

業 務

概覽

我們是中國內地知名的休閒中式餐廳運營商。我們的價格親民，菜品融匯各家，配以中國風的裝飾，為顧客創造價值。懷此願景，我們於2008年在杭州美麗的西子湖畔開設了第一家綠茶餐廳，並建立了全國餐廳網絡。截至最後實際可行日期，我們的餐廳網絡包括489家餐廳，並覆蓋中國內地21個省份、四個直轄市及兩個自治區，以及香港特別行政區。根據灼識諮詢報告，於2024年，在中國內地休閒中式餐廳品牌中，我們按餐廳數目計排名第三，按收入計排名第四。根據灼識諮詢報告，休閒中式餐廳市場高度分散，市場參與者眾多，2024年我們佔據0.7%的市場份額。此外，根據灼識諮詢報告，休閒中式餐廳的人均消費介於人民幣50元至人民幣100元。

創辦綠茶餐廳的想法，源於我們的聯合創始人王勤松先生及路長梅女士於2004年開設綠茶青年旅舍的經歷。綠茶青年旅舍坐落在杭州西湖附近，被美麗的茶園環繞，吸引來自中國內地乃至世界各地的背包客入住。隨著聯合創始人與各式各樣顧客的相處，他們逐漸意識到融合菜最適合廣泛的顧客。因此，他們開始嘗試鑽研融合菜，並開發了廣受顧客青睞的幾款菜品（如烤雞及火焰蝦）。除菜品外，旅舍餐廳因美麗的自然風光而深受顧客的喜愛。由於主要接待年輕的背包客，餐廳的菜品價格親民。旅舍餐廳大受歡迎，也因此成為綠茶餐廳的雛形。

時至今日，我們建立了全國餐廳網絡，並始終不忘初心。受惠於中式融合菜靈活多變的特色，我們定期更新菜單為顧客提供新穎且不斷提升的用餐體驗。我們在餐廳的裝飾中融入中國傳統藝術的經典元素和自然景觀，其帶來的用餐體驗讓我們能夠在休閒餐廳中獨樹一幟。同時，我們堅信美食應該為大眾所享受，因此我們的菜品價格一直很親民。

融匯各家的菜品、餐廳裝飾、親民的價格，以及對食品安全的重視是我們成功經營的秘訣。我們矢志不渝地將這一秘訣應用於旗下每一家餐廳。

餐廳網絡擴張

我們的餐廳網絡於往績記錄期經歷大幅增長。我們的餐廳總數由截至2022年12月31日的276家增至截至2024年12月31日的465家，複合年增長率為29.8%。截至最後實際可行日期，我們營業中的餐廳數目進一步增加至489家。於往績記錄期，我們主要專注於在三大地區建立我們的市場地位，即華東、廣東省及華北，均是中國內地的主

業 務

要經濟中心。我們利用我們在這些地區的品牌聲譽優勢，在人流量高的地區開設新餐廳。作為了解有關地區的市況及顧客喜好工作的一部分，我們於往績記錄期亦在其他地區開設多家餐廳。此舉有望為我們未來擴張進入該等新市場奠定基礎。除了不同地理區域外，我們亦通過發展二線、三線及以下城市的市場份額，專注於滲透各區域市場。於往績記錄期，我們在二線、三線及以下城市合共開設158家餐廳。

我們於2024年開設了120家新餐廳，並計劃於2025年、2026年及2027年分別開設150家、200家及213家新餐廳。我們旨在通過進一步滲透現有市場以及將業務拓展至新市場，增加我們的市場份額。

經營業績

於2022年，我們的經營業績因COVID-19疫情衝擊、相關政府部門實施相關限制措施及我們為應對COVID-19疫情而採取的業務策略而受到影響。我們的收入由2022年的人民幣2,375.5百萬元增加51.1%至2023年的人民幣3,589.2百萬元，主要歸因於(i)於2022年12月政府放寬COVID-19相關限制後，我們的客流量由於消費者支出於2023年上半年大幅增加而強勁恢復；及(ii)由於我們的餐廳擴張，我們營業中的餐廳數量增加。我們的收入亦由2023年的人民幣3,589.2百萬元增加6.9%至2024年的人民幣3,838.2百萬元，主要歸因於我們營業中的餐廳數量增加。此外，由於我們的成功經營，我們於2022年、2023年及2024年分別錄得經營活動所得現金淨額人民幣347.6百萬元、人民幣793.2百萬元及人民幣734.0百萬元。

競爭優勢

中國內地知名、快速增長的休閒中式餐廳運營商

我們是中國內地知名的休閒中式餐廳運營商。我們標誌性的綠茶品牌以新穎的用餐體驗見稱，結合中式融合菜與中國風裝飾，與中國內地消費者產生共鳴。根據灼識諮詢報告，於2024年，在中國內地休閒中式餐廳品牌中，我們按餐廳數目計排名第三，按收入計排名第四。

我們設計融合菜品，迎合中國內地整個休閒中式餐廳市場，於2023年的市場規模為人民幣4,980億元，且預計於2023年至2028年按9.0%的複合年增長率增長。我們的中式融合概念為我們提供競爭優勢，並使我們可滿足不同地區及年齡段顧客的不同喜好及口味。由於我們來自杭州，我們的菜單中隨處可見杭幫菜及浙江菜的影子。我們也從中國內地其他地方以至世界各地的菜式中汲取靈感。例如，綠茶烤雞自我們開業

業 務

早期以來一直是我們的招牌菜。這道菜結合了中西烹飪技巧，推出即成為熱賣菜式，深受不同年齡顧客的追捧。我們專注於中式融合菜，在進駐新地區時，我們可靈活設計迎合當地文化的菜單，能藉此獲得地理拓展方面的競爭優勢。例如，我們位於南昌的餐廳推出小炒牛肉拌粉，這道菜的靈感源自當地受歡迎的街頭小食。憑藉我們靈活多變的菜單，我們建立了全國餐廳網絡，在華東、廣東省及華北（均為中國內地的主要經濟中心）開設多家餐廳。我們的餐廳亦遍佈中國內地所有其他主要地理區域，如東北的哈爾濱、西部的蘭州、西南的昆明、華中的鄭州及武漢以及該等主要城市的衛星城。此外，我們針對不同規模及佈局的餐廳開發了多種設計版本，使我們在中國內地進佔新的區域時享有優勢。

鑒於我們的中式融合概念及新穎的用餐體驗，我們得以將餐廳數目由截至2022年12月31日的276家大幅增加至截至最後實際可行日期的489家。

融合菜式及物有所值的用餐體驗，吸引廣泛的顧客

我們致力以親民價格為顧客提供融合菜式，此是我們自創立以來一直追求的願景。我們持續實踐，並憑藉我們的中式融合概念，我們的綠茶品牌已成為休閒中式餐廳市場上家喻戶曉的品牌。我們精妙地設計菜單，人均消費約為人民幣50元至人民幣70元。我們以高性價比的定價在休閒中式餐廳市場取得競爭優勢。我們的餐廳提供舒適的用餐體驗，適合顧客在平日享用便餐、或與親朋好友聚餐，又或與客戶共進商務餐。我們根據不同地域狀況，專門定制菜單及定價，務求維持我們高性價比的定價方面的競爭優勢。我們的靈活定價策略提升了我們拓展至二線、三線及以下城市的能力，而該等城市的餐飲市場較一線城市展現比較強勁的增長。

我們設計菜品時，保留最大的自由度，從中國內地地方以至世界各地的菜式中汲取靈感，與此同時，我們尊重中國的烹飪傳統，確保食品備受歡迎。因為我們兼顧創新與傳統，所以能夠創作迎合廣泛顧客群不斷變化的喜好的菜品。我們的顧客涵蓋各年齡段，而我們的菜品老少鹹宜。例如，我們的麵包誘惑是孩童顧客的最愛，而石鍋雞湯豆腐深受年長顧客喜愛。我們的中式融合模式亦使我們可按照食材價格及供應情況靈活調整菜單，從而令我們能維持食品品質、實現穩健的財務業績及增強新市場

業 務

擴充的適應能力。一般而言，我們每家餐廳提供50至80種菜品，主要包括招牌菜、前菜、湯羹、主菜、素菜、甜品及飲品。

我們的菜單研發能力出色，此乃業務增長的動力。我們在菜單研發方面投放大量資源。菜單設計團隊由我們的聯合創始人兼董事長王勤松先生直接領導，團隊成員平均擁有超過17年的餐飲行業經驗。我們亦聘請外部顧問（包括得獎名廚）為我們研發新的菜品，並提供菜單改進意見。我們的部分食譜專為全國餐廳網絡而設，而其餘食譜由餐廳員工設計，以迎合當地顧客口味。

我們對市場數據進行分析，並根據分析結果研發菜單。我們從餐廳收集銷售業績及其他數據並加以分析，以了解不同地區的目標顧客及其飲食喜好。此外，我們不斷嘗試不同元素來豐富菜單，並持續帶動客流量和收入增長。例如，我們將傳統中醫學理念融入菜單，推出符合傳統中醫學理念的菜式。我們通常每年進行四輪菜單設計，每輪為期三至四個月，涉及項目提案、委員會批准及試行推出菜單等主要步驟。我們設有嚴格的菜單研發流程，以確保菜品品質。我們的試菜委員會根據品相、味道、盈利能力、適銷性、製備過程及其他相關因素評估我們菜單研發團隊提議的菜品，然後選出將在選定餐廳試行推出的新菜品。如新菜品在試行推出後未能取得理想的銷售成績，一般而言，我們的菜單研發團隊將根據顧客喜好調整食譜或從菜單中下架。我們通常每年更新約20%的菜品，而我們於2022年、2023年及2024年分別推出172個、168個及203個新菜品。

除向我們的顧客提供美食外，我們亦按照若干務實原則設計菜單。我們設計菜單時常用的食材均符合我們嚴格的食品安全標準，並可從穩定的供應來源採購。此外，我們著重開發可通過標準化程序製備的菜品。此實用方法能確保我們整個餐廳網絡的食品品質維持一致水準，食品安全亦保持最高水平。

中國風用餐環境，樹立我們的標誌性品牌及帶來強勁的客流量

我們致力建立溫馨體貼的品牌形象，為顧客提供舒適的用餐環境。我們相信，每個人對於傳統和自然都有著不變的嚮往。因此，我們在餐廳的裝飾中融入了中國傳統藝術的經典元素和自然景觀。我們通常在六種設計模板中選擇我們新餐廳的裝飾設

業 務

計。例如，*龍井船宴*的設計中，處處綴有烏篷船和小橋流水，盡顯江南水鄉之美。*水墨江南*設計風格簡約，建築元素包括水墨天然景色屏風和青磚黛瓦，這些都是傳統江南建築的標誌。*清風竹影*的靈感來自春天優雅的竹林，彷彿斑駁的晨光在微風中穿過杭州竹林的寧靜景色，營造出身臨其境而又清新的用餐體驗。由於我們的設計模板源於相同的設計理念，我們在中國內地的餐廳可保持統一的品牌形象。

我們認為，我們的用餐環境及標誌性品牌形象，為我們帶來以下競爭優勢：

- *涉足新興起的國潮文化*。近年，中國風元素在時尚、室內設計及大眾文化的其他方面都愈來愈受歡迎。我們的餐廳不單吸引熱衷於中國傳統文化的年輕消費者，也吸引了其他重視愉悅用餐體驗的顧客。我們的用餐體驗不僅滿足顧客的味覺需求，更滿足他們對難忘文化體驗的追求。部分顧客在我們餐廳用餐時穿上漢服（一種中國傳統服飾）拍照留念，記錄難忘時刻。
- *強大品牌形象*。我們的餐廳設計為顧客帶來沉浸式的用餐體驗。我們的裝飾所提供的用餐體驗，使我們的品牌有別於其他休閒餐廳。顧客在餐廳拍照並於社交媒體分享用餐體驗，有助加強品牌形象並為餐廳吸引更多客流量。
- *靈活性*。我們的設計模板可以輕易適應各種大小和佈局的場地。設計模板的靈活性使我們能夠將餐廳的設計和裝修流程標準化，從而提高我們快速擴張餐廳網絡的能力。一家新餐廳的裝修工程一般需時55至75天完成。
- *有利的租賃條款*。我們往績可靠且聲譽良好，是眾多大型購物商場眼中具吸引力的租戶，這使我們能磋商有利的租賃條款。在二線、三線及以下城市，我們經常可優先挑選購物商場內最理想的位置，並可獲補貼裝修成本。

靈活的供應鏈安排支持高度標準化及可拓展的業務模式

我們已建立高度標準化及可拓展的業務模式，對成功實現高性價比定價及快速的餐廳網絡擴張而言至關重要。尤其是，我們通過第三方食材加工及直接採購的靈活組合將菜品的口味和品質標準化。我們多年來一直與第三方食材加工公司合作，因此在

業 務

該等安排方面積累豐富的专业知識。截至最後實際可行日期，我們與205家第三方食材加工公司合作。我們密切關注菜單研發中的菜品備製過程，並在可行的情況下將食材的大部分製備過程分配予該等第三方食材加工公司的高度標準化設施。因此，在為顧客烹煮及上菜前只需在餐廳對第三方食材加工公司所供應的食品進行相對較少的標準化製備工序，使我們能夠保持餐廳的一致味道及品質，提高運營效率。

目前，我們有一部分招牌菜是由第三方食材加工公司製備的提前處理食材及烘焙產品。例如，我們的招牌菜綠茶烤雞僅需要我們的廚房員工以預製醬包醃製雞肉並將其放入烤箱烘烤一段時間便可上菜。

若干食材（例如蔬菜及水果）的保質期相對較短，我們直接從當地供應商處採購以確保食材新鮮。製備與該等食材相關的菜品仍然經常需要我們的食材加工合作夥伴參與，以提高經營效率。為了提高我們以具有競爭力的價格採購新鮮食材的能力，我們於2021年1月在杭州建立了直接採購中心。該直接採購中心由我們的供應鏈管理部門管理及監督，並負責篩選及管理供應商及採購提前處理食材、烘焙產品及新鮮食材，例如蔬菜及水果。我們的直接採購中心亦負責將供應商與我們的餐廳進行匹配，並與我們的供應商結算付款。

我們相信，我們的供應鏈安排給予我們以下競爭優勢：

- **一致性。**集中菜品備製使我們能夠在全國餐廳網絡提供味道、品質及品相一致的食品。不同餐廳的訓練有素廚房員工的技能及風格的差異只會對顧客的用餐體驗產生很小的影響。
- **食品安全。**集中菜品備製還使我們能夠通過仔細選擇及密切監督相關食材加工公司，有效地執行食品安全措施。我們要求食材加工合作夥伴執行嚴格的供應商選擇標準，並定期檢查彼等採購的食材的品質。我們亦會進行實地視察，以確認我們食材加工合作夥伴的設施已配備適當的設備及程序來確保食品安全。此外，集中菜品備製使我們能夠容易確定任何食品安全缺陷的責任方，並採取適當的糾正措施。

業 務

- **效率。**我們與食材加工公司的合作使我們能夠專注於研發新菜品及食材加工程序。集中菜品備製還可以規範我們的廚房運作，並在一定程度上減少我們對大廚的依賴。因此，大廚的供應有限並不構成我們擴展計劃的瓶頸。我們通過在廚房採用菜品製備的標準程序來進一步提高效率。我們廚房每名員工均專注於製備有限數量的菜品，彼等的專注可以提高生產率。
- **快速擴展。**我們通過與專業食材加工公司簽訂框架協議，與該等公司建立合作關係。我們與食材加工公司的合作使我們能夠以相對較低的成本在中國內地加速擴展餐廳網絡。我們避免了與建設自營中央廚房相關的大量前期投資。此外，儘管食材加工公司一般能夠在中國內地交付產品，但中央廚房的作用因服務範圍有限而受到限制。因此，我們的食材加工合作夥伴可以幫助我們在擴展至新城市的同時有效地保持我們食品的口味、品質及安全的一致性。我們與食材加工合作夥伴的合作亦使我們能夠利用該等合作夥伴的完善供應鏈。我們只需要管理有限數量的食材加工合作夥伴，而不必管理不同地區的眾多供應商，從而釋放了我們的管理能力及資源。

全面及嚴格的食品及營運安全控制體系

我們相信，顧客的健康及安全對我們的長期成功至關重要。我們已針對我們營運的各個方面（包括採購、倉儲及物流以及餐廳運營）建立了一套全面的標準及規範，以確保我們的食品及營運安全。

我們在總部設有安全中心，負責監督本集團的所有食品安全、消防安全及生產安全事宜以及紀律事宜，並聘請具有相關監管機構工作經驗的外部食品安全顧問就該等事宜提供專業意見。我們的安全中心直接向我們的聯合創始人兼董事長王勤松先生報告。我們亦在每個地區指定一名員工擔任食品安全經理，負責確保該地區餐廳的日常營運符合我們的食品安全要求。

我們為供應商的選擇以及不同類別食材及其他供應品的檢查設定全面的標準，以確保其安全性及品質。除了我們進行的品質檢查外，我們亦要求我們的供應商向我們提供食品檢測報告，並定期聘請第三方進行品質檢查。我們總部的採購團隊主要負責協調及監控整個餐廳網絡的採購、儲存及交付。我們還依靠餐廳員工檢查供應商提供的食材及其他供應品。

業 務

餐廳運營管理是保障我們食品及營運安全的關鍵。於2019年，我們成立了中央監控團隊，並安裝了全面的視頻監控系統，通過閉路電視視像監控我們所有餐廳的營運。我們亦設有餐廳巡查小組，對我們的餐廳進行突擊檢查，以發現並糾正潛在的品質及食品安全問題。該團隊評估（其中包括）食材的儲存條件以及將為顧客提供的食品的品質及衛生情況。倘餐廳巡查小組發現任何嚴重問題，我們可以終止僱用相關餐廳經理。此外，我們依靠對餐廳員工的持續培訓計劃，以確保彼等了解並遵守我們的食品安全及品質標準。我們的僱員及餐廳員工亦必須取得若干相關證書及資格。

餐廳及營運管理數字化

我們已作出重大投資，以建立我們的技術基礎設施，作為我們餐廳管理及整體業務運營的基礎。我們致力於利用該等技術基礎設施將餐廳數字化。我們的技術基礎設施支持我們業務運營的各個方面，包括但不限於供應鏈管理、餐廳管理、廚房管理、配送管理、設備管理以及整體運營分析。

我們相信，我們的技術基礎設施使我們能夠通過在總部及餐廳層面精簡、數字化及自動化運營來提高運營效率並降低成本，從而改善客戶的整體用餐體驗。

我們已實行以下措施以使我們的餐廳數字化。

- **支持移動端的用餐體驗。**根據灼識諮詢報告，我們是中國內地首批可以通過手機點菜的大型連鎖餐廳之一。手機點菜系統有助縮短每枱點菜時間。該系統不僅使我們能夠有效地追蹤顧客訂單，還使我們能夠利用該等數據來了解顧客的喜好並改進我們的菜式供應。再者，我們的顧客可使用手機支付，從而簡化了我們的結賬流程。該等手機支付款項亦包括以我們的顧客自第三方平台及通過我們的微信小程序購買的代金券結付的款項。於2024年，堂食顧客支付的總金額中約98.9%透過手機支付結算。
- **數字供應系統。**我們已實施有效率的數字供應系統，由採購團隊控制，收集餐廳的供應品訂單，並自動將訂單發給特定的供應商。該系統使我們的餐廳員工可以根據各自餐廳的情況訂購供應品並及時收到供應品。該系統

業 務

還使我們的採購團隊可以持續監察我們整個餐廳網絡的消費模式，以及監控每家餐廳的成本、採購額及存貨水平，以減少浪費。

- **餐廳管理。**我們已設立全面的監控系統，總部中央監控室的員工可通過閉路電視視像監察我們所有餐廳。該系統讓我們能夠確保在餐廳提供高效優質的服務，必要時及時調整餐廳的運營。此外，我們實施了一個菜單及點餐管理平台以提高我們菜品及菜單信息的準確性，並將該等信息數據標準化。此外，為更好地管理我們的餐廳物業，我們在經營中納入一個租賃管理平台。
- **運營管理。**我們已實施商業智能系統，實時收集餐廳的經營信息及數據，並進行業務及財務分析。有關分析為我們的管理層提供對整個餐廳網絡運營的全面見解，並協助我們的管理層作出業務決策以優化我們的餐廳運營。例如，我們的商業智能系統自動將前一天的餐廳運營報告推送至各區域經理及總部的相關管理人員。有關報告通常包括收入、招牌菜銷售額及客戶投訴等資料。有了這些資料，我們的區域經理可以快速識別表現欠佳的餐廳，了解情況，並在營銷推廣策略、菜品製備培訓及服務質量方面作出必要的調整，此將提高我們的運營管理效率。
- **廚房管理。**我們的廚房管理系統可數字化監控訂單狀況，以防出現遺漏訂單及重複訂單等錯誤。
- **配送管理。**我們已實施連接配送管理與廚房管理的綜合系統，以實現無縫高效的配送運作。
- **設備管理。**我們在餐廳引入設備維修維護跟蹤系統，該系統自動將餐廳員工輸入系統的維修訂單分類並分派給相應的維修團隊或維修供應商，從而精簡維修維護工作訂單和確保其得到及時處理以及優化設備管理。

業 務

經驗豐富、精益求精的專業管理團隊

經驗豐富的專業管理團隊對我們的成功至關重要。我們的董事長兼聯合創始人王勤松先生在款待及餐飲行業擁有逾20年的經驗。王勤松先生及其配偶路長梅女士於2004年展開其商業生涯，在西湖風景區創立綠茶青年旅舍，為來自中國內地及世界各地的顧客提供住宿及餐飲服務。於2008年，彼等開設第一家綠茶餐廳，並憑藉彼等精益求精的態度及對中國烹飪文化和現代烹飪技巧的深刻理解及專業知識，帶領我們發展成為一個知名的餐廳品牌。同時，我們組建了一支優秀的高級管理團隊，其在菜單研發、市場營銷、餐廳運營、財務及會計以及供應鏈管理各個領域均擁有豐富的經驗。我們的大多數高級管理人員在餐廳或餐飲行業擁有10年以上的經驗，並且具備多元化的專業經驗及互補的專業知識。我們過去取得的成功得益於管理團隊一直支持，管理團隊將繼續是我們未來擴展及追求卓越的重要動力。

增長策略

戰略性擴展餐廳網絡以促進可持續增長

我們計劃於2025年、2026年及2027年分別開設150家、200家及213家新餐廳。

我們的餐廳通常位於購物商場內。我們將繼續物色人流量大的合適地點，如百貨公司及購物商場。根據灼識諮詢報告，2024年中國內地百貨公司及購物商場的數目約為11,900間，預期於2029年增至逾13,000間。截至最後實際可行日期，我們絕大部分餐廳均位於購物商場內。我們亦正探索於中國內地主要旅遊景點開設餐廳的機會。根據灼識諮詢報告，於2024年，中國內地認證旅遊景區數目約為15,700個。此外，我們未來亦可能探索在主要交通樞紐（如機場及火車站）開設餐廳的機會。根據灼識諮詢報告，中國內地約有260個機場及3,300個鐵路樞紐，為我們提供巨大的增長機會。

我們的擴展戰略包括以下舉措：

- 在現有地域市場擴大市場份額。於往績記錄期，我們主要專注於在三大地區建立我們的市場地位，即華東、廣東省及華北，均是中國內地的主要經濟中心。我們計劃通過擴展至現有地域市場內的選定新地點（包括一線和二線城市及低線城市），以擴大我們在該等市場的市場份額。特別是，我們高性價比定價模式讓我們在向低線城市擴展時具有競爭優勢。例如，於往績

業 務

記錄期，我們在華東開設92家新餐廳，其中67家位於二線、三線或以下城市。我們計劃遵循樞紐輻射策略，根據此策略，我們將在若干主要商業區集中資源形成「運營網絡」，以滲透市場，並隨後逐漸滲透鄰近地區。我們亦計劃利用我們目前運營所在城市的現有基礎設施、地方市場專長及品牌知名度，有效地向鄰近城市擴展。憑藉我們強大的品牌知名度及吸引客流量的能力，我們亦將受惠於該等城市較低的勞工成本。因此，我們預期在低線城市達到較高的餐廳層面利潤率。有關進一步詳情，請參閱「－我們的業務－餐廳網絡擴張」。

- **向新地域市場擴展。**我們的中式融合概念讓我們能夠調整菜品，以滿足不同地區顧客的不同喜好及口味。當我們進入新地域市場時，我們將首先開設為數不多的餐廳，以深入了解當地顧客的喜好及口味。在我們找到服務市場的合適方法後，我們便會開設更多餐廳以進一步滲透市場。由於我們憑藉有目共睹的良好往績及強大的品牌知名度，已成為購物商場眼中具吸引力的租戶，因此我們能夠以有利的租賃條款獲得優越位置。即使在COVID-19疫情期間，我們仍能在若干新市場開設餐廳，從而繼續擴張。因此，截至2024年12月31日，我們在其他地區的餐廳總數已增加至169家。截至最後實際可行日期，我們已在香港特別行政區開設四家餐廳，且我們計劃於2025年至2027年在海外總共開設約28家新餐廳。我們可能會繼續選擇性在海外大城市開設新餐廳，預期我們品牌將吸引一定數量的當地消費者垂青。
- **增加旅遊景區餐廳數目。**我們計劃增加位於著名旅遊景區的餐廳數目，以進一步提升我們的品牌形象並增加我們進一步擴大餐廳網絡的機會。此做法亦符合中國政府推廣文化旅遊業的政策導向。根據灼識諮詢的資料，與其他地方的餐廳相比，位於旅遊景區的餐廳通常有較長的租期及較高的翻枱率。截至最後實際可行日期，我們在旅遊景區開設的九家餐廳的盈利能力高於我們的其他餐廳。因此，我們計劃利用我們的用餐環境與具有歷史價值的旅遊景區的景觀互補，在該等旅遊景區開設更多餐廳。除我們於截至最後實際可行日期已開設的九家餐廳外，截至最後實際可行日期，我們已簽署兩家旅遊景區餐廳的租賃協議。我們預計於2025年至2027年開設合共17家該等餐廳。
- **增加小型餐廳數目。**展望未來，我們計劃專注開設面積較小的餐廳。預期小型餐廳的翻枱率較高且經營成本較低，因而使我們得以實行更具靈活性的擴展戰略。

業 務

繼續提供優質及物有所值的美食帶動銷售及客流量

我們通過進一步研發菜單及創造價值，致力提升運營表現。顧客不斷光顧我們餐廳的主要原因，是他們可以親民的價格發現新的美食。例如，我們於2021年8月推出招牌粉絲裹蝦，於2024年3月推出東坡仔排。該等菜式於推出後首個月內成為我們銷量最高的五大菜式，且截至最後實際可行日期仍為我們的五大菜式。因此，我們將繼續投放大量資源進行菜單研發，並將繼續每年更新至少20%菜品。具體而言，我們計劃根據當地口味在不同的區域市場推出若干特色菜品，同時繼續在全國提供我們的招牌菜。此外，我們將根據顧客行為不斷對菜單作出微調。通過突顯受歡迎的菜品，我們預計可以縮短顧客點菜時間及提高廚房員工的操作效率。

我們也計劃使我們的菜品更多樣化，以提高銷售額及翻枱率。我們計劃為特定客戶群及特定場合設計菜品，如獨自用餐的顧客及商務聚餐。我們也研發菜品迎合正常用餐時間以外的顧客需求。此外，我們計劃設計正常用餐時間以外的外賣菜品。

我們的餐廳環境舒適，是綠茶餐廳用餐體驗不可或缺的一部分。我們計劃定期更新設計模板，加入新的設計元素，並將設計應用到我們的新餐廳。此外，我們探索有效的方法去翻新我們現有餐廳。我們通常在餐廳運營五年後進行翻新。我們還會定期更換部分裝飾或家具以提升顧客用餐體驗。

通過優化供應鏈提升經營效率

我們的集中菜品製備模式對我們的成功至關重要。為了在我們不斷擴大的餐廳網絡中保持食品品質一致性及提高經營效率，我們計劃實行以下措施：

- 增加與大型食材加工公司的合作。大型食材加工合作夥伴為我們帶來種種好處，包括高度標準化的生產程序、成熟的供應鏈、嚴格的食品安全標準及規模經濟效益。我們計劃增加向大型食材加工公司的採購，這些公司能夠為我們全國或大部分地區的餐廳提供服務。

業 務

- **標準化餐廳的菜品製備工序。**我們與食材加工合作夥伴的合作有助我們提供質量及口味一致的食品。我們將繼續研發在為顧客上菜前只需在餐廳進行相對較少的標準化製備工序的菜品，同時維持該等菜品的口味及品質。在不影響味道的前提下，這些菜品能夠讓我們提高廚房員工的操作效率。
- **優化新鮮食材供應鏈。**新鮮食材方面，我們計劃增加向當地來源直接採購，這將有助於我們節省成本及減低食品變質的風險。我們於2021年1月建立了直接採購中心，以助我們以具競爭力的價格向當地的供應商採購新鮮食材。例如，我們物色了一家對蝦供應商，並於2023年開始直接向該供應商採購對蝦。我們也將繼續物色及委聘新供應商，以確保新鮮食材供應穩定。
- **設立自營食材加工設施。**我們計劃在浙江省建立自營中央食材加工設施，預計於2026年第二季度完工。我們計劃在設施中安裝最先進的食材加工設備，如自動清潔、切割及醃製不同類型原材料的機器。我們將會在設施中選擇性地製備提前處理食材及烘焙產品，同時繼續與第三方食材加工公司合作。透過建立該設施，我們預計會大幅節省成本，加強菜單研發能力及開拓新零售供應。
- **取得更好的定價。**隨著我們拓展業務，我們預計將在價格磋商中享有更強的議價能力，從而提高我們的利潤率。
- **繼續確保食品安全。**我們將持續優先考慮顧客的健康和安全，並開發新的且更有效的食品安全措施。例如，我們正開發新的廚房設計以進一步改善廚房衛生狀況。

持續投資技術及數字營銷

我們將繼續投資及升級我們的技術基礎設施，進一步實現業務數字化。我們計劃優化我們的顧客關係管理系統，更好地分析從餐廳收集的銷售業績及其他數據。我們的數據洞見將讓我們進一步改善食品及服務。此外，我們已於2020年12月推出自家的微信小程序，加強我們的會員管理，並提供新零售功能。我們建立一個連接運營系

業 務

統、財務系統及供應鏈系統的數據驅動管理平台，以提高數據決策效率。此外，我們亦推出菜單及點菜管理平台以提高我們菜品及菜單信息的準確性，並將該等信息標準化。為更好地管理我們的餐廳物業，我們在營運中整合租賃管理平台。我們計劃升級及增強數據驅動管理平台、菜單及訂單管理平台以及租賃管理平台的功能。我們亦計劃建立成本管理平台，以更好地控制成本並提高運營效率及盈利能力。我們的其他技術舉措包括提升我們的餐廳巡查平台、採用統一電子發票格式、進一步整合不同信息技術功能及升級我們的財務系統。

我們亦將投入更多資源提高我們在社交媒體上的知名度。我們將繼續委聘關鍵意見領袖（「**關鍵意見領袖**」）在受歡迎的社交媒體平台上推廣我們的餐廳。例如，我們製作關鍵意見領袖在我們餐廳的用餐體驗短視頻，並在社交媒體發佈該等短視頻。

我們的業務

我們是中國內地知名的休閒中式餐廳運營商。於往績記錄期，我們的收入主要來自餐廳經營及外賣業務。我們也從若干其他來源（如手機充電服務、銷售食用油、調料及禮盒等產品及泊車服務）賺取收入。下表載列於所示期間我們收入的組成部分。

	截至12月31日止年度					
	2022年		2023年		2024年	
	人民幣	%	人民幣	%	人民幣	%
	(千元，百分比除外)					
餐廳經營	1,976,519	83.2	3,059,989	85.3	3,099,173	80.8
外賣業務	397,114	16.7	517,153	14.4	723,057	18.8
其他 ⁽¹⁾	1,820	0.1	12,036	0.3	15,972	0.4
總收入	2,375,453	100.0	3,589,178	100.0	3,838,202	100.0

附註：

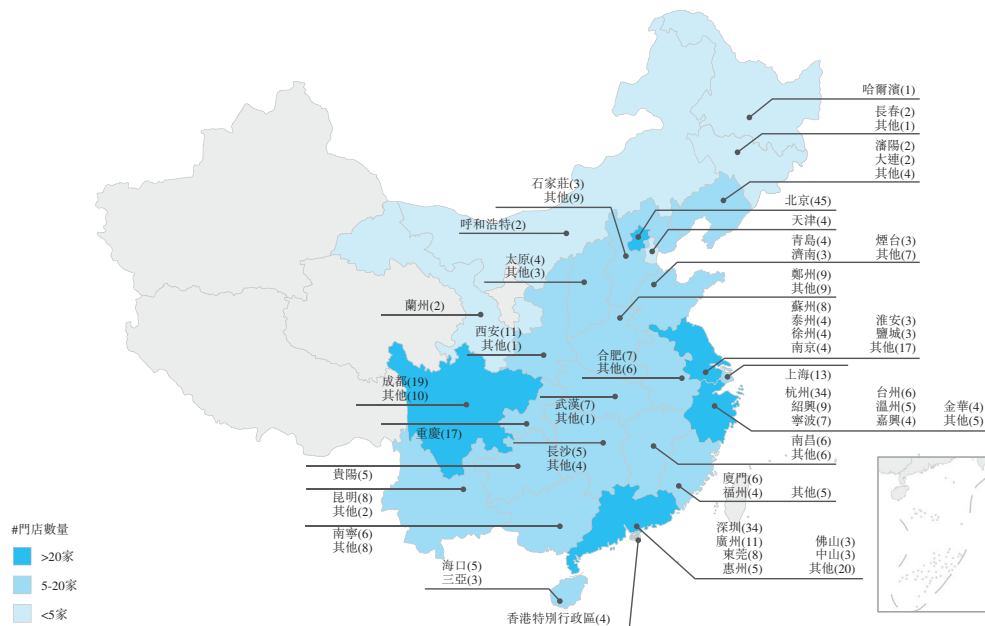
- (1) 主要包括(i)從若干手機充電服務提供商收取的佣金、(ii)銷售食用油、調料及禮盒等產品及(iii)泊車服務費。

業 務

餐廳網絡

我們於2008年在浙江省杭州美麗的西子湖畔開設了第一家綠茶餐廳，並逐步將我們的餐廳擴展至中國內地21個省份、四個直轄市及兩個自治區，以及香港特別行政區。截至最後實際可行日期，我們的餐廳網絡由489家餐廳組成，覆蓋香港特別行政區以及中國所有一線城市、15個新一線城市、31個二線城市及90個三線及以下城市。

於往績記錄期，我們主要專注於在三大地區建立我們的市場地位，即華東、廣東省及華北，均是中國內地的主要經濟中心。以下地圖說明截至最後實際可行日期我們網絡中正在運營的餐廳的地理位置。



綠茶用餐體驗

我們用呈現中式融合菜的美味菜品，配以融入中國傳統藝術的裝飾，吸引一群熱愛時尚的顧客，詮釋綠茶用餐體驗。此外，我們的餐廳為顧客設定的價格是物有所值的。我們也提供貼心周到的服務，盡力為每位顧客帶來賓至如歸的體驗。綠茶用餐體驗廣受大眾喜愛，我們的餐廳適合顧客的各種休閒聚會，例如平日與同事聚餐，周末與朋友聚餐、家人聚會等。我們的餐廳也適合顧客與客戶進行商務聚餐，特別是在三線及以下城市。

業 務

菜品及菜單

我們致力為顧客提供豐富多樣、美味優質的菜品選擇。我們的菜單以中式融合菜為特色，廣受中國內地各地不同年齡段的顧客喜愛。我們設計的菜品享有充分的創作自由。由於我們來自杭州，我們的菜單中隨處可見杭幫菜及浙菜的影子，尤其是注重口味的平衡和新鮮食材的運用。我們也從中國內地其他地方以及世界各地的菜式中汲取靈感。與此同時，我們尊重中國內地的烹飪傳統，確保食品備受歡迎。因為我們兼顧創新與傳統，所以能夠創作迎合廣泛顧客群不斷變化的喜好的食品。

我們使用優質的材料製作食品，並以親民的價格提供菜品，讓顧客感到物有所值。我們精妙地設計菜單，人均消費約為人民幣50元至人民幣70元。一般而言，我們每家餐廳提供50至80種菜品，主要包括招牌菜、前菜、湯羹、主菜、素菜、甜品及飲品。我們菜單上的招牌菜甚具特色，長久以來深受顧客喜愛。因應飲食喜好、不同地區的餐廳規模，以及我們對食材新鮮度、品質及食品安全方面的嚴格要求，我們每家餐廳的菜單未必相同。以下載列我們部分人氣菜品的圖片及資料。



招牌粉絲裹蝦。該菜譜的靈感來自傳統粵式烹飪風格，讓食材在烹飪過程中吸收我們特製的海鮮醬，從而製作出多汁可口的蝦肉和粉絲。這道菜配上我們的秘製蒜醬，並以鐵板鍋盛放，為顧客帶來陣陣飄香和美味。



東坡仔排。該菜譜的靈感來自杭州著名的紅燒肉——東坡肉。我們精心挑選優質排骨，在我們的餐廳將其煎炸至完美。經過燜燒後，嫩滑的排骨吸收了濃郁的醬汁，創造出入口即化的美味。

業 務



綠茶烤肉。我們用來自中國西南部的特別香料醃製豬腩肉，並採用西式燒烤方法烹調。這道菜的肉質肥瘦相間，搭配均衡，深受中國內地顧客追捧。



石鍋雞湯豆腐。融合杭幫菜和粵菜的烹飪技巧，以濃厚雞湯熬製的豆腐更加入味，這道菜征服了我們全國餐廳的顧客。



綠茶烤雞。這道菜結合了中西烹調技巧，使用十多種醃料醃製鮮雞，並以德國製烤箱烘烤，製成肉質鮮嫩、美味多汁的烤雞。綠茶烤雞一直深受顧客追捧。



麵包誘惑。我們受到西方菜式啟發的另一道招牌菜，把一勺冰淇淋放在烤過的吐司麵包上，顧客享用甜點時，鬆軟的麵包塊蘸滿了慢慢融化的冰淇淋，香香甜甜。

受惠於中式融合菜靈活多變的特色，我們定期更新菜單，為顧客提供新穎且不斷提升的用餐體驗，並緊貼最新飲食潮流。詳情請參閱「一 產品及菜單研發」。

業 務

環境及服務

我們的餐廳環境舒適，是我們溫馨體貼的品牌形象中不可或缺的一部分。我們相信，每個人對於傳統和自然都有著不變的嚮往。因此，我們在餐廳的裝飾中融入了中國傳統文化的經典元素和自然景觀，所提供的用餐體驗有別於其他休閒餐廳。近年興起的國潮文化也肯定了我們的設計理念，中國風元素在時尚、室內設計及大眾文化的其他方面均愈來愈受歡迎。我們的餐廳不單吸引熱衷於中國傳統文化的年輕消費者，也吸引了其他重視愉悅用餐體驗的顧客。

我們通常在六種設計模板中選擇我們新餐廳的裝飾設計。由於這些設計模板源於相同的設計理念，我們在中國內地的餐廳可保持統一的品牌形象，同時在適應各種場地佈局方面也能享有靈活性。我們與第三方設計工作室合作開發我們的設計模板。我們與該等設計工作室有長期的合作關係，他們對我們的願景和設計理念有深入了解。我們會定期更新設計模板以融入新的設計元素，迎合顧客不斷轉變的品味。

以下載列有關清風竹影模板的图片及資料。



清風竹影的靈感來自春天優雅的竹林，彷若斑駁的晨光在微風中穿過杭州竹林的寧靜景色，營造出身臨其境而又清新的用餐體驗。

業 務

以下載列我們的龍井船宴模板的圖片及資料。



龍井船宴，處處綴有烏蓬船和小橋流水，盡顯江南水鄉之美的設計，喚起顧客徜徉在江南水鄉的靜謐時光。

以下載列我們的西湖盛宴模板的圖片及資料。



西湖盛宴的設計靈感源自杭州西湖的標誌性自然風光，以中國傳統山水畫作為牆面裝飾，搭配古典風格的家具及燈具。

業 務

我們旨在為顧客提供熱情好客、貼心周到的服務。為了符合顧客的期望，我們已採用一套嚴格的餐桌服務標準，包括從招呼顧客進入餐廳到禮貌送客的各個步驟。我們也利用我們的信息技術系統和技術來提高服務效率。顧客的下單經由連接我們餐廳廚房和收銀台的中央信息技術系統收集，以減少出錯及確保服務效率。我們的餐廳也支持智能二維碼點菜，顧客可以用智能手機點菜。顧客下單會實時傳送到餐廳廚房及收銀台。

餐廳網絡擴張

於2022年、2023年、2024年以及自2025年1月1日至最後實際可行日期期間，我們分別開設47家、89家、120家及27家新餐廳。下表載列於往績記錄期及直至最後實際可行日期我們餐廳的總數目及其變動。

	截至12月31日止年度			自2025年1月 1日至最後 實際可行日期
	2022年	2023年	2024年	
期初餐廳數目	236	276	360	465
期內新開業餐廳數目	47	89	120	27
期內結業餐廳數目	(7)	(5)	(15)	(3)
期末餐廳數目	<u>276</u>	<u>360</u>	<u>465⁽¹⁾</u>	<u>489⁽¹⁾</u>

附註：

(1) 包括以「望江樓」品牌開設的餐廳。

我們於2022年因COVID-19的區域性爆發而放慢餐廳擴張步伐，並於2022年開設了47家新餐廳。我們於2023年COVID-19疫情的影響開始消退後恢復餐廳擴張步伐，並於2023年及2024年分別開設89家及120家新餐廳。詳情請參閱「－擴展計劃及管理」。

此外，截至最後實際可行日期，我們於華東以「望江樓」新品牌開設四家餐廳。望江樓餐廳專注於提供點心，人均消費約為人民幣30元至人民幣40元。由於我們的目標是繼續專注發展綠茶餐廳，同時試營運現有的望江樓餐廳，故我們並不打算在短期內擴展該新品牌。

業 務

於往績記錄期，我們主要專注於在三大地區建立我們的市場地位，即華東、廣東省及華北，均是中國內地的主要經濟中心。我們通過擴展至該等現有地域市場的選定新地點，同時增加若干城市的餐廳密度，從而擴大在該等地域的市場份額。此外，我們於往績記錄期於若干新市場開設餐廳，成功繼續擴張。因此，截至2024年12月31日，我們在其他地區的餐廳總數已增加至169家。此外，我們亦開始專注於擴大我們在二線、三線及以下城市的餐廳網絡，我們在二線、三線及以下城市的餐廳數目已由截至2021年12月31日的81家增加至截至2024年12月31日的232家。展望未來，我們將繼續探索未開發地點的擴張機會，增加業務足跡。下表載列於往績記錄期根據灼識諮詢的資料計算各地理區域的市場份額：

	截至12月31日止年度		
	2022年	2023年	2024年
華東 ⁽¹⁾	0.51%	0.67%	0.80%
廣東省	1.37%	1.51%	1.61%
華北 ⁽²⁾	1.30%	1.55%	1.46%
其他地區 ⁽³⁾	0.29%	0.41%	0.39%

附註：

(1) 包括浙江、上海、安徽、江蘇、江西及福建。

(2) 包括北京、河北及天津。

(3) 包括雲南、內蒙古、四川、山東、山西、廣西、河南、湖北、甘肅、西藏、貴州、重慶、陝西、黑龍江、遼寧、吉林、湖南、海南及香港特別行政區。

我們認為，受更高效及更靈活的人手調配推動下，一個城市的餐廳密度增加會帶來規模經濟產生的經營協同效應，並提高餐廳層面盈利能力。區域經理可在附近擁有三家或以上餐廳的城市的餐廳中重新調配員工，以應對短期客流量激增，從而在區域內不同餐廳之間實現有效的員工配置。城中不同地區（如商業區及住宅區）的餐廳高峰時段往往不盡相同。由於我們的餐廳員工均接受標準培訓，員工被派往其他餐廳後概無需接受進一步培訓可立即上崗。

業 務

我們的員工成本主要包括餐廳層面員工成本及其他員工成本，其中包括應付所有其他僱員及員工（包括董事、高級管理層及總部人員）的薪金及福利。與餐廳數量少於三家的城市相比，於2022年、2023年及2024年，擁有三家或以上餐廳的城市的餐廳層面員工成本佔餐廳經營及外賣業務的收入百分比分別下降1.7個、1.2個及1.7個百分點，從而提高我們的餐廳層面盈利能力。下表載列於所示期間我們的員工成本明細。

	截至12月31日止年度		
	2022年	2023年	2024年
	(人民幣千元)		
餐廳層面員工成本	548,939	804,516	868,451
其他員工成本	77,458	106,512	120,557
員工成本	626,397	911,028	989,008

下表載列我們的餐廳層面員工成本佔我們於所示期間擁有不同餐廳密度的城市的餐廳經營及外賣業務收入百分比。

	截至12月31日止年度		
	2022年	2023年	2024年
餐廳數量少於三家的城市	24.4%	23.4%	22.8%
擁有三家或以上餐廳的城市	22.7%	22.2%	21.1%
整體	23.1%	22.5%	21.5%

過往我們根據與關連人士訂立的合作協議運營彼等擁有的若干餐廳。截至2022年及2023年12月31日，我們餐廳網絡中分別有四家及四家餐廳根據該等安排運營。該等合作協議已在我們收購杭州綠茶的全部股權後於2024年12月25日終止，此舉讓我們能夠在毋須任何合作安排的情況下擁有並直接經營龍井餐廳及望京餐廳。

於2022年、2023年、2024年以及自2025年1月1日至最後實際可行日期期間，我們分別關閉合共七家、五家、15家及三家餐廳。該等餐廳結業大多按個別情況而定，主要由於(i)相關租賃協議屆滿而我們作出不再重續該等租賃協議的商業決定，(ii)餐廳表現及其他商業原因（包括COVID-19疫情的影響），或(iii)若干業主結束運營。

業 務

餐廳表現

關鍵績效指標

下表載列往績記錄期我們按位置劃分的餐廳的若干關鍵績效指標。在適用情況下，表內收入指餐廳經營及外賣業務的收入。

	截至12月31日止年度		
	2022年	2023年	2024年
收入(以人民幣千元計) ⁽¹⁾			
華東 ⁽²⁾	710,137	1,107,548	1,265,491
廣東省	621,811	814,699	762,035
華北 ⁽³⁾	517,146	708,494	626,798
其他地區 ⁽⁴⁾	524,539	946,401	1,167,906
總計	2,373,633	3,577,142	3,822,230

	截至12月31日止年度			
	2022年	2023年	2023年	2024年
收入增長(%)：				
華東 ⁽²⁾	56.0		14.3	
廣東省	31.0		(6.5)	
華北 ⁽³⁾	37.0		(11.5)	
其他地區 ⁽⁴⁾	80.4		23.4	
整體	50.7		6.9	

	截至12月31日		
	2022年	2023年	2024年
餐廳數目			
華東 ⁽²⁾	84	115	155
廣東省	63	72	83
華北 ⁽³⁾	55	56	58
其他地區 ⁽⁴⁾	74	117	169
總計	276	360	465

業 務

	截至12月31日		
	2022年	2023年	2024年
餐廳數目			
一線及新一線城市 ⁽⁵⁾	163	187	231
二線城市	59	84	115
三線及以下城市	54	89	119
總計	276	360	465
餐廳數目			
小型餐廳 ⁽⁶⁾	100	174	284
大型餐廳 ⁽⁷⁾	176	186	181
總計	276	360	465
	截至12月31日止年度		
	2022年	2023年	2024年
每家餐廳日均銷售額 (以人民幣千元計)⁽⁸⁾			
華東 ⁽²⁾	23.9	27.2	21.5
廣東省	24.5	28.6	22.7
華北 ⁽³⁾	21.7	28.9	24.6
其他地區 ⁽⁴⁾	22.4	25.0	20.2
整體	23.2	27.2	21.7
接待總人數(千人)⁽⁹⁾			
華東 ⁽²⁾	11,363	17,594	22,016
廣東省	9,804	13,184	14,355
華北 ⁽³⁾	8,261	11,469	10,937
其他地區 ⁽⁴⁾	8,358	15,675	20,763
整體	37,786	57,922	68,071

業 務

	截至12月31日止年度		
	2022年	2023年	2024年
每家餐廳日均接待人數⁽¹⁰⁾			
華東 ⁽²⁾	441	508	471
廣東省	476	550	537
華北 ⁽³⁾	457	566	551
其他地區 ⁽⁴⁾	404	470	420
整體	444	516	477
人均消費(人民幣元)⁽¹¹⁾			
華東 ⁽²⁾	62.6	63.0	57.5
廣東省	63.5	61.8	53.1
華北 ⁽³⁾	62.7	61.8	57.3
其他地區 ⁽⁴⁾	62.8	60.4	56.2
整體	62.9	61.8	56.2
翻枱率(次／日)⁽¹²⁾			
華東 ⁽²⁾	2.71	3.11	2.82
廣東省	3.06	3.37	2.93
華北 ⁽³⁾	2.78	3.52	3.38
其他地區 ⁽⁴⁾	2.72	3.28	3.04
整體	2.81	3.30	3.00

附註：

- (1) 指餐廳經營及外賣業務產生的收入。
- (2) 包括浙江、上海、安徽、江蘇、江西及福建。
- (3) 包括北京、河北及天津。
- (4) 包括雲南、內蒙古、四川、山東、山西、廣西、河南、湖北、甘肅、西藏、貴州、重慶、陝西、黑龍江、遼寧、吉林、湖南、海南及香港特別行政區。
- (5) 就本劃分而言，包括香港特別行政區。
- (6) 指建築面積為450平方米以下的餐廳。
- (7) 指建築面積為450平方米或以上的餐廳。
- (8) 按期內餐廳經營的收入除以同一地區期內餐廳經營的總天數計算。
- (9) 包括同一地區期內堂食顧客及訂購外賣的顧客。我們按一份外賣訂單為一名顧客計算。

業 務

- (10) 按期內接待總人數除以同一地區期內餐廳經營的總天數計算。有關我們如何計算接待總人數的進一步詳情，請參閱附註(8)。
- (11) 按期內餐廳經營及外賣業務產生的收入除以同一地區期內接待總人數(包括堂食顧客及訂購外賣的顧客)計算。有關我們如何計算接待總人數的進一步詳情，請參閱附註(8)。
- (12) 按期內接待的堂食訂單總數除以同一地區期內各餐廳經營的總天數與期內該餐廳枱數之積計算。

COVID-19疫情及中國政府為應對疫情而實施的限制措施一直是影響我們2022年的經營業績的主要因素。

中國政府於2022年12月逐步取消「清零」政策後，由於COVID-19疫情後消費者支出於2023年上半年大幅增加，我們的經營業績於2023年出現強勁復甦。根據灼識諮詢的資料，餐飲業於2023年上半年表現強勁主要由於消費支出大幅增加。於2023年，我們的餐廳並無因COVID-19疫情而暫停營業，且我們的客流量有所回升。因此，於2023年，我們的翻枱率恢復至3.30次，與COVID-19疫情前2019年的3.34次的翻枱率的水平相近。於2023年，由於我們所接待總人數及翻枱率較2022年有所增加，我們來自餐廳經營及外賣業務的收入由2022年的人民幣2,373.6百萬元增加50.7%至2023年的人民幣3,577.1百萬元。

於2024年，與2023年同期相比，我們的餐廳表現整體有所倒退，主要由於在當前經濟環境下消費者行為普遍改變，以減少外出用餐的支出及次數。根據灼識諮詢的資料，行業整體亦呈現相同趨勢。因此，我們的整體人均消費由2023年的人民幣61.8元減少至2024年的人民幣56.2元；而我們的整體翻枱率亦由2023年的3.30次下降至2024年的3.00次。另一方面，我們的整體接待總人數由2023年的57.9百萬人增加至2024年的68.1百萬人，主要歸因於我們營業中的餐廳數量增加。與此同時，我們的外賣訂單由2023年至2024年增加乃由於我們於2024年策略性地提高專注於外賣業務。由於上述原因，我們來自餐廳經營及外賣業務的收入由2023年的人民幣3,577.1百萬元增加6.9%至2024年的人民幣3,822.2百萬元。

業 務

首次收支平衡期及現金投資回收期

於往績記錄期開設及截至最後實際可行日期運營中的逾95%餐廳於兩個月內實現首次收支平衡。為提供有意義的分析，我們在分析實現首次收支平衡的平均時間時並無計及我們的餐廳網絡中唯一一家人均消費一般較高（超過人民幣500元）的高端餐廳。在截至最後實際可行日期已實現現金投資回收的餐廳中，我們於往績記錄期開設及截至最後實際可行日期運營中餐廳的平均現金投資回收期為17.0個月。COVID-19疫情後，我們的餐廳表現強勁復甦。因此，在截至最後實際可行日期已實現現金投資回收的餐廳中，我們於2023年及2024年開設及截至最後實際可行日期營運中的餐廳的平均現金投資回收期為14.3個月。

下表載列與我們於所示期間所開設餐廳的收支平衡期有關的資料：

	截至12月31日止年度		
	2022年	2023年	2024年
年內開業的餐廳數目	47	89	120
截至年末並未實現 收支平衡期的餐廳數目	10	7	1
年內開業的全部餐廳 實現首次收支平衡的時間	2023年1月	2024年3月	2025年1月

於往績記錄期，我們共開設256家餐廳。截至最後實際可行日期，我們的所有餐廳均已實現首次收支平衡。

業 務

同店銷售額

下表載列我們於往績記錄期按餐廳位置劃分的同店銷售額的詳情。

	截至12月31日止年度			
	2022年	2023年	2023年	2024年
同店數目 ⁽¹⁾				
華東 ⁽²⁾	45		61	
廣東省	44		43	
華北 ⁽³⁾	46		45	
其他地區 ⁽⁴⁾	40		48	
整體	175		197	
同店銷售額 (以人民幣千元計) ⁽⁵⁾				
華東 ⁽²⁾	446,473	563,046	676,972	601,465
廣東省	447,320	524,034	516,138	451,301
華北 ⁽³⁾	455,595	599,169	571,576	532,779
其他地區 ⁽⁴⁾	361,778	473,505	504,633	449,498
整體	1,711,166	2,159,754	2,269,319	2,035,043
同店銷售額增長率(%)				
華東 ⁽²⁾	26.1%		(11.2%)	
廣東省	17.1%		(12.6%)	
華北 ⁽³⁾	31.5%		(6.8%)	
其他地區 ⁽⁴⁾	30.9%		(10.9%)	
整體	26.2%		(10.3%)	
每家餐廳平均同店銷售額 (以人民幣千元計)				
華東 ⁽²⁾	9,922	12,512	11,098	9,860
廣東省	10,166	11,910	12,003	10,495
華北 ⁽³⁾	9,904	13,025	12,702	11,840
其他地區 ⁽⁴⁾	9,044	11,838	10,513	9,365
整體	9,778	12,341	11,519	10,330

業 務

附註：

- (1) 包括於比較年度內開業超過300天及於比較年度內擁有相同餐枱數目的餐廳。
- (2) 包括浙江、上海、安徽、江蘇、江西及福建。
- (3) 包括北京、河北及天津。
- (4) 包括雲南、內蒙古、四川、山東、山西、廣西、河南、湖北、甘肅、西藏、貴州、重慶、陝西、黑龍江、遼寧、吉林、湖南、海南及香港特別行政區。
- (5) 指所示期間同店餐廳經營及外賣業務產生的總收入。

同店銷售額變動原因分析

相較2022年，我們於2023年在所有三個主要地區的同店銷售額均有所增長，由於2022年12月政府放寬COVID-19相關限制後，消費者支出於2023年上半年大幅增加令客流量強勁復甦。根據灼識諮詢的資料，餐飲業於2023年上半年表現強勁主要由於消費支出大幅增加。

於2024年，我們所有地區的同店銷售額均錄得減少。有關減少主要是由於在當前經濟環境下消費者行為普遍改變，以減少外出用餐的支出及次數，導致我們在所有地區的翻枱率及人均消費均有所下降。根據灼識諮詢的資料，就2024年的同店銷售額增長而言，我們的表現優於大多數同業。

詳情請參閱「財務資料 — 影響我們財務狀況及經營業績的因素」。

前十大餐廳

下表載列於所示期間我們以按地區劃分的收入計的十大餐廳及其主要運營數據。

	業 務					
	收入 (人民幣千元)	佔總收入 百分比 (%)	達致首次 收支平衡期的 平均時間 ⁽¹⁾ (月)		現金投資 回收期 ⁽¹⁾ (月)	人均消費 (人民幣元)
			收 入	翻 枱 率	接 待 總 人 數 (千人)	
2022年						
華東 ⁽³⁾	158,090	7%	1.6	3.88	2,432	65.0
廣東省	159,906	7%	2.0	3.79	2,526	63.3
華北 ⁽⁴⁾	137,638	6%	2.0	2.95	2,168	63.5
其他地區 ⁽⁵⁾	125,843	5%	1.7	3.53	1,889	66.6
2023年						
華東 ⁽³⁾	204,608	6%	1.6	4.32	3,107	65.9
廣東省	197,287	5%	1.5	4.44	3,137	62.9
華北 ⁽⁴⁾	174,475	5%	1.8	3.65	2,747	63.5
其他地區 ⁽⁵⁾	166,469	5%	1.9	4.59	2,554	65.2
2024年						
華東 ⁽³⁾	192,891	5%	2.2	4.29	2,940	65.6
廣東省	170,866	4%	1.4	4.11	3,146	54.3
華北 ⁽⁴⁾	155,761	4%	2.2	3.26	2,633	59.1
其他地區 ⁽⁵⁾	145,213	4%	2.0	4.03	2,457	59.1

業 務

附註：

- * 在分析十大餐廳時，我們並無計及我們的餐廳網絡中唯一一家人均消費一般較高（超過人民幣500元）的高端餐廳。
- (1) 根據於往續記錄期間設及截至最後實際可行日期運營中的各地區年內收入排名前十的餐廳的相關數據計算。為提供有意義的分析，我們在分析餐廳的平均現金投資回收期時僅計及截至最後實際可行日期已實現現金投資回收的餐廳。
- (2) 該等餐廳於往續記錄期前開設。
- (3) 包括浙江、上海、安徽、江蘇、江西及福建。
- (4) 包括北京、河北及天津。
- (5) 包括雲南、內蒙古、四川、山東、山西、廣西、河南、湖北、甘肅、西藏、貴州、重慶、陝西、黑龍江、遼寧、吉林、湖南、海南及香港特別行政區。

業 務

錄得虧損餐廳

下表載列錄得虧損餐廳（指有關期間運營並於有關期間錄得虧損的餐廳）數目及於所示期間與該等餐廳相關的主要運營數據。

	截至12月31日／截至該日止年度		
	2022年	2023年	2024年
錄得虧損餐廳數目	54	30	26
錄得虧損餐廳收入			
（以人民幣千元計）	187,935	59,614	73,129
佔總收入百分比(%)	7.9%	1.7%	1.9%
餐廳層面經營虧損 ⁽¹⁾			
（以人民幣千元計）	(48,344)	(9,897)	(6,973)
翻枱率	2.35	3.03	2.31
接待總人數(千人)	2,836	988	1,393
人均消費(人民幣元)	66.3	60.3	52.5

附註：

- (1) 計算方式為餐廳層面收入減下列餐廳層面成本及開支：(i)員工成本；(ii)原材料成本；(iii)折舊；(iv)租金開支；(v)水電煤氣費；(vi)外賣業務開支；及(vii)其他餐廳相關開支。

於2022年、2023年及2024年，我們分別共有54家、30家及26家餐廳錄得餐廳層面經營虧損。該等餐廳錄得上述財務業績的原因是(i)於2022年、2023年及2024年，我們分別有28家、29家及18家新開業餐廳的運營時間有限，且該等餐廳仍處於增長階段；(ii)於2022年，我們分別有22家餐廳受COVID-19疫情影響；(iii)於2022年，我們有一家餐廳錄得餐廳層面經營虧損，原因是該餐廳因缺乏相關消防安全檢查合格證而暫停營運；及(iv)於2022年、2023年及2024年，我們分別有三家、一家及八家餐廳錄得餐廳層面經營虧損，主要由於經營表現欠佳所致。

於往績記錄期錄得虧損及截至最後實際可行日期運營中的餐廳於2022年、2023年及2024年的平均扭虧為盈期間分別為1.1個月、1.5個月及1.4個月。一間過往虧損餐廳的扭虧為盈期間指該餐廳於有關虧損期間後實現其首月餐廳層面經營利潤的時間。我們於2024年開業及截至最後實際可行日期營業中的所有餐廳均於有關虧損期間後實現首個月度餐廳層面經營利潤。上述餐廳層面經營利潤乃根據國際財務報告準則編製，反映了按國際財務報告準則進行的調整，包括國際財務報告準則第16號租賃的影響，以及已扣減折舊及攤薄。

業 務

截至最後實際可行日期，於2024年錄得餐廳層面經營虧損的26家餐廳中，(i)14家餐廳已錄得其首個月度餐廳層面經營利潤；及(ii)12家餐廳並無錄得餐廳層面經營利潤，其中五家餐廳於期內經營時間有限及七家餐廳的經營表現欠佳。該七家餐廳的經營表現欠佳，主要是由於相關餐廳所在購物商場的客流量不足所致。

外賣業務

我們主要通過中國兩家大型第三方線上餐飲配送平台進行外賣業務。根據我們與該等第三方線上餐飲配送平台的協議，我們已同意支付通過其平台所得收入的10%至18%作為佣金費用。我們承擔製作菜品期間產生的成本及開支。由於我們為該等平台上的訂單製作所有菜品，我們將承擔任何與該等訂單有關的責任。

我們的外賣業務可滿足外賣顧客的需求，並且為該等顧客研發特別的菜品和套餐。於往績記錄期，我們並無大力推廣外賣業務，此乃由於(i)我們專注於堂食顧客體驗及(ii)第三方線上餐飲配送平台收取的佣金費用日益增加。截至2022年、2023年及2024年12月31日止年度，外賣業務收入分別合計為人民幣397.1百萬元、人民幣517.2百萬元及人民幣723.1百萬元；而外賣業務每筆訂單的平均消費分別約為人民幣58元、人民幣59元及人民幣53元。由於我們於2024年策略性地提高專注於外賣業務，外賣業務的收入於2024年在所有地區增加。展望未來，我們可能會擴大外賣業務的規模，以補充堂食業務。

其他收入來源

於往績記錄期，我們也從若干其他來源產生收入。例如，我們與若干手機充電服務提供商合作，我們按顧客在我們餐廳使用充電服務的情況向服務提供商收取佣金。我們也從銷售食用油、調料、麵粉及禮盒等產品及泊車服務產生收入。截至2022年、2023年及2024年12月31日止年度，其他來源收入分別為人民幣1.8百萬元、人民幣12.0百萬元及人民幣16.0百萬元。

產品及菜單研發

受惠於中式融合菜靈活多變的特色，我們定期更新菜單，為顧客提供新穎的用餐體驗，並緊貼最新飲食潮流。我們能夠不斷推出新的人氣菜品，令顧客熱衷光顧我們的餐廳，使我們有別於其他休閒餐廳。於2022年、2023年及2024年，我們分別推出172道、168道及203道新菜品。

業 務

我們在菜單研發方面投放大量資源，以確保菜品充滿創意。我們的菜單研發團隊由我們的聯合創始人兼董事長王勤松先生直接領導，不斷嘗試採用優質新鮮食材製作專有的菜譜。我們也聘請外部顧問（包括得獎名廚）為我們研發新的菜品，並提供意見改進菜單。我們的部分菜譜專為全國餐廳網絡而設計，而其餘菜譜由餐廳員工研發，以迎合當地顧客口味。此外，我們經常推出可以充分體現傳統中醫藥的健康飲食理念的菜品。

我們分析市場數據，並根據分析結果研發菜單。我們分析從全國綠茶餐廳收集的銷售業績及其他數據，以了解我們的目標顧客。例如，我們比較相同菜品在不同地區的銷售業績，從而深入了解每個地區的飲食喜好。我們也追蹤競爭對手的產品及菜單研發，收集更多有關市場趨勢的信息。

除了為顧客帶來美食外，我們也按照以下原則研發菜單。

- **食品安全。**我們將食品安全放在首位，並避免使用容易產生食品安全問題的食材。
- **食材穩定供應。**我們僅採用我們可獲穩定供應的食材。例如：我們已選擇雞肉作為菜單供應的一種主要食材，原因為中國內地的雞肉供應穩定。
- **標準化的可行性。**我們致力就全國餐廳網絡中菜品的味道、菜品品質及品相保持一致水準。為此，我們的大部分菜品在上菜前只需在我們的餐廳進行相對較少的標準化製備工序。例如，烤箱可通過簡單標準化程序操作，故此我們已設計多款受歡迎的菜品，廚房員工僅需烤烘食材即可完成。

我們每年一般有四個菜單研發週期，每個週期為期三至四個月，涉及以下主要步驟。

- **項目提案。**根據上述原則及對市場數據的全面分析，我們的菜單研發團隊就每個菜單研發週期建議大量新菜品。
- **委員會批准。**建議菜式將會提交至總部的試菜委員會。試菜委員會由聯合創始人兼董事長王勤松先生以及高級管理層成員及其他菜單研發專家組成。我們的試菜委員會根據品相、味道、盈利能力、適銷性、製備過程及

業 務

其他相關因素評估建議菜式。一旦試菜委員會批准新菜式，菜式定價委員會將會評估並釐定該菜式的價格。菜式定價委員會由王勤松先生、本公司副總裁于麗影女士及邵芳女士以及部分區域經理組成。

- **試行推出。**我們於選定餐廳試行推出菜單，並採用一套嚴格標準。如新菜品在試行推出後未能取得理想的銷售成績，一般而言，我們的菜單研發團隊將會按顧客喜好調整食譜或將菜品從菜單中下架。我們也於試行推出期間向顧客收集意見，並微調建議菜品的味道及品質。

組織架構

我們的內部組織由三個部分組成，即我們的總部、區域分部及餐廳。我們的組織架構使我們可在全國餐廳網絡實施統一標準，同時為我們的餐廳提供充足靈活性以應對當地情況。

總部

我們的總部有效控制餐廳管理的主要方面，包括食品安全、供應商挑選及管理、合規、信息技術、財務及餐廳拓展管理。我們認為這些方面的運營須實施標準化管理，以確保我們的食品及服務品質。此外，我們認為這些方面實施標準化運營能促進我們的規模拓展。

區域分部

我們的餐廳網絡管理由三個區域分部組成，負責直接監督各自地區的餐廳。我們的區域經理負責各自地區內餐廳的預算、成本控制及運營管理。他們亦支持並監督個別餐廳，以確保該等餐廳嚴格遵守我們統一的運營標準。

餐廳層面

我們餐廳的日常運營由餐廳經理管理。我們的餐廳經理負責監管餐廳員工，並處理顧客投訴及緊急情況。此外，餐廳經理須執行僱員手冊載列的規則，其主要關於人力資源管理、食品安全及現金管理。各餐廳經理每月向相關區域分部報告，報告內容

業 務

涵蓋餐廳運營的主要方面，如銷售額、成本及開支、存貨狀況、維護需求及人力資源狀況。每家餐廳的僱員均由廚房員工及服務人員組成。廚房員工由主廚直接監管，而服務人員由餐廳經理直接監管。

擴展計劃及管理

我們業務的成功取決於餐廳網絡的持續穩健擴展。我們認為，中國內地的現有及新城市以及海外存在巨大的市場發展機遇。我們對餐廳運營的主要方面進行標準化管理，藉此建立高度可擴展的業務模式，我們將繼續有序發展餐廳網絡。於2022年，由於COVID-19疫情的影響，我們再次放緩餐廳擴張計劃並開設47家新餐廳。我們於COVID-19疫情的影響開始消退後恢復我們的擴張計劃，於2023年及2024年分別開設89家及120家新餐廳。我們預期於2025年、2026年及2027年分別開設150家、200家及213家新餐廳。下表載列我們按地理區域劃分的餐廳網絡擴展計劃詳情：

	2025年	2026年	2027年
華東 ⁽¹⁾	44	53	62
廣東省	19	13	10
華北 ⁽²⁾	18	13	19
其他地區 ⁽³⁾	64	111	109
海外 ⁽⁴⁾	5	10	13
總數	150	200	213

附註：

(1) 包括浙江、上海、安徽、江蘇、江西及福建。

(2) 包括北京、河北及天津。

(3) 就本文件而言，包括雲南、內蒙古、四川、山東、山西、廣西、河南、湖北、甘肅、西藏、貴州、重慶、陝西、黑龍江、遼寧、吉林、湖南及海南。

(4) 就本文件而言，包括香港特別行政區、東南亞及北美。

業 務

下表載列我們按城市等級劃分的餐廳網絡擴展計劃詳情：

	2025年	2026年	2027年
中國內地			
一線及新一線城市	47	56	44
二線城市	40	40	43
三線及以下城市	58	94	113
海外 ⁽¹⁾	5	10	13
總數	150	200	213

附註：

(1) 就本文件而言，包括香港特別行政區、東南亞及北美。

下表載列我們按餐廳規模劃分的餐廳網絡擴展計劃詳情：

	2025年	2026年	2027年
小型餐廳 ⁽¹⁾	139	183	193
大型餐廳 ⁽²⁾	11	17	20
總數	150	200	213

附註：

(1) 指建築面積為450平方米以下的餐廳。

(2) 指建築面積為450平方米或以上的餐廳。

我們計劃於2025年開設150家新餐廳。截至最後實際可行日期，我們有27家餐廳已開始營業，且我們已就21家將於2025年開業的餐廳簽訂租賃協議，13家餐廳已開始裝修。我們在就每家新餐廳簽訂租賃協議前會先進行可行性研究，絕大部分新餐廳均已於營業兩個月內實現或預計會實現收支平衡期。於往績記錄期，我們於該等年度下半年開設更多新餐廳，這與行業慣例相符。我們預期將於未來開設餐廳時繼續遵循該模式。

業 務

我們估計，開設每家新餐廳所需的資本開支及其他經營開支於中國內地平均約為人民幣2.1百萬元至人民幣3.5百萬元，於海外為人民幣6.0百萬元至人民幣15.0百萬元，主要視乎餐廳規模而定。該等資本開支及經營開支主要包括與建築和裝修及購置設備相關的成本，以及與開設有關係餐廳相關的其他一次性開支。於2024年，我們共開設120家新餐廳，就開設該等新餐廳產生投資成本人民幣272.2百萬元。截至2025年、2026年及2027年12月31日止年度，我們預計開設新餐廳的計劃投資成本將分別約為人民幣354.2百萬元、人民幣505.0百萬元及人民幣556.1百萬元。我們計劃綜合利用經營所得現金流量及[編纂][編纂]為該等餐廳網絡擴展提供資金。詳情請參閱「未來計劃及[編纂]」一節。就我們預計於2025年開設的新餐廳（包括截至最後實際可行日期已開業的27家餐廳）而言，我們自2025年1月1日起及直至最後實際可行日期已產生及承擔約人民幣91.4百萬元。此外，我們或會繼續在當地消費者可能對公司品牌會產生青睞的海外都市選擇性地開設新餐廳。截至最後實際可行日期，我們已在香港特別行政區開設四家餐廳。此外，我們計劃增加位於著名旅遊景區的餐廳數量，以進一步提升我們的品牌形象及增加我們進一步擴展餐廳網絡的機會。截至最後實際可行日期，我們已開設九家餐廳及簽署兩家旅遊景區餐廳的租賃協議。我們預計於2025年至2027年開設合共17家該等餐廳。我們預期絕大部分新餐廳於一至四個月內達致收支平衡期及投資回收期平均為18個月，且我們預期於2025年已開設或將開設的餐廳亦將於該時間內達致收支平衡期及投資回收。

我們計劃同時增加現有地域市場的市場份額及擴展至新地域市場。具體而言，我們相信我們的高性價比定價模式在擴展業務至二線、三線及以下城市時為我們帶來競爭優勢。根據灼識諮詢的資料，休閒中式餐廳市場於過去數年呈現增長，預期於2024年至2029年維持穩定增長，複合年增長率為9.1%，於2029年市場規模達人民幣8,261億元。此外，休閒中式融合餐廳市場以二線、三線或以下城市（佔中國內地餐飲市場約75%市場份額）的顧客為目標，故未來增長潛力可觀。相比一線城市，該等城市亦呈現較高的市場擴張速度。因此，我們相信我們仍有很大的市場機會進一步擴展我們的餐廳網絡。具體而言，我們將在三大地區（即華東、廣東省及華北）繼續增加我們餐廳的數目。我們計劃擴大我們在GDP及平均可支配收入相對較高的城市（例如重慶、海口及廈門）的市場份額。我們亦將繼續尋求與相關區域領先的購物商場合作。我們的管理團隊通常會根據行業趨勢、供應鏈、人力資源及財務狀況制定年度餐廳擴展計劃。

業 務

作為各個年度餐廳擴展計劃的一部分，我們編製了一份潛在餐廳位置清單。在決定是否於某個地區擴展時，我們考慮多項額外因素，包括城市化水平、人口、經濟發展、競爭、我們的目標經營業績、可選的開店位置和我們的現金流量。我們的管理團隊將持續每月根據實際情況審閱和調整擴展計劃。此外，我們一般會在開設新餐廳前進行可行性研究。有關研究一般於各餐廳開業前四至六個月進行，當中考慮進行有關可行性研究及籌備餐廳開業所需的時間。可行性研究通常會考慮毗鄰潛在地點的現有競爭對手、附近地區的人口及人口結構情況、潛在地點的樓層平面圖及餐廳的初步財務預測。

為避免自有餐廳之間的互相競爭，我們通常會避免在一線或新一線城市現有餐廳三公里半徑範圍內開設新餐廳。在其他城市，我們可能會進一步拉開餐廳距離，以確保每個店址均有充足的客流量。一般而言，在同一城市內，我們會按居民人數每達到300,000人至500,000人時開設一家餐廳。

在任何期間，新餐廳開業的實際數量、位置及時間將受到眾多可控制及不可控制的因素所影響。我們可視乎市況、新餐廳開業的籌備狀況及其他相關因素，就已計劃開設新餐廳的數量、地點及時間作必要調整。基於中國內地休閒中式餐廳市場的估計增長以及我們良好的品牌聲譽及成功的業務模式，董事認為有足夠的需求支持擴張計劃。

我們已成立專門的拓展管理部門，部門設於我們的杭州總部，並由執行董事兼副總裁于麗影女士帶領，彼負責管理供應鏈、建築工程、公共關係及餐廳網絡擴展。該團隊協調全國餐廳網絡的擴展，同時密切關注當地狀況。該團隊負責(其中包括)為新餐廳選址、與業主磋商租賃協議、指導新餐廳開業的籌備工作，並參考相關法律及法規評估合規性問題。

業 務

選址

我們專注挑選適當的餐廳地點，供顧客輕鬆享受聚餐和美食。我們的餐廳一般位於購物商場等人流暢旺的地點。評估選址時，我們的拓展管理部門深入分析市場數據，並進行實地視察，全面審視選址是否合適。選址的相關因素包含（其中包括）：

- 當地社區的平均可支配收入及人口密度；
- 鄰近地區其他休閒中式餐廳的表現；
- 估計客流量；
- 公共交通的可達性；及
- 租金成本及估計投資回報。

租賃安排

我們餐廳的租賃安排一般為期五至10年，並可選擇重續。我們並無就餐廳地點擁有任何物業，並認為有關安排能減低資本投資要求。我們的租賃一般包含最多三個月的免租期，以便為物業裝修及翻新。鑒於我們的知名度，若干業主同意補貼我們的裝修成本。於往績記錄期，我們從業主收到的裝修成本補貼總額不高。截至2022年、2023年及2024年12月31日以及最後實際可行日期，我們餐廳總數中分別185家、245家、322家及341家採用混合租金安排，即同時包括可變租金及固定租金，而我們的應付可變租金乃參考個別餐廳的銷售額計算。於2022年、2023年及2024年，來自該等餐廳的收入分別佔我們總收入的66.2%、67.8%及67.6%。採用混合租金安排的租賃均包括最低租金付款條款，據此，我們須支付協定的最低租金或按照餐廳銷售額1.0%至12%計算的或然租金中的較高者。其他租賃為固定租金安排或按個別餐廳銷售額的1%至7%計算的或然租金安排。

業 務

下表載列截至最後實際可行日期我們的租賃協議到期情況。

	餐廳	倉庫及 庫房	辦公室	僱員宿舍	總計
一年或以下	29	24	—	243	296
兩年	39	—	1	11	51
三至五年	157	11	4	—	172
六至10年	272	8	—	—	280
10年以上	6	—	—	—	6
	503*	43	5	254	805

附註：

- * 包括就於2025年尚未開業但正籌備開設的新餐廳訂立的14份租約（截至最後實際可行日期，有關租期已開始）。

項目執行

新餐廳經理在拓展管理部門的支持下，負責執行新餐廳開業。為確保新餐廳成功擴張，我們一般從現有餐廳挑選餐廳經理擔任新餐廳經理。我們對新餐廳開業程序進行標準化管理，而我們的拓展管理部門將進行監督，並為整個過程提供指引。一般而言，從完成選址到新餐廳開業需時約四個月。我們新餐廳開業程序的主要範疇包括：

- **執照及合規。**在法律部門指導下，餐廳經理開始申請必要執照及許可證，如營業執照、食品安全許可證及消防安全檢查合格證。申請執照及許可證是項目執行的首要步驟之一。
- **餐廳裝修。**我們的拓展管理部門為新餐廳挑選適當的設計樣板。我們委聘第三方根據我們的設計樣板承辦裝修工程。餐廳經理亦負責訂購必要的餐廳器具及材料。
- **菜單選定及定價。**我們的區域經理一般負責選定各自區域內新餐廳的菜品，並確保新餐廳遵循定價委員會設定的價格。

業 務

- **員工招聘及培訓。**為新餐廳招募員工之後，在新餐廳開業前，我們會在現有餐廳為該等員工提供為期兩至四週的培訓。我們亦會從現有餐廳抽調多名員工以運用彼等的經驗。

運營管理

我們密切監察餐廳的運營，以確保我們餐廳提供的食物及服務品質，並提升經營效率。為有效管理餐廳網絡，我們主要集中於標準化、定價、餐廳表現、顧客意見以及結算和現金管理的工作。

標準化

我們依賴標準化運營以使全國餐廳網絡的食物及服務品質以及整體用餐體驗維持一致水平。我們已就餐廳運營的主要方面訂立一套完備的標準及規定，包括食物儲存、食物製備、餐廳衛生、食物供應、僱員行為以及員工培訓計劃。例如，我們的廚房員工須遵守標準程序，以確保菜品的味道、品相、品質及衛生水平符合我們的標準。因此，顧客在我們網絡內任何一家餐廳均能享用品質及味道一致的食物。標準化運營也使我們在新餐廳開業時可有效互相分享知識及廣泛採用最佳慣常做法。

定價

我們以親民的價格提供優質食物，讓顧客感到物有所值。一般而言，我們的總部密切留意各地狀況，釐定菜品的定價。我們就一個城市作出定價決策時會考慮多項因素，包括平均可支配收入、當地社區消費者的消費方式、餐廳採購及租金成本、競爭對手設定的價格，以及我們的目標利潤率。為評估我們的定價，我們亦密切監察同一城市內的競爭對手的定價。我們可能不時更新定價，以反映市場趨勢及整體經濟狀況。

餐廳表現評估

我們定期評估餐廳的表現。考慮到我們業務運營的性質，我們的評估程序包括傳統表現評估及神秘顧客現場視察評估，神秘顧客屬獨立第三方。神秘顧客完成視察評估後，就服務品質、食物品質及餐廳衛生等重大方面向我們提交報告。

業 務

我們亦成立餐廳巡查小組，對餐廳進行突擊檢查。我們挑選多名僱員輪流為餐廳巡查小組服務，而我們對餐廳員工保密餐廳巡查小組成員的身份。截至2024年12月31日，餐廳巡查小組由20名成員組成。餐廳巡查小組評估（其中包括）食材的存放狀況以及供顧客食用的食物品質及衛生程度。

如發現表現欠佳的餐廳，我們會調查相關原因，其可能與（其中包括）餐廳員工、菜品、定價及／或餐廳地點有關。我們其後會採取糾正措施，解決所發現的問題，並會於一段時間後評估有關糾正措施的成效。如有必要，相關餐廳的經理亦可能被降職。

顧客意見管理

我們密切關注顧客的意見，以維持綠茶用餐體驗的受歡迎程度。我們的餐廳經理負責即時解決餐廳層面任何有關食物及服務品質的投訴，並獲授權採取補救行動，包括替換顧客投訴的菜品或免單。我們亦通過各種線上渠道（如線上意見表格及微信官方賬號以及第三方餐廳點評平台）收集顧客的意見或投訴。營銷團隊負責及時回應有關線上顧客意見。於往績記錄期，我們並無接獲有關餐廳的任何重大顧客投訴。

結算和現金管理

隨著非現金支付日漸普及，我們的餐廳接受現金、信用卡、微信支付、支付寶及其他線上付款。因此，於往績記錄期，現金支付佔顧客付款總額的百分比較低，所佔百分比約為1.0%。另一方面，於2024年，顧客付款總額中的98.9%及0.1%分別通過手機支付及信用卡或借記卡結賬。如我們的中國法律顧問所告知，我們毋須為通過微信支付、支付寶及其他線上支付平台接受手機支付取得任何特定執照或許可證，亦毋須遵守任何法律及法規。

為避免挪用及盜用現金的情況，我們的每家餐廳均設有現金管理及交付系統。餐廳經理負責確保全日收取的現金與銷售記錄相符，並每日將有關現金轉入銀行賬戶。此外，我們的財務團隊每日通過餐廳所安裝的支付系統及銀行賬戶現金結餘監察銷售記錄是否準確。

於往績記錄期，我們並無遇到任何對我們的業務、經營業績或財務狀況構成重大不利影響的挪用或盜用現金的事件。

業 務

代金券

我們與若干第三方平台簽訂合作協議以使用該等平台提供的服務，如線上支付及提供代金券。該等協議通常為期一年，可重續一年。該等第三方平台可向顧客發放代金券，而有關代金券則作為我們的一種營銷手段。顧客可自該等第三方平台按面值折扣購買有關代金券。該等第三方平台包括美團等知名線上購物平台以及中國各大商業銀行。我們與有關第三方平台在發放代金券前商定代金券提供的折扣。根據代金券的條款，有關代金券持有人（「持有人」）可於我們餐廳消費時使用代金券。於往績記錄期，顧客於2022年、2023年及2024年使用有關代金券結賬的金額分別為人民幣401.2百萬元、人民幣711.9百萬元及人民幣872.3百萬元，分別佔顧客付款總額的15.9%、18.8%及21.6%。顧客按面值折扣後支付的價格稱作購買金額。

據中國法律顧問告知，在持有人使用有關代金券前，我們與該持有人並無合約關係。在持有人使用有關代金券前，我們無權收取持有人支付的代金券購買金額。於持有人購買有關代金券後且尚未使用前，僅發放有關代金券的第三方平台與持有人擁有合約關係。因此，我們在持有人使用有關代金券前不受代金券條款的約束，且持有人持有的代金券亦不作為我們的負債入賬。

持有人根據代金券條款使用有關代金券在我們餐廳消費後，我們有合約義務完成有關消費，並根據代金券條款向持有人提供服務。我們亦有權在扣除第三方平台的平台服務費用後收取代金券的購買金額（「平台款項」）。根據協議內相關條款，第三方平台通常須在持有人使用該等代金券後七天內與我們結算該平台款項。我們僅於持有人在我們餐廳使用代金券後方會將代金券的購買金額確認為收入，並將平台服務費入賬列作開支。下表載列於往績記錄期使用與我們合作的五大第三方平台各自代金券結算的付款總額比例：

	截至12月31日止年度		
	2022年	2023年	2024年
平台A ⁽¹⁾	10.8%	14.6%	17.5%
平台B ⁽²⁾	1.6%	2.4%	3.2%
平台C ⁽³⁾	1.7%	0.9%	0.4%
平台D ⁽⁴⁾	1.0%	0.4%	0.1%
平台E ⁽⁵⁾	0.4%	0.1%	0.0%

業 務

附註：

- (1) 一個於2003年推出的電子商務平台，提供帶優惠券的在線團購，並允許用戶提交有關中國當地餐廳、商店及其他生活娛樂消費的評級及評論。該平台由一家私人公司運營。於2023年，其日活躍用戶數量達到約19百萬人。
- (2) 一個於2016年推出的多媒體平台，在中國提供短視頻娛樂、在線團購優惠券及電子商務服務。該平台由一家私人公司運營。於2023年，其月活躍用戶數量達到約700百萬人。
- (3) 一家於1987年在中國成立的大型商業銀行的移動應用程序平台。該商業銀行於上海證券交易所及香港聯交所上市。於2023年，該平台的月活躍用戶數量達到約60百萬人。
- (4) 一家於1986年在中國成立的大型商業銀行的移動應用程序平台。該商業銀行於上海證券交易所及香港聯交所上市。於2023年，該平台的月活躍用戶數量達到約36百萬人。
- (5) 一家於2010年成立的第三方支付服務提供商，在中國提供預付卡及商業服務。該平台由一家私人公司運營。可使用預付卡支付的特約商戶數量已達約270家，覆蓋超市、餐飲、酒店、旅遊、汽修、娛樂等多個行業。

根據第三方平台與持有人訂立的協議，其一般允許持有人在代金券使用前及過期後隨時要求退款。因持有人並無於我們餐廳使用代金券的情況下，由有關第三方平台負責退款事宜。由於我們在持有人使用代金券前與其並無合約關係，因此我們並不就該等退款負有任何責任。如我們向持有人提供的服務與代金券條款不符，或如我們因任何理由拒絕根據有效代金券的條款向持有人提供服務，持有人有權向有關第三方平台投訴、要求退款及／或賠償。根據與第三方平台的協議，持有人使用代金券後，我們須負責有關退款及／賠償事宜。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，有關退款或賠償並不重大。此外，持有人使用代金券後，持有人有權根據適用法律法規對我們所提供服務造成的任何損害要求我們作出賠償。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，有關賠償並不重大。

業 務

儘管我們有權提前知悉有關第三方平台出售或將出售的代金券金額，但我們並無權利決定或反對有關金額。儘管有前文所述，我們仍將採用以下方式管理有關代金券對我們整體折扣政策的影響：

- (i) 我們可根據代金券條款限制代金券的使用。例如，持有人每次消費僅限使用一張代金券。
- (ii) 我們亦會與第三方平台協商，根據其對我們餐廳每月提供折扣的整體水平分析，不時調整發放代金券所提供的折扣，旨在維持我們吸引更多客流量的目標與保持餐廳提供折扣的整體水平之間的平衡。

此外，我們於2022年4月開始在我們的微信小程序上向顧客提供代金券。顧客可以在我們的微信小程序上以面值的折扣購買該代金券，並可在我們的餐廳消費時使用代金券。當顧客在我們的微信小程序上使用該代金券後，我們有合約義務根據代金券條款完成有關購買並向顧客提供服務。於2022年、2023年及2024年，顧客使用我們提供的代金券結賬人民幣1.0百萬元、人民幣1.27百萬元及人民幣4.69百萬元，分別相當於顧客付款總額的0.04%、0.03%及0.1%。截至2022年、2023年及2024年12月31日，我們亦錄得與在我們的微信小程序上出售的代金券相關的合約負債及其他應付款項，分別為人民幣0.8百萬元、人民幣0.7百萬元及人民幣0.4百萬元。我們允許在我們的微信小程序上購買代金券的顧客在未使用代金券使用前及過期後隨時要求退款。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，有關退款或賠償對我們而言並不重大。展望未來，我們計劃將在微信小程序上出售的代金券結賬金額佔顧客付款總額的百分比維持在相同水平。

採購

我們務求以合理價格從可靠來源取得優質供應品。我們主要採購(i)食材，例如蔬菜、水果、提前處理食材及烘焙產品，以及(ii)餐廳使用的裝飾材料、設備及其他供應品。我們已於總部成立採購團隊，以就所有採購訂單實施集中採購制度。

我們與第三方食材加工公司合作，這些公司按照我們的專有菜譜為我們製備提前處理食材及烘焙產品。這些菜品在上菜前需要在我們餐廳進行相對較少的標準化製備工序。食材加工合作夥伴一般負責採購產品的材料。集中食物製備模式有助我們全國餐廳網絡的菜品保持一貫的味道、食物品質及品相。此外，此模式使我們能夠通過謹

業 務

慎挑選及密切監察相關食材加工公司有效實施食品安全措施。我們通常就一種主要提前處理食材及烘焙產品擁有多名供應商，以盡量減少任何潛在營運中斷、維持採購來源穩定、避免過度依賴風險及自供應商獲得具競爭力的價格。

蔬菜及水果等若干食材的保質期相對較短，因此我們直接從當地供應商採購這些食材，以確保食材新鮮。我們也向多個第三方採購裝飾材料及裝修服務、廚房及餐廳設備以及若干其他供應品。

挑選及評估供應商

我們採用一套全面的準則來評估各個潛在供應商是否合適。該準則包括（其中包括）市場聲譽、財務狀況、資格、產能、定價以及產品品質及安全。

我們持續物色及評估潛在供應商，以優化供應鏈安排。我們的採購團隊持續進行市場研究，並邀請符合資格的候選供應商參與我們的挑選流程。於委聘各新供應商前，我們均會進行徹底評估，如產品抽樣檢查。對於食材加工公司，我們亦會在委聘前對其設施進行實地視察，其後定期進行實地視察。實地視察期間，我們會評估設備及生產環境是否達到我們的綜合品質控制、衛生和食品安全標準。我們亦會就餐廳所接收供應品的品質及時效性向餐廳收集反饋意見。根據這些評估，我們會與未能達到我們嚴格標準的供應商終止合作。

供應協議

目前，我們與205家第三方食材加工公司合作。我們一般就食材與供應商訂立標準的一年期框架協議，其主要條款載列如下：

- **品質。**我們一般就所供應貨物的品質訂明詳細規格。我們要求所有供應商提供檢驗報告或品質證書，惟少量的季節性採購除外。
- **數量及定價。**我們一般不會於協議中規定採購數量或價格，但會視乎所採購產品的種類並參考當時市價在採購訂單中列明每月或每兩個月的採購數量及價格。
- **交付時間表。**我們一般會在協議中規定交付時間表。交付時間表視乎所採購產品的種類而定。

業 務

- **檢查及驗收。**有關食品及材料在送達指定地點後須接受我們的檢查，而我們可能拒絕接受任何有缺陷的產品及材料。倘並非因我們在儲存方面的疏忽而導致的任何品質缺陷，我們有權根據供應協議要求供應商更換或退款。
- **最優惠條款。**我們一般會要求供應商給予我們不遜於其給予任何其他顧客的價格及條款。
- **付款。**我們一般每一至三個月與供應商進行一次款項結算。

為減低牛蛙價格波動相對較大導致的風險，我們於2019年11月與一家牛蛙供應商訂立協議，據此，我們於合約年內按固定價格向其採購牛蛙。我們與該牛蛙供應商訂立的協議的重要條款載列如下：

- **品質。**我們就所供應牛蛙的品質及包裝訂明詳細規格。我們要求供應商提供檢驗報告或品質證書。
- **數量及定價。**協議訂明我們承諾採購固定數量的牛蛙。
- **交付時間表。**我們要求供應商按月將牛蛙產品交付至我們指定的倉庫。

於2022年、2023年及2024年，我們向該牛蛙供應商作出的牛蛙採購額分別為人民幣11.6百萬元、人民幣27.8百萬元及人民幣17.4百萬元。

供應商管理

截至2022年、2023年及2024年12月31日，我們分別有352家、377家及395家認可供應商。我們與主要供應商平均已有約三年的業務往來。

我們各類主要食材通常均有多家供應商，以盡量減少任何潛在營運中斷、維持採購來源穩定、避免過度依賴風險，以及自供應商獲得具競爭力的價格。於往績記錄期，我們並無經歷任何食材供應中斷、提早終止供應協議，也無出現未能取得足夠數量的供應品等對我們的業務或經營業績造成任何重大不利影響的情況。

供應商一般向我們提供最多30至90日的信貸期。我們通常通過銀行轉賬結算有關供應商的貿易應付款項。

業 務

下表載列我們於往績記錄期各年的五大供應商詳情：

截至2024年12月31日止年度

排名	供應商	供應商性質	供應的產品類型	採購額 (人民幣千元)	佔總採購額 百分比
1	供應商H	食材處理商	食品生產及食材	59,407	4.5%
2	供應商A	食材批發商及處理商	食材	54,239	4.2%
3	供應商I	食材批發商及處理商	食材	44,195	3.4%
4	供應商J	食材處理商	食品生產及食材	40,721	3.1%
5	供應商K	提前處理食材處理商	食材	39,665	3.0%
總計				238,227	18.2%

附註：

- (1) 供應商H為一家於2012年5月成立的私人公司，主要在中國提供食品生產及可食用類產品。其註冊資本為人民幣10.0百萬元。
- (2) 供應商A為一家於2006年3月成立的私人公司，主要在中國提供水產品。其註冊資本為人民幣54.8百萬元。
- (3) 供應商I為一家於2009年11月成立的私人公司，主要在中國提供提前處理水產品。其註冊資本為人民幣66.0百萬元。
- (4) 供應商J為一家於2023年3月成立的私人公司，主要在中國提供食品生產及可食用類產品。其註冊資本為人民幣5.0百萬元。於2024年，供應商J從我們購買牛短肋骨，金額為人民幣5.1百萬元，佔2024年總收入少於0.2%。
- (5) 供應商K為一家於2011年5月成立的私人公司，主要在中國提供提前處理食材及調料。其註冊資本為人民幣50.0百萬元。

業 務

截至2023年12月31日止年度

排名	供應商	供應商性質	供應的產品種類	採購額 (人民幣千元)	佔總採購額 百分比
1	供應商A ⁽¹⁾	食材批發商及處理商 提前處理食材及調料	食材	68,297	5.2%
2	供應商C ⁽²⁾	處理商	提前處理食材及調料	49,548	3.8%
3	供應商D ⁽³⁾	食材批發商及處理商	食材	42,380	3.2%
4	供應商F ⁽⁴⁾	提前處理食材處理商	提前處理食材	41,754	3.2%
5	供應商G ⁽⁵⁾	食材處理商	烘焙產品	39,473	3.0%
總計				241,452	18.4%

附註：

- (1) 供應商A為一家於2006年3月成立的私人公司，主要在中國提供水產品。其註冊資本為人民幣54.8百萬元。於2023年，供應商A向我們採購飲品，金額約為人民幣18,600元，佔我們2023年總收入少於0.1%。
- (2) 供應商C為一家於2018年11月成立的私人公司，主要在中國提供提前處理食材及調料。其註冊資本為人民幣30.0百萬元。於2023年，供應商C向我們購買食用油及飲品，金額為人民幣0.5百萬元，佔2023年總收入少於0.1%。
- (3) 供應商D為一家於2011年3月成立的私人公司，主要在中國提供食材。其註冊資本為人民幣17.0百萬元。
- (4) 供應商F為一家於2015年3月成立的私人公司，主要在中國提供提前處理食材。其註冊資本為人民幣10.0百萬元。
- (5) 供應商G為一家於2014年7月成立的私人公司，主要在中國提供烘焙產品。其註冊資本為人民幣5.0百萬元。於2023年，供應商G向我們採購麵粉及飲品，金額為人民幣2.7百萬元，佔2023年總收入少於0.1%。

業 務

截至2022年12月31日止年度

排名	供應商	供應商性質	供應的產品種類	採購額 (人民幣千元)	佔總採購額 百分比
1	供應商A ⁽¹⁾	食材批發商及處理商 食材及提前處理食材	食材	47,416	5.0%
2	供應商B ⁽²⁾	處理商 提前處理食材及調料	食材及提前處理食材	40,207	4.2%
3	供應商C ⁽³⁾	處理商	提前處理食材及調料	35,071	3.7%
4	供應商D ⁽⁴⁾	食材批發商及處理商	食材	26,977	2.9%
5	供應商E ⁽⁵⁾	食材處理商	食材	26,658	2.8%
總計				176,329	18.6%

附註：

- (1) 供應商A為一家於2006年3月成立的私人公司，主要在中國提供水產品。其註冊資本為人民幣54.8百萬元。
- (2) 供應商B為一家於2012年7月成立的私人公司，主要在中國提供食材及提前處理食材。其註冊資本為人民幣40.0百萬元。
- (3) 供應商C為一家於2018年11月成立的私人公司，主要在中國提供提前處理食材及調料。其註冊資本為人民幣30.0百萬元。
- (4) 供應商D為一家於2011年3月成立的私人公司，主要在中國提供食材。其註冊資本為人民幣17.0百萬元。
- (5) 供應商E為一家於2016年1月成立的私人公司，主要在中國提供食材。其註冊資本為人民幣10.0百萬元。

業 務

我們向供應商A作出的採購額於往績記錄期有所下跌，原因是我們努力將供應商基礎多元化，減少對最大供應商的依賴。

五大供應商均為獨立第三方。概無董事、彼等的聯繫人或任何現有股東（據董事所知，擁有我們5%以上股本）於任何五大供應商中擁有根據上市規則須予披露的任何權益。

價格管理

我們密切監察市場價格波動來管理價格。我們也實施若干措施來控制採購成本，例如(i)整合本地、國內及全球市場多個供應的來源，以達致成本優化；(ii)與若干供應商訂立框架協議，以按協定價格取得足夠供應品；及(iii)因應市場狀況及銷售記錄貯存若干食材。此外，由於我們一般會進行大量的集中採購，我們相信我們能夠向供應商取得優惠價格。按照行業慣例，我們通常不會將供應品的任何短期價格增幅轉嫁予顧客。

下表載列所用原材料及耗材波動對我們於往績記錄期的經營業績造成影響的敏感度分析。波動範圍乃基於我們運營的主要原材料的歷史波動。

2024年所用原材料及耗材的假定變動	12%	9%	6%	-6%	-9%	-12%
	(以人民幣千元計)					
原材料及耗材	1,336,050	1,300,263	1,264,476	1,121,328	1,085,541	1,049,754
所用原材料及耗材變動	143,148	107,361	71,574	(71,574)	(107,361)	(143,148)
年內利潤變動	(117,382)	(88,036)	(58,691)	58,691	88,036	117,382
2023年所用原材料及耗材的假定變動	12%	9%	6%	-6%	-9%	-12%
	(以人民幣千元計)					
原材料及耗材	1,349,845	1,313,689	1,277,532	1,132,906	1,096,749	1,060,593
所用原材料及耗材變動	144,626	108,470	72,313	(72,313)	(108,470)	(144,626)
年內利潤變動	(118,594)	(88,945)	(59,297)	59,297	88,945	118,594

業 務

2022年所用原材料及耗材的假定變動	12%	9%	6%	-6%	-9%	-12%
	(以人民幣千元計)					
原材料及耗材	965,794	939,924	914,055	810,517	784,708	758,838
所用原材料及耗材變動	103,478	77,608	51,739	(51,739)	(77,608)	(103,478)
年內利潤變動	(84,852)	(63,639)	(42,426)	42,426	63,639	84,852

反賄賂措施

我們已針對賄賂及可能導致我們與僱員之間出現利益衝突的情況制訂嚴格指引。此外，我們也設有反賄賂內部程序。舉例而言，所有供應商均須與我們簽署反賄賂協議，倘供應商違反任何相關法律或法規或未能呈報涉及該供應商的賄賂事件，我們可能與其終止合作。我們亦已實施舉報計劃，僱員可據此直接向安全中心舉報賄賂或回扣事件。截至2024年12月31日，安全中心有18名僱員駐於總部。安全中心全面監督本集團整體的食品安全、消防安全及生產安全事務以至紀律事宜。安全中心實施內部反貪腐政策，調查相關指控並在必要時採取紀律行動。集中採購制度也使我們能夠限制有權挑選供應商的僱員人數，從而增加內部控制措施的有效性。我們指派有權挑選供應商的僱員團隊。截至最後實際可行日期，六名僱員擁有該權力。概無其他僱員有權挑選供應商。於往績記錄期，概無與任何供應商訂立回扣安排。

供應來源及食材保質期

我們根據食物及供應類別管理供應商及採購策略，而主要食材的來源以及其保質期概述如下：

- **提前處理豬肉產品。**與我們合作的第三方食材加工公司從中國採購豬肉。提前處理豬肉產品的保質期通常為三個月。第三方物流公司從食材加工公司接收該等產品，並在交付予我們的餐廳前將該等產品儲存於倉庫。交付

業 務

及儲存均在低溫狀態下進行。於交付時，餐廳員工會要求提供抗生素、激素殘餘物及其他化學物質的測試報告，並進行品質檢驗程序，例如就色澤、氣味、包裝及腐壞跡象等方面進行目測。

- *提前處理雞肉產品。*與我們合作的第三方食材加工公司從中國採購雞肉。提前處理雞肉產品的保質期通常為三個月。第三方物流公司從食材加工公司接收該等產品，並在交付予我們的餐廳前將該等產品儲存於倉庫。交付及儲存均在低溫狀態下進行。於交付予我們的餐廳時，餐廳員工會要求提供有關抗生素、激素殘餘物及其他化學物質的測試報告，並進行品質檢驗程序，例如就色澤、氣味、包裝及腐壞跡象等方面進行目測。
- *提前處理水產品。*與我們合作的第三方食材加工公司從中國採購水產品，如魚類及牛蛙。第三方物流公司從第三方加工公司接收該等提前處理水產品，並在交付予我們的餐廳前將該等產品儲存於倉庫。交付及儲存均在低溫狀態下進行。我們的提前處理水產品的保質期通常為三個月。於交付時，餐廳員工會要求提供有關抗生素及其他化學物質的測試報告，並進行品質檢驗程序，例如就色澤、氣味、包裝及腐壞跡象等方面進行目測。
- *蔬菜及水果。*為確保新鮮，我們會從當地供應商採購蔬菜及水果，蔬菜及水果的保質期通常為三天。我們每日補充餐廳的蔬菜及水果存貨。於交付時，餐廳員工會要求提供有關殺蟲劑及其他化學物質的測試報告，以及進行實物檢驗，以檢查供應品的新鮮程度。

採購程序

我們已就所有採購訂單制訂集中採購程序。我們的餐廳不會直接與供應商進行交易，而是通過總部管理的銀行賬戶向供應商付款。集中管理讓我們能有效管理供應鏈。

我們採用訂單管理系統，供餐廳員工訂購供應品，而餐廳員工僅獲授權下達最多一定金額的訂單。下達訂單後，訂單管理系統會為訂單自動匹配認可供應商。在餐廳接收供應品後，我們根據相關信貸條款向供應商結付款項。

業 務

食材加工設施

我們計劃在浙江省建立自營中央食材加工設施，預計於2025年第三季度開始施工，於2026年第二季度完工，設計總建築面積約24,500平方米。我們已與浙江省當地一個鎮政府訂立框架協議。根據框架協議，當地政府已同意協助我們取得土地使用權以在當地建立食材加工設施。一旦資金到位，我們將繼續考察可用地塊並選擇合適地點。我們預期動用[編纂]百萬港元（約佔[編纂]的[編纂]%）建立該設施。該設施乃設計用於生產(i)提前處理肉製品（例如用於製作綠茶烤雞的提前處理雞肉）；(ii)烘焙產品（例如用於製作麵包誘惑的麵包）；及(iii)清洗及加工食材，例如清洗及加工的蔬菜。我們計劃在設施中安裝最先進的食材加工設備，例如自動清洗、切割及醃製各類原材料的機器。

在運營首12個月，我們預期該設施將(i)為我們全國三分之一的餐廳供應約7,800噸提前處理食材及烘焙產品；及(ii)為我們位於華東的所有餐廳供應約55,000噸清洗及加工食材。我們預期該設施將於2028年達到最大年產能約165,000噸，且將能夠生產約(i) 44,600噸提前處理食材及烘焙產品及(ii)120,400噸清洗及加工食材。長遠來看，我們預期該設施所生產的約90%提前處理食材及烘焙產品將供應予我們全國的餐廳，餘下10%將作為零售食品售予消費者。另一方面，該設施所生產的全部清洗及加工食材將供應予我們位於華東的所有餐廳。

我們將會在設施中選擇性地製備提前處理食材、烘焙產品及食材，同時繼續與有關安排有利於我們的第三方食材加工公司合作。我們預期該設施會為我們帶來幾個好處。首先，該設施使我們能直接控制原材料的採購來源及生產過程。因此，我們預計能夠在該設施更有效執行我們產品品質及食品安全標準。由於我們將繼續每年更新20%的菜品，我們亦預期能憑藉該設施來開發我們的新菜品並能夠更好地保護專有菜譜的機密性。我們認為，相比單純依靠第三方食材加工公司，該設施使我們能夠更靈活地進一步標準化菜品，增強我們的研發能力。

業 務

此外，長遠來看，該設施將憑藉其產能使我們能夠開拓出新的零售產品類別，例如招牌菜的提前處理食材，讓消費者使用家居廚具即可輕易烹調我們的招牌菜。同時，我們預期通過集中採購以較低成本提供提前處理食材、烘焙產品以及清洗及加工的即煮食材，該設施可進一步提高我們餐廳廚房的經營效率，並提升規模經濟效益。經計及長期資產的額外折舊、物流開支及其他成本，我們認為該設施將為我們的整體運營創造協同效應、為本集團整體帶來額外利潤並進一步改善我們的經營業績。

獎項及認可

我們獲得多個獎項及認可，足以證明我們品牌廣受歡迎及用餐體驗良好。下表載列我們於往績記錄期獲得的主要獎項及認可。

年度	獎項及認可	頒發機構
2024年	2024美團餐飲產業大會年度影響力品牌	美團
2024年	紅鷹獎2024年度餐飲品牌力百強	紅餐產業研究院
2023年	消費者青睞品牌	美團
2023年	美團外賣年度最佳品類創新獎	美團外賣
2021年	2021年大眾點評「必吃榜」餐廳	大眾點評
2020年	中國組織能力標竿企業20強入圍獎	中歐商業評論
2020年	中國連鎖品牌影響力50強	中國連鎖品牌發展大會
2020年	品質餐飲示範店	中國烹飪協會
2019年	中國100家最好吃的餐廳	搜狐新聞
2019年	美團外賣優質商家	美團
2018年	2018年度中國餐飲品牌力百強品牌	2018年中國餐飲品牌力峰會
2015年	2015年度（「中國服務」）十佳創意文化餐廳	中國烹飪協會

業 務

食品安全及品質控制

我們將顧客的健康與安全放在首位，且我們投放大量資源（包括我們的供應鏈團隊及安全中心員工），以協助確保顧客在我們的餐廳享用安全的食品。我們也於不同的運營範疇實施嚴格的食物安全及品質控制標準及措施，有關範疇包括(i)採購、(ii)倉儲和物流及(iii)餐廳經營。

我們於2018年成立安全中心。截至2024年12月31日，我們的安全中心有18名僱員駐於我們的總部。18名僱員中，兩名持有證書可擔任安全生產經理，五名持有證書可擔任食品檢測員，一名為執業食物安全管理審核員，一名持有證書可擔任食物安全專家，三名持有相關證書可操作消防設備及一名曾擔任消防安全主任並持有證書可擔任消防安全工程師。安全中心全面監管本集團整體的食物安全、消防安全及生產安全事務以至紀律事宜。安全中心監督我們的餐廳巡查小組，截至2024年12月31日，餐廳巡查小組由20名僱員組成。安全中心直接向聯合創始人兼董事長王勤松先生報告。此外，我們的餐廳巡查小組每月對我們每家餐廳進行四次突擊檢查。我們也在各個區域選派一名僱員擔任食物安全經理，負責確保該區域餐廳的日常運作符合我們的食物安全規定。此外，為加強我們的食物安全措施，我們自2019年7月起委聘一名具有豐富食物安全法規知識，且擁有30年規管經驗的獨立第三方擔任顧問。

採購

我們為挑選及管理供應商設立嚴格的標準。我們所有供應商均須遵守相關監管機構就食材及其他供應品制定的品質標準。我們為不同類別的食材及其他供應品制定詳盡的品質檢驗標準，包括具體的檢驗標準，如色澤、氣味、味道及形狀。在評估潛在供應商時，我們會視察其設施並根據我們全面的技術及安全標準檢驗樣本。此外，我們積極對現有供應商進行品質檢查及審查，包括實地視察供應商設施。有關供應鏈品質控制的更多資料，請參閱「一 採購 — 挑選及評估供應商」。

業 務

倉儲及物流

我們要求供應商將提前處理食材、烘焙產品、醬料及調料等保質期較長的供應品直接送往與我們合作的第三方物流公司所運營的倉庫，然後倉庫再根據我們餐廳經理的指示將該等產品送往我們的餐廳。蔬菜及水果等保質期較短的其他供應品則由供應商直接送往我們的餐廳。提前處理食材、烘焙產品及食材送抵餐廳後，我們的員工將根據我們的食品安全規定在適當的溫度及儲存環境下儲存有關供應品。

餐廳運營

我們針對以下方面對我們所有餐廳採納嚴格的食物安全及品質控制標準：(i)檢驗供應商交付的食材及其他供應品；及(ii)餐廳的食物製備。在檢驗食材及其他供應品方面，我們的餐廳員工於食材及其他供應品送抵餐廳後會進行目測檢查，如發現品質有任何偏差或不均，我們的餐廳員工會向我們的安全中心報告並拒絕接收任何不符合標準的供應品。

我們餐廳運營的食物安全及品質控制措施包括下列各項：

- *持續培訓計劃*。我們持續為餐廳員工定期提供有關食物安全及品質標準的培訓計劃。此外，我們的餐廳於每天營業時間前後均向餐廳員工播報若干食物安全信息，加強他們對食物安全重要性的認知。
- *視頻監控系統*。於總部中央監控室的員工可通過全面的監控系統以閉路電視視像監察我們所有餐廳。
- *由餐廳巡查小組檢查*。我們的餐廳巡查小組每月對我們餐廳進行四次突擊檢查，以識別並糾正潛在的品質及食物安全問題。該小組評估（其中包括）食材的儲存環境，以及供顧客食用的食物品質及衛生情況。

業 務

客戶基礎及市場推廣

顧客

我們的餐廳以物有所值的價格為顧客提供中式融合菜。於2022年、2023年及2024年，我們接待的顧客總人數分別為37.8百萬人、57.9百萬人及68.1百萬人，足證我們廣受歡迎。於2023年，我們接待的顧客總人數大幅增加，主要是由於2022年12月政府放寬COVID-19相關限制後，消費者支出於2023年上半年大幅增加令客流量強勁復甦。為了培養顧客忠誠度及推廣我們的品牌，我們設有會員制，顧客可以在我們的系統登記姓名及手機號碼免費開通會員賬戶。我們亦在會員系統上張貼有關新菜品、新餐廳開業及新零售項目的市場推廣信息，作為我們市場推廣工作的一部分。此外，我們於2023年4月推出升級版微信小程序。新版本優化會員系統的用戶介面，並引入新互動功能，從而提升客戶體驗。我們保存會員的點菜記錄和喜好，並計劃未來利用有關行為數據提升客戶體驗。我們使用社交媒體平台吸引新會員。截至最後實際可行日期，我們的會員系統已吸引超過16.1百萬名會員。

除了偶爾進行的促銷活動外，我們通常不會向我們的會員提供任何返利或折扣。在偶爾進行的促銷活動中，給予會員的折扣通常介乎5%至15%。此外，我們亦會在一家新餐廳開業首三日提供20%至40%的折扣。我們於2021年1月推出會員獎勵制度，旨在提高顧客忠誠度，並對顧客的長期支持給予獎勵，會員可就其消費賺取獎勵積分。會員可於我們餐廳選購菜品時使用獎勵積分享受折扣。於2024年，我們通過獎勵積分提供的折扣金額不到收入的0.1%。

截至2022年、2023年及2024年12月31日止各年度，來自五大客戶的收入佔我們總收入不足1.0%。我們於2022年、2023年及2024年的五大客戶均為獨立第三方。概無董事、彼等的聯繫人或任何股東（據董事所知，擁有我們5%以上股本）於任何五大客戶中擁有根據上市規則須予披露的任何權益。

業 務

市場推廣

我們的品牌及聲譽主要建基於享受過綠茶用餐體驗的熱心顧客的口碑推薦，其次是積極的市場推廣及宣傳工作。我們透過線上及線下渠道推廣餐廳。我們在多個領先的社交媒體平台擁有官方賬號，在其中張貼有關新菜品、新餐廳開業及新零售項目的市場推廣信息。我們亦在領先的餐廳點評平台創作並更新有關我們餐廳的相關信息。此外，我們在人流高的線下位置張貼廣告，如購物商場及公共交通系統。為提高我們新餐廳的知名度，我們委聘第三方在若干新餐廳的開幕日提供表演及小遊戲。此外，我們亦與以消費者為中心服務行業的若干主要參與者合作，為他們的客戶提供推廣折扣信息，以進一步擴大我們的客戶群。例如，我們與一個導航應用程序訂立推廣服務協議，以為我們為期一周的推廣活動推廣新菜式。於推廣期間，我們能夠在相關應用程序上刊登推廣活動及折扣信息的廣告，為此我們就該推廣服務作出一次性付款。

我們受益於粉絲（尤其是關鍵意見領袖）所發佈有關綠茶用餐體驗的社交媒體帖文。我們將繼續委聘關鍵意見領袖在受歡迎的社交媒體平台推廣我們的餐廳。例如，我們可製作關鍵意見領袖在我們餐廳用餐體驗的短視頻，並上傳至社交媒體。

技術

我們努力在應用最新技術方面保持在中國內地餐飲市場的領先地位，側重提高顧客體驗及改善我們的經營效率。我們正在不斷探索新的技術措施，使我們能夠為顧客創造更多價值。

我們已實行以下措施以使我們的餐廳數字化。

- *支持移動端的用餐體驗。*根據灼識諮詢報告，我們是中國內地首批可以通過手機點菜的大型連鎖餐廳之一。手機點菜系統有助縮短每枱點菜時間。該系統不僅使我們能夠有效地追蹤顧客訂單，還使我們能夠利用該等數據來了解顧客的喜好並改進我們的菜式供應。再者，我們的顧客可使用手機支付，從而簡化了我們的結賬流程。於2024年，堂食顧客支付的總金額中98.9%透過手機支付結算。

業 務

- **數字供應系統。**我們已實施有效的數字供應系統，由採購中心控制，收集餐廳的供應品訂單，並自動將訂單發給特定的供應商。該系統使我們的餐廳員工可以根據各自餐廳的情況訂購供應品並及時收到供應品。該系統還使我們的採購中心可以持續監察我們整個餐廳網絡的消費模式，以及監控每家餐廳的成本、採購額及存貨水平，以減少浪費。
- **餐廳管理。**我們已設立全面的監控系統，總部中央監控室的員工可通過閉路電視視像監察我們所有餐廳。該系統讓我們能夠確保在餐廳提供高效優質的服務，必要時及時調整餐廳的運營。此外，我們實施了一個菜單及點餐管理平台以提高我們菜品及菜單信息數據的準確性，並將該等信息數據標準化。此外，為更好地管理我們的餐廳物業，我們在經營中納入一個租賃管理平台。
- **運營管理。**我們已實施商業智能系統，實時收集餐廳的經營信息及數據，並進行業務及財務分析。有關分析為我們的管理層提供對整個餐廳網絡運營的全面見解，並協助我們的管理層作出業務決策以優化我們的餐廳運營。例如，我們的商業智能系統自動將前一天的餐廳運營報告推送至各區域經理及總部的相關管理人員。有關報告通常包括收入、招牌菜銷售額及客戶投訴等資料。有了這些資料，我們的區域經理可以快速識別表現欠佳的餐廳，了解情況，並在營銷推廣策略、菜品製備培訓及服務質量方面作出必要的調整，此將提高我們的運營管理效率。
- **廚房管理。**我們的廚房管理系統數字化監督訂單的狀況，以防出現遺漏訂單及重複訂單等錯誤。
- **配送管理。**我們已實施連接配送管理與廚房管理的綜合系統，以實現無縫高效的配送運作。

業 務

- **設備管理。**我們在餐廳引入設備維修維護跟蹤系統，該系統自動將餐廳員工輸入系統的維修訂單分類並分派給相應的維修團隊或維修供應商，從而精簡維修維護工作訂單和確保其得到及時處理以及優化設備管理。

此外，我們已落實下列措施，以使運營管理數字化。

- 2016年，我們採用供應鏈管理系統。
- 2017年，我們採用人力資源系統。
- 2019年，我們通過採用辦公自動化系統提高行政工作的自動化水平。
- 2020年，我們設立成本管理系統及升級供應鏈管理系統。
- 2021年，我們引進餐廳巡查平台，方便位於總部的員工及餐廳經理通過手機小程序管理餐廳運營。我們也引入一項功能，讓餐廳巡查平台的用戶追蹤其先前發現的問題。如我們的中國法律顧問所告知，我們毋須為使用微信小程序取得任何特定執照或許可證，亦毋須遵守任何法律及法規。
- 2022年，我們整合了人力資源系統並升級辦公自動化系統，以提高行政職能效率和加快審批流程。此外，我們在餐廳實施了一項設備維修維護跟蹤系統，該系統通過精簡維修維護工作訂單和確保其得到及時處理以及通過優化設備管理，降低我們的維護成本。為簡化採購操作流程和提高分類效率，我們進一步升級了供應鏈系統。
- 2023年，我們建立一個連接經營系統、財務系統及供應鏈系統的數據驅動管理平台，以提高數據決策效率。我們亦推出一個菜單及點餐管理平台以提高我們菜品及菜單信息的準確性，並將該等信息標準化。此外，為更好地管理我們的餐廳物業，我們在經營中納入一個租賃管理平台。

業 務

- 2024年，我們升級及提升了數據驅動管理平台、菜單及點餐管理平台以及租賃管理平台的功能。該等措施令我們進一步加強數據為基礎的決策效率，並提高運營效率。
- 2025年，我們計劃更新及加強人力資源系統以改善人力資源管理效率及僱員滿意度。我們亦計劃持續優化數據驅動管理平台，以進一步提高運營效率。

用戶隱私及數據安全

在我們日常業務過程中，我們主要不時收集、儲存及使用會員的若干個人信息。當會員於微信的會員系統填寫相關注冊請求後，我們方會收集會員的個人信息。此類信息主要包括姓名、手機號碼及訂單信息。除會員的個人信息外，我們亦會在客戶使用微信小程序或通過第三方平台下外賣訂單時收集他們的個人信息。我們收集的個人信息主要包括客戶的地址、電話號碼、姓名、位置及訂單信息。個人信息的收集乃於我們的會員及客戶同意的情況下進行，並儲存在我們的雲端服務提供商所提供的服務器上。我們已指定專人負責我們的網絡安全及個人信息保護，並建立一系列內部制度及政策，以確保個人信息安全。我們根據相關員工的職責，確定信息的存取權限並監控其信息操作。我們亦要求員工簽署保密協議，以確保會員及顧客的個人信息安全。

於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無發生泄露任何顧客及會員個人信息的情況。此外，我們並無因違反有關數據安全或數據隱私保護的適用法律及法規而受到任何警告、處罰、制裁或面臨任何索賠或訴訟。基於上文所述，誠如我們的中國法律顧問所告知，我們認為我們已在所有重大方面遵守有關數據安全、個人信息保護的適用法律及法規。有關更多詳情，請參閱「監管概覽—《網絡安全法》」。由於中國有關用戶隱私及數據安全的立法及執法不斷演變，我們將密切關注監管發展，並及時採取相應措施。

業 務

環境可持續性及社會責任

我們致力建立歷久不衰的品牌，且相信長遠成功取決於我們為環境及社會帶來正面影響的能力。企業社會責任是我們經營理念的核心部分，對我們為股東創造可持續價值的能力至關重要。因此，董事會[已]根據上市規則[採用]有關環境、社會及企業管治責任的全面政策（「**ESG政策**」），當中載列我們的企業社會責任目標，並為我們在日常運營中實踐企業社會責任提供指引，包括(i)環境、社會及管治（「**ESG**」）事宜（包括氣候的相關風險及機遇）的適當風險管治工作；(ii)主要持份者識別流程及與彼等聯繫的溝通渠道；(iii)ESG管治架構；(iv)ESG策略的制訂程序；(v)ESG風險管理及監察工作，及(vi)關鍵績效指標識別流程、相關措施及減緩措施。

管治

我們根據ESG政策成立董事會轄下ESG委員會，其由董事長兼首席執行官王勤松先生及執行董事兼副總裁于麗影女士領導。董事會對本公司的所有ESG事宜負最終責任。ESG委員會負責監督及指導本公司的ESG舉措，並將定期向董事會報告有關事宜。下文載列ESG委員會的主要職責：

- 緊貼最新的ESG相關法律及法規（包括上市規則適用條文）、通知董事會有關法律及法規的任何變動，並根據最新法規變動更新我們的ESG政策；
- 按業務運營識別本集團的主要持份者，並了解該等持份者在ESG事宜方面的影響力及依賴程度；
- 根據適用法律、法規及政策定期評估ESG相關風險，特別是氣候變化相關風險，從而確保我們履行ESG事宜方面的責任；
- 監察ESG政策的成效，並確保其得以落實；及
- 每年向管理層報告ESG政策的落實情況，並編製ESG報告。

業 務

於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們概無受到任何ESG相關事件的重大不利影響。

ESG風險的影響

我們已識別下列我們認為重大且或會影響我們業務、策略或財務表現的ESG風險：

- (i) **食品安全及品質**。我們的食品安全與品質控制標準及措施、檢驗及檢查，以及有關適當食品安全慣例的培訓等方面可能不足，或會增加污染及食品傳播疾病的機會。因此，我們可能面臨行政或刑事處罰的風險，且我們的聲譽可能會受到不利影響。
- (ii) **供應鏈管理**。負責任採購及健全供應鏈管理乃我們確保供應鏈上食物質素可靠及可持續發展的關鍵。如果我們無法挑選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，或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狀況以及自然災害可導致原材料價格波動、供應不穩以及對我們的餐廳及辦公室造成物理破壞，對我們的員工構成安全風險，並導致向客戶提供的服務不理想等其他後果。此外，在中國政府訂立碳達峰和碳中和目標的背景下，我們可能會在設計及應用創新技術及系統以提高能源效益、棄用不可降解的包裝、促進可持續採購及參與低碳足跡產品開發方面產生額外的成本。
- (iv) **環境合規**。我們須遵守相關環境法律及法規。有關詳情，請參閱「監管概覽－有關環境保護的法律及法規」。監管機構可能會對我們施加更嚴格的环境規定及標準。

識別、評估、管理及緩解ESG風險

我們的ESG委員會負責識別及評估ESG風險，同時制定及評估戰略計劃及緩解措施。我們的區域經理負責實施風險控制及應變工作，並每月向ESG委員會報告。我們已採取以下措施以識別、評估、管理及緩解ESG風險。

業 務

食品安全及品質

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，並審慎管理從採購、儲存及物流到餐廳運營的各個環節。有關我們適用的食品安全法律及法規的詳情，請參閱「監管概覽－有關食品安全及餐飲服務許可規定的法律及法規」。我們為管理及緩解食品安全及品質相關的風險而採取的各項措施如下：

- (i) 設立安全中心，監督我們的餐廳巡查小組，每月對各餐廳進行四次突擊檢查，以識別及糾正潛在的品質及食品安全問題；
- (ii) 委聘對食品安全法規有深入了解並擁有30年食品安全監管合規經驗的獨立第三方擔任我們的顧問；
- (iii) 建立嚴格的供應商篩選及管理標準；
- (iv) 對我們的供應商進行品質檢查及審查，包括到供應商的設施進行實地視察及制定相應措施；
- (v) 要求我們每家餐廳每日使用農藥檢測卡進行隨機抽樣，對交付至餐廳的任何兩種新鮮蔬果進行農藥殘留檢查；
- (vi) 每月將我們採購中心及安全中心隨機抽取的食品和食材樣品送交第三方食品安全檢測機構進行檢測；
- (vii) 針對以下方面對我們所有餐廳採用嚴格的食物安全及品質控制標準：(i)檢查供應商提供的食材及其他供應品；及(ii)餐廳的食物製備工作；
- (viii) 持續向我們的餐廳員工提供有關食物安全及品質標準的定期培訓課程；
- (ix) 通過閉路電視監控我們所有餐廳；及
- (x) 在餐飲配送過程中使用密封蓋及食安封條，以防食品受到污染並確保食品品質。

業 務

供應鏈管理

我們訂有供應商篩選流程，供應商必須提供相關資歷或認證，如營業執照或食品生產經營許可證，證明其符合環境及社會政策。

我們已實施嚴格的供應商管理標準。我們積極對現有供應商進行品質檢查及審查，包括於委聘前及其後定期到供應商設施進行實地視察。實地視察期間，我們會評估設備、倉庫及生產環境是否達到我們的綜合品質控制、衛生和食品安全標準。於視察其設施時，我們亦根據對不同類別食材及其他供應品的檢驗標準進行樣品測試，以確保其安全及品質。我們除進行實地視察及品質檢查外，我們還要求供應商向我們提供食品檢測報告，定期委聘第三方進行品質檢查。倘供應商不遵守有關食品安全及品質的適用法律法規或有不當行為，或不符合我們的標準且未能通過我們的檢查，我們可終止與彼等的合約。

氣候變化適應

我們認為愛護地球至關重要，並努力在企業盈利與造福全球人類之間取得平衡。我們根據ESG政策已建立了一套全面的關鍵績效指標，以評估及指導業務運營。我們根據該等績效指標每月審查我們的餐廳。我們亦要求餐廳員工定期參加有關節能的強制性培訓。

用電量

*計量指標及目標。*我們以每家餐廳年均用電量作為評估用電量水平的計量指標。於2022年、2023年及2024年，我們每家餐廳於相關期間的平均用電量分別為295,595千瓦時、348,152千瓦時及333,784千瓦時。我們擬於未來五年將每家餐廳的年均用電量降低約3%。

*我們為達到目標而採用的措施。*我們將繼續優化餐廳設計，並應用創新技術及系統提升能源效益。我們購買及使用環保設備及設施，並將利用視像監察系統，避免在非工作時段意外用電。此外，我們亦會在培訓期間提高僱員的能源消耗意識。

業 務

用水量

計量指標及目標。我們以每家餐廳年均用水量作為評估用水水平的計量指標。於2022年、2023年及2024年，我們每家餐廳於相關期間的平均用水量分別為6,815噸、7,338噸及6,268噸。我們擬於未來五年將每家餐廳的年均用水量降低約3%。

我們為達到目標而採用的措施。我們持續監察並控制清洗餐具的用水量。我們定期檢查水箱以防止漏水。我們致力通過多項活動及項目推廣本集團的節水文化。

此外，我們繼續推廣應用創新技術及系統以提升能源效益，包括在若干餐廳安裝高效能烤爐、熱泵熱水器及直流空調及通風系統。我們亦對餐廳的能源消耗進行全面研究，並制定計劃以調整每台電器的用途，從而減少能源消耗。

環境合規及廢物管理

在我們的日常運營中，我們主要在餐廳及辦公室排放廢水，我們餐廳的廚房亦會排放少量烹飪油煙。由於我們餐廳會使用包裝物料，並有未使用及未製成的食物，故亦會產生包裝廢料及廚餘。

在日常運營中，我們積極響應全球各地解決食物浪費議題的倡議，不斷廣傳防止浪費食物的信息，盡量減少浪費。我們亦積極解決環境問題。下文載列我們採取的各項措施，以確保遵守環境法律法規及盡量減少我們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，減少對環境造成污染；
- (ii) 按照法規規定安裝油煙機、排煙口及排煙淨化器，並按照中國地方當局的規定進行定期清潔及更新；
- (iii) 與中國地方當局簽訂處置協議以處理我們的無害廢物；及
- (iv) 安排僱員進行有關減廢的強制性培訓及測試。

業 務

企業社會責任

於往績記錄期，我們已採取下列社會責任舉措。

- *提供營養餐。*我們的菜單選擇豐富，讓顧客可享用由蛋白質、蔬菜、穀物及其他營養成分組成的均衡膳食。此外，我們不時將傳統中醫學理念融入菜品，反映健康飲食理念。
- *控制食品添加劑及其他化學材料的用量。*我們的供應商須根據中國國家標準提供食品中所用食品添加劑及其他化學材料的資料。我們亦就餐廳的食品添加劑及其他化學材料採購、存儲、存貨管理及用途採納嚴格的守則。
- *慈善工作。*我們積極參與不同慈善事業。例如，於2023年8月，當涿州受到洪水影響時，我們向該市捐贈食品和物資。

我們亦將注重組織內部的多元化，並在招聘、培訓、健康、專業及個人發展方面平等對待和尊重所有僱員。我們認識到並接受董事會多元化可提高其表現的益處。為此，我們已採用董事會多元化政策，當中規定董事會的所有任命均以用人唯才為原則，並按客觀標準甄選候選人。在最大限度地為所有員工提供平等事業發展機會的同時，我們亦將繼續促進工作與生活間的平衡，並在我們的工作場所及餐廳為全體員工營造愉快的文化氛圍。

董事會集體全面負責制定、採納及檢討本集團的ESG願景、政策及目標，並至少每年一次評估、確定及解決ESG相關風險。董事會可能會評估或聘請獨立第三方來評估ESG風險，並檢討我們的現有策略、目標及內部控制。然後，我們將作出必要改進以降低有關風險。

業 務

物流

我們位於總部的採購團隊主要負責協調我們整個餐廳網絡所需供應品的採購、倉儲及交付工作。該中央物流系統有助我們制定最佳的交付計劃，以確保餐廳存貨水平充足。中央物流系統的主要優勢還包括集中品質監控、達致規模經濟效益以及優化存貨管理及物流開支。

我們委聘信譽良好的大型第三方物流公司為我們提供物流及倉儲服務。我們目前與26家第三方物流公司合作。我們要求供應商將提前處理食材、烘焙產品、醬料及調料等若干保質期較長的供應品直接送往該等物流公司運營的倉庫，然後物流公司再根據我們餐廳經理的指示將供應品送往我們的餐廳。蔬菜及水果等其他保質期較短的供應品則由供應商直接送往我們的餐廳。我們將承擔物流及倉儲服務成本，而與貨運相關的風險則由供應商或第三方物流公司承擔（視乎情況而定）。

競爭

在食品品質及一致性、價格與價值的關係、氛圍、服務、位置、優質食材的供應以及訓練有素的員工人手方面，中國內地的休閒中式餐廳市場競爭激烈。行業成功的關鍵因素包括經濟實惠及優質的用餐服務、持續創新的菜品、強勁的品牌效應及技術應用。根據灼識諮詢報告，於2024年，在中國內地休閒中式餐廳運營商中，我們按餐廳數目計排名第三，按收入計排名第四。我們的主要競爭對手包括連鎖餐廳主要位於購物商場的其他休閒中式餐廳品牌。

我們認為，我們相對於競爭對手的競爭優勢在於融合菜式及物有所值的用餐體驗、用餐環境、高度標準化且可擴展的業務模式、全面嚴格的食品運營安全監控、數字化餐廳運營管理以及強勁的運營管理能力。

業 務

僱員

截至2022年、2023年及2024年12月31日以及最後實際可行日期，我們分別合計有10,459名、11,410名、13,328名及12,600名全職僱員。下表載列我們截至最後實際可行日期按職能劃分的全職僱員：

職能	僱員人數(全職)
餐廳員工	12,138
管理及行政員工	288
供應鏈管理	93
市場推廣及宣傳	25
菜單開發	20
安全中心	19
擴展管理	16
工程	1
總計	12,600

我們可能不時使用第三方人力資源公司為我們提供員工，以確保人手充足而可為不同餐廳有效調配員工。我們通常與這些人力資源公司簽訂為期一年的協議。我們通常要求第三方人力資源公司為餐廳的兼職員工繳納社會保險和住房公積金。我們已聘用並可能繼續聘用兼職僱員，以更有效地支援我們的餐廳運營。截至最後實際可行日期，我們聘用4,455名兼職僱員，其中4,285名兼職僱員為餐廳員工，餘下170名兼職僱員為於我們的餐廳進行電力維護或安裝工程的電工技師或我們供應鏈倉庫的工作人員。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無發現任何第三方人力資源公司未履行其義務或存在任何重大欠繳的情況；亦無任何第三方人力資源公司因未遵守相關法律法規的事件或違反協議而被取消資格或終止與外包機構合作。

業 務

我們以具競爭力的薪酬獎勵辛勤工作的僱員。我們僱員的薪酬包括基本薪金、獎金及其他員工福利，例如僱員膳食及員工宿舍。於2022年、2023年及2024年，我們的員工成本分別為人民幣626.4百萬元、人民幣911.0百萬元及人民幣989.0百萬元，分別佔我們收入的26.4%、25.4%及25.8%。

我們透過培訓及晉升計劃激勵僱員，使他們能夠與我們一同展望事業前景及發展潛力。成功完成我們的領導培訓計劃（我們稱之為綠茶大學）後，我們的僱員有機會晉升至我們餐廳的管理職位。綠茶大學課程培訓僱員信奉我們的核心價值觀，獲得其各自職位所需的技能以及發展領導才能及管理能力的促進事業發展。此外，我們現時與12家職業學校合作；其中八家學校已參與「綠茶實習課程」，讓該等學校的學生以實習生身份在我們的餐廳工作，並在完成課程後有可能成為我們的僱員。於2024年，我們的培訓及晉升計劃讓我們將超過300名餐廳員工晉升至餐廳管理職位，為我們的自然擴充奠定穩健基礎。我們的培訓及晉升計劃亦有助我們維持較高僱員挽留比率。截至最後實際可行日期，我們的餐廳經理中有約有三分之一已在本公司任職逾五年。

我們致力聘用合資格的求職者，包括經驗豐富的餐廳經理、支援人員及行業專家，以推動我們的業務及營運。我們的人力資源部門負責招聘工作，主要途徑為招聘網站、校園活動及同事推薦。我們致力於在所有就業常規中提供公正及平等的機會，並已採取政策及程序來確保公平的僱用、甄選及晉升流程。

根據中國法規規定，我們參與由市級和省級政府組織的各種僱員社會保障計劃，包括養老保險、失業保險、生育保險、工傷保險、醫療保險及住房公積金。我們的中國法律顧問認為，除「一合規、執照及許可」一節另有披露者外，於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們在所有重大方面均已遵守適用的中國勞動法律法規。

董事確認，於往績記錄期及直至最後實際可行日期，除「一合規、執照及許可」一節另有披露者外，概無重大勞資糾紛或罷工會對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響。

業 務

知識產權

我們目前以綠茶品牌營運我們絕大部分的餐廳網絡。截至最後實際可行日期，我們在中國內地已註冊126個商標。隨著我們品牌在顧客間的知名度日漸提升，我們專注在商標組合中維護自身權益，商標保護對我們的聲譽及品牌塑造至關重要。過去，我們發現若干第三方在未經我們授權的情況下使用或模仿我們的商標或商號，在我們未有業務的城市經營餐廳。我們已成功提出訴訟以制止此等侵權行為，而我們認為有關侵權行為不會對我們的聲譽、前景、業務、經營業績及財務狀況造成任何重大不利影響。我們的執行董事兼副總裁于麗影女士負責監督我們的知識產權執行工作。我們總部的若干員工以及我們的區域經理負責持續監察商標及商號侵權情況。有關員工及區域經理負責向于麗影女士報告任何侵權事件。倘我們注意到任何未經授權使用我們商標或商號的情況，我們將提起訴訟以保護我們的知識產權。然而，概不能保證將來不會發生類似性質的重大事件。請參閱「風險因素－與我們業務有關的風險－我們或無法充分保障知識產權，這會損害我們品牌的價值及對我們的業務及經營造成不利影響」。

我們依靠商業秘密保護及保密協議來維護我們在無法註冊專利的專有技術及難以執行專利的操作流程的權益，此等工作對我們的營運亦非常重要。我們營運中的若干元素不受專利或版權保護。我們已採取安全措施來保護該等元素。

我們所有的研發人員均已與我們簽訂保密及專有信息協議。該等協議通常能夠解決知識產權保護問題，並規定僱員受僱於我們期間所開發的全部發明、設計、菜譜及綜合專有技術屬我們所有。我們亦要求我們的業務夥伴在我們披露營運、技術或業務計劃的任何敏感資料前簽署保密協議。

於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無發起亦無遭遇關於任何侵犯知識產權的重大索償或爭議。

物業

我們並無就業務營運於中國內地擁有任何物業，而是租賃若干物業。該等物業用於上市規則第5.01(2)條所定義的非物業業務。主要包括我們作餐廳、辦公室、倉庫、庫房及僱員宿舍等場所。

業 務

根據公司條例（豁免公司及招股章程遵從條文）公告第6(2)條，本文件獲豁免遵守公司條例第342(1)(b)條有關公司條例附表3第34(2)段的規定，當中規定須就本集團於土地或樓宇的所有權益編製估值報告，而豁免理由是截至2024年12月31日我們持有或租賃的物業賬面值均不超過我們綜合資產總值的15%或以上。

租賃物業

截至最後實際可行日期，我們租賃805個物業，總建築面積約為247,471.6平方米。在該805個物業當中，503個以餐廳形式營運或為待開業新餐廳，而302個則用作倉庫、庫房、辦公室或僱員宿舍。下表載列截至最後實際可行日期我們租約以及我們與關連人士就我們在合作協議項下所運營餐廳而訂立的租約的期限：

	餐廳	倉庫及庫房	辦公室	僱員宿舍	總計
一年或以下	3	20	—	229	252
兩年	6	1	—	19	26
三至五年	22	1	2	6	31
六至10年	361	14	3	—	378
11至15年	101	5	—	—	106
16至20年	8	2	—	—	10
21至31年	2	—	—	—	2
	503*	43	5	254	805

附註：

* 包括就於2025年尚未開業但正籌備開設的新餐廳訂立的14份租約。

截至最後實際可行日期，我們共有九家租期為兩年或以下的餐廳。我們訂立該等短期租約，主要是因為我們正與購物商場磋商轉換相關餐廳的店舖位置。在等待理想店舖位置空缺的同時，我們決定就同一購物商場的餐廳訂立短期租約，以繼續經營相關餐廳。我們通常在相關租約到期前六個月開始續租談判。截至最後實際可行日期，我們預計就租期為一年或以下的餐廳重續租約不會遇到任何重大障礙。

業 務

截至最後實際可行日期，我們共有10家餐廳的租期為15年以上。我們訂立有關長期租賃乃由於以下商業理由：

- (i) 我們在運營餐廳方面經驗豐富。因此，因某家餐廳表現未如理想而令我們不得不終止租賃的風險較低。
- (ii) 我們預期中國內地購物商場的店舖平均商業租金於未來持續溫和增長。因此，訂立較長租期的固定租金租賃有利我們控制租金開支。

我們就該等10家餐廳訂立長期租賃乃主要由於以下原因：

- 就四家租期為15至16年的餐廳而言，我們認為有關租期大致符合我們通常的租賃年期。訂立有關租賃符合我們透過訂立較長期限的租賃來控制租金成本的策略。
- 就四家租期為20年的餐廳而言，我們訂立相關租賃乃主要由於(i)該等餐廳位於市中心或著名旅遊景點，我們有意長期租用該有利地點；及(ii)其中一家餐廳的相關業主為在全國擁有業務的知名商場開發商，我們預期與該業主建立長期關係以於未來為我們的餐廳爭取合適地點。
- 兩家租期為31至32年的餐廳過往乃由我們根據與關連人士的合作協議經營。該兩家餐廳位於常年遊客眾多的旅遊勝地。相關業主為當地政府，僅願意訂立長期租賃以維持有關旅遊勝地的穩定業務運營。我們認為此對於在可能成為我們潛在客戶的遊客中建立我們的品牌形象及聲譽至關重要，且我們亦相信我們將可與業主就潛在終止事宜（如有需要）進行協商。因此，我們決定就該等餐廳訂立長期租賃。

根據有關租賃協議，終止該等租賃通常須得到我們與有關業主的雙方同意。有關安排可供我們就該等租賃與有關業主磋商更佳條款。根據灼識諮詢的資料，我們有關延長租賃期限的安排及終止條款符合行業慣例。

業 務

業權瑕疵

我們於中國租賃的801個租賃物業中，12個租賃物業（總建築面積約2,045.2平方米，佔我們總租賃建築面積約0.8%）的實際用途不符合有關業權證明所載用途。該12個物業當中，三個用作餐廳（建築面積約1,529.4平方米，佔我們總租賃建築面積約0.6%）。

我們於中國租賃的801個租賃物業當中，37個租賃物業（總建築面積約10,653.0平方米，佔我們總租賃建築面積約4.3%）的出租人並無提供足夠或有效的業權證明。在該37個租賃物業當中，20個用作餐廳（總建築面積約9,125.9平方米，佔我們總租賃建築面積約3.7%）。該37個物業的租賃協議將於2025年6月至2032年7月期間屆滿。

此外，我們於中國租賃的801個租賃物業當中，10個租賃物業（總建築面積約2,423.9平方米，佔我們總租賃建築面積約1.0%）的出租人並無提供來自業主的任何形式轉租許可。在該10個租賃物業當中，五個用作餐廳（總建築面積約1,951.3平方米，佔我們總租賃建築面積約0.8%）。該10個租賃物業的租賃協議將於2025年5月至2032年7月屆滿。

於2022年、2023年及2024年，位於該等存在業權瑕疵的租賃物業的餐廳的收入貢獻分別為人民幣187.4百萬元、人民幣239.2百萬元及人民幣219.6百萬元，分別佔我們各期間總收入的7.9%、6.7%及5.7%。

據我們的中國法律顧問所告知，我們使用該等有業權瑕疵的租賃物業可能會受到第三方關於租約的申索或質疑所影響。此外，倘出租人不具有出租該等有業權瑕疵租賃物業的必要權利，則相關租賃協議可能被視為無效，因此，我們可能會被要求從該等有業權瑕疵的租賃物業遷出並搬遷我們的餐廳。倘我們須從所有該等租賃物業遷出並搬遷我們的餐廳，我們預計將產生估計成本總額人民幣67.2百萬元。然而，倘我們無法繼續使用該等有業權瑕疵的租賃物業，根據中國法律顧問的意見，我們（作為租戶）將毋須繼續支付租金或全額租金。此外，出租人有責任取得業權證明以訂立租約，而作為租戶，我們在這方面將不會遭受任何行政處罰或罰款。該等法定保障措施大幅減輕我們因該等有業權瑕疵租賃物業的合法擁有人要求遷出而產生的風險。亦請參閱「風險因素－與我們業務有關的風險－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或因用途瑕疵而受到質疑，此可能對我們的業務營運及財務狀況產生不利影響」。

業 務

經考慮前述因素，董事認為上文所述的該等業權瑕疵不會個別或整體上對我們的業務及經營業績造成重大影響，理由如下：(i)截至最後實際可行日期，上述具業權瑕疵的租賃物業僅佔我們總租賃建築面積的5.3%，而具業權瑕疵且用作我們餐廳的租賃物業佔我們截至同日的總租賃建築面積的4.5%；(ii)於往績記錄期及直至最後實際可行日期，據董事所深知，我們有關該等有業權瑕疵租賃物業的租賃從未受到任何第三方的質疑；(iii)鑒於我們的大部分業主為大型購物商場的擁有人及大型商業房地產開發商，故我們認為我們自該等物業遷出及搬遷的風險較低；(iv)考慮到該等有業權瑕疵租賃物業分散在中國內地各地不同地方政府機構的管轄範圍內，我們認為，我們不太可能就大部分有業權瑕疵的租賃物業同時受到多名第三方提出權益申索或政府機構要求我們進行搬遷；及(v)根據若干租賃協議的條款，業主同意就我們因物業業權瑕疵而產生的虧損向我們作出彌償。

基於上述原因，董事認為業權瑕疵對本公司而言非重大或系統性不合規情況。

聯席保薦人並無察覺任何事宜致使其不贊同董事的意見。

於該等租賃協議屆滿後，我們將會評估法律風險，倘我們認為與業權瑕疵相關的風險過高，我們將不會重續該等租賃協議。

自2021年開始，我們已要求所有出租人在我們與其訂立租賃協議前就相關租賃物業的業權提供所需文件，並要求出租人就我們因任何業權瑕疵而產生的任何虧損向我們作出彌償。

未辦理租賃協議登記

截至最後實際可行日期，有770份租賃協議尚未向有關部門登記。該770個物業的租賃協議將於2025年4月至2042年11月期間屆滿。我們未能為該等租賃協議辦理登記，主要因租賃協議的登記需要出租人及承租人雙方合作。然而，由於罰款風險低，出租人一般不願意承擔登記的義務。

該等租賃未辦理登記並不構成本集團重大或系統性不合規事件，原因如下。

業 務

- 我們已採取內部政策，(i)要求僱員積極與出租人協調，辦妥所有租賃協議登記，及(ii)規定僱員於出租人願意合作辦理租賃協議登記程序的情況下辦妥有關登記。然而，由於租賃協議登記要求出租人與承租人合作，而出租人通常由於其受處罰風險較低而不願承擔行政負擔，我們無法完成辦妥上述租賃協議登記。
- 據我們的中國法律顧問所告知，未辦妥租賃協議登記並不會影響租賃協議的效力或租賃協議對訂約雙方的約束力，亦不會引致我們須遷出租賃物業。此外，未辦妥租賃協議登記對正常業務運營造成的不利影響有限。
- 未辦妥租賃協議登記而可能受到的處罰並不重大。據我們的中國法律顧問所告知，相關中國部門能夠就每項未登記租賃處以人民幣1,000元至人民幣10,000元的罰款。最高罰款總額將約為人民幣7.7百萬元，董事認為，這不會對我們的業務經營造成任何重大不利影響。

截至最後實際可行日期，我們並無因相關租賃協議未有辦理登記或備案手續而遭受處罰。此外，我們在要求出租人配合我們向有關房屋管理部門登記租賃協議方面更加嚴格。

考慮到前述因素，董事認為上述未辦理登記的租賃不會個別或整體上對我們的業務及經營業績造成重大影響。另請參閱「風險因素－與我們業務有關的風險－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或因用途缺陷而受到質疑，此可能對我們的業務營運及財務狀況產生不利影響」。

保險

我們投購(i)公共責任保險，以承保因我們在中國內地所有餐廳的業務運營而造成的損害賠償責任，包括（其中包括）顧客就餐飲中毒的索賠，及(ii)物業保險，承保我們餐廳的所有風險，以保護我們的業務免受若干自然災害及其他不幸事件的影響。董事認為我們的保險範圍合乎我們業務規模及類型的慣例，並符合中國內地標準商業慣例。然而，我們的保險範圍可能不足以彌補可能產生的所有損失。請參閱「風險因素－與我們業務有關的風險－我們的保單承保範圍可能無法充分涵蓋與我們的業務經營相關的所有索償」。

業 務

環境及職業健康與安全事項

我們必須遵守中國的環保、職業健康及安全法律及法規。於往績記錄期，我們在所有重大方面一直符合中國相關環保、職業健康及安全法律及法規，且同期並無任何事件或投訴對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響。

我們致力為僱員提供安全工作環境。我們已實施工作安全指引，當中訂明安全守則、預防意外及意外匯報的指引。我們的工作安全指引就員工必須遵守的不同職業及餐廳安全事宜提供清晰指引。此外，我們餐廳內的主要設備及機器必須按時保養，而僱員必須完成培訓課程，提高場所內的安全意識。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無發生任何重大安全事件。

由於業務性質，我們認為我們產生的廢物均屬無害，且對環境的影響甚微。為遵守相關的環保法律法規，我們已採取廢水及固體廢物處置及處理措施，例如(i)聘請合資格廢物管理公司每日收集固體廢物；及(ii)及時向有關部門支付污水處理費（作為水費的一部分）。有關更多資料，請參閱「監管概覽」。董事認為，我們於往績記錄期遵守適用中國環境法律、法規及政策所產生的年度成本並不重大。於往績記錄期，我們的環保開支並不重大，且預計將維持相若水平。

法律程序

我們可能會不時成為我們日常業務過程中發生的各種法律、仲裁或行政訴訟的當事方。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並未牽涉未決或我們所知對我們或任何董事構成威脅而可能對我們的業務、聲譽、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的任何法律、仲裁或行政訴訟。

合規、執照及許可

董事確認，據我們的中國法律顧問所告知，截至最後實際可行日期，除下文「社會保險及住房公積金」分節所披露者除外，我們在所有重大方面均已遵守所有相關中國法律法規，並已就我們在中國內地的營運自相關監管機構獲得所有重要執照、批准

業 務

及許可。根據《中華人民共和國食品安全法》，從事食品生產、食品銷售或餐飲服務的人員，必須按照相關規定取得食品經營許可證。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們的所有餐廳均已通過擁有該等餐廳的相應附屬公司獲得必要的食品經營許可證。該等食品經營許可證的到期日在2025年5月28日至2030年4月6日之間。截至最後實際可行日期，我們的中國法律顧問及我們概不知悉於重續已經或即將於2025年到期的所有重要執照、批准及許可時遇到任何法律障礙。

此外，於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們所有運營中的餐廳已取得所需的消防驗收、消防安全備案及／或消防安全檢查（「消防安全檢驗批准」）。此外，於往績記錄期及直至最後實際可行日期，所有已開設的餐廳已在開始營運前取得相關消防安全檢查批准。董事致力遵守適用的消防安全法律及法規運營餐廳，並已為此目的實施嚴格的內部控制措施。該等內部控制措施已被證明有效且我們計劃繼續實施該等措施。

社會保險及住房公積金

不合規背景及原因

於往績記錄期及截至最後實際可行日期，我們並無為部分員工足額繳納社會保險及住房公積金供款。於2022年、2023年及2024年，社會保險及住房公積金供款欠繳總額分別為人民幣7.1百萬元、人民幣9.0百萬元及人民幣11.5百萬元。該不合規情況主要是由於(i)我們大部分勞工的流動性相對較高；(ii)我們部分僱員不願嚴格按照工資比例承擔社會保險及住房公積金的相關費用；及(iii)我們若干僱員因屬農民工而一般不願參與暫居城市的社會福利計劃，此乃由於供款不可在城市之間轉移。倘我們的僱員不願參與住房公積金計劃，我們會為該等僱員提供補償及福利，以代替相關供款。

潛在法律後果

根據相關中國法律法規，(a)就欠繳社會保險供款而言，中國有關部門可能會要求我們在規定期限內繳納欠繳社會保險供款，且我們可能須按欠繳日數每日支付相等於欠繳金額0.05%的滯納金；倘我們未能支付該等款項，我們可能會被處以相當於欠繳供

業 務

款金額一至三倍的罰款；及(b)就欠繳住房公積金供款而言，我們可能會被責令在規定期限內支付欠繳住房公積金供款。倘我們被責令支付有關款項，我們須在規定期限內清償。

截至最後實際可行日期，相關監管部門並無就我們的社會保險供款及住房公積金採取重大行政行為、罰款或處罰，且我們並無被責令或通知結付欠繳供款。

就社會保險而言，根據2018年9月21日頒佈的《關於貫徹落實國務院常務會議精神切實做好穩定社保費徵收工作的緊急通知》，行政執法部門嚴禁自行組織對企業過往社會保險欠款進行集中清繳。

經考慮上文所述，鑒於(i)我們的中國法律顧問告知我們，根據相關監管政策及上文所述事宜，我們被有關部門要求繳納社會保險及住房公積金供款的欠繳金額，或因未能為僱員足額繳納社會保險及住房公積金供款而遭相關部門處以重大行政處罰的可能性極低；(ii)截至最後實際可行日期，我們並無接獲中國有關部門任何通知，要求我們就社會保險及住房公積金支付巨額欠繳金額或罰款；(iii)於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無遭受任何重大行政處罰；及(iv)於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並不知悉任何有關社會保險及住房公積金的重大僱員投訴，亦無涉及與僱員之間的任何重大勞資糾紛，董事認為有關不合規情況不會對我們的業務及經營業績造成重大不利影響。

內部控制及補救措施

我們已採取下列整改措施以防日後發生有關不合規情況：

- 我們已加強人力資源管理政策，明確要求按照適用當地規定足額繳納社會保險及住房公積金供款；
- 我們現正與僱員溝通，尋求彼等的理解及合作，以按照適用繳費基數規定要求僱員繳納額外供款；

業 務

- 我們已指派人力資源部門每月審閱並檢查社會保險及住房公積金的報告及供款；
- 我們將會密切留意中國有關社會保險及住房公積金的法律及法規的最新發展；及
- 我們將定期諮詢中國法律顧問，以獲得有關相關中國法律及法規的建議，從而了解最新相關監管發展。

此外，我們已獲有關地方部門確認，我們於當中所述有關期間概無遭受任何行政處罰。該等地方部門包括省級、市級及區域級別的相關人力資源及社會保險部門，以及市級住房公積金管理中心。我們承諾將應政府主管部門的要求及時支付欠繳金額及滯納金。

控股股東作出的彌償保證

控股股東已承諾，倘我們因上述不合規事件及我們租賃物業的業權瑕疵而蒙受任何損失，則向我們作出彌償。請參閱本文件附錄四「法定及一般資料－E.其他資料－1.遺產稅、稅項及其他彌償保證」一節。

風險管理及內部控制

我們在營運中面臨各種風險，並已設有風險管理系統，其中包含我們認為適合我們業務營運的相關政策及程序。有關我們管理層識別主要風險的詳情，請參閱「風險因素」。我們的政策及程序均與管理我們的餐廳運營、採購以及食品安全及品質有關。

為監察[編纂]後我們風險管理政策及企業管治措施的持續落實情況，我們已採納或將繼續採納（其中包括）以下風險管理措施：

- 成立審計委員會，以審查及監督我們的財務報告流程及內部控制系統。我們的審計委員會由三名成員組成，即范永奎先生（擔任委員會主席）、邵曉東先生及Bruno Robert Mercier先生。有關此等委員會成員的資歷及經驗，請參閱「董事及高級管理層」；

業 務

- 採納各種政策確保符合上市規則，包括但不限於有關風險管理、關連交易及信息披露的層面；及
- 繼續就上市規則的有關規定以及香港特別行政區上市公司董事的職責為我們的董事及高級管理層舉辦培訓課程。

此外，我們計劃聘請內部控制顧問每年審閱與主要業務流程相關的內部控制的有效性，識別不足之處及待改進環節，提供建議並檢討該等補救措施的實施狀況。

董事認為，內部控制系統經改善後對我們目前的營運而言為充足及有效。