

## 財務資料

閣下閱讀下列有關我們財務狀況及經營業績的討論及分析時，應連同本招股章程「附錄一—會計師報告」所載的合併財務報表與隨附之附註一併閱讀。綜合財務資料乃遵照美國公認會計準則編製，其可能與其他司法權區的一般公認會計原則存在重大差異。

以下討論及分析載有反映我們對涉及風險及不確定因素的未來事件及財務表現之現時看法的前瞻性陳述。該等陳述乃以我們根據經驗及對過往走勢的見解、現狀及預期未來發展，以及我們認為於當時情況下屬合適的其他因素作出的假設及分析為依據。實際業績可能因若干因素而與該等前瞻性陳述中預測的業績有重大差異。我們在下文及本招股章程其他部分討論我們認為可能導致或促成該等差異的因素，包括本招股章程「風險因素」及「前瞻性陳述」等章節所載的因素。

表內金額以百萬美元列示，每股股份及餐廳數目或另行特別指明者除外。百分比可能因四捨五入而無法重新計回。於本招股章程內，除文義另有所指外，我們提述「財務報表」時所指的是「合併財務報表」。

### 概覽

根據弗若斯特沙利文報告，按2019年的系統銷售額計，百勝中國為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。我們擁有肯德基、必勝客及塔可貝爾品牌(待達成若干協定的里程碑後)在中國(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的知識產權。我們亦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。於1987年，作為第一個進入中國的全球主要餐飲品牌，肯德基進入中國市場。經過30多年的經營，我們已在中國市場積累豐富的運營經驗。按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，覆蓋中國1,400多個城市。我們認為，中國境內有大量的擴張機會，我們擬努力於現有及新城市擴大我們的業務版圖。

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年的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。

---

## 財務資料

---

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。

我們有兩個可呈報分部：肯德基及必勝客。餘下的經營分部包括小肥羊、黃記煌、東方既白、塔可貝爾、到家、COFFi & JOY的業務及電商業務，合併稱為「所有其他分部」，因為該等經營分部個別及整體合併計算佔比並不重大。有關可呈報經營分部的其他詳情，請參閱「附錄一—會計師報告」附註17。

我們擬於此財務資料章節為讀者提供有助了解經營業績的資料，包括管理層用以評估本公司表現的指標。透過此章節，我們討論下列績效指標：

- 我們提供若干百分比變動，不計及外幣換算（「外幣換算」）的影響。該等金額乃透過按上一年度的平均匯率換算本年度業績得出。我們認為不計及外幣換算的影響可在排除外匯波動的情況下提供更好的同比比較。
- 系統銷售額增長反映所有經營我們概念的全部餐廳的銷售額情況，無論餐廳的所屬權，即包括本公司所有自營餐廳、加盟店及聯營合營餐廳的銷售額，不包括我們並無收取基於銷售額的特許權使用費非本公司自營的餐廳的銷售額（「系統銷售額」）。加盟店及聯營合營餐廳的銷售額一般為本公司持續產生以按其系統銷售額約6%計費的加盟費收入。加盟店及聯營合營餐廳的銷售額不計入合併利潤表內的公司餐廳收入；然而，加盟費收入計入本公司的收入內。我們認為系統銷售額增長對投資者有用，可作為衡量業務整體實力的重要指標，原因為其包含了所有的收入驅動因素、本公司及加盟店的同店銷售額，以及淨店舖增長。
- 同店銷售額增長指本公司系統內於之前財政年度第一日前營業的全部餐廳的食品銷售額之估計百分比變動，不包括餐廳門店暫時停業的期間。我們將此等餐廳稱為「基礎」店舖。
- 公司餐廳收入指本公司自營的餐廳之收入。本公司的餐廳利潤為公司餐廳收入減去自營餐廳於產生公司餐廳收入時的直接相關開支。本公司的餐廳利潤率百分比指餐廳利潤除以公司餐廳收入。在公司餐廳收入及餐廳利潤分析中，門店組合措施指新店舖開業、收購、轉加盟及餐廳關閉的淨影響，以及其他主要指同店銷售額的影響及餐廳運營成本變動（如通脹／通縮）的影響。

## 財務資料

### 影響經營業績的主要因素

#### 擴大餐廳網絡

經過30多年的經營，我們在中國市場積累了豐富的運營經驗。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，覆蓋中國1,400多個城市。下表載列於所示期間的餐廳總數及其變動。

	截至			
	6月30日止		截至12月31日止年度	
	六個月			
	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 <sup>(2)</sup> .....	385	334	300	257
<b>總計</b> .....	<b>9,200</b>	<b>8,484</b>	<b>7,983</b>	<b>7,562</b>
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 <sup>(2)</sup> .....	648 <sup>(1)</sup>	132	96	103
<b>總計</b> .....	<b>974</b>	<b>1,006</b>	<b>819</b>	<b>691</b>
期內關閉的餐廳數目 <sup>(2)</sup>				
肯德基.....	92	118	144	144
必勝客.....	42	91	112	66
其他品牌.....	86	81	62	60
<b>總計</b> .....	<b>220</b>	<b>290</b>	<b>318</b>	<b>270</b>
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.....	947	385	334	300
<b>總計</b> .....	<b>9,954</b>	<b>9,200</b>	<b>8,484</b>	<b>7,983</b>

(1) 包括因收購而獲得的黃記煌餐廳。

(2) 於往績記錄期間，餐廳結業的主要原因為終止或未重續租賃、店舖搬遷及其他商業理由，包括關閉經營表現欠佳的門店。

有關拓展策略的詳情，請參閱「業務 — 業務策略 — 繼續策略性拓展餐廳網絡」。

## 財務資料

### 同店銷售額增長

同店銷售額增長為業務整體實力的重要指標。下表載列於所示期間的同店銷售額增長(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%

### 系統銷售額增長

我們認為系統銷售額增長對投資者有用，可作為業務整體實力的重要指標，原因為其納入所有收入的推動力、本公司自營及加盟店的同店銷售額，以及店舖的淨增長。

以下載列於所示期間的系統銷售額增長/(下降)。

	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
系統銷售額增長/(下降).....	(16)%	4%	7%
系統銷售額增長/(下降)， 不計及外幣換算.....	(13)%	9%	5%

### 餐廳利潤及利潤率

下表載列於所示期間的餐廳利潤及餐廳利潤率。

	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	
	餐廳利潤	餐廳利潤率	餐廳利潤	餐廳利潤率	餐廳利潤	餐廳利潤率	餐廳利潤	餐廳利潤率	餐廳利潤	餐廳利潤率
	(百萬美元，百分比除外)									
肯德基.....	1,042	17.8%	984	17.9%	877	18.0%	349	14.1%	534	18.1%
必勝客.....	227	11.1%	215	10.3%	292	13.9%	48	6.4%	135	12.9%
整體.....	1,266	16.0%	1,199	15.7%	1,171	16.7%	396	12.2%	669	16.7%

於2019年、2018年及2017年，我們的餐廳整體利潤率分別為16.0%、15.7%及16.7%，主要由於該等期間必勝客的餐廳利潤率變動，而肯德基的餐廳利潤率維持相對穩定。截至2020年及2019年6月30日止六個月，餐廳整體利潤率分別為12.2%及16.7%，主要由於新冠肺炎疫情產生的不利影響。詳情請參閱「經營業績—分部業績」。

### 經營業績

#### 概要

本概要內的所有比較數字乃與去年同期比較。有關業務季節性的討論，請參閱「業務—季節性」。無意義指從負數到正數或從零到某個數目的超過100%的變化。%B/(W)指同期百分比變動。

## 財務資料

與截至2019年6月30日止六個月相比，2020年同期的總收入減少17%，或15%（不計及外幣換算的影響），主要由於截至2020年6月30日止六個月的公司餐廳收入減少，原因為新冠肺炎疫情導致同店銷售額下降及餐廳暫時停業，部分被淨店舖增長所抵銷。與截至2019年6月30日止六個月相比，2020年同期的經營利潤減少乃主要由於同店銷售額下降、餐廳暫時停業、商品通脹及店舖減值費用增加，部分被員工效率提升、社保供款及租金一次性寬減以及水電費用減少所抵銷。與截至2019年6月30日止六個月相比，2020年同期的淨利潤減少52%，或50%（不計及外幣換算），主要由於經營利潤減少。

與2018年比較，總收入於2019年增加4%，或9%（不計及外幣換算的影響），乃由於肯德基的銷售表現強勁，同店銷售額增長4%及必勝客的同店銷售額增長1%。該增加亦歸因於1,006家新店舖開業或8%的淨店舖增長，使店舖總數達9,200家，遍佈1,300多個城市。與2018年比較，經營利潤（不計及外幣換算的影響）於2019年增加，主要受銷售強勁及利潤率提高所帶動，部分被相較於2018年收購無錫肯德基時按公允價值重新計量先前持有股權所確認的收益所產生的負面影響，以及管理費用於2019年增加所抵銷。與2018年比較，淨利潤於2019年增加1%，或6%（不計及外幣換算），主要由於投資收益及經營利潤增加，部分被美國稅務法案的影響所抵銷，而經調整淨利潤<sup>(1)</sup>（不計及外幣換算）增加26%。

與2017年比較，總收入於2018年增加8%，或6%（不計及外幣換算的影響），乃由於肯德基的銷售表現強勁，同店銷售額增長2%。該增加亦歸因於819家新店舖開業或6%的淨店舖增長，使店舖總數達8,484家，遍佈1,200多個城市。與2017年比較，經營利潤（不計及外幣換算的影響）於2018年增加，主要受銷售強勁、於收購時按公允價值重新計量先前持有的無錫肯德基股權確認的收入、節省管理費用及生產效率提高所帶動，部分被工資及商品通脹，以及產品升級及推廣的投入增加所抵銷。與2017年比較，淨利潤於2018年增加78%，或70%（不計及外幣換算），主要由於經營利潤增加及美國稅務法案的影響，部分被投資虧損所抵銷，而經調整淨利潤<sup>(1)</sup>（不計及外幣換算）增加4%。

2019年與2018年比較、2018年與2017年比較及截至2020年6月30日止六個月與截至2019年6月30日止六個月比較之財務摘要呈列如下。系統銷售額及同店銷售額的百分比變動於下表呈列，不計及外幣換算的影響。

百分比變動					
2019年與2018年比較					
	系統 銷售額	同店 銷售額	新店舖 淨額	經營利潤 (呈報)	經營利潤 (不計及 外幣換算)
肯德基.....	11	4	11	6	11
必勝客.....	3	1	2	17	22
所有其他分部 <sup>(1)</sup> .....	7	(12)	15	(13)	(17)
總計.....	9	3	8	(4)	1

(1) 有關非公認會計準則指標的定義及與最直接可資比較的美國公認會計原則財務計量指標的調節，請參閱「—非公認會計準則計量指標」。

## 財務資料

(1) 系統銷售額及同店銷售額不包括來自我們並無收取基於銷售額的特許權使用費的非本公司自營的餐廳的銷售額。

	百分比變動				
	2018年與2017年比較				
	系統 銷售額	同店 銷售額	新店舖 淨額	經營利潤 (呈報)	經營利潤 (不計及 外幣換算)
肯德基.....	7	2	8	11	8
必勝客.....	(1)	(5)	2	(38)	(41)
所有其他分部 <sup>(1)</sup> .....	(20)	(7)	11	(9)	(16)
總計.....	5	1	6	21	16

(1) 系統銷售額及同店銷售額不包括來自非本公司自營的餐廳的銷售額。

	百分比變動				
	2020年上半年與2019年上半年比較				
	系統銷售額	同店銷售額	新店舖淨額	經營利潤 (呈報)	經營利潤 (不計及外 幣換算)
肯德基.....	(10)	(11)	9	(37)	(34)
必勝客.....	(25)	(22)	—	無意義 <sup>(1)</sup>	無意義 <sup>(1)</sup>
所有其他分部 <sup>(2)</sup> ...	69	(29)	無意義 <sup>(1)</sup>	(31)	(33)
總計.....	(13)	(13)	14	(56)	(54)

(1) 無意義指從負數到正數或從零到某個數目的超過100%的變化。

(2) 系統銷售額及同店銷售額不包括來自我們並無收取基於銷售額的特許權使用費的非本公司自營的餐廳的銷售額。

下表載列合併利潤表的部分數據及於所示期間的其他數據。

	截至12月31日止年度			截至6月30日止 六個月		% B/(W) <sup>(1)</sup>					
	2019年	2018年	2017年	2020年	2019年	2019年		2018年		2020年上半年	
					(未經審核)	呈報	不計及 外幣換算	呈報	不計及 外幣換算	呈報	不計及 外幣換算
(百萬美元，百分比及每股數據除外)											
公司餐廳收入.....	7,925	7,633	6,993	3,240	4,015	4	9	9	7	(19)	(16)
加盟費收入.....	148	141	141	72	75	5	9	1	(2)	(4)	(1)
與加盟店及聯營 合營公司往來											
交易的收入.....	654	603	599	318	324	9	13	1	(1)	(2)	1
其他收入.....	49	38	36	26	14	31	34	4	4	86	94
總收入.....	<u>8,776</u>	<u>8,415</u>	<u>7,769</u>	<u>3,656</u>	<u>4,428</u>	4	9	8	6	(17)	(15)
餐廳利潤.....	<u>1,266</u>	<u>1,199</u>	<u>1,171</u>	<u>396</u>	<u>669</u>	6	11	2	(1)	(41)	(39)
餐廳利潤率.....	16.0%	15.7%	16.7%	12.2%	16.7%	0.3個百分點	0.3個百分點	(1.0)個百分點	(1.0)個百分點	(4.5)個百分點	(4.5)個百分點
經營利潤.....	<u>901</u>	<u>941</u>	<u>778</u>	<u>225</u>	<u>507</u>	(4)	1	21	16	(56)	(54)
利息收入淨額.....	39	36	25	17	19	7	12	47	44	(8)	(4)
投資收益(虧損).....	63	(27)	—	37	27	無意義	無意義	無意義	無意義	40	40
所得稅.....	(260)	(214)	(379)	(77)	(139)	(21)	(26)	43	45	44	43

## 財務資料

	截至12月31日止年度			截至6月30日止 六個月		%B/(W) <sup>(1)</sup>						
	2019年	2018年	2017年	2020年	2019年	2019年		2018年		2020年上半年		
					(未經審核)	呈報	不計及 外幣換算	呈報	不計及 外幣換算	呈報	不計及 外幣換算	
(百萬美元，百分比及每股數據除外)												
淨利潤—包括												
非控股權益.....	743	736	424	202	414	1	6	74	66	(51)	(49)	
淨利潤—非控股												
權益.....	30	28	26	8	14	(6)	(11)	(7)	(4)	44	42	
淨利潤—												
百勝中國控股												
有限公司.....	<u>713</u>	<u>708</u>	<u>398</u>	<u>194</u>	<u>400</u>	1	6	78	70	(52)	(50)	
每股普通股攤薄盈利	<u>1.84</u>	<u>1.79</u>	<u>1.00</u>	<u>0.50</u>	<u>1.03</u>	3	8	79	71	(51)	(50)	
實際稅率.....	<u>25.9%</u>	<u>22.6%</u>	<u>47.2%</u>	<u>27.8%</u>	<u>25.2%</u>							
補充資料—												
非公認會計準則												
指標 <sup>(2)</sup>												
經調整經營利潤....	<u>912</u>	<u>855</u>	<u>775</u>	<u>230</u>	<u>507</u>							
經調整淨利潤.....	<u>729</u>	<u>606</u>	<u>559</u>	<u>199</u>	<u>408</u>							
經調整每股普通股												
攤薄盈利.....	<u>1.88</u>	<u>1.53</u>	<u>1.40</u>	<u>0.51</u>	<u>1.05</u>							
經調整實際稅率....	<u>24.9%</u>	<u>26.5%</u>	<u>26.9%</u>	<u>27.3%</u>	<u>23.8%</u>							
經調整EBITDA.....	<u>1,378</u>	<u>1,340</u>	<u>1,242</u>	<u>480</u>	<u>749</u>							

(1) 指期間百分比變動。

(2) 有關非公認會計準則指標的定義及與最直接可資比較的美國公認會計原則財務計量指標的調節，參閱「—非公認會計準則計量指標」。

### 非公認會計準則計量指標

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

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

	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
(百萬美元，百分比及每股數據除外)					
非公認會計準則的計量指標					
經營利潤與經調整經營利潤的調節					
經營利潤.....	901	941	778	225	507
特別項目，經營利潤 <sup>(a)</sup> .....	(11)	86	3	(5)	—
經調整經營利潤.....	<u>912</u>	<u>855</u>	<u>775</u>	<u>230</u>	<u>507</u>

## 財務資料

	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
	(百萬美元，百分比及每股數據除外)				
<b>淨利潤與經調整淨利潤的調節</b>					
淨利潤—百勝中國控股有限公司....	713	708	398	194	400
特別項目，淨利潤—					
百勝中國控股有限公司 <sup>(a)</sup> .....	(16)	102	(161)	(5)	(8)
經調整淨利潤—					
百勝中國控股有限公司.....	729	606	559	199	408
<b>每股普通股盈利與經調整</b>					
<b>每股普通股盈利之調節</b>					
每股普通股基本盈利.....	1.89	1.84	1.03	0.51	1.06
特別項目，每股普通股基本盈利.....	(0.04)	0.26	(0.41)	(0.02)	(0.02)
經調整每股普通股基本盈利.....	1.93	1.58	1.44	0.53	1.08
每股普通股攤薄盈利.....	1.84	1.79	1.00	0.50	1.03
特別項目，每股普通股攤薄盈利.....	(0.04)	0.26	(0.40)	(0.01)	(0.02)
經調整每股普通股攤薄盈利.....	1.88	1.53	1.40	0.51	1.05
<b>實際稅率與經調整實際稅率的調節</b>					
實際稅率 <sup>(b)</sup> .....	25.9%	22.6%	47.2%	27.8%	25.2%
特別項目對實際稅率的影響.....	1.0%	(3.9)%	20.3%	0.5%	1.4%
經調整實際稅率.....	24.9%	26.5%	26.9%	27.3%	23.8%

(a) 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日止年度的特別項目包括終止確認有關到家的彌償資產及就授予選定僱員的績效股票單位特別獎勵(「合夥人績效股票單位獎勵」)確認的股權激勵開支、到家業務應佔的無形資產及商譽減值、美國稅務法案的影響、於收購時按公允價值重新計量先前持有的無錫肯德基股權確認的收益及撥回先前就業務合併入賬的或有對價之收益。詳情請參閱「特別項目的詳情」。

(b) 有關所得稅的更多詳情，請參閱「附錄——會計師報告」附註16。



## 財務資料

淨利潤連同經調整EBITDA的調節呈列如下。

	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
	(百萬美元)				
<b>淨利潤與經調整EBITDA的調節</b>					
淨利潤—百勝中國控股有限公司...	713	708	398	194	400
淨利潤—非控股權益.....	30	28	26	8	14
所得稅.....	260	214	379	77	139
利息收入淨額.....	(39)	(36)	(25)	(17)	(19)
投資(收益)虧損.....	(63)	27	—	(37)	(27)
經營利潤.....	901	941	778	225	507
特別項目，經營利潤 <sup>(a)</sup> .....	11	(86)	(3)	5	—
經調整經營利潤.....	912	855	775	230	507
折舊與攤銷.....	428	445	409	214	217
店舖減值費用.....	38	40	58	36	25
經調整EBITDA.....	<u>1,378</u>	<u>1,340</u>	<u>1,242</u>	<u>480</u>	<u>749</u>

(a) 詳情請參閱「—特別項目的詳情」。

### 特別項目的詳情

特別項目的詳情呈列如下：

	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
	(百萬美元，百分比及每股數據除外)				
到家減值 <sup>(1)</sup> .....	(11)	(12)	—	—	—
於收購時重新計量股權的收益 <sup>(2)</sup> ...	—	98	—	—	—
撥回或有對價的收益 <sup>(3)</sup> .....	—	—	3	—	—
終止確認有關到家的彌償資產 <sup>(4)</sup> ...	—	—	—	(3)	—
合夥人績效股票單位獎勵的 股權激勵開支 <sup>(5)</sup> .....	—	—	—	(2)	—
特別項目，經營利潤.....	(11)	86	3	(5)	—
特別項目的稅務影響 <sup>(6)</sup> .....	1	(21)	—	—	—
美國稅務法案的影響 <sup>(7)</sup> .....	(8)	36	(164)	—	(8)
特別項目，淨利潤— 包括非控股權益.....	(18)	101	(161)	(5)	(8)
特別項目，淨利潤— 非控股權益 <sup>(1)</sup> .....	(2)	(1)	—	—	—
特別項目，淨利潤— 百勝中國控股有限公司.....	<u>(16)</u>	<u>102</u>	<u>(161)</u>	<u>(5)</u>	<u>(8)</u>
發行在外的加權平均攤薄股份 (百萬).....	388	395	398	387	389
特別項目，每股普通股攤薄盈利...	(0.04)	0.26	(0.40)	(0.01)	(0.02)

## 財務資料

- (1) 截至2019年及2018年12月31日止年度，我們就到家業務應佔的無形資產及商譽分別錄得11百萬美元及12百萬美元的減值費用。該金額計入合併利潤表內的關店及減值開支，惟並無出於業績表現報告目的而分配至任何分部。截至2019年及2018年12月31日止年度，我們分別錄得與到家減值有關的稅務得益1百萬美元及3百萬美元，並向非控股權益分別分配稅後減值費用2百萬美元及1百萬美元。有關到家減值的更多詳情，請參閱「附錄一—會計師報告」附註5。
- (2) 由於在2018年第一季收購無錫肯德基，我們就按公允價值重新計量先前持有47%股權確認收益98百萬美元，該收益並無出於業績報告目的而分配至任何分部。有關收購時重新計量股權的收益之更多詳情，請參閱「附錄一—會計師報告」附註5。
- (3) 截至2017年12月31日止年度，我們就撥回先前就業務合併錄得的或有對價確認收益，原因為付款的可能性極低。
- (4) 截至2020年6月30日止六個月，由於購買協議中的彌償權屆滿，故我們終止確認先前就到家收購錄得的3百萬美元的彌償資產。該開支計入其他收益淨額，但並無出於業績報告目的而分配至任何分部。
- (5) 於2020年2月，我們向被視為對執行本公司的戰略運營計劃至關重要的選定僱員授出合夥人績效股票單位獎勵。該等表現績效股票單位獎勵僅於四年表現期內達成下限表現目標時實際歸屬，派息金額介乎表現績效股票單位獎勵涉及的目標股份數目的0%至200%。授出合夥人績效股票單位獎勵旨在應對日益激烈的行政人才競爭，激勵績效改革及鼓勵管理人員留任。鑒於該等授予的獨特性質，薪酬委員會不擬於表現期內向相同僱員授出類似、特別授予。該等特別獎勵的影響從管理層用於評估本公司表現的指標中排除。我們於截至2020年6月30日止六個月確認與合夥人績效股票單位獎勵有關的股權激勵開支2百萬美元。
- (6) 稅務影響乃根據各個特別項目的性質及司法權區按適用稅率釐定。
- (7) 我們因美國稅務法案而於2017年第四季度產生估計一次所得稅費用164百萬美元，原因為視作匯回外國附屬公司累計未分配盈利的過渡稅，以及與若干遞延稅項資產重新估值有關的額外稅項。於2018年第四季度，我們因調整先前錄得的過渡稅暫定金額而確認稅務得益36百萬美元。我們已根據美國財政部及國稅局發佈並於2019年第一季度生效的最終法規，完成對過渡稅計算的影響評估，並因過渡稅而於2019年第一季度相應錄得額外稅務開支8百萬美元。

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

## 財務資料

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

### 分部業績

#### 肯德基

	截至12月31日止年度			截至6月30日止六個月		%B(W)					
	2019年	2018年	2017年	2020年	2019年	2019年		2018年		2020年上半年	
					(未經審核)	呈報	不計及外幣換算	呈報	不計及外幣換算	呈報	不計及外幣換算
	(百萬美元，百分比除外)										
公司餐廳收入.....	5,839	5,495	4,863	2,480	2,949	6	11	13	10	(16)	(13)
加盟費收入.....	136	132	134	65	69	2	7	(1)	(3)	(7)	(3)
與加盟店及聯營公司 往來交易的收入.....	64	61	69	31	32	6	10	(12)	(13)	(1)	2
其他收入.....	1	-	-	-	-	無意義	無意義	無意義	無意義	(12)	(9)
<b>總收入.....</b>	<b>6,040</b>	<b>5,688</b>	<b>5,066</b>	<b>2,576</b>	<b>3,050</b>	6	11	12	10	(16)	(13)
<b>餐廳利潤.....</b>	<b>1,042</b>	<b>984</b>	<b>877</b>	<b>349</b>	<b>534</b>	6	11	12	9	(35)	(32)
餐廳利潤率.....	17.8%	17.9%	18.0%	14.1%	18.1%	(0.1)個百分點	(0.1)個百分點	(0.1)個百分點	(0.1)個百分點	(4.0)個百分點	(4.0)個百分點
管理費用.....	207	193	176	88	98	(7)	(12)	(10)	(8)	10	7
加盟開支.....	69	69	69	32	35	-	(5)	(2)	4	11	7
與加盟店以及聯營公司 往來交易的開支.....	64	60	70	31	32	(5)	(8)	11	12	1	(2)
關店及減值開支，淨額..	9	10	20	11	7	15	13	48	49	(64)	(73)
其他收益淨額.....	(56)	(50)	(57)	(29)	(30)	10	15	(11)	(13)	-	3
<b>經營利潤.....</b>	<b>949</b>	<b>895</b>	<b>802</b>	<b>312</b>	<b>493</b>	6	11	11	8	(37)	(34)

### 績效指標

	2020年 上半年	2019年	2018年
系統銷售額增長／(下降).....	(14)%	6%	10%
系統銷售額增長／(下降)，不計及外幣換算..	(10)%	11%	7%
同店銷售額增長／(下降).....	(11)%	4%	2%

### 店舖數目

					增加百分比		
	2020年 上半年	2019年	2018年	2017年	2020年 上半年	2019年	2018年
自營餐廳.....	5,231	5,083	4,597	4,112	不適用 <sup>(1)</sup>	11	12
聯營公司.....	947	896	811	891	不適用 <sup>(1)</sup>	10	(9)
加盟店.....	571	555	502	485	不適用 <sup>(1)</sup>	11	4
<b>總計.....</b>	<b>6,749</b>	<b>6,534</b>	<b>5,910</b>	<b>5,488</b>	不適用 <sup>(1)</sup>	11	8

(1) 「增加百分比」僅表示年末店舖數目的同比比較，故截至2020年6月30日止六個月的「增加百分比」並不適用。

## 財務資料

	2019年	新建	關店	轉加盟	2020年 上半年
自營餐廳.....	5,083	227	(79)	-	5,231
聯營公司.....	896	63	(12)	-	947
加盟店.....	555	17	(1)	-	571
<b>總計.....</b>	<b>6,534</b>	<b>307</b>	<b>(92)</b>	<b>-</b>	<b>6,749</b>

  

	2018年	新建	關店	轉加盟	2019年
自營餐廳.....	4,597	586	(83)	(17)	5,083
聯營公司.....	811	106	(21)	-	896
加盟店.....	502	50	(14)	17	555
<b>總計.....</b>	<b>5,910</b>	<b>742</b>	<b>(118)</b>	<b>-</b>	<b>6,534</b>

  

	2017年	新建	收購 <sup>(1)</sup>	關店	轉加盟	2018年
自營餐廳.....	4,112	443	159	(108)	(9)	4,597
聯營公司.....	891	98	(157)	(21)	-	811
加盟店.....	485	25	(2)	(15)	9	502
<b>總計.....</b>	<b>5,488</b>	<b>566</b>	<b>-</b>	<b>(144)</b>	<b>-</b>	<b>5,910</b>

(1) 由於收購無錫肯德基(如「附錄——會計師報告」附註1所披露)，無錫肯德基的餐廳店舖已從聯營公司轉移至本公司自營。

	2016年	新建	關店	轉加盟	2017年
自營餐廳.....	3,913	320	(111)	(10)	4,112
聯營公司.....	836	73	(16)	(2)	891
加盟店.....	475	15	(17)	12	485
<b>總計.....</b>	<b>5,224</b>	<b>408</b>	<b>(144)</b>	<b>-</b>	<b>5,488</b>

截至2020年6月30日止六個月與截至2019年6月30日止六個月比較

### • 公司餐廳收入及餐廳利潤

公司餐廳收入及餐廳利潤的變動如下：

收入(開支)	截至6月30日止六個月				2020年
	2019年	門店組合 措施	其他	外幣換算	
		(百萬美元)			
公司餐廳收入.....	2,949	(54)	(327)	(88)	2,480
銷售成本.....	(926)	12	74	29	(811)
員工成本.....	(631)	(15)	68	20	(558)
物業租金及其他經營開支.....	(858)	(24)	93	27	(762)
<b>餐廳利潤.....</b>	<b>534</b>	<b>(81)</b>	<b>(92)</b>	<b>(12)</b>	<b>349</b>

公司餐廳收入及餐廳利潤減少(不計及外幣換算的影響)主要由於同店銷售額下降、餐廳因

## 財務資料

新冠肺炎疫情的影響而暫時停業、推廣成本增加及商品通脹2%，部分被員工效率提升、社保供款及租金一次性寬減以及水電費減少所抵銷。

- 加盟費收入

加盟費收入減少(不計及外幣換算的影響)，主要由於同店銷售額下降以及聯營公司及加盟店因新冠肺炎疫情的影響而暫時關閉餐廳，部分被淨店舖增長所抵銷。

- 管理費用

管理費用減少(不計及外幣換算的影響)，主要由於社保供款一次性寬減，重整成本結構及收取的政府補助增加，部分被績效薪酬增加所抵銷。

- 經營利潤

經營利潤減少(不計及外幣換算的影響)，主要由於餐廳利潤減少及店舖減值費用增加，部分被管理費用減少所抵銷。

截至2019年12月31日止年度與截至2018年12月31日止年度比較以及截至2018年12月31日止年度與截至2017年12月31日止年度比較

- 公司餐廳收入及餐廳利潤

公司餐廳收入及餐廳利潤的變動如下：

2019年與2018年比較					
收入(開支)	2018年	門店組合 措施	其他	外幣換算	2019年
			(百萬美元)		
公司餐廳收入 .....	5,495	414	194	(264)	5,839
銷售成本 .....	(1,679)	(136)	(102)	82	(1,835)
員工成本 .....	(1,167)	(89)	(45)	56	(1,245)
物業租金及其他經營開支 .....	(1,665)	(125)	(5)	78	(1,717)
餐廳利潤 .....	984	64	42	(48)	1,042

2018年與2017年比較					
收入(開支)	2017年	門店組合 措施	其他	外幣換算	2018年
			(百萬美元)		
公司餐廳收入 .....	4,863	395	114	123	5,495
銷售成本 .....	(1,455)	(130)	(58)	(36)	(1,679)
員工成本 .....	(1,013)	(91)	(40)	(23)	(1,167)
物業租金及其他經營開支 .....	(1,518)	(118)	8	(37)	(1,665)
餐廳利潤 .....	877	56	24	27	984

---

## 財務資料

---

於2019年，公司餐廳收入及餐廳利潤增加(不計及外幣換算的影響)主要由於同店銷售額增長、淨店舖增長、員工效率提升、水電費及其他餐廳經營成本減少，部分被4%的商品通脹、5%的工資增幅及較高的推廣成本所抵銷。

於2018年，公司餐廳收入及餐廳利潤增加(不計及外幣換算的影響)，主要由於淨店舖增長(包括收購無錫肯德基)、同店銷售額增長、員工效率提升及廣告開支減少，部分被6%的工資增幅、較高的推廣成本及2%的商品通脹所抵銷。

- 加盟費收入

於2019年，加盟費收入增加(不計及外幣換算的影響)，主要由於聯營公司及加盟店的同店銷售額增長及淨店舖增長，部分被2018年收購無錫肯德基的影響所抵銷。

於2018年，加盟費收入減少(不計及外幣換算的影響)，主要由於收購無錫肯德基，部分被聯營公司及加盟店淨店舖增長及同店銷售額增長所抵銷。

- 管理費用

於2019年，管理費用增加(不計及外幣換算的影響)，主要由於薪酬調增以及由於肯德基強勁的經營業績而導致較高的績效薪酬，令薪酬成本增加。

於2018年，管理費用增加(不計及外幣換算的影響)，乃由於薪酬調增而導致的較高的薪酬成本。

- 經營利潤

於2019年及2018年，經營利潤增加(不計及外幣換算的影響)，主要由於餐廳利潤增加，部分被較高的管理費用所抵銷。

# 財務資料

## 必勝客

	截至12月31日止年度			截至6月30日止 六個月		%B(W)					
	2019年	2018年	2017年	2020年	2019年	2019年		2018年		2020年上半年	
					(未經審核)	呈報	不計及外幣換 算	呈報	不計及外幣換 算	呈報	不計及外幣換 算
	(百萬美元，百分比除外)										
公司餐廳收入.....	2,045	2,106	2,090	744	1,048	(3)	2	1	(2)	(29)	(26)
加盟費收入.....	4	3	2	2	2	71	79	18	16	14	18
與加盟店及聯營公司 往來交易的收入.....	4	2	1	2	2	無意義	無意義	12	11	8	11
其他收入.....	1	-	-	-	1	無意義	無意義	無意義	無意義	(25)	(23)
<b>總收入.....</b>	<b>2,054</b>	<b>2,111</b>	<b>2,093</b>	<b>748</b>	<b>1,053</b>	<b>(3)</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>(2)</b>	<b>(29)</b>	<b>(26)</b>
餐廳利潤.....	227	215	292	48	135	5	10	(26)	(29)	(64)	(63)
餐廳利潤率.....	11.1%	10.3%	13.9%	6.4%	12.9%	0.8個百分點	0.8個百分點	(3.6)個百分點	(3.6)個百分點	(6.5)個百分點	(6.5)個百分點
管理費用.....	101	102	108	47	51	1	(4)	5	8	8	5
加盟開支.....	2	2	2	1	1	(32)	(38)	(22)	(19)	(3)	(6)
與加盟店以及聯營公司 往來交易的開支.....	4	2	1	2	2	無意義	無意義	(10)	(9)	(20)	(24)
關店及減值開支，淨額..	14	19	27	15	6	27	24	31	32	無意義	無意義
其他收益淨額.....	-	(2)	-	-	-	無意義	無意義	無意義	無意義	無意義	無意義
<b>經營利潤.....</b>	<b>114</b>	<b>97</b>	<b>157</b>	<b>(13)</b>	<b>79</b>	<b>17</b>	<b>22</b>	<b>(38)</b>	<b>(41)</b>	<b>無意義</b>	<b>無意義</b>

## 績效指標

	2020年 上半年	2019年	2018年
系統銷售額增長/(下降).....	(28)%	(2)%	1%
系統銷售額增長/(下降) (不計及外幣換算的影響)	(25)%	3%	(1)%
同店銷售額增長/(下降).....	(22)%	1%	(5)%

## 店舖數目

					增加/(減少)百分比		
	2020年 上半年	2019年	2018年	2017年	2020年 上半年	2019年	2018年
自營餐廳.....	2,150	2,178	2,188	2,166	不適用 <sup>(1)</sup>	-	1
加盟店.....	108	103	52	29	不適用 <sup>(1)</sup>	98	79
<b>總計.....</b>	<b>2,258</b>	<b>2,281</b>	<b>2,240</b>	<b>2,195</b>	不適用 <sup>(1)</sup>	2	2

(1) 「增加百分比」僅表示年末店舖數目的同比比較，故截至2020年6月30日止六個月的「增加百分比」並不適用。

## 財務資料

	2019年	新建	關店	轉加盟	2020年 上半年
<b>店舖數目</b>					
自營餐廳.....	2,178	17	(42)	(3)	2,150
加盟店.....	103	2	-	3	108
<b>總計</b> .....	<b>2,281</b>	<b>19</b>	<b>(42)</b>	<b>-</b>	<b>2,258</b>
	<b>2018年</b>	<b>新建</b>	<b>關店</b>	<b>轉加盟</b>	<b>2019年</b>
自營餐廳.....	2,188	117	(90)	(37)	2,178
加盟店.....	52	15	(1)	37	103
<b>總計</b> .....	<b>2,240</b>	<b>132</b>	<b>(91)</b>	<b>-</b>	<b>2,281</b>
	<b>2017年</b>	<b>新建</b>	<b>關店</b>	<b>轉加盟</b>	<b>2018年</b>
自營餐廳.....	2,166	140	(110)	(8)	2,188
加盟店.....	29	17	(2)	8	52
<b>總計</b> .....	<b>2,195</b>	<b>157</b>	<b>(112)</b>	<b>-</b>	<b>2,240</b>
	<b>2016年</b>	<b>新建</b>	<b>關店</b>	<b>轉加盟</b>	<b>2017年</b>
自營餐廳.....	2,057	180	(66)	(5)	2,166
加盟店.....	24	-	-	5	29
<b>總計</b> .....	<b>2,081</b>	<b>180</b>	<b>(66)</b>	<b>-</b>	<b>2,195</b>

截至2020年6月30日止六個月與截至2019年6月30日止六個月比較

- 公司餐廳收入及餐廳利潤

公司餐廳收入及餐廳利潤的變動如下：

收入(開支)	截至6月30日止六個月				2020年
	2019年	門店組合 措施	其他	外幣換算	
公司餐廳收入.....	1,048	(76)	(201)	(27)	744
銷售成本.....	(314)	22	47	9	(236)
員工成本.....	(280)	14	44	7	(215)
物業租金及其他經營開支....	(319)	14	51	9	(245)
<b>餐廳利潤</b> .....	<b>135</b>	<b>(26)</b>	<b>(59)</b>	<b>(2)</b>	<b>48</b>

公司餐廳收入及餐廳利潤的減少(不計及外幣換算的影響)主要由於同店銷售額下降、餐廳因新冠肺炎疫情的影響而暫時停業及4%商品通脹，部分被員工效率提升、社保供款及租金一次性寬減以及水電費用減少所抵銷。

- 管理費用

管理費用減少(不計及外幣換算的影響)，主要由於社保供款一次性寬減及成本結構重整。



## 財務資料

- 經營虧損

出現經營虧損(不計及外幣換算的影響)的主要原因是由於餐廳利潤減少，主要原因為新冠肺炎疫情的影響及店舖減值費用增加，部分被管理費用減少所抵銷。

截至2019年12月31日止年度與截至2018年12月31日止年度比較以及截至2018年12月31日止年度與截至2017年12月31日止年度比較

- 公司餐廳收入及餐廳利潤

公司餐廳收入及餐廳利潤的變動如下：

2019年與2018年比較					
收入(開支)	2018年	門店組合 措施	其他	外幣換算	2019年
			(百萬美元)		
公司餐廳收入 .....	2,106	9	22	(92)	2,045
銷售成本 .....	(637)	(4)	(21)	29	(633)
員工成本 .....	(538)	(1)	(35)	25	(549)
物業租金及其他經營開支 .....	(716)	5	46	29	(636)
餐廳利潤 .....	215	9	12	(9)	227

2018年與2017年比較					
收入(開支)	2017年	門店組合 措施	其他	外幣換算	2018年
			(百萬美元)		
公司餐廳收入 .....	2,090	60	(93)	49	2,106
銷售成本 .....	(566)	(21)	(37)	(13)	(637)
員工成本 .....	(519)	(14)	8	(13)	(538)
物業租金及其他經營開支 .....	(713)	(17)	30	(16)	(716)
餐廳利潤 .....	292	8	(92)	7	215

於2019年，公司餐廳收入及餐廳利潤增加(不計及外幣換算的影響)，主要由於同店銷售額增長、門店組合措施、員工效率提升、2%的商品通縮以及水電費及其他餐廳經營成本的節省，部分被較高的推廣成本及5%的工資增幅所抵銷。

於2018年，公司餐廳收入減少(不計及外幣換算的影響)，主要由於同店銷售額減少，部分被淨店舖增長抵銷。餐廳利潤減少(不計及外幣換算的影響)，主要由於較高的推廣及產品升級成本、6%的工資增幅及同店銷售額減少，部分被員工效率提升及淨店舖增長所抵銷。

- 管理費用

於2019年，管理費用增加(不計及外幣換算的影響)，主要由於績效獎勵增加及薪酬調增令薪酬成本增加及收取的政府補助減少，部分被有關店舖發展活動的攤分成本分配減少所抵銷。

## 財務資料

於2018年，管理費用減少(不計及外幣換算的影響)，主要由於收取的政府補助增加及績效薪酬減少，部分被薪酬調增導致薪酬成本增加所抵銷。

### • 經營利潤

於2019年，經營利潤增加(不計及外幣換算的影響)，主要由於餐廳利潤增加以及關店及店舖減值開支減少，部分被管理費用增加所抵銷。

於2018年，經營利潤減少(不計及外幣換算的影響)，主要由於餐廳利潤減少，部分被相較於2017年因必勝客業務整合的影響而導致關店及減值開支減少和管理費用減少所抵銷。

### 所有其他分部

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

	截至12月31日止年度			截至6月30日止 六個月		%B/(W)					
	2019年	2018年	2017年	2020年	2019年	2019年		2018年		2020年上半年	
					(未經審核)	呈報	不計及 外幣換算	呈報	不計及 外幣換算	呈報	不計及 外幣換算
	(百萬美元，百分比除外)										
公司餐廳收入.....	41	32	40	16	18	27	32	(18)	(20)	(13)	(10)
加盟費收入.....	8	6	5	5	4	22	27	41	39	27	32
與加盟店及聯營合營公司 往來交易的收益.....	28	26	25	16	12	8	12	4	1	22	27
其他收入.....	81	51	36	41	30	59	63	41	41	37	42
<b>總收入.....</b>	<b>158</b>	<b>115</b>	<b>106</b>	<b>78</b>	<b>64</b>	<b>37</b>	<b>41</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>24</b>
餐廳(虧損)利潤.....	(3)	-	2	(3)	(1)	無意義	無意義	無意義	無意義	(72)	(64)
餐廳利潤率.....	(7.3)%	(2.8)%	2.9%	(15.5)%	(7.8)%	(4.5)個百分點	(4.5)個百分點	(5.7)個百分點	(5.7)個百分點	(7.7)個百分點	(7.7)個百分點
管理費用.....	34	33	26	19	16	(1)	(4)	(28)	(26)	(19)	(23)
與加盟店以及聯營合營 公司往來交易的開支.....	23	21	21	13	11	(12)	(15)	5	6	(14)	(18)
其他經營成本及開支.....	69	43	28	36	26	(62)	(66)	(51)	(54)	(41)	(46)
關店及減值開支，淨額.....	2	-	-	3	2	無意義	無意義	98	99	(53)	(59)
其他收益(虧損)淨額.....	-	(2)	2	-	-	無意義	無意義	無意義	無意義	(93)	(93)
<b>經營虧損.....</b>	<b>(14)</b>	<b>(12)</b>	<b>(9)</b>	<b>(12)</b>	<b>(10)</b>	<b>(13)</b>	<b>(17)</b>	<b>(9)</b>	<b>(16)</b>	<b>(31)</b>	<b>(33)</b>

### 截至2020年6月30日止六個月與截至2019年6月30日止六個月比較

### • 總收入

總收入增加(不計及外幣換算的影響)主要由於將黃記煌合併報表及若干產品類別(主要是生鮮類產品)的線上訂單需求增加，部分被因新冠肺炎疫情的影響而導致的同店銷售額的下降所抵消。

---

## 財務資料

---

- 管理費用

管理費用增加(不計及外幣換算的影響)，主要由於將黃記煌合併報表。

- 經營虧損

出現經營虧損增加(不計及外幣換算的影響)的主要原因是由於餐廳虧損增加及店舖減值費用增加，部分被黃記煌的經營利潤所抵銷。

截至2019年12月31日止年度與截至2018年12月31日止年度比較以及截至2018年12月31日止年度與截至2017年12月31日止年度比較

- 公司餐廳收入

於2019年，公司餐廳收入增加(不計及外幣換算的影響)，主要由於電子商務業務產生的銷售額增加及推出COFFii & JOY品牌。

於2018年，公司餐廳收入減少(不計及外幣換算的影響)，主要由於小肥羊的餐廳關閉以及轉加盟導致餐廳數目減少。

- 其他收入以及其他經營成本及開支

於2019年及2018年，其他收入以及其他經營成本及開支增加(不計及外幣換算的影響)，主要由於我們的電子商務業務及到家產生分部間銷售收入。

- 管理費用

於2019年，管理費用增加，主要由於小肥羊產生的管理費用增加，部分被到家產生的管理費用減少所抵銷。

於2018年，管理費用增加，主要由於到家產生的管理費用。

- 經營虧損

於2019年，經營虧損增加(不計及外幣換算的影響)，主要由於小肥羊及COFFii & JOY產生的經營虧損，部分被其他經營分部的經營業績改善所抵銷。

於2018年，經營虧損增加(不計及外幣換算的影響)，主要由於到家的經營虧損增加及小肥羊的經營利潤減少。

## 財務資料

### 企業及未分配

	截至12月31日止年度			截至6月30日止六個月		%B/(W)						
	2019年	2018年	2017年	2020年	2019年	2019年		2018年		2020年上半年		
						呈報	不計及 外幣 換算	呈報	不計及 外幣 換算	呈報	不計及 外幣 換算	
	(未經審核)											
	(百萬美元，百分比除外)											
與加盟店及聯營合營公司												
交易的收入 <sup>(1)</sup> .....	558	514	504	269	278	8	13	2	1	(3)	-	
其他收入.....	4	3	-	2	2	56	61	無意義	無意義	(6)	(2)	
與加盟店以及聯營合營												
公司往來交易的開支 <sup>(1)</sup> ..	554	512	500	270	276	(8)	(13)	(2)	(1)	3	(1)	
其他經營成本及開支.....	4	2	-	2	2	(68)	(75)	無意義	無意義	17	14	
企業管理費用.....	145	128	185	58	58	(13)	(17)	31	31	1	(2)	
未分配關店及減值.....	11	12	-	-	-	1	1	無意義	無意義	-	-	
其他未分配收益.....	4	98	9	(3)	1	(95)	(95)	無意義	無意義	無意義	無意義	
利息收入淨額.....	39	36	25	17	19	7	12	47	44	(8)	(4)	
投資收益(虧損).....	63	(27)	-	37	27	無意義	無意義	無意義	無意義	40	40	
所得稅 <sup>(2)</sup> .....	(260)	(214)	(379)	(77)	(139)	(21)	(26)	43	45	44	43	
						(3.3)個	(3.3)個	24.6個	24.6個	2.6個	2.6個	
實際稅率 <sup>(2)</sup> .....	25.9%	22.6%	47.2%	27.8%	25.2%	百分點	百分點	百分點	百分點	百分點	百分點	

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

(2) 更多詳情，請參閱「附錄一——會計師報告」附註16。

### 截至2020年6月30日止六個月與截至2019年6月30日止六個月比較

#### • 與加盟店及聯營合營公司往來交易的收入

與加盟店及聯營合營公司往來交易的收入變動(不計及外幣換算的影響)與有關加盟店及聯營合營公司的系統銷售額變動相符。

#### • 企業管理費用

企業管理費用增加(不計及外幣換算的影響)，主要由於績效薪酬增加，部分被社保供款一次性寬減及成本結構重整所抵銷。

#### • 投資收益

投資收益與我們於美團的權益證券投資有關。參閱「附錄一——會計師報告」附註5。

#### • 所得稅

所得稅包括按25%的中國法定稅率對我們的收益進行的徵稅、將盈利匯往中國境外的預扣

---

## 財務資料

---

稅及美國企業所得稅(如有)。截至2020年6月30日止六個月的實際稅率上升，乃主要由於第二季度及過往期間與我們於美團的權益證券投資確認的收益有關的美國稅項。

### 截至2019年12月31日止年度與截至2018年12月31日止年度比較以及截至2018年12月31日止年度與截至2017年12月31日止年度比較

- 與加盟店及聯營合營公司往來交易的收入

於2019年，與加盟店及聯營合營公司往來交易的收入增加(不計及外幣換算的影響)，主要由於加盟店及聯營合營公司的系統銷售額增長及商品通脹導致食品及包裝物售價增加，部分被收購無錫肯德基之影響所抵銷。

於2018年，與加盟店及聯營合營公司往來交易的收入增加(不計及外幣換算的影響)，主要由於加盟店及聯營合營公司的系統銷售額增長，部分被收購無錫肯德基之影響所抵銷。

- 企業管理費用

於2019年，企業管理費用增加(不計及外幣換算的影響)，主要由於薪酬成本增加及收取的政府補助減少。

於2018年，企業管理費用減少(不計及外幣換算的影響)，主要由於收取的政府補助增加、績效薪酬減少及專業服務費用減少。

- 未分配關店及減值

於2019年及2018年，未分配關店及減值指對收購到家而取得的商譽及無形資產所計提的減值費用，分別為11百萬美元及12百萬美元。更多詳情，請參閱「附錄一—會計師報告」附註5。

- 其他未分配收益

於2018年，其他未分配收益主要包括98百萬美元的於收購時按公允價值重新計量原持有的無錫肯德基股權確認的收益。更多詳情，請參閱「附錄一—會計師報告」附註5。

- 利息收入淨額

2019年及2018年的利息收入淨額增加，乃由於短期投資及現金等價物結餘(主要包括定期存款)增加而取得較高的回報。

- 投資收益(虧損)

投資收益或虧損指有關美團的權益證券投資的未變現收益或虧損。更多詳情，請參閱「附錄一—會計師報告」附註5。

---

## 財務資料

---

- 所得稅

所得稅包括按25%的中國法定稅率對我們的收益進行的徵稅、將盈利滙往中國境外的預扣稅及美國企業所得稅(如有)。於2019年、2018年及2017年，我們的實際稅率分別為25.9%、22.6%及47.2%。實際稅率於2018年較低，但於2017年較高，乃由於2018年錄得稅務調整36百萬美元，減少了於2017年根據美國稅務法案錄得的過渡稅的撥備金額164百萬美元。

### 稅項

#### 美國

於2017年12月，美國實施了美國稅務法案，當中包含廣泛的稅務改革，包括但不限於設立21%的統一企業所得稅，消除或減少若干業務扣減及對視作滙回累計未分派海外盈利徵收稅項。

美國稅務法案要求美國股東就其若干海外附屬公司所賺取的全球無形資產低稅所得(「**全球無形資產低稅所得**」)繳稅。我們已選擇於當年全球無形資產低稅所得稅產生時入賬列作期間成本。

#### 中國

一般而言，我們的收入須按25%的中國法定稅率繳稅。根據企業所得稅法，中國公司向非居民企業投資者宣派的股息一般將被徵收10%的中國預扣稅，除非根據中國中央政府與非中國居民企業註冊成立的其他國家或地區政府的稅務條例或安排而獲得寬減。根據香港與中國內地的一項稅務安排，符合若干條件及規定(除其他條件和規定外，香港居民企業擁有中國企業的權益不少於25%，且為股息的「實益擁有人」)的企業需就向香港居民企業分派的股息繳納5%的預扣稅。我們認為，我們的香港附屬公司(作為我們中國附屬公司的權益持有人)自2018年起符合中國內地與香港的稅務安排，且預期於後續年度繼續符合相關要求，因此，我們自2018年起所宣派的股息或預計將滙回的收入很可能須繳納5%的經調減預回稅。

#### 香港

我們於香港註冊成立的附屬公司一般須按16.5%的稅率繳納香港利得稅。自2018年起，由香港註冊成立的實體所產生的首2百萬港元的利潤須按稅率8.25%繳稅，而餘下利潤將繼續按16.5%的稅率繳稅。截至2019年、2018年及2017年12月31日止年度，由於我們的香港附屬公司於該等年度並無產生應課稅收入或產生虧損，因此沒有在香港產生任何利得稅。截至2020年6月30日止六個月，我們預期香港附屬公司不會因相同原因產生任何利得稅。我們毋須就該等公司向我們支付的股息在香港繳納任何預扣稅。

### 預期影響未來業績的重大已知的事件、趨勢或不確定因素

#### 新冠肺炎疫情的影響

廣泛爆發的全球性流行病(例如冠狀病毒、禽流感或非洲豬瘟)可能對我們的業務造成重大不利影響。自2020年1月底起,新冠肺炎疫情已嚴重影響本公司的運營。由於人們繼續避免外出及進行社會隔離,復甦之路並不平坦,近期銷售及客流仍不及疫情前的水平。截至2020年7月,我們在中國超過99%以上的門店已開業,但銷售額及利潤走勢不一。銷售額主要受交通樞紐及旅遊景點餐廳客流大幅減少、學校假期延遲和縮短及區域性感染案例再度復發所影響。目前,管理層無法確定新冠肺炎疫情對本公司運營的全面影響,要視乎新冠肺炎疫情的演變性質及政府的應對、中國及全球的經濟復甦、對消費者行為的影響及其他相關因素。本公司預期新冠肺炎疫情將對本公司2020年全年的經營業績、現金流量及財務狀況造成重大不利影響。詳情親請參閱「概要—新冠肺炎疫情的影響」。

#### 轉移定價的稅務檢查

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

#### 中國增值稅

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

屬增值稅一般納稅人的實體獲准於收取適當的供應商增值稅票據後按個別實體的基準將已向供應商支付的合資格增值稅進項與增值稅銷項抵銷。當增值稅銷項超過增值稅進項,差額通常按月匯予稅務機關;當增值稅進項超過增值稅銷項,差額作為增值稅進項抵扣資產

---

## 財務資料

---

處理，其可無限期結轉以抵銷未來應付的增值稅淨額。於資產負債表日期尚未結付的買賣相關增值稅於合併資產負債表分別以資產及負債單獨披露。於各資產負債表日，本公司審閱任何增值稅進項稅額抵扣資產結餘之可收回性，並考慮增值稅進項稅額抵扣資產的無限年期及本公司的預測經營業績及資本支出。此等預測包含可能需要作出修訂的重大假設。

於2020年6月30日、2019年、2018年及2017年12月31日，待抵扣增值稅分別為237百萬美元、243百萬美元、226百萬美元及176百萬美元，於其他資產列賬，而應交稅費分別為6百萬美元、5百萬美元、5百萬美元及2百萬美元，於合併資產負債表的應付賬款及其他流動負債列賬。由於預期結餘將用於抵銷於2020年6月30日以及2019年、2018年及2017年12月31日超過一年的應付增值稅，故本公司並未就增值稅進項稅抵扣資產的可回收性計提撥備。倘本公司預期於一年內使用該抵扣款項，任何增值稅進項抵扣資產將分類為待攤費用及其他流動資產。

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

### 外匯匯率

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

### 流動資金與資本資源

我們過往透過本公司自營的店舖及加盟店運營產生的現金以及來自聯營合營公司的股息付款為運營提供資金。

我們為未來運營提供資金及應付資金需求的能力將取決於持續自運營產生現金的能力。我們相信未來現金的主要用途是為運營提供資金及作資本支出、向股東分派股息、回購股份及我們或進行的任何收購或投資。由於新冠肺炎疫情，我們已經並將繼續採取若干行動，包括暫停股份回購計劃、暫停2020年第二及第三季度的股息、出售部分於美團的投資以及增加信貸額度，以提供額外流動性及靈活性。我們相信未來來自運營的現金連同現有資金及藉助資本市場，將提供足夠資源以為該等現金用途提供資金，且我們的現有現金、運營所得現金淨額及信貸額度將足以為自本招股章程日期起計未來12個月的運營及預期資本支出提供資金。



---

## 財務資料

---

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

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

概不保證我們將能按可接受條款進入資本市場，或完全不能進入資本市場。

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

### 股息及股份回購

董事會已批准合共14億美元的股份回購計劃。百勝中國可根據此計劃不時於公開市場或經私下協商交易(包括大宗交易、加速股份回購交易及使用第10b5-1條交易計劃)回購股份。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，本公司通過回購計劃分別回購7百萬美元或0.2百萬股、261百萬美元或6.2百萬股、312百萬美元或9.0百萬股及128百萬美元或3.4百萬股股份。

於2017年10月4日，董事會批准每季定期現金股息計劃，並就百勝中國的普通股宣派每股0.10美元的初步現金股息。合共38百萬美元的現金股息於2017年12月支付予股東。本公司就2018年首三個季度每個季度支付每股0.10美元的現金股息，並就2018年第四季度及2019年各季度支付每股0.12美元的現金股息。於2019年及2018年向股東支付的現金股息總額分別為181百萬美元及161百萬美元。

截至2020年6月30日止六個月，本公司支付45百萬美元，或每股0.12美元之股息。

由於新冠肺炎疫情造成前所未有的影響及相關經濟的不確定性，本公司於2020年4月宣佈將暫停股份回購及直至2020年第三季度末前暫停宣派股息。

我們宣派及支付股份的任何股息的能力可能受適用中國法律項下可作分派的盈利所限制。適用於我們的中國附屬公司的法律、規則及規例允許其僅可以根據中國會計準則及法規釐定的未分配利潤(如有)支付股息。根據中國法律，於中國註冊成立的公司須在彌補以往年

## 財務資料

度累計虧損(如有)後,以每年預扣稅後利潤最少10%為若干法定儲備基金提供資金,直至有關基金的總金額達到其註冊股本的50%。因此,我們的中國附屬公司以股息的形成轉移其一部分淨資產予我們的能力受到限制。按董事會酌情決定,作為於中國註冊成立的公司,各中國附屬公司可分配一部分根據中國會計準則計算的稅後利潤至員工福利及激勵基金。該等儲備基金及員工福利及激勵基金不能作現金股息分派。於2020年6月30日,百勝中國控股有限公司的現金及現金等價物加上短期投資的總和再減去負債總額為2.02億美元。

### 借款能力

於2020年6月30日(即確定有關資料的最後實際可行日期),本公司擁有人民幣3,713百萬元(約526百萬美元)的信貸額度,包括境內信貸額度合共人民幣2,300百萬元(約326百萬美元)及境外信貸額度合共200百萬美元。

於2020年6月30日,信貸額度的剩餘年期介乎少於一年至三年。各信貸額度按全國銀行間同業拆借中心發佈的貸款市場報價利率(「LPR」)或由洲際交易所定價管理機構管理的倫敦銀行同業拆借利率(「LIBOR」)計息。各信貸額度包含交叉違約條文,據此,當我們無法支付任何信貸額度的本金金額,即構成其他信貸額度的違約。部分信貸額度包含契諾,限制若干額外債務及留置權以及相關協議內指明的其他交易。部分境內信貸額度包含透支、非財務債券、備用信用證及擔保的限額。於2020年6月30日,我們擁有未歸還銀行擔保人民幣89百萬元(約13百萬美元),以對若干本公司自營的餐廳的業主的租賃款項擔保,信貸額度因此減少相同金額,於2020年6月30日,本公司概無尚未償還的借款。

### 合約責任

於2020年6月30日的重大合約及其他長期責任及款項包括:

	總計	2020年 餘下時間	2021年至 2022年	2023年至 2024年	其後
			(百萬美元)		
融資租賃 <sup>(1)</sup> .....	36	2	8	6	20
經營租賃 <sup>(1)</sup> .....	2,543	274	854	605	810
購買責任 <sup>(2)</sup> .....	157	20	63	28	46
過渡稅 <sup>(3)</sup> .....	51	6	9	21	15
<b>總合約責任</b> .....	<b>2,787</b>	<b>302</b>	<b>934</b>	<b>660</b>	<b>891</b>

(1) 以面值表示的該等責任主要與超過7,400家本公司自營的餐廳有關。詳情請參閱「附錄一 — 會計師報告」附註11。

(2) 購買責任主要與供應及服務協議有關。概不包括可取消而毋須支付罰款或餘下年期少於一年的協議,該等承諾一般為短期性質、將由經營現金流提供資金且對本公司整體財務狀況而言並不重大。

## 財務資料

(3) 該金額表示於使用現有合資格外國稅項抵扣後，就視作匯回累計未分派境外收入應繳納之經更新過渡稅，其須於2018年起最多8年內支付。

我們並未於合約責任表計入21百萬美元存在不確定性、與若干已產生可扣減業務開支有關的未確認稅務得益負債以及相關應計利息及罰款。該等負債可能由於稅務檢查而隨時間增加或減少，鑒於稅務檢查的狀況，我們不能可靠地估計與相關稅務機關進行任何現金結付的期間。該等負債不包括暫時性質及我們預期隨時間將無淨現金流出的金額。

### 現金流量

下表載列於所示期間合併現金流量表的經部分數據。

	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)
			(百萬美元)		
經營活動所產生現金淨額....	1,185	1,333	884	452	657
投資活動所用現金淨額.....	(910)	(552)	(557)	(761)	(368)
融資活動所用現金淨額.....	(480)	(518)	(185)	(59)	(259)

#### 經營活動所產生現金淨額

截至2020年6月30日止六個月，經營活動所產生現金淨額為452百萬美元，而2019年同期為657百萬美元。減少乃主要由於淨利潤減少。

相較於2018年的1,333百萬美元，於2019年，經營活動所產生現金淨額為1,185百萬美元。減少乃主要由於受存貨付款的時間所影響及其他運營資金變動。

相較於2017年的884百萬美元，於2018年，經營活動所產生現金淨額為1,333百萬美元。增加乃主要由於經營利潤增加及受存貨付款的時間所影響。

#### 投資活動所用現金淨額

截至2020年6月30日止六個月，投資活動所用現金淨額為761百萬美元，而2019年同期為368百萬美元。增加乃主要由於就收購黃記煌所支付的現金對價以及短期投資和長期定期存款購買及到期對現金流量的淨影響，部分被來自出售部分我們於美團權益證券的投資所取得的現金所抵銷。

---

## 財務資料

---

相較於2018年的552百萬美元，於2019年，投資活動所用現金淨額為910百萬美元。增加乃主要由於短期投資購買及到期對現金流量的淨影響，部分被2018年收購無錫肯德基及投資美團的普通股所抵銷。

相較於2017年的557百萬美元，於2018年，投資活動所用現金淨額為552百萬美元。減少乃主要由於短期投資購買及到期對現金流量的淨影響，部分被收購無錫肯德基、投資美團的普通股及資本支出增加所抵銷。

### **融資活動所用現金淨額**

截至2020年6月30日止六個月，融資活動所用現金淨額為59百萬美元，而2019年同期為259百萬美元。減少乃主要由於股份回購計劃暫停及直至2020年第三季度末前暫停宣派股息。

相較於2018年的518百萬美元，於2019年，融資活動所用現金淨額為480百萬美元。減少乃主要由於回購的股份數目減少，部分被支付予股東的現金股息所抵銷。

相較於2017年的185百萬美元，於2018年，融資活動所用現金淨額為518百萬美元。增加乃主要由於2018年回購的股份數目增加及支付予股東的現金股息。

### **資本支出**

截至2020年及2019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，我們的資本支出分別為185百萬美元、212百萬美元、435百萬美元、470百萬美元及415百萬美元，主要與開設新餐廳、改建現有餐廳以及投資技術及供應鏈基礎設施有關。我們預期於2020年的資本支出將介乎約500百萬美元至550百萬美元，並可能會基於現時仍未能預計的新冠肺炎疫情的未來影響而作出修訂。

## 財務資料

### 運營資金

下表載列於所示日期流動資產及流動負債的詳情。

	截至2020年 6月30日	截至12月31日		
		2019年	2018年	2017年
		(百萬美元)		
<b>流動資產</b>				
現金及現金等價物 .....	674	1,046	1,266	1,059
短期投資 .....	1,034	611	122	205
應收賬款淨額 .....	83	88	80	79
存貨淨額 .....	346	380	307	297
待攤費用及其他流動資產 .....	166	134	177	162
<b>流動資產總額</b> .....	<b>2,303</b>	<b>2,259</b>	<b>1,952</b>	<b>1,802</b>
<b>流動負債</b>				
應付賬款及其他流動負債 .....	1,660	1,691	1,199	985
應付所得稅 .....	63	45	54	39
<b>流動負債總額</b> .....	<b>1,723</b>	<b>1,736</b>	<b>1,253</b>	<b>1,024</b>
<b>流動資產淨值</b> .....	<b>580</b>	<b>523</b>	<b>699</b>	<b>778</b>

### 運營資金比率

下表載列於所示期間的運營資金比率：

	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
存貨週轉天數 <sup>(1)</sup> .....	50.3	41.5	38.9	40.8
應收賬款週轉天數 <sup>(2)</sup> .....	4.3	3.5	3.5	3.6
應付賬款週轉天數 <sup>(3)</sup> .....	51.1	45.8	45.1	42.3

(1) 各期間的存貨週轉天數等於該期間期初及期末存貨淨值(包括本公司採購的存貨，其後將供應予聯營合營公司及加盟商的店舖)結餘的平均數除以該期間本公司自營的店舖及聯營合營公司及加盟商的店舖的食品及包裝物的總成本，並乘以該期間的日數。

(2) 各期間的應收賬款週轉天數等於該期間應收賬款淨額期初及期末結餘的平均數除以該期間總收入，並乘以該期間的日數。

(3) 各期間的應付賬款週轉天數等於該期間有關購買及分銷存貨的應付賬款淨額的期初及期末結餘的平均數除以該期間本公司自營的店舖及聯營合營公司及加盟商的店舖的食品及包裝物的總成本，並乘以該期間的日數。

### 債務

於2020年6月30日(即就債務聲明而言的最後實際可行日期)，我們的融資租賃負債為26百萬美元，未償還貸款為5百萬美元。於2020年6月30日，我們亦擁有經營租賃負債2,078百萬美

---

## 財務資料

---

元。自2020年6月30日起，我們的債務概無重大不利變動。除本招股章程所披露者外，於同日，我們概無任何已發行而未償還或同意發行的其他貸款資金、銀行透支、借款及任何其他類似債務、承兌負債或承兌信用證、債權證、按揭、押記、租購承擔、擔保或其他重大或有負債。

### 有關市場風險的定量及定性披露

#### 外幣匯率風險

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

由於本公司絕大部份的資產位於中國，本公司面臨人民幣外幣匯率變動的風險。截至2020年6月30日止六個月，倘人民幣兌美元貶值10%，本公司的經營利潤將減少約23百萬美元。此估計假設銷量或本地貨幣計量的銷售收入或原材料價格概無變動。

#### 大宗商品價格風險

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

#### 投資風險

於2018年9月，我們以74百萬美元認購8.4百萬股美團普通股。我們於2020年第二季度出售4.2百萬股美團普通股，取得現金54百萬美元。股權投資以公允價值入賬，以經常性基準計量且受市場價格波動所影響。詳情請參閱「附錄一—會計師報告」附註5。

### 主要會計政策及估計

我們所呈報的業績受若干要求我們作出主觀或複雜判斷的會計政策的應用影響。該等判斷涉及估計具有內在不確定性的事項的影響且可能對我們的經營業績或財務狀況造成重大影響。實際業績可能與該等估計有所不同。估計及判斷的變動可能對我們於未來數年的經營業績、財務狀況及現金流量造成重大影響。下文闡述了對我們有重大影響的主要會計政策。

#### 會員計劃

本公司的肯德基及必勝客報告分部均實施了會員計劃，允許註冊會員就每次符合條件的消費賺取積分。積分可用於日後免費兌換或按折扣價格購買肯德基或必勝客的品牌產品或其他產品，並通常於賺取後18個月到期。積分不能兌現或換取現金。會員計劃的會員所賺取

## 財務資料

的積分的估計值於積分賺取時根據預期會被兌換的積分百分比，確認為收入的減少，同時在合併資產負債表內的應付賬款及其他流動負債中確認相應的遞延收入負債，並於積分兌換或過期時確認為收入。本公司根據預計會用積分兌換的產品的估計價值以及歷史兌換情況，估計未來兌換義務的價值，並基於有關兌換及到期模式的最新可用資料定期審閱有關估計。

### 沉沒收入

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

### 長期資產的減值或處置

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

---

## 財務資料

---

產，本公司則繼續使用該等資產來經營餐廳業務，這與本公司透過經營餐廳增加收入的長期策略相一致。

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

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

每年或倘發生事件或情況變化顯示可能出現減值時，我們會對無限年期無形資產進行減值評估。我們於第四季度初就無限年期無形資產減值進行年度測試。就該等資產進行減值評估時，我們可以選擇首先進行定性分析以釐定無形資產組別有否出現減值。倘我們於定性分析後相信無形資產組別的公允價值很可能較其賬面值低，我們屆時將進行定量分析。公允價值為自願買方就有關無形資產所支付的價格的估計，且一般通過貼現與無形資產有關的未來稅後現金流量估計。貼現率為我們就第三方買方預期收取的要求回報率的估計。該等估計為高度主觀的估計，而我們獲取預測現金的能力受多項因素影響，例如經營表現及業務策略變動，以及經濟狀況變動。我們擁有兩項重大無限年期的無形資產，即我們的小肥羊商標及新收購的黃記煌商標。小肥羊商標於2020年6月30日、2019年、2018年及2017年12月31日的賬面值分別為51百萬美元、52百萬美元、53百萬美元及56百萬美元。於2020年4月收購黃記煌後，我們按公允價值確認及計量其商標。收購後，並無發生或出現顯示可能存在減值的事件或情況變動。於2020年6月30日，黃記煌商標的賬面值為76百萬美元。

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，我們選擇就小肥羊商標進行定性減值評估，方式為評估所有相關因素，包括但不限於宏觀經濟狀況、行業及市場狀況及財務表現。根據我們的定性評估，小肥羊於往績記錄期間的賬面值很可能並無減值，因此，毋須進行定量評估。

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



---

## 財務資料

---

於2019年及2018年，我們就到家業務的有限年期無形資產分別錄得2百萬美元及12百萬美元的減值費用，主要歸屬於到家業務的平台。平台的公允價值是基於不可觀察輸入數據的免除特許權使用費估值法作出估算，包括估計未來銷售、特許權使用費率及根據加權平均股本成本及公司特定風險溢價(被視為第三層輸入數據)選擇適當的貼現率。

### 商譽減值

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

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

我們於2020年6月30日、2019年、2018年及2017年12月31日的商譽分別為309百萬美元、254百萬美元、266百萬美元及108百萬美元，主要與肯德基及必勝客以及近期收購的黃記煌呈報單位有關。2017年至2018年的商譽增加，主要由於在2018年第一季度收購無錫肯德基。我們於往績記錄期間各年就肯德基及必勝客的各個別呈報單位進行定性減值評估，評估包含所有相關因素，包括但不限於宏觀經濟、行業及市場狀況以及財務表現。於往績記錄期間，肯德基於往績記錄期間連續產生經營利潤。必勝客於往績記錄期間產生經營利潤，惟2020年第一季度除外，期間其產生經營虧損28百萬美元，主要受新冠肺炎疫情影響所致。其經營於2020年第二季度有所改善及產生經營利潤15百萬美元。根據我們的定性評估，本公司得出結論，概無發生顯示可能出現減值的事件或情況變動，肯德基及必勝客呈報單位的公允價值很可能並未超過其於往績記錄期間的賬面值，因此，毋須進行定量評估。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，並無錄得有關肯德基及必勝客有關的商譽減值費用。

---

## 財務資料

---

於2019年第四季度初進行年度商譽減值審閱後，與到家呈報單位有關的商譽已全數減值，產生9百萬美元的減值費用。到家呈報單位的公允價值乃基於自願買方願意支付的估計價格，並使用收入法與由估計未來銷售和毛利率支持的未來現金流量作出估算，以及基於加權平均股本成本及公司特定風險溢價而選擇適當的貼現率而釐定。

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

### 股權激勵開支

我們根據美國財務會計準則委員會會計準則彙編第718號議題股票薪酬將向僱員發行的股份獎勵入賬。股權激勵開支於授出日期按獎勵的公允價值計量，並確認為於必要的服務期間（一般為歸屬期間）經扣除估計沒收的獎勵的開支。我們就授出予僱員及非僱員董事的獎勵以直線法確認股權激勵開支。

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

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

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

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

---

## 財務資料

---

### 中國增值稅

於2020年6月30日以及2019年、2018年及2017年12月31日，待抵扣增值稅分別為237百萬美元、243百萬美元、226百萬美元及176百萬美元，於其他資產列賬，而應交稅費分別為6百萬美元、5百萬美元、5百萬美元及2百萬美元，於合併資產負債表的應付賬款及其他流動負債列賬。於各資產負債表日期，本公司審閱任何增值稅進項稅額抵扣資產結餘之可收回性，並考慮增值稅進項稅額抵扣資產的無限年期及本公司的預測經營業績及資本支出。此等預測包含可能需要作出修訂的重大假設。主要假設包括以下各項：

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

我們亦考慮定性因素，包括該等資產可無限期結轉以抵銷未來的增值稅應付款項、我們管理增值稅進項抵扣累計的能力及增值稅率的潛在變動。我們並未就於2020年6月30日以及2019年、2018年及2017年12月31日的增值稅進項抵扣資產的可收回性計提撥備。任何假設的變動可能對增值稅資產的金額及其可收回性造成重大影響，並因此對我們的經營收入及淨利潤造成重大影響。

### 所得稅

#### 美國稅務法案

於2017年12月22日，美國稅務法案獲簽署成為法律，於2017年12月31日開始的稅務年度生效。美國稅務法案要求進行包含重大估計的複雜計算，並就條文的詮釋進行重大判斷以及編製及分析先前不相關或並非定期出具的資料。美國財政部、國稅局、美國證交會及其他準則制訂機關可就美國稅務法案的條文將如何應用或執行作出詮釋或發出指引，可能有別於我們現時的詮釋。本公司於2017年第四季度因美國稅務法案而被視為匯回累計未分派外國附屬公司的利潤的過渡稅項及與若干遞延稅項資產重新估值有關的額外稅項產生估計一次性所得稅開支164百萬美元。我們已於2018年第四季度根據美國財政部及國稅局截至2018年12月發出的指引完成美國稅務法案的分析並作出36百萬美元的調整，以相應地減少於2017年錄得的過渡稅的撥備金額。美國財政部及國稅局於2019年第一季度發佈最終過渡稅項規定。我們根據2019年第一季度發佈的最終過渡稅項規定完成對我們的過渡稅項計算的影響的評估，並就過渡稅相應錄得8百萬美元的額外所得稅開支。

#### 不確定的稅項狀況

我們須接受中國稅務機關、美國國稅局及其他稅務機關對所得稅及並非基於利潤的稅項進行的審閱、審查及審核。倘該等稅務機關檢查後的稅項狀況很有可能持續，我們會確認稅項申報表中應納稅項或預期應納稅項的優惠。獲確認的應納稅項其後按於結付後實現的可

---

## 財務資料

---

能性超過50%的優惠的最高金額計量。於2020年6月30日以及2019年、2018年及2017年12月31日，我們有關若干已產生的可扣減業務開支的未確認稅務得益分別為18百萬美元、19百萬美元、22百萬美元及28百萬美元。我們於每季度評估未確認稅務得益(包括相關利息)，以確保已就有可能對最終付款造成影響的事項(包括審計結算)作出適當調整。

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

### 外國附屬公司的未匯出盈利

我們對外國附屬公司進行的投資，存在財務報告的賬面值超出稅基的情況。我們並無就我們認為可無限期再投資的超出部分計提遞延稅項，因為我們有能力及意向無限期推遲基礎差額免於因稅收後果而轉回。本公司自YUM分拆的目的是為了取得美國所得稅的免稅重組資格，導致於中國業務投資的財務報告基礎超出稅基的部分繼續無限期再投資。於2017年12月31日，財務報告基礎超出稅基的部分須根據美國稅務法案繳納一次性過渡稅，被視作匯回外國附屬公司的累計未分派收益。然而，我們仍然相信財務報告基礎超出稅基的部分(包括須繳納一次性過渡稅的盈利及利潤)會就外國預扣稅的目的無限期再投資於外國附屬公司。我們估計於2020年6月30日以及2019年、2018年及2017年12月31日並未計提外國預扣稅的暫時性差額總額為約20億美元。此金額的外國預扣稅率為5%或10%，視乎匯回的方式及適用的稅務條約或稅務安排。

### 新會計聲明

#### 最近採納的會計聲明

有關最近採納的會計聲明的詳情，請參閱「附錄一——會計師報告」附註2。

#### 於2020年3月30日尚未採納的新會計聲明

於2019年12月，財務會計準則委員會頒佈《會計準則更新》第2019-12號——「所得稅」(專題第740號)：簡化所得稅的會計處理，其透過移除專題第740號中有關期內稅項分攤方式的指引

## 財務資料

的若干例外情況，計算中期期間所得稅的方式及確認外部基準差異的遞延稅項負債簡化所得稅的會計處理。該指引亦簡化了特許經營稅及已頒佈的稅法或稅率變更的會計處理，並澄清了導致商譽稅務基準增加的交易會計處理。《會計準則更新》第2019-12號就本公司而言自2021年1月1日起生效，並允許提早採用。本公司目前正在評估採納此項準則對本公司財務報表的影響。

於2020年1月，財務會計標準委員會頒佈會計準則更新第2020-01號投資—股權證券(專題321號)、投資—權益法及合資公司(專題323號)以及衍生工具及對沖(專題815號)，其明確專題321號項下權益證券的關係、專題323號中以權益會計法入賬的投資及根據專題815號列賬的若干遠期合約及所購買期權的會計處理。會計準則更新第2020-01號就本公司而言自2021年1月1日起生效，並允許提早採用。我們目前正在評估採用此準則對財務報表的影響。

### 資產負債表外的承諾及安排

我們不時就加盟店及聯營合營公司的若干授信額度及貸款作出擔保。於2020年6月30日，我們代表加盟店作出的擔保並不重大，且概無為聯營合營公司作出擔保。

### 未經審核備考經調整有形資產淨值

以下未經審核備考經調整有形資產淨值報表根據上市規則第4.29條編製，載於下文以說明全球發售於2020年6月30日對本公司股東應佔合併有形資產淨值的影響，猶如全球發售已於該日期進行。

未經審核備考經調整有形資產淨值報表僅為說明用途而編製，基於其假設性質，未必能真實反映於2020年6月30日全球發售完成時或任何未來日期百勝中國控股有限公司及其附屬公司或本公司的財務狀況。

	於2020年 6月30日 本公司 股東應佔 合併有形 資產淨值 <sup>(1)</sup> (百萬美元)	全球發售 估計募集資金 淨額 <sup>(2)、(4)</sup> (百萬美元)	本公司 股東應佔 未經審核 備考經調整 有形資產 淨值 (百萬美元)	未經審核 備考經調整 每股有形資產 淨值 <sup>(3)</sup> (美元)	未經審核 備考經調整 每股有形資產 淨值 <sup>(4)</sup> (港元)
按指示性最高發售價每股發售 股份468.00港元計算.....	2,765 <sup>(5)</sup>	2,487	5,252	12.53	97.14

附註：

- (1) 於2020年6月30日本公司股東應佔合併有形資產淨值乃根據摘錄自本招股章程附錄一所載會計師報告之於2020年6月30日本公司股東應佔合併資產淨值3,203百萬美元計算，並分別就本公司股東應佔商譽及無形資產266百萬美元及172百萬美元作出調整。
- (2) 全球發售估計募集資金淨額乃根據指示性最高發售價每股發售股份468.00港元及發售股份數目41,910,700股計算，經扣除有關全球發售的估計包銷費用及其他相關開支，且並無計及因超額配股權行使或根據2016年計劃、第一批認股權證或第二批認股權證配發及發行的任何股份及發行、回購或註銷的任何股份。

---

## 財務資料

---

- (3) 未經審核備考經調整每股股份有形資產淨值乃經附註(2)所述對全球發售的估計所得款項淨額作調整後得出，且以418,986,084股已發行股份為基礎，假設全球發售已於2020年6月30日完成，但並無計及因超額配股權行使或根據2016年計劃、第一批認股權證或第二批認股權證配發及發行的任何股份及發行、回購或註銷的任何股份。
- (4) 就未經審核備考經調整有形資產淨值報表而言，以美元列報的餘額已按1.00美元兌7.7502港元的匯率折算為港元，即2020年8月21日美國聯邦儲備局H.10統計數據所載之匯率。概不代表美元金額已經、原可或可能按該匯率折算成港元，反之亦然。
- (5) 按未經審核備考經調整基準計算，我們截至2020年6月30日的有形賬面淨值(指合併資產總額減無形資產淨值、商譽及合併負債總額)為2,794百萬美元或每股12.60美元。
- (6) 未經審核備考經調整有形資產淨值概無作出任何調整以反映本公司於2020年6月30日後進行的任何經營業績或其他交易。

### 上市開支

我們將承擔的上市開支估計約為341百萬港元(包括包銷佣金)。於2020年6月30日後，約7百萬港元已從合併利潤表扣除，約334百萬港元預期將於上市後從股東權益扣減。上述上市開支為最近之實際可行估計，僅供參考，而實際金額或與此估計有所不同。我們預期有關上市開支不會對截至2020年12月31日止年度的經營業績造成重大不利影響。

### 重大不利變動

本公司的董事確認，除本招股章程所披露者外，據他們所知，自2020年6月30日起(即本招股章程「附錄一—會計師報告」所載經審核合併財務報表的最後日期)直至本招股章程日期，我們的財務及經營狀況或前景並無重大不利變動。

### 根據香港上市規則須作出披露

我們確認，於最後實際可行日期，除本招股章程所披露者外，概無任何須遵守香港上市規則第13.13條至13.19條規定作出披露的情況。