

願景

我們的願景是成為全球最創新的餐飲先鋒。創新與科技是我們業務成功的主要支柱，使我們拓寬可持續發展的道路，提升顧客體驗並優化運營及成本效率。

概覽

根據弗若斯特沙利文報告，按2019年的系統銷售額計，百勝中國是中國最大的餐飲企業。我們於2019年的收入為88億美元，截至2020年6月30日有9,900多家餐廳。我們不斷發展的餐飲網絡包括旗艦品牌肯德基及必勝客，以及小肥羊、黃記煌、COFFii & JOY、東方既白、塔可貝爾及Lavazza等新興品牌。

本公司於2016年10月31日自YUM分拆，成為一家獨立上市公司。我們擁有肯德基、必勝客及(待達成若干協定的里程碑後)塔可貝爾品牌在中國大陸地區(不包括香港、台灣及澳門)的獨家經營和授權經營權，並完全擁有小肥羊、黃記煌、COFFii & JOY及東方既白餐廳品牌。肯德基於1987年即進入中國市場，為首個進入中國的全球主要餐飲品牌。經過30多年的經營，我們已在中國市場積累豐富的運營經驗。按2019年的系統銷售額計，我們已發展成為中國最大的餐飲企業，截至2020年6月30日有9,900多家餐廳，主要覆蓋中國1,400多個城市。

根據弗若斯特沙利文報告，按2019年的系統銷售額計，肯德基為中國領先及最大的快餐品牌。截至2020年6月30日，肯德基在中國1,400多個城市經營超過6,700家餐廳。肯德基主要與中國的西式快餐品牌競爭，如麥當勞、德克士及漢堡王，我們相信，截至2019年底，肯德基的門店數目約為其最接近的競爭對手的兩倍。

根據弗若斯特沙利文報告，按2019年系統銷售額及餐廳數目計，必勝客為中國領先及最大的休閒餐飲品牌。截至2020年6月30日，必勝客在中國500多個城市經營超過2,200家餐廳。我們相信，截至2019年底，必勝客的餐廳數目約為其於中國最接近的西式休閒餐飲競爭對手的五倍。

我們於2019年開設1,000多家新餐廳，過去五年平均每天開設超過兩家新餐廳。我們經營或特許經營餐飲品牌，截至2019年12月31日，約90%的餐廳由我們擁有及自營，為我們貢獻過往極具吸引力的投資回報。於收購以加盟為主的企業黃記煌的控股權益後，截至2020年6月30日，約85%餐廳由我們擁有及自營。

在過去的三十年中，不論是規模還是品牌忠誠度、開發能力、創新產品種類、業內領先的數字化及配送能力、完善的供應鏈管理系統、穩健的財務狀況、高素質的員工隊伍以及幹練而熱情的管理團隊，我們均已建立巨大的優勢。我們認為，該等競爭優勢難以複製，使我們能為顧客實現卓越的價值定位，並為股東帶來可觀的回報。鑒於我們核心品牌強大的

競爭地位及我們在業務各方面踐行的創新及數字化，在中國經濟增長的背景下，我們預期新門店增長及同店銷售額增長將繼續推動系統銷售額增長，並幫助我們保持作為中國最大餐飲企業的領先地位。

我們矢志成為一家在經濟、社會及環境方面負責任的公司。根據我們的可持續發展戰略「打造負責任的生態體系」，我們已將可持續發展納入長期業務發展戰略「可持續發展平台」，始終向顧客提供安全優質的產品，同時履行經濟、社會及環境可持續發展的承諾。因此，我們相信，我們為員工、顧客、業務夥伴、供應商、社區成員、股東及其他人士等利益相關者帶來裨益。有關詳情，參閱「一 可持續性。」

競爭優勢

中國最大的餐飲企業，規模領先，品牌知名度高

根據弗若斯特沙利文報告，按2019年的系統銷售額計，百勝中國是中國最大的餐飲企業。我們於2019年的收入為88億美元，截至2020年6月30日有9,900多家餐廳，主要覆蓋在中國的1,400多個城市。我們的旗艦品牌肯德基為1987年率先進入中國的全球領先餐飲品牌。在中國運營30多年以來，我們積累了豐富的運營經驗，我們的旗艦品牌肯德基及必勝客已深刻融入中國的消費文化。

我們在中國經營一系列標誌性的餐飲品牌，包括肯德基及必勝客，以及小肥羊、黃記煌、COFFi & JOY、東方既白、塔可貝爾及Lavazza等品牌。根據弗若斯特沙利文報告，按2019年系統銷售額計，肯德基及必勝客分別為中國最大的快餐及休閒餐飲品牌，於2020年6月30日分別有6,700多家餐廳和2,200多家餐廳。肯德基及必勝客通過專注於菜單創新及顧客體驗，持續致力於重新定義中國的快餐及休閒餐飲並創造一流的經營典範，建立強大的品牌忠誠度，成為中國家喻戶曉的品牌。我們同時也打造了小肥羊、黃記煌、COFFi & JOY、東方既白、塔可貝爾及Lavazza等新興品牌，我們認為該等品牌將帶來進一步的增長空間。

中國的自營連鎖餐廳市場預期將於2019年至2024年繼續以9.1%的複合年增長率快速增長，擁有巨大的增長潛力。根據弗若斯特沙利文報告，連鎖餐廳於中國，尤其是低線城市的滲透率較低，於2019年每百萬人僅有約332家連鎖餐廳，而美國約為891家，中國於2019年每百萬人約有六家肯德基及必勝客，而美國約有35家。憑藉我們的品牌忠誠度、創新產品種類、業內領先的數字化及配送能力、完善的供應鏈管理系統、富有經驗及熱情的高級管理層團隊以及盡責的員工隊伍，我們認為，我們已做好充分的準備，迎接連鎖餐廳市場的更多機會，並於未來繼續取得成功及發展。

獨有的本地化運營專業知識及開發能力，確保快速及可盈利的增長

過去五年，我們迅速擴張，每天平均開設超過兩家餐廳。我們在迅速發展的同時，亦能夠實現可觀的經濟效益，2019年餐廳利潤率為16.0%。我們亦實現良好的單店效益。於往績記

業 務

錄期間，我們的新肯德基及必勝客餐廳的平均現金回收期分別約為兩年及三至四年，而中國的業內平均回收期則為三至五年。

我們認為，我們快速而可盈利的增長受益於我們在中國30多年經營中積累的獨有的本地化運營專業知識以及強大的開發能力及專業知識，表現在以下幾個方面：

- **堅韌的業務及擴張模式。**多年來，我們成熟的業務模式讓我們順利渡過多輪經濟周期並應對不斷變化的市場狀況。我們的擴張策略系統性地瞄準不同層級城市的高潛力地區，包括進入現有城市的新商業區及新城市。
- **可規模化的增長。**憑藉我們的專業知識及經驗，我們為新餐廳建立標準化及可規模化的發展模式。該擴張模式由經驗豐富的門店網絡規劃及選址人員、遍佈全國的供應鏈網絡、成熟的人員招聘及開發項目以及IT、財務及法律等可靠的後台部門所支持。我們在選址過程中考慮的因素包括當地社區的經濟及人口的狀況和前景、消費模式、人均國內生產總值及人口密度、產生顧客流量的購物商場、學校及住宅區域等活動中心以及周邊地區的其他餐廳。我們亦考慮同一品牌下現有餐廳的顧客流量及與其的距離，以減少從現有餐廳產生的銷售轉移。我們相信，我們的優秀人才和出色的系統及流程將確保我們餐廳網絡的效率和成功。
- **對顧客及市場的深刻洞察力。**截至2020年6月30日，我們在1,400多個城市的9,900多家餐廳每年的用餐人次達20億，並擁有超過2.65億會員，通過對這些餐廳收集的大數據進行分析，我們深刻了解中國消費者的口味及喜好。得益於我們的市場洞察力，我們能夠專注並針對性地對有潛力的菜品進行食品創新，並成功開展覆蓋顧客群的營銷活動，如屢獲殊榮的肯德基口袋炸雞店及付費專享會員計劃。通過該等舉措，肯德基及必勝客已充分融入中國消費者的日常生活中，並已成為中國領先的餐飲品牌。

引領創新餐飲模式，具有強大的數字化及配送能力，為顧客創造卓越的價值定位

我們篤信創新、顛覆及重塑傳統餐飲模式，為顧客創造卓越的價值定位。

菜單創新

我們的價值定位在於以優惠的價格提供具吸引力、美味及快捷方便的食物。儘管我們十分清楚我們核心菜品的優勢，我們認為推出滿足不斷變化的消費喜好及符合本土口味的新菜品對我們保持品牌卓越性及增加品牌吸引力至關重要。例如，肯德基是首個於中國提供中

式早餐(如粥及油條)的西式快餐品牌，而必勝客通過改良現有產品及添加新菜品，菜單於2020年6月30日相比2017年變動了70%。憑藉多年運營中積累的本地化運營專業知識及大量消費者口味喜好的數據，我們引領食品創新，推動中國的西式快餐及休閒餐飲的發展。

我們的菜單創新過程涉及每年推出一大批新菜品，其中許多菜品為季節性、地區性或限量供應。新菜品經過市場測試及分析，成功的菜品將被考慮加入核心菜品。僅在2019年，我們的所有品牌便開發超過1,900道新菜品原型，推出約400款新產品及升級產品。我們的菜單創新工作得到一支由約40名專業人士組成的專責食品創新團隊及位於上海的佔地2萬7千平方呎的世界級創新中心的支持，以開發新食譜、烹飪方法及菜單構思。此外，我們世界一流的供應鏈讓我們能以具競爭力的價格採購優質食材，使我們能靈活提供各類菜品。

除提供創新菜單外，我們亦竭力為顧客實現卓越的價值定位，如肯德基全家桶、組合套餐及會員計劃的特別優惠。於2019年，我們推出多個超值套餐活動，如肯德基瘋狂星期四，其於星期四以優惠價格向所有顧客提供核心產品，以及必勝客的「99元精心選」(主要包括披薩及牛排菜品)及為會員計劃提供的「尖叫星期三」，均廣受歡迎。「尖叫星期三」以優惠價提供核心產品，包括披薩、牛排及甜品，並得到顧客的良好反饋。我們亦將菜單創新與促銷活動結合，如為「尖叫星期三」設計特別菜品，包括特別版披薩、小食及飲品。

數字化

我們引導中國餐飲業的數字化。我們尋求以科技驅動提升服務水平，向顧客提供個性化及豐富的用餐體驗，並全面提高我們的運營效率。

我們以顧客為導向的數字化技術及特色包括自有的應用程序技術、數字化／移動及人工智能菜單、數字化及人臉識別支付，詳情如下：

- **自有應用程序。**肯德基及必勝客的超級APP為顧客提供多層面、全面數字化的用餐體驗，對我們提高顧客忠誠度、改善用餐體驗及更針對性地開展營銷活動發揮重要作用。截至2019年12月31日，肯德基及必勝客的超級APP是中國餐飲業下載次數最多的應用程序，並在同行內擁有最高的月活躍用戶數目。於2020年6月30日，肯德基及必勝客的會員計劃分別有逾2.4億會員及逾7,500萬會員。截至2020年6月30日止六個月，肯德基會員銷售額佔肯德基系統銷售額的63%，必勝客會員銷售額佔必勝客系統銷售額的49%。
- **數字化／移動及人工智能菜單。**我們是中國最早採用手機點餐的連鎖餐廳之一。於2019年，數字訂單佔肯德基及必勝客公司餐廳收入約55%，體現該功能在顧客中的受歡迎程度。於2019年1月，肯德基推出人工智能菜單，以根據顧客的點餐模式及口味喜好向其推薦個性化的菜品及折扣。

業 務

- **數字化及人臉識別支付。**我們是中國率先提供數字支付選擇的連鎖餐廳之一。我們的數字支付選擇包括自有的內部支付解決方案「神錢包」。截至2020年6月30日止六個月，97%的支付通過數字化形式完成，主要包括移動應用程序及外賣平台，反映了我們於業務模式中運用科技力量的能力。於2017年，我們與支付寶合作，在全球率先商業化使用人臉識別支付技術「刷臉支付」。得到顧客的正面反饋後，截至2020年6月30日，我們已在中國約1,000家肯德基餐廳應用「刷臉支付」。

該等技術亦幫助我們簡化運營並提高經營效率。例如，數字點餐及支付技術讓我們優化餐廳人員配置並減少點餐及現金管理的相關成本。除該等技術外，我們亦專注於將最新技術應用於供應鏈管理、運營及員工管理，以改善員工體驗並提高管理效率。

外賣

我們於2010年便確定外賣為重要的業務增長驅動因素，並開始提供外賣服務，最初通過自有的外賣平台提供，隨後於2015年通過與第三方外賣平台合作以獲取流量。根據弗若斯特沙利文報告，於2019年，我們是中國外送銷售額佔比最高的連鎖餐廳之一，同年外賣銷售額佔公司餐廳收入總額的21%。

我們另一特色是作為中國少數幾家擁有龐大線上平台流量的連鎖餐廳之一。我們與第三方外賣平台合作的混合模式亦使我們能增加流量。我們安排專屬騎手配送自有平台及外賣平台產生的肯德基或必勝客訂單。我們認為，專屬騎手有助於我們更好地控制配送質量及增強我們於高峰時段及時配送的能力。此外，我們應用人工智能賦能的配送技術提高配送效率，並進而提高顧客的滿意度。

我們通過在實體餐廳與外賣服務之間創造的協同效應，持續優化外賣服務，利用於中國的龐大餐廳網絡，提高效率及利潤率。我們亦尋求實行創新的外賣策略，以把握商機。於2017年，我們開始與中國鐵路合作，以於若干鐵路路線配送肯德基的數字訂單。此外，為應對新冠肺炎疫情，於2020年1月，肯德基及必勝客為中國最早在全國範圍內推出無接觸配送的餐飲品牌之一。該安排有助於我們在拉動外送銷售額的同時，減少疾病傳播的風險並保護我們的顧客、員工及騎手。

憑藉世界一流的供應鏈管理及運營，致力於保障食品安全

對我們而言，食品質量及安全重於泰山。我們對食品安全的堅定承諾體現於我們一體化多層次的品質保證體系中，涵蓋我們業務的所有重要方面，包括供應商、物流、餐廳及外賣。品質保證體系的主要特色包括：

- **嚴格監督。**我們於董事會層面設立食品安全委員會。食品安全委員會協助董事會監督本公司有關食品安全的常規、計劃、程序及措施，並基於食品安全相關的整體

舉措負責監控影響食品安全相關操作的趨勢、事宜及問題以及由此產生的風險。每位餐廳經理負責其餐廳的日常食品質量和安全管理。區域經理亦將檢查食品安全和質量相關的標準及措施的執行情況。我們的品質保證部門會定期實地考察每家餐廳。

- **全面的監控措施。**我們不遺餘力地確保運營各方面的質量。我們為餐廳提供的各類食品及飲料要求詳細的食品安全檢查標準，以確保最高的質量。我們對上游供應商執行嚴格的篩選、培訓、評估及審核。此外，我們監督全供應鏈的所有參與方，涉及逾25套品質保證模塊、近900項原材料檢查、40個主要流程、200個檢查點、2,000類物流中心及貨車審查以及逾17,000類餐廳食品安全相關的品質檢查。
- **強大的供應鏈基礎設施。**我們已建立世界一流的內部供應鏈基礎設施，以更好地控制及保證食品安全。相比之下，許多同行將其供應鏈解決方案外包予第三方。我們認為，這讓我們從同行中脫穎而出。我們遍佈全國的供應鏈網絡包括25個物流中心、六個集散中心及逾2,100輛擁有冷鏈存儲及運輸能力的冷藏車，確保始終優質高效地配送食品。
- **技術及設計投入。**我們大力投資供應鏈管理系統以及餐廳設計和設備。我們的綜合供應鏈管理系統能進行系統監控，可追蹤食材至其來源，實時中央監控物流及運輸網絡。我們亦於每家餐廳投資頂級設備，如優質冷藏冰箱，並投資餐廳及廚房設計，以加強食品安全及減少人為錯誤。

強勁的財務表現

我們認為，在保證財務表現的前提下實現強勁且穩健的增長，特別是考慮到我們由9,954家餐廳組成的龐大網絡，使我們從競爭對手中脫穎而出。體現我們強勁財務表現的主要指標包括：

- **持續的業務增長。**自2016年10月分拆時至2020年6月30日，我們的餐廳網絡淨增加約2,500家門店。於2016年至2019年，我們的收入及經營利潤分別按複合年增長率7%及12%增長。我們的系統銷售額反映公司自營餐廳、加盟店以及聯營合營餐廳的業績，自分拆起及直至2019年底的每個季度均錄得增長。
- **同店銷售額增長。**得益於我們對於食品創新及價值定位提升、時段商機、數字化體驗及外賣的專注，於2016年至2019年，我們的同店銷售額平均每年增長3%⁽¹⁾。肯德基於2019年取得穩健的銷售表現，連續第四年錄得同店銷售額增長。於2019年，

(1) 此處的百分比不包括外幣換算的影響。

業 務

我們繼續推進必勝客復興計劃，專注於紮實基礎，包括投資於產品升級及通過擴大數字化用戶基礎增強數字化能力，同時加強外賣核心能力及改善資產組合以促進增長。這促使必勝客於2019年實現同店銷售額增長。

- **強大的盈利能力。**我們已實現穩健的利潤增長及穩定的利潤率提升。於2017年至2019年，我們的經營利潤由778百萬美元增加至901百萬美元，淨利潤由398百萬美元增加至713百萬美元，經調整經營利潤⁽²⁾複合年增長率及經調整淨利潤⁽²⁾複合年增長率分別為8.5%及14.2%。同期，我們的經營利潤佔總收入百分比由10.0%上升至10.3%，淨利潤佔總收入百分比由5.1%上升至8.1%，經調整經營利潤⁽²⁾佔總收入百分比由10.0%上升至10.4%，經調整淨利潤⁽²⁾佔總收入百分比由7.2%上升至8.3%。我們的利潤率不斷提高的往績得益於我們強大的餐廳層面盈利能力。肯德基及必勝客門店的平均現金回收期分別為約兩年及三至四年。
- **穩定的現金流。**我們的經營活動所產生現金淨額由2017年的884百萬美元增長34%至2019年的1,185百萬美元，反映我們強勁的利潤及盈利能力，並為我們的持續增長提供可靠的支持。

在以創始人精神與創新精神為核心的企業文化驅動下，經驗豐富且充滿熱忱的高級管理層團隊及盡職盡責、銳意進取的餐廳管理團隊

我們由一支平均擁有20多年餐飲、零售及科技經驗的行業資深人士組成的世界一流高級管理團隊領導。其對不斷發展的餐飲業具有深厚的專業知識和遠見，並持續專注於創新和革新餐飲業務模式，為我們的成功奠定基礎。

我們認為，員工乃我們運營的核心和靈魂，是我們發展的驅動力。我們通過鼓勵創始人精神及創新精神並採用「公平、關懷和自豪」的人文理念為員工賦能。藉此，我們發展並維持了一支由約10,000名餐廳經理組成的盡職及忠誠的團隊，對我們的運營至關重要，我們相信這有助於我們保留運營中的專業知識及人才，並確保餐廳保持一貫的品質。

我們對員工的承諾體現於我們榮獲的眾多獎項和認證，包括傑出僱主調研機構認證的2020年中國傑出僱主及於全球企業社會責任峰會上獲頒發的2018年最佳社區項目獎。此外，我們是中國首批列入2019年彭博性別平等指數的公司之一。

(2) 有關非公認會計準則指標的定義及與最直接可比的美國公認會計準則財務計量指標的調節，參閱「財務資料 — 非公認會計準則指標」。

業務策略

我們的主要策略為通過內生增長、發展特許經營模式、新餐廳理念及線上業務，增加品牌組合的銷售及盈利。

繼續策略性拓展餐廳網絡

我們對中國長期市場的機遇充滿信心。我們認為我們的餐廳門店數目有潛力在長期發展至20,000家或以上，較2019年底的餐廳數目增加一倍以上，目前我們正在追蹤800多個尚無肯德基或必勝客餐廳覆蓋的城市。

- **進一步拓展業務版圖。**根據弗若斯特沙利文報告，連鎖餐廳於中國，特別是低線城市，滲透率較低，於2019年，在中國每百萬人口對應的連鎖餐廳僅約有332家，而美國約為891家。隨著經濟增長及城市化率的提高，中產階級及外出用餐的人群迅速擴大，我們認為中國國內仍有巨大的增長空間，所以我們擬重點擴大我們在現有及新城市的業務版圖。
- **餐廳發展規劃。**我們積極探索各種新餐廳模式，以支持進一步擴張，包括旨在迎合不同顧客需求及適應不同場合的不同門店設計或服務模式，如汽車穿梭餐廳及資本密集程度較低的模式。我們認為，我們的先發優勢和豐富的本地化的專業知識將幫助我們打造穩健的發展規劃，以把握市場機遇。
- **特許經營的機會。**在繼續專注於經營自營餐廳的同時，我們亦將繼續為核心品牌及新興品牌尋求特許經營的機會。於2020年6月30日，於合併黃記煌後，我們約15%的餐廳由加盟商運營。基於我們有強勁的單店效益、標準化的運營模式及多樣化的門店形式來帶動餐廳增長，我們預計對我們的品牌加盟需求巨大。儘管中國的特許經營市場與發達市場相比仍處於發展初期，我們計劃日後繼續豐富加盟店的門店組合，尤其是在加油站等特定渠道。
- **發展新興品牌。**小肥羊、黃記煌、COFFii & JOY、東方既白、塔可貝爾及Lavazza等新興品牌的主要發展策略為專注於探索合適的業務模式，以實現可持續發展。此外，我們計劃繼續努力為該等新興品牌進行產品創新及運營升級，以於日後擴大運營規模。

繼續改善單店層面的表現及開拓新的收入來源

- **食品創新及價值定位。**我們將繼續專注於食品創新及價值定位提升。我們十分了解核心菜品的優勢。同時，我們尋求持續推出創新菜品，以滿足不斷變化的顧客喜好及符合本土口味、推動顧客的消費熱情並繼續擴大品牌吸引力。各餐飲品牌有專屬的菜品，並重視以優質食材製作食品。我們將繼續開發獨特的配方及特別

的調味品，以具競爭力的價格提供具吸引力、美味及快捷方便的食物。此外，肯德基計劃繼續專注於提供高性價比的產品，如全家桶及全天不同用餐時段的套餐選擇，必勝客計劃繼續開展多種促銷活動。我們認為，我們持續的食品創新及價值定位提升對通過提高訂單頻率及訂單規模提升門店表現發揮關鍵作用。

- **用餐時段機會。**我們認為，各個品牌都充滿用餐時段的機會。例如，肯德基於早餐及下午時段增加供應現磨咖啡（「**肯德基現磨咖啡**」），而必勝客繼續專注於早餐及商務午餐時段，以進一步增加同店銷售額。
- **完美的店內體驗。**我們不斷尋求改善顧客體驗的方法。例如，我們計劃繼續對餐廳裝修進行投入。我們的品牌亦力求提高效率以促進銷售額增長。例如，我們簡化菜單，並完善數字菜單顯示屏及店內自助點餐機。我們亦通過自有的智能手機應用程序及預點餐服務擴展我們的外賣業務。為進一步改善顧客體驗，我們亦評估在餐廳採用其他數字化方案的可能性，並將繼續對該領域進行投入。

堅持技術投入，重點提高數字化及配送能力

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

- **數字化。**於2020年6月30日，肯德基及必勝客的會員計劃分別有逾2.4億會員及逾7,500萬會員。截至2020年6月30日止六個月，有約97%的支付通過數字化形式進行。會員計劃有效地提高了訂單頻率並增強顧客忠誠度。日後，我們將繼續利用強大的數字生態系統驅動銷售增長、改善顧客體驗及提高運營效率。我們計劃增加對端到端數字化、自動化及人工智能的投入，以更有效地連接線上流量與線下資產。為提高我們的運營效率，我們將專注於將面向顧客的前台系統與運營及供應鏈等後台系統連接。
- **外賣。**中國於新興的O2O市場處於全球領先地位。於O2O市場，線上數字訂單技術與傳統實體零售店相融合，以改善顧客體驗。根據弗若斯特沙利文報告，2019年至2024年中國餐飲外賣服務市場的交易總額預計將增加一倍。通過將我們強大的餐廳運營能力與能讓消費者隨處訂餐的外賣網絡結合，我們看到外賣市場巨大的增長潛力。日後，我們將通過採用創新技術、推出新的外賣菜品及開發新穎外賣服務理念（如雨神宅急送），繼續優化外賣服務。

業 務

策略性拓展餐廳組合

我們擬憑藉核心品牌維持我們於中國快餐及休閒餐飲市場的行業領先地位，並於佔據中國餐飲業大量份額的中餐市場建立更穩固的市場地位及增強對中餐的專業知識。於2020年4月，我們完成收購中國領先的特許經營休閒餐飲—黃記煌的控股權益。於收購黃記煌後，我們成立了中餐事業部，包括三個中式餐飲品牌，即小肥羊、東方既白及黃記煌。

我們亦正在打造覆蓋不同顧客群體的咖啡組合，以把握中國目前滲透率相對較低的咖啡市場，包括提供便利和實惠的肯德基現磨咖啡以及提供手沖咖啡體驗的新孵化品牌COFFii & JOY。於2019年，我們於肯德基出售1.37億杯咖啡，較2018年增長48%。我們亦與國際咖啡品牌Lavazza合作，於中國探索及開發Lavazza咖啡店品牌概念。

審慎投資優質資產

我們的投資策略主要專注於兩個領域：品牌及為品牌賦能的相關領域（如生態系統、科技）。我們繼續識別及評估投資優質品牌的機會，以把握發展機會及吸引更多顧客。此外，我們尋找為品牌賦能標的的潛在機會，以打造戰略護城河並進一步增強競爭力。我們將根據各投資標的的戰略價值、品牌資產、業務規模及財務表現等因素審慎評估資產投資標的。於最後實際可行日期，除本招股章程所披露者外，我們並無任何具體的收購或投資標的，且並無就任何特定的收購或投資標的進行磋商。

餐飲品牌

我們於2020年6月30日有超過9,900家餐廳，2019年收入為88億美元。我們不斷擴大的餐廳網絡包括旗艦品牌肯德基及必勝客，以及小肥羊、黃記煌、COFFii & JOY、東方既白、塔可貝爾及Lavazza等新興品牌。下表載列於所示期間按分部劃分的收入細分。有關分部報告的詳情，參閱本招股章程「附錄一—會計師報告」。

	截至12月31日止年度						截至6月30日止六個月			
	2019年		2018年		2017年		2020年		2019年	
										(未經審核)
										(除百分比外，百萬美元)
肯德基	6,040	68.8%	5,688	67.6%	5,066	65.2%	2,576	70.5%	3,050	68.9%
必勝客	2,054	23.4%	2,111	25.1%	2,093	26.9%	748	20.5%	1,053	23.8%
所有其他分部 ⁽¹⁾	158	1.8%	115	1.4%	106	1.4%	78	2.1%	64	1.4%
企業及未分配 ⁽²⁾	562	6.4%	517	6.1%	504	6.5%	271	7.4%	280	6.3%
小計	8,814	100.4%	8,431	100.2%	7,769	100.0%	3,673	100.5%	4,447	100.4%
抵銷	(38)	(0.4)%	(16)	(0.2)%	—	—	(17)	(0.5)%	(19)	(0.4)%
總收入	8,776	100.0%	8,415	100.0%	7,769	100.0%	3,656	100.0%	4,428	100.0%

業 務

- (1) 指我們自小肥羊、黃記煌、COFFii & JOY、東方既白、塔可貝爾、到家及電商業務產生的收入。
- (2) 主要包括中央採購模式產生的與加盟店及聯營合營公司往來交易的收入，藉此進行食品及包裝物中央採購，隨後主要銷售予肯德基、必勝客加盟店及聯營合營公司。指並未就業績呈報而分配予任何分部的金額。

肯德基

根據弗若斯特沙利文報告，按2019年的系統銷售額計，肯德基為中國領先及最大的快餐品牌。肯德基於1939年由哈蘭·山德士上校(Colonel Harland D. Sanders)在美國肯塔基州科爾賓鎮(Corbin)創辦，並於1987年在北京開設其於中國的第一家餐廳。截至2020年6月30日，超過6,700家肯德基餐廳遍佈中國1,400多個城市。除原味雞外，肯德基在中國擁有以豬肉、海鮮、米飯、新鮮蔬菜、湯、粥、甜品及多種其他食物為特色的豐富菜單，亦包括現磨咖啡。肯德基亦通過早餐、咖啡、甜品及外賣努力提高不同時段的收入。肯德基主要與中國的西式快餐服務餐飲品牌競爭，如麥當勞、德克士及漢堡王，我們相信，截至2019年底，肯德基的門店數目約為其最接近的競爭對手的兩倍。

必勝客

根據弗若斯特沙利文報告，按2019年的系統銷售額及截至2019年12月31日的餐廳數目計，必勝客為中國領先及最大的休閒餐飲品牌，提供不同時段的食品，包括早餐、午餐、下午茶及晚餐。必勝客自1990年在北京開設首家中國餐廳以來發展迅速。截至2020年6月30日，超過2,200家必勝客餐廳遍佈中國500多個城市。中國必勝客的菜單豐富，提供各類披薩、牛排、主菜、意麵、米飯、小食、飲料及甜品。我們相信，截至2019年底，必勝客的餐廳數目約為於中國與其最接近的西式休閒餐飲競爭對手的五倍。

其他品牌

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

- **小肥羊**。小肥羊起源於中國內蒙古，專營在中國尤其是在冬季深受歡迎的火鍋。截至2020年6月30日，小肥羊於中國及國際市場擁有260多家餐廳。其中，240多家餐廳為加盟店。
- **黃記煌**。我們於2020年4月完成了對於黃記煌控股權益的收購。黃記煌於2004年創立，截至2020年6月30日在國內外擁有超過600家餐廳。黃記煌主要以加盟模式經營，為業內領先的燜鍋品牌。就本公司所知，本公司層面的核心關聯人士並非黃記煌的賣方的控股股東。
- **COFFii & JOY**。COFFii & JOY是我們於2018年開發的咖啡品牌，主打精品咖啡。於2020年6月30日，中國有55家COFFii & JOY門店。

業 務

- *東方既白*。東方既白是中式快餐品牌，主要分佈於繁華的交通樞紐。截至2020年6月30日，中國有11家東方既白餐廳。
- *塔可貝爾*。塔可貝爾是全球領先的西式快餐品牌，專門提供墨西哥風味的食品，包括塔可、布里特卷、芝士烤餅、沙拉、玉米片及類似食品。我們於2016年12月在中國上海開設首家塔可貝爾餐廳。截至2020年6月30日，中國有九家塔可貝爾餐廳。
- *Lavazza*。於2020年4月，我們與世界聞名的意大利家族咖啡公司Lavazza Group合作，並成立一家合資公司，以在中國探索及發展Lavazza咖啡店品牌概念。作為合作的第一步，我們已在中國上海開設一家Lavazza旗艦店。

餐廳網絡

經過30多年的運營，我們已於中國市場積累豐富的經營經驗。按2019年的系統銷售額計，我們已成為中國最大的餐飲企業，於2020年6月30日有9,900多家餐廳，覆蓋中國超過1,400個城市。

業 務

於截至2020年6月30日止六個月以及截至2019年、2018年及2017年12月31日止年度，我們分別開設348家、1,006家、819家及691家新餐廳，其中307家、742家、566家及408家為肯德基餐廳，19家、132家、157家及180家為必勝客餐廳。於2020年4月，我們完成黃記煌收購事項，截至2020年6月30日其有逾600家餐廳。本公司於往績記錄期間開業的大部分自營餐廳門店的首次月度盈虧平衡期約為一至三個月。同期，我們的新肯德基及必勝客餐廳的平均現金回收期分別約為兩年及三至四年。下表載列於所示期間餐廳總數及其變動。

	截至 6月30日 止六個月		截至12月31日止年度	
	2020年	2019年	2018年	2017年
期初餐廳數目				
肯德基.....	6,534	5,910	5,488	5,224
必勝客.....	2,281	2,240	2,195	2,081
其他品牌 ⁽²⁾	385	334	300	257
總計	9,200	8,484	7,983	7,562
期內開設或收購的新餐廳數目				
肯德基.....	307	742	566	408
必勝客.....	19	132	157	180
其他品牌 ⁽²⁾	648 ⁽¹⁾	132	96	103
總計	974	1,006	819	691
期內關閉的餐廳數目 ⁽³⁾				
肯德基.....	92	118	144	144
必勝客.....	42	91	112	66
其他品牌 ⁽²⁾	86	81	62	60
總計	220	290	318	270
期末餐廳數目				
肯德基.....	6,749	6,534	5,910	5,488
必勝客.....	2,258	2,281	2,240	2,195
其他品牌 ⁽²⁾	947	385	334	300
總計	9,954	9,200	8,484	7,983

(1) 包括收購黃記煌的餐廳。

(2) 其他品牌包括小肥羊、黃記煌、COFFi & JOY、東方既白、塔可貝爾及Lavazza餐廳。

(3) 我們於往績記錄期間關閉餐廳的主要原因為租約終止或並無續簽、店舖搬遷及其他商業原因，包括關閉表現欠佳的門店。

於2020年6月30日，我們的9,954家餐廳包括1,527家加盟店，其中571家為肯德基餐廳、108家為必勝客餐廳及超過600家為黃記煌餐廳。詳情請參閱「— 运营管理 — 加盟店管理」。此外，

業 務

截至同日，我們約10%的餐廳為聯營合營公司。所有該等餐廳為肯德基餐廳，佔截至2020年6月30日肯德基餐廳總數約14%。該等聯營合營公司由我們擁有部分權益的中國合資公司持有，這些合資公司幫助肯德基在中國部分地區完成最初的業務佈局。下表載列於所示期間餐廳數目的細分。

	於6月30日		於12月31日	
	2020年	2019年	2018年	2017年
自營餐廳				
肯德基.....	5,231	5,083	4,597 ⁽¹⁾	4,112
必勝客.....	2,150	2,178	2,188	2,166
其他品牌.....	98	94	47	29
小計.....	7,479	7,355	6,832	6,307
聯營合營公司				
肯德基.....	947	896	811 ⁽¹⁾	891
必勝客.....	—	—	—	—
其他品牌.....	—	—	—	—
小計.....	947	896	811	891
加盟店				
肯德基.....	571	555	502	485
必勝客.....	108	103	52	29
其他品牌.....	848	291	287	271
小計.....	1,527	949	841	785
其他 ⁽²⁾	1	—	—	—
總計.....	9,954	9,200	8,484	7,983

(1) 於2018年第一季度，我們完成收購一家在無錫及周邊地區運營肯德基餐廳的聯營公司（「無錫肯德基」）的額外36%股權，使我們的股權增至83%及將無錫肯德基合併報表入賬。由於「附錄一—會計師報告」附註1所披露收購無錫肯德基，無錫肯德基的餐廳已由聯營公司轉變為本公司自營。

(2) 指我們於中國上海開設的Lavazza旗艦店。

於2020年4月，我們訂立最終協議，收購蘇州肯德基額外25%股權，現金對價為149百萬美元。收購事項於2020年8月3日完成後，我們在此聯營公司的股權增至72%，將使我們可對蘇州肯德基進行合併報表入賬。

餐廳表現

下表載列所示期間我們同店銷售額的增長（下降）。

	2020年上半年	2019年	2018年
肯德基.....	(11)%	4%	2%
必勝客.....	(22)%	1%	(5)%
整體.....	(13)%	3%	1%

業 務

下表載列所示期間肯德基及必勝客的同店交易數目增長(下降)以及客單價增長(下降)。

	2020年上半年	2019年	2018年
同店交易數目增長(下降)⁽¹⁾			
肯德基.....	(24)%	1%	(1)%
必勝客.....	(15)%	7%	(2)%
同店客單價增長(下降)⁽²⁾			
肯德基.....	18%	3%	3%
必勝客.....	(8)%	(6)%	(2)%

(1) 同店交易數目增長(下降)指在我們前一個財政年度首日之前(不包括暫時停業的期間)本公司系統內已開業的所有餐廳的交易數目的估計同期百分比變動。

(2) 客單價按餐廳銷售除以交易數目計算。同店客單價增長(下降)指在我們前一個財政年度首日之前(不包括暫時停業的期間)本公司系統內已開業的所有餐廳的客單價的估計同期百分比變動。

肯德基於2018年及2019年的同店銷售額增長乃由外送銷售額增長、產品及價值創新、有效的營銷活動及定價所帶動。必勝客於2018年的同店銷售額下降5%乃由於交易數目下降及促銷活動增加，以提升性價比，因而降低了客單價。必勝客於2019年的同店銷售額增加1%乃由於性價比提升及整體復興計劃。截至2020年6月30日止六個月，肯德基及必勝客的同店銷售額減少，主要由於新冠肺炎疫情的影響所致。

下表載列所示期間我們所有的肯德基及必勝客餐廳的客單價⁽¹⁾。

	截至6月30日止	截至12月31日止年度		
	六個月	2019年	2018年	2017年
	2020年	(人民幣元)		
肯德基.....	43	37	36	35
必勝客.....	108	113	120	122

(1) 客單價按餐廳銷售額除以交易數目計算。

運營管理

餐廳管理

我們的餐廳管理架構因餐飲品牌及餐廳規模而異。一般而言，由我們運營的各家餐廳由餐廳經理連同一名或多名副經理管理。餐廳經理熟悉業務且訓練有素，大部分受過大學水平教育。區域經理定期監督及指導餐廳經理的表現。此外，高級運營負責人定期視察餐廳，以促進遵守系統標準及指導餐廳團隊。各家餐飲品牌均發佈詳盡的手冊，並再為符合當地法規及慣例進行定制。該等手冊載列餐廳運營各方面的標準及規定，包括食品安全及質量、

食品處理及產品製備流程、設備維護、設施標準及會計控制程序(包括現金管理)。餐廳管理團隊負責各餐廳的日常運營以及確保遵守運營標準。各餐廳經理亦負責處理顧客投訴及緊急情況。

加盟店管理

截至2020年6月30日，我們約15%的餐廳為加盟店。我們的加盟計劃旨在提高一致性及質量，而我們有選擇性地授出特許經營權。加盟商提供資本，初期向我們支付加盟費用並購買或租賃土地使用權、樓宇、設備、招牌、座位、存貨及消耗品；以及長遠而言通過擴張再次投資業務。加盟商通過支付預付加盟費用及持續支付根據銷售額的百分比計算的許可費，以及就與我們的其他交易(例如購買食品及包裝物、廣告服務及其他服務)付款，為我們貢獻收入。

我們與加盟商訂立加盟協議。我們的加盟協議通常要求加盟商支付初始不可退還費用以及持續支付根據銷售額百分比計算的費用。經我們批准及向我們支付重續費用後，加盟商一般可在加盟協議屆滿後重續協議。根據加盟協議，加盟商有權按照我們的標準及規則使用與餐廳運營有關的操作手冊、程序及其他專業知識以及用於餐廳運營的商標及其他知識產權。我們培訓加盟商的員工，幫助確保其運營嚴格遵守加盟協議及我們的內部標準。我們或會於若干情況下終止加盟協議，其中包括加盟商不具償債能力、加盟商嚴重違反加盟協議以及未能保存準確的餐廳運營記錄。於加盟期間及於加盟協議終止後若干期限，加盟商不得從事與我們餐飲品牌性質相同或類似的餐飲業務。於往績記錄期間，我們並無經歷違反加盟協議而對業務運營造成重大不利影響的情況。

我們的加盟餐廳旨在提高一致性及質量。我們的加盟協議訂明具體的運營標準，與本公司自營餐廳規定的標準一致。與本公司自營餐廳相同的是，加盟餐廳亦須受到我們的內部質量審查及檢閱。與本公司自營餐廳相比，我們的加盟餐廳並無顯著的運營標準差異。

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

供應鏈管理

我們認為，供應鏈管理對於我們業務的可持續性至關重要，且我們致力於在供應鏈管理系統中應用數字化及自動化技術。我們內部的綜合供應鏈管理系統僱用近1,500名員工，包括約300名位於總部及地區辦事處的食品安全及品質保證員工。供應鏈管理團隊監督全價值鏈

的所有參與者，包括上游供應商、物流中心、物流服務提供商及餐廳，涵蓋逾25套品質保證模塊、近900項原材料檢查、40個主要流程、200個檢查點、2,000類物流中心及貨車審查以及逾17,000類餐廳食品安全相關的品質檢查。

供應商及採購管理

我們的品質保證部門主要負責供應商層面的食材、包裝及小件商品的整體食品安全及質量管理。我們的採購管理部門主要負責採購及供應商的日常管理。我們執行嚴格的供應商資格認證流程，包括新供應商的合規性檢查及實地審查，以確保供應商符合我們的食品安全及質量控制標準。我們為採購的各種食材及消耗品制定詳細規格。所有供應商均需與我們訂立品質保證協議，保證向我們提供的所有產品配方、原料規格、包裝規格及品質保證計劃文件全面遵守中國所有相關食品法律法規以及我們的技術標準。

就作為主要食材之一的家禽而言，我們為家禽供應商建立上游養殖管理系統，要求其按照我們的標準檢查及登記農場。僅完成農場登記的家禽方可獲加工並進入供應鏈。我們要求家禽供應商實施獸藥註冊管理。我們每年邀請獸藥專家對供應商使用的藥物進行合規性及科學審查，並提供持續改進的指導。我們與家禽飼養及安全專家合作，整合國內外先進的養殖技術、觀點、實踐及技術，編寫並出版了《百勝中國家禽飼養技術手冊》及《百勝中國關於家禽養殖使用獸藥的管理指南》。該等手冊與家禽供應商共享，以支持其在該領域的學習及合規。

我們每年對包括禽肉及其他肉類、海鮮、蔬菜、調味料等其他主要材料在內的主要食材進行食品安全突擊測試。我們聘請第三方實驗室進行有關測試，符合相關標準的食材才能進入我們的供應鏈。品質保證部門亦定期對食品及飲料供應商進行事先通知或突擊的實地審查，以評估供應商管理體系是否有效，並對供應商的食品安全及質量表現進行全面評估。根據評估結果，我們根據供應商的表現將其劃分為T1、T2及T3，其中T1為優，T3為有待改善。我們對T1供應商進行獎勵，向T2和T3供應商提供改善諮詢，並淘汰不符合規定的供應商，從而促進供應商不斷改進。我們要求食品安全風險較低的原材料供應商（如周邊產品及調味料）取得全球食品安全倡議認證。

物流管理

我們運營量身定制的全球一流的物流管理系統，該系統能適應大規模且覆蓋廣泛的先進信息傳遞以及快速的門店擴張。物流管理系統的部分主要特徵包括：(i)在所有物流中心實施定制倉庫管理系統，以實現對產品的端到端追蹤；(ii)每天可分揀及包裝超過70,000箱的自

動分揀系統；(iii)可優化路線的運輸管理系統；(iv)採用物聯網及GPS技術，可實時追蹤所有卡車並收集卡車的數據，包括卡車位置和車載產品溫度，以確保產品質量及食品安全。

於2020年6月30日，我們在中國擁有由25個物流中心及六個集散中心組成的物流網絡。每個物流中心配備專業的品質保證專家，負責檢查倉儲設施以及收貨、分發和卸貨。該等中心執行統一標準，如物流中心審查及表現追蹤，以嚴格審查包括物流中心及運輸在內的物流配送系統。

建立物流中心時，我們亦採用先進全面的冷鏈設計，以確保我們的冷藏冰箱、冰櫃及產品的溫度始終符合我們的標準。目前，我們部署超過2,100台具備冷鏈儲存及運輸能力的冷藏車。所有冷凍及冷藏儲存和運輸車輛已配備溫度記錄儀，以追蹤及記錄運輸過程中的溫度變化。物流中心亦逐步配置倉庫管理系統，實現供應商、物流中心到餐廳的產品追蹤，為供應鏈的完整性提供更多保證。各物流中心都配有全職的品質保證專家，負責檢查倉儲設施以及收貨、分發和卸貨。

食品安全及質量控制

食品安全是我們的首要任務。食品安全體系包括對我們餐廳及外賣系統中的員工實施嚴格標準及進行培訓以及對供應商的要求。該等標準及培訓主題包括但不限於員工健康、產品處理、食材及產品溫度管理以及防止交叉污染。我們的食品安全標準亦確保在新建或翻新現有餐廳時遵守中國適用的法律法規。於2012年底，上海市食品藥品監督管理局對家禽供應管理的調查引發媒體關注。於2014年，中國的電視台播放曝光供應商上海福喜食品有限公司不當處理食品的報導。上海福喜食品有限公司為OSI集團的附屬公司，而OSI集團為餐飲行業許多企業的全球大型供應商。這在中國引發了廣泛的新聞報導，動搖了消費者的信心及影響品牌使用。其後，上海市食品藥品監督管理局對此事件展開調查，指控OSI集團的非法活動。自2012年事件起及直至最後實際可行日期，我們並不知悉地方食品藥品監督管理局進行的任何調查。於往績記錄期間，並無出現食品安全及食源性疾病方面的負面宣傳對我們造成重大不利影響，而我們亦不涉及對我們造成重大不利影響的任何政府機關就我們菜品安全或餐廳衛生開展的任何調查。

我們於董事會層面設立食品安全委員會。食品安全委員會協助董事會監督本公司有關食品安全的操作、項目、程序及措施，並基於食品安全相關的整體舉措負責監控影響食品安全操作的趨勢、問題及顧慮以及由此產生的風險。詳情請參閱「董事、高級管理層及僱員」。食品安全部門及品質保證部門負責我們所有餐飲品牌的食品安全管理及合規管理。參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 食品安全及食源性疾病問題可能對我們的聲譽及業務造成不利影響」。

食品安全部門會不時制定及更新有關食品安全的內部規定和標準。我們為餐廳提供的各類食品及飲料訂明詳細的食品質量檢驗標準，以確保最高的質量。品質保證團隊由約300名專

業人員組成，直接負責食品安全和品質保證。每位餐廳經理負責其餐廳的日常食品質量及安全管理。區域經理亦將檢查食品安全和質量相關的標準和措施的執行情況。品質保證部門會定期實地考察每家餐廳。我們每年對主要菜品進行3,200多次質量檢查。我們亦於每家餐廳投資購買頂級設備，如高質量冷藏冰箱，並於餐廳及廚房設計中融入若干因素，以加強衛生及減少人為錯誤。我們要求所有餐廳員工參加並通過食品安全培訓及測試，重點關注日常運營中的衛生、疾病預防、食品安全及監管合規。

就外賣系統而言，我們已為肯德基及必勝客建立自有的外賣服務團隊。我們要求所有第三方外賣合作夥伴簽署並嚴格執行關於外賣食品的食品安全及質量操作的承諾書，當中對監管合規性、員工管理、餐飲要求、外賣設施、設備及嚴格管理第三方平台食品作出明確的規定。例如，所有品牌的外賣食品使用防破壞蓋密封，以確保整個外賣過程中的食品安全。

我們為各餐飲品牌實施行業領先的餐廳經營標準與程序，以確保各餐廳執行一致的食品安全標準並提供質量與口味一致的食品。餐廳經營標準與程序包括接收原材料、食品和原材料存儲溫度的控制、保質期管理、解凍及烹飪過程、個人衛生以及廚具設備的清潔衛生。於營業時間內，餐廳經理負責食品安全的值班檢查，包括原材料管理、食品製作、清潔、衛生、個人衛生、設備維護及病蟲害防治。區域經理到訪其管理的餐廳時亦將檢查與食品安全及質量相關的標準及措施的執行情況。

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

擴張管理

我們認為，中國境內有大量的擴張機會，我們將努力於現有及新城市擴大我們的業務版圖。我們的餐廳數目由2014年底的6,715家增加至2019年底的9,200家，複合年增長率約為6%，並進一步增加至2020年6月30日的9,954家。我們預期通過內生增長、增加加盟店及開發新餐飲品牌擴張業務。詳情請參閱「一 業務策略」。

我們計劃於2020年開設800至850家新餐廳（不包括黃記煌），惟會根據目前無法預測的新冠肺炎疫情未來的影響而修改。我們的擴張策略系統性地專注於各城市層級的高潛力地區，包括進入現有城市和新城市內的新商業區。我們根據地點的潛力、財務回報和對附近門店的潛在影響單獨評估各潛在的餐廳地點。我們在選址過程中考慮的因素包括當地社區的經

濟及人口的狀況和前景、消費模式、人均國內生產總值及人口密度、產生顧客流量的購物商場、學校及住宅區域等活動中心以及周邊地區的其他餐廳。我們亦考慮同一品牌下現有餐廳的顧客流量及相隔距離，以減少從現有餐廳產生的銷售轉移。預計於2020年肯德基及必勝客每個新餐廳各自的平均資本支出將保持相對穩定，約為人民幣2至3百萬元。

就加盟發展而言，於2019年，我們與中國石油化工集團公司（「中石化」）及中國石油天然氣集團有限公司（「中石油」）訂立戰略協議，以於中石化及中石油於中國運營的加油站內合作開設肯德基加盟店。中石化及中石油在中國總共開設超過50,000個加油站。截至2020年6月30日，我們於中石化或中石油運營的加油站開設七家加盟店。隨著中國車輛保有量持續增長，我們相信，加油站及高速公路服務區可為我們提供拓展運營及顧客群的良機。

可持續發展

「打造負責任的生態體系」是我們的可持續發展戰略。我們矢志成為一家在經濟、社會及環境方面負責任的公司，且我們始終向顧客提供安全優質的產品，同時履行經濟、社會及環境可持續發展的承諾。我們的可持續性舉措主要包括三個方面：餐廳可持續性、供應鏈可持續性及社會／社區可持續性。

餐廳可持續性

我們了解我們運營的環境影響，並於設計、建造及經營餐廳時始終遵從可持續原則。我們發展餐廳可持續性的措施主要概述如下。

- **能源效率。**我們繼續促進應用創新技術及系統，以減少溫室氣體排放及提高能源效率，包括廚房烹飪排煙控制系統、熱泵熱水器、高效直流空調系統及LED照明等。此外，我們將能源效率納入餐廳管理團隊的表現評估標準。我們致力於到2025年將餐廳的平均能耗及溫室氣體排放量較2017年的基準降低10%。
- **水。**於2018年，我們開發了一種靜電解凍解決方案，與傳統的解凍設備相比，該解決方案可幫助肯德基餐廳大幅減少解凍用水量。於2019年，我們於北京、上海及深圳的部分肯德基餐廳開始該類解凍設備的試點測試。我們亦安裝節水龍頭，使本公司新開自營餐廳及改建餐廳節約用水50%。
- **包裝。**在4R原則（減量、重覆利用、循環及替代）的指導下，我們促進新包裝解決方案、新材料及新技術應用的創新，以減少使用包裝，使我們於2019年節約超過8,000噸紙品及1,000噸塑料。我們亦在中國各地的6,000多家肯德基餐廳推出我們內

部開發的可循環餐籃。可循環餐籃旨在於不影響顧客用餐體驗的情況下減少一次性紙包裝，使我們每年可節省2,000噸紙品及減少約20%的餐廳廢物。我們亦探索各種機會在適當的情況下將回收材料用於非食品接觸紙質包裝。於2019年，約20噸回收材料用於非食品接觸用途。

- **食物浪費。**於2019年，我們引進先進的廚房設備及人工智能技術，以實現精確的製作預測，改進冷鏈以減少食物損耗，並加強後合作業，有效減少雞肉製品損耗及浪費。於2019年，我們通過這些技術節省了約50噸食物損耗。
- **食用油。**因成都的一個試點項目中成功將廚房廢油轉化為生物柴油，我們成為中國第一家獲得ISCC(國際可持續性和碳認證)的餐飲企業。此外，我們於餐廳安裝節油設備並實施管理辦法，使我們於2019年節省1,700多噸食用油。
- **營養均衡的飲食。**我們增加使用穀物、果蔬、豆類和堅果，以豐富菜單選擇，為顧客提供均衡的飲食。我們亦通過改良產品及配方(如無糖及富含纖維的可樂)減少用糖。此外，我們致力於為兒童提供美味、健康及營養均衡的食品。肯德基及必勝客的兒童餐符合中國營養學會發佈的膳食指南。
- **綠色建築。**我們已實施內部綠色建築標準，自2016年起，我們所有的餐廳按照該等綠色建築標準設計及建造。

供應鏈可持續性

除建立自有的可持續餐廳外，我們亦開發創新項目以改善供應鏈的可持續發展績效。我們要求所有供應商在成為我們的供應商前，簽署百勝中國供應商操守準則，以確保其依法遵守童工／未成年勞工、強迫勞動、健康與安全、歧視、懲戒措施、工時、工資和福利、環境管理與安全等方面的所有適用法律法規。我們亦委聘專業的第三方對主要供應商實地進行企業社會責任考核。在A、B、C評分系統中獲得最低評分(C級)的供應商須立即採取糾正措施，並接受後續考核。倘後續考核仍不能令人滿意，則該供應商將被視為高風險，且我們將審慎檢閱與該供應商的合作關係。

我們持續努力打造一個更加綠色的生態系統。我們利用一切機會與我們的供應商合作，共同推動環境可持續發展優先事項及負責任的商業行為。以下為我們與供應商的可持續發展舉措的主要方面。

- **森林砍伐。**我們拒絕從供應商購買已知會造成森林砍伐的棕櫚油或包裝物。自2017年成為棕櫚油可持續發展圓桌會議的成員以來，我們購買的所有棕櫚油均已獲得棕櫚油可持續發展圓桌會議認證。

- **動物福利**。我們僅從已證明並持續遵守動物福利法規及慣例的大型家禽供應商處購買家禽。所有家禽供應商須於家禽飼養和家禽屠宰期間執行並遵守我們的動物福利指引。於2019年，我們制定了《百勝中國動物福利政策》，為養殖動物蛋白供應商建立一系列動物福利標準，並規範其從動物養殖到屠宰的行為。
- **農藥**。供應商須加強對農作物中農藥殘留物的測試，以確保向我們供應的農產品符合相關法規及食品安全標準。我們正探索先進的管理實踐，並在上游蔬菜基地推廣《百勝中國良好農業規範》，嚴格控制選料、水土安全、種植技術、農藥管理、化肥使用及良好實踐操作。我們亦建立嚴格的農藥殘留物監測系統，並在必要時對所有主要農作物定期進行測試。
- **獸藥**。我們已採取一系列措施，以管理供應商在家畜、家禽及漁產養殖中的合規性及藥物的合理使用。我們會定期對該等產品進行抽樣測試，以確保符合農業農村部規定的獸藥使用。
- **食品添加劑**。供應商須按照中國國家標準提供有關其產品使用食品添加劑的資料。我們亦對食品成分進行抽樣測試，以測試添加劑的含量。任何新的食品法律、法規和標準頒佈時，我們會立即通知供應商。

社會及社區可持續性

我們每年接待超過20億人次的訪客，並一直尋找對本地社區及社會產生積極影響的方法。我們的工作主要集中於四個領域—扶貧、社區關懷、青少年發展以及提倡健康生活方式。以下為我們社會及社區可持續發展活動的示例。

- **捐一元**。我們與中國扶貧基金會合作，於2008年創辦「捐一元」項目，鼓勵顧客及員工捐贈一元，以改善貧困地區兒童的飲食狀況。於2019年，我們發起V金捐贈活動，V金會員亦可捐贈其積分用於慈善。於2020年6月30日，該活動已籌集資金超過人民幣2.1億元，為約71.2萬名學生提供營養餐及為1,000多所學校提供現代廚房設備。
- **肯德基天使餐廳**。肯德基於2012年推出天使餐廳平台，自此為有特殊需要的人群創造400多個就業機會。肯德基為協助於餐廳工作的「天使員工」量身定制運營流程、改良餐廳設備及調整員工培訓。經過全面系統的培訓，所有「天使員工」能夠熟練操作設備、製備產品及向顧客提供熱情服務。

- **肯德基小候鳥基金會**。於2016年，肯德基攜手中國兒童少年基金會為留守兒童及流動兒童設立一項基金。該基金的任務是通過讀書、體育及藝術活動關心中國留守兒童及流動兒童的情感和心理健康。肯德基亦安排留守兒童及流動兒童參觀附近的肯德基餐廳，以參加講故事、傳統文化學習、繪畫及唱歌等各類活動。截至2019年底，肯德基已向留守兒童及流動兒童所在的社區及學校捐贈1,800多個閱讀角。自成立以來，約200萬名留守兒童及流動兒童從該基金中獲益。
- **扶業計劃項目**。於2018年，我們啟動「本地種植雲南松露」項目。於第一階段，我們與中國科學院以及第三方營養專家及農業服務公司合作，就科學收割松露對雲南的農民進行培訓。我們亦刊發雲南首批有關可持續種植松露的科學培訓手冊之一。在第二階段，我們向這些供應商採購當地的松露，而必勝客推出一系列以雲南優質松露為特色的松露披薩。必勝客亦計劃使用超級APP以及其他線上資源，為符合我們質量標準的特色農產品提供穩定及可持續的電子商務平台。於2019年，我們亦在貴州啟動類似的「本地種植火龍果」項目，並在安徽啟動「本地種植碭山梨」項目。

除當地社區外，我們相信，我們逾40萬名員工構成一支無與倫比的團隊，是我們最寶貴的資產，且我們致力於為其提供可持續發展的環境。詳情請參閱「一員工」。

創新及數字化

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

我們認為，我們是中國餐飲品牌中利用和投資創新數字技術實現業務運營現代化及快速發展的先鋒及先行者，此舉對增強及保持我們在中國的競爭優勢至關重要。近年，我們加大對數字化的投入，著手開始業務運營的端到端數字化，根據弗若斯特沙利文報告，按iOS系統的應用程序下載總數、數字會員、月活躍用戶數目及數字訂單比例計，我們在中國餐飲企業中佔據最大的線上份額。於2020年3月，評論聚焦創新的全球領先商業媒體品牌快公司(Fast Company)將我們評為2020年中國十大最具創新力的公司之一，與科技行業領導者並肩。

用餐體驗

菜單創新

我們的價值定位是以優惠的價格提供具吸引力、美味及快捷方便的食物。我們深知我們核心菜品的優勢，同時，我們認為引入符合不斷變化的消費者喜好及當地風味的新菜品可激

發顧客興趣，促使其到店品嚐，這對我們能否保持品牌卓越性及拓展品牌吸引力至關重要。我們的餐飲品牌各自擁有專屬的菜品，其中許多菜品在中國開發，並注重使用優質的食材、獨特的食譜及特殊調味料製作食物，以具競爭力的價格提供具吸引力、美味及快捷方便的食品選擇。於2020年6月30日，我們擁有一支由大約40名專業人士組成的食品創新專責團隊，主要專注於新食譜的開發和創新以及現有產品的改進。於2019年，我們於所有餐飲品牌共推出約400款新式及經改良的產品，並舉辦150多場活動以促銷新產品。憑藉我們累積的本地化運營專業知識及大量消費者口味喜好的數據，我們已成為食品創新的先鋒，推動中國的西式快餐及休閒餐飲的發展。

自肯德基於1987年進入中國市場以來，我們在菜單創新方面的努力已逐步取得成果。肯德基是中國第一個提供中式早餐(如粥及油條)的西式快餐品牌。我們亦於全國範圍內推出小鮮肉酥餅、雲南玫瑰酥餅及鹹蛋黃肉鬆青團，以慶祝中國節日。於2019年，肯德基推出「不限量」優質漢堡產品，包括髒髒芝士大蝦雞腿堡及芝士培根澳洲牛堡。作為肯德基限時供應的一部分，我們亦推出避風塘大蝦雞腿雙層堡、絕色雙椒熱辣脆皮雞、芝士厚菇素尊堡及培根雞腿重磅肉霸堡。此外，肯德基於早餐系列中增加翅尖桶、老北京香辣鴨肉卷及現烤大可頌及生滾牛肉粥，同時推出各類茶飲(如九龍金玉酸奶奶蓋茶)。就必勝客而言，我們亦推出貓山王榴槤比薩、雙層薄脆比薩、紅心火龍果特飲、雪花芝士慢煮澳洲牛胸比薩及乾杯冰淇淋等新產品。

除提供創新菜單外，我們亦竭力向顧客提供卓越的價值定位，如肯德基全家桶、組合套餐及會員計劃的特別優惠。於2019年，我們推出多個超值套餐活動，如肯德基「瘋狂星期四」活動，於星期四以優惠價格向所有顧客提供核心產品，以及必勝客的「99元精心選」(主要包括披薩及牛排菜品)及向會員提供的「尖叫星期三」，均廣受歡迎。「尖叫星期三」以優惠價提供核心產品，包括披薩、牛排及甜品，並已獲得積極的顧客反饋。我們亦將菜單創新與促銷活動結合，如為「尖叫星期三」製作特別菜品，如特別版披薩、小食及飲品。

點餐

於2016年12月，肯德基於全國範圍內推出手機自助點餐服務，讓顧客可在線上點餐及店內取餐。根據弗若斯特沙利文報告，肯德基為中國最早採用手機點餐的連鎖餐廳之一。必勝客於2018年推出桌邊掃碼點餐，讓顧客使用手機掃描二維碼進行點餐。現在，手機點餐已成為我們超級APP(包括肯德基超級APP及必勝客超級APP)的標準功能。顧客亦可通過我們於微信設置的專屬小程序點餐。此外，在若干商業區，店內點餐機為顧客提供方便快捷的數字點餐選項。於2019年1月，肯德基採用人工智能菜單，根據顧客的點餐模式及口味喜好向其推薦個性化的菜品及折扣。於2019年，數字訂單佔肯德基及必勝客的公司餐廳收入約55%，表明該功能受顧客歡迎。截至2020年6月30日止六個月，數字訂單佔肯德基及必勝客的公司餐廳收入約80%，部分原因為受到新冠肺炎疫情的影響。

支付

根據弗若斯特沙利文報告，我們早於2015年6月開始與支付寶在數字支付功能方面合作，使我們成為中國首批向顧客提供數字支付的連鎖餐廳之一。於2016年，我們開始與微信支付合作。數字支付佔訂單的百分比愈來愈高，由2016年的33%上升至2017年的61%，並進一步升至2018年的81%、2019年的91%及截至2020年6月30日止六個月的97%。百分比上升表明顧客越來越喜歡該功能，反映我們業務模式駕馭科技力量的能力。採用數字及移動支付技術可（其中包括）減少顧客等待時間，使顧客不用掏錢包甚至手機，不僅提供更好的顧客體驗，而且減少現金管理所需的人員並降低與現金管理相關的潛在風險。除上述與主要第三方移動支付提供商的業務關係外，我們於2019年第一季度攜手中國銀聯開發及推出「神錢包」。根據弗若斯特沙利文報告，神錢包為中國餐飲業第一個自有的應用程序內支付解決方案，可為用戶在單個應用程序內提供便捷的支付方式。

通過與支付寶的合作，我們於2017年9月在杭州的肯德基餐廳推出「刷臉支付」，成為全球首家將人臉識別技術商業化用於支付的公司。「刷臉支付」能使顧客在數字點餐機上支付訂單，而無需掏錢。得到積極反饋後，於2020年6月30日，我們於中國各地約1,000家肯德基餐廳實行「刷臉支付」。於2019年1月，肯德基應用人工智能技術，為就餐者提供個性化的菜單。該技術可分析顧客的點餐方式及本地口味，從而使肯德基超級APP能推薦顧客最可能感興趣的個性化菜品。隨後，肯德基超級APP提供其他個性化選擇及折扣優惠。此外，我們亦採用人工智能技術分析及預測交易量，以便我們改進排班及減少浪費。

顧客忠誠及互動

根據弗若斯特沙利文報告，肯德基及必勝客分別為中國首家推出超級APP的快餐品牌及休閒餐飲品牌。中國已經進入超級APP的時代，如微信，其通過嵌入小程序或於應用程序內提供與其他應用程序的鏈接，可於單一應用程序中集合消息、電子商務及支付等多種功能為一體。肯德基於2015年推出自主開發的自有智能手機應用程序「肯德基超級APP」，以進行市場測試。於2016年初，肯德基超級APP在全國範圍內推行。

業 務

超級APP於整個數字生態系統中發揮非常重要的作用，原因是其提供用餐前中後的便利、效率及趣味功能，實現數字化顧客體驗。於2019年12月31日，肯德基及必勝客的超級APP為中國餐飲業下載次數最多的應用程序，按從iOS系統下載的次數或按從安卓系統下載及升級的次數計約為排名第二的參與者規模的三倍，並在同行內擁有最高的月活躍用戶數目，約為中國擁有第二大月活躍用戶數目的競爭對手規模的三倍。有關會員計劃的詳情，參閱「一顧客及營銷」。下表載列於所示期間肯德基及必勝客超級APP的部分運營數據。

	於2020年6月 的月活躍用戶 ⁽¹⁾	於2020年 6月30日 從iOS系統 下載的次數 <i>(百萬計)</i>	於2020年 6月30日 從安卓系統 下載及升級 的次數
肯德基超級APP	89	51	527
必勝客超級APP	13	14	111
總計	102	65	638

(1) 月活躍用戶指肯德基超級APP、必勝客超級APP及第三方應用程序內嵌入的小程序中的月活躍用戶。

透過超級APP及微信小程序可促進會員參與度，原因為超級APP及微信小程序是註冊我們會員計劃的主要平台。截至2020年6月30日，我們擁有約7億的肯德基及必勝客超級APP下載及升級量，於2020年6月月活躍用戶超過1億。該等下載及活動可使會員進行數字點餐，主要包括外賣、手機自助點餐及桌邊掃碼點餐。數字訂單佔銷售額比例由2018年的38%增長至2019年的55%，並於截至2020年6月30日止六個月為80%。此外，我們繼續通過引入付費專享會員計劃將會員基礎變現，增加我們品牌的消費頻率。該等變現機遇很大程度上依賴我們透過超級APP與用戶的互動。儘管截至2020年6月30日止六個月的整體銷售額因新冠肺炎疫情的影響下滑，但同期我們的會員銷售額同比以兩位數增長。所有這些均由我們核心品牌的強大超級APP及微信小程序促成。

我們認為，與顧客進行創造性及有趣的互動可幫助我們改善顧客體驗及增強顧客的忠誠度，最終將提高銷售額。於2018年12月，我們開發並於肯德基超級APP中推出肯德基口袋炸雞店。該款手機遊戲邀請顧客建立個性的虛擬肯德基商店。解鎖新產品及設計顧客店面的功能等遊戲特徵進一步增強顧客的體驗，加強顧客的互動，最終為我們帶來銷售額的增長。肯德基口袋炸雞店於2019年的戛納國際創意節上榮獲三座戛納金獅獎(全球最權威的創意獎項之一)。此外，我們推出一項計劃，讓顧客可通過肯德基超級APP選擇商店的背景音樂，並在用餐時聆聽最喜歡的音樂：於2017年2月肯德基的若干餐廳設有移動點唱機。現時該項技術已於幾乎所有肯德基門店推廣，惟位於交通樞紐的門店或特殊門店除外。自2018年起，上海及杭州的部分肯德基門店開始使用機器手臂製作冰淇淋花筒，創造有趣高效的顧客體驗並有助於吸引顧客流量。

外賣業務

我們認為，食品外賣為於中國推動增長的重要動力。根據弗若斯特沙利文報告，我們是中國最早提供外賣服務的餐飲企業之一。肯德基於2010年便建立其自有的外賣平台並開始接收在其移動應用程序上下達的外賣訂單。自2015年起，我們亦為最早與中國最大的兩家外賣平台美團及餓了麼等O2O外賣平台合作的餐飲企業之一，以產生流量。除通過外賣平台點餐外，顧客亦可通過肯德基及必勝客的超級APP下達外賣訂單。我們自有平台產生訂單的能力使我們在與外賣平台進行商業合作中處於有利地位，並以更具競爭力方式管理成本及佣金。於2019年及截至2020年6月30日止六個月，肯德基及必勝客分別約40%及20%的外賣訂單及外送銷售額來自他們的自有平台，包括移動及線上平台。我們亦對餐飲品牌以外的外賣進行投資，包括收購到家的控股公司的控股權益。到家是一間成熟的線上食品外賣服務提供商。

過往，我們使用自有的專屬騎手配送通過外賣平台下達的訂單，或支付額外佣金以獲取外賣平台提供的配送服務。自2019年起，我們使用自有的專屬騎手向肯德基及必勝客門店的顧客配送通過外賣平台下達的訂單，我們認為這可讓我們更好地控制配送質量，並增強我們在高峰時段及時配送的能力。該等專屬騎手與我們或外賣平台訂約，專門為肯德基或必勝客的門店配送訂單。根據弗若斯特沙利文報告，我們是中國最早及為數不多的使用專屬騎手提供配送服務的餐廳之一。於2019年，通過外賣錄得的公司餐廳收入佔比佔同期公司餐廳收入總額的21%，並進一步提升至截至2020年6月30日止六個月的32%，部分是由於新冠肺炎疫情導致外賣訂單增加。

展望未來，我們將繼續通過採用人工智能技術提高外賣效率。該技術將分析騎手活動的大數據及提供路線資料以優化業務週期，並改善騎手及其他員工的排班效率。我們亦力求實行創新的外賣策略，以把握商機。例如，於2017年，我們與中國鐵路合作，以於若干鐵路路線配送肯德基的數字訂單。此外，為應對新冠肺炎疫情，於2020年1月，肯德基及必勝客為中國最早在全國範圍內推出無接觸配送的餐飲品牌之一。該安排有助於我們在維持外送銷售額的同時，減少疾病傳播的風險並保護我們的顧客、員工及騎手。

餐廳模式創新

為配合我們的發展，我們專注於開發新的餐廳模式及升級現有餐廳。我們為肯德基及必勝客開發多種餐廳模式，以滿足不同的顧客需求。例如，我們未來將開設更多小型餐廳，將有助於我們靈活滲透市場。我們還通過減少座位數及着重外賣訂單重塑若干餐廳。此外，我們持續尋找改善顧客體驗的方式。我們加快餐廳的升級和改造，以應用最新的技術、設備及基礎設施，並改善用餐體驗。於2019年12月31日，超過80%的肯德基餐廳已在過去五年進行改造或建設。必勝客亦因向消費者提供現代休閒用餐環境而備受讚譽。於2019年，超

過20%的必勝客門店已進行改造。我們的品牌亦尋求提高效率以推動銷售增長。例如，我們簡化菜單，並完善數字化菜單顯示及店內自助點餐機。

研發中心

於2019年1月，我們於上海市中心開設佔地27,000平方英尺的全球一流創新中心，據弗若斯特沙利文所知，這是中國餐飲業中建築面積最大創新的中心。創新中心為一個一體化研發中心，旨在產生新的創意及構思，以快速推出創新產品。其最先進的設施包括一個測試廚房、一個感官測試區、一間咖啡培訓室、以及一整套實驗室，涵蓋餐廳設備及技術創新、包裝創新、新門店原型製作、品質保證及內容製作。新建的創新中心帶來極多好處，包括(i)使用新食材及新烹飪方法創造及開發新菜品，以迎合顧客的本地口味；(ii)開發及製作新餐廳的模式，以改善顧客的體驗及運營效率；(iii)為新咖啡師提供操作及技術培訓；(iv)開創新餐廳設備及技術，以促進可持續增長及提高運營效率；(v)開發更環保的新包裝材料及包裝解決方案。

運營效率

我們大幅投資建立高效的技術基礎設施，作為我們智能餐飲網絡管理的基礎並促進我們品牌旗下所有餐廳的高效和創新的餐廳運營。我們採用人工智能驅動的技術分析及預測交易量，以便我們改善人員排班及庫存管理。此外，管理人員及員工亦配備自行設計的「智能手錶」，而於若干試點門店配備「智能眼鏡」，以密切監控餐廳的實時點餐及服務程序並及時進行人員調整，大幅提高管理效率及顧客滿意度。

我們的內部綜合供應鏈管理系統及物流管理系統由創新的數字化及自動化技術驅動。詳情請參閱「— 運營管理 — 供應鏈管理」。

供應商

我們的餐廳(包括加盟商經營的餐廳)為許多食品及包裝物、設備及其他餐廳用品的大型買家。購買的主要產品包括蛋白質食材(包括家禽、豬肉、牛肉及海鮮)、奶酪、油、麵粉及蔬菜。蔬菜的保質期通常為三天，蛋白質食材的保質期通常為六個月至一年。大部分該等產品一般有替代來源。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未發生任何食品供應中斷、與供應商的合約安排提前終止或未能取得足夠數量食品原材料的事件，從而對我們造成重大不利影響。

業 務

用料價格不時波動。假設所有其他因素保持不變，下圖列示食品及包裝物成本對所示期間盈利的敏感性分析⁽¹⁾。

假設截至2020年6月30日止六個月食品及包裝物成本(1,051百萬美元)變動

	-10%	-5%	-2%	-1%	+1%	+2%	+5%	+10%
	(百萬美元)							
食品及包裝物成本	946	998	1,030	1,040	1,062	1,072	1,104	1,156
截至2020年6月30日止六個月的食品及包裝物成本變動	(105)	(53)	(21)	(11)	11	21	53	105
淨利潤變動 ⁽¹⁾	79	39	16	8	(8)	(16)	(39)	(79)

假設截至2019年12月31日止年度食品及包裝物成本(2,479百萬美元)變動

	-10%	-5%	-2%	-1%	+1%	+2%	+5%	+10%
	(百萬美元)							
食品及包裝物成本	2,231	2,355	2,429	2,454	2,504	2,529	2,603	2,727
2019年的食品及包裝物成本變動	(248)	(124)	(50)	(25)	25	50	124	248
淨利潤變動 ⁽¹⁾	186	93	37	19	(19)	(37)	(93)	(186)

假設截至2018年12月31日止年度食品及包裝物成本(2,326百萬美元)變動

	-10%	-5%	-2%	-1%	+1%	+2%	+5%	+10%
	(百萬美元)							
食品及包裝物成本	2,093	2,210	2,279	2,303	2,349	2,373	2,442	2,559
2018年的食品及包裝物成本變動	(233)	(116)	(47)	(23)	23	47	116	233
淨利潤變動 ⁽¹⁾	174	87	35	17	(17)	(35)	(87)	(174)

假設截至2017年12月31日止年度食品及包裝物成本(2,034百萬美元)變動

	-10%	-5%	-2%	-1%	+1%	+2%	+5%	+10%
	(百萬美元)							
食品及包裝物成本	1,831	1,932	1,993	2,014	2,054	2,075	2,136	2,237
2017年的食品及包裝物成本變動	(203)	(102)	(41)	(20)	20	41	102	203
淨利潤變動 ⁽¹⁾	153	76	31	15	(15)	(31)	(76)	(153)

(1) 我們應用中國的法定稅率25%，以計算敏感度分析。

我們已採取措施，以根據價格波動有效管理原材料成本。當價格上漲時，品牌可能嘗試將該增幅轉嫁予顧客，惟概不保證實際上可以進行轉嫁。我們亦通過就關鍵食材訂立長期批量購買協議控制原材料成本。

我們與800多家獨立供應商合作，其大多數位於中國。我們與十大供應商中的八名維持超過12年的長期業務關係。我們與多家獨立擁有及運營的分銷商合作，利用25個物流中心和六個集散中心將供應物資派送予我們的自營餐廳及加盟店以及第三方顧客。我們與多名供應商合作的供應鏈策略以及建立的龐大物流網絡，使我們在單個供應商或物流中心無法供應的情況下，仍可繼續供應產品。

自2016年8月起，我們採用中央採購模式，藉此我們為大多數餐廳自認可供供應商中央採購絕大多數食品及包裝物。我們相信，該中央採購模式使我們能夠保持質量控制，並通過批量採購獲得更優惠的採購價及條款。有效的反回扣政策及程序對於我們採購系統的誠信至關重要。我們所有的員工(包括負責採購的員工)須完成海外反腐敗法的培訓。

於往績記錄期間，我們來自五大供應商的採購額佔截至2020年6月30日止六個月以及截至2019年、2018年及2017年12月31日止各年度的採購總額不足30%。

顧客及營銷

我們的餐飲品牌極具吸引力。根據弗若斯特沙利文報告，肯德基於1987年即在中國開設第一家餐廳，為第一個進入中國市場的全球主要餐飲品牌。為適應當地市況及本地口味，我們於中國各城市迅速擴張，並建立了最大的自營餐廳網絡之一與供應鏈體系，以確保我們在中國提供一貫的優質產品及服務。因此，在肯德基及必勝客餐廳就餐是許多中國顧客首次品嚐到西式食品。

肯德基及必勝客各自運營一個會員計劃，該計劃允許註冊會員就每次符合條件的購買賺取積分，該等積分可用於日後免費或以折扣價購買肯德基或必勝客品牌產品或其他產品。每年二十億人次的顧客訪問是我們獲取數字會員的主要顧客族群。自2018年5月起，肯德基及必勝客的K金計劃合併為「V金計劃」，V金計劃進一步內部升級，以納入塔可貝爾的會員計劃。我們認為，集多個品牌的單一會員計劃可創造交叉銷售的機會。會員於我們的各自品牌購買產品可獲得V金積分，且該等積分可兌換用於其他品牌的優惠券或代金券。截至2020年6月30日止六個月，約15%的會員積分為跨品牌兌換。近10%的肯德基積分用於必勝客產品，約50%的必勝客積分用於肯德基產品。於2020年6月30日，肯德基擁有超過2.4億會員，必勝客擁有超過7,500萬會員，各自包括約5,000萬的肯德基及必勝客的非重覆會員。我們的營銷接觸到該等個人，以激勵其在肯德基及必勝客註冊會員，並且存在交叉銷售潛力，可讓肯德基的會員註冊必勝客的會員，反之亦然。於截至2020年6月30日止六個月，肯德基會員的銷售額佔肯德基系統銷售額的63%，必勝客會員的銷售額佔必勝客系統銷售額的49%。

會員計劃亦使我們能產生額外收入。例如，與2016年相比，每個肯德基及必勝客的活躍會員的平均收入於2019年幾乎增加一倍。龐大的會員數目提供大量寶貴的顧客行為數據。這

業 務

些寶貴的顧客行為數據有助於我們進行大數據和人工智能分析並更好地理解我們顧客對食物及口味的喜好，為我們菜單創新工作提供信息，使我們能提供各種個性化的增值服務，例如基於點餐歷史作出菜品建議。詳情請參閱「一 創新及數字化」。憑藉於中國數十年累積的消費者專業知識及忠誠度，肯德基及必勝客已融入中國消費者的日常生活中，並已成為中國領先的餐飲品牌。

為進一步提高顧客的忠誠度，我們亦提供訂閱制的付費專享會員計劃，使我們能更好地實施有針對性的營銷活動。肯德基於2018年7月推出付費專享會員計劃，必勝客亦於2018年第四季度推出家庭付費專享會員計劃。通過該等付費專享會員計劃，會員可享有迎合其消費喜好的不同類型的權益，如肯德基宅急送、早餐及咖啡特權，以及兼有三種權益的超級權益，以及必勝客的親子、外送及牛排權益。付費專享會員亦可選擇月卡、季卡或年卡會員。我們發現，肯德基付費專享會員於付費期間的購買頻率及整體消費增加一倍多。由於有廣泛的吸引力和強大的品牌知名度，自推出付費專享會員計劃以來至2020年6月30日，我們已累計售出約2,600萬份權益會員卡。

我們不時收到餐廳顧客的反饋或投訴。為提高顧客滿意度，我們已設立處理投訴的詳盡程序。各餐廳員工負責迅速解決顧客投訴，各餐廳經理負責解決重大的顧客投訴或事故。我們採取多項補救措施以快速處理顧客投訴，包括更換顧客投訴的菜品或免除菜品收費。於往績記錄期間，我們並未收到任何涉及我們餐廳、對我們造成重大不利影響的重大顧客投訴。

我們制定品牌、營銷及推廣策略，以提升我們的品牌形象及知名度。我們通常採用全渠道營銷方法，包括線上廣告、社交媒體活動以及線下活動，以提升我們的品牌知名度及品牌認可度。此外，我們亦不時聘請名人擔任品牌形象大使，以推廣我們的品牌，我們認為此舉可有助提升我們的品牌形象並促進在顧客（尤其是中國年輕一代）中的形象。截至2019年12月31日止年度，系統內門店產生的營銷開支為409百萬美元。與創新有關的銷售及營銷支出佔營銷開支總額約40%，其中包括有關自有應用程序的營銷活動、顧客關係管理、外賣和數字媒體廣告。

於往績記錄期間，我們自五大顧客產生的收入於截至2020年6月30日止六個月以及截至2019年、2018年及2017年12月31日止年度各年佔總收入不足10%。

競爭

國家統計局的數據顯示，2019年中國餐飲業的銷售額總計約6,580億美元（相當於人民幣46,721億元）。行業狀況因地區而異，包括中餐館及西式連鎖餐廳，但我們擁有最大的市場份額（根

據弗若斯特沙利文報告，按系統銷售額計算)。儘管中國每百萬人口的快餐品牌數目遠低於美國，但中國的競爭愈趨激烈。我們於食品口味、質量、性價比、服務、便利性、餐廳位置及餐廳、外賣和共享廚房概念方面進行競爭。特別是，隨著中國餐飲外賣服務的激增，共享廚房在中國越來越受歡迎，原因為共享廚房可被租用以實現小規模的食物製備並利用餐飲外賣服務迎合餐飲外賣市場。利用共享廚房的食品加工商及小型餐廳運營商可能對傳統快餐廳及餐廳的餐飲外賣業務帶來挑戰。共享廚房可降低資本支出及運營成本，從而使參與者能夠更靈活機動的迎合消費者不斷變化的口味。然而，與品牌認可度高且具規模的餐廳運營商相比，共享廚房參與者的食品安全及質量標準可能不夠嚴格、發展潛力有限及缺乏產品開發能力。餐飲業經常受到消費者口味變化；國家、地區或地方的經濟狀況、人口趨勢、交通模式；競爭餐廳的類型、數目和位置；及可支配收入的影響。我們不僅爭取消費者，亦要爭取管理人員、鐘點工及合適的餐廳地址等。肯德基於中國的競爭對手主要為西式快餐品牌，如麥當勞、德克士及漢堡王，並在一定程度上與中國的國內快餐品牌競爭。必勝客主要與西式休閒餐飲品牌競爭，包括達美樂、棒約翰以及中國的其他國內休閒餐飲品牌。

定價

一般而言，菜品的價格由總部釐定。價格根據成本及現行市況(包括競爭對手的價格)定期制定及更新。同一品牌內，相同菜品的價格可能在不同餐廳根據位置、地理區域及渠道而有所不同。該等定價差異反映成本狀況、收入水平、市場趨勢及顧客反饋。

季節性

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

業 務

員工

截至2020年6月30日，我們僱用405,241人，其中絕大部分位於中國。截至相同日期，我們擁有877名員工於總部及地區辦事處負責營銷、信息技術、食品創新、包裝設計、設備及餐廳優化，其中大部分參與創新活動。我們的員工均包括全職及兼職員工且我們的員工人數可能不時因季節性而有所波動。下表載列於2020年6月30日按職能劃分的員工細分。

	<u>員工人數</u>
餐廳層級	
餐廳管理組	32,867
餐廳服務組	363,424
總部、地區辦事處及物流中心	
營運管理.....	3,222
場地開發及施工管理	1,307
供應鏈管理	1,129
營銷、信息技術、食品創新、包裝設計、設備及餐廳優化.....	877
食品安全及品質保證	304
其他 ⁽¹⁾	2,111
總計	<u>405,241</u>

(1) 其他主要包括負責財務、人力資源、公共事務、法律及其他輔助職能的員工。

我們一直致力於為員工創造一個公平、包容及多元化的工作場所，因為我們認為員工是我們最寶貴的資產。我們提供全面的薪酬及福利待遇，以確保員工因個人貢獻而獲得回報。我們的員工操守準則要求每位員工以尊重及公平的態度對待同事，讓其依據表現獲得認可及獎勵。我們已建立一個獨立的工會，並鼓勵所有員工加入工會。

由於餐廳經理擔任本公司最重要的領導職務，並負責各餐廳的日常管理，我們認為餐廳經理強烈的主人翁意識及對卓越的追求將有助我們持續發展並為股東及餐廳經理本身帶來豐厚的回報。我們實施有系統的培訓計劃，為餐廳經理提供全面的職業晉升路徑。我們亦為合資格的餐廳經理提供若干股權計劃。我們每年舉行一次由中國各地的餐廳經理參與的餐廳經理大會。大會上，餐廳經理齊聚一堂，以體驗及了解百勝中國的文化和發展計劃。同時，餐廳經理大會亦作為餐廳經理分享見解和經驗以及鼓勵彼此來年繼續努力的重要平台。於2018年，我們實施餐廳經理全家福健康關懷計劃，為擔任餐廳經理兩年以上的合格餐廳經理的家庭成員提供額外的補充保險，且我們積極拓展餐廳經理全家福健康關懷計劃，為所有餐廳管理組成員提供健康保險。

我們對員工的承諾體現於我們榮獲的眾多獎項和認證，包括傑出僱主調研機構認證的2020

年中國傑出僱主及於全球企業社會責任峰會上獲頒發的2018年最佳社區項目獎。此外，我們是中國首批列入2019年彭博性別平等指數的公司之一。

物業

於2020年6月30日，我們於中國租賃7,400多項土地、樓宇或同時租賃兩者。我們認為，物業運營狀況良好，適合其現時的用途。本公司自營物業的進一步詳述如下：

- 肯德基租賃約5,202項土地、樓宇或同時租賃兩者(包括土地使用權)；
- 必勝客租賃約2,137項土地、樓宇或同時租賃兩者(包括土地使用權)；及
- 除肯德基及必勝客外，我們亦為其他餐飲品牌租賃約97項土地、樓宇或同時租賃兩者(包括土地使用權)。

本公司於中國自營餐廳的初始租賃期一般為10至20年，且通常並無續租選擇。我們亦於上海及美國德克薩斯州達拉斯租賃公司總部，並於中國租賃地區辦事處及创新中心，且擁有小肥羊、黃記煌及物流中心的七項非門店物業的土地使用權。我們將超過170項物業轉租予加盟商及其他第三方。

知識產權

我們若干重要商標及服務商標的使用受我們與YUM訂立的主特許經營協議規管。根據主特許經營協議，我們為肯德基及必勝客的獨家特許經營商，待達成若干協定的里程碑後，亦為塔可貝爾品牌及其相關商標以及其他餐飲服務的知識產權在中國大陸地區(不包括香港、台灣及澳門)的獨家特許經營商。特許經營權的期限為50年，可自動續期，每次續期50年，惟我們須良好存續，除非我們發出無意續期的通知，則另作別論。作為交換，我們向YUM支付相當於特許經營品牌的系統銷售淨額3%的特許經營費。我們亦同意一般不會與YUM競爭。因此，我們能夠享有並一直享有YUM擁有的著名國際品牌的價值。此外，我們亦獲授優先權以於中國開發及加盟YUM可能開發或收購的若干餐飲概念。根據YUM與我們於2016年10月31日訂立的名稱許可協議，我們獲YUM授予免版稅許可證，以使用「YUM」的名稱及標誌作為我們的名稱、域名及股票識別符號的一部分。倘(其中包括)我們嚴重違反協議，名稱許可協議可僅由YUM終止。若干其他重要知識產權(包括產品配方、餐廳經營及餐廳設計的知識產權)的使用同樣受與YUM的主特許經營協議規管。

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

截至2020年6月30日，我們在中國擁有50項註冊專利及10項公開提交的專利申請，涵蓋業務的主要領域，包括超級APP、訂單、外賣、支付、營銷、會員計劃、會員管理、供應鏈及包裝。我們亦於中國及其他多個國家以及司法權區擁有逾530個商標。

保險

我們已獲得我們認為對與我們類似規模及類型的企業屬常用且適當並符合中國的標準商業慣例的保單。詳情請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們的保單未必能為與我們的業務運營有關的所有申索提供足夠的保障」。

職業健康、安全以及環境事宜

我們於中國須遵守環境保護以及職業健康及安全的法律法規。有關環境保護的詳情，請參閱「— 可持續性 — 餐廳可持續性」。於往績記錄期間，我們於中國在所有重大方面遵守環境及職業健康及安全的相關適用法律法規。於往績記錄期間，我們的環境保護開支並不重大且預期維持相若水平。我們致力於為員工提供安全的工作環境及為全體員工實行工作安全指引。

法律訴訟

我們不時遭受涵蓋多種指控的訴訟。我們認為超過本招股章程附錄一所載會計師報告中就該等事宜所計提金額的最終責任(如有)不太可能對我們的經營業績、財務狀況或現金流量造成重大不利影響。我們不時面臨的事宜包括但不限於來自業主、員工、顧客以及其他與運營、合約或僱傭事宜有關的人士的申索。於最後實際可行日期，我們並無涉及任何重大法律訴訟。

合規、牌照及許可證

我們須遵守多種影響我們的業務的法律，包括有關信息安全、勞動、健康、衛生、環境保護及安全的法律法規。根據相關中國法律及法規，我們經營我們的餐廳業務須持有多項批文、牌照、許可證、登記及備案，包括(1)相關食品經營許可證；(2)環境保護評估及驗收登記或批文；及(3)消防安全檢查驗收批文或其他替代文件，該等批文、牌照、許可證等須在妥善遵守適用的食品衛生、環境保護及消防安全的法律及法規並依法滿足其他條件後方可獲得。根據適用的中國法律及法規，食品經營許可證的有效期一般為五年。根據適用的中國法律及法規，環境保護評估及驗收登記或批文以及消防安全檢查驗收批文或其他替代文件並無有限期。

中國法律顧問認為，根據中國法律顧問對於中國註冊成立的主要附屬公司(不包括主要附屬公司各自的分支機構)及所選定的本公司若干自營餐廳開展的中國法律盡職調查，於往績記

錄期間，於中國註冊成立的主要附屬公司在所有重大方面遵守適用的中國法律及法規，並已取得對其在中國的運營而言屬重大的所有必要牌照及批文，且於最後實際可行日期，其經營所需的牌照及批文在所有重大方面保持有效，且該等牌照及批文的展期不存在重大法律障礙。此外，於最後實際可行日期，我們就到家的線上食品外賣業務擁有兩個互聯網信息服務業務經營許可證。有關收購到家的詳情，參閱「歷史及公司架構—公司架構」。我們過往並無就該等牌照及法規或因獲取所需的牌照或許可證遇到困難、延遲或未能成功而遭受重大不利影響。

風險管理及內部控制

我們過往長期根據美國標準進行內部控制且已建立我們認為對業務運營屬適當的風險管理系統及相關政策與程序。我們成立三個董事委員會監督業務運營的特定風險，包括審計委員會、薪酬委員會及食品安全委員會。審計委員會與管理層就主要風險及管理層為監控該等風險所採取的措施(包括風險評估及風險管理政策)進行重要討論。薪酬委員會監督薪酬計劃可能隱含的風險。食品安全委員會監督因食品安全實踐而產生的風險。有關該等董事委員會的職能及組成的詳情，請參閱「董事、高級管理層及僱員—董事會運作—董事委員會」。

尤其是，因食品供應鏈複雜，我們須保持高度警惕，以確保食品安全管理系統有效運作。我們已建立動態食品安全風險監控系統，以根據不同類型的原材料及食品接觸材料的特徵細化質量管理。根據風險研究及評估建立的系統確保有效的風險管理和預警，能夠加強我們的食品安全保護系統。同時，我們對餐廳運營及外賣定期進行風險評估。我們的品質保證部每月與相關部門舉行風險評估會議。風險評估乃根據若干因素進行，其中包括行業動態、媒體報道、政府監督、抽樣測試報告、食品的法律法規及供應鏈管理。根據評估等級，有關評估會對食品安全風險、質量風險、監管風險、食品欺詐及其他風險進行審慎評估，這有助於改善管理系統及推出新管理措施。

董事會及審計委員會亦參與網絡安全風險的監督。審計委員會協助董事會監督網絡安全及其他技術風險，與管理層就降低網絡安全風險及事故管理進行討論，審閱有關網絡安全管治流程、事故應對系統及適用的網絡安全法律法規及標準、旨在加強內部網絡安全的項目情況、不斷變化的環境威脅、弱點評估、特定網絡安全事故的管理層報告及管理層為監控、識別及防範網絡安全的威脅而採取的措施。

環境、社會及管治

我們的環境、社會及管治工作的重要組成部分載列如下。

- **有營養的食物。**我們致力於以經濟、社會及環境可持續的方式提供安全及有營養的食物。例如，我們提倡均衡飲食，少糖，少油，少鹽，使用豐富多樣的食材，例如肉、家禽、穀物、乳製品、水果和蔬菜，並在準備食物時採用多種烹飪方法，包括煎、烤、煮、炒和鐵板燒。我們增加使用穀物、果蔬、豆類和堅果，以豐富菜單選擇，為顧客提供均衡的飲食。例如，我們在食物中使用了50多種水果和蔬菜。
- **包裝。**我們擬透過4R原則(減量、重覆利用、循環及替代)，通過應用新包裝解決方案、新材料、創新技術及多種其他方式，減少環境足跡。我們遵守當地有關餐廳運營中產生的廢物分類的法規，並與客戶及其他持份者合作，以減少塑料及廢物。於2019年，透過減少包裝措施，我們節約超過8,000噸紙品及1,000噸塑料；及透過使用可循環餐籃，我們節省超過2,000噸紙品及減少約20%的餐廳廢物。中國的所有肯德基餐廳均已推出可循環餐籃。
- **食物浪費。**我們亦努力減少我們餐廳的食物浪費。於2019年，我們引進先進的廚房設備及人工智能技術，以實現精確的製作預測，改進冷鏈以減少食品損耗，並加強後台作業，有效減少雞肉製品損耗及浪費。於2019年，我們透過這些技術成功節省約50噸食品損耗。
- **供應鏈。**我們致力於實施創新計劃，以改善供應鏈的可持續表現。自2017年成為棕櫚油可持續發展圓桌會議的成員以來，我們採購的所有棕櫚油均已獲得棕櫚油可持續發展圓桌會議認證。我們僅從已證明並持續遵守動物福利法規及慣例以及我們的動物福利指引的大型家禽供應商處購買家禽。此外，我們亦在上游蔬菜基地推廣《百勝中國良好農業規範》，嚴格控制選料、水土安全、種植技術、農藥管理、化肥使用及良好實踐操作。
- **社會及社區。**我們的社會及社區可持續工作主要專注於四個領域—扶貧、社區關懷、青少年發展以及提倡健康生活方式。我們於2008年與中國扶貧基金會合作創辦「捐一元」項目。我們亦於2012年推出肯德基天使餐廳。於2016年，肯德基攜手中國兒童少年基金會為留守兒童及流動兒童設立一項基金。
- **企業管治。**我們過往長期根據美國標準進行內部控制且已建立我們認為對業務運營屬適當的風險管理系統及相關政策與程序。我們成立三個董事委員會監督業務運營的特定風險，包括審計委員會、薪酬委員會及食品安全委員會。