括取得商務部或其地方分支機構的批准）可能延緩或限制我們完成該等交易的能力。我們無法確定我們的業務是否被認定為關係國防安全或國家安全的行業。然而，商務部或其他政府機關日後可能頒佈解釋，認定我們業務所處的行業須進行安全審查，在此情況下，我們未來在中國的收購（包括通過與目標實體訂立合同控制安排進行的收購）可能受到嚴格審查甚至禁止。

由於中國政府部門頒佈有關海外上市的新法律法規，我們可能須遵守其他監管規定。

於2021年7月6日，中共中央辦公廳、國務院辦公廳頒佈《關於依法從嚴打擊證券違法活動的意見》（「《7月6日意見》」），要求加強對中概股公司的監管，修改關於監管該等公司境外募集股份及上市的規定，明確境內行業主管和監管部門職責。

為響應及體現《7月6日意見》，中國證監會於2023年2月17日發佈《境內企業境外發行證券和上市備案管理試行辦法》（「《試行辦法》」）及其實施指引。《試行辦法》（自2023年3月31日起施行）主要規定符合備案規定的活動範圍、備案主體及備案程序。符合備案及申報規定的活動範圍包括申請在境外市場進行首次公開發售及在境外市場上市後進行證券發行。「間接境外發行上市」的備案主體指同時符合下列情形的發行人：(i)境內企業最近一個會計年度的總資產、淨資產、營業收入或利潤，佔發行人同期經審核綜合財務報表相關數據的比例超過50%；及(ii)負責業務經營管理的高級管理人員多數為中國公民或經常居住地位於境內，業務經營活動的主要場所位於境內或主要在境內開展。鑒於(i)截至2022年12月31日止年度的經審核綜合財務報表所示，我們的國內經營實體產生的收益佔我們總收益的100%；(ii)我們的高級管理人員多數為中國公



---

## 風險因素

---

民；及(iii)我們的業務活動主要在境內開展，因此我們屬於「境內企業」的範圍，及[編纂]屬於間接境外[編纂][編纂]的範圍。因此，我們受到《試行辦法》中所規定的備案義務的約束。

據中國證監會在發佈《試行辦法》的新聞發佈會上介紹，《試行辦法》施行之日（2023年3月31日）前，對間接境外發行上市申請已獲境外監管機構或者境外證券交易所同意（如香港市場已通過聆訊、美國市場已宣佈相關登記聲明生效等）的境內企業，給予6個月過渡期。給予6個月過渡期的境內企業在境外上市前無需向中國證監會備案，惟須在2023年9月30日前完成境外發行上市。我們無法保證6個月的過渡期適用於我們，或我們將在2023年9月30日之前完成[編纂]；否則，我們須在[編纂]前完成《試行辦法》中規定的備案程序。未能完成或延遲完成本次[編纂]或未來籌資活動的有關備案程序，均將使我們面臨中國證監會或其他中國監管機關的制裁。該等監管機關可能會對我們在中國的運營處以罰款和處罰，限制我們在中國境外派付股息的能力，限制我們在中國的運營優勢，推遲或限制將本次[編纂]或未來籌資活動的[編纂]匯入中國，或採取可能對我們的業務、財務狀況、經營業績和前景以及我們股份的[編纂]產生重大不利影響的其他行動。

此外，倘中國證監會或其他監管機關日後頒佈新的規則或解釋，要求我們獲得彼等批准或完成本次[編纂]或未來籌資活動所需的備案或其他監管程序，倘已就獲取有關豁免設定程序，概不保證我們能夠獲得對有關批准要求的豁免。有關此類批准、備案或其他要求的任何不確定性或負面宣傳均可能對我們的業務、前景、財務狀況、聲譽及股份的[編纂]產生重大不利影響。

中國證監會或其他中國監管機關亦可能採取行動，要求我們或建議我們在結算和交付所[編纂]的股份之前停止本次[編纂]或未來籌資活動。因此，倘閣下在結算和交付之前參與市場交易或其他活動並期待能完成結算和交付，閣下須承擔結算和交付可能不會發生的風險。



---

## 風險因素

---

中國稅務機關加強對境外間接轉讓境內權益事項的審查，可能會對我們的業務、收購或重組策略產生不利影響。

根據國家稅務總局於2015年2月3日頒佈的《國家稅務總局關於非居民企業間接轉讓財產企業所得稅若干問題的公告》(「7號文」)以及2017年10月17日發佈並於2017年12月1日生效的《國家稅務總局關於非居民企業所得稅源泉扣繳有關問題的公告》(「37號文」)，中國非居民企業通過實施不具有合理商業目的的安排，間接轉讓中國居民企業股權等財產，應按照企業所得稅法重新定性該間接轉讓交易，確認為直接轉讓中國居民企業股權等財產，間接轉讓股權所得按照7號文規定應繳納企業所得稅的，依照有關法律規定或者合同約定對股權轉讓方直接負有支付相關款項義務的單位或者個人為扣繳義務人；間接轉讓中國應稅財產的交易雙方和籌劃方，以及被間接轉讓股權的中國居民企業，應按照主管稅務機關要求提供相關申報資料。稅務機關或會認為7號文及37號文適用於我們日後的境外重組交易或境外附屬公司的股份銷售。此外，我們、我們的非居民企業及中國附屬公司或須投入必要的時間、精力及相關資源以符合7號文及37號文的規定，或確定我們及我們的非居民企業毋須就我們日後進行重組或出售境外附屬公司的股份繳納7號文項下的稅項，因而可能對我們的財務狀況及經營業績造成不利影響。

與中國居民境外投資活動相關的中國法規可能限制我們的中國附屬公司增加註冊資本或向我們分派利潤的能力，或導致我們根據中國法律承擔法律責任及處罰。

國家外匯管理局於2014年7月頒佈《國家外匯管理局關於境內居民通過特殊目的公司境外投融資及返程投資外匯管理有關問題的通知》(「《國家外匯管理局37號文》」)，規定中國居民或實體須就設立或控制以境外投融資為目的而成立的境外實體，在國家外匯管理局或其地方分支機構辦理登記手續。此外，該等中國居民或實體須在境外特殊目的公司發生有關基本信息變更(包括該等中國公民或居民、名稱及經營期限)、增資、減資、股權轉讓或交換、合併或分立的重要事項時，在國家外匯管理局

---

## 風險因素

---

變更登記手續。根據國家外匯管理局於2015年2月刊發、於2019年12月修訂的《國家外匯管理局關於進一步簡化和改進直接投資外匯管理政策的通知》(國家外匯管理局13號文)，地方銀行自2015年6月起負責審查及處理境外直接投資的外匯登記事宜，包括《國家外匯管理局37號文》規定的初始外匯登記及變更登記。

倘我們的中國居民或實體股東未在國家外匯管理局地方分支機構或當地銀行辦理登記，我們的中國附屬公司可能被禁止向我們分派利潤以及減資、股份轉讓或清算所得款項，而我們向中國附屬公司額外出資的能力可能受到限制。此外，未能遵循國家外匯管理局的上述登記規定可能導致我們承擔規避適用外匯限制的中國法律責任。

我們未必能隨時完全知悉或獲悉須辦理或變更登記手續的所有股東或實益擁有人的身份，我們無法強迫實益擁有人遵循國家外匯管理局的登記要求。因此，我們無法向閣下保證，我們的所有中國居民或實體股東或實益擁有人已遵循國家外匯管理局法規，並將於日後辦理或取得國家外匯管理局法規所要求的適用登記或批文。該等股東或實益擁有人未能遵循國家外匯管理局法規，或我們未能辦理中國附屬公司的外匯變更登記手續，則可能導致我們遭受罰金或法律制裁、限制我們的境外或跨境投資活動、限制我們的附屬公司作出分派或支付股息的能力或影響我們的所有權架構，進而可能對我們的業務及前景產生不利影響。

任何未能遵守有關員工股權激勵計劃的規定的行為，均可能使中國計劃參與者或我們受到罰款和其他法律或行政處罰。

於2012年2月，國家外匯管理局發佈《關於境內個人參與境外上市公司股權激勵計劃管理有關問題的通知》(「**國家外匯管理局7號文**」)，以取代國家外匯管理局於2007年3月及2008年1月頒佈的先前規定。根據國家外匯管理局7號文以及其他相關規定及法規，參與境外公眾上市公司股權激勵計劃的中國居民須向國家外匯管理局或其地方分局進行登記並辦理若干其他手續。身為中國居民的股權激勵計劃參與者須保有一名合資格的中國代理(可為該境外公眾上市公司的中國附屬公司或該中國附屬公司選定的其他合資格機構)，以就股權激勵計劃代表其參與者辦理國家外匯管理局登記及其他手續。參與者亦須保有一家境外委託機構，以處理有關其購股權行使、相關股票買賣或權益及資金劃轉等事宜。此外，倘股權激勵計劃、中國代理或境外委託機構發生任何

## 風險因素

重大變動或出現其他重大變更，中國代理須就股權激勵計劃向國家外匯管理局辦理登記變更。另外，國家外匯管理局37號文規定，參與境外非公眾上市特殊目的公司股權激勵計劃的中國居民於其行使購股權前可向國家外匯管理局或其地方分局登記。我們以及我們已獲授購股權及限制性股份的中國僱員於[編纂]完成後將須遵守該等法規。倘我們的中國購股權持有人或受限制股東未能向國家外匯管理局辦理登記，則該等中國居民可能面臨最高人民幣300,000元（如為實體）及最高人民幣50,000元（如為個人）的罰款及法律制裁，亦可能限制我們向中國附屬公司注入額外資本的能力，並限制中國附屬公司向我們分派股息的能力，或以其他方式對我們的業務產生重大不利影響。

國家稅務總局亦已頒佈有關僱員股份獎勵的相關規則及法規。根據該等規則及法規，我們在中國工作的僱員將須因行使購股權或授出限制性股份而繳納中國個人所得稅。我們中國附屬公司有義務就已授出的購股權或限制性股份向相關稅務機關提交文件，並因行使購股權或授出限制性股份為其僱員預扣個人所得稅。倘我們僱員未能根據相關規則及法規繳納或我們未能預扣其個人所得稅，則我們可能面臨政府主管部門施加的制裁。

**匯率波動可能對我們的經營業績及閣下的[編纂]價值產生重大不利影響。**

人民幣按照中國人民銀行設定的匯率兌換為包括港元及美元在內的外幣。難以預測市場力量或政府的政策日後會如何影響人民幣與港元、美元或其他貨幣之間的匯率。人民幣兌換為港元、美元及其他貨幣的價值受中國政治經濟狀況變化以及中國的外匯政策等因素影響。我們無法向閣下保證日後人民幣兌港元及美元不會大幅升值或貶值。人民幣的任何大幅升值或貶值可能對我們的收益、盈利及財務狀況，以及股份及派付任何的股息的價值產生重大不利影響。例如，若我們需要將獲得的港元及美元資金兌換為人民幣以支付經營開支，人民幣兌港元及美元升值可能對我們可獲得的兌換所得人民幣金額產生不利影響。相反，人民幣兌港元及美元大幅貶值，或會大幅削減我們可獲得的等值港元或美元金額的盈利，繼而可能對我們的[編纂]造成不利影響。

中國境內可供選擇用來降低匯率波動風險的對沖選擇極為有限。截至本文件日期，我們尚未訂立任何對沖交易來降低所面臨的匯兌風險。儘管日後我們可能決定訂立對沖交易，但對沖的可用性及有效性可能有限，且我們可能無法有效對沖所面臨的

---

## 風險因素

---

風險，或根本無法有效對沖所面臨的風險。此外，匯兌虧損可能因中國的外匯管制法規限制我們將人民幣兌換為外幣的能力而加劇。因此，匯率波動可能對閣下的[編纂]產生重大不利影響。

於往績記錄期間，我們絕大部分收益及開支以人民幣列值，而[編纂][編纂]淨額將以港元列值。人民幣與港元之間的匯率波動將會影響以人民幣計值的[編纂][編纂]淨額的相對購買力。匯率波動亦可能導致我們產生外匯虧損並影響附屬公司發行的任何股息相對值。此外，人民幣相對於港元或美元價值升值或貶值將會影響以港元或美元計值的財務業績而並無影響業務或經營業績的任何相關變動。於往績記錄期間，我們於2020年、2021年及2022年分別錄得匯兌虧損人民幣12.4百萬元、虧損人民幣2.0百萬元及虧損人民幣47.5百萬元，於綜合全面收入表中列作其他全面收入／(虧損)，這主要是由於將境外母公司及附屬公司的財務報表換算為境內附屬公司的呈列貨幣(即人民幣)所致。

政府對貨幣兌換的管制可能限制我們有效利用收益的能力，並可能影響閣下的[編纂]價值。

中國政府對將人民幣兌換為外幣以及若干將貨幣匯出境外的情況實施管制。我們以人民幣收取絕大部分收益。根據我們現行的企業架構，我們的英屬維爾京群島控股公司主要依賴我們的中國附屬公司支付的股息來滿足可能存在的現金及融資需求。根據中國現行外匯法規，在遵循若干程序性要求的前提下，經常項目(包括分派利潤、支付利息以及貿易和服務相關外匯交易)可以外幣支付，而無須事先取得國家外匯管理局批准。具體而言，根據現行外匯限制，無需經國家外匯管理局事先批准，我們的中國附屬公司在中國境內的經營所得現金可用於向本公司支付股息。然而，將人民幣兌換為外幣並匯往中國境外來支付資本開支(例如償還外幣貸款)，須獲得主管政府部門批准或在主管政府部門辦理登記手續。因此，我們將中國附屬公司的經營所得現金用於償還他們各自欠付中國境外實體的以人民幣以外貨幣計值的債務，或在中國境外撥付以人民幣以外貨幣計值的其他資本開支，須取得國家外匯管理局批准或在國家外匯管理局辦理登記手續。

鑒於人民幣貶值導致中國於2016年遭受大規模資本外流，中國政府已實施限制性更強的外匯政策並加強對包括境外直接投資在內的重大資本流出活動的審查。國家外匯管理局已出台更多限制及重要審查程序來監管資本項目下的跨境交易。若任何受該

---

## 風險因素

---

等政策監管的股東未能遵循或未及時遵循適用的境外直接投資備案或審批要求，則可能遭受中國相關部門的處罰。中國政府日後可能視情況進一步限制將外幣用於經常項目交易。若外匯管制體系令我們無法取得充足外幣來滿足外幣需要，我們可能無法以外幣向股東支付股息。

**中國境內通脹或緊縮可能對我們的財務狀況及增長構成負面影響。**

於若干期間中國經濟增長的同時伴隨着高通脹且中國政府已不時推行多種控制通脹的政策。例如，中國政府在若干領域推出多種避免中國經濟過熱的措施，包括提高中國商業銀行利率及資本儲備門檻。自2008年出現全球經濟危機以來，中國政府推行刺激措施的效果及此後整體經濟持續增長已導致持續的通脹壓力。若該等通脹壓力持續而中國政府的措施並無減輕該等通脹壓力，我們的原材料及耗材成本將可能增加，而財務狀況則可能受到重大影響，此乃由於無法保證我們能夠將任何成本增幅轉至我們的客戶。中國政府採用的控制通脹措施亦可能減慢中國境內的經濟活動、減少對我們產品及服務的需求以及降低我們的收益增長，彼等均會對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。另一方面，我們的業務可能會受到通貨緊縮的壓力。倘我們的競爭對手降低其價格，導致一般價格水平的下降，則可能對我們的銷售額增長、經營利潤率及盈利產生負面影響。因此，我們的業務、財務狀況及經營業績可能受到重大不利影響。

[編纂]

---

## 風險因素

---

[編纂]



---

## 風險因素

---

[編纂]

---

## 風險因素

---

[編纂]

---

## 風險因素

---

[編纂]

---

## 風險因素

---

[編纂]

---

## 豁免及除外情況

---

為籌備[編纂]，我們已尋求豁免嚴格遵守上市規則相關條文及豁免遵守《公司(清盤及雜項條文)條例》。

### 管理層常駐香港

根據上市規則第8.12條，發行人須有足夠的管理層人員留駐香港。此一般是指至少須有兩名執行董事常居於香港。就符合上市規則第8.12條規定而言，我們並未有足夠的管理層人員留駐香港。

本集團的管理總部、高級管理層、業務運營及資產主要位於香港境外，即中國內地。董事認為，委任常居於香港的執行董事不會對本集團有利或適當，因此不符合本公司或股東的整體最佳利益。

因此，我們已向聯交所申請且聯交所已批准我們豁免嚴格遵守上市規則第8.12條。為確保與聯交所的有效溝通，我們將作出以下安排：

- (a) 根據上市規則第3.05條，本公司已委任並將繼續維持兩名授權代表時刻作為與聯交所的主要溝通渠道。我們的授權代表均可隨時通過電話、傳真及／或電郵方式與聯交所保持聯絡，以即時處理聯交所的查詢。我們的兩名授權代表均已獲授權代表我們與聯交所進行溝通。目前，我們的兩名授權代表為我們的執行董事兼首席執行官王怡女士及我們的聯席公司秘書何詠雅女士；
- (b) 根據上市規則第3.20條，各董事已向聯交所及授權代表提供其聯絡資料。此舉將確保聯交所及授權代表擁有在需要時隨時立即聯絡全體董事的方式；
- (c) 我們將確保所有並非常居於香港的董事均持有或可申請有效的訪港旅遊證件，並可於合理時間內與聯交所會面；
- (d) 我們已根據上市規則第3A.19條留用新百利融資有限公司為我們提供合規顧問服務(「合規顧問」)，作為與聯交所溝通的額外渠道。合規顧問將就持續遵守上市規則向本公司提供專業建議。我們將確保合規顧問可及時聯絡本

---

## 豁免及除外情況

---

公司授權代表及董事，以取得合規顧問就履行合規顧問職責可能需要或可能合理要求的有關資料及協助。若本公司就遵守上市規則第3A.23條向合規顧問諮詢，合規顧問亦將向本公司提供建議；及

- (e) 聯交所與董事之間的會議可透過授權代表或合規顧問安排，或於合理時間內直接與董事會面。倘授權代表及／或合規顧問有任何變動，本公司將會根據上市規則在切實可行情況下盡快通知聯交所。

### 聯席公司秘書

根據上市規則第3.28條及第8.17條，公司秘書須為聯交所認為在學術或專業資格或有關經驗方面足以履行公司秘書職責的人士。

根據上市規則第3.28條附註1，聯交所接納下列各項為認可學術或專業資格：

- (a) 香港特許秘書公會會員；
- (b) 香港法例第159章《法律執業者條例》所界定的律師或大律師；及
- (c) 香港法例第50章《專業會計師條例》所界定的執業會計師。

根據上市規則第3.28條附註2，評估是否具備「有關經驗」時，聯交所會考慮下列各項：

- (a) 該名人士任職於發行人及其他發行人的年期及其所擔當的角色；
- (b) 該名人士對上市規則以及其他相關法例及規則（包括《證券及期貨條例》、《公司條例》、《公司（清盤及雜項條文）條例》及《收購守則》）的熟悉程度；
- (c) 除上市規則第3.29條最低要求外，該名人士是否曾經及／或將會參加相關培訓；及
- (d) 該名人士於其他司法管轄區的專業資格。



---

## 豁免及除外情況

---

本公司已分別於2022年3月26日及2022年11月11日委任吳婷女士（我們的首席財務官）及何詠雅女士為本公司聯席公司秘書。有關其履歷，請參閱「董事及高級管理層－聯席公司秘書」一節。

何女士為香港公司治理公會的資深會員。因此，何女士滿足上市規則第3.28條附註1的資格規定且符合上市規則第8.17條。

因此，儘管吳女士並無上市規則第3.28條所規定的公司秘書正式資格，我們已向聯交所申請且聯交所已授出豁免，豁免我們嚴格遵守上市規則第3.28條及第8.17條的規定，故吳女士可獲委任為本公司聯席公司秘書。

獲授的豁免自[編纂]起為期三年，惟條件為：(i)何女士獲委任為聯席公司秘書，協助吳女士履行其公司秘書職責以及積累上市規則第3.28條下的有關經驗；倘於該三年期間，何女士不再向吳女士（作為聯席公司秘書）提供協助，則將立即撤銷該豁免；及(ii)若本公司嚴重違反上市規則，則將立即撤銷該豁免。此外，吳女士將遵守上市規則第3.29條的年度職業培訓規定，並於[編纂]起三年期間內增進其對上市規則的了解。本公司將進一步確保吳女士可獲得有關培訓及支持，從而增進其對上市規則及聯交所上市發行人的公司秘書職責的了解。於三年期結束前，本公司將進一步評估吳女士的資質與經驗以及對何女士持續支持的需要。我們將聯繫聯交所以便其評估吳女士在何女士前三年的協助下，是否具備了上市規則第3.28條附註2規定的履行公司秘書職責的必要技能及有關經驗，從而無需進一步豁免。

### 關連交易

我們已訂立若干交易，該等交易於[編纂]完成後根據上市規則將構成本公司的持續關連交易。我們已向聯交所申請，而聯交所已批准就該等持續關連交易豁免嚴格遵守上市規則第14A章所載的公佈、通函及獨立股東批准規定。有關進一步詳情請參閱「關連交易」。

---

## 有關本文件及[編纂]的資料

---

[編纂]

---

## 有關本文件及[編纂]的資料

---

[編纂]

---

## 有關本文件及[編纂]的資料

---

[編纂]

---

## 有關本文件及[編纂]的資料

---

### [編纂]

#### 匯率換算

僅為方便閣下，本文件載有以人民幣、港元及美元計值的若干款項之間的換算。本公司對以人民幣計值的金額是否可按所示匯率兌換為另一種貨幣或是否根本無法兌換概不發表任何聲明。

除另有說明外，(i)港元兌人民幣按1.1592港元兌人民幣1.00元換算，(ii)港元兌美元按7.8366港元兌1.00美元換算，及(iii)人民幣兌美元按人民幣6.7604元兌1.00美元換算。

#### 語言

本文件英文版本如與其中文譯本有任何歧義，除另有說明外，概以本文件英文版本為準。然而，並無正式英文名稱的任何法律、政府機關、機構、自然人或其他實體的英文名稱均非正式翻譯，載入僅供參考。如有任何不一致，概以原始語言為準。

#### 約整

本文件所載若干金額和百分比數字經過約整或四捨五入到小數點後幾位數。因此，若干表格內所載總額未必是其前述數字的算術加總。本文件內任何表格或圖表所列總額與各數值總和間的差額乃因約整所致。

---

## 董事及參與[編纂]的各方

---

### 董事

姓名	地址	國籍
----	----	----

### 執行董事

王怡	中國 上海 閘北區柳營路 515弄2號801室	中國
----	----------------------------------	----

### 非執行董事

Frank Paul Krasovec	98 San Jacinto Blvd., FSR 2701 Austin, TX 78701 U.S.	美國
---------------------	--	----

James Leslie Marshall	70 Cove Drive 098097 Singapore	英國
-----------------------	-----------------------------------	----

Zohar Ziv	2121 Garden Street Santa Barbara, CA 93105 U.S.	美國
-----------	---	----

Matthew James Ridgwell	12 Ridley Park 248487 Singapore	英國
------------------------	------------------------------------	----

Joseph Hugh Jordan	769 Heather Way Ann Arbor, MI 48104 U.S.	美國
--------------------	--	----

### 獨立非執行董事

David Brian Barr	3535 Roswell Rd, Ste 52 Marietta, GA 30062 U.S.	美國
------------------	---	----

施振康	中國 上海 順昌路168弄 翠湖天地御苑 5棟2901室	加拿大
-----	--	-----

王勵弘	香港 大潭水塘道88號 陽明山莊凌雲閣6座 18樓1845室	中國(香港)
-----	---	--------

有關更多詳情，請參閱「董事及高級管理層」。



---

## 董事及參與[編纂]的各方

---

### 參與[編纂]各方

#### 獨家保薦人及[編纂]

#### **Merrill Lynch (Asia Pacific) Limited**

香港

中環

皇后大道中2號

長江集團中心55樓

#### 財務顧問

#### **Ampere Partners Limited**

香港

中環

干諾道中88號

南豐大廈1609-13室

[編纂]

---

## 董事及參與[編纂]的各方

---

### 本公司法律顧問

*香港及美國法律*

**世達國際律師事務所**

香港中環

皇后大道中15號

置地廣場

公爵大廈42樓

*中國法律*

**北京市君合律師事務所**

中國

北京

建國門北大街8號

華潤大廈20層

*英屬維爾京群島法律*

**邁普達律師事務所(香港)有限法律責任合夥**

香港

灣仔

港灣道18號

中環廣場26樓

### 獨家保薦人及[編纂]法律顧問

*香港及美國法律*

**富而德律師事務所**

香港

鰂魚涌

太古坊港島東中心55樓

*中國法律*

**競天公誠律師事務所**

中國北京

建國路77號

華貿中心

3號寫字樓34樓

---

## 董事及參與[編纂]的各方

---

申報會計師及獨立核數師

羅兵咸永道會計師事務所

執業會計師

註冊公眾利益實體核數師

香港

中環

太子大廈22樓

行業顧問

弗若斯特沙利文(北京)諮詢有限公司

上海分公司

中國

上海市

靜安區南京西路1717號

會德豐國際廣場2504室

郵編200040

[編纂]

---

## 公司資料

---

中國總部及主要營業地點	中國 上海 漕寶路33號 A棟8層，郵編200235
香港主要營業地點	香港 灣仔 皇后大道東183號 合和中心46樓
註冊辦事處	Kingston Chambers PO Box 173 Road Town Tortola British Virgin Islands
公司網站	<a href="http://www.dpcdash.com">www.dpcdash.com</a> (該網站所載資料概不構成本文件的一部分)
聯席公司秘書	吳婷 中國 上海 漕寶路33號 A棟8層，郵編200235  何詠雅 (FCG HKFCG (PE)) 香港 灣仔 皇后大道東183號 合和中心46樓
授權代表	王怡 中國 上海 漕寶路33號 A座8層  何詠雅 香港 灣仔 皇后大道東183號 合和中心46樓

---

## 公司資料

---

### 審核及風險委員會

王勵弘 (主席)  
David Brian Barr  
施振康  
Zohar Ziv  
Matthew James Ridgwell

### 薪酬委員會

David Brian Barr (主席)  
王勵弘  
施振康  
Matthew James Ridgwell  
Joseph Hugh Jordan

### 提名委員會

Frank Paul Krasovec (主席)  
David Brian Barr  
王勵弘  
施振康  
Matthew James Ridgwell

### 財務委員會

Zohar Ziv (主席)  
Matthew James Ridgwell  
Joseph Hugh Jordan

### [編纂]

### 合規顧問

新百利融資有限公司  
香港  
皇后大道中29號  
華人行20樓

### 主要往來銀行

中國工商銀行(上海市麗園路支行)  
中國  
上海  
黃浦區  
麗園路928號

## 行業概覽

本節所載資料及統計數據以及本文件其他章節所載若干資料及統計數據摘自弗若斯特沙利文報告(由受我們委託的弗若斯特沙利文編製)及來自不同政府官方刊物及其他公開可得刊物。我們委聘弗若斯特沙利文就[編纂]編製獨立行業報告弗若斯特沙利文報告。我們、獨家保薦人、[編纂]、[編纂]、[編纂]、[編纂]、[編纂]、彼等各自的任何董事及顧問或參與[編纂]的任何其他人士或各方並無獨立核實政府官方資料來源，亦無對其準確性發表任何聲明。

### 中國餐飲業

中國餐飲業指為消費者提供預製食品及餐飲場所的商業活動。中國餐飲業收益規模從2016年的人民幣35,799億元增長至2019年的人民幣46,721億元，複合年增長率為9.3%。受COVID-19疫情影響，於2020年中國餐飲業規模減少至人民幣39,527億元，但在2022年恢復至人民幣43,941億元。預計中國餐飲業將保持快速穩定增長，於2027年達到人民幣76,586億元，2022年至2027年複合年增長率為11.8%。中國餐飲業增長主要受可支配收入提高、城市化水平提升、外出就餐及外送滲透率提高以及食品安全改善及監管環境良好所推動。

### 中國餐飲業的主要特點

中國餐飲業可按菜式、就餐方式及經營模式進一步細分。下文分別詳述相關各項子類別。

### 西餐為快速發展的細分市場

就菜式而言，中國餐飲業包括三個細分市場，即(i)中餐、(ii)西餐及(iii)其他菜式。於2022年，中餐是中國餐飲市場最大的品類，佔中國餐飲市場總量的77.7%，其次是西餐，佔比為16.0%，而其他菜式佔比為6.3%。中餐廳及西餐廳人均消費一般分別介乎人民幣15元至人民幣150元及人民幣30元至人民幣200元。

西餐及其他菜式過往比中餐發展更快。於2016年至2019年，西餐細分市場規模以11.7%的複合年增長率增長，超過了中餐同期8.5%的複合年增長率。於2020年，受COVID-19疫情影響，西餐細分市場規模有所縮減，但受消費者尋求消費升級以及消費者對西式食品接受程度不斷提高所推動，預計市場規模將會恢復，及於2022年至2027年以13.2%的複合年增長率增長。



## 行業概覽

### 外送業務正在迅猛增長

中國外送行業規模發展迅速，從2016年的人民幣2,313億元增長至2019年的人民幣5,968億元，複合年增長率為37.2%。於2020年及2021年，儘管中國餐飲市場整體於2020年有所收縮，但中國外送行業仍持續增長，達人民幣7,154億元及人民幣9,705億元。在中國整個餐飲行業滲透率方面，外送從2016年的6.5%上升至2022年的27.1%。展望未來，預計外送仍將保持其增長勢頭。2022年至2027年，外送行業規模預計將以14.4%的複合年增長率增長至人民幣23,316億元，屆時外送滲透率預計將達30.4%。

該增長將受到由COVID-19疫情加速的外送滲透率提升、移動互聯網普及率提升以及中國消費者生活節奏提高對便利性的需求不斷增長的推動。若餐廳能夠(i)提供適合外送的菜品，(ii)在堂食與外送之間創造協同效應，(iii)提供快速方便的外送服務，以保持菜品溫度和新鮮度，及(iv)擴大在中國市場的滲透率，預計便可從中受益。

### 預計連鎖餐廳將保持其在西餐市場的份額

就經營模式而言，連鎖餐廳在2022年佔中國整體餐飲業的20.5%。然而，於2022年，連鎖餐廳在西餐細分市場佔據48.5%的份額。與獨立餐廳相比，連鎖餐廳擁有眾多優勢，包括(i)門店網絡頗具規模，可加速提升品牌知名度及增加每家門店的銷量，(ii)整個門店網絡中菜品質量及安全性有保證，這在COVID-19疫情期間尤為重要，(iii)更多資源投入產品及技術開發，從而提升產品及提高技術，(iv)規模更大，從而更好地獲取資本及人才，並提高成本效率。這些優勢預計能夠使連鎖餐廳保持其在西餐市場的份額。

### 中國餐飲業的市場驅動因素

中國餐飲業的主要市場驅動因素包括：

- *可支配收入增加及城市化水平提高*。在過去幾年，由於城鎮居民尋求改善生活方式，用於外出就餐的支出強勁增長。可支配收入增加及城市化水平提高進一步促進該趨勢。
- *外送和外出就餐日益普及*。消費者越來越喜歡訂購外送、外帶或外出就餐，而不是在家做飯。中國外送、外帶及外出就餐的滲透率（即在外就餐的百分比），從2016年的23.0%增至2019年的23.8%，而於2020年因COVID-19疫情的不利影響而跌至20.0%，但預計2027年將快速增長至26.1%。年輕消費者普遍不喜歡在家做飯、單身家庭增加、家庭支出持續增長、城市化水平提高以及外送服務強勁增長等因素，均將帶動這一趨勢。未來，擅長外送並為消費者提供與眾不同的外送體驗的餐廳預期將從該趨勢獲益。

## 行業概覽

- **連鎖餐廳預計將受益於對食品安全的日益關注。**中國大型連鎖餐廳擁有更完善的食品安全管理體系和供應鏈，能夠確保所供應食品質量始終如一。此外，中國政府出台一系列政策法規，促進餐飲業的規範發展。在該注重食品安全的監管環境下，往往規模更大、食品安全和質量標準更高的連鎖餐廳預計將比獨立餐廳表現更好。

### COVID-19疫情對中國餐飲業的影響

COVID-19疫情對中國餐飲業產生了重大影響。於2020年，COVID-19疫情導致了中國各地的隔離檢疫、旅行限制、社交或公眾聚集限制，以及臨時關閉商業場所及設施。在這種情況下，中國餐飲市場規模從2019年的人民幣4,672.1百萬元下降至2020年的人民幣3,952.7百萬元。儘管中國餐飲市場整體收縮，但COVID-19疫情加速了外送服務需求的增長。尤其是，因疫情管控而對堂食及日用品購買方式的限制加速了消費者將外送作為日常用餐習慣。因此，能夠提供外送服務的餐廳能夠更好地抵禦COVID-19疫情的不利影響。

### 中國比薩市場

#### 概覽

中國比薩市場是西餐市場的一個細分。中國的比薩餐廳通常供應一系列食品，包括(i)比薩，通常可以按餅皮、尺寸、醬汁及配料進行定製；(ii)主食，例如麵包、三明治、米飯和麵食；(iii)小食，例如炸雞、薯條、烤肉、甜品；及(iv)飲料，例如蘇打水、瓶裝飲料、茶和咖啡。隨著可支配收入日益增加、產品不斷創新、年輕消費者對西餐的接受程度不斷提高，以及低線城市比薩市場的增長，比薩餐廳在過去幾十年裡在中國廣受歡迎，預計未來會越來越受歡迎。

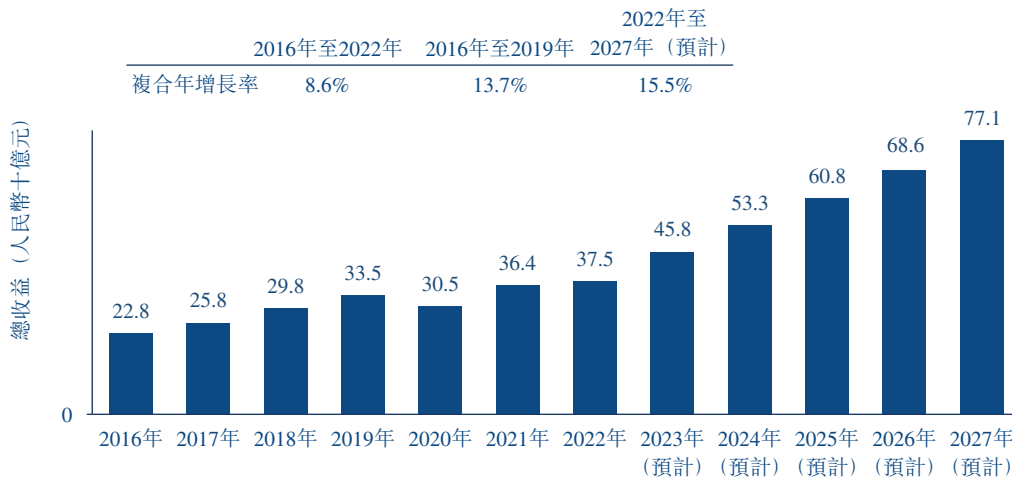
#### 中國比薩市場規模

2016年至2019年，中國比薩市場收入規模從人民幣228億元增長至人民幣335億元，複合年增長率為13.7%。2022年至2027年，中國比薩市場規模預計將以15.5%的複合年增長率增長，2027年將達到人民幣771億元。中國城市化水平提高、中國消費者可支配收入增加以及消費者（尤其是中國年輕一代消費者）對西餐接受程度不斷提高，推動了中國比薩市場的增長。根據弗若斯特沙利文的資料，儘管比薩在中國並非一種新型食品，鑒於滲透率低，中國的比薩市場仍有巨大的潛力。例如，於2022年，一線及新一線城市每百萬人約有25家比薩門店，而二線及三線（或三線以下城市）每百萬人約有15家及7家比薩門店，而同期日本及韓國每百萬人約有29.5家及30.0家門店。近年來，中國比薩市場在2020年COVID-19爆發前錄得顯著增長，2016年至2019年的複合年增長率為13.7%。於2020年，爆發COVID-19已拖累中國的經濟氛圍和公開場所人員聚集及消費相關活動。由於中國政府採取了嚴格的檢疫措施以遏制COVID-19的進一步

## 行業概覽

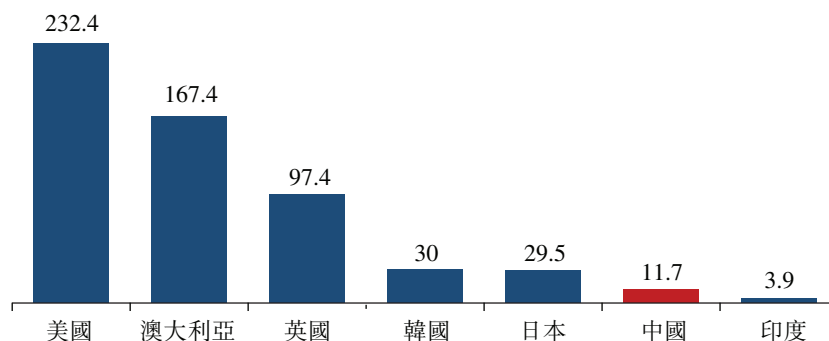
蔓延，中國比薩餐廳市場的收益由2019年的人民幣335億元下降至2020年的人民幣305億元。展望未來，於2022年至2027年，中國比薩餐廳市場的總收益預期將有所增加，複合年增長率為15.5%，與COVID-19疫情爆發前持平。下圖載列2016年至2027年中國比薩市場按收入計的市場規模。

2016年至2027年（預計）中國比薩餐廳市場的市場規模



未來，比薩餐廳在一線及低線城市的滲透率不斷提高、外送的發展以及西餐（包括比薩）的日益普及，將有助於中國比薩市場的持續增長。尤其是，與其他東亞國家（與中國擁有相似的飲食文化）相比，中國比薩市場目前發展相對滯後。根據弗若斯特沙利文的資料，包括中國、日本和韓國在內的東亞國家有著相似的飲食文化，大米和麵條在居民的飲食中扮演著重要的角色。因此，即使中國西方美食餐廳的數量並未達到西方國家的水平，但比薩餐廳（作為西方美食餐廳的一部分）未來有可能獲得持續發展，繼而更接近日本和韓國每百萬人擁有的比薩門店密度。下表比較2022年中國與全球其他國家的每百萬人口比薩門店數量：

2022年每百萬人口比薩門店數量



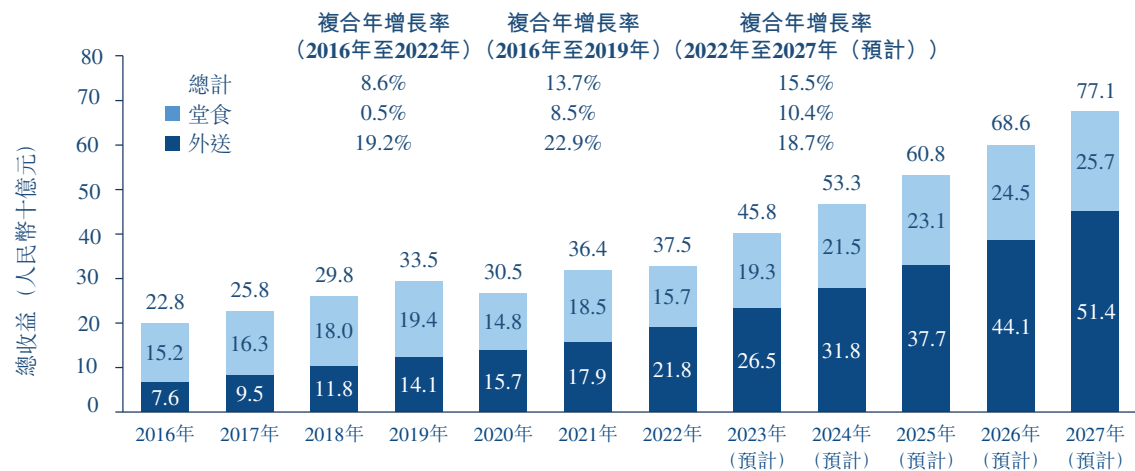
## 行業概覽

### 中國比薩市場的外送超過堂食

在中國比薩市場，外送銷量增長迅速，預計未來五年內在中國比薩市場中佔據大部分收益。2016年至2019年，中國比薩市場的外送細分市場收益規模從人民幣76億元增至人民幣141億元，複合年增長率為22.9%。於2020年，儘管受COVID-19疫情的不利影響，中國比薩市場經歷整體收縮，但比薩外送市場表現出強勁的韌性，規模達人民幣157億元。2022年至2027年，中國比薩市場的外送細分市場規模預計將以18.7%的複合年增長率增長，於2027年將達到人民幣514億元，預期屆時外送細分市場的規模將佔中國比薩市場的66.7%。

中國比薩市場外送快速增長主要得益於比薩非常適合作為外送產品、中國外送平台的發展以及中國移動互聯網用戶數量的增長。下圖載列2016年至2027年中國比薩市場按外送和堂食劃分的收益規模。

2016年至2027年（預計）中國比薩餐廳市場按外送及堂食劃分的市場規模

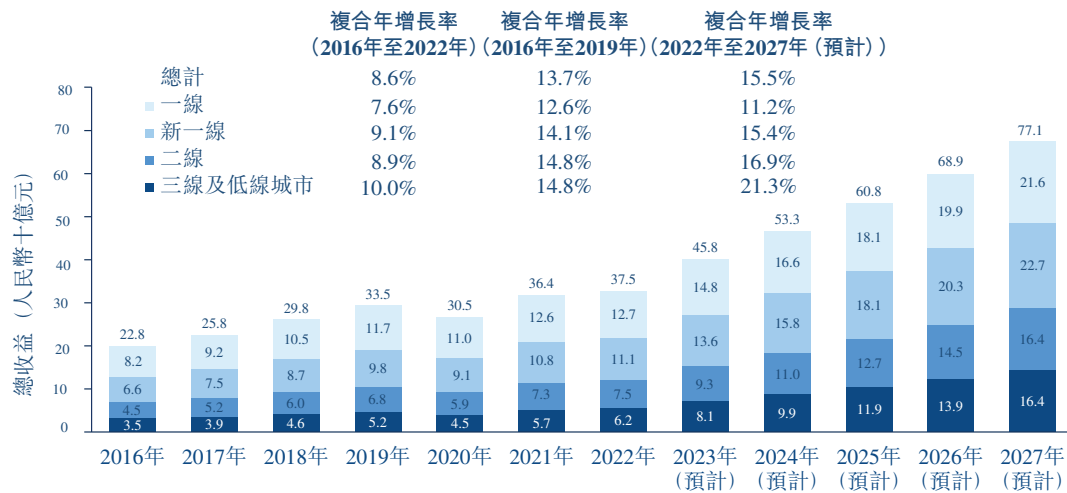


### 中國比薩市場集中在一線和新一線城市，低線城市正在迅速趕上

於2022年，一線和新一線城市創造了中國比薩市場63.5%的收益。未來，中國比薩市場預計仍將集中在一線和新一線城市，預計於2027年將佔中國比薩市場總量的57.5%。不過，2022年至2027年，二線、三線及低線城市預計更具市場潛力，複合年增長率將高於一線和新一線城市。下圖載列2016年至2027年中國比薩市場按城市等級劃分的收益規模。

## 行業概覽

### 2016年至2027年（預計）中國比薩餐廳市場按城市等級劃分的市場規模



### 預期連鎖餐廳將保持其在中國比薩市場的重要份額

中國比薩市場以連鎖餐廳為主導。於2022年，連鎖餐廳佔整個中國比薩市場的90.1%（按市場規模計算）。預計連鎖餐廳繼續在中國比薩市場中佔據主導地位。於2027年時，預期中國比薩市場連鎖餐廳的市場規模將達人民幣718億元，或佔整個中國比薩市場的93.1%。

### 中國比薩市場的競爭格局

#### 整體競爭格局

中國比薩市場高度集中，按2022年收益計算，前五大參與者佔據49.9%的市場份額。於2022年，按收益計算，本公司為中國比薩市場第三大比薩餐廳公司，市場份額為5.3%。在此之前的2017年、2018年、2019年、2020年、2021年及2022年，本公司的市場份額穩步增長，分別為1.6%、2.0%、2.4%、3.6%、4.4%及5.3%。下表載列2022年中國比薩市場整體排名前五的品牌。截至2022年12月31日，在前五大市場參與者中，就菜單中的比薩選項而言，我們於市場提供範圍最廣的比薩餅底及配料。

## 行業概覽

### 2022年按收益計算的中國比薩市場領先企業排名及市場份額

排名	公司	收益 (人民幣十億元)	市場份額 (%)	於中國的 餐廳數量
1	必勝客中國 <sup>(1)</sup>	13.2	35.2%	~2,900
2	尊寶比薩 <sup>(2)</sup>	2.1	5.6%	~2,200
3	本公司	2.0	5.3%	588
4	樂凱撒比薩 <sup>(4)</sup>	0.7	1.9%	~175
5	棒約翰中國 <sup>(3)</sup>	0.7	1.9%	~265
	前五名	18.7	49.9%	
	其他	18.8	50.1%	
	總計	37.5	100.0%	

附註：

- (1) 必勝客中國為於1990年代入駐中國且主要專注於比薩的跨國品牌。
- (2) 尊寶比薩為於1998年成立且主要專注於比薩的國內品牌。
- (3) 棒約翰中國為於2000年代入駐中國且主要專注於比薩的跨國品牌。
- (4) 樂凱撒比薩為於2010年成立且主要專注於比薩的國內品牌。

### 外送競爭格局

作為中國比薩市場的細分市場，比薩外送市場亦高度集中，前五大參與者佔中國比薩市場所有外送銷售額的44.5%。於2022年，按外送收益計算，本公司是中國比薩市場的第三大比薩餐飲公司，2022年市場份額為6.9%。下表載列2022年中國比薩市場按外送收益計算的前五大品牌。

### 2022年按外送收益計算的中國比薩市場領先企業排名及市場份額

排名	公司	外送收益 (人民幣十億元)	市場份額 (%)
1	必勝客中國	5.7	26.1%
2	尊寶比薩	1.5	6.9%
3	本公司	1.5	6.9%
4	樂凱撒比薩	0.5	2.3%
5	棒約翰中國	0.5	2.3%
	前五名	9.7	44.5%
	其他	12.1	55.5%
	總計	21.8	100.0%



## 行業概覽

### 一線城市競爭格局

於2022年，一線城市佔中國比薩市場的33.9%。按收益計算，本公司於2022年為一線城市的第二大比薩公司。下表載列中國整體比薩市場於2022年在一線城市的前五大參與者。

#### 2022年一線城市前五大參與者

排名	公司	一線城市 總收益 (人民幣十億元)	一線城市 整體市場份額 (%)	一線城市 外送收益 (人民幣十億元)	一線城市 外送市場份額 (%)
1	必勝客中國	2.9	22.8%	1.3	15.7%
2	本公司	1.6	12.6%	1.2	14.5%
3	尊寶比薩	1.1	8.7%	0.9	10.8%
4	樂凱撒比薩	0.7	5.5%	0.5	6.0%
5	棒約翰中國	0.4	3.1%	0.3	3.6%
	前五名	6.7	52.7%	4.2	50.6%
	其他	6.0	47.3%	4.1	49.4%
	總計	12.7	100.0%	8.3	100.0%

### 中國比薩市場的市場推動因素及趨勢

下文是中國比薩市場的主要市場推動因素及趨勢：

- 不斷增長的可支配收入。**由於中國經濟增長，中國的人均可支配收入快速提高。隨著消費者可支配收入的增加，他們在食品方面的支出相應增加。這將帶動整個餐飲市場（包括中國比薩餐廳）的購買力及需求。此外，收入不斷攀升亦促使消費者追求更高的食品質量、更多的定製選擇、更好的服務以及更快的配送，從而推動中國比薩市場的發展。
- 外送的發展。**於中國整個餐飲行業，消費者對外送的需求持續增加。比薩餐廳將受益於此趨勢，因為比薩非常適合外送服務。於COVID-19疫情造成2020年快速擴張後，食品外送於2021年仍實現增長，當時COVID-19疫情較2020年有所緩解。展望未來，由於習慣選擇食品外送的消費者不斷增加及客戶群及消費行為進一步改善，預期食品外送市場於後疫情時代將進一步增長。能夠充分發揮堂食與外送之間的協同效應，並能夠在中國提供快速便捷外送服務的比薩餐廳，預計將表現良好。
- 年輕消費者對西餐的接受度提高。**中國的年輕消費者由於更多地接觸西方生活方式及文化而更願意嘗試西餐（包括比薩）。由於年輕一代成為主要消費群體，預計西式餐廳在消費者中會更加流行，從而將推動中國比薩市場的發展。此外，近年來西餐的客戶群亦面臨持續增長。注意到於完成深造後回國的人士不斷增加。於2019年至2021年，該群體從每年0.6百萬人增至1.0百萬人。由於眾多該等人士曾於西方國家生活且對西餐相對熟悉，該群體有可能帶動西餐（包括比薩）的需求。

## 行業概覽

- **持續產品創新。**持續產品創新是中國比薩市場的驅動力。受消費升級整體趨勢所帶動，中國消費者對多種口味比薩的需求不斷增長。為滿足這一需求，比薩餐廳須定期更新菜單，推出融合當地風味的新產品。
- **低線城市市場的增長潛力。**三線及以下城市擁有龐大的消費者群體及不斷增長的穩定收入，預計將促進這些城市的比薩消費。此外，儘管大多數比薩餐廳目前位於一線、新一線及二線城市，比薩餐廳在低線城市的增長預計將更為顯著，從而推動中國比薩市場發展。
- **食品安全及質量控制。**中國的大型連鎖餐廳設有更完善的食品安全管理體系及供應鏈，這有助於他們確保所提供的食品品質如一。規模更大、遵守更高標準的比薩連鎖餐廳，能夠保證更好的食品安全及質量控制，這將助推市場發展。
- **技術創新及數字化。**採用新技術能夠使餐廳改善其經營績效及運營，預計將成為中國比薩市場的主要驅動因素。該等新技術可以追蹤購買信息，這有助於餐廳推出有針對性的定制營銷活動，從而增加客戶黏性並提高品牌忠誠度。例如，比薩餐廳會利用新技術追蹤不同比薩的受歡迎程度，為客戶提供定制促銷活動。

### 中國比薩市場的挑戰及進入壁壘

儘管經營及管理一家比薩餐廳可能並無重大進入壁壘，但要成為一家擁有多個餐廳的大型比薩連鎖店，卻面臨著重大進入壁壘。在中國比薩市場經營一家企業同樣存在諸多挑戰。經營業務的挑戰及主要進入壁壘包括以下各項：

- **品牌知名度。**品牌知名度較高的比薩餐廳更有可能受客戶歡迎。一般而言，品牌聲譽與該品牌的食物及飲品的口味、安全性及質量以及該品牌的服務質量及生產場所有密切關係。高品牌知名度還能幫助品牌與供應商及業主進行協商，為品牌帶來更有利的經濟效益。對於新市場參與者，他們很難在短期內建立品牌知名度。
- **能夠有效管理供應鏈。**中國比薩市場的新參與者未必能夠管理其供應鏈，以確保可按優惠價格隨時從合格供應商購買新鮮優質的食材及其他原材料，並確保所需數量能及時送達其所有餐廳。同樣，新參與者也可能難在整個供應鏈中保持高水平的食品安全，尤其是倘他們並無開發中央廚房網絡以集中及將食品加工標準化。新市場參與者的主要進入壁壘是缺乏管理大型業務的供應鏈及維持成本效益的豐富經驗。
- **有能力提供無縫配送體驗。**中國比薩市場的新參與者可能難以向其客戶提供無縫配送體驗。相比之下，在門店設計、廚房程序、線上訂餐平台、使用專職騎手車隊及其他協同合作以為消費者創造無縫對接、及時及可靠的配送體驗的功能方面，中國比薩市場經驗豐富的參與者擁有的商業模式一般在配送方面更加完善。

## 行業概覽

- *技術投資*。投資於技術基礎建設並廣泛採用新技術的比薩餐飲公司，能夠為堂食及外送提供獨特消費者體驗，為顧客提供更便捷的服務並精簡業務，以降低成本並取得規模效益。尤其是，中國比薩市場的新參與者可能很難為以外送為重點的經營模式優化其技術。
- *能夠維持標準化及監管合規*。對於進入中國比薩市場的規模相對較小的新參與者，隨著其規模擴大，要確保所有餐廳門店進行標準化經營則變得更難，尤其是在食品品質、衛生及服務質量方面。中國比薩市場的新參與者在管理龐大的比薩餐廳網絡時也面臨挑戰，原因為確保所有餐廳門店及員工遵守多個司法管轄區的法律及法規變得更具挑戰性。
- *能夠維持增長及可觀的經濟效益*。隨著中國比薩市場的新參與者開設更多門店並擴大規模，要維持其增長速度並獲得可觀的整體經濟效益會變得更難。開設新比薩餐廳需要大量資金投資、管理監督及人力資源。此外，比薩餐飲公司還可能會發現難以成功避免其現有餐廳之間的相互競爭。由於初始資本支出需求以及要取得收支平衡或現金投資回報可能需要較長的過渡期，新比薩餐飲公司可能會發現，要在快速增長的同時維持健康的經營現金流量頗具挑戰性。

## 原材料及勞工成本

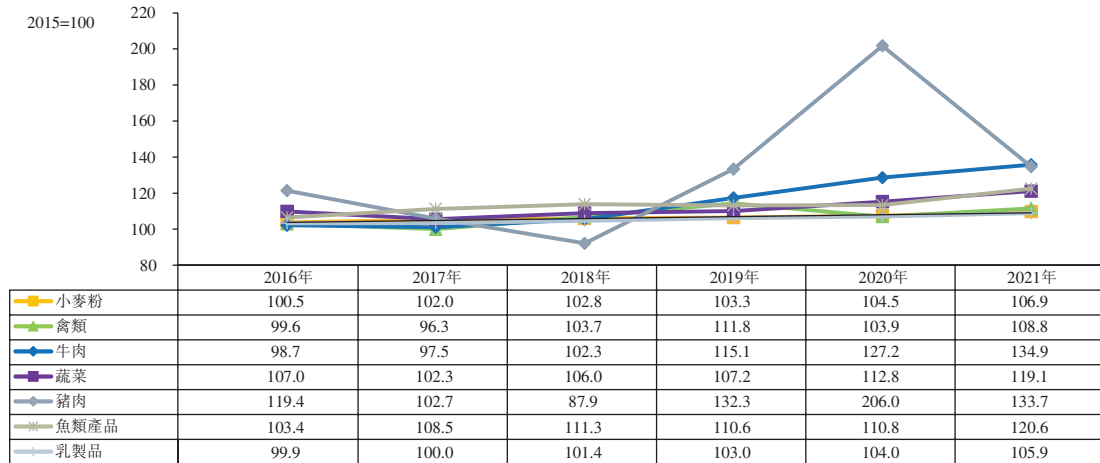
### 原材料成本

在中國，食材等原材料成本是餐廳的主要成本項目。對於比薩餐廳，主要原材料包括奶酪、小麥粉、雞肉、牛肉、豬肉及蔬菜。

伴隨著價格波動不定，近年來該等食材如大多數食品原料的價格一樣均有所上漲。例如，牛肉價格穩步上漲。牛肉的消費者物價指數由2016年的98.7上漲至2021年的134.9，主要由於中國消費者的需求不斷增加。另一方面，豬肉的消費者物價指數連續多年震盪，2016年至2018年期間，由於全球生豬供應量有所增加，豬肉的消費者物價指數由119.4下降至87.9，而於2018年至2020年期間，非洲豬瘟及COVID-19的爆發造成豬肉的消費者物價指數由87.9上升至206.0。於2021年，豬肉的消費者物價指數下降至133.7。展望未來，在中國消費者收入水平不斷提高、宏觀經濟不斷發展及個人健康意識不斷增強的推動下，預計食品原材料的消費者物價指數將繼續按適度比率增長。下表載列於所示年度中國比薩餐廳所用主要原材料的消費者物價指數趨勢。

## 行業概覽

### 2016年至2021年基於2015年的食品原材料消費者物價指數（中國）

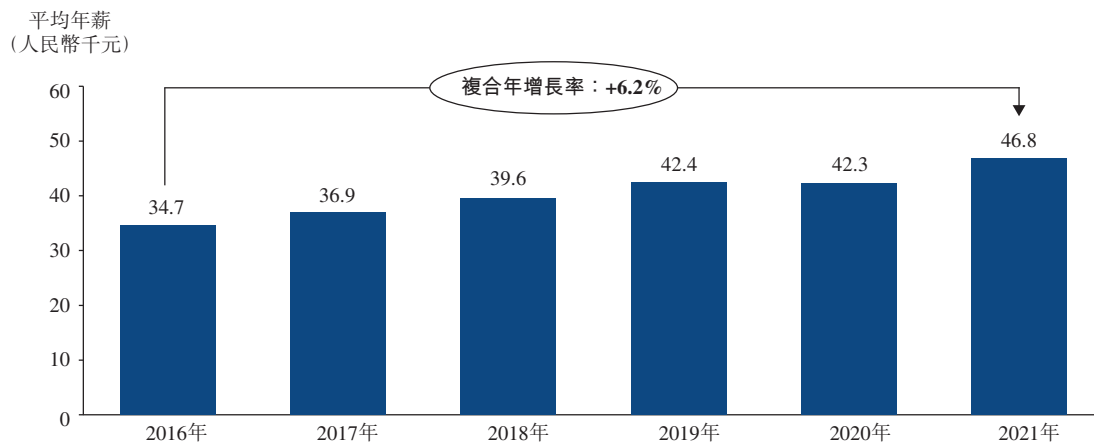


資料來源：中國國家統計局

### 勞工成本

與中國經濟迅速增長相符，中國餐飲業員工的年薪於2016年至2021年按6.2%的複合年增長率增加，預期未來數年將繼續增長。同樣，受總體經濟增長、可支配收入上升及通脹的推動，預期餐廳的勞工成本將持續按適度比率（介乎約4%至6%）增長。下圖載列所示年度中國餐飲業員工的平均年薪。

### 2016年至2021年員工平均年薪（中國）



資料來源：中國國家統計局

---

## 行業概覽

---

### 資料來源

我們聘請獨立第三方弗若斯特沙利文對中國餐飲及比薩市場進行研究。弗若斯特沙利文為於1961年於紐約創立的獨立全球顧問公司，從事提供行業研究、市場策略、增長諮詢及企業培訓。我們同意就編製弗若斯特沙利文報告向弗若斯特沙利文支付人民幣1,450,000元的費用。除非另有說明，本文件所列及弗若斯特沙利文提供的數據及統計數據均摘錄自弗若斯特沙利文報告，並經弗若斯特沙利文同意刊發。董事確認，經作出合理查詢後就其所深知，自出具弗若斯特沙利文報告日期以來，行業並無出現可能使本節所載資料受限制、相矛盾或影響本節所載資料的不利變化。

我們於本文件載列若干弗若斯特沙利文報告的資料，因為我們認為該等資料有助未來的投資者了解中國的餐飲及比薩市場。弗若斯特沙利文所用方法包括(i)詳細的初步研究，包括與領先行業參與者及行業專家討論行業現狀，及(ii)二次研究，包括審閱公司報告、獨立研究報告及自弗若斯特沙利文自有研究數據庫獲得的數據。

弗若斯特沙利文認為行業概覽章節的資料源屬可靠，原因是(i)採納來自不同中國政府機關的官方數據及公告乃一般市場慣例且(ii)自面談取得的資料僅供參考，而報告中的調查結果並非直接依據面談所得結果。弗若斯特沙利文在為弗若斯特沙利文報告涵蓋地區由政府及私人顧客提供市場研究方面往績卓著。

於編撰及編製弗若斯特沙利文報告時，弗若斯特沙利文採用了以下假設：(i)中國經濟未來十年可能保持穩定增長；(ii)中國的社會、經濟及政治環境可能在預測期內保持穩定；(iii)購物商場數量增加、社交媒體的發展以及比薩消費者數量不斷增加等市場推動因素，可能會推動中國餐飲及比薩市場的發展；及(iv)在中國政府嚴格的檢疫及防治措施下，COVID-19疫情在國內將獲得有效控制，同時不會對中國經濟的長期穩定發展造成影響。



## 歷史、重組及公司架構

### 概覽

我們是達美樂比薩在中國大陸、中國香港特別行政區和中國澳門特別行政區的獨家總特許經營商。截至最後實際可行日期，我們於中國大陸的17個城市直營604家門店。

本公司作為本集團的控股公司，於2008年4月30日在英屬維爾京群島註冊成立為商業有限公司，旨在於中國經營餐飲業務。本公司由Frank Paul Krasovec先生、Zohar Ziv先生及若干其他聯合創始人（為本集團獨立第三方）聯合創辦。於創辦本公司前，我們的聯合創始人曾擔任於中國經營若干行業（包括餐飲、房地產及金融服務）的全球公司的執行主管。Krasovec先生及Ziv先生現擔任本集團的非執行董事，且Krasovec先生亦自本集團成立以來一直擔任董事長。Krasovec先生是一位經驗豐富且事業成功的企業家（已創辦極為成功的公司），且已幫助在媒體／電信、促銷產品、能源產品和服務、餐飲以及房地產開發和管理等多個行業投入大量投資並將其套現。Ziv先生是一位活躍的董事、顧問和投資者，在多個行業擁有廣泛的執行管理經驗。

於2009年前，我們的聯合創始人已於投資西方餐飲連鎖並將其引入中國方面積累豐富經驗，且堅信西餐在中國有廣闊的發展空間。因此，我們的聯合創始人覓得將新的西方餐飲連鎖店引入中國的商機。彼等確認的潛在商機之一為彼等因達美樂比薩品牌於美國及世界各地的知名度而耳熟能詳的達美樂比薩。因此，於2009年，Krasovec先生及其他聯合創始人利用彼等的業務關係及網絡，安排與Domino's Pizza Inc.的執行主管會面，尋求將達美樂比薩品牌引入中國大陸的商機。其後，Domino's Pizza Inc. 向Pizzavest China Ltd.引薦Krasovec先生及其他聯合創始人，Pizzavest China Ltd.由Pizzavest Co., Ltd.擁有，而Pizzavest Co., Ltd.為一家總部位於台灣且當時擁有於北京、天津、上海、江蘇省及浙江省經營達美樂比薩門店的獨家權利的公司。繼與Pizzavest Co., Ltd.進行一段時間的磋商後，於2010年12月，我們收購Pizzavest China Ltd.。此後，我們一直專注於在中國經營達美樂比薩門店並發展達美樂比薩品牌。於2010年至2017年，本公司主要專注於提高我們於北京及上海的份額。我們於2016年3月擴張至杭州，於上海及北京以外地區開設首家達美樂比薩門店。

於2017年5月，王怡加入我們，擔任首席執行官，這加強了我們的領導力並調整了我們的經營戰略，因為我們採用了本土化的高級管理層，對門店網絡進行快速擴展，採用以外送為中心的模式、技術及持續開發及本土化的菜單。於2017年6月，我們與Domino's Pizza, Inc.的附屬公司Domino's International續簽總特許經營協議，根據協議，特許經營區域擴大至整個中國大陸、中國香港特別行政區和中國澳門特別行政區，初步期限為期10年，我們可選擇續期額外兩個10年，惟須符合若干條件。



---

## 歷史、重組及公司架構

---

### 主要里程碑

下表載列我們的主要里程碑：

時間	事件
2010年12月	我們收購Pizzavest China Ltd. (有權於北京、天津、上海、江蘇省及浙江省經營達美樂比薩)。
2016年3月	我們擴張至杭州，並於上海及北京以外地區開設首家達美樂比薩門店。
2017年5月	王怡加入我們擔任首席執行官，加強我們的高層領導力。
2017年6月	我們與Domino's International續簽總特許經營協議，根據協議，特許經營區域擴大至整個中國大陸、中國香港特別行政區和中國澳門特別行政區。
2017年7月	Dash DPZ China Limited或DPZ China持有Pizzavest China Ltd.100%的股權，而Pizzavest China Ltd.是達美樂比薩在中國大陸的總特許經營商。於2017年7月前，DPZ China由本公司擁有大部分股權。於2017年7月，本公司向少數股東發行額外股份以收購DPZ China的剩餘股權（「收購事項」）。於收購事項後，DPZ China成為本公司的全資附屬公司。
2018年8月及11月	我們擴張至深圳及廣州（為華南的兩大市場）。
2020年5月	我們自Domino's Pizza, Inc.的附屬公司Domino's Pizza LLC獲得投資，總金額約為40百萬美元。
2021年1月	我們自Domino's Pizza LLC獲得額外投資，總金額約為40百萬美元。
2021年12月	我們收到來自Domino's Pizza LLC、D1 SPV Master Holdco I (Hong Kong) Limited及SMALLCAP World Fund, Inc.的投資，總金額約50百萬美元。

## 歷史、重組及公司架構

### 主要附屬公司及運營實體

我們各主要附屬公司的主要業務活動及成立日期載列如下：

公司名稱	主要業務活動	成立日期 及司法權區
北京達美樂比薩餅有限公司 (「北京達美樂」)	於北京、天津及三河 運營門店	1996年7月22日， 中國
上海達美樂比薩有限公司 (「上海達美樂」)	於上海、南京、蘇州、無錫 及杭州運營門店	2007年10月25日， 中國
深圳達美樂餐飲管理有限 公司)(「深圳達美樂」)	於深圳及佛山運營門店	2018年5月23日， 中國
達美樂比薩(廣州)餐飲 管理有限公司	於廣州運營門店	2022年7月19日， 中國
三河市達美樂比薩餅 有限公司	服務我們於北京、天津 及三河的門店	2013年8月23日， 中國
東莞達美樂食品有限公司	服務我們於廣州、深圳 及佛山的門店	2018年6月28日， 中國
上海達美樂食品有限公司 (「上海達美樂食品」)	服務我們於上海、南京、 蘇州、無錫、杭州 及寧波的門店	2019年4月1日， 中國

### 總特許經營協議

於2010年12月，我們收購Pizzavest China Ltd. (為達美樂比薩當時於北京、天津、上海、江蘇省及浙江省的總特許經營商)。於2017年6月1日，Domino's Pizza International Franchising Inc.與本公司的全資附屬公司Pizzavest China Ltd.訂立經修訂及重列的總特許經營協議，初步期限為期10年，我們可選擇續期額外兩個10年，惟

---

## 歷史、重組及公司架構

---

須符合若干條件。根據總特許經營協議的條款，我們在整個中國大陸擁有發展和經營達美樂比薩外送門店及轉包發展和經營達美樂比薩外送門店權利的獨家權利以及使用及再授權使用達美樂系統和相關商標的獨家牌照。作為交換，我們向Domino's Pizza International Franchising Inc.支付特許權費及特許權使用費。有關詳情，請參閱「業務－總特許經營安排」及「關連交易－總特許經營安排」。總特許經營協議可能因發生若干事件而予以終止。有關詳情，請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們倚重與Domino's International訂立的總特許經營協議進行業務運營」。於往績記錄期間，我們並無嚴重違反總特許經營協議，且我們持續積極監控我們遵守總特許經營協議條款的情況。

### 本公司的主要股權變動

本公司於2008年4月30日以「Dash Brands Ltd.」名稱於英屬維爾京群島註冊成立為商業有限公司。於2021年9月13日，本公司更名為「達勢股份有限公司」。於註冊成立後，本公司獲授權發行最多50,000股股份。

我們自註冊成立以來的主要股權變動與[編纂]前投資（於2008年至2021年進行）有關，並導致發行合共：(a)2,884,511股A輪優先股，(b)5,651,797股B輪優先股，(c)5,418,137股C輪優先股，(d)4,116,550股D輪優先股，(e)10,368,361股E輪優先股，(f)19,366,331股普通股，(g)16,794,177股2020年優先普通股，及(h)1,306,842股2021年優先普通股。有關完成相關[編纂]前投資的股權變動的進一步資料，請參閱「-[編纂]前投資」。

於2017年6月，我們進行重組以精簡本集團的資本架構，於此期間，所有優先股已轉換為本公司普通股。

於2017年7月前，DPZ China（持有Pizzavest China Ltd.100%的股權）由本公司擁有大部分股權。於2017年7月，本公司向少數股東發行額外股份以收購DPZ China的剩餘股權，此後，DPZ China成為本公司的全資附屬公司。

### 重大收購、出售及合併

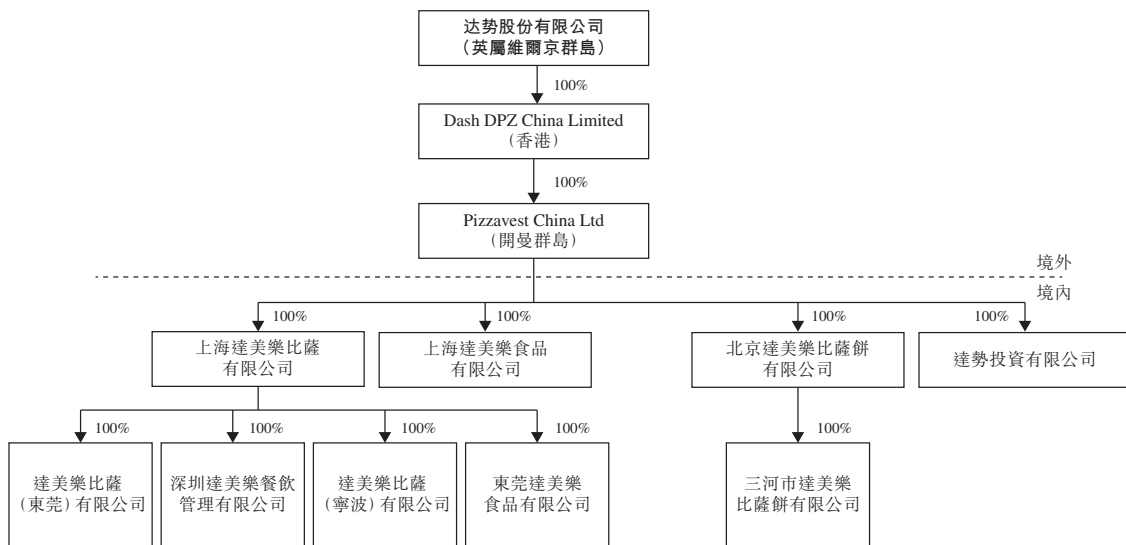
於往績記錄期間，我們並未進行任何我們視為重大的收購、出售或合併。

## 歷史、重組及公司架構

### 重組

為籌備[編纂]及精簡我們的公司架構，我們進行企業架構重組（「重組」），以致運營及服務於我們門店的境內附屬公司可由境內控股公司擁有。就此而言，達勢投資有限公司（「達勢投資」）於2021年11月1日根據中國法律新成立為有限公司，以成為我們的境內控股公司。緊接重組完成前，上海達美樂、上海達美樂食品及北京達美樂由 Dash Cayman 直接全資擁有。於重組完成後，上海達美樂、上海達美樂食品及北京達美樂由達勢投資直接全資擁有。

以下為緊接進行重組前的公司架構圖：



重組完成後及緊接[編纂]前的公司架構圖載列於「一 緊接[編纂]前的公司架構」。

## 歷史、重組及公司架構

### [編纂]前投資

#### (a). [編纂]前投資的主要條款及[編纂]前投資者的權利

下表概述[編纂]前投資的主要條款：

輪次	首份購股協議日期	代價最後付款日期	已籌集的概約款項 (百萬美元)	每股成本 (美元)	較[編纂]溢價／ (折讓) <sup>(1)</sup>
A輪	2008年 8月29日	2008年 8月29日	2.9	1.00	[編纂]
B輪	2008年 9月22日	2011年 3月18日	14.0	2.48	[編纂]
C輪	2011年 6月29日	2013年 2月4日	10.3	1.91	[編纂]
D輪	2013年 3月4日	2013年 9月26日	6.2	1.50	[編纂]
E輪	2014年 5月1日	2014年 8月1日	17.1	1.65	[編纂]
2017年融資	2017年 6月26日	2018年 1月22日	23.4	3.07	[編纂]
2018年融資	2018年 3月27日	2018年 11月14日	20.0	3.41	[編纂]
2020年融資 (第一筆)	2020年 4月27日	2020年 5月4日	40.0	4.62	[編纂]
2020年融資 (第二筆)	2020年 4月27日	2021年 1月29日	40.0	4.91	[編纂]
2021年融資	2021年 12月6日	2021年 12月10日	50.0	6.95	[編纂]

附註：

(1) 假設[編纂]定為[編纂] (即指示性[編纂]範圍的中位數)。

釐定各[編纂]前投資者所支付代價的基準

釐定[編纂]前投資代價的基準為我們與[編纂]前投資者經考慮投資的時機及我們的業務及經營實體狀況後公平磋商釐定。因此，[編纂]前投資者在各自進行投資時，以公允市值獲得[編纂]前投資者各自在本公司的權益。本公司股份的公允市值隨著時間與本公司的增長相應升值。

禁售期

2020年優先普通股及2021年優先普通股持有人已承諾於[編纂]完成後不少於360日期間內不會轉讓有關持有人持有的任何股份。

## 歷史、重組及公司架構

[編纂]前投資 所得款項用途	所得款項用作本公司的一般運營資金及用作本公司業務的開發、擴張及運營。截至最後實際可行日期，已動用[編纂]前投資者進行[編纂]前投資所得款項淨額約90%。
[編纂]前投資者 給本公司帶來的戰略裨益	於[編纂]前投資時，董事認為，本公司可受益於各[編纂]前投資者對本公司的投資將提供的額外資本以及各[編纂]前投資者的知識及經驗。我們的全球品牌，連同我們在中國的出色往績記錄，使我們在早期發展階段贏得認可，這反過來又使我們結識了知名的專業及戰略投資者，其中一些人士經過公平磋商後已成為我們的[編纂]前投資者。我們的[編纂]前投資者包括我們的全球特許權授予人Domino's Pizza, Inc.，以及跨國投資公司、家族企業以及對我們所處行業及中國本土公司有投資經驗的個人投資者（有關我們[編纂]前投資者的進一步詳情，請參閱下文「一有關[編纂]前投資者的資料」一段）。因此，董事認為，本公司可受益於我們的[編纂]前投資者的行業洞察力及指導能力。董事亦認為，本公司可受益於[編纂]前投資者對本公司的承諾，因為彼等的投資表明其對本公司運營有信心，並對本公司的表現、實力及前景表示認可。

### (b). 若干[編纂]前投資者的特權

根據日期為2021年12月10日的經修訂及重列股東協議，若干[編纂]前投資者獲授若干特權，包括優先購買權、知情權、強賣權、跟隨權及董事任命權。經修訂及重列股東協議項下的特權將於[編纂]完成後予以終止。

於[編纂]，A類普通股、2020年優先普通股及2021年優先普通股均將自動轉換為本公司普通股。有關本公司股份的進一步資料，請參閱附錄三「本公司組織章程及英屬維爾京群島公司法概要－英屬維爾京群島公司法及稅項概要－股份」。

### (c). 公眾持股量

於[編纂]完成後，Good Taste Limited及Domino's Pizza LLC各自將控制或持有本公司超過10%的已發行股份，因此，根據上市規則，彼等的股份將不會計入公眾持股量。

據董事所深知、盡悉及確信，除Good Taste Limited及Domino's Pizza LLC外，所有[編纂]前投資者均為本集團的獨立第三方，及根據上市規則，彼等的股份將計入公眾持股量。



## 歷史、重組及公司架構

### (d). 有關主要[編纂]前投資者的資料

我們於下文載列我們主要[編纂]前投資者（即於本文件日期持有我們已發行股份總額0.5%或以上的投資者（按悉數轉換基準））的詳情。

本公司控股股東Good Taste Limited（「GTL」），為一家獲豁免股份有限公司，於2019年3月19日根據百慕達法律註冊成立。GTL由酌情家族信託的受託人最終全資擁有及控制，其中本公司董事兼副主席James Leslie Marshall先生為保護人、酌情受益人及受託人的董事。James Leslie Marshall先生於2013年3月通過一家投資實體首次持有本公司少數權益，該實體權益予以重組以由Good Taste Limited持有，當時Good Taste Limited向另一股東購買股份並於2019年4月成為本公司的控股股東。

Domino's Pizza LLC為一家密歇根有限公司，且為Domino's, Inc.（一家特拉華州公司）的全資運營附屬公司，而Domino's, Inc.為Domino's Pizza, Inc.（「DPI」，一家於紐約證券交易所公開上市的特拉華州公司（NYSE: DPZ））的直接全資附屬公司。DPI於1960年創建，是全球最大的比薩公司（按2021年的全球零售銷售額計），於比薩外送及外帶方面均擁有大量業務。DPI及其全資附屬公司（統稱「達美樂」）主要從事以下業務活動：(i)通過達美樂自有的達美樂比薩門店零售食品；(ii)通過達美樂自有的供應鏈中心向達美樂自有及特許經營的達美樂比薩門店出售食品、設備及用品；(iii)從美國達美樂比薩特許經營商收取特許權使用費、廣告費；及(iv)從國際達美樂比薩特許經營商收取特許權使用費及費用。

Nordant Industrial Corp.為一家根據英屬維爾京群島法律註冊的股份有限公司，註冊編號為1579258，於2010年4月7日註冊成立。Nordant Industrial Corp.的職能為控股公司，以持有其他公司股份為唯一目的。Nordant Industrial Corp.由Salman bin Sultan bin Salman bin Abdulaziz Al Saud最終控股，且Salman bin Sultan bin Salman bin Abdulaziz Al Saud亦為Nordant Industrial Corp.的唯一董事。

D1 Master Holdco I (Hong Kong) Limited（一家根據香港法例組建的公司）由D1 Master Holdco I LLC（一家根據特拉華州法律組建的有限公司）全資擁有，而D1 Master Holdco I LLC由D1 Capital Partners Master LP（一家根據開曼群島法例組建的獲豁免有限合夥公司）全資擁有。D1 Capital Partners Master LP的普通股合夥人為D1 Capital Partners GP Sub LLC（一家根據特拉華州法律組建的有限公司），且由D1 Capital Partners GP LLC（一家根據特拉華州法律組建的有限公司）最終控股。D1 Capital Partners Master LP的有限合夥人為D1 Capital Partners Onshore LP（一家根據特拉華州法律組建的有限合夥公司）及D1 Capital Partners Intermediate LP（一家根據開曼群島法例組建的獲豁免有限合夥公司）。D1 Capital Partners Onshore LP的普通合夥人為D1 Capital Partners GP LLC，且其已從有限合夥人（包括高淨值人士及機構投資者）籌集資金。D1 Capital Partners Intermediate LP的普通合夥人為D1 Capital Partners GP LLC，且其唯一有限合夥人為D1 Capital Partners Offshore LP（一家根據開曼群島法例組建的獲豁免有限合夥公司）。D1 Capital Partners Offshore LP的普通合夥人為D1 Capital Partners GP LLC，且其已從有限合夥人（包括高淨值人士及機構投資者）籌集資金。D1

## 歷史、重組及公司架構

Master Holdco I (Hong Kong) Limited、D1 Master Holdco I LLC、D1 Capital Partners Master LP、D1 Capital Partners Onshore LP、D1 Capital Partners Intermediate LP及D1 Capital Partners Offshore LP由D1 Capital Partners GP LLC以及彼等的投資管理公司D1 Capital Partners L.P. (一家根據特拉華州法律組建的有限合夥公司) 直接或間接控股，兩者均由Daniel Sundheim最終控股。D1 Capital Partners L.P.管理私人投資公司及於全球公眾及私人公司(主要於技術、媒體及電信、工業、醫療保健、消費、房地產和金融服務行業)投資的其他賬戶。

Alpha Wave Global, LP (「**Alpha Wave**」，一家特拉華州有限合夥公司) 為Falcon Edge Global Master Fund, LP、Moraine Master Fund, LP及Alpha Wave Special Opportunities, LP的唯一管理公司，彼等均為於開曼群島登記的獲豁免有限合夥公司。Alpha Wave為一家全球投資管理公司，在紐約、邁阿密、倫敦、阿布扎比、特拉維夫及班加羅爾設有辦事處。Alpha Wave管理眾多投資合夥公司(涵蓋多個資產類別、主題及位置)，且最終由Richard Gerson控股。Alpha Wave Ventures II, LP (一家於開曼群島登記的獲豁免有限合夥公司) 由其普通合夥人Alpha Wave Ventures GP, Ltd (「**Alpha Wave GP**」) 控股。Alpha Wave GP為Alpha Wave及Chimera Holding RSC Ltd (一家根據阿佈扎比全球市場法律組建的公司) 的合資企業。

SMALLCAP World Fund, Inc. (「**SMALLCAP**」) 為一家根據1940年美國投資公司法登記的開放式多元化投資公司。誠如Capital Research and Management Company (「**CRMC**」) 所告知，SMALLCAP尋求提供長期的資本增長。CRMC是一家經驗豐富的投資管理公司，創辦於1931年，為SMALLCAP及其他基金(包括American Funds) 的投資顧問。CRMC為The Capital Group Companies, Inc. (「**Capital Group**」) 的全資附屬公司。自1931年起，Capital Group一直專注於透過高信念投資組合、嚴謹的研究和嚴格的個人問責制度，為長線投資者提供豐厚的長期回報。

Matthew James Pringle (於FMCG全球市場經營且於其個人投資組合中持有多種投資) 為紐西蘭居民。

Barth家族信託為Avery B.及Andrew F. Barth的個人家族信託。Avery及Andrew為唯一受託人。Andrew是來自The Capital Group的退休投資經理(工作32年以上)。

High Tide (Bermuda) Limited (「**High Tide**」) 為一家根據百慕達法律註冊成立的股份投資公司。High Tide由三家澤西島公司(分別為Zad Investments Limited、Elpis Investments Limited及Saf Capital Investments Limited (統稱為「**SEZ Companies**」)) 通過代名人公司Apex Financial Services (Nominees) Limited擁有。SEZ Companies目前由控股公司Galaxy Holdings Limited (「**GHCL**」) 全資擁有，後者由三家澤西島信託公司(分別為Zad Trust、Elpis Trust及Saf Trust) 擁有。該等信託公司的最終實益擁有人為Basma Alireza、Shakeeb Alireza及Yasmin Alireza，均為Alireza家族成員，而Alireza家族與Rezayat Group (一家總部位於沙特阿拉伯的大型多元化國際企業) 有關。GHCL正處於清算過程中，在此之後，SEZ Companies將由彼等各自的信託公司全資擁有。

## 歷史、重組及公司架構

Upton Corporation (「**Upton**」) 為一家於英屬維爾京群島註冊成立的股份投資公司。Upton由Upton Investment Holdings Limited (「**UIHL**」) (於海峽群島澤西島註冊成立的私人有限公司) 全資擁有。UIHL由Iron High Content Holdings Limited (於澤西島註冊成立) 全資擁有，而Iron High Content Holdings Limited由HSBC Trustee (C.I.) Limited以Iron High Content Trust (「**IHC Trust**」) 的受託人身份全資擁有。該信託公司的最終實益擁有人為Alireza家族成員Faiza Meyaser，而Alireza家族與Rezayat Group (一家總部位於沙特阿拉伯的大型多元化國際企業) 有關。IHC Trust設立的目的旨在為來自同一家族的自然人的利益持有投資資產。

NCT Capital Limited為根據英屬維爾京群島法律註冊成立的一家投資控股公司，由Johnny Kok Chung Chan及其妻子Yuda Udomitthiruj擁有。陳先生於銀行及投資行業擁有38年經驗，目前擔任數碼港投資創業基金及Softech Investment Management Limited的首席投資官。Udomitthiruj女士畢業於美國喬治敦大學法學院(Georgetown University Law Center)及外交學院(School of Foreign Service)。彼為美國合資格律師及紐約州律師公會會員。

Pacific Premier Trust (前稱PENSCO Trust Company) 為Scott M. Probst及Gayle Probst (為夫妻及Pacific Premier Trust所持股份的最終實益擁有人) 的賬戶Simplified Employee Pension IRA (或SEP IRA) 的託管人。PENSCO Trust Company為領先的自主IRA託管人，幫助個人及機構持有私募股權、房地產、票據及另類資產。Probst先生為一名退任投資經理。

Circle C Enterprises, Inc. (「**Circle C**」) 為加利福尼亞S類公司，由William Lindsey Chillingworth及其妻子Sheri Lynn Chillingworth全資擁有 (兩人分別擁有50%的權益)。該公司旨在進行業務投資及諮詢業務，並於美國加利福尼亞州註冊成立。William L. Chillingworth為Circle C的首席執行官及首席財務官，而Sheri L. Chillingworth為公司秘書。William Chillingworth擁有唯一的簽署權。

JAWS Equity Owner 102, LLC (「**Jaws 102**」) 為特拉華州有限公司，其主要營業地點為佛羅里達州，為Barry S. Sternlicht的家族辦公室的一部分。Jaws 102為投資私人成長型公司而創立且由Barry Sternlicht先生間接擁有及控制大多數權益。Sternlicht先生家族辦公室的僱員Matthew Walters為Jaws 102的少數股東。

### 遵守臨時指引

基於(i)[**編纂**]前投資的代價於我們就[**編纂**]向聯交所上市科首次提交[**編纂**]申請表之日前超過28個完整工作日結清；及(ii)授予[**編纂**]前投資者的特別權利將於[**編纂**]後終止，獨家保薦人已確認[**編纂**]前投資符合聯交所於2012年1月發出並於2017年3月更新的指引信HKEx-GL29-12，聯交所於2012年10月發出並於2013年7月及2017年3月更新的指引信HKEx-GL43-12，以及聯交所於2012年10月發出並於2017年3月更新的指引信HKEx-GL44-12。

## 歷史、重組及公司架構

### 資本化

下表載列我們於本文件日期及緊隨[編纂]完成後的股權架構。

股東	普通股	A類普通股	2020年 優先普通股	2021年 優先普通股	截至本文件 日期每股 面值1.0美元 的股份總數	截至本文件 日期擁有權 百分比總計	[編纂] 完成後 擁有權 百分比總計 <sup>(1)</sup>
<b>控股股東</b>							
Good Taste Limited <sup>(2)</sup>	4,029,496	39,083,390	-	-	43,112,886	37.20%	[編纂]
<b>[編纂]前投資者</b>							
Domino's Pizza LLC <sup>(3)</sup>	-	-	16,794,177	1,306,842	18,101,019	15.62%	[編纂]
Nordant Industrial Corp. D1 SPV Master Holdco I (Hong Kong) Limited	5,681,572	-	-	-	5,681,572	4.90%	[編纂]
Alpha Wave Special Opportunities, LP	5,247,513	-	-	-	5,247,513	4.53%	[編纂]
Moraine Master Fund LP	2,801,686	-	-	-	2,801,686	2.42%	[編纂]
Alpha Wave Ventures II, LP	2,639,297	-	-	-	2,639,297	2.28%	[編纂]
SMALLCAP World Fund, Inc.	2,522,006	-	-	-	2,522,006	2.18%	[編纂]
Matthew James Pringle先生	2,158,273	-	-	-	2,158,273	1.86%	[編纂]
Barth家族信託	1,380,001	-	-	-	1,380,001	1.19%	[編纂]
High Tide (Bermuda) Ltd.	1,057,382	-	-	-	1,057,382	0.91%	[編纂]
Upton Corporation	844,802	-	-	-	844,802	0.73%	[編纂]
NCT Capital Limited	837,690	-	-	-	837,690	0.72%	[編纂]
Pensco Trust Company, LLC CUSTODIAN FBO Scott M. Probst, SEP IRA	750,000	-	-	-	750,000	0.65%	[編纂]
Circle C Enterprises, Inc.	636,891	-	-	-	636,891	0.55%	[編纂]
Jaws Equity Owner 102 LLC	621,400	-	-	-	621,400	0.54%	[編纂]
其他[編纂]前投資者 <sup>(4)</sup>	586,510	-	-	-	586,510	0.51%	[編纂]
18,424,853	-	-	-	-	18,424,853	15.90%	[編纂]
<b>董事及高級管理層</b>							
Frank Paul Krasovec先生 <sup>(5)</sup>	2,611,219	-	-	-	2,611,219	2.25%	[編纂]
FPK Dash, LLC <sup>(6)</sup>	128,452	-	-	-	128,452	0.11%	[編纂]
Molybdenite Holding Limited <sup>(7)</sup>	999,698	-	-	-	999,698	0.86%	[編纂]
Zohar Ziv先生 <sup>(5)</sup>	907,403	-	-	-	907,403	0.78%	[編纂]
David Brian Barr先生 <sup>(5)</sup>	552,703	-	-	-	552,703	0.48%	[編纂]
Matthew James Ridgwell先生 <sup>(5)</sup>	455,043	-	-	-	455,043	0.39%	[編纂]
施振康 <sup>(5)</sup>	52,066	-	-	-	52,066	0.04%	[編纂]
王勵弘 <sup>(5)</sup>	30,087	-	-	-	30,087	0.03%	[編纂]
其他高級管理層 <sup>(8)</sup>	982,486	-	-	-	982,486	0.85%	[編纂]
<b>其他</b>							
其他[編纂]前股東 <sup>(9)</sup>	1,756,851	-	-	-	1,756,851	1.52%	[編纂]
其他公眾股東	-	-	-	-	-	-	[編纂]
<b>總計</b>	<b>58,695,380</b>	<b>39,083,390</b>	<b>16,794,177</b>	<b>1,306,842</b>	<b>115,879,789</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



## 歷史、重組及公司架構

附註：

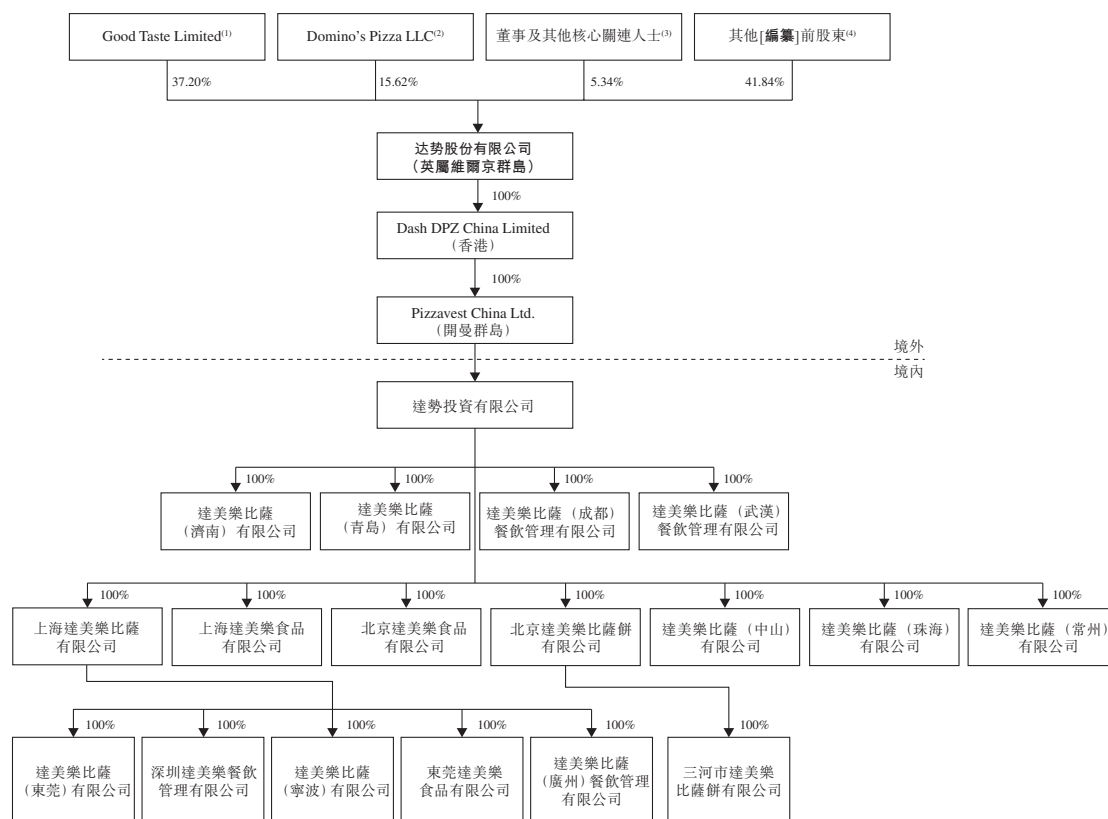
- (1) 基於緊隨[編纂]完成後已發行合共[編纂]股股份。
- (2) 本公司的控股股東之一Good Taste Limited由Ocean Investments Limited全資擁有，而Ocean Investments Limited的全部權益由法團受託人為酌情（不可撤銷）家族信託的利益全資擁有及管理，其中Marshall先生為保護人、可自由支配受益人類別中的具名人士及受託人的其中一位董事。根據相關信託契據的條款，Marshall先生（作為信託保護人）擁有各種權力及權利，包括但不限於委任及罷免受託人的權力，以及指示受託人行使Ocean Investments Limited（Good Taste Limited的全資母公司）任何證券所附帶的投票權或其他權利的權利。然而，Marshall先生並非不可撤銷信託的財產授予人，且信託的財產授予人對信託的資產並無控制權或於當中並無權益。有關更多資料，請參閱「與控股股東的關係」及「-[編纂]前投資 - 有關[編纂]前投資者的資料」。
- (3) Domino's Pizza LLC由Domino's, Inc.全資擁有，而Domino's, Inc.由Domino's Pizza, Inc.全資擁有。Domino's Pizza, Inc.為一家特拉華州公司，其股份於紐約證券交易所(NYSE: DPZ)上市。有關更多資料，請參閱「-[編纂]前投資 - 有關[編纂]前投資者的資料」。
- (4) 包括合共145位各自於本文件日期持有的股份低於本公司已發行股本總額0.5%的股東，其中：(a)4位股東各自持有的股份低於本公司已發行股本總額的0.5%但為0.4%或以上；(b)6位股東各自持有的股份低於本公司已發行股本總額的0.4%但為0.3%或以上；(c)13位股東各自持有的股份低於本公司已發行股本總額的0.3%但為0.2%或以上；(d)33位股東各自持有的股份低於本公司已發行股本總額的0.2%但為0.1%或以上；及(e)89位股東各自持有的股份低於本公司已發行股本總額的0.1%。
- (5) 董事之一。有關更多詳情，請參閱「董事及高級管理層」。
- (6) FPK Dash, LLC，為一家於美國德克薩斯州註冊成立的公司，由Frank Paul Krasovec先生（本公司的非執行董事兼董事長）控股。有關更多詳情，請參閱「董事及高級管理層」。
- (7) Molybdenite Holding Limited，為一家根據英屬維爾京群島法律註冊成立的公司，由王怡女士的家族信託（其中王女士為控股人）通過信託的全資公司控制大多數股權；於Molybdenite Holding Limited的餘下權益由王女士直接持有。王女士為本集團的執行董事兼首席執行官。有關更多詳情，請參閱「董事及高級管理層」。
- (8) 包括鍾軍先生、吳婷女士、徐欽奕先生及王毓環女士，彼等直接或透過彼等各自於英屬維爾京群島的特殊目的公司持有本公司權益。有關更多詳情，請參閱「董事及高級管理層 - 高級管理層」。
- (9) 指[編纂]前股東（控股股東除外）、[編纂]前投資者、董事及高級管理層，且包括合共24位各自於本文件日期持有的股份低於本公司已發行股本總額0.5%的股東。

## 歷史、重組及公司架構

### 公司架構

#### 緊接[編纂]前的公司架構

下圖描述了緊接[編纂]完成前本集團的股權和實益擁有權結構（假設並無根據股份激勵計劃進一步發行股份）：



#### 附註：

- (1) 本公司的控股股東之一 Good Taste Limited 由 Ocean Investments Limited 全資擁有，而 Ocean Investments Limited 的全部權益由法團受託人為酌情（不可撤銷）家族信託的利益全資擁有及管理，其中 Marshall 先生為保護人、可自由支配受益人類別中的具名人士及受託人的其中一位董事。根據相關信託契據的條款，Marshall 先生（作為信託保護人）擁有各種權力及權利，包括但不限於委任及罷免受託人的權力，以及指示受託人行使 Ocean Investments Limited（Good Taste Limited 的全資母公司）任何證券所附帶的投票權或其他權利的權利。然而，Marshall 先生並非不可撤銷信託的財產授予人，且信託的財產授予人對信託的資產並無控制權或於當中並無權益。有關更多資料，請參閱「與控股股東的關係」及「-[編纂]前投資 - 有關[編纂]前投資者的資料」。

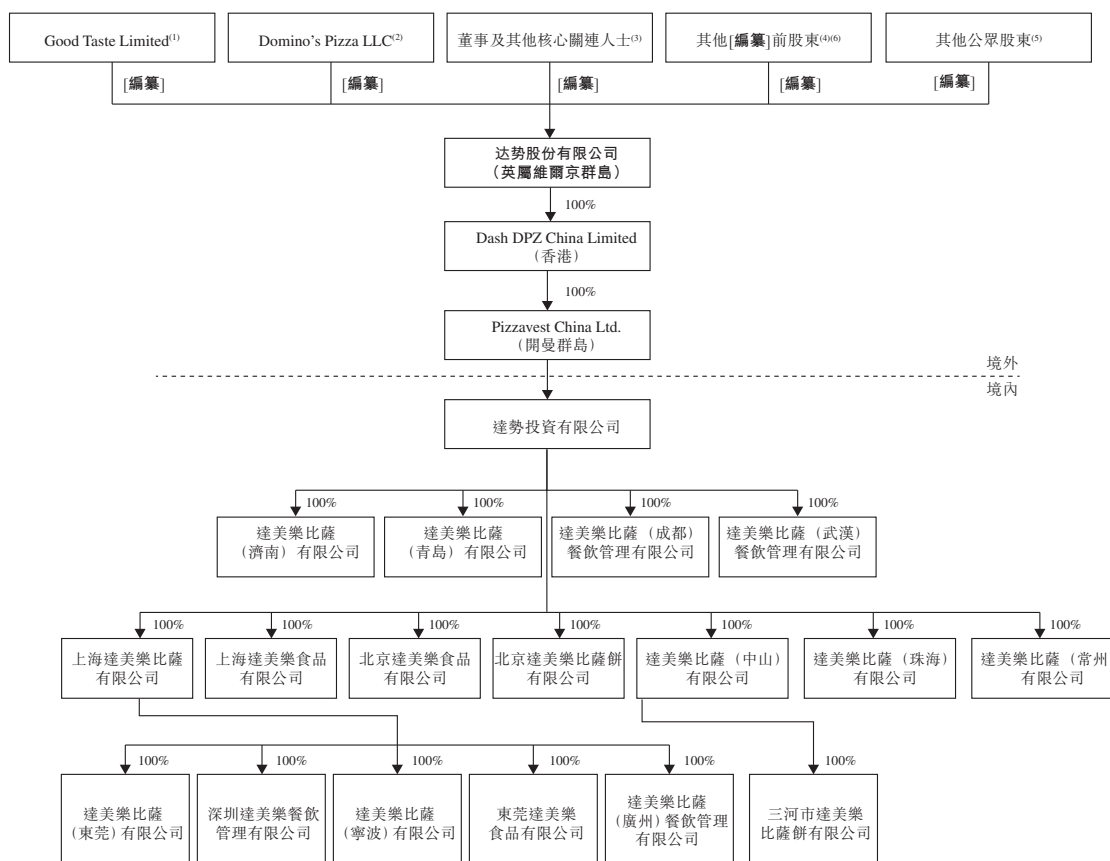


## 歷史、重組及公司架構

- (2) Domino's Pizza LLC由Domino's, Inc.全資擁有，而Domino's, Inc.由Domino's Pizza, Inc.全資擁有。Domino's Pizza, Inc.為一家特拉華州公司，其股份於紐約證券交易所(NYSE: DPZ)上市。有關更多資料，請參閱「-[編纂]前投資-有關[編纂]前投資者的資料」。
- (3) 包括(i)七位董事，即王怡女士、Frank Paul Krasovec先生、Matthew James Ridgwell先生、Zohar Ziv先生、David Brian Barr先生、施振康先生和王勵弘女士，(ii)三位附屬公司層級的董事，即霍力女士、姚俐女士及余澄女士，及(iii)獨立非執行董事施先生的配偶Laura Christine Tong女士。
- (4) 包括183位[編纂]前股東。有關更多資料，請參閱「-[編纂]前投資」及「-資本化」。

### 緊隨[編纂]後的公司架構

下圖描述了緊隨[編纂]完成後本集團的股權和實益擁有權結構：



附註：

附註(1)至(4)：見前頁「-緊接[編纂]前的公司架構」的附註(1)至(4)。

(5) 緊隨[編纂]完成後的預期公眾持股量約為[編纂]%。

---

## 歷史、重組及公司架構

---

### 遵守中國法律

我們的中國法律顧問確認我們於中國成立的附屬公司及彼等其後的股權變更於所有重大方面均遵守有關的中國法律及法規。

### 國家外匯管理局登記

根據國家外匯管理局頒佈並於2014年7月14日生效的《國家外匯管理局關於境內居民通過特殊目的公司境外投融資及返程投資外匯管理有關問題的通知》(「**國家外匯管理局37號文**」)，(a)境內居民以資產或權益向其以投融資為目的而直接設立或間接控制的境外特殊目的公司(「**境外特殊目的公司**」)出資前，應向外匯局申請辦理境外投資外匯登記手續；及(b)已首次登記的境外特殊目的實體發生境內居民個人股東、境外特殊目的實體名稱、經營期限，或境外特殊目的實體增資、減資、股權轉讓或置換、合併或分立等重要事項變更後，中國居民亦須到國家外匯管理局當地分支機構辦理登記。根據國家外匯管理局37號文，未按規定辦理相關外匯登記的，或會遭受處罰。

根據國家外匯管理局頒佈並於2015年6月1日生效的《國家外匯管理局關於進一步簡化和改進直接投資外匯管理政策的通知》(「**國家外匯管理局13號文**」)，接受國家外匯管理局登記的權限由國家外匯管理局地方分局轉到境內企業資產或權益所在地銀行。

誠如我們中國法律顧問所告知，我們的四名股東王怡、鍾軍、徐歆奕及王毓璟(彼等均為中國居民)已於2022年1月11日完成國家外匯管理局37號文規定的登記手續。

## 業 務

### 概覽

#### 關於我們

我們是達美樂比薩在中國大陸、中國香港特別行政區和中國澳門特別行政區的獨家總特許經營商。截至最後實際可行日期，我們於中國大陸的17個城市直營604家門店。

按2022年的全球零售銷售額計算，我們的全球特許權授予人Domino's Pizza, Inc. 為全球最大的比薩公司，截至2023年1月1日，於全球90多個市場擁有超過19,800家門店。經過62年的發展，達美樂已開發與眾不同的業務模式，專注於以具有競爭力的價格提供純手工製作的優質比薩，通過科技創新，提供方便的訂購及高效的外送服務。

我們已對達美樂的商業模式進行調整和發展，根據中國及其消費者需求對其主要特點進行本土化。自2018年（我們大部分現有核心行政管理團隊加入本公司的那一年）起，我們一直專注於擴大我們的門店網絡。這使我們成為中國前五大比薩品牌中增長最快的公司，按2022年的收益計位列中國第三大比薩公司（參照弗若斯特沙利文報告）。於往績記錄期間，我們的門店數量增長119.4%至截至2022年12月31日的588家門店。儘管門店數量快速增長，但我們於往績記錄期間產生虧損淨額。日後（包括未來三至四年期間），我們可能持續產生虧損淨額，並可能不能盈利。我們計劃繼續推進快速增長，同時努力實現長期盈利，因為我們相信廣闊的全國性門店網絡對我們日後的成長及競爭力至關重要。長遠而言，我們的目標是成為中國首屈一指的比薩公司，正如達美樂比薩的其他特許經營商於整個亞洲、歐洲及北美已取得的成就。

我們自2010年12月起經營達美樂比薩門店，當時我們收購了Pizzavest China Ltd.（當時為達美樂比薩於北京、天津、上海、江蘇省及浙江省的總特許經營商）。於2017年6月，我們與Domino's International (Domino's Pizza, Inc.的附屬公司) 續簽總特許經營協議，根據協議，特許經營區域擴大至整個中國大陸、中國香港特別行政區和中國澳門特別行政區，初步期限為期10年，其中我們可選擇續期額外兩個10年，惟須符合若干條件。

#### 我們的市場機遇

中國比薩市場是一個龐大、快速增長且處於早期發展階段的市場。根據弗若斯特沙利文報告，於2022年，其市場規模為人民幣375億元，預期到2027年將增長一倍並達至人民幣689億元，複合年增長率為15.5%。此外，與其他東亞市場（與中國擁有相似的飲食文化）相比，中國比薩市場發展水平仍然低下。例如，根據弗若斯特沙利文報告，2022年中國每百萬人僅有11.7家比薩門店，而日本及韓國分別為29.5家及30.0家。

## 業 務

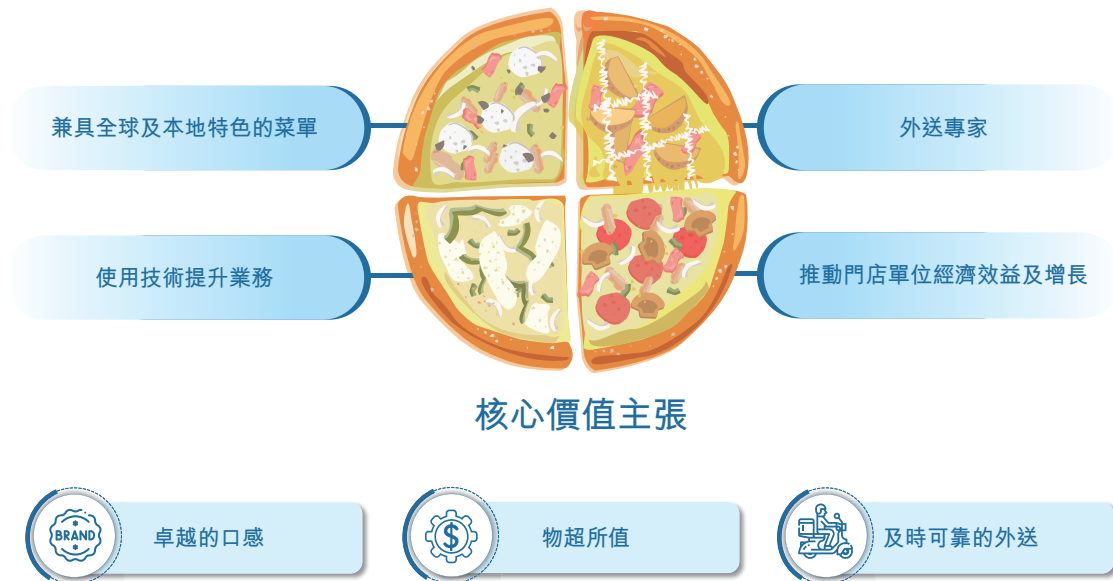
於中國比薩市場，預期比薩外送分部甚至將較整個中國比薩市場增長更快。於2022年，外送銷售額為人民幣218億元，佔整個中國比薩市場的58.1%。根據弗若斯特沙利文報告，於2022年至2027年，預期比薩外送分部將按18.7%的複合年增長率增長，達至人民幣514億元，佔整個中國比薩市場的66.7%。

根據弗若斯特沙利文報告，中國比薩市場及比薩外送分部的增長將受中國不斷增加的可支配收入及城市化、比薩於中國消費者中日益增加的普及度及外送服務不斷增加的受歡迎程度所帶動。

我們認為，中國比薩市場為我們的持續快速增長提供了巨大的市場機會及發展空間。此外，通過利用我們的業務模式，已使我們的市場份額於2017年至2021年增長翻倍，我們認為，未來我們將繼續在中國比薩市場佔據更大的份額。

### 我們的業務模式

我們致力於成為比薩專家。通過將全球公認的達美樂策略與我們對中國的了解融合，我們已開發專有商業模式，即通過科技創新專為線上渠道的中國消費者打造，提供美味、物超所值的比薩，並專注於外送的商業模式。我們認為，這種模式是一種可以使我們從中國競爭對手中脫穎而出的模式，是一種具備自有中國特色的模式，且是一種我們認為最終將使我們成為中國首屈一指的比薩公司的模式。下圖說明我們獨特業務模式的主要特點及核心價值。



---

## 業 務

---

我們業務模式的主要組成部分為：

- *兼具全球及本地特色的菜單。*我們的菜單將達美樂比薩的經典、享譽全球的口味與當地風味融為一體，其中包括意大利香腸比薩等西方經典美食，以及為中國口味設計的美食，如照燒風味牛肉土豆比薩。我們戰略性推出新產品及創意產品以滿足中國消費者不斷變化的偏好。我們的菜單由我們的供應鏈管理、物流管理及質量保證體系(確保高水準且一致的食品安全及質量水平)支持。
- *外送專家。*我們堅持不懈向客戶提供與眾不同的外送體驗。就此，我們向客戶提供30分鐘必達承諾，倘未能於下單後30分鐘內送達，則為客戶贈送優惠券。我們亦使用專職於達美樂的外送騎手隊伍，我們認為將使我們以較競爭對手更為及時可靠的方式派送更高品質的食品。根據弗若斯特沙利文報告，我們是中國唯一在所有銷售渠道承諾提供30分鐘必達服務的比薩公司。
- *使用技術提升業務。*技術提升了我們的端到端業務運營，並令我們享有市場領先的線上訂單貢獻，根據弗若斯特沙利文報告，我們2021年及2022年約95%的外送、外帶及堂食訂單來自線上下單，高於行業平均水平(低於70%)。為吸引客戶，我們使用數據洞察賦能的智能營銷策略。我們通過直觀的線上渠道以便於客戶下單。我們的專有客戶數據平台使我們可了解及滿足客戶的特定需求，有助我們吸引更多回頭客。這些面向客戶的技術輔以我們的外送及供應鏈管理技術，通過確保我們食材的質量及安全以及我們外送的時效及可靠性來提升我們的運營。
- *推動門店單位經濟效益及增長。*於2021年及2022年，我們門店層面的經營利潤分別為人民幣143.9百萬元及人民幣204.7百萬元。我們的門店經濟模式為我們往績記錄期間門店網絡的快速發展及提高盈利能力奠定基礎，且我們相信其將使我們可於中國持續擴張。

---

## 業 務

---

### 我們的經營及財務業績

於往績記錄期間，我們已利用我們獨特、專注的業務模式，實現了快速增長及盈利能力不斷提升的記錄，可由以下各項指標得以驗證：

- *收益*。我們的收益由2020年的人民幣1,104.1百萬元增加45.9%至2021年的人民幣1,611.3百萬元，並進一步增加25.4%至2022年的人民幣2,020.8百萬元。
- *門店數量*。於往績記錄期間，我們網絡中的門店（均由我們直營）數量由截至2020年1月1日的268家門店增加119.4%至截至2022年12月31日的588家門店。
- *同店銷售增長*。於2020年、2021年及2022年，我們分別錄得9.0%、18.7%及14.4%的同店銷售增長。於往績記錄期間的各季度，我們錄得同店銷售正增長。
- *門店層面的經濟效益*。於2020年、2021年及2022年，我們分別錄得3.4%、8.9%及10.1%的門店層面的經營利潤率。
- *集團層級的盈利能力*。於往績記錄期間，我們在快速擴大門店網絡中，於2020年、2021年及2022年分別錄得淨虧損人民幣274.1百萬元、人民幣471.1百萬元及人民幣222.6百萬元。我們於2020年、2021年及2022年分別錄得經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量）人民幣199.8百萬元、人民幣143.3百萬元及人民幣113.8百萬元，而經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）由2020年的虧損人民幣17.6百萬元改善至2021年及2022年的盈利分別為人民幣62.7百萬元及人民幣138.6百萬元。

在過去數年，結合我們對長期發展和增長的追求，我們投入大量資源研究潛在新市場，開設更多門店和中央廚房，營銷和推廣我們的品牌，為更多新門店設立及運營的籌備投資及培訓門店層面員工，拓寬我們的服務範圍及投資技術，這導致我們在往績記錄期間錄得淨虧損。無法保證我們可有效控制成本及開支且未來能夠實現或保持盈利。



---

## 業 務

---

### 我們的競爭優勢

下列優勢使我們成就自我且將支持我們持續成功：

#### 我們領先的全球品牌

達美樂比薩為全球最廣受推崇的消費品牌之一，按2022年的全球零售銷售額計，我們的全球特許權授予人Domino's Pizza, Inc.為全球最大的比薩公司。在全球範圍內，達美樂比薩品牌是優質比薩、及時可靠送達和可通過多個客戶接觸點便於使用的線上訂購體驗的代名詞。達美樂比薩的國際特許經營商已利用達美樂比薩品牌及業務模式成為世界各地的市場翹楚及公眾上市公司，如澳大利亞、日本及其他市場的Domino's Pizza Enterprises Limited (ASX: DMP)、印度的Jubilant Foodworks Limited (NS: JUBLFOOD)及英國的Domino's Pizza Group plc (LSE: DOM)。

於中國，我們將全球公認的達美樂模式的主要優勢與中國的本土化特色相結合，迅速打造達美樂比薩品牌。根據弗若斯特沙利文報告，這使我們成為中國前五大比薩品牌中增長最快的公司，並且按照2022年收益計位列中國第三大比薩公司。根據弗若斯特沙利文報告，於北京及上海（我們擁有成熟型市場），我們在2022年收益方面排名第二，且享有強大的品牌知名度。除北京及上海外，隨著達美樂門店網絡的迅速擴張，我們的品牌知名度也在迅速提升。

我們獲認為達美樂表現最佳的特許經營商。於2018年至2021年，我們已連續四年贏得Gold Franny。Gold Franny由Domino's Pizza, Inc.向其美國及國際特許經營商授出，以表彰其卓越的經營業績、門店發展及增長。於2019年，我們亦獲授President's Award (Large Market)，該獎項為Domino's Pizza, Inc.授予表現最佳的唯一Gold Franny獲獎者（於擁有超過200家直營門店Gold Franny獲獎者中挑選）的一次性獎項。於2021年，我們贏得Cornerstone Award（為Domino's Pizza, Inc.向展示出卓越新店增長淨值的特許經營商頒授的獎項）。作為領先的達美樂特許經營商，我們認為我們已作好在中國進一步發展達美樂品牌的準備，正如我們的許多同行特許經營商在全球其他國際市場所做到的。

---

## 業 務

---

### 持續開發專注於比薩的菜單並對其進行本土化

我們專注於成為比薩專家。我們的菜單將全球公認的達美樂比薩口味與當地風味融為一體。我們已設計菜單令我們於以下方面有別於競爭對手：

- *口感及質量*。我們的產品廣受消費者青睞。我們將這歸功於我們的優質食材及專門的準備過程。例如，我們的麵團於中央廚房製作並新鮮配送至門店，其後於接單後進行手工揉製。這使我們可確保始終如一的高品質，使比薩口感更好，尤其是相較使用冷凍麵團的競爭對手而言。
- *多樣性*。根據弗若斯特沙利文報告，截至2022年12月31日，我們於市場提供範圍最廣的比薩餅底及配料。我們的比薩配有豐富的意麵和飯、小食、甜品、飲料及湯類，讓顧客可享用更豐盛的餐點。
- *持續開發菜單並進行本土化*。我們戰略性設計、測試並推出新產品以滿足中國消費者不斷變化的口味。自2018年起，我們已推出超過130種新菜式（例如我們的金沙咸蛋黃嫩雞比薩），自此獲得客戶高度好評。
- *物超所值*。我們的菜單涵蓋入門級別到尊享級別多種價格區間，使消費者可於菜單找到物超所值的單品。我們還為會員計劃會員提供具吸引力的套餐、限時促銷及特別優惠。

我們縱向整合的供應鏈使上述差異化特徵成為可能，旨在確保我們保持高運營效率的同時向客戶提供優質、安全、新鮮的食品。於供應鏈低端，我們從中國及世界各地經過嚴格審查的供應商採購優質食材。於供應鏈中端，中央廚房製作麵團及其他食材以打造客戶可聯想到我們品牌的始終如一的卓越口感及品質。於供應鏈末端，我們門店秉承全球健康及安全標準，並依賴專職騎手確保食品及時、安全及可靠送達客戶手中。

---

## 業 務

---

### 我們於外送方面獨特的專長及領導地位

自1960年以來，外送一直是全球達美樂比薩品牌DNA的一部分，且一直是我們於中國的重心，我們擬於日後繼續專注於外送。根據弗若斯特沙利文報告，我們在外送銷售貢獻方面於業內名列前茅，於2022年有超過72%的收益來自外送訂單，遠高於約58%的行業平均水平。這使我們能與中國的比薩外送分部共同成長，預計於2027年前中國比薩外送分部的增長速度將超過整個中國比薩市場，且佔中國比薩總銷量的66.7%。

如同全球其他達美樂特許經營商一樣，我們建立提供優質外送服務的業務模式。實現差異化外送體驗的業務模式的主要方面是：

- *專注於外送的門店位置及設計。* 我們已為外送業務優化門店位置及設計。我們戰略性規劃我們的門店網絡，使我們門店的配送區域覆蓋高密度的住宅及商業區。我們還優化了門店的配送半徑，最終旨在確保客戶於下單30分鐘內收到外送訂單。於我們的門店中，我們設計簡化的廚房設計及備餐程序以將效率最大化，我們可在確保優質及食品安全的情況下準備訂單。我們亦讓騎手可通過專門的店內訂單收集區無縫提取外送訂單。我們專注於門店層面的外送優化使我們可快速及可靠處理大量的外送訂單。
- *智能訂單調度及配送。* 我們部署智能訂單調度系統，可根據門店訂單狀態及騎手返回門店途中的位置有效為訂單匹配騎手，旨在確保騎手可於訂單準備好後盡快取餐。該系統亦規劃最佳配送路線，包括在不影響我們外送服務質量的情況下一次處理多個外送訂單。該系統有助我們有效管理騎手，並實現我們30分鐘必達的承諾。
- *我們的專職騎手隊伍。* 我們依靠專職騎手來完成我們的外送訂單，包括那些在我們自有的線上渠道和第三方渠道上下達的訂單。我們所有的騎手均為專職騎手，即於當班期間，他們駐守我們門店，且僅配送我們門店的訂單。這使我們能夠保留對端到端外送體驗的控制，使我們能夠以及時可靠的方式配送優質食品（更有可能保持溫熱及新鮮）。此外，由於我們的訂單並無與其他餐廳的訂單混合，我們可減少交叉污染並確保我們的食品安全。

## 業 務

- **30分鐘必達的承諾。**我們極其關切客戶的體驗，並致力於市場上保持最佳的外送服務標準。我們通過提供30分鐘必達的承諾向客戶提供與眾不同的外送體驗。倘我們未能履行承諾，我們會給客戶贈送優惠券，以此支持這一承諾。根據弗若斯特沙利文報告，我們是中國唯一一家在所有銷售渠道提供30分鐘必達的承諾的比薩公司。於往績記錄期間，我們約90%的外送訂單完成送達承諾，平均訂單完成時間約為23分鐘。

### 我們的技術(可提供與眾不同的端對端客戶體驗)

技術提升我們業務的各個方面，使我們可提供與眾不同的端對端客戶體驗。根據弗若斯特沙利文報告，我們對技術的重視使我們成為於業內擁有最高線上訂單貢獻的公司之一，2021年及2022年約95%的外送、外帶及堂食通過線上渠道完成，明顯高於行業平均水平(低於70%)。

我們尋求通過數據賦能、有趣及吸引人的線上營銷及推廣活動吸引新顧客。我們的微信公眾號及微博賬號使我們可與廣大用戶共享新菜單及促銷活動。我們亦部署沉浸式及娛樂性的內容(如客戶可參加解鎖獎勵的小遊戲)。例如，於2021年7月，與2021年東京奧運會同步，我們於微信公眾號推出小遊戲，顧客可以達美樂騎手的身份參加體育賽事，並可免費獲得比薩獎勵(已有超過1.3百萬名客戶參與該遊戲)。

客戶可便捷向我們下單。我們的網絡宣傳使我們擁有多個客戶接觸點，於擴大客戶覆蓋面及提高潛在銷量的同時，使客戶便於瀏覽我們的美食。通過我們的網絡宣傳，客戶可通過我們自有的線上渠道(包括我們專有的應用程序及網站、微信小程序及微信公眾號)下達外送、外帶及堂食訂單。除我們自有的線上渠道外，客戶亦可通過第三方渠道(餓了麼及美團)向我們下達外送訂單，為新客戶熟悉我們的美食提供了便捷的方式。

我們自有的線上渠道向客戶提供直觀、圖像及信息豐富的用戶界面及加入會員計劃的專屬方式，通過該計劃他們可獲得並使用獎勵。線上訂購平台的主要特徵是實時透明的訂單追蹤。我們不僅向客戶提供已離店訂單的實時追蹤，亦令客戶可追蹤訂單從於廚房準備、到烤箱烤製時間、到騎手取餐及最終送達客戶時的狀態。這令我們有

---

## 業 務

---

別於我們的競爭對手（他們大部分僅提供離店訂單的實時追蹤，但無法看到廚房準備的狀態）。我們的比薩追蹤向客戶提供問責及透明度，使他們可看到訂單是新鮮製作，並及時交予騎手，我們相信這可提高客戶滿意度。

於2020年、2021年及2022年，我們相應年度分別43.8%、48.7%及52.2%的收益來自我們自有的線上渠道。我們將該增長趨勢歸因於我們線上渠道的優勢（我們認為可提供更無縫、引人入勝且直觀的客戶體驗）以及我們會員計劃（可通過線上渠道獨家獲得）的吸引力。

技術亦助力我們吸引及保留客戶。我們的數據分析及客戶數據平台（「CDP」）為我們提供關於客戶喜好的有力見解，我們藉此為客戶提供定制的促銷活動。我們的CDP有助於生成可幫助會員計劃的數據洞察，據此我們可吸引大量客戶，截至2020年、2021年及2022年12月31日，總會員計劃會員分別為4.0百萬名、6.1百萬名及8.6百萬名，2020年至2022年的複合年增長率為47%。我們的活躍會員計劃會員人數相應增加，截至2020年、2021年及2022年12月31日，我們分別有2.1百萬名、3.0百萬名及3.9百萬名活躍會員計劃會員。

除直接使我們更好吸引客戶的技術外，我們亦使用技術優化運營，令我們可以及時可靠的方式向客戶交付優質比薩。這些技術賦能我們價值鏈的每一步，從採購、食品加工、配送至店內運營。例如，我們的企業資源管理系統整合門店及中央廚房，確保門店存有新鮮的食材。我們亦在門店級別部署電子調度及電子學習系統，幫助我們智能招聘及培訓員工，並確保門店員工數量充足。

### 我們門店經濟模式的成功及可複製性

我們的門店經濟模式極具擴展性及複製性。在前端，我們的門店專注於通過線上渠道為外送客戶提供服務。這致使門店位置高度靈活（便於開設新店）以及門店規模緊湊（降低了租金及裝修成本）。我們的專注亦使我們有能力服務店外的客戶（提高了我們的銷售潛力）。在後端，我們的門店由我們的中央廚房和供應鏈支持，這使每家門店的設備需求最小化，從而降低了初始投資成本。綜上所述，我們的門店享有有競爭力的租金和初始投資成本以及實現盈利及現金投資回報的穩固基礎。



## 業 務

我們的門店經濟模式擁有成功的往績記錄。於往績記錄期間的各季度，儘管受COVID-19疫情的影響，但得益於我們外送及外帶服務的實力，我們錄得同店銷售正增長。運營同店有助提升我們集團層級的盈利能力，我們的經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）於2021年轉為正數，2021年及2022年盈利分別達人民幣62.7百萬元及人民幣138.6百萬元，經調整EBITDA利潤率（非國際財務報告準則計量）分別為3.9%及6.9%。我們認為，我們的門店經濟模式將使我們可以具成本效益的方式加深我們在現有城市的滲透率，並擴張至新城市。

我們認為，我們的門店經濟模式可高度複製。於北京及上海（我們擁有較長的運營歷史、較高的門店密度及較強的品牌知名度），我們的經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）高於集團平均水平。於我們的其他市場，我們在提高盈利能力的同時專注於開設新店。我們的眾多有關市場（如杭州及無錫）正於盈利能力方面逐步接近北京及上海。我們認為，隨著我們新市場的門店數量不斷增加，相對成熟的門店的比例不斷增加，未來我們門店層面的盈利能力仍有巨大的提升空間。

此外，我們預期隨著我們的規模不斷擴大，我們將可利用更大的規模經濟來提高運營效率。此外，我們將利用不斷擴大的規模來提升我們與業主及供應商的議價能力，這將有助於我們降低運營成本及開支佔總收益的百分比。由於我們的銷售額會隨著我們門店網絡的擴張而繼續增長，從而帶來顯著的運營槓桿優勢，我們相信有長期機會提升我們的門店經濟效益及提高我們的盈利能力。

### 我們與全球達美樂系統的密切關係

我們與全球特許權授予人Domino's Pizza Inc. (NYSE: DPZ)以及達美樂比薩的其他國際特許經營商保持良好的關係。作為達美樂比薩全球系統的一員，我們共享先進的運營、技術及產品洞察力，從而令我們享有獨特的競爭優勢。該等優勢包括：

- *我們的品牌*。達美樂比薩為全球領先消費品牌及按2022年全球零售銷售額計，我們的全球特許權授予人Domino's Pizza, Inc.是全球最大的比薩公司，截至2023年1月1日，在全球90多個市場擁有超過19,800家門店。達美樂比薩品牌遍佈全球，有助提高我們於中國的品牌知名度。
- *我們的業務模式*。我們將全球知名的達美樂比薩業務模式引入中國，這為我們通過及時可靠的配送為中國消費者提供美味、物超所值的比薩提供了基礎。我們亦不斷學習印度、日本及澳大利亞等全球其他達美樂比薩特許經營商的成功案例，以提高我們的競爭力並加速我們的增長。



---

## 業 務

---

- *我們的菜單*。通過瀏覽達美樂比薩的全球菜單庫，我們可覓得適合中國市場的成功菜單。例如，我們最暢銷的比薩之一（美國風情土豆培根比薩），靈感源自韓國的達美樂比薩。
- *我們的技術*。除我們獨立及專有的研發投資外，我們亦利用全球達美樂系統的技術知識以確定可能於中國推廣的技術。例如，我們通過利用對達美樂比薩全球系統的了解開發訂單追蹤系統。

我們與全球特許權授予人Domino's Pizza, Inc.擁有良好的合作關係。於2020年及2021年，Domino's Pizza, Inc.向我們作出總額89.1百萬美元的股權投資。我們認為，隨著我們的發展，我們與Domino's Pizza, Inc.的良好關係將繼續成為重要的競爭優勢。

### 我們經驗豐富、富有遠見且執行力強的管理團隊

我們由一群經驗豐富且執行力強的行業資深人士（於餐飲、金融和科技領域擁有平均超過12年的經驗）團隊領導。我們的核心管理團隊將對中國餐飲市場的深入及本土化了解與於中國的國際市場領先餐飲品牌任職的廣泛經驗結合。在他們的領導下，我們已將全球最佳實踐應用於我們於中國的所有運營業務中。

我們大部分現有核心行政管理團隊（包括我們的首席執行官）於2017年至2018年加入我們。核心行政管理團隊極其團結穩定，過去四年始終團結一致。在我們首席執行官的領導下，核心行政管理團隊帶領我們的門店網絡迅速擴張：自2018年年初起，我們的門店數量翻了三番，各季度保持同店銷售正增長。除迅速增長外，我們的核心管理團隊亦提高我們的盈利能力：儘管我們於往績記錄期間錄得淨虧損，但我們於同期的經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）已持續增長，於2021年轉為正值並於2022年保持正值。

---

## 業 務

---

### 我們的增長戰略

我們的願景是成為中國首屈一指的比薩品牌。我們的使命是在全國範圍內運營由技術和卓越外送賦能的達美樂比薩門店網絡（為中國消費者提供口感好、及時可靠的外送且物超所值）。為完成我們的使命及實現我們的願景，我們擬實施以下戰略：

#### 快速增加我們的門店數量

我們相信，中國有大量我們可成功開設新店的位置。與飲食文化相似的國家相比，中國的比薩市場仍留有大片空白未被滲透。例如，根據弗若斯特沙利文報告，2022年，中國每百萬人口中只有11.7家比薩門店，而日本及韓國分別有29.5家及30.0家。

為抓住這一重大的市場機遇，我們已制定計劃，於2023年及2024年分別開設約180家及240家新店，而截至2022年12月31日我們已擁有588家直營門店。我們將深化於現有市場的滲透率並將業務擴張至新市場。我們將首先專注於在中國的一線、新一線及二線城市開設門店，根據弗若斯特沙利文報告，該等城市具有巨大的增長空間。提高門店密度將使我們可進一步提升我們的品牌知名度，推進外送及外帶服務的滲透及推動我們的銷售增長潛力。

於我們已有較強大品牌知名度及門店密度的北京及上海，我們專注於提高滲透率（尤其就外送及外帶而言）。為此，我們不僅將增加門店的絕對數量，亦將開發新門店模式（如僅提供外帶及外送服務的門店）。我們預期這些新門店模式將更小且相較亦適合堂食客戶的門店有更靈活的位置，從而使租金、裝修及運營成本有所減少。這將使我們可開設更多門店，讓門店密度有所提升（從而將增加我們的營銷費用、提高我們的品牌知名度及使外送及外帶更方便客戶），最終帶動我們的銷量及盈利能力。

於我們近期已有所擴張且我們專注於擴大品牌及門店網絡的新增長市場，我們專注於增加更多門店以服務更多客戶。我們將繼續積極物色及評估適合我們以外送為重心的業務模式的新店位置。與此同時，我們將利用我們在這些城市建立的品牌知名度來加速我們的增長。

## 業 務

我們亦認為，我們可成功進駐我們目前並無業務的眾多新一線及二線城市。根據弗若斯特沙利文報告，預期2022年至2027年中國新一線及二線城市的比薩市場將分別以15.4%及16.9%的複合年增長率增長，超過同期中國一線城市的增長。我們將仔細評估新一線及二線城市的市場潛力，以確定新擴張城市，包括可受益於品牌光環效應的現有市場附近的城市。從運營角度而言，我們的現有中央廚房（覆蓋華北、華東及華南）已覆蓋中國的許多城市。從經濟角度而言，我們認為我們可增加現有中央廚房的容量或建立更多的中央廚房，以支持我們未來的發展。

### 推廣我們的品牌及提高客戶忠誠度

我們將繼續於中國擴大全球達美樂比薩品牌，旨在成為尋求以更有競爭力價格訂購質量更好比薩的消費者的首選品牌。我們認為提升我們的品牌將使我們進一步鞏固我們於中國比薩市場的市場份額。

我們正在採取以下策略推廣我們的品牌：

- *通過加快門店擴張，逐步發展我們的品牌。* 我們預期我們的品牌實力將隨著我們門店網絡的擴張而逐步增長。隨著我們深化現有城市的滲透並向新城市擴展，我們將擴大我們的客戶群。再加上我們的全球品牌、比薩、配送服務及具競爭力定價的內在優勢，我們相信這將逐步提高我們的品牌知名度。
- *擴大我們的線上及線下業務。* 隨著我們門店網絡的增長及銷量的增加，我們將能夠絕對增加我們的營銷及推廣支出。這將使我們能夠擴大線上及線下渠道的份額。雖然我們目前在微信及微博有強大的社交媒體影響力，但我們計劃擴展至抖音、小紅書及其他社交媒體網絡（我們能夠通過有趣及具創造性的內容格式（如短視頻）吸引客戶），以進一步拓寬我們現有的參與形式（如我們的小遊戲）。線下方面，我們正在探索可促進客戶參與的合作機會，例如與銀行合作，在達美樂比薩門店提供特別促銷活動。
- *建立達美樂會員計劃會員社區。* 於2020年至2022年，我們的總會員計劃會員人數按47%的複合年增長率增長，從截至2020年12月31日的4.0百萬人增長至截至2021年12月31日的6.1百萬人，並於截至2022年12月31日進一步增至8.6百萬人。我們的活躍會員計劃會員人數相應增加，及截至2020年、2021年及2022年12月31日，我們分別有2.1百萬名、3.0百萬名及3.9百萬名活躍會員計劃會員。我們希望繼續增加我們會員計劃會員的人數。我們的會員計劃有助於提高訂單頻率並提高客戶忠誠度。通過推薦獎勵，我們的

---

## 業 務

---

會員計劃亦為口碑營銷提供途徑。我們將利用技術，以便於客戶加入會員計劃，我們亦將通過增強我們提供針對消費者個人喜好的促銷及獎勵的能力，提高我們會員計劃的吸引力。我們預期該等舉措將(i)鼓勵更多客戶加入我們的會員計劃，繼而提高我們的客戶洞察力及口碑營銷潛力，及(ii)增加我們回頭客的數量，繼而推動我們的銷量。

### 進一步提高我們的技術

我們已開發專有的數字化及數據工具，以提高客戶體驗並優化我們的運營。我們相信該等工具賦予我們獨特的競爭優勢，且我們一直專注於提高我們的技術領先地位。

我們將提高利用技術優化客戶體驗的能力。為此，我們將提高我們利用數據理解客戶並與其互動的能力。目前，我們定制的CDP生成以數據為基礎有關消費者趨勢以及客戶喜好的見解。我們打算改進我們的CDP，以更細緻準確地了解客戶的喜好，使我們能夠對我們的媒體覆蓋範圍進行微調，同時優化我們的轉化鏈路並通過我們的會員計劃提供定制的促銷及折扣。我們相信，對客戶喜好及市場趨勢的深入了解將促進我們與客戶有效互動、提高營銷效率、擴大客戶群、增加訂單及復購訂單頻率的能力，並最終產生更多銷售額。除我們的CDP外，我們還將進一步加強我們的線上渠道，為客戶提供更順暢便捷的線上下單體驗。

我們亦將繼續對我們的數據基礎設施能力進行投資。目前，我們採用多元化技術系統管理我們的供應鏈、物流及配送職能，包括我們的企業資源管理、智能配送及調度以及店內運營管理系統。我們擬建立統一的數據庫平台以集中不同系統產生的數據。我們藉此利用不同業務職能之間的知識，生成我們可用於進一步優化我們銷售及營銷策略以及運營效率的數據洞察。

### 完善我們以比薩為主、物超所值的菜單

我們對兼具全球及本地特色的菜單(將達美樂比薩的全球口味與適合中國口味的食材及風味相結合)引以為豪。我們將繼續利用我們對中國消費者的理解，通過我們的菜單開發能力繼續推出適合中國的本土化菜品。

---

## 業 務

---

具體而言，我們擬加強我們在比薩方面的領導地位。為此，我們計劃戰略性地推出更加新穎及本土化的比薩及酥皮，以迎合中國消費者不斷變化的口味。與此同時，我們將繼續完善我們的菜單，以通過繼續開發及推出與我們的比薩產品相補充的小食來執行我們的附加及升級策略，這將使客戶擴大其訂單並完成用餐。

我們擬優化我們的定價，並提供更物超所值的服務，這將有助於我們吸引更多的消費者。特別是，隨著我們的門店網絡、品牌知名度及銷售額不斷增加，我們的規模經濟將相應增加。我們對供應商及業主的議價能力亦預期有所增強。再加上我們一直專注於通過技術實現運營效率，我們相信我們仍有實現成本效率的空間，即將其轉嫁給消費者。

### 加強我們的外送領導地位

我們一直致力於減少我們的平均配送時間，同時增加我們在30分鐘內的配送量。該重點適用於我們配送過程中的每一個環節，從門店設計、廚房內的食品製作到騎手取餐及配送。我們相信，進一步優化配送過程的每個階段及提高配送的速度及可靠性均有空間。我們將繼續對我們的專職騎手隊伍進行投資，完善我們的智能配送及調度系統及探索新配送方式。

我們亦計劃利用全球達美樂比薩系統的技術知識，將全球創新技術應用到中國比薩市場。例如，Domino's Pizza, Inc.與其他達美樂比薩的特許經營商一直在探索使用無人機、機器人及無人駕駛送餐車完成送餐的自動化送餐。我們繼續緊跟該等技術及其他創新技術，並將尋求在可行的範圍內，將技術應用到中國比薩市場。

### 我們的達美樂比薩門店

我們運營分佈廣泛及快速增長的達美樂比薩門店網絡，該等門店進行優化後，以外送及外帶服務通過線上渠道服務顧客。我們的門店經濟模式使我們能夠在提高盈利能力的同時快速發展我們的門店網絡，且我們相信我們可將該模式複製至全國的新市場。

我們根據與Domino's Pizza, Inc.的附屬公司Domino's Pizza International Franchising簽訂的總特許經營協議運營門店。根據總特許經營協議，我們擁有獨家權利，在中國大陸、中國香港特別行政區和中國澳門特別行政區開設和運營達美樂比薩



## 業 務

門店，以及在運營比薩門店中使用及授權達美樂比薩和相關商標。有關總特許經營協議的更多資料，請參閱「－總特許經營安排」、「－知識產權」、「歷史、重組及公司架構－總特許經營協議」及「關連交易－總特許經營安排」。

### 我們的達美樂比薩門店網絡

#### 我們的規模及覆蓋範圍

截至最後實際可行日期，我們於中國17個城市擁有604家達美樂比薩直營門店。截至同日，我們約52%的門店位於北京及上海，達美樂比薩品牌於該等地區分別運營約25年及15年，且享有強大的品牌知名度。剩餘門店位於全國的一線、新一線及二線城市。我們將北京及上海以外的市場統稱為「新增長市場」。我們認為，我們在北京及上海（均為餐飲行業公司最具競爭力的城市）的成功發展證明我們於新增長市場取得成功的能力。下表顯示截至所示日期我們按城市劃分的門店數量：

	截至12月31日			截至 最後實際 可行日期
	2020年	2021年	2022年	
北京	100	124	153	155
上海	121	143	159	158
深圳	44	64	70	71
廣州	21	41	49	52
天津	25	35	45	47
杭州	22	26	34	37
南京	18	18	34	34
蘇州	9	9	14	16
無錫	3	7	8	8
寧波	—	1	5	6
佛山	—	—	6	6
東莞	—	—	6	6
珠海	—	—	1	1
中山	—	—	2	2
武漢	—	—	1	3
濟南	—	—	1	1
成都	—	—	—	1
<b>總計</b>	<b>363</b>	<b>468</b>	<b>588</b>	<b>604</b>



## 業 務

### 我們門店網絡的發展

#### 過往門店變動

下表載列於往績記錄期間及直至最後實際可行日期我們門店的變動：

	截至12月31日止年度			自2022年 12月31日起 至最後實際 可行日期 止期間
	2020年	2021年	2022年	
期初門店數量	268	363	468	588
期內新開門店數量	98	108	130	18
期內關閉門店數量 <sup>(1)</sup>	3	3	10	2
期末門店數量	363	468	588	604

附註：

- (1) 指永久性關閉門店的總數，我們將其定義為已關閉且隨後在關閉六個月內並無於同一地點或服務同一30分鐘配送半徑的臨近位置重開的門店數量。於往績記錄期間，我們已關閉16家門店，其中兩家乃因戰略及商業原因而關閉，而14家乃由於我們選擇不續簽租約而關閉。由於我們選擇不續簽租約而關閉的14家門店最終已搬遷至服務同一30分鐘配送半徑的臨近位置（每一家均於初次關閉六個多月後搬遷）。

自我們大部分現有核心行政管理團隊於2018年加入我們以來，我們門店網絡中的門店數量迅速增加。我們門店的總數從往績記錄期間初的268家增加至截至2022年12月31日的588家，三年複合年增長率為29.9%。我們將這種快速增長歸因於我們在高效門店經濟模式的支持下堅持快速發展門店網絡，因為我們深化了對現有市場的滲透，並擴大至新市場。

#### 我們的門店擴張計劃

我們相信，中國有大量我們可成功開設新店的位置。我們計劃通過擴大我們的地理覆蓋範圍及深化我們的市場滲透，繼續擴大我們在中國的市場範圍。我們已制定計劃，於2023年開設約180家新店及於2024年開設約240家新店，而截至2022年12月31日我們已擁有588家門店。鑒於中國有大量的潛在門店位置，我們預期將分別於2025年及2026年開設約200家至300家新店。

---

## 業 務

---

就地理位置而言，我們將深化對現有市場的滲透，並將業務擴大至新市場。我們將專注於在中國的一線、新一線及二線城市開設門店，根據弗若斯特沙利文報告，該等城市具有巨大的增長空間。提高門店密度將使我們進一步加強我們的品牌知名度、提高我們外送及外帶服務的滲透率，並推動我們的銷售增長潛力。我們預期，我們於2022年及2023年已開設及計劃開設的300家門店的46%、39%及14%將分別位於中國一線、新一線及二線城市。

我們預期強勁的市場需求將支持我們門店網絡的持續擴張。中國比薩市場預期將迅速增長，而中國的比薩外送市場預期將增長更快。此外，中國一線、新一線及二線城市的龐大潛力尚待發掘，於2022年至2027年，其比薩市場預期將分別按11.2%、15.4%及16.9%的複合年增長率增長。此外，我們的服務滲透率於2020年至2022年持續增長，在此期間，中國的比薩門店從每百萬人0.3家增加至每百萬人0.4家。因此，我們相信發展空間足以支撐我們門店擴張計劃所預期的門店數量增加。

作為我們門店擴張策略的一部分，我們定期評估潛在門店位置的可行性。我們於決定是否於特定區域擴張時考慮若干因素，包括本地生產總值、人口規模（按住宅及商業角度計算）、平均收入水平、消費開支、競爭格局、外送市場潛力、平均租金成本及是否鄰近中央廚房。一般而言，我們優先考慮在中國沿海地區開設門店。於我們目前經營各區域（即華北、華東及華南地區），我們一般優先擴張我們已開展業務的城市群，即東部環繞上海的城市、南部環繞深圳及廣州的城市，以及北部環繞北京的城市。在每個城市中，與郊區相比，我們優先考慮城市地區的擴張。基於該等因素，我們的網絡規劃團隊確定新店應該位於的城市，以及應當位於該城市的具體區域。

我們的管理團隊將繼續按季度審核並調整我們的擴張計劃。此外，我們通常於開設新店前進行可行性研究。經考慮進行有關可行性研究及籌備餐廳開業所需的時間，有關研究通常於每家餐廳開業前約六個月進行。可行性研究通常計及鄰近潛在位置的現有競爭對手、周邊的人口及人口統計數據、潛在位置的平面圖及餐廳的初步財務預測。有關詳情，請參閱下文「— 我們選擇達美樂比薩門店地址的方式 — 選址過程」。

---

## 業 務

---

我們亦已採納支持職能及嚴格的政策以管理我們的門店擴張，包括規劃、原材料採購及供應鏈、員工招聘及培訓、物流基礎設施、質量控制及法律合規。有關詳情，請參閱下文「— 我們選擇達美樂比薩門店地址的方式 — 門店擴張管理」。

我們的門店擴張計劃旨在通過擴大我們的地理覆蓋範圍及深化我們的市場滲透來利用此次重要的市場機會。我們認為，我們可把握該市場需求，並擴大我們的市場份額。過往自2017年至2021年，我們的市場份額增加超過一倍。展望未來，我們認為，我們在品牌、口味、配送、技術及管理方面的競爭優勢將使我們繼續佔據市場份額及實現我們的門店增長目標。有關我們市場機會的更多資料，請參閱「行業概覽」。

從運營角度而言，我們預期我們新店的供應需求將主要由現有中央廚房（覆蓋華北、華東及華南）滿足。我們日後亦會新建中央廚房以適應我們不斷擴大的門店網絡。我們各中央廚房的服務半徑約為350公里。於服務半徑內，我們通常可通過擴大現有中央廚房的生產及倉儲能力滿足新門店的需求。因此，除非我們於三個現有中央廚房的服務半徑以外地區開設新門店，否則我們毋須新建中央廚房。我們現時預期於2023年年底前不會將門店擴至現有中央廚房服務半徑以外的地區。我們預期，我們新店的規模、佈局及以外送為重心的運營模式將與現有門店大致相同。我們計劃通過嚴格選擇門店地點來獲得最大銷售額、控制成本、盡量降低分流以及確保新店符合我們以外送為重心的業務模式的方式，評估我們門店網絡的增長。我們亦計劃發展我們的供應鏈以符合門店網絡的增長。有關我們如何評估我們所開新店地點的更多資料，請參閱下文「— 我們選擇達美樂比薩門店地址的方式」。

就興建時間及成本而言，建立一家標準的達美樂比薩門店耗時4至6個月，視乎各門店的規模及位置而定。假設每家門店的估計平均投資成本約為人民幣[編纂]，該筆初步資本開支主要包括新店設計、翻新及裝修，廚房設備及空調採購及安裝，以及電腦及相關IT軟件採購。2023年我們開設新店的計劃投資成本將約為人民幣270百萬元。我們計劃使用手頭現金及[編纂][編纂]為我們於2023年及2024年的門店網絡擴張提供資金。就我們計劃於2024年及之後開設的門店而言，我們計劃使用手頭現金、[編纂][編纂]、我們運營產生的現金流量以及我們屆時可能尋求的其他外部融資的組合為我們的門店網絡擴張提供資金。有關更多資料，請參閱「未來計劃及[編纂]用途」。

---

## 業 務

---

### 我們門店擴張的往績記錄

我們已於往績記錄期間成功實施我們的門店擴張戰略。我們門店的總數從往績記錄期間初的268家增至截至2022年12月31日的588家，三年的複合年增長率為29.9%。我們認為，除門店總數變動外，我們門店擴張的過往成功亦可由下列指標得以反映。

*我們的平均日銷售額增長。*於北京及上海以及我們的新增長市場，我們的平均日銷售額增長已持續增長。於2020年、2021年及2022年，我們於北京及上海的每家門店平均日銷售額分別為人民幣12,122元、人民幣12,781元及人民幣13,576元。於2020年、2021年及2022年，我們於新增長市場的每家門店平均日銷售額分別為人民幣6,002元、人民幣7,617元及人民幣9,009元。儘管全國受COVID-19影響，我們仍獲得此增長。我們相信，該增長反映我們不僅可增加門店數量，亦可擴大該等門店的銷售額。有關詳情，請參閱本節「— 我們達美樂比薩門店的運營表現」。

*我們於新市場的成功。*我們已於新增長市場成功開設新店。例如，我們於2021年9月進駐新城市（即浙江省寧波市）。我們於寧波首家門店的首次收支平衡期間為一個月，且現金投資回報期約為三個半月，大幅低於我們集團當時的平均水平。同樣，於2022年12月，我們擴張至山東省濟南市。我們於濟南首家門店的首次收支平衡期間為一個月，且現金投資回報期為兩個月，大幅低於我們集團當時的平均水平。我們相信，該等門店的成功證明了我們在實施門店擴張計劃時能夠為新店覓得新市場機會。

*我們不斷提高的盈利能力。*我們擴張計劃及滲透策略的成功執行，可自盈利能力於往績記錄期間不斷提高得以進一步印證。儘管我們於往績記錄期間錄得淨虧損，但我們於同期的經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）已持續增長，其中經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）於2021年轉為正值並於2022年保持正值。

根據上文所述，我們認為，我們已於往績記錄期間成功實施我們的門店擴張戰略，且我們的門店擴張獲充足的需求支持。我們相信，我們快速增長及提高盈利能力的過往記錄證明我們有能力於未來成功實施我們的門店擴張計劃。然而，短期而言，開設新店將導致我們出現現金流出，且因實現銷售增長及實現首次收支平衡及現金投資回報需要時間，該等新店可能不會立即提升我們的盈利能力。

---

## 業 務

---

於任何期間新店的實際數目、地點及時間將會受到多項因素（包括我們無法控制的因素）影響，且仍存在不確定性。我們可能會不時根據現行市況及門店網絡的現況檢討及調整我們的擴張計劃。有關更多資料，請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－儘管我們已實現快速增長，但我們無法向閣下保證我們將繼續以相同的速度增長，或可能根本不會增長」。

### *我們選擇達美樂比薩門店地址的方式*

#### *選址過程*

我們認為，門店位置乃成功的關鍵。我們嚴格評估新店的可行性（無論位於新城市或現有城市）。該等評估乃涉及我們的高級管理層、網絡規劃、財務、項目開發以及法律及合規團隊的全公司工作，該等人士通力合作以審核潛在位置，具體如下：

- **戰略評估。**我們的網絡規劃團隊評估提議的位置是否符合我們的集中擴張戰略。根據該戰略，我們通過對多種因素（包括本地生產總值、人口規模（按住宅及商業角度計算）、平均收入水平、消費開支、競爭格局、外送市場潛力、平均租金成本及是否鄰近中央廚房）進行加權分析，對城市及社區的吸引力進行排名。基於該等因素，我們的網絡規劃團隊確定新店應該位於的城市，以及應當位於該城市的具體區域。一般而言，我們優先考慮在中國沿海地區開設門店。於我們目前經營各區域（即華北、華東及華南地區），我們一般優先擴張我們已開展業務的城市群，即東部環繞上海的城市、南部環繞深圳及廣州的城市，以及北部環繞北京的城市。在每個城市中，與郊區相比，我們優先考慮城市地區的擴張。我們遵循這一策略的原因如下：(i)我們已於該等地區各個樞紐城市（即北京、上海、深圳及廣州）建立了我們的品牌，而於該等城市及該等樞紐城市周邊城市開設新店可享受我們已建立的品牌知名度帶來的好處；(ii)該等城市及其周邊地區經濟發展較快，人均可支配收入較高；(iii)於該等市場開設的新店在我們現有三個中央廚房的配送範圍內，且該等新店可以充分利用三個中央廚房提供的供應鏈及物流能力，而不會產生新的重大資本支出。



---

## 業 務

---

- **業績建模。**我們的財務團隊專注於定量模擬提議門店的預期業績。彼等專注於預測財務及銷售業績。新店開業後，我們的網絡規劃團隊亦會將實際銷售額與預測進行對比，從而完善使用的模型，提高我們對提議門店未來預期業績的評估能力。
- **現場規劃。**我們的項目開發團隊會對實體店進行檢查，確保門店將符合我們的合規標準及適用法律法規。例如，我們確保存儲空間將容納電纜、隔油池、排煙裝置及消防通道（各種情況均符合適用的國家標準）。我們亦確保店址在運營上可行，例如，須有足夠停車位停放我們的配送車。我們的項目開發團隊亦將協商租賃條款，以確保租金成本對我們的門店而言屬可行。
- **法律及合規。**我們的法律及合規團隊會審查提議門店的法律風險，並與當地有關部門進行溝通，以確保我們符合當地的資格及許可要求。

當進入需要我們新建中央廚房的新區域時，我們將在更全面的範圍內評估整個區域，並採取較長發展及投資評估期限。

### 門店擴張管理

隨著我們增加門店網絡的密度，我們相信我們系統的選址方法可有效防止現有門店與新店之間的分流，特別是在我們擁有份額更穩定的北京及上海。鑒於我們的30分鐘送達保證，我們通常避免在與現有門店的30分鐘服務半徑重疊的30分鐘服務半徑內開設新店。因此，我們一般盡力會在特定城市內按同心圓開設門店，我們相信此舉可有效地服務於客戶，使品牌認知度最大化，並盡量降低分流。

為應對快速增長，我們已採納以下支持職能及嚴格的政策：

- **規劃。**我們的開發、規劃及營運團隊涵蓋新店的調研、規劃、選址、建設及籌備。該團隊積極開展開設新店的市場調研和分析，執行每年新店的總體規劃、選址、建設及開業籌備工作，並與其他團隊聯繫，監測門店表現並收集其他門店開業的數據。



---

## 業 務

---

- *原材料採購及供應鏈*。我們以位於上海、三河及東莞的三個中央廚房為支撐進行集中供應鏈管理，支持我們目前重點進一步建設的三個主要區域。我們的供應鏈團隊密切關注小麥、麵粉、奶酪及蛋白質等主要原材料的市場價格，並在採購管理中與各地區的銷售人員密切合作。此外，我們的供應鏈團隊亦為我們菜單開發團隊的組成部分，以確保新菜單項目能夠以所需形式及包裝交付。
- *員工招聘及培訓*。我們通過店內海報、社交媒體、內部推薦、校園招聘、線上招聘平台及招聘機構等多種渠道招聘人才。我們亦繼續推動人才發展計劃，從內部提拔人才。我們已確定關鍵職位並經常舉辦人才圓桌會議，以審查人才需求、繼任計劃及人才發展計劃。我們還將我們的培訓計劃發展為網絡課程，以促進更靈活的自我指導。
- *物流基礎設施*。我們就華北、華東及華南地區的業務在該三個地區經營三個中央廚房，連同每個中央廚房附帶的倉庫。此外，我們僱傭大型、可靠的本地及跨區域物流合作夥伴，將我們的比薩麵團及其他原材料和配料運送到我們的門店。我們與物流合作夥伴及其車隊，尤其是我們的冷鏈運輸車隊，制定了一套統一的嚴格要求及標準。此外，我們計劃將倉庫區域進一步擴大至上海、三河及東莞中央廚房，以提升其物流管理效率及獲得更多建築面積，令我們日後能增加更多生產線。
- *質量控制及法律合規*。我們高度重視食品安全，因此一直大力加強質量控制。我們在供應鏈部門保留質量控制職能，以確保比薩麵團、意大利面及大米等原材料和半成品的安全優質。我們亦將生產、供應及向客戶交付食品等操作程序標準化，及我們的運營及員工培訓團隊定期視察門店，確保高標準的一致性。我們的公共關係、內部控制及法律部門密切監控每家門店的法律合規狀況，並將日常合規工作流程委派予定期接受培訓的門店經理。

就我們門店的預期收支平衡及回報目標而言，我們分析了適用市場的過往表現，以及我們通過多年實踐累積的經驗及專有技術。

---

## 業 務

---

於我們營運歷史更長且品牌知名度更強的北京及上海，我們的目標為現金投資回報期少於36個月。就新增長市場而言，此乃不斷累積的過程。當我們最初進駐新市場時，我們會在開設第一批門店時考慮品牌建設。為此，我們可能會在黃金地段開設第一批門店，並於開業時進行促銷活動，從而導致租金成本及促銷成本增加，進而導致初步資本開支可能高於在現有市場開店產生的開支。然而，隨著我們於新市場繼續擴大門店網絡並提高品牌知名度，首次收支平衡期間及現金投資回報期往往會縮短。

由於我們已於北京及上海（該等地區門店的現金投資回報期穩定，平均少於36個月）建立門店網絡，該增長軌跡一直持續可見。我們亦於部分新增長市場觀察到相似增長軌跡。例如，我們於杭州（我們進駐的首個市場，北京及上海除外）的門店目前已達到穩定的平均現金投資回報期（36個月），與北京及上海的類似。隨著我們繼續於華北、華東及華南擴建門店網絡，我們預期開發新市場的過程將縮短，此乃由於我們利用品牌光環效應，以及利用我們累積的專有技術開展越來越有效的營銷活動。例如，於部分新市場的擴張初期，我們實現了加速回報期。於2021年9月，我們於浙江省寧波市開設了首家門店，其實現了一個月的首次收支平衡期間及三個半月的現金投資回報期。同樣，於2022年12月，我們擴張至山東省濟南市。我們於濟南首家門店的首次收支平衡期間為一個月，且現金投資回報期為兩個月，大幅低於我們集團當時的平均水平。

總之，我們預期於所有市場，平均現金投資回報期將持續為36至48個月。長遠而言，我們的目標為讓我們所有市場門店的平均現金投資回報期均約為36個月。相比之下，根據弗若斯特沙利文報告，中國比薩市場的平均首次收支平衡期間及現金投資回報期通常分別為兩個月以上及三至五年。

## 業 務

### 我們達美樂比薩門店的特點

#### 面積及佈局

儘管我們所有的門店提供堂食服務，但我們就以外送為重心的業務模式優化我們的門店。為此，我們通常旨在保持較小的門店面積，特別是在我們門店較密集的地區。這使我們能夠在管理租金成本的同時專注於服務外送及外帶客戶。截至2022年12月31日，我們門店的平均面積為125平方米，店內的平均座位數為28個。我們門店的面積及佈局視乎其所在地區的商業狀況而有所不同。下表載列截至所示日期我們的門店按面積劃分的明細：

	截至12月31日			截至
	2020年	2021年	2022年	最後實際 可行日期
門店數目				
按面積劃分				
>150平方米	63	64	87	90
≤150平方米	<u>300</u>	<u>404</u>	<u>501</u>	<u>514</u>
總計	<u><b>363</b></u>	<u><b>468</b></u>	<u><b>588</b></u>	<u><b>604</b></u>

我們就外送優化門店佈局。我們的門店通常設有專門的區域供騎手及客戶提取外送及外帶訂單，從而簡化取貨過程。此外，我們亦於上海的若干門店外安裝取餐箱，騎手不入店便可提取外送比薩。總而言之，該舉措將最大限度地減少店內的擁擠情況，使騎手及客戶更便於提取訂單。

## 業 務

### 門店設計、裝修及設備

我們的門店以統一的視覺化語言為特色，既吸引客戶又令客戶難忘，同時配備高效、環保的設備，令我們的一線員工能夠安全地為客戶準備優質、美味的食物。

### 面向客戶的外觀及內部設計

門店的外觀通常突出顯示我們的品牌，如達美樂比薩的標誌，以及經典的達美樂顏色，藍色及紅色。門店的內部設計傳達了一種年輕、溫暖及平易近人的氛圍。我們相信，我們的裝修為建立品牌知名度的重要工具，並為客戶提供溫馨的空間。

下圖顯示我們一家達美樂比薩門店的標準店面：





## 業 務

下圖顯示我們一家達美樂比薩門店的店面，店外配有取餐點，客戶及騎手可分別在此提取外帶及外送訂單：



下圖顯示我們一家達美樂比薩門店的標準內部區域：



## 業 務

### 我們的廚房及電器

我們的廚房通常約佔我們門店面積的一半。我們的廚房乃就特定門店預期服務能力而定制，尤其是有鑒於我們30分鐘必達的承諾。於設計廚房空間時，我們尋求四個要素的最大化：(i)食品安全，(ii)消防安全，(iii)員工滿意度，及(iv)生產力。我們確保，我們的廚房空間足以存放食品安全所需的冷藏設備、消防通道以及為員工提供舒適高效的工作空間。

我們的廚房配備高效、環保的電器。我們廚房的核心電器為(i)烤箱，我們用於製作比薩及大多數其他食品；及(ii)用於存儲的冰箱及冰櫃。有關我們使用的電器及其效率的更多資料，請參閱「—環境、社會及治理」。

下圖顯示一家標準達美樂比薩門店的廚房：



### 我們的達美樂比薩門店翻新

為確保我們的門店符合我們的設計要求，我們定期評估是否需要對我們的達美樂比薩門店進行翻新。我們通常在續簽指定門店租約時進行此項評估。我們是否進行翻新取決於多個因素，包括現有門店的店齡及續期租約的期限。我們更有可能翻新租約續期較長的門店。於門店翻新過程中，我們會產生資本支出，並將暫時關閉正在翻新的門店。然而，總體而言，門店翻新對我們的經營或財務表現並無重大影響。



## 業 務

### 我們的門店團隊

我們的門店按動態及靈活的方式配備員工，以最大限度地提高我們的運營效率。我們的各門店通常配備20至30名團隊成員，輪班工作。由於我們的門店根據預期需求每週滾動安排員工，於特定班次工作的團隊成員的具體數量不同。當我們預期某一特定時期的需求增加時，我們可能配備更多的團隊成員。於日常輪班中，門店團隊由大約兩名全職管理人員、一名全職員工及十名兼職員工組成。我們的管理人員監督門店的整體運營。我們的非管理人員身兼多個崗位，既是員工又是騎手。作為員工，彼等主要在店內工作，如在廚房或收銀台。作為騎手，彼等負責向客戶送餐。我們的團隊結構高度靈活，且我們允許各團隊成員根據客戶需求在店內承擔不同的職責。例如，倘門店需要更多騎手，店內員工亦可於高峰時段根據需要充當騎手。我們提供培訓，以確保我們的門店團隊既能擔任店內員工，亦能擔任騎手。我們認為我們門店團隊的靈活性及技能乃我們成功的重要組成部分。

有關我們騎手管理的更多資料，請參閱「— 我們在外送方面的專長 — 我們的專職騎手車隊」。有關我們整體僱員的更多資料，請參閱「— 僱員」。

### 我們達美樂比薩門店的運營表現

#### 關鍵績效指標

我們使用一系列的財務計量及運營指標評估達美樂比薩門店的表現。下表載列我們於所示期間或截至所示日期使用的關鍵績效指標：

	截至12月31日止年度或截至該日		
	2020年	2021年	2022年
門店數量			
北京及上海	221	267	312
新增長市場 <sup>(3)</sup>	142	201	276
總計	<b>363</b>	<b>468</b>	<b>588</b>
收益(人民幣百萬元)			
按市場劃分			
北京及上海	869	1,147	1,279
新增長市場 <sup>(3)</sup>	235	464	742
總計 <sup>(1)</sup>	<b>1,104</b>	<b>1,611</b>	<b>2,021</b>

## 業 務

	截至12月31日止年度或截至該日		
	2020年	2021年	2022年
<b>每家門店平均日銷售額<sup>(2)</sup> (人民幣元)</b>			
<i>按市場劃分</i>			
北京及上海	12,122	12,781	13,576
新增長市場 <sup>(3)</sup>	6,002	7,617	9,009
<b>所有市場</b>	<b>9,962</b>	<b>10,692</b>	<b>11,445</b>
<i>按用餐選擇劃分</i>			
外送	7,420	7,831	8,266
非外送	2,542	2,861	3,179
<b>所有選擇</b>	<b>9,962</b>	<b>10,692</b>	<b>11,445</b>
<b>每家門店平均每日訂單量<sup>(4)</sup> (#)</b>			
<i>按市場劃分</i>			
北京及上海	140	138	140
新增長市場 <sup>(3)</sup>	75	89	103
<b>所有市場</b>	<b>117</b>	<b>118</b>	<b>123</b>
<b>每筆訂單平均銷售金額<sup>(5)</sup> (人民幣元)</b>			
<i>按市場劃分</i>			
北京及上海	86.6	92.6	97.1
新增長市場 <sup>(3)</sup>	80.0	85.6	87.3
<b>所有市場</b>	<b>85.1</b>	<b>90.5</b>	<b>93.2</b>
<i>按用餐選擇劃分</i>			
外送	93.4	99.2	99.1
非外送	67.6	72.9	80.7
<b>所有選擇</b>	<b>85.1</b>	<b>90.5</b>	<b>93.2</b>
<b>門店層面的經營利潤<sup>(6)</sup> (人民幣千元)</b>			
<i>按市場劃分</i>			
北京及上海	124,016	212,170	234,491
新增長市場 <sup>(3)</sup>	(35,471)	(11,954)	47,342
<b>所有市場</b>	<b>38,073</b>	<b>143,926</b>	<b>204,689</b>
<b>門店層面的經營利潤率<sup>(7)</sup> (%)</b>			
<i>按市場劃分</i>			
北京及上海	14.3	18.5	18.3%
新增長市場 <sup>(3)</sup>	(15.1)	(2.6)	6.4%
<b>所有市場</b>	<b>3.4</b>	<b>8.9</b>	<b>10.1%</b>

## 業 務

附註：

- (1) 金額因湊整而總額未必一致。
- (2) 按特定期間相關門店產生的收益除以同期該門店的營業總天數計算。
- (3) 「新增長市場」指深圳、廣州、杭州、天津、南京、蘇州、無錫、寧波、佛山、東莞、珠海、中山、武漢、濟南及成都。
- (4) 按特定期間客戶向門店下達的訂單總數除以同期該門店的營業總天數計算。
- (5) 按特定期間相關門店產生的收益除以同期客戶向該門店下達的訂單總數計算。
- (6) 指收益減門店層面產生的運營成本，包括以薪金為基礎的開支、原材料及耗材成本、使用權資產折舊、廠房及設備折舊、無形資產攤銷、可變租賃付款、短期租金開支、水電費、廣告及推廣開支、門店經營及維護開支及其他開支。特定市場門店層面的經營利潤不包括未分配成本，未分配成本主要指我們中央廚房、呼叫中心所產生的運營成本及預期新店開業所產生的員工培訓開支（均不可分配至任何特定市場，因此從按市場劃分的門店層面的經營利潤中剔除）。於2020年、2021年及2022年，該等未分配成本分別為人民幣50.5百萬元、人民幣56.3百萬元及人民幣77.1百萬元，分別佔收益的4.6%、3.5%及3.8%。
- (7) 按門店層面的經營利潤除以同期的收益計算。特定市場門店層面的經營利潤率按門店層面的經營利潤（不包括未分配成本）除以總收益（於各種情況下就該市場及該年度而言），再乘以100%計算。有關未分配成本的詳情，請參閱上文腳註(6)。

### 每家門店平均日銷售額

於北京及上海，每家門店平均日銷售額從2020年的人民幣12,122元增加5.4%至2021年的人民幣12,781元，並於2022年進一步增加6.2%至人民幣13,576元，於2020年至2022年整體增長12.0%。

於我們的新增長市場，平均日銷售額低於北京及上海，但增速更快，從2020年的人民幣6,002元增加26.9%至2021年的人民幣7,617元，並於2022年進一步增加18.3%至人民幣9,009元，於2020年至2022年整體增長50.1%。

---

## 業 務

---

我們一直在戰略上加快在新增長市場的擴張。我們於往績記錄期間各年開設的新店中，過半數新店於新增長市場開設。因此，新增長市場的門店在我們整體門店網絡中所佔比例不斷加大，截至2020年、2021年及2022年12月31日，分別佔我們門店總數的39.1%、42.9%及46.9%。與此同時，新增長市場每家門店平均日銷售額尚未達到北京及上海的水平。於2020年、2021年及2022年，隨著新增長市場的門店持續增加，我們每家門店平均日銷售總額從人民幣9,962元增至人民幣10,692元，並進一步增至人民幣11,445元。

於北京及上海，每家門店平均日銷售額於往績記錄期間一直持續增長，主要是由於每筆訂單平均銷售金額有所增加，部分被2020年至2021年每家門店平均每日訂單量略微減少所抵銷。往績記錄期間每筆訂單平均銷售金額增加主要是由於我們於菜單開發及本土化、組合產品的積極營銷及升級策略的持續努力，這使我們能夠在保持客戶需求的同時增加銷售金額。2020年至2021年每家門店平均每日訂單量減少主要是由於隨著我們繼續深化於北京及上海的滲透率，我們擴張至人口較少的新地區。相對於舊門店，於該等新地區的門店初步訂單量較小，且更容易受到COVID-19疫情的不利影響，這些因素共同導致2021年每家門店平均每日訂單量較過往期間有所減少。整體而言，往績記錄期間每家門店平均每日訂單量相對穩定。

於我們的新增長市場，每家門店平均日銷售額於往績記錄期間一直持續增長，主要是由於每筆訂單平均銷售金額及每家門店平均每日訂單量均不斷增加。正如北京及上海一樣，新增長市場的每筆訂單平均銷售金額增加主要是由於菜單開發及本土化、組合產品的積極營銷及升級策略。與此同時，我們的新增長市場亦受益於其他增長動力。例如，新增長市場不斷提高的品牌知名度鼓勵當地客戶每筆訂單購買更多產品。此外，儘管新增長市場一般擁有更多的非外送訂單，但外送訂單的佔比亦不斷提高，從而使得每筆訂單銷售金額不斷增加（由於外送訂單的每筆銷售金額通常高於堂食訂單）。新增長市場的每家門店平均每日訂單量整體增加主要是由於隨著品牌知名度提高及客戶需求增加，門店數量迅速增加，再加上外送訂單佔比提高。該等積極影響被2020年COVID-19疫情的不利影響所抵銷。然而，於2021年及2022年，隨著市況正常化，我們的品牌知名度繼續提高及外送訂單進一步增加，每家門店平均每日訂單量有所回彈，令往績記錄期間我們新增長市場的每家門店平均每日訂單量整體增加。

---

## 業 務

---

我們北京及上海每家門店的平均日銷售額高於我們的新增長市場，主要是由於我們於北京及上海的運營歷史較長、門店密度較大及品牌知名度較高。北京及上海每家門店的平均日銷售額持續穩步增長，但與我們的新增長市場相比增速較為緩和，主要是由於我們擴張至人口較我們現有門店服務的地區更少的地區以及北京及上海每家門店的平均日銷售額於往績記錄期間保持高位。同時，在我們新增長市場中，每家門店平均日銷售額快速增長，2020年至2021年按年增長26.9%，2021年至2022年按年增長18.3%，主要是由於我們擴張至有廣泛未開發消費需求的新市場，以及隨著我們繼續在這些新增長市場經營及滲透，我們門店的銷售額迅速上升。

就用餐選擇而言，我們外送訂單的每家門店平均日銷售額高於非外送訂單。此乃主要由於我們錄得更多的外送訂單，且外送訂單的每筆訂單平均銷售金額更高。外送訂單的平均日銷售額從2020年的人民幣7,420元增加5.5%至2021年的人民幣7,831元，並於2022年進一步增加5.6%至人民幣8,266元。該持續增長的根本原因與上文所討論者相似，且包括我們門店的持續增加、我們不斷增強的品牌知名度以及我們外送服務的優勢。

隨著COVID-19疫情的影響消退，非外送訂單的平均日銷售額從2020年的人民幣2,542元按年增加12.5%至2021年的人民幣2,861元。於2022年，儘管2022年受到COVID-19疫情的影響，但非外送訂單的每家門店平均日銷售額為人民幣3,179元，按年增長11.1%。該增長乃主要由於(i)於上海，客戶通過團購活動下達大量的外帶團購訂單，提高了每筆訂單平均銷售金額並抵銷了訂單數量的減少；以及(ii)我們於2022年進駐的市場(如寧波、佛山、東莞、珠海、中山、濟南及武漢)中，門店表現強勁。該等市場的門店業績受COVID-19疫情的影響相對較小且受益於強大的品牌光環效應，再加上該等新開設門店的非外送訂單比例相對較高，使得客戶需求上升，推動了每家門店平均訂單量。

## 業 務

鑒於類似原因，我們開業時間較長的門店的每家門店平均日銷售額通常較高。下表載列於往績記錄期間按開業年份劃分的每家門店平均日銷售額：

	截至12月31日止年度		
	2020年	2021年	2022年
<b>每家門店平均日銷售額<sup>(1)</sup> (人民幣元)</b>			
<i>按開業年份劃分</i>			
<b>於2020年前開業的門店：</b>			
北京及上海	12,449	14,274	15,787
新增長市場	6,109	8,530	10,569
<b>所有市場</b>	<b>10,359</b>	<b>12,393</b>	<b>13,976</b>
<b>於2020年開業的門店：</b>			
北京及上海	9,029	8,965	10,607
新增長市場	5,532	6,423	7,926
<b>所有市場</b>	<b>7,234</b>	<b>7,565</b>	<b>9,086</b>
<b>於2021年開業的門店：</b>			
北京及上海	*	9,042	10,017
新增長市場	*	7,100	7,234
<b>所有市場</b>	<b>*</b>	<b>8,040</b>	<b>8,372</b>
<b>於2022年開業的門店：</b>			
北京及上海	*	*	9,638
新增長市場	*	*	10,105
<b>所有市場</b>	<b>*</b>	<b>*</b>	<b>9,918</b>
<b>所有門店：</b>			
北京及上海	12,122	12,781	13,576
新增長市場	6,002	7,617	9,009
<b>所有市場</b>	<b>9,962</b>	<b>10,692</b>	<b>11,445</b>

*附註：*

\* 不適用。

(1) 按特定期間相關門店產生的收益除以同期該門店的營業總天數計算。



## 業 務

於往績記錄期間，開業時間較長的門店錄得的每家門店平均日銷售額通常較高，主要由於該等門店有充足的時間於附近消費者中提升及開發強大的品牌知名度，從而令客戶群擴大，推動我們門店的銷量。儘管上述者，我們於2022年開設的門店錄得的每家門店平均日銷售額較2020年至2021年開設的門店高，乃主要由於我們於2022年開設的新店受益於成功實施我們的選址策略，使得我們可於受益於顯著的 brand 光環效應的位置開設門店。例如，我們於寧波的新店因臨近上海而享有品牌光環效應，而我們於東莞、中山及珠海的新店因臨近深圳而享有品牌光環效應。此外，我們品牌知名度的整體提升使得2022年開設的門店錄得較高的初步銷售額（包括濟南、武漢等距離我們現有市場較遠的城市）。

### 每家門店平均每日訂單量

每家門店平均每日訂單量從2020年的117筆增加1.0%至2021年的118筆，並於2022年進一步增加4.2%至123筆。於北京及上海，每家門店平均每日訂單量從2020年的140筆減少1.4%至2021年的138筆，但於2022年增加1.4%至140筆。

隨著我們不斷加深對北京及上海的滲透，我們於該等地區的新店已擴張至較我們現有位置人口更少的地方。因此，該等新店的初步訂單量不及成熟門店。該等新店受COVID-19疫情不利影響的程度大於成熟門店。該等因素共同導致2021年北京及上海每家門店平均每日訂單量較以往有所減少。整體而言，往績記錄期間北京及上海每家門店平均每日訂單量相對穩定。

於我們的新增長市場，隨著我們品牌知名度的進一步增強及客戶需求的增加，該等市場中門店的迅速增長主要推動了每家門店平均每日訂單量於往績記錄期間的整體增長。這部分被2020年COVID-19疫情的不利影響所抵銷，疫情對我們新增長市場（堂食客戶所佔比例相對較高）的門店產生了更為顯著的影響，使我們的新增長市場更易受封鎖及其他COVID-19限制措施的影響。然而，於2021年及2022年，我們經營所在的大部分城市的市況正常化，我們的品牌知名度繼續提高及外送訂單進一步增加，從而使得往績記錄期間我們新增長市場的每家門店平均每日訂單量整體增加。該增加繼而推動往績記錄期間每家門店平均每日訂單量的整體增加。

我們北京及上海每家門店平均每日訂單量高於我們的新增長市場，主要是由於誠如上文「— 每家門店平均日銷售額」中更多詳情所述，我們於該等城市享有更強的品牌知名度。

---

## 業 務

---

### 每筆訂單平均銷售金額

每筆訂單平均銷售金額從2020年的人民幣85.1元增加6.3%至2021年的人民幣90.5元，並於2022年進一步增加3.0%至人民幣93.2元，於往績記錄期間呈整體增長。

於北京及上海，每筆訂單平均銷售金額從2020年的人民幣86.6元增加6.9%至2021年的人民幣92.6元，並於2022年進一步增加4.9%至人民幣97.1元。於我們的新增長市場，每筆訂單平均銷售金額從2020年的人民幣80.0元增加7.0%至2021年的人民幣85.6元，並於2022年進一步增加2.0%至人民幣87.3元。

每筆訂單平均銷售金額增加主要是由於我們的附加產品及升級策略（適用於外送及非外送訂單）所致。該等策略鼓勵客戶在訂單中添加小食及其他項目，並將其比薩升級為更尊享的風味。該金額增加亦由於每筆訂單的平均外送銷售金額通常高於非外送銷售金額，以致我們新增長市場的外送銷售額增加。尤其是，於2020年、2021年及2022年，外送訂單的每筆訂單平均銷售金額分別為人民幣93.4元、人民幣99.2元及人民幣99.1元，而同期非外送訂單的每筆訂單平均銷售金額分別為人民幣67.6元、人民幣72.9元及人民幣80.7元。

在訂單構成方面，於往績記錄期間，標準的訂單包括一份比薩、一杯飲料及一份小食。我們亦提供套餐訂單，客戶可點米飯或意大利面，配小食及飲料。該等套餐訂單於往績記錄期間變得更受歡迎，推動往績記錄期間每筆訂單平均銷售金額提高。有關我們定價政策的更多資料，請參閱「我們的菜單－我們物超所值的定價政策」。

### 門店層面的經營利潤率

門店層面的經營利潤率乃按門店層面的經營利潤除以同期的收益計算。於往績記錄期間，我們門店層面的經營利潤率於2020年、2021年及2022年分別為3.4%、8.9%及10.1%。

---

## 業 務

---

我們於計算門店層面的經營利潤率時亦扣除若干未分配成本（主要指我們中央廚房、呼叫中心所產生的運營成本及預期新店開業所產生的員工培訓開支（均不可分配至任何特定市場，因此從按市場劃分的門店層面的經營利潤中剔除））。除有關未分配成本外，於往績記錄期間，我們在北京及上海的門店層面的經營利潤率於2020年、2021年及2022年分別為14.3%、18.5%及18.3%。同期我們新增長市場門店層面的經營利潤率分別為(15.1%)、(2.6%)及6.4%。

我們將門店層面的經營利潤率的提高主要歸因於新舊門店銷售額均有所增加以及受門店網絡擴張所帶來不斷擴大的規模經濟（由於我們實現規模經濟，減少了我們整個市場的運營成本，且我們不斷擴大的規模使我們對業主及供應商的議價能力有所增強）。因此，門店層面的銷售額的增長速度較門店層面的成本快，從而令門店層面的經營利潤率有所提高。銷售額增加及運營成本減少導致的盈利能力提升已部分被新店（尤其是於新增長市場的新店）在門店網絡中的佔比不斷提高所抵銷，新店於開業後往往會經歷一個上升期，而期間其銷售額較低且利潤更少。

就市場而言，北京及上海過往為我們盈利最多的市場，而隨著我們於新增長市場擴大業務營運，我們新增長市場的盈利能力迅速提高。因此，我們集團層級的盈利能力有所提高主要由我們新增長市場的盈利能力快速提高所推動。該快速提高乃主要由於新增長市場的每家門店平均日銷售額因該等市場的門店迅速增加（由品牌知名度、客戶需求及外送訂單佔比不斷提高所推動）而有所增加。

我們相信我們門店層面的經營利潤率日後仍有充足的增長空間。由於已擴大規模的門店佔比有所提高，且我們的品牌知名度不斷提升，我們預期日後每家門店的收益將有所增加。與此同時，我們計劃控制我們門店層面的成本及開支，如通過利用我們的技術進一步控制我們門店層面的員工薪酬開支以及通過繼續利用我們不斷增強的議價能力獲得有利的採購及租賃條款。因此，我們預期將實現規模經濟，這將使我們可進一步提升我們門店層面的經營利潤率。有關更多資料，請參閱「財務資料－業務可持續性－提高盈利能力的措施－通過提高每家門店的收益推動收益增長」及「－控制門店層面的成本及開支」。

## 業 務

### 同店表現

下表載列於往績記錄期間我們達美樂比薩門店的同店銷售額詳情。這些是管理層於評估同店表現時關注的重要指標。就計算兩個期間之間的同店銷售增長而言，我們將同店界定為截至較後年度（或期間）末開業時間不少於18個月的達美樂比薩門店。一家門店於符合同店定義後，其產生的銷售額方可用於計算同店銷售增長，且有關銷售額將與該門店於上一期間可資比較日期產生的銷售額進行比較。

	截至12月31日止年度 2019年		截至12月31日止年度 2020年		截至12月31日止年度 2021年		截至12月31日止年度 2022年	
<b>同店數量(#)</b>								
<i>按市場劃分</i>								
北京及上海	157		195		248			
新增長市場 <sup>(1)</sup>	60		106		165			
<b>總計</b>	<b>217</b>		<b>301</b>		<b>413</b>			
<b>同店銷售額<sup>(2)</sup></b>								
<b>(人民幣百萬元)</b>								
<i>按市場劃分</i>								
北京及上海	623.9	671.8	801.0	914.7	967.2	1,069.3		
新增長市場 <sup>(1)</sup>	89.1	105.1	188.6	259.7	380.2	472.7		
<b>總計</b>	<b>713.0</b>	<b>776.9</b>	<b>989.6</b>	<b>1,174.5</b>	<b>1,347.4</b>	<b>1,542.0</b>		
<b>同店銷售增長(%)</b>								
<i>按市場劃分</i>								
北京及上海	7.7		14.2		10.6			
新增長市場 <sup>(1)</sup>	18.0		37.7		24.3			
<b>總計</b>	<b>9.0</b>		<b>18.7</b>		<b>14.4</b>			

附註：

(1) 「新增長市場」指深圳、廣州、杭州、天津、南京、蘇州、無錫、寧波、佛山、東莞、珠海、中山、武漢、濟南及成都。

(2) 指於所示期間我們的門店網絡中符合同店定義的所有門店的收益。

---

## 業 務

---

### 同店銷售額及同店銷售增長

同店銷售總額從2020年的人民幣989.6百萬元增加至2021年的人民幣1,174.5百萬元，同店銷售增長18.7%。同店銷售總額從2021年的人民幣1,347.4百萬元增加至2022年的人民幣1,542.0百萬元，同店銷售增長為14.4%。在我們所有的市場中，我們的同店銷售額隨著我們品牌知名度的提升及外送在中國消費者中日益普及而有所增長，這提高了我們的平均日銷售額及訂單量。

於2022年，由於COVID-19的再次爆發，中國各地地方政府在若干我們經營所在城市實施了多項COVID-19管控措施，包括封城，導致同店銷售增長較2021年有所下降。此外，由於2020年COVID-19的影響較2021年加劇，我們的同店銷售增長於2021年尤其強勁。因此，我們於2022年的同店銷售增長較2021年下降，但於2022年仍保持強勁，期內北京及上海的同店銷售增長為10.6%，新增長市場的同店銷售增長為24.3%，同店銷售額大幅增長。廣泛而言，我們預計，由於我們在所有市場的運營歷史變得更長，以及發展良好的門店（擁有成熟的銷售水平）的比例增加，日後我們的同店銷售增長將正常化。

在北京及上海，同店銷售額從2020年的人民幣801.0百萬元增長14.2%至2021年的人民幣914.7百萬元。北京及上海的同店銷售額從2021年的人民幣967.2百萬元增長至2022年的人民幣1,069.3百萬元，同店銷售增長為10.6%。我們北京及上海的同店銷售增長顯示出即使在我們相對成熟的市場，同店銷售額亦有增長的潛力。

在我們的新增長市場，同店銷售額從2020年的人民幣188.6百萬元增長37.7%至2021年的人民幣259.7百萬元。新增長市場的同店銷售額從2021年的人民幣380.2百萬元增長至2022年的人民幣472.7百萬元，同店銷售增長為24.3%。新增長市場的同店銷售增長顯示出我們新增長市場的門店有能力於初步上升期後產生銷售額並實現盈利。

### 我們門店的首次收支平衡期間及現金投資回報期

我們的門店經濟模式為我們的門店於有競爭力的時限內實現首次收支平衡及現金投資回報奠定了基礎。首次收支平衡期間指新開設餐廳收益至少等於其運營開支的第一個月（按現金基準計算）。於計算首次收支平衡期間時，我們計及所有數字化營銷開支（其中包括第三方在線渠道收取的所有費用，而該等費用包括(i)介乎第三方線上訂餐平台所完成的每筆訂單價格約百分之一至約百分之六的費用；及(ii)其他廣告及推廣活動的費用（該費用並非佔我們於往績記錄期間廣告及推廣開支總額的重大部分））。現金投資回報期指累積門店經營利潤（按現金基準計算）補足開設門店的成本所需的時間。



---

## 業 務

---

現金投資回報期長於首次收支平衡期間，乃由於一旦門店實現首次收支平衡並開始錄得利潤，該門店須於有關時間繼續擴大規模並錄得利潤，直至其累積利潤超過其開設成本。

於往績記錄期間所開設的大部分門店的首次收支平衡期間為一至三個月，而我們門店的一般現金投資回報期約為三至四年。相比之下，根據弗若斯特沙利文報告，中國比薩市場的平均首次收支平衡期間及現金投資回報期通常分別超過兩個月及三至五年。

於往績記錄期間，我們已開設320家新店（不包括關閉的門店），其中288家門店（或90%）於截至2022年12月31日實現首次收支平衡。餘下32家門店（「未實現收支平衡的門店」）於截至2022年12月31日尚未實現首次收支平衡。在未實現收支平衡的門店中，有4家、11家及17家門店分別於2020年、2021年及2022年開始營業。於2020年、2021年及2022年，未實現收支平衡的門店所貢獻收益佔同期總收益的比例分別為0.2%、1.0%及1.6%。我們預期有22家及10家未實現收支平衡的門店將分別於2023年及2024年實現首次收支平衡。

該等未實現收支平衡的門店未實現首次收支平衡乃主要是由於三個非互斥的原因：(i)於往績記錄期間末，未實現收支平衡的門店中的若干門店開業時間尚不足以實現首次收支平衡；(ii)COVID-19疫情及相關封鎖及限制對若干門店服務客戶的能力產生了不利影響；及(iii)若干門店並未達到我們預期的銷售額。

我們於往績記錄期間開設的門店中，約10%的門店於往績記錄期間實現現金投資回報。這主要是由於我們的現金投資回報期一般約為三至四年，而我們於往績記錄期間開設的大多數門店的運營時間均少於兩年。因此，該等門店尚未有充足時間實現現金投資回報。

我們注意到北京及上海的首次收支平衡期間有所加速，我們於該等地區的門店錄得一至兩個月的一般首次收支平衡期間。我們亦觀察到在我們的新增長市場中，首次收支平衡期間有所改善。於往績記錄期間，我們所有市場的現金投資回報期亦已持續改善。於2022年在北京及上海開設的門店的一般現金投資回報期預期為36個月，而我們同期於新增長市場開設的門店的一般現金投資回報期預期為38個月。



---

## 業 務

---

展望未來，我們預期隨著我們不斷擴大規模，我們將可利用更大的規模經濟帶動運營效率。此外，我們將利用我們不斷擴大的規模提高與業主及供應商的議價能力，這將有助我們降低運營成本及開支佔我們總收益的百分比。我們亦預期隨著我們的門店網絡不斷擴展，我們開設的新店將可受益於不斷提升的品牌知名度及運營效率，這將有助提升我們門店日後實現收支平衡及獲得盈利的能力。

### 我們的菜單

我們專注於成為比薩專家。我們提供超過30種比薩，從全球經典風味到當地的最愛。除了經典的西式風味（例如意式臘腸比薩）外，我們還開發了大量高度本土化的產品，以迎合中國人的口味。為向顧客提供多種選擇和機會，以升級他們的膳食，我們還提供市場上最多樣的比薩餅底選項，以及互補系列的非比薩食品。最後，我們的菜單按多個金額層次定價，使顧客能夠在我們的菜單中發現物超所值。

我們的創意、研究和對菜單開發及本土化的承諾是我們菜單的基礎。我們戰略性地開發和提供新的菜單項目，以保持我們品牌的新鮮感，並吸引更多的顧客。根據弗若斯特沙利文報告，截至2022年12月31日，我們提供的比薩SKU數量領先市場，自2018年以來，我們推出了120多種菜品，保持了菜單的新鮮感。

### 我們的菜單項目

我們的菜單提供了各種各樣的項目，以迎合廣泛的客戶偏好。我們的菜單可大致分為以下幾類：(i)比薩（有各種各樣的餅底及配料），(ii)意麵和飯，(iii)小食，(iv)甜品，(v)飲料及(vi)湯類。目前，我們在中國提供統一的菜單，儘管我們正在探索進一步本土化我們的菜單，以適應中國不同地區的特殊口味。

### 我們的比薩

比薩是我們菜單的核心。根據弗若斯特沙利文報告，截至2022年12月31日，我們為顧客提供市場上最廣泛的比薩餅底和配料。我們的比薩與競爭對手的區別有以下幾點：

- *新鮮的手工揉製麵團*。我們的比薩使用非冷凍的優質新鮮麵團，顧客點餐後，現場用新鮮麵團揉制手拍成餅底，這確保了我們的比薩味道新鮮。
- *市場上可供選擇的餅底最多*。我們提供的餅底包括經典手拍、輕巧薄脆、雙層餅底（薄款及厚款）以及各種卷邊夾心餅底，有芝士卷邊、芝香烤腸卷邊、紅薯薯泥流心卷邊、肉肉香粉松芝士卷邊、咸蛋黃風味流沙卷邊或牛肝菌肉香風味卷邊。

## 業 務

- 持續開發菜單並進行本土化。我們設計了一系列經典美式、亞洲主題、中國本土和西式比薩，例如照燒風味牛肉土豆比薩、金沙咸蛋黃嫩雞比薩及果肉榴蓮比薩等。這些比薩使用的風味和配料能夠迎合當地消費者的口味。
- 不同的價格區間。我們的比薩大致分為物超所值比薩、經典風味比薩和甄選尊享比薩，有不同的價格區間和相應的配料，能讓顧客在我們的比薩菜單中找到物超所值。

下圖展示了我們受歡迎的一些比薩款式：

美国风情土豆培根比萨  
Potato Bacon Pizza



夏威夷风情比萨  
Hawaiian Style Pizza



豪华尊享比萨  
Deluxe Pizza



照烧风味牛肉土豆比萨  
Teriyaki Flavored Beef Potato Pizza



果肉榴蓮比萨  
Durian Pizza



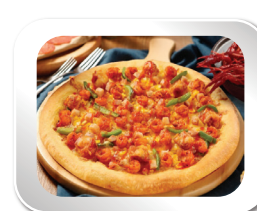
金沙咸蛋黃嫩雞比萨  
Salted Egg and Chicken Pizza



澳洲和牛芝香菌菇比萨  
Australian Wagyu Beef  
Mushroom Pizza



小龙虾酥香嫩鸡比萨  
Crayfish and Chicken Pizza



浓香脆鸡菠萝比萨  
Crispy Chicken Pizza



### 不止比薩：我們的意麵和飯、小食、甜品、飲料和湯類

除了比薩外，我們的菜單還提供全面的意麵和飯、小食、甜品、飲料和湯類。特別是，截至最後實際可行日期，我們提供：

- 意麵和飯。顧客可以選擇多種意麵和飯，從西方經典（例如意大利風情肉醬面）到本土化的產品，例如我們的咖喱牛腩焗飯。我們的芝士麵包也很有名，和我們的比薩用相同的麵團烘焙而成。

## 業 務

- **小食**。顧客可以從20多種不同的小食選擇以完善他們的膳食。我們的小食品種豐富，美味可口，如不同口味的烤翅、烤牛肉串及羊肉串、酥香嫩魚塊和黃金薯角。
- **甜品**。我們提供多種甜品，從經典的達美樂熔漿蛋糕到本土化的產品，如香甜菠蘿芝士派。
- **飲料**。我們提供多種新穎的、本土化的飲料，包括我們的紅西柚果粒茉莉茶飲、哈密瓜抹茶奶綠飲。我們也提供瓶裝飲料，如水和汽水。
- **湯類**。我們提供經典的西式湯，如蛤蜊巧達湯、牛肉羅宋湯及奶油蘑菇湯。

我們的非比薩食品是為了補充我們的比薩供應，使我們的顧客圓滿完成用餐。就像我們的比薩一樣，我們的非比薩食品通常都是烤箱烘焙的，這有助於我們簡化門店運營。

下圖展示了我們一些受歡迎的非比薩食品：

烤翅  
Chicken Wings



美乐嫩汁鸡块  
Boneless Chicken



滋霖焗牛肉串  
Roasted Beef Skewer



酥香嫩魚塊  
Fish Bites



黃金薯角  
Potato Wedges



奶油蘑菇湯  
Creamy Mushroom Soup



意大利风情肉醬面  
Spaghetti Bolognese



咖喱牛腩焗飯  
Curry Beef Rice



香甜菠蘿芝士派  
Pineapple Pie



巧克力熔漿蛋糕  
Lava cake



哈密瓜抹茶奶綠飲  
Hami Melon Matcha Milk Green Tea



紅西柚果粒茉莉茶飲  
Grapefruit & Jasmine Tea



---

## 業 務

---

### 我們對保持菜單新鮮的承諾

我們致力於保持我們的菜單新鮮，我們的市場洞察力、研究和對原創性的承諾使之成為可能。我們定期開發和提供新的菜單項目，以保持我們的品牌的新鮮感，並吸引更多的客戶。

### 我們成功的新產品的記錄

自2018年以來，我們已經推出了130多個新菜單項目。我們通常每六至十二週推出一款新比薩，而非比薩食品會在稍長的時間內推出。我們之所以選擇這個推出時間表，是因為我們相信這足以讓我們有足夠的時間推向市場，並讓顧客嘗試我們的新產品，也短到足以讓我們保持作為一個投資於菜單持續開發的比薩品牌的形象。我們於往績記錄期間推出的許多新產品都迅速成為客戶的最愛，包括我們的果肉榴蓮比薩、小龍蝦酥香嫩雞比薩及照燒風味土豆牛肉比薩。

### 我們的菜單開發過程

我們根據消費者不斷變化的口味及偏好，以及不斷變化的食品及營養趨勢，開發新的菜單項目或修改現有的菜單項目。菜單開發是由我們產品開發團隊領導的全公司範圍內的工作，與我們的市場營銷團隊、供應鏈團隊及運營團隊合作，綜合每個團隊的智慧。綜上所述，我們能夠設計出新的、具有成本效益及運營可行性的菜單項目，以應對顧客不斷變化的口味。我們菜單開發過程的主要步驟通常包括：

- **本地市場調研。**我們敏銳地觀察市場，以衡量顧客趨勢，包括最近的互聯網趨勢，以及市場上其他產品的表現。我們還利用我們對訂單的數據洞察，以了解在過去通常表現良好的產品。
- **利用達美樂的全球洞察。**除了了解當地市場氣氛外，我們還注意從國際達美樂家族尋求新產品的靈感。例如，我們經常查看在日本及韓國流行的產品，以確定我們可以轉換到中國當地市場的概念。我們相信我們的全球視野為我們成功的一個重要因素，並推出我們的日式鰻魚比薩或韓式炸雞比薩等熱門產品。
- **產品測試。**我們測試我們產品的味道、食品安全及品質。首先，我們進行味道測試，測試人員對產品的味道、口感、外觀和整體呈現進行評估。我們投票選舉，挑出最優方案。第二，除了味道測試外，我們還會檢測食品的安全性，比如檢測過敏原。



---

## 業 務

---

- *可行性分析*。我們從商業及運營的角度分析新產品是否可行。我們確保新產品能夠以向顧客提供物超所值的價格出售，同時滿足我們自己的盈利目標。為此，我們根據所使用的配料和製備過程進行了全面的成本分析。
- *標準化及執行*。最後，我們創建了採購及烹飪新產品所需配料的標準化程序。我們的運營團隊確保新產品由前線員工有效籌備，之後我們的產品將正式推出。
- *營銷及推廣*。通常，我們會在推出新產品的同時進行促銷及市場營銷活動。有關活動包括店內、線上及戶外廣告，重點是線上參與。
- *推出後評估*。對我們產品開發過程至關重要的是我們對新產品推出後的評估。通過(其中包括)利用我們的數據洞察來衡量產品銷售的頻率及銷售產品所處的情況，我們評估消費者對新產品的反應。非常成功的產品成為我們永久菜單的一部分。通過這種方式，我們繼續完善我們識別、創造及交付新產品的能力。

### 我們物超所值的定價政策

物超所值是我們的核心主張之一。我們的價格低於大多數可比的國際品牌，高於可比的本地品牌。我們相信該價格定位代表了我們的可接近的、高品質的品牌，對我們的目標顧客具有很高的吸引力。

我們的菜單向顧客提供不同價格區間的各種選項。例如，儘管我們基本比薩的定價相對實惠，但如果顧客想要更優質的比薩，他們可以通過改變比薩餅底或配料來升級比薩。此外，顧客還可以選擇多種補充的小食，包括意麵和飯、小食、甜品、飲料及湯類，以完善他們的飲食。我們菜單的多元化使我們能夠向不同收入水平的廣泛顧客提供服務。於往績記錄期間，每筆訂單平均銷售金額從2020年的人民幣85.1元增加6.3%至2021年的人民幣90.5元，並於2022年進一步增加3.0%至人民幣93.2元。

顧客也可從我們眾多的套餐選項中選擇一款，在提供物超所值的同時，使顧客能夠品嚐各種各樣的食品。我們目前提供(i)個人悠享單人套餐，包括一份米飯或意麵、小食及一杯飲料；(ii)雙人套餐，包括一份比薩、小食及兩杯飲料；(iii)四人套餐，包括兩份比薩、各種小食及四杯飲料；及(iv)小食套餐，包括小食及飲料。

---

## 業 務

---

我們利用規模經濟、穩健的供應鏈、採購能力及高效的商業模式，為顧客提供物超所值。定價乃根據(i)我們目標顧客的消費習慣及能力，(ii)我們競爭對手收取的類似產品的價格，(iii)預期的市場趨勢及(iv)食品和其他供應的成本來定期設定和更新。儘管對於若干菜單項目，我們根據當地消費者消費能力的地理差異採用不同的定價，我們通常向我們服務的所有不同地理市場的顧客收取相同的價格。無論顧客是通過我們自有的線上渠道還是通過第三方渠道下單，我們通常都會向他們收取相同的價格。有關我們如何控制成本及管理價格的更多資料，請參閱「－ 供應鏈管理－ 採購及供應商管理－ 價格管理」。

我們也不時為我們的產品提供促銷定價。我們於若干工作日或其他重大活動提供該定價。有關我們定制的、數據驅動的營銷及推廣策略的更多資料，請參閱「－ 營銷及推廣」。

### 我們在外送方面的專長

外送為達美樂品牌DNA的一部分，該品牌以卓越的外送能力聞名於世。與我們品牌的全球形象相一致，我們在中國引入達美樂的外送專長。根據弗若斯特沙利文報告，於2022年，我們超過72%的銷售額來自外送訂單，這遠高於約58%的行業平均水平。這為我們提供了豐富的經驗，以進一步完善及支持我們在外送方面的領導地位。

於往績記錄期間，外送訂單佔我們收益的大部分，分別佔我們2020年、2021年及2022年收益的74.5%、73.2%及72.2%。於2020年，外送及外帶較堂食需求強勁，主要是由於COVID-19疫情的影響，消費者對外送及外帶服務的需求有所增長，而堂食服務受到疫情相關限制措施的影響。於2021年及2022年，由於COVID-19疫情的影響有所緩解，堂食需求恢復到以前的水平。我們認為，未來幾年，外送及外帶訂單的相對貢獻仍有增長空間。

### 我們的30分鐘必達承諾

我們非常關心顧客的體驗，並致力於保持市場上最佳的外送服務標準。通過為顧客提供從下單時間起30分鐘必達承諾，我們堅持我們的承諾及外送方面的專長。如果外送超過30分鐘，我們就會給顧客一張免費比薩的優惠券。有關我們如何計算該等優惠券的詳情，請參閱「財務資料－ 關鍵會計政策及估計－ 重大會計政策－ 收益確認」。



---

## 業 務

---

我們相信，我們的送達承諾有助於我們與顧客建立信任，並提升我們的品牌。根據弗若斯特沙利文的資料，我們是所有銷售渠道中唯一提供這一承諾的中國比薩公司。於往績記錄期間，我們約90%的訂單於30分鐘內送達，平均訂單完成時間約為23分鐘。由於按時完成的訂單佔比較高，我們並無因30分鐘必達承諾贈予客戶優惠券而產生任何重大成本。

### 我們的專職騎手車隊

我們依靠專職騎手來完成我們的外送訂單，包括那些在我們自有的線上渠道及第三方渠道下達的訂單。我們所有的騎手均為專職騎手，即輪班至我們時，他們常駐門店，僅配送我們門店的訂單。這使我們能夠保留對端到端外送體驗的控制，使我們能夠以及時可靠的方式配送優質食品（更有可能保持溫熱及新鮮）。此外，由於我們的訂單並無與其他餐廳的訂單混合，我們可減少交叉污染並確保我們的食品安全。這使我們有別於競爭對手（使用服務多個品牌的非專職騎手）。

此外，通過使用專職騎手車隊，我們能夠獲得有關我們外送的數據，我們的競爭對手（依賴線上訂餐平台配送）將無法獲得這些數據。這些數據幫助我們改善我們的外送業務，例如使我們能夠調整我們的配送路線或在我們的門店網絡中優化門店分佈，並加強了我們兌現30分鐘必達承諾的能力。

對於在我們自有線上渠道及線上訂餐平台上下達的訂單，我們一般均會向顧客收取配送費，但在我們自有線上渠道上下單金額超過一定數額時免收配送費。

我們的騎手為我們員工不可或缺的一部分。我們高度重視外送騎手對我們業務的貢獻，並致力於確保他們的安全。每位騎手在成為我們的騎手前，須經過個人身份驗證及篩選程序，並遵守我們的服務標準。我們對騎手進行標準化培訓，並在騎手第一次配送前向他們分發《外送安全工作手冊》。在極端天氣條件下，我們暫停所有外送請求，以將騎手受傷的可能性降到最低。我們還利用我們強大的技術能力，防止外送騎手不必要的出行配送或超速，而這兩項是造成工傷的主要原因。例如，我們的智能配送系統能夠優化任務分配並減少里程，我們的社區GPS可以引導外送騎手遵循正確的路線。此外，我們一般為我們的外送騎手提供安全及高品質的電動自行車，電動自行車都通過了中國強制性產品認證。我們訂約的電動自行車供應商定期會對電動自行車進行保養或維修，電池會定期檢查，並在需要時在高效的充電站更換。

有關我們騎手的更多資料，包括我們對他們如何進行委聘、管理及酬謝，請參閱「一 僱員」。

---

## 業 務

---

### 智能訂單調度及配送

我們部署了智能訂單調度系統，可自動匹配訂單與騎手，及確定最佳的配送路線。該數據驅動系統是確保我們實現30分鐘必達承諾的重要因素。該系統的主要功能為：

- *智能配備騎手*。我們的智能訂單調度及配送系統根據預測門店需求，智能配備騎手。我們利用我們的數據洞察及各門店管理團隊的本地專長，根據過往趨勢以及當地社區條件預測門店需求。基於該等預測，我們的智能需求及調度系統能夠確保門店配備適當數量的騎手。
- *騎手與訂單有效匹配*。我們的智能調度及配送系統為騎手有效匹配訂單，確保訂單離店並及時安全地送達客戶手中。為此，系統會考慮騎手與客戶的相對位置，以及門店內訂單的狀態。這可以實現有效的匹配，例如，如果目的地相似的兩筆訂單將在大約同一時間準備就緒，系統會將該兩筆訂單匹配到一個騎手手中。
- *路線優化*。我們的智能配送系統通過優化路線及提供清晰的導航指引，為騎手賦能。我們為騎手創建了專有的移動應用程序，騎手離店前可使用該等程序生動地看到他們需要配送的路線，讓他們更容易在我們的門店與顧客之間穿行。此外，該系統可在不影響配送服務質量的情況下自動為騎手識別每次配送一份以上的訂單的機會，提高了我們整體配送過程的效率。由於這整個過程以數字化方式進行並可跟蹤，我們的客戶亦能夠在訂單離店後跟蹤其位置。
- *數據驅動的優化*。除了運營效益外，訂單調度及配送流程的數字化使我們能夠收集有關配送過程表現的數據，並對其進行分析，以繼續完善及優化我們的配送能力。

我們的智能調度及配送系統為顧客、騎手及門店運營帶來巨大效益。我們的客戶可享受及時可靠的配送服務，其訂單處於完全透明的狀態。我們的騎手能夠更高效、更安全地工作。我們的門店能夠有效地處理大量的配送訂單。整體而言，我們的智能調度及配送系統有助於我們實現30分鐘必達的承諾，並為客戶帶來與眾不同的配送體驗。

## 業 務

### 我們的技術及數據洞察

技術及數據加強我們的運營。在前端，顧客通過我們的多渠道網絡宣傳接觸到我們。在後端，我們的專有客戶數據平台及智能外送系統幫助我們以個性化、及時可靠的方式為顧客提供服務。

### 我們的多渠道宣傳

根據弗若斯特沙利文報告，2021年及2022年，我們分別約有95%的外送、堂食及外帶訂單來自線上渠道，其遠高於行業平均水平。顧客可以利用我們的多渠道網絡宣傳，通過我們自有的線上渠道，包括我們的專有應用程序及網站、微信小程序、官方微信賬號，輕鬆地下達外送、外帶或堂食訂單。客戶亦可於第三方渠道（如美团及餓了麼）下達外送訂單。我們相信，我們的線上渠道及第三方渠道相輔相成，使我們能夠服務廣泛的顧客。

於往績記錄期間，線上訂單產生絕大部分收益。在我們所有的線上渠道中，我們自有線上渠道產生的訂單佔比日益提高，乃由於我們於2020年、2021年及2022年分別約44%、49%及52%的收益來自我們自有線上渠道。我們將該趨勢歸因於我們線上渠道的優勢（我們認為可提供更無縫、引人入勝且直觀的客戶體驗）以及我們會員計劃（可通過線上渠道獨家獲得）的吸引力。有關按渠道劃分的收益的表格明細，請參閱「財務資料－經營業績的主要組成部分－收益」。就成本項目而言，我們自有線上渠道、第三方線上渠道及線下渠道之間的主要差異為我們支付等於在第三方線上渠道下達的每筆訂單價格的議定百分比的費用。

### 我們的線上渠道

我們的線上渠道指我們專有的應用程序及網站，以及我們的微信小程序及微信公眾號。客戶使用線上渠道瀏覽我們的菜單、下單並追蹤訂單及訪問我們的會員計劃。到訪實體店的客戶亦使用線上渠道下單。

我們設計振奮人心、引人入勝及容易使用的線上渠道用戶界面及體驗。我們認為，線上渠道提供卓越的用戶界面及體驗，便於客戶找到他們想要的食物、下達新的訂單及復購訂單。當用戶打開我們的應用程序時，便會看到正進行促銷活動的圖片，且易於進入我們的完整菜單。顧客可以從我們應用程序的菜單上輕鬆查看我們的食品圖片及促銷活動。單擊菜單項可自定義選擇。例如，如他們選擇一個比薩，他們可以選擇比薩的大小、餅底及配料。

我們的線上渠道亦提供加入會員計劃的專屬途徑，通過會員計劃下單的會員可獲得獎勵。只有在我們的線上渠道下達的訂單可通過會員計劃獲得積分。有關我們會員計劃的更多資料，請參閱「－ 營銷及推廣－ 會員計劃」。

## 業 務

我們亦利用線上渠道生成的數據洞察更好地了解及服務客戶。我們使用我們專有的客戶數據平台(或CDP)分析線上渠道的交易。這使我們能夠更好地了解消費者及其喜好，使我們能夠調整我們的菜單及營銷策略，提高營銷效率，並為客戶提供定制的促銷。有關我們如何利用CDP的更多資料，請參閱「我們的技術及數據洞察－我們的專有客戶數據平台」。

通過我們的自有線上渠道，我們龐大的用戶群一直快速增長。於2020年、2021年及2022年，活躍用戶的數量分別為2.3百萬人、3.5百萬人及4.5百萬人，於2020年至2022年的複合年增長率為40.6%。於2020年、2021年及2022年，我們線上渠道每月活躍用戶數量分別為0.5百萬人、0.8百萬人及1.0百萬人，於2020年至2022年的複合年增長率為39.11%。

誠如我們的中國法律顧問所告知，根據適用中國法律及法規，我們毋須就運營線上渠道取得任何受限於外商投資限制的許可證。尤其是，我們毋須就運營以下程序取得互聯網內容供應商許可證：(i)微信小程序(由於其僅用於向客戶提供產品及服務，且我們並無運營小程序運行所在平台)，或(ii)我們的專有應用程序及網站(由於我們並非透過該應用程序或網站提供互聯網信息服務獲得收益，而是將該等平台作為向終端客戶提供產品及服務的銷售及分銷渠道)。

以下截圖展示客戶在達美樂手機應用程序上進行的關鍵互動，從進入首頁、流覽菜單、項目選擇到訂單結算：





## 業 務

以下是我們的客戶如何通過我們的手機應用程序定制比薩的截圖：



以下是我們的客戶如何追蹤訂單（包括廚房內的狀態）的截圖：



---

## 業 務

---

我們依靠若干第三方平台和服務（如雲服務及支付服務）來開展業務，且此類平台和服務的任何中斷或延遲均可能損害我們的正常運營。為減輕此類事件日後可能造成的潛在不利影響，我們採用專有的私有雲解決方案與第三方雲服務提供商一起處理部分客流量問題，倘第三方雲服務提供商再次出現網絡故障，我們可將所有客流量切換至私有雲。

### 第三方渠道

第三方渠道不僅是我們向新客戶介紹產品及建立品牌知名度的重要途徑，亦是我們擴大銷售覆蓋範圍及創造收益的重要途徑。例如，客戶可以通過美團及餓了麼來了解我們，通過這些渠道可向我們下外送訂單。在該等第三方渠道上，我們力求在口味、物超所值和及時可靠的配送服務等方面為客戶提供與達美樂比薩同樣的核心體驗。為此，第三方渠道的菜單及菜單定價與我們自有的線上渠道的菜單及菜單定價一致。同樣，我們亦使用我們的專職騎手隊伍完成在第三方渠道所下的配送訂單，並就通過第三方渠道所下的訂單向客戶收取配送費。就我們與該等第三方渠道合作而言，我們支付(i)介乎第三方線上訂餐平台所完成的每筆訂單價格約百分之一至約百分之六的費用；及(ii)有關廣告及推廣活動的費用（該費用並非佔我們於往績記錄期間廣告及推廣開支總額的重大部分）。有關更多資料，請參閱「財務資料－經營業績的主要組成部分－廣告及推廣開支」。

### 電子付款支持

與多渠道網絡宣傳一致，我們線上渠道接受多種電子付款方式，包括支付寶及微信支付。通過第三方平台訂購的客戶向平台支付，其後平台將款項轉予我們。由於我們的大部分訂單通過非現金方式結算，與現金管理有關的風險一直且將繼續維持在最低水平。就非現金付款而言，至於通過第三方渠道購買，所收取的款項將由相關第三方自動轉至我們的公司賬戶（通常於幾個工作日內）。有關更多資料，請參閱「一 結算及現金管理」。

### 我們的專有客戶數據平台

為更好理解及服務我們的客戶，我們已建立專有的CDP。我們利用CDP追蹤我們自有的線上渠道（即我們專有的線上應用程序及網站、微信小程序及微信公眾號）的數據。我們使用CDP從我們自有的線上渠道的交易中收集相關數據，以了解我們的客戶及產品。我們在徵得客戶同意後收集數據，並採取預防措施保護我們的數據。更多資料請參閱「一 用戶隱私及數據安全」。



---

## 業 務

---

廣義而言，我們的CDP產生有助於我們更好服務客戶的微觀洞察，以及對消費者及總體運營趨勢的宏觀洞察：

- *微觀洞察*。我們的CDP有助我們了解客戶欲訂購何種產品。這反過來令我們可根據他們的口味、地點及偏好的用餐時間提供建議及促銷。
- *宏觀洞察*。除估量特定客戶的偏好外，我們CDP產生的數據洞察令我們可緊跟整體客戶趨勢（如產品的受歡迎的程度或促銷活動）。這些數據洞察對我們開發菜單、我們的定價政策及經營戰略至關重要。

有關我們如何應用數據洞察獲得及保留客戶的更多資料，請參閱「[營銷及推廣](#)」。

### 用戶隱私及數據安全

作為一家面向消費者的公司，我們採取積極態度保護用戶隱私及數據安全。我們於2019年採納數據及網絡安全框架（我們將繼續實施及遵守）。我們遵守中國大陸有關信息安全及隱私保護的適用法律法規。有關更多詳情，請參閱「[法規 — 中國法律及法規概覽 — 有關信息安全及數據保護的法規](#)」。

我們向客戶提供數據隱私通告，並確保彼等提供數據授權後方可使用我們的應用程序。這些令客戶可了解我們將收集的數據類型，其中包括彼等姓名、手機號碼、收貨地址及過往的訂單信息。就我們會員計劃的會員而言，我們亦可能收集有關彼等生日或性別的信息（倘彼等選擇與我們分享有關信息）。一般而言，我們收集的數據是匿名的，經客戶同意通過我們自有的渠道或通過第三方渠道提供的電話號碼等若干個人信息除外。

我們對內制定及採納數據安全管理政策、數據分類及管理政策及信息安全事故響應方案。我們要求所有僱員及業務夥伴嚴格遵守規管數據隱私及安全的內部政策。此外，我們向技術及非技術員工提供培訓，以強調遵守相關法律及內部政策的重要性。

我們已成立數據安全委員會（承擔數據隱私及安全的所有責任並監管我們的數據管理框架）。我們亦已成立數據安全團隊，專注於管理及維護數據保護機制。為維持良好隱私保護系統，我們利用我們的技術能力，已在可依賴的技術框架构建平台。我們專注於監控及應對日常運營中出現的安全事宜。為此，我們於組織的各層面均採納安全措施。例如，在個人層面，我們在所有員工的電腦上安裝殺毒軟件及數據防洩漏軟件，而在企業層面，我們已建立及測試電子商務平台，以抵禦黑客攻擊。我們已達到

---

## 業 務

---

信息安全等級保護第3級，這證明我們的數據安全能力。我們在中國存儲所有數據，有限的員工信息（如姓名及工作電子郵件地址）除外。我們根據機密級別對系統中的數據進行全面分類。

截至最後實際可行日期，我們尚未面臨任何重大數據安全問題。有關我們所面臨的數據安全風險的更多資料，請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－安全漏洞及對我們系統及網絡的攻擊，以及任何因此而可能導致的漏洞或沒有以其他方式保護保密及專有信息，均可能有損我們的聲譽，對我們的業務產生負面影響，並對我們的財務狀況及經營業績產生重大不利影響」。

### 供應鏈管理

我們已建立健全的供應鏈，以確保食材的新鮮度及品質。我們的供應鏈有四個不同的階段：(i)採購，即我們向供應商購買貨物，(ii)於我們的中央廚房加工，(iii)於餐廳備餐，及(iv)向客戶派送。我們已實施嚴格的質量保證體系，以監管供應鏈的各個環節。我們密切監控及審查上游供應商、物流服務提供商、中央廚房及一線門店。我們的供應鏈憑藉數字化及自動化技術令我們可預測供求，並優化價格。

### 採購及供應商管理

採購是我們供應鏈的第一步。我們已實施集中採購政策以確保我們(i)符合採購需求，(ii)仔細選擇及審查新供應商，(iii)定期檢查及評估現有供應商，及(iv)與供應商磋商有競爭力的採購條款。

### 我們的採購需求

就運營而言，我們向供應商採購食材及非食品用品。我們採購的食材主要包括我們用於製作比薩及其他食品的乳製品、雞肉、豬肉、醬料、調味品及麵粉等。我們採購的非食品用品包括（其中包括）運營門店過程中所使用的食品包裝、門店設備及防蟲用品等。

我們對所採購用品（尤其是食材）的品質有嚴格規定。我們的內部質量要求反映地方食品安全法律及法規，連同總部設定的標準。除安全標準外，我們亦已設定食材標準，以確保我們保持達美樂品牌的獨特口感。為此，我們遵循Domino's International制定的規格，Domino's International令我們可酌情選擇自身的供應商（只要他們符合食

---

## 業 務

---

品安全及質量要求)。目前我們的絕大多數產品需求可於國內獲得滿足，但我們亦進口若干食材。例如，我們目前從外國供應商進口奶酪、土豆製品及比薩醬，以具成本效率的方式保持我們獨特的達美樂口感。

我們採用數據支持的方式計算購買需求。我們維持採購需求預測滾動。這些預測通過分析過往銷售數據及日後需求預測進行計算。我們其後使用回歸分析釐定我們於特定期間所需採購的特定食品或非食品用品的數量以補充庫存儲備。更為重要的是，為計算我們的採購需求，我們亦考慮維持及補充儲備庫存的需求。我們通常儲存兩週的新鮮及加工食材。綜合而言，我們數據支持的預測使我們避免出現供應短缺，保持適當的庫存。

### *我們選擇及審查供應商的方法*

我們使用標準化的系統選擇及審查供應商。我們偏好與其他國際知名餐飲公司合作的供應商，因為我們發現這些供應商通常具有更高的品質及成本效益。我們亦通常物色具成本效益的供應商，如臨近我們中央廚房的供應商。一旦我們覓得潛在供應商，我們使用嚴格的篩選程序進行評估。倘彼等通過該程序，我們將其列入合格供應商名單。我們最終通過競爭性招標(通常每年進行一次招標)，從合格供應商名單中委聘一至三名供應商。

為成為我們的合格供應商之一，新供應商必須通過一套嚴格的程序。這些程序包括以下步驟：

- **資質審核。**我們存置合格供應商名錄。倘潛在供應商列入名錄，我們開始根據篩選程序進行評估。然而，倘供應商並無列入名錄，我們的品質保證專責小組將通過審核供應商的牌照、許可證、組織架構、生產線、控制流程圖及產品標準等主要考慮因素對其進行全面審核。通過審核的新供應商將加入合格供應商名錄；未通過的供應商倘無法糾正，則從篩選過程淘汰。
- **樣品測試。**合格供應商開始提交樣品供我們測試。誠如「一 我們的採購需求」下所討論者，我們對我們採購的所有產品都有嚴格的標準。樣品符合我們標準的供應商將進入我們篩選程序的下一步驟。

---

## 業 務

---

- 試產。我們其後要求潛在供應商開始試產並向我們大規模交付產品，以確保整體質量與我們所測試的樣品一致。

一旦供應商通過上述程序，其將被列入我們的合格供應商名單。為正式訂立合同，我們將於合格供應商之間進行競爭性招標，我們將在成本、產品質量等方面對他進行評估。隨後，我們將與該次競爭性招標的獲勝者訂立合同。有關我們與供應商所訂立合同條款的更多資料，請參閱下文「— 我們供應協議的主要條款」。

### 我們管理現有供應商的方式

除審核新供應商外，我們亦定期評估現有供應商。我們首先評估特定供應商的風險，我們將他們分為高、中及低風險類別。我們其後按年對供應商進行預先通報審核、不預先通報審核及現場審核（惟以COVID-19疫情期間所准許者為限），審核頻率與我們之前對供應商的風險評估相匹配。對內，我們的倉庫及餐廳亦密切監察供應商交付的產品，我們向供應商退回不符合我們要求或食品安全法或其他法規的產品，通常不會支付有關產品的貨款。

我們每兩年對供應商進行一次風險評估。我們的風險評估涵蓋四個方面：(i)供應商的資質、證書及其他客戶，包括他們是否向其他大型國際餐飲公司（可能亦對其有嚴格的標準）供貨，(ii)產品類型，例如，高pH值且高水分食材視為具有高風險；(iii)我們所使用食材的數量，數量越多意味著風險更大，及(iv)食材對我們品牌的重要性，例如，由於乳製品對我們的品牌至關重要，我們將乳製品供應商分類為具有高風險。按此基準，我們將供應商分類為高、中及低風險。

我們的審核（以及我們的年度及半年度審查）為評估供應商的重要工具。我們每年對高風險供應商進行兩到三次審核，而通常每兩到三年對低風險供應商審核一次。於審核中，我們根據國際公認的食品安全框架（如HACCP及BRCGS全球食品安全標準）進行全面審核。我們審核的要素包括：(i)供應商的組織架構，包括是否有專職食品安全團隊，(ii)供應商的食品安全計劃，(iii)食品供應商是否擁有食品質量及安全管理系統，及內部控制程序，(iv)現場設施（如為現場核查），如生產線、硬件設施及食品保護物理措施，(v)供應商的產品控制系統（從貼標到致敏源管理、包裝及測試），(vi)供應商員工是否根據法律、法規及標準運營，及(vii)供應商的個人管理計劃（如培訓程序及其實施以及效率）。

---

## 業 務

---

倘我們通過審核、月度報告或在倉庫中報告的產品問題發現供應商存在問題，我們會與供應商聯繫，以視他們能否糾正該問題。我們將終止與無法滿足我們標準的供應商的關係。倘有備選供應商，我們將尋求快速以備選供應商取代不合規供應商。倘沒有備選供應商，我們會加強對不合規供應商的管理，並密切監察該供應商交付的產品，同時物色新供應商。於往績記錄期間，我們並無因未通過審核而終止與供應商的關係。

我們實行反賄賂及反腐敗政策，要求僱員避免並申報任何實際或潛在利益衝突及禁止他們收取供應商回扣。我們向供應商傳達我們的反賄賂及反腐敗政策。就董事所深知，我們於往績記錄期間並無遇見任何僱員收取供應商回扣的情況。

### **價格管理**

我們尋求與供應商磋商有利的條款（反映最新市況及我們自身的需求）。為此，我們的主要戰略包括：(i)使用數據分析監控價格波動，(ii)採取靈活的方式協商我們的合同期限，(iii)充分利用我們的規模優勢及(iv)採用多個供應商的方式保持靈活。

*數據驅動的價格監控。*我們於特定時間監控價格水平。尤其是，就任何特定的食材而言，我們分析（其中包括）(i)我們自身預測需求，(ii)根據市場信息計算的市場及供應平衡，(iii)消費者價格指數趨勢，(iv)有關市場趨勢的行業報告，及(v)國際及經濟政治環境的轉變。這一全面分析產生預測價格（我們將其用作與供應商談判的基準）。

*靈活的合同期限。*除從定價預測系統收集的信息優勢外，我們亦對合同條款的期限採取靈活的方式。我們通常與供應商訂立一年期合同，但該期限視乎市況及我們的門店需求而有所變動。

*充分利用我們的規模優勢。*我們認為，由於我們通常集中大量採購，且集中交付至中央廚房，我們可從供應商獲得有利價格。

*多個供應商策略。*我們通常旨在就特定的食材或產品擁有多個供應商。這鼓勵供應商之間進行競爭，從而令我們獲得更有利的採購條款以及更強大的供應穩定性。



## 業 務

於往績記錄期間，若干食品（如牛肉）的價格已有所上漲，且預期日後將以適度的比率增長。請參閱「行業概覽－原材料及勞工成本」。下表載列往績記錄期間所使用原材料及耗材波動對我們經營業績影響的敏感度分析。波動範圍乃根據我們運營中主要原材料的過往波動計算。有關更多資料，請參閱「行業概覽－原材料及勞工成本」及「財務資料－經營業績的主要組成部分－原材料及耗材成本」。

	對截至12月31日止年度的 稅前虧損的影響		
	2020年	2021年	2022年
	(人民幣百萬元)		
假設原材料及耗材成本增加／減少：			
+/-1%	+/-3.1	+/-4.3	+/-5.5
+/-2%	+/-6.2	+/-8.5	+/-11.0
+/-5%	+/-15.5	+/-21.3	+/-27.5
+/-10%	+/-31.1	+/-42.6	+/-55.0

由於上述價格管理措施，儘管中國食品原料價格有所上漲，我們可按優惠條款與供應商簽訂合同，並控制成本。於2020年、2021年及2022年，我們的原材料及耗材成本（其中大部分為肉製品、乳製品及醬料成本）分別佔我們收益的28.1%、26.4%及27.2%，趨勢較平穩。有關更多資料，請參閱「財務資料－經營業績的主要組成部分－原材料及耗材成本」。與此同時，我們亦專注於菜單開發及升級策略以為客戶提供物超所值的產品。鑒於上述者，我們認為，食品原料價格上漲並無對我們於往績記錄期間的財務表現產生重大影響。

### 我們供應協議的主要條款

我們供應協議通常包括下列主要條款：

- **產品規格。**我們的協議將載列我們有關特定SKU（包括有關產品質量及安全）的具體要求。



## 業 務

- **價格。**我們採取靈活協商的方式定價。因此，於我們的若干協議中，我們可能於協議中訂明購買價以鎖定有利價格。對於有關產品價格波動較大的其他協議而言，我們可能在供應協議中使用價格調整機制。
- **交付日期。**對若干產品而言，我們接受一系列交付日期，而對其他產品指定特定日期。
- **交付地址。**一般而言，產品交付至我們的中央廚房。有關更多資料，請參閱下文「—我們的中央廚房」。
- **驗收。**我們一般在交付時進行產品檢查，倘產品不符合產品規格，我們有權拒絕接受貨物及付款。
- **付款條款。**付款通常於我們驗收滿意後一定期限內完成。

### 我們的供應商

截至2020年、2021年及2022年12月31日，我們分別擁有128個、148個及132個合格供應商。截至2022年12月31日，我們與供應商的業務關係持續時間一般為3年。於2020年、2021年及2022年各年，向前五大供應商作出的採購金額分別為人民幣151.3百萬元、人民幣209.3百萬元及人民幣271.0百萬元，分別佔我們於相關期間的總採購額的28.5%、29.6%及28.3%。據我們所深知，於往績記錄期間各年，概無董事或彼等各自緊密聯繫人或任何股東（據董事所知擁有超過5%的已發行股份）於本公司任何五大供應商中擁有任何權益。下表載列於所示期間我們五大供應商的資料。

截至2022年12月31日止年度

排名	供應商	所購產品／ 服務	業務關係 開始的年份	採購金額 (人民幣千元)	佔總採購額 的百分比
1	供應商A	乳製品及醬料	2011年	77,744	8.1%
2	供應商B	調味品	2017年	62,781	6.6%
3	供應商C	肉製品	2020年	52,537	5.5%
4	供應商D	醬料	2020年	39,709	4.1%
5	供應商E	肉製品	2020年	38,275	4.0%
總計				<b>271,046</b>	<b>28.3%</b>

## 業 務

截至2021年12月31日止年度

排名	供應商	所購產品／ 服務	業務關係 開始的年份	採購金額 (人民幣千元)	佔總採購額 的百分比
1	供應商A	乳製品及醬料	2011年	85,692	12.1%
2	供應商B	調味品	2017年	46,988	6.7%
3	供應商C	肉製品	2020年	27,625	3.9%
4	供應商D	醬料	2020年	24,838	3.5%
5	供應商F	禽類	2017年	24,205	3.4%
<b>總計</b>				<b>209,348</b>	<b>29.6%</b>

截至2020年12月31日止年度

排名	供應商	所購產品／ 服務	業務關係 開始的年份	採購金額 (人民幣千元)	佔總採購額 的百分比
1	供應商A	乳製品及醬料	2011年	59,821	11.3%
2	供應商B	調味品	2017年	34,590	6.5%
3	供應商F	禽類	2017年	22,175	4.2%
4	供應商G	加工肉製品	2011年	18,410	3.5%
5	供應商H	包裝產品	2014年	16,327	3.1%
<b>總計</b>				<b>151,323</b>	<b>28.5%</b>

---

## 業 務

---

### *我們採購穩定性的往績記錄*

於往績記錄期間，我們並無面臨有關供應商供應食材或非食品用品的任何重大短缺、延遲或中斷，與供應商的合同安排並無遭遇任何嚴重違反或提前終止以致對我們的業務運營產生重大影響，或食材或非食品用品價格並無遭遇任何重大波動。

### *我們的中央廚房*

於採購後，我們供應鏈的下一主要階段是中央廚房，我們用於食材及其他供應品的集中採購、加工、分配及質量控制。我們採購的絕大部分食材及其他供應品由供應商（或第三方物流公司）交付予中央廚房。我們目前有三個中央廚房，為華北、華東及華南提供服務。該等中央廚房滿足我們目前的門店需求，其利用率於2021年介乎43%至95%及於2022年介乎54%至73%。有關詳情，請參閱下文「— 中央廚房的產能及利用率」。

### *中央廚房的功能*

作為供應商與門店運營之間的中間集結地，中央廚房是我們供應鏈的支柱，令我們可實現「七個正確」，即正確的產品能夠在正確的時間以正確的價格，按照正確的品質、正確的數量和正確的狀態送到正確的地點。為此，中央廚房主要有三大功能：

---

## 業 務

---

- **比薩麵團製作。**我們於中央廚房製作比薩麵團。通過企業資源管理軟件，中央廚房與門店緊密合作以製作門店運營所需數量的麵團。通過於中央廚房製作比薩麵團，我們確保所有門店的比薩麵團品質始終如一。這令我們有別於我們的眾多同行，彼等於每家門店製作麵團，造成不同門店之間的質量存在差異。
- **食品加工。**除比薩麵團外，我們為華東提供服務的上海中央廚房和為華北提供服務的三河中央廚房亦將原材料加工成麵條及米飯。我們正在探索在其他中央廚房中增設該功能。
- **分配。**中央廚房為門店的分配中心，門店使用的大部分食材及供應品首先經由中央廚房運送，重型機器設備（如烤箱）或深圳門店的若干易腐爛的蔬菜由地方供應商供應除外。中央廚房分配的食品包括未加工的食材、已加工的食材（如上述者）及非食品用品（如食品包裝材料、辦公用品及制服等）。
- **儲存。**中央廚房亦為門店的儲存中心。此外，我們通常儲備兩週的加工食品及新鮮食品，以防採購過程受到干擾，這些儲備食品也儲存在中央廚房。

我們為中央廚房的高度清潔而自豪。僱員在各中央廚房開始工作前均須經過全面的消毒程序，包括穿防護服、對制服及鞋子進行消毒並洗手。

### 中央廚房增值的方式

中央廚房推動食品加工程序的標準化，並使我們保持食品口感及品質始終如一。它們使我們能夠在所有門店提供同樣高品質的麵團。此外，我們的中央廚房通過儲備貨物及集中採購過程，確保我們門店的供應穩定。

我們的中央廚房亦幫助我們的門店更有效地運作。從食品準備的角度而言，由於中央廚房進行若干複雜及耗時的食品加工程序，門店需要較少勞動力，可使用中央廚房提供的半加工食材更快速準備食品。從經濟角度而言，由於我們僅需於中央廚房安

---

## 業 務

---

裝大型及複雜的烹飪設備，中央廚房幫助我們減少了開設新餐廳的初步資本開支以及持續的租金開支，從而提高業務的可擴展性。由於大批量運輸，中央廚房亦使我們可就食材磋商更大折扣。

### 中央廚房服務門店的方式

我們的各中央廚房為350公里半徑內的達美樂比薩門店提供服務。截至最後實際可行日期，我們有三個中央廚房：

- 於往績記錄期間，我們的河北三河中央廚房覆蓋華北的運營，並為我們於北京及天津的門店提供服務；
- 於往績記錄期間，我們的上海中央廚房覆蓋華東的運營，並為我們於上海、杭州、蘇州、南京、無錫及寧波的門店提供服務；及
- 於往績記錄期間，我們的廣東東莞中央廚房覆蓋華南的運營，並為我們於廣州、深圳、佛山及東莞的門店提供服務。

我們對特定中央廚房可服務的門店數量並無限制。相反，我們通常會投資擴增中央廚房的容量、設備及員工，以滿足不斷增長門店需求。然而，在評估新店的選址時，靠近中央廚房是一項重要的考慮因素。我們亦定期審查建立新中央廚房以替換現有市場的中央廚房或支持新市場運營是否屬經濟實惠。我們認為，我們目前的中央廚房可充分滿足我們現有門店及新店的需求。

一般而言，中央廚房充當門店的配送中心，有助於我們保持門店庫存。除重型機器設備（如烤箱）及若干易腐爛蔬菜外，門店於運營中使用的所有產品由中央廚房配送。門店通常每隔數日向中央廚房下單訂購食材及其他用品。

我們通過部署整合門店及中央廚房的數字化企業資源規劃（ERP）系統確保中央廚房對門店不斷變化的需求保持高度敏感。ERP系統集中門店的食材及其他供應品訂單，令中央廚房便於準備訂單以配送至門店。我們的ERP系統確保中央廚房的採購及分配與我們門店的實際需求相匹配。這最大限度地提高了效率，同時確保門店可向客戶提供所需服務。有關更多關於我們ERP系統的資料，更廣泛而言，我們供應鏈的數字化及自動化，請參閱下文「— 數字化及自動化」。

## 業 務

### 中央廚房的產能及利用率

我們目前有三個中央廚房，為華北、華東及華南提供服務。該等中央廚房滿足我們目前的門店需求，且我們相信我們可擴大其產能或新建中央廚房以滿足我們日後的門店需求。下表載列於往績記錄期間我們自有的中央廚房按地理位置劃分的產能、產量及利用率資料。

位置	截至12月31日止年度					
	2020年		2021年		2022年	
	產能	利用率	產能	利用率	產能	利用率
	<i>(百萬千克，百分比除外)</i>					
華東	2.2	90%	3.3	71%	4.2	62%
華北	2.2	74%	2.2	95%	3.3	73%
華南	1.8	19%	1.8	43%	1.8	54%
<b>總計</b>	<b>6.2</b>	<b>64%</b>	<b>7.3</b>	<b>71%</b>	<b>9.3</b>	<b>64%</b>

附註：

(1) 利用率按實際產量除以每八個工時可生產的最大產量（經考慮機器清潔及維修時間）計算。

我們相信我們中央廚房的產能足以滿足我們的需求。上海中央廚房（服務華東地區）的利用率從2020年的90%下降至2021年的71%（此乃由於我們通過擴大上海中央廚房的規模及增加設備以提高產能），並因我們通過為上海中央廚房添置設備進一步提高產能而於2022年下降至62%。我們於河北省三河市的中央廚房（服務華北地區）的利用率從2020年的74%提高至2021年的95%。隨後因我們擴大三河中央廚房的產能而於2022年下降至73%。我們於廣東省東莞市的中央廚房（服務華南地區）的利用率從2020年的19%提高至2021年的43%。該中央廚房的利用率於2022年提高至54%，乃由於我們基於門店網絡的增長相應擴大生產。此外，受4月COVID-19疫情及對我們上海中央廚房的相關管控措施的影響，我們不得不將河北省三河市及廣東省東莞市的中央廚房的服務範圍擴大到原本由上海中央廚房覆蓋的門店，這亦導致我們東莞中央廚房的利用率有所提升。由於我們繼續擴大門店網絡及需要更多產能，我們預期可進一步通過增加中央廚房的輪班次數以及通過增加中央廚房的面積及機器數量擴大產能。



---

## 業 務

---

### 物流及運輸

我們使用強大的物流基礎設施，將商品從供應商轉移至中央廚房及門店。一般而言，供應商負責向中央廚房交付商品。然而，就中央廚房向門店交付的商品及我們需向供應商提貨的少數商品外，我們與第三方物流提供商合作以通過我們的供應鏈安全、高效及時運輸商品。目前我們的三個中央廚房各自通常由兩或三家物流提供商提供服務。我們目前與第三方物流提供商的合作模式為我們決定及規劃運輸路線，而他們向我們提供車輛及司機。

通過我們與供應商及第三方物流提供商的安排，我們對運輸過程中食材的安全性施加嚴格的指引。尤其是，我們要求車輛配備冷藏室，以便將冷凍食材及冷藏物品保存在一定溫度範圍內。每輛冷藏車都會記錄冷藏室在運輸過程中的溫度數據，我們檢查並確保該車輛運輸的所有商品符合我們的溫度要求。

### 數字化及自動化

我們致力於將我們的供應鏈數字化及自動化，以提高我們的運營效率。我們通過ERP系統數字化整合採購及物流流程的管理，該系統追蹤我們供應鏈中所有食材及其他供應品的庫存，無論是否在運輸途中、在中央廚房，還是在門店。通過這種方式，我們的ERP系統可讓我們準確衡量整個供應鏈的庫存。

就採購而言，我們採用數據支持的方式計算採購需求。我們維持採購需求滾動式預測。這些預測通過分析過往銷售數據及日後需求預測進行計算。我們其後使用回歸分析釐定我們於特定期間所需採購的特定食品或非食品用品的數量以補充庫存儲備。

我們的倉庫管理系統使我們可通過中央廚房及其他儲存地點規劃、組織、安置員工及控制材料的運輸。我們亦已採納技術（如聲控揀貨），以提高分揀及庫存的準確性以及我們倉庫的生產力及效率。

---

## 業 務

---

### 食品安全及質量控制

我們已實施嚴格的質量保證體系，以保持我們供應鏈每一步驟（從採購到中央廚房及門店，並向最終客戶派送）的品質。我們已建立財富、健康、安全及環境工作組（包括我們的首席執行官及其他管理人員），他們每月舉行一次會議以監管我們食品安全實踐及項目。我們亦已為員工採納食品安全標準以及培訓及評估程序。我們已不時聘用第三方公司對我們的運營進行食品安全評估。我們亦已向對食品安全負責的所有員工建立責任機制。同時，DPI每年會對我們供應商進行食品安全審核（以現場審核的形式，惟以COVID-19疫情期間所准許者為限）。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們於中國並無面臨任何重大食品安全問題。

### 採購及供應商質量控制

於聘用供應商前，他們須通過我們嚴格的篩選程序（包括背景及資質核查、樣品測試及試生產）。此外，我們通過進行風險評估及定期預先通報及不預先通報審核（通常涉及現場審核，惟以COVID-19疫情期間所准許者為限）對供應商進行定期評估。倘供應商未能滿足我們的需求，且無法進行補救，我們終止聘用他們。此外，我們檢查從供應商收到的食材以確保質量。倘食材未能滿足我們的要求，我們將退回給供應商。我們嚴格評估供應商以及我們從他們收到的食材有助確保我們採購的食材滿足質量控制標準。有關我們如何管理供應商的更多資料，請參閱「— 供應鏈管理 — 採購及供應商管理」。

### 物流質量控制

就大多數食材而言，我們依賴供應商管理物流，將這些食材從倉庫或生產地點配送至中央廚房或門店。就該等配送而言，我們要求供應商負責確保食材在合適的條件下運輸，倘送達時食材有任何問題，我們將退回給供應商。我們也負責將有限數目的食材從供應商配送至中央廚房，以及負責將食材從中央廚房配送至門店。為履行這些職能，我們依賴第三方物流提供商。我們以要求有關提供商遵守我們安全標準的條款聘用他們。我們認為，這些標準有助確保我們的食材通過我們的供應鏈安全運輸。有關我們如何管理物流及運輸職能的更多資料，請參閱「— 供應鏈管理 — 物流及運輸」。

---

## 業 務

---

### 中央廚房及餐廳質量控制

我們已於運營我們中央廚房及門店時實施有關保持食品安全及衛生的內部指引（要求員工均須遵守）。這些指引涵蓋（其中包括）個人衛生、食材的檢驗及安全儲存、食品溫度控制、清潔及消毒、廚房設備及洗滌劑的使用、冰塊的處理和蟲害控制。員工須穿戴制服並保持嚴格的個人衛生及整潔。我們定期檢查餐廳、餐具及廚房設備，並保持清潔。有關中央廚房的更多資料，請參閱「－ 供應鏈管理－ 我們的中央廚房」。

### 外送質量控制

我們使用專職騎手團隊向客戶配送食品，這讓我們能夠控制外送的效率及質量。我們使用數據為騎手匹配訂單及規劃最優配送路線，這有助騎手以有效、及時及可靠方式配送食品，確保食品新鮮送達至客戶。有關我們外送能力及我們專職騎手的更多資料，請參閱「－ 我們在外送方面的專長」。

### 營銷及推廣

我們尋求通過經分析法得出的定制化營銷及推廣活動來了解及吸引新客戶及回頭客。我們通過線上及線下渠道發佈營銷內容吸引新客戶。我們透過鼓勵回頭客加入會員計劃以及向他們提供優惠券及根據他們喜好量身定制其他促銷活動來加強客戶黏性。我們的理念是我們的營銷及推廣活動應以有趣及創造性的方式吸引客戶。我們的工作基礎是我們通過分析客戶與我們的互動方式收集關於客戶偏好的豐富數據洞察。

### 我們吸引新客戶的方式

我們專注於吸引潛在客戶，並傳達我們的品牌個性，即我們平易近人、可靠及明智。我們部署精心挑選的營銷及促銷活動，以吸引新客戶品嚐我們的食品。

### 營銷活動

我們通過線上及線下媒體的多樣化組合營銷及宣傳我們的食品及促銷活動。我們根據特定的用例調整我們的廣告效果。例如，我們在近期擴張的城市投放廣告會使用與我們擁有成熟市場的城市不同的策略。

---

## 業 務

---

### 通過線上渠道營銷

我們大多數營銷通過線上渠道完成，我們使用線上渠道動態吸引客戶。我們目前擁有微信公眾號及微博賬號，我們用於分享有關新菜單項目、宣傳視頻、宣傳活動及其他營銷活動的資料。除我們自有的社交媒體賬號外，我們的很多忠實客戶亦在其他社交媒體渠道上（例如小紅書）推廣我們的產品，為我們樹立口碑。

我們認為，向客戶提供吸引人及有趣的內容將有助吸引客戶品嚐我們的美食。因此，我們定期通過微信公眾號或與第三方提供商合作，為客戶提供機會參與小遊戲。這些小遊戲的特點是可解鎖獎勵，如優惠券（客戶可在我們的門店消費）。例如，於2021年7月，與東京奧運會同步，我們於微信公眾號推出小遊戲，顧客可以達美樂騎手的身份參加短跑、自行車及跳遠比賽，獲得一定積分的客戶可以解鎖免費比薩優惠券。我們基於遊戲的內容為顧客提供差異化的互動體驗，這提升了我們的品牌，並鼓勵他們訪問我們的門店。

除我們自有的社交媒體賬戶外，我們亦通過各種線上及線下渠道購買廣告。線上，我們在媒體平台（例如微信）、新聞應用程序（例如今日頭條）及音樂平台（例如網易雲音樂）上購買廣告。我們預計，隨著我們規模的擴大，我們在營銷上的支出能力亦會提高，我們將在更加多樣化的線上渠道上購買廣告。

### 通過線下渠道營銷

儘管我們專注於通過線上渠道營銷，我們亦通過線下渠道進行戰略營銷。於我們近期擴張的新城市，我們傾向於購買新店附近的廣告位及媒體。然而，隨著我們在城市的業務有所增長，我們採取廣泛的方法在城市周圍打造線下業務。例如，當我們首次擴張至深圳且門店數量有限時，我們採取戰略方式，並在新店周圍購買線下廣告位。然而，於2021年，我們將深圳的門店數量增加至60多家後，我們開始投資地鐵站的廣告，以於城市建立我們的品牌。

### 推廣活動及獎勵

我們營銷及推廣戰略的重要一部分為我們的促銷活動，使客戶有機會贏得獎勵。我們按時機與國慶節或奧運會等國家法定節假日及體育賽事同步開展推廣活動。此外，我們也有經常性活動，如每週「接二連三」，即「週二及週三折扣」推廣活動。客戶可以通過我們的專有應用程序或網站，或通過我們的微信公眾號參與我們的推廣抽獎。

---

## 業 務

---

我們的推廣活動旨在讓顧客有機會從我們的菜單中獲得更大的價值。我們有各種各樣的獎勵機制。例如，顧客可獲得免費比薩（無論單獨，亦或買一贈一的獎勵）、升級（例如從9英寸的比薩升級成12英寸的比薩，或餅底升級）。對於若干推廣活動，我們也與第三方合作，以提供差異化的獎勵。

### 會員計劃

我們主要通過我們的會員計劃培養客戶的忠誠度，客戶只通過我們的專有應用程序及網站、微信小程序及微信公眾號入會。通過該計劃，顧客可通過下訂單獲得獎勵積分，該積分可用於兌換獎勵（如訂單折扣或打折食品）。除兌換積分外，客戶亦可獲得根據其喜好定制的促銷活動。我們鼓勵客戶加入並參與我們的會員計劃，藉此可享受兌換獎勵積分以及我們提供的定制獎勵，我們相信我們的會員計劃可培養客戶對我們品牌的忠誠度。有關我們如何計算該等獎勵積分的詳情，請參閱「財務資料－關鍵會計政策及估計－重大會計政策－收益確認」。

通過我們的會員計劃，我們吸引了大量客戶。截至2020年、2021年及2022年12月31日，我們會員計劃分別擁有4.0百萬名、6.1百萬名及8.6百萬名會員，於2020年至2022年的複合年增長率為47%。我們的活躍會員計劃會員人數相應增加，及截至2020年、2021年及2022年12月31日，我們分別有2.1百萬名、3.0百萬名及3.9百萬名活躍會員計劃會員。

### 我們鼓勵客戶加入會員計劃的方法

我們透過自動和客戶接觸以鼓勵他們加入會員計劃。非會員客戶在我們自有的線上渠道下單後，我們會自動確定彼等是否為會員—倘非會員，我們會在應用程序內彈出一個邀請彼等成為會員的視窗。同樣，客戶訂單完成後，我們會向非會員發送微信或短信，邀請彼等加入我們的會員計劃。最後，我們的每一家門店均設有專屬的二維碼，客戶可掃描二維碼在微信上關注我們，並加入我們的會員計劃。

### 成為會員計劃會員的好處

會員計劃的會員通過在我們自有的渠道下單來獲得獎勵積分。客戶亦可通過推薦新客戶加入我們的會員計劃來獲得獎勵積分。這些積分可用於兌換各種易於使用的獎勵。

我們提供分級忠誠會員計劃，有三個不同的等級。會員視乎其於過去一年獲得的積分（滾動計算）被劃分為各等級。我們相信，實施分級系統會激勵客戶忠實於我們的品牌。我們的分級系統旨在鼓勵客戶成為回頭客，並獎勵現有回頭客。



---

## 業 務

---

就獎勵而言，我們的獎勵分為(i)迎新獎勵，(ii)升級獎勵，及(iii)兌換獎勵：

- *迎新獎勵*。通過加入我們的會員計劃，客戶可立即獲得價值一定數額的積分及優惠券，享有打折或免費菜單項目。
- *升級獎勵*。獲得迎新獎勵後，客戶進一步通過我們的會員分級結構自動獲得升級獎勵。例如，客戶獲得足夠成為二級會員的積分即可獲得一次性獎勵。
- *兌換獎勵*。客戶亦可將獎勵兌換為(i)積分，可用於抵扣支付在我們的專有應用程序或網站或微信小程序所下的訂單；(ii)菜單的折扣價格；或(iii)可與朋友分享的禮品卡。

### **數據驅動、定制營銷及推廣**

我們的CDP為我們提供關於客戶喜好的有力見解，我們藉此提供定制的促銷及活動。我們的定制促銷旨在使每一位客戶能夠輕鬆獲得其想要的產品。我們相信此乃提高客戶留存率的重要途徑。有關我們CDP技術方面的更多資料，請參閱「— 我們的技術及數據洞察 — 我們的專有客戶數據平台」。

我們的CDP幫助我們評估營銷及推廣活動，包括上述小遊戲、社交媒體帖子、線上及線下廣告。憑藉我們的CDP以及觀察客戶對該等營銷及推廣活動的反應，我們能夠確定該等活動成功的條件。通過該方式，我們的CDP幫助我們生成響應實際客戶接待的營銷及推廣活動，提高我們的營銷及推廣效率。

我們CDP功能的其他使用實例是為客戶提供定制的促銷。當客戶在我們的平台上下單時，我們會根據其訂單記錄逐步創建客戶檔案。此功能令我們能夠在廣泛的可變因數中確定每位客戶的喜好。我們隨後可根據該等喜好提供定制的促銷及優惠券。



---

## 業 務

---

### 我們的客戶

#### 我們的客戶

作為比薩門店網絡運營商，我們擁有龐大且分散的客戶群。我們在中國利用廣泛的直營比薩門店網絡直接向消費者銷售產品。於2020年、2021年及2022年各年，我們自五大客戶獲得的收益佔我們於相關期間總收益的1.0%以下。我們的所有五大客戶均為獨立第三方。

#### 客戶服務

我們力求實現100%的客戶滿意度。我們非常重視客戶的反饋，我們會考慮這些回饋來提升我們的表現。我們擁有發展成熟且與我們的門店精誠合作的內部客戶服務中心。當出現問題時，我們的客戶服務中心能夠直接與我們的門店聯繫，及時有效地解決問題。我們承諾達到ISO 9000標準。

此外，我們鼓勵客戶通過各種渠道（包括我們的客服熱線、在第三方渠道進行評論，以及在我們的社交媒體賬戶上評論或私人留言）向我們提供反饋。我們將及時回應我們自客戶收到的每一個查詢或投訴作為優先事項。我們的營銷部門主要通過線上渠道處理我們收到的客戶投訴，而我們的客戶服務中心通過我們的客服熱線及／或第三方渠道處理我們收到的投訴。在投訴處理方面，我們的呼叫中心將所有渠道的客戶投訴進行整理及整合，並將其分享給相關門店及部門的運營管理人員一對該等投訴進行跟蹤，以確保並標記跟進行動，確保投訴得到處理。於往績記錄期間，在我們收到的客戶查詢電話中，90%以上通過電話即時解決。

更全面而言，我們管理團隊的主要成員－包括我們的首席運營官、首席營銷官及總經理－每個月都會審閱客戶反饋的分析總結，以制定提高客戶滿意度的策略。如食品安全存在投訴，我們的質量保證及供應鏈團隊亦會參與調查，確保問題得以解決。

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

### 競爭

根據弗若斯特沙利文報告，中國比薩市場高度集中，儘管2022年年底中國比薩市場上有100多個品牌，但按2022年收益計，前五大參與者佔市場份額的49.9%。在中國比薩市場，比薩外送市場亦高度集中，前五大參與者佔中國比薩市場所有食品外送銷售額的44.5%。

---

## 業 務

---

中國比薩市場的參與者在食品質量及一致性、物超所值、客戶服務、門店位置、優質食材供應、外送、外帶及堂食服務的可用性及其質量、品牌認知度等因素上進行競爭。我們主要瞄準中國各大城市擁有廣泛客源的中高端市場，並與其他連鎖及單店西餐廳競爭。我們的多數競爭對手在我們的門店附近設有門店或餐廳，並直接與我們競爭。

我們於中國整個比薩市場的市場份額從2018年的2.0%增長至2022年的5.3%，按收益計，我們成為中國整個比薩市場的第三大比薩公司，而我們於比薩外送領域的市場份額從2018年的3.4%增長至2022年的6.9%，按收益計，我們成為比薩外送領域的第三大比薩公司。根據弗若斯特沙利文報告，按2022年收益計，我們是中國前五大比薩公司中增長最快的比薩公司。我們在競爭激烈的行業中獲得市場份額的能力使我們相信，我們較中國比薩市場的其他前五大市場參與者更具競爭力。

我們在北京及上海享有領先的品牌認知度。在我們專注於擴大業務的新增長市場，隨著我們利用我們已在北京及上海展示的競爭優勢，我們的品牌知名度快速提高。我們相信該等優勢將使我們於經營所在行業中保持競爭優勢。

然而，我們無法向閣下保證我們會在中國比薩市場或中國比薩外送領域擊敗其他參與者。隨著整個中國比薩市場及比薩外送領域的領先參與者持續提升自身市場份額，我們與其他領先參與者的競爭會日趨激烈，包括菜單及產品開發、產品質量、客戶體驗、物超所值、吸納和挽留客戶方面。有關我們競爭優勢、行業及我們面臨的風險的更多資料，請參閱「行業概覽」及「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們的成功取決於我們在中國比薩市場中保持競爭力的能力」。

### 季節性

儘管我們的客戶訂單受到一定程度的季節性波動影響，但我們的經營業績並未表現出強烈的季節性趨勢。例如，受學校假期和假日季節的推動，在夏季和冬季月份，包括1月、7月、8月和12月，我們通常會看到更多客流量並產生更高的銷售額（較其餘月份而言）。

## 業 務

### 僱員

截至2022年12月31日，我們共有3,916位全職僱員。我們的絕大部分僱員位於中國，主要在北京、上海、廣州、深圳及我們經營業務所在的其他城市。下表載列截至2022年12月31日按職能劃分的全職僱員人數。

職能	僱員人數	佔總 人數的%
門店開發及運營 <sup>(1)</sup>	3,601	92.0%
銷售、營銷及產品開發	31	0.8%
供應鏈、中央廚房及質量控制	162	4.1%
一般行政及其他	122	3.1%
<b>總計</b>	<b>3,916</b>	<b>100.0%</b>

附註：

- (1) 包括(i)公司層級的全職門店開發及運營僱員及(ii)我們門店內在需要時亦擔任外送騎手的全職僱員。

我們直接及通過勞務派遣安排聘用我們的全職僱員。截至2022年12月31日，我們158名全職僱員乃通過勞務派遣安排聘用，所有僱員均涉及門店開發及運營。根據我們的直接僱用安排，我們與僱員簽訂標準的勞動合同，並按照中國法律法規的要求為有關僱員繳納社會保險費及住房公積金。根據我們的勞務派遣安排，我們與第三方僱用代理機構簽訂勞務派遣協議，據此，代理機構按雙方同意的條款派遣合適的員工，以滿足我們的工作要求，包括外派員工的數量、外派期間及外派員工的薪資及福利。根據勞務派遣協議，我們向代理機構支付中國法律法規要求為外派員工繳納的薪資、社會保險費及住房公積金。代理機構於收到合併費用後，負責安排支付中國法律法規要求的薪資、保險及其他福利費用。我們的外派員工在本公司的各個崗位上工作，並與本公司同崗位的全職僱員享有相同的薪資結構、社會保險及住房公積金。我們簽訂該等勞務派遣安排，主要是由於我們認為，其為我們在中國各個城市（運營所在地）提供了招聘、留任員工、支付薪酬及提供福利的靈活性。無論是我們直接聘用或是通過勞務派遣協議聘用，我們未曾發生任何為全職員工少繳或未繳社會保險或住房公積金的情況。有關更多資料，請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－如未遵守中國有關勞務派遣的規定，我們可能會受到處罰」。除勞動合同外，我們亦與高級管理層及關鍵人員簽訂競業限制及保密協議。

## 業 務

截至2022年12月31日，除全職僱員外，我們亦共有10,616位兼職僱員。該等兼職僱員主要擔任騎手及店內員工。我們根據兼職僱用協議直接聘用該等兼職僱員，據此我們按工作時數向他們支付報酬。下表載列我們截至所示日期按人員安排劃分的全職及兼職僱員人數。

	截至2020年		截至12月31日	
	1月1日	2020年	2021年	2022年
<b>門店及中央廚房層級</b>				
全職門店員工	1,245	1,849	2,529	3,360
兼職門店員工	5,540	6,895	9,271	10,616
全職中央廚房員工	116	121	118	150
<b>小計</b>	<b>6,901</b>	<b>8,865</b>	<b>11,918</b>	<b>14,126</b>
<b>公司層級</b>				
全職員工	255	303	344	406
<b>總計</b>	<b>7,156</b>	<b>9,168</b>	<b>12,262</b>	<b>14,532</b>

於往績記錄期間，我們亦通過與第三方配送服務提供商簽訂外包合同按需僱用騎手。該等外包騎手主要幫助我們於需求旺盛期間保持足夠及靈活的騎手水平。該等外包騎手亦屬我們車隊的一部分 — 他們穿著我們的制服，及在輪班至我們時不為其他門店服務。我們的外包騎手自聘用他們的配送服務提供商處獲得其社會保險及住房公積金，而我們按照外包騎手完成的訂單量向該提供商支付費用。根據中國法律顧問的意見，按中國法律法規，我們並無義務為外包騎手繳納社會保險及住房公積金，因為第三方配送服務提供商（外包騎手與其訂立勞動合同關係）負責繳納其社會保險及住房公積金。

我們相信，我們與僱員保持良好的工作關係。為使僱員緊密團結，我們組織各種各樣的僱員活動，從家庭日、節日慶祝及年會到郊遊、繪畫比賽及Voice of Domino's（惟以COVID-19疫情期間所准許為限）。我們亦鼓勵僱員在會議上或通過電子公告欄等溝通渠道暢所欲言，分享自己的見解、想法、建議及意見，加深其對企業文化創建的參與。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無遇到任何重大的勞資糾紛，亦無在為我們運營招募員工時遇到任何困難。我們的附屬公司中只有北京達美樂設有工會。

---

## 業 務

---

### 招聘、留任及薪酬

我們從公開市場招聘僱員，亦通過內部推薦招聘僱員。我們根據其經驗及資格，以及其團隊合作能力及客戶第一的能力篩選候選人。我們的區域人力資源團隊負責招聘各門店的管理團隊（門店經理及門店副理、助理經理及見習經理），而各門店的管理團隊負責招聘該門店的員工。我們的招聘過程通常包括面試及對候選人資格及經驗的評估。

當僱員被錄用時，我們會分發員工手冊，其中載有我們的政策及彼等在各重要方面的權利，從招聘、工資、福利、績效評估到培訓及發展。我們始終遵守中國的勞動法律法規。有關更多資料，請參閱「法規－中國法律及法規概覽－有關勞工的法規」。

我們尋求為員工提供具吸引力的薪酬，彼等賺取基本工資及酌情花紅。根據弗若斯特沙利文的資料，於2022年，我們為全職及兼職僱員提供業內標準工資。就門店管理團隊而言，其酌情花紅與門店的業績掛鉤。就騎手而言，我們提供獎勵花紅，可就（其中包括）配送的訂單量及高峰時段或惡劣天氣工作的情況支付。我們的騎手均由團體商業保險承保，就人身傷害及額外的醫療護理為騎手投保，以保護其免受人身傷害的風險。

### 培訓及評估

我們的培訓部門負責僱員的培訓。我們為所有的餐廳僱員（包括門店管理團隊及門店員工）提供持續、系統的培訓，以確保通過培訓，僱員具備必要的運營、管理及業務技能，以滿足我們的安全標準並提供優秀的客戶服務。

新店員入職後須完成入職培訓。彼等就工作崗位學習食品安全、服務及烹飪技巧。各崗位均有推薦的培訓及實習時間，且所有崗位的培訓期約為8週。與此同時，培訓師使用5步培訓流程，確保每個僱員就各崗位接受相同的培訓，與培訓師並肩工作並遵循崗位指南。就騎手而言，除有關食品安全的常規培訓外，其亦接受城市交通導航的培訓，以最大限度地提高配送安全及配送服務水平。

於各市場及城市，我們亦挑選一批經驗豐富、業績優秀、工作標準高、責任心強的餐廳經理成為培訓師。通過資格認證程序後，該等培訓師幫助我們培訓新的管理人員及門店員工。通過與我們新員工並肩工作，培訓師幫助彼等熟悉我們的標準及操作程序。



---

## 業 務

---

### 騎手關懷及管理

我們的騎手是我們工作人員不可分割的一部分。我們高度重視外送騎手對我們業務所作的貢獻，並致力於確保彼等的安全。每位騎手在成為我們的騎手前均須進行個人身份驗證及篩選程序，並遵守我們的服務標準。我們對騎手進行標準化培訓，並在騎手第一次配送前向其分發配送安全工作手冊。我們亦為騎手提供培訓，幫助其熟悉城市交通，安全配送。在極端天氣條件下，我們暫停所有送貨請求，以將騎手受傷的可能性降至最低。

我們的全職及兼職僱員均擔任騎手。所有該等騎手均為專職騎手，即輪班至我們時僅為我們門店送餐。我們亦按需聘請外包騎手。為預測我們對該等外包騎手的需求，我們利用我們的數據洞察及各門店管理團隊的本地專長，這使得我們可按需聘請合適數量的外包騎手。於2020年、2021年及2022年，外包騎手合共完成2.7百萬筆、4.1百萬筆及4.6百萬筆外送訂單，分別約佔我們外送訂單總數的31%、35%及31%。其餘外送訂單由我們的全職及兼職僱員完成。於2020年、2021年及2022年，我們聘用外包騎手產生的員工薪酬開支分別為人民幣31.4百萬元、人民幣46.3百萬元及人民幣48.6百萬元。

作為我們靈活的團隊結構的一部分，我們擔任騎手的所有全職及兼職僱員亦在我們的門店中兼任其他角色，我們亦根據客戶的需求按每個團隊成員的相關經驗在店內為其分配不同的職責。例如，如果一家門店需要更多的騎手，門店的店員亦可以在高峰時段根據需要充當騎手。無論我們與騎手的僱用關係如何，我們為所有騎手提供培訓，以確保他們能夠安全高效地工作。

我們已採取政策以遵循《關於維護新就業形態勞動者勞動保障權益的指導意見》(或「**關於新就業形態的指導意見**」)及《關於落實網絡餐飲平台責任切實維護外賣送餐員權益的指導意見》(或「**關於網絡餐飲平台的指導意見**」，連同關於新就業形態的指導意見統稱「**指導意見**」)(均對網絡餐飲平台及與網絡餐飲平台合作的第三方提出若干監管要求)。誠如中國法律顧問所告知，由於我們不會被視為網絡餐飲平台或與網絡餐飲平台合作的第三方，該等指導意見並不適用於我們。有關我們中國法律顧問意見的依據，請參閱「法規－中國法律及法規概覽－有關勞工的法規」。



## 業 務

儘管指導意見並不適用於我們，我們力求確保與騎手（不論我們直接委聘或通過第三方配送服務提供商委聘）的關係在所有重大方面均遵循該等指導意見（除我們有義務為騎手繳納社會保險及住房公積金外）。例如，我們在全職員工手冊中落實機會均等的僱傭政策，我們於系統中對騎手實施工時限制並就惡劣天氣及假日的工作情況設立獎勵機制。我們亦落實各種措施以確保第三方配送服務提供商履行其義務。尤其是我們與第三方配送服務提供商訂立的協議規定彼等根據相關法律法規所訂標準及時為與其訂有勞動合同關係的騎手繳納社會保險及住房公積金的義務。我們亦有權核實我們的配送服務提供商是否符合若干標準（包括彼等是否及時繳納社會保險及住房公積金）；倘第三方配送服務提供商未能為與其訂有勞動合同關係的騎手繳納社會保險及住房公積金，可能會導致彼等被取消資格或終止我們與彼等的合作關係。第三方配送服務提供商亦須遵守當地有關部門關於相關騎手的社會保險及住房公積金義務以及指導意見所載其他義務的法規。因此，我們對於騎手的勞動相關內部控制政策很大程度上符合指導意見。基於上述原因且根據中國法律顧問的意見，我們相信指導意見的發佈不會對我們的業務運營產生重大影響。我們將繼續監控與騎手保護相關的監管發展，並採取一切必要措施遵守可能發佈的任何進一步實施規則。

### 物業及設施

我們的主要行政辦事處位於上海。截至最後實際可行日期，我們並無自置任何物業，用作餐廳、中央廚房、倉庫及辦公室的所有物業均是租賃或特許予我們。我們認為，此種租賃策略可減少我們的資本投資需求，並為我們的門店網絡提供更大的靈活性。下表載列於最後實際可行日期租賃或特許予我們的物業數量及其現時及預期用途：

功能	物業數量
餐廳	604
中央廚房及倉庫	3
辦公室	4
總計	<u>611</u>

## 業 務

我們租賃各種辦公室、門店及中央廚房。我們辦公室租賃合同的期限為三至六年，並附有延長選擇權。我們門店租賃合同的期限一般為五至八年，根據弗若斯特沙利文的資料，五至八年的租賃期限符合行業標準。該等租賃合同一般附有延長選擇權，於往績記錄期間我們曾使用選擇權將我們的租賃合同另行延長平均四年。我們中央廚房租賃合同的期限為五至十年，並附有延長選擇權。於往績記錄期間，我們並未在租賃合同期限結束前終止租賃合同，但如果我們須提前終止租賃協議，我們將與出租人磋商，並根據租賃協議中的規定提前發出通知，以將對我們財務業績的潛在影響降至最低。下表列載我們於最後實際可行日期用作或預期用作門店的物業的租約及許可（於2028年或之前屆滿）按到期日情況列示的數量、建築面積及未償還租賃負債：

	將於截至12月31日止年度屆滿					
	2023年	2024年	2025年	2026年	2027年	2028年
租約或許可數目	45	61	83	87	87	71
建築面積(平方呎)	5,765	7,652	10,441	10,791	11,210	8,710
尚未繳付租賃負債(人民幣千元)	11,217	39,656	86,500	121,109	130,096	126,456

截至最後實際可行日期，我們於中國租賃611項物業，總建築面積約為101,301.37平方米。16項租賃物業（總建築面積約為2,799.62平方米，約佔我們租賃總建築面積的2.76%）的出租人並無提供有效的業權文件或證明租賃物業建設合法性的其他相關文件。中國法律顧問已告知，我們不會因該等物業而遭受任何罰款或處罰，但根據中國相關法律法規，我們與有關出租人訂立的租賃合同可能無效，及倘租賃合同因此視為無效，我們對該等物業的使用可能受影響。此外，截至最後實際可行日期，在我們611項租賃物業中有556項物業的租賃協議尚未在中國相關政府部門備案。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們使用部分租賃物業的權利可能會受到業主或其他第三方的質疑，我們可能會因未備案的租賃合同而被罰款，這可能會對我們的業務運營及財務狀況造成不利影響」。

截至2022年12月31日，我們租賃的物業賬面值均不高於我們的綜合資產總值15%。根據香港上市規則第五章及《公司（豁免公司及招股章程遵從條文）公告》第6(2)條，本文件獲豁免遵守《公司（清盤及雜項條文）條例》第342(1)(b)條的規定，即在《公司（清盤及雜項條文）條例》附表3第34(2)段所述的估值報告內載入土地或樓宇的所有權益。

## 業 務

### 總特許經營安排

我們根據總特許經營協議運營門店，總特許經營協議由本公司間接全資附屬公司 Pizzavest China Ltd. (「總特許經營商」) 與 Domino's International 於 2017 年 6 月 1 日訂立 (經修訂)。下文載列總特許經營協議的主要條款概要。

**獨家性。**我們擁有獨家權利，在中國大陸、中國香港特別行政區和中國澳門特別行政區 (「地域」) 開設及運營達美樂比薩門店以及在運營比薩門店中使用達美樂比薩和相關商標以及授予權利。

**期限。**總特許經營協議的初始期限將於 2027 年 6 月 1 日屆滿。

**續期。**我們可自行選擇通過向 Domino's International 發出書面意向通知將總特許經營協議重續另外兩個 10 年，惟 (i) 我們並無違反總特許經營協議或我們與 Domino's International 或其相聯法團之間的任何其他協議，(ii) 我們於行使購股權日期已清償應付 Domino's International 及其相聯法團的所有貨幣債務，且 Domino's International 全權酌情認為我們於總特許經營協議期限內多次未履行該等義務，及 (iii) 我們雙方已於重續的總特許經營協議期限內真誠同意另行增加條款。我們的董事預期續簽總特許經營協議 (包括滿足上文第 (i)、(ii) 及 (iii) 條所載條件) 不存在任何重大障礙，原因是 (1) 於往績記錄期間，我們符合總特許經營協議下的增長要求，且我們預期於總特許經營協議剩餘期限將如此行事 (更多詳情詳述於下文「增長要求」)；(2) 我們過去概無發生嚴重違反總特許經營協議的情況；及 (3) 我們為領先的達美樂比薩特許經營商，這可從下文「一 獎項及認可」所述 Domino's Pizza Inc. 授予我們的獎項證實。經計及上述董事意見及獨家保薦人所進行的盡職調查工作 (包括但不限於：(i) 審閱總特許經營協議下的增長要求；(ii) 對總特許經營協議進行的業務及管理盡職調查；(iii) 與特許權授予人進行的獨立面談；(iv) 審閱截至 2020 年、2021 年及 2022 年 12 月 31 日止年度各年開設的門店數量以及開設及運營的門店總數；及 (v) 與本公司管理層就本公司未來的發展及門店擴張計劃進行討論)，獨家保薦人並未發現任何事項將令其質疑董事上述意見的合理性。

**費用。**我們須根據總特許經營協議的條款向 Domino's International 支付 (a) 總特許經營費，(b) 門店特許經營費，及 (c) 特許權使用費。有關詳情，請參閱「關連交易 — 總特許經營安排 — 定價條款」。

## 業 務

**產品；供應。**我們須就備制、包裝及外送比薩中所使用的原料、物料及材料尋求Domino's International的批准。Domino's International亦有權檢查原料、材料或物料以釐定是否符合其質量標準及規格，且每年通常進行兩次檢查。

**增長規定。**總特許經營協議規定，本公司須於期內任何時間竭力於地域內開發及推廣Domino系統及商標。此外，本公司有義務於地域內開設及維持運營（不論自身或通過分特許經營商）至少總特許經營協議中提述的門店數量。於2020年、2021年及2022年各年，我們開設並維持足夠數量的門店以履行我們於總特許經營協議項下的責任，且我們將於2023年同樣行事。我們認為在總特許經營協議剩餘期限實現這些增長目標（要求我們於2026年年底前維持1,000家門店）不存在任何重大障礙。為實現該目標，我們採取門店擴張計劃以利用中國比薩市場的大片空白，並預期2023年開設180家新店，2024年開設240家新店及2025年及2026年分別開設約200家至300家新店。我們相信市場需求足以支撐我們的門店擴張計劃，且我們亦已採取一套可行性標準及門店擴張管理措施來成功地執行我們的計劃。截至最後實際可行日期，我們有604家門店，因此，我們認為，在成功執行我們的門店擴張計劃後，我們將滿足總特許經營協議項下的增長要求。有關更多資料，請參閱「業務－我們的達美樂比薩門店－我們門店網絡的發展－我們的門店擴張計劃」。倘本公司未能及時履行義務，Domino's International有權終止總特許經營協議或有關開發權，且Domino's International將有權自行或通過另一方承接有關開發項目。

**終止。**Domino's International可於本公司發生各類破產相關事項後終止總特許經營協議。此外，倘本公司（其中包括）：(i)於任一年度內三次或以上未能及時向Domino's International提供若干資料或作出付款；(ii)被指控任何罪行或犯罪或從事Domino's International認為可能嚴重損害與達美樂商標相關的商譽的任何行為；(iii)故意少報任一期間的銷售額，或倘Domino's International的審計披露少報銷售額，而本公司未能及時向Domino's International支付適用費用連同於最終審計報告後5日內應付利息；(iv)違背其與Domino's International的知識產權相關的義務或未經Domino's International同意轉讓協議；及(v)於期限內未達至其協定的增長目標，Domino's International亦可終止總特許經營協議。倘Domino's International有權終止總特許經營協議，其可自行選擇縮小於地域內的規模，以代替終止協議。

有關更多資料，請參閱「風險因素－我們倚重與Domino's International訂立的總特許經營協議進行業務運營」、「知識產權」、「歷史、重組及公司架構－總特許經營協議」及「關連交易－總特許經營安排」。



## 業 務

### 知識產權

我們所依賴的知識產權包括商標、商標申請、專利以及與我們品牌及服務相關的專利申請、軟件版權、商業秘密以及其他知識產權及許可。我們力求通過結合中國及其他司法管轄區商標、專利、版權及商業秘密保護法，以及通過保密協議及其他措施，保護我們的知識產權資產及品牌。

作為Domino's International在中國的總特許經營商，我們擁有使用若干達美樂專屬商標、服務商標及其他與達美樂品牌及理念相關的知識產權的合同權利。我們對若干重要商標及服務標記的使用受總特許經營協議規管。根據總特許經營協議，我們為達美樂比薩品牌及其相關商標以及其他餐飲服務的知識產權在中國大陸、中國香港特別行政區及中國澳門特別行政區的獨家特許經營商。此外，我們已與Domino's Pizza Distribution LLC訂立Domino's Pulse總特許經營商軟件許可協議，據此，我們有權使用、許可及轉授許可達美樂比薩的若干專有軟件以供門店使用。有關更多資料，請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們倚重與Domino's International訂立的總特許經營協議進行業務運營」、「總特許經營安排」、「歷史、重組及公司架構－總特許經營協議」及「關連交易－總特許經營安排」。

截至最後實際可行日期，我們在中國境內擁有1個註冊商標、18個計算機軟件著作權及1個專利。截至同日，我們有9個註冊域名，包括我們的主要網站域名<https://www.dominos.com.cn>。

有關我們面臨的與知識產權相關的風險的更多資料，請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們或Domino's International可能無法充分保護我們的知識產權，這可能會損害我們的品牌價值並對我們的業務及運營產生不利影響」。

### 健康及工作安全

我們於中國須遵守健康及安全的法律法規。於往績記錄期間，我們於中國在所有重大方面均遵守環境、職業健康及安全的法律法規。有關適用於我們的健康及安全的法律法規的更多資料，請參閱「法規」。

我們致力於提供安全的工作環境及為全體僱員實行工作安全指引。我們指定的環境、健康與安全（「EHS」）工作小組定期召開會議，以（其中包括）制定、檢討、修訂及糾正安全政策等。除設計及實施安全政策外，我們進行外部職業病評估、建立健全的

---

## 業 務

---

工作事故報告結構並每年對各中央廚房及門店進行EHS審核。我們亦為全體僱員提供個人防護設備，為彼等提供年度體檢並為彼等購買意外險及／或商業健康保險。

特別是在消防安全方面，我們在門店運營前及門店運營期間根據《中華人民共和國消防法》的法律要求，通過相關消防安全檢查並取得消防部門的消防安全許可。我們已根據適用法規及規則制定內部的消防安全管理制度、突發事件應急預案、危機管理手冊、工作安全衛生手冊以及其他政策。我們確保消防設備安裝在現場便捷的位置並妥善維護。我們會派專人定期進行消防安全檢查，確保所有消防報警系統及應急照明系統正常工作，並確保逃生路線及消防出口標誌完好無損。此外，我們所有的僱員均須參加強制性的培訓，該培訓提供詳細的消防安全標誌、消防設備的使用、疏散計劃、急救知識及消防安全政策等方面的指導。中央廚房每年至少舉行兩次消防演習，而門店及辦公室每年一次。倘門店經理及當值經理所監管的門店因火災事故而遭受嚴重損失，彼等的季度花紅可能會減少。

我們高度重視外送騎手對我們業務所作的貢獻，並致力於確保彼等的安全。我們在外送騎手第一次配送前向其分發配送安全工作手冊。在極端天氣條件下，我們暫停所有外送請求，以將騎手受傷的可能性降至最低。我們亦利用我們強大的技術能力，防止外送騎手不必要出行配送或超速（工傷的主要原因之一）。例如，我們的智能配送系統可優化任務分配及減少里程，且我們的社區GPS引導外送騎手遵循正確的路線。此外，我們通常亦為外送騎手提供安全優質的電動自行車（均經過中國強制性產品認證）。我們已簽約的電動自行車賣方定期會對電動自行車進行保養或維修，且定期檢查電池並於需要時在高效的充電站進行更換。

我們對僱員健康的關懷延伸至工作環境。我們不時組織活動（如與美國心臟協會合作的培訓項目、COVID-19疫情期間的心理健康諮詢服務及健康講座）以提高我們僱員的身心健康。



## 業 務

### 環境、社會及治理

#### 治理

為有效管理環境、社會、治理及氣候相關(統稱為「**ESG**」)問題，我們已成立自上而下的ESG治理架構，其由董事會、高級管理層團隊(「**高級管理層團隊**」)以及財富、健康、安全與環境(「**WHSE**」)工作小組組成。

董事會全面負責我們的ESG策略及報告。高級管理層團隊(由首席執行官、首席運營官、首席績效官及我們的部門主管組成)負責(i)識別及評估我們面臨的ESG風險及機遇；(ii)設定ESG目標及指標，制定及評估ESG戰略計劃及緩解措施；(iii)監督及管理與ESG問題相關的事宜；及(iv)與董事會確認ESG系統的有效性。**WHSE**工作小組由供應鏈管理部門、運營部門、人力資源部門、營銷部門、法務部門等關鍵部門的專門人員組成。**WHSE**工作小組致力於實施**WHSE**計劃。**WHSE**工作小組定期召開會議並進行交流以報告及呈列實施進度及主要成果。

#### 環境、社會及治理風險的影響

我們識別出下列我們認為屬重大及可能對我們的業務、策略或財務表現產生影響的環境、社會及治理風險：

- (i) **食品安全及質量**。我們的食品安全指導方針及政策、標準及程序、檢驗及檢查，以及有關正確食品安全操作的培訓(其中包括)可能不夠充分，這可能會增加污染及食品傳播疾病的機會。因此，我們可能面臨受到行政或刑事處罰的風險，我們的聲譽可能受到不利影響。
- (ii) **供應鏈管理**。負責任的採購及健全的供應鏈管理，是我們確保供應鏈上食物質素可靠及可持續發展的關鍵。如果我們無法選擇優質的第三方供應商，或無法對供應鏈中的不同方進行監督、審核及管理，我們可能會面臨供應商不遵守相關法律法規及不道德行為的風險，這可能會降低我們的競爭力，損害我們的聲譽。
- (iii) **適應氣候變化**。洪水、颱風、風暴及其他極端天氣條件以及自然災害可能導致原材料價格波動、供應波動並對我們的餐廳、中央廚房及辦公室造成物理破壞，對我們的員工構成安全風險，並導致向客戶延遲交付食品(其中

## 業 務

包括) 後果。此外，在中國的碳排放峰值及中和目標背景下，我們可能會在購買新能源、更換不可降解的包裝、促進可持續採購及參與低碳產品開發方面產生額外的成本。

- (iv) **環境合規。**我們遵守相關環境法律及法規，例如節約能源法。有關詳情，請參閱「法規－中國法律及法規概覽－有關環境保護的法規」。監管機構可能會對我們施加更嚴格的環境要求及標準。例如，我們可能需要使用更清潔的能源及更節能的運行設備，進一步減少廢水及固體污染物的排放，這可能會增加我們的運營成本。

### 識別、評估、管理及緩解環境、社會及治理風險

我們的高級管理層團隊負責識別及評估環境、社會及治理風險，制定及評估戰略計劃及緩解措施。WHSE工作小組負責實施風險控制及適應，並每月向我們的高級管理層團隊報告。我們已採取以下措施以識別、評估、管理及緩解環境、社會及治理風險。

### 食品安全及質量

我們在所有重大方面遵守中國有關食品安全的法律及法規，從原材料的採購及儲存到成品食品的生產、製備、分銷及消費的各個方面都十分謹慎。有關適用於我們的食品安全法律及法規的詳情，請參閱「法規－中國法律及法規概覽－有關牌照及許可的法律及法規－食品安全」。我們為管理及緩解與食品安全及質量有關的風險而採取的各項措施如下：

- (i) 就危害分析及關鍵控制點(「**HACCP**」)採取全面計劃，透過在食品製備的所有階段識別、評估及控制生物、化學及物理危害，以及相關的糾正、預防及核查活動，處理食品安全問題；
- (ii) 每年在我們的門店有第三方評估人員進行外部食品安全評估(「**FSE**」)審核；
- (iii) 部署(x)基於比FSE檢查表更嚴格的審核標準，我們的質量保證團隊進行內部檢查，(y)我們的運營評估團隊對每家門店進行一年兩次的綜合評估，及(z)我們的質量保證團隊(由我們的質量控制部門領導)定期進行質量審核及年度驗證程序，以確認HACCP體系的有效運行；

---

## 業 務

---

- (iv) 對原材料及成品食品進行抽樣檢驗，監測生產條件，對不合格的配料及成品食品進行過濾及召回；
- (v) 監督僱員遵守良好作業規範；
- (vi) 在我們的食品安全手冊及食品安全管理政策中實施詳細的食品質量及衛生標準，包括檢查原材料、儲存溫度控制、設備衛生處理及清洗、員工健康證明管理及個人衛生、解凍及烹飪程序以及食品溫度控制（其中包括）；
- (vii) 將食品安全表現作為門店經理獎勵計劃的主要表現指標之一，並對不遵守我們的食品安全政策的門店經理或區域經理予以處罰；
- (viii) 要求員工參加與食品安全有關的強制性培訓及測試，重點關注有關的法規及標準、HACCP政策、食品傳播疾病的預防、衛生及其他主題；及
- (ix) 在外送過程中使用防破壞蓋、食安封條、隔熱袋及隔熱盒，以防止食品受到污染，確保食品質量。

### 供應鏈管理

我們建立了供應商審批流程，於審批前供應商必須提供相關的資質或認證，如營業執照、食品生產經營許可證，證明其符合環境及社會政策。我們根據供應商的產品類別、供應商類別、對我們品牌的重要性及採購量對供應商進行分類。被認為是「高風險」的供應商每年須接受兩至三次預先或不預先通報的審核，而那些被認為是「中等風險」的供應商每年須接受一次審核。「高風險」供應商亦被要求與我們的高級管理層參加年度業務回顧會議，在會上討論安全與質量、行業洞察、產品開發、戰略及計劃以及其他重要問題。如果供應商不遵守有關食品安全及質量的適用法律法規或有不當行為，我們可以終止與他們的合同。

我們高度重視供應鏈的可持續性，並於價值鏈推廣負責任的、低碳的及生物多樣性的範式。例如，我們購買的所有棕櫚油均通過了棕櫚油可持續發展圓桌會議認證，我們購買的部分水產通過了最佳水產養殖規範認證。此外，我們的乳製品只來自世界知名的天然牧場。

---

## 業 務

---

### 氣候變化適應

我們致力於節約能源及減少碳足跡。我們於經營活動中主要消耗電力、天然氣及蒸汽，而用於中央廚房應急發電機的柴油則微不足道。這些都是我們溫室氣體排放的主要來源。為減少溫室氣體排放及節約能源，我們已採取以下措施：

- (i) 實施內部能源管理政策，以規定我們如何測量、監測及優化能源消耗；
- (ii) 不斷尋找減少能源消耗及碳足跡的有效方法，包括但不限於採用LED照明、高效設備、壓縮機熱回收系統、隔熱設施（擠塑板、玻璃及隔牆），以及靈活設置交換機開關；
- (iii) 採用嚴格的能源成本控制指標，並須每月審閱及持續維護；
- (iv) 使用電動汽車進行外送；及
- (v) 要求員工參加強制性的節能培訓。

於2021年，我們的門店進行了第三方溫室氣體盤查，這表明我們正準備迎接低碳時代。截至2022年12月31日，我們用於外送的全部車輛均為電動汽車，電動汽車的溫室氣體排放比內燃機汽車低得多。我們的貨運里程也有所減少，部分是由於我們的技術能力令騎手可採取最佳外送路線，減少里程及優化外送和能源效率，從而減少溫室氣體排放。我們將持續優化食品外送流程，以減少溫室氣體排放。

此外，我們建立了危機管理團隊，並制定了內部危機管理手冊，以將我們在發生暴雨、洪水、地震或其他極端天氣條件或自然災害時面臨的風險降至最低。

### 環境合規及廢物管理

在我們的日常運營中，我們主要從中央廚房、門店及辦公室排放廢水，並從我們門店的廚房排放少量的烹飪油煙。我們亦會在中央廚房生產廢麵團及麵團樣品。由於我們店內的包裝使用及未使用食物，我們產生了包裝廢料及廚餘。

## 業 務

於評估該方面的潛在風險及機會時，我們主要考慮現有及新出現的監管要求，以及投資者、非政府組織、客戶及其他利益相關者的高度關注。就風險而言，我們可能面臨塑料稅的徵收或罰款、可持續替代品的價格溢價、聲譽的負面變化及其他負面影響，政府施加壓力限制若干塑料的使用，以及公眾對包裝及食物浪費日益增長的影響的關注。另一方面，採用可持續包裝以及減少包裝廢料及廚餘的舉措可帶來聲譽效益，更好的競爭地位以及降低中期或長期的運營成本。

我們遵守減少塑料污染及促進循環經濟的國家規定，並回應世界各地的倡議，以於日常運營中解決廚餘問題。我們一直致力於備選包裝解決方案，並傳播預防食物浪費的信息，以減少浪費。我們亦堅持遵守有關環境保護的法律法規，已取得上海中央廚房排污許可證，並完成東莞及三河中央廚房排污登記。有關詳情，請參閱「法規－中國法律及法規概覽－有關環境保護的法規」。此外，我們積極處理環境問題。下文載列我們採取的各項措施，以確保遵守環境法律及法規及盡量減少我們的運營對環境及自然資源造成的影響：

- (i) 將污水排入城市污水系統，減少對環境的污染；
- (ii) 每年聘請第三方評估人員進行水質測試；
- (iii) 採用嚴格的水務成本控制指標，並須每月審閱及持續維護；
- (iv) 為員工提供強制性的節水培訓，重點關注持續改善用水效率；
- (v) 按照法規規定安裝排煙器、排煙口及排煙淨化器，並按照中國地方有關部門的要求進行定期清潔及更新；
- (vi) 與中國地方當局簽訂處置協議，處理我們的無害廢棄物；
- (vii) 與具有相關資質的第三方就上海中央廚房產生的有限數量的有害廢棄物（包括使用過的濾網、廢活性炭及實驗垃圾）訂立處置協議；
- (viii) 容許中央廚房的廢物損失率不超過0.1%；



## 業 務

- (ix) 安排對僱員進行有關減少廢棄物的強制性培訓及測試；及
- (x) 推廣環保包裝，用可生物降解的紙吸管及木製刀叉取代一次性塑料製品。

我們亦已採取一系列關於食品包裝及廚餘的方案，並已取得積極的效果。

於我們的中央廚房，我們已淘汰一次性打包及包裝，並採用可重複使用的容器來包裝我們的主要加工食品配料，包括比薩麵團、意麵及米飯。我們的比薩麵團在我們的中央廚房製備。通過我們的企業資源管理軟件，我們的中央廚房與門店密切合作，以生產門店運營所需的麵團數量，從而最大限度地減少多餘比薩麵團產生。

於門店層面，我們的主要產品根據訂單新鮮手工製作，這有助於將廚餘降至最低。我們根據當地客戶的需求，仔細管理門店存貨。由於我們在2021年及2022年分別超過73%和72%的收益是由外送訂單產生，門店剩餘物產生的食物浪費相對有限。於2021年，我們通過將可降解包裝（如可生物降解塑料袋、紙吸管及木製刀叉）替換不可降解塑料包裝的方式增加可持續包裝的使用。因此，不可降解塑料包裝採購從2020年的315噸減少至2021年的146噸，並進一步減少至2022年的126噸，及不可降解塑料包裝佔總包裝材料的比例從2020年的16%降至2021年的5%，並進一步降至2022年的4%。我們亦提供不同份量的美味產品，以減少剩菜，並鼓勵我們的客戶幫助減少食物浪費。

我們亦與我們的行業合作夥伴及客戶合作，以減少、重新使用或回收廢物。於2021年，我們開始與供應商協作，以削減紙張使用並取得不錯的結果。自2021年推出更輕便的比薩包裝盒以來，9寸及12寸比薩包裝盒的重量分別從2020年的每盒92克及133克減少5.3%至2022年的每盒87克及126克，及2020年比薩包裝盒的消耗強度藉以從1.31噸／人民幣百萬元收益同比下降至2022年的1.15噸／人民幣百萬元收益。自2022年推出更輕的餐巾紙以來，餐巾紙的重量也從2020年的每張餐巾紙1.693克減少16.6%至2022年的每張餐巾紙1.411克，及與2021年相比，2022年餐巾紙的消耗強度藉以從2021年的0.099噸／人民幣百萬元收益下降16%至2022年的0.083噸／人民幣百萬元收益。此外，我們通過研討會、講習班及其他方式與合作夥伴交流，緊跟最新的行業趨勢，並尋找符合環保材料的技術。我們亦將通過與外部機構合作，持續探索不同的食品廢料管理方法（包括堆肥）。

我們擬作出承諾，設定目標，並加大努力，以提高包裝中輕質、纖維或環保成分的比例，管理包裝使用後的處理，並在通往更可持續未來的道路上減少食物浪費。



---

## 業 務

---

### 企業社會責任

除識別及緩解與業務有關的環境、社會及治理風險外，我們積極承擔社會責任，主要包括提供平等就業機會及促進多元化、關注僱員的專業發展、推行嚴格的反腐敗機制、參與負責任營銷，與當地社區建立聯繫。

#### 平等機會及多元化

我們正在為改善與我們共事及為我們服務的人員的福祉而不懈努力。我們於來自各種背景的僱員間促進包容與平等，無論其僱傭類型（全職或兼職）、宗教、年齡、性別、性少數群體、殘疾、性取向、公民身份及父母身份等。我們相信，多元化（包括但不限於性別多元化）對我們在業務環境中的蓬勃發展至關重要。因此，我們在決定高級管理層及董事會成員組合時考慮多元化。例如，在我們的高級管理層團隊的13名成員中，有8名為女性。我們的董事會亦多元化，有兩名女性董事，以及來自不同地區或國家的董事，包括中國內地、中國香港特別行政區、美國及英國。

#### 專業發展

我們注重人才投資，並助其發展。為確保我們的僱員有令人振奮及具備豐厚回報的職業道路，並成為全面發展的專業人士，我們通過以下方式支持他們：

- (i) 在我們的僱員進行評估面試前提供指導；
- (ii) 通過我們的線上學習系統，為不同職業層次的僱員提供定制化的培訓及輔導，內容從我們的內部政策及標準、品牌故事及行業洞察到溝通及領導技能；及
- (iii) 根據需要組織課堂培訓項目，如與中國若干高校合作的高級管理領導能力項目。

#### 反腐敗

我們遵守中國有關反腐敗的法律及法規。此外，誠如我們的僱員手冊（由所有僱員簽署）所規定，我們採取並嚴格執行內部反腐敗政策。根據我們的反腐敗政策，任何為了獲得業務而接受任何業務合作夥伴賄賂的僱員均會受到處罰，或被終止勞動合同。我們亦期望我們的業務合作夥伴及其各自的供應商具有同樣的道德操守，可由我們要求業務合作夥伴簽署供應商行為守則得以驗證。此外，我們實施了舉報程序，允許僱員舉報實際或可疑的不當行為。舉報者的身份嚴格保密。

## 業 務

### 負責營銷

我們向公眾提供關於我們業務及產品的準確廣告及銷售信息。我們在推廣活動正式推出前審查其合法性及真實性。我們遵守有關中國廣告活動的法律及法規。有關適用於我們的法律及法規的更多資料，請參閱「法規－中國法律及法規概覽－有關食品廣告的法規」。

### 社區參與

我們努力與當地社區建立良好的關係，以維持可持續的業務運營。例如，自2020年1月至5月疫情蔓延的高峰期間，我們向抗擊COVID-19疫情的一線工作人員（例如醫院、醫務人員及警察）免費提供比薩。我們還在中國東南部建立了達美樂社區服務團隊。2021年，該團隊開展了一項社區清理倡議，為此他們花了約550個小時幫助清理不當處置的垃圾。

### 結算及現金管理

客戶可使用微信支付及支付寶等電子付款方式以及信用卡及現金等其他付款方式進行支付。下表載列我們於所示期間按付款方式劃分的收益佔總收益的百分比明細。

	截至12月31日止年度		
	2020年	2021年	2022年
收益百分比 <sup>(1)</sup>			
按結算方式劃分			
電子付款方式 <sup>(2)</sup>	95.4%	98.3%	99.5%
信用卡	3.7%	1.3%	0.2%
現金	0.9%	0.4%	0.3%
總計	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

附註：

- (1) 按扣除增值稅前的總收益計算。
- (2) 指於(i)我們自有線上渠道（以支付寶、微信支付、銀聯及其他電子付款方式結算），或(ii)第三方線上渠道下單所產生的收益。

---

## 業 務

---

由於我們絕大多數訂單通過非現金方式結算，與現金管理相關的風險已經並將繼續維持在最低水平。儘管如此，就以現金結算的訂單而言，我們實施多項內部控制政策防止現金盜用及挪用。目前門店層面的現金包括以現金收取的門店收益及零用現金（主要用於找零及小額雜項開支）。我們已制定門店現金管理政策，以規範門店層面現金收益及零用現金的管理。就以現金收取的門店收益而言，我們的政策規定，(i)每日於指定門店打烊後，店員將於另一名店員的監督下進行現金清點，另一名僱員將清點結果記錄在指定表格，而現金將存放於保險箱中；(ii)各門店的門店經理每週將現金存入本公司指定的銀行賬戶；(iii)集團層級應收賬款對賬會計師每月將根據我們的內部門店層面收益報告核對適用的銀行對賬單。我們的財務經理及財務副總監將審閱內部報告以簽署我們的月結工作清單，各地區經理及區域經理亦將於門店視察期間進行獨立清點，有關視察將記錄在冊以保留審核證據。同樣，就門店零用現金而言，根據我們的現金管理政策，我們亦將每日監督現金清點及存儲，以及由地區經理及區域經理每月進行檢查。

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

## 保險

截至最後實際可行日期，我們已購買多種與業務運營相關的保險。就我們在中國的門店，我們主要購買財產一切險、公眾責任險、食品安全責任險及顧主責任險等。我們認為，已購買的保險覆蓋範圍對當前的運營而言屬充足，且符合行業慣例。有關更多資料，請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們有限的保險保障範圍可能令我們面臨巨額成本及業務中斷」。

---

## 業 務

---

### 風險管理及內部控制

我們已實施一套全面的風險管理政策及程序，以識別、評估及管理我們在日常運營中面臨的風險。有關我們管理層識別的主要風險的詳情，請參閱「風險因素」。為監察[編纂]後我們風險管理政策及企業治理措施的持續執行情況，我們已採取並將採取(其中包括)以下風險管理措施：

- 我們已設立審核及風險委員會，審核及監督我們的財務報告流程及內部控制系統。我們的審核及風險委員會包括五名成員，即(i)三名獨立非執行董事，王勵弘女士、David Brian Barr先生及施振康先生，及(ii)兩名非執行董事，Zohar Ziv先生及Matthew James Ridgwell先生。王勵弘女士擔任委員會主席。有關該等委員會成員的資歷及經驗以及我們審核及風險委員會職責的詳細描述，請參閱「董事及高級管理層－管理層及企業治理－董事委員會－審核及風險委員會」；
- 我們將採取各種政策確保遵守上市規則，包括但不限於與利益衝突管理、關連交易及信息披露有關的方面；
- 我們已並將繼續在僱員及其他第三方中採取反腐敗及反賄賂政策；及
- 我們將繼續為董事及高級管理層舉辦有關上市規則相關規定及香港上市公司董事職責的培訓課程。

此外，我們已委任新百利融資有限公司為我們的合規顧問，其將就遵守適用法律及上市規則向我們提供建議及指導，包括有關董事職責及企業治理事宜的各種規定。

我們的董事認為我們的內部控制程序充分有效。

## 業 務

### 獎項及認可

於往績記錄期間，我們因產品及服務的質量及受歡迎程度備受認可。

我們獲認可為達美樂表現最佳的特許經營商。於2018年至2021年，我們已連續四年贏得Gold Franny。Gold Franny由Domino's Pizza, Inc.向其美國及國際特許經營商授出，以表彰其卓越的經營業績、門店發展及增長。於2019年，我們獲授 President's Award (Large Market)，該獎項為Domino's Pizza, Inc.授予表現最佳的唯一Gold Franny獲獎者（於擁有超過200家直營門店的Gold Franny獲獎者中挑選）的一次性獎項。於2021年，我們獲授Cornerstone Award（為Domino's Pizza, Inc.向展示出卓越新店增長淨值的特許經營商頒授的獎項）。作為領先的達美樂特許經營商，我們認為我們已作好在中國進一步發展達美樂品牌的準備，正如我們的許多同行特許經營商在全球其他國際市場所行事般。

下表載列我們或我們的高級管理層獲得的一些重要國際及國內獎項和認可：

獎項／認可	頒獎年份	頒獎機構／部門
<i>Domino's Pizza, Inc. 授出的獎項／認可</i>		
Cornerstone Award	2021年	Domino's Pizza, Inc.
Gold Franny	2021年	Domino's Pizza, Inc.
Gold Franny	2020年	Domino's Pizza, Inc.
2019 President's Award – Large Market	2019年	Domino's Pizza, Inc.
Gold Franny	2019年	Domino's Pizza, Inc.
<i>其他獎項／認可</i>		
2022中國食品飲料行業創新力榜 最具影響力企業TOP20	2022年	每日經濟新聞
第十一屆中國食品健康七星獎 「年度七星獎」	2022年	第一財經與藝康集團
Kincentric 2022年中國最佳僱主獎	2022年	Kincentric
2022行業影響力品牌獎	2022年	CFS財經峰會
2021華鷹數字化指數Top 30	2021年	中國數字化創新博覽會

## 業 務

年度最佳零售數字化轉型與創新獎	2021年	WRE消費品營銷科技峰會
2021傑出品牌形象獎	2021年	CFS財經峰會
2021行業品質典範獎	2021年	2021國際品質節 — 全球消費領導力峰會
最佳數字化營銷與執行創新獎	2020年	WRE消費品營銷科技峰會

### 牌照及監管批文

根據我們經營所在的司法管轄區的法律及法規，我們需要獲得各種牌照及監管批文以經營我們的業務。有關適用於我們的法規的詳情，請參閱本文件「法規」一節。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們已從相關政府機關取得對我們的業務運營而言屬重大的所有必要牌照。我們所有的牌照均有固定的有效期，屆滿後可予重續。我們的董事預計重續牌照並無任何障礙。

下表載列截至最後實際可行日期我們已就業務運營獲得的牌照及監管批文的概要：

牌照及監管批文類型	牌照數量
營業執照	624
食品經營許可證	607
出版物經營許可證	1
單用途商業預付卡企業備案	1
通過自建網站交易的食品生產經營者備案	1
排污許可證／固定污染源排污登記回執	3
公眾聚集場所投入使用、營業前消防安全檢查意見書	186



---

## 業 務

---

### 法律程序與合規

#### 法律程序

我們可能不時面臨日常業務過程中產生的各種法律或行政訴訟，包括有關違反合同以及勞工及僱傭索償的訴訟。例如，於往績記錄期間，我們為若干合同糾紛訴訟的被告，於我們以並不重大的金額解決有關訴訟後，截至最後實際可行日期，所有訴訟均已結案。該等訴訟（單獨或合共）對我們的業務、財務狀況、現金流量或經營業績並未產生重大不利影響。我們現時並無面臨、亦不知悉有任何法律或行政訴訟構成威脅，致令我們的管理層認為有關威脅可能對我們的業務、財務狀況、現金流量或經營業績產生任何重大不利影響。

#### 合規

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們概未參與亦未涉及任何導致罰款、執法行動或其他處罰，且單獨或合計可能會對我們的業務、財務狀況和經營業績產生重大不利影響的重大不合規事件。

有關我們須遵守的法律法規的更多資料，請參閱「法規」。

#### 不合規事件

我們於往績記錄期間有若干不合規事件，更多詳情載於下文。日後，我們努力於取得相關中國規則及法規規定的所有必要牌照、許可及批文後開設新店。

#### 消防安全違規

##### 違規的背景及原因

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，由於下文所述法規變動，我們有合共五家門店於完成必要的開業前消防安全檢查（「**消防安全檢查**」）前開始運營。《關於貫徹實施新修改〈中華人民共和國消防法〉全面實行公眾聚集場所投入使用營業前消防安全監查告知承諾管理的通知》（「**通知**」，經北京市消防救援總隊於2021年7月20日頒佈並於2021年7月26日生效，取代先前的法規（法規有關變動稱為「**法規變動**」）要求進行該等消防安全檢查。據此，北京所有公眾聚集場所（如餐廳），不論門店面積大小，於開始運營前均需完成消防安全檢查。相反，根據先前的法規，僅在特定城市門店面積小於300平方米的公眾聚集場所才需要完成營業前消防安全檢查。

---

## 業 務

---

儘管該五家門店開始營業前，我們的僱員已申請對有關門店進行消防安全檢查，我們未能及時獲得有關批文乃主要由於(i)消防安全檢查的申請數量於法規變動後大量增加，從而導致處理此類申請的時間增加；及(ii)受COVID-19疫情（及其有關防控措施）以及節假日所影響，相關消防安全部門無法進行現場監察，從而導致處理進一步推遲。

儘管上述五家門店於開始營業前尚未正式完成消防安全檢查，該等五家門店於開始營業前均已由主管機構消防安全執法人員（負責接受消防安全檢查申請並對相關門店進行現場消防安全檢查）進行現場監察。我們亦已定期對五家門店的經營場所進行消防安全檢查。於該等現場監察及我們與現場相關消防安全執法人員口頭溝通後，及截至最後實際可行日期，我們尚未收到任何相關消防安全部門對營運任何上述五家門店的任何指令、整改要求或行政處罰。根據我們於現場監察時與消防安全執法人員進行的溝通，我們於所有重大方面符合適用消防安全法律及法規，且我們獲口頭准許繼續經營業務（只要相關門店仍遵守消防安全準則）。因此，我們已繼續營運該等五家門店。

除上述五家門店外，我們於中國的所有門店均已於往績記錄期間開始營業前取得相關中國規則所需的所有必要牌照、許可及批文。

### 最新狀態及潛在的法律後果

於往績記錄期間尚未完成有關消防安全檢查的五家門店於截至最後實際可行日期的消防安全檢查狀態如下。

三家門店已分別於2022年4月、2022年10月及2023年2月順利完成消防安全檢查。誠如中國法律顧問所告知，鑒於(i)該三家門店已取得消防安全檢查證書（並無重大阻礙），及(ii)我們在申請必要的消防安全檢查的過程中或於該三家門店開業前任何時間並未收到任何整改命令或行政處罰，該三家門店因開業前未完成消防安全檢查而被處以任何行政命令或處罰的風險微乎其微。

## 業 務

截至最後實際可行日期，我們已就剩餘兩家門店分別提交進行消防安全檢查的申請。

然而，由於兩家門店的業主尚未向我們提供主管部門要求的若干補充資料，該兩家門店的申請已遞延處理。我們一直並且正在積極與相關業主溝通以取得必要資料。就該兩家門店而言，我們預期將於2023年上半年獲得申請批准。

倘我們無法於[編纂]前就上述兩家門店獲得消防安全檢查證書，我們將暫停前述兩家門店的運營(作為整改措施)。誠如我們的中國法律顧問告知，根據《中華人民共和國消防法》，該等門店均可能被主管政府部門責令停止營業及關門，且我們可能就各事項分別處以介乎人民幣30,000元至人民幣300,000元的罰款。倘該情況發生，我們可能根據我們與該等門店的業主訂立的租賃協議向彼等尋求賠償，協議規定(其中包括)(i)有關業主必須協助我們取得相關消防安全許可證並確保門店物業符合適用的消防安全法規，及(ii)倘因該等業主的原因而導致門店無法正常營運，則彼等必須按照相關租賃協議規定的條款賠償我們的損失。我們的中國法律顧問進一步告知，只要各門店在業務營運過程中符合適用的消防安全標準，並能按照主管部門的要求完成整改，主管部門在向我們下達整改要求前要求我們關閉該等門店的風險甚微。於往績記錄期間，兩家門店自開業以來產生的總收益為人民幣5.1百萬元，約佔往績記錄期間三年所產生總收益的0.1%。

### 整改及合規措施

我們一直十分重視我們各門店的消防安全防護，並已採取一系列內部控制措施，以於任何一家門店開業前降低火災隱患的風險。我們已於所有重大方面就所有門店遵守地方消防安全法律及法規。我們相信，五家門店的上述事宜並不表明本集團消防安全存在任何系統性的問題。截至最後實際可行日期，於開業前尚未完成消防安全檢查的五家門店中，三家門店已於運營過程中順利完成消防安全檢查。就餘下兩家門店而言，我們將於切實可行情況下盡快重新提交消防安全檢查申請。倘我們無法於[編纂]前就兩家門店取得消防安全檢查批文，我們計劃暫停前述兩家門店的運營以全面遵守有關消防安全保護的法律及法規。

---

## 業 務

---

此外，我們相信，我們已實施一套健全的內部政策並採取相關措施確保我們在開設新店（包括並無及時完成必要的消防安全檢查的該等五家門店）前遵守規定。我們的主要內部政策載述如下：

- **選址。**除「一 我們選擇達美樂比薩門店地址的方式」所載的甄選標準及商業原因外，我們亦規定所選場地符合所有消防安全規定，並會考慮所選場地的樓宇結構是否符合消防安全等適用監管規定，以及所選場地的樓宇是否已配備相關消防設施。本集團聘用的具備消防安全設施建設專業資質的獨立建築公司將審核建築平面圖及結構圖，以了解是否存在任何消防安全問題。
- **租賃協議。**我們門店的租賃協議包括的合同條款規定相關物業業主應協助我們提供遵照有關消防安全的適用法律及法規完成相關申請所需的消防安全文件。
- **位於購物商場的門店。**就本集團位於購物商場的門店而言，我們要求適出租人於我們開始在該商場營業前提供購物商場符合消防規定的書面證明以供我們審閱。此類證明包括（其中包括）消防安全規劃及設計意見、消防安全施工驗收、消防安全檢查批文及消防安全檢查意見。此外，我們審閱本集團門店的租賃合同，該等合同通常載有出租人就消防安全合規所作的陳述及保證，以及相應的損害賠償條款。例如，倘門店因出租人的過錯而無法申請開業所需的消防安全許可證（通常包括消防安全檢查），則出租人須賠償我們的損失，一般為幾個月的租金。截至最後實際可行日期，本集團門店所在購物商場均未發現任何重大消防安全違規問題。
- **設計及裝修。**我們聘請多家具備設計門店專長及經驗的設計公司繪製草圖，並向我們提供符合消防安全規定及食品及藥品要求的設計理念；我們亦聘請多家具有許可證及其他專業資歷的建築及裝修公司裝修餐廳。我們於開始裝修門店時申請相關批文及其他材料，且主管部門將於裝修完成前到訪門店檢查。倘主管部門發現門店符合開業規定，將頒發消防安全檢查批文。我們的工程部亦於裝修完成後進行檢查。

---

## 業 務

---

- *消防安全政策*。我們已建立店內消防安全管理政策，該政策統一了我們整個網絡中每家門店的消防安全慣例。我們強化的店內消防安全管理政策為使用和維護消防安全設施提供了詳細的指導。根據強化的店內消防安全管理政策，每家門店均應制定消防安全工作計劃，並定期進行消防安全檢查。截至最後實際可行日期，我們的所有門店已與適用消防部門合作進行消防安全抽查及不定期現場檢查，且已通過有關檢查。
- *僱員培訓*。我們定期向店內僱員和其他僱員提供消防安全培訓，培訓內容涵蓋我們日常運營的關鍵方面。我們亦定期組織消防演習，以提高僱員的消防安全意識。

我們已加強有關消防安全的內部控制措施及程序，以管理相關風險及防止此類不合規事件再次發生。下文載列我們已作出的主要工作：

- *牌照、許可及批文的管理*。我們的牌照、許可及批文管理政策明確規定於取得相關中國規則及法規規定的所有必要牌照、許可及批文後方可開設新店。因此，我們將僅可於取得相關中國規則及法規規定的所有必要牌照、許可及批文後開設新餐廳。
- *指定人員*。根據我們的牌照、許可及批文管理政策，我們指定專人管理業務運營所需的牌照、許可及批文，該等人員負責監視牌照、許可及批文狀態並及時續簽即將到期的牌照、許可及批文。

為籌備[編纂]，本集團已委聘一名獨立第三方顧問（「**內部控制顧問**」）對我們於2021年11月進行的財務報告內部控制的選定領域進行審查（「**內部控制審查**」）。我們、獨家保薦人及內部控制顧問之間就內部控制顧問進行的內部控制審查的範圍達成一致。內部控制顧問審查了我們財務報告內部控制的選定領域，包括餐廳開業程序，但不包括消防安全合規的整體管理。

根據所收取的建議，本集團已實施加強控制以防止有關違規事項再次發生。本集團已制定「餐廳開業／關閉檢查表及管理程序」，要求各職能部門（如建築、設備、人力資源、財務及運營）按照詳細的檢查項目籌備餐廳開業。若干檢查項目與及時獲得所



---

## 業 務

---

需許可證(如消防安全檢查批文(如適用)、營業執照、食品經營許可證等)有關。各職能部門在完成指定的檢查項目後簽署檢查表，及區域經理必須審核已完成檢查表並簽字，其後餐廳方可正式營業。

此外，建設部負責收集各城市有關消防安全合規的最新法規，並根據最新要求執行餐廳開業消防安全檢查。

內部控制顧問已於2022年4月進行後續審查，且並無任何進一步推薦意見。內部控制審查及後續審查乃根據本集團提供的資料作出，且內部控制顧問概無就內部控制作出任何保證或發表意見。據本集團所知，自2022年4月進行後續審查起至本文件日期，並未發生任何消防安全事件。

經計及上述強化的內部控制措施及內部控制顧問後續審查的結果，於作出相關盡職調查後，董事與獨家保薦人一致認為，本集團有關消防安全強化的內部控制措施屬充足有效。

### **勞務派遣違規**

根據《中華人民共和國勞動合同法》及《勞務派遣暫行規定》，用工單位必須控制被派遣勞動者的使用，且被派遣勞動者的數量不得超過其用工總量的10%，用工總量指用工單位訂立勞動合同人數與使用的被派遣勞動者人數之和。

於往績記錄期間，我們一家附屬公司僱用的派遣員工數量超過10%的法規限制，但我們於2022年年底前將派遣員工的數量減少至低於10%的法規限制。於整個往績記錄期間，派遣員工與已與相關附屬公司訂立標準勞動合同的僱員的工資標準、社會保險及住房公積金供款並無任何實質性差異。截至往績記錄期間末，勞務派遣違規已全數整改。

我們的中國法律顧問認為，相關附屬公司因其於往績記錄期間的勞務派遣不合規被處罰的風險微乎其微，乃由於該事宜已及時整改，且我們已向主管部門取得證明我們附屬公司於往績記錄期間並無因勞工及社會保險收到任何行政頒令或罰款的合規函件。



---

## 業 務

---

我們已採取內部控制政策，要求我們的區域人力資源部門定期計算(i)外派員工佔員工總人數的比例，及(ii)我們獲准聘用的最高被派遣員工人數。我們要求人力資源部門將該比例提交予人力資源部門主管審批，確保我們遵守中國有關勞務派遣的相關監管規定。

### **廣告及宣傳素材不合規**

於2016年至2019年，我們的若干廣告及宣傳素材因涉嫌違反《中華人民共和國廣告法》而被罰款或以其他方式受到處罰。該等不合規問題主要與我們在廣告及宣傳素材中使用誇大語言或在解釋促銷活動規則時並無涵蓋足夠的細節有關。該等罰款合共約人民幣1.2百萬元，大部分罰款為於往績記錄期間前作出，及北京政府機構發出警告。有關罰款並未對我們的業務、財務狀況或經營業績產生重大不利影響。我們聘請法律顧問審核我們的廣告用語及內部政策，並已自此更新我們的廣告及宣傳政策以防止日後出現類似違規。

---

## 法 規

---

### 中國法律及法規概覽

#### 有關公司及外商投資的法律及法規

根據中國法律制度，在中國設立、運營及管理公司受《中華人民共和國公司法》（「**公司法**」）規管，公司法由全國人民代表大會常務委員會於1993年12月29日頒佈，其後於1999年12月25日、2004年8月28日、2005年10月27日、2013年12月28日及2018年10月26日修訂。根據公司法，在中國境內設立的公司可採用有限責任公司或股份有限公司的形式。公司具有法人地位，並以其全部財產對公司的債務承擔責任。除有關法律、法規另有規定外，公司法亦適用於外商投資企業。

於2019年3月15日，全國人民代表大會頒佈2019年《中華人民共和國外商投資法》（「**外商投資法**」），於2020年1月1日生效並取代之前規管中國外商投資的主要法律法規。根據外商投資法及其實施條例，國家對外商投資實行准入前國民待遇加負面清單管理制度。負面清單規定禁止投資的領域，外國投資者不得投資；負面清單規定限制投資的領域，外國投資者進行投資應當符合負面清單規定的條件，國家對負面清單之外的外商投資，給予國民待遇。

目前規管中國境內外商投資者投資活動的行業准入許可規定分兩類載列：即《外商投資准入特別管理措施（負面清單）（2021年版）》（最新修訂版由國家發展和改革委員會和商務部於2021年12月27日聯合頒佈，並於2022年1月1日生效）及《鼓勵外商投資產業目錄（2020年版）》。除中國法律以其他方式限制的行業外，未列入這兩類的行業通常被視為「允許」外商投資。一般而言，本公司經營的餐飲服務及相關業務屬允許外商投資行業。

根據《關於外國投資者併購境內企業的規定》（「**併購規定**」，由商務部、國有資產監督管理委員會、國家稅務總局、國家工商行政管理總局、中國證監會及國家外匯管理局聯合頒佈，並於2006年9月8日生效及於2009年6月22日經商務部最新修訂），倘外國投資者(i)收購一家境內企業的股權或認購一家境內企業的增設資本從而將境內企業變更為一家外商投資企業；或(ii)透過成立一家外商投資企業而購入及營運一家境內企業的資產，或購入一家境內企業的資產然後投資該等資產以成立一家外商投資企業，須取得所需的批文。

---

## 法 規

---

根據併購規定第11條，境內公司、企業或自然人以其在境外合法設立或控制的公司名義併購與其有關聯關係的境內的公司，應報商務部審批。併購規定第39條進一步規定，通過收購中國境內公司、為海外上市目的而成立並由中國公司或個人控制的離岸特殊目的公司，在海外證券交易所上市或買賣證券前須獲中國證監會批准。然而，我們的中國附屬公司由我們通過外商直接投資建立，並未涉及任何收購「中國境內公司」(定義見併購規定)的股權或資產。因此，根據中國現行法律法規，我們毋須取得商務部或中國證監會的有關批文。

於2019年12月30日，商務部和國家市場監督管理總局聯合頒佈《外商投資信息報告辦法》，並於2020年1月1日生效。根據上述辦法，外國投資者直接或者間接在中國境內進行投資活動，應由外國投資者或者外商投資企業向商務主管部門報送投資信息。

### 有關牌照及許可的法律及法規

#### 食品安全

根據《中華人民共和國食品安全法》(「**食品安全法**」)(於2009年6月1日生效並於2021年4月29日作出最新修訂)，國務院對食品生產經營實行許可制度。從事食品生產、食品銷售、餐飲服務，應當依法取得許可。

根據食品安全法，國務院食品安全監督管理部門依照食品安全法和國務院規定的職責，對食品生產經營活動實施監督管理。國務院衛生行政部門依照食品安全法和國務院規定的職責，組織開展食品安全風險監測和風險評估，會同國務院食品藥品監督管理部門制定並公佈食品安全國家標準。國務院其他有關部門依照食品安全法和國務院規定的職責，承擔有關食品安全工作。

作為違反食品安全法的懲罰，食品安全法載列警告、責令改正、沒收違法所得、沒收用於違法生產經營的工具、設備、原料及其他物品、就違反法律及法規的食品進

---

## 法 規

---

行罰款、召回及銷毀、責令停產及／或停業、吊銷生產及／或經營許可證，甚至進行刑事處罰等多種形式的行政處罰。

《中華人民共和國食品安全法實施條例》(於2009年7月20日生效並於2019年10月11日作出最新修訂)進一步說明食品生產經營者為確保食品安全而須採取及遵守的詳細辦法以及因不實施規定辦法而應承受的處罰。

### **食品經營許可**

於2015年8月31日，國家食品藥品監督管理總局(現已併入國家市場監督管理總局)頒佈《食品經營許可管理辦法》，該辦法於2017年11月17日作出修訂。根據上述辦法，在中華人民共和國境內，從事食品銷售和餐飲服務活動，應當依法取得食品經營許可。食品經營許可實行「一地一證」原則，即食品經營者在一個經營場所從事食品經營活動，應當取得一個食品經營許可證。食品藥品監督管理部門按照食品經營主體業態和經營項目的風險程度對食品經營實施分類許可。食品經營許可證發證日期為許可決定作出的日期，有效期為5年。食品經營者應當在經營場所的顯著位置懸掛或者擺放食品經營許可證正本。食品經營許可證載明的許可事項發生變化的，食品經營者應當在變化後十(10)個工作日內向原發證的食品藥品監督管理部門申請變更經營許可。未取得食品經營許可從事食品經營活動的，由縣級以上地方食品藥品監督管理部門給予處罰。未遵守上述規定，食品經營者或會面臨法律後果，如責令改正，給予警告及處以罰款。

### **食品召回制度**

國家食品藥品監督管理總局(現已併入國家市場監督管理總局)已頒佈《食品召回管理辦法》，該辦法自2015年9月1日起生效，於2020年10月23日作出修訂。根據《食品召回管理辦法》，食品生產經營者應當依法承擔食品安全第一責任人的義務，建立健全相關管理制度，收集、分析食品安全信息，依法履行不安全食品的停止生產經營、召回和處置義務。食品生產經營者發現其生產經營的食品屬於不安全食品的，應當立即停止生產經營，採取通知或者公告的方式告知相關食品生產經營者停止生產經營、

---

## 法 規

---

消費者停止食用，並採取必要的措施防控食品安全風險。食品經營者對因自身原因所導致的不安全食品，應當根據法律法規的規定在其經營的範圍內主動召回。食品生產者知悉其生產經營的食品屬於不安全食品的，應當主動召回。食品經營者知悉食品生產者召回不安全食品後，應當立即採取停止購進、銷售，封存不安全食品，在經營場所醒目位置張貼生產者發佈的召回公告等措施，配合食品生產者開展召回工作。

食品生產經營者違反食品安全法及《食品召回管理辦法》，不立即停止生產經營、不主動召回不安全食品的，由食品藥品監督管理部門給予警告，並處人民幣10,000元以上人民幣30,000元以下罰款。食品經營者違反《食品召回管理辦法》，不配合食品生產者召回不安全食品的，由市場監督管理部門給予警告，並處人民幣5,000元以上人民幣30,000元以下罰款。

### **網絡餐飲服務**

根據《網絡餐飲服務食品安全監督管理辦法》(自2018年1月1日起生效，其後於2020年10月23日作出修訂)，入網餐飲服務提供者應當具有實體經營門店並依法取得食品經營許可證，並按照食品經營許可證載明的主體業態、經營項目從事經營活動，不得超範圍經營。自建網站餐飲服務提供者應當在通信主管部門備案後30個工作日內，向所在地縣級市場監督管理部門備案。

### **有關公共場所衛生的法規**

《公共場所衛生管理條例》(於1987年4月1日生效，於2019年4月23日作出最新修訂)及《公共場所衛生管理條例實施細則》(於1991年6月1日生效，於2017年12月26日作出修訂)分別由國務院及衛生部(後稱國家衛健委)頒佈。上述法規乃為公共場所創造有利及衛生條件，預防疾病傳播及保障公眾健康而採用。視乎地方衛生部門的規定，餐廳在申請辦理經營業務的營業執照之後須向當地衛生部門申領公共場所衛生許可證。

國務院於2016年2月3日頒佈的《國務院關於整合調整餐飲服務場所的公共場所衛

---

## 法 規

---

生許可證和食品經營許可證的決定》，取消地方衛生部門對上述4類公共場所核發的衛生許可證，有關食品安全許可內容整合進食品藥品監管部門核發的食品經營許可證。

### 有關食品廣告的法規

《中華人民共和國廣告法》(「廣告法」)由全國人大常委會於1994年10月27日頒佈並於2021年4月29日作出最新修訂，在中華人民共和國境內，商品經營者或者服務提供者通過一定媒介和形式直接或者間接地介紹自己所推銷的商品或者服務的商業廣告活動，適用本法。

根據《中華人民共和國廣告法》，廣告不得含有虛假或者引人誤解的內容，不得欺騙、誤導消費者。廣告主、廣告經營者、廣告發佈者從事廣告活動，應當遵守法律、法規，誠實信用，公平競爭。廣告中對商品的性能、功能、產地、用途、質量、成分、價格、生產者、有效期限、允諾等或者對服務的內容、提供者、形式、質量、價格、允諾等有表示的，應當準確、清楚、明白。違反廣告法可能受到處罰，包括但不限於罰款、沒收廣告費用、暫停廣告發佈業務、吊銷營業執照或吊銷廣告發佈證件。

### 有關單用途商業預付卡的法規

《單用途商業預付卡管理辦法(試行)》由商務部於2012年9月21日頒佈並於2016年8月18日作出修訂。單用途商業預付卡指從事零售業、住宿和餐飲業、居民服務業的企業發行的，僅限於在本企業或本企業所屬集團或同一品牌特許經營體系內兌付貨物或服務的預付憑證，包括但不限於以磁條卡、晶片卡、紙券等為載體的實體卡和以密碼、串碼、圖形、生物特徵信息等為載體的虛擬卡。根據上述辦法的相關規定，發卡企業應在開展單用途卡業務之日起30日內向其工商登記註冊地商務主管部門備案。發卡企業違反上述辦法規定的，由違法行為發生地縣級以上地方人民政府商務主管部門責令限期改正；逾期仍不改正的，處以人民幣10,000元以上人民幣30,000元以下罰款。



---

## 法 規

---

### 有關電子商務活動的法規

電子商務平台運營商的責任於《中華人民共和國電子商務法》(「**電子商務法**」)中澄清，電子商務法由全國人大常委會於2018年8月31日頒佈並於2019年1月1日生效。根據電子商務法，電子商務平台應：

- (i) 要求申請進入平台銷售商品或者提供服務的經營者提交其身份、地址、聯繫方式、行政許可等真實信息；
- (ii) 核驗、登記上述信息；
- (iii) 建立登記檔案，並定期核驗更新；
- (iv) 向市場監督管理部門報送平台內經營者的身份信息，提示未辦理市場主體登記的經營者依法辦理登記；
- (v) 向稅務部門報送平台內經營者的身份信息和與納稅有關的信息，並應當提示未辦理稅務登記的經營者依法辦理登記；
- (vi) 在其首頁顯著位置持續公示平台服務協議和交易規則信息或者上述信息的鏈接標識，並保證經營者和消費者能夠便利、完整地閱覽和下載；及
- (vii) 不得刪除消費者對其平台內銷售的商品或者提供的服務的評價。

電子商務平台經營者知道或者應當知道平台內經營者銷售的商品或者提供的服務不符合保障人身、財產安全的要求，或者有其他侵害消費者合法權益行為，未採取必要措施的，依法與該平台內經營者承擔連帶責任。對關係消費者生命健康的商品或者服務，電子商務平台經營者對平台內經營者的資質資格未盡到審核義務，或者對消費者未盡到安全保障義務，造成消費者損害的，依法承擔相應的責任。電子商務平台經營者知道或者應當知道平台內經營者侵犯知識產權的，應當採取刪除、屏蔽、斷開鏈接、終止交易和服務等必要措施；未採取必要措施的，與侵權人承擔連帶責任。

---

## 法 規

---

### 有關消費者權益的法律

保護消費者權益的主要法律規定載於《中華人民共和國消費者權益保護法》(「**消費者權益保護法**」)，該法於1993年10月31日頒佈，並於1994年1月1日生效，且先後於2009年及2013年作出修訂。根據消費者權益保護法，經營者應當保證其提供的商品或者服務符合保障人身、財產安全的要求，應當向消費者提供有關商品或者服務的真實信息，並保證有關商品的質量、性能、用途和有效期限。經營者未遵守消費者權益保護法，應當承擔退還貨款、換貨、修理、降低侵害、賠償及恢復名譽等民事責任，侵犯消費者合法權益，構成犯罪的，對經營者或者責任人依法追究刑事責任。

根據消費者權益保護法，經營者明知商品或者服務存在缺陷，仍然向消費者提供，造成消費者或者其他受害人死亡或者健康嚴重損害的，受害人有權要求經營者依照消費者權益保護法及其他相關規定賠償損失，並有權要求所受損失二倍以下的懲罰性賠償。食品安全法亦規定，經營者明知是不符合食品安全標準的食品，消費者可以向生產者或者經營者要求支付價款十倍或者損失三倍的賠償金；增加賠償的金額不足人民幣1,000元的，為人民幣1,000元。

### 中華人民共和國競爭法

規管市場競爭的主要法律規定載於《中華人民共和國反不正當競爭法》(「**反不正當競爭法**」)，該法由全國人大常務委員會於1993年9月2日頒佈，其後分別於2017年11月4日及2019年4月23日作出修訂。根據競爭法，經營者在生產經營活動中，應當遵循自願、平等、公平、誠信的原則，遵守法律和商業道德。經營者在生產經營活動中，違反反不正當競爭法，擾亂市場競爭秩序，損害其他經營者或者消費者的合法權益，即構成不正當競爭。經營者的合法權益受到不正當競爭行為損害的，可以向人民法院提起訴訟。反之，倘經營者違反反不正當競爭法規定，進行不正當競爭並損害其他經營者，則應當承擔損害賠償責任。倘被侵害經營者所蒙受的損失難以評估，則賠償金額應為侵權經營者在侵權期間所得利潤。侵權經營者亦須支付被侵害經營者為阻止侵權所支付的一切合理費用。

---

## 法 規

---

### 有關房地產租賃的法規

根據《中華人民共和國民法典》(於2021年1月1日生效)，承租人經出租人同意，可以將租賃物轉租給第三人。承租人轉租的，承租人與出租人之間的租賃合同繼續有效。承租人未經出租人同意轉租的，出租人可以解除合同。反之，因出租人原因(如租賃物權屬有爭議)致使租賃物無法使用的，承租人可以解除合同。

根據《中華人民共和國民法典》，抵押權設立前，抵押財產已經出租並轉移佔有的，原租賃關係不受該抵押權的影響。根據最高人民法院於2009年7月30日頒佈並於2020年12月29日作出修訂的《最高人民法院關於審理城鎮房屋租賃合同糾紛案件具體應用法律若干問題的解釋》(2020年修正)，租賃房屋在承租人按照租賃合同佔有期限內發生所有權變動，承租人請求房屋受讓人繼續履行原租賃合同的，人民法院應予支持，但房屋在出租前已設立抵押權，因抵押權人實現抵押權發生所有權變動的除外。

根據《最高人民法院關於審理城鎮房屋租賃合同糾紛案件具體應用法律若干問題的解釋》(2020年修正)，未取得建設工程規劃許可證或者未按照該許可證建設的房屋租賃合同無效。然而，在一審法庭辯論終結前取得建設工程規劃許可證或者經主管部門批准建設的，人民法院應當認定租賃合同有效。

於2010年12月1日，住房和城鄉建設部頒佈《商品房屋租賃管理辦法》(「**新租賃辦法**」)，於2011年2月1日生效，並取代《城市房屋租賃管理辦法》。根據新租賃辦法，在租賃合同訂立後30日內，有關訂約方須到地方房屋管理部門登記備案。不遵守上述登記備案規定將被處以最高人民幣10,000元的罰款。然而，根據《中華人民共和國民法典》，當事人未依照法律、行政法規規定辦理批准等手續的，不影響合同的效力。

根據第六屆全國人民代表大會常務委員會於1986年6月25日採納並於2019年8月26日作出最新修訂的《中華人民共和國土地管理法》及新租賃辦法，使用土地的單位和個人必須嚴格按照土地利用總體規劃確定的用途使用土地，未經原批准機關批准，不

---

## 法 規

---

得改變土地利用總體規劃確定的土地用途。違反相關規定變更房地產原用途的，由直轄市、市、縣人民政府建設（房地產）主管部門責令限期改正，對沒有違法所得的，可處以人民幣5,000元以下罰款；對有違法所得的，可以處以違法所得一倍以上三倍以下，但不超過人民幣30,000元的罰款。

根據國務院於2000年1月30日頒佈，並於2019年4月23日作出最新修訂的《建設工程質量管理條例》及建設部（現已撤銷）於2000年4月7日頒佈且由住房和城鄉建設部於2009年10月19日作出最新修訂的《房屋建築工程和市政基礎設施工程竣工驗收備案管理辦法》，建設單位收到建設工程竣工報告後，應當組織設計、施工、工程監理等有關單位進行竣工驗收。建設工程經驗收合格的，方可交付使用。建設單位應當自工程竣工驗收合格之日起15日內，向工程所在地的縣級以上地方人民政府建設行政主管部門備案。建設單位未組織竣工驗收或驗收不合格，擅自交付使用的，責令整改，處工程合同價款2%以上4%以下的罰款。

根據2021年12月30日生效的《北京市人民防空工程和普通地下室安全使用管理辦法（2021修改）》，利用地下空間從事商業、文化娛樂業、旅店業以及其他生產經營活動，應當向行政主管部門辦理登記備案。從事經營活動出租或使用地下室未進行有關登記備案的任何人士，將被責令改正，並面臨人民幣10,000元至人民幣30,000元的罰款。根據2016年6月21日生效的《上海市地下空間安全使用管理辦法》及2018年7月1日生效的《上海市普通地下室使用備案管理實施細則》，凡屬對公眾開放的作為生產、經營及其他活動的民防工程和普通地下室投入使用，業主及物業管理單位應將相關資料向所在區／縣的民防辦辦理備案手續。不履行使用備案手續的，給予警告，責令限期改正，可以對個人並處人民幣100元以上人民幣1,000元以下罰款，對單位並處人民幣500元以上人民幣5,000元以下罰款。

---

## 法 規

---

### 有關消防的法規

#### 消防設計程序

根據全國人大常委會於1998年4月29日頒佈，於2021年4月29日作出最新修訂的《中華人民共和國消防法》(「消防法」)，建設工程的消防設計、施工必須符合國家工程建設消防技術標準。建設工程分為兩類，即特殊建設工程及其他建設工程，前者對消防設計程序的要求比後者嚴格。

根據於2020年6月1日生效的《建設工程消防設計審查驗收管理暫行規定》，建築總面積大於500平方米的具有娛樂功能的餐館、茶館、咖啡廳(屬於特殊建設工程)，建設單位應當申請消防設計審核。對於其他餐館、茶館、咖啡廳，建設單位申請領取施工許可證或者申請批准開工報告時應當提供滿足施工需要的消防設計圖紙及技術資料，有關建築工程須進行備案抽查。

根據消防法應當進行消防設計審核的建設工程，未經審計或者審核不合格，由政府主管部門責令停止施工，並處以人民幣30,000元以上人民幣300,000元以下罰款。其他建設工程如未提供施工需要的消防設計圖紙或技術資料，有關部門不得發放施工許可證或者批准施工報告。

#### 消防竣工驗收檢查及備案

根據《中華人民共和國消防法》，住房和城鄉建設主管部門代替消防救援部監督管理消防竣工驗收檢查及備案。國務院住房和城鄉建設主管部門規定應當申請消防驗收的建設工程竣工，建設單位應當向住房和城鄉建設主管部門申請消防驗收。上述規定以外的其他建設工程，建設單位在驗收後應當報住房和城鄉建設主管部門備案，住房和城鄉建設主管部門應當進行抽查。

---

## 法 規

---

根據《建設工程消防設計審查驗收管理暫行規定》，對於總建築面積大於10,000平方米的飯店、餐廳、商場及市場等特殊建設工程以及總建築面積大於500平方米的具有消遣功能的餐廳、茶室或咖啡廳而言，建設單位須申請消防驗收，特殊建設工程以外的其他按照國家工程建設消防技術標準需要進行消防設計的建設工程，建設單位應當填報消防備案。

依據消防法應當進行消防驗收的竣工建設工程，未經消防驗收或者消防驗收不合格，政府主管部門當責令關閉，並處以人民幣30,000元以上人民幣300,000元以下罰款。在驗收後未報住房和城鄉建設主管部門備案的建設工程，應當責令改正並處以人民幣5,000元以下罰款。若建設工程於進行消防安全備案後未能通過政府主管部門的抽查，建設單位應關閉建設工程，若未進行整改，主管部門當責令其關閉或停止經營並處以人民幣30,000元以上人民幣300,000元以下罰款。

### 消防安全檢查

根據中共中央辦公廳及國務院辦公廳於2019年5月30日聯合頒佈的《關於深化消防執法改革的意見》，公眾聚集場所在取得營業執照或具備投入使用條件後，通過線上政務服務平台或當面提交申請，向消防部門作出其符合消防安全標準的承諾後即可投入營業。

根據2021年4月29日對消防法作出的修改，公眾聚集場所包括但不限於賓館、飯店、商場、集貿市場、客運車站候車室、客運碼頭候船廳、民用機場航站樓、體育場館、會堂以及公共娛樂場所等。公眾聚集場所在投入使用、營業前，建設單位或者使用單位應當向場所所在地的縣級以上地方人民政府消防救援機構申請消防安全檢查，作出場所符合消防技術標準和管理規定的承諾，提交規定的材料，並對其承諾和材料的真實性負責。非法投入使用的建築物、經營未經消防安全檢查或者不符合消防安全要求的公眾聚集場所，由住房和城鄉建設主管部門、消防救援機構按照各自職權責令



---

## 法 規

---

停止建設、使用、生產或經營，並處人民幣30,000元以上人民幣300,000元以下的罰款。然而，目前地方主管部門對何種餐飲場所應滿足上述要求所發行或採納的標準並未統一。

### 有關環境保護的法規

#### 環境保護法

《中華人民共和國環境保護法》(「**環境保護法**」)由全國人大常委會於1989年12月26日頒佈，於2014年4月24日作出修訂。該法乃為保護和改善生活環境與生態環境，防治污染和其他公害和保障人體健康而制定。

根據環境保護法及中國其他適用法律及法規規定，環境保護部及其地方部門對環境保護工作實施監督管理。建設對環境有影響的項目，應當依法進行環境影響評價。建設項目中防治污染的設施，必須與主體工程同時設計、同時施工、同時投產使用。未經環境保護政府主管部門同意，不得擅自拆除或者閒置防治污染的設施。

環境保護法闡明對違反上述法律的處罰，包括但不限於警告、罰款、限時整改、強制停業、強制重新安裝防治污染設施、強制停業或關閉或甚至處以刑事處罰。

#### 環境影響評價法

根據於2002年10月28日頒佈及於2016年7月2日及2018年12月29日作出修訂的《中華人民共和國環境影響評價法》，國家根據建設項目對環境的影響程度，對建設項目的環境影響評價實行分類管理。建設單位應當按照下列規定組織編製環境影響報告書(「**環境影響報告書**」)、環境影響報告表(「**環境影響報告表**」)或者填報環境影響登記表(「**環境影響登記表**」)(以下統稱為「**環境影響評價文件**」)：(i)就可能造成重大環境影響的項目而言，應當編製環境影響報告書，對產生的環境影響進行全面評價；(ii)就可能造成輕度環境影響的項目而言，應當編製環境影響報告表，對產生的環境影響進行分析或者專項評價；及(iii)就對環境影響很小、不需要進行環境影響評價的項目而言，應當填報環境影響登記表。

---

## 法 規

---

根據2008年9月2日發佈及於2018年4月28日修訂的《建設項目環境影響評價分類管理名錄》，有關餐飲行業的建設項目被分類為須備案環境影響登記表。建設單位未依法備案建設項目環境影響登記表的，由縣級以上生態環境主管部門責令備案，處人民幣50,000元以下的罰款。於2020年11月30日，中國生態環境部頒佈《建設項目環境影響評價分類管理名錄（2021）》，於2021年1月1日生效，並廢除2018年發佈的分類管理名錄。根據上述《分類管理名錄（2021）》，有關餐飲行業的建設項目毋須提交環境影響評價文件。

### **有關水污染防治的法律及法規**

於1984年5月11日頒佈並於2017年6月27日作出最新修訂的《中華人民共和國水污染防治法》，對中國境內水污染防治作出了主要規定。根據水污染防治法的條例，環境保護部及縣級或以上地方環境保護行政主管部門，對水污染防治事宜實施監督管理，組織建設完善城鎮排水管網及污水處理設施。

住房和城鄉建設部於2015年1月22日頒佈並於2015年3月1日生效的《城鎮污水排入排水管網許可管理辦法》規定，從事工業、建築、餐飲、醫療等活動的企業事業單位、個體工商戶向城鎮排水設施排放污水，應當申請領取《排水許可證》。

國務院於2013年10月2日頒佈並於2014年1月1日生效的《城鎮排水與污水處理條例》規定，城鎮排水設施覆蓋範圍內的排水單位和個人，應當按照國家有關規定將污水排入城鎮排水設施。從事醫療活動的公司或其他實體向城鎮排水設施排放污水前，應當申請領取污水排入排水管網許可證。排水單位和個人應當按照國家有關規定繳納污水處理費。

---

## 法 規

---

### 有關排污許可證的法律及法規

根據全國人大常委會於1995年10月30日頒佈及於2020年4月29日最新修訂的《中華人民共和國固體廢物污染環境防治法》，於生產及業務運營過程中可能產生環境污染的所有企業均須為其廠房引入環境保護措施及建立可靠的環境保護系統。

根據生態環境部於2019年12月20日發佈的《固定污染源排污許可分類管理名錄(2019年版)》，國家根據排放污染物的企業事業單位和其他生產經營者污染物產生量、排放量和環境危害程度，實行排污許可重點管理和簡化管理。食品製造業毋須申請排污許可證，但須在全國排污許可證管理信息平台上填寫排污登記表，對其基本信息、排污信息、所實施的排污標準及採取的污染防治措施等進行登記。

### 有關勞工的法規

#### 勞動法及勞動合同法

根據全國人大常委會於1994年7月5日頒佈、於1995年1月1日生效及於2018年12月29日最新修訂的《中華人民共和國勞動法》、全國人大常委會於2007年6月29日頒佈、於2008年1月1日生效及於2012年12月28日修訂的《中華人民共和國勞動合同法》以及國務院頒佈並於2008年9月18日生效的《中華人民共和國勞動合同法實施條例》，用人單位與員工間的勞務關係須以書面形式訂立。有關一系列法律及法規訂明有關勞動合同的簽訂、條款及終止以及勞動者與用人單位相關權利及義務的具體條文。工資不得低於當地最低工資標準。用人單位必須建立勞動安全衛生制度，嚴格執行國家勞動安全衛生標準，向員工提供相關教育。僱員須在安全衛生的條件下工作。用人單位招用勞動者時，應當如實告知勞動者工作內容、工作條件、工作地點、職業危害、安全生產狀況、勞動報酬，以及勞動者要求了解的其他情況。

---

## 法 規

---

### 社會保險及住房公積金

中國境內用人單位須為職工繳納一系列社會保險金（包括養老保險、失業保險、醫療保險、工傷保險、生育保險）以及住房公積金。該等費用應向當地管理部門繳納，未繳納的用人單位可能被處罰款及被責令補足欠繳數額。規管用人單位繳納社會保險金責任的多項法律法規包括於2010年10月28日由全國人大常委會頒佈及於2018年12月29日修訂的《中華人民共和國社會保險法》、於1999年1月22日由國務院頒佈及於2019年3月24日修訂的《社會保險費徵繳暫行條例》、於2003年4月27日由國務院頒佈及於2010年12月20日修訂的《工傷保險條例》以及於1999年4月3日頒佈及實施並於2002年3月24日及2019年3月24日修訂的《住房公積金管理條例》。

根據國家稅務總局辦公廳於2018年9月13日頒佈的《關於穩妥有序做好社會保險費徵管有關工作的通知》，自2019年1月1日起由稅務機關統一徵收各項社會保險費。社會保險收款機構改革工作完成前，有關當地機關應不斷優化支付服務，確保經營環境不斷改善，且不得自行組織開展以前年度的欠費清查。

### 新就業形態

針對新出現的平台經濟帶來的勞動者問題，人社部、國家發改委及其他六個部門共同印發關於新就業形態的指導意見，對平台企業提出若干監管要求，以維護勞動者的合法權益。關於新就業形態的指導意見以出行、外賣、即時配送、同城貨運等行業的平台企業為重點。根據關於新就業形態的指導意見所載原則，國家市場監督管理總局、國家發改委、國家互聯網信息辦公室及其他四個部門聯合印發關於網絡餐飲平台的指導意見，規定網絡餐飲平台須承擔僱主責任，以保障外賣送餐員的合法權益。

誠如中國法律顧問所告知，我們不會被視為「網絡餐飲平台」或「與網絡餐飲平台合作的第三方」，依據如下：

## 法 規

- (i) 儘管關於網絡餐飲平台的指導意見對「網絡餐飲平台」的定義並不明確，但主管部門發佈的其他規則或指導意見對「平台」或「平台經濟」等術語進行了較為具體的描述。例如，於2021年12月24日，國家發改委、國家市場監督管理總局、人社部、國家互聯網信息辦公室及工信部聯合印發《關於推動平台經濟規範健康持續發展的若干意見》，明確定義「平台經濟是以互聯網平台為主要載體，以數據為關鍵生產要素，以新一代信息技術為核心驅動力、以網絡信息基礎設施為重要支撐的新型經濟形態」。根據該定義，「網絡餐飲平台」指以提供線上外賣平台為主要業務的互聯網公司，而提供自有產品外送訂單的餐廳未被視為「網絡餐飲平台」。根據我們對中國餐飲行業的了解，典型的「網絡餐飲平台」（例如美團及餓了麼）(i)通過互聯網平台開展其主要業務活動；及(ii)已開發互聯網平台，將個人（可選擇註冊為消費者或外賣騎手）與各種各樣的餐廳連接起來，使外賣騎手能夠將食品及飲料從餐廳送到消費者手中。該業務模式與我們的業務模式大為不同，我們的業務模式異常專注於通過專職騎手車隊提供我們自己門店的食品。因此，我們不太可能被視為「網絡餐飲平台」。
- (ii) 對於關於網絡餐飲平台的指導意見中提及的「與網絡餐飲平台合作的第三方」，關於新就業形態的指導意見明確規定，平台企業可與合資格第三方企業合作，組織勞動者完成平台工作。在此基礎上，「與網絡餐飲平台合作的第三方」指具備相關勞務資源許可，可將僱員分配至網絡平台的第三方企業，而非網絡餐飲平台註冊的餐廳經營者。截至本文件日期，我們的外送騎手包括全職及兼職僱員，以及若干受僱於第三方配送服務提供商且分配至我們的騎手（「外包騎手」）。我們已與第三方配送服務提供商訂立配送服務合同，據此，第三方配送服務提供商將部分外包騎手分配至我們以滿足我們的配送需求。然而，我們未曾且並無將我們的僱員分配至網絡餐飲平台；我們亦無如此行事的相關許可。因此，我們並非相關監管意見中所指的「與網絡餐飲平台合作的第三方」。

### 勞務派遣

根據人力資源和社會保障部於2014年1月24日頒佈並於2014年3月1日實施的《勞務派遣暫行規定》，用人單位只能在臨時性、輔助性或者替代性的工作崗位上使用派遣員工。上述的臨時性工作崗位是指存續時間不超過六個月的崗位；輔助性工作崗位是指為主營業務崗位提供服務的非主營業務崗位；替代性工作崗位是指用人單位的勞動



---

## 法 規

---

者因脫產學習、休假等原因無法工作的一定期限內，可以由其他勞動者替代工作的崗位。根據《勞務派遣暫行規定》，用人單位應當嚴格控制勞務派遣用工數量，使用的被派遣勞動者數量不得超過其用工總量的10%。逾期不改正的，以逾10%限額予每人人民幣5,000元以上人民幣10,000元以下的標準處以罰款。

### 有關知識產權的法規

#### 專利

全國人大常委會於1984年採納《中華人民共和國專利法》，並分別於1992年、2000年、2008年及2020年進行修訂。授予專利權的發明和實用新型，應當具備新穎性、創造性和實用性三個條件。對科學發現、智力活動的規則和方法、疾病的診斷和治療方法、動物和植物品種、原子核變換方法以及用原子核變換方法獲得的物質，或對平面印刷品的圖案、色彩或者二者的結合作出的主要起標識作用的設計，不授予專利權。國家知識產權局下屬的專利局負責統一受理、審查及批准專利申請。發明專利權的期限為二十年，實用新型專利權的期限為十年，外觀設計專利權的期限為十五年，均自申請日起計算。除法律規定的若干特定情況外，第三方使用人必須獲得專利所有人的同意或適當的許可方可使用該專利，否則，將會構成侵犯專利持有人的權利。

#### 著作權

中國的著作權（包括軟件著作權）主要受《中華人民共和國著作權法》（於2020年11月11日最新修訂並於2021年6月1日生效）及有關規則及規例保護。根據《著作權法》，軟件著作權的保護期為50年。

根據《著作權法》規定，表演權即公開表演作品以及用各種手段公開播送作品的表演的權利。權利人可以許可他人行使表演權，並依照約定獲得報酬。表演權包括借助技術設備公開播送、放映錄音或音像製品等形式的公開表演，如餐廳、酒吧等場所播放背景音樂等。將錄音製品用於有線或者無線公開傳播，或者通過傳送聲音的技術設備向公眾公開播送的，應當向錄音製作者支付報酬。



---

## 法 規

---

《中華人民共和國著作權法實施條例》於2002年頒佈及於2013年修訂。《中華人民共和國著作權法》及其實施條例為規管著作權相關事務的主要法律法規。根據經修訂《中華人民共和國著作權法》，通過互聯網傳播的產品及軟件產品(其中包括)有權享有著作權保護。著作權登記屬自願進行，由中國版權保護中心管理。國務院及國家版權局(「**國家版權局**」)頒佈了多項與中國軟件保護有關的條例及法規，包括於2013年1月30日由國務院頒佈並於2013年3月1日起施行的《計算機軟件保護條例》以及於2002年2月20日由國家版權局頒佈並於同日起施行的《計算機軟件著作權登記辦法》。根據該等條例及法規，軟件著作權人、被許可人及受讓人可向國家版權局或其分支機構登記其軟件著作權並獲得軟件著作權登記證書。雖然中國法律並無強制規定進行登記，但鼓勵軟件著作權人、被許可人及受讓人完成登記程序，令已登記的軟件著作權可以享有更好的保護。

### 商標

註冊商標受於1982年8月23日頒佈並於2019年4月23日最新修訂的《中華人民共和國商標法》以及有關規則及規例保護。商標於國家知識產權局(前身為國家工商總局商標局)註冊。申請註冊的商標同他人在同一種商品或者類似商品或服務已經註冊的或者初步審定及批准使用的商標相同或者近似的，由商標局駁回申請。商標註冊有效期為10年，除非另行撤銷。此外，商標許可合同須報商標局備案。

### 域名

於2017年8月24日，工信部頒佈《互聯網域名管理辦法》，自2017年11月1日起廢除《中國互聯網絡域名管理辦法》。在中國境內從事互聯網域名服務及其運行維護、監督管理等相關活動，應當遵守《互聯網域名管理辦法》。根據中國互聯網絡信息中心頒佈並於2019年6月18日生效的《國家頂級域名爭議解決辦法》，域名爭議由中國互聯網絡信息中心認可的域名爭議解決機構受理解決。域名註冊通過依法成立的域名服務代理商辦理，註冊成功後，申請人成為域名持有人。

---

## 法 規

---

### 有關外幣兌換的法規

根據《中華人民共和國外匯管理條例》(於2008年8月5日經修訂)，人民幣僅可就經常項目下的分派股息、支付利息、貿易和服務相關外匯交易進行自由兌換，但不可就資本項目下的直接投資、貸款、投資匯返和中國境外證券投資進行自由兌換，獲得國家外匯管理局事先批准和在國家外匯管理局事先登記則除外。

國家外匯管理局頒佈《國家外匯管理局關於改革外商投資企業外匯資本金結匯管理方式的通知》(或國家外匯管理局19號文)，取代《國家外匯管理局綜合司關於完善外商投資企業外匯資本金支付結匯管理有關業務操作問題的通知》。國家外匯管理局進一步頒佈了《國家外匯管理局關於改革和規範資本項目結匯管理政策的通知》(或國家外匯管理局16號文)，該文於2016年6月9日生效，當中包括對國家外匯管理局19號文的若干條文作出修訂。根據國家外匯管理局19號文及國家外匯管理局16號文，外商投資企業外匯資本金結匯所得人民幣資金的劃轉和使用將予以規範，不得將所得人民幣資金用於企業經營範圍之外或向非關聯企業發放貸款，經營範圍明確許可的情形除外。違反國家外匯管理局19號文或國家外匯管理局16號文將被處以行政處罰。

自2012年以來，國家外匯管理局頒佈多項通知，大幅修訂和簡化當前的外匯程序。根據該等通知，開立各種專用外匯賬戶、外國投資者境內人民幣所得再投資以及向境外股東匯出的外幣境外投資的利潤和股息均不再需要獲得國家外匯管理局的批准或核准。此外，境內企業不僅可以向境外附屬公司提供跨境貸款，還可以向境外母公司和分支機構提供跨境貸款。國家外匯管理局亦於2013年5月頒佈《國家外匯管理局關於印發〈外國投資者境內直接投資外匯管理規定〉及配套文件的通知》(於2018年10月修訂)，規定境內直接投資活動所涉境外機構與個人應在國家外匯管理局及其分支機構辦理登記。銀行應依據國家外匯管理局及其分支機構登記信息辦理境內直接投資相關業務。於2015年2月，國家外匯管理局頒佈《國家外匯管理局關於進一步簡化和改進直接

---

## 法 規

---

投資外匯管理政策的通知》(或國家外匯管理局13號文)，於2015年6月1日生效。國家外匯管理局13號文取消國家外匯管理局地方分支機構根據國家外匯管理局相關規定核准境內及境外直接投資相關的外匯登記的權力，改由銀行辦理，從而進一步簡化境內及境外直接投資項下外匯登記手續。於2017年1月26日，國家外匯管理局發佈《國家外匯管理局關於進一步推進外匯管理改革完善真實合規性審核的通知》，規定境內機構向境外機構匯出利潤的若干資本控制措施，包括(i)銀行應按真實交易原則審核董事會利潤分配決議、稅務備案表原件、經審計的財務報表；及(ii)境內機構利潤匯出前應先依法彌補以前年度虧損。於2019年10月23日，《國家外匯管理局關於進一步促進跨境貿易投資便利化的通知》(或28號文)頒佈並生效。根據28號文，倘境內所投項目符合現行外商投資准入特別管理措施及相關法規，允許非投資性外商投資企業依法以資本金進行境內股權投資。

### 有關中國居民境外投資的外匯登記的法規

於2014年7月4日，國家外匯管理局頒佈《關於境內居民通過特殊目的公司境外投資及返程投資外匯管理有關問題的通知》(「**37號文**」)，以簡化審批流程及促進跨境投資。37號文取代了《關於境內居民通過境外特殊目的公司融資及返程投資外匯管理有關問題的通知》，並修訂及監管返程投資外匯登記相關事宜。根據37號文，(i)中國境內居民為進行投資或融資而向中國居民直接設立或間接控制的境外特殊目的公司(或海外特殊目的公司)以資產或權益出資前，必須向外匯管理局分支機構登記；及(ii)首次登記後，如境外特殊目的公司發生與基本信息變更有關的重大事件時(包括該中國公民或居民的變更、姓名和經營期限，或發生增資、減資、股權轉讓或互換、合併或分拆)，該中國居民應向國家外匯管理局辦理變更手續。

---

## 法 規

---

根據國家外匯管理局於2015年2月13日頒佈並於2015年6月1日生效的《國家外匯管理局關於進一步簡化和改進直接投資外匯管理政策的通知》，上述登記由合資格銀行直接審核辦理，外匯管理局及其分支機構通過合資格銀行對外匯登記實施間接監管。

不遵守37號文所載登記程序，可能會導致相關境內公司的外匯活動（包括派付股息及向其境外母公司或聯屬公司作其他分派）遭受限制，並可能令相關中國居民根據中國外匯管理法規受到處罰。不時控制公司的中國居民須就他們於公司的投資向國家外匯管理局進行登記。此外，根據中國法律，未能遵守上述國家外匯管理局各種登記規定可能產生規避外匯管制的責任。

### 有關股權激勵計劃的法規

2012年2月15日，國家外匯管理局頒佈《國家外匯管理局關於境內個人參與境外上市公司股權激勵計劃外匯管理有關問題的通知》（「**股票期權規則**」）。根據股票期權規則，參與任何海外公開上市公司任何股權激勵計劃的屬中國公民或在中國連續居住不少於一年的外國公民的個人，除少數例外情況外，均須透過境內合資格代理機構（可為該海外上市公司的中國附屬公司）向國家外匯管理局進行登記，並完成若干其他流程。參與人亦必須委託一家海外委託機構處理其行使購股權、相關股票或權益買賣及資金轉移相關事宜。此外，如果股權激勵計劃、中國代理機構或境外委託機構發生重大變更，或有其他重大變動，則中國代理機構須就股權激勵計劃修訂於國家外匯管理局的登記。中國代理機構須代表有權行使僱員購股權的中國居民，就中國居民行使僱員購股權有關的外幣支付向國家外匯管理局或其地方分支機構申請年度付匯額度。中國居民從根據境外上市公司授出的股權激勵計劃出售股份而收取的外匯收入及境外上市公司派發的股息，須於派發予該等中國居民前匯入中國代理機構於中國開立的銀行賬戶。根據國家稅務總局頒佈並於2009年8月24日生效的《國家稅務總局關於股權激勵有關個人所得稅問題的通知》，上市公司或其境內機構須按照「工資、薪金所得」項目和股票期權所得個人所得稅計稅方法，依法扣繳其個人所得稅。

---

## 法 規

---

### 有關股息分派的法規

外商投資企業股息分派的主要監管法律包括《中華人民共和國公司法》、《外商投資法》及國務院頒佈並於2020年1月1日生效的《中華人民共和國外商投資法實施條例》。根據該等法律法規，在中國的外商投資企業僅可自根據中國會計準則及法規計算的累計稅後利潤(如有)支付股息。此外，在中國的外商投資企業須分別提取各年累計利潤最少10%(如有)列入公司法定公積金。公司法定公積金累計額為公司註冊資本的50%的，可以不再提取。中國公司於上一財政年度的任何虧損獲抵銷前，不得分派任何利潤。上一財政年度的留存利潤可連同本財政年度的可分派利潤一起進行分派。外商獨資企業可根據中國會計準則酌情將部分稅後利潤分配至員工福利及獎勵基金。該等儲備不可作為現金股息分派。

### 有關稅收的法規

#### 企業所得稅

根據全國人大於2007年3月16日頒佈、自2008年1月1日起施行並於2018年12月28日最新修訂的《中華人民共和國企業所得稅法》及其實施條例，企業分類為居民企業及非居民企業。中國居民企業通常按25%的稅率繳納企業所得稅，而未於中國設立任何分支機構的非中國居民企業須就其源自中國的收入按10%的稅率繳納企業所得稅。

《關於境外註冊中資控股企業依據實際管理機構標準認定為居民企業有關問題的通知》由國家稅務總局於2009年4月22日頒佈，並於2017年12月29日修訂，當中載有判定於中國境外註冊且受中國企業或中國企業集團控制的「實際管理機構」是否位於中國境內的標準和程序。

於2011年7月27日，國家稅務總局發佈《境外註冊中資控股居民企業所得稅管理辦法》(試行)，自2011年9月1日起施行並於2018年6月15日最新修訂，闡明居民身份確定、確定後管理和主管稅務機關程序等方面的若干問題。



## 法 規

《中華人民共和國企業所得稅法》及其實施條例規定，中國實體向非居民企業（就所得稅而言）派付股息須減按與中國訂立的適用稅收協定規定的10%稅率繳納中國預扣稅。根據《內地和香港特別行政區關於對所得避免雙重徵稅和防止偷漏稅的安排》，倘香港企業直接持有中國企業至少25%股權，則香港企業自中國企業取得的股息適用的預扣稅稅率可由標準稅率10%下調至5%。

根據《國家稅務總局關於執行稅收協定股息條款有關問題的通知》（或國家稅務總局81號文），香港居民企業需要享受經下調預扣稅稅率的，應同時符合以下條件：(i)應限於公司；(ii)在該中國居民企業的全部所有者權益和有表決權股份中，直接擁有的比例均符合規定比例；及(iii)直接擁有該中國居民企業的資本比例，在取得股息前連續12個月以內任何時候均符合稅收協定規定的比例。於2019年10月，國家稅務總局頒佈《非居民納稅人享受協定待遇管理辦法》（或國家稅務總局35號文），於2020年1月1日生效。國家稅務總局35號文規定，非居民企業自行享受經下調預扣稅稅率，毋須從相關稅務機關取得預先批准。反之，非居民企業及其預扣代理可自行評估及確認符合列明準則以享受稅務待遇，直接申請經下調預扣稅稅率，於報稅時報送所需表格及證明文件，並將受相關稅務機關後續管理審核。因此，如符合國家稅務總局81號文所列明條件以及其他相關稅務條例及法規，我們可就從中國附屬公司收取的股息享受5%的預扣稅稅率。然而，根據國家稅務總局81號文及國家稅務總局35號文，如相關稅務機關認為我們交易或安排的主要目的為享有優惠稅務待遇，相關稅務機關或於日後調整優惠預扣稅。

國家稅務總局於2018年2月3日頒佈《國家稅務總局關於稅收協定中「受益所有人」有關問題的公告》，其中闡述了股息、利息、特許權使用費釐定中國與香港之間的避免雙重徵稅安排項下「受益所有人」的方法。

### **增值稅及營業稅**

根據國務院於1993年12月13日頒佈並於2008年11月1日、2011年1月8日、2016年2月6日及2017年11月19日修訂的《增值稅暫行條例》，以及財政部於1993年12月25



---

## 法 規

---

日頒佈並於2008年12月15日及2011年10月28日修訂的《增值稅暫行條例實施細則》，所有在中國境內銷售貨物、提供加工、修理修配勞務以及進口貨物的企業及個人均須繳納增值稅。

根據自1994年1月1日起生效及隨後於2008年11月10日修訂的《中華人民共和國營業稅暫行條例》及其實施細則，所有在中國境內提供應稅勞務、轉讓無形資產或銷售不動產的單位及個人均須繳納營業稅。應稅勞務範圍及營業稅稅率載於上述條例所隨附的《營業稅稅目稅率表》。

自2012年1月1日起，財政部及國家稅務總局開始推行《營業稅改徵增值稅試點方案》，對部分地區的部分「現代服務業」由營業稅改徵增值稅，並最終在2013年擴展至全國範圍。根據財政部及國家稅務總局發佈的增值稅試點方案實施通知，「現代服務業」包括研發技術服務、信息技術服務、文化創意服務、物流輔助、有形動產租賃服務、認證及諮詢服務。根據財政部與國家稅務總局頒佈、於2016年5月1日起施行以及於2019年3月20日最新修訂的《財政部、國家稅務總局關於全面推開營業稅改徵增值稅試點的通知》，規定在全國範圍內全面推開營業稅改徵增值稅試點。在中國境內從事服務、無形資產或固定資產銷售的實體和個人，建築業、房地產業、金融業、生活服務業等全部營業稅納稅人，納入試點範圍，由繳納營業稅改為繳納增值稅。營業稅隨後正式改徵增值稅。

根據《增值稅暫行條例》、2018年4月4日頒佈及於2018年5月1日生效的《財政部、稅務總局關於調整增值稅稅率的通知》以及於2019年3月20日頒佈及於2019年4月1日生效的《財政部、稅務總局、海關總署關於深化增值稅改革有關政策的公告》，就增值稅一般納稅人的增值稅應稅銷售額而言，適用的增值稅稅率分別為13%和9%。

### 有關網絡安全及數據保護的法規

於2021年6月10日，全國人大常務委員會公佈《中華人民共和國數據安全法》，自2021年9月1日起施行。《數據安全法》規定了監管框架及相關政府部門在監管數據安全

---

## 法 規

---

方面的職責。其中規定，中央政府應當建立國家數據安全工作協調機制，統籌協調不同行業的有關部門制定重要數據目錄，加強對重要數據的保護。此外，《數據安全法》規定，開展數據處理活動應當依照法律、法規的規定，建立健全全流程數據安全管理制度，組織開展數據安全教育培訓，採取相應的技術措施和其他必要措施，保障數據安全。利用互聯網等信息網絡開展數據處理活動，應當在網絡安全等級保護制度的基礎上，履行上述數據安全保護義務。重要數據的處理者應當明確數據安全負責人和管理機構，落實數據安全保護責任。

全國人大常務委員會於2016年11月7日頒佈《中華人民共和國網絡安全法》並於2017年6月1日生效，據此，網絡運營商於開展業務及提供服務時須履行保障網絡安全的義務。通過互聯網提供服務的人士須根據法律、法規及國家強制性要求採取技術措施及其他必要措施，以保障網絡安全穩定運行，有效應對網絡安全事故，防範非法犯罪活動並維持網絡數據的完整性、保密性及可用性。網絡運營商不得收集與其提供的服務無關的個人信息，收集或使用個人信息不得違反法律規定或雙方協議。採購網絡產品和服務可能影響國家安全的，須接受國家網絡安全審查。任何個人和組織不得竊取或者以其他非法方式獲取個人信息，不得非法出售或者非法向他人提供個人信息。

《中華人民共和國網絡安全法》規定，網絡運營商（其中包括互聯網信息服務提供者）應當依照法律、行政法規的規定和國家標準的強制性要求，採取技術措施和其他必要措施，保障網絡安全、穩定運行，有效應對網絡安全事件，防範網絡違法犯罪活動，維護網絡數據的完整性、保密性和可用性。任何互聯網服務提供者違反《中華人民共和國網絡安全法》規定及要求的，可能被處以警告、罰款、沒收違法所得、吊銷營業執照、取消備案、關閉網站，甚至追究刑事責任。

國家互聯網信息辦公室、國家發展和改革委員會、工業和信息化部、公安部、國家安全部、財政部、商務部、中國人民銀行、市場監管總局、國家廣播電視總局、中國證監會、國家保密局及國家密碼管理局於2021年12月發佈《網絡安全審查辦法》並於

---

## 法 規

---

2022年2月生效。根據《網絡安全審查辦法》，其取代及替換此前於2020年4月13日公佈的現行《網絡安全審查辦法》：

- (i) 「關鍵信息基礎設施運營者」採購網絡產品和服務，「網絡平台運營者」開展數據處理活動，影響或者可能影響國家安全的，應當進行網絡安全審查；
- (ii) 掌握超過1百萬使用者個人信息的網絡平台運營者擬赴國外上市，必須向網絡安全審查辦公室申報網絡安全審查；及
- (iii) 中國相關政府部門認為影響或者可能影響國家安全的網絡產品和服務以及數據處理活動的，可發起網絡安全審查。

於2021年11月14日，國家互聯網信息辦公室公佈《網絡數據安全管理條例(徵求意見稿)》(或數據安全條例草案)，向公眾公開徵求意見，徵求意見截至2021年12月13日。數據安全條例草案重申，處理一百萬人以上個人信息的數據處理者赴國外上市的應當申報網絡安全審查，並進一步規定，影響或者可能影響國家安全的數據處理活動應當申報網絡安全審查。數據安全條例草案規定了定義寬泛的「數據處理活動」，包括收集、存儲、使用、加工、傳輸、提供、公開、刪除等活動，涵蓋整個數據處理生命週期。數據安全條例草案亦規定了定義寬泛的「數據處理者」，即數據處理活動中自主決定處理目的和處理方式的個人和組織。此外，數據安全條例草案要求處理重要數據或者赴境外上市的數據處理者，應當自行或者委託第三方數據安全服務機構每年開展一次數據安全評估，並將數據安全評估報告報設區的市級網信部門。數據安全條例草案對「影響或可能影響國家安全」的情形並無規定，於正式採納及生效前，有待公開徵求意見並作出進一步修改。

根據國家互聯網信息辦公室於2022年1月4日在新聞發佈會上有關發佈《網絡安全審查辦法》的聲明(該聲明已於國家互聯網信息辦公室官網發佈)，中國網絡安全審查技術與認證中心(「CCRTCC」)經國家互聯網信息辦公室正式授權受理網絡安全審查申請及審查申請材料。於2022年3月，我們的中國法律顧問及獨家保薦人的中國法律顧

## 法 規

問與CCRTCC進行了電話諮詢（「**CCRTCC諮詢**」），據此，參與諮詢的CCRTCC官員確認：(i)我們擬於香港[編纂]不屬於《網絡安全審查辦法》第七條規定的「境外上市」範圍，因此我們無需為我們擬在香港[編纂]自願提出網絡安全審查申請；(ii)倘有關監管部門認為本公司存在任何國家安全風險，將知會本公司；同樣，倘本公司並未接獲相關通知，將無需自我評估其國家安全風險；(iii)除上文所述網絡安全審查申請及國家安全風險自我評估外，我們的中國附屬公司亦無需就建議[編纂]向國家互聯網信息辦公室另行通知、呈報或備案。此外，因《數據安全條例草案》尚未生效，本公司無需根據該草案自我評估其國家安全風險。

我們的中國法律顧問認為，參與CCRTCC諮詢的CCRTCC官員乃作出上述保證的主管部門，依據是：(i)CCRTCC經國家互聯網信息辦公室正式授權對有關《網絡安全審查辦法》的質詢作出答覆及受理網絡安全審查申請；(ii)CCRTCC諮詢乃通過國家互聯網信息辦公室公佈的官方諮詢熱線進行。

假設《網絡數據安全管理條例（徵求意見稿）》及《網絡安全審查辦法》（「**經修訂《網絡安全審查辦法》**」）以當前形式實施，我們的中國法律顧問認為，本公司將能夠在所有重大方面遵守上述法規，依據為(i)根據2022年3月的CCRTCC諮詢，由於在香港[編纂]不被視為經修訂《網絡安全審查辦法》中所述的境外[編纂]，因此本公司擬於香港[編纂]不會觸發經修訂《網絡安全審查辦法》第七條規定的網絡安全審查自願申請；(ii)本公司並未收到中國任何監管部門的任何通知，聲明本公司已被確定為關鍵信息基礎設施運營者；(iii)本公司所收集的數據僅限於進行業務活動的必要目的；及(iv)本公司將有限的僱員信息存儲於中國境外，僅由於本公司使用的SaaS服務乃由一家美國供應商提供，根據經修訂《網絡安全審查辦法》第10條所載列的因素，本公司的數據處理活動影響或可能影響國家安全的可能性相對較低。然而，考慮到中國監管部門在「影響或可能影響國家安全」的解釋上可能具有廣泛的酌情權（因中國現行法律法規中並無明確的解釋或詮釋），無法完全排除中國監管部門採取與本公司中國法律顧問相反觀點的可能性。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，除我們於2022年8月收到要求我們就我們於百度手機助手上的應用程序完成若干整改措施的通知外，本集團並無任何涉及國家互聯網信息辦公室的調查或網絡安全審查，亦無收到政府部門發出任何與網絡安全審查或個人信息相關的查詢、警告、處罰或制裁。我們的中國法律顧問告知

---

## 法 規

---

我們，由於相關部門的整改要求並不涉及本公司須接受國家互聯網信息辦公室的網絡安全審查或數據安全評估的風險，且本公司已按照通知的要求立即採取整改措施，故收到通知不會對我們能否於所有重大方面符合經修訂《網絡安全審查辦法》造成重大影響。

於2022年7月7日，國家互聯網信息辦公室頒佈《數據出境安全評估辦法》（「該辦法」），於2022年9月1日生效。根據該辦法，數據處理者向境外提供數據，有下列情形之一的，應當通過所在地省級網信部門向國家網信部門申報數據出境安全評估：(i)數據處理者向境外提供重要數據；(ii)關鍵信息基礎設施運營者或處理100萬人以上個人信息的數據處理者向境外提供個人信息；(iii)自上年1月1日起累計向境外提供100,000人個人信息或者10,000人敏感個人信息的數據處理者向境外提供個人信息；及(iv)國家網信部門規定其他需要申報數據出境安全評估的情形。

### 有關互聯網安全的法規

基於國家安全的立場，互聯網內容在中國受到規管及限制。全國人民代表大會常務委員會於2000年12月28日頒佈《關於維護互聯網安全的決定》並於2009年8月27日修訂，規定在中國有以下行為的人士會受到刑事處罰：

- (i) 侵入具有戰略重要意義的電腦或系統；
- (ii) 傳播破壞性政治信息；
- (iii) 洩露國家機密；
- (iv) 傳播虛假商業信息；或
- (v) 侵犯知識產權。

於1997年12月16日，公安部頒佈《計算機信息網絡國際聯網安全保護管理辦法》，自1997年12月30日起生效，並由國務院於2011年1月8日修訂，其禁止使用互聯網（其中包括）洩露國家秘密或傳播擾亂社會秩序的內容。公安部對此擁有監督及檢查的權力，而相關地方公安局亦可擁有管轄權。倘電信與信息服務業務許可證持有人違反該等辦法，中國政府可吊銷其電信與信息服務業務經營許可證或取消聯網資格。



---

## 法 規

---

於2005年12月13日，公安部發佈《互聯網安全保護技術措施規定》（「**互聯網保護措施**」），自2006年3月1日起施行。互聯網保護措施規定，互聯網服務提供者應當妥善落實防範計算機病毒、數據備份及其他相關措施，記錄並留存有關用戶的若干信息（包括用戶註冊信息、登錄和退出時間、互聯網地址、發帖內容和時間）至少60天，發現非法信息、阻止有關資料的傳播並保留相關記錄。除非法律及法規要求披露，互聯網服務提供者未經授權不得向任何第三方洩漏用戶信息。有關措施進一步要求互聯網服務提供者建立管理系統及採取技術措施，保護用戶的通信自由及通信祕密。

### 個人信息保護

根據《中華人民共和國民法典》，自然人的個人信息須受法律保護。任何組織或個人須合法獲取他人的有關個人信息並須確保有關信息安全，不得非法收集、使用、處理或傳播他人的個人信息，亦不得非法買賣、提供或公開他人的個人信息。此外，處理個人信息應當遵循合法、正當、必要的原則。自然人的個人信息須受保護。

於2021年8月20日，全國人大常委會頒佈《中華人民共和國個人信息保護法》，自2021年11月1日起生效。《中華人民共和國個人信息保護法》制定了個人信息保護的原則，包括但不限於訂明個人信息的擴展定義，加強告知和知情的義務，列明一系列個人信息權利及對數據處理器的內部個人信息管理系統提出嚴格要求。此外，《中華人民共和國個人信息保護法》大幅加大了對違反個人信息保護行為的處罰力度，對違法處理個人信息的，責令改正、暫停相關業務或者停業整頓、沒收違法所得、吊銷營業執照並處以巨額罰款。此外，工信部頒佈的《電信和互聯網用戶個人信息保護規定》包含對個人信息的使用及收集的具體要求以及電信業務經營者及互聯網信息服務提供者將須採納的安全措施。

《最高人民法院、最高人民檢察院關於辦理侵犯公民個人信息刑事案件適用法律若干問題的解釋》於2017年5月8日頒佈並於2017年6月1日生效。解釋明確了《中華人民共和國刑法》第253A條規定的「侵犯公民個人信息」罪相關的若干概念，包括「公民



---

## 法 規

---

個人信息」、「違反國家有關規定」、「提供公民個人信息」和「以其他方法非法獲取公民個人信息」。此外，解釋明確了「情節嚴重」及「情節特別嚴重」的定罪量刑標準。

任何互聯網服務提供者未能履行適用法律所規定的互聯網信息安全管理責任並在責令後拒不改正，將受到刑事處罰：(i)致使違法信息大量傳播的；(ii)致使用戶信息洩露，造成嚴重後果的；(iii)致使刑事案件證據滅失，情節嚴重的；或(iv)有其他嚴重情節的。此外，解釋闡明了若干有關侵犯個人信息犯罪的定罪和量刑標準。

互聯網信息服務提供者亦應當妥善保管用戶個人信息；保管的用戶個人信息洩露或者可能洩露時，應當立即採取補救措施；情節嚴重的，應當立即向電信管理機構報告。此外，根據《中華人民共和國刑法》(最新修訂日期為2020年12月)，任何個人或實體(i)違反國家有關規定，向他人出售或者提供公民個人信息，或(ii)竊取或者以其他方法非法獲取公民個人信息，情節嚴重的，將受到刑事處罰。

於2012年12月28日，全國人大常委會頒佈《關於加強網絡信息保護的決定》，於同日生效，以提高法律對互聯網信息安全和隱私的保護程度。工信部於2013年7月16日頒佈《電信和互聯網用戶個人信息保護規定》，於2013年9月1日生效，規管在中國提供電信服務及互聯網信息服務時對用戶個人信息的收集和使用，個人信息包括用戶姓名、出生日期、身份證件號碼、住址、電話號碼、賬號和密碼等能夠單獨或與其他信息結合識別用戶的信息。

工信部於2011年12月29日頒佈《規範互聯網信息服務市場秩序若干規定》，自2012年3月15日起生效。該規定訂明，未經用戶同意，互聯網信息服務提供者不得收集與用戶相關、能夠單獨或者與其他信息結合識別用戶的信息(以下簡稱「用戶個人信息」)，不得將用戶個人信息提供給他人，但是法律、行政法規另有規定的除外。

---

## 法 規

---

### 有關移動互聯網應用程序信息服務的法規

除上文所述電信條例及其他法規外，移動互聯網應用程序及互聯網應用商店受國家互聯網信息辦公室（「**國家互聯網信息辦公室**」）於2016年6月28日頒佈並於2016年8月1日生效的《移動互聯網應用程序信息服務管理規定》（「**移動應用程序管理規定**」）具體規管。根據移動應用程序管理規定，應用程序信息服務提供者應當取得法律法規規定的相關資質、嚴格落實信息安全管理責任並履行若干義務，包括建立健全用戶信息安全保護機制及信息內容審核管理機制、保障用戶在使用過程中的知情權和選擇權並記錄用戶日誌信息並保存六十日。應用商店服務提供者應當在業務上線運營三十日內向當地互聯網信息辦公室備案。此外，互聯網應用商店服務提供者和互聯網應用程序信息服務提供者應當簽訂服務協議，明確雙方權利義務。

此外，於2016年12月16日，工信部頒佈《移動智能終端應用軟件預置和分發管理暫行規定》（「**移動應用程序暫行規定**」），該暫行規定於2017年7月1日生效。根據移動應用程序暫行規定（其中包括），互聯網信息服務提供者應確保，除保障移動智能終端硬件和操作系統正常運行的剛需功能軟件外，移動應用程序以及其附屬資源文件、配置文件和用戶數據等應能夠被方便卸載。

### 本次[編纂]需要的潛在中國證監會申報及備案

於2021年7月6日，中共中央辦公廳（「**中共中央辦公廳**」）及國務院辦公廳聯合發佈《關於依法從嚴打擊證券違法活動的意見》。該意見表明，中國政府將採取措施，加強對非法證券活動的監管，以及對中國公司境外發行證券和上市的監管。

於2023年2月17日，中國證監會頒佈了《境內企業境外發行證券和上市備案管理試行辦法》（「**管理試行辦法**」）（將於2023年3月31日生效）。《管理試行辦法》為尋求在境外直接或間接發行上市的境內企業制定了新的監管要求及備案程序。根據《管理試行辦法》，在境外尋求發行上市的境內企業，應當向中國證監會履行備案程序，報告有關信息，且應當在提交境外首次公開發行上市申請文件後三(3)個工作日內，提交初步備案材料。此外，存在下列情形之一的，不得境外發行上市：(i)中國法律禁止的；(ii)

---

## 法 規

---

經中國有關主管部門依法審查認定，境外發行上市可能危害國家安全的；(iii)境內企業及其控股股東、實際控制人最近三年內存在相關上述刑事犯罪，(iv)中國實體因涉嫌犯罪或涉嫌重大違法違規正在被立案調查；或(v)控股股東或者受實際控股股東支配的股東持有的股權存在重大權屬糾紛的。

《管理試行辦法》(其中包括)規定，在確定發行上市是否為「境內企業境外間接發行上市」時，應當遵循「實質重於形式」的原則；發行人符合下列情形的，其發行上市應被認定為「境內企業境外間接發行上市」，因此需要滿足以下的備案要求：(i)境內企業最近一個會計年度的營業收入、利潤總額、總資產或淨資產，佔發行人同期經審計合併財務報表相關數據的比例超過50%；及(ii)負責業務經營管理的高級管理人員多數為中國公民或經常居住地位於境內，業務經營活動的主要場所位於境內或主要在境內開展。

根據我們中國法律顧問的意見，我們的建議[編纂]及[編纂]屬於境內企業境外間接[編纂][編纂]的範圍，因此我們將須符合中國證監會的備案程序。我們於後續備案要求事項中(例如日後再融資活動)可能獲准履行有關備案義務，惟(i)我們於2023年3月31日前獲得香港聯交所批准擬定[編纂]，(ii)我們於2023年9月30日前完成於香港聯交所[編纂]及[編纂]及(iii)於2023年3月31日至2023年9月30日止期間，我們毋須再次向香港聯交所辦理聆訊程序。倘並未達成其中任何一項條件，我們將須於[編纂]前完成備案程序。然而，本公司在完成有關備案程序方面並不存在可預見的重大障礙，因為(i)誠如我們的中國法律顧問告知，我們不屬於《管理試行辦法》規定的禁止境外[編纂]及[編纂]的任何情形；(ii)我們已在本公司境內外法律顧問團隊的協助下採取全面措施確保遵守相關法律法規，並按照適用於我們的時間要求履行備案程序或信息通報程序；及(iii)我們已開始按照《管理試行辦法》及其實施指引準備備案程序的相關文件，我們預計有關方面不存在任何實質性障礙。

---

## 與控股股東的關係

---

### 我們的控股股東

緊隨[編纂]完成後，我們的非執行董事兼副董事長James Leslie Marshall先生將享有及控制合共[編纂]已發行股份。Marshall先生透過Good Taste Limited持有其於本公司之權益，Good Taste Limited乃一間於百慕達註冊成立的有限責任公司，並由一間於百慕達註冊成立的有限責任公司Ocean Investments Limited全資擁有，而Ocean Investments Limited的全部權益由法團受託人為酌情（不可撤銷）家族信託的利益全資擁有及管理，其中Marshall先生為保護人、可自由支配受益人類別中的具名人士及受託人的其中一位董事。根據相關信託契據的條款，Marshall先生（作為信託保護人）擁有各種權力及權利，包括但不限於委任及罷免受託人的權力，以及指示受託人行使Ocean Investments Limited（Good Taste Limited的全資母公司）任何證券所附帶的投票權或其他權利的權利。因此，Marshall先生視作行使Good Taste Limited所持股份的投票權或控制Good Taste Limited所持股份的投票權的行使。根據上市規則，故Marshall先生、Ocean Investments Limited及Good Taste Limited於[編纂]後將成為本公司的控股股東。

### 獨立於控股股東

經考慮以下因素，我們的董事對我們可於[編纂]後獨立於控股股東及其緊密聯繫人開展業務表示滿意。

### 管理層獨立性

我們的業務由董事會及高級管理層管理及開展。[編纂]後，我們的董事會將包括一名執行董事、五名非執行董事及三名獨立非執行董事。有關更多資料，請參閱「董事及高級管理層」。

我們的董事認為，董事會及高級管理層將獨立於我們的控股股東履行其職能，原因在於：

- (a) 各董事均知悉其作為董事的受信責任，該等責任要求（其中包括）其為本公司權益及利益行事，且不容許其董事職責與其個人利益之間存在任何衝突；
- (b) 我們的日常管理及經營由高級管理團隊執行，彼等均擁有本公司所從事行業的豐富經驗，因此將能夠作出符合本集團最佳利益的業務決策；

---

## 與控股股東的關係

---

- (c) 我們有三名獨立非執行董事，而本公司的若干事宜必須始終提交獨立非執行董事審閱；
- (d) 如本集團與董事或其各自聯繫人將予訂立的任何交易存在潛在的利益衝突，擁有利益關係的董事須於在本公司有關董事會會議上就該等交易進行表決前公佈該等利益的性質；及
- (e) 我們已採納一系列企業治理措施以管理本集團與任何控股股東之間的利益衝突（如有），以支援我們的獨立管理。有關更多資料，請參閱「—企業治理措施」。

基於上述理由，我們的董事認為，我們的董事會整體及與高級管理層共同可獨立於我們的控股股東履行其各自管理職責並經營本集團業務。

### 經營獨立性

本集團在經營上不依賴控股股東。本集團（透過我們的附屬公司）持有所有重要許可，及擁有對開展業務屬必要的所有相關知識產權及研發設施。我們擁有充足的資金、設施、設備及僱員，可獨立於控股股東經營業務。我們亦可獨立取得客戶，並擁有獨立管理團隊來經營我們的業務。

基於上述理由，我們的董事認為，我們的業務經營獨立於我們的控股股東。

### 財務獨立性

我們擁有獨立的內部控制和會計系統。我們亦擁有一個負責履行財務職能的獨立財務部。必要時，我們能獲得第三方融資而不倚賴控股股東。

截至[編纂]，我們的控股股東或其各自聯繫人概未獲提供或授出貸款或擔保。

基於上述理由，我們的董事認為，[編纂]後，我們的董事及高級管理層可獨立於及不倚賴我們的控股股東及其各自的緊密聯繫人開展業務。

---

## 與控股股東的關係

---

### 根據上市規則第8.10條作出披露

我們的控股股東確認，截至最後實際可行日期，其概無於直接或間接與本集團業務構成競爭或可能構成競爭的本集團以外的業務中擁有任何權益，並須根據上市規則第8.10條作出披露。

### 企業治理措施

董事認識到良好企業治理對保障股東利益的重要性。我們已採取以下企業治理措施，解決本集團與控股股東之間的實際或潛在利益衝突：

- (a) 根據章程細則，若將就審議擬定交易與我們的控股股東或其任何聯繫人召開股東會議，而控股股東或其任何聯繫人在該交易中擁有重大權益，則控股股東將不會就相關決議案進行表決；
- (b) 本公司已設立內部控制機制以識別關連交易，[編纂]後，我們將於與控股股東或其任何聯繫人訂立關連交易時遵守適用的上市規則；
- (c) 獨立非執行董事將每年檢討本集團與控股股東之間是否存在任何利益衝突，並提供公正及專業的意見以保障少數股東的利益；
- (d) 我們的控股股東將提供一切必要資料或獨立非執行董事就年度審核而要求的資料，包括所有相關財務、經營及市場資料；
- (e) 本公司將於本公司年報中或按上市規則規定的公告披露獨立非執行董事檢討事項的決定；
- (f) 倘我們的董事合理要求獨立專業人士（如財務顧問）的意見，委任該等獨立專業人士的費用將由本公司承擔；
- (g) 我們已委任新百利融資有限公司擔任我們的合規顧問，以就適用法律法規以及上市規則（包括與企業治理有關的各項規定）的合規性提供意見及指引；及



---

## 與控股股東的關係

---

- (h) 我們已設立審核及風險委員會、薪酬委員會及提名委員會，並根據上市規則及上市規則附錄十四中的《企業治理守則》及《企業治理報告》訂立其書面職權範圍。審核及風險委員會所有成員均為非執行董事，且大部分成員（包括主席）為獨立非執行董事。

基於上述內容，董事認為我們已採取充足的企業治理措施以管理本集團與控股股東之間的利益衝突，並保障少數股東於[編纂]後的利益。

---

## 關連交易

---

根據上市規則第14A章，我們與關連人士訂立的以下交易於[編纂]後將構成關連交易。

### 我們的關連人士

下表載列[編纂]後將成為我們關連人士的各方及其與本公司的關係性質。本公司已與下列關連人士訂立若干將於[編纂]後構成我們的持續關連交易的交易：

名稱	關連關係
Domino's Pizza, Inc.	Domino's Pizza, Inc. (NYSE: DPZ)是本公司的主要股東
Domino's Pizza, Inc.的 聯營公司	包括但不限於Domino's Pizza International Franchising Inc. (「DPIF」) 及Domino's Pizza Distribution LLC (「DPD」)，均為Domino's Pizza LLC的附屬公司

### 總特許經營安排

#### 總特許經營協議

於2017年6月1日，DPIF (「特許權授予人」) 與本公司的間接全資附屬公司 Pizzavest China Ltd. (「總特許經營商」) 訂立總特許經營協議，據此，特許權授予人授予總特許經營商於中國發展和運營達美樂比薩門店 (「門店」) 及轉包發展和運營達美樂比薩門店權利的獨家權利以及在門店經營中使用及再授權使用達美樂系統和相關商標的牌照 (「特許經營」)。作為回報，總特許經營商須根據總特許經營協議的條款向特許權授予人支付(a)總特許經營費、(b)門店特許經營費，及(c)特許權使用費。

總特許經營協議的年期從2017年6月1日開始，及將於2027年6月1日屆滿，我們可選擇續期額外兩個10年，惟須符合若干條件。

---

## 關連交易

---

### 總特許經營軟件許可協議

根據總特許經營協議的條款，總特許經營商同意並確保其分特許經營商在門店的發展及經營中使用特許權授予人指定的管理系統、電腦軟硬件及相關技術，包括特許權授予人可要求總特許經營商及其分特許經營商購買、安裝並持續使用Domino's Pulse門店計算機系統，並通過簽署標準許可協議從特許權授予人或其聯屬公司獲得使用該軟件的許可證。根據前述規定，於2018年7月24日，DPD與本公司的間接全資附屬公司總特許經營商訂立總特許經營軟件許可協議（「總特許經營軟件許可協議」，連同總特許經營協議，統稱「總特許經營安排」）。本公司認為，授予使用Domino's Pulse的許可是其與Domino's Pizza, Inc.的附屬公司Domino's International訂立的總特許經營安排中不可或缺的組成部分。

根據總特許經營軟件許可協議，DPD授予總特許經營商一項有限的非獨家權利，以就向總特許經營商的分特許經營商在中國境內的內部經營目的而授予彼等使用Domino's Pulse (DPD的專有銷售點系統) 連同其任何未來發展、增強、修改、新版本和添置、經營手冊及指南及任何定製版本的許可獲取協議。作為回報，總特許經營商須根據總特許經營軟件許可協議的條款，向DPD支付軟件許可費及年度升級費。

總特許經營軟件許可協議年期從2018年7月24日開始，並將在總特許經營協議終止時或根據總特許經營軟件許可協議內的其他適用條文終止。

### 定價條款

根據總特許經營協議，總特許經營商須向特許權授予人支付以下費用：

- (a) 一次性總特許經營費，截至2021年12月31日，該筆費用已全額支付。特許權授予人不得就總特許經營協議的剩餘期限及兩個額外10年的續期期間收取額外總特許經營費。
- (b) 門店特許經營費，指總特許經營商在中國開設每家新店的一次性固定費用（「門店特許經營費」）（至多10,000美元）。如總特許經營商有任何分特許經營商，特許權授予人就分特許經營商的門店收取相同的門店特許經營費；及如總特許經營商向分特許經營商收取超過25,000美元商定上限的開店費（「超額門店特許經營費」），則總特許經營商及特許權授予人各自均有權獲得超額門店特許經營費的一半。

## 關連交易

- (c) 特許權使用費，是按總特許經營商當月在中國境內開設並經營的所有門店所有銷售額乘以3%（「特許權使用費費率」）計算的持續月度特許權使用費。如總特許經營商有任何分特許經營商，特許權授予人就分特許經營商的門店的銷售額按相同的特許權使用費費率收取費用；及如總特許經營商按超過商定上限7%的特許權使用費費率向分特許經營商收取特許權使用費（「超額特許權使用費」），總特許經營商及特許權授予人各自均有權獲得超額特許權使用費的一半。為免生疑問，僅分特許經營商的部分特許權使用費（參照特許權使用費費率超過7%的部分計算）構成超額特許權使用費。

根據總特許經營軟件許可協議，總特許經營商須向DPD支付以下費用：

- (a) 軟件許可費，指中國安裝軟件的每一家門店的一次性固定費用（「軟件許可費」）（目前至多4,000美元）。該費率可在DPD向總特許經營商送達費用變更通知時予以變更。
- (b) 年度升級費，指在安裝軟件後12個月及安裝日期後每個週年日從安裝軟件的中國各門店收取的固定費用（「年度升級費」）（目前至多1,000美元）。操作軟件版本等於當時版本前(i)兩個版本或(ii)三個或更多版本的門店須分別支付相當於當時年度升級費百分之五十或百分之百的額外費用。

根據特許經營安排可收取的費用由特許權授予人（及其聯屬公司）與總特許經營商公平磋商後根據一系列因素（包括但不限於以達美樂比薩品牌經營門店的商業前景、我們在中國更多城市開設新店的計劃及與其他國際總特許經營商訂立的總特許經營安排的條款），並經參考可資比交易的現行市場慣例後議定。我們認為，根據總特許經營安排可收取的費用屬公平合理，與根據獨立第三方之間訂立的可資比較特許經營安排可收取的費用一致或更優惠，並符合本公司及股東的整體利益。根據弗若斯特沙利文的資料，特許權使用費費率亦符合中國餐飲服務業的行業慣例。

為免生疑問，我們於往績記錄期間並無任何分特許經營商，且截至本文件日期，我們並無計劃委聘任何分特許經營商。

## 關連交易

### 年度上限及年度上限基準

於[編纂]後，本集團根據總特許經營安排向Domino's Pizza, Inc.的集團支付的交易金額不得超過下表所載的建議年度上限：

截至12月31日止年度的年度上限				
2023年	2024年	2025年	2026年	2027年
(人民幣百萬元)				
140	200	290	410	610

上述建議年度上限乃經參考下列因素釐定：

- (a) 門店銷售額的估計增長（經計及門店過往銷售額及其於往績記錄期間的同比增長趨勢）。我們的收益於2020年至2021年增加45.9%，並於2021年至2022年進一步增加25.4%；
- (b) 中國的通脹（按消費者價格指數計量）（參考弗若斯特沙利文所告知的2020年至2022年2.0%至2.5%的過往通脹）；
- (c) 總特許經營協議所載的定價條款；
- (d) 我們門店經營的持續改善（將導致門店銷售額的預期增長）。截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，我們分別實現9.0%、18.7%及14.4%的同店銷售增長；
- (e) 根據弗若斯特沙利文報告，中國比薩市場的前景以及每百萬人口的比薩門店數量；
- (f) 根據弗若斯特沙利文報告，比薩餐廳在中國的滲透率以及我們在中國的滲透率；及
- (g) 我們目前的擴張計劃及戰略（包括未來預計將開設的新店數量及預計將運營的門店數量）乃基於我們目前可得的信息，以及我們目前對未來數年客戶對我們產品及服務需求的評估及估計，可能會根據屆時存在的情況（包括不在我們控制範圍內的情況）而於日後有所變更。

---

## 關連交易

---

上述年度上限僅供管理關連交易及遵守上市規則第14A章之用；其並不以任何方式代表、指示或暗示對我們未來收益、盈利能力、財務狀況或財務表現的任何預測或估計。股東及[編纂]於評估本集團的財務狀況或財務表現（無論過往亦或未來）時，不得依賴上述年度上限。相反，為評估本集團的財務狀況及財務表現，股東及[編纂]應仔細考慮本文件所載的所有相關業務及財務資料，尤其是本文件「業務」、「財務資料」及「風險因素」章節以及本文件附錄一及附錄二中會計師報告及未經審計備考財務資料中的資料。

### 歷史金額

於截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，本集團根據總特許經營協議向Domino's Pizza, Inc.的集團支付的費用總額分別約為人民幣50.7百萬元、人民幣114.6百萬元及人民幣61.9百萬元。該費用包括(a)根據總特許經營協議分期支付的總特許經營費（同期分別為2百萬美元、10百萬美元及零）（日後無須支付進一步金額）；(b)根據總特許經營協議支付的門店特許經營費及特許權使用費以及根據總特許經營軟件許可協議支付的軟件許可費及年度升級費（同期分別約為人民幣37.2百萬元、人民幣50.1百萬元及人民幣61.9百萬元）。

### 進行交易的理由

預期總特許經營安排將互惠互利，因為其允許達美樂比薩品牌利用我們的管理專業知識及本地專門技能進入中國市場並發展壯大，及允許本集團通過全球知名品牌及完善的業務運營系統接觸客戶。

### 上市規則涵義

由於根據上市規則第14A章計算的最高適用百分比比率（使用上文所述最高建議年度上限作為分子及本公司於本文件日期的最近期可得財務資料（即本公司截至2022年12月31日止年度的收益及本公司於2022年12月31日的資產總值）作為分母）於[編纂]後將超過5%，及並無獲得香港聯交所授出豁免的情況下，總特許經營安排項下擬進行的交易將遵守上市規則第14A.35及14A.36條項下的公告、通函及獨立股東批准規定，以及上市規則第14A.49、14A.71及14A.72條項下的年度申報及年度審閱規定。



---

## 關連交易

---

### 豁免

就總特許經營安排而言，我們已根據上市規則第14A.105條向聯交所申請，而聯交所已授予我們豁免就總特許經營安排項下擬進行的交易嚴格遵守上市規則第14A.35及14A.36條的公告、通函及獨立股東批准規定，惟截至2027年12月31日止五個年度各年的交易總額將不超過本節所載的相關建議年度上限。

### 董事確認

我們的董事（包括獨立非執行董事）認為：(i)上文載列的持續關連交易已經並將會於一般及日常業務過程中按公平合理且符合本公司及其股東整體利益的正常商業條款或更佳條款訂立；(ii)上文載列的總特許經營協議的建議年度上限屬公平合理且符合本公司及其股東整體利益；及(iii)總特許經營安排的年期超過三年符合正常商業慣例。

### 獨家保薦人確認

基於上述者、本公司提供的證明文件及數據、以及參與盡職調查及與本公司的討論，且基於(i)本公司就訂立總特許經營協議所開展的業務為（其中包括）在中國大陸、中國香港特別行政區和中國澳門特別行政區發展和經營達美樂比薩外送門店；(ii)交易性質（將持續進行以確保業務持續性的特許安排）；及(iii)其他公司類似特許安排的市場慣例，獨家保薦人認為：(i)上文載列的持續關連交易已經並將會於一般及日常業務過程中按公平合理且符合本公司及其股東整體利益的正常商業條款或更佳條款訂立；(ii)上文載列的總特許經營協議的建議年度上限屬公平合理且符合本公司及其股東整體利益；及(iii)總特許經營安排的年期超過三年符合正常商業慣例。

## 董事及高級管理層

### 董事

[編纂]後，我們的董事會將由九名董事組成，包括一名執行董事、五名非執行董事及三名獨立非執行董事。下表載列有關我們董事的若干資料：

姓名	年齡	職位	加入本集團 的日期	獲委任日期	角色及責任
<b>董事</b>					
王怡 (也稱為Aileen Wang)	45歲	執行董事 兼首席執行官	2017年5月	2021年6月2日	整體戰略規劃及 業務方向
Frank Paul Krasovec	79歲	非執行董事 兼董事長	2008年4月	2008年6月2日	向董事會提供 戰略建議
James Leslie Marshall	56歲	非執行董事 兼副董事長	2019年4月	2019年4月18日	向董事會提供 戰略建議
Zohar Ziv <sup>(1)</sup>	70歲	非執行董事	2008年4月	2008年11月24日	向董事會提供 戰略建議
Matthew James Ridgwell	57歲	非執行董事	2019年4月	2019年4月18日	向董事會提供 戰略建議
Joseph Hugh Jordan	49歲	非執行董事	2020年9月	2020年9月1日	向董事會提供 戰略建議
David Brian Barr	59歲	獨立非執行董事	2015年12月	2015年12月2日	向董事會提供 獨立意見及判斷
施振康	56歲	獨立非執行董事	2018年7月	2018年7月24日	向董事會提供 獨立意見及判斷
王勵弘	55歲	獨立非執行董事	2022年3月	2022年3月18日	向董事會提供 獨立意見及判斷

附註：

(1) Zohar Ziv曾用名為Zohar Catabi。

---

## 董事及高級管理層

---

### 執行董事

王怡，也稱為Aileen Wang，45歲，是本集團的執行董事兼首席執行官。王女士主要負責本公司的整體戰略規劃及業務方向。

王女士在食品和飲料行業擁有豐富的管理經驗。王女士於2017年5月加入本集團，擔任首席執行官，及於2021年5月擔任本集團執行董事。在加入本集團前，她曾在麥當勞中國擔任多個管理職位約8年。她在麥當勞中國的最後職位是於2015年1月至2017年5月擔任特許經營副總裁，負責制定特許經營系統及監管特許經營商表現。於2012年11月至2014年12月，她還擔任中國華中地區副總裁兼總經理，期間，管理逾500家門店，全權負責盈虧責任、門店開設及運營。於2011年6月至2012年10月，她擔任上海市場總經理，管理逾100家門店，全權負責盈虧責任、門店開設及運營。於2009年9月至2011年5月，作為麥當勞亞太、中東和非洲地區外聘的fast-track leadership program候選人，她耗費21個月在門店完成運營培訓計劃。在麥當勞中國工作前，王女士於2004年8月至2009年8月在美國喬治亞州亞特蘭大和康涅狄格州斯坦福德的麥肯錫諮詢公司(McKinsey & Company)擔任助理和業務經理，專注於零售行業以及策略及運營職能。此外，王女士是青年總裁組織上海分會的成員。

王女士於2004年6月從范德堡大學獲得經濟學碩士學位，及於2000年6月從復旦大學獲得世界經濟學學士學位。

### 非執行董事

**Frank Paul Krasovec**，79歲，是本集團的非執行董事，負責管理及與首席執行官溝通董事會的決策。他是本集團的聯合創始人之一，且自本集團成立以來一直擔任董事長。Krasovec先生是一位經驗豐富且事業成功的企業家，在媒體／電信、促銷產品、能源產品和服務以及房地產開發和管理等多個行業創立了非常成功的公司。此外，Krasovec先生幫助在房地產、風險投資、食品和飲料行業進行了大量投資，並將其變現。Krasovec先生擔任Norwood Investments (監管Krasovec先生的所有個人投資，包括於本集團的投資及上述主要活躍投資)的首席執行官。除本公司外，Krasovec先生於2016年聯合創辦TopGolf China and Southeast Asia (是一個以高科技高爾夫為特色的高爾夫運動和娛樂中心)。Krasovec先生亦於2018年聯合創辦Swiftarc Ventures (一家處於早期和成長階段的風險投資公司，專注於識別、策劃及開發消費和醫療保健行業下一代顛覆性消費品牌)，他擔任Swiftarc Ventures的執行主席。Krasovec先生以PNC開始其職業生涯，之後於70年代中期搬到奧斯汀與成功的媒體／有線電視和風險企業家

---

## 董事及高級管理層

---

合作。Krasovec先生還深入參與高等教育，曾擔任俄亥俄大學董事會和多個執行委員會的主席並為其服務。Krasovec先生目前擔任Southwestern University和Austin Theater Alliance的董事會成員。Krasovec先生積極參與奧斯汀的YPO Gold Chapter，他曾是聯合創始人。Krasovec先生為董事會帶來了歷史悠久的強大企業價值、領導及治理。

Krasovec先生於1966年從俄亥俄大學獲得工商管理碩士學位，及於1965年從俄亥俄大學獲得商業學士學位。

**James Leslie Marshall**，56歲，是本集團的非執行董事兼副董事長。

Marshall先生於航運業擁有逾20年的高級管理職位及運營管理經驗。彼為Berge Bulk Limited (世界領先的乾散貨航運公司之一)的創始人及首席執行官。Berge Bulk Limited成立於1990年10月，擁有約80艘船隻且為世界領先的獨立乾散貨航運公司之一，通過連接全球60多個最大港口的複雜物流網絡運送貨物。Marshall先生自2010年1月起擔任Marshall Foundation (支持社區及能效項目，以及亞洲及非洲欠發達地區的慈善項目)的董事長。Marshall先生目前於多個私人企業擔任董事職務，包括Berge Bulk Limited的多個運營附屬公司以及控股股東之一Good Taste Limited。

此外，Marshall先生為勞埃德船級社 (為海洋工業提供分級、合規及諮詢服務的提供商) 亞洲船東委員會的成員，亦為DNV GL South East Asia and Pacific Committee (一家為各行業 (包括航運業) 提供服務的國際認證機構及船級社) 的成員。

Marshall先生於1998年12月從International Institute for Management Development (IMD)獲得工商管理碩士學位，及於1993年5月從劍橋大學獲得文學碩士學位。

**Zohar Ziv**，70歲，是本集團的非執行董事兼聯合創始人。

Ziv先生是一位活躍的董事、顧問及投資者，在多個行業擁有超過25年的廣泛的執行管理經驗。他於2016年2月至2022年2月擔任Shoes For Crews (為食品服務、酒店、醫療保健和工業員工提供防滑鞋的市場領導者) 的董事。Ziv先生於2006年3月加入Deckers (UGG®、Teva®、Sanuk®、Hoka One One®及Ahnu®品牌鞋類設計師及製造商母公司)，擔任首席財務官以及財務和行政執行副總裁，並於2007年12月晉升為首

---

## 董事及高級管理層

---

席運營官，直到2015年1月退休。於2004年2月至2005年12月，Ziv先生曾是EMAK Worldwide, Inc. (Nasdaq: EMAK) (全球營銷服務公司)的首席財務官。此外，Ziv先生於1987年6月獲伊利諾伊州大學註冊會計師證書。

Ziv先生於1980年12月從美國國際管理研究生院(American Graduate School of International Management)獲得工商管理碩士學位，及於1979年8月從加州州立大學北嶺分校(California State University Northridge)獲得會計學理學學士學位。

**Matthew James Ridgwell**，57歲，為本集團的非執行董事。

Ridgwell先生在多個行業的高級管理職位擁有超過30年經驗。自2013年以來，他一直為多個實體(包括控股股東Good Taste Limited)提供投資建議。

於1988年至1997年，彼任職於太古集團(主要從事航運業)，擔任台灣、日本、新西蘭及香港的總經理。於1999年至2010年，彼於比利時聯合創立無線電訊公司MAC Telecom及Clearwire Belgium，該等公司隨後被出售予由Craig McCaw控制的實體。於2008年至2012年，彼為瑞典製造企業Trä AB KG List的聯合擁有人。Ridgwell先生目前於多個私營企業擔任董事職位。於2014年4月至2022年，彼亦於加拿大養老金計劃投資委員會(CPPIB)所控制的實體擔任多個董事職位。

Ridgwell先生於1998年12月從International Institute for Management Development (IMD)獲得工商管理榮譽碩士學位，及於1988年7月從牛津大學獲得東方研究文學學士學位。

**Joseph Hugh Jordan**，48歲，是本集團的非執行董事。

Jordan先生在食品和飲料行業擁有超過15年的經驗。他在我們特許權授予人的母公司Domino's Pizza, Inc. (一家美國上市公司(NYSE:DPZ) (「DPZ」))工作了十年。他自2022年5月1日起擔任DPZ的總裁，負責監管DPZ的美國及全球支持業務。在擔任現職之前，他自2018年4月至2022年5月1日擔任DPZ的執行副總裁，負責監管DPZ的國際業務，且於2015年5月至2018年3月擔任DPZ的高級副總裁和首席營銷官。在DPZ，Jordan先生幫助為特許經營商和指定市場區域創建一種全新的市場層面的廣告和商業規劃方法。他於2011年9月加入DPZ的營銷團隊，擔任創新副總裁，並於2014年負責所有現場營銷活動。在加入DPZ前，Jordan先生自2005年起在PepsiCo North America工作了六年，擔任高級營銷總監。在2005年加入百事可樂公司之前，他曾於2002年至2005年在飛利浦電子和聯合利華擔任營銷人員。Jordan先生為董事會帶來彼於餐飲行業的營銷、管理及戰略規劃方面的豐富經驗，尤其是於美國及全球DPZ的廣泛經驗。



---

## 董事及高級管理層

---

Jordan先生於2002年5月從紐約大學獲得工商管理碩士學位，及於1995年5月從威廉瑪麗學院(College of William and Mary)獲得工商管理學士學位。

### 獨立非執行董事

**David Brian Barr**，59歲，是本集團的獨立非執行董事。

Barr先生在食品和飲料行業擁有豐富的經驗。Barr先生自2015年起一直是Franworth LLC(一家專注於發展創業型加盟商的公司)的合夥人和聯合創始人。他還創立了PMTD Restaurants LLC，這是一家在喬治亞州、阿拉巴馬州和南卡羅萊納州為店內及店外消費提供預製食品和飲料零售的公司。Barr先生擔任多家企業的董事會成員，包括Capriotti's Sandwich Shops, Inc.(一家高檔三文治快餐休閒連鎖餐廳)(自2015年以來)、Chicken Salad Chick(一家位於佐治亞州亞特蘭大的雞肉沙拉快餐休閒連鎖餐廳)(自2020年以來)、OutWest Restaurant Group(一家在美國西部經營內陸牛排餐廳的餐廳管理公司)(自2020年以來)及Dogtopia(北美領先的狗日托服務提供商)(自2021年以來)。此前，Barr先生曾於2008年至2019年擔任Del Frisco's Restaurant Group(Nasdaq: DFRG)的董事會董事，及於2011年至2015年擔任Charles & Colvard(Nasdaq: CTHR)的董事會董事。

Barr先生於1991年9月獲得美國註冊會計師協會頒發的註冊會計師證書。Barr先生於1985年5月從弗吉尼亞大學獲得商業理學學士學位。

**施振康**，56歲，是本集團的獨立非執行董事。

施先生在酒店行業以及食品和飲料行業擁有豐富的經驗。他先前曾於2019年至2020年擔任OYO Hotels的合夥人和首席運營官。施先生在百事可樂公司(PepsiCo Inc.)工作了20多年，離開百事可樂公司前的最後職位是首席運營官和副總裁，負責監管百事可樂公司在大中華區的業務。於2012年4月至2016年1月，他曾擔任PepsiCo (China) Investment Co., Ltd的董事長兼首席執行官。於2011年至2012年，他還曾擔任Accor Inc.大中華區(一家擁有、管理和特許經營酒店、度假村和度假物業的酒店公司)的董事長兼首席運營官。另外，他自2021年9月起一直擔任DDC Enterprise Limited(Nasdaq: ACBA)的獨立非執行董事，及自2016年起一直擔任Les Enphants China Limited(亞洲兒童服裝和配飾零售商)的董事。此外，施先生還是青年總裁組織上海分會的成員。

施先生於1994年12月從亞洲開放國際大學(Asia Open International University)獲得工商管理碩士學位，及於1988年5月從加拿大不列顛哥倫比亞大學(University of British Columbia)獲得食品科學理學學士學位。



---

## 董事及高級管理層

---

王勵弘，55歲，是本集團的獨立非執行董事。

王女士自2020年1月起一直擔任瑞思教育開曼有限公司(Nasdaq: REDU，一家在中國提供英語教學和輔導服務的領先公司)的董事長兼首席執行官，及自2013年9月起一直擔任該公司的董事。她曾在2017年10月至2018年9月擔任瑞思教育開曼有限公司審核委員會主席。此前，王女士於2006年7月至2019年12月在貝恩資本私募股權亞洲有限公司(Bain Capital Private Equity Asia, LLC)工作，及自2011年1月起擔任其董事總經理。在貝恩資本，王女士主要負責其在大中華區和亞太地區的私募股權投資，並領導諸如工業、消費和零售、技術、醫療保健、教育以及金融和商業服務等垂直行業的交易。她還曾於貝恩資本亞洲有限公司的投資委員會任職。在2006年加入貝恩資本前，王女士於2005年3月至2006年7月受僱於摩根士丹利。她曾於2001年10月至2005年2月在摩根大通證券(亞太)有限公司工作。此外，王女士自2020年10月起一直擔任融創服務控股有限公司(HKEX: 1516)的獨立非執行董事及審核委員會的成員，及自2019年11月起擔任滙付天下有限公司(一家於2018年6月以股份代號「1806」在香港聯交所主板上市並於2021年3月從香港聯交所退市的公司)的非執行董事。於2010年5月至2015年1月，她曾擔任國美電器控股有限公司(HKEX: 493)的非執行董事。

王女士於1999年5月從哥倫比亞商學院取得工商管理碩士學位，及於1990年7月從復旦大學獲得統計學理學學士學位。

除本節所披露者外，於緊接最後實際可行日期前三年內，董事並無於上市公司擔任任何其他董事職務。並無與董事有關的重大事項須提請股東垂注，本文件披露的董事資料在所有重大方面均符合上市規則第13.51(2)條的要求。

---

## 董事及高級管理層

---

### 高級管理層

下表載列我們高級管理層（我們的執行董事除外）成員的資料：

姓名	年齡	職位	加入本集團的日期	角色及責任
王怡（也稱為Aileen Wang）	45歲	首席執行官	2017年5月31日	整體戰略規劃及業務方向
鍾軍（也稱為Alex Zhong）	50歲	首席運營官	2018年9月3日	監督運營
吳婷（也稱為Helen Wu）	46歲	首席財務官	2021年2月22日	監督財務運營及資本管理
徐歆奕（也稱為Michael Xu）	46歲	首席績效官	2017年11月27日	監督財務、法務及供應鏈運營
王毓璟（也稱為Gening Wang）	43歲	首席營銷官	2015年6月9日	品牌營銷及產品開發

王怡（也稱為Aileen Wang），45歲，是本集團的執行董事兼首席執行官。請參閱「一 執行董事」。

鍾軍（也稱為Alex Zhong），50歲，是本公司的首席運營官，負責監督本集團的運營及研發。

在加入本公司前，鍾先生在消費品行業擁有豐富的經驗。於2016年9月至2018年7月，他擔任Urban Revivo（一家從事女性、男性和青少年服裝快速平價時尚業務的零售商）的首席運營官。於2015年12月至2016年8月，他擔任廣州千千氏工藝品有限公司（一家在中國專注於經營自主品牌化妝品及飾品的公司）的首席運營官。於2010年6月至2015年5月，他擔任麥當勞中國廣州市場的總經理。

鍾先生於1993年7月從深圳大學獲得計算機科學學士學位。

---

## 董事及高級管理層

---

吳婷（也稱為Helen Wu），46歲，是本公司的首席財務官，負責監督本集團的財務運營和資本管理。她也被委任為聯席公司秘書之一，自2022年3月26日起生效。

吳女士在領導大型資本市場交易以及為併購交易的買賣雙方提供建議方面有著豐富的經驗。於加入本集團前，吳女士曾於2018年4月至2020年3月擔任Mogu Inc. (NYSE: MOGU)的首席財務官。此外，她有超過10年的銀行業經驗。她於2017年7月至2018年4月擔任CITIC CLSA (中信里昂證券) 併購部門的董事總經理，及於2012年6月至2016年5月擔任BofA Securities (前稱為Bank of America Merrill Lynch (美銀美林)) 全球投資銀行業務董事。她還於2010年6月至2012年6月擔任Citigroup Investment Banking (花旗集團投資銀行) 亞洲工業組副總裁，及於2006年7月至2010年5月擔任UBS Investment Banking (瑞銀投資銀行) 房地產部門董事。此前，吳女士的職業生涯始於公司金融，她於2004年10月至2006年6月在ABN AMRO Bank N.V.擔任助理，及於2003年7月至2004年10月在Daiwa Securities SMBC (Australia)擔任股票研究助理分析師。

吳女士於2003年3月從墨爾本大學獲得金融碩士(榮譽)學位及於1999年6月從上海外國語大學獲得經濟學學士學位。

徐歆奕（也稱為Michael Xu），46歲，是本公司的首席績效官，負責監督本集團的財務、法務及供應鏈運營。

徐先生曾於2007年9月到2017年4月擔任可口可樂裝瓶投資集團中國的財務總監。於2004年1月至2007年8月，他曾擔任Lagardere China的財務行政總監。於2002年3月至2004年1月，他曾擔任惠而浦(中國)股份有限公司(一家於上海證券交易所上市的公司(SSE: 600983))的財務經理。在走上管理崗位前，他曾於2000年3月至2001年12月是霍尼韋爾(中國)有限公司(一家多樣化的技術製造企業)的高級財務分析師。他還曾於1998年7月至2000年4月擔任上海肯德基有限公司的財務分析師。此外，徐先生是中國註冊會計師協會於2001年6月授予的註冊會計師。

徐先生於1998年6月從上海大學獲得經濟學學士學位。

王毓環（也稱為Gening Wang），43歲，是本公司的首席營銷官，負責監督本集團的品牌營銷及產品開發。

王女士擁有近20年的營銷經驗。在加入本公司前，她曾於2014年9月至2015年3月擔任雅詩蘭黛(上海)商貿有限公司(中國總部)營銷品牌管理以及客戶關係管理總監。於2013年9月至2014年8月，她曾擔任新文越嬰童用品(上海)有限公司(經營嬰兒

---

## 董事及高級管理層

---

餵養及護理產品) 營銷總監。此前，於2009年2月至2013年9月，彼擔任麥當勞中國營銷部高級總監，亦積累了豐富的食品零售經驗。其職業生涯始於全球知名快速消費品公司(如聯合利華及強生)，且於2004年11月至2009年2月擔任高露潔中國大陸及高露潔香港的高級品牌經理。

王女士於2001年7月從華東理工大學獲得生化工程學士學位。

### 聯席公司秘書

吳婷獲委任為我們的聯席公司秘書之一，自2022年3月26日起生效。請參閱「高級管理層」。

何詠雅獲委任為我們的聯席公司秘書之一，自2022年11月11日起生效。

何女士為香港中央證券登記有限公司治理服務董事總經理。彼目前亦擔任金融街物業股份有限公司(HKEX: 1502)及新紐科技有限公司(HKEX: 9600)的聯席公司秘書以及中原建業有限公司(HKEX: 9982)的公司秘書。

何女士於企業治理領域擁有逾25年經驗。彼於2006年12月取得香港理工大學授予的公司治理碩士學位，於同月成為香港公司治理公會(「香港公司治理公會」，前稱香港特許秘書公會)會員。自2015年3月起，何女士成為香港公司治理公會及英國公司治理公會資深會員。彼亦擁有由香港公司治理公會頒授之執業資格，亦為香港董事學會的會員。

---

## 董事及高級管理層

---

### 管理層及企業治理

#### 董事委員會

#### 審核及風險委員會

審核及風險委員會遵守上市規則第3.21條及上市規則附錄十四所載企業治理守則。審核及風險委員會的主要職責為（其中包括）檢討及監督本集團的財務申報程序及內部控制體系，審核及批准關連交易以及向董事會提供建議及意見。審核及風險委員會由五名成員（即王勵弘、David Brian Barr（即擁有適當專業資格的獨立非執行董事）、施振康、Zohar Ziv及Matthew James Ridgwell）組成，王勵弘為審核及風險委員會主席。

#### 薪酬委員會

薪酬委員會遵守上市規則第3.25條及上市規則附錄十四所載企業治理守則。薪酬委員會的主要職責為審閱應付董事及其他高級管理層的薪酬待遇、花紅及其他報酬的條款並就此向董事會提供推薦建議。薪酬委員會由五名成員（即David Brian Barr、王勵弘、施振康、Matthew James Ridgwell及Joseph Hugh Jordan）組成，David Brian Barr為薪酬委員會主席。

#### 提名委員會

提名委員會遵守上市規則附錄十四所載企業治理守則。提名委員會的主要職責為就委任董事及管理董事會繼任事宜向董事會作出推薦建議。提名委員會由五名成員（即Frank Paul Krasovec、David Brian Barr、王勵弘、施振康及Matthew James Ridgwell）組成，Frank Paul Krasovec為提名委員會主席。

#### 財務委員會

財務委員會的主要職責為審核集資方案並就此向董事會提供推薦建議。財務委員會由三名成員（即Zohar Ziv、Matthew James Ridgwell及Joseph Hugh Jordan）組成，Zohar Ziv為財務委員會主席。

---

## 董事及高級管理層

---

### 企業治理守則

我們致力實現對我們發展及保障股東利益至關重要的高標準企業治理。為此，我們預期會於[編纂]後遵守上市規則附錄十四所載的企業治理守則。

### 董事會成員多元化

本公司已採納董事會成員多元化政策，當中載列達致董事會成員多元化的方針。本公司承認且相信董事會成員多元化裨益良多，並認為董事會層面不斷增強多元化（包括性別多元化）是維持本公司競爭優勢並增強其從最廣泛可用人才庫吸引、挽留和激勵員工的能力的基本要素。根據董事會成員多元化政策，提名委員會在審查和評估合適的候選人以擔任本公司董事時，將考慮多個方面，包括但不限於性別、年齡、文化和教育背景、專業資格、技能、知識、行業和區域經驗。根據董事會成員多元化政策，提名委員會將定期討論並在必要時就達致董事會成員多元化（包括性別多元化）的可衡量目標達成共識，並推薦給董事會採納。

### 管理層留駐

根據上市規則第8.12條，發行人必須有足夠的管理層留駐香港，即通常至少須有兩名執行董事常居香港。就上市規則第8.12條而言，我們並無足夠的管理層留駐香港。

因此，我們已申請並獲聯交所批准豁免嚴格遵守上市規則第8.12條的規定。進一步詳情請參閱「豁免及除外情況」。

### 薪酬

我們的執行董事收取薪酬，包括薪金、酌情花紅及實物福利，包括我們代其作出的福利計劃供款。我們的非執行董事及獨立非執行董事收取董事服務袍金。有關我們與董事訂立的服務合同及委任書的詳情，請參閱附錄四「法定及一般資料－有關董事的其他資料－董事服務合同及委任書詳情」。

有關適用於董事及高級管理層的激勵計劃詳情，請參閱附錄四「法定及一般資料－股份激勵計劃及花紅計劃」一段。



---

## 董事及高級管理層

---

截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，我們董事的薪酬總額（包括基本薪金、住房補貼、其他津貼及實物福利、退休金計劃供款及酌情花紅）分別約為人民幣10.4百萬元、人民幣60.0百萬元及人民幣20.3百萬元。有關各董事於往績記錄期間的薪酬的其他資料，請參閱附錄一所載的會計師報告。

根據現行安排，本集團就截至2023年12月31日止財政年度應付董事的薪酬總額（不包括任何可能支付的酌情花紅）預計約為人民幣38.3百萬元。

截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，本公司的五名最高薪酬人士分別包括零名、一名及一名董事。截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，向餘下五名、四名及四名最高薪酬人士支付的薪酬總額（包括基本薪金、住房補貼、其他津貼及實物福利、退休金計劃供款及酌情花紅）分別約為人民幣34.7百萬元、人民幣35.7百萬元及人民幣39.8百萬元。

除上文所披露者外，截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，本公司概無已付或應付董事的其他款項。

概無向董事或五名最高薪酬人士支付任何酬金，作為加入本集團或加入本集團後的獎勵。於往績記錄期間，董事或前任董事概無因離任本集團任何成員公司董事職務或與管理本集團任何成員公司事務有關的任何其他職務而獲支付或應收任何補償。同期，概無董事放棄任何酬金。

### 合規顧問

根據上市規則第3A.19條，我們已委任新百利融資有限公司為我們的合規顧問。合規顧問將就遵守上市規則的規定及適用香港法律為我們提供指導及建議。根據上市規則第3A.23條，合規顧問將於（其中包括）以下情況向本公司提供建議：

- (a) 刊發任何監管公告、通函或財務報告之前；
- (b) 擬進行交易（可能是須予公佈或關連交易），包括股份發行及股份回購時；

---

## 董事及高級管理層

---

- (c) 當我們擬按與本文件所詳述者不同之方式使用[編纂][編纂]，或本集團的業務活動、發展或業績偏離本文件所載任何預測、估計或其他資料；及
- (d) 聯交所根據上市規則第13.10條就其上市證券的價格或成交量的異常波動或任何其他事宜向本公司作出查詢。

合規顧問的任期自[編纂]起，預計至我們就[編纂]後開始的首個完整財政年度財務業績遵守上市規則第13.46條之日為止。

### 競爭

各董事確認，截至最後實際可行日期，除上文所披露者外，其概無於直接或間接與本集團業務構成重大競爭或可能構成競爭的業務中擁有任何權益，並須根據上市規則第8.10條作出披露。

## 主要股東

### 主要股東

就董事所知，緊隨[編纂]完成後，以下人士將於本公司股份或相關股份中擁有根據《證券及期貨條例》第XV部第2及3分部條文須向本公司及聯交所披露的權益或淡倉，或直接或間接擁有附有權利可於任何情況下於本公司或本集團任何其他成員公司的股東大會上投票的任何類別已發行股份面值10%或以上的權益：

股東姓名／名稱	身份／權益性質	股份數目 <sup>(1)</sup>	於[編纂]後 佔本公司權益 的概約百分比 <sup>(1)</sup>
Good Taste Limited <sup>(2)</sup>	實益權益	43,112,886	[編纂]
Ocean Investments <sup>(2)</sup>	於控股公司之權益	43,112,886	[編纂]
受託人 <sup>(2)</sup>	於控股公司之權益	43,112,886	[編纂]
James Leslie Marshall先生 <sup>(2)</sup>	於控股公司之權益	43,112,886	[編纂]
Michelle Li Ming Marshall <sup>(2)</sup>	配偶權益	43,112,886	[編纂]
Domino's Pizza LLC <sup>(3)</sup>	實益權益	18,101,019	[編纂]
Domino's, Inc. <sup>(3)</sup>	於控股公司之權益	18,101,019	[編纂]
Domino's Pizza, Inc. <sup>(3)</sup>	於控股公司之權益	18,101,019	[編纂]

附註：

- (1) 假設(a)每股A類普通股及可換股優先普通股於[編纂]轉換為一股股份，及(b)[編纂]未獲行使及並無根據股份激勵計劃發行額外股份。
- (2) Good Taste Limited由Ocean Investments Limited全資擁有，而Ocean Investments Limited的全部權益由法團受託人(「受託人」)為酌情(不可撤銷)家族信託的利益全資擁有及管理，其中Marshall先生為保護人、可自由支配受益人類別中的具名人士及受託人的其中一位董事。根據相關信託契據的條款，Marshall先生(作為信託保護人)擁有各種權力及權利，包括但不限於委任及罷免受託人的權力，以及指示受託人行使Ocean Investments Limited(Good Taste Limited的全資母公司)任何證券所附帶的投票權或其他權利的權利。然而，Marshall先生並非不可撤銷信託的財產授予人，且信託的財產授予人對信託的資產並無控制權或於當中並無權益。Michelle Li Ming Marshall女士為Marshall先生的配偶。
- (3) Domino's Pizza LLC由Domino's, Inc.全資擁有，而Domino's, Inc.由Domino's Pizza, Inc.全資擁有。Domino's Pizza, Inc.為一間特拉華公司，其股份於紐約證券交易所上市(NYSE:DPZ)。

---

## 主要股東

---

除上文所披露者外，我們的董事概不知悉，緊隨[編纂]完成後，任何其他人士將於本公司股份或相關股份中擁有根據《證券及期貨條例》第XV部第2及3分部條文須向我們披露的權益或淡倉，或直接或間接享有本公司或本集團任何其他成員公司的具有投票權的已發行股份的10%或以上的權益。

## 股 份

### 法定及已發行股份

以下為緊隨[編纂]完成前後本公司已發行及將予發行的繳足或入賬列為繳足的股份概述：

	股份數目	總面值
截至本文件日期本公司 獲授權發行股份的數目	500,000,000股，包括(i)424,714,572股普通股； (ii)16,794,177股2020年無投票權普通股； (iii)1,306,842股2021年無投票權普通股； (iv)16,794,177股2020年優先普通股； (v)1,306,842股2021年優先普通股及 (vi)39,083,390股A類普通股 (面值均為1.00美元)	500,000,000美元
截至本文件日期的 已發行股份	115,879,789股，包括(i)58,695,380股普通股； (ii)39,083,390股A類普通股； (iii)16,794,177股2020年優先普通股及 (iv)1,306,842股2021年優先普通股 (面值均為1.00美元)	115,879,789美元
緊接[編纂]完成前本公司 獲授權發行股份的數目	500,000,000股	500,000,000美元
根據[編纂]將予 發行的股份	[編纂]股	[編纂]
緊隨[編纂]後的 已發行股份	[編纂]股	[編纂]

---

## 股 份

---

### 假設

上表假設(i)於[編纂]每股發行在外的A類普通股、2020年優先普通股及2021年優先普通股均轉為一股普通股；及(ii)[編纂]成為無條件且股份已根據[編纂]發行。上表並無計及因(i)[編纂]獲行使；(ii)根據股份激勵計劃授予或將授予的購股權獲行使或獎勵獲歸屬；及(iii)下文「— 本公司獲授權發行股份的數目潛在變動」所述我們根據授予董事的一般授權而可能發行或購回的股份而可能發行的任何股份。

### 地位

[編纂]將與本文件所述現時已發行、將來已發行或將予發行的所有股份在各方面均享有同等權益，並將合資格平等享有就股份於本文件日期後的記錄日期所宣派、作出或派付的一切股息或其他分派。

### 本公司獲授權發行股份的數目潛在變動

#### 須召開股東大會及類別股東大會的情況

本公司可通過股東決議案增加本公司獲授權發行股份的最高數目。本公司亦可將股份(包括已發行股份)拆細或合併為數目較多或較少的同類別或同系列股份，惟不得超過本公司獲准發行股份的最高數目。

進一步詳情請參閱附錄三「本公司組織章程及英屬維爾京群島公司法概要— 組織章程細則— 更改現有股份或股份類別的權利」。

根據英屬維爾京群島商業公司法，倘若於任何時間本公司法定股份分為不同類別的股份，任何類別股份(除非該類別股份的發行條款另有規定)附有的全部或任何特別權利可由不少於該類別已發行股份投票權四分之三的持有人書面同意，或由該類別股份的持有人在另行舉行的股東大會上通過股東特別決議案(定義見組織章程細則)批准而更改或廢除。



---

## 股 份

---

進一步詳情請參閱附錄三「本公司組織章程及英屬維爾京群島公司法概要－組織章程細則－更改現有股份或股份類別的權利」。

### 發行股份的一般授權

待[編纂]成為無條件後，董事獲授一般授權，以配發、發行及處置任何股份或可轉換為股份的證券，而其有關面值不得超過以下兩者之和：

- 緊隨[編纂]完成後已發行股份總數的20%（但不包括因[編纂]獲行使而可能發行的任何股份及根據股份激勵計劃將予發行的股份）；及
- 本公司根據下文「一 購回股份的一般授權」所述權限購回的股份總數。

發行股份的一般授權將一直有效，直至以下最早發生者為止：

- 本公司下屆股東週年大會結束，除非憑藉在該次會議上通過的股東決議案，將該項授權無條件或有條件續期；
- 任何英屬維爾京群島適用法律或本公司組織章程大綱及細則規定本公司須舉行下屆股東週年大會的期限屆滿；及
- 股東於股東大會通過股東決議案，以撤銷或更改該項授權。

### 購回股份的一般授權

待[編纂]成為無條件後，董事獲授一般授權，以購回於緊隨[編纂]完成後佔已發行股份總數最多10%的股份（但不包括因[編纂]獲行使而可能發行的任何股份及根據股份激勵計劃將予發行的股份）。

該授權僅涉及於聯交所或本公司證券可能上市並就此獲證監會及聯交所認可的任何其他證券交易所的購回，並符合所有適用法律及上市規則或不時修訂的任何其他證券交易所的同等規則或規定的要求。

---

## 股 份

---

購回股份的一般授權將一直有效，直至以下最早發生者為止：

- 本公司下屆股東週年大會結束，除非憑藉在該次會議上通過的股東決議案，將該項授權無條件或有條件續期；
- 任何英屬維爾京群島適用法律或本公司組織章程大綱及細則規定本公司須舉行下屆股東週年大會的期限屆滿；及
- 股東於股東大會通過股東決議案，以撤銷或更改該項授權。

有關購回股份的一般授權的進一步詳情，請參閱附錄四「法定及一般資料－有關本集團的進一步資料－購回我們本身證券的解釋性陳述」。

### **股份激勵計劃**

我們於2021年1月1日採納2021年計劃，於2022年9月9日採納2022年[編纂]前計劃，於2022年11月29日採納2022年第一次股份激勵計劃，及於2022年11月23日採納2022年第二次股份激勵計劃。進一步詳情請參閱附錄四「法定及一般資料－股份激勵計劃及花紅計劃」。

## 財務資料

我們將在以下章節討論我們截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度的歷史財務業績。閣下應閱讀以下討論及分析以及我們截至2020年、2021年及2022年12月31日以及截至該等日期止年度的經審核綜合財務報表，以及本文件附錄一會計師報告所載附註。我們的綜合財務報表乃根據國際財務報告準則編製。

該討論及分析載有前瞻性陳述，反映我們對未來事件及財務表現的現時看法，涉及風險及不確定因素。該等陳述乃基於我們根據經驗及對過往走勢的見解、現狀及預期未來發展，以及我們認為於當時情況下屬合適的其他因素作出的假設及分析。然而，實際結果及發展是否符合我們的預期及預測，受多項風險及不確定因素影響。實際結果可能因若干因素而與該等前瞻性陳述中預測的結果有重大差異。評估我們的業務時，閣下應審慎考慮本文件提供的資料，包括「風險因素」及「業務」。

### 概覽

我們是達美樂比薩在中國大陸、中國香港特別行政區及中國澳門特別行政區的獨家總特許經營商。根據弗若斯特沙利文報告，我們的品牌達美樂比薩是全球最廣為人知的消費品牌之一。按2022年的全球零售銷售額計算，我們的全球特許權授予人Domino's Pizza, Inc.為全球最大的比薩公司。

我們全面的業務模式極具特色，(a)兼具全球及本地特色的菜單，由我們的供應鏈管理、物流管理及質量保證體系支持，(b)外送30分鐘必達及配備專職騎手所呈現的差異化外送專長，藉此能夠及時可靠地送達優質食品，(c)運用技術，以更好地為客戶服務及提升我們的業務經營，及(d)為往績記錄期間門店網絡的快速發展及提高盈利能力奠定基礎的門店經濟模式。該商業模式專為線上渠道的中國消費者打造，提供美味、物超所值的比薩，並專注於外送，我們認為這是從競爭對手中脫穎而出的制勝法寶。

憑藉我們獨特、專注的業務模式，我們在往績記錄期間實現了持續快速增長。根據弗若斯特沙利文報告，我們是中國前五大比薩品牌增長最快的公司，及按2022年收益計為第三大比薩公司。於往績記錄期間，我們網絡中的達美樂比薩門店數量由截

## 財務資料

至2020年1月1日的268家增至截至2022年12月31日的588家，增長119.4%。截至最後實際可行日期，我們在中國大陸17個城市直營604家門店，包括北京、上海、廣州、深圳、杭州及無錫。除擴大我們的門店網絡外，我們的原有門店也在不斷創造更高的銷售額。於往績記錄期間各季度，我們均錄得超過4%的正向同店銷售增長，包括於COVID-19疫情對中國餐飲行業造成嚴重影響的2020年首六個月及2022年。

截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，我們分別錄得收益人民幣11億元、人民幣16億元及人民幣20億元，2020年至2021年同比增長45.9%，2021年至2022年同比增長25.4%。我們的業務模式以外送為主，於往績記錄期間，外送訂單對我們的收益作出重大貢獻。於2020年、2021年及2022年，外送訂單產生的收益分別為人民幣822.4百萬元、人民幣12億元及人民幣15億元，分別佔我們同期總收益的74.5%、73.2%及72.2%，根據弗若斯特沙利文報告，綜合而言，大幅高於2020年至2022年的行業平均水平（低於60%）。

於2020年、2021年及2022年，我們的淨虧損分別為人民幣274.1百萬元、人民幣471.1百萬元及人民幣222.6百萬元，入賬列作本公司擁有人應佔年內虧損。我們於2020年、2021年及2022年產生的經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量）分別為人民幣199.8百萬元、人民幣143.3百萬元及人民幣113.8百萬元。我們於2020年產生的負經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）為人民幣17.6百萬元，於2021年及於2022年產生正經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）分別人民幣62.7百萬元及人民幣138.6百萬元。

我們擬於本財務資料一節為讀者提供有助於了解我們經營業績的資料，包括管理層用於評估本公司績效的指標。在本節中，我們將討論以下績效及財務指標：我們網絡門店總數、同店銷售增長、收益、原材料及耗材成本、員工薪酬開支、使用權資產折舊、廠房及設備折舊、無形資產攤銷、水電費、廣告及推廣開支、門店經營及維護開支、可變租賃付款、短期租金及其他相關開支、其他開支、按公允價值計入損益的金融負債的公允價值變動、財務成本淨額、除所得稅前虧損、所得稅（開支）／抵免、本公司擁有人應佔年內虧損、經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）及經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量）。

---

## 財務資料

---

### 呈列基準

本集團歷史財務資料乃根據國際財務報告準則（「國際財務報告準則」）編製。歷史財務資料乃使用歷史成本法編製，並就以公允價值列賬的按公允價值計入損益（「按公允價值計入損益」）計值的金融負債的重估作出修訂。

編製符合國際財務報告準則的財務報表需要使用若干關鍵會計估計。涉及較高判斷或複雜程度的領域，或假設及估計對歷史財務資料具有重要意義的領域，於本文件附錄一會計師報告附註4內披露。

截至2020年、2021年及2022年12月31日，我們錄得流動負債淨額分別為人民幣202.5百萬元、人民幣65.0百萬元及人民幣106.7百萬元。截至2023年1月31日，我們的流動負債淨額為人民幣118.2百萬元。截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，我們經營活動所得淨現金流入淨額分別為人民幣103.5百萬元、人民幣332.1百萬元及人民幣298.2百萬元。董事已審核我們的現金流預測，期間涵蓋自2022年12月31日起計不少於12個月期間。在編製現金流預測時，董事已考慮本集團的資本支出計劃（包括預測期內的新店開業計劃）、業務運營提供的估計現金流、現有手頭現金及其他可用資金來源。

基於上述考慮因素、我們的過往表現以及管理層的經營及融資計劃，董事認為，我們將有足夠的運營資金為我們的經營提供資金及償還自2022年12月31日起至少12個月內到期的債務。因此，歷史財務資料乃按持續經營基準編製，並經考慮於正常業務過程中變現資產及清償負債的因素。

## 財務資料

### 影響我們經營業績的主要因素

我們的經營業績受影響中國餐飲行業及食品配送服務的一般因素所影響，包括中國消費者口味及用餐偏好的變化、任何食源性疾病的爆發、監管、法律及公共政策環境的變化，以及整體經濟及商業狀況。任何該等因素的不利變化均可能對我們產品及服務的需求產生負面影響，並對我們的經營業績產生重大不利影響。

我們的經營業績也受若干公司特定因素的影響，包括我們能否實現以下各項：

### 擴大我們的門店網絡

我們的業務增長取決於我們門店網絡的規模及擴張程度。於往績記錄期間，我們的達美樂比薩門店數量實現快速增長。截至2020年、2021年及2022年12月31日，我們分別有363家、468家及588家門店。下表載列我們網絡門店總數及其在所示期間的變動情況。

	截至12月31日止年度		
	2020年	2021年	2022年
期初門店數量	268	363	468
期內新開門店數量	98	108	130
期內關閉門店數量 <sup>(1)</sup>	3	3	10
期末門店數量	<u>363</u>	<u>468</u>	<u>588</u>

附註：

- (1) 指永久性關閉門店的總數，我們將其定義為已關閉且隨後在關閉六個月內並無於同一地點或服務同一30分鐘配送半徑的臨近位置重開的門店數量。於往績記錄期間，我們已關閉16家門店，其中兩家乃因戰略及商業原因而關閉，而14家乃由於我們選擇不續簽租約而關閉。由於我們選擇不續簽租約而關閉的該14家門店最終已搬遷至服務同一30分鐘配送半徑的臨近位置（每一家均於初次關閉六個多月後搬遷）。



## 財務資料

我們最初的業務重點在北京及上海，我們在兩地建立了重要的地位，並積累龐大的客戶群。我們將北京及上海以外的市場統稱為「新增長市場」。

下表載列截至所示日期我們按地理位置劃分的網絡門店總數明細。

	截至12月31日		
	2020年	2021年	2022年
北京	100	124	153
上海	121	143	159
深圳	44	64	70
廣州	21	41	49
天津	25	35	45
杭州	22	26	34
南京	18	18	34
蘇州	9	9	14
無錫	3	7	8
寧波	—	1	5
佛山	—	—	6
東莞	—	—	6
珠海	—	—	1
中山	—	—	2
武漢	—	—	1
濟南	—	—	1
<b>總計</b>	<b>363</b>	<b>468</b>	<b>588</b>

下表載列於往績記錄期間按市場劃分的每家門店平均日銷售額：

	截至12月31日止年度		
	2020年	2021年	2022年
<b>每家門店平均日銷售額<sup>(1)</sup></b>			
(人民幣元)			
<i>按市場劃分</i>			
北京及上海	12,122	12,781	13,576
新增長市場 <sup>(2)</sup>	6,002	7,617	9,009
<b>所有市場</b>	<b>9,962</b>	<b>10,692</b>	<b>11,445</b>

附註：

- (1) 每家門店平均日銷售額按相關門店在特定期間產生的收益除以該門店在同一期間的營業總天數計算。
- (2) 新增長市場指深圳、廣州、杭州、天津、南京、蘇州、無錫、寧波、佛山、東莞、珠海、中山、武漢、濟南及成都。

---

## 財務資料

---

每家門店平均日銷售額於2020年至2021年有所增長，主要是由於我們所有市場期內的銷售增長強勁及新增市場每家門店初步平均日銷售額不斷改善，超過同期新店佔比增加的影響。此外，由於COVID-19疫情的不利影響有所緩解，以及消費者習慣轉變後外送服務日益盛行（該趨勢因COVID-19疫情有所加速），消費者需求全面恢復促進銷量增長。於2022年，每家門店平均日銷售額較2021年有所增加，主要是由於我們所有市場的期內銷售增長強勁，及新增市場每家門店初步平均日銷售額持續改善。

我們在北京及上海的每家門店平均日銷售額普遍高於我們的新增長市場，主要是由於我們於該兩個城市的運營歷史更長、門店密度更大及品牌知名度更高。同時，在我們新增市場中，每家門店平均日銷售額快速增長，2020年至2022年整體增長50.1%，主要是由於我們擴張至有廣泛未開發消費需求的新市場並逐漸提高我們的品牌知名度，以及隨著我們繼續在這些新增市場經營及滲透，我們門店的銷售額迅速上升。

我們將持續利用中國比薩市場的巨大發展空間以及我們在中國巨大的品牌價值和客戶好感度，因此，我們預計將顯著擴大我們在北京、上海及國內新增市場的業務並提高滲透率。有關我們擴張戰略的詳情，請參閱「業務－我們的增長戰略－快速增加我們的門店數量」、「業務－我們的達美樂比薩門店網絡－我們門店網絡的發展」及「未來計劃及[編纂]用途」。

### 同店銷售額不斷增長

同店銷售增長（定義見「技術詞彙」）是衡量我們業務整體實力的重要指標。於往績記錄期間各季度，我們持續錄得超過4%的正向同店銷售增長，包括於COVID-19疫情對中國餐飲行業造成嚴重影響的2020年首六個月及2022年。下表載列往績記錄期間同店數量及我們的同店銷售增長。

## 財務資料

	截至12月31日止年度			
	2020年	2021年	2021年	2022年
同店數量	301			413
同店銷售額 <sup>(1)</sup> (人民幣千元)	989,579	1,174,452	1,347,407	1,541,998
<b>同店銷售增長</b>	<b>18.7%</b>			<b>14.4%</b>

*附註：*

- (1) 同店銷售額指期內符合同店資格的所有門店的收益，惟就特定期間的特定同店而言，一家門店於符合同店定義後，其產生的銷售額方可計入。

我們的同店銷售額從2020年的人民幣989.6百萬元增長18.7%至2021年的人民幣1,174.5百萬元，並進一步從2021年的人民幣1,347.4百萬元增加14.4%至2022年的人民幣1,542.0百萬元，主要由於每筆訂單平均銷售金額及每家門店平均每日訂單量有所增加。

我們所有市場的每筆訂單平均銷售金額有所增加主要是由於我們於菜單開發及本土化、組合產品的積極營銷及升級策略的持續努力，這使我們能夠在保持客戶需求的同時增加銷售金額。此外，新增長市場不斷提高的品牌知名度亦鼓勵當地客戶每筆訂單採購更多食品。同時，儘管新增長市場一般擁有更多堂食客戶，外送訂單佔比亦不斷提高，這亦導致每筆訂單銷售金額有所增加（由於外送訂單的每筆銷售金額通常高於堂食訂單）。

我們的每家門店平均每日訂單量主要由我們新增長市場的訂單量增加所推動，部分被2020年至2021年北京及上海的訂單量減少及往績記錄期間COVID-19疫情的不利影響所抵銷。於我們的新增長市場，隨著我們品牌知名度的進一步增強及客戶需求的增加，該等市場中門店的迅速增長主要推動了每家門店平均每日訂單量於往績記錄期間的增加。於北京及上海，我們每家門店平均每日訂單量於2020年至2021年略有減少，主要是由於我們已擴張至較我們現有位置人口相對較少的地方，導致訂單量較現有門店較少。於我們所有市場，COVID-19疫情對每家門店平均每日訂單量產生了不利影響，對我們的新增長市場（堂食所佔比例相對較高，因而更易受封鎖及其他COVID-19限制措施的影響）影響更為明顯。

---

## 財務資料

---

我們計劃提升品牌並加強客戶忠誠度，進一步加強技術，增強我們以比薩為主且物超所值的菜單，並強化外送服務，從而實現可持續業務的可持續性及長期盈利能力，以此持續增長我們的同店銷售額。

### 控制原材料及耗材成本

我們在日常經營過程中採購原材料及耗材，包括芝士、麵粉、比薩醬、豬肉及雞肉等食品配料以及比薩包裝材料等非食品用品。此類商品的價格可直接影響我們向客戶所提供食品及飲品的成本。我們已制定集中採購政策，以確保我們(a)滿足自身採購需求，(b)謹慎選擇及審查新供應商，(c)定期檢查及評估現有供應商，及(d)與供應商協商具有競爭力的採購條款。有關我們如何保持用品質量及協商具有競爭力的採購條款的更多詳情，請參閱「業務－供應鏈管理－採購及供應商管理」。

於2020年、2021年及2022年，原材料及耗材成本分別為人民幣310.5百萬元、人民幣425.6百萬元及人民幣549.7百萬元，分別佔同期總收益的28.1%、26.4%及27.2%。2020年至2022年原材料及耗材成本增加與我們的收益增長趨勢一致。

我們計劃進一步提高品牌知名度及擴大我們的門店網絡，預計這將會提高銷售額。隨著我們的銷售額增加及我們的採購量也相應增加，預計我們與供應商的談判能力增強，且規模經濟有所提高，我們將藉此降低採購成本在總收益中的佔比。有關我們業務戰略的更多資料，請參閱「業務－我們的增長戰略」。

### 管理員工薪酬開支

我們的成功主要取決於我們能否吸納、鼓勵及留聘足夠數目的合資格員工。我們的員工大致可分為門店及中央廚房層級員工及公司層級員工。門店及中央廚房層級員工包括門店經理、門店工作人員、專職外送騎手及在中央廚房工作以向日常經營提供支持的員工。我們每家門店通常配有一名門店經理，一至兩名店內全職員工，其餘員工為兼職。公司層級員工包括高級管理人員、區域經理及其他職能團隊，包括以集中方式為我們的整體業務提供支持的門店開發、IT、市場營銷、產品設計、財務、法律及其他綜合管理人員。我們需要吸引優秀的門店層面及公司層級員工以支持門店網絡的擴張及執行我們的業務戰略。我們還依靠訓練有素的合資格門店層面員工提供優質的外送以及外帶及堂食服務，以保持我們門店銷售額的持續增長。

---

## 財務資料

---

我們根據門店銷量安排門店層面員工，以確保門店的正常經營。隨著我們於往績記錄期間經營門店數量的增加，我們門店層面員工人數及門店層面員工應佔員工薪酬開支相應增加。於2020年、2021年及2022年，門店層面的以薪金為基礎的開支分別為人民幣316.0百萬元、人民幣462.6百萬元及人民幣577.3百萬元，分別佔我們同期總收益的28.6%、28.7%及28.6%。

隨著門店網絡的擴張，我們通常會循序漸進地僱傭更多公司層級員工，以支持日益增加的門店，及我們提供以股份為基礎的激勵，以獎勵及留住高素質人才。於2020年、2021年及2022年，公司層級員工應佔員工薪酬開支分別為人民幣153.2百萬元、人民幣240.9百萬元及人民幣207.8百萬元，分別佔我們同期總收益的13.9%、14.9%及10.3%。歸屬於公司層級員工的員工薪酬開支於2020年至2021年增加主要是由於2020年及2021年公司層級員工人數（這些員工支持了更廣泛的門店網絡的運營）增加、績效工資增加以及本集團股權總值及授出並歸屬的受限制股份單位增加導致以股份為基礎的薪酬增加所致。我們公司層級員工應佔的員工薪酬開支於2021年至2022年有所減少乃由於以股份為基礎的薪酬有所減少，部分被績效工資略微增加及公司層級員工數目應因擴張而有所增加抵銷。以股份為基礎的薪酬於2021年至2022年減少主要由於(i)於該期間部分及全部取消執行主管的股票增值權（「股票增值權」）獎勵（導致一次性撥回自其設立起相應積累的以股份為基礎的薪酬開支撥備），及(ii)2022年授出及歸屬的受限制股份單位數目較2021年減少。於2020年、2021年及2022年，公司層級以薪金為基礎的開支分別為人民幣120.0百萬元、人民幣150.0百萬元及人民幣168.0百萬元，分別佔同期總收益的10.9%、9.3%及8.3%。

預計我們未來整體員工薪酬開支會隨著我們不斷擴大門店網絡而上漲，門店網絡擴大需要額外員工來支持我們的日常經營，而我們整體員工薪酬開支佔總收益的百分比有所下降，主要原因是公司層級員工積累了更豐富的經驗並有能力支持更多門店的運營。

---

## 財務資料

---

### 控制租金開支

我們沒有任何房產，我們所有場所（包括門店、中央廚房及辦公室）均位於租賃物業。我們的租金開支包括使用權資產折舊及可變租賃付款、短期租金及其他相關開支。於往績記錄期間，我們於2020年、2021年及2022年的租金開支分別為人民幣136.6百萬元、人民幣180.0百萬元及人民幣216.5百萬元，分別佔我們同期總收益的12.4%、11.2%及10.7%。租金開支增加主要是由於我們將門店網絡從截至2020年12月31日的合共363家擴至截至2022年12月31日的合共588家。2020年至2022年，租金開支佔總收益的百分比有所減少，主要是由於我們的收益強勁增長且隨著我們品牌知名度的提高，我們談判更優惠租賃條款的能力有所增強。

隨著我們繼續擴大地理覆蓋範圍，預計我們的租金開支將會增長。憑藉我們品牌知名度提升，隨著我們日後協商更優惠的租賃條款，而且我們的比薩味道絕美、物超所值、送達及時，會繼續推動同店銷售額增長，因此預計我們的租金開支佔我們總收益的百分比將有所下降。

### COVID-19對經營的影響

#### COVID-19疫情的行業背景

COVID-19疫情已對全球經濟造成重大不利影響。對此，包括中國在內的世界各國及地區實施大範圍封控、停工以及限制活動及出行，以遏制COVID-19傳播。自COVID-19最初爆發以來直到2022年年底，中國地方政府一直不時實施出行限制及檢疫要求，以應對德爾塔及奧密克戎等新變異株的區域性爆發。

根據弗若斯特沙利文報告，由於COVID-19的不利影響，2020年中國餐飲業的規模下降至人民幣39,527億元。憑藉成功的緩解措施，中國經濟自2020年下半年開始逐漸好轉。根據弗若斯特沙利文報告，中國餐飲業預計將穩步增長，2027年將達到人民幣76,586億元，2022年至2027年的複合年增長率為11.8%。在就餐選擇方面，由於COVID-19加速了消費者就餐偏好向外送轉變，外送的滲透率從2016年的6.5%增至2022年的27.1%。



---

## 財務資料

---

### 對我們業務及財務表現的影響

儘管COVID-19對中國餐飲業產生了負面影響，但疫情及相關政府措施並未對我們的業務及財務表現造成重大不利影響。此外，COVID-19疫情加快了消費者將外送視為一種常見的就餐方式。由於我們的業務以外送為主，因此在疫情背景之下，我們的整體表現保持相對彈性。於往績記錄期間，我們的總收益每年均有所增加，而我們的同店銷售額於往績記錄期間各季度均保持增長態勢。尤其是，我們外送業務產生的收益大幅增加。於往績記錄期間，我們的外送訂單收益由2020年的人民幣822.4百萬元增加43.5%至2021年的人民幣12億元，並進一步增加23.7%至2022年的人民幣15億元。

然而，地方政府不時實施並可能繼續實施出行限制及檢疫要求，以應對區域性爆發，這對我們往績記錄期間的經營造成不利影響。例如，根據當地公共衛生指南，我們有30家門店在2020年2月及3月暫停營業數天。於2022年上半年，由於中國若干地區爆發COVID-19疫情，我們在上海、深圳及北京的一些門店經營自2022年3月中旬以來已受到不利影響（因地方政府實施臨時封控及出行限制），導致門店暫時關閉及人手短缺。於2022年4月，由於封城措施，我們上海絕大部分門店的堂食及外送均暫停營業。自4月中旬起，我們上海門店已逐步復工。截至2022年6月30日，我們上海絕大部分門店處於營業中。我們於深圳的門店於3月臨時停業一週。於長達一週的封城後，我們於深圳的業務恢復正常。由於地方政府施加的COVID-19防控措施，於2022年5月1日至2022年6月6日，北京已暫停所有堂食服務。然而，我們於該期間繼續向於北京的客戶提供外送服務。主要受COVID-19疫情及相關管控措施影響，我們於2022年的收益較我們於年初設定的管理目標少約人民幣30百萬元至人民幣40百萬元。於2020年、2021年及2022年，受COVID-19疫情及相關防控措施的影響，我們有44家門店、34家門店及470家門店分別暫時關閉平均14天、5天及25天。儘管有暫時的不利影響，但自COVID-19爆發以來，我們的非外送服務已表現出活力。於往績記錄期間各年，我們自非外送訂單所得收益有所增長。於2020年、2021年及2022年，非外送訂單收益為人民幣281.7百萬元、人民幣431.2百萬元及人民幣561.2百萬元，分別佔我們總收益的25.5%、26.8%及27.8%。

除關閉門店外，於上海，由於地方政府加強健康監測規定及封城措施，我們面臨人員短缺。我們於上海的中央廚房的營運受到不利影響，且我們不得不將河北省三河市及廣東省東莞市的中央廚房的服務範圍擴大到原本由該中央廚房覆蓋的門店，導

---

## 財務資料

---

致物流費用有所增加。於2022年5月，我們於上海的中央廚房恢復生產。於2022年年底，中國開始修改新冠清零政策，且大部分出行限制及檢疫要求於12月取消。在此期間，許多城市的病例激增。儘管我們確實因COVID-19感染人數激增而面臨臨時騎手短缺問題，但該等發展並未對我們的業務造成重大影響。

儘管有該等門店關閉、員工短缺及供應鏈中斷，我們的運營成本並無大幅增加。此外，我們於2020年、2021年及2022年收到COVID-19相關政府補助。我們於2020年、2021年及2022年收到的政府補助（包括中國政府機關授出的若干增值稅免除，以及中國政府授出的額外COVID-19政府補助）總額分別為人民幣14.4百萬元、人民幣2.8百萬元及人民幣8.4百萬元。

為減輕COVID-19疫情對我們業務的影響及保護我們的員工及客戶，我們已實施以下措施：

- *成立指定工作組*。在COVID-19疫情初期，我們成立了一隻指定工作組來計劃及實施應急措施，以應對COVID-19疫情的不利影響。我們的指定工作組會及時記錄不斷演變和新推出的地方政府政策，以確保快速應對和嚴格遵守法規。
- *改進配送服務*。為確保客戶能夠舒適享用我們的食品，對於每個外送訂單，我們為客戶提供無接觸配送選項。我們持續改進全渠道業務，使我們的客戶能夠向我們輕鬆下達外送訂單。
- *始終確保客戶及員工安全*。我們非常關心客戶和員工的健康。我們已發佈指導意見，指導員工安全返工。我們還每日對員工進行體溫檢測，執行健康和衛生指南，以防止COVID-19在我們的門店和中央廚房傳播。此外，我們定期在門店及中央廚房進行現場培訓，以加強針對COVID-19傳播的預防措施。

一般而言，我們的業務及財務表現並未因COVID-19或新的COVID-19變異株（包括阿爾法、貝塔、伽馬、德爾塔及奧密克戎變異株）的出現而受到重大不利影響。然而，COVID-19的日後影響尚不確定（尤其是鑒於2022年年底的政策變動）。自2020年下半年以來及截至最後實際可行日期，儘管若干門店根據當地公共衛生指南暫時停業，但暫時停業對我們的經營業績或財務表現並無重大影響。

---

## 財務資料

---

### 對我們其他經營方面的影響

除了我們的業務及財務表現受到影響外，我們以下經營方面也不同程度地受到COVID-19疫情的影響：

- *人員配備*。由於我們部分員工受到出行限制及檢疫要求，故我們部分門店在2020年2月及3月以及2022年3月至6月出現暫時人手不足的情況。於2022年年底解除COVID-19限制後，我們面臨因COVID-19感染人數激增而出現的臨時騎手短缺問題。
- *門店擴張計劃*。由於2020年上半年全國各地停工及出台出行限制，部分門店暫時推遲開業及裝修。儘管如此，達美樂比薩新門店的開發、建設及裝修均按照原計劃安排完成。

### 恢復及保護措施

我們積極採取措施減輕COVID-19疫情對我們業務的影響及保護我們的員工及客戶。相關措施包括：

- *成立指定工作組*。在COVID-19疫情初期，我們成立了一隻指定工作組來計劃及實施應急措施，以應對COVID-19疫情的不利影響。我們的指定工作組會及時記錄不斷演變和新推出的地方政府政策，以確保快速應對和嚴格遵守法規。
- *改進配送服務*。為確保客戶能夠舒適享用我們的食品，對於每個外送訂單，我們為客戶提供無接觸配送選項。我們持續改進全渠道業務，使我們的客戶能夠向我們輕鬆下達外送訂單。
- *始終確保客戶及員工安全*。我們非常關心客戶和員工的健康。我們已發佈指導意見，指導員工從家鄉安全返工。我們還每日對員工進行體溫檢測，執行健康和衛生指南，以防止COVID-19在我們的門店和中央廚房傳播。此外，我們定期在門店及中央廚房進行現場培訓，以加強針對COVID-19傳播的預防措施。

---

## 財務資料

---

### 結論

儘管COVID-19疫情對我們上述業務存在影響，我們在往績記錄期間每期仍努力實現持續收益增長，部分原因在於我們及時實施COVID-19恢復及保護措施以及我們的品牌知名度和忠誠的客戶群。此外，於往績記錄期間各季度，我們實現超過4%的正向同店銷售增長，包括於COVID-19疫情對中國餐飲行業造成嚴重影響的2020年首六個月及2022年。

然而，近期並無相似事件能夠為COVID-19疫情可能產生的影響或疫情會如何演變提供指引。疫情對我們日後經營業績的影響程度將取決於未來發展（具有高度不確定性且難以預測），包括COVID-19疫情爆發的頻率、持續時間及程度、出現不同特徵的新變異株、遏制或治療病例所作努力的有效性、為應對該等發展而可能採取的未來措施。因此，無法保證COVID-19不會對我們當前及未來幾年的業務經營、增長及擴張計劃產生任何重大不利影響。有關COVID-19疫情相關風險的詳情，請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們很容易受到傳染病或傳染性疾病（如COVID-19疫情）、動物疾病、食源性疾病的爆發、傳播或蔓延，以及與這些事件有關的負面報導的影響」。

### 關鍵會計政策及估計

我們的若干會計政策要求我們應用有關會計項目的估計及假設以及複雜判斷。該等估計及相關假設乃根據過往經驗及其他因素作出，我們認為在當時情況下屬合理，是我們對從其他來源無法明顯判斷的事項作出判斷的基礎。審閱財務業績時，閣下須考慮：(a)我們選擇的重要會計政策；(b)影響該等政策實施的判斷及其他不確定因素；及(c)對條件與假設變動的報告結果敏感度。釐定該等項目需管理層基於日後期間可能變化的資料及財務數據作出判斷，因此實際結果可能不同於該等估計。

下文討論我們認為在編製財務報表時用到的對我們至關重要或涉及最重大估計、假設及判斷的會計政策。對了解我們的財務狀況及經營業績屬重要的其他重大會計政策、估計、假設及判斷的詳情，載於本文件附錄一會計師報告附註2及4。

---

## 財務資料

---

### 重大會計政策

#### 收益確認

我們於商品的控制權已轉讓且服務已提供時確認收益。收益按本集團正常活動過程中銷售商品及服務而已收或應收的代價的公允價值計量。收益扣減退貨、增值稅及折扣，並在剔除本集團內的銷售後計算。

我們通過在自主開發網站和應用程序、第三方平台及零售店銷售餐飲產生收益。餐飲銷售額在客戶接受餐飲時於綜合全面收入表中確認。

我們已制定客戶忠誠度激勵計劃，通過該計劃，客戶可從每次訂單獲得獎勵積分。獎勵積分可在下次訂單中抵扣付款。我們還向客戶提供優惠券作為送餐延誤的補償，客戶可用該等優惠券在下次訂單中兌換免費食品。客戶的獎勵積分和優惠券被視為獨立履約責任，已收或應收代價的公允價值在已售餐飲、獎勵積分及優惠券之間根據其獨立售價（「獨立售價」）分配。餐飲的獨立售價直接觀察可得並由其單獨出售的價格釐定。獎勵積分及優惠券的獨立售價乃參考可單獨出售的獎勵積分及優惠券的金額計量，須計及我們最佳估計偏離的情況。該代價於初始銷售交易時並不確認為收益，在「合同負債」中遞延而於兌換獎勵積分及優惠券並履行我們的責任時確認為收益。於往績記錄期間，截至2020年、2021年及2022年12月31日，與獎勵積分有關的合同負債金額分別為人民幣15.1百萬元、人民幣21.3百萬元及人民幣27.1百萬元，而同期與超時優惠券有關的合同負債金額分別為人民幣0.7百萬元、人民幣0.8百萬元及人民幣2.2百萬元。

任何應付予客戶或第三方的代價，若無從該等客戶處收到可予區分的商品或服務，則確認為收益減少。

#### 廠房及設備

所有廠房及設備均按歷史成本減累計折舊及減值虧損（如有）列賬。歷史成本包括直接歸屬於項目收購的支出。

僅在與項目相關的未來經濟利益有可能流入我們並能夠可靠計量項目成本的情況下，其後成本方會計入資產賬面值或確認為獨立資產（視適用情況而定）。被更換部件的賬面值予以終止確認。所有其他維修及維護於其產生的財政期間內自損益扣除。



---

## 財務資料

---

廠房及設備的折舊乃於其以下估計可使用年期內使用直線法將其成本分配至其剩餘價值計算：

租賃物業裝修	租期或可使用年期6年(以較短者為準)
機械及設備	5至10年
辦公設備	5年
機動車輛	5年

資產的剩餘價值及可使用年期於各報告期末審閱及調整(如適用)。

倘資產的賬面值超過其估計可收回金額，則該資產的賬面值將立即撇減至其可收回金額。

出售產生的收益及虧損乃透過將所得款項與賬面值比較釐定，並於綜合全面收入表的「其他(虧損)/收益淨額」確認。

### 無形資產

於2017年7月前，我們是DPZ China的主要股東。DPZ China持有Pizzavest China Ltd.的100%股本權益，而Pizzavest China Ltd.是達美樂比薩在中國大陸、中國香港特別行政區及中國澳門特別行政區的總特許經營商。於2017年7月，以向第三方發行新普通股為代價收購DPZ China的餘下股本權益(「收購」)。收購後，DPZ China成為本公司的全資附屬公司。

截至收購完成日期，由收購識別的總特許經營費的無形資產乃按公允價值約人民幣959.5百萬元確認。亦確認商譽約人民幣360.5百萬元，為總代價超出已收購已識別資產淨值公允價值的部分。

### 商譽

商譽產生自收購附屬公司，是指已轉撥代價超出我們於被收購方可識別資產淨值、負債及或然負債公允價值淨額之權益及被收購方非控股權益數額的部分。收購附屬公司的商譽計入無形資產。有關商譽減值測試的更多資料，請參閱下文「一若干主要綜合資產負債表項目的討論－無形資產」。



---

## 財務資料

---

### 總特許經營協議

在業務合併中收購的總特許經營協議於收購日期按其公允價值確認。總特許經營協議以直線法按30年估計可使用年期（即總特許經營協議的合同期限，可考慮續期）攤銷。

我們應就各家新店支付額外的門店特許經營費。門店特許經營費按成本確認，並於新店估計營業期間內以直線法攤銷。

根據總特許經營協議，特許權費根據所佔收益固定百分比釐定，且開支於產生時在「門店經營及維護開支」確認。

### 收購的軟件及網站

收購的軟件及網站按成本確認，並按估計可使用年期1至10年以直線法攤銷。收購的軟件及網站已發展成熟，用於財務申報及業務運營。估計可使用年期將不會超過所收購軟件及網站的授權使用期限。基於本軟件及網站的現有功能以及我們的日常運營需求，我們認為，根據我們目前的財務申報及業務運營需求，最佳估計可使用年期為1至10年。

### 自主研發網站及應用程序

開發項目產生的成本在滿足確認標準時資本化為無形資產，包括(a)在技術可行的情況下，完成網站及應用程序使其可供使用；(b)管理層有意完成網站及應用程序並使用或出售；(c)具有使用或出售網站及應用程序的能力；(d)可以證明網站及應用程序將如何產生可能的未來經濟利益；(e)有足夠的技術、財務和其他資源完成開發以及使用或出售網站及應用程序；及(f)能夠可靠計量網站及應用程序開發過程中應佔開支。不符合該等標準的其他開發成本在發生時列支。

我們將自主研發網站及應用程序的開發支出资本化，網站及應用程序按估計可使用年期10年以直線法攤銷。專有網站及應用程序乃為比薩訂餐而研發。專有網站及應用程序並無屆滿日期，且只要其可滿足我們的比薩訂餐需求，我們便可使用及維護該網站及應用程序。基於本網站及應用程序的現有功能，我們認為，根據我們目前的業務需求，最佳估計可使用年期為10年。

---

## 財務資料

---

不符合上述標準的研發支出在發生時確認為開支。之前確認為開支的開發成本在隨後期間不予確認為資產。

### 租賃

我們租賃各種辦公室、門店及中央廚房。我們辦公室的租賃合同的期限為三至六年，並附有延長選擇權。我們門店的租賃合同的期限一般為五至八年，並附有延長選擇權（於往績記錄期間我們普遍設法延長了平均四年）。我們中央廚房的租賃合同的期限為五至十年，並附有延長選擇權。延長選擇權的詳情於下文描述。

合同可能同時包含租賃及非租賃部分。我們根據租賃及非租賃部分的相對單獨價格將合同代價分配至租賃及非租賃部分。然而，對於我們作為承租人的房地產租賃，我們傾向於不將租賃和非租賃部分分開，而是將兩者作為單一租賃部分記賬。

租賃產生的資產和負債初始按現值計量。租賃負債包括以下租賃付款的淨現值（如適用）：

- 固定付款（包括實質上的固定付款）減任何應收租賃優惠；
- 基於指數或利率的可變租賃付款，初始使用開始日期的指數或利率計量；
- 我們根據剩餘價值擔保預計應付的金額；
- 在我們合理確定行使購買選擇權的情況下，該選擇權的行使價；及
- 在租賃期限反映我們行使該選擇權的情況下，終止該租賃的罰款。

當合理確定將行使延期選擇權時，租賃付款也納入負債計量中。

租賃付款採用租賃內含利率予以貼現。倘無法釐定該利率（該情況一般存在於我們的租賃中），則使用承租人的增量借款利率，即個別承租人在類似條款、抵押及條件的類似經濟環境中借入獲得與使用權資產具有類似價值資產所需資金所必須支付的利率。

---

## 財務資料

---

為釐定增量借款利率，我們：

- 在可能情況下，使用個別承租人最近獲得的第三方融資作為出發點作出調整，以反映自獲得第三方融資以來融資條件的變動；
- 使用累加法，首先就我們所持有租賃的信貸風險（最近並無第三方融資）調整無風險利率；及
- 進行特定租約調整，例如期限、國家、貨幣及抵押。

我們未來可能根據指數或利率增加可變租賃付款，而有關指數或利率在生效前不會計入租賃負債。當根據指數或利率對租賃付款作出的調整生效時，租賃負債會根據使用權資產進行重新評估及調整。

租賃付款於本金及財務成本之間作出分配。財務成本在租賃期間自損益扣除，藉以令各期間的負債餘額的期間利率一致。

使用權資產按成本計量，包括以下各項（如適用）：

- 初始計量租賃負債的金額；
- 在開始日期或之前作出的任何租賃付款減任何已收租賃優惠；
- 任何初始直接成本；及
- 復原成本。

使用權資產一般按直線法以資產可使用年期及租期（以較短者為準）計算折舊。倘我們合理確定行使購買選擇權，則使用權資產於相關資產的可使用年期內予以折舊。

短期設備和汽車租賃及所有低價值資產租賃相關的付款按直線法於損益確認為開支。短期租賃指租賃期為12個月或以下的租賃。低價值資產包括信息技術設備及小型辦公傢俬。

我們的若干物業租賃包含延期及終止選擇權。就管理合同而言，該等條款可令經營靈活性最大化。於釐定租期時，我們會考慮行使延期選擇權帶來的經濟利益的所有相關事實及情況。延期選擇權僅會在合理肯定租約可予延期時計入租期。

---

## 財務資料

---

倘租賃範圍或租賃合同（並非作單獨租賃入賬）中原來並無規定的租賃代價出現變動（「租賃修訂」），租賃負債亦予以重新計量。於此情況下，租賃負債根據經修訂租賃付款及租賃期，使用經修訂貼現率在修訂生效日期重新計量。唯一例外情況為因COVID-19疫情直接產生的任何租金優惠，且該等優惠符合國際財務報告準則第16號租賃所載的條件。於該等情況下，我們利用國際財務報告準則第16號所載的實際權宜方法，確認代價變動，猶如其並非租賃修訂一樣。

### 可換股優先普通股

我們發行可換股優先普通股，賦予持有人在指定時間後兌換現金的權利，或在[編纂]後自動或在持有人選擇的任何時間轉換為本公司普通股的權利。可換股優先普通股將在發生本公司無法控制的若干事件時自動轉換為普通股。

我們將可換股優先普通股指定為按公允價值計入損益的金融負債，初始按公允價值確認。任何直接應佔交易成本於損益中確認為開支。

於初始確認後，可換股優先普通股按公允價值列賬，其公允價值變動在綜合全面收入表中確認為「按公允價值計入損益的金融負債的公允價值變動」。與本公司自身信貸風險相關的公允價值變動部分於其他綜合收益確認。計入其他綜合收益的與信貸風險相關的金額毋須循環計入損益，但變現時轉入留存盈利。

就對金融負債的公允價值計量進行估值而言，董事基於獲得的專業建議採納下列程序：(i) 審閱[編纂]前股東協議的條款；(ii) 委聘獨立業務估值師，提供必要的財務及非財務資料以供估值師開展估值程序及與估值師討論相關假設；(iii) 審慎考慮需要管理層評估及估計的所有資料，尤其是該等非市場相關資料輸入數據，如本公司普通股的公允價值、不同場景下的可能性、清盤時間及缺乏市場流動性折讓；及(iv) 審閱估值師編製的估值工作底稿及結果。根據上述程序，董事認為，估值師開展的估值分析屬公平合理，且本集團的財務報表已妥為編製。

---

## 財務資料

---

金融負債公允價值計量的詳情，尤其是公允價值等級、估值方法、主要假設及主要假設對公允價值的敏感度，於本文件附錄一所載會計師報告附註3.3及附註25披露。會計師報告乃由申報會計師根據香港會計師公會頒佈的香港投資通函呈報準則第200號「投資通函內就歷史財務資料出具的會計師報告」所報告。申報會計師對本集團於往績記錄期間的歷史財務資料的整體意見載於本文件附錄一第I-1頁。

就對分類為公允價值計量等級第三級的金融負債進行估值而言，獨家保薦人已進行相關盡職調查工作，包括但不限於：(i)審閱本文件附錄一所載會計師報告的相關附註及由估值師編製的相關文件；(ii)與本公司及估值師討論金融負債估值的主要基準及假設；及(iii)與申報會計師討論彼等根據國際核數準則進行的有關金融負債估值的審計程序以申報本集團整體的歷史財務資料。考慮到董事及申報會計師所作的工作及所進行的上述相關盡職調查，獨家保薦人並未發現任何事項將令其質疑估值師就分類為公允價值計量等級第三級的金融負債進行的估值分析。

### **廠房及設備、總特許經營協議及使用權資產減值**

我們於各報告期末評估所有非金融資產有否減值跡象。非金融資產在有事項或情況變動顯示賬面值無法收回時（其中包括前所未有的COVID-19疫情爆發對我們的經營及我們經營所在地區的經濟影響）進行減值測試。當資產或現金產生單位之賬面值超過其可收回金額，即公允價值減出售成本與其使用價值之較高者，則存在減值。公允價值減出售成本乃基於按公平原則所進行具約束力的類似資產銷售交易所得數據或可觀察市場價格扣除出售資產的增量成本計算。計算使用價值時，管理層須估計資產或現金產生單位的預期未來現金流量，選擇合適的貼現率以計算該等現金流量的現值。

## 財務資料

### 綜合經營業績概要

下表載列我們在所示期間的綜合經營業績概要，包括絕對金額和佔我們總收益的百分比。該資料應與我們的綜合財務報表和相關附註一併閱讀。任何特定期間的經營業績未必代表我們未來的趨勢。

	截至12月31日止年度					
	2020年		2021年		2022年	
	人民幣	%	人民幣	%	人民幣	%
	(以人民幣千元計，百分比除外)					
收益	1,104,053	100.0	1,611,327	100.0	2,020,789	100.0
原材料及耗材成本	(310,505)	(28.1)	(425,580)	(26.4)	(549,721)	(27.2)
員工薪酬開支	(469,224)	(42.5)	(703,458)	(43.7)	(785,040)	(38.8)
使用權資產折舊	(128,426)	(11.6)	(162,049)	(10.1)	(190,633)	(9.4)
廠房及設備折舊	(76,932)	(7.0)	(98,656)	(6.1)	(120,692)	(6.0)
無形資產攤銷	(40,210)	(3.6)	(43,031)	(2.7)	(47,476)	(2.3)
水電費	(53,807)	(4.9)	(71,702)	(4.4)	(82,984)	(4.1)
廣告及推廣開支	(86,274)	(7.8)	(121,861)	(7.6)	(116,809)	(5.8)
門店經營及維護開支	(75,715)	(6.9)	(101,826)	(6.3)	(129,750)	(6.4)
可變租賃付款、短期租金 及其他相關開支	(8,146)	(0.7)	(17,975)	(1.1)	(25,847)	(1.3)
其他開支	(56,332)	(5.1)	(56,988)	(3.5)	(122,760)	(6.1)
按公允價值計入損益的 金融負債的公允價值變動	(13,933)	(1.3)	(201,300)	(12.5)	(1,858)	(0.1)
其他收入	15,910	1.4	4,424	0.3	41,685	2.1
其他(虧損)/收益淨額	(6,196)	(0.6)	(1,776)	(0.1)	(11,466)	(0.6)
財務成本淨額	(61,940)	(5.6)	(87,671)	(5.4)	(78,321)	(3.9)
<b>除所得稅前虧損</b>	<b>(267,677)</b>	<b>(24.2)</b>	<b>(478,122)</b>	<b>(29.7)</b>	<b>(200,883)</b>	<b>(9.9)</b>
所得稅(開支)/抵免	(6,373)	(0.6)	7,059	0.4	(21,749)	(1.1)
<b>本公司擁有人應佔年內虧損</b>	<b>(274,050)</b>	<b>(24.8)</b>	<b>(471,063)</b>	<b>(29.2)</b>	<b>(222,632)</b>	<b>(11.0)</b>

### 非國際財務報告準則計量

為補充按照國際財務報告準則呈列的綜合財務報表，我們亦使用並非國際財務報告準則規定或按其呈列的經調整淨虧損(非國際財務報告準則計量)及經調整EBITDA(非國際財務報告準則計量)作為附加財務計量指標。我們認為此等非國際財務報告準則計量有助於就不同期間及不同公司的運營表現進行對比。我們認為，此等計量指標為[編纂]及其他人士提供有用信息，使其以與有助於管理層相同的方式了解並評估我們的經營業績。然而，我們所呈列的經調整淨虧損(非國際財務報告準則計量)及經調



## 財務資料

整EBITDA (非國際財務報告準則計量) 未必可與其他公司所呈列類似名義的計量指標相比。此等非國際財務報告準則計量指標用作分析工具存在局限性，閣下不應將其視為獨立於或可替代我們根據國際財務報告準則所呈報經營業績或財務狀況的分析。

### 非國際財務報告準則計量與國際財務報告準則計量的對賬

下表載列我們於截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度的經調整淨虧損 (非國際財務報告準則計量) 及經調整EBITDA (非國際財務報告準則計量) 與根據國際財務報告準則編製的最接近計量 (即年內淨虧損) 的對賬。

	截至12月31日止年度		
	2020年	2021年	2022年
	(以人民幣千元計)		
淨虧損與經調整淨虧損 (非國際財務報告準則計量) 及經調整EBITDA (非國際財務報告準則計量) 的對賬			
年內淨虧損 <sup>(1)</sup>	(274,050)	(471,063)	(222,632)
加：			
按公允價值計入損益的金融負債的公允價值變動 <sup>(2)</sup>	13,933	201,300	1,858
以股份為基礎的薪酬			
— 董事薪酬、股票增值權、受限制股份單位購股權及[編纂]花紅 <sup>(3)</sup>	33,202	90,821	39,706
— 股東擔保費 <sup>(4)</sup>	16,876	16,126	12,507
[編纂] <sup>(5)</sup>	[編纂]	[編纂]	[編纂]
可換股優先普通股的發行成本 <sup>(6)</sup>	10,226	9,235	—
經調整淨虧損 (非國際財務報告準則計量)	<u>(199,813)</u>	<u>(143,285)</u>	<u>(113,818)</u>
加：			
折舊及攤銷 <sup>(7)</sup>	117,142	141,687	168,168
所得稅開支/(抵免) <sup>(8)</sup>	6,373	(7,059)	21,749
財務成本 <sup>(9)</sup>	58,707	71,352	62,519
經調整EBITDA (非國際財務報告準則計量)	<u>(17,591)</u>	<u>62,695</u>	<u>138,618</u>

## 財務資料

附註：

- (1) 年內淨虧損入賬列作本公司擁有人應佔年內虧損。
- (2) 按公允價值計入損益的金融負債的公允價值變動指可換股優先普通股公允價值變動產生的虧損。該等變動屬非現金性質。[編纂]後，所有可換股優先普通股將自動轉換為普通股，其將不再確認為按公允價值計入損益的金融負債。
- (3) 由於董事薪酬、股票增值權、受限制股份單位購股權及[編纂]花紅均為非現金性質，因此對該等項目進行調整。
- (4) 股東擔保費指由Good Taste Limited及James Marshall就本集團向銀行借款而提供擔保的相關費用。股東擔保費為非現金性質。我們於2022年3月底前已悉數償還有關銀行借款的餘額。
- (5) [編纂]與本公司[編纂]有關。
- (6) 可換股優先普通股的發行成本指與我們於2020年及2021年發行可換股優先普通股相關的專業開支。
- (7) 折舊及攤銷金額指廠房及設備折舊及無形資產攤銷，不包括與資本化租賃合同租金開支相若的使用權資產折舊。
- (8) 所得稅開支／(抵免)指與我們的全資附屬公司(主要指北京達美樂及達美樂比薩(寧波)有限公司)產生的利潤相關的中國企業所得稅及遞延所得稅的確認。
- (9) 財務成本指融資活動的利息(開支)／收入。

### 經調整EBITDA (非國際財務報告準則計量)

我們將經調整EBITDA (非國際財務報告準則計量) 定義為期內淨虧損(經加回以下各項作出調整：按公允價值計入損益的金融負債的公允價值變動、以股份為基礎的薪酬、[編纂]開支、可換股優先普通股的發行成本、折舊及攤銷(不包括使用權資產折舊)、所得稅開支／(抵免)及財務成本。

於往績記錄期間，我們於2020年、2021年及2022年的經調整EBITDA (非國際財務報告準則計量) 分別為負人民幣17.6百萬元、正人民幣62.7百萬元及正人民幣138.6百萬元。於往績記錄期間，我們的門店繼續表現強勁，且收益有所增加，成本控制良好。然而，我們的業務仍處於快速增長的階段，我們須保留更多資源籌備持續增長，從而使我們產生更多與我們的收益增長相關的公司費用。因此，於2020年，我們發現經調整EBITDA (非國際財務報告準則計量) 為負數。由於我們的收益及經營效率持續提升，我們於2021年及2022年實現正數經調整EBITDA (非國際財務報告準則計量)。

## 財務資料

### 經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量）

我們將經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量）定義為期內淨虧損（經加回以下各項作出調整：按公允價值計入損益的金融負債的公允價值變動、以股份為基礎的薪酬、[編纂]開支及可換股優先普通股的發行成本）。

我們於往績記錄期間產生大幅經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量），主要由於我們過往作出大量初步投資推動我們門店網絡的快速增長及提升品牌知名度，我們認為隨著我們提高盈利能力，這對於餐飲行業獲得競爭優勢及利用中國比薩市場的巨大空白不可或缺。於往績記錄期間，我們於2020年、2021年及2022年的經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量）分別為人民幣199.8百萬元、人民幣143.3百萬元及人民幣113.8百萬元。我們經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量）從2020年至2022年有所改善主要由於我們擴張門店網絡及提升我們的品牌知名度的戰略舉措（作為我們更廣泛執行業務可持續發展戰略的一部分）。有關更多詳情，請參閱下文「一 業務可持續性」。

### 經營業績的主要組成部分

#### 收益

於往績記錄期間，我們從餐廳經營中產生收益。同期，我們在中國經營業務，並從中國客戶處產生所有收益。我們的收益可按門店位置、訂購渠道和用餐選擇分類。

下表載列我們所示期間按地區劃分的收益（以絕對金額和佔我們總收益的百分比表示）。

	截至12月31日止年度					
	2020年		2021年		2022年	
	人民幣	%	人民幣	%	人民幣	%
	(以人民幣千元計，百分比除外)					
北京及上海	869,203	78.7	1,146,956	71.2	1,278,629	63.3
新增市場 <sup>(1)</sup>	234,850	21.3	464,371	28.8	742,160	36.7
<b>總計</b>	<b>1,104,053</b>	<b>100</b>	<b>1,611,327</b>	<b>100</b>	<b>2,020,789</b>	<b>100</b>

附註：

- (1) 新增市場包括深圳、廣州、杭州、天津、南京、蘇州、無錫、寧波、佛山、東莞、珠海、中山、武漢、濟南及成都。

## 財務資料

就用餐選擇而言，我們的收益主要來自外送訂單以及非外送訂單（包括外帶及堂食訂單）。於往績記錄期間，外送訂單對我們的收益作出重大貢獻。下表載列我們在所示期間按用餐選擇劃分的收益（以絕對金額和佔我們總收益的百分比表示）。

	截至12月31日止年度					
	2020年		2021年		2022年	
	人民幣	%	人民幣	%	人民幣	%
	(以人民幣千元計，百分比除外)					
外送	822,359	74.5	1,180,171	73.2	1,459,564	72.2
非外送	281,694	25.5	431,156	26.8	561,225	27.8
<b>總計</b>	<b><u>1,104,053</u></b>	<b><u>100</u></b>	<b><u>1,611,327</u></b>	<b><u>100</u></b>	<b><u>2,020,789</u></b>	<b><u>100</u></b>

就下單渠道而言，我們的收益來自於線上渠道、第三方線上渠道及線下渠道下達的訂單。下表載列我們於所示期間按下單渠道劃分的收益明細（以絕對金額和佔我們總收益的百分比表示）：

	截至12月31日止年度					
	2020年		2021年		2022年	
	人民幣	%	人民幣	%	人民幣	%
	(以人民幣千元計，百分比除外)					
收益：						
按下單渠道劃分						
我們自有線上渠道	483,786	43.8%	784,127	48.7%	1,054,524	52.2%
第三方渠道	571,994	51.8%	761,987	47.3%	872,912	43.2%
線下渠道	48,273	4.4%	65,212	4.0%	93,353	4.6%
<b>總計</b>	<b><u>1,104,053</u></b>	<b><u>100.0%</u></b>	<b><u>1,611,327</u></b>	<b><u>100.0%</u></b>	<b><u>2,020,789</u></b>	<b><u>100.0%</u></b>

### 原材料及耗材成本

我們的原材料主要包括食品配料，包括芝士、麵粉、比薩醬、豬肉及雞肉。我們的耗材主要包括經營達美樂比薩門店所需的器具、容器和包裝材料。於2020年、2021年及2022年，我們的原材料及耗材成本分別為人民幣310.5百萬元、人民幣425.6百萬元及人民幣549.7百萬元，分別佔我們同期總收益的28.1%、26.4%及27.2%。於往績記錄期間，原材料成本約佔原材料及耗材總成本的90%，而耗材成本佔餘下的10%。例如，於2022年，原材料及耗材分別約佔我們原材料及耗材總成本的88.5%及11.5%。於原材料中，肉製品、乳製品及醬料分別約佔往績記錄期間原材料總成本的60%至70%。

## 財務資料

原材料及耗材成本有所增加主要由於(i)經營規模擴大，從而提高我們對原材料及耗材的需求，(ii)我們的產品組合因推出新產品及更新菜單而有所變動，及(iii)我們採購的原材料及耗材成本有所波動。尤其是，就成本波動而言，我們從國內供應商採購大部分原材料及耗材，因此，主要受國內市場成本波動的影響。有關我們採購需求的詳情，請參閱「業務－供應鏈管理－採購及供應商管理－我們的採購需求」。有關中國若干原材料成本如何波動的概覽，請參閱「行業概覽－原材料及勞工成本－原材料成本」。

### 員工薪酬開支

我們的員工薪酬開支包括以薪金為基礎的開支及以股份為基礎的薪酬。於2020年、2021年及2022年，我們的員工薪酬開支分別為人民幣469.2百萬元、人民幣703.5百萬元及人民幣785.0百萬元，分別佔我們同期總收益的42.5%、43.7%及38.8%。

我們的員工薪酬開支可以進一步分為門店及中央廚房層級員工應佔員工薪酬開支及公司層級員工應佔員工薪酬開支，包括以薪金為基礎的開支及以股份為基礎的薪酬。下表載列所示期間門店及中央廚房層級以及公司層級的員工薪酬開支明細。

	截至12月31日止年度		
	2020年	2021年	2022年
	(人民幣千元)		
<b>門店及中央廚房層級</b>			
全職門店員工的以現金為基礎的薪酬開支	138,083	202,736	274,080
兼職門店員工的以現金為基礎的薪酬開支	133,384	197,714	236,031
外包騎手相關開支 <sup>(1)</sup>	31,373	46,328	48,572
中央廚房員工的以現金為基礎的薪酬開支	13,169	15,818	18,606
小計	<b>316,009</b>	<b>462,596</b>	<b>577,289</b>
<b>公司層級</b>			
全職員工的以現金為基礎的薪酬開支	120,013	150,042	168,045
以股份為基礎的薪酬	33,202	90,821	39,706
小計	<b>153,215</b>	<b>240,863</b>	<b>207,751</b>
<b>員工薪酬總開支</b>	<b>469,224</b>	<b>703,458</b>	<b>785,040</b>

## 財務資料

附註：

- (1) 指向第三方配送服務提供商支付的服務費。該等費用的支付主要基於該等第三方配送服務提供商分配至我們的騎手配送的訂單數目。

截至2020年及2021年12月31日止年度，我們分別確認以股份為基礎的薪酬人民幣33.2百萬元及人民幣90.8百萬元。以股份為基礎的薪酬於2020年至2021年有所增加，主要是由於相關年度本集團的股權總值有所增長。我們於2022年錄得以股份為基礎的薪酬人民幣39.7百萬元。以股份為基礎的薪酬於2021年至2022年有所減少主要由於(i)於該期間部分及全部取消執行主管的股票增值權獎勵（導致一次性撥回自其設立起相應積累的以股份為基礎的薪酬撥備），及(ii)2022年授出及歸屬的受限制股份單位數目較2021年減少。

### 使用權資產折舊

我們的使用權資產折舊是指根據國際財務報告準則第16號長期租賃物業產生的資本化租賃折舊。我們租賃各種辦公室、門店及中央廚房，通常簽訂固定期限的租賃合同，並可選擇續訂此類合同。

下表載列在所示期間按物業類型劃分的使用權資產折舊。

	截至12月31日止年度		
	2020年	2021年	2022年
	(人民幣千元)		
<b>使用權資產折舊</b>			
租賃物業－門店及中央廚房	123,951	157,384	185,016
租賃物業－辦公室	4,475	4,665	5,617
<b>總計</b>	<b>128,426</b>	<b>162,049</b>	<b>190,633</b>

於2020年、2021年及2022年，我們的使用權資產折舊分別為人民幣128.4百萬元、人民幣162.0百萬元及人民幣190.6百萬元，分別佔我們同期總收益的11.6%、10.1%及9.4%。



## 財務資料

### 廠房及設備折舊

我們的廠房及設備折舊主要包括(a)租賃物業裝修及(b)機械及設備的折舊。於2020年、2021年及2022年，我們的廠房及設備折舊分別為人民幣76.9百萬元、人民幣98.7百萬元及人民幣120.7百萬元，分別佔我們同期總收益的7.0%、6.1%及6.0%。

### 無形資產攤銷

我們的無形資產攤銷主要包括(a)根據我們的總特許經營協議錄得的無形資產，包括總特許經營費及門店特許經營費，及(b)我們的軟件及網站開發及許可所產生的攤銷費用。於2020年、2021年及2022年，我們的無形資產攤銷分別為人民幣40.2百萬元、人民幣43.0百萬元及人民幣47.5百萬元，分別佔我們同期總收益的3.6%、2.7%及2.3%。

### 水電費

我們的水電費主要包括我們就達美樂比薩門店、中央廚房及辦公室支付的電費、水費及燃氣費，其中絕大部分產生的水電費與我們的門店運營有關。於2020年、2021年及2022年，我們的水電費分別為人民幣53.8百萬元、人民幣71.7百萬元及人民幣83.0百萬元，分別佔我們同期總收益的4.9%、4.4%及4.1%。於往績記錄期間，水電費增加乃主要由於我們開設更多門店導致我們的業務增長。下表載列我們於所示期間的水電費明細(以絕對金額及佔我們水電費總額的百分比計)：

	截至12月31日止年度					
	2020年		2021年		2022年	
	(人民幣千元，百分比除外)					
水電費：						
門店	52,045	96.7%	69,657	97.2%	80,751	97.3%
中央廚房	1,665	3.1%	1,887	2.6%	2,079	2.5%
辦公室	97	0.2%	158	0.2%	154	0.2%
總計	<u>53,807</u>	<u>100%</u>	<u>71,702</u>	<u>100%</u>	<u>82,984</u>	<u>100%</u>

---

## 財務資料

---

### 廣告及推廣開支

我們的廣告及推廣開支主要來自(a)數字化營銷，(b)通過線下渠道營銷及(c)會員計劃。我們通過線上和線下媒體的多樣化組合以及會員計劃參與營銷活動。有關我們營銷和推廣的詳情，請參閱「業務－營銷及推廣」。由於我們仍專注於擴大於中國的市場份額，包括擴張至新市場及於所有市場獲取客戶以推動銷售額，我們優先考慮我們的廣告及推廣活動，並已產生相應開支。

於2020年、2021年及2022年，我們的廣告及推廣開支分別為人民幣86.3百萬元、人民幣121.9百萬元及人民幣116.8百萬元，分別佔我們同期總收益的7.8%、7.6%及5.8%。於2021年至2022年，我們的廣告及推廣開支佔收益的百分比下降，主要歸因於COVID-19疫情及相關控制措施（導致門店臨時關閉及臨時暫停堂食服務）的影響。因此，我們減少了在受影響地區的廣告及推廣工作。隨著COVID-19疫情緩解，我們預計，在不久的將來，隨著我們恢復正常的廣告及推廣活動，我們的廣告及推廣開支佔收益的百分比將更接近歷史水平。從中長期來看，隨著我們繼續在全國開設新店，我們預計廣告及推廣開支佔收益的百分比在目標客戶及市場中將有所下降。憑藉全國性的門店網絡，我們的品牌營銷活動將惠及中國市場上更多的門店，有助我們實現規模經濟，並使我們的廣告及推廣活動更具成本效益。

## 財務資料

下表載列我們於所示期間的廣告及推廣開支明細（以絕對金額及佔我們廣告及推廣開支總額的百分比計）：

	截至12月31日止年度					
	2020年		2021年		2022年	
	(人民幣千元，百分比除外)					
<b>廣告及推廣開支：</b>						
數字化營銷 <sup>(1)</sup>	41,241	47.8%	62,763	51.5%	60,188	51.5%
通過線下渠道營銷	38,003	44.0%	51,267	42.1%	46,903	40.2%
會員計劃	6,625	7.7%	7,250	5.9%	9,100	7.8%
其他	406	0.5%	581	0.5%	618	0.5%
<b>總計</b>	<b>86,274</b>	<b>100.0%</b>	<b>121,861</b>	<b>100.0%</b>	<b>116,809</b>	<b>100.0%</b>

附註：

- (1) 數字化營銷開支主要包括(i)應付第三方平台的費用（約為第三方訂餐平台完成的每筆訂單價格的百分之一至百分之六），(ii)就其他廣告及推廣活動應付第三方平台的費用（該費用並非佔我們於往績記錄期間廣告及推廣開支總額的重大部分），(iii)直播費用，及(iv)其他線上營銷費用。

### 其他開支

我們的其他開支包括(a)電信及信息技術相關開支，(b)差旅及相關開支，(c)專業服務開支，(d)核數師酬金，(e)[編纂]及(f)其他，包括培訓費、商務餐、印花稅及其他辦公開支。

## 財務資料

下表載列我們在所示期間的其他開支詳情。

	截至12月31日止年度		
	2020年	2021年	2022年
	(人民幣千元)		
電信及信息技術相關開支 <sup>(1)</sup>	23,183	16,583	28,444
差旅及相關開支	13,826	9,782	10,549
專業服務開支 <sup>(2)</sup>	9,465	7,797	9,087
核數師酬金	1,946	2,301	2,534
[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]
其他	7,912	10,229	17,403
<b>總計</b>	<b>56,332</b>	<b>56,988</b>	<b>122,760</b>

附註：

- (1) 電信及信息技術相關開支主要包括雲服務租賃開支、電話賬單及信息技術維護費用。
- (2) 專業服務開支指就法律、市場研究、招聘及稅務服務向獨立專業服務提供商支付的費用。我們支付主要與由中國法律顧問及境外法律顧問提供的日常法律服務有關的法律費用。我們就由知名市場諮詢服務提供商進行的市場調查產生市場研究費用。我們支付主要與獵頭服務提供商提供的服務有關的招聘費用。我們的稅務諮詢費用主要指國際及中國稅務諮詢服務提供商提供的稅務諮詢及結算服務。下表載列該等專業服務開支明細（以絕對金額及佔我們專業服務開支的百分比計）：

	截至12月31日止年度					
	2020年		2021年		2022年	
	(人民幣千元，百分比除外)					
<b>專業服務開支：</b>						
法律服務	1,870	19.8%	1,673	21.4%	1,600	17.6%
市場研究服務	2,830	29.9%	1,650	21.2%	2,587	28.5%
招聘服務	2,877	30.4%	2,674	34.3%	2,269	25.0%
稅務服務	1,888	19.9%	1,800	23.1%	2,631	29.0%
<b>總計</b>	<b>9,465</b>	<b>100.0%</b>	<b>7,797</b>	<b>100.0%</b>	<b>9,087</b>	<b>100.0%</b>

## 財務資料

於2020年、2021年及2022年，我們的其他開支分別為人民幣56.3百萬元、人民幣57.0百萬元及人民幣122.8百萬元，分別佔我們同期總收益的5.1%、3.5%及6.1%。

### 按公允價值計入損益的金融負債的公允價值變動

我們將可換股優先普通股指定為按公允價值計入損益的金融負債。

下表載列在所示期間按公允價值計入損益的金融負債的公允價值變動詳情。

	截至12月31日止年度		
	2020年	2021年	2022年
可換股優先普通股 <sup>(1)</sup>	(13,933)	(201,300)	(1,858)

附註：

- (1) [編纂]後，所有可換股優先普通股將自動轉換為普通股，其將不再確認為按公允價值計入損益的金融負債。

於2020年、2021年及2022年，我們按公允價值計入損益的金融負債的公允價值變動分別為虧損人民幣13.9百萬元、虧損人民幣201.3百萬元及虧損人民幣1.9百萬元，分別佔我們同期總收益的1.3%、12.5%及0.1%。

## 財務資料

### 門店經營及維護開支

我們的門店經營及維護開支主要包括特許權費、門店經營開支及門店維護開支。於2020年、2021年及2022年，我們門店經營及維護開支分別為人民幣75.7百萬元、人民幣101.8百萬元及人民幣129.8百萬元，分別佔我們同期總收益的6.9%、6.3%及6.4%。下表載列所示期間我們門店經營及維護開支的明細（以絕對金額及佔我們門店經營及維護開支總額的百分比計）：

	截至12月31日止年度					
	2020年		2021年		2022年	
	<i>(以人民幣千元計，百分比除外)</i>					
<b>門店經營及維護開支：</b>						
特許權費 <sup>(1)</sup>	33,759	44.6%	49,332	48.4%	61,845	47.7%
門店經營開支 <sup>(2)</sup>	31,394	41.5%	40,433	39.7%	53,799	41.5%
門店維護開支 <sup>(3)</sup>	6,281	8.3%	8,815	8.7%	10,160	7.8%
其他	4,281	5.7%	3,246	3.2%	3,946	3.0%
<b>總計</b>	<b>75,715</b>	<b>100.0%</b>	<b>101,826</b>	<b>100.0%</b>	<b>129,750</b>	<b>100.0%</b>

附註：

- (1) 指根據總特許經營協議條款產生的特許權費。
- (2) 主要指與物流費、保潔費、辦公用品及門店運營產生的其他日常開支有關的開支。
- (3) 主要指門店維護費（與定期消毒、消防器材檢測及其他相關）、設備維護費及車輛維護費。

### 財務成本淨額

我們的財務成本淨額主要包括利息開支、銀行借款擔保費以及可換股優先普通股的發行成本，由銀行現金利息收入和融資活動的外匯（虧損）／收益淨額抵銷。利息開支主要包括借款、租賃負債和長期應付款項的利息。



## 財務資料

下表載列我們在所示期間的財務成本淨額詳情。

	截至12月31日止年度		
	2020年	2021年	2022年
	(人民幣千元)		
銀行現金利息收入	1,159	1,860	3,367
利息開支	(59,866)	(73,212)	(65,886)
— 銀行借款	(10,401)	(14,171)	(11,546)
— 租賃負債	(37,360)	(48,659)	(53,575)
— 長期應付款項	(12,105)	(10,382)	(765)
銀行借款擔保費 <sup>(1)</sup>	(16,876)	(16,126)	(12,507)
可換股優先普通股的發行成本	(10,226)	(9,235)	—
融資活動的外匯(虧損)/收益淨額	23,869	9,042	(3,295)
<b>總計</b>	<b>(61,940)</b>	<b>(87,671)</b>	<b>(78,321)</b>

附註：

- (1) 銀行借款擔保費指由Good Taste Limited及James Marshall就本集團向銀行借款而提供擔保的相關費用。我們於2022年3月底前已悉數償還有關銀行借款的餘額。此外，我們已從另一家銀行獲得一筆信貸融資，自首次提款之日起為期三年，以按需要補充運營資金需求。

於2020年、2021年及2022年，我們產生的財務成本淨額分別為人民幣61.9百萬元、人民幣87.7百萬元及人民幣78.3百萬元，分別佔我們同期總收益的5.6%、5.4%及3.9%。

---

## 財務資料

---

### 稅項

於2020年、2021年及2022年，我們的所得稅（開支）／抵免分別為人民幣(6.4)百萬元、人民幣7.1百萬元及人民幣(21.7)百萬元。所得稅（開支）／抵免的波動主要由於(a)自2020年開始產生應課稅收入的若干附屬公司產生即期所得稅開支及(b)根據估計未來可得應課稅收入確認暫時差額的遞延所得稅資產。截至最後實際可行日期，我們與任何稅務機關並無任何重大爭議。

我們須在不同司法管轄區按不同稅率繳納所得稅。下文概述我們認為屬重要的影響我們在英屬維爾京群島、開曼群島、香港和中國的適用稅率的主要因素。

#### 英屬維爾京群島

我們是一家根據英屬維爾京群島商業公司法註冊成立的有限責任商業公司，無需就收入或資本收益繳稅。此外，本公司向其股東派發股息無需根據英屬維爾京群島法律繳納預扣稅。

#### 開曼群島

我們的附屬公司Pizzavest China Ltd.在開曼群島無需繳納任何稅項。

#### 香港

我們在香港的附屬公司須按16.5%的稅率繳納利得稅。於往績記錄期間，由於我們的附屬公司並無在香港賺取或源自香港的估計應課稅利潤，故並無撥備香港利得稅。

#### 中國大陸

根據中國企業所得稅法，我們的中國附屬公司、控制實體及其附屬公司須按25%的法定稅率繳稅，部分受鼓勵經濟領域的合資格企業享受稅收優惠。達美樂比薩（東莞）有限公司、達美樂比薩（中山）有限公司、達美樂比薩（珠海）有限公司及達美樂比薩（濟南）有限公司均符合小微企業資格，經地方稅務機關批准，自彼等各自成立之日起可享受優惠所得稅稅率。截至2022年12月31日止年度所適用的稅率分別為2.5%（首個人民幣1.0百萬元的應課稅收入）、5%（其後在人民幣1.0百萬元至人民幣3.0百萬元的應課稅收入）及25%（超過人民幣3.0百萬元的應課稅收入）。

---

## 財務資料

---

### 業務可持續性

#### 概覽

我們是一家建立在全球品牌基礎上，處於快速擴張初期的中國連鎖餐廳運營商。自2018年（我們現任首席執行官及大多數現任核心行政管理團隊加入本公司的首個全年）起，我們已面臨增長策略及業績轉型。尤其是，在現有首席執行官的領導下，我們已(i)新增於中國餐飲行業擁有豐富經驗的領導團隊，(ii)採取量身定制的本土化策略，(iii)實施可行的門店擴張計劃，(iv)更加注重以外送為中心的商業模式，及(v)加強我們在菜單及技術方面的發展。此次轉型的核心是我們的理念，即鑒於中國比薩市場的巨大空白及增長潛力，開發廣闊的全國性門店網絡對我們業務的長期成功及競爭力至關重要。

在我們現有管理團隊的領導下，我們一直專注於透過於現有及新市場開設新店將達美樂比薩發展成為中國全國性品牌，同時密切監控我們的盈利能力。因此，於往績記錄期間，我們(i)快速擴大我們的門店網絡，(ii)保持持續及不斷改善的門店層面的盈利能力，及(iii)提升我們集團層級的經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）。儘管我們於往績記錄期間產生淨虧損及經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量），我們專注於提升我們集團層級的基本盈利能力（由於我們繼續執行我們的門店增長戰略）。我們計劃繼續增加我們的收益，同時控制成本及開支，我們預期這將提升我們日後的基本盈利能力。

## 財務資料

### 我們的過往表現

#### 我們的發展及盈利能力不斷提高的往績記錄

為說明我們自現任執行官及管理團隊加入本公司以來的轉型規模，下表載列我們於往績記錄期間的若干關鍵財務及營運指標。

	截至12月31日及截至該日止年度		
	2020年	2021年	2022年
門店數量	363	468	588
收益(人民幣千元)	1,104,053	1,611,327	2,020,789
同店銷售增長	9.0%	18.7%	14.4%
經調整EBITDA(非國際財務 報告準則計量)(人民幣千元)	(17,591)	62,695	138,618
經調整EBITDA利潤率(非國際 財務報告準則計量)	(1.6%)	3.9%	6.9%

我們認為上表顯示的指標表明我們已實現：

- *門店網絡及收益的快速增長*。我們於全國的佔有率從2018年初的五個城市增長至截至2022年12月31日的16個城市。我們門店的總數從往績記錄期間初的268家增加至截至2022年12月31日的588家門店，三年的複合年增長率為29.9%。我們門店的銷售額亦不斷增長，由我們於往績記錄期間每個季度的同店銷售增長一直呈正值得以驗證。此亦已推動收益的大幅增長。
- *不斷提升的門店層面盈利能力*。我們錄得門店層面盈利，表明我們門店盈利總額涵蓋我們門店成本總額，由我們於往績記錄期間的門店層面經營利潤率呈正值且不斷提升得以證明。有關更多詳情，請參閱「業務－我們達美樂比薩門店的運營表現」。
- *不斷提升的集團層級經調整EBITDA(非國際財務報告準則計量)*。於往績記錄期間，我們的經調整EBITDA(非國際財務報告準則計量)穩步提高，從2020年的負人民幣17.6百萬元提高至2021年的正人民幣62.7百萬元。我們的經調整EBITDA(非國際財務報告準則計量)於2022年保持正值，達人民幣138.6百萬元。

## 財務資料

### COVID-19疫情對我們的業務可持續性的影響

如同全球其他達美樂特許經營商一樣，我們一直專注於外送，且我們的業務模式旨在提供優質外送服務。COVID-19疫情促進了食品外送服務需求的增長。作為以外送為主要的公司，我們得益於該趨勢，乃由於更強勁的外送及外帶銷售額推動我們的收益、平均日銷售額、同店銷售增長及其他關鍵績效指標以及品牌知名度於整個往績記錄期間的持續增長。我們認為，倘及當COVID-19疫情消退時，將不會對我們的業務及營運造成不利影響，原因是(i)根據弗若斯特沙利文報告，COVID-19疫情加快了消費者採用食品外送的步伐，從而導致消費者習慣轉變（傾向於外送）；(ii)COVID-19疫情提高了消費者對我們品牌的認知度，我們相信，由於我們的產品及服務的實力，該影響將長期持續；及(iii)根據弗若斯特沙利文報告的資料，中國比薩市場的外送分部預期將按比整個中國比薩市場更快的速度增長。因此，我們相信，我們打造的強大品牌知名度、大型門店網絡及龐大的客戶群將持久並將長期存在，且預期即使於COVID-19疫情消退後仍將推動我們增長。

### 淨虧損及經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量）

儘管我們快速增長及盈利能力有所提升，於2020年、2021年及2022年，我們分別錄得淨虧損人民幣274.1百萬元、人民幣471.1百萬元及人民幣222.6百萬元。我們於同期分別錄得經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量）人民幣199.8百萬元、人民幣143.3百萬元及人民幣113.8百萬元。

我們於往績記錄期間產生淨虧損及經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量）乃主要由於我們現有核心行政管理團隊優先擴大我們的門店網絡的戰略決策所致。尤其是，於2018年（當年我們大部分現有核心行政管理團隊加入本公司）開始，我們一直專注於通過加快開設新店及進入新市場的速度來快速擴大我們的門店網絡。因此，自2018年以來，我們的門店數量以及我們經營業務所在城市的數量，均較2010年（我們獲得總特許經營權的那一年）至2018年期間增長更快。與此同時，我們一直監控盈虧底線以確保擴張可持續進行，及於往績記錄期間將年度經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量）保持在介乎約人民幣110百萬元至人民幣200百萬元的水平。

由於我們的戰略決策，為於監控盈利能力的同時優先門店發展，(1)於門店層面，我們門店網絡中新店及新增長市場的門店佔比較高，該等門店因需要時間提高銷售額及收回開店成本而於初期並不盈利；及(2)於公司層級，我們已對業務進行大量投資，以支持我們的擴張（如投資於門店發展、區域門店管理及信息技術功能的人才儲備以及品牌建設活動）。該兩個因素為我們於往績記錄期間淨虧損及經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量）的原因。各因素於下文詳述。

---

## 財務資料

---

### 新店及新增長市場增長

於往績記錄期間，我們實施增長戰略，並開設320家新店（扣除關閉門店）。因此，截至2022年12月31日，已開業三年或以下的門店約佔我們門店總數的54%。此外，作為我們構建全國性門店網絡戰略的一部分，我們一直專注於在我們的新增長市場（為北京及上海以外的城市）進行擴張。於2020年、2021年及2022年年底，我們新增長市場的門店分別約佔門店總數的39%、43%及47%。新店及新增長市場門店的高佔比導致我們的淨虧損及經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量），主要由於：

- *新店及新增長市場的銷售額仍處於增長階段。* 於初步增長期間，新店的每家門店平均日銷售額通常較成熟門店低。同樣地，新增長市場門店的每筆訂單平均日銷售金額通常較北京及上海的門店低。該等新店及新增長市場的門店將銷售額提升至接近成熟門店及位於北京及上海的門店的水平需要一段時間。由於我們戰略性地加快我們於往績記錄期間開設新店的步伐，我們有更多的門店正在加速增長，及如果我們以較慢的速度開設門店且在我們的門店網絡中有更高比例的成熟門店，我們每家門店平均日銷售額不會如其現在這般高。有關更多資料（包括按門店年份及市場劃分的每家門店平均日銷售額的表格明細），請參閱「業務－我們的達美樂比薩門店－我們達美樂比薩門店的運營表現－關鍵績效指標－每家門店平均日銷售額」。
- *新店需要時間實現現金投資回報。* 從回報角度看，我們的大部分門店的營運時間並不足以實現現金投資回報。我們的現金投資回報期不斷改善，但由於大多數新店開業時間少於三年，均不足以實現現金投資回報。截至2022年12月31日，約10%於往績記錄期間開設的門店已實現現金投資回報。有關更多資料，請參閱「業務－我們的達美樂比薩門店－我們達美樂比薩門店的運營表現－我們門店的首次收支平衡期間及現金投資回報期」。



## 財務資料

- *新店尚不能補足彼等應佔的公司層級開支。*由於新店需要時間提高銷售額並實現上文所述的現金投資回報，該等門店產生足夠的銷售額以補足彼等應佔的公司層級成本需要一段時間。儘管我們門店的整體銷售額足以補足門店層面成本及開支（由往績記錄期間門店層面經營利潤呈正值且穩步改善所證明），我們門店網絡中的新店佔比較高，表明按整體基準我們門店尚不能補足公司層級成本及開支。

### 支持全國性門店網絡的公司層級投資

於往績記錄期間，我們於公司層級作出大幅投資以支持我們業務及門店網絡的快速增長（如投資於我們門店發展、區域門店管理及信息技術功能的人才儲備以及品牌建設活動）。我們認為，該等公司層級投資為我們所有門店實現利益共享。然而，由於我們的門店網絡尚未達到完全覆蓋我們公司層級投資所需的規模及成熟度，該等投資導致我們於往績記錄期間的淨虧損及經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量）。

我們於業務作出的公司層級投資主要可於我們的公司費用中得以反映，於2020年、2021年及2022年，公司費用分別為人民幣213.0百萬元、人民幣239.2百萬元及人民幣267.7百萬元，佔我們收益的19.3%、14.8%及13.2%。於往績記錄期間，以下四項佔我們公司費用的絕大部分：

- *公司層級現金薪酬開支。*於2020年、2021年及2022年，我們公司層級的全職員工以現金為基礎的薪酬開支分別為人民幣120.0百萬元、人民幣150.0百萬元及人民幣168.0百萬元，分別佔我們公司費用總額的56.3%、62.7%及62.8%。大部分該等成本乃因向我們的門店開發及區域門店管理員工以及IT及技術員工支付薪酬而產生。
- *公司層級折舊及攤銷。*於2020年、2021年及2022年，該等開支分別為人民幣45.0百萬元、人民幣48.0百萬元及人民幣52.7百萬元，分別佔我們公司費用總額的21.1%、20.1%及19.7%。公司層級折舊及攤銷主要指(i)重估與2017年公司重組有關的總特許經營協議所產生的攤銷（於2020年為人民幣32.0百萬元，於2021年為人民幣31.8百萬元及於2022年為人民幣31.9百萬元），及(ii)與提升數字平台及整體企業層級營運效率有關的若干信息技術相關投資的攤銷。

---

## 財務資料

---

- **公司層級廣告及推廣開支。**於2020年、2021年及2022年，該等開支分別為人民幣9.0百萬元、人民幣14.5百萬元及人民幣5.5百萬元，分別佔我們公司費用總額的4.2%、6.1%及2.0%。我們產生的該等開支主要與營銷及推廣我們的品牌以及我們進駐新市場所承接的其他營銷活動有關。
- **公司層級其他開支。**於2020年、2021年及2022年，該等開支分別為人民幣34.2百萬元、人民幣21.6百萬元及人民幣35.5百萬元，分別佔我們公司費用總額的16.1%、9.0%及13.3%。我們公司層級其他開支的主要組成部分為(i)招聘費用(我們支付予招聘機構以幫助我們招聘人才支持我們的快速增長)，(ii)市場調研開支(我們通過聘用市場研究公司進行市場調研以有助我們更好了解我們的品牌及我們的市場時產生)，及(iii)差旅開支(我們主要就門店發展團隊前往現場支持門店開業時產生)。請參閱「財務資料－經營業績的主要組成部分－其他開支」。

於往績記錄期間，儘管公司費用佔我們收益的百分比有所下降，其絕對數額隨著我們門店網絡擴大而增加。我們公司費用的絕對數額增加，主要是由於公司層級以現金為基礎的員工薪酬開支以及廣告及推廣開支增加。

我們公司層級的全職員工以現金為基礎的薪酬開支的絕對數額於往績記錄期間有所增加，主要是由於我們投資人力資本以為全國性門店網絡奠定基礎。因此，我們增加我們公司層級員工的人數及／或薪酬，包括(i)門店發展及區域門店管理員工(使我們可開設及經營更多門店)，(ii)銷售及營銷員工(建立品牌)，(iii)IT及技術員工(開發及支持我們的線上渠道及後端基礎設施)及(iv)一般行政、管理及其他員工(支持我們的更廣泛的業務)。絕對數額增加亦是由於績效工資增加所致。我們預期日後我們以現金為基礎的公司層級員工薪酬開支的絕對數額將有所增加，但隨著門店數量增加，其佔收益的百分比將有所下降，這使我們可實現規模經濟。

於往績記錄期間公司層級廣告及推廣開支的絕對數額有所增加，主要是由於我們的品牌建設活動(尤其是於新城市)。我們預期日後我們的公司層級廣告及推廣開支的絕對數額將有所增加，但隨著門店數量增加，其佔收益的百分比將有所下降，這使我們可實現規模經濟及有組織地加強品牌影響力。

---

## 財務資料

---

有關我們日後如何控制公司層級成本的更多資料，請參閱下文「一 提高盈利能力的措施 — 通過實現規模經濟，降低公司層級的成本及開支佔收益的百分比」。

### 提高盈利能力的措施

於往績記錄期間，我們(i)通過開設新店及進駐新城市擴大我們的規模，(ii)維持我們門店層面的盈利能力(由我們的門店層面經營利潤證明)，及(iii)提升我們的集團層級經調整EBITDA(非國際財務報告準則計量)(於2021年轉為正值)。

我們計劃於通過提高收益的同時降低成本及開支以提高集團層級的基本盈利能力。為此，我們將主要採取四項關鍵策略：我們將通過(i)增加每家門店的收益及(ii)增加門店總數，從而提高收益；與此同時，我們將通過(iii)繼續控制門店層面的成本及開支及(iv)通過實現規模經濟降低我們的公司成本佔收益的百分比，降低成本及開支。假設該等策略成功執行，我們預計隨著我們日後實現更大的規模經濟，我們集團層級的基本盈利能力將會有所提高。

### 通過提高每家門店的收益推動收益增長

我們認為，隨著我們不斷建立品牌、提升技術、完善菜單及提高外送領先地位，每家門店平均日銷售額持續增長將有四個核心驅動力，均通過歷史趨勢得以支持：

- **新店銷售額將持續增長。**過往，我們的新店開業後擁有提高每家門店平均日銷售額的往績記錄。於往績記錄期間，於2020年及2021年開設的門店均實現每家門店平均日銷售額的總增長。例如，2020年開設的門店的平均日銷售額從2020年的人民幣7,234元增加至2021年的人民幣7,565元，隨後於2022年進一步增加至人民幣9,086元。鑒於我們門店網絡中新店佔比較高，我們預計我們的門店將繼續提高每家門店平均日銷售額。
- **老店銷售額將持續增長。**除新店增長外，我們認為，老店的每家門店平均日銷售額亦將有所增長。例如，於2020年前開設的門店的每家門店平均日銷售額從2020年的人民幣10,359元增加至2021年的人民幣12,393元，隨後於2022年進一步增加至人民幣13,976元，其他年份的門店亦有類似趨勢。我們認為，隨著我們繼續追求菜單發展及本土化、積極營銷及升級策略，老店銷售額將持續增長。

---

## 財務資料

---

- *新增長市場的門店增長速度超過北京及上海*。過往，我們新增長市場的門店增長速度已超過北京及上海。例如，自2020年至2022年，2020年於北京及上海開設的門店的每家門店平均日銷售額按8.4%的複合年增長率增長，而2020年於新增長市場開設的門店的每家門店平均日銷售額按19.7%的複合年增長率增長。其他年份的門店亦有類似趨勢。由於我們預期將於新增長市場更快擴張，我們預計，我們在有關市場的門店將推動我們整體的每家門店平均日銷售額。
- *新增長市場的銷售額追趕北京及上海*。於所有年份的門店中，我們新增長市場的每家門店平均日銷售額正接近北京及上海的門店的水平。該趨勢隨時間而加速。例如，就2022年開設的門店而言，我們新增長市場的每家門店平均日銷售額與北京及上海類似。隨著我們在新增長市場的品牌知名度不斷提高，我們預計日後將繼續保持該趨勢。

有關每家門店平均日銷售額的更多資料(包括按門店年份及市場劃分的明細)，請參閱「業務－我們的達美樂比薩門店－我們達美樂比薩門店的運營表現－關鍵績效指標－每家門店平均日銷售額」。

隨著每家門店平均日銷售額增長，我們預計我們的現金投資回報期將會縮短。於往績記錄期間，我們所有市場的一般現金投資回報期均有所縮短。2022年於北京及上海開設的門店的平均現金投資回報期預計為36個月，而同期於新增長市場開設的門店的一般現金投資回報期預計為38個月。

### **通過提高門店數量推動收益增長**

除不斷提高現有門店及現有市場的銷售額外，我們計劃繼續在現有市場開設新店並探索進入更多新市場的機會。我們計劃於2023年及2024年主要在鄰近我們位於華北、華東及華南的三個現有中央廚房及將開設新中央廚房的一線、新一線及二線城市開設約180家及240家門店。鑒於中國有大量的潛在門店位置，我們預期將於2025年及2026年分別開設約200家至300家新店。

根據市場分析，我們相信我們的門店擴張獲充足的客戶需求支持。於2022年至2027年，中國比薩市場預期將以15.5%的複合年增長率增長，同期，比薩外送分部預期將以18.7%的複合年增長率增長。中國比薩市場發展水平仍然低下，每百萬人僅有11.7家比薩門店，而日本及韓國分別為每百萬人29.5家及30.0家。鑒於我們比薩專家的全球形象，再加上我們的專業知識及在外送方面的定位，我們相信我們處於有利地

---

## 財務資料

---

位，能夠實現絕大部分增長。過往，我們在中國比薩市場佔據相當大的增長份額，於2017年至2021年，我們的市場份額翻了一倍多。此外，於往績記錄期間，我們的增長速度超過整體市場。我們的收益於2020年及2021年分別增長32.0%及45.9%，而整個比薩市場於2020年收縮8%，並於2021年增長19.3%。

我們已於往績記錄期間成功實施我們的門店擴張戰略。我們門店的總數從往績記錄期間初的268家增至截至2022年12月31日的588家，三年的複合年增長率為29.9%。截至最後實際可行日期，我們已開設16家門店（我們計劃於2023年開設），且我們已為52家門店簽訂租約及開始裝修及準備工作。我們有望完成2023年的門店開業目標。

我們已於新增市場成功開設新店。例如，我們於2021年9月進駐新城市（即浙江省寧波市）。我們於寧波首家門店的首次收支平衡期間為一個月，且現金投資回報期約為三個半月，大幅低於我們集團當時的平均水平。同樣，於2022年12月，我們擴張至山東省濟南市。我們於濟南首家門店的首次收支平衡期間為一個月，且現金投資回報期為兩個月，大幅低於我們集團當時的平均水平。我們相信，該等門店的成功證明了我們在實施門店擴張計劃時能夠為新店覓得新市場機會。

通過開設更多門店，我們預期進一步加強我們的品牌知名度、提高外送及外帶服務的滲透率以及進一步推動銷售額增長，從而進一步增加我們的收益。然而，短期而言，開設新店將導致我們出現現金流出，且因實現銷售額增長及實現首次收支平衡及現金投資回報需要時間，該等新店可能不會立即提升我們的盈利能力。

有關我們計劃門店網絡擴張的詳情，請參閱「業務－我們的增長戰略－快速增加我們的門店數量」、「業務－我們的達美樂比薩門店－我們的達美樂比薩門店網絡－我們門店網絡的發展」及「未來計劃及[編纂]用途」。

### **控制門店層面的成本及開支**

由於我們控制門店成本的同時成功提高收益，我們的門店於往績記錄期間已實現盈利。為保持門店層面的盈利能力，除增加每家門店的收益（如上所述）外，我們擬控制門店層面的成本及開支（其佔收益的百分比於往績記錄期間通常保持不變）。具體而言，我們擬控制以下成本：



## 財務資料

- *門店層面的員工薪酬開支*。我們根據門店銷量安排各門店的門店層面員工，以確保門店的正常運營。隨著我們於往績記錄期間經營門店數量的增長，我們門店層面員工人數也相應增加。儘管中國的勞動力成本普遍上升，於2020年、2021年及2022年，門店層面的以薪金為基礎的開支分別為人民幣316.0百萬元、人民幣462.6百萬元及人民幣577.3百萬元，分別佔我們同期總收益的28.6%、28.7%及28.6%。於往績記錄期間，我們於2020年、2021年及2022年分別直營363家、468家及588家門店。我們的銷售訂單量隨著我們的門店擴張而持續增長，這共同推動往績記錄期間門店層面的以薪金為基礎的開支上漲。我們計劃密切監控門店的人員配備，並努力通過提升技術實現運營效率。例如，我們將繼續利用我們的智能人員配置及智能訂單調度系統。我們的智能人員配置系統根據預期需求將員工分配至門店，這有助於防止人員配置過剩，從而使我們能夠控制門店層面的薪酬開支。同樣，我們的智能訂單調度系統確定最佳外送路線，包括在單一行程中匯總多個外送訂單，使我們的騎手能夠更有效地送貨，並使我們能夠控制騎手的人數和相關開支。隨著我們完善這些系統並執行其他技術，我們預期我們將更好地控制門店層面的員工薪酬開支。
- *租金開支*。於往績記錄期間，我們於2020年、2021年及2022年的門店層面的租金開支（包括使用權資產折舊及可變租賃付款、短期租金及其他相關開支）佔總收益的百分比分別為11.9%、10.9%及10.4%。2020年至2022年，租金開支佔總收益的百分比有所下降，主要是由於我們的收益強勁增長，以及我們的品牌知名度提高導致談判更優租賃條款的談判能力有所增強。隨著未來門店網絡的擴大，我們預計租金開支佔收益的百分比將進一步下降，因為我們在全國範圍內的持續增長及品牌知名度的提升將增強我們在租賃談判中的議價能力，這將使我們能夠獲得更低的租金，並進一步優化我們的租賃期限結構。
- *原材料及耗材成本*。於往績記錄期間，我們於2020年、2021年及2022年的原材料及耗材成本分別佔總收益的28.1%、26.4%及27.2%。原材料及耗材成本波動與我們的收益增長一致。隨著我們不斷擴大經營規模，我們相信，通過實施以下措施，我們能夠有效控制原材料及耗材成本佔收益的百分比：(i)加強我們與優質供應商的關係，以獲得具有競爭力的原材料及耗材價格；(ii)利用集中採購及強大的品牌知名度，提高與原材料及耗材供應商的議價能力，從而優化採購成本；(iii)升級我們的ERP系統，確保準確評估我們的庫存，及採購工作與門店的實際需求相匹配；及(iv)持續監控原材料市場價格並通過批量訂單或預付款戰略性優化庫存水平及採購成本。



---

## 財務資料

---

### 通過實現規模經濟，降低公司層級的成本及開支佔收益的百分比

隨著我們業務的持續增長，我們預期實現規模經濟，並降低公司層級的成本及開支佔收益的百分比，以實現集團層級的基本盈利能力。於往績記錄期間，我們於公司層級進行了大量投資，包括通過僱傭更多員工以支持我們門店網絡的擴張以及發展我們的IT基礎設施。該等公司層級的投資有助於我們（其中包括）(i)加快我們開設新店及進入新市場的步伐，(ii)開發及加強我們自有線上渠道，及(iii)提升我們於所有市場的品牌知名度。

於未來，隨著我們的業務不斷成熟，我們預期以更為平穩的增長幅度進行公司層級的投資。因此，從往績記錄期間的走勢來看，我們公司費用佔收益的百分比將有所下降，我們公司費用佔收益的百分比從2020年的19.3%下降至2021年的14.8%，並進一步下降至2022年的13.2%。具體而言，我們將控制公司費用的以下四個關鍵組成部分。

#### 公司層級的員工薪酬開支

於2020年、2021年及2022年，我們公司層級的以現金為基礎的薪酬開支分別為人民幣120.0百萬元、人民幣150.0百萬元及人民幣168.0百萬元，分別佔我們同期總收益的10.9%、9.3%及8.3%。我們公司層級的以現金為基礎的薪酬開支主要指向我們的公司層級的門店開發經營員工、IT及技術員工、銷售及營銷員工及一般行政、管理及其他員工支付的薪金。於往績記錄期間，公司層級的以現金為基礎的薪酬開支有所增加，乃主要由於支持我們快速擴張的員工人數有所增加，以及確保我們可繼續根據市場趨勢提供有競爭力的薪酬的薪金水平有所提高。截至2020年、2021年及2022年12月31日，公司層級的全職員工人數分別為303人、344人及406人。於2021年及2022年，已付高管的以現金為基礎的薪酬金額分別為人民幣26.6百萬元及人民幣24.7百萬元。我們預期，隨著我們業務日漸成熟，公司層級的員工薪酬開支佔收益的百分比將有所下降。尤其是，我們預計，隨著門店數量增加，該等門店產生的盈利將足以支付我們公司層級員工的成本。例如，我們預計，因下文所載原因，我們門店開發及區域門店管理員工及IT及技術員工的以現金為基礎的員工薪酬開支（於往績記錄期間佔我們公司層級的以現金為基礎的薪酬開支的大部分）將按較收益增長更慢的速度增長。

## 財務資料

下表載列我們於所示期間按職能劃分的公司層級的以現金為基礎的員工薪酬開支的明細（以絕對數額及佔總收益的百分比列示）：

	截至12月31日止年度					
	2020年		2021年		2022年	
	(以人民幣千元計，百分比除外)					
<b>公司層級的以現金為基礎</b>						
<b>的薪酬開支</b>						
<i>按職能劃分</i>						
門店開發及區域門店管理	46,900	4.2%	57,882	3.6%	67,614	3.3%
銷售及營銷	10,134	0.9%	11,865	0.7%	13,208	0.7%
IT及技術	18,664	1.7%	21,100	1.3%	22,489	1.1%
一般行政、管理及其他	44,315	4.0%	59,195	3.7%	64,734	3.2%
<b>總計</b>	<b>120,013</b>	<b>10.9%</b>	<b>150,042</b>	<b>9.3%</b>	<b>168,045</b>	<b>8.3%</b>

於往績記錄期間，門店發展及區域門店管理人員的公司層級的以現金為基礎的開支分別佔我們於2020年、2021年及2022年總收益的4.2%、3.6%及3.3%。該等開支與我們開設及經營的門店數量有關，且我們預計，該等開支的絕對數額將隨著我們未來開設更多門店而增加。然而，我們亦預計，未來該等成本佔收益的百分比將有所下降。過去，在我們大部分的現任核心行政管理團隊在2018年加入本公司後，我們作出加快開店步伐的戰略決策。因此，我們於往績記錄期間各年開設的新店數量不斷增加，於2020年、2021年及2022年分別開設了98家、108家及120家門店。為支持開店速度加快，我們相應地增加了門店發展及區域門店管理員工的數量。於2020年、2021年及2022年，我們門店開發及區域門店管理員工的數量於年末分別增加21.6%、17.8%及25.5%（較上一年度末而言）。在不久的將來，我們計劃增加每年開設的門店數量。然而，隨著我們的業務遍佈全國，預期此增長速度將有所放緩。當這種情況發生時，我們預計未來對此類員工的招聘將繼續放緩。此外，我們預計，隨著門店密度增加，運營效率將會實現，這使各區域經營經理可監管更多門店。這反過來又將使我們公司層級的員工薪酬成本佔收益的百分比下降。

## 財務資料

於2020年、2021年及2022年，我們與IT及技術員工有關的公司層級的薪酬開支分別佔我們總收益的1.7%、1.3%及1.1%。我們在2020年就開發專有應用程序及網站以及CDP大幅擴大我們的IT團隊。經擴大的IT團隊極大增強了我們的IT基礎設施，這使得我們改善了用戶體驗。於2020年、2021年及2022年，我們IT及技術員工的數量於年末分別增加26.5%、零及7.0%（較上一年度末而言）。由於我們已成功開發及部署一套核心技術，我們IT及技術員工的數量已保持穩定，且我們預計，未來我們對IT及技術人員的需求以及相關以現金為基礎的員工薪酬開支的絕對數額將逐漸增加，而佔收益的百分比將繼續下降，使得我們公司層級的員工薪酬成本佔收益的百分比有所下降。

於往績記錄期間，一般行政、管理及其他員工的公司層級的以現金為基礎的開支分別佔我們於2020年、2021年及2022年總收益的4.0%、3.7%及3.2%。於往績記錄期間，隨著我們加快擴大經營規模的速度，我們亦增加我們一般行政、管理及其他員工的人數及薪酬，以確保我們有足夠的人才支持我們不斷擴大的規模。於2020年、2021年及2022年，我們一般行政、管理及其他員工的數量於年末分別增加9.8%、14.9%及14.3%（較上一年度末而言）。由於一般行政、管理及其他員工的公司層級的以現金為基礎的開支與我們經營的門店數量及我們業務的整體規模有關，我們預期該等開支的絕對數額日後將有所增加。然而，我們預期該等成本佔收益的百分比將因規模經濟而有所下降，我們預期規模經濟將隨著門店數量有所增加及彼等銷售總額可補足該等員工的成本而實現。

為控制公司層級的員工薪酬開支，我們將在增加員工人數的速度方面遵守紀律並保持謹慎，並於門店增加時持續物色控制成本的機會。例如，我們於加強IT基礎設施後開始謹慎適當減少所僱傭IT員工的人數。我們亦將優化員工結構。例如，我們旨在讓區域運營經理監管更多門店，這將使我們可繼續提高我們的運營效率。我們預期，這些措施將使我們能夠控制公司層級的薪酬開支，因而使其增長速度低於收益增長速度。

### 公司層級的折舊及攤銷

於2020年、2021年及2022年，我們公司層級的折舊及攤銷分別為人民幣45.0百萬元、人民幣48.0百萬元及人民幣52.7百萬元，分別佔我們同期總收益的4.1%、3.0%及2.6%。於往績記錄期間，我們公司層級的折舊及攤銷佔收益的百分比持續下降。我們預計該趨勢日後將持續，乃由於我們大部分的公司層級的折舊及攤銷由總特許經營協議重估產生的攤銷構成，該攤銷相對固定，於2020年為人民幣32.0百萬元、於2021年為人民幣31.8百萬元及於2022年為人民幣31.9百萬元。除總特許經營協議攤銷外，公司層級的折舊及攤銷主要包括(i)我們辦公室所產生的租賃物業裝修、辦公傢俱及電

---

## 財務資料

---

子設備的折舊（我們預期未來將保持相對穩定），以及(ii)我們所收購的軟件、自主研發網站及應用程序的攤銷（我們預期未來將保持相對固定）。因此，我們預計公司層級的折舊及攤銷的絕對數額於未來將保持穩定，且佔收益的百分比將繼續下降。

### 公司層級的其他開支

於2020年、2021年及2022年，我們公司層級的其他開支分別為人民幣34.2百萬元、人民幣21.6百萬元及人民幣35.5百萬元，分別佔我們同期收益的3.1%、1.3%及1.8%。我們預計，公司層級的其他開支的增長較收益的增長將會更為溫和，乃主要由於公司層級的其他開支的關鍵組成部分（即招聘費用、差旅開支及市場調研費）較收益而言相對固定。

### 公司層級的廣告及推廣開支

於2020年、2021年及2022年，我們公司層級的廣告及推廣開支分別為人民幣9.0百萬元、人民幣14.5百萬元及人民幣5.5百萬元，分別佔我們同期總收益的0.8%、0.9%及0.3%。儘管由於進入新市場，該等開支過往佔收益的百分比於2020年至2021年有所上升，但我們預計，隨著我們的品牌知名度通過門店網絡的擴大而逐步提升，我們公司層級的廣告及推廣開支佔收益的百分比將有所下降。尤其是，隨著我們品牌影響力深入人心，我們將能夠通過決定我們所從事的品牌建設活動的類型更好地控制我們公司層級的廣告及推廣開支。

### 公司層級的財務成本

於2020年、2021年及2022年，我們公司層級的財務成本分別為人民幣34.8百萬元、人民幣62.3百萬元及人民幣65.8百萬元，分別佔我們同期收益的3.2%、3.9%及3.3%。於往績記錄期間，我們公司層級的財務成本主要指(i)租賃負債，(ii)從我們於2019年10月訂立的人民幣210.0百萬元銀行信貸提取的借款（於往績記錄期間，實際利率為6.9825%，並已於2022年3月悉數償還）及(iii)從我們於2022年訂立的人民幣200.0百萬元銀行信貸提取的借款（於2022年，實際利率介乎4.8000%至4.8500%，由北京達美樂（我們的附屬公司之一）擔保）產生的利息開支。我們預計，日後公司層級的財務成本的增長較收益的增長更為溫和，主要是由於(i)隨著我們擴大銷售，租賃負債（大

---

## 財務資料

---

部分與我們的門店數量相關聯)的利息開支佔收益的百分比將有所下降，及(ii)於2022年3月，我們以新的人民幣200百萬元銀行信貸(實際利率更低，為4.8500%，及期限為三年)取代我們於2019年10月訂立的銀行信貸。我們亦預計，隨著我們規模的不斷擴大，我們將有更多議價能力，與銀行達成更優惠的借款條款。

### 盈利前景

在上述措施成功實施後，我們相信，我們有能力在未來實現可持續盈利。我們預計，於三至四年內，我們將擁有足夠數量的發展良好的門店，可產生所需的銷售額以補足因開設新店而產生的公司費用以及折舊及攤銷費用。我們的預期乃基於我們對開店速度的預測、各門店及總收益有所增長，以及成本及開支佔收益的百分比有所降低而作出。

儘管上文所述，我們預計將於至少未來三年繼續錄得虧損。我們淨虧損於2023年的絕對數額較2022年有所增加，乃主要由於(i)我們不斷向新城市擴張；及(ii)我們持續進行公司層級投資，以支持全國性門店網絡，包括對門店發展、區域門店管理及信息技術功能的人才儲備進行投資，以及品牌建設活動。長遠而言，我們未來的盈利能力尚不確定，並受到各種因素影響，包括我們繼續有效擴大全國性門店網絡並通過具有成本效益的方式擴大收益及執行上述策略的能力。請參閱「風險因素－我們於往績記錄期間產生淨虧損，日後未必能夠保持或擴大現有門店的銷量、控制成本及開支以及實現或保持盈利」。

### 流動負債淨額狀況

於往績記錄期間，我們於截至2020年、2021年及2022年12月31日分別錄得流動負債淨額人民幣202.5百萬元、人民幣65.0百萬元及人民幣106.7百萬元。該等流動負債淨額狀況均主要是由於我們於往績記錄期間的門店擴張，在此期間我們將經營活動所得現金、[編纂]前投資者所得款項及借款主要用於撥付有關擴張的資本開支，大部分轉化為非流動資產。我們的非流動資產主要包括使用權資產、租賃物業裝修、機械及設備、汽車及無形資產。截至2020年、2021年及2022年12月31日，非流動資產佔總資產的百分比約為85.8%、75.2%及78.9%。截至2023年1月31日，我們的流動負債淨額為人民幣118.2百萬元。



---

## 財務資料

---

我們相信，我們的流動負債淨額狀況將隨著新開門店開始盈利後經營活動產生的現金流入淨額以及[編纂][編纂]淨額而得到改善。由於我們的門店網絡持續擴大，我們計劃通過改善我們的規模經濟以繼續改善我們的流動負債淨額狀況。另外，我們將繼續通過利用我們的中央廚房以及原材料和設備的集中採購，提高我們的運營效率及控制成本，以改善我們的流動負債淨額狀況。我們亦期望日後利用品牌知名度提升的優勢，與業主協商更優惠的租賃條款，以控制成本。此外，我們將繼續密切監控我們的流動性狀況，以確保其符合我們的業務運營及擴張計劃。我們亦將管理我們的現金和流動資產水平，以確保有足夠現金流滿足我們運營中產生的任何計劃或意外現金需求。於往績記錄期間，本集團的流動負債淨額狀況持續改善。於2020年12月31日至2021年12月31日期間，流動負債淨額從人民幣202.5百萬元大幅減少至人民幣65.0百萬元，乃主要由於(i)現金及現金等價物因[編纂]前投資者於2021年集資而有所增加，及(ii)2021年經營活動所得現金淨額。於2021年12月31日至2022年12月31日，流動負債淨額從人民幣65.0百萬元增加至人民幣106.7百萬元，乃主要由於流動資產總額減少(因我們使用現金撥付資本開支以支持我們門店網絡擴張)。

### 流動資金及營運資本

截至2022年12月31日，我們的現金及現金等價物為人民幣544.2百萬元。考慮到手頭現金、經營活動產生的現金、備用信用額度及我們預計從[編纂]中獲得的估計[編纂]淨額，董事認為，我們將有足夠的運營資金來滿足目前需求及自本文件日期起未來至少十二個月的需求。

在最壞的情況下，由於新店開始盈利的時間較預期為長，我們無法於可預見的未來實現盈利，我們將暫停開設新店，而僅專注於發展現有門店。截至2021年及2022年12月31日止年度，我們的經營活動所得淨現金流入(經營活動所得現金淨額減融資活動產生的租賃相關現金流出(支付租賃負債本金及利息部分產生的現金流出))呈正值，分別為人民幣136.4百萬元及人民幣77.1百萬元，主要由於我們繼續擴大門店網絡導致期內收益增長及門店層面盈利能力提高。



---

## 財務資料

---

此外，在極端情況下，由於不可預見的情況或不可抗力事件，我們不得不完全暫停所有業務營運，因此於2022年12月31日後並無產生任何收益，並且在未計及我們可能於[編纂]後獲得的任何額外財務資源的情況下，假設我們：

- 自2023年1月1日起全面停業，即假設自2023年1月1日起，我們將不會賺得或產生(a)任何與門店運營及維護有關的收益及成本，(b)任何與廣告及推廣有關的開支，及(c)任何與中央廚房有關的開支；
- 不會開設任何新店，故不會就新店產生任何資本開支及租金開支；
- 保留所有現有門店、辦公室及中央廚房並於到期時結算租賃付款；
- 不會解僱任何僱員或減少工資，並支付所有工資；
- 繼續支付所有到期的利息開支；
- 結算我們截至2022年12月31日的所有未償還的貿易應付款項；
- 經考慮我們過往的結算模式，收取我們截至2022年12月31日的所有貿易應收款項的結算款；
- 以折讓25%出售我們截至2022年12月31日的所有存貨；
- 動用[編纂][編纂]淨額的[編纂]（基於[編纂]的中位數）作為我們的運營資金；及
- 於有需要時使用我們的備用信貸額度（截至2022年12月31日為人民幣100.0百萬元），

我們將有足夠現金流量使我們的業務在至少於截至2023年12月31日止十二個月內保持財務穩健。上述分析僅供說明用途且董事估計發生此種情況的可能性微乎其微。

### 結論

根據上述者，並經計及我們於北京及上海的現有盈利能力，我們於新增市場不斷提升的盈利能力、我們的經營業績及現金流量，我們的董事認為本集團擁有可持續發展業務。

---

## 財務資料

---

經計及上述者、董事的意見及獨家保薦人進行的盡職調查工作（包括但不限於：(i) 審閱本文件附錄一所載會計師報告；(ii) 對本集團於往績記錄期間的歷史財務資料進行的財務盡職調查及與本公司管理層的討論；(iii) 與本公司管理層及行業顧問就中國比薩市場進行的討論；(iv) 本公司就運營資金充足性提供的書面確認；及(v) 與本公司管理層就本集團的擴張計劃進行的討論），獨家保薦人並未發現任何事項將令其質疑董事有關本集團擁有可持續發展業務的意見的合理性。

上述前瞻性陳述基於對我們當前和未來業務戰略以及我們未來運營環境的多個假設。該等前瞻性陳述涉及已知及未知風險、不確定性以及其他因素，其中部分超出我們的控制範圍，可能導致實際結果、表現或成就或行業業績與前瞻性陳述明示或暗示的任何未來結果、表現或成就有重大差異。有關風險請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－儘管我們已實現快速增長，但我們無法向閣下保證我們將繼續以相同的速度增長，或可能根本不會增長」、「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－開設新店可能對我們的財務狀況產生不利影響」及「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們於往績記錄期間產生淨虧損，日後未必能夠保持或擴大現有門店的銷量、控制成本及開支以及實現或保持盈利」。

### 各年度經營業績比較

#### 截至2022年12月31日止年度與截至2021年12月31日止年度

##### 收益

我們的收益由截至2021年12月31日止年度的人民幣16億元增加25.4%至截至2022年12月31日止年度的人民幣20億元，主要由於(a)北京及上海（我們的運營歷史較長）以及我們近期擴張的新增長市場的每家門店平均日銷售額有所增加，及(b)門店數量有所增加，由截至2021年12月31日的468家增加至截至2022年12月31日的588家。我們於北京及上海的總銷售額由截至2021年12月31日止年度的人民幣1,147.0百萬元增加11.5%至截至2022年12月31日止年度的人民幣1,278.6百萬元，並於截至2022年12月31日止年度貢獻63.3%的總收益，而我們新增長市場的總銷售額由截至2021年12月31日止年度的人民幣464.4百萬元增加59.8%至截至2022年12月31日止年度的人民幣742.2百萬元，並於截至2022年12月31日止年度貢獻36.7%的總收益。

---

## 財務資料

---

於北京及上海，收益由截至2021年12月31日止年度的人民幣11億元增加11.5%至截至2022年12月31日止年度的人民幣13億元，主要由每家門店平均日銷售額增加6.2%，連同不斷增加的運營門店（由於我們於2021年至2022年在該兩個城市增加45家新店）所推動。此外，於2022年，北京及上海門店的收益增長受到COVID-19的不利影響，因為我們於該兩個城市的部分門店因應當地政府政策而暫時關閉。

於我們的新增長市場，收益由截至2021年12月31日止年度的人民幣464.4百萬元增加59.8%至截至2022年12月31日止年度的人民幣742.2百萬元，主要由每家門店的平均日銷售額增加18.3%（主要由於每家門店平均每日訂單量（從截至2021年12月31日止年度的89筆增加至截至2022年12月31日止年度的103筆）及每筆訂單平均銷售金額（從截至2021年12月31日止年度的人民幣85.6元增加至截至2022年12月31日止年度的人民幣87.3元）均有所增加）所帶動。與此同時，運營門店數量不斷增加，乃由於我們於2021年至2022年於新增長市場增加75家新店。

我們實現收益增長的基礎為我們持續的菜單發展、即時的外送、卓越的產品口味及日益提升的品牌知名度，使我們期內可於所有市場實現14.4%的同店銷售增長，於北京及上海實現10.6%的同店銷售增長及於我們新增長市場實現24.3%的同店銷售增長。

### **原材料及耗材成本**

我們的原材料及耗材成本由截至2021年12月31日止年度的人民幣425.6百萬元增加29.2%至截至2022年12月31日止年度的人民幣549.7百萬元，這與我們的收益增長相符。期內，我們原材料及耗材成本佔收益的百分比保持相對穩定。

### **員工薪酬開支**

我們的員工薪酬開支由截至2021年12月31日止年度的人民幣703.5百萬元增加至截至2022年12月31日止年度的人民幣785.0百萬元，主要由於(a)整體績效工資增加及(b)我們的門店網絡擴張導致人員配備數量增加。

### **使用權資產折舊**

我們的使用權資產折舊由截至2021年12月31日止年度的人民幣162.0百萬元增加17.6%至截至2022年12月31日止年度的人民幣190.6百萬元，主要由於我們的門店網絡擴張。我們的使用權資產折舊佔總收益的百分比於同期保持穩定。

---

## 財務資料

---

### 廠房及設備折舊

我們的廠房及設備折舊由截至2021年12月31日止年度的人民幣98.7百萬元增加22.3%至截至2022年12月31日止年度的人民幣120.7百萬元，這主要由於我們的門店網絡擴張導致設備需求增加。我們的廠房及設備折舊佔總收益的百分比於同期保持相對穩定。

### 無形資產攤銷

我們的無形資產攤銷由截至2021年12月31日止年度的人民幣43.0百萬元增加10.3%至截至2022年12月31日止年度的人民幣47.5百萬元。該增加主要由於軟件及網站的許可成本所致。我們的無形資產攤銷佔總收益的百分比於同期保持相對穩定。

### 水電費

我們的水電費由截至2021年12月31日止年度的人民幣71.7百萬元增加15.7%至截至2022年12月31日止年度的人民幣83.0百萬元，這主要由於我們的門店網絡擴張導致水電使用量增加。我們的水電費佔總收益的百分比於同期保持相對穩定。

### 廣告及推廣開支

我們的廣告及推廣開支由截至2021年12月31日止年度的人民幣121.9百萬元減少4.1%至截至2022年12月31日止年度的人民幣116.8百萬元。該減少乃主要由於COVID-19疫情及相關控制措施（包括地方政府於2022年為遏制COVID-19傳播而不時實施的封鎖及出行限制）的影響所致。該等措施導致門店臨時關閉及臨時暫停堂食服務。因此，我們減少了在受影響地區的廣告及推廣工作。我們的廣告及推廣開支佔總收益的百分比因相同原因而由截至2021年12月31日止年度的7.6%下降至截至2022年12月31日止年度的5.8%。隨著COVID-19疫情改善，我們預計，短期內我們的廣告及推廣開支佔收益的百分比將更接近歷史水平。

---

## 財務資料

---

### 門店經營及維護開支

我們的門店經營及維護開支由截至2021年12月31日止年度的人民幣101.8百萬元增加27.4%至截至2022年12月31日止年度的人民幣129.8百萬元。門店經營及維護開支的增加主要由於我們門店網絡的擴張。我們的門店經營及維護開支佔總收益的百分比於同期保持相對穩定。

### 可變租賃付款、短期租金及其他相關開支

我們的可變租賃付款、短期租金及其他相關開支由截至2021年12月31日止年度的人民幣18.0百萬元增加43.8%至截至2022年12月31日止年度的人民幣25.8百萬元。該增加主要由於我們的門店網絡擴張所致。我們的可變租賃付款、短期租金及其他相關開支佔總收益的百分比於同期保持相對穩定。

### 其他開支

我們的其他開支由截至2021年12月31日止年度的人民幣57.0百萬元增加115.4%至截至2022年12月31日止年度的人民幣122.8百萬元，主要由於與[編纂]有關的[編纂]。我們的其他開支佔總收益的百分比主要因相同原因而由截至2021年12月31日止年度的3.5%提高至截至2022年12月31日止年度的6.1%。

### 按公允價值計入損益的金融負債的公允價值變動

按公允價值計入損益的金融負債的公允價值變動由截至2021年12月31日止年度的人民幣201.3百萬元減少至截至2022年12月31日止年度的人民幣1.9百萬元。2021年按公允價值計入損益的金融負債的公允價值變動乃主要由於2021年我們從Domino's Pizza LLC獲得額外投資，從而增加了可換股優先普通股的結餘，連同我們的業務價值因我們的門店快速擴張及收益增長而大幅增值。相比之下，2022年按公允價值計入損益的金融負債的公允價值變動乃主要由於(a)可換股優先普通股的結餘並無增加；及(b)在2022年COVID-19及政府相關措施的背景，我們業務的增值有限。

---

## 財務資料

---

### 其他收入

其他收入由截至2021年12月31日止年度的人民幣4.4百萬元增加842.2%至截至2022年12月31日止年度的人民幣41.7百萬元。該增加主要是由於我們於2022年收取與COVID-19相關的一次性稅收補貼及增值稅額外抵扣。其他收入佔總收益的百分比因相同原因而由截至2021年12月31日止年度的0.3%上漲至截至2022年12月31日止年度的2.1%。

### 其他虧損淨額

其他虧損淨額由截至2021年12月31日止年度的人民幣1.8百萬元變為截至2022年12月31日止年度的人民幣11.5百萬元，主要由於門店減值費用有所增加（與2022年門店搬遷計劃有關）。截至2021年及2022年12月31日止年度，其他虧損淨額佔總收益的百分比因相同原因分別為0.1%及0.6%。

### 財務成本淨額

我們的財務成本淨額由截至2021年12月31日止年度的人民幣87.7百萬元減少10.7%至截至2022年12月31日止年度的人民幣78.3百萬元，主要是由於與總特許經營協議有關的利息開支已於2021年全額支付。我們的財務成本淨額佔總收益的百分比因相同原因而由截至2021年12月31日止年度的5.4%下降至截至2022年12月31日止年度的3.9%。

### 除所得稅前虧損

主要受上述因素影響，我們的除所得稅前虧損由截至2021年12月31日止年度的人民幣478.1百萬元減少58.0%至截至2022年12月31日止年度的人民幣200.9百萬元。

### 所得稅（開支）／抵免

我們的所得稅（開支）／抵免由截至2021年12月31日止年度的所得稅抵免人民幣7.1百萬元變為截至2022年12月31日止年度的所得稅開支人民幣21.7百萬元，主要是由於產生更多應課稅收入的若干附屬公司所產生的所得稅開支以及我們於2021年確認過往未確認的稅項虧損。

### 本公司擁有人應佔年內虧損

由於以上原因，我們的本公司擁有人應佔年內虧損由截至2021年12月31日止年度的人民幣471.1百萬元減少52.7%至截至2022年12月31日止年度的人民幣222.6百萬元。



---

## 財務資料

---

### 截至2021年12月31日止年度與截至2020年12月31日止年度

#### 收益

我們的收益由2020年的人民幣11億元增加45.9%至2021年的人民幣16億元，主要由於(a)北京及上海(我們的運營歷史較長)以及我們近期擴張的新增長市場的每家門店平均日銷售額有所增加，及(b)門店數量有所增加，由截至2020年12月31日的363家增加至截至2021年12月31日的468家。於2020年至2021年，我們於北京及上海的總銷售額增加32%，並於2021年貢獻71.2%的總收益，而於2020年至2021年，我們新增長市場的總銷售額增加97.7%，並於2021年貢獻28.8%的總收益。

於北京及上海，收益由2020年的人民幣9億元增加32.0%至2021年的人民幣11億元，主要由每家門店平均日銷售額增加5.4%，連同不斷增加的運營門店(由於我們於該兩個城市增加46家新店)所推動。

於我們的新增長市場，收益由2020年的人民幣2億元增加97.7%至2021年的人民幣5億元，主要由每家門店的平均日銷售額增加26.9%(主要由於每家門店平均每日訂單量均有所增加，從2020年的75筆增加至2021年的89筆)及每筆訂單平均銷售金額(從2020年的人民幣80.0元增加至2021年的人民幣85.6元)所帶動。與此同時，運營門店數量不斷增加，乃由於我們於2021年於新增長市場增加59家新店。

我們實現收益增長的基礎為我們持續的菜單開發、即時的外送、卓越的產品口味及日益提升的品牌知名度，使我們期內可於所有市場實現18.7%的同店銷售增長，於北京及上海實現14.2%的同店銷售增長及於我們新增長市場實現37.7%的同店銷售增長。

#### 原材料及耗材成本

我們的原材料及耗材成本由2020年的人民幣310.5百萬元增加37.1%至2021年的人民幣425.6百萬元，這與我們的收益增長相符。我們原材料及耗材成本佔收益的百分比由28.1%降至26.4%，百分比略微下降乃主要由於於2021年對奶酪等若干原材料進行更有規劃的協商採購。

---

## 財務資料

---

### 員工薪酬開支

我們的員工薪酬開支由2020年的人民幣469.2百萬元增加49.9%至2021年的人民幣703.5百萬元，主要由於(a)整體績效工資增加，(b)我們的門店網絡擴張導致人員配備數量增加及(c)主要因期內本集團股權總值增長導致已確認的以股份為基礎的薪酬增加。我們員工薪酬開支佔收益的百分比因相同原因而由42.5%提高至43.7%。

### 使用權資產折舊

我們的使用權資產折舊由2020年的人民幣128.4百萬元增加26.2%至2021年的人民幣162.0百萬元，主要由於我們的門店網絡擴張。我們的使用權資產折舊佔總收益的百分比由2020年的11.6%下降至2021年的10.1%，主要由於我們的收益強勁增長，以及我們的品牌知名度提高導致談判更優租賃條款的談判能力有所增強。

### 廠房及設備折舊

我們的廠房及設備折舊由2020年的人民幣76.9百萬元增加28.2%至2021年的人民幣98.7百萬元，這主要由於我們的門店網絡擴大導致設備需求增加。我們的廠房及設備折舊佔總收益的百分比由2020年的7.0%下降至2021年的6.1%，主要由於我們的收益強勁增長。

### 無形資產攤銷

我們的無形資產攤銷由2020年的人民幣40.2百萬元增加7.0%至2021年的人民幣43.0百萬元。該增加主要由於購買軟件及網站所致。我們的無形資產攤銷佔總收益的百分比由2020年的3.6%下降至2021年的2.7%，主要由於我們的收益於2021年實現強勁增長。

### 水電費

我們的水電費由2020年的人民幣53.8百萬元增加33.3%至2021年的人民幣71.7百萬元，這主要由於我們的門店網絡擴張導致水電使用量增加。我們的水電費佔總收益的百分比於2020年至2021年保持相對穩定。

---

## 財務資料

---

### 廣告及推廣開支

我們的廣告及推廣開支由2020年的人民幣86.3百萬元增加41.2%至2021年的人民幣121.9百萬元。該增加主要是由於用以提升收益的廣告及推廣開支及在我們開設新店的的城市開展其他提升我們品牌知名度的營銷活動，以獲得客戶及推動銷售額所致。我們的廣告及推廣開支佔總收益的百分比於2020年至2021年保持相對穩定。

### 門店經營及維護開支

我們的門店經營及維護開支由2020年的人民幣75.7百萬元增加34.5%至2021年的人民幣101.8百萬元。門店經營及維護開支的增加主要由於2020年至2021年特許權費、物流費及門店維護費用增加，這與我們的門店網絡擴張相符。我們的門店經營及維護開支佔總收益的百分比於2020年至2021年保持相對穩定。

### 可變租賃付款、短期租金及其他相關開支

我們的可變租賃付款、短期租金及其他相關開支由2020年的人民幣8.1百萬元增加120.7%至2021年的人民幣18.0百萬元。該增加主要由於我們的門店網絡擴大所致。我們的可變租賃付款、短期租金及其他相關開支佔總收益的百分比於2020年至2021年保持相對穩定。

### 其他開支

我們的其他開支由2020年的人民幣56.3百萬元增加1.2%至2021年的人民幣57.0百萬元，主要由於與[編纂]有關的[編纂]，部分被電信及信息技術相關開支減少28.5%以及差旅及相關開支減少29.2%所抵銷。電信及信息技術相關開支減少主要由於我們於2020年推出的門店相關IT系統運行穩定，導致IT維護費用減少。差旅及其他開支減少主要由於COVID-19疫情的影響，限制了本公司僱員於中國境內外出行。我們的其他開支佔總收益的百分比由2020年的5.1%降至2021年的3.5%，主要由於我們的收益強勁增長。

### 按公允價值計入損益的金融負債的公允價值變動

按公允價值計入損益的金融負債的公允價值變動由2020年的人民幣13.9百萬元大幅增加至2021年的人民幣201.3百萬元，主要由於2021年我們融資活動發行額外可換股優先普通股及本集團股權總值增加。

---

## 財務資料

---

### 其他收入

其他收入由2020年的人民幣15.9百萬元減少72.2%至2021年的人民幣4.4百萬元。該減少主要是由於我們於2020年獲得與COVID-19有關的政府補助相較於2021年獲得的數額相對較高。其他收入佔總收益的百分比因相同原因由2020年的1.4%下降至2021年的0.3%。

### 其他虧損淨額

其他虧損淨額由2020年的人民幣6.2百萬元減少71.3%至2021年的人民幣1.8百萬元，主要由於2021年門店搬遷導致終止租賃合同帶來收益。其他虧損淨額佔總收益的百分比於2020年至2021年保持相對穩定。

### 財務成本淨額

我們的財務成本淨額由2020年的人民幣61.9百萬元增加41.5%至2021年的人民幣87.7百萬元，主要由於與銀行借款及租賃負債有關的利息開支增加人民幣13.3百萬元及融資活動的外匯收益淨額減少人民幣14.8百萬元。我們的財務成本淨額佔總收益的百分比保持相對穩定。

### 除所得稅前虧損

主要受上述因素影響，我們的除所得稅前虧損由2020年的人民幣267.7百萬元增加78.6%至2021年的人民幣478.1百萬元。

### 所得稅(開支)／抵免

我們的所得稅(開支)／抵免由2020年的所得稅開支人民幣6.4百萬元變為2021年的所得稅抵免人民幣7.1百萬元，主要由於根據中國若干附屬公司估計未來可供使用的應課稅收入確認暫時差額的遞延所得稅資產所致。

### 本公司擁有人應佔年內虧損

由於以上原因，我們的本公司擁有人應佔年內虧損由2020年的人民幣274.1百萬元增加71.9%至2021年的人民幣471.1百萬元。

## 財務資料

### 若干主要綜合資產負債表項目的討論

下表載列我們截至所示日期的綜合資產負債表的資料，該等資料摘錄自本文件附錄一會計師報告：

	截至12月31日		
	2020年	2021年	2022年
	(人民幣千元)		
非流動資產總值	2,273,457	2,378,653	2,580,828
流動資產總值	<u>375,259</u>	<u>784,041</u>	<u>688,781</u>
<b>總資產</b>	<b><u>2,648,716</u></b>	<b><u>3,162,694</u></b>	<b><u>3,269,609</u></b>
非流動負債總額	996,809	1,355,787	1,721,053
流動負債總額	<u>577,722</u>	<u>849,030</u>	<u>795,431</u>
<b>總負債</b>	<b><u>1,574,531</u></b>	<b><u>2,204,817</u></b>	<b><u>2,516,484</u></b>
流動負債淨額	<b><u>(202,463)</u></b>	<b><u>(64,989)</u></b>	<b><u>(106,650)</u></b>
資產淨值	<b><u>1,074,185</u></b>	<b><u>957,877</u></b>	<b><u>753,125</u></b>
<b>權益及負債總額</b>	<b><u>2,648,716</u></b>	<b><u>3,162,694</u></b>	<b><u>3,269,609</u></b>
股本	582,677	651,496	655,061
股份溢價	872,366	1,143,738	1,162,036
其他儲備	16,608	44,006	40,023
累計虧損	(397,466)	(868,529)	(1,091,161)
就受限制股份單位持有的股份	<u>—</u>	<u>(12,834)</u>	<u>(12,834)</u>
<b>總權益</b>	<b><u>1,074,185</u></b>	<b><u>957,877</u></b>	<b><u>753,125</u></b>

## 財務資料

下表載列我們截至所示日期的流動資產及負債。

	截至12月31日			截至2023年
	2020年	2021年	2022年	1月31日 (未經審計)
	(人民幣千元)			
<b>流動資產</b>				
存貨	25,677	36,517	66,879	68,184
貿易應收款項	3,630	4,581	8,291	4,977
預付款項、按金及 其他應收款項	85,528	84,056	69,150	66,267
現金及現金等價物	257,390	656,672	544,247	607,357
受限制現金	3,034	2,215	214	214
<b>流動資產總值</b>	<b>375,259</b>	<b>784,041</b>	<b>688,781</b>	<b>747,000</b>
<b>流動負債</b>				
借款	30,000	180,000	—	—
租賃負債	128,046	141,212	180,247	182,225
貿易應付款項	73,743	124,696	126,746	168,081
合同負債	17,269	23,210	31,119	27,468
應計費用及其他應付款項	322,291	358,365	440,700	472,142
流動所得稅負債	6,373	21,547	16,619	15,241
<b>流動負債總額</b>	<b>577,722</b>	<b>849,030</b>	<b>795,431</b>	<b>865,157</b>
<b>流動負債淨額</b>	<b>(202,463)</b>	<b>(64,989)</b>	<b>(106,650)</b>	<b>(118,157)</b>

截至2020年、2021年及2022年12月31日，我們分別錄得流動負債淨額人民幣202.5百萬元、人民幣65.0百萬元及人民幣106.7百萬元。截至2023年1月31日，我們錄得流動負債淨額人民幣118.2百萬元。該等流動負債淨額主要是由於我們於往績記錄期間的門店擴張，在此期間我們將經營活動所得現金、[編纂]前投資者[編纂]及借款主要用於撥付該擴張的資本開支(大部分轉化為非流動資產)。



## 財務資料

我們的流動負債淨額主要來自租賃負債、貿易應付款項以及應計費用及其他應付款項。我們的流動負債淨額由截至2020年12月31日的人民幣202.5百萬元減少至截至2021年12月31日的人民幣65.0百萬元，主要由於從長期至短期確認我們的借款人民幣150.0百萬元及貿易應付款項以及應計費用及其他應付款項分別增加人民幣51.0百萬元及人民幣36.1百萬元，部分被現金及現金等價物增加人民幣399.3百萬元所抵銷。我們的流動負債淨額由截至2021年12月31日的人民幣65.0百萬元增加至截至2022年12月31日的人民幣106.7百萬元，主要由於我們於2022年支付人民幣210.6百萬元用於購買廠房及設備以及無形資產（大部分轉化為非流動資產），部分被2022年的經營活動所得現金所抵銷。我們相信，我們的流動負債淨額狀況將隨著[編纂][編纂]淨額及新開門店開始盈利後經營活動產生的現金流入淨額而得到改善。

儘管存在上述相關情況，考慮到手頭現金及銀行現金、經營活動產生的現金、備用信用額度及我們預計從[編纂]中獲得的估計[編纂]淨額，董事認為，我們將有足夠的運營資金來滿足目前需求及自本文件日期起未來至少十二個月的需求。我們相信，我們的業務經營及財務狀況不會受到我們流動負債狀況的重大不利影響。

### 廠房及設備

我們的廠房及設備指(a)租賃物業裝修，(b)機械及設備，(c)機動車輛，(d)辦公設備，及(e)在建工程（主要包括租賃物業裝修及在建或安裝機械及設備）。下表載列我們截至所示日期的廠房及設備。

	截至12月31日		
	2020年	2021年	2022年
	(人民幣千元)		
租賃物業裝修	196,054	238,579	281,226
機械及設備	133,104	152,922	173,145
機動車輛	14,018	15,983	20,741
辦公設備	8,319	7,647	7,695
在建工程	10,122	11,919	13,197
	361,617	427,050	496,004
<b>總計</b>	<b>361,617</b>	<b>427,050</b>	<b>496,004</b>

## 財務資料

我們的廠房及設備由截至2020年12月31日的人民幣361.6百萬元增加至截至2021年12月31日的人民幣427.1百萬元，並進一步由截至2021年12月31日的人民幣427.1百萬元增加至截至2022年12月31日的人民幣496.0百萬元。該增加主要由於我們的門店網絡擴大。有關我們廠房及設備的進一步資料，請參閱本文件附錄一會計師報告附註13。

### 使用權資產

我們的使用權資產主要指我們為門店租賃的場所。我們的使用權資產由截至2020年12月31日的人民幣595.8百萬元增加至截至2021年12月31日的人民幣637.6百萬元，並由截至2021年12月31日的人民幣637.6百萬元增加至截至2022年12月31日的人民幣764.8百萬元。使用權資產於2020年至2022年12月31日增加主要與我們於往績記錄期間的門店擴張計劃保持一致。

### 無形資產

我們的無形資產主要包括收購產生的總特許經營協議及商譽。下表載列我們截至所示日期的無形資產。

	截至12月31日		
	2020年	2021年	2022年
	(人民幣千元)		
總特許經營協議	854,464	820,973	795,299
商譽	360,479	360,479	360,479
收購的軟件及網站	53,512	55,212	67,059
自主研發網站及應用程序	8,480	7,520	6,560
門店特許經營費	7,750	9,822	13,002
<b>總計</b>	<b>1,284,685</b>	<b>1,254,006</b>	<b>1,242,399</b>

截至2020年、2021年及2022年12月31日，我們的無形資產分別為人民幣1,284.7百萬元、人民幣1,254.0百萬元及人民幣1,242.4百萬元。於往績記錄期間，概無任何商譽減值。無形資產於2020年12月31日至2022年12月31日逐漸減少主要是由於總特許經營協議攤銷。

為進行減值測試，於業務合併中收購的商譽分配至預期自合併協同效應受惠的各現金產生單位（「現金產生單位」）。分配至整個組別的現金產生單位組別的可收回金額，乃基於使用價值計算釐定。有關計算使用基於管理層批准的10年期間財務預算的現金流量預測作出。我們所處行業正處於快速發展階段。考慮到門店擴張計劃，我們計劃繼續通過擴大地理覆蓋範圍及深化市場滲透來擴大我們在中國的市場範圍。因

## 財務資料

此，我們在未來數年將處於高速發展期，並有望在未來十年進入穩定發展階段。各獲分配商譽的現金產生單位或單位組別是指就內部管理而言實體監察商譽的最低層面。商譽於經營分部層面監察。現金產生單位組別的可收回金額乃基於估值結果釐定，亦與獨立合資格估值公司艾華迪評估諮詢有限公司出具的估值報告交叉檢查。

商譽每年進行減值檢討，或當有事件或情況變動表明可能出現減值時，進行更頻繁的檢討。商譽賬面值與可收回金額作比較，可收回金額為使用價值與公允價值減出售成本之較高者。任何減值即時確認為開支，且其後不會撥回。

於2020年、2021年及2022年，主要假設為：

	截至12月31日止年度		
	2020年	2021年	2022年
	%	%	%
收益增長率	11.4 - 37.8	9.2 - 27.6	9.2-26.5
稅前貼現率	19.1	18.3	18.2
終端增長率	2.5	2.5	2.5

於減值測試中應用上述主要假設時，截至2020年、2021年及2022年12月31日，本集團現金產生單位（包括所示期間的商譽）的淨空值（現金產生單位可收回金額超過該現金產生單位的賬面值的部分）分別為人民幣1,603.9百萬元、人民幣3,385.9百萬元及人民幣4,033.9百萬元。

基於減值評估結果，董事認為，截至各結算日，無須就商譽確認減值。

倘估計主要假設於預測期間發生如下變動，淨空值將減少至以下金額：

	截至12月31日		
	2020年	2021年	2022年
	(以人民幣千元計)		
收益下降10%	945,344	2,015,856	2,628,184
貼現率增加1個百分點	1,182,263	2,794,033	3,267,179
終端增長率下降0.5個百分點	1,523,340	3,233,686	3,810,157

## 財務資料

因此，董事亦認為，截至各結算日，關鍵假設的任何合理可能變動不會導致商譽減值。

### 預付款項、按金及其他應收款項

我們的預付款項、按金及其他應收款項主要包括我們門店的租賃按金、擔保費預付款項、原材料及[編纂]、可收回增值稅及其他應收款項。尤其是，擔保費指就Good Taste Limited (我們控股股東之一) 所提供的與我們於2019年10月訂立的為期三年，人民幣210.0百萬元的銀行融資相關的擔保已付其的費用(我們已於2022年3月提前悉數償還)。就提供擔保應付Good Taste Limited的費用總額或「擔保費」為7,522,000美元(已以發行本公司普通股的形式支付)。於2020年、2021年及2022年，已付Good Taste Limited的費用總額於財務成本淨額項下入賬，分別為人民幣16.9百萬元、人民幣16.1百萬元及人民幣12.5百萬元。下表載列我們截至所示日期的預付款項、按金及其他應收款項。

	截至12月31日		
	2020年	2021年	2022年
	(人民幣千元)		
<b>非流動</b>			
租賃按金	29,490	31,773	40,917
預付款項			
— 擔保費	1,957	—	—
— 其他	324	—	—
減：按攤銷成本計量的其他 金融資產的虧損撥備	(391)	(401)	(461)
<b>非流動預付款項、按金及     其他應收款項</b>	<b>31,380</b>	<b>31,372</b>	<b>40,456</b>

## 財務資料

	截至12月31日		
	2020年	2021年	2022年
	(人民幣千元)		
<b>流動</b>			
預付款項			
— 擔保費	12,927	11,954	—
— 原材料	15,267	10,804	469
— [編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]
— 其他	2,817	3,478	5,400
可收回增值稅	47,297	45,318	44,522
租賃按金	4,563	9,061	8,829
其他應收款項	2,718	2,544	3,938
減：按攤銷成本計量的其他 金融資產的虧損撥備	(61)	(97)	(158)
<b>流動預付款項、按金及 其他應收款項</b>	<b>85,528</b>	<b>84,056</b>	<b>69,150</b>
<b>總計</b>	<b>116,908</b>	<b>115,428</b>	<b>109,606</b>

我們的預付款項、按金及其他應收款項由截至2020年12月31日的人民幣116.9百萬元減少至截至2021年12月31日的人民幣115.4百萬元，並由截至2021年12月31日的人民幣115.4百萬元減少至截至2022年12月31日的人民幣109.6百萬元。我們的預付款項、按金及其他應收款項於2020年至2021年保持相對穩定。預付款項、按金及其他應收款項於2021年12月31日至2022年12月31日減少主要由於預付擔保費因我們於2022年3月提前償還銀行借款而有所減少。

### 存貨

我們的存貨指原材料及耗材，主要包括食品配料、包裝材料、小工具、清潔工具、辦公用品及制服。

我們的存貨由截至2020年12月31日的人民幣25.7百萬元增加至截至2021年12月31日的人民幣36.5百萬元，並進一步由截至2021年12月31日的人民幣36.5百萬元增加至截至2022年12月31日的人民幣66.9百萬元。於往績記錄期間，存貨增加主要由於我們為業務運營預留的食品及飲料的數量增加，其原因為我們運營的門店數量增加。

## 財務資料

存貨週轉天數乃按存貨的平均結餘除以相關期間原材料及耗材的成本，再乘以相關期間的天數計算得出。平均結餘按某一期間期初結餘與期末結餘的平均數計算。截至12月31日止年度的天數為365天。截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，我們的存貨週轉天數分別為27.5天、26.7天及34.3天。存貨週轉天數於2020年至2021年略微減少乃主要由於我們採購能力提高及我們在經營所在城市委聘更多的本地供應商，從而提高了供應鏈管理的效率。存貨週轉天數於2021年至2022年增加乃主要由於COVID-19疫情下安全庫存增加5天及原材料及耗材的庫存於2023年春節前有所增加。

下表載列截至所示日期按類別劃分的存貨賬齡分析。

	截至12月31日		
	2020年	2021年	2022年
	(人民幣千元)		
一年內	24,993	35,962	66,425
超過一年	684	555	454
<b>總計</b>	<b>25,677</b>	<b>36,517</b>	<b>66,879</b>

截至最後實際可行日期，我們截至2022年12月31日的未售出存貨中人民幣63.0百萬元或94.2%已售出或使用。

### 貿易應收款項

貿易應收款項主要為在日常業務過程中與銷售我們產品有關而應收第三方平台的款項。我們的貿易應收款項主要來自尚未轉入我們賬戶的應收第三方平台的款項。如預期將於一年或以內（或仍在業務的正常經營週期中，則可延長）收回貿易應收款項，則該等款項將會分類為流動資產。否則，該等款項呈列為非流動資產。下表載列我們截至所示日期的貿易應收款項。

	截至12月31日		
	2020年	2021年	2022年
	(人民幣千元)		
貿易應收款項	3,711	4,663	8,483
減：貿易應收款項減值撥備	(81)	(82)	(192)
<b>總計</b>	<b>3,630</b>	<b>4,581</b>	<b>8,291</b>



## 財務資料

我們的貿易應收款項由人民幣3.6百萬元增加26.2%至截至2021年12月31日的人民幣4.6百萬元，並由截至2021年12月31日的人民幣4.6百萬元進一步增加81.0%至截至2022年12月31日的人民幣8.3百萬元。貿易應收款項於2020年12月31日至2021年12月31日的增加與我們的總體銷售增加一致。貿易應收款項於2021年12月31日至2022年12月31日有所增加乃主要由於2022年12月31日為週末，導致應收第三方平台的貿易應收款項的結算週期延長。

貿易應收款項週轉天數乃按貿易應收款項平均結餘除以相關期間的總收益，再乘以相關期間的天數計算得出。平均結餘按某一期間期初結餘與期末結餘的平均數計算。截至12月31日止年度的天數為365天。截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，我們的貿易應收款項週轉天數分別為1.0天、0.9天及1.2天，主要反映與我們銷售產品而從第三方平台收取付款有關的應收款項的週轉情況。我們的貿易應收款項週轉天數於2020年至2022年保持穩定。

下表載列我們截至所示日期按發票日期的貿易應收款項賬齡分析。

	截至12月31日止年度		
	2020年	2021年	2022年
	(人民幣千元)		
30天內	3,711	4,663	8,483

截至最後實際可行日期，我們截至2022年12月31日的未結清貿易應收款項中人民幣8.5百萬元或100%已收回。

### 現金及現金等價物

截至2020年、2021年及2022年12月31日，我們的現金及現金等價物分別為人民幣257.4百萬元、人民幣656.7百萬元及人民幣544.2百萬元。現金及現金等價物於2020年至2021年增加，主要由於2020年優先普通股的第二筆融資、2021年優先普通股及2021年股權融資以及經營活動所得現金流入增加，被我們門店網絡擴大產生的資本開支及租賃開支付款以及償還銀行借款所抵銷。現金及現金等價物於2021年12月31日至2022年12月31日有所減少，主要由於我們支付人民幣210.6百萬元用於購買與門店網絡擴張有關的廠房及設備以及無形資產，部分被經營活動所得現金淨額減融資活動產生的租賃相關現金流出人民幣77.1百萬元所抵銷。

## 財務資料

### 借款

於2019年10月，我們與銀行訂立總額度為人民幣210.0百萬元的定期貸款協議。截至2022年12月31日，我們於還款時間表前已償還總金額為人民幣210.0百萬元。於2022年3月底，我們與另一家銀行訂立一份新的融資協議，總額度為人民幣200.0百萬元（由北京達美樂擔保），年期自首次提取起計為期三年。我們的未清償借款總額由截至2020年12月31日的人民幣210.0百萬元減少至截至2021年12月31日的人民幣180.0百萬元，並由截至2021年12月31日的人民幣180.0百萬元增加至截至2022年12月31日的人民幣200.0百萬元。截至2020年、2021年及2022年12月31日以及2023年1月31日，我們已全數動用銀行融資。我們的借款反映我們於2020年支取人民幣145.0百萬元，我們於2021年償還人民幣30.0百萬元及於2022年償還人民幣180.0百萬元（就2019年訂立的定期貸款而言），以及我們於2022年支取新訂定期貸款人民幣200.0百萬元。有關更多討論，請參閱「一 債務」。下表載列我們截至所示日期的非流動及流動借款。

	截至12月31日		
	2020年	2021年	2022年
	(人民幣千元)		
<b>非流動負債</b>			
借款	180,000	–	200,000
<b>流動負債</b>			
借款	30,000	180,000	–
<b>總計</b>	<b>210,000</b>	<b>180,000</b>	<b>200,000</b>

### 按公允價值計入損益的金融負債

於往績記錄期間，我們向Domino's Pizza LLC發行若干可換股優先普通股，為擴展門店網絡提供資金。於[編纂]後，所有可換股優先普通股將自動轉換為普通股。有關可換股優先普通股的詳情，請參閱本文件「歷史、重組及公司架構」及本文件附錄一會計師報告附註25。

### 租賃負債

我們的租賃負債與我們為門店、中央廚房及辦公室租賃的物業有關。截至2020年、2021年及2022年12月31日，我們分別確認租賃負債人民幣629.6百萬元、人民幣681.3百萬元及人民幣830.2百萬元。租賃負債於2020年至2021年增加，主要是由於我們擴大門店網絡，於2021年開設105家新店。租賃負債於2021年12月31日至2022年12月31日增加，主要是由於我們擴大門店網絡，於2022年開設120家新店（扣除關閉門店）。有關我們租賃負債的進一步資料，請參閱本文件附錄一會計師報告附註14。

## 財務資料

### 應計費用及其他應付款項

我們的應計費用及其他應付款項主要包括(a)以股份為基礎的薪酬的應付款項，(b)總特許經營協議應付款項，(c)恢復成本撥備，(d)工資及福利應付款項，(e)廠房及設備應付款項，(f)應計開支，及(g)其他，主要包括董事會會議開支、應付稅款及交通費。下表載列我們截至所示日期的應計費用及其他應付款項的明細。

	截至12月31日		
	2020年	2021年	2022年
	(人民幣千元)		
<b>非流動</b>			
股票增值權的應付款項 <sup>(1)</sup>	29,780	21,305	2,196
恢復成本撥備	10,417	9,944	9,988
<b>非流動應計費用及其他應付款項</b>	<b>40,197</b>	<b>31,249</b>	<b>12,184</b>
<b>流動</b>			
股票增值權的應付款項 <sup>(1)</sup>	–	7,970	2,144
工資及福利應付款項	82,997	114,119	124,210
總特許經營協議應付款項 <sup>(2)</sup>	68,554	–	–
廠房及設備及無形資產應付款項	66,389	65,510	80,772
應計開支 <sup>(3)</sup>	88,670	148,095	171,032
[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]
其他 <sup>(4)</sup>	15,681	14,263	19,805
<b>流動應計費用及其他應付款項</b>	<b>322,291</b>	<b>358,365</b>	<b>440,700</b>
<b>應計費用及其他應付款項總額</b>	<b>362,488</b>	<b>389,614</b>	<b>452,884</b>

附註：

- (1) 股票增值權的應付款項指本集團向關鍵僱員及董事授予的獎勵以鼓勵彼等為本集團的成功作出貢獻，並以將有利於本集團長期發展及實現盈利的方式經營及管理本集團的業務。本集團授予的獎勵使僱員有權收取現金，現金金額取決於本集團的股權價值在授出日期至行使日期之間的增值。該款項由本集團於[編纂]完成後支付。
- (2) 總特許經營協議應付款項指向Domino's Pizza International Franchising Inc.支付的總特許經營費。
- (3) 應計開支包括應計廣告及推廣開支、應計信息技術費、應計專業服務費、應計水電費、應計門店運營費及應計特許權費。
- (4) 其他主要包括應付利息、董事會會議開支、應付稅款及交通費。

## 財務資料

截至2020年、2021年及2022年12月31日，我們的應計費用及其他應付款項總額分別為人民幣362.5百萬元、人民幣389.6百萬元及人民幣452.9百萬元。應計費用及其他應付款項於2020年至2021年增加，主要由於(a)員工需求隨門店網絡擴大而增多，導致工資及福利應付款項增加，及(b)應計開支增加主要是由於我們的門店網絡擴大、我們在開設新店的城市開展營銷及推廣活動增加（為提高我們的品牌知名度及增加銷售額），及我們於2021年12月的融資活動所致，部分被(a)取消若干僱員的股票增值權導致股票增值權的應付款項減少，及(b)我們總特許經營協議的總特許經營費應付款項減少（因為我們於2021年付清了該筆費用）所抵銷。應計費用及其他應付款項於2021年12月31日至2022年12月31日增加，主要由於(a)應計門店運營費用增加主要是由於我們的門店網絡擴大，(b)建議[編纂]有關的應計[編纂]開支增加，及(c)工資福利應付款項及廠房及設備應付款項增加是由於我們的門店網絡擴大及僱員人數增加，部分被取消絕大部分剩餘股票增值權獎勵導致股票增值權的應付款項減少所抵銷。

截至最後實際可行日期，我們截至2022年12月31日的應計費用中人民幣40.7百萬元或23.8%隨後已結清。

### 貿易應付款項

貿易應付款項為在日常業務過程中向供應商購買商品或服務而應支付的負債。我們的貿易應付款項由截至2020年12月31日的人民幣73.7百萬元增加至截至2021年12月31日的人民幣124.7百萬元，並由截至2021年12月31日的人民幣124.7百萬元增加至截至2022年12月31日的人民幣126.7百萬元。貿易應付款項於2020年至2021年增加主要是由於截至該年末的若干交收安排。貿易應付款項於2021年12月31日至2022年12月31日增加，主要由於2022年原材料及耗材的採購額增加以及銷售額有所提高。

貿易應付款項週轉天數乃按貿易應付款項的平均結餘除以相關期間所用原材料及耗材成本，再乘以相關期間的天數計算得出。平均結餘按某一期間期初結餘與期末結餘的平均數計算。截至12月31日止年度的天數為365天。截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，我們的貿易應付款項週轉天數分別為92.7天、85.1天及83.5天。於2020年至2021年，我們的貿易應付款項週轉天數有所減少，原因是我們以更優惠的價格條款就若干原材料提前付款以降低採購成本。我們的貿易應付款項週轉天數於2021年至2022年有所減少，主要是由於我們於2023年春節前支付原材料及耗材款項。

下表載列截至所示日期貿易應付款項的賬齡分析。

## 財務資料

	截至12月31日		
	2020年	2021年	2022年
	(人民幣千元)		
3個月內	73,160	120,863	126,715
4個月至6個月	501	3,831	22
超過6個月	82	2	9
<b>總計</b>	<b>73,743</b>	<b>124,696</b>	<b>126,746</b>

截至最後實際可行日期，我們截至2022年12月31日的未結清貿易應付款項中人民幣121.1百萬元或95.6隨後已結清。

### 主要財務比率

下表載列我們截至所示日期或於所示期間的若干主要財務比率。

	截至12月31日止年度		
	2020年	2021年	2022年
流動比率 <sup>(1)</sup>	0.65	0.92	0.87
速動比率 <sup>(2)</sup>	0.61	0.88	0.78
資產負債比率 <sup>(3)</sup>	20%	19%	27%
經調整EBITDA利潤率(非國際 財務報告準則計量) <sup>(4)</sup>	(1.6%)	3.9%	6.9%

附註：

- (1) 流動比率乃按截至期末的流動資產除以流動負債計算。
- (2) 速動比率乃按截至期末的流動資產減存貨除以流動負債計算。
- (3) 資產負債比率乃按截至期末的總借款除以總權益再乘以100%計算。
- (4) 經調整EBITDA利潤率(非國際財務報告準則計量)乃按期內經調整EBITDA(非國際財務報告準則計量)除以總收益再乘以100%計算。

### 流動資金及資本資源

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們主要以來自經營活動及其他融資活動的現金撥付我們的現金需求。截至2020年、2021年及2022年12月31日，我們的

## 財務資料

現金及現金等價物分別為人民幣257.4百萬元、人民幣656.7百萬元及人民幣544.2百萬元。截至2023年1月31日，我們的現金及現金等價物為人民幣607.4百萬元。我們的現金及現金等價物主要包括銀行現金及手頭現金。

下表載列我們於所示期間的現金流量概要。

	截至12月31日止年度		
	2020年	2021年	2022年
	(人民幣千元)		
<b>選定綜合現金流量數據：</b>			
經營活動所得現金淨額	103,543	332,089	298,213
投資活動所用現金淨額	(152,408)	(181,740)	(207,233)
融資活動(所用)／所得現金淨額	233,569	242,985	(224,575)
<b>現金及現金等價物(減少)／增加淨額</b>	<b>184,704</b>	<b>393,334</b>	<b>(133,595)</b>
年初現金及現金等價物	83,657	257,390	656,672
現金及現金等價物的匯兌差額	(10,971)	5,948	21,170
<b>年末現金及現金等價物</b>	<b>257,390</b>	<b>656,672</b>	<b>544,247</b>

### 經營活動

經營活動所得現金淨額指經營產生的現金及已付所得稅。

截至2022年12月31日止年度，經營活動所得現金淨額為人民幣298.2百萬元，主要包括除所得稅前虧損人民幣200.9百萬元(就若干非現金及非經營性項目作出調整)。就若干非現金及非經營性項目作出的調整主要包括(a)與門店網絡擴張有關的使用權資產折舊人民幣190.6百萬元，(b)與門店網絡擴張有關的廠房及設備折舊人民幣120.7百萬元，(c)財務成本人民幣81.7百萬元(主要因與銀行借款、租賃負債及擔保費有關的利息開支)，(d)與總特許經營協議有關的無形資產攤銷人民幣47.5百萬元及(e)以股份為基礎的薪酬人民幣39.7百萬元(主要由於(i)於該期間部分及全部取消執行主管的股



---

## 財務資料

---

票增值權獎勵（導致一次性撥回自其設立起相應積累的以股份為基礎的薪酬撥備），及(ii)2022年授出及歸屬的受限制股份單位數目較2021年減少）。該金額因運營資金變動作出進一步調整，包括(a)應計費用及其他應付款項增加人民幣62.1百萬元及(b)存貨增加人民幣30.4百萬元，主要由於門店網絡的擴張。

截至2021年12月31日止年度，經營活動所得現金淨額為人民幣332.1百萬元，主要包括除所得稅前虧損人民幣478.1百萬元（就若干非現金及非經營性項目作出調整）。就若干非現金及非經營性項目作出的調整主要包括(a)按公允價值計入損益的金融負債的公允價值虧損人民幣201.3百萬元，(b)與門店網絡擴張有關的使用權資產折舊人民幣162.0百萬元，(c)與門店網絡擴張有關的廠房及設備折舊人民幣98.7百萬元，(d)以股份為基礎的薪酬開支人民幣90.8百萬元（與本集團股權總值整體增加有關），(e)財務成本人民幣89.5百萬元（主要因與銀行借款、租賃負債及擔保費有關的利息開支），及(f)主要與總特許經營協議有關的無形資產攤銷人民幣43.0百萬元。該金額因運營資金變動作出進一步調整，包括(a)應計費用及其他應付款項增加人民幣78.5百萬元，(b)貿易應付款項增加人民幣51.0百萬元及(c)存貨增加人民幣10.8百萬元，主要由於門店網絡的擴張。

截至2020年12月31日止年度，經營活動所得現金淨額為人民幣103.5百萬元，主要包括除所得稅前虧損人民幣267.7百萬元（就若干非現金及非經營性項目作出調整）。就若干非現金及非經營性項目作出的調整主要包括(a)與門店網絡擴張有關的使用權資產折舊人民幣128.4百萬元，(b)與門店網絡擴張有關的廠房及設備折舊人民幣76.9百萬元，(c)財務成本人民幣63.1百萬元（主要因與銀行借款、租賃負債及擔保費有關的利息開支），(d)主要與總特許經營協議有關的無形資產攤銷人民幣40.2百萬元，及(e)主要與本集團股權總值整體增長有關的以股份為基礎的薪酬人民幣33.2百萬元。該金額因運營資金變動作出進一步調整，包括(a)應計費用及其他應付款項增加人民幣50.1百萬元，及(b)預付款項及其他應收款項增加人民幣26.8百萬元，主要由於門店網絡的擴張。

### 投資活動

於2022年，投資活動所用現金淨額為人民幣207.2百萬元，主要由於就擴張門店網絡購買廠房及設備人民幣195.2百萬元及購買無形資產人民幣15.4百萬元，部分被已收利息人民幣3.4百萬元所抵銷。

---

## 財務資料

---

於2021年，投資活動所用現金淨額為人民幣181.7百萬元，主要由於就擴張門店網絡購買廠房及設備人民幣170.8百萬元及購買無形資產人民幣14.0百萬元，部分被已收利息人民幣1.9百萬元及處置廠房及設備所得款項人民幣1.2百萬元所抵銷。

於2020年，投資活動所用現金淨額為人民幣152.4百萬元，主要由於就擴張門店網絡購買廠房及設備人民幣127.6百萬元及購買無形資產人民幣30.9百萬元，部分被已收利息人民幣1.2百萬元及處置廠房及設備所得款項人民幣4.9百萬元所抵銷。

### 融資活動

於2022年，融資活動所用現金淨額為人民幣224.6百萬元，主要由於償還借款人民幣180.0百萬元、支付租賃負債的本金及利息部分人民幣221.1百萬元，以及已付利息人民幣11.4百萬元，部分被借款所得款項人民幣200.0百萬元所抵銷。

於2021年，融資活動所得現金淨額為人民幣243.0百萬元，主要由於就2021年的融資發行可換股優先普通股所得款項總額人民幣316.7百萬元及發行普通股所得款項總額人民幣260.7百萬元。截至2021年12月31日止年度融資活動所得現金淨額部分被償還銀行貸款本金及利息人民幣44.6百萬元及支付租賃負債的本金及利息部分人民幣195.7百萬元，以及與總特許經營協議有關的總特許經營費末期付款人民幣76.5百萬元所抵銷。

於2020年，融資活動所得現金淨額為人民幣233.6百萬元，主要由於就2020年的融資發行可換股優先普通股所得款項總額人民幣282.8百萬元及借款所得款項人民幣145.0百萬元，部分被租賃付款的本金及利息部分人民幣149.8百萬元抵銷。

## 財務資料

### 債務

下表載列我們截至所示日期的債務詳情：

	截至12月31日			截至2023年
	2020年	2021年	2022年	1月31日
		(以人民幣千元計)		(未經審計)
借款	210,000	180,000	200,000	200,000
租賃負債	629,581	681,324	830,222	846,587
可換股優先普通股	275,077	784,426	858,894	833,711

截至2020年、2021年、2022年12月31日及2023年1月31日，我們並無任何重大或然負債。

### 借款

於2019年10月，我們訂立總額度為人民幣210.0百萬元的定期貸款協議，截至2020年及2021年12月31日的實際利率為6.9825%。我們向其中一位股東發行普通股，彼擔任我們定期貸款項下借款的擔保人。銀行借款擔保費在財務成本淨額項下入賬。有關詳情，請參閱「－經營業績的主要組成部分－財務成本淨額」。我們於2022年3月底前悉數償還截至2021年12月31日的借款餘額人民幣180.0百萬元，且於同月獲得人民幣200.0百萬元的較低成本銀行信貸融資（由北京達美樂（我們的附屬公司之一）擔保，自首次提取起計為期三年），以按需要補充運營資金需求。於2022年，新銀行信貸融資的實際利率介乎4.8000%至4.8500%。下表載列我們截至2020年、2021年、2022年12月31日及2023年1月31日（即債務聲明最近的實際可行日期）的借款。

	截至12月31日			截至2023年
	2020年	2021年	2022年	1月31日
		(人民幣千元)		(未經審計)
計入流動負債的借款：				
銀行借款－有抵押	30,000	180,000	—	—
計入非流動負債的借款：				
銀行借款－有抵押	180,000	—	200,000	200,000
<b>總計</b>	<b>210,000</b>	<b>180,000</b>	<b>200,000</b>	<b>200,000</b>

---

## 財務資料

---

截至2020年、2021年及2022年12月31日，我們分別錄得借款餘額人民幣210.0百萬元、人民幣180.0百萬元及人民幣200.0百萬元。截至2023年1月31日，我們的銀行借款為人民幣200.0百萬元，主要包括自我們於2022年3月訂立的信貸融資提取的金額。

### 租賃負債

截至2020年、2021年及2022年12月31日，我們的租賃負債總額分別為人民幣629.6百萬元、人民幣681.3百萬元及人民幣830.2百萬元。截至2023年1月31日，我們的租賃負債為人民幣846.6百萬元。有關我們租賃負債的進一步資料，請參閱本文件附錄一會計師報告附註14。

### 可換股優先普通股

我們於2020年及2021年分別發行8,651,546股及9,449,473股已繳足可換股優先普通股。[編纂]後，所有可換股優先普通股將自動轉換為普通股。

截至2020年、2021年及2022年12月31日，我們可換股優先普通股的公允價值分別為人民幣275.1百萬元、人民幣784.4百萬元及人民幣858.9百萬元。於2023年1月1日至2023年1月31日，我們並無發行或購回任何可換股優先普通股。截至2023年1月31日，我們可換股優先普通股的公允價值為人民幣833.7百萬元。有關我們可換股優先普通股的進一步資料，請參閱「歷史、重組及公司架構－[編纂]前投資」及本文件附錄一會計師報告附註25。所有的可換股優先普通股均為無抵押且無擔保。

### 無其他未清償債務

除上文披露者外，截至2023年1月31日，即確定債務最近的實際可行日期，我們並無任何重大按揭、押記、債權證、貸款資本、債務證券、貸款、銀行透支或其他類似債務、融資租賃或租購承諾、承兌負債（一般貿易票據除外）、承兌信貸（無論有擔保、無擔保、有抵押或無抵押）。

董事確認，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無嚴重拖欠支付貸款以及貿易及非貿易應付款項，且自2023年1月31日開始直至最後實際可行日期，我們的債務並無重大變化。

---

## 財務資料

---

### 或然負債或擔保

截至最後實際可行日期，我們並無任何重大或然負債或擔保。

### 資本開支

我們的資本開支主要因購買廠房及設備以及購買無形資產而產生。我們的資本開支於2020年為人民幣158.5百萬元、2021年為人民幣184.8百萬元及2022年為人民幣210.6百萬元。波動的主要原因為(a)我們為擴大門店網絡購買額外的廠房及設備，(b)新店裝修及現有門店改造及翻新，及(c)我們為擴大門店網絡而收購及自主開發軟件及網站以改善運營效率的費用。

我們擬使用現有現金結餘及[編纂][編纂]為未來資本開支提供資金。有關更多詳情，請參閱「未來計劃及[編纂]用途」。我們可能會根據當前業務需求重新分配用於資本支出及長期投資的資金。

### 合同責任

### 資本承擔

截至2020年、2021年及2022年12月31日，我們尚未履行的資本承擔如下：

	截至12月31日		
	2020年	2021年	2022年
	(人民幣千元)		
已訂約但未撥備	67,558	61,137	62,683

---

## 財務資料

---

### 租賃承擔

本集團截至2020年、2021年及2022年12月31日根據不可撤銷經營租賃應付的未來最少短期及低價值租賃款項如下：

	截至12月31日		
	2020年	2021年	2022年
	(人民幣千元)		
不遲於1年	663	1,042	526

### 資產負債表外承擔及安排

截至最後實際可行日期，我們並無訂立任何資產負債表外安排。

### 重大關聯方交易

倘若一方有能力直接或間接控制另一方，或在作出財務及經營決策時能對另一方行使重大影響力，即被視為關連方。我們不時與關聯方訂立交易。有關我們關聯方交易的討論，請參閱本文件附錄一會計師報告附註33。

董事認為，往績記錄期間我們與關聯方的交易乃按公平原則在日常業務過程中進行，且不會令我們的經營業績失真或使我們的過往業績不能反映我們的未來表現。

### 財務風險披露

我們面臨多項財務風險，包括市場風險（包括外匯風險及利率風險）、信貸風險及流動資金風險。我們的整體風險管理計劃著重於金融市場的不可預測性，並力求盡量減少對財務表現的潛在不利影響。風險管理由董事會執行。有關我們財務風險管理的詳細說明，請參閱本文件附錄一會計師報告附註3。



---

## 財務資料

---

### 外匯風險

我們主要以人民幣開展業務，因此我們在從事以人民幣以外貨幣計值的交易時面臨外匯風險。當未來商業交易和已確認資產及負債以相關集團實體功能貨幣以外的貨幣計值時，即產生外匯風險。於往績記錄期間，我們並未訂立任何衍生工具來對沖我們的外匯風險。

### 利率風險

我們的利率風險主要來自借款、現金及現金等價物以及按公允價值計入損益計量的金融負債。截至2022年12月31日，本集團所有借款乃按浮動利率獲得，令本集團面臨現金流利率風險。截至2020年及2021年12月31日，本集團所有借款乃按浮動利率獲得，令我們面臨公允價值利率風險。我們不會對沖我們的現金流量及公允價值利率風險。按公允價值計入損益列賬的金融負債令我們在轉換為普通股之前面臨公允價值利率風險。有關該等金融負債的詳情，請參閱本文件附錄一會計師報告附註24及25。

### 信貸風險

我們的信貸風險主要來自現金及現金等價物、受限制現金、租金及其他按金。各項金融資產的賬面值指我們在金融資產方面所承擔的最大信貸風險。

### 風險管理

我們制定政策確保向具有適當信貸歷史的客戶提供信貸條款，且我們會對客戶進行定期信貸評估。

我們的現金及現金等價物以及受限制現金存放於信譽良好的金融機構及其他信貸等級良好的機構。因此，我們預計不會因該等對手方不履約而產生重大虧損。

對於租賃及其他按金，我們與大型百貨商店及房地產管理公司簽署租賃合同。

我們評估大部分相關租賃合同授予我們（作為承租人）的合同權利，即倘業主於租期結束時未退回該等租金及其他按金，則根據租賃合同所載條款及條件有權繼續佔用相應物業。因此，我們預計不會因該等對手方不履約而產生重大虧損。

---

## 財務資料

---

### 流動資金風險

審慎的流動資金風險管理指維持充足的現金及可取得資金。由於我們相關業務的多變性，我們旨在透過持有充裕的現金及現金等價物維持資金的靈活性。

截至2020年、2021年及2022年12月31日，我們分別錄得流動負債淨額人民幣202.5百萬元、人民幣65.0百萬元及人民幣106.7百萬元。截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，我們經營活動所得淨現金流入亦分別為人民幣103.5百萬元、人民幣332.1百萬元及人民幣298.2百萬元。在管理流動資金風險時，董事已審核其現金流預測，期間涵蓋自2022年12月31日起計不少於十二個月期間。在編製現金流預測時，董事已考慮本集團的資本支出計劃（包括預測期內的新店開業計劃）、業務運營提供的估計現金流、現有手頭現金及其他可用資金來源。

基於上述考慮因素、我們的過往表現以及管理層的經營及融資計劃，董事認為，我們將有足夠的運營資金為我們的經營提供資金及償還自2022年12月31日起至少十二個月內到期的債務。

### 股息

據我們的英屬維爾京群島法律顧問告知，根據英屬維爾京群島法律，累計虧損及負債淨額狀況未必會限制本公司向我們的股東宣派及派付股息，惟不得導致本公司無法於一般業務過程中償還其到期債務，且本公司資產價值須超過其負債。由於我們為一家根據英屬維爾京群島法律註冊成立的控股公司，故任何未來股息的派付及金額亦將取決於能否自我們的附屬公司收到股息。我們派付的任何股息將由董事會考慮多種因素絕對酌情釐定，該等因素包括我們的實際及預期經營業績、現金流量及財務狀況、一般業務狀況及業務策略、預期運營資金要求及未來擴張計劃、法律、監管及其他合同限制，以及我們的董事會認為適當的其他因素。我們的股東可於股東週年大會上批准任何股息宣派，惟不得超過董事會建議的金額。

向股東作出的股息分派於有關股息獲董事會批准的期間在財務報表中確認為負債。於往績記錄期間，我們並無分派或宣派任何股息。董事會可在考慮我們的經營業績、財務狀況、現金需求及可用性以及其當時可能視作相關的其他因素後，於日後宣派股息。任何宣派及派付以及股息金額將須受組織章程文件及英屬維爾京群島商業公

---

## 財務資料

---

司法的規限。此外，董事可不時就本公司的發行在外股份派付中期股息並授權自本公司合法可用之資金中支付相同款項。

### 運營資金充足性確認

考慮到手頭現金及銀行現金、經營活動產生的現金、從中國一家銀行獲得的擔保循環信貸融資及我們預計從[編纂]中獲得的估計[編纂]淨額，我們的董事認為，我們將有足夠的運營資金來滿足目前需求及自本文件日期起未來至少十二個月的需求。

### 可供分派儲備

截至2022年12月31日，我們並無任何可供分派儲備。

### [編纂]開支

我們的[編纂]開支主要包括就專業人士所提供有關[編纂]及[編纂]的服務而已付及應付予專業人士的專業費用。根據[編纂]中位數[編纂]，假設[編纂]未獲行使，與[編纂]有關的估計[編纂]開支總額約為[編纂]，包括(i)[編纂]相關開支約[編纂]，包括佣金及費用；及(ii)非[編纂]相關開支約[編纂]，包括(a)法律顧問及申報會計師費用及開支約[編纂]；及(b)其他費用及開支約[編纂]。於2022年12月31日前，在[編纂]總額中，約[編纂]已扣除自我們的綜合全面收入表。我們估計約[編纂]將扣除自我們的綜合全面收入表，餘額約[編纂]預計將於[編纂]完成後入賬列作自權益扣減。我們的[編纂]佔本次[編纂][編纂]總額的[編纂]（以[編纂]中位數計算）。

### 本公司擁有人應佔未經審計備考經調整有形資產淨值報表

以下未經審計備考經調整綜合有形資產淨值解釋性報表，乃根據上市規則第4.29條編製以說明[編纂]的影響，猶如其已於2022年12月31日進行，以及基於會計師報告（其全文載於本文件附錄一）所載截至2022年12月31日本公司股權持有人應佔經審核綜合有形資產淨值編製，並作出如下調整。

## 財務資料

編製本未經審計備考經調整綜合有形資產淨值報表僅供說明用途，且因其假設性質，未必真實反映倘截至2022年12月31日或任何未來日期[編纂]完成時我們的綜合有形資產淨值。

	截至2022年 12月31日 本公司 擁有人應佔		對可換股 優先普通股 轉換的 估計影響		截至2022年 12月31日 本公司 擁有人應佔 未經審計 備考經調整 綜合有形 資產淨值		未經審計備考經調整 綜合每股有形資產淨值	
	[編纂] 估計 淨額	[編纂] 淨額	[編纂] 估計影響	[編纂] 其他調整	[編纂] 資產淨值	[編纂] 資產淨值	[編纂] 人民幣元	[編纂] 港元
	人民幣千元 (附註1)	人民幣千元 (附註2)	人民幣千元 (附註3)	人民幣千元 (附註4)	人民幣千元	人民幣千元	人民幣元 (附註5)	港元 (附註6)
按[編纂] [編纂]計算	(489,274)	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]
按[編纂] [編纂]計算	(489,274)	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]

附註：

- 截至2022年12月31日本公司擁有人應佔本集團經審核綜合有形資產淨值摘錄自本文件附錄二所載會計師報告，乃以截至2022年12月31日本公司擁有人應佔本集團經審核綜合資產淨值人民幣753,125,000元為基準，並就於2022年12月31日的無形資產人民幣1,242,399,000元作出調整。
- [編纂]估計[編纂]淨額乃分別按指示性[編纂][編纂]及[編纂]計算，並已扣除本公司已付／應付的[編纂]費及其他相關開支（不包括已於往績記錄期間入賬的[編纂]約[編纂]），且並無計及因[編纂]獲行使、根據股份激勵計劃授出的購股權或獎勵獲行使而可能發行的任何股份或本公司根據一般授權而可能發行或購回的任何股份。
- 所有可換股優先普通股將於[編纂]完成後以一對一的方式自動轉換為繳足普通股。可換股優先普通股入賬列作本集團負債。因此，就未經審計備考經調整綜合有形資產淨值而言，該調整指所有可換股優先普通股轉換為普通股的影響。估計影響為[編纂]，即可換股優先普通股截至2022年12月31日的賬面值。
- 其他調整指本公司董事會於2022年11月15日批准的現金花紅計劃及股份增值計劃的影響。該等計劃僅可於[編纂]後根據最終[編纂]或[編纂]後產生的增量市場價值支付。於2022年12月31日的估計額外影響（根據[編纂][編纂]及[編纂]）分別為人民幣[編纂]及[編纂]。

---

## 財務資料

---

- (5) 未經審計備考經調整綜合每股有形資產淨值乃經作出先前段落所述的調整後得出，且以已發行[編纂]股份為基準（假設[編纂]已於2022年12月31日完成）（包括於2022年12月31日前根據受限制股份單位計劃（「受限制股份單位計劃」）授出的股份（於[編纂]完成前已歸屬或將於其完成後歸屬）），但不包括(i)於2022年12月31日後已發行的53,955股股份，(ii)於2022年12月31日後已發行的227,038股股份（已根據受限制股份單位計劃歸屬），(iii)因[編纂]獲行使、根據股份激勵計劃而授出的購股權或獎勵獲行使而可能發行的任何股份及(iv)本公司根據一般授權而可能發行或購回的任何股份。

由於發行上文(i)及(ii)所述的280,993股股份並非直接歸因於[編纂]，故該等股份不計算在內。

然而，倘計及(i)於2022年12月31日後發行的280,993股股份，則緊隨[編纂]完成後已發行股份為[編纂]股，按[編纂]分別[編纂]及[編纂]計算，未經審計備考經調整綜合每股有形資產淨值將分別為[編纂]（相等於[編纂]）及[編纂]（相等於[編纂]）。

- (6) 就本未經審計備考經調整綜合每股有形資產淨值而言，人民幣金額已按人民幣0.8627元兌1.00港元的匯率換算為港元。概不表示人民幣已經、本應該或可能會按該匯率換算成港元，反之亦然。
- (7) 除上文所披露者外，概無作出任何調整以反映本集團於2022年12月31日後任何交易結果或所訂立的其他交易。

### 無重大不利變動

經董事認為屬適當的充分盡職調查工作以及適當、審慎的考慮後，董事確認，截至本文件日期，我們的財務或貿易狀況或前景自2022年12月31日（即本文件附錄一所載會計師報告所呈報期間的結束日期）以來並無任何重大不利變動，且自2022年12月31日以來概無發生會對本文件附錄一會計師報告中所載資料造成重大影響的事件。

### 根據上市規則第13.13至13.19條所作披露

董事確認，截至最後實際可行日期，概無任何須根據上市規則第13.13至13.19條的規定予以披露的情況。

---

## 未來計劃及[編纂]用途

---

### 未來計劃

有關我們未來計劃的詳細說明，請參閱「業務－我們的增長策略」。

### [編纂]用途

假設[編纂]為[編纂]（為每股股份[編纂]範圍[編纂]至[編纂]的中位數），我們估計，經扣除我們就[編纂]已付及應付的[編纂]佣金及其他估計開支，假設[編纂]未獲行使，我們將自[編纂]取得[編纂]淨額約[編纂]。

根據我們的策略，我們擬將[編纂][編纂]按以下金額用於以下用途：

- 約[編纂]的[編纂]淨額或[編纂]將於未來兩年用於擴張我們的門店網絡。於過去幾年，中國的比薩市場迅猛增長，根據弗若斯特沙利文報告，總市場規模由2016年的人民幣228億元增至2019年的人民幣335億元，複合年增長率為13.7%。儘管受COVID-19疫情影響，2020年中國比薩市場規模微跌至人民幣305億元，中國比薩市場已於2021年恢復動力並於2022年及之後持續擴張，市場規模預期由2022年的人民幣375億元增至2027年的人民幣771億元，複合年增長率為15.5%。與飲食文化相似的國家相比，中國的比薩市場仍留有大片空白未被滲透。例如，根據弗若斯特沙利文報告，2022年，中國每百萬人口中只有11.7家比薩店，而日本及韓國分別有29.5家及30.0家。鑒於市場潛力巨大，我們認為，憑藉我們的成熟品牌知名度對長期增長的貢獻，我們的專注業務模式令我們可充分利用迅速增長的中國比薩市場。我們將深化於現有城市的滲透率並將業務擴張至新城市。我們將專注於在中國的一線、新一線及二線城市開設門店，根據弗若斯特沙利文報告，該等城市具有巨大的增長空間。具體來講，我們計劃於2023年及2024年在鄰近我們位於華北、華東及華南的三個現有中央廚房及將開設新中央廚房的的城市分別開設約180家新店及約240家新店。有關我們計劃的門店網絡擴張的詳情，請參閱「業務－我們的增長戰略－快速增加我們的門店數量」及「業務－我們的達美樂比薩門店網絡－我們門店網絡的發展」。



## 未來計劃及[編纂]用途

因此，我們計劃通過為新店的初步資本開支（每家門店約[編纂]）提供資金於日後數年將[編纂]淨額的[編纂]用於擴大門店網絡。此初步資本開支主要包括設計、翻新及裝修新店。下表載列2023年及2024年門店開業的預期資本開支（我們擬通過動用[編纂][編纂]提供資金）：

年份	門店數量	估計投資額 (百萬港元)	佔[編纂] 淨額的百分比
2023年	180	[編纂]	[編纂]
2024年	36*	[編纂]	[編纂]
<b>總計</b>	<b>216</b>	<b>[編纂]</b>	<b>[編纂]</b>

\* 僅包括我們計劃使用[編纂][編纂]提供資金進行的新門店開設。

下表按用途載列該等初步資本開支的預期用途（基於過往金額）：

用途	佔初步資本 開支的百分比
設計及施工	[編纂]
採購及安裝廚房設備及空調	[編纂]
採購電腦及相關IT軟件	[編纂]
其他	[編纂]
<b>總計</b>	<b>100%</b>

- [編纂]淨額約[編纂]的餘額或[編纂]將用作一般企業用途。

---

## 未來計劃及[編纂]用途

---

我們估計我們將自[編纂]收取以下表格所載金額的[編纂]淨額（經扣除我們就[編纂]應付的[編纂]費用及估計[編纂]後）：

	根據建議[編纂] 範圍下限 [編纂]計算	根據建議[編纂] 範圍中位數 [編纂]計算	根據建議[編纂] 範圍上限 [編纂]計算
假設[編纂]未獲行使	約[編纂]	約[編纂]	約[編纂]
假設[編纂]獲悉數行使	約[編纂]	約[編纂]	約[編纂]

倘若[編纂][編纂]淨額（包括[編纂]獲行使所獲得的[編纂]淨額）高於或低於預期者，則我們可能會按比例調整上述[編纂]淨額的用途分配。

倘若[編纂][編纂]淨額毋須立即用作上述用途，或我們無法實施任何部分擬定計劃，我們僅將有關資金作為短期存款存放於持牌銀行及／或獲授權金融機構（定義見《證券及期貨條例》或中國適用法律）。在此情況下，我們將遵守上市規則的適當披露規定。

---

[ 編 纂 ]

---

[ 編 纂 ]

---

[ 編 纂 ]

---

[ 編 纂 ]

---

[ 編 纂 ]

---

[ 編 纂 ]

---

[ 編 纂 ]

---

[ 編 纂 ]



---

[ 編 纂 ]

---

[ 編 纂 ]

---

[ 編 纂 ]

---

[ 編 纂 ]

---

[ 編 纂 ]

---

[ 編 纂 ]

---

[ 編 纂 ]

---

[ 編 纂 ]

---

[ 編 纂 ]

---

[ 編 纂 ]

---

[ 編 纂 ]

---

[ 編 纂 ]



---

[ 編 纂 ]

---

[ 編 纂 ]

---

[ 編 纂 ]

---

[ 編 纂 ]

---

[ 編 纂 ]

---

[ 編 纂 ]

---

[ 編 纂 ]

---

[ 編 纂 ]

---

[ 編 纂 ]

---

[ 編 纂 ]

---

## [ 編纂 ] 的 架 構

---

[ 編纂 ]



---

## [ 編纂 ] 的 架 構

---

[ 編纂 ]

---

## [ 編纂 ] 的 架 構

---

[ 編纂 ]

---

## [ 編纂 ] 的 架 構

---

[ 編纂 ]

---

## [ 編纂 ] 的 架 構

---

[ 編纂 ]

---

## [ 編纂 ] 的 架 構

---

[ 編纂 ]

---

## [ 編纂 ] 的 架 構

---

[ 編纂 ]



---

## [ 編纂 ] 的 架 構

---

[ 編纂 ]

---

## [ 編纂 ] 的 架 構

---

[ 編纂 ]

---

## [ 編纂 ] 的 架 構

---

[ 編纂 ]

---

## [ 編纂 ] 的 架 構

---

[ 編纂 ]

---

## [ 編纂 ] 的 架 構

---

[ 編纂 ]

---

## [ 編纂 ] 的 架 構

---

[ 編纂 ]



---

## [ 編纂 ] 的 架 構

---

[ 編纂 ]

---

## [ 編纂 ] 的 架 構

---

[ 編纂 ]

---

## 如何申請 [ 編纂 ]

---

[ 編纂 ]

---

## 如何申請 [ 編纂 ]

---

[ 編纂 ]

---

## 如何申請 [ 編纂 ]

---

[ 編纂 ]

---

## 如何申請 [ 編纂 ]

---

[ 編纂 ]



---

## 如何申請 [ 編纂 ]

---

[ 編纂 ]

---

## 如何申請 [ 編纂 ]

---

[ 編纂 ]

---

## 如何申請 [ 編纂 ]

---

[ 編纂 ]

---

## 如何申請 [ 編纂 ]

---

[ 編纂 ]

---

## 如何申請 [ 編纂 ]

---

[ 編纂 ]

---

## 如何申請 [ 編纂 ]

---

[ 編纂 ]



---

## 如何申請 [ 編纂 ]

---

[ 編纂 ]

---

## 如何申請 [ 編纂 ]

---

[ 編纂 ]

---

## 如何申請 [ 編纂 ]

---

[ 編纂 ]

---

## 如何申請 [ 編纂 ]

---

[ 編纂 ]

---

## 如何申請 [ 編纂 ]

---

[ 編纂 ]

---

## 如何申請 [ 編纂 ]

---

[ 編纂 ]



---

## 如何申請 [ 編纂 ]

---

[ 編纂 ]

---

## 如何申請 [ 編纂 ]

---

[ 編纂 ]

---

## 如何申請 [ 編纂 ]

---

[ 編纂 ]

---

## 如何申請 [ 編纂 ]

---

[ 編纂 ]

---

## 如何申請 [ 編纂 ]

---

[ 編纂 ]

---

## 如何申請 [ 編纂 ]

---

[ 編纂 ]

---

## 如何申請 [ 編纂 ]

---

[ 編纂 ]



---

## 如何申請 [ 編纂 ]

---

[ 編纂 ]

---

## 如何申請 [ 編纂 ]

---

[ 編纂 ]

以下第I-1至I-3頁為本公司申報會計師羅兵咸永道會計師事務所（香港執業會計師）發出的會計師報告全文，以供收錄於本[編纂]。此會計師報告乃按照香港會計師公會頒佈的香港投資通函呈報準則第200號「投資通函內就歷史財務資料出具的會計師報告」的要求擬備，並以本公司董事及獨家保薦人為收件人。

[羅兵咸永道會計師事務所信箋]

[草稿]

## 致达势股份有限公司列位董事及MERRILL LYNCH (ASIA PACIFIC) LIMITED就歷史財務資料出具的會計師報告

### 序言

本所（以下簡稱「我們」）謹此就达势股份有限公司（「貴公司」）及其附屬公司（統稱為「貴集團」）的歷史財務資料作出報告（載於第I-4至I-73頁），此等歷史財務資料包括於2020年、2021年及2022年12月31日的綜合資產負債表、貴公司於2020年、2021年及2022年12月31日的資產負債表，以及截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度各年（「往績記錄期間」）的綜合全面收入表、綜合權益變動表及綜合現金流量表，以及重大會計政策概要及其他解釋資料（統稱為「歷史財務資料」）。第I-4至I-73頁所載的歷史財務資料為本報告的組成部分，其擬備以供收錄於貴公司日期為[●]有關貴公司股份在香港聯合交易所有限公司主板進行[編纂]的[編纂]（「[編纂]」）內。

### 董事就歷史財務資料須承擔的責任

貴公司董事須負責根據歷史財務資料附註2.1所載的編製基準擬備真實而中肯的歷史財務資料，並對其認為為使歷史財務資料的擬備不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述所必需的內部控制負責。

### 申報會計師的責任

我們的責任是對歷史財務資料發表意見，並將我們的意見向閣下報告。我們已按照香港會計師公會（「香港會計師公會」）頒佈的香港投資通函呈報準則第200號「投資通函內就歷史財務資料出具的會計師報告」執行我們的工作。該準則要求我們遵守道德規範，並規劃及執行工作以對歷史財務資料是否不存在任何重大錯誤陳述獲取合理保證。

我們的工作涉及執行情序以獲取有關歷史財務資料所載金額及披露的證據。所選擇的程序取決於申報會計師的判斷，包括評估由於欺詐或錯誤而導致歷史財務資料存在重大錯誤陳述的風險。在評估該等風險時，申報會計師考慮與該實體根據歷史財務資料附註2.1所載的編製基準擬備真實而中肯的歷史財務資料相關的內部控制，以設計適當的程序，但目的並非對該實體內部控制的有效性發表意見。我們的工作亦包括評價董事所採用會計政策的恰當性及作出會計估計的合理性，以及評價歷史財務資料的整體列報方式。

我們相信，我們所獲得的證據能充足及適當地為我們的意見提供基礎。

## 意見

我們認為，就本會計師報告而言，該等歷史財務資料已根據歷史財務資料附註2.1所載的編製基準，真實而中肯地反映了 貴公司於2020年、2021年及2022年12月31日的財務狀況和 貴集團於2020年、2021年及2022年12月31日的綜合財務狀況，及 貴集團於往績記錄期間的綜合財務表現及綜合現金流量。

根據香港聯合交易所有限公司證券上市規則（「上市規則」）及公司（清盤及雜項條文）條例下事項出具的報告

## 調整

在擬備歷史財務資料時，並無對第I-4頁所界定的相關財務報表作出調整。

## 股息

歷史財務資料附註12說明达势股份有限公司並無就往績記錄期間支付任何股息。

*貴公司並無法定財務報表*

貴公司自其註冊成立日期並未有擬備任何法定財務報表。

羅兵咸永道會計師事務所

執業會計師

香港

[●]

## I 貴集團歷史財務資料

下文所載的歷史財務資料為本會計師報告的組成部分。

歷史財務資料所依據的 貴集團於往績記錄期間的綜合財務報表已由普華永道中天會計師事務所(特殊普通合伙)按照國際審計與鑒證準則理事會頒佈的國際核數準則審核(「相關財務報表」)。

歷史財務資料以人民幣(「人民幣」)列報，及除另有說明外，所有數值已約整至最近的人民幣千位數(人民幣千元)。

附錄一

會計師報告

綜合全面收入表

	附註	截至12月31日止年度		
		2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
收益	5	1,104,053	1,611,327	2,020,789
原材料及耗材成本	18	(310,505)	(425,580)	(549,721)
員工薪酬開支	7	(469,224)	(703,458)	(785,040)
使用權資產折舊	14	(128,426)	(162,049)	(190,633)
廠房及設備折舊	13	(76,932)	(98,656)	(120,692)
無形資產攤銷	15	(40,210)	(43,031)	(47,476)
水電開支		(53,807)	(71,702)	(82,984)
廣告及推廣開支		(86,274)	(121,861)	(116,809)
門店經營及維護開支		(75,715)	(101,826)	(129,750)
可變租賃付款、短期租金及 其他相關開支		(8,146)	(17,975)	(25,847)
其他開支	6	(56,332)	(56,988)	(122,760)
按公允價值計入損益（「按公允價值計入 損益」）的金融負債的公允價值變動	25	(13,933)	(201,300)	(1,858)
其他收入	8	15,910	4,424	41,685
其他虧損	8	(6,196)	(1,776)	(11,466)
財務成本淨額	9	(61,940)	(87,671)	(78,321)
<b>除所得稅前虧損</b>		<b>(267,677)</b>	<b>(478,122)</b>	<b>(200,883)</b>
所得稅（開支）／抵免	10	(6,373)	7,059	(21,749)
<b>貴公司擁有人應佔年內虧損</b>		<b>(274,050)</b>	<b>(471,063)</b>	<b>(222,632)</b>
<b>其他全面（虧損）／收入：</b>				
<i>其後可重新分類至損益的項目</i>				
匯兌差額	23	(14,646)	(7,122)	(24,897)
<i>其後不會重新分類至損益的項目</i>				
匯兌差額	23	2,222	5,161	(22,576)
自有信貸風險變動導致的公允價值變動	23	(639)	(3,776)	(70)
<b>年內其他全面虧損， 扣除稅項</b>		<b>(13,063)</b>	<b>(5,737)</b>	<b>(47,543)</b>
<b>貴公司擁有人應佔年內 全面虧損總額</b>		<b>(287,113)</b>	<b>(476,800)</b>	<b>(270,175)</b>
<b>貴公司擁有人應佔虧損的每股虧損</b>				
－ 每股基本及攤薄虧損（人民幣元）	11	(3.21)	(5.42)	(2.34)



附錄一

會計師報告

綜合資產負債表

	附註	2020年 人民幣千元	於12月31日 2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
<b>資產</b>				
<b>非流動資產</b>				
廠房及設備	13	361,617	427,050	496,004
使用權資產	14	595,775	637,619	764,815
無形資產	15	1,284,685	1,254,006	1,242,399
預付款項及按金	20	31,380	31,372	40,456
遞延所得稅資產	28	–	28,606	37,154
		<u>2,273,457</u>	<u>2,378,653</u>	<u>2,580,828</u>
<b>流動資產</b>				
存貨	18	25,677	36,517	66,879
貿易應收款項	19	3,630	4,581	8,291
預付款項、按金及其他應收款項	20	85,528	84,056	69,150
現金及現金等價物	21(a)	257,390	656,672	544,247
受限制現金	21(b)	3,034	2,215	214
		<u>375,259</u>	<u>784,041</u>	<u>688,781</u>
<b>資產總值</b>		<u>2,648,716</u>	<u>3,162,694</u>	<u>3,269,609</u>
<b>權益</b>				
<b>貴公司擁有人應佔權益</b>				
股本	22	582,677	651,496	655,061
股份溢價	22	872,366	1,143,738	1,162,036
其他儲備	23	16,608	44,006	40,023
累計虧損		(397,466)	(868,529)	(1,091,161)
就受限制股份單位（「受限制股份單位」）持有的股份	22	–	(12,834)	(12,834)
<b>總權益</b>		<u>1,074,185</u>	<u>957,877</u>	<u>753,125</u>
<b>負債</b>				
<b>非流動負債</b>				
借款	24	180,000	–	200,000
按公允價值計入損益的金融負債	25	275,077	784,426	858,894
租賃負債	14	501,535	540,112	649,975
其他應付款項	27	40,197	31,249	12,184
		<u>996,809</u>	<u>1,355,787</u>	<u>1,721,053</u>
<b>流動負債</b>				
借款	24	30,000	180,000	–
租賃負債	14	128,046	141,212	180,247
貿易應付款項	26	73,743	124,696	126,746
合同負債	5(a)	17,269	23,210	31,119
應計費用及其他應付款項	27	322,291	358,365	440,700
流動所得稅負債		6,373	21,547	16,619
		<u>577,722</u>	<u>849,030</u>	<u>795,431</u>
<b>總負債</b>		<u>1,574,531</u>	<u>2,204,817</u>	<u>2,516,484</u>
<b>權益及負債總額</b>		<u>2,648,716</u>	<u>3,162,694</u>	<u>3,269,609</u>
<b>流動負債淨額</b>		<u>(202,463)</u>	<u>(64,989)</u>	<u>(106,650)</u>

附錄一

會計師報告

貴公司資產負債表

	附註	2020年 人民幣千元	於12月31日 2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
<b>資產</b>				
<b>非流動資產</b>				
於附屬公司的投資	16,30	1,985,736	2,319,803	2,511,111
預付款項	20	1,957	–	–
		<u>1,987,693</u>	<u>2,319,803</u>	<u>2,511,111</u>
<b>流動資產</b>				
預付款項及其他應收款項	20	13,330	13,084	6,287
現金及現金等價物	21	3,417	314,419	169,130
		<u>16,747</u>	<u>327,503</u>	<u>175,417</u>
<b>資產總值</b>		<u>2,004,440</u>	<u>2,647,306</u>	<u>2,686,528</u>
<b>權益</b>				
<b>貴公司擁有人應佔權益</b>				
股本	22	582,677	651,496	655,061
股份溢價	22	872,366	1,143,738	1,162,036
其他儲備	23	36,204	70,724	91,638
留存盈利／(累計虧損)		182,830	(64,449)	(151,648)
就受限制股份單位持有的股份	22	–	(12,834)	(12,834)
<b>總權益</b>		<u>1,674,077</u>	<u>1,788,675</u>	<u>1,744,253</u>
<b>負債</b>				
<b>非流動負債</b>				
按公允價值計入損益的金融負債	25	275,077	784,426	858,894
其他應付款項	27	29,780	21,305	2,196
		<u>304,857</u>	<u>805,731</u>	<u>861,090</u>
<b>流動負債</b>				
應計費用及其他應付款項	27	6,913	30,321	55,366
應付附屬公司款項		18,593	22,579	25,819
		<u>25,506</u>	<u>52,900</u>	<u>81,185</u>
<b>總負債</b>		<u>330,363</u>	<u>858,631</u>	<u>942,275</u>
<b>權益及負債總額</b>		<u>2,004,440</u>	<u>2,647,306</u>	<u>2,686,528</u>
<b>流動(負債淨額)／資產淨值</b>		<u>(8,759)</u>	<u>274,603</u>	<u>94,232</u>

綜合權益變動表

	附註	貴公司擁有人應佔				總權益 人民幣千元
		股本 人民幣千元	股份溢價 人民幣千元	其他儲備 人民幣千元	累計虧損 人民幣千元	
於2020年1月1日的結餘		576,620	854,976	29,671	(123,416)	1,337,851
全面收入						
年內虧損		-	-	-	(274,050)	(274,050)
可換股優先普通股的公允 價值因信貸風險變動 而變動	23	-	-	(639)	-	(639)
其他全面虧損	23	-	-	(12,424)	-	(12,424)
全面收入總額		<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(13,063)</u>	<u>(274,050)</u>	<u>(287,113)</u>
與擁有人的交易						
就補償向董事發行股份	22	1,932	7,325	-	-	9,257
就服務向股東發行股份	22	4,125	10,065	-	-	14,190
與擁有人的交易總額		<u>6,057</u>	<u>17,390</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>23,447</u>
於2020年12月31日的結餘		<u>582,677</u>	<u>872,366</u>	<u>16,608</u>	<u>(397,466)</u>	<u>1,074,185</u>

附錄一

會計師報告

	附註	貴公司擁有人應佔					總權益 人民幣千元
		股本 人民幣千元	股份溢價 人民幣千元	就受限制 股份單位		累計虧損 人民幣千元	
				持有的股份 人民幣千元	其他儲備 人民幣千元		
於2021年1月1日的結餘		582,677	872,366	-	16,608	(397,466)	1,074,185
全面收入							
年內虧損		-	-	-	-	(471,063)	(471,063)
可換股優先普通股的公允價值因信貸 風險變動而變動	23	-	-	-	(3,776)	-	(3,776)
其他全面虧損	23	-	-	-	(1,961)	-	(1,961)
全面收入總額		<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(5,737)</u>	<u>(471,063)</u>	<u>(476,800)</u>
與擁有人的交易							
就補償向董事發行股份	22	1,699	6,149	-	-	-	7,848
就服務向股東發行股份	22	3,947	9,512	-	-	-	13,459
發行普通股(扣除發行成本)	22	37,504	218,843	-	-	-	256,347
就受限制股份單位發行普通股	29	25,669	-	(25,669)	-	-	-
轉讓已歸屬受限制股份單位	29	-	36,868	12,835	(49,703)	-	-
以股份為基礎的僱員薪酬開支	29	-	-	-	82,838	-	82,838
與擁有人的交易總額		<u>68,819</u>	<u>271,372</u>	<u>(12,834)</u>	<u>33,135</u>	<u>-</u>	<u>360,492</u>
於2021年12月31日的結餘		<u>651,496</u>	<u>1,143,738</u>	<u>(12,834)</u>	<u>44,006</u>	<u>(868,529)</u>	<u>957,877</u>

附錄一

會計師報告

	附註	貴公司擁有人應佔					總權益 人民幣千元
		股本 人民幣千元	股份溢價 人民幣千元	就受限制 股份單位		累計虧損 人民幣千元	
				持有的股份 人民幣千元	其他儲備 人民幣千元		
於2022年1月1日的結餘		651,496	1,143,738	(12,834)	44,006	(868,529)	957,877
全面收入							
年內虧損		-	-	-	-	(222,632)	(222,632)
可換股優先普通股的公允價值							
因信貸風險變動而變動	23	-	-	-	(70)	-	(70)
其他全面虧損	23	-	-	-	(47,473)	-	(47,473)
全面收入總額		<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(47,543)</u>	<u>(222,632)</u>	<u>(270,175)</u>
與擁有人的交易							
就補償向董事發行股份	22	2,151	11,044	-	(2,231)	-	10,964
以股份為基礎的董事服務薪酬開支	29	-	-	-	7,066	-	7,066
就受限制股份單位發行普通股	29	1,414	7,254	-	(8,668)	-	-
以股份為基礎的僱員薪酬開支	29	-	-	-	47,393	-	47,393
與擁有人的交易總額		<u>3,565</u>	<u>18,298</u>	<u>-</u>	<u>43,560</u>	<u>-</u>	<u>65,423</u>
於2022年12月31日的結餘		<u>655,061</u>	<u>1,162,036</u>	<u>(12,834)</u>	<u>40,023</u>	<u>(1,091,161)</u>	<u>753,125</u>

附錄一

會計師報告

綜合現金流量表

	附註	截至12月31日止年度		
		2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
<b>經營活動所得現金流量</b>				
經營所得現金	31(a)	103,543	338,462	333,438
已付所得稅		—	(6,373)	(35,225)
<b>經營活動所得現金淨額</b>		<u>103,543</u>	<u>332,089</u>	<u>298,213</u>
<b>投資活動所得現金流量</b>				
購買廠房及設備		(127,602)	(170,781)	(195,228)
購買無形資產		(30,864)	(14,029)	(15,372)
已收利息		1,159	1,860	3,367
出售廠房及設備所得款項	31(b)	4,899	1,210	—
<b>投資活動所用現金淨額</b>		<u>(152,408)</u>	<u>(181,740)</u>	<u>(207,233)</u>
<b>融資活動所得現金流量</b>				
發行可換股優先普通股所得款項	31(d)	282,757	316,693	—
租金按金付款		(11,542)	(9,302)	(10,168)
借款所得款項	31(d)	145,000	—	200,000
償還借款	31(d)	—	(30,000)	(180,000)
租賃負債的本金部分付款	31(d)	(112,443)	(147,044)	(167,566)
租賃負債的利息部分付款	31(d)	(37,360)	(48,659)	(53,575)
已付利息	31(d)	(9,609)	(14,563)	(11,438)
特許經營協議分期付款	31(d)	(13,050)	(76,508)	—
可換股優先普通股及普通股的發行成本		(10,226)	(8,049)	—
[編纂]付款		[編纂]	[編纂]	[編纂]
發行普通股所得款項	22	42	260,692	—
<b>融資活動所得／(所用) 現金淨額</b>		<u>233,569</u>	<u>242,985</u>	<u>(224,575)</u>
<b>現金及現金等價物增加／(減少) 淨額</b>				
年初現金及現金等價物	21(a)	83,657	257,390	656,672
現金及現金等價物匯兌差額		(10,971)	5,948	21,170
<b>年末現金及現金等價物</b>	21(a)	<u>257,390</u>	<u>656,672</u>	<u>544,247</u>

## II 歷史財務資料附註

(除另有指明外，所有金額均以人民幣元呈列)

### 1 一般資料

达势股份有限公司(「貴公司」)(前稱為Dash Brands Ltd.)是一家於2008年4月30日在英屬維爾京群島註冊成立的有限責任公司。其註冊辦事處位於Kingston Chambers, P.O. Box 173 Road Town, Tortola, British Virgin Islands。

貴公司(一家投資控股公司)及其附屬公司(統稱「貴集團」)主要業務是在中華人民共和國(「中國」)經營連鎖快餐店。

Dash DPZ China Limited(「DPZ China」)持有Pizzavest China Ltd.的100%股權，而Pizzavest China Ltd.為達美樂比薩在中國大陸、中國香港特別行政區及中國澳門特別行政區的總特許經營商。

於2017年7月前，DPZ China由 貴公司與第三方共同控制。於2017年7月， 貴公司向第三方發行額外股份以收購DPZ China的餘下股權(「收購事項」)。於收購事項後，DPZ China成為 貴公司的全資附屬公司。

與Domino's Pizza International Franchising Inc. (「DPIF」)的總特許經營協議賦予 貴集團獨家權利，在中國大陸、中國香港特別行政區和中國澳門特別行政區發展和運營達美樂比薩門店，以及在運營比薩門店中使用達美樂系統和相關商標以及授予權利。總特許經營協議的有效期至2027年6月1日止，並可在符合特定條件的情況下續期兩個10年期。

### 2 重大會計政策概要

於編製該等歷史財務資料時應用的主要會計政策載於下文。除另有說明者外，該等政策已於所有呈列年度貫徹應用。

#### 2.1 編製基準

貴集團的歷史財務資料乃根據國際財務報告準則(「國際財務報告準則」)編製。歷史財務資料乃按歷史成本法編製，並經重估以公允價值列賬的按公允價值計入損益計量的若干金融負債作出調整。

編製符合國際財務報告準則之財務報表要求使用若干關鍵會計估計。涉及較高程度判斷或複雜性的領域，或假設及估計對歷史財務資料而言屬重大的領域披露於附註4。

貴集團於往績記錄期間貫徹應用於自2022年1月1日開始的財政年度強制採納的所有生效準則、準則修訂本及年度改進。

#### (a) 尚未採納的新訂／經修訂準則

已頒佈但未生效且 貴集團於往績記錄期間未提早採納的新訂／經修訂準則如下：

新訂／經修訂準則	於下列日期或之後開始的年度期間生效
國際財務報告準則第17號	2023年1月1日
國際會計準則第1號及國際財務報告準則實務聲明第2號(修訂本)	2023年1月1日
保險合同會計政策之披露	2023年1月1日



新訂／經修訂準則		於下列日期或 之後開始的年度 期間生效
國際會計準則第8號(修訂本)	會計估計之定義	2023年1月1日
國際會計準則第12號(修訂本)	與單一交易產生的資產及負債相關的 遞延稅項	2023年1月1日
國際財務報告準則第16號(修訂本)	售後租回租賃負債	2024年1月1日
國際會計準則第1號(修訂本)	將負債分類為流動或非流動	2024年1月1日
國際會計準則第1號(修訂本)	附帶契諾的非流動負債	2024年1月1日
國際財務報告準則第10號及 國際會計準則第28號(修訂本)	投資者與其聯營公司或合營企業之間的 資產出售或注資	待定

貴集團已開始評估該等新訂或經修訂準則的影響。根據 貴公司董事(「董事」)進行的初步評估，預測於該等準則及年度改進生效時不會對 貴集團的財務表現及狀況產生重大影響。

## 2.2 持續經營

於2020年、2021年及2022年12月31日，貴集團錄得流動負債淨額分別約人民幣202,463,000元、人民幣64,989,000元及人民幣106,650,000元及截至該等日期止相關年度，貴集團的淨虧損分別約為人民幣274,050,000元、人民幣471,063,000元及人民幣222,632,000元。截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，本集團經營活動產生的現金流入淨額分別約為人民幣103,543,000元、人民幣332,089,000元及人民幣298,213,000元。

董事已檢討 貴集團涵蓋自2022年12月31日起計不少於十二個月的期間的現金流量預測。於編製現金流量預測時，董事已考慮 貴集團的資本開支計劃(包括預測期內的新店開業計劃)、業務運營產生的估計現金流、現有手頭現金及其他可用資金來源。基於對現金流量預測的檢討，董事認為 貴集團有充足的資金應付其自2022年12月31日起計至少十二個月的負債並繼續運營。

因此，歷史財務資料按 貴集團將繼續持續經營的基準編製。

## 2.3 附屬公司

### 2.3.1 綜合賬目

附屬公司指 貴集團對其具有控制權的所有實體(包括結構性實體)。當 貴集團因為參與該實體而承擔可變回報的風險或享有可變回報的權益，並有能力透過其對該實體的權力影響此等回報時，貴集團即控制該實體。附屬公司在控制權轉移至 貴集團之日起合併入賬，並在控制權終止之日起停止合併入賬。

貴集團採用收購會計法對業務合併進行會計處理(請參閱附註(a))。

公司間交易、結餘及集團公司間交易的未變現收益予以抵銷。未變現虧損亦予以抵銷，除非交易有證據顯示所轉讓資產出現減值。貴集團已在必要情況下對附屬公司之會計政策作出修訂，以確保與 貴集團所採納之政策一致。

於附屬公司之業績及權益之非控股權益分別單獨呈列於綜合全面收入表、權益變動表及資產負債表。

(a) 業務合併

所有業務合併均採用收購會計法入賬，不論是否已購買權益工具或其他資產。收購一間附屬公司轉讓的代價包括以下各項（倘適用）：

- 所轉讓資產的公允價值；
- 被收購業務之前擁有人所產生負債；
- 貴集團發行的股本權益；
- 或有代價安排所產生任何資產或負債的公允價值；及
- 附屬公司任何先前存在的股本權益的公允價值。

在業務合併中所購買的可識別資產以及所承擔的負債及或然負債，首先以其於購買日期的公允價值計量（少數例外情況除外）。貴集團以逐項購買基準，按公允價值或按非控股權益所佔被收購實體可識別資產淨值的比例確認於被收購實體的任何非控股權益。

收購相關成本於產生時支銷。

下列：

- 所轉讓代價；
- 於被收購實體的任何非控股權益金額；及
- 於被收購實體的任何先前股權於收購日期的公允價值

超出所收購可識別資產淨值的公允價值的差額列賬為商譽。倘該等金額低於所收購業務可識別資產淨值的公允價值，其差額將直接於損益確認為議價購買。

倘現金代價的任何部分被延期結算，則日後的應付金額將貼現至交換日的現值。所用貼現率為實體的增量借款利率，即按可資比較的條款和條件自獨立融資方獲得類似借款的利率。或然代價歸類為權益或金融負債。歸類為金融負債的金額其後重新計量至公允價值，而公允價值變動於損益確認。

倘業務合併分階段進行，則收購方先前持有的被收購方股本權益於收購日期的賬面值於收購日期重新按公允價值計量。任何因該項重新計量產生的收益或虧損於損益中確認。

**2.3.2 獨立財務報表**

於附屬公司之投資以成本扣除減值入賬。成本包括投資之直接應佔成本。附屬公司之業績由貴公司按已收及應收股息基準入賬。

倘自附屬公司收取之股息超出宣派股息期間該附屬公司之全面收入總額，或倘獨立財務報表之投資賬面值超出歷史財務資料所示被投資公司之資產淨值（包括商譽）之賬面值，則須對該等附屬公司之投資進行減值測試。

## 2.4 分部報告

經營分部乃以與向主要經營決策者（「主要經營決策者」）提交內部報告一致的方式呈報。作出策略性決策的 貴公司執行董事，被視為負責分配資源、評估經營分部表現的主要經營決策者。

## 2.5 外幣換算

### (a) 功能及呈報貨幣

各集團實體的財務報表所載列的項目乃使用實體運營所在主要經濟環境的貨幣（「功能貨幣」）計量。貴公司的功能貨幣為美元（「美元」）。貴集團於開曼群島及香港註冊成立的附屬公司的功能貨幣為美元。貴集團中國附屬公司將其功能貨幣釐定為人民幣。由於 貴集團的主要業務於中國開展，歷史財務資料以人民幣呈列。

### (b) 交易及結餘

外幣交易採用交易日期的現行匯率或估值（倘項目重新計量）換算為功能貨幣。交易結算產生的匯兌收益及虧損及將外幣計值的貨幣資產和負債以年終匯率換算產生的匯兌收益及虧損於損益中確認。

涉及借款之匯兌收益及虧損於綜合全面收入表內呈列為「財務成本」。所有其他匯兌收益及虧損於綜合全面收入表內呈列為「其他（虧損）／收益淨額」。

以外幣為單位按公允價值計量之非貨幣性項目，按照確定公允價值當日之匯率換算。按公允價值列賬的資產及負債之換算差額呈報為公允價值盈虧之一部分。例如，非貨幣性資產及負債（例如按公允價值計入損益持有的權益）的換算差額在損益內列報為公允價值盈虧的一部分，及非貨幣性資產（例如分類為按公允價值計入其他全面收入之權益）的換算差額在其他全面收入中確認。

### (c) 集團成員公司

功能貨幣異於呈列貨幣之所有集團實體（概無擁有處於嚴重通脹經濟體系之貨幣）之業績及財務狀況按下列方式換算為呈列貨幣：

- (i) 每份呈報之資產負債表所列資產與負債按該結算日期之收市匯率換算；
- (ii) 每份綜合全面收入表內之收入及開支按平均匯率換算（除非此平均匯率並非交易日期匯率之累計影響的合理約數，在此情況下，收支項目則按交易日期之匯率換算）；
- (iii) 所有由此產生之匯兌差額均於其他全面收入確認。

於綜合賬目時，換算海外實體任何投資淨額產生之匯兌差額於其他全面收入內確認。於出售境外業務時，相關匯兌差額重新分類至損益，作為出售損益之一部分。

因收購一間海外實體而產生的商譽及公允價值調整，均視作為該海外實體之資產及負債，並按收市匯率折算。換算海外實體任何投資淨額產生之匯兌換算於其他全面收入內確認。

## 2.6 廠房及設備

所有廠房及設備均按歷史成本減累計折舊及減值虧損（如有）列賬。歷史成本包括直接歸屬於項目收購的支出。

僅在與項目相關的未來經濟利益有可能流入 貴集團並能夠可靠計量項目成本的情況下，其後成本方會計入資產賬面值或確認為獨立資產（視適用情況而定）。被更換部件的賬面值予以終止確認。所有其他維修及維護於其產生的財政期間內於損益扣除。

廠房及設備的折舊乃於其以下估計可使用年期內使用直線法將其成本分配至其剩餘價值計算：

租賃物業裝修	租期或可使用年期6年（以較短者為準）
機器及設備	5至10年
辦公設備	5年
汽車	5年

資產之剩餘價值及可使用年期於報告期末進行檢討及調整（如適用）。

倘資產賬面值高於估計可收回金額，賬面值即時撇減至可收回金額（附註2.9）。

出售收益及虧損通過比較所得款項與賬面值釐定，並於綜合全面收入表之「其他（虧損）／收益淨額」確認。

## 2.7 在建工程

在建工程指在建或有待安裝的傢俱及固定裝置、設備及租賃物業裝修。在建工程按成本減累計減值虧損（如有）列賬。成本包括建築成本、符合資本化條件的安裝成本及其他為使廠房、設備及租賃物業裝修達到擬定使用狀態所發生的必要成本。在建工程已完工並達到擬定使用狀態時，計提折舊。當有關資產可供使用，則有關成本轉撥至廠房及設備並根據附註2.6指明的政策折舊。

## 2.8 無形資產

### (a) 商譽

商譽產生自收購附屬公司，是指已轉撥代價超出 貴集團於被收購方可識別資產淨值、負債及或然負債公允價值淨額之權益及被收購方非控股權益數額。收購附屬公司的商譽計入無形資產。

為進行減值測試，於業務合併中收購的商譽分配至預期自合併協同效應受惠的各現金產生單位（「現金產生單位」）。各獲分配商譽的現金產生單位或單位組別是指就內部管理而言實體監察商譽的最低層面。商譽於經營分部層面監察。

商譽每年進行減值檢討，或當有事件或情況變動表明可能出現減值時，進行更頻繁的檢討。商譽賬面值與可收回金額作比較，可收回金額為使用值與公允價值減出售成本之較高者。任何減值即時確認為開支，且其後不會撥回。

**(b) 總特許經營協議**

在業務合併中收購的總特許經營協議（「總特許經營協議」）於收購日期按公允價值確認。總特許經營協議以直線法按30年估計可使用年期（即總特許經營協議的合同期限，可考慮續期）攤銷。

貴集團應就各家新店支付額外的門店特許經營費。門店特許經營費按成本確認，並於新店估計營業期間內以直線法攤銷。

根據總特許經營協議，特許權費根據所佔收益的固定百分比釐定，且開支於產生時在「門店經營及維護開支」中確認。

**(c) 收購的軟件及網站**

收購的軟件及網站已發展成熟，用於貴集團的財務申報及業務運營。收購的軟件和網站按成本確認，並按估計可使用年期1至10年以直線法攤銷，此乃管理層經考慮該等軟件及網站的現有功能、貴集團的日常運營需求及收購的軟件及網站的授權使用期限而作出的最佳估計。

**(d) 自主研發網站及應用程序**

開發項目產生的成本在滿足確認標準時資本化為無形資產，包括(a)在技術可行的情況下，完成網站及應用程序使其可供使用；(b)管理層有意完成網站及應用程序並使用或出售；(c)具有使用或出售網站及應用程序的能力；(d)可以證明網站及應用程序將如何產生可能的未來經濟利益；(e)有足夠的技術、財務和其他資源完成開發以及使用或出售網站及應用程序；及(f)能夠可靠計量網站及應用程序開發過程中應佔開支。不符合該等標準的其他開發成本在發生時列支。

貴集團將自主研發網站及應用程序（為比薩訂餐而開發）的開發支出资本化。只要其可滿足客戶的比薩訂餐需求，貴集團可使用及維護該網站及應用程序（有小幅升級）。自主研發網站及應用程序按成本確認，並按估計可使用年期10年以直線法攤銷，此乃管理層經考慮該等自主研發網站及應用程序的現有功能及貴集團的日常運營需求而作出的最佳估計。

不符合上述標準的研發支出在發生時確認為開支。之前確認為開支的開發成本在隨後期間不予確認為資產。

**2.9 非金融資產的減值**

擁有無限可使用年期的商譽不作攤銷，而須每年測試一次是否減值，倘有事件或情況變動顯示商譽或會減值時，則測試次數更頻繁。倘有事件或情況變動顯示賬面值或不可收回時，其他資產將進行減值測試。減值虧損確認為資產賬面值超過其可收回金額的數額。可收回金額為資產公允價值減出售成本與使用價值兩者的較高者。為評估減值，資產按大致獨立於其他資產或資產組別（現金產生單位）的單獨可識別現金流入最基本層次分類。已減值的非金融資產（商業除外）於各報告期末檢討是否可能撥回減值。

## 2.10 金融資產

### (a) 分類

貴集團按以下計量類別將其金融資產分類：

- 其後按公允價值（計入其他全面收入（「其他全面收入」）或計入損益）計量的金融資產，及
- 按攤銷成本計量的金融資產。

對於以公允價值計量的資產，收益及虧損計入損益或其他全面收入。對於非交易性的權益工具投資，其收益及虧損之計量將取決於貴集團在初始確認時是否作出不可撤銷的選擇而將其列作透過其他全面收入以公允價值計量的權益投資。

該分類取決於貴集團管理金融資產的業務模式及現金流量的合同條款。

貴集團當且僅當其管理該等資產的業務模式改變時方對債務投資進行分類。

### (b) 確認及終止確認

常規購入及出售的金融資產於交易日（貴集團承諾購入或出售該資產的日期）確認。從金融資產收取現金流量的權利屆滿或已轉讓而貴集團已實質上轉移一切所有權風險及回報時，則終止確認有關金融資產。

### (c) 計量

於初步確認時，貴集團按其公允價值加上（倘金融資產並非按公允價值計入損益（按公允價值計入損益）計量）收購金融資產直接應佔的交易成本計量金融資產。按公允價值計入損益列賬的金融資產的交易成本於損益中支銷。

### (d) 債務工具

債務工具的后續計量取決於貴集團管理資產的業務模式及資產的現金流量特徵。貴集團採用三種計量類別對其債務工具進行分類：

- 攤銷成本：為收取合同現金流量而持有，且現金流量僅為支付本金及利息之資產按攤銷成本計量。該等金融資產之利息收入按實際利率法計入融資收益。終止確認產生的任何收益或虧損直接於損益確認，並於「其他（虧損）／收益淨額」中與外匯收益及虧損一併列示。
- 按公允價值計入其他全面收入：持作收合同現金流量及出售金融資產之資產，倘該等資產現金流量僅指支付本金及利息，則按公允價值計入其他全面收入計量。賬面值變動計入其他全面收入，惟於損益中確認之減值收益或虧損、利息收入及外匯收益及虧損之確認除外。金融資產終止確認時，先前於其他全面收入確認之累計收益或虧損由權益重新分類至損益並於「其他（虧損）／收益淨額」確認。該等金融資產之利息收入按實際利率法計入融資收益。外匯收益及虧損於「其他（虧損）／收益淨額」中呈列。
- 按公允價值計入損益：不符合攤銷成本或按公允價值計入其他全面收入標準的資產按公允價值計入損益計量。隨後按公允價值計入損益計量的債務投資的收益或虧損於損益內確認且淨額於其產生期間的「其他（虧損）／收益淨額」列示。



**(e) 減值**

貴集團對有關其按攤銷成本列賬之債務工具的預期信貸虧損進行前瞻性評估。所應用的減值方法取決於信貸風險是否顯著增加。附註3.1(b)詳述 貴集團如何釐定信貸風險是否顯著增加。

**(f) 終止確認**

從投資收取現金流量的權利屆滿或已轉讓而 貴集團已實質上轉移一切所有權風險及回報時，則終止確認有關金融資產。

**(g) 抵銷**

當 貴集團有法定可執行權利可抵銷已確認金額，並有意圖按淨額基準結清或同時變現資產及結清負債時，有關金融資產與負債可互相抵銷，並於資產負債表列報淨額。

**2.11 存貨**

存貨按成本與可變現淨值中的較低者列賬。成本採用加權平均法確定。存貨之成本包括食料、飲料消耗品及其他直接成本，不包括借貸成本。可變現淨值指日常業務過程中的估計售價減完工估計成本及銷售所需估計成本。

**2.12 貿易及其他應收款項**

貿易應收款項主要為在日常業務過程中與銷售我們產品有關而應收第三方平台的款項。倘預期貿易應收款項可於一年或以內(或如為較長時間，在正常業務運營週期中)收回，其被分類為流動資產。否則將呈列為非流動資產。

貿易應收款項初步按無條件代價金額確認，除非其包含重大融資部分，則按公允價值確認。貴集團持有貿易及其他應收款項的目的為收取合同現金流量，因此其後使用實際利率法按攤銷成本計量。有關 貴集團的貿易應收款項及其他應收款項的進一步資料，請參閱附註19及20，及有關 貴集團減值政策的描述，請參閱附註3.1(b)。

**2.13 現金及現金等價物**

就呈列綜合現金流量表而言，現金及現金等價物包括手頭現金、金融機構活期存款、原定期限為三個月或以下可隨時轉換為已知金額現金且價值變動風險不大的其他短期高流動性投資。

**2.14 股本**

普通股被分類為權益。

直接歸屬於發行新股份或購股權的新增成本在權益中列為所得款項的減少(扣除稅項)。

**2.15 貿易及其他應付款項**

貿易及其他應付款項為在日常業務過程中向供應商購買商品或服務而應支付的負債。貿易及其他應付款項初步按其公允價值確認，隨後使用實際利率法按攤銷成本計量。貿易及其他應付款項指流動負債，除非付款於報告期後12個月內或於業務正常經營週期(如更長)並未到期。



## 2.16 借款

借款初步按公允價值並扣除所產生的交易成本確認。借款其後按攤銷成本計量。所得款項(扣除交易成本)與贖回金額之間的差額以實際利率法於借款期間內在損益內確認。在貸款很有可能部分或全部提取的情況下，就設立貸款融資支付的費用乃確認為貸款的交易成本。在此情況下，該費用將遞延至提取貸款發生時。在並無跡象顯示該貸款很有可能部分或全部提取的情況下，該費用資本化作為流動資金服務的預付款項，並於其相關融資期間內予以攤銷。

當合同中規定的責任解除、取消或屆滿時，借款從資產負債表中剔除。已減失或轉讓予他人的金融負債的賬面值與已付代價(包括已轉讓的任何非現金資產或所承擔負債)之間的差額於損益中確認為財務成本。

除非 貴集團有無條件權利將負債結算日期遞延至結算日期後至少12個月，否則借款將被分類為流動負債。

## 2.17 借款成本

直接歸屬於收購、興建或生產合資格資產的一般及特定借款成本，在完成及準備該資產以作其預定用途或銷售所必要的期間內予以資本化。合資格資產指必須經一段長時間準備以作其預定用途或銷售的資產。

有關尚待作為合資格資產開支的特定借款作臨時投資所賺取的投資收益，應自合資格資本化的借款成本中扣除。

其他借款成本於發生期間支銷。

## 2.18 可換股優先普通股

貴集團發行可換股優先普通股，賦予持有人在指定時間後兌換現金的權利，或在[編纂]後自動或在持有人選擇的任何時間轉換為 貴公司普通股的權利。可換股優先普通股將在發生 貴公司無法控制的若干事件時自動轉換為普通股。

貴集團將可換股優先普通股指定為按公允價值計入損益的金融負債，初始按公允價值確認。任何直接應佔交易成本於損益中確認為開支。

於初始確認後，可換股優先普通股按公允價值列賬，其公允價值變動在綜合全面收入表中確認為「按公允價值計入損益的金融負債的公允價值變動」。與 貴公司自身信貸風險相關的公允價值變動部分於其他全面收入確認。計入其他全面收入的與信貸風險相關的金額毋須循環計入損益，但變現時轉入留存盈利。

## 2.19 即期及遞延所得稅

本期間的所得稅開支或抵免指就本期間應課稅收入按各司法權區的適用所得稅稅率支付之稅項(就暫時性差額及未動用稅項虧損應佔遞延所得稅資產及負債變動作出調整)。

### (a) 即期所得稅

即期所得稅支出根據 貴公司及其附屬公司運營及產生應課稅收入的國家於結算日已頒佈或實質頒佈的稅務法例計算。管理層就適用稅務法例受詮釋所規限的情況定期評估報稅表的狀況，並在適用情況下根據預期須向稅務機關支付的稅款設定撥備。

**(b) 遞延所得稅**

遞延所得稅乃採用負債法就資產和負債的稅基與資產和負債在歷史財務資料的賬面值的暫時差額悉數計提撥備。若遞延所得稅因於一項交易（業務合併除外）中初步確認資產或負債而產生，而在交易時會計損益或應課稅盈虧未受影響，則亦不予入賬。遞延所得稅乃按報告期末前已頒佈或實質上已頒佈，並預期將於相關遞延所得稅資產變現或遞延所得稅負債清償時應用的稅率（及稅法）計算。

遞延所得稅資產僅在未來應課稅金額將可用於利用該等暫時差額及虧損時予以確認。

若 貴公司可以控制暫時差額之回撥時間，並在可預見未來不大可能撥回差額，則不會就海外業務投資的賬面值與稅基之間的暫時差額確認遞延所得稅負債及資產。

**(c) 抵銷**

倘若存在可依法強制執行的權利將即期所得稅資產與負債抵銷，及倘遞延所得稅結餘與同一稅務機構相關，則可將遞延所得稅資產與負債抵銷。倘實體有可依法強制執行抵銷權利且有意按淨額基準清償或同時變現資產及清償負債時，則即期所得稅資產與負債抵銷。

**2.20 僱員福利**

**(a) 短期責任**

就僱員直至報告期末的服務確認包括非貨幣福利及累計病假在內的工資及薪金負債（預期在僱員提供相關服務期間結束後12個月內悉數結算）並按結算有關負債時預期將支付的金額計量。負債於綜合資產負債表內呈列為即期僱員福利責任。

**(b) 退休金責任**

貴集團僅管理定額供款退休計劃。根據中國相關規則及法規，貴集團的中國僱員須參加中國有關市級與省級政府組織的多項定額供款退休福利計劃，據此，貴集團及其中國僱員須每月按僱員薪金的特定百分比向該等計劃供款。市級與省級政府承諾承擔根據上述計劃應付的全部現有及未來中國退休僱員的退休福利責任。除每月供款外，貴集團無須就其僱員承擔退休及其他退休後福利的支付責任。該等計劃的資產與貴集團其他資產分開持有，並由政府獨立管理的基金保管。

**(c) 住房公積金、醫療保險及其他社會保險**

貴集團的中國僱員有權參與政府承辦的多項住房公積金、醫療保險及其他社會保險計劃。貴集團每月按該等僱員薪金的若干百分比向該等基金作出供款（受若干上限規限）。貴集團就上述基金的責任限於每年的應付供款。對住房公積金、醫療保險及其他社會保險的供款於產生時列作開支。

**2.21 以股份為基礎的薪酬**

貴集團實施股份激勵計劃，根據該計劃，貴集團接受董事、僱員及股東的服務，作為貴集團權益工具（包括董事薪酬、股票增值權及受限制股份單位）的代價。換取授出權益工具（董事薪酬、股票增值權、受限制股份單位及購股權）而獲得的服務的公允價值於綜合全面收入表中確認為開支。

**(a) 股票增值權 (「股票增值權」)**

於2018年1月1日，貴公司採納股票增值權以鼓勵關鍵僱員及董事為貴集團的成功作出貢獻，並以將有利於貴集團長期發展及實現盈利的方式經營及管理貴集團的業務。

貴集團的股份增值權負債於相關服務期內確認為員工福利開支。於各報告期末，貴集團根據貴集團的公平市場價值重新計量推出股權價值。該等開支在損益中確認為「員工薪酬開支」，「應計費用及其他應付款項」的相應增加計入負債。

倘貴集團取消股票增值權，其應終止確認該負債。該負債的賬面值與取消以股份為基礎的薪酬支付的代價之間的差額(如有)應於損益中確認。於2022年12月31日底前，貴集團已取消所有現有僱員的股票增值權。

**(b) 受限制股份單位及購股權**

於2021年及2022年授出的受限制股份單位，以及根據「2022年[編纂]前計劃」授出的購股權的公允價值確認為僱員福利開支及相應增加權益。將予支銷的總金額乃參考授出受限制股份單位及購股權的公允價值釐定：

- 包括任何市場表現條件；
- 不包括任何服務及非市場表現歸屬條件之影響；及
- 包括任何非歸屬條件的影響。

總開支須於達致所有指定歸屬條件之歸屬期間確認。於各報告期末，貴集團根據非市場歸屬及服務條件修訂對預期歸屬之受限制股份單位及購股權數目所作估計，並在損益中確認修訂原來估計產生之影響(如有)，並對權益作出相應調整。

**(c) [編纂]花紅**

於2022年11月，董事會批准針對貴集團若干高級管理層及首席執行官採用現金花紅計劃及以現金結算股份增值花紅計劃(統稱「花紅計劃」)。現金花紅的金額將根據融資後[編纂]股權於[編纂]日期的估值釐定，及就合資格高級管理層而言，加上[編纂]後一年內的股價變動釐定。

貴集團[編纂]花紅的負債於相關服務期內確認為僱員福利開支。該等開支在損益中確認為「員工薪酬開支」，「應計費用及其他應付款項」的相應增加計入負債。

**(d) 就非僱員服務發行普通股**

貴集團已發行普通股以換取擔保服務的獲得。貴集團所接受的擔保服務的公允價值可直接計量且於損益中確認為開支。預付擔保費資本化作為流動資金服務的預付款項，並於其相關融資期間內予以攤銷。

**2.22 撥備**

當貴集團因過往事件而承擔現有法律或推定責任；償付債項可能須流出資源，且有關金額能可靠估計時，確認撥備。未來經營虧損不作撥備確認。

倘出現多項類似的責任時，則履行該責任導致資源外流的可能性，須對責任組別作出整體考慮而予以釐定。即使在同一組別內任何一項責任會出現資源外流的可能性很低，亦須作出撥備確認。

撥備乃採用除稅前利率按預期償付責任所需開支(反映當時市場對該責任特定的貨幣時間值及風險的評估)的現值計量。隨時間推移而增加之撥備被確認為利息開支。

### 2.23 收益確認

貴集團於商品的控制權已轉讓且服務已提供時確認收益。

收益按 貴集團正常活動過程中銷售商品及服務而已收或應收的代價的公允價值計量。收益扣減退貨、增值稅及折扣，並在剔除 貴集團內的銷售後計算。

貴集團通過在自主研發網站及應用程序、第三方平台及零售店銷售餐飲產生收益。餐飲銷售額在客戶接受餐飲時確認。

貴集團已制定客戶忠誠度激勵計劃，通過該計劃，客戶可從每次訂單獲得獎勵積分。獎勵積分可在下次訂單中抵扣付款。貴集團還向客戶提供優惠券作為送餐延誤的補償，客戶可用該等優惠券在下次訂單中兌換免費食品。客戶的獎勵積分和優惠券入賬列為獨立履約責任，已收或應收代價的公允價值在已售餐飲、獎勵積分及優惠券之間根據其獨立售價（「獨立售價」）分配。餐飲的獨立售價直接觀察可得並由其單獨出售的價格釐定。獎勵積分及優惠券的獨立售價乃參考可單獨出售的獎勵積分及優惠券的金額計量，須計及 貴集團最佳估計偏離的情況。該代價於初始銷售交易時並不確認為收益，而於兌換獎勵積分及優惠券並履行 貴集團的責任時在「合同負債」中遞延並確認為收益。

任何應付予客戶的代價，若未從該等客戶處收到可予區分的商品或服務，則確認為收益減少。

### 2.24 利息收入

採用實際利率法計算的按攤銷成本計量的金融資產的利息收入，作為「財務成本淨額」的一部分於綜合全面收入表內確認。

利息收入為將實際利率應用於金融資產賬面總值計算得出，惟後續發生信貸減值的金融資產除外。就信貸減值的金融資產而言，其利息收入為將實際利率應用於金融資產賬面淨值（經扣除虧損撥備）得出。

利息收入呈列為持作現金管理用途的金融資產所賺取的財務收入。

### 2.25 政府補助

當能合理確定將會獲發政府補助且 貴集團將符合所有附帶條件時，則按公允價值確認政府補助。

有關成本之政府補助遞延入賬，並配合按擬補償之成本所需期間於損益確認。

有關廠房及設備之政府補助計入非流動負債，列為遞延政府補助，並以直線法按相關資產的預期年期計入損益。

### 2.26 租賃

貴集團租賃各種辦公室、中央廚房及零售門店。辦公室、中央廚房及零售門店的租賃合同通常分別為3至6年、5至10年及5至8年的固定期限，但可按下文所述選擇延期。

合同可能同時包含租賃及非租賃部分。貴集團根據租賃及非租賃部分的相對單獨價格將合同代價分配至租賃及非租賃部分。然而，對於 貴集團作為承租人的房地產租賃，傾向於不將租賃和非租賃部分分開，而是將兩者作為單一租賃部分記賬。

租賃產生的資產和負債初始按現值計量。租賃負債包括以下租賃付款的淨現值(如適用)：

- 固定付款(包括實質上的固定付款)減任何應收租賃優惠；
- 基於指數或利率的可變租賃付款，初始使用開始日期的指數或利率計量；
- 貴集團根據剩餘價值擔保預計應付的金額；
- 在 貴集團合理確定行使購買選擇權的情況下，該選擇權的行使價，及
- 在租賃期限反映 貴集團行使該選擇權的情況下，終止該租賃的罰款。

當合理確定將行使延期選擇權時，租賃付款也納入負債計量中。

租賃付款採用租賃內含利率予以貼現。倘無法釐定該利率(該情況一般存在於 貴集團的租賃中)，則使用承租人的增量借款利率，即個別承租人在類似條款、抵押及條件的類似經濟環境中借入獲得與使用權資產具有類似價值資產所需資金所必須支付的利率。

為釐定增量借款利率， 貴集團：

- 在可能情況下，使用個別承租人最近獲得的第三方融資作為出發點作出調整，以反映自獲得第三方融資以來融資條件的變動；
- 使用累加法，首先就 貴集團所持有租賃的信貸風險(最近並無第三方融資)調整無風險利率；及
- 進行特定租約調整，例如期限、國家、貨幣及抵押。

貴集團未來可能根據指數或利率增加可變租賃付款，而有關指數或利率在生效前不會計入租賃負債。當根據指數或利率對租賃付款作出的調整生效時，租賃負債會根據使用權資產進行重新評估及調整。

租賃付款於本金及財務成本之間作出分配。財務成本在租賃期間於損益扣除，藉以令各期間的負債餘額的期間利率一致。

使用權資產按成本計量，包括以下各項(如適用)：

- 初始計量租賃負債的金額；
- 在開始日期或之前作出的任何租賃付款減任何已收租賃優惠；
- 任何初始直接成本；及
- 復原成本。

使用權資產一般按直線法以資產可使用年期及租期(以較短者為準)計算折舊。倘 貴集團合理確定行使購買選擇權，則使用權資產於相關資產的可使用年期內予以折舊。

短期設備和汽車租賃及所有低價值資產租賃相關的付款按直線法於損益確認為開支。短期租賃指租賃期為12個月或以下的租賃。低價值資產包括信息技術設備及小型辦公傢俬。



貴集團內部的若干物業租賃包含延期及終止選擇權。就管理合同而言，該等條款可令經營靈活性最大化。於釐定租期時，管理層會考慮行使延期選擇權帶來的經濟利益的所有相關事實及情況。延期選擇權僅會在合理肯定租約可予延期時計入租期。

倘租賃範圍或租賃合同（並非作單獨租賃入賬）中原來並無規定的租賃代價出現變動（「租賃修訂」），租賃負債亦予以重新計量。於此情況下，租賃負債根據經修訂租賃付款及租賃期，使用經修訂貼現率在修訂生效日期重新計量。唯一例外情況為因COVID-19疫情直接產生的任何租金優惠，且該等優惠符合國際財務報告準則第16號租賃所載的條件。於該等情況下，貴集團利用國際財務報告準則第16號所載的實際權宜方法，確認代價變動，猶如其並非租賃修訂一樣。

## 2.27 股息分派

向貴公司股東分派的股息於貴公司股東或董事（如適用）批准該股息期間在歷史財務資料中確認為負債。

## 2.28 每股虧損

### (a) 每股基本虧損

每股基本虧損通過以下前者除以後者計算：

- 貴公司擁有人應佔虧損（不包括任何服務股權而非普通股的成本）；
- 財政年度已發行普通股加權平均數（並就年內已發行普通股的花紅部分調整且不包括庫存股份）。

### (b) 每股攤薄虧損

每股攤薄虧損調整計算每股基本虧損所用的數據，以計入：

- 與潛在攤薄普通股相關的利息及其他融資成本的除所得稅後影響；及
- 在所有潛在攤薄普通股獲轉換的情況下將已獲發行的額外普通股的加權平均數。

## 3 財務風險管理

### 3.1 財務風險因素

貴集團的業務使貴集團面對不同財務風險：市場風險（包括外匯風險及利率風險）、信貸風險及流動資金風險。貴集團的整體風險管理計劃著重金融市場不可預見的情況，並力求盡量降低對貴集團財務表現的潛在不利影響。風險管理由董事會執行。

#### (a) 市場風險

##### (i) 外匯風險

貴集團主要以人民幣開展業務，因此貴集團在從事以人民幣以外貨幣計值的交易時面臨外匯風險。當未來商業交易和已確認資產及負債以相關集團實體功能貨幣以外的貨幣計值時，即產生外匯風險。於往績記錄期間，貴集團並未訂立任何衍生工具來對沖貴集團的外匯風險。

附錄一

會計師報告

下表顯示 貴集團持有的以各集團實體的功能貨幣以外的貨幣計值的貨幣資產：

	功能貨幣	貨幣面值	截至12月31日		
			2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
現金及現金等價物	美元	人民幣	3,493	2,096	2,049
現金及現金等價物	人民幣	美元	24,994	44,625	592
			<u>28,487</u>	<u>46,721</u>	<u>2,641</u>

於2020年及2021年12月31日，若美元兌人民幣升值／貶值5%，而所有其他變量保持不變，則年內除所得稅前虧損將分別減少／增加約人民幣1,075,000元及人民幣2,126,000元，主要由於兌換以美元計值的現金及現金等價物產生外匯收益／虧損淨額。

於2022年12月31日，若美元兌人民幣升值／貶值5%，而所有其他變量保持不變，則年內除所得稅前虧損將增加／減少約人民幣73,000元，主要由於兌換以人民幣計值的現金及現金等價物產生外匯虧損／收益淨額。

(ii) 利率風險

貴集團的利率風險主要來自借款、現金及現金等價物以及按公允價值計入損益計量的金融負債。於2022年12月31日，貴集團所有借款乃按浮動利率獲得，令貴集團面臨現金流利率風險。於2020年及2021年12月31日，貴集團所有借款乃按固定利率獲得，令貴集團面臨公允價值利率風險。貴集團不會對沖貴集團的現金流量及公允價值利率風險。按公允價值計入損益列賬的金融負債令貴集團在轉換為公司普通股之前面臨公允價值利率風險。有關該等金融負債的詳情，請參閱附註24及25。

於2022年12月31日，倘貴集團按浮動利率獲得的借款的利率提高／下降0.5個百分點，年內除所得稅前虧損將增加／減少約人民幣414,000元。

(b) 信貸風險

貴集團的信貸風險主要來自現金及現金等價物、受限制現金、租金及其他按金以及應收款項。各項金融資產的賬面值指貴集團在金融資產方面所承擔的最大信貸風險。

(i) 風險管理

貴集團制定政策確保向具有適當信貸歷史的客戶提供信貸條款，且貴集團會對客戶進行定期信貸評估。

貴集團的現金及現金等價物以及受限制現金存放於信譽良好的金融機構及其他信貸等級良好的機構。因此，貴集團預計不會因該等對手方不履約而產生重大虧損。

對於租賃按金，貴集團與信譽較高的大型百貨商店及房地產管理公司簽署租賃合同。因此，貴集團預計不會因該等對手方不履約而產生重大虧損。



(ii) 金融資產減值

現金及現金等價物及受限制現金

儘管現金及現金等價物以及受限制現金亦受限於國際財務報告準則第9號的減值規定，但因貴集團絕大部分銀行存款存於管理層認為具有較高信貸質素而無重大信貸風險的大型金融及其他機構，故管理層認為預期信貸虧損率並不重大及已識別減值虧損並不重大。

貿易應收款項

貴集團採用國際財務報告準則第9號簡化方法計量預期信貸虧損，為所有貿易應收款項使用全期預期虧損撥備。

為計量預期信貸虧損，貿易應收款項已根據共有信貸風險特點及逾期天數分組。

預期虧損率分別基於2020年、2021年及2022年12月31日各自前36個月內銷售的支付情況以及該等期間發生的相應歷史信貸虧損確定。歷史虧損率已作出調整，以反映影響客戶支付應收款項能力的當前及前瞻性宏觀經濟因素資訊。貴集團發現中國（貴集團銷售商品及服務所在地）的國內生產總值及失業率是最相關因素，因此根據該等因素的預期變動調整歷史虧損率。

貿易應收款項為就在日常業務過程中出售的商品或提供的服務應收客戶的款項。貿易應收款項經扣除呆賬撥備後呈列。貴集團設有呆賬撥備，反映貴集團對潛在無法收回金額的最佳估計。貴集團經考慮各種因素後釐定呆賬撥備，有關因素包括但不限於過往收款經驗及客戶信譽。貿易應收款項結餘於付諸所有收回努力無果後撇銷。

在此基礎上，於2020年、2021年及2022年12月31日之虧損撥備釐定如下。

於2020年12月31日	30天內的賬齡	總計
預期虧損率(%)	2.18%	2.18%
賬面總值(人民幣千元)	3,711	3,711
虧損撥備(人民幣千元)	(81)	(81)
於2021年12月31日	30天內的賬齡	總計
預期虧損率(%)	1.76%	1.76%
賬面總值(人民幣千元)	4,663	4,663
虧損撥備(人民幣千元)	(82)	(82)
於2022年12月31日		
預期虧損率(%)	2.27%	2.27%
賬面總值(人民幣千元)	8,483	8,483
虧損撥備(人民幣千元)	(192)	(192)

貿易應收款項之虧損撥備變動如下：

	截至12月31日止年度		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
於年初之年初虧損撥備	(49)	(81)	(82)
年內於損益確認的撥備增加	(32)	(1)	(110)
於年末之年末虧損撥備	<u>(81)</u>	<u>(82)</u>	<u>(192)</u>

倘一項貿易應收款項無法收回，便會於貿易應收款項撥備賬撤銷。

貿易應收款項減值虧損在其他（虧損）／收益淨額中呈列。倘於其後收回先前已撤銷的金額，則於同一項目入賬。

按攤銷成本列賬的其他金融資產

貴集團按攤銷成本列賬的其他金融資產包括綜合資產負債表中的租賃按金。租賃按金的減值虧損乃按十二個月預期信貸虧損計量。十二個月預期信貸虧損為於報告日期後十二個月內可能發生的金融工具違約事件所導致的部分全期預期信貸虧損。然而，倘信貸風險自初始以來大幅增加，則將基於全期預期信貸虧損計提撥備。

在評估信貸風險是否顯著增加時，貴集團將報告日期資產出現壞賬的風險與初始確認日期出現壞賬的風險進行比較。尤其應納入以下指標：

- 預期對對手方履行其責任的能力造成重大變動的業務、財務、經濟狀況的實際或預期重大不利變動；
- 對手方的經營業績出現實際或預期重大變動；
- 對手方的預期表現及行為出現重大變動，包括對手方的付款狀態變動。

於2020年、2021年及2022年12月31日之虧損撥備乃就其他金融資產釐定：

於2020年12月31日	流動	非流動	總計
預期虧損率(%)	0.84%	1.33%	1.23%
賬面總值－租賃按金(人民幣千元)	4,563	29,490	34,053
賬面總值－其他(人民幣千元)	<u>2,718</u>	<u>—</u>	<u>2,718</u>
虧損撥備(人民幣千元)	<u>(61)</u>	<u>(391)</u>	<u>(452)</u>

附錄一

會計師報告

於2021年12月31日

預期虧損率(%)	0.84%	1.26%	1.15%
賬面總值－租賃按金(人民幣千元)	9,061	31,773	40,834
賬面總值－其他(人民幣千元)	<u>2,544</u>	<u>–</u>	<u>2,544</u>
<b>虧損撥備(人民幣千元)</b>	<b><u>(97)</u></b>	<b><u>(401)</u></b>	<b><u>(498)</u></b>

於2022年12月31日

預期虧損率(%)	1.24%	1.13%	1.15%
賬面總值－租賃按金(人民幣千元)	8,829	40,917	49,746
賬面總值－其他(人民幣千元)	<u>3,938</u>	<u>–</u>	<u>3,938</u>
<b>虧損撥備(人民幣千元)</b>	<b><u>(158)</u></b>	<b><u>(461)</u></b>	<b><u>(619)</u></b>

按攤銷成本列賬的其他金融資產虧損撥備變動如下：

	租賃按金 人民幣千元	其他 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2020年1月1日之年初虧損撥備	(177)	(24)	(201)
年內於損益確認的撥備增加	<u>(241)</u>	<u>(10)</u>	<u>(251)</u>
於2020年12月31日之年末虧損撥備	<b><u>(418)</u></b>	<b><u>(34)</u></b>	<b><u>(452)</u></b>
年內於損益確認的撥備減少／(增加)	<u>(49)</u>	<u>3</u>	<u>(46)</u>
於2021年12月31日之年末虧損撥備	<b><u>(467)</u></b>	<b><u>(31)</u></b>	<b><u>(498)</u></b>
年內於損益確認的撥備增加	<u>(104)</u>	<u>(17)</u>	<u>(121)</u>
於2022年12月31日之期末虧損撥備	<b><u>(571)</u></b>	<b><u>(48)</u></b>	<b><u>(619)</u></b>

附錄一

會計師報告

(c) 流動資金風險

審慎的流動資金風險管理指維持充足的現金及可取得資金。由於 貴集團相關業務的多變性， 貴集團旨在透過持有充裕的現金及現金等價物維持資金的靈活性。

下表按於結算日至合同到期日的剩餘期間分析 貴集團按相關到期組別劃分的非衍生金融負債。表內披露的金額為合同未貼現現金流量。

	少於1年 人民幣千元	1至2年 人民幣千元	2至3年 人民幣千元	3年以上 人民幣千元	總計 人民幣千元
<b>於2020年12月31日</b>					
借款及利息付款	44,190	189,570	–	–	233,760
租賃負債及利息付款	199,944	187,968	165,403	369,189	922,504
貿易應付款項 (附註26)	73,743	–	–	–	73,743
應計費用及其他應付款項 (不包括應付薪金及 福利及修復成本撥備)	249,039	–	–	–	249,039
按公允價值計入損益的 金融負債 (附註25)	–	–	–	417,696	417,696
	<u>566,916</u>	<u>377,538</u>	<u>165,403</u>	<u>786,885</u>	<u>1,896,742</u>
<b>於2021年12月31日</b>					
借款及利息付款	189,570	–	–	–	189,570
租賃負債及利息付款	211,510	190,724	164,054	353,989	920,277
貿易應付款項 (附註26)	124,696	–	–	–	124,696
應計費用及其他應付款項 (不包括應付薪金及 福利及修復成本撥備)	236,276	–	–	–	236,276
按公允價值計入損益的 金融負債 (附註25)	–	–	857,022	–	857,022
	<u>762,052</u>	<u>190,724</u>	<u>1,021,076</u>	<u>353,989</u>	<u>2,327,841</u>
<b>於2022年12月31日</b>					
借款及利息付款	9,600	9,600	205,707	–	224,907
租賃負債及利息付款	230,537	206,334	172,348	383,815	993,034
貿易應付款項 (附註26)	126,746	–	–	–	126,746
應計費用及其他應付款項 (不包括應付薪金及 福利及修復成本撥備)	310,717	–	–	–	310,717
按公允價值計入損益的 金融負債 (附註25)	–	936,182	–	–	936,182
	<u>677,600</u>	<u>1,152,116</u>	<u>378,055</u>	<u>383,815</u>	<u>2,591,586</u>

## 附錄一

## 會計師報告

### 3.2 資本管理

貴集團的資本管理旨在維護貴集團持續經營的能力，從而為股東提供回報，並維持理想的資本架構以降低資本成本。

為了維持或調整資本結構，貴集團可能會向股東退款、發行新股份或提取新的借款。

貴集團以資產負債比率為基礎監控其資本。該比率按借款總額除以權益總額計算。

於2020年、2021年及2022年12月31日的資產負債比率如下：

	於12月31日		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
借款總額	210,000	180,000	200,000
權益總額	1,074,185	957,877	753,125
資產負債比率	20%	19%	27%

### 3.3 公允價值計量

下表分析以估值方法按公允價值列賬之金融工具。不同等級界定如下：

- 相同資產或負債在活躍市場之報價(未經調整)(第1級)。
- 第1級所包括報價以外之輸入數據，有關輸入數據為資產或負債可從觀察中直接(即價格)或間接(即源自價格)得出(第2級)。
- 並非以可觀察市場數據為根據之資產或負債輸入數據(即不可觀察輸入數據)(第3級)。

到期期限少於一年的金融資產及負債的面值減去任何估計信貸調整乃假設與其公允價值相若。就披露目的而言，金融負債的公允價值乃按貴集團就類似金融工具可得的現時市場利率貼現未來合同現金流量估計。

下表概述於2020年、2021年及2022年12月31日之金融負債輸入數據層級資料。

	於12月31日								
	2020年			2021年			2022年		
	第一級 輸入數據 人民幣千元	第二級 輸入數據 人民幣千元	第三級 輸入數據 人民幣千元	第一級 輸入數據 人民幣千元	第二級 輸入數據 人民幣千元	第三級 輸入數據 人民幣千元	第一級 輸入數據 人民幣千元	第二級 輸入數據 人民幣千元	第三級 輸入數據 人民幣千元
可換股優先普通股	-	-	275,077	-	-	784,426	-	-	858,894

有關管理層於釐定該等金融負債公允價值時採用的方法及主要假設，請參閱附註25。

#### 4 重大會計估計及判斷

編製歷史財務資料須使用會計估計，根據定義，該等估計很少等於實際結果。管理層亦需對 貴集團應用會計政策作出判斷。

估計及判斷獲持續評估。其乃基於歷史經驗及其他因素，包括於有關情況下認為屬合理之未來事件之估計。

##### (a) 商譽減值

確定商譽是否減值須對獲分配商譽的現金產生單位組別的可收回價值作出估計。

就減值測試而言，商譽分類為預期將產生未來經濟利益的現金產生單位組別。

貴集團現金產生單位組別的可收回金額乃根據使用價值計算方法釐定。有關可收回金額的基準及主要相關假設的詳細資料，請參閱附註15。 貴集團管理層認為，任何該等假設的任何合理可能變更不會導致現金產生單位組別的可收回金額低於其賬面值。

##### (b) 廠房及設備以及無形資產的估計使用年期及剩餘價值

貴集團管理層釐定 貴集團廠房及設備及無形資產的估計可使用年期及剩餘價值。該等估計乃根據性質及功能類似的廠房及設備及無形資產的實際使用年期的歷史經驗而作出。當可使用年期低於之前估計時，管理層將提高折舊及攤銷費用。其將撇銷或撇減已報廢或已出售的技術上已過時或非戰略性資產。實際的經濟年期可能不同於估計可使用年期。定期檢查可能會導致折舊年期及攤銷年期發生變化，從而影響未來期間折舊及攤銷費用。

##### (c) 廠房及設備、總特許經營協議及使用權資產減值

貴集團於各報告期末評估所有非金融資產有否減值跡象。非金融資產在有跡象顯示其賬面值無法收回時(其中包括COVID-19疫情爆發對 貴集團及其經營所在地區的經濟影響)進行減值測試。當資產或現金產生單位之賬面值超過其可收回金額，即公允價值減銷售成本與其使用價值之較高者，則存在減值。公允價值減出售成本乃基於按公平原則所進行具約束力的類似資產銷售交易所得數據或可觀察市場價格扣除出售資產的增量成本計算。計算使用價值時，管理層須估計資產或現金產生單位的預期未來現金流量，選擇合適的貼現率以計算該等現金流量的現值。

##### (d) 即期及遞延所得稅

貴集團須繳納少數司法權區的企業所得稅。在確定所得稅撥備時須作出判斷。若有關事宜的最終稅項結果與最初記錄的金額不同，則有關差額將會影響作出有關釐定期間的即期及遞延所得稅資產及負債。

確認遞延所得稅資產取決於管理層對有可能獲得以動用遞延所得稅資產之未來應課稅利潤的預期。實際動用的結果可能存在差異。

##### (e) 確定可換股優先普通股的公允價值

可換股優先普通股並未於活躍市場買賣，而其公允價值乃使用估值法釐定。管理層行使其判斷，主要基於各報告期末的市場狀況選擇多種方法及作出假設。有關該等假設所用主要假設及其變更影響的詳情，請參閱附註25。

(f) 確認以股份為基礎的薪酬開支

以股份為基礎的薪酬包括股票增值權、受限制股份單位、購股權及[編纂]花紅。管理層釐定該等項目的確認開支時，須對關鍵假設作出重大估計。有關所使用的關鍵假設及該等假設變動的影響的詳情，請參閱附註29。

5 收益及分部資料

貴集團是達美樂比薩在中國大陸、中國香港特別行政區及中國澳門特別行政區的獨家總特許經營商。

主要經營決策者為 貴公司董事。董事審閱 貴集團的內部匯報，以評估表現及分配資源。董事已基於該等內部報告確定經營分部。

董事由業務角度考慮 貴集團的運營，認為 貴集團作為單一報告運營分部管理。

於往績記錄期間， 貴集團所有收益均來自中國大陸。

	截至12月31日止年度		
	2020年	2021年	2022年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於某一時間點就出售貨品及服務確認的收益	1,104,053	1,611,327	2,020,789

(a) 合同負債

貴集團已確認以下收益相關合同負債：

	於12月31日		
	2020年	2021年	2022年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
合同負債	17,269	23,210	31,119

合同負債的增加乃由於客戶忠誠計劃引致基於銷售的估計獎勵積分及因配送超時補償的優惠券增加，獎勵積分及優惠券可用於未來店內購買及消費。

(i) 就合同負債確認的收益

	截至12月31日止年度		
	2020年	2021年	2022年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
確認於年初計入合同負債結餘的收益	11,730	17,202	23,127

客戶的每筆訂單均視為合同。 貴集團訂立的所有合同期限均為一年或更短。 貴集團已應用國際財務報告準則第15號允許的實際可行權宜處理方法，分配予餘下履約義務的交易價未予披露。



附錄一

會計師報告

(b) 按地區計算的非流動資產

於2020年、2021年及2022年12月31日，貴集團多數非流動資產(除無形資產外)均位於中國大陸。

6 其他開支

其他開支分析如下：

	截至12月31日止年度		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
專業服務開支	9,465	7,797	9,087
核數師酬金	1,946	2,301	2,534
電信及信息技術相關開支	23,183	16,583	28,444
差旅及相關開支	13,826	9,782	10,549
[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]
其他	7,912	10,229	17,403
	<u>56,332</u>	<u>56,988</u>	<u>122,760</u>

7 員工薪酬開支(包括董事服務酬金)

	截至12月31日止年度		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
薪金、工資及獎金	383,022	536,356	644,077
退休金計劃供款(a)	16,255	32,730	44,901
住房公積金、醫療保險及其他社會保險	28,552	36,768	48,431
其他福利	8,193	6,783	7,925
	<u>436,022</u>	<u>612,637</u>	<u>745,334</u>
以薪金為基礎的總開支(b)	436,022	612,637	745,334
以股份為基礎的薪酬(附註29)	<u>33,202</u>	<u>90,821</u>	<u>39,706</u>
	<u>469,224</u>	<u>703,458</u>	<u>785,040</u>

(a) 退休金計劃供款

並無被沒收之供款可供貴集團用於減少其於截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度的日後養老金供款。

## 附錄一

## 會計師報告

### 中國大陸

如中國大陸的有關規則及法規所規定，於中國大陸經營的附屬公司為其僱員作出國家資助退休計劃供款。截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，根據僱員註冊住址及其現時工作區域所屬省份，附屬公司按其僱員基本薪金的若干百分比作出供款，及概無於供款外的實際退休金或退休後福利付款承擔額外義務。國家資助退休計劃承擔應付退休僱員的全部退休金義務。

根據中國人力資源及社會保障部及地方市級部門就2019年冠狀病毒疫情(COVID-19)頒佈的政策，地方當局實施若干社會保險寬免政策，減少自2020年2月至12月期間的退休金計劃開支。

### 香港

貴集團已安排其香港僱員加入強制性公積金計劃（「強積金計劃」）。強積金計劃為一項定額供款計劃，由獨立的受託人管理。根據強積金計劃，貴集團及其僱員每月向該計劃作出供款。

一旦繳付供款，貴集團並無其他付款義務。到期的供款會確認為僱員福利開支。

#### (b) 以薪金為基礎的總開支

	截至12月31日止年度		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
以薪金為基礎的開支			
－ 門店層面	316,009	462,596	577,289
－ 公司層級	120,013	150,041	168,045
	<u>436,022</u>	<u>612,637</u>	<u>745,334</u>

#### (c) 五名最高薪人士

貴集團於往績記錄期間五名最高薪人士薪酬詳情如下：

	截至12月31日止年度		
	2020年	2021年	2022年
董事	—	1	1
非董事	5	4	4
	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>

附錄一

會計師報告

截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，貴集團五名最高薪人士分別包括零名、1名及1名董事，其薪酬載於附註34。截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，應付餘下5名、4名及4名非董事最高薪人士的薪酬如下：

	截至12月31日止年度		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
薪金、工資及獎金	14,020	16,225	15,540
退休金計劃供款	166	167	184
住房公積金、醫療保險及其他社會保險	262	201	225
其他福利	902	628	706
以股份為基礎的薪酬	19,352	18,478	23,097
	<u>34,702</u>	<u>35,699</u>	<u>39,752</u>

酬金分類為以下範圍：

	截至12月31日止年度		
	2020年	2021年	2022年
酬金範圍			
3,500,000港元至4,000,000港元	3	—	—
6,000,000港元至6,500,000港元	—	—	1
6,500,000港元至7,000,000港元	1	—	1
7,000,000港元至7,500,000港元	—	1	—
7,500,000港元至8,000,000港元	—	—	1
10,000,000港元至10,500,000港元	—	1	—
11,500,000港元至12,000,000港元	—	1	—
13,500,000港元至14,000,000港元	—	1	—
21,000,000港元至21,500,000港元	1	—	—
25,000,000港元至25,500,000港元	—	—	1
	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>4</u>

8 其他收益及其他虧損淨額

	截至12月31日止年度		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
其他收益			
政府補貼收入(a)	14,352	2,822	8,366
增值稅額外抵扣(b)	—	—	30,447
租賃按金折讓之利息收入	1,558	1,602	2,872
	<u>15,910</u>	<u>4,424</u>	<u>41,685</u>

附錄一

會計師報告

	截至12月31日止年度		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
<b>其他(虧損)/收益淨額</b>			
使用權資產之減值支出(附註14)	(5,154)	(2,362)	(6,761)
廠房及設備之減值支出(附註13)	(1,452)	(2,273)	(1,378)
經營活動產生的外匯虧損淨額	(1,020)	(439)	(2,670)
來自出售廠房及設備及無形資產的虧損	(792)	(2,362)	(5,234)
來自終止租賃合同的收益	-	4,211	1,563
其他	2,222	1,449	3,014
<b>其他虧損淨額</b>	<b>(6,196)</b>	<b>(1,776)</b>	<b>(11,466)</b>

- (a) 政府補貼主要為截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度中國政府機關授出的適用於 貴集團若干附屬公司的增值稅免除，以及中國政府機關授出的額外COVID-19補貼。 貴集團已收到所有政府補貼收入，未來並無與該等津貼收入有關的額外義務。
- (b) 截至2022年12月31日止年度，其他收入主要包括從 貴集團若干附屬公司(生產服務公司或消費服務公司)適用的銷項稅中額外扣除10%或15%的進項稅。

9 財務成本淨額

	截至12月31日止年度		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
銀行現金利息收入	1,159	1,860	3,367
利息開支	(59,866)	(73,212)	(65,886)
— 銀行借款	(10,401)	(14,171)	(11,546)
— 租賃負債(附註14)	(37,360)	(48,659)	(53,575)
— 長期應付款項	(12,105)	(10,382)	(765)
銀行借款擔保費(附註i及22(ii))	(16,876)	(16,126)	(12,507)
可換股優先普通股的發行成本	(10,226)	(9,235)	-
融資活動的外匯收益/(虧損)淨額	23,869	9,042	(3,295)
	<b>(61,940)</b>	<b>(87,671)</b>	<b>(78,321)</b>

- (i) 於2022年12月31日， 貴公司已償還銀行借款(由 貴公司股東之一Good Taste Limited提供公司擔保及 貴公司董事之一提供個人擔保)，而有關擔保亦已相應解除。截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，自財務成本扣除的相關擔保費分別約為人民幣16,876,000元、人民幣16,126,000元及人民幣12,507,000元。

附錄一

會計師報告

10 所得稅開支／(抵免)

	截至12月31日止年度		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
即期所得稅			
— 中國大陸企業所得稅	6,373	21,547	30,297
遞延所得稅(附註28)	—	(28,606)	(8,548)
所得稅開支／(抵免)	<u>6,373</u>	<u>(7,059)</u>	<u>21,749</u>

(i) 英屬維爾京群島利得稅

貴公司根據英屬維爾京群島公司法於英屬維爾京群島註冊成立為獲豁免有限責任公司，因此獲豁免繳付英屬維爾京群島利得稅。

(ii) 香港利得稅

貴集團適用的香港利得稅稅率為16.5%。於往績記錄期間，貴集團並無於香港賺取或取得任何應課稅溢利，故未就香港利得稅作出撥備。

(iii) 開曼群島利得稅

貴公司於開曼群島註冊成立的附屬公司為獲豁免有限責任公司，因此獲豁免繳納開曼群島利得稅。

(iv) 中國大陸企業所得稅(「企業所得稅」)

已就於中國大陸註冊成立的貴集團實體的應課稅收入作出企業所得稅撥備。除下文披露者外，於截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，於中國大陸註冊成立的附屬公司適用的企業所得稅稅率為25%。貴集團若干附屬公司符合小微企業資格，經地方稅務機關批准，可享受優惠所得稅稅率，自其各自註冊成立日期起生效。於截至2020年12月31日止年度，首個人民幣1,000,000元的應課稅收入，可享受5%的優惠所得稅稅率及其後在人民幣1,000,000元至人民幣3,000,000元的應課稅收入，享受10%的優惠所得稅稅率。於截至2021年12月31日止年度，首個人民幣1,000,000元的應課稅收入，可享受2.5%的優惠所得稅稅率及其後在人民幣1,000,000元至人民幣3,000,000元的應課稅收入，享受10%的優惠所得稅稅率。於截至2022年12月31日止年度，首個人民幣1,000,000元的應課稅收入，可享受2.5%的優惠所得稅稅率及其後在人民幣1,000,000元至人民幣3,000,000元的應課稅收入，享受5%的優惠所得稅稅率。

除所得稅前虧損與稅項開支的對賬載列如下：

	截至12月31日止年度		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
除所得稅前虧損	<u>(267,677)</u>	<u>(478,122)</u>	<u>(200,883)</u>
按適用於各司法管轄區利潤／(虧損) 的稅率計算的稅項	(44,816)	(45,869)	(20,023)
就稅項而言不可扣除的費用 <sup>(i)</sup> 並無確認遞延所得稅資產的 暫時性差額及稅項虧損	13,107	25,241	12,183
確認先前的暫時性差額	38,671	33,643	35,058
動用先前未確認的稅項虧損	—	(17,945)	—
年末最終結算差額	(589)	(2,129)	(4,946)
稅項開支／(抵免)	<u>—</u>	<u>—</u>	<u>(523)</u>
	<u>6,373</u>	<u>(7,059)</u>	<u>21,749</u>

(i) 就稅項而言不可扣除的費用主要包括並不符合資格扣稅的以股份為基礎的薪酬及開支。

## 附錄一

## 會計師報告

### 11 每股虧損

#### (a) 基本

每股基本虧損乃以各年度 貴公司擁有人應佔虧損除以已發行普通股加權平均數目計算。

	截至12月31日止年度		
	2020年	2021年	2022年
貴公司擁有人應佔虧損(人民幣千元)	(274,050)	(471,063)	(222,632)
已發行普通股加權平均數目(千股)	85,475	86,921	95,233
每股基本虧損(人民幣元)	<u>(3.21)</u>	<u>(5.42)</u>	<u>(2.34)</u>

#### (b) 攤薄

每股攤薄虧損乃按虧損(不計及 貴公司擁有人應佔可換股優先普通股公允價值變動的影響)除以已發行普通股的加權平均數目以假設轉換所有攤薄潛在普通股計算。可換股優先普通股視為潛在普通股。潛在攤薄普通股並未計入每股攤薄虧損的計算，以免反攤薄。因此，截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度的每股攤薄虧損與相關年度的每股基本虧損相同。

### 12 股息

截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度， 貴公司並無派付或宣派股息。

### 13 廠房及設備

	租賃	機械及設備	辦公設備	汽車	在建工程	總計
	物業裝修					
	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	人民幣千元
於2020年1月1日						
成本	217,979	147,029	12,164	14,837	2,089	394,098
累計折舊	(63,272)	(37,718)	(4,208)	(4,667)	-	(109,865)
減值	<u>(398)</u>	<u>(96)</u>	<u>-</u>	<u>(36)</u>	<u>-</u>	<u>(530)</u>
賬面淨值	<u>154,309</u>	<u>109,215</u>	<u>7,956</u>	<u>10,134</u>	<u>2,089</u>	<u>283,703</u>
截至2020年12月31日止年度						
年初賬面淨值	154,309	109,215	7,956	10,134	2,089	283,703
添置	-	-	2,975	-	158,979	161,954
轉固	89,139	54,208	-	7,599	(150,946)	-
出售/撤銷	(2,928)	(2,449)	(22)	(257)	-	(5,656)
折舊	(43,014)	(27,870)	(2,590)	(3,458)	-	(76,932)
減值(附註8)	<u>(1,452)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(1,452)</u>
年末賬面淨值	<u>196,054</u>	<u>133,104</u>	<u>8,319</u>	<u>14,018</u>	<u>10,122</u>	<u>361,617</u>

附錄一

會計師報告

	租賃 物業裝修 人民幣千元	機械及設備 人民幣千元	辦公設備 人民幣千元	汽車 人民幣千元	在建工程 人民幣千元	總計 人民幣千元
<b>於2020年12月31日</b>						
成本	303,420	194,496	14,934	21,049	10,122	544,021
累計折舊	(106,286)	(61,392)	(6,615)	(7,030)	-	(181,323)
減值	(1,080)	-	-	(1)	-	(1,081)
賬面淨值	<u>196,054</u>	<u>133,104</u>	<u>8,319</u>	<u>14,018</u>	<u>10,122</u>	<u>361,617</u>
<b>截至2021年12月31日止年度</b>						
期初賬面淨值	196,054	133,104	8,319	14,018	10,122	361,617
添置	-	-	2,122	-	167,780	169,902
轉固	100,639	58,109	-	7,235	(165,983)	-
出售／撤銷	(324)	(2,219)	(188)	(809)	-	(3,540)
折舊	(55,517)	(36,072)	(2,606)	(4,461)	-	(98,656)
減值 (附註8)	(2,273)	-	-	-	-	(2,273)
期末賬面淨值	<u>238,579</u>	<u>152,922</u>	<u>7,647</u>	<u>15,983</u>	<u>11,919</u>	<u>427,050</u>
<b>於2021年12月31日</b>						
成本	403,112	243,312	15,245	24,873	11,919	698,461
累計折舊	(161,803)	(90,390)	(7,598)	(8,889)	-	(268,680)
減值	(2,730)	-	-	(1)	-	(2,731)
賬面淨值	<u>238,579</u>	<u>152,922</u>	<u>7,647</u>	<u>15,983</u>	<u>11,919</u>	<u>427,050</u>
<b>截至2022年12月31日止年度</b>						
期初賬面淨值	238,579	152,922	7,647	15,983	11,919	427,050
添置	-	-	2,541	-	193,604	196,145
轉固	114,681	65,610	-	12,035	(192,326)	-
出售／撤銷	(1,746)	(1,346)	(3)	(2,026)	-	(5,121)
折舊	(68,910)	(44,041)	(2,490)	(5,251)	-	(120,692)
減值 (附註8)	(1,378)	-	-	-	-	(1,378)
期末賬面淨值	<u>281,226</u>	<u>173,145</u>	<u>7,695</u>	<u>20,741</u>	<u>13,197</u>	<u>496,004</u>
<b>於2022年12月31日</b>						
成本	506,670	294,438	17,250	28,657	13,197	860,212
累計折舊	(221,939)	(121,293)	(9,555)	(7,915)	-	(360,702)
減值	(3,505)	-	-	(1)	-	(3,506)
賬面淨值	<u>281,226</u>	<u>173,145</u>	<u>7,695</u>	<u>20,741</u>	<u>13,197</u>	<u>496,004</u>



附錄一

會計師報告

14 租賃

(a) 於綜合資產負債表確認的款項

就以下資產類別確認的使用權資產：

	2020年 人民幣千元	於12月31日 2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
<b>使用權資產</b>			
租賃物業－門店及中央廚房	583,268	625,057	750,437
租賃物業－辦公室	12,507	12,562	14,378
<b>使用權資產總值</b>	<b>595,775</b>	<b>637,619</b>	<b>764,815</b>
<b>租賃負債</b>			
租賃負債－流動	128,046	141,212	180,247
租賃負債－非流動	501,535	540,112	649,975
<b>租賃負債總額</b>	<b>629,581</b>	<b>681,324</b>	<b>830,222</b>

於2020年、2021年及2022年12月31日，貴集團使用權資產及租賃負債賬面值以人民幣計值。

使用權資產變動分析如下：

	租賃物業－ 門店及 中央廚房 人民幣千元	租賃物業－ 辦公室 人民幣千元	總計 人民幣千元
<b>截至2020年12月31日止年度</b>			
期初賬面淨值	451,463	16,982	468,445
添置	260,910	–	260,910
折舊	(123,951)	(4,475)	(128,426)
減值(i)	(5,154)	–	(5,154)
<b>於2020年12月31日之賬面淨值</b>	<b>583,268</b>	<b>12,507</b>	<b>595,775</b>
<b>截至2021年12月31日止年度</b>			
期初賬面淨值	583,268	12,507	595,775
添置	201,535	4,720	206,255
折舊	(157,384)	(4,665)	(162,049)
減值(i)	(2,362)	–	(2,362)
<b>於2021年12月31日之賬面淨值</b>	<b>625,057</b>	<b>12,562</b>	<b>637,619</b>
<b>截至2022年12月31日止年度</b>			
期初賬面淨值	625,057	12,562	637,619
添置	317,157	7,433	324,590
折舊	(185,016)	(5,617)	(190,633)
減值(i)	(6,761)	–	(6,761)
<b>於2022年12月31日之賬面淨值</b>	<b>750,437</b>	<b>14,378</b>	<b>764,815</b>

(i) 截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，由於若干門店的搬遷計劃，貴集團於各報告年度末就使用權資產確認減值虧損分別為約人民幣5,154,000元、人民幣2,362,000元及人民幣6,761,000元（附註8）。

附錄一

會計師報告

(b) 於綜合全面收入表確認的款項

綜合全面收入表呈列以下租賃相關款項：

	截至12月31日止年度		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
使用權資產折舊			
租賃物業－門店及中央廚房	123,951	157,384	185,016
租賃物業－辦公室	4,475	4,665	5,617
	<u>128,426</u>	<u>162,049</u>	<u>190,633</u>
利息開支計入財務成本淨額 (附註9)	37,360	48,659	53,575
短期租賃相關開支	610	662	2,270
上述未列作短期租賃的低價值資產			
租約相關開支	197	226	332
未列作租賃負債的可變租賃付款相關開支	7,339	17,087	23,245
	<u>45,506</u>	<u>66,634</u>	<u>79,422</u>

若干物業租賃載有與若干門店所得銷售額關聯的可變付款條款。在個別門店，最多100%的租賃付款乃基於該等門店所得銷售額6%至14%的可變付款條款。可變付款條款用於若干原因，包括減少新開門店的固定成本。基於銷售額的可變租賃付款乃於觸發付款的條件發生期間於損益確認。

截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，貴集團所有訂立可變租賃合同的門店銷售額增加10%，會導致總租賃付款分別增加約人民幣734,000元、人民幣1,709,000元及人民幣2,325,000元。

截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，有關租賃的現金流出總額分別約為人民幣157,949,000元、人民幣213,678,000元及人民幣246,988,000元。

15 無形資產

	商譽 人民幣千元	總特許 經營協議 人民幣千元	門店特 許經營費 人民幣千元	獲得的軟件 及網站 人民幣千元	自主	總計 人民幣千元
					開發網站 及應用程序 人民幣千元	
於2020年1月1日						
成本	360,479	962,075	4,912	40,701	9,599	1,377,766
累計攤銷	-	(70,470)	(690)	(7,210)	(159)	(78,529)
減值	-	-	(3)	-	-	(3)
	<u>360,479</u>	<u>891,605</u>	<u>4,219</u>	<u>33,491</u>	<u>9,440</u>	<u>1,299,234</u>

附錄一

會計師報告

	商譽 人民幣千元	總特許 經營協議 人民幣千元	門店特 許經營費 人民幣千元	獲得的軟件 及網站 人民幣千元	自主 開發網站 及應用程序 人民幣千元	總計 人民幣千元
<b>截至2020年12月31日止年度</b>						
期初賬面淨值	360,479	891,605	4,219	33,491	9,440	1,299,234
添置	-	-	4,055	26,809	-	30,864
出售	-	-	(35)	-	-	(35)
攤銷	-	(31,973)	(489)	(6,788)	(960)	(40,210)
匯兌差額	-	(5,168)	-	-	-	(5,168)
期末賬面淨值	<u>360,479</u>	<u>854,464</u>	<u>7,750</u>	<u>53,512</u>	<u>8,480</u>	<u>1,284,685</u>
<b>於2020年12月31日</b>						
成本	360,479	956,333	8,928	67,510	9,599	1,402,849
累計攤銷	-	(101,869)	(1,178)	(13,998)	(1,119)	(118,164)
賬面淨值	<u>360,479</u>	<u>854,464</u>	<u>7,750</u>	<u>53,512</u>	<u>8,480</u>	<u>1,284,685</u>
<b>截至2021年12月31日止年度</b>						
期初賬面淨值	360,479	854,464	7,750	53,512	8,480	1,284,685
添置	-	-	3,098	10,931	-	14,029
出售	-	-	(32)	-	-	(32)
攤銷	-	(31,846)	(994)	(9,231)	(960)	(43,031)
匯兌差額	-	(1,645)	-	-	-	(1,645)
期末賬面淨值	<u>360,479</u>	<u>820,973</u>	<u>9,822</u>	<u>55,212</u>	<u>7,520</u>	<u>1,254,006</u>
<b>於2021年12月31日</b>						
成本	360,479	954,434	11,994	78,441	9,599	1,414,947
累計攤銷	-	(133,461)	(2,172)	(23,229)	(2,079)	(160,941)
賬面淨值	<u>360,479</u>	<u>820,973</u>	<u>9,822</u>	<u>55,212</u>	<u>7,520</u>	<u>1,254,006</u>
<b>截至2022年12月31日止年度</b>						
期初賬面淨值	360,479	820,973	9,822	55,212	7,520	1,254,006
添置	-	-	4,590	25,127	-	29,717
出售	-	-	(113)	-	-	(113)
攤銷	-	(31,939)	(1,297)	(13,280)	(960)	(47,476)
匯兌差額	-	6,265	-	-	-	6,265
期末賬面淨值	<u>360,479</u>	<u>795,299</u>	<u>13,002</u>	<u>67,059</u>	<u>6,560</u>	<u>1,242,399</u>
<b>於2022年12月31日</b>						
成本	360,479	961,927	16,398	103,567	9,599	1,451,970
累計攤銷	-	(166,628)	(3,396)	(36,508)	(3,039)	(209,571)
賬面淨值	<u>360,479</u>	<u>795,299</u>	<u>13,002</u>	<u>67,059</u>	<u>6,560</u>	<u>1,242,399</u>

## 附錄一

## 會計師報告

誠如附註1所述，於2017年7月前，DPZ China由 貴公司與第三方共同控制。於2017年7月， 貴公司向第三方發行額外股份以收購DPZ China的餘下股權。該收購事項以收購法入賬，其中DPZ China的可識別資產及負債（包括總特許經營協議）按彼等於收購日期的公允價值計量。

來自收購的總特許經營協議無形資產乃按公允價值約人民幣959,507,000元確認。亦確認商譽約人民幣360,479,000元，為總代價超出已收購已識別資產淨值公允價值的部分。

### (a) 商譽減值

分配至整個組別現金產生單位組別的可收回金額，乃基於使用價值計算釐定。有關計算使用基於管理層批准的10年期間財務預算的現金流量預測作出。 貴集團所處行業正處於快速發展階段。考慮到 貴集團的門店擴張計劃， 貴集團計劃繼續通過擴大地理覆蓋範圍及深化市場滲透來擴大我們在中國的市場範圍。因此， 貴集團在未來數年將處於高速發展期，並有望在未來十年進入穩定發展階段。現金產生單位組別的可收回金額乃基於使用價值計算釐定，亦經獨立合資格估值公司艾華迪評估諮詢有限公司刊發的估值報告交叉檢查。

於截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，減值評估採用的主要假設如下：

	截至12月31日止年度		
	2020年	2021年	2022年
	%	%	%
收益增長率	11.4 – 37.8	9.2 – 27.6	9.2-26.5
稅前貼現率	19.1	18.3	18.2
終端增長率	<u>2.5</u>	<u>2.5</u>	<u>2.5</u>

於2020年、2021年及2022年12月31日，現金產生單位組別（包括商譽）的淨空值分別約為人民幣1,603,933,000元、人民幣3,385,929,000元及人民幣4,033,881,000元。

基於減值評估結果， 貴公司董事認為，截至各結算日，無須就商譽確認減值。

### 敏感度分析

倘估計關鍵假設於預測期間發生如下變動，淨空值將減少至以下金額：

	於12月31日		
	2020年	2021年	2022年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
收益下降10%	945,344	2,015,856	2,628,184
貼現率增加1個百分點	1,182,263	2,794,033	3,267,179
終端增長率下降0.5個百分點	<u>1,523,340</u>	<u>3,233,686</u>	<u>3,810,157</u>

因此， 貴公司董事亦認為，截至各結算日，關鍵假設的任何合理可能變動不會導致商譽減值。

16 附屬公司詳情

貴集團主要附屬公司於2020年、2021年及2022年12月31日名單如下：

名稱	註冊成立/ 成立地點及日期	主要業務	已發行及 繳足資本/ 註冊資本	貴集團持有的有效權益				附註
				2020年	於12月31日		截至	
				2020年	2021年	2022年	本報告日期	
直接持有：								
DPZ China	香港； 2010年12月22日	投資控股	股本 1,000港元	100%	100%	100%	100%	(b)
間接持有：								
Pizzavest China Ltd.	開曼群島； 1993年4月26日	投資控股	股本 85,786,600美元	100%	100%	100%	100%	(a)
達勢投資有限公司	中國大陸； 2021年11月1日	投資控股	30,000,000美元/ 60,000,000美元	不適用	100%	100%	100%	(c)
北京達美樂比薩餅 有限公司	中國大陸； 1996年7月22日	餐廳管理、比薩、 雞肉產品及 飲料等快餐加工	16,250,000美元/ 20,000,000美元	100%	100%	100%	100%	(b)
上海達美樂比薩 有限公司	中國大陸； 2007年10月25日	餐廳管理、比薩、 雞肉產品及 飲料等快餐加工	123,100,000美元/ 134,000,000美元	100%	100%	100%	100%	(b)
三河市達美樂比薩餅 有限公司	中國大陸； 2013年8月23日	倉庫、中央廚房及 麵團生產	人民幣6,300,000元/ 人民幣6,300,000元	100%	100%	100%	100%	(b)
深圳達美樂餐飲管理 有限公司	中國大陸； 2018年5月23日	餐廳管理、比薩、 雞肉產品及 飲料等快餐加工	人民幣197,000,000元/ 人民幣197,000,000元	100%	100%	100%	100%	(b)
東莞達美樂食品 有限公司	中國大陸； 2018年6月28日	倉庫、中央廚房及 麵團生產	人民幣5,000,000元/ 人民幣5,000,000元	100%	100%	100%	100%	(b)
上海達美樂食品 有限公司	中國大陸； 2019年4月1日	倉庫、中央廚房及 麵團生產	3,000,000美元/ 3,000,000美元	100%	100%	100%	100%	(b)
達美樂比薩(寧波) 有限公司	中國大陸； 2021年7月22日	餐廳管理、比薩、 雞肉產品及 飲料等快餐加工	人民幣3,000,000元/ 人民幣3,000,000元	不適用	100%	100%	100%	(c)

附錄一

會計師報告

名稱	註冊成立/ 成立地點及日期	主要業務	已發行及 繳足資本/ 註冊資本	貴集團持有的有效權益				附註
				於12月31日 2020年	2021年	2022年	截至 本報告日期	
達美樂比薩(東莞) 有限公司	中國大陸; 2022年1月13日	餐廳管理、比薩、 雞肉產品及 飲料等快餐加工	人民幣3,000,000元/ 人民幣3,000,000元	不適用	不適用	100%	100%	(d)
達美樂比薩(廣州) 餐飲管理有限公司	中國內地; 2022年7月19日	餐廳管理、比薩、 雞肉產品及 飲料等快餐加工	人民幣3,000,000元/ 人民幣10,000,000元	不適用	不適用	100%	100%	(d)
達美樂比薩(中山) 有限公司	中國內地; 2022年8月29日	餐廳管理、比薩、 雞肉產品及 飲料等快餐加工	零/ 人民幣10,000,000元	不適用	不適用	100%	100%	(d)
達美樂比薩(珠海) 有限公司	中國內地; 2022年9月21日	餐廳管理、比薩、 雞肉產品及 飲料等快餐加工	零/ 人民幣10,000,000元	不適用	不適用	100%	100%	(d)
北京達美樂食品有限 公司	中國內地; 2022年9月26日	倉庫、中央廚房及 麵團生產	零/ 人民幣10,000,000元	不適用	不適用	100%	100%	(d)
達美樂比薩(武漢) 餐飲管理有限公司	中國內地; 2022年10月10日	餐廳管理、比薩、 雞肉產品及 飲料等快餐加工	零/ 人民幣10,000,000元	不適用	不適用	100%	100%	(d)
達美樂比薩(濟南) 有限公司	中國內地; 2022年10月14日	餐廳管理、比薩、 雞肉產品及 飲料等快餐加工	零/ 人民幣10,000,000元	不適用	不適用	100%	100%	(d)
達美樂比薩(成都) 餐飲管理有限公司	中國內地; 2022年10月27日	餐廳管理、比薩、 雞肉產品及 飲料等快餐加工	零/ 人民幣10,000,000元	不適用	不適用	100%	100%	(d)
達美樂比薩(青島) 有限公司	中國內地; 2022年10月28日	餐廳管理、比薩、 雞肉產品及 飲料等快餐加工	零/ 人民幣10,000,000元	不適用	不適用	100%	100%	(d)

- (a) Pizzavest China Ltd. 不受註冊成立所在司法管轄區有關規則及法規的法定審計規定所規限。
- (b) DPZ China 截至2020年及2021年12月31日止年度的法定財務報表已經羅兵咸永道會計師事務所審核。上海達美樂比薩有限公司、北京達美樂比薩餅有限公司、深圳達美樂餐飲管理有限公司、上海達美樂食品有限公司、三河市達美樂比薩餅有限公司及東莞達美樂食品有限公司截至2020年及2021年12月31日止年度的法定財務報表已經普華永道中天會計師事務所審核。該等實體截至2022年12月31日止年度的法定財務報表尚未刊發。
- (c) 達勢投資有限公司及達美樂比薩(寧波)有限公司截至2021年12月31日止年度的法定財務報表已經普華永道中天會計師事務所審核。該等實體截至2022年12月31日止年度的法定財務報表尚未刊發。
- (d) 達美樂比薩(東莞)有限公司、達美樂比薩(廣州)餐飲管理有限公司、達美樂比薩(中山)有限公司、達美樂比薩(珠海)有限公司、北京達美樂食品有限公司、達美樂比薩(濟南)有限公司、達美樂比薩(青島)有限公司、達美樂比薩(成都)餐飲管理有限公司及達美樂比薩(武漢)餐飲管理有限公司為於2022年新成立的附屬公司，該等實體從各自成立日期至2022年12月31日止期間的法定財務報表尚未刊發。
- (e) 貴集團的中國附屬公司北京達美樂比薩餅有限公司、上海達美樂比薩有限公司及達勢投資有限公司均為外商獨資企業。

## 17 按類別劃分的金融工具

	於12月31日		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
<b>金融資產</b>			
按攤銷成本列賬的金融資產			
貿易應收款項 (附註19)	3,630	4,581	8,291
其他應收款項 (附註20)	36,319	42,880	53,065
現金及現金等價物 (附註21)	257,390	656,672	544,247
受限制現金 (附註21)	3,034	2,215	214
	<u>300,373</u>	<u>706,348</u>	<u>605,817</u>
<b>金融負債</b>			
按攤銷成本列賬的金融負債			
借款 (附註24)	210,000	180,000	200,000
租賃負債 (附註14)	629,581	681,324	830,222
貿易應付款項 (附註26)	73,743	124,696	126,746
其他應付款項 (不包括應付薪金及福利及修復成本撥備)	239,294	236,276	310,717
	<u>1,152,618</u>	<u>1,222,296</u>	<u>1,467,685</u>
按公允價值計入損益的金融負債			
可換股優先普通股 (附註25)	275,077	784,426	858,894
	<u>1,427,695</u>	<u>2,006,722</u>	<u>2,326,579</u>



附錄一

會計師報告

18 存貨

	於12月31日		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
原材料及耗材	25,677	36,517	66,879

截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，存貨成本於綜合全面收入表內確認為「原材料及耗材成本」，分別約為人民幣310,505,000元、人民幣425,580,000元及人民幣549,721,000元。

截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，尚未從損益扣除存貨撇減至可變現淨值。

19 貿易應收款項

	於12月31日		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
來自第三方的貿易應收款項	3,711	4,663	8,483
減：貿易應收款項減值撥備	(81)	(82)	(192)
	<u>3,630</u>	<u>4,581</u>	<u>8,291</u>

預期信貸虧損撥備變動列入附註3.1(b)。

基於發票日期的貿易應收款項賬齡如下：

	於12月31日		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
30天內	3,711	4,663	8,483

於結算日，貿易應收款項將於短期內屆滿及該等結餘均以人民幣計值，故其賬面值與其公允價值相若。

20 預付款項、按金及其他應收款項

(a) 貴集團

	於12月31日		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
非流動			
租賃按金(i)	29,490	31,773	40,917
預付款項			
— 擔保費(附註22)	1,957	—	—
— 其他	324	—	—
減：按攤銷成本列賬的金融資產虧損撥備	(391)	(401)	(461)
	<u>31,380</u>	<u>31,372</u>	<u>40,456</u>

附錄一

會計師報告

	於12月31日		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
<b>流動</b>			
預付款項			
– 擔保費 (附註22)	12,927	11,954	–
– 原材料	15,267	10,804	469
[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]
– 其他	2,817	3,478	5,400
可收回增值稅	47,297	45,318	44,522
租賃按金(i)	4,563	9,061	8,829
其他應收款項	2,718	2,544	3,938
減：按攤銷成本列賬的金融資產虧損撥備	(61)	(97)	(158)
	<u>85,528</u>	<u>84,056</u>	<u>69,150</u>
預付款項、按金及其他應收款項總額	<u>116,908</u>	<u>115,428</u>	<u>109,606</u>

- (i) 租賃按金涉及近期並無違約記錄的若干獨立客戶。現有客戶過往並無重大違約。
- (ii) [編纂]已就 貴集團[編纂]發生，並將於 貴集團[編纂]後自權益扣除。
- (iii) 預付款項、按金及其他應收款項乃以以下貨幣計值：

	於12月31日		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
人民幣	101,728	102,593	102,506
美元	15,180	12,835	7,100
	<u>116,908</u>	<u>115,428</u>	<u>109,606</u>

(b) 貴公司

	於12月31日		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
<b>非流動</b>			
預付款項			
– 擔保費	1,957	–	–
	<u>1,957</u>	<u>–</u>	<u>–</u>
<b>流動</b>			
預付款項			
– 擔保費	12,927	11,954	–
– [編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]
其他應收款項	403	136	137
	<u>13,330</u>	<u>13,084</u>	<u>6,287</u>
預付款項及其他應收款項總額	<u>15,287</u>	<u>13,084</u>	<u>6,287</u>

附錄一

會計師報告

貴公司的預付款項及其他應收款項以下列貨幣計值：

	2020年 人民幣千元	於12月31日 2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
美元	15,287	13,084	6,287
<b>21 現金及現金等價物以及受限制現金</b>			

(a) 現金及現金等價物

(i) 貴集團

	2020年 人民幣千元	於12月31日 2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
銀行現金	257,227	656,377	543,765
手頭現金	163	295	482
	<u>257,390</u>	<u>656,672</u>	<u>544,247</u>

現金及現金等價物以下列貨幣計值：

	2020年 人民幣千元	於12月31日 2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
人民幣	148,945	90,982	318,935
美元	108,144	565,400	224,999
其他	301	290	313
	<u>257,390</u>	<u>656,672</u>	<u>544,247</u>

(ii) 貴公司

	2020年 人民幣千元	於12月31日 2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
銀行現金	3,417	314,419	169,130

貴公司的現金及現金等價物以下列貨幣計值：

	2020年 人民幣千元	於12月31日 2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
美元	3,417	314,419	169,130

附錄一

會計師報告

(b) 受限制現金

貴集團

	於12月31日		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
法院凍結存款 <sup>(i)</sup>	1,382	752	–
受限制銀行賬戶 <sup>(ii)</sup>	1,452	1,263	14
其他	200	200	200
	<u>3,034</u>	<u>2,215</u>	<u>214</u>

(i) 於2020年及2021年12月31日，銀行存款人民幣1,382,000元及人民幣752,000元分別因合同爭議訴訟由法院凍結。貴集團已就訴訟悉數計提撥備。該訴訟已結案，而有關存款已於2022年1月解凍。

(ii) 於2020年、2021年及2022年12月31日，銀行存款分別為人民幣1,452,000元、人民幣1,263,000元及人民幣14,000元，均為受限制現金，且存放於指定銀行賬戶以償還銀行借款。

(iii) 以下列貨幣計值的受限制現金：

人民幣	於12月31日		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
	<u>3,034</u>	<u>2,215</u>	<u>214</u>

22 股本、就受限制股份單位持有的股份及股份溢價

	普通股數目	就受限制 股份單位		
		股本金額 千美元	股本金額 人民幣千元	股份溢價 人民幣千元
每股1美元的普通股				持有的股份 人民幣千元
於2020年1月1日	85,280,161	85,280	576,620	854,976
向董事發行股份作為薪酬 <sup>(i)</sup>	283,548	283	1,932	7,325
就服務向股東發行股份 <sup>(ii)</sup>	617,647	618	4,125	10,065
	<u>86,181,356</u>	<u>86,181</u>	<u>582,677</u>	<u>872,366</u>
於2020年12月31日				–

附錄一

會計師報告

	普通股數目	股本金額 千美元	股本金額 人民幣千元	股份溢價 人民幣千元	就受限制 股份單位 持有的股份 人民幣千元
於2021年1月1日	86,181,356	86,181	582,677	872,366	–
向董事發行股份作為薪酬 <sup>(i)</sup>	261,903	262	1,699	6,149	–
就服務向股東發行股份 <sup>(ii)</sup>	617,647	618	3,947	9,512	–
發行普通股，扣除發行成本 <sup>(iii)</sup>	5,887,403	5,887	37,504	218,843	–
就受限制股份單位發行普通股 <sup>(iv)</sup>	4,023,785	4,024	25,669	–	(25,669)
轉讓已歸屬受限制股份單位 (附註29)	–	–	–	36,868	12,835
<b>於2021年12月31日</b>	<b>96,972,094</b>	<b>96,972</b>	<b>651,496</b>	<b>1,143,738</b>	<b>(12,834)</b>
於2022年1月1日	96,972,094	96,972	651,496	1,143,738	(12,834)
向董事發行股份作為薪酬 <sup>(i)</sup>	316,088	316	2,151	11,044	–
就受限制股份單位發行普通股 <sup>(ii)</sup>	209,595	210	1,414	7,254	–
<b>於2022年12月31日</b>	<b>97,497,777</b>	<b>97,498</b>	<b>655,061</b>	<b>1,162,036</b>	<b>(12,834)</b>

截至2020年12月31日止年度的詳情

- (i) 根據日期為2020年9月25日的董事會決議案，董事會批准，就若干董事所提供服務支付的薪酬人民幣9,257,000元於年內以283,548股（按當時的普通股公允價值釐定）貴公司普通股的形式支付。
- (ii) 2020年，貴公司發行617,647股普通股，獲得現金人民幣42,000元結付上述擔保費。預付擔保費資本化為流動資金服務的預付款項，並於有關融資期間攤銷。截至2020年12月31日止年度，自財務成本扣除的相關擔保費為人民幣16,876,000元（附註9）。

截至2021年12月31日止年度的詳情

- (i) 根據日期為2021年7月20日的董事會決議案，董事會批准，就若干董事所提供服務支付的薪酬人民幣7,848,000元於年內以261,903股（按當時的普通股公允價值釐定）貴公司普通股的形式支付。
- (ii) 2021年，貴公司發行617,647股普通股，獲得現金人民幣39,000元結付上述擔保費。預付擔保費資本化為流動資金服務的預付款項，並於有關融資期間攤銷。截至2021年12月31日止年度，自財務成本扣除的相關擔保費為人民幣16,126,000元（附註9）。

## 附錄一

## 會計師報告

- (iii) 2021年12月10日，貴公司向部分投資者發行5,887,403股普通股，總配售價約為人民幣260,653,000元。發行新股直接應佔的股份發行成本約為人民幣4,306,000元，入賬列作抵免發行貴公司股份產生的股份溢價。
- (iv) 2021年，貴集團向受限制股份單位（附註29）下的多名僱員發行4,023,785股股份，代價為零。有關股本金額約為人民幣25,669,000元。就貴集團受限制股份單位持有的普通股被視為庫存股份，以「就受限制股份單位持有的股份」呈列為權益減少。

### 截至2022年12月31日止年度的詳情

- (i) 根據日期為2022年7月18日的董事會決議案，董事會批准，就若干董事所提供服務支付的薪酬人民幣10,964,000元於年內以262,133股（按當時的普通股公允價值釐定）貴公司普通股的形式支付。
- 於2022年7月18日，貴集團就若干董事於2022年7月1日至2023年6月30日的服務向彼等授出215,820股股份。貴集團就服務金額人民幣2,231,000元於2022年發行53,955股貴公司股份。
- (ii) 2022年，貴集團向新設立的受限制股份單位（附註29）下的多名僱員發行209,595股股份，代價為零。該等股份於發行前已全部歸屬。有關股本金額約為人民幣1,414,000元。

## 23 其他儲備

### (i) 貴集團

	匯兌差額 人民幣千元	信貸風險 變動應佔 公允價值變動 人民幣千元	以股份為 基礎的薪酬 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2020年1月1日	29,671	—	—	29,671
匯兌差額	(12,424)	—	—	(12,424)
信貸風險變動應佔公允價值變動 (附註25)	—	(639)	—	(639)
於2020年12月31日	<u>17,247</u>	<u>(639)</u>	<u>—</u>	<u>16,608</u>
於2021年1月1日	17,247	(639)	—	16,608
匯兌差額	(1,961)	—	—	(1,961)
信貸風險變動應佔公允價值變動 (附註25)	—	(3,776)	—	(3,776)
以股份為基礎的員工薪酬開支	—	—	82,838	82,838
轉讓已歸屬受限制股份單位	—	—	(49,703)	(49,703)
於2021年12月31日	<u>15,286</u>	<u>(4,415)</u>	<u>33,135</u>	<u>44,006</u>

附錄一

會計師報告

	匯兌差額 人民幣千元	信貸風險 變動應佔 公允價值變動 人民幣千元	以股份為 基礎的薪酬 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2022年1月1日	15,286	(4,415)	33,135	44,006
匯兌差額	(47,473)	–	–	(47,473)
信貸風險變動應佔公允價值變動 (附註25)	–	(70)	–	(70)
以股份為基礎的董事服務薪酬開支	–	–	7,066	7,066
向董事發行股份作為薪酬	–	–	(2,231)	(2,231)
以股份為基礎的員工薪酬開支	–	–	47,393	47,393
就受限制股份單位發行普通股	–	–	(8,668)	(8,668)
於2022年12月31日	<u>(32,187)</u>	<u>(4,485)</u>	<u>76,695</u>	<u>40,023</u>
<b>(ii) 貴公司</b>				
	匯兌差額 人民幣千元	信貸風險 變動應佔 公允價值變動 人民幣千元	以股份為 基礎的薪酬 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2020年1月1日	34,621	–	–	34,621
匯兌差額	2,222	–	–	2,222
信貸風險變動應佔公允價值變動 (附註25)	–	(639)	–	(639)
於2020年12月31日	<u>36,843</u>	<u>(639)</u>	<u>–</u>	<u>36,204</u>
於2021年1月1日	36,843	(639)	–	36,204
匯兌差額	5,161	–	–	5,161
信貸風險變動應佔公允價值變動 (附註25)	–	(3,776)	–	(3,776)
以股份為基礎的員工薪酬開支	–	–	82,838	82,838
轉讓已歸屬受限制股份單位	–	–	(49,703)	(49,703)
於2021年12月31日	<u>42,004</u>	<u>(4,415)</u>	<u>33,135</u>	<u>70,724</u>



附錄一

會計師報告

	匯兌差額 人民幣千元	信貸風險 變動應佔 公允價值變動 人民幣千元	以股份為 基礎的薪酬 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2022年1月1日	42,004	(4,415)	33,135	70,724
匯兌差額	(22,576)	-	-	(22,576)
信貸風險變動應佔公允價值變動 (附註25)	-	(70)	-	(70)
以股份為基礎的董事服務薪酬開支	-	-	7,066	7,066
向董事發行股份作為薪酬	-	-	(2,231)	(2,231)
以股份為基礎的員工薪酬開支	-	-	47,393	47,393
就受限制股份單位發行普通股	-	-	(8,668)	(8,668)
於2022年12月31日	<u>19,428</u>	<u>(4,485)</u>	<u>76,695</u>	<u>91,638</u>

24 借款

	於12月31日		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
計入非流動負債的借款：			
銀行借款－有抵押(i)	<u>180,000</u>	<u>-</u>	<u>200,000</u>
計入流動負債的借款：			
銀行借款－有抵押(i)	<u>30,000</u>	<u>180,000</u>	<u>-</u>
	<u>210,000</u>	<u>180,000</u>	<u>200,000</u>

- (i) 2019年10月9日，貴公司與銀行簽署融資協議，根據該協議條款，相關銀行同意向貴公司提供人民幣定期貸款融資，總金額為人民幣210,000,000元。該定期貸款融資由Good Taste Limited (貴公司股東之一) 的公司擔保、James Marshall (貴公司董事之一) 的個人擔保、Pizzavest China Ltd.及DPZ China 100%股權質押、北京達美樂權益16,250,000美元及上海達美樂權益50,000,000美元進行擔保。利息按提取日期每三個月支付一次。

於2019年12月31日，貴集團已從相應銀行提供的融資額度中提取人民幣65,000,000元，剩餘融資額度人民幣145,000,000元於2020年支取。根據還款時間表，本金人民幣10,000,000元於2021年4月26日償還，人民幣20,000,000元於2021年10月22日償還，人民幣20,000,000元於2022年4月25日償還，最後人民幣160,000,000元於2022年10月21日償還。於2022年3月，貴集團已於時間表到期前償還所有剩餘外部貸款人民幣180,000,000元。

同月，上海達美樂比薩有限公司與另一銀行簽訂新融資協議。根據該協議條款，相關銀行同意向上海達美樂比薩有限公司提供人民幣定期貸款融資，總金額為人民幣200,000,000元。貸款融資全數由北京達美樂比薩餅有限公司擔保。截至2022年12月31日，上海達美樂比薩有限公司已提取全部貸款人民幣200,000,000元，其中人民幣100,000,000元將於2025年3月28日償還，及餘下人民幣100,000,000元將於2025年12月7日償還。

- (ii) 貴集團借款均以人民幣計值。於2020年及2021年12月31日，銀行借款按固定利率計息，實際年利率分別為6.9825%及6.9825%。於2022年12月31日，銀行借款按浮動利率計息。浮動利率等於倫敦銀行同業拆息加1.15%，及浮動期間為半年。於2022年12月31日，實際年利率為5.5653%。
- (iii) 於2020年及2022年12月31日，長期借款公允價值分別約為人民幣179,806,000元及人民幣200,409,000元。

## 25 按公允價值計入損益的金融負債

### 貴集團及 貴公司

	於12月31日		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
可換股優先普通股(i)	275,077	784,426	858,894

- (i) 2020年5月4日，貴公司發行8,651,546股繳足股款的可換股優先普通股（「優先普通股首次截止」），及2021年1月29日，貴公司向Domino's Pizza LLC（「DPI」）發行8,142,631股繳足股款的可換股優先普通股（「優先普通股第二次截止」）（附註33(a)(i)）。倘貴公司未能完成[編纂]或發生嚴重違反與DPI所訂股東協議項下任何契諾的情況，股份可按其購買價格的100%，分別以每股4.6234美元及每股4.9124美元贖回，應計利息不低於按最早2024年5月4日（即優先普通股首次截止發行日期後第四個週年）15%利率每年累計的單利。

2021年12月10日，貴公司向DPI發行1,306,842股繳足股款的可換股優先普通股（「2021年優先普通股」）。倘貴公司未能完成[編纂]或發生嚴重違反與DPI所訂股東協議項下任何契諾的情況，股份可按其購買價格的100%，以每股6.9500美元贖回，應計利息不低於按最早2024年5月4日（即優先普通股首次截止發行日期後第四個週年）8%利率每年累計的單利。

可換股優先普通股分類為按公允價值計入損益（「按公允價值計入損益」）的金融負債，初始按公允價值確認，後續亦按公允價值計量。

附錄一

會計師報告

可換股優先普通股變動載列如下：

	優先普通股 首次截止 人民幣千元	優先普通股 第二次截止 人民幣千元	2021年 優先普通股 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2020年1月1日	-	-	-	-
優先普通股首次截止發行	282,757	-	-	282,757
扣自損益的公允價值變動	13,933	-	-	13,933
扣自其他全面收入的公允價值變動	639	-	-	639
匯兌差額	(22,252)	-	-	(22,252)
於2020年12月31日	<u>275,077</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>275,077</u>
於2021年1月1日	275,077	-	-	275,077
優先普通股第二次截止發行	-	258,835	-	258,835
2021年優先普通股發行	-	-	57,858	57,858
扣自損益的公允價值變動	105,169	96,131	-	201,300
扣自其他全面收入的公允價值變動	1,984	1,792	-	3,776
匯兌差額	(7,529)	(4,941)	50	(12,420)
於2021年12月31日	<u>374,701</u>	<u>351,817</u>	<u>57,908</u>	<u>784,426</u>
於2022年1月1日	374,701	351,817	57,908	784,426
扣自損益的公允價值變動	896	932	30	1,858
扣自其他全面收入的公允價值變動	33	35	2	70
匯兌差額	34,651	32,539	5,350	72,540
於2022年12月31日	<u>410,281</u>	<u>385,323</u>	<u>63,290</u>	<u>858,894</u>

可換股優先普通股公允價值主要通過應用貼現現金流量及權益分配確定。發行日期至2020年、2021年及2022年12月31日，由於 貴集團業務量擴大， 貴公司權益價值增加。

於2020年、2021年及2022年12月31日，公允價值釐定採用的關鍵假設如下：

	於12月31日		
	2020年 %	2021年 %	2022年 %
收益增長率	11.4-37.8	9.2-27.6	9.2-26.5
稅前貼現率	19.1	18.3	18.2
終端增長率	2.5	2.5	2.5
波動	41.8	40.0	45.2

截至各結算日，可換股優先普通股的估值由獨立合資格專業估值師艾華迪評估諮詢有限公司承擔。

敏感度分析

以下為基於如下假設進行的敏感度分析：(i)估計收益，(ii)貼現率，(iii)終端增長率或(iv)波動已發生變化。倘預測期內估計的假設發生如下變動，可換股優先普通股的公允價值將更改為以下金額：

	於12月31日		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
收益減少10%	209,205	618,987	682,697
貼現率增加1個百分點	248,389	711,688	782,311
終端增長率減少0.5個百分點	268,731	765,617	837,234
波動減少5%	274,174	781,906	856,452

可換股優先普通股的主要條款概述如下：

(a) 投票權及分紅權

所有可換股優先普通股對 貴公司任何股東決議案均享有一票投票權，享有同等分紅權利，及享有同等權利分配 貴公司盈餘資產。

(b) 換股權

每股可換股優先普通股在其持有人選擇且無需支付任何額外代價的情況下隨時轉換為一股繳足且不加繳普通股。可換股優先普通股持有人無需採取任何行動，無論代表該等股份的憑證是否退還予 貴公司或其登記代理人，該等股份於[編纂]結束時自動轉換為普通股。

(c) 贖回特性

在(a)優先普通股首次截止後第四(4)個週年(若屆時尚未進行[編纂])或(b) 貴公司嚴重違反股東協議項下任何契諾兩者中最早發生時間後的任何時間， 貴公司應在贖回通知日期起四十五(45)日內，以立即可用的美元資金一次性向相應可換股優先普通股股東支付贖回價，贖回全部標的股份。倘 貴公司法定可動用資金不足以全額贖回， 貴公司應就可依法贖回的部分股份進行贖回，對於 貴公司未於贖回價支付日期就任何須贖回的標的股份支付贖回價的部分， 貴公司應向持有該等未贖回標的股份的每名可換股優先普通股股東交付優先普通股首次截止及優先普通股第二次截止每年百分之十五(15%)的利息，及2021年優先普通股每年百分之八(8%)的利息， 貴公司向該可換股優先普通股股東發行的承兌票據，金額為該等未贖回標的股份應付贖回價，期限為自贖回價支付日期起十二(12)個月。

## 附錄一

## 會計師報告

### (d) 清算權

倘 貴公司清算、解散或清盤，無論自願還是非自願， 貴公司所有可依法分派予 貴公司股東（「股東」）的資產及資金（在滿足所有債權人要求及可依法優先的要求後）應按以下順序及步驟分派予 貴公司股東：

(i)在向任何其他類別或系列股份持有人分派 貴公司任何資產或資金前，鑒於可換股優先普通股持有人擁有該等股份而優先向每名該等持有人分派，金額為該可換股優先普通股原認購價的百分之一百（100%），加上每股可換股優先普通股回報（不低於按曆年三百六十五（365）天計算的優先普通股首次截止及優先普通股第二次截止百分之十五（15%）及2021年優先普通股百分之八（8%）的利息每年累計單利（從該可換股優先普通股發行日期起計），加上該可換股優先普通股任何已宣派但未支付的股息（如適用）；倘如此分派予可換股優先普通股持有人的資產及資金不足以支付全額可換股優先普通股股款，則 貴公司全部可依法分派的資產及資金須按每名該等持有人根據可換股優先普通股條款有權收取的可換股優先普通股總額的比例向可換股優先普通股持有人分派；(ii)在轉換為普通股的基礎上向每名股份持有人（可換股優先普通股持有人除外）分派 貴公司任何剩餘可依法分派予股東的資金或資產。

### 26 貿易應付款項

基於發票日期的貿易應付款項賬齡分析如下：

	於12月31日		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
—3個月內	73,160	120,863	126,715
—4個月至6個月	501	3,831	22
—超過6個月	82	2	9
	<u>73,743</u>	<u>124,696</u>	<u>126,746</u>

由於期限較短，貿易應付款項賬面值與其於各結算日的公允價值相若，且該等結餘均以人民幣計值。

### 27 應計費用及其他應付款項

#### (a) 貴集團

	於12月31日		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
非流動			
股票增值權的應付款項	29,780	21,305	—
工資及福利應付款項	—	—	2,196
恢復成本撥備	10,417	9,944	9,988
	<u>40,197</u>	<u>31,249</u>	<u>12,184</u>

附錄一

會計師報告

	於12月31日		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
<b>流動</b>			
股票增值權的應付款項	–	7,970	2,144
工資及福利應付款項	82,997	114,119	124,210
總特許經營協議應付款項 <sup>(i)</sup>	68,554	–	–
廠房及設備以及無形資產應付款項	66,389	65,510	80,772
應計開支 <sup>(ii)</sup>	88,670	148,095	171,032
[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]
其他	15,681	14,263	19,805
	<u>322,291</u>	<u>358,365</u>	<u>440,700</u>
<b>應計費用及其他應付款項總額</b>	<u>362,488</u>	<u>389,614</u>	<u>452,884</u>

(i) 總特許經營協議應付款項指應付DPIF的總特許經營費(附註33(c)(i))。截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，總特許經營協議現金付款分別為人民幣13,050,000元、人民幣76,508,000元及零(根據總特許經營協議所載的付款時間表)。應付款項已由貴集團於2021年12月悉數償還。

(ii) 應計開支主要包括應計廣告及推廣開支、信息技術費、專業服務費、水電費、門店運營費及特許權費。

應計費用及其他應付款項賬面值與其公允價值相若。

應計費用及其他應付款項以下列貨幣計值：

	於12月31日		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
人民幣	255,358	332,300	393,500
美元	107,130	57,314	59,384
	<u>362,488</u>	<u>389,614</u>	<u>452,884</u>

(b) 貴公司

	於12月31日		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
<b>非流動</b>			
股票增值權的應付款項	29,780	21,305	–
工資及福利應付款項	–	–	2,196
	<u>29,780</u>	<u>21,305</u>	<u>2,196</u>
<b>流動</b>			
股票增值權的應付款項	–	7,970	2,144
工資及福利應付款項	4,202	5,403	6,634
應計開支 <sup>(i)</sup>	1,775	7,912	3,164
[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]
其他	936	628	687
	<u>6,913</u>	<u>30,321</u>	<u>55,366</u>
<b>應計費用及其他應付款項總額</b>	<u>36,693</u>	<u>51,626</u>	<u>57,562</u>

附錄一

會計師報告

(i) 應計開支主要包括應計專業服務費。

應計費用及其他應付款項賬面值與其公允價值相若。

應計費用及其他應付款項以下列貨幣計值：

	於12月31日		
	2020年	2021年	2022年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
美元	36,693	51,626	57,562

28 遞延所得稅

	於12月31日		
	2020年	2021年	2022年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
遞延所得稅資產－總值			
－ 預期於一年內收回	23,762	50,263	48,344
－ 預期於一年後收回	125,182	137,748	180,014
	148,944	188,011	228,358
抵銷遞延所得稅負債	(148,944)	(159,405)	(191,204)
遞延所得稅資產淨值	—	28,606	37,154
遞延所得稅負債－總額			
－ 預期於一年內結清	23,762	20,794	15,577
－ 預期於一年後結清	125,182	138,611	175,627
	148,944	159,405	191,204
抵銷遞延所得稅資產	(148,944)	(159,405)	(191,204)
遞延所得稅負債淨額	—	—	—

(a) 遞延所得稅資產

	於12月31日		
	2020年	2021年	2022年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
租賃負債	148,944	169,575	200,718
應計費用	—	16,288	20,304
其他	—	2,148	7,336
	148,944	188,011	228,358



附錄一

會計師報告

遞延所得稅資產的變動載列如下：

	租賃負債 人民幣千元	應計費用 人民幣千元	其他 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2020年1月1日	117,111	–	–	117,111
計入損益	<u>31,833</u>	<u>–</u>	<u>–</u>	<u>31,833</u>
於2020年12月31日	148,944	–	–	148,944
計入損益	<u>20,631</u>	<u>16,288</u>	<u>2,148</u>	<u>39,067</u>
於2021年12月31日	169,575	16,288	2,148	188,011
計入損益	<u>31,143</u>	<u>4,016</u>	<u>5,188</u>	<u>40,347</u>
於2022年12月31日	<u>200,718</u>	<u>20,304</u>	<u>7,336</u>	<u>228,358</u>

(b) 遞延所得稅負債

	2020年 人民幣千元	於12月31日 2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
使用權資產	<u>148,944</u>	<u>159,405</u>	<u>191,204</u>

遞延所得稅負債的變動載列如下：

	使用權資產 人民幣千元
於2020年1月1日	<u>117,111</u>
於損益扣除	<u>31,833</u>
於2020年12月31日	<u>148,944</u>
於損益扣除	<u>10,461</u>
於2021年12月31日	<u>159,405</u>
於損益扣除	<u>31,799</u>
於2022年12月31日	<u>191,204</u>

於2020年、2021年及2022年12月31日，貴集團並未就稅項虧損約人民幣232,809,000元、人民幣289,258,000元及人民幣329,851,000元分別確認遞延所得稅資產人民幣58,202,000元、人民幣72,315,000元及人民幣82,463,000元。

附錄一

會計師報告

並無確認為遞延所得稅資產的可扣減虧損的到期日如下：

	於12月31日		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
- 2020年	-	-	-
- 2021年	10,687	-	-
- 2022年	16,977	16,977	-
- 2023年	61,521	61,521	58,713
- 2024年	69,295	69,295	69,295
- 2025年	74,329	74,329	74,329
- 2026年	-	67,136	67,136
- 2027年	-	-	60,378
	<u>232,809</u>	<u>289,258</u>	<u>329,851</u>

29 以股份為基礎的薪酬開支／(撥回)

	截至12月31日止年度		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
董事薪酬	8,506	7,805	13,871
股票增值權 (附註a)	24,696	178	(28,573)
受限制股份單位 (附註b)	-	82,838	40,191
購股權 (附註c)	-	-	7,202
[編纂]花紅 (附註d)	-	-	7,015
	<u>33,202</u>	<u>90,821</u>	<u>39,706</u>
小計－以股份為基礎的薪酬開支 (就僱員(包括董事)而言)	<u>33,202</u>	<u>90,821</u>	<u>39,706</u>
以股份為基礎的薪酬 (就銀行借款擔保而言) (附註22)	<u>16,876</u>	<u>16,126</u>	<u>12,507</u>
總計	<u>50,078</u>	<u>106,947</u>	<u>52,213</u>

(a) 股票增值權(「股票增值權」)

於2018年1月1日，貴公司採納股票增值權以鼓勵關鍵僱員及董事為貴集團的成功做出貢獻，並以將有利於貴集團長期發展及實現盈利的方式經營及管理貴集團的業務。

截至歸屬開始的各第一、第二、第三及第四週年，根據若干以績效為基礎的指標的實現情況，前50%股票增值權將最多被歸屬至12.5%。其他50%將於貴公司進行[編纂]時歸屬，受限於該參與者從授出日期至[編纂]日期的連續服務情況。

貴公司授予的獎勵使僱員有權接受現金，現金金額取決於貴公司的股權價值在授出日期至行使日期之間的增值。該款項由貴公司於[編纂]完成後支付。

於截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，自股票增值權產生並於損益扣除的總開支分別約為人民幣24,696,000元、人民幣28,156,000元及人民幣1,208,000元。

於2021年1月1日，貴集團將某些僱員的股票增值權取消並已相應撥回約人民幣27,978,000元的開支。

## 附錄一

## 會計師報告

於2022年4月30日，貴集團將餘下僱員的股票增值權取消並於2022年撥回人民幣29,781,000元的開支。屆時，貴集團已將所有現有僱員的股票增值權取消。

在確定貴公司退出價值時應用的主要假設包括(i)估計收益款項，(ii)貼現率或(iii)終端增長率，載列如下：

	2020年 %	2021年 %	2022年 %
收益增長率	11.4 – 37.8	9.2 – 27.6	9.2-26.5
除稅前貼現率	19.1	18.3	18.2
終端增長率	2.5	2.5	2.5

退出股權價值乃根據獨立合資格評估公司艾華迪評估諮詢有限公司提供的估值結果釐定。

### (b) 受限制股份單位

根據日期為2021年1月1日的董事會決議案，貴公司設立一項股份激勵計劃（「2021年計劃」），可根據2021年計劃發行最多合共7,000,000股普通股。同日，亦與多名僱員訂立獎勵協議，授出合共4,023,785個受限制股份單位。

根據董事會決議案及獎勵協議，全部4,023,785個受限制股份單位於2021年1月1日即時授出及歸屬。然而，倘僱員於貴公司[編纂]完成前離開貴公司（於會計中視為歸屬條件），各僱員已歸屬受限制股份單位的50%及發行予僱員的有關普通股股份將予沒收及終止。

根據日期為2022年4月30日的董事會決議案，貴公司向若干僱員授出1,266,075個受限制股份單位。受限制股份單位有各種歸屬條件，於貴公司完成[編纂]時歸屬或按服務條件歸屬。

截至2021年及2022年12月31日止年度，此項按股權結算的以股份為基礎的薪酬產生的開支（於損益中確認）分別約為人民幣82,838,000元及人民幣40,191,000元。

於授出日期，授出股份的公允價值及估值所用的主要假設概述如下：

	於2021年1月1日	於2022年4月30日
授出股份的公允價值（每股美元）	3.83	6.20
收益增長率	11.4% – 37.8%	9.2% – 26.9%
除稅前貼現率	19.1%	18.3%
終端增長率	2.5%	2.5%

### 受限制股份 單位數量

於2020年12月31日尚未行使	–
年內授出	4,023,785
年內歸屬	(2,011,893)
於2021年12月31日尚未行使	2,011,892
於2021年12月31日尚未行使	2,011,892
年內授出	1,266,075
年內歸屬	(209,595)
於2022年12月31日尚未行使	3,068,372

## 附錄一

## 會計師報告

### (c) 購股權

於2022年11月，貴集團根據董事會於2022年9月9日批准的購股權計劃（「2022年[編纂]前計劃」）向貴集團45名現任董事、高級管理層及其他僱員授予6,658,375份購股權。購股權的行權價將等於最終的[編纂]價格，且購股權於4年歸屬期間受若干服務條件及貴公司進行[編纂]所規限。相關的以股份為基礎的付款開支將於歸屬期間確認，及自截至2022年12月31日止年度損益扣除的金額約為[編纂]。

#### (i) 以下載列根據2022年[編纂]前計劃授出的購股權概要：

	每股股份的平均行使價 美元	購股權數目
於2022年1月1日		—
年內授出	預期[編纂]價格	6,658,375
於2022年12月31日		<u>6,658,375</u>

#### (ii) 購股權的條款及條件如下：

授出日期	屆滿日期	行使價	於授出日期的 公允價值	購股權數目
2022年11月10日	2032年11月9日	預期[編纂] 價格	2.86-3.33	2,919,397
2022年11月21日	2032年11月20日	預期[編纂] 價格	2.84-3.29	3,738,978

#### (iii) 二叉樹模型下釐定購股權公允價值的主要假設：

	授出日期	
	2022年11月10日	2022年11月21日
行使價(美元)	預期[編纂]價格	預期[編纂]價格
無風險利率	3.98%	3.59%
預期波幅	41.19%	41.23%

### (d) [編纂]花紅

於2022年11月，董事會批准針對貴集團若干高級管理層及首席執行官採用花紅計劃。花紅計劃的金額將根據融資後[編纂]股權於[編纂]日期的估值以及合資格高級管理層加上[編纂]後一年內的股價變動釐定。

[編纂]花紅產生的開支約為人民幣[編纂]元，該等開支於截至2022年12月31日止年度的損益中確認。

於授出日期，蒙特卡羅模型下估值所用的主要假設概述如下：

	於2022年12月31日
無風險利率	4.44%
預期波幅	44.09%

附錄一

會計師報告

30 於附屬公司的投資

	於12月31日		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
於附屬公司的權益 <sup>(i)</sup>	1,660,010	1,919,426	2,046,919
自以股份為基礎的薪酬產生的 視同投資 <sup>(ii)</sup>	29,780	111,155	148,398
應收附屬公司款項 <sup>(iii)</sup>	295,946	289,222	315,794
	<u>1,985,736</u>	<u>2,319,803</u>	<u>2,511,111</u>

- (i) 貴公司的附屬公司詳情披露於附註16。
- (ii) 該款項指 貴公司向若干附屬公司僱員及一名董事授出股票增值權及受限制股份單位（用以交換彼等向該等附屬公司提供的服務）所產生的以股份為基礎的薪酬開支，被視為 貴公司向該等附屬公司作出的投資。
- (iii) 該款項指代表附屬公司的付款，且 貴公司並無計劃於可見未來收回該等款項。

31 綜合現金流量表附註

(a) 經營產生的現金

附註	截至12月31日止年度		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
除所得稅前虧損	(267,677)	(478,122)	(200,883)
經調整：			
廠房及設備折舊	13 76,932	98,656	120,692
使用權資產折舊	14 128,426	162,049	190,633
無形資產攤銷	15 40,210	43,031	47,476
按公允價值計入損益的金融負債的 公允價值虧損	25 13,933	201,300	1,858
財務成本	9 63,099	89,531	81,688
以股份為基礎的薪酬開支	29 33,202	90,821	39,706
廠房及設備、使用權資產減值	8 6,606	4,635	8,139
貿易及其他應收款項減值撥備淨額		283	47
利息收入	8、9 (2,717)	(3,462)	(6,239)
處置廠房及設備以及無形資產的虧損	8 792	2,362	5,234
終止租賃合同的收益	8 -	(4,211)	(1,563)
運營資金變動：			
存貨增加	(4,587)	(10,840)	(30,362)
預付款項及其他應收款項（增加）／減少	(26,776)	7,368	7,814
貿易應收款項增加	(1,344)	(952)	(3,820)
受限制現金（增加）／減少	(2,217)	819	738
貿易應付款項（減少）／增加	(10,249)	50,953	2,050
合同負債增加	5,502	5,941	7,909
應計費用及其他應付款項增加	50,125	78,536	62,137
	<u>103,543</u>	<u>338,462</u>	<u>333,438</u>

附錄一

會計師報告

(b) 處置廠房及設備的所得款項

	附註	截至12月31日止年度		
		2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
賬面淨值－處置／撤銷	13	5,656	3,540	5,121
處置廠房及設備的虧損		(757)	(2,330)	(5,121)
處置廠房及設備的 所得款項		<u>4,899</u>	<u>1,210</u>	<u>—</u>

(c) 重大非現金交易包括以股份為基礎的薪酬或付款(附註29)。截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，概無任何其他重大非現金投資及融資活動。

(d) 債務淨額對賬

本節載列各所示年度／期間對債務淨額及債務淨額變動的分析。

債務淨額	於12月31日		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
現金及現金等價物	257,390	656,672	544,247
受限制現金	3,034	2,215	214
借款－應於一年內償還(包括應付利息)	(31,841)	(181,449)	(293)
借款－應於一年後償還	(180,000)	—	(200,000)
按公允價值計入損益的金融負債	(275,077)	(784,426)	(858,894)
租賃負債－應於一年內償還	(128,046)	(141,212)	(180,247)
租賃負債－應於一年後償還	(501,535)	(540,112)	(649,975)
長期應付款項－一年內	(68,554)	—	—
債務淨額	<u>(924,629)</u>	<u>(988,312)</u>	<u>(1,344,948)</u>
現金及現金等價物	257,390	656,672	544,247
受限制現金	3,034	2,215	214
債務總額	<u>(1,185,053)</u>	<u>(1,647,199)</u>	<u>(1,889,409)</u>
債務淨額	<u>(924,629)</u>	<u>(988,312)</u>	<u>(1,344,948)</u>

附錄一

會計師報告

	融資活動負債						總計 人民幣千元
	現金及 現金等價物 人民幣千元	受限制現金 人民幣千元	租賃負債 人民幣千元	長期 應付款項 人民幣千元	借款及 應付利息 人民幣千元	按公允價值 計入損益的 金融負債 人民幣千元	
於2020年1月1日的 債務淨額	83,657	817	(484,994)	(76,174)	(66,049)	-	(542,743)
現金流量	184,704	2,217	149,803	13,050	(135,391)	(282,757)	(68,374)
使用權資產確認	-	-	(257,030)	-	-	-	(257,030)
其他非現金變動	(10,971)	-	(37,360)	(5,430)	(10,401)	7,680	(56,482)
於2020年12月31日的 債務淨額	257,390	3,034	(629,581)	(68,554)	(211,841)	(275,077)	(924,629)
現金流量	393,334	(819)	195,703	76,508	44,563	(316,693)	392,596
使用權資產確認	-	-	(202,998)	-	-	-	(202,998)
其他非現金變動	5,948	-	(44,448)	(7,954)	(14,171)	(192,656)	(253,281)
於2021年12月31日的 債務淨額	656,672	2,215	(681,324)	-	(181,449)	(784,426)	(988,312)
現金流量	(133,595)	(738)	221,141	-	(8,562)	-	78,246
使用權資產確認	-	-	(318,027)	-	-	-	(318,027)
其他非現金變動	21,170	(1,263)	(52,012)	-	(10,282)	(74,468)	(116,855)
於2022年12月31日的 債務淨額	544,247	214	(830,222)	-	(200,293)	(858,894)	(1,344,948)

32 承擔

(a) 資本承擔

下表載列 貴集團截至各結算日期的資本承擔：

	2020年 人民幣千元	於12月31日 2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
已訂約但未撥備	67,558	61,137	62,683

(b) 租賃承擔

貴集團於各結算日期就不可撤銷經營租賃作出的未來最少短期及低價值租賃應付款項如下：

	2020年 人民幣千元	於12月31日 2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
不遲於1年	663	1,042	526



### 33 關聯方交易及結餘

倘若一方有能力直接或間接控制另一方，或在作出財務及經營決策時能對另一方行使重大影響力，即被視為關聯方。

對貴集團具有重大影響力的股東、貴集團的董事、主要管理層成員及彼等的近親亦被視為關聯方。董事認為，關聯方交易乃於日常業務過程中及按貴集團與各自關聯方磋商的條款進行。

#### (a) 貴集團的關聯方

關聯方姓名／名稱	關係
DPI	對貴公司擁有重大影響力
DPIF	DPI的附屬公司
Domino's Pizza Distribution LLC (「DPD」)	DPI的附屬公司
Good Taste Limited (「GTL」)	一名股東
James Marshall	貴公司的一名董事

附註：

在DPI於2020年5月4日購買貴公司發行的可換股優先普通股(附註25)後，DPI對貴公司具有重大影響力且有權在貴公司的董事會指派一名董事代表，及DPIF與DPD自此以後成為貴公司的關聯方。

以下為貴集團與其關聯方於往績記錄期間在日常業務過程中進行的重大交易概要，以及於各結算日期因關聯方交易產生的餘額。

#### (b) 與關聯方的交易

	截至12月31日止年度		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
(i) Pulse許可*費及增強費 – DPD	1,626	3,323	4,120

\* DPD授權按議定費用使用的門店運營系統。

	截至12月31日止年度		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
(ii) 門店特許經營費 – DPIF	4,152	3,190	3,213

	截至12月31日止年度		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
(iii) 特許權使用費* – DPIF	22,464	43,589	54,609

\* 與DPIF達成的特許經營協議規定的基於銷售的特許權使用費，由DPIF在產生每次銷售訂單時收取。

附錄一

會計師報告

	截至12月31日止年度		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
(iv) 董事服務袍金			
– DPI	843	1,193	1,284
– GTL	3,173	3,031	4,747
	<u>4,016</u>	<u>4,224</u>	<u>6,031</u>

	截至12月31日止年度		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
(v) 擔保費			
– GTL及James Marshall	16,876	16,126	12,507
	<u>16,876</u>	<u>16,126</u>	<u>12,507</u>

如附註24所載，於截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，貴集團的銀行借款及銀行融資由Good Taste Limited及James Marshall的個人擔保進行擔保。擔保已於2022年4月解除。

上述關聯方交易按相關各方之間共同議定的條款進行。

(c) 與關聯方的結餘

非貿易性質：

應付關聯方款項

	於12月31日		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
(i) 應計費用及其他應付款項			
– DPIF	68,554	–	21,064
– DPD	–	–	899
	<u>68,554</u>	<u>–</u>	<u>21,945</u>

該結餘將於[編纂]前結清。

向關聯方預付款項

	於12月31日		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
(i) 預付款項 – 非流動			
– GTL	1,957	–	–
	<u>1,957</u>	<u>–</u>	<u>–</u>

	於12月31日		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
(ii) 預付款項 – 流動			
– GTL	12,927	11,954	–
	<u>12,927</u>	<u>11,954</u>	<u>–</u>

## 附錄一

## 會計師報告

### (d) 主要管理人員薪酬

貴集團的主要管理人員薪酬包括支付予 貴公司董事的款項（如附註34所披露）及若干最高薪酬僱員的款項（如附註7(c)所披露），詳情如下：

	截至12月31日止年度		
	2020年 人民幣千元	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元
薪金、工資及獎金	12,459	25,357	23,224
退休金計劃供款	161	210	246
住房公積金、醫療保險及其他社會保險	208	279	296
其他福利	670	766	845
以股份為基礎的薪酬(i)	17,840	58,753	18,921
	<u>31,338</u>	<u>85,365</u>	<u>43,532</u>

(i) 於截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，自損益扣除的以股份為基礎的薪酬產生的開支總額分別約為人民幣17,840,000元、人民幣80,001,000元及人民幣48,702,000元。

於2021年1月1日及2022年4月30日，貴集團取消主要管理人員的股票增值權，2021年及2022年的開支撥回分別為人民幣21,248,000元及人民幣29,781,000元。

### 34 董事福利及權益

#### (a) 董事及主要行政人員酬金

每名董事及主要行政人員的酬金載列如下。

於截至2020年12月31日止年度，就出任（貴公司或其附屬公司）董事的人士已付或應付的酬金：

董事／ 主要行政人員姓名	董事		酌情花紅 人民幣千元	僱主向福利 計劃的供款 人民幣千元	其他社會 福利及其他 人民幣千元	以股份為 基礎的薪酬 人民幣千元	總計 人民幣千元
	服務袍金 人民幣千元	薪金 人民幣千元					
Frank P. Krasovec	2,599	-	-	-	-	-	2,599
Zohar Ziv	1,249	-	-	-	-	-	1,249
David Brian Barr	1,249	-	-	-	-	-	1,249
施振康	1,249	-	-	-	-	-	1,249
Matthew Ridgwell (i)	1,924	-	-	-	-	-	1,924
James Marshall (ii)	1,249	-	-	-	-	-	1,249
Joseph Jordan (iii)	843	-	-	-	-	-	843
王怡 (iv)	-	2,709	2,519	45	200	13,102	18,575
	<u>10,362</u>	<u>2,709</u>	<u>2,519</u>	<u>45</u>	<u>200</u>	<u>13,102</u>	<u>28,937</u>

(i) 於截至2020年12月31日止年度，Matthew Ridgwell的董事服務袍金人民幣1,300,000元系支付予Good Taste Limited，且人民幣624,000元系直接支付予Matthew Ridgwell。

(ii) 於截至2020年12月31日止年度，James Marshall的董事服務袍金人民幣1,249,000元系支付予Good Taste Limited。

附錄一

會計師報告

- (iii) Joseph Jordan自2020年9月1日起獲委任為貴公司董事。截至2020年12月31日止年度，Joseph Jordan的董事服務袍金人民幣843,000元系支付予Domino's Pizza LLC。
- (iv) 於截至2020年12月31日止年度，王怡為主要行政人員但非董事。已付或應付王怡的薪酬總額人民幣18,575,000元乃為其作為主要行政人員所提供服務的報酬。

於截至2021年12月31日止年度，就出任（貴公司或其附屬公司）董事的人士已付或應付的酬金：

董事／主要行政人員姓名	董事		酌情花紅	僱主向福利計劃的供款	其他社會福利及其他	以股份為基礎的薪酬	總計
	服務袍金	薪金					
	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	人民幣千元	人民幣千元
Frank P. Krasovec	2,483	-	-	-	-	-	2,483
Zohar Ziv	1,193	-	-	-	-	-	1,193
David Brian Barr	1,193	-	-	-	-	-	1,193
施振康	1,193	-	-	-	-	-	1,193
Matthew Ridgwell (i)	1,838	-	-	-	-	-	1,838
James Marshall (ii)	1,193	-	-	-	-	-	1,193
Joseph Jordan (iii)	1,193	-	-	-	-	-	1,193
王怡 (iv)	-	2,772	6,360	57	202	40,275	49,666
	<u>10,286</u>	<u>2,772</u>	<u>6,360</u>	<u>57</u>	<u>202</u>	<u>40,275</u>	<u>59,952</u>

- (i) 於截至2021年12月31日止年度，Matthew Ridgwell的董事服務袍金人民幣1,838,000元系直接支付予Good Taste Limited。
- (ii) 於截至2021年12月31日止年度，James Marshall的董事服務袍金人民幣1,193,000元系直接支付予Good Taste Limited。
- (iii) 於截至2021年12月31日止年度，Joseph Jordan的董事服務袍金人民幣1,193,000元系直接支付予Domino's Pizza LLC。
- (iv) 自2021年6月2日起，王怡獲委任為貴公司董事。已付或應付王怡的薪酬總額人民幣49,666,000元乃為其作為主要行政人員所提供服務的報酬。

於截至2022年12月31日止年度，就出任（貴公司或其附屬公司）董事的人士已付或應付的酬金：

董事／主要行政人員姓名	董事		酌情花紅	僱主向福利計劃的供款	其他社會福利及其他	以股份為基礎的薪酬	總計
	服務袍金	薪金					
	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	人民幣千元	人民幣千元
Frank P. Krasovec	3,217	-	-	-	-	-	3,217
Zohar Ziv	1,883	-	-	-	-	-	1,883
David Brian Barr	1,883	-	-	-	-	-	1,883
施振康	1,883	-	-	-	-	-	1,883
Matthew Ridgwell (i)	1,550	-	-	-	-	-	1,550
James Marshall (ii)	3,197	-	-	-	-	-	3,197
Joseph Jordan (iii)	1,284	-	-	-	-	-	1,284

## 附錄一

## 會計師報告

董事／主要行政人員姓名	董事			僱主向福利 計劃的供款	其他社會 福利及其他	以股份為 基礎的薪酬	總計
	服務袍金	薪金	酌情花紅				
	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	人民幣千元	人民幣千元
王勵弘 <sup>(iv)</sup>	1,591	-	-	-	-	-	1,591
王怡 <sup>(v)</sup>	-	3,003	4,681	63	211	(4,176)	3,782
	<u>16,488</u>	<u>3,003</u>	<u>4,681</u>	<u>63</u>	<u>211</u>	<u>(4,176)</u>	<u>20,270</u>

- (i) 於截至2022年12月31日止年度，Matthew Ridgwell的董事服務袍金人民幣1,550,000元系直接支付予Good Taste Limited。
- (ii) 於截至2022年12月31日止年度，James Marshall的董事服務袍金人民幣3,197,000元系直接支付予Good Taste Limited。
- (iii) 於截至2022年12月31日止年度，Joseph Jordan的董事服務袍金人民幣1,284,000元系直接支付予Domino's Pizza LLC。
- (iv) 王勵弘於2022年3月18日獲委任為 貴公司獨立非執行董事。
- (v) 已付或應付王怡的薪酬總額乃為其作為主要行政人員所提供服務的報酬。以股份為基礎的薪酬金額為負數主要是由於2022年取消股票增值權。

### (b) 董事退休及離職福利

於截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，概無董事獲得或將獲得任何退休福利或離職福利。

### (c) 向第三方提供代價以獲得董事服務

於截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，貴集團概無向任何第三方支付任何代價以獲得董事服務。

### (d) 有關以董事、董事的受控制法人團體及關連實體為受益人的貸款、準貸款及其他交易的資料。

於截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度，概無訂立以董事、董事的受控制法人團體及關連實體為受益人的貸款、準貸款及其他交易。

### (e) 董事於交易、安排或合同中的重大權益

於截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度或截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度的任何時間，概無存續 貴公司作為訂約方及 貴公司董事擁有直接或間接的重大權益且與 貴集團業務有關的重大交易、安排及合同。

## 35 後續事項

2022年12月31日後並無發生任何重大事項。

## III 後續財務報表

貴公司或任何現時組成 貴集團的公司並無就2022年12月31日後至本報告日期止任何期間編製經審核財務報表。 貴公司或任何現時組成 貴集團的公司於2022年12月31日後的任何期間並無宣派或作出任何股息或分配。

## 附錄二

## 未經審計備考財務資料

本附錄所載資料並不構成本[編纂]附錄一所載由本公司申報會計師羅兵咸永道會計師事務所(香港執業會計師)編製的會計師報告的一部分，載於此僅作說明用途。

未經審計備考財務資料應與本[編纂]「財務資料」一節及本[編纂]附錄一所載的會計師報告一併閱讀。

### A. 未經審計備考經調整綜合有形資產淨值

以下為根據上市規則第4.29條編製的未經審計備考經調整綜合有形資產淨值，旨在說明[編纂]對於2022年12月31日本公司擁有人應佔本集團綜合有形資產淨值的影響，猶如[編纂]已於該日進行。

未經審計備考經調整綜合有形資產淨值僅為說明用途而編製，且因其假設性質使然，其未必能真實反映倘[編纂]已於2022年12月31日或任何未來日期完成時的本集團綜合有形資產淨值。本集團未經審計備考經調整綜合有形資產淨值報表乃以本公司會計師報告(全文載於本[編纂]附錄一)所載於2022年12月31日本公司擁有人應佔本集團綜合有形資產淨值為基準，並按以下所述者調整。

	於2022年		於2022年		於2022年	
	12月31日		12月31日		12月31日	
	本公司擁有人		本公司擁有人		本公司擁有人	
	應佔本集團		應佔未經審計		應佔未經審計	
	經審核綜合		備考經調整		備考經調整	
	有形資產淨值		綜合有形		綜合有形	
	[編纂]淨額		資產淨值		資產淨值	
	估計		其他調整		未經審計備考經調整	
	[編纂]淨額		估計影響		綜合每股有形資產淨值	
	(附註1)		(附註3)		(附註5)	
	(附註2)		(附註4)		(附註6)	
	人民幣千元		人民幣千元		人民幣元	
	人民幣千元		人民幣千元		港元	
按[編纂]						
[編纂]計算	(489,274)	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]
按[編纂]						
[編纂]計算	(489,274)	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]

## 附錄二

## 未經審計備考財務資料

附註：

- (1) 於2022年12月31日本公司擁有人應佔本集團經審核綜合有形資產淨值摘錄自本[編纂]附錄一所載會計師報告，乃以於2022年12月31日本公司擁有人應佔本集團經審核綜合資產淨值人民幣753,125,000元為基準，並就於2022年12月31日的無形資產人民幣1,242,399,000元作出調整。
- (2) [編纂]估計[編纂]淨額乃分別按指示性[編纂][編纂]及[編纂]計算，並已扣除本公司已付／應付的[編纂]費及其他相關開支（不包括已於往績記錄期間入賬的[編纂]約[編纂]），且並無計及因[編纂]獲行使、股份激勵計劃授予的購股權或獎勵獲行使而可能發行的任何股份或本公司根據一般授權而可能發行或購回的任何股份。
- (3) 所有可換股優先普通股將於[編纂]完成後以一對一的方式自動轉換為繳足普通股。可換股優先普通股入賬列作本集團負債。因此，就未經審計備考經調整綜合有形資產淨值而言，該調整指所有可換股優先普通股轉換為普通股的影響。估計影響為[編纂]，即可換股優先普通股於2022年12月31日的賬面值。
- (4) 其他調整指本公司董事會於2022年11月15日批准的現金花紅計劃及股份增值計劃的影響。該等計劃僅可於[編纂]後根據最終[編纂]或[編纂]後產生的增量市場價值支付。於2022年12月31日的估計額外影響（根據[編纂][編纂]及[編纂]）分別為[編纂]及[編纂]。
- (5) 未經審計備考經調整綜合每股有形資產淨值乃經作出先前段落所述的調整後得出，且以已發行[編纂]股股份為基準（假設[編纂]已於2022年12月31日完成）（包括於2022年12月31日前根據受限制股份單位計劃（「受限制股份單位計劃」）授出的股份（於[編纂]完成前已歸屬或將於完成後歸屬），但不包括(i)於2022年12月31日後已發行的53,955股股份，(ii)於2022年12月31日後已發行的227,038股股份（已根據受限制股份單位計劃歸屬），(iii)因[編纂]獲行使、根據股份激勵計劃而授出的購股權或獎勵獲行使而可能發行的任何股份及(iv)本公司根據一般授權而可能發行或購回的任何股份。

由於發行上文(i)及(ii)所述的280,993股股份並非直接歸因於[編纂]，故該等股份不計算在內。

然而，倘計及(i)於2022年12月31日後發行的280,993股股份，則緊隨[編纂]完成後已發行股份為[編纂]股，按[編纂]分別[編纂]及[編纂]計算，未經審計備考經調整每股有形資產淨值將分別為[編纂]（相等於[編纂]）及[編纂]（相等於[編纂]）。

- (6) 就本未經審計備考經調整綜合每股有形資產淨值而言，人民幣金額已按人民幣0.8627元兌1.00港元的匯率換算為港元。概不表示人民幣已經、本應該或可能會按該匯率換算成港元，反之亦然。
- (7) 除上文所披露者外，概無作出任何調整以反映本集團於2022年12月31日後任何交易結果或所訂立的其他交易。



[編纂]

[編纂]

[編纂]

## 附錄三 本公司組織章程及英屬維爾京群島公司法概要

### 本公司組織章程概要

#### 1 組織章程大綱

**1.1** 本公司的組織章程大綱於2022年11月29日採納（自緊接[編纂]前於英屬維爾京群島公司事務註冊處註冊時生效）且訂明（其中包括），本公司股東僅須承擔有限責任，本公司的成立宗旨並無限制，且本公司應有全部權力及授權執行英屬維爾京群島商業公司法或英屬維爾京群島任何其他法律並無禁止的任何宗旨。

#### 1.2 股份類別

本公司獲授權發行普通股。根據組織章程大綱，本公司獲授權發行一類最多500,000,000股每股面值1.00美元的股份。

#### 1.3 股東的責任

根據組織章程大綱，各股東的責任僅限於就該股東的股份未支付的金額。對組織章程大綱及組織章程細則的修訂均不得增加現有股東對本公司應付的責任，除非有關增加由該股東書面同意。

**1.4** 根據組織章程大綱，每股股份授予持有人以下權利：

- (a) 接收本公司任何股東大會通告、參加任何股東大會及於任何股東大會上發言以及就任何股東決議案或股東特別決議案投出一票的權利；
- (b) 於本公司按照英屬維爾京群島商業公司法派付的任何股息中分得相同份額的權利；及
- (c) 於分派本公司的盈餘資產中分得相同份額的權利。

組織章程大綱可供於附錄五「展示文件」一節訂明的地址查閱。

## 2 組織章程細則

本公司的組織章程細則於2022年11月29日採納（自緊接[編纂]前於英屬維爾京群島公司事務註冊處註冊時生效），其中載有以下條文：

### 2.1 董事

#### (a) 配發及發行股份的權力

在英屬維爾京群島商業公司法及組織章程大綱及組織章程細則條文的規限下，本公司的未發行股份（不論為原股本部分或任何新增股本）須由董事處置，董事將在其認為適當的時間，按其認為適當的代價及條款，向其認為適當的人士提呈發售、配發、授予股份的購股權或以其他方式處置。

在組織章程細則條文及股東決議案可能作出任何指示的規限下，並且在不損害任何現有股份持有人獲賦予任何特權或任何類別股份所附任何特權的情況下，董事可在其認為適當的時間，按其認為適當的代價，向其認為適當的人士發行附有該等優先權、遞延權、資格權或其他特權或限制（無論是否有關可適用於股份之股息、表決權、資本回報或其他方面）的任何股份。在英屬維爾京群島商業公司法及任何股東獲賦予任何特權或任何類別股份所附任何特權的規限下，經股東特別決議案批准，任何股份的發行條款可規定由本公司或股份持有人選擇將股份贖回。

#### (b) 出售本公司或任何附屬公司資產的權力

本公司的業務由董事管理。除本公司組織章程細則指明董事獲賦予的權力及授權外，董事在不違反英屬維爾京群島商業公司法及本公司組織章程細則的條文及任何由股東決議案不時制定且與該等條文或本公司組織章程細則並無抵觸的規則（惟該規則不得使董事在以前所進行而當未有該規則時原應有效的任何事項無效）的規限下，可行使一切權力並執行本公司可行使、作出或批准以及非本公司組織章程細則或英屬維爾京群島商業公司法明確指示或規定須由股東決議案行使或執行的一切行動及事宜。

(c) 購買股份的財務資助

在一切適用法律的規限下，本公司可向本公司、其附屬公司或任何控股公司或該控股公司的任何附屬公司的董事及僱員提供財務資助以令彼等可購買本公司或任何該附屬公司或控股公司的股份。此外，在一切適用法律的規限下，本公司可向受託人提供財務資助，以購買本公司股份或任何該附屬公司或控股公司的股份，由該受託人為本公司、其附屬公司、本公司的任何控股公司或任何該控股公司的任何附屬公司的僱員（包括受薪董事）的利益持有該等股份。

(d) 披露在與本公司或其任何附屬公司所訂立合同中的權益

董事或候任董事不得因其職位而失去以賣方、買方或任何其他身份與本公司訂立合同的資格；任何該合同或由本公司或以本公司的名義與任何董事為其股東或在其中擁有權益的任何人士、公司或合夥人簽訂的任何其他合同或作出的安排亦不得因此而無效；參加訂約或如上述作為股東或擁有上述權益的任何董事毋須僅因其董事職務或由此建立的受託關係而向本公司交代其因任何該合同或安排所獲得的任何利潤，但若該董事在該合同或安排擁有重大權益，此類董事必須於董事會會議上申報權益的性質，特別申明或以一般通告申明，因通告內所列的事實，其應被視為於本公司可能訂立的特定說明的任何合同中擁有權益。

董事不得就有關其或其任何緊密聯繫人（或上市規則規定的其他聯繫人）擁有重大權益的合同或安排或任何其他建議的董事決議案表決（亦不可計入會議的法定人數內），即使其表決，亦不可計入結果內（其亦不可計入決議案的法定人數內），惟此項限制不適用於下列情況：

- (i) 就董事或其任何緊密聯繫人應本公司或其任何附屬公司要求或為其利益借出款項或招致或承擔責任而向該董事或其任何緊密聯繫人提供任何抵押品或彌償保證；
- (ii) 就董事或其任何緊密聯繫人本身根據擔保或彌償保證或透過作出抵押為本公司或其任何附屬公司的債項或責任個別或共同承擔全部或部分責任，而向第三方提供任何抵押品或彌償保證；

## 附錄三

## 本公司組織章程及英屬維爾京群島公司法概要

- (iii) 有關發售本公司（或由本公司發售）或本公司可能創辦或擁有權益的任何其他公司股份、債權證或其他證券以供認購或購買，而董事或其任何緊密聯繫人因參與發售的包銷或分包銷而擁有或將擁有權益的任何建議；
- (iv) 有關本公司或其任何附屬公司僱員利益的任何建議或安排，包括：
  - (A) 採納、修改或執行董事或其任何緊密聯繫人據此可能受益的任何僱員股份計劃或任何股份激勵計劃或購股權計劃；或
  - (B) 採納、修改或執行有關本公司或其任何附屬公司董事、彼等緊密聯繫人及僱員的養老金或公積金或退休、身故或傷殘撫恤計劃，而並無給予任何董事或其任何緊密聯繫人一般不會給予與該計劃或基金有關類別人士的任何該特權或利益；及
- (v) 董事或其任何緊密聯繫人僅因持有本公司股份或債權證或其他證券權益而與其他持有本公司股份或債權證或其他證券的人士以相同方式擁有權益的任何合同或安排。

### (e) 酬金

董事有權就其服務收取由股東決議案或董事（視乎情況而定）不時釐定的酬金。除非釐定酬金的決議案另有規定，否則酬金按董事同意的比例及方式分派予各董事，如未能達成協議，則由各董事平分，惟任職時間少於整段有關酬金期間的董事僅可按其任職時間比例收取酬金。該等酬金為董事因擔任本公司該等工作或職位而有權獲得的任何其他酬金以外的酬金。

董事亦有權獲償付彼等在履行董事職務時產生或有關的所有合理支出，包括差旅費，出席董事會會議、委員會會議或股東大會的往返交通費，或處理本公司業務或履行董事職務時所產生的其他費用。



任何董事應本公司要求提供任何特殊或額外服務，則可獲董事授特別酬金。此種特別酬金可以薪金、佣金或分享利潤或其他協定方式支付予有關董事，作為其擔任董事所得一般酬金外的報酬或代替其一般酬金。

董事可不時釐定執行董事或獲本公司委任執行任何其他管理職務的董事的酬金，以薪金、佣金或分享利潤或其他方式或以上全部或任何方式支付，並包括由董事不時決定的其他福利（包括購股權及／或養老金及／或撫恤金及／或其他退休福利）及津貼。上述酬金為收款人作為董事有權收取酬金以外的酬金。

*(f) 退任、委任及免職*

董事有權隨時及不時委任任何人士出任董事，以填補現有董事的臨時空缺或新增董事職位。按上述方式委任之董事任期將於其獲委任後的本公司下屆股東大會舉行時屆滿，屆時有資格於會上膺選連任，惟將不可參與釐定董事人數以及在該大會上輪值退任的董事。

本公司可通過股東決議案罷免任何任期未屆滿的董事（包括董事總經理或其他執行董事），而不受組織章程細則或本公司與該董事之間任何協議所影響（惟此舉不影響該董事就因其遭終止董事委任或因被終止董事委任而失去任何其他職位而提出的任何應付賠償申索或損害賠償申索）。本公司可通過股東決議案委任任何其他人士以填補其職位。以此方式委任的任何董事的年期僅為其填補的董事倘若未被罷免的委任年期相同。

本公司亦可通過股東決議案選出任何人士為董事，以填補現有董事的臨時空缺或新增職位。

董事毋須持有股份以符合出任董事的資格，出任董事亦無任何特定年齡限制。

## 附錄三 本公司組織章程及英屬維爾京群島公司法概要

在下列情況下董事須離職：

- (i) 如董事致函本公司註冊辦事處或其於香港的主要辦事處，書面通知辭職；
- (ii) 如任何管轄法院或主管官員因董事現時或可能神志失常或因其他原因不能處理其事務而指令其離職及董事議決將其撤職；
- (iii) 如未告假而連續12個月缺席董事會會議（除非已委任代理董事代其出席）且董事議決將其撤職；
- (iv) 如董事破產或獲指令被全面接管財產或被全面停止支付款項或與其債權人全面和解；
- (v) 如法律或因組織章程細則任何條文規定停止或被禁止出任董事；
- (vi) 如不少於當時在任董事（包括其本身）四分之三（或倘若非整數，則以最接近的較低整數為準）簽署的書面通知將其罷免；或
- (vii) 如本公司股東根據組織章程細則以決議案罷免該董事。

於本公司每屆股東週年大會上，三分之一的在任董事（或倘若董事人數並非三或三的倍數，則最接近而不少於三分之一）須輪值告退，每位董事（包括獲特定任期的董事）須每三年最少輪流退任一次。退任董事的任期僅至其須輪值告退的股東週年大會結束為止，屆時有資格於會上膺選連任。本公司可於任何股東週年大會上選舉相似數目人士為董事，填補任何董事離職空缺。

### (g) 借款權力

董事可不時酌情行使本公司所有權力為本公司籌集或借款或保證支付任何款項，及抵押本公司現時及日後業務、物業及資產或收取本公司股份對應之未催繳欠款或其任何部分。

## 附錄三 本公司組織章程及英屬維爾京群島公司法概要

### (h) 董事會議事的程序

董事可在全世界任何地方舉行會議以處理事務、召開續會及以其認為適當的其他方式規管會議及議事程序。任何會議上提出的問題須由大多數票決定。如出現同等票數，則會議主席可投第二票或決定票。

### 2.2 更改章程文件

除以股東特別決議案通過外，不得更改或修訂組織章程大綱或細則。

### 2.3 更改現有股份或股份類別的權利

如本公司法定股份在任何時間分為不同類別股份，在英屬維爾京群島商業公司法條文的規限下，除非某類別股份的發行條款另有規定外，當時已發行任何類別股份所附有全部或任何權利，可經由不少於持有該類別已發行股份投票權四分之三的持有人書面同意，或經由該類別股份持有人在另行召開的大會上通過股東特別決議案批准而更改或廢除。組織章程細則中關於股東大會的全部條文在作必要的修正後，適用於該等另行召開的大會，惟任何該等另行召開的大會及其任何續會的法定人數須為於召開有關會議日期合共持有該類別已發行股份投票權不少於三分之一的人士（或其受委代表或正式獲授權代表）。

除非有關股份所附權利或發行條款另有規定，否則賦予任何類別股份持有人的特別權利，不得因設立或進一步發行與其享有同等權益的股份而視為被更改。

### 2.4 修訂本公司獲授權發行的股份數目

本公司可不時（無論當時所有獲授權股份有否發行，亦無論當時所有已發行股份有否繳足）通過股東決議案增加本公司獲授權發行股份數目上限。

本公司可不時通過股東決議案，在英屬維爾京群島商業公司法條文之規限下，註銷在本公司股東決議案通過當日仍未獲任何人士承購或同意承購的任何股份，並將本公司獲授權發行的最高股份數目按所註銷股份數目減少。

## 2.5 特別決議案－須以大多數票通過

「股東特別決議案」一詞按組織章程細則賦予的定義指須由有權表決的本公司股東在股東大會親自或（若為法團）由其正式獲授權代表或受委代表（若允許受委代表）以不少於四分之三大多數票通過的決議案，而指明擬提呈股東特別決議案的有關大會通告已妥為發出，亦包括由有權在本公司股東大會上表決的全部本公司股東以一份或多份而每份由一名或多名股東簽署的文書以書面方式批准的股東特別決議案，而據此採納的股東特別決議案的生效日期即為該份文書或該等文書最後一份（如多於一份）的簽立日期。

相對而言，組織章程細則界定「股東決議案」一詞指須由本公司的有權表決股東在根據組織章程細則舉行的股東大會親自或（若為法團）由其正式獲授權代表或受委代表（若允許受委代表）以簡單多數票通過的決議案，亦包括所有上述本公司全體股東以書面批准的決議案。

## 2.6 表決權

在任何類別股份當時附有的任何有關表決的任何特別權利、特權或限制的規限下，在任何股東大會上，(a)每位親自（或如屬法團股東，則為其正式授權代表）或委派代表出席的股東須擁有發言權，(b)以舉手表決時，每位以有關方式出席的股東須擁有一票，及(c)在投票表決時，每位以有關方式出席的股東可就以其名義登記於本公司股東名冊的每股股份投一票。

凡任何股東須按上市規則於任何特定決議案上放棄表決或只限於投贊成或反對票，任何違反有關規定或限制的股東表決或代表有關股東表決，將不能被計入表決結果內。

如為任何股份的聯名登記持有人，任何一位該等人士均可親身或由受委代表就該等股份在任何大會上表決，猶如彼為唯一有權表決者；惟倘若超過一名聯名持有人親自或由受委代表出席任何大會，則只有該等出席人士中最優先或較優先者（視乎情況而定）方有權就有關聯名股份表決。就此而言，優先次序應參照名冊內有關聯名股份的聯名股東排名次序先後釐定。

## 附錄三 本公司組織章程及英屬維爾京群島公司法概要

任何管轄法院或主管官員頒令指其現時或可能神志失常或因其他原因不能處理其事務的本公司股東，可由任何在此情況下獲授權人士代其表決，該人士亦可由受委代表表決。

除於組織章程細則明文規定或董事另有決定外，正式登記為本公司股東及已支付當時所有有關其股份應付本公司總額的股東以外人士，一概不得親自或由受委代表出席任何股東大會或表決（惟可作本公司另一股東的受委代表除外）或計入法定人數內。

於任何股東大會上，任何提呈大會表決的決議案須以投票方式表決，惟大會主席可准許純粹與上市規則規定的程序或行政事宜有關的決議案以舉手方式表決。

倘若一家認可結算所（或其代名人）為本公司股東，結算所可授權其認為適當人士作為受委代表或代表，出席本公司任何股東大會或本公司任何類別股東大會或本公司任何債權人會議，惟倘若超過一名人士獲授權，則授權文件須列明各名獲授權人士所代表的股份數目及類別。根據本條文獲授權的人士有權行使其代表的認可結算所（或其代名人）可行使的同樣權利及權力，猶如其為持有該授權文件註明股份數目及類別的本公司個別股東，包括倘批准以舉手方式表決，則有權以舉手方式個別投票。

### **2.7 股東週年大會及股東特別大會**

本公司須於本公司各財政年度結束後的六個月內舉行一次股東大會，作為其股東週年大會。股東週年大會須在召開大會的通告中指明。

董事會可於其認為適當的時候召開股東特別大會。本公司亦可按任何一名或多名股東的書面要求召開股東大會，條件是該等請求人於存放請求書之日共同持有本公司不少於十分之一具有本公司股東大會投票權的股份（按每股一票的基準）。書面請求應存放於本公司在香港之主要辦事處，倘本公司不再擁有上述主要辦事處，則存放於本公司註冊辦事處，指明本次會議的目標及將加入會議議程的決議案，並由請求人簽署。如果董事並未於存放請求書之日起21日內正式召開一個將於另外21日內舉行的會議，請求人本身或彼等當中任何超過一半總投票權的人士，可以相同的方式（盡可能接

## 附錄三 本公司組織章程及英屬維爾京群島公司法概要

近董事召開會議的方式) 召開股東大會，條件是如此召開的任何會議不得在存放請求書之日起三個月期滿後舉行，以及請求人因董事未召開會議而產生的一切合理費用應當由本公司向請求人作出賠償。

### 2.8 賬目及核數

根據英屬維爾京群島商業公司法，董事應安排存置必要會計賬簿，以真實公平地反映本公司業務狀況以及列明及解釋其交易及其他事項。

董事須不時決定是否並且在何種情況或法規下，以及至何種程度及時間、地點公開本公司賬目和賬簿或其一，供本公司股東(本公司高級職員除外)查閱。除英屬維爾京群島商業公司法或任何其他有關的法律或法規賦予權利或獲董事或本公司在股東大會上所授權外，任何股東無權查閱本公司任何賬目或賬簿或文件。

### 2.9 核數師

本公司須在每屆股東週年大會上以股東決議案的方式委任本公司核數師，任期至下屆股東週年大會止。罷免任期未滿的核數師須以股東決議案的方式批准。核數師酬金由本公司於彼等以股東決議案的方式獲委任的股東週年大會上釐定，惟就任何特定年度而言本公司可通過股東決議案授權董事釐定核數師酬金。

### 2.10 會議通告及會上進行的事項

召開股東週年大會須發出不少於21天的書面通告，而召開股東特別大會須發出不少於14天的書面通告。通知期不包括送達或被視為送達當日及發出當日，而通告須列明會議時間、地點及議程、決議案的詳細內容以及會上待議事項的一般性質。召開股東週年大會的通告須指明該會議為股東週年大會，而召開會議以通過股東特別決議案的通告須指明擬提呈決議案為股東特別決議案。各股東大會通告須交予本公司核數師及全體股東(惟按照組織章程細則或彼等所持有股份的發行條款規定無權獲得本公司送交該等通告者除外)。



## 附錄三 本公司組織章程及英屬維爾京群島公司法概要

儘管本公司會議的開會通知期可能短於上述的規定者，在獲得下列人士同意時，有關會議則視為已正式召開：

- (a) 倘召開股東週年大會，則全體有權出席大會及於會上表決的本公司股東或其受委代表；及
- (b) 倘召開股東特別會議，則獲大多數有權出席大會及於會上表決的股東。

倘在發出股東大會通知之後但在會議召開之前，或在延後股東會議之後但在續會召開之前（不論是否需要發出續會通知），董事全權酌情認為按會議通知所指定的日期、時間或地點召開股東大會因故並不可行或並不合理，則可更改或延後會議至另一日期、時間及地點進行。

董事亦有權在召開股東大會的每一通知中規定，倘股東大會當天任何時間發出烈風警告或黑色暴雨警告（除非董事在相關通知中列明，該警告至少於股東大會前最短時間內撤銷），會議須延後至較遲日期重新召開，而無須另行通知。

倘股東大會延後：

- (a) 本公司須努力在實際可行情況下盡快在本公司網站及聯交所網站刊登有關延期的通告（須根據上市規則載明延期的理由），惟由於在股東大會當日發出烈風警告或黑色暴雨警告，未有刊登或發出該通告不會對股東大會自動延期有所影響；
- (b) 董事須釐定重新召開會議之日期、時間及地點，並就重新召開會議發出最少七個足日的通知；及該通知須指明續會重新召開之日期、時間及地點，以及代表委任表格在續會上被視作有效的提交日期及時間（惟就原會議提交之任何代表委任表格在重新召開的大會上仍繼續有效，除非經撤銷或已更換為新代表委任表格）；及
- (c) 重新召開大會上僅處理原定大會通知所載的事務，就重新召開大會發出的通知毋須訂明重新召開大會上將處理的事務，亦毋須重新刊發任何隨附文件。倘重新召開大會上有須處理的新事務，本公司須根據組織章程細則就有關重新召開大會發出新通知。



### 2.11 股份轉讓

股份轉讓可藉一般通用格式或董事可能批准的其他格式的轉讓文據進行，但必須符合聯交所指定的標準轉讓格式。

轉讓文據須由轉讓人或其代表與（除非董事另有決定）承讓人雙方簽署。在股份承讓人就此登記於本公司股東名冊前，轉讓人仍視為股份持有人。本公司須保留所有轉讓文據。

董事可拒絕登記本公司有留置權的任何股份的任何轉讓。董事亦可拒絕登記任何股份的任何轉讓，除非：

- (a) 轉讓文據連同有關股票（於轉讓登記後即予註銷）及董事合理要求的其他可證明轉讓人有權進行轉讓的文件送交本公司；
- (b) 轉讓文據只涉及一類股份；
- (c) 轉讓文據已妥當蓋上釐印（如須蓋釐印者）；
- (d) 如將股份轉讓給聯名持有人，獲轉讓股份的聯名股份持有人不超過四名；
- (e) 有關股份不涉及本公司的任何留置權；及
- (f) 已就此繳付予本公司相關費用，不超過聯交所不時釐定應付的最高款額（或董事不時釐定的較低數額）。

如董事拒絕登記任何股份轉讓，須在遞交轉讓文據予本公司日期起兩個月內向各轉讓人及承讓人發出拒絕登記通知。

在聯交所網站以公告方式刊載或在上市規則的規限下，以組織章程細則所規定本公司以電子方式送交通告的方式以電子通訊方式或在報章刊登公告方式發出10個營業日（倘屬供股的情況則為6個營業日）的通告後，於董事可不時釐定的期間暫停辦理登

## 附錄三 本公司組織章程及英屬維爾京群島公司法概要

記股份轉讓和停止辦理本公司股東登記，惟暫停辦理登記股份轉讓和停止辦理本公司股東登記的期間於任何年度均不得多於30天（或本公司股東以股東決議案決定的較長期間，惟該期間在任何年度均不得超過60天）。

### **2.12 本公司購買本身股份的權力**

根據英屬維爾京群島商業公司法及組織章程細則，本公司有權在若干限制下購買本身股份，惟董事僅可根據股東決議案授權的方式代表本公司行使該權力，且僅可根據聯交所與香港證券及期貨事務監察委員會不時施加的任何適用規定作出。已購回的股份將視為於購回時註銷。

### **2.13 本公司任何附屬公司擁有股份的權力**

組織章程細則並無關於附屬公司擁有股份所有權的條文。

### **2.14 股息及其他分派方式**

根據英屬維爾京群島商業公司法及組織章程細則，倘董事有合理理由信納緊隨派息後，當時本公司資產值大於負債額且本公司有能力償付到期債項，則可通過決議案以任何貨幣宣派及派發股息。

除任何股份所附權利或發行條款另有規定者外，所有股息（就派發股息整個期間的未繳足股份而言）須按派付股息任何期間的實繳股款比例分配及派付。惟就此而言，凡在催繳前就股份所繳付的股款將不會視為股份的實繳股款。

董事認為本公司利潤許可時，可不時向本公司股東派付中期股息。倘若董事認為本公司可供分派利潤許可時，亦可按固定比例每半年或按其他彼等選定的間斷支付可能應付的任何股息。

## 附錄三

## 本公司組織章程及英屬維爾京群島公司法概要

董事可保留就對本公司有留置權股份所應支付的任何股息或其他應付款項，用作抵償有關該留置權的債務、負債或承擔。董事亦可自本公司任何股東應獲派的股息或其他應付款項扣減其當時應付本公司的催繳股款、分期股款或其他應付款項的總數（如有）。

本公司毋須承擔股息的利息。

當董事或本公司通過股東決議案議決派付或宣派本公司股份的股息，董事可進一步議決：(a) 配發列賬為已繳足的股份作為支付全部或部分股息，而所配發的股份須與承配人已持有的股份屬於相同類別，惟有權獲派股息的本公司股東有權選擇收取現金作為全部股息（或部分股息）以代替配股；或(b) 有權獲派股息的本公司股東有權選擇收取配發列賬為已繳足的股份以代替董事認為適合的全部或部分股息，而所配發的股份須與承配人已持有的股份屬於相同類別。在董事推薦建議下，本公司可就其任何特定股息透過股東決議案議決即使上文有所規定但仍以配發入賬列為繳足股份代替派付全部股息，而不給予本公司股東選擇收取現金股息以代替配發的任何權利。

任何股息、利息或其他應付股份持有人的現金可以支票或付款單的方式寄往有權收取的本公司股東的登記地址，或如為聯名持有人則寄往本公司股東名冊有關聯名股份排名最前股東的登記地址，或持有人或聯名持有人以書面指示的人士及地址。所有支票或付款單應以只付予抬頭人方式付予有關持有人或有關股份聯名持有人在本公司股東名冊排名最前者，郵誤風險由彼等承擔，而當付款銀行支付該等任何支票或付款單後，即表示本公司已經就該等支票或付款單代表的股息及／或紅利付款，不論其後該等支票或付款單被盜或其中的任何背書為偽造。倘若該等支票或付款單連續兩次不獲兌現，本公司可能停止郵寄此等股息支票或股息單。然而，倘若此等股息支票或股息單因無法投遞而退回，本公司有權行使其權力於首次郵寄後即停止寄出此等股息支票或股息單。兩位或以上聯名持有人其中任何一人可就應付有關該等聯名持有人所持股份的股息或其他款項或可分派物業發出有效收據。

任何於宣派股息六年後仍未領取的股息可由董事沒收，並撥歸本公司所有。

通過股東決議案同意後，董事可規定以分派指定任何類別資產（尤其是任何其他公司的已繳足股份、債權證或用以認購證券的認股權證）的方式派付全部或部分任何股息，而當有關分派出現任何困難時，董事或須以彼等認為權宜的方式解決，尤其可略去零碎配額、將零碎配額化零或化整以湊成整數或規定零碎股份須計入本公司的利益，亦可釐定任何該等指定資產的價值以作分派，可決定按所釐定的價值向本公司股東支付現金，以調整各方權利，並可在董事認為權宜情況下將任何該等指定資產交予受託人。

### 2.15 受委代表

任何有權出席本公司會議並於會上表決的本公司股東均有權指派另一人（須為個人）為其受委代表，代其出席大會及於會上表決，而該名如此委任的受委代表在會議上享有如該名股東的同等發言權。受委代表毋須為本公司股東。

受委代表文據須為通用格式或董事不時批准的其他格式，惟須讓其股東可指示其受委代表表決贊成或反對（或如無作出指示或指示有所衝突，則可自行酌情表決）會上將提呈與代表委任表格有關的各項決議案。受委代表文據被視為授權受委代表在認為權宜時對會議提呈的決議案任何修改進行表決。除受委代表文據另有規定外，只要大會原定於該日期後12個月內舉行，該受委代表文據於有關會議的續會仍然有效。

受委代表文據須以書面方式由委任人或其書面授權的授權人簽署，如委任人為公司，則須加蓋公司印章或經由高級職員、授權人或其他獲授權的人士簽署。

受委代表文據及（如董事要求）已簽署的授權書或其他授權文據（如有），或經由公證人簽署證明的授權書或授權文件的副本，須不遲於有關受委代表文據所列人士可表決的會議或續會指定時間48小時前，交回本公司的註冊辦事處（或召開會議或續會的通告或隨附的任何文據內所指明的其他地點）。如在該會議或在續會日期後舉行投票，

則須不遲於舉行投票日期48小時前送達，否則受委代表文據將被視作無效。受委代表文據在簽立日期起計12個月後失效。交回受委代表文據後，本公司股東仍可親身出席有關會議或投票安排並進行表決，在此情況下，有關受委代表文據被視作撤回。

### 2.16 催繳股款及沒收股份

董事可不時向本公司股東催繳有關彼等所持股份尚未繳付而依據配發條件並無指定付款期的款項（不論為股份面值或溢價或以其他方式），而本公司各股東（如接獲本公司發出至少14天的通知，指定有關付款日期、地點及收款人）須於指定時間和地點向該人士支付催繳股款的款項。董事可決定撤回或延遲催繳股款。被催繳股款的人士在其後轉讓有關被催繳股款的股份後仍有責任支付被催繳的股款。

催繳股款可一筆或分期支付，該催繳被視為於董事授權作出催繳的決議案通過當時支付。股份聯名持有人須共同及個別負責支付有關股份的所有到期被催繳股款及分期股款或其他有關到期款項。

倘若股份的催繳股款在指定付款日期或之前尚未繳付，則欠款人士須按董事所釐定的利率（年利率不超過15%）支付由指定付款日期至實際付款日期間有關款項的利息，但董事可自由豁免繳付全部或部分利息。

倘若任何股份的任何催繳股款或分期股款在指定付款日期後仍未支付，則董事可於該股款任何部分尚未支付的任何時間內向該股份持有人發出通知，要求支付尚未支付的催繳股款或分期股款，連同任何應計及直至實際付款日的累計利息。

該通知須指明另一應在當日或之前付款的日期（不少於發出該通知後14天）及付款地點，並須表明若仍未能在指定時間或之前前往指定地點付款，則有關催繳股款或分期股款尚未繳付的股份可遭沒收。

倘若股東不按有關通知的要求辦理，則所發出通知有關的任何股份於其後而在未支付通知所規定的所有催繳股款或分期股款及利息前，可隨時由董事通過決議案予以沒收。沒收將包括有關被沒收股份的所有已宣派但於沒收前仍未實際支付的股息及紅利。被沒收的股份將被視為本公司資產，可以重新配發、出售或以其他方式出售。

股份被沒收人士將不再為有關被沒收股份的本公司股東，而雖然已被沒收股份，仍有責任向本公司支付於沒收當日應就該等股份付予本公司的全部款項，連同（倘若董事酌情規定）由沒收當日至付款日期止期間以董事決定的年利率不超過15%計算的利息，而董事可要求付款而無須就被沒收股份於沒收日期的價值作出扣減。

### **2.17 查閱股東名冊**

本公司須以隨時顯示本公司當時股東及各自持有的股份的方式存置股東名冊。在聯交所網站以公告方式刊載或在上市規則的規限下，以組織章程細則所規定本公司以電子方式送交通告的方式以電子通訊方式或在報章刊登廣告的方式發出10個營業日（倘屬供股的情況則為6個營業日）的通告後，股東名冊可在董事不時決定的時間及期間暫停辦理全部或任何類別股份的登記，惟在任何一年內，暫停辦理股東名冊登記的期間不得超過30天（或本公司股東以決議案釐定的較長期間，但該期間在任何一年均不得超過60天）。

在香港存置的任何股東名冊須於一般營業時間內（須遵從董事可能作出的合理限制）可供本公司任何股東免費查閱，而任何其他人士每次查閱時須支付董事可能釐定的不超過上市規則可能不時許可的最高金額的費用。

### **2.18 大會及另行召開的各類別會議的法定人數**

除非股東大會於處理事宜時有足夠法定人數，否則不可處理任何事宜，但即使無足夠法定人數，仍可委任、指派或選舉主席，而委任、指派或選舉主席並不被視為會議議程的一部分。



## 附錄三 本公司組織章程及英屬維爾京群島公司法概要

兩名親自出席的本公司股東或其受委代表為會議的法定人數，惟倘本公司只有一位股東，則法定人數為親自出席或其受委代表所代表的股東。

就組織章程細則而言，本身為本公司股東的公司如派出經該公司董事或其他管理機構通過決議案委任或獲授權書委任的正式獲授權代表，代表該公司出席本公司有關股東大會或本公司任何有關類別股東大會，則視作該公司親自出席。

本公司就個別類別股份持有人另行召開的股東大會的法定人數按上文第2.4段所規定。

### **2.19 少數股東在遭受欺詐或壓制時可行使的權力**

組織章程細則概無有關少數股東在遭受欺詐或壓制時可行使權利的條文。

### **2.20 清盤程序**

根據英屬維爾京群島商業公司法，本公司可通過股東特別決議案批准一項清盤計劃及委任一名自願清盤人負責本公司的自願清盤。

倘本公司清盤，而可向本公司股東分派之資產不足以償還本公司已發行股份之全部已繳款項，則資產分派方式為盡可能由本公司股東按開始清盤時各自所持股份的已繳或應繳股本比例分擔虧損。倘於清盤時可向本公司股東分派之資產超過償還開始清盤時本公司已發行股份的全部已繳款項，則餘數可按本公司股東就各自於開始清盤時所持股份的已繳股本比例向本公司股東分派。上述程序並無損害根據特別條款及條件發行之股份持有人的權利。



## 附錄三

## 本公司組織章程及英屬維爾京群島公司法概要

倘本公司清盤，清盤人可在獲得本公司特別決議案批准及英屬維爾京群島商業公司法規定的任何其他批准下，將本公司全部或任何部分資產以實物或現物分派予本公司股東，而不論該等資產是否由同一類別資產組成。就此而言，清盤人可為前述分派的任何資產釐定其認為公平的價值，並決定本公司股東或不同類別股東間的分派方式。清盤人可在獲得同樣批准的情況下，以本公司股東為受益人的信託方式，將全部或任何部分資產交予清盤人在獲得同樣批准及在英屬維爾京群島商業公司法的規限下認為適當的受託人，惟不得強迫本公司股東接受任何負有債務的資產、股份或其他證券。

### 2.21 失去聯絡的股東

本公司有權出售本公司一位股東的任何股份或因身故、破產或法定原因而轉讓予他人的股份，倘若：(a)合共不少於三張有關應以現金支付予該等股份持有人款項的所有支票或付款單在12年期間內仍未兌現；(b)本公司在上述期間或下文(d)所述的三個月限期屆滿前，並無接獲任何有關該股東所在地點或存在的消息；(c)在12年期間，至少應已就上述股份派發三次股息，而於該期間內該股東並無領取股息；及(d)至12年期間屆滿時，本公司以廣告方式在報章或在上市規則的規限下，以組織章程細則所規定本公司以電子方式送交通告的方式以電子通訊方式發出通告表示有意出售該等股份，且由刊登廣告日期起計三個月經已屆滿，並已知會聯交所本公司欲出售該等股份。任何出售所得款項淨額將撥歸本公司所有，本公司於收訖該所得款項淨額後，即欠負該位前股東一筆相等於該所得款項淨額的款項。

## 英屬維爾京群島公司法及稅項概要

### 1 緒言

儘管英屬維爾京群島商業公司法與現時的英國公司法顯著不同，英屬維爾京群島商業公司法在頗大程度上摘錄自舊有英國公司法。下文載列英屬維爾京群島商業公司法若干條文的概要，惟此概要並非旨在包括所有適用的資格及例外情況，或並非旨在總覽公司法及稅項的所有事項（此等事宜可能有別於有利益關係的各方可能較熟悉的司法管轄區同類條文）。

## 附錄三 本公司組織章程及英屬維爾京群島公司法概要

### 2 註冊成立

本公司根據英屬維爾京群島商業公司法於2008年4月30日在英屬維爾京群島註冊成立為商業有限公司。本公司須每年向英屬維爾京群島公司事務註冊處處長支付年度費用，並根據本公司獲授權發行股份的最高數目支付費用。

### 3 股份

英屬維爾京群島商業公司法的主要特徵之一為廢除股本的概念。

相反，被限制或以其他方式獲授權發行股份的公司可於組織章程大綱中簡要列明其獲授權發行股份的最高數目及類別。公司亦可將股份(包括已發行股份)拆細或合併為數目較多或較少的同類別或同系列股份，惟不得超過公司獲准發行股份的最高數目。每次拆細或合併股份後，新股份的總面值(如有)須與原股份的總面值相等。

公司董事可酌情以記名或不記名(儘管須於組織章程大綱明確授權時方能發行不記名股份，且有關不記名股份須由獲許可託管商持有)形式按其可能釐定的代價及條款發行股份。

股份可以任何形式的代價發行，惟倘股份有面值，則有關代價不得低於面值。

倘組織章程大綱批准，則公司可發行超過一種類別的股份，在此情況下，組織章程大綱亦須列明各類別股份所附帶的權利、特權、限制及條件。

英屬維爾京群島商業公司法規定，公司可發行可贖回股份、無權利股份、受限制權利或優先權參與分派的股份或無投票權股份或擁有特別、限制性或有條件投票權的股份。在不違反組織章程大綱及組織章程細則的情況下，公司亦可發行紅股、部分繳款或未繳股款股份以及零星股份。

英屬維爾京群島商業公司法規定公司可根據英屬維爾京群島商業公司法所載步驟或公司組織章程大綱及組織章程細則規定的任何其他步驟購買、贖回或以其他方式收購本身股份。

## 附錄三

## 本公司組織章程及英屬維爾京群島公司法概要

根據英屬維爾京群島商業公司法條文及在公司組織章程大綱及細則條文的規限下，董事可就公司作出購買、贖回或以其他方式收購公司股份的要約，惟要約(a)向全體股東發出，倘成功，則相關投票及派息權不會受影響，或(b)經全體股東書面同意或組織章程大綱或組織章程細則以其他方式許可，向一名或多名股東發出。倘要約向一名或多名股東發出，則董事須通過決議案，以便彼等認為購買、贖回或以其他方式收購會有益於餘下股東且建議要約對公司及其餘股東而言公平合理。

在符合分派條件(詳見下文第5段)的情況下，公司收購本身股份視為分派。倘(其中包括)股東行使贖回股份或將股份兌換為貨幣或公司其他財產的權利，或股份應公司要求被贖回，則公司購買、贖回或以其他方式收購本身股份不視為分派。

### 4 財務資助

英屬維爾京群島並無法規限制公司對購買或認購公司本身或其控股公司的股份提供財務資助。因此，倘公司董事於建議授出該等財務資助時審慎履行職責及忠實地行事，且授出該資助乃為恰當目的並符合公司利益，則公司可提供該等財務資助。有關資助須以公平方式進行。

### 5 股息及分派

僅在公司緊隨分派後通過英屬維爾京群島商業公司法第57(1)條所載償付測試的合理情況下，公司董事方可宣派公司分派。倘公司資產值超過負債額且能夠支付到期債務，則公司通過償付測試。

### 6 股東救濟

英屬維爾京群島商業公司法提供了一系列股東可使用的救濟措施。倘公司從事違反英屬維爾京群島商業公司法或公司組織章程大綱及組織章程細則的活動，則法院可發出禁止令或服從令。股東亦可在若干情況下提起引入股東代為訴訟、對人訴訟及集體訴訟。英屬維爾京群島商業公司法亦包括傳統英國法下的股東救濟－倘公司股東認為公司事務已經、正在或可能以近乎壓迫、其受歧視或偏見的不公平方式進行，則可向法院申請發出有關命令。

## 附錄三 本公司組織章程及英屬維爾京群島公司法概要

### 7 出售資產

根據英屬維爾京群島商業公司法並在不違反公司組織章程大綱或組織章程細則的情況下，倘出售、轉讓、租賃、兌換或以其他方式處置（抵押、質押或其他留置權或執行以上項目除外）50%以上的公司資產值並非在公司日常或一般業務過程中進行，則須獲得股東批准。

英屬維爾京群島商業公司法載有出售時須遵循的程序。

### 8 會計及審核規定

英屬維爾京群島商業公司法規定公司須促使存置適當的會計賬簿，有關賬簿(a)足以顯示及說明公司的交易情況；及(b)能夠隨時合理精準地釐定公司的財務狀況。

### 9 股東名冊

根據英屬維爾京群島商業公司法，在不違反組織章程細則條文的情況下，公司可保留股東名冊總冊，及董事可能不時認為適當的任何地方（無論在英屬維爾京群島境內或境外）的股東名冊分冊。然而，公司的股東名冊或股東名冊副本須存置於英屬維爾京群島註冊代理辦事處。

英屬維爾京群島商業公司法並無規定公司須將股東資料於英屬維爾京群島公司事務註冊處處長存檔。因此，股東姓名及地址並不公開且不可供公眾查詢。

### 10 查閱賬簿及記錄

根據英屬維爾京群島商業公司法，公司股東將擁有可查閱或獲取公司股東名冊、董事名冊、會議記錄、股東或其所屬類別股東的決議案副本的一般權利。然而，根據公司組織章程大綱及組織章程細則，倘董事認為有可能違背公司允許股東查閱任何文件（或部分文件）的意願，則董事可拒絕或限制股東查閱文件（包括限制拷貝或摘錄記錄）。

## 11 特別決議案

英屬維爾京群島商業公司法並無定義「特別決議案」。然而，公司組織章程大綱及組織章程細則可對通過決議案所需的不固定最低投票數作出要求，並規定若干事項獲特定投票百分比方可通過。

## 12 附屬公司擁有的母公司股份

英屬維爾京群島商業公司法並無禁止英屬維爾京群島公司收購及持有母公司股份。進行有關收購的任何附屬公司董事須謹慎、真誠、善意並以其認為符合公司最佳利益的方式行事。

根據英屬維爾京群島商業公司法：

- (a) 倘公司組織章程大綱或組織章程細則明確許可，則全資附屬公司的董事在行使董事權利或履行職責時，可按其認為符合公司控股公司最佳利益的方式（即使該方式可能不符合公司的最佳利益）行事；
- (b) 倘公司組織章程大綱或組織章程細則明確許可且股東（控股公司除外）已事先同意，則附屬公司（全資附屬公司除外）的董事在行使董事權利或履行職責時，可按其認為符合公司控股公司最佳利益的方式（即使該方式可能不符合公司的最佳利益）行事；及
- (c) 倘公司組織章程大綱或組織章程細則明確許可，則由股東經營的合營公司董事在就經營合營公司行使董事權利或履行職責時，可按其認為符合股東最佳利益的方式（即使該方式可能不符合公司的最佳利益）行事。

## 13 合併及整合

根據英屬維爾京群島商業公司法，兩家或多家公司（均為「附屬公司」）可合併或整合。

## 附錄三 本公司組織章程及英屬維爾京群島公司法概要

合併涉及兩家或多家公司合併為將繼續存續公司的附屬公司之一，而整合涉及兩家或多家公司整合為一家新公司。根據公司組織章程大綱及細則，合併或整合須經有權就合併或整合投票的各類別股份持有人通過決議案批准。

合併程序視乎所進行合併的類型而不同。根據英屬維爾京群島商業公司法，合併可於下列任何一項所述公司間發生：

- (a) 根據英屬維爾京群島商業公司法註冊成立的兩家或多家公司；
- (b) 根據英屬維爾京群島商業公司法註冊成立的一家或多家公司與根據英屬維爾京群島以外司法權區法律註冊成立的一家或多家公司，而英屬維爾京群島公司為存續實體；
- (c) 根據英屬維爾京群島商業公司法註冊成立的一家或多家公司與根據英屬維爾京群島以外司法權區法律註冊成立的一家或多家公司，而外國公司為存續實體；
- (d) 母公司與其一家或多家附屬公司，而該等公司根據英屬維爾京群島商業公司法註冊成立；
- (e) 母公司與其一家或多家附屬公司，即根據英屬維爾京群島商業公司法及英屬維爾京群島以外司法權區法律註冊成立的公司，而英屬維爾京群島公司為存續實體；或
- (f) 母公司與其一家或多家附屬公司，即根據英屬維爾京群島商業公司法及英屬維爾京群島以外司法權區法律註冊成立的公司，而外國公司為存續實體。

根據英屬維爾京群島商業公司法，公司股東有權因反對以下各項而收取股份公允價值付款：

- (a) 合併（倘公司為附屬公司），惟公司為存續公司且股東繼續持有相同或相若股份則除外；或
- (b) 整合（倘公司為附屬公司）。

英屬維爾京群島商業公司法載有行使反對者權利時須遵循的程序。倘公司及反對股東最終未能協定反對股東所持股份之支付價格，則法定程序規定反對股東所持股份之公允價值由三名評估人釐定。



## 附錄三 本公司組織章程及英屬維爾京群島公司法概要

### 14 贖回少數股東股份

根據英屬維爾京群島商業公司法並在受組織章程大綱或組織章程細則規限的情況下，持有附投票權已發行股份90%票數的公司股東；及持有附投票權各類別已發行股份90%票數的公司股東，可向公司發出書面指示，要求公司贖回其餘股東持有的股份。接獲指示後，公司須贖回原已被要求贖回的股份，且須向各股東發出書面通知，列明贖回價格及方式。

強制性贖回股份的股東可反對強制性贖回，且有權獲得其股份的公允價值。英屬維爾京群島商業公司法載有行使反對者權利時須進行的程序。倘公司及反對股東最終未能協定反對股東所持股份的支付價格，則法定程序規定反對股東所持股份的公允價值由三名評估人釐定。

### 15 彌償保證

英屬維爾京群島法律一般不會限制公司組織章程細則對高級職員及董事提供彌償保證的數額，惟須遵守英屬維爾京群島商業公司法所載條件（例如高級職員或董事真誠信實並按其認為符合公司最佳利益的方式行事，及（倘屬刑事訴訟）高級職員或董事並無合理理由認為其行為不合法）。

### 16 清盤

公司可根據法院頒令或董事或股東決議案清盤。獲委任的清盤人負責收集公司資產（包括應收出資人（股東）的款項（如有）、確定債權人名單及清還公司所欠債權人的債務（倘資產不足以償還全部債務則按比例償還），並確定出資人名單，根據其股份所附權利分派盈餘資產（如有）。

### 17 轉讓印花稅

在英屬維爾京群島轉讓根據英屬維爾京群島商業公司法註冊成立或登記的英屬維爾京群島公司的股份毋須支付印花稅。



## 附錄三 本公司組織章程及英屬維爾京群島公司法概要

### 18 稅項

於英屬維爾京群島，根據英屬維爾京群島商業公司法註冊成立或登記的公司現時豁免繳納所得稅及公司稅項。此外，英屬維爾京群島現時並無對根據英屬維爾京群島商業公司法註冊成立或登記的公司徵收資本收益稅。

非英屬維爾京群島居民毋須就公司任何股份、債務責任或其他證券支付遺產稅、繼承稅、遺產取得稅或餽贈稅、差餉、徵費、徵稅或其他費用。

### 19 外匯管制

英屬維爾京群島並無外匯管制法規或貨幣限制。

### 20 一般事項

本公司有關英屬維爾京群島法律的法律顧問邁普達律師事務所(香港)有限法律責任合夥已向本公司發出一份意見函，概述英屬維爾京群島公司法的各方面。如附錄五「展示文件」一節所述，該意見函連同英屬維爾京群島商業公司法文本可供查閱。任何人士如欲查閱英屬維爾京群島公司法的詳細概要，或欲了解該等法律與其較熟悉的任何司法管轄區法律之間的差異，應尋求獨立法律意見。

## A. 有關本集團的進一步資料

### 1. 註冊成立

本公司於2008年4月30日根據英屬維爾京群島法律註冊成立為一間商業有限責任公司，註冊名稱為Dash Brands Ltd.。於2021年9月13日，本公司更名為达势股份有限公司。註冊成立後，本公司獲授權發行最多50,000股股份。

我們的註冊辦事處地址為Kingston Chambers, PO Box 173, Road Town, Tortola, British Virgin Islands。因此，本公司的公司架構以及組織章程大綱及細則乃受英屬維爾京群島的相關法律規限。我們的組織章程大綱及細則概要載於本文件附錄三。

我們於香港的註冊營業地點為香港灣仔皇后大道東183號合和中心46樓。我們於2022年4月26日根據《公司條例》第16部向香港公司註冊處處長註冊為非香港公司。何詠雅女士已獲委任為本公司的授權代表，代表本公司於香港接收法律程序文件。我們的法律程序文件的送達地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心46樓。

### 2. 本公司已發行股份

下文載列本公司於緊接本文件日期前兩年內已發行股份詳情：

- (a) 於2021年7月20日，本公司發行261,903股每股面值1.00美元的普通股，以代替董事服務袍金。
- (b) 於2021年11月9日，本公司向Good Taste Limited發行617,647股每股面值1.00美元的普通股，以代替擔保費。
- (c) 於2021年11月30日，本公司根據受限制股份單位歸屬向本集團多名僱員發行4,023,785股每股面值1.00美元的普通股。
- (d) 於2021年12月10日，本公司向Domino's Pizza LLC發行1,306,842股每股面值1.00美元的2021年優先普通股，總代價為9,082,552美元。
- (e) 於2021年12月10日，本公司向D1 SPV Master Holdco I (Hong Kong) Limited發行3,729,130股每股面值1.00美元的普通股，總代價為25,917,454美元。

- (f) 於2021年12月10日，本公司向SMALLCAP World Fund, Inc.發行2,158,273股每股面值1.00美元的普通股，總代價為15,000,000美元。
- (g) 於2022年7月20日，本公司發行471,728股每股面值1.00美元的普通股，以代替董事服務袍金及根據受限制股份單位歸屬。
- (h) 於2022年10月6日，本公司根據受限制股份單位歸屬向本公司多名董事發行53,955股每股面值1.00美元的普通股。
- (i) 於2023年1月6日，本公司根據受限制股份單位歸屬向本公司多名董事發行53,955股每股面值1.00美元的普通股。

除上文及下文「我們的股東於2022年11月29日通過的決議案」所披露者外，本公司於緊接本文件日期前兩年內並無發行股份。

### 3. 本集團成員公司股本變動

公司資料概要及我們的附屬公司詳情載於本文件附錄一會計師報告附註16。

下文載列本集團成員公司於緊接本文件日期前兩年內的股份或註冊資本變動：

- 於2021年10月26日，上海達美樂比薩有限公司的註冊資本由5千萬美元增至1.34億美元。
- 達勢投資有限公司於2021年11月1日成立，註冊資本為30百萬美元。
- 於2022年7月1日，深圳達美樂餐飲管理有限公司的註冊資本由人民幣200百萬元減至人民幣197百萬元。
- 達美樂比薩（廣州）餐飲管理有限公司於2022年7月19日成立，註冊資本為人民幣3百萬元。
- 達美樂比薩（中山）有限公司於2022年8月29日成立，註冊資本為人民幣10百萬元。

- 達美樂比薩（珠海）有限公司於2022年9月21日成立，註冊資本為人民幣10百萬元。
- 北京達美樂食品有限公司於2022年9月26日成立，註冊資本為人民幣10百萬元。
- 於2022年9月29日，達勢投資有限公司的註冊資本從30百萬美元增至60百萬美元。
- 達美樂比薩（武漢）餐飲管理有限公司於2022年10月10日成立，註冊資本為人民幣10百萬元。
- 達美樂比薩（濟南）有限公司於2022年10月14日成立，註冊資本為人民幣10百萬元。
- 達美樂比薩（成都）餐飲管理有限公司於2022年10月27日成立，註冊資本為人民幣10百萬元。
- 達美樂比薩（青島）有限公司於2022年10月28日成立，註冊資本為人民幣10百萬元。
- 於2022年11月16日，達美樂比薩（廣州）餐飲管理有限公司的註冊資本從人民幣3百萬元增至人民幣10百萬元。
- 達美樂比薩（常州）有限公司於2023年1月19日成立，註冊資本為人民幣10百萬元。

除上文所披露者外，本集團任何成員公司於緊接本文件日期前兩年內概無股本變動。

#### 4. 我們的股東於2022年11月29日通過的決議案

我們的股東於2022年11月29日通過決議案，據此（其中包括），本公司批准及採納大綱及細則並授權其於[編纂]前在英屬維爾京群島公司事務註冊處登記備案繼而生效，且下列各項須待[編纂]條件（如本文件所載）達成後，方告作實：

- (a) [編纂]、[編纂]及[編纂]獲批准，我們的董事獲授權協定及同意[編纂]，以及配發及發行[編纂]（包括根據[編纂]）；

- (b) 董事獲得一般授權（「出售授權」），以配發、發行及交易任何股份或可轉換為股份的證券以及作出或授予可導致或要求股份獲配發、發行或交易的要約、協議或購股權，惟如此配發、發行或交易或我們的董事同意將予配發、發行或交易的股份數目不得超過緊隨[編纂]完成後已發行股份總數的20%；
- (c) 董事獲得一般授權（「購回授權」），以於聯交所或本公司證券可能[編纂]並就此獲證監會及聯交所認可的任何其他證券交易所購回股份，惟相關股份數目不得超過緊隨[編纂]完成後已發行股份總數的10%；
- (d) 出售授權因董事根據該一般授權可能配發及發行或同意配發及發行的股份總數的增加而獲得延展，且增加的數目為本公司根據購回授權所認購的股份總數目，惟不得超過緊隨[編纂]完成後已發行股份總數的10%。

上文所述各項一般授權將持續有效，直至發生下列各項（以最早者為準）：

- 本公司下屆股東週年大會結束，除非相關授權通過會上通過的股東決議案無條件或有條件續期；
- 本公司根據英屬維爾京群島的任何適用法律或本公司組織章程大綱及細則須須予召開下屆股東週年大會的期間屆滿；及
- 我們的股東於股東大會上通過股東決議案撤回或變更有關授權。

## 5. 購回我們本身證券的解釋性陳述

下文概述上市規則對聯交所上市公司進行股份回購的限制，並就購回我們本身證券提供進一步資料。

### 股東批准

倘(i)提呈購買的股份已獲悉數繳足；及(ii)其股東已通過一項普通股東決議案獲特定批准或一般授權，則以聯交所作為第一上市交易所的上市公司僅可於聯交所直接或間接購買其股份。

### 授權規模

悉數行使購回授權（基於緊隨[編纂]完成後已發行[編纂]股股份）可從而導致本公司購回最多約[編纂]股股份。

上市公司可於聯交所購回的股份總數不得超過於股東批准日期已發行股份數目的10%。

### 購回理由

我們的董事認為，向股東取得一般授權以促使本公司於市場上購回股份符合本公司及股東的最佳利益。根據當時的市場狀況及資金安排，有關購回可導致每股資產淨值及／或每股盈利增加，並僅會於我們的董事認為有關購回對本公司及股東有利時作出。

### 資金來源

用作購回的資金必須來自根據組織章程大綱及細則以及英屬維爾京群島的適用法律及法規可供合法撥作此用途的資金。

本公司不得以非現金對價或非聯交所交易規則不時規定的結算方式於聯交所購回其本身股份。

本公司所作出任何購回的所用資金可由任何資金來源撥付，惟董事信納，緊隨該等購回後，本公司資產值將超過其負債額且本公司有能力償還其到期債務。

### **暫停購回**

在獲悉內幕消息後，直至公佈相關資料前，上市公司不得於聯交所購回其股份。尤其於緊接以下日期前一個月期間內（以較早者為準）：(a)批准該公司任何年度、半年度、季度或任何其他中期業績（無論是否為上市規則所規定者）的董事會會議日期（根據上市規則首次知會聯交所的日期）；及(b)發行人根據上市規則直至業績公告日期前刊發任何年度或半年度業績公告、季度或任何其他中期業績公告（無論是否為上市規則所規定者）的最後期限，該公司不得於聯交所購回其股份（除特殊情況外）。

### **交易限制**

倘購買價較其股份在先前五個交易日於聯交所買賣的平均收市價高出5%或以上，則上市公司不得於聯交所購回其股份。

倘購回導致公眾人士持有的上市證券數目降至低於聯交所規定訂明的有關最低百分比，則上市公司不得購回其股份。

### **購回股份的地位**

所有購回股份的上市地位（不論在聯交所或其他證券交易所）會自動註銷，而有關股票亦必須於合理可行範圍內盡快註銷及銷毀。

### **緊密聯繫人及核心關連人士**

我們的董事或（就董事經作出一切合理查詢後所知）其任何緊密聯繫人概無意於購回授權獲批准後向本公司出售任何股份。

本公司概無核心關連人士告知本公司其有意向本公司出售股份或承諾於購回授權批准後向本公司出售股份。

上市公司不得在知情情況下，在聯交所向核心關連人士（即公司或其任何附屬公司的董事、最高行政人員或主要股東或任何該等人士的緊密聯繫人）購買其股份，而核心關連人士亦不得在知情情況下，向公司出售其於公司的股份權益。



### 收購的影響

倘股份回購導致股東於本公司之投票權權益比例增加，則就《收購守則》而言，該項增加將被視為一項收購。因此，一名股東或一組一致行動的股東或會取得或鞏固對本公司的控制權，因而須根據《收購守則》第26條作出強制要約。除上文所述者外，董事概不知悉根據購回授權進行任何購回將引致《收購守則》所指任何後果。

### 一般事項

倘若於任何時候悉數行使購回授權，則我們的運營資金或資產負債狀況可能受到重大不利影響（與我們最近期已公佈的經審計賬目所披露的狀況相比）。然而，倘若行使購回授權會對我們的運營資金或資產負債狀況造成重大不利影響，則董事不會建議行使購回授權。

董事已向聯交所承諾將根據上市規則及英屬維爾京群島適用法律行使購回授權。

我們在過去六個月內概無購回我們的任何股份。

## B. 有關我們業務的其他資料

### 1. 重大合同概要

以下合同（並非於日常業務過程中訂立的合同）由本集團任何成員公司於緊接本文件日期前兩年內訂立，且屬或可能屬重大：

[編纂]

### 2. 知識產權


除下文所披露者外，截至最後實際可行日期，概無其他對我們的業務而言屬重大或可能屬重大的商標、服務標誌、專利、知識產權或工業產權。

## 附錄四

## 法定及一般資料

### 中國註冊商標

於最後實際可行日期，我們已在中國註冊使用以下我們認為對我們業務而言屬重大或可能屬重大的商標：

序號	商標	註冊所有人	註冊			
			地點	類別	註冊編號	屆滿日期
1.		北京達美樂比薩餅有限公司、 上海達美樂比薩有限公司	中國	30	13517166	2025年2月6日

### 中國獲許可使用商標

於最後實際可行日期，我們已在中國獲許可使用以下我們認為對我們業務而言屬重大或可能屬重大的商標：

序號	商標	註冊地點	類別	註冊編號	屆滿日期
1.		中國	30	9672969	2032年8月13日
2.		中國	30	531211	2030年10月19日
3.		中國	43	9672970	2032年8月6日
4.		中國	29	7993733	2024年7月13日
5.		中國	35	7993732	2024年1月20日
6.		中國	35	8977573	2024年1月13日
7.		中國	39	7993731	2031年2月27日
8.		中國	43	9672968	2032年8月6日
9.		中國	30	822991	2026年3月13日

## 附錄四

## 法定及一般資料

序號	商標	註冊地點	類別	註冊編號	屆滿日期
10.		中國	42	1147779	2028年1月27日
11.	DOMINO'S PIZZA	中國	29	7993751	2031年7月6日
12.	DOMINO'S PIZZA	中國	35	8977574	2025年8月27日
13.	DOMINO'S PIZZA	中國	35	7993735	2023年2月27日
14.	DOMINO'S PIZZA	中國	39	7993734	2031年3月27日
15.		中國	30	9672971	2032年8月13日
16.		中國	30、35、43	85635734	2032年6月18日

### 版權

於最後實際可行日期，我們已註冊以下我們認為對我們業務而言屬重大或可能屬重大的版權：

序號	版權	版本	註冊編號	註冊日期
1.	達美樂訂餐系統 (iOS版)	3.0.0	軟著登字第7034010號	2021年3月1日
2.	達美樂訂餐小程序	3.0.0	軟著登字第6891888號	2021年1月29日
3.	達美樂寶貝廚房系統	3.0.0	軟著登字第6891890號	2021年1月29日
4.	達美樂積分商城系統	3.0.0	軟著登字第6889948號	2021年1月29日
5.	達美樂財務對賬系統	3.0.0	軟著登字第6892282號	2021年1月29日
6.	達美樂訂餐系統WEB版	3.0.0	軟著登字第6892285號	2021年1月29日
7.	達美樂消息中心管理系統	3.0.0	軟著登字第6892283號	2021年1月29日

## 附錄四

## 法定及一般資料

序號	版權	版本	註冊編號	註冊日期
8.	達美樂訂餐系統微信版	3.0.0	軟著登字第6891889號	2021年1月29日
9.	達美樂會員管理系統	3.0.0	軟著登字第6892284號	2021年1月29日
10.	達美樂拓客系統	3.0.0	軟著登字第7183183號	2021年3月29日
11.	達美樂電子發票系統	3.0.0	軟著登字第7183209號	2021年3月29日
12.	達美樂3PP接單管理系統	3.0.0	軟著登字第7155635號	2021年3月23日
13.	達美樂抽獎系統	3.0.0	軟著登字第7155634號	2021年3月23日
14.	達美樂門店營銷系統	3.0.0	軟著登字第7155654號	2021年3月23日
15.	達美樂電商中台系統	3.0.0	軟著登字第7155752號	2021年3月23日
16.	達美樂訂餐系統(Android版)	3.0.0	軟著登字第7686039號	2021年6月29日

### 專利

於最後實際可行日期，我們已於中國申請註冊以下我們認為對我們業務而言屬重大或可能屬重大的專利：

序號	專利	申請人	申請編號	申請日期
1.	餐籃	上海達美樂比薩有限公司	ZL202030233992.9	2020年5月20日

## 域名

於最後實際可行日期，我們擁有以下我們認為對我們業務而言屬重大或可能屬重大的域名：

序號	域名	註冊所有人	屆滿日期
1.	dashdpc.com	上海達美樂比薩有限公司	2024年9月2日
2.	dpcdash.com	上海達美樂比薩有限公司	2024年8月31日
3.	dominospizzadiy.com	上海達美樂比薩有限公司	2027年4月26日
4.	dominospizzachina.com	上海達美樂比薩有限公司	2027年3月26日
5.	4001597597.com	上海達美樂比薩有限公司	2027年2月28日
6.	4008597597.com	上海達美樂比薩有限公司	2027年11月18日
7.	dominos.com.cn	上海達美樂比薩有限公司	2029年10月22日

## C. 有關董事的其他資料

### 1. 董事服務合同及委任書詳情

#### 執行董事

我們的執行董事已於2022年11月23日與本公司訂立服務合同。初步任期自[編纂]起為期三年，或直至[編纂]後本公司第三屆股東週年大會（以較早者為準，惟須按章程細則規定退任）。任何一方均有權終止協議，但至少需提前三個月發出書面通知。根據服務合同，無須向執行董事支付董事袍金。

### 非執行董事

各非執行董事均已於2022年11月23日與本公司訂立委任書。初步任期自[編纂]起為期三年，或直至[編纂]後本公司第三屆股東週年大會（以較早者為準，惟須按章程細則規定退任）。任何一方均有權終止協議，但至少需提前三個月發出書面通知。各非執行董事或會收到將由董事會及薪酬委員會不時釐定的薪酬。

### 獨立非執行董事

各獨立非執行董事均已於2022年11月23日與本公司訂立委任書。初步任期自[編纂]起為期三年，或直至[編纂]後本公司第三屆股東週年大會（以較早者為準，惟須按章程細則規定退任）。任何一方均有權終止協議，但至少需提前三個月發出書面通知。各獨立非執行董事或會收到將由董事會及薪酬委員會不時釐定的薪酬。

## 2. 董事薪酬

- (a) 除上文所披露者外，董事概無與本集團任何成員公司訂立或擬訂立任何服務合同，惟於一年內到期或可由僱主在一年內無須支付賠償（法定賠償除外）而終止的合同除外。
- (b) 截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度各年，本集團向董事已付的薪酬及已授的實物福利合共分別約為人民幣10.4百萬元、人民幣60.0百萬元及人民幣20.3百萬元。
- (c) 根據現行安排，本集團就截至2023年12月31日止財政年度應付董事的薪酬總額（不包括任何可能支付的酌情花紅）預計約為人民幣38.3百萬元。

3. 權益披露

董事在[編纂]完成後於本公司或其相聯法團的股份中擁有的權益及淡倉

緊隨[編纂]完成後，董事及最高行政人員於本公司或其相聯法團（定義見《證券及期貨條例》第XV部）的股份、相關股份及債權證中擁有根據《證券及期貨條例》第XV部第7及8分部須知會本公司及聯交所的權益或淡倉（包括根據《證券及期貨條例》的有關條文被當作或視為由其擁有的權益及淡倉），或根據《證券及期貨條例》第352條規定須登記於該條例所指登記冊的權益或淡倉，或根據上市規則所載《上市公司董事進行證券交易的標準守則》規定須知會本公司及聯交所的權益或淡倉載列如下：

董事姓名	權益性質	股份數目	緊隨[編纂]完成後於本公司權益之概約百分比 <sup>(1)</sup>
王怡	實益擁有人	2,284,018 (L) <sup>(2)</sup>	[編纂]
	於控股公司之權益／ 全權信託創辦人	999,698 (L) <sup>(3)</sup>	[編纂]
Frank Paul Krasovec	實益擁有人	2,638,588 (L) <sup>(4)</sup>	[編纂]
	於控股公司之權益	128,452 (L) <sup>(5)</sup>	[編纂]
James Leslie Marshall	實益擁有人	41,580 (L) <sup>(6)</sup>	[編纂]
	於控股公司之權益	43,112,886 (L) <sup>(7)</sup>	[編纂]
Zohar Ziv	實益擁有人	934,772 (L) <sup>(4)</sup>	[編纂]
Matthew James Ridgwell	實益擁有人	482,412 (L) <sup>(4)</sup>	[編纂]
David Brian Barr	實益擁有人	580,072 (L) <sup>(4)</sup>	[編纂]
施振康	實益擁有人	79,435 (L) <sup>(4)</sup>	[編纂]
	配偶權益	124,536 (L) <sup>(8)</sup>	[編纂]
王勵弘	實益擁有人	57,456 (L) <sup>(4)</sup>	[編纂]



## 附錄四

## 法定及一般資料

附註：

- (1) 假定[編纂]未獲行使及並無根據股份激勵計劃發行股份。
- (2) 指根據2021年計劃授予王女士的250,012股受限制股份單位相關股份及根據2022年[編纂]前計劃授予王女士的2,034,006股購股權相關股份。
- (3) 該等資產由Molybdenite Holding Limited持有，而Molybdenite Holding Limited為一家於英屬維爾京群島註冊成立的公司且由王女士的家族信託（其中王女士為控股人）通過信託的全資公司控制大多數股權。於Molybdenite Holding Limited的餘下權益由王女士直接持有。
- (4) 包括根據2021年計劃分別授予Krasovec先生、Ziv先生、Ridgwell先生、Barr先生、施先生及王勵弘女士的發行在外受限制股份單位的27,369股相關股份。
- (5) 指Krasovec先生控股的公司FPK Dash, LLC所持股份。
- (6) 指根據2021年計劃授予Marshall先生的發行在外受限制股份單位相關股份。
- (7) 指Ocean Investments Limited全資擁有的Good Taste Limited所持股份，而Ocean Investments Limited的全部權益由法團受託人（「受託人」）為酌情（不可撤銷）家族信託的利益全資擁有及管理，其中Marshall先生為保護人、可自由支配受益人類別中的具名人士及受託人的其中一位董事。根據相關信託契據的條款，Marshall先生（作為信託保護人）擁有各種權力及權利，包括但不限於委任及罷免受託人的權力，以及指示受託人行使Ocean Investments Limited（Good Taste Limited的全資母公司）的投票權或其任何證券所附加其他權利的權利。然而，Marshall先生並非不可撤銷信託的財產授予人，且信託的財產授予人對信託的資產並無控制權或於當中並無權益。Michelle Li Ming Marshall女士為Marshall先生的配偶。
- (8) Laura Christine Tong女士（施先生的配偶）持有124,536股股份。施先生被視為於Tong女士所持股份中擁有權益。

### 根據《證券及期貨條例》第XV部第2及3分部須予披露的權益及淡倉

就董事或最高行政人員所知，有關緊隨[編纂]完成後，將於本公司股份或相關股份中持有根據《證券及期貨條例》第XV部第2及3分部須向本公司披露的權益或淡倉，或直接或間接擁有本集團任何其他成員公司的已發行投票股份10%或以上權益的各個人士（董事或最高行政人員除外）的資料，請參閱「主要股東」。

### D. 股份激勵計劃及花紅計劃

本集團的成功乃由我們的首席執行官及高級管理團隊的領導所推動，自2018年以來，彼等共同領導我們門店網絡的快速擴張及業務的增長。為於人才競爭激烈的行業中繼續激勵及獎勵我們的首席執行官及高級管理團隊，我們已採納激勵薪酬計劃（包括現金及基於股權的部分），我們相信此舉將為我們的首席執行官及高級管理團隊提供短期及長期的激勵，並確保彼等的利益與本集團及股東的利益一致。有關2021年計劃、2022年[編纂]前計劃、2022年第一次股份激勵計劃及2022年第二次股份激勵計劃（均為以股權為基礎的激勵計劃）、現金花紅計劃及股份增值花紅計劃（均為以現金為基礎的激勵計劃）的詳情載列如下。

## 1. 2021年計劃

### 概要

以下為董事會於2021年1月1日批准及採納的本公司2021年計劃主要條款之概要。2021年計劃不涉及在[編纂]後授出任何購股權，且不受上市規則第十七章條文所規限。

#### (a) 目的

2021年計劃旨在通過提供一種本公司可藉以授出股權激勵以吸引、激勵、保留及獎勵若干僱員的機制，促進本公司的成功及提升其價值，以推動本公司的現金流動及實現僱員與股東的利益一致。

#### (b) 參與者

2021年計劃的合資格參與者包括本公司或本公司任何附屬公司的董事、僱員及顧問（「參與者」）。委員會（定義見下文）在遵守2021年計劃專門委任的情況下可指定參與者接受受限制股份單位（「受限制股份單位」）或委員會批准的其他形式的獎勵（「獎勵」）。

#### (c) 最高股份數目

根據2021年計劃可發行的最高股份總數為7,000,000股普通股。

#### (d) 管理

2021年計劃由董事會或由一位或多位董事會成員及／本公司一位或多位高管組成的委員會（「委員會」）管理。

就2021年計劃而言，在遵守其項下任何專門委任的前提下，委員會具有以下專有權力、權限和酌情權：

- (i) 指定參與者獲得獎勵；
- (ii) 確定授予每名參與者的獎勵類型；
- (iii) 確定將授予的獎勵數量以及獎勵將涉及的股份數目；

- (iv) 在每種情況下基於委員會全權酌情決定的考慮因素，確定根據2021年計劃授予的任何獎勵的條款和條件（包括但不限於行使價、授予價格或購買價格、對獎勵的任何限制或規限、有關獎勵可行使性的沒收限制或限制的失效安排、加速授予或放棄，及與競業禁止及重新獲得獎勵有關的任何規定）；
- (v) 確定獎勵或其行使價能否、在何種程度以及基於何種條件以現金、股份、其他獎勵或其他財產結算，或獎勵能否、在何種程度以及基於何種條件被取消、沒收或交回；
- (vi) 規定每份獎勵協議（定義見下文(e)分段）的形式，其對每名參與者不必相同；
- (vii) 決定與獎勵有關的所有其他必須確定的事項；
- (viii) 建立、採納或修改對管理2021年計劃而言可能屬必要或適宜的任何規則規章；
- (ix) 解釋2021年計劃或任何獎勵協議的條款，以及由此引起的任何事項；
- (x) 修訂獎勵協議的條款及條件；及
- (xi) 作出根據2021年計劃屬需要或委員會認為對管理2021年計劃而言屬必要或適宜的所有其他決策及決定，包括不時設計及採納符合適用法律的新形式的獎勵。

(e) 授予獎勵

委員會獲授權根據2021年計劃的條款以受限制股份單位形式或委員會批准的其他形式的獎勵向參與者授予獎勵。授予的獎勵將由本公司與承授人之間的書面協議、合同或證明獎勵的其他文書或文件（包括通過電子媒介）（「獎勵協議」）作為證明。

(f) 2021年計劃的期限

2021年計劃於2021年1月1日開始生效，並於10年期限持續有效，除非根據2021年計劃的條款提前終止。

(g) 受限制股份單位

(i) 付款的形式及時間

於授出時，該委員會須說明受限制股份單位悉數歸屬及不可被沒收的日期。於歸屬後，該委員會可全權酌情以現金、股份或現金及股份相結合的方式支付受限制股份單位。

(ii) 沒收或購回

除非該委員會於獎勵授出時或之後另行規定，否則在終止僱用或服務後，於適用限制期間，當時未歸屬的受限制股份單位將根據獎勵協議予以沒收或購回，但是該委員會可(a)在任何獎勵協議中規定，如因特定原因終止，有關受限制股份單位的限制或沒收及購回條件將獲全部或部分豁免，及(b)在其他情況下全部或部分豁免有關受限制股份單位的限制或沒收及購回條件。

(iii) 轉讓限制

除非董事會或該委員會以書面形式另行明確同意，根據適用法律及獎勵協議，及其可能作出的修訂：(a)所有獎勵均不可轉讓，並且不會以任何方式出售、轉讓、預用、轉與、轉讓、質押、負有產權負擔或押計；(b)獎勵僅可由參與者行使；及(c)根據獎勵應付的款項或可發行的股份將僅交付予參與者(或為其利益)，若是股份，則以參與者的名義註冊。此外，股份應受適用獎勵協議中載列的限制所規限。受適用法律所規限，根據獎勵協議，本公司亦有權利而非義務按由董事會或該委員會真誠釐定的合理的公允市場價值向參與者購回受限制股份單位歸屬時獲取的所有股份。

(h) 調整

如果發生股息派發、股份拆分、股份合併或交換、合併、安排或整合、分拆、資本重整或向股東作出的公司資產其他分配(正常現金股息除外)，或影響股份或股價的任何其他變動，委員會應進行其酌情視作合適的相應比例調整(如有)，以反映以下方面的變化：(a)根據2021年計劃可能發行的股份總數和類型

(包括但不限於對2021年計劃所載限制的調整)；(b)任何未行使獎勵的條款和條件(包括但不限於任何適用績效目標或相關標準)；及(c)2021年計劃項下任何未行使獎勵的授予或每股行使價。

(i) 修訂、修改和終止

董事會可隨時及不時終止、修訂或修改2021年計劃，然而，前提是(a)如對遵守適用法律或證券交易所規則屬必要及適宜，本公司按照所規定方式和程度對2021年計劃進行任何修訂均需獲得股東批准，除非本公司決定遵循國內慣例；及(b)除非本公司決定遵循國內慣例，否則對2021年計劃的任何修訂(增加根據2021年計劃可供發行的股份數量(上文(j)分段所載的任何調整除外)或允許委員會延長2021年計劃的期限)須獲得股東批准。

**根據2021年計劃授出的受限制股份單位**

截至最後實際可行日期，根據2021年計劃授出的發行在外受限制股份單位相關股份數目為1,035,238股股份，約佔緊隨[編纂]完成後已發行股份的[編纂]。截至最後實際可行日期，1,035,238個受限制股份單位均未歸屬。

下表顯示截至最後實際可行日期根據2021年計劃授出的發行在外受限制股份單位的詳情：

承授人	授出日期	歸屬期	受限制股份單位相關股份數目	緊隨[編纂]完成後佔已發行股份的概約百分比
王怡	2022年4月30日	[編纂]後一年內 <sup>(1)</sup>	250,012	[編纂]
Frank Paul Krasovec	2022年7月7日、 2023年3月6日	約43週至1年	27,369	[編纂]
James Leslie Marshall	2022年7月7日、 2023年3月6日	約43週至1年	41,580	[編纂]
Zohar Ziv	2022年7月7日、 2023年3月6日	約43週至1年	27,369	[編纂]

## 附錄四

## 法定及一般資料

承授人	授出日期	歸屬期	受限制股份 單位相關 股份數目	緊隨[編纂] 完成後 佔已發行股份 的概約百分比
Matthew James Ridgwell	2022年7月7日、 2023年3月6日	約43週至1年	27,369	[編纂]
David Brian Barr	2022年7月7日、 2023年3月6日	約43週至1年	27,369	[編纂]
施振康	2022年7月7日、 2023年3月6日	約43週至1年	27,369	[編纂]
王勵弘	2022年7月7日、 2023年3月6日	約43週至1年	27,369	[編纂]
其他3位承授人 (並非董事)	2022年4月30日	[編纂]後6個月 至47個月	579,430	[編纂]
		合計：	1,035,236	[編纂]

附註：

- (1) 於[編纂]的第一個週年日期前，所有歸屬的股份須受禁售所規限。

### 2. 2022年[編纂]前計劃

#### 概要

以下為董事會於2022年9月9日批准及採納的本公司2022年[編纂]前計劃主要條款之概要。2022年[編纂]前計劃不涉及在[編纂]後授出任何購股權，且不受上市規則第十七章條文所規限。

#### (a) 目的

2022年[編纂]前計劃旨在通過將董事、僱員及顧問的個人利益與本公司股東的利益掛鉤，及激勵該等人士作出傑出表現，為本公司股東帶來豐厚回報，以促進本公司的成功及提升其價值。



(b) 參與者

2022年[編纂]前計劃的合資格參與者包括本公司或本公司任何附屬公司的董事、僱員及顧問（「參與者」）。委員會（定義見下文）在遵守2022年[編纂]前計劃專門委任的情況下可指定參與者接受購股權或委員會批准的其他形式的獎勵（「獎勵」）。

(c) 最高股份數目

根據2022年[編纂]前計劃可發行的最高股份總數為8,000,000股。

(d) 管理

2022年[編纂]前計劃由董事會或由一位或多位董事會成員及／本公司一位或多位高管組成的委員會（「委員會」）管理。

就2022年[編纂]前計劃而言，在遵守其項下任何專門委任的前提下，委員會具有以下專有權力、權限和酌情權：

- (i) 指定參與者獲得獎勵；
- (ii) 確定授予每名參與者的獎勵類型；
- (iii) 確定將授予的獎勵數量以及獎勵將涉及的股份數目；
- (iv) 在每種情況下基於委員會全權酌情決定的考慮因素，確定根據2022年[編纂]前計劃授予的任何獎勵的條款和條件（包括但不限於行使價、授予價格或購買價格、對獎勵的任何限制或規限、有關獎勵可行使性的沒收限制或限制的失效安排、加速授予或放棄，及與競業禁止及重新獲得獎勵有關的任何規定）；
- (v) 確定獎勵或其行使價能否、在何種程度以及基於何種條件以現金、股份、其他獎勵或其他財產結算，或獎勵能否、在何種程度以及基於何種條件被取消、沒收或交回；
- (vi) 規定每份獎勵協議（定義見下文(e)分段）的形式，其對每名參與者不必相同；



- (vii) 決定與獎勵有關的所有其他必須確定的事項；
- (viii) 建立、採納或修改對管理2022年[編纂]前計劃而言可能屬必要或適宜的任何規則規章；
- (ix) 解釋2022年[編纂]前計劃或任何獎勵協議的條款，以及由此引起的任何事項；
- (x) 修訂獎勵協議的條款及條件；及
- (xi) 作出根據2022年[編纂]前計劃屬需要或委員會認為對管理2022年[編纂]前計劃而言屬必要或適宜的所有其他決策及決定，包括不時設計及採納符合適用法律的新形式的獎勵。

(e) 授予獎勵

委員會獲授權根據2022年[編纂]前計劃的條款以購股權形式或委員會批准的其他形式的獎勵向參與者授予獎勵。授予的獎勵將由本公司與承授人之間的書面協議、合同或證明獎勵的其他文書或文件(包括通過電子媒介)(「獎勵協議」)作為證明。

(f) 2022年[編纂]前計劃的期限

2022年[編纂]前計劃於2022年9月9日開始生效，並於10年期限持續有效，除非根據2022年[編纂]前計劃的條款提前終止。

(g) 購股權

購股權的每股行使價須由委員會確定，並在獎勵協議中規定，該價格可以是與股份公允市值有關的固定價格。購股權的每股行使價可由委員會全權酌情修改或調整，其決定是最終、有約束力的和終局性的。委員會須確定購股權行使價支付的方法。

委員會須確定可全部或部分行使(包括在歸屬之前行使)購股權的時間；但根據計劃授予的任何購股權的行使期限不得超過十年，委員會另行確定者除外。委員會還須確定在行使全部或部分購股權之前必須滿足的任何條件(如有)。

(h) 調整

如果發生股息派發、股份拆分、股份合併或交換、合併、安排或整合、分拆、資本重整或向股東作出的公司資產其他分配（正常現金股息除外），或影響股份或股價的任何其他變動，委員會應進行其酌情視作合適的相應比例調整（如有），以反映以下方面的變化：(a)根據2022年[編纂]前計劃可能發行的股份總數和類型（包括但不限於對2022年[編纂]前計劃所載限制的調整）；(b)任何未行使獎勵的條款和條件；及(c)2022年[編纂]前計劃項下任何未行使獎勵的授予或每股行使價。

(i) 修訂、修改和終止

董事會可隨時及不時終止、修訂或修改2022年[編纂]前計劃，然而，前提是(a)如對遵守適用法律或證券交易所規則屬必要及適宜，本公司按照所規定方式和程度對2022年[編纂]前計劃進行任何修訂均需獲得股東批准，除非本公司決定遵循國內慣例；及(b)除非本公司決定遵循國內慣例，否則對2022年[編纂]前計劃的任何修訂（增加根據2022年[編纂]前計劃可供發行的股份數量（上文(j)分段所載的任何調整除外）或允許委員會延長2022年[編纂]前計劃的期限）須獲得股東批准。

**根據2022年[編纂]前計劃授予的獎勵**

截至本文件日期，根據2022年[編纂]前計劃授出的未行使購股權可發行的相關股份數目為6,658,375股，約佔緊隨[編纂]完成後已發行股份的[編纂]。6,658,375份購股權由45位承授人持有，包括董事、高級管理層及本集團其他僱員。本公司不會於[編纂]後根據2022年[編纂]前計劃另行授出購股權。

2022年[編纂]前計劃項下的購股權的行使價等於最終[編纂]。承授人無須就根據2022年[編纂]前計劃授出購股權應付任何代價。截至本文件日期，概無購股權已獲行使。

假設根據2022年[編纂]前計劃授出的所有未行使購股權悉數發行股份，緊隨[編纂]完成後，我們股東的持股比例將被攤薄約[編纂]，而對我們每股盈利的攤薄影響將約為[編纂]。

附錄四

法定及一般資料

下表載列截至本文件日期未行使購股權的詳情：

姓名	職位	住址	未行使購股權涉及的股份數目	行使價(每股)	授出日期	歸屬期間 <sup>(1)</sup>	緊隨[編纂]完成後佔已發行股份的概約百分比
王怡	首席執行官、執行董事	中國上海閘北區柳營路515弄2號801室	2,034,006	[編纂]	2022年11月10日	4年	[編纂]
吳婷	首席財務官	香港愉景灣彩暉閣3A	269,207	[編纂]	2022年11月21日	4年	[編纂]
鍾軍	首席運營官	中國廣東省深圳市南山區華僑城香山美墅雲頌五期1A41C	538,413	[編纂]	2022年11月21日	4年	[編纂]
徐歆奕	首席績效官	中國上海市普陀區中潭路99弄85號1103室	538,413	[編纂]	2022年11月21日	4年	[編纂]
王毓環	首席營銷官	中國上海市徐匯區百色路238弄7號1302室	538,413	[編纂]	2022年11月21日	4年	[編纂]
霍力	副總裁	中國天津市河北區萬柳村大道福芳園7-33-301	191,436	[編纂]	2022年11月10日	4年	[編纂]
姚俐	總經理	中國上海市寶山區振台路萬科四季花城211弄19號202室	191,436	[編纂]	2022年11月10日	4年	[編纂]
江求國	總經理	中國江門市蓬江區江橋路越秀星匯名庭天軒4棟2703	191,436	[編纂]	2022年11月10日	4年	[編纂]
林華濱	總經理	中國廣東省陽江市江城區金角路保利康橋半島129棟403室	191,436	[編纂]	2022年11月10日	4年	[編纂]
方嘉楨	高級部門主任	中國普陀區武威東路479-13-201	119,647	[編纂]	2022年11月21日	4年	[編纂]
龔潔	高級部門主任	中國上海市靜安區延長中路727弄13號102室	119,647	[編纂]	2022年11月21日	4年	[編纂]

附錄四

法定及一般資料

姓名	職位	住址	未行使購股權涉及的		授出日期	歸屬期間 <sup>(1)</sup>	緊隨[編纂]
			股份數目	行使價(每股)			完成後佔已發行股份的概約百分比
余主惠	高級部門主任	中國上海市田林東路100弄愛建園28棟501室	119,647	[編纂]	2022年 11月21日	4年	[編纂]
賴毓銘	高級部門主任	中國上海市閔行區中春路8888弄394號501室	119,647	[編纂]	2022年 11月21日	4年	[編纂]
余滢	高級部門主任	中國上海市徐匯區天鑰橋路180弄8號1205室	119,647	[編纂]	2022年 11月10日	4年	[編纂]
樊凌軒	部門主任	中國上海市寶山區富源路538弄98號302室	59,824	[編纂]	2022年 11月21日	4年	[編纂]
曾威翔	部門主任	中國上海市松江區佘山鎮馬尾山路179弄4號702室	59,824	[編纂]	2022年 11月21日	4年	[編纂]
孫斌	部門主任	中國虹口區飛鴻路369弄4號202室	59,824	[編纂]	2022年 11月21日	4年	[編纂]
紀燕青	部門主任	中國北京市西城區關苑1號樓2號門18號	59,824	[編纂]	2022年 11月21日	4年	[編纂]
王以政	部門主任	中國浦東新區新環西路1000弄20號樓302室	59,824	[編纂]	2022年 11月21日	4年	[編纂]
林錦花	部門主任	中國廣東省惠州市仲愷華辰花伴里1棟1單元2104室	59,824	[編纂]	2022年 11月21日	4年	[編纂]
潘正華	部門主任	中國上海市奉賢區海灣旅遊區海馬路4333弄11號	59,824	[編纂]	2022年 11月21日	4年	[編纂]
孟媽雯	部門主任	中國上海市浦東新區浦三路858弄9號101室	59,824	[編纂]	2022年 11月21日	4年	[編纂]
陳鶴升	部門主任	中國廣東省深圳市南山區後海蔚藍海岸2期18棟18A室	59,824	[編纂]	2022年 11月21日	4年	[編纂]

附錄四

法定及一般資料

姓名	職位	住址	未行使購股權涉及的		授出日期	歸屬期間 <sup>(1)</sup>	緊隨
			股份數目	行使價(每股)			完成後佔已發行股份的概約百分比
羅敏攀	部門主任	中國廣州市花都區迎賓大道136號安合商務大廈1301室	59,824	[編纂]	2022年 11月21日	4年	[編纂]
孫兵閩	部門主任	中國天津市寶坻區周良街道香江街9號華西花園30號樓1號門302號	59,824	[編纂]	2022年 11月21日	4年	[編纂]
楊迎春	部門副主任	中國上海市松江區化工路555弄2棟9號	35,894	[編纂]	2022年 11月21日	4年	[編纂]
王志東	部門副主任	中國北京市豐台區綠洲家園10棟3單元502室	35,894	[編纂]	2022年 11月21日	4年	[編纂]
劉進	部門副主任	中國上海市寶山區長江西路398弄3號901室	35,894	[編纂]	2022年 11月21日	4年	[編纂]
李國華	部門副主任	中國上海市嘉定區馬陸鎮康豐路201弄8號2001室	35,894	[編纂]	2022年 11月21日	4年	[編纂]
林躍	部門副主任	中國上海市徐涇鎮諸陸西路855弄23號1004室	35,894	[編纂]	2022年 11月21日	4年	[編纂]
蘇婉雯	部門副主任	中國上海市浦東新區臨沂路61弄28號602室	35,894	[編纂]	2022年 11月21日	4年	[編纂]
楊質斌	部門副主任	中國中山西路910弄28號1204室	35,894	[編纂]	2022年 11月21日	4年	[編纂]
魯寧	部門副主任	中國上海市閔行區顧興路748弄64號402室	35,894	[編纂]	2022年 11月21日	4年	[編纂]
賴衛兵	部門副主任	中國廣州市增城市永甯街金地公園上城閱山院5號樓1604室	35,894	[編纂]	2022年 11月21日	4年	[編纂]
芮麗麗	部門副主任	中國上海市普陀區凱旋北路1888弄5號402室	35,894	[編纂]	2022年 11月21日	4年	[編纂]

附錄四

法定及一般資料

姓名	職位	住址	未行使購股權涉及的股份數目	行使價(每股)	授出日期	歸屬期間 <sup>(1)</sup>	緊隨[編纂]完成後佔已發行股份的概約百分比
龐影	部門副主任	中國上海市閔行區漕寶路1467弄12區48號101室	35,894	[編纂]	2022年11月21日	4年	[編纂]
劉敏	部門副主任	中國上海市嘉定區南翔鎮德華路79弄12號601室	35,894	[編纂]	2022年11月21日	4年	[編纂]
張圓圓	部門副主任	中國上海市閔行區羅秀路1980弄西班牙名園70-602室	35,894	[編纂]	2022年11月21日	4年	[編纂]
李悅鳴	部門副主任	中國上海市靜安區廣延路555弄1號1602室	35,894	[編纂]	2022年11月21日	4年	[編纂]
聶淼	部門副主任	中國上海市徐匯區賓陽路50弄2號206室	35,894	[編纂]	2022年11月21日	4年	[編纂]
沈怡棟	部門副主任	中國上海市寶山區真華路999弄19號202室	35,894	[編纂]	2022年11月21日	4年	[編纂]
陸盛斌	部門副主任	中國廣東省江門市蓬江區悅龍灣Shaanxuan 1棟1404室(Room 1404, Building 1, Shaanxuan, Yuelong Bay, Pengjiang District, Jiangmen City, Guangdong, PRC)	35,894	[編纂]	2022年11月21日	4年	[編纂]
關穎斌	部門副主任	中國天津市河東區大直谷後台2-2-206	35,894	[編纂]	2022年11月21日	4年	[編纂]
陳玉山	部門副主任	中國上海市閔行區莘松三村3號104室	35,894	[編纂]	2022年11月21日	4年	[編纂]
宋宏舉	部門副主任	中國北京市海澱區馬連窪梅園甲6號1號門201室	35,894	[編纂]	2022年11月21日	4年	[編纂]
總計：	45位承授人		6,658,375				[編纂]

附註：

(1) 歸屬期間將於[編纂]開始。受2022年[編纂]前計劃及承授人簽署的購股權獎勵協議的條款所規限，已授出購股權的行使期將自相關購股權歸屬之日起至授出日期第十週年當日止。

### 3. 現金花紅計劃及股份增值花紅計劃

於2022年11月15日，董事會批准採用(1)針對本集團12位現有高級管理層及其他關鍵僱員的一次性[編纂]現金花紅計劃(「現金花紅計劃」)，及(2)針對首席執行官的一次性股份增值掛鈎花紅計劃(「股份增值花紅計劃」)(統稱「花紅計劃」)。僅於[編纂]完成後，花紅計劃方可實施。

花紅計劃為以現金為基礎的計劃，旨在獎勵個人的表現，以表彰彼等過去對業務增長的貢獻及彼等對[編纂]的成功所作的貢獻，以及(就股份增值花紅計劃而言)首席執行官於[編纂]後為增加本公司市值所作的持續貢獻。

#### 現金花紅計劃

根據現金花紅計劃，我們將向最多12位現有的高級管理層及其他關鍵僱員(「現金花紅承授人」)支付一次性現金花紅。該等現有的高級管理層及關鍵僱員大多於本公司工作了5年以上。現金花紅總額將介乎約[編纂]至[編纂]，其中不超過[編纂]將於[編纂]後六個月內支付，其餘款項將於[編纂]後六個月結束後支付，惟須視乎現金花紅承授人於支付該等金額時仍繼續受聘於本集團而定。最終的現金花紅金額將於最終[編纂]釐定後確定，且現金花紅計劃的總費用將於上述服務期內確認。

#### 股份增值花紅計劃

根據股份增值花紅計劃，我們將於[編纂]後一年內根據本公司[編纂]時的市值及[編纂]後創造的增量市值，向首席執行官支付額外的一次性現金花紅。付款按本公司[編纂]時融資後[編纂]股權估值的0.5%計算，並根據緊接[編纂]一週年前五個交易日的平均收市價，按本公司市值增減的0.8%向上或向下調整，以零為下限。付款將於[編纂]一週年後60天內支付。股份增值花紅計劃亦須視乎首席執行官於[編纂]後繼續受聘於本公司至少12個月而定。股份增值花紅計劃的總費用將於上述服務期內確認，惟視乎本集團公允市值的變動而定。



#### 4. 2022年第一次股份激勵計劃

以下為股東於2022年11月29日通過書面決議案有條件採納並將於[編纂]起生效的2022年第一次股份激勵計劃主要條款之概要。2022年第一次股份激勵計劃的條款將受上市規則第十七章(包括其將於2023年1月1日生效的修訂)規管。

##### (a) 2022年第一次股份激勵計劃的目的

2022年第一次股份激勵計劃旨在向本公司提供靈活的薪酬、激勵、挽留、獎勵及報酬方式及／或向合資格參與者提供福利；通過向有關合資格參與者提供收購本公司股權的機會使合資格參與者的權益與本公司及股東的權益一致；及鼓勵合資格參與者對本公司的長期發展及盈利能力作出貢獻及為本公司及股東的整體利益提升本公司及其股份的價值。

##### (b) 合資格參與者

合資格參與者包括身為本集團任何成員公司的僱員(不論全職或兼職)、董事或高級人員的任何人士及身為(i)本公司控股公司，(ii)控股公司的附屬公司(本集團的成員公司除外)，或(iii)為本公司聯營公司的任何公司的僱員(不論全職或兼職)、董事或高級人員的任何人士。該等類型的合資格參與者有潛力為本公司的長期發展及盈利能力作貢獻，因而符合該計劃的目的。

##### (c) 管理

董事會須負責並全權根據計劃的規則管理計劃。管理計劃的權力可由董事會授予董事會委員會或董事會全權酌情認為合適的任何其他人士，包括發售或授予獎勵及釐定有關獎勵的條款及條件的權力。本公司可設立信託並委任受託人持有股份及信託下的其他信託財產(旨在實施及管理計劃)。除本公司與任何受託人另行協定者外，計劃管理人須代表本公司向受託人作出指示。

(d) 授予獎勵

董事會或計劃管理人可不時全權酌情挑選任何合資格參與者為承授人，並在計劃規則的規限下，於計劃期間根據計劃向有關承授人授予獎勵（「獎勵」）。授出的任何有關獎勵的性質、金額、條款及條件須由董事會或計劃管理人全權酌情釐定。

獎勵可以採取以下形式：(i)以根據計劃條款按發行價認購及／或獲發行計劃管理人釐定的有關數目的股份的權利的形式歸屬的獎勵（「股份獎勵」）；或(ii)以根據計劃條款於行使期間按行使價認購計劃管理人釐定的有關數目股份的權利的形式歸屬的獎勵（「購股權」）。

於若干特定情況（包括但不限於），不得向任何合資格參與者授出獎勵：

- (i) 上市規則禁止的情況或上市規則或任何適用規則、法規或法律禁止有關合資格參與者買賣股份的時間；
- (ii) 倘本公司知悉任何有關本公司的未公佈內幕消息，直至公佈有關內幕消息後的交易日（及包括該日）；
- (iii) 於緊接批准本公司任何年度、半年度、季度或任何其他中期期間的業績的董事會會議日期及本公司公佈有關業績的截止日期（以較早者為準）前一個月開始，並於業績公佈日期截止的期間，惟有關期間亦將不涵蓋延遲刊發任何業績公告的任何期間；
- (iv) 將導致違反計劃限額的情況，惟獎勵於計劃限額更新或以其他方式獲得股東批准後，方可作實，但以適用法律、規則及法規所准許者為限；
- (v) 倘有關獎勵授予關連人士，且根據上市規則須獲得股東特定批准，直至獲得有關股東批准，惟獎勵於獲得有關特定股東批准後，方可作實，但以適用法律、規則及法規所准許者為限，

而上述情況下授出的任何獎勵股份均屬無效。

**(e) 最高股份數目**

根據2022年第一次股份激勵計劃授出的所有獎勵可能發行的獎勵股份總數連同根據本公司任何其他股份計劃授出的任何獎勵可能發行的股份數目為12,000,000股股份，即[編纂]已發行股份的約[編纂]（不超過10%）（「計劃授權限額」）。為免生疑，根據2021年計劃及2022年[編纂]前計劃作出的獎勵發行或將予發行的股份將毋須遵守計劃授權限額。計算計劃授權限額時，根據獎勵（根據計劃條款（或本公司任何其他股份計劃的條款）已失效）本應發行的股份不計算在內。

本公司可於以下情況更新計劃授權限額：(i)經股東於股東大會上以普通決議案事先批准後，於計劃採納日期後三年或根據計劃規則先前股東批准更新計劃授權限額日期後三年（以較後者為準）；或(ii)經獨立股東於股東大會上事先批准後的任何時間且須符合上市規則所載的任何其他規定。就根據2022年第一次股份激勵計劃及本公司於經更新的計劃授權限額項下的所有其他計劃授出的所有獎勵可能發行的獎勵股份總數不得超過股東於股東大會批准更新計劃授權限額日期已發行股份的10%。於計算根據經更新的計劃授權限額可能發行的獎勵股份數目時，根據2022年第一次股份激勵計劃及本公司任何其他股份計劃已授出的獎勵（包括根據其條款已行使、尚未行使、已註銷或已失效者）將不會計算在內。

本公司可於股東大會上尋求股東另行批准，以向本公司明確指定的合資格參與者授出超過計劃授權限額的獎勵，惟須符合上市規則所載規定。

**(f) 承授人的最高配額**

除獲股東以計劃所載方式批准外，於任何12個月期間根據2022年第一次股份激勵計劃及本公司任何其他股份計劃向各合資格參與者授出及將授出的獎勵獲行使而發行及將發行的股份總數（包括已行使及尚未行使的購股權）不得超過已發行股份總數的1%。向合資格參與者進一步授出超過本限額的獎勵將須待股東於股東大會上另行批准，而相關合資格參與者及彼等聯繫人須放棄投票。

向本公司任何董事、最高行政人員或主要股東或彼等各自任何聯繫人授出任何獎勵須經董事會薪酬委員會（不包括授予的任何擬定接收人）及本公司獨立非執行董事（不包括授予的任何擬定接收人）事先批准。倘向任何董事（獨立非執行董事除外）或本公司最高行政人員授出任何股份獎勵（但非授出購股權）將導致於12個月期間直至有關授出日期（包括該日）就向有關人士授出的所有獎勵（不包括任何已失效獎勵）發行及將發行的股份合共佔有關授出日期已發行股份的0.1%以上，或倘向本公司獨立非執行董事或主要股東（或彼等各自任何聯繫人）授出任何獎勵將導致於12個月期間直至有關授出日期（包括該日）已向有關人士授出的所有獎勵（不包括任何已失效獎勵）獲行使而發行及將發行的股份數目合共佔已發行股份的0.1%以上，有關進一步授出獎勵須經本公司股東於股東大會上按所規定方式批准，惟須遵守上市規則所載的規定。

**(g) 獎勵函及獎勵條款**

本公司須於授出日期就各項獎勵向各承授人出具載明獎勵條款及條件的函件（「獎勵函」），其中可能載列獎勵所涉及股份的數目、發行價或行使價（倘適用）、歸屬標準及條件、歸屬日期、須達成的任何最低表現目標及計劃管理人可能視為必要的任何有關其他詳情，並要求承授人承諾按獎勵函的條款持有獎勵，並受計劃規則的條款所約束。倘獎勵通過發行及配發新股的方式達成，授出有關獎勵須待聯交所上市委員會批准有關股份上市及買賣及達成計劃管理人可能視為必要或合適的任何其他條件後，方可作實。

*申請或接納獎勵應付的款項*：計劃管理人可能釐定申請或接納獎勵應付的款項（如有）及須作出任何有關付款的期間，有關款項（如有）及期間須於獎勵函載列。

*購股權的行使價及行使期間*：購股權的行使價不得低於以下兩項的較高者：(i) 股份於授出日期在聯交所的收市價；及(ii) 股份於緊接授出日期前五個營業日在聯交所的平均收市價。購股權的行使期間不得超過授出日期起計十年。購股權將於授出日期起計第十週年屆滿時自動失效且不可行使（以已獲行使者為限）。前述與行使價有關的規定符合聯交所的要求及該計劃的目的。

## 附錄四

## 法定及一般資料

*股份獎勵的發行價*：股份獎勵的發行價將為計劃管理人釐定且於獎勵函中告知承授人的有關價格。為免生疑，計劃管理人可能將發行價釐定為零。前述與行使價有關的規定符合聯交所的要求及該計劃的目的。

*歸屬期間*：任何獎勵的歸屬日期將自授出日期起計不少於12個月，惟就僱員參與者而言，在以下情況下歸屬日期可能自授出日期起計少於12個月（包括授出日期）：  
(a)向新僱員參與者授出「補償性」獎勵，以取代有關新僱員參與者離職時失去的股份獎勵；(b)授予因身故或殘疾或不可抗力事件而被終止僱傭關係的僱員參與者；(c)授出的獎勵受達成表現目標所限；(d)授出獎勵的時機由管理或合規要求釐定，與相關僱員參與者的表現無關，在該情況下，歸屬日期可參考獎勵並無因有關管理或合規要求而授出的時間進行調整；(e)授出的獎勵附帶混合歸屬時間表，令獎勵可在12個月期間內平均歸屬；或(f)授出的獎勵的歸屬及持有期間合共超過12個月。

*表現目標*：計劃管理人可就每項獎勵，並在所有適用法律、規則及規例的規限下，全權及絕對酌情決定該等表現目標或獎勵歸屬的其他標準或條件。如表現目標、標準或條件將於相關獎勵函內訂明，則計劃管理人可根據以下各項（其中包括）釐定該等目標、標準或條件：  
(i)對於本公司董事及高級管理層成員、業務或財務里程碑、交易里程碑、指定期間內達到理想水平的績效評估，或承授人對本集團的預期未來貢獻（包括與彼等的經驗、專業知識、洞察力、參與特定項目，或實現特定工作目標等有關者）；  
(ii)對於其他僱員參與者，指定期間內達到理想水平的績效評估，或承授人對本集團的預期未來貢獻（包括與彼等的經驗、專業知識、洞察力、參與特定項目，或實現特定工作目標等有關者）；及  
(iii)對於相關實體參與者，承授人對本集團長期發展的預期未來貢獻（包括與彼等的經驗、專業知識、洞察力、參與特定項目，或實現特定工作目標或業務合作目標等有關者）。計劃管理人須在獎勵函中指明本公司將評估該等目標、標準或條件如何及是否達成的人士。

董事會及董事會薪酬委員會相信，因應每次授予時的具體情況保留附加適當條件的靈活性，符合本公司的最佳利益，並能對合資格參與者的貢獻或潛在貢獻提供更具意義的獎勵。我們認為，在適當情況下，擁有較短於12個月的歸屬期間的靈活性，本集團將更有能力吸引及留住合適的合資格參與者繼續為本集團服務，同時為彼等提供激勵以實現本集團的目標，從而實現2022年股份激勵計劃的目的。此外，通過容許本



公司按個別情況要求合資格參與者達到獎勵函件所訂明的相關表現目標，本公司能夠更好地激勵合適的合資格參與者交付優質工作，或完成對本集團而言更為重要的具體項目或目標（與2022年第一次股份激勵計劃的目的之一致）。倘授予本公司董事或高級管理層的獎勵的歸屬期間少於12個月，則薪酬委員會就為何縮短歸屬期間的意見，及倘該等獎勵並無表現目標，則薪酬委員會就為何無需表現目標以及該等授予如何與計劃的目的相一致的意見，將按上市規則的規定載於授予獎勵後刊發的公告內。

#### **(h) 行使或歸屬獎勵**

##### *獎勵的行使／歸屬*

於任何獎勵的適用歸屬日期後：

- (i) 購股權可由承授人向本公司發出書面通知連同所需行使價的匯款後全部或部分行使。於接收通知及相關的全數匯款後十個營業日內，本公司須向承授人配發及發行相關獎勵股份；及
- (ii) 就股份獎勵而言，於歸屬日期後的十個營業日內，待收悉應付的發行價總額（如有）後，本公司須向承授人配發及發行相關數目的獎勵股份。

##### *支付行使價或發行價*

計劃管理人須釐定支付行使價或發行價的方式，有關付款方式可能包括（但不限於）：(i) 計劃管理人批准的以任何本地貨幣計值的現金或支票，(ii) 本公司扣除行使日期（就購股權而言）或歸屬日期（就股份獎勵而言）公允市場價值總額等於應付行使價或發行價總額的有關數目的獎勵股份，(iii) 按計劃管理人要求於有關一段時間持有的股份（以規避任何不利的財務會計後果），且於行使／歸屬日期的公允市場價值等於行使價或發行價總額，(iv) 發出通知，表明承授人已就購股權行使或股份獎勵歸屬後當時可發行的股份向經紀人發出一份市價沽盤，且經紀人已獲指示向本公司支付充足的出售所得款項淨額作為行使價或發行價，惟條件是有關銷售結算後即向本公司支付有關所得款項，(v) 計劃管理人可接受的公允市場價值等於行使價或購買價總額的其他財產，或

(vi)上述各項的任何組合，惟(A)就方式(ii)及(iii)而言，除非計劃管理人另行釐定，每股「公允市場價值」須為以下兩者中的較高者：股份於行使／歸屬日期的收市價，及股份於緊接行使／歸屬日期前五個營業日的平均收市價；(B)就方式(ii)及(iii)而言，承授人交付或本公司扣除的股份（以支付任何行使價或發行價）不得再次根據計劃授出或獎勵；及(C)承授人不得以將違反上市規則或任何適用法律及法規的任何方式支付任何行使價或發行價。

#### 獎勵股份

根據計劃將予配發及發行的獎勵股份將與所有現有已發行股份相同，並須根據本公司當時生效的組織章程細則的所有條文配發及發行，且將與於承授人姓名登記於本公司股東名冊當日其他已發行繳足股份享有同等地位。

為於獎勵行使／歸屬後滿足發行股份的條件，倘計劃管理人因適用法律或監管限制釐定承授人接收獎勵股份屬不可行，計劃管理人可於市場按現時市價出售按此方式發行的有關數目股份，並向承授人支付有關股份的實際售價。

#### (i) 獎勵的註銷及失效

計劃管理人可在事先取得承授人同意的情況下，隨時註銷任何已授出但未行使的獎勵。只有計劃授權項下有未發放的獎勵可供發放（不包括有關承授人被註銷的獎勵），並符合計劃的條款的情況下，方可向獎勵已被註銷的同一承授人發放新獎勵。

在不影響計劃管理人在獎勵函中規定的於獎勵失效時提供額外情況的權力的情況下，獎勵（以尚未歸屬及行使者（如相關）為限）將於以下時間最早者發生時自動失效：(a)任何適用行使期屆滿；(b)董事會根據計劃的回撥條款作出決定的日期；及(c)行使購股權的任何期限因不再是合資格參與者而屆滿時；(d)承授人違反可轉讓性的日期。計劃管理人有權決定獎勵是否失效，且其決定具有約束力及決定性。



**(j) 權利為承授人個人所有**

獎勵由獲授的承授人個人所有，且不得出讓或轉讓，根據上市規則規定就有關轉讓獲得本公司的書面同意且聯交所授出豁免的情況下除外，惟任何該等承讓人同意受計劃規則的約束，猶如承讓人是承授人。

**(k) 投票及股息權**

獎勵不附帶任何於本公司股東大會上投票的權利，亦無任何分派股息、轉讓或其他權利。除非及直至獎勵股份根據該等獎勵的歸屬／行使向承授人發行或轉讓，否則承授人概不會因授出獎勵而享有股東的任何權利。如歸屬獎勵股份由計劃受託人以信託方式為承授人持有，承授人可向受託人發出指示，根據信託契約並在信託契約允許的範圍內行使有關該等獎勵股份的投票權。

**(l) 公司股本架構變動的影響**

如本公司股本架構通過資本化發行、供股、拆細或合併股份或削減資本的方式在採納日期後發生任何變動（在本公司作為一方的交易中發行股份作為代價而導致本公司股本架構發生的任何變動除外），計劃管理人須作出其酌情認為適當的相應調整（如有），以反映出以下變化：(i)構成計劃授權限額的股份數目、(ii)各獎勵的股份數目（以任何獎勵未獲行使者為限）、(iii)任何購股權的行使價或任何股份獎勵的發行價，或其任何組合，經核數師或財務顧問核證後符合上市規則的有關規定，及其認為在總體上或就任何特定承授人而言屬公平合理，前提是(i)任何該等調整須給予每位承授人與其在該等調整前先前有權獲得的比例相同的本公司股本的比例，四捨五入至最接近的整數股；及(ii)有關調整如將導致股份低於其面值發行，則不可作出任何調整。

**(m) 不再為合資格參與者**

*回收*：如(a)承授人因以任何原因或無須發出通知或支付賠償代替通知之形式終止其與本集團或相關實體的僱傭或合同委聘而不再是合資格參與者；(b)承授人被判犯有涉及其操守或誠信的刑事罪行；或(c)董事會合理認為承授人在任何重大方面有嚴重行

## 附錄四

## 法定及一般資料

為不當或違反計劃的條款，則董事會可絕對酌情決定：(A)向該承授人發行但尚未行使的任何獎勵將即時失效，而不論該等獎勵是否已歸屬，(B)就已發行或轉讓至該承授人的任何獎勵股份而言，承授人須向本公司或其代名人轉回同等數量的股份，或相當於該等股份市值的現金金額，或兩者組合，及／或(C)就計劃受託人為承授人的利益而持有的任何獎勵股份而言，該等獎勵股份將不再為承授人的利益以信託方式持有，亦不以承授人為受益人。

**退休：**如承授人因退休而不再是合資格參與者：(i)任何尚未歸屬的未行使獎勵須繼續按照獎勵函所載的歸屬日期，或計劃管理人可全權酌情決定的有關其他期間歸屬，及(ii)任何已歸屬的購股權可在行使期內行使，否則購股權將失效。

**身故或永久性喪失行為能力：**如承授人因身故，或因永久身體或精神殘疾而終止與本集團任何成員公司或相關實體的僱傭或合同委聘，而不再是合資格參與者：(a)就購股權而言：任何已歸屬的購股權可由承授人的個人代表在行使期內行使。如承授人不再具有行使購股權的任何法律行為能力，已歸屬購股權可於該期間內由根據適用法律履行代表承授人職責的人士行使。如已歸屬的購股權未在上述時間內行使，購股權將失效；及(b)就股份獎勵而言：任何尚未歸屬的未行使股份獎勵應即時歸屬，且本公司應在承授人死亡或喪失行為能力後，在切實可行的情況下盡快向承授人的法定個人代表或根據適用法律履行代表承授人職責的人士發行有關數目的獎勵股份或支付已歸屬股份獎勵的實際售價，或如上述發行或款項將以其他方式成為無主財產，則將被沒收並失效。

**破產：**如承授人被宣佈破產或無力償債，或與其債權人訂立一般債務安排或債務重整協定，則承授人將不再是本計劃的合資格參與者，而任何尚未歸屬的獎勵及任何未行使的購股權將即時沒收並失效，除非計劃管理人全權酌情另有決定。

**其他原因：**如承授人因上述條文所載以外的原因而不再是合資格參與者，(a)在回收條款的規限下，承授人可在關係終止後20個營業日內或行使期內(以較短者為準)或計劃管理人全權酌情決定的其他期間內行使任何已歸屬的購股權。如購股權未在規定時間內行使，則購股權將被沒收並失效；及(b)任何尚未歸屬的未行使獎勵須即時沒收並失效，除非計劃管理人全權酌情另有決定。

**(n) 計劃或任何獎勵規則的變動**

在下文各項的規限外，董事會可隨時及在任何方面修訂計劃或根據本計劃授出的任何獎勵的任何條文，前提是經更改的計劃或獎勵的條款須符合上市規則第17章的有關規定。

未經承授人同意，如對計劃或任何獎勵的任何條文作出任何修訂對任何承授人在該日有關已授出但尚未歸屬或失效或被沒收的獎勵的任何現存權構成重大不利影響，則不得進行有關修訂，但如計劃管理人釐定該等修訂有：(i)為使本公司、計劃或獎勵滿足任何適用法律或上市規則，或滿足任何會計準則的要求或避免任何會計準則項下的不利後果，屬必要或適宜；或(ii)合理地不大可能大幅減少根據有關獎勵提供的福利，或任何該等減少已得到充分補償，則無須取得有關同意。

對計劃屬重大性質的條款進行任何修訂或變更，或對與上市規則第17.03條所列事項有關的條款進行任何修訂或變更，如對合資格參與者有利，須經股東於股東大會上批准。董事會或計劃管理人更改計劃條款的權力有任何變動，須經股東於股東大會上批准。

對任何獎勵的條款進行任何修訂或變更，如須經某一特定機構批准授出，則須經該同一機構批准，但如有關變更根據計劃的現有條款自動生效，則不適用此規定。在不限上文所述者一般性的情況下，對授予任何為本公司董事、主要行政人員或主要股東或彼等各自的任何聯繫人的獎勵的條款進行任何變更，須按上市規則所規定的方式由股東於股東大會上批准，前提是首次授出獎勵需要該批准（有關變動根據計劃的規則自動生效除外）。

**(o) 終止**

2022年第一次股份激勵計劃將於以下較早發生者終止：(a)計劃期間（即自採納日期日起至計劃採納日期第10週年日止的10年期間）屆滿；及(b)董事會確定的提前終止日期，此後將不再根據計劃提供或授出獎勵，惟即使有該等終止，計劃及其規則須繼續有效，致令終止前授出的任何獎勵可予歸屬及行使，且有關終止不得影響已授予任何承授人的任何現存權利。

## 5. 2022年第二次股份激勵計劃

以下為董事會於2022年11月23日通過書面決議案有條件採納並將於[編纂]起生效的2022年第二次股份激勵計劃主要條款之概要。2022年第二次股份激勵計劃為現有股份支付的股份計劃。

### (a) 2022年第二次股份激勵計劃的目的

2022年第二次股份激勵計劃旨在向本公司提供靈活的薪酬、激勵、挽留、獎勵及報酬方式及／或向合資格參與者提供福利；通過向有關合資格參與者提供收購本公司股權的機會使合資格參與者的權益與本公司及股東的權益一致；及鼓勵合資格參與者對本公司的長期發展及盈利能力作出貢獻及為本公司及股東的整體利益提升本公司及其股份的價值。

### (b) 合資格參與者

合資格參與者包括身為(i)本集團任何成員公司，(ii)本公司控股公司，(iii)控股公司的附屬公司(本集團的成員公司除外)，或(iv)本公司聯營公司的任何公司的(i)僱員、董事或任何成員公司高級職員的任何人士，或(ii)顧問、諮詢人、分銷商、承包商、客戶、供應商、代理、業務合作夥伴、合營企業業務合作夥伴或服務供應商(由計劃管理人釐定已或將為本集團的增長作出貢獻者)的任何人士。

### (c) 管理

董事會須負責並全權根據計劃的規則管理計劃。管理計劃的權力可由董事會授予董事會委員會或董事會全權酌情認為合適的任何其他人士，包括發售或授予獎勵及釐定有關獎勵的條款及條件的權力。本公司可設立信託並委任受託人持有股份及信託下的其他信託財產(旨在實施及管理計劃)。除本公司與任何受託人另行協定者外，計劃管理人須代表本公司向受託人作出指示。

### (d) 授予獎勵

董事會或計劃管理人可不時全權酌情挑選任何合資格參與者為承授人，並在計劃規則的規限下，於計劃期間根據計劃向有關承授人授予獎勵(「獎勵」)。授出的任何有關獎勵的性質、金額、條款及條件須由董事會或計劃管理人全權酌情釐定。

獎勵可以採取以下形式：(i)以根據計劃條款按購買價購買計劃管理人釐定的有關數目的股份的權利的形式歸屬的獎勵（「**股份獎勵**」）；或(ii)以根據計劃條款於行使期間按行使價購買計劃管理人釐定的有關數目股份的權利的形式歸屬的獎勵（「**購股權**」）。

於若干特定情況（包括但不限於），不得向任何合資格參與者授出獎勵：

- (i) 上市規則禁止的情況或上市規則或任何適用規則、法規或法律禁止有關合資格參與者買賣股份的時間；
- (ii) 倘本公司知悉任何有關本公司的未公佈內幕消息，直至公佈有關內幕消息後的交易日（及包括該日）；
- (iii) 於緊接批准本公司任何年度、半年度、季度或任何其他中期期間的業績的董事會會議日期及本公司公佈有關業績的截止日期（以較早者為準）前一個月開始，並於業績公佈日期截止的期間，惟有關期間亦將不涵蓋延遲刊發任何業績公告的任何期間；
- (iv) 將導致違反計劃授權限額的情況，惟獎勵於計劃授權限額更新後，方可作實，但以適用法律、規則及法規所准許者為限，

而上述情況下授出的任何獎勵股份均屬無效。

**(e) 最高股份數目**

根據2022年第二次股份激勵計劃可能授出的獎勵股份總數為3,000,000股股份（應僅包括現有股份）。為免生疑，根據2022年第二次股份激勵計劃，本公司並無發行任何新股。

經董事會事先批准後，本公司可於任何時間更新計劃授權限額，惟須符合上市規則所載的任何其他規定。



**(f) 獎勵函及獎勵條款**

本公司須於授出日期就各項獎勵向各承授人出具載明獎勵條款及條件的函件（「獎勵函」），其中可能載列獎勵所涉及股份的數目、購買價或行使價（倘適用）、歸屬標準及條件、歸屬日期、須達成的任何最低表現目標及計劃管理人可能視為必要的任何有關其他詳情，並要求承授人承諾按獎勵函的條款持有獎勵，並受計劃規則的條款所約束。

計劃管理人可能釐定申請或接納獎勵應付的款項（如有）及須作出任何有關付款的期間，有關款項（如有）及期間須於獎勵函載列。

**(g) 行使或歸屬獎勵**

於任何獎勵的適用歸屬日期後：

- (i) 購股權可由承授人向計劃管理人發出書面通知連同所需行使價的匯款後全部或部分行使。於接收通知及相關的全數匯款後十個營業日內，計劃管理人須向承授人轉讓相關獎勵股份；及
- (ii) 就股份獎勵而言，於歸屬日期後的十個營業日內，待收悉應付的購買價總額（如有）後，計劃管理人須向承授人轉讓相關數目的獎勵股份。

為於獎勵行使／歸屬後滿足轉讓股份的條件，倘計劃管理人因適用法律或監管限制釐定承授人接收獎勵股份屬不可行，計劃管理人可於市場按現時市價出售承授人有權享有的有關數目股份，並向承授人支付有關股份的實際售價。

**(h) 獎勵的註銷及失效**

計劃管理人可在事先取得承授人同意的情況下，隨時註銷任何已授出但未行使的獎勵。

在不影響計劃管理人在獎勵函中規定的於獎勵失效時提供額外情況的權力的情況下，獎勵（以尚未歸屬及行使者（如相關）為限）將於以下時間最早者發生時自動失效：  
(a)任何適用行使期屆滿；(b)董事會根據計劃的回撥條款作出決定的日期；及(c)行使購

股權的任何期限因不再是合資格參與者而屆滿時；(d) 承授人違反可轉讓性的日期。計劃管理人有權決定獎勵是否失效，且其決定具有約束力及決定性。

**(i) 權利為承授人個人所有**

獎勵由獲授的承授人個人所有，且不得出讓或轉讓，獲得本公司的書面同意的情況下除外，惟任何該等承讓人同意受計劃規則的約束，猶如承讓人承授人。

**(j) 投票及股息權**

除非及直至獎勵股份根據該等獎勵的歸屬／行使向承授人轉讓，否則承授人概不會因授出獎勵而享有股東的任何權利。如獎勵股份由計劃受託人以信託方式為承授人持有，承授人可向受託人發出指示，根據信託契約並在信託契約允許的範圍內行使有關該等獎勵股份的投票權。

**(k) 公司股本架構變動的影響**

如本公司股本架構在採納日期後發生任何變動（在本公司作為一方的交易中發行股份作為代價而導致本公司股本架構發生的任何變動除外），計劃管理人須作出其酌情認為適當的相應調整（如有），以反映出以下變化：(i) 構成計劃授權限額的股份數目、(ii) 各獎勵的股份數目（以任何獎勵未獲行使者為限）、(iii) 任何購股權的行使價或任何股份獎勵的購買價，或其任何組合，經核數師或財務顧問核證後符合上市規則的有關規定，及其認為在總體上或就任何特定承授人而言屬公平合理，前提是(i) 任何該等調整須給予每位承授人與其在該等調整前先前有權獲得的比例相同的本公司股本的比例，四捨五入至最接近的整數股；及(ii) 有關調整如將導致股份低於其面值購買或轉讓，則不可作出任何調整。

**(l) 不再為合資格參與者**

回收：如(a) 承授人因以任何原因或無須發出通知或支付賠償代替通知之形式終止其與本集團或相關實體的僱傭或合同委聘而不再是合資格參與者；(b) 承授人被判犯有涉及其操守或誠信的刑事罪行；或(c) 董事會合理認為承授人在任何重大方面有嚴重行為不當或違反計劃的條款，則董事會可絕對酌情決定：(A) 向該承授人發行但尚未行使



## 附錄四

## 法定及一般資料

的任何獎勵將即時失效，而不論該等獎勵是否已歸屬，(B)就轉讓至該承授人的任何獎勵股份而言，承授人須向本公司或其代名人轉回同等數量的股份，或相當於該等股份市值的現金金額，或兩者組合，及／或(C)就計劃受託人為承授人的利益而持有的任何獎勵股份而言，該等獎勵股份將不再為承授人的利益以信託方式持有，亦不以承授人為受益人。

*退休*：如承授人因退休而不再是合資格參與者：(i)任何尚未歸屬的未行使獎勵須繼續按照獎勵函所載的歸屬日期，或計劃管理人可全權酌情決定的有關其他期間歸屬，及(ii)任何已歸屬的購股權可在行使期內行使，否則購股權將失效。

*身故或永久性喪失行為能力*：如承授人因身故，或因永久身體或精神殘疾而終止與本集團任何成員公司或相關實體的僱傭或合同委聘，而不再是合資格參與者：(a)就購股權而言：任何已歸屬的購股權可由承授人的個人代表在行使期內行使。如承授人不再具有行使購股權的任何法律行為能力，已歸屬購股權可於該期間內由根據適用法律履行代表承授人職責的人士行使。如已歸屬的購股權未在上述時間內行使，購股權將失效；及(b)就股份獎勵而言：任何尚未歸屬的未行使股份獎勵應即時歸屬，且本公司應在承授人死亡或喪失行為能力後，在切實可行的情況下盡快向承授人的法定個人代表或根據適用法律履行代表承授人職責的人士轉讓有關數目的獎勵股份或支付已歸屬股份獎勵的實際售價，或如上述發行或款項將以其他方式成為無主財產，則將被沒收並失效。

*破產*：如承授人被宣佈破產或無力償債，或與其債權人訂立一般債務安排或債務重整協定，則承授人將不再是本計劃的合資格參與者，而任何尚未歸屬的獎勵及任何未行使的購股權將即時沒收並失效，除非計劃管理人全權酌情另有決定。

*其他原因*：如承授人因上述條文所載以外的原因而不再是合資格參與者，(a)在回收條款的規限下，承授人可在關係終止後20個營業日內或行使期內(以較短者為準)或計劃管理人全權酌情決定的其他期間內行使任何已歸屬的購股權。如購股權未在規定時間內行使，則購股權將被沒收並失效；及(b)任何尚未歸屬的未行使獎勵須即時沒收並失效，除非計劃管理人全權酌情另有決定。

**(m) 計劃或任何獎勵規則的變動**

在下文各項的規限外，董事會可隨時及在任何方面修訂計劃或根據本計劃授出的任何獎勵的任何條文。未經承授人同意，如對計劃或任何獎勵的任何條文作出任何修訂對任何承授人在該日有關已授出但尚未歸屬或失效或被沒收的獎勵的任何現存權構成重大不利影響，則不得進行有關修訂，但如計劃管理人釐定該等修訂有：(i)為使本公司、計劃或獎勵滿足任何適用法律或上市規則，或滿足任何會計準則的要求或避免任何會計準則項下的不利後果，屬必要或適宜；或(ii)合理地不大可能大幅減少根據有關獎勵提供的福利，或任何該等減少已得到充分補償，則無須取得有關同意。對任何獎勵的條款進行任何修訂或變更，如須經某一特定機構批准授出，則須經該同一機構批准，但如有關變更根據計劃的現有條款自動生效，則不適用此規定。

**(n) 終止**

2022年第二次股份激勵計劃將於以下較早發生者終止：(a)計劃期間(即自採納日期日起至計劃採納日期第10週年日止的10年期間)屆滿；及(b)董事會確定的提前終止日期，此後將不再根據計劃提供或授出獎勵，惟即使有該等終止，計劃及其規則須繼續有效，致令終止前授出的任何獎勵可予歸屬及行使，且有關終止不得影響已授予任何承授人的任何現存權利。

**E. 其他資料**

**1. 遺產稅**

董事已獲告知，本集團任何成員公司並無須承擔重大遺產稅責任的可能性。

**2. 訴訟**

除「業務－法律程序與合規」所披露者外，本集團任何成員公司未參與任何重大訴訟、仲裁或申索，且據董事所知，並無待決或威脅由本公司或針對本公司提起的，會對本公司經營業績或財務狀況造成重大不利影響的任何重大訴訟、仲裁或申索。

### 3. 獨家保薦人

獨家保薦人符合上市規則第3A.07條所載適用於保薦人的獨立性標準。

獨家保薦人將就擔任[編纂]保薦人合共收取500,000美元。

### 4. 專家同意書

本文件包含以下專家所作聲明：

姓名	資格
Merrill Lynch (Asia Pacific) Limited	根據《證券及期貨條例》獲發牌可從事《證券及期貨條例》項下定義的第1類（證券交易）、第4類（就證券提供意見）、第5類（就期貨合同提供意見）及第6類（就機構融資提供意見）受規管活動的法團
北京市君合律師事務所	合資格中國律師
邁普達律師事務所（香港） 有限法律責任合夥	本公司有關英屬維爾京群島法律的法律顧問
羅兵咸永道會計師事務所	專業會計師條例（香港法例第50章）下的執業會計師 會計及財務匯報局條例（香港法例第588章）下的註冊公眾利益實體核數師
弗若斯特沙利文（北京） 諮詢有限公司上海分公司	行業顧問

於最後實際可行日期，上文所列各專家概無於本集團任何成員公司中持有任何股權，亦不擁有認購或提名他人認購本集團任何成員公司證券的權利（不論是否可依法執行）。

上文所列各專家已各自就本文件之刊行發出同意書，同意按本文件所示格式及內容，轉載其報告、函件、意見或意見概要（視情況而定），並引述其名稱，且並無撤回該等同意書。

## 5. 約束力

如依據本文件提出申請，本文件即具有使一切有關人士須受《公司（清盤及雜項條文）條例》第44A及44B條的所有適用條文（罰則除外）約束之效力。

## 6. 雙語文件

依據香港法例第32L章《公司（豁免公司及招股章程遵從條文）公告》第4條的豁免規定，本文件的英文及中文版本分開刊發。

## 7. 開辦費

我們並無因註冊成立本公司而產生任何重大開辦費。

## 8. 免責聲明

(a) 除「歷史、重組及公司架構」及「[編纂]」所披露者外，於緊接本文件日期前兩年內：

- (i) 概無認購或同意認購或促致或同意促致認購本公司任何股份或債權證佣金（但不包括分[編纂]佣金）；及
- (ii) 概無就發行或出售本集團任何成員公司的任何資本授出佣金、折扣、經紀佣金或其他特別條款，及概無「— 其他資料 — 專家同意書」部分所列董事、發起人或專家收到任何有關付款或福利。

(b) 除本節及「財務資料」所披露者外：

- (i) 本公司或本集團任何成員公司概無創辦人股份、管理人員股份或遞延股份；
- (ii) 我們並無任何發起人及於緊接本文件日期前兩年內，概無向任何發起人支付、配發或給予或建議支付、配發或給予任何現金、證券或其他福利；

- (iii) 概無董事或名列上文「— 其他資料 — 專家同意書」部分的專家直接或間接於本集團任何成員公司的發起或於該等公司在緊接本文件日期前兩年內所收購或出售或租賃的任何資產中擁有權益，或於本集團任何成員公司擬收購或出售或租賃的資產中擁有權益；
- (iv) 本公司或本集團任何成員公司概無任何銀行透支或其他類似債務；
- (v) 本公司或本集團任何成員公司概無任何租購承擔、擔保或其他重大或有負債；
- (vi) 本公司或本集團任何成員公司概無任何發行在外債權證或任何可換股債券；
- (vii) 本公司概無任何部分股權或債務證券於任何其他證券交易所[編纂]或買賣，亦無尋求或擬尋求在任何其他證券交易所[編纂]或買賣許可；
- (viii) 本集團任何成員公司資本概無附帶或有條件或無條件同意附帶任何購股權；
- (ix) 概無訂立董事於其中擁有重大權益或就本集團業務而言屬重大且於本文件日期仍然存續的合同或安排；
- (x) 概無未來股息獲豁免或同意獲豁免的安排；及
- (xi) 本集團概無任何業務中斷，可能或已經對本集團於緊接本文件日期前12個月的財務狀況造成重大影響。

### 送呈公司註冊處處長的文件

隨同本文件一併送呈香港公司註冊處處長以供註冊的文件如下（其中包括）：

- (a) [編纂]副本；
- (b) 附錄四「法定及一般資料－其他資料－專家同意書」所述的同意書；及
- (c) 附錄四「法定及一般資料－有關我們業務的其他資料－重大合同概要」所述的重大合同副本。

### 展示文件

下列文件的副本將於本文件日期起計14日期間內於聯交所網站([www.hkexnews.hk](http://www.hkexnews.hk))及本公司網站([www.dpcdash.com](http://www.dpcdash.com))刊載：

- (a) 大綱及細則；
- (b) 附錄四「法定及一般資料－有關我們業務的其他資料－重大合同概要」所述的重大合同；
- (c) 附錄四「法定及一般資料－有關董事的其他資料－董事服務合同及委任書詳情」所述的董事服務合同及委任書；
- (d) 弗若斯特沙利文（北京）諮詢有限公司上海分公司刊發的報告，其概要載於「行業概覽」；
- (e) 我們有關中國法律的法律顧問北京市君合律師事務所就本集團於中國的若干一般公司事項及物業而發出的中國法律意見；
- (f) 羅兵咸永道會計師事務所所出具的會計師報告及就本集團未經審計備考財務資料出具的報告，全文載於附錄一及附錄二；
- (g) 本集團截至2020年、2021年及2022年12月31日止三個財政年度的經審核綜合財務報表；

## 附錄五

## 送呈公司註冊處處長及展示文件

- (h) 本公司英屬維爾京群島法律顧問邁普達律師事務所（香港）有限法律責任合夥編製的意見函，其中概括附錄三所述英屬維爾京群島公司法的若干範疇；
- (i) 英屬維爾京群島商業公司法；
- (j) 附錄四「法定及一般資料－其他資料－專家同意書」一節所述的同意書；  
及
- (k) 股份激勵計劃條款。