

概覽

關於我們

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

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

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

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

我們的市場機遇

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

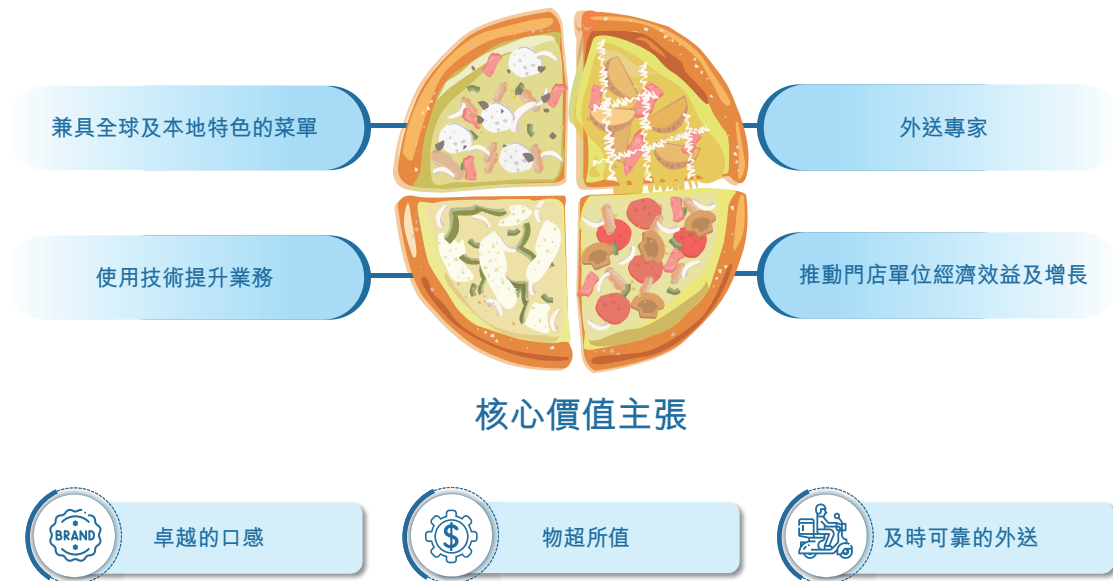
於中國比薩市場，預期比薩外送分部甚至將較整個中國比薩市場增長更快。於2022年，外送銷售額為人民幣218億元，佔整個中國比薩市場的58.1%。根據弗若斯特沙利文報告，於2022年至2027年，預期比薩外送分部將按18.7%的複合年增長率增長，達至人民幣514億元，佔整個中國比薩市場的66.7%。

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

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

我們的業務模式

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



我們業務模式的主要組成部分為：

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

我們的經營及財務業績

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

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

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

我們的競爭優勢

下列優勢使我們成就自我且將支持我們持續成功：

我們領先的全球品牌

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

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

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

持續開發專注於比薩的菜單並對其進行本土化

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

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

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

我們於外送方面獨特的專長及領導地位

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

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

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

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

我們的技術(可提供與眾不同的端對端客戶體驗)

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

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

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

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

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

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

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

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

我們門店經濟模式的成功及可複製性

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

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

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

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

我們與全球達美樂系統的密切關係

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

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

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

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

我們經驗豐富、富有遠見且執行力強的管理團隊

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

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

我們的增長戰略

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

快速增加我們的門店數量

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

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

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

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

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

推廣我們的品牌及提高客戶忠誠度

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

我們正在採取以下策略推廣我們的品牌：

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

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

進一步提高我們的技術

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

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

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

完善我們以比薩為主、物超所值的菜單

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

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

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

加強我們的外送領導地位

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

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

我們的達美樂比薩門店

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

我們根據與Domino's Pizza, Inc.的附屬公司Domino's Pizza International Franchising簽訂的總特許經營協議運營門店。根據總特許經營協議，我們擁有獨家權利，在中國大陸、中國香港特別行政區和中國澳門特別行政區開設和運營達美樂比薩門店，以及在運營比薩門店中使用及授權達美樂比薩和相關商標。有關總特許經營協

議的更多資料，請參閱「－總特許經營安排」、「－知識產權」、「歷史、重組及公司架構－總特許經營協議」及「關連交易－總特許經營安排」。

我們的達美樂比薩門店網絡

我們的規模及覆蓋範圍

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

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

我們門店網絡的發展

過往門店變動

下表載列於往績記錄期間及直至最後實際可行日期我們門店的變動：

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

附註：

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

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

我們的門店擴張計劃

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

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

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

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

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

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

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

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

就興建時間及成本而言，建立一家標準的達美樂比薩門店耗時4至6個月，視乎各門店的規模及位置而定。假設每家門店的估計平均投資成本約為人民幣1.5百萬元，該筆初步資本開支主要包括新店設計、翻新及裝修，廚房設備及空調採購及安裝，以及電腦及相關IT軟件採購。2023年我們開設新店的計劃投資成本將約為人民幣270百萬元。我們計劃使用手頭現金及全球發售所得款項為我們於2023年及2024年的門店網絡擴張提供資金。就我們計劃於2024年及之後開設的門店而言，我們計劃使用手頭現金、全球發售所得款項、我們運營產生的現金流量以及我們屆時可能尋求的其他外部融資的組合為我們的門店網絡擴張提供資金。有關更多資料，請參閱「未來計劃及所得款項用途」。

我們門店擴張的往績記錄

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

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

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

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

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

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

我們選擇達美樂比薩門店地址的方式

選址過程

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

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

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

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

門店擴張管理

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

為應對快速增長，我們已採納以下支持職能及嚴格的政策：

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

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

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

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

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

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

我們達美樂比薩門店的特點

面積及佈局

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

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

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

門店設計、裝修及設備

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

面向客戶的外觀及內部設計

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

下圖顯示我們一家達美樂比薩門店的標準店面：



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



下圖顯示我們一家達美樂比薩門店的標準內部區域：



我們的廚房及電器

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

我們的廚房配備高效、環保的電器。我們廚房的核心電器為(i)烤箱，我們用於製作比薩及大多數其他食品；及(ii)用於存儲的冰箱及冰櫃。有關我們使用的電器及其效率的更多資料，請參閱「一環境、社會及治理」。

下圖顯示一家標準達美樂比薩門店的廚房：



我們的達美樂比薩門店翻新

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

我們的門店團隊

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

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

我們達美樂比薩門店的運營表現

關鍵績效指標

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

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

業 務

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

附註：

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

每家門店平均日銷售額

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

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

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

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

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

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

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

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

業 務

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

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

附註：

* 不適用。

(1) 按特定期間相關門店產生的收益除以同期該門店的營業總天數計算。

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

每家門店平均每日訂單量

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

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

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

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

每筆訂單平均銷售金額

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

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

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

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

門店層面的經營利潤率

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

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

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

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

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

同店表現

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

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

附註：

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

(2) 指於所示期間我們的門店網絡中符合同店定義的所有門店的收益。

同店銷售額及同店銷售增長

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

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

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

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

我們門店的首次收支平衡期間及現金投資回報期

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

投資回報期指累積門店經營利潤(按現金基準計算)補足開設門店的成本所需的時間。現金投資回報期長於首次收支平衡期間，乃由於一旦門店實現首次收支平衡並開始錄得利潤，該門店須於有關時間繼續擴大規模並錄得利潤，直至其累積利潤超過其開設成本。

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

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

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

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

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

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

我們的菜單

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

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

我們的菜單項目

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

我們的比薩

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

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

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

下圖展示了我們受歡迎的一些比薩款式：

美国风情土豆培根比萨
Potato Bacon Pizza



夏威夷风情比萨
Hawaiian Style Pizza



豪华尊享比萨
Deluxe Pizza



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



果肉榴蓮比萨
Durian Pizza



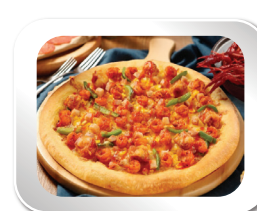
金沙咸蛋黃嫩鸡比萨
Salted Egg and Chicken Pizza



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



小龙虾酥香嫩鸡比萨
Crayfish and Chicken Pizza



浓香脆鸡菠萝比萨
Crispy Chicken Pizza



不止比薩：我們的意麵和飯、小食、甜品、飲料和湯類

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

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

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

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

下圖展示了我們一些受歡迎的非比薩食品：

烤翅
Chicken Wings



美乐嫩汁鸡块
Boneless Chicken



滋霖霖烤牛肉串
Roasted Beef Skewer



酥香嫩魚塊
Fish Bites



黃金薯角
Potato Wedges



奶油蘑菇湯
Creamy Mushroom Soup



意大利风情肉醬面
Spaghetti Bolognese



咖喱牛腩焗飯
Curry Beef Rice



香甜菠蘿芝士派
Pineapple Pie



巧克力熔漿蛋糕
Lava cake



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



紅西柚果粒茉莉茶飲
Grapefruit & Jasmine Tea



我們對保持菜單新鮮的承諾

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

我們成功的新產品的記錄

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

我們的菜單開發過程

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

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

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

我們物超所值的定價政策

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

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

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

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

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

我們在外送方面的專長

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

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

我們的30分鐘必達承諾

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

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

我們的專職騎手車隊

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

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

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

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

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

智能訂單調度及配送

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

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

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

我們的技術及數據洞察

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

我們的多渠道宣傳

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

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

我們的線上渠道

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

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

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

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

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

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

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



以下是我們的客戶如何通過我們的手機應用程序定製比薩的截圖：



以下是我們的客戶如何追蹤訂單 (包括廚房內的狀態) 的截圖：



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

第三方渠道

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

電子付款支持

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

我們的專有客戶數據平台

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

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

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

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

用戶隱私及數據安全

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

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

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

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

件，而在企業層面，我們已建立及測試電子商務平台，以抵禦黑客攻擊。我們已達到信息安全等級保護第3級，這證明我們的數據安全能力。我們在中國存儲所有數據，有限的員工信息（如姓名及工作電子郵件地址）除外。我們根據機密級別對系統中的數據進行全面分類。

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

供應鏈管理

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

採購及供應商管理

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

我們的採購需求

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

我們對所採購用品（尤其是食材）的品質有嚴格規定。我們的內部質量要求反映地方食品安全法律及法規，連同總部設定的標準。除安全標準外，我們亦已設定食材標準，以確保我們保持達美樂品牌的獨特口感。為此，我們遵循Domino's International

制定的規格，Domino's International令我們可酌情選擇自身的供應商（只要他們符合食品安全及質量要求）。目前我們的絕大多數產品需求可於國內獲得滿足，但我們亦進口若干食材。例如，我們目前從外國供應商進口奶酪、土豆製品及比薩醬，以具成本效率的方式保持我們獨特的達美樂口感。

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

我們選擇及審查供應商的方法

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

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

- **資質審核。**我們存置合格供應商名錄。倘潛在供應商列入名錄，我們開始根據篩選程序進行評估。然而，倘供應商並無列入名錄，我們的品質保證專責小組將通過審核供應商的牌照、許可證、組織架構、生產線、控制流程圖及產品標準等主要考慮因素對其進行全面審核。通過審核的新供應商將加入合格供應商名錄；未通過的供應商倘無法糾正，則從篩選過程淘汰。
- **樣品測試。**合格供應商開始提交樣品供我們測試。誠如「一我們的採購需求」下所討論者，我們對我們採購的所有產品都有嚴格的標準。樣品符合我們標準的供應商將進入我們篩選程序的下一步驟。

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

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

我們管理現有供應商的方式

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

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

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

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

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

價格管理

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

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

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

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

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

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

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

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

我們供應協議的主要條款

我們供應協議通常包括下列主要條款：

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

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

我們的供應商

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

截至2022年12月31日止年度

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

業 務

截至2021年12月31日止年度

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

截至2020年12月31日止年度

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

我們採購穩定性的往績記錄

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

我們的中央廚房

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

中央廚房的功能

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

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

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

中央廚房增值的方式

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

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

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

中央廚房服務門店的方式

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

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

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

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

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

中央廚房的產能及利用率

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

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

附註：

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

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

物流及運輸

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

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

數字化及自動化

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

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

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

食品安全及質量控制

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

採購及供應商質量控制

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

物流質量控制

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

中央廚房及餐廳質量控制

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

外送質量控制

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

營銷及推廣

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

我們吸引新客戶的方式

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

營銷活動

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

通過線上渠道營銷

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

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

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

通過線下渠道營銷

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

推廣活動及獎勵

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

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

會員計劃

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

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

我們鼓勵客戶加入會員計劃的方法

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

成為會員計劃會員的好處

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

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

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

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

數據驅動、定製營銷及推廣

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

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

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

我們的客戶

我們的客戶

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

客戶服務

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

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

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

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

競爭

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

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

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

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

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

季節性

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

僱員

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

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

附註：

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

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

業 務

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

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

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

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

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

招聘、留任及薪酬

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

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

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

培訓及評估

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

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

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

騎手關懷及管理

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

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

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

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

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

物業及設施

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

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

業 務

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

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

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

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

總特許經營安排

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

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

期限。總特許經營協議的初始期限將於 2027 年 6 月 1 日屆滿。

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

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

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

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

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

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

知識產權

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

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

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

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

健康及工作安全

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

我們致力於提供安全的工作環境及為全體僱員實行工作安全指引。我們指定的環境、健康與安全（「EHS」）工作小組定期召開會議，以（其中包括）制定、檢討、修訂及

糾正安全政策等。除設計及實施安全政策外，我們進行外部職業病評估、建立健全的工作事故報告結構並每年對各中央廚房及門店進行EHS審核。我們亦為全體僱員提供個人防護設備，為彼等提供年度體檢並為彼等購買意外險及／或商業健康保險。

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

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

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

環境、社會及治理

治理

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

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

環境、社會及治理風險的影響

我們識別出下列我們認為屬重大及可能對我們的業務、策略或財務表現產生影響的環境、社會及治理風險：

- (i) **食品安全及質量**。我們的食品安全指導方針及政策、標準及程序、檢驗及檢查，以及有關正確食品安全操作的培訓(其中包括)可能不夠充分，這可能會增加污染及食品傳播疾病的機會。因此，我們可能面臨受到行政或刑事處罰的風險，我們的聲譽可能受到不利影響。
- (ii) **供應鏈管理**。負責任的採購及健全的供應鏈管理，是我們確保供應鏈上食物質素可靠及可持續發展的關鍵。如果我們無法選擇優質的第三方供應商，或無法對供應鏈中的不同方進行監督、審核及管理，我們可能會面臨供應商不遵守相關法律法規及不道德行為的風險，這可能會降低我們的競爭力，損害我們的聲譽。
- (iii) **適應氣候變化**。洪水、颱風、風暴及其他極端天氣條件以及自然災害可能導致原材料價格波動、供應波動並對我們的餐廳、中央廚房及辦公室造成

物理破壞，對我們的員工構成安全風險，並導致向客戶延遲交付食品（其中包括）後果。此外，在中國的碳排放峰值及中和目標背景下，我們可能會在購買新能源、更換不可降解的包裝、促進可持續採購及參與低碳產品開發方面產生額外的成本。

- (iv) **環境合規**。我們遵守相關環境法律及法規，例如節約能源法。有關詳情，請參閱「法規－中國法律及法規概覽－有關環境保護的法規」。監管機構可能會對我們施加更嚴格的環境要求及標準。例如，我們可能需要使用更清潔的能源及更節能的運行設備，進一步減少廢水及固體污染物的排放，這可能會增加我們的運營成本。

識別、評估、管理及緩解環境、社會及治理風險

我們的高級管理層團隊負責識別及評估環境、社會及治理風險，制定及評估戰略計劃及緩解措施。WHSE工作小組負責實施風險控制及適應，並每月向我們的高級管理層團隊報告。我們已採取以下措施以識別、評估、管理及緩解環境、社會及治理風險。

食品安全及質量

我們在所有重大方面遵守中國有關食品安全的法律及法規，從原材料的採購及儲存到成品食品的生產、製備、分銷及消費的各個方面都十分謹慎。有關適用於我們的食品安全法律及法規的詳情，請參閱「法規－中國法律及法規概覽－有關牌照及許可的法律及法規－食品安全」。我們為管理及緩解與食品安全及質量有關的風險而採取的各項措施如下：

- (i) 就危害分析及關鍵控制點（「**HACCP**」）採取全面計劃，透過在食品製備的所有階段識別、評估及控制生物、化學及物理危害，以及相關的糾正、預防及核查活動，處理食品安全問題；
- (ii) 每年在我們的門店有第三方評估人員進行外部食品安全評估（「**FSE**」）審核；
- (iii) 部署(x)基於比FSE檢查表更嚴格的審核標準，我們的質量保證團隊進行內部檢查，(y)我們的運營評估團隊對每家門店進行一年兩次的綜合評估，及(z)我們的質量保證團隊（由我們的質量控制部門領導）定期進行質量審核及年度驗證程序，以確認HACCP體系的有效運行；

- (iv) 對原材料及成品食品進行抽樣檢驗，監測生產條件，對不合格的配料及成品食品進行過濾及召回；
- (v) 監督僱員遵守良好作業規範；
- (vi) 在我們的食品安全手冊及食品安全管理政策中實施詳細的食品質量及衛生標準，包括檢查原材料、儲存溫度控制、設備衛生處理及清洗、員工健康證明管理及個人衛生、解凍及烹飪程序以及食品溫度控制（其中包括）；
- (vii) 將食品安全表現作為門店經理獎勵計劃的主要表現指標之一，並對不遵守我們的食品安全政策的門店經理或區域經理予以處罰；
- (viii) 要求員工參加與食品安全有關的強制性培訓及測試，重點關注有關的法規及標準、HACCP政策、食品傳播疾病的預防、衛生及其他主題；及
- (ix) 在外送過程中使用防破壞蓋、食安封條、隔熱袋及隔熱盒，以防止食品受到污染，確保食品質量。

供應鏈管理

我們建立了供應商審批流程，於審批前供應商必須提供相關的資質或認證，如營業執照、食品生產經營許可證，證明其符合環境及社會政策。我們根據供應商的產品類別、供應商類別、對我們品牌的重要性及採購量對供應商進行分類。被認為是「高風險」的供應商每年須接受兩至三次預先或不預先通報的審核，而那些被認為是「中等風險」的供應商每年須接受一次審核。「高風險」供應商亦被要求與我們的高級管理層參加年度業務回顧會議，在會上討論安全與質量、行業洞察、產品開發、戰略及計劃以及其他重要問題。如果供應商不遵守有關食品安全及質量的適用法律法規或有不當行為，我們可以終止與他們的合同。

我們高度重視供應鏈的可持續性，並於價值鏈推廣負責任的、低碳的及生物多樣性的範式。例如，我們購買的所有棕櫚油均通過了棕櫚油可持續發展圓桌會議認證，我們購買的部分水產通過了最佳水產養殖規範認證。此外，我們的乳製品只來自世界知名的天然牧場。

氣候變化適應

我們致力於節約能源及減少碳足跡。我們於經營活動中主要消耗電力、天然氣及蒸汽，而用於中央廚房應急發電機的柴油則微不足道。這些都是我們溫室氣體排放的主要來源。為減少溫室氣體排放及節約能源，我們已採取以下措施：

- (i) 實施內部能源管理政策，以規定我們如何測量、監測及優化能源消耗；
- (ii) 不斷尋找減少能源消耗及碳足跡的有效方法，包括但不限於採用LED照明、高效設備、壓縮機熱回收系統、隔熱設施（擠塑板、玻璃及隔牆），以及靈活設置交換機開關；
- (iii) 採用嚴格的能源成本控制指標，並須每月審閱及持續維護；
- (iv) 使用電動汽車進行外送；及
- (v) 要求員工參加強制性的節能培訓。

於2021年，我們的門店進行了第三方溫室氣體盤查，這表明我們正準備迎接低碳時代。截至2022年12月31日，我們用於外送的全部車輛均為電動汽車，電動汽車的溫室氣體排放比內燃機汽車低得多。我們的貨運里程也有所減少，部分是由於我們的技術能力令騎手可採取最佳外送路線，減少里程及優化外送和能源效率，從而減少溫室氣體排放。我們將持續優化食品外送流程，以減少溫室氣體排放。

此外，我們建立了危機管理團隊，並制定了內部危機管理手冊，以將我們在發生暴雨、洪水、地震或其他極端天氣條件或自然災害時面臨的風險降至最低。

環境合規及廢物管理

在我們的日常運營中，我們主要從中央廚房、門店及辦公室排放廢水，並從我們門店的廚房排放少量的烹飪油煙。我們亦會在中央廚房生產廢麵團及麵團樣品。由於我們店內的包裝使用及未使用食物，我們產生了包裝廢料及廚餘。

於評估該方面的潛在風險及機會時，我們主要考慮現有及新出現的監管要求，以及投資者、非政府組織、客戶及其他利益相關者的高度關注。就風險而言，我們可能面臨塑料稅的徵收或罰款、可持續替代品的價格溢價、聲譽的負面變化及其他負面影響，政府施加壓力限制若干塑料的使用，以及公眾對包裝及食物浪費日益增長的影響的關注。另一方面，採用可持續包裝以及減少包裝廢料及廚餘的舉措可帶來聲譽效益，更好的競爭地位以及降低中期或長期的運營成本。

我們遵守減少塑料污染及促進循環經濟的國家規定，並回應世界各地的倡議，以於日常運營中解決廚餘問題。我們一直致力於備選包裝解決方案，並傳播預防食物浪費的信息，以減少浪費。我們亦堅持遵守有關環境保護的法律法規，已取得上海中央廚房排污許可證，並完成東莞及三河中央廚房排污登記。有關詳情，請參閱「法規－中國法律及法規概覽－有關環境保護的法規」。此外，我們積極處理環境問題。下文載列我們採取的各項措施，以確保遵守環境法律及法規及盡量減少我們的運營對環境及自然資源造成的影響：

- (i) 將污水排入城市污水系統，減少對環境的污染；
- (ii) 每年聘請第三方評估人員進行水質測試；
- (iii) 採用嚴格的水務成本控制指標，並須每月審閱及持續維護；
- (iv) 為員工提供強制性的節水培訓，重點關注持續改善用水效率；
- (v) 按照法規規定安裝排煙器、排煙口及排煙淨化器，並按照中國地方有關部門的要求進行定期清潔及更新；
- (vi) 與中國地方當局簽訂處置協議，處理我們的無害廢棄物；
- (vii) 與具有相關資質的第三方就上海中央廚房產生的有限數量的有害廢棄物（包括使用過的濾網、廢活性炭及實驗垃圾）訂立處置協議；
- (viii) 容許中央廚房的廢物損失率不超過0.1%；

- (ix) 安排對僱員進行有關減少廢棄物的強制性培訓及測試；及
- (x) 推廣環保包裝，用可生物降解的紙吸管及木製刀叉取代一次性塑料製品。

我們亦已採取一系列關於食品包裝及廚餘的方案，並已取得積極的效果。

於我們的中央廚房，我們已淘汰一次性打包及包裝，並採用可重複使用的容器來包裝我們的主要加工食品配料，包括比薩麵團、意麵及米飯。我們的比薩麵團在我們的中央廚房製備。通過我們的企業資源管理軟件，我們的中央廚房與門店密切合作，以生產門店運營所需的麵團數量，從而最大限度地減少多餘比薩麵團產生。

於門店層面，我們的主要產品根據訂單新鮮手工製作，這有助於將廚餘降至最低。我們根據當地客戶的需求，仔細管理門店存貨。由於我們在2021年及2022年分別有約73%和72%的收益來自外送訂單，門店剩餘物產生的食物浪費相對有限。於2021年，我們通過將可降解包裝（如可生物降解塑料袋、紙吸管及木製刀叉）替換不可降解塑料包裝的方式增加可持續包裝的使用。因此，不可降解塑料包裝採購從2020年的315噸減少至2021年的146噸，並進一步減少至2022年的126噸，及不可降解塑料包裝佔總包裝材料的比例從2020年的16%降至2021年的5%，並進一步降至2022年的4%。我們亦提供不同份量的美味產品，以減少剩菜，並鼓勵我們的客戶幫助減少食物浪費。

我們亦與我們的行業合作夥伴及客戶合作，以減少、重新使用或回收廢物。於2021年，我們開始與供應商協作，以削減紙張使用並取得不錯的結果。自2021年推出更輕便的比薩包裝盒以來，9吋及12吋比薩包裝盒的重量分別從2020年的每盒92克及133克減少5.3%至2022年的每盒87克及126克，及2020年比薩包裝盒的消耗強度藉以從1.31噸／人民幣百萬元收益同比下降至2022年的1.15噸／人民幣百萬元收益。自2022年推出更輕的餐巾紙以來，餐巾紙的重量也從2020年的每張餐巾紙1.693克減少16.6%至2022年的每張餐巾紙1.411克，及與2021年相比，2022年餐巾紙的消耗強度藉以從2021年的0.099噸／人民幣百萬元收益下降16%至2022年的0.083噸／人民幣百萬元收益。此外，我們通過研討會、講習班及其他方式與合作夥伴交流，緊跟最新的行業趨勢，並尋找符合環保材料的技術。我們亦將通過與外部機構合作，持續探索不同的食品廢料管理方法（包括堆肥）。

我們擬作出承諾，設定目標，並加大努力，以提高包裝中輕質、纖維或環保成分的比例，管理包裝使用後的處理，並在通往更可持續未來的道路上減少食物浪費。

企業社會責任

除識別及緩解與業務有關的環境、社會及治理風險外，我們積極承擔社會責任，主要包括提供平等就業機會及促進多元化、關注僱員的專業發展、推行嚴格的反腐敗機制、參與負責任營銷，與當地社區建立聯繫。

平等機會及多元化

我們正在為改善與我們共事及為我們服務的人員的福祉而不懈努力。我們於來自各種背景的僱員間促進包容與平等，無論其僱傭類型（全職或兼職）、宗教、年齡、性別、性少數群體、殘疾、性取向、公民身份及父母身份等。我們相信，多元化（包括但不限於性別多元化）對我們在業務環境中的蓬勃發展至關重要。因此，我們在決定高級管理層及董事會成員組合時考慮多元化。例如，在我們的高級管理層團隊的13名成員中，有8名為女性。我們的董事會亦多元化，有兩名女性董事，以及來自不同地區或國家的董事，包括中國內地、中國香港特別行政區、美國及英國。

專業發展

我們注重人才投資，並助其發展。為確保我們的僱員有令人振奮及具備豐厚回報的職業道路，並成為全面發展的專業人士，我們通過以下方式支持他們：

- (i) 在我們的僱員進行評估面試前提供指導；
- (ii) 通過我們的線上學習系統，為不同職業層次的僱員提供定製化的培訓及輔導，內容從我們的內部政策及標準、品牌故事及行業洞察到溝通及領導技能；及
- (iii) 根據需要組織課堂培訓項目，如與中國若干高校合作的高級管理領導能力項目。

反腐敗

我們遵守中國有關反腐敗的法律及法規。此外，誠如我們的僱員手冊（由所有僱員簽署）所規定，我們採取並嚴格執行內部反腐敗政策。根據我們的反腐敗政策，任何為了獲得業務而接受任何業務合作夥伴賄賂的僱員均會受到處罰，或被終止勞動合同。我們亦期望我們的業務合作夥伴及其各自的供應商具有同樣的道德操守，可由我們要求業務合作夥伴簽署供應商行為守則得以驗證。此外，我們實施了舉報程序，允許僱員舉報實際或可疑的不當行為。舉報者的身份嚴格保密。

負責營銷

我們向公眾提供關於我們業務及產品的準確廣告及銷售信息。我們在推廣活動正式推出前審查其合法性及真實性。我們遵守有關中國廣告活動的法律及法規。有關適用於我們的法律及法規的更多資料，請參閱「法規－中國法律及法規概覽－有關食品廣告的法規」。

社區參與

我們努力與當地社區建立良好的關係，以維持可持續的業務運營。例如，自2020年1月至5月疫情蔓延的高峰期間，我們向抗擊COVID-19疫情的一線工作人員（例如醫院、醫務人員及警察）免費提供比薩。我們還在中國東南部建立了達美樂社區服務團隊。2021年，該團隊開展了一項社區清理倡議，為此他們花了約550個小時幫助清理不當處置的垃圾。

結算及現金管理

客戶可使用微信支付及支付寶等電子付款方式以及信用卡及現金等其他付款方式進行支付。下表載列我們於所示期間按付款方式劃分的收益佔總收益的百分比明細。

	截至12月31日止年度		
	2020年	2021年	2022年
收益百分比 ⁽¹⁾			
按結算方式劃分			
電子付款方式 ⁽²⁾	95.4%	98.3%	99.5%
信用卡	3.7%	1.3%	0.2%
現金	0.9%	0.4%	0.3%
總計	100.0%	100.0%	100.0%

附註：

- (1) 按扣除增值稅前的總收益計算。
- (2) 指於(i)我們自有線上渠道（以支付寶、微信支付、銀聯及其他電子付款方式結算），或(ii)第三方線上渠道下單所產生的收益。

由於我們絕大多數訂單通過非現金方式結算，與現金管理相關的風險已經並將繼續維持在最低水平。儘管如此，就以現金結算的訂單而言，我們實施多項內部控制政策防止現金盜用及挪用。目前門店層面的現金包括以現金收取的門店收益及零用現金（主要用於找零及小額雜項開支）。我們已制定門店現金管理政策，以規範門店層面現金收益及零用現金的管理。就以現金收取的門店收益而言，我們的政策規定，(i)每日於指定門店打烊後，店員將於另一名店員的監督下進行現金清點，另一名僱員將清點結果記錄在指定表格，而現金將存放於保險箱中；(ii)各門店的門店經理每週將現金存入本公司指定的銀行賬戶；(iii)集團層級應收賬款對賬會計師每月將根據我們的內部門店層面收益報告核對適用的銀行對賬單。我們的財務經理及財務副總監將審閱內部報告以簽署我們的月結工作清單，各地區經理及區域經理亦將於門店視察期間進行獨立清點，有關視察將記錄在冊以保留審核證據。同樣，就門店零用現金而言，根據我們的現金管理政策，我們亦將每日監督現金清點及存儲，以及由地區經理及區域經理每月進行檢查。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未遭遇任何對我們的業務、經營業績或財務狀況造成重大不利影響的現金盜用或挪用事件。

保險

截至最後實際可行日期，我們已購買多種與業務運營相關的保險。就我們在中國的門店，我們主要購買財產一切險、公眾責任險、食品安全責任險及顧主責任險等。我們認為，已購買的保險覆蓋範圍對當前的運營而言屬充足，且符合行業慣例。有關更多資料，請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們有限的保險保障範圍可能令我們面臨巨額成本及業務中斷」。

風險管理及內部控制

我們已實施一套全面的風險管理政策及程序，以識別、評估及管理我們在日常運營中面臨的風險。有關我們管理層識別的主要風險的詳情，請參閱「風險因素」。為監察上市後我們風險管理政策及企業治理措施的持續執行情況，我們已採取並將採取（其中包括）以下風險管理措施：

- 我們已設立審核及風險委員會，審核及監督我們的財務報告流程及內部控制系統。我們的審核及風險委員會包括五名成員，即(i)三名獨立非執行董事，王勵弘女士、David Brian Barr先生及施振康先生，及(ii)兩名非執行董事，Zohar Ziv先生及Matthew James Ridgwell先生。王勵弘女士擔任委員會主席。有關該等委員會成員的資歷及經驗以及我們審核及風險委員會職責的詳細描述，請參閱「董事及高級管理層－管理層及企業治理－董事委員會－審核及風險委員會」；
- 我們將採取各種政策確保遵守上市規則，包括但不限於與利益衝突管理、關連交易及信息披露有關的方面；
- 我們已並將繼續在僱員及其他第三方中採取反腐敗及反賄賂政策；及
- 我們將繼續為董事及高級管理層舉辦有關上市規則相關規定及香港上市公司董事職責的培訓課程。

此外，我們已委任新百利融資有限公司為我們的合規顧問，其將就遵守適用法律及上市規則向我們提供建議及指導，包括有關董事職責及企業治理事宜的各種規定。

我們的董事認為我們的內部控制程序充分有效。

獎項及認可

於往績記錄期間，我們因產品及服務的質量及受歡迎程度備受認可。

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

下表載列我們或我們的高級管理層獲得的一些重要國際及國內獎項和認可：

獎項／認可	頒獎年份	頒獎機構／部門
<i>Domino's Pizza, Inc.授出的獎項／認可</i>		
Cornerstone Award	2021年	Domino's Pizza, Inc.
Gold Franny	2021年	Domino's Pizza, Inc.
Gold Franny	2020年	Domino's Pizza, Inc.
2019 President's Award – Large Market	2019年	Domino's Pizza, Inc.
Gold Franny	2019年	Domino's Pizza, Inc.
<i>其他獎項／認可</i>		
2022中國食品飲料行業創新力榜 最具影響力企業TOP20	2022年	每日經濟新聞
第十一屆中國食品健康七星獎 「年度七星獎」	2022年	第一財經與藝康集團
Kincentric 2022年中國最佳僱主獎	2022年	Kincentric
2022行業影響力品牌獎	2022年	CFS財經峰會
2021華鷹數字化指數Top 30	2021年	中國數字化創新博覽會

業 務

獎項／認可	頒獎年份	頒獎機構／部門
年度最佳零售數字化轉型與創新獎	2021年	WRE消費品營銷科技峰會
2021傑出品牌形象獎	2021年	CFS財經峰會
2021行業品質典範獎	2021年	2021國際品質節－ 全球消費領導力峰會
最佳數字化營銷與執行創新獎	2020年	WRE消費品營銷科技峰會

牌照及監管批文

根據我們經營所在的司法管轄區的法律及法規，我們需要獲得各種牌照及監管批文以經營我們的業務。有關適用於我們的法規的詳情，請參閱本文件「法規」一節。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們已從相關政府機關取得對我們的業務運營而言屬重大的所有必要牌照。我們所有的牌照均有固定的有效期，屆滿後可予重續。我們的董事預計重續牌照並無任何障礙。

下表載列截至最後實際可行日期我們已就業務運營獲得的牌照及監管批文的概要：

牌照或監管批文類型	牌照數量
營業執照	624
食品經營許可證	607
出版物經營許可證	1
單用途商業預付卡企業備案	1
通過自建網站交易的食品生產經營者備案	1
排污許可證／固定污染源排污登記回執	3
公眾聚集場所投入使用、營業前消防安全檢查意見書	186

法律程序與合規

法律程序

我們可能不時面臨日常業務過程中產生的各種法律或行政訴訟，包括有關違反合同以及勞工及僱傭索償的訴訟。例如，於往績記錄期間，我們為若干合同糾紛訴訟的被告，於我們以並不重大的金額解決有關訴訟後，截至最後實際可行日期，所有訴訟均已結案。該等訴訟（單獨或合共）對我們的業務、財務狀況、現金流量或經營業績並未產生重大不利影響。我們現時並無面臨、亦不知悉有任何法律或行政訴訟構成威脅，致令我們的管理層認為有關威脅可能對我們的業務、財務狀況、現金流量或經營業績產生任何重大不利影響。

合規

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

有關我們須遵守的法律法規的更多資料，請參閱「法規」。

不合規事件

我們於往績記錄期間有若干不合規事件，更多詳情載於下文。日後，我們努力於取得相關中國規則及法規規定的所有必要牌照、許可及批文後開設新店。

消防安全違規

違規的背景及原因

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，由於下文所述法規變動，我們有合共五家門店於完成必要的開業前消防安全檢查（「**消防安全檢查**」）前開始運營。《關於貫徹實施新修改〈中華人民共和國消防法〉全面實行公眾聚集場所投入使用營業前消防安全監查告知承諾管理的通知》（「**通知**」，經北京市消防救援總隊於2021年7月20日頒佈並於2021年7月26日生效，取代先前的法規（法規有關變動稱為「**法規變動**」）要求進行該等消防安全檢查。據此，北京所有公眾聚集場所（如餐廳），不論門店面積大小，於開始運營前均需完成消防安全檢查。相反，根據先前的法規，僅在特定城市門店面積小於300平方米的公眾聚集場所才需要完成營業前消防安全檢查。

儘管該五家門店開始營業前，我們的僱員已申請對有關門店進行消防安全檢查，我們未能及時獲得有關批文乃主要由於(i)消防安全檢查的申請數量於法規變動後大量增加，從而導致處理此類申請的時間增加；及(ii)受COVID-19疫情(及其有關防控措施)以及節假日所影響，相關消防安全部門無法進行現場監察，從而導致處理進一步推遲。

儘管上述五家門店於開始營業前尚未正式完成消防安全檢查，該等五家門店於開始營業前均已由主管機構消防安全執法人員(負責接受消防安全檢查申請並對相關門店進行現場消防安全檢查)進行現場監察。我們亦已定期對五家門店的經營場所進行消防安全檢查。於該等現場監察及我們與現場相關消防安全執法人員口頭溝通後，及截至最後實際可行日期，我們尚未收到任何相關消防安全部門對營運任何上述五家門店的任何指令、整改要求或行政處罰。根據我們於現場監察時與消防安全執法人員進行的溝通，我們於所有重大方面符合適用消防安全法律及法規，且我們獲口頭准許繼續經營業務(只要相關門店仍遵守消防安全準則)。因此，我們已繼續營運該等五家門店。

除上述五家門店外，我們於中國的所有門店均已於往績記錄期間開始營業前取得相關中國規則所需的所有必要牌照、許可及批文。

最新狀態及潛在的法律後果

於往績記錄期間尚未完成有關消防安全檢查的五家門店於截至最後實際可行日期的消防安全檢查狀態如下。

三家門店已分別於2022年4月、2022年10月及2023年2月順利完成消防安全檢查。誠如中國法律顧問所告知，鑒於(i)該三家門店已取得消防安全檢查證書(並無重大阻礙)，及(ii)我們在申請必要的消防安全檢查的過程中或於該三家門店開業前任何時間並未收到任何整改命令或行政處罰，該三家門店因開業前未完成消防安全檢查而被處以任何行政命令或處罰的風險微乎其微。

截至最後實際可行日期，我們已就剩餘兩家門店分別提交進行消防安全檢查的申請。

然而，由於兩家門店的業主尚未向我們提供主管部門要求的若干補充資料，該兩家門店的申請已遞延處理。我們一直並且正在積極與相關業主溝通以取得必要資料。就該兩家門店而言，我們預期將於2023年上半年獲得申請批准。

倘我們無法於上市前就上述兩家門店獲得消防安全檢查證書，我們將暫停前述兩家門店的運營（作為整改措施）。誠如我們的中國法律顧問告知，根據《中華人民共和國消防法》，該等門店均可能被主管政府部門責令停止營業及關門，且我們可能就各事項分別處以介乎人民幣30,000元至人民幣300,000元的罰款。倘該情況發生，我們可能根據我們與該等門店的業主訂立的租賃協議向彼等尋求賠償，協議規定（其中包括）(i) 有關業主必須協助我們取得相關消防安全許可證並確保門店物業符合適用的消防安全法規，及(ii)倘因該等業主的原因而導致門店無法正常營運，則彼等必須按照相關租賃協議規定的條款賠償我們的損失。我們的中國法律顧問進一步告知，只要各門店在業務營運過程中符合適用的消防安全標準，並能按照主管部門的要求完成整改，主管部門在向我們下達整改要求前要求我們關閉該等門店的風險甚微。於往績記錄期間，兩家門店自開業以來產生的總收益為人民幣5.1百萬元，約佔往績記錄期間三年所產生總收益的0.1%。

整改及合規措施

我們一直十分重視我們各門店的消防安全防護，並已採取一系列內部控制措施，以於任何一家門店開業前降低火災隱患的風險。我們已於所有重大方面就所有門店遵守地方消防安全法律及法規。我們相信，五家門店的上述事宜並不表明本集團消防安全存在任何系統性的問題。截至最後實際可行日期，於開業前尚未完成消防安全檢查的五家門店中，三家門店已於運營過程中順利完成消防安全檢查。就餘下兩家門店而言，我們將於切實可行情況下盡快重新提交消防安全檢查申請。倘我們無法於上市前就兩家門店取得消防安全檢查批文，我們計劃暫停前述兩家門店的運營以全面遵守有關消防安全保護的法律及法規。

此外，我們相信，我們已實施一套健全的內部政策並採取相關措施確保我們在開設新店（包括並無及時完成必要的消防安全檢查的該等五家門店）前遵守規定。我們的主要內部政策載述如下：

- **選址。**除「一 我們選擇達美樂比薩門店地址的方式」所載的甄選標準及商業原因外，我們亦規定所選場地符合所有消防安全規定，並會考慮所選場地的樓宇結構是否符合消防安全等適用監管規定，以及所選場地的樓宇是否已配備相關消防設施。本集團聘用的具備消防安全設施建設專業資質的獨立建築公司將審核建築平面圖及結構圖，以了解是否存在任何消防安全問題。
- **租賃協議。**我們門店的租賃協議包括的合同條款規定相關物業業主應協助我們提供遵照有關消防安全的適用法律及法規完成相關申請所需的消防安全文件。
- **位於購物商場的門店。**就本集團位於購物商場的門店而言，我們要求適用出租人於我們開始在該商場營業前提供購物商場符合消防規定的書面證明以供我們審閱。此類證明包括（其中包括）消防安全規劃及設計意見、消防安全施工驗收、消防安全檢查批文及消防安全檢查意見。此外，我們審閱本集團門店的租賃合同，該等合同通常載有出租人就消防安全合規所作的陳述及保證，以及相應的損害賠償條款。例如，倘門店因出租人的過錯而無法申請開業所需的消防安全許可證（通常包括消防安全檢查），則出租人須賠償我們的損失，一般為幾個月的租金。截至最後實際可行日期，本集團門店所在購物商場均未發現任何重大消防安全違規問題。
- **設計及裝修。**我們聘請多家具備設計門店專長及經驗的設計公司繪製草圖，並向我們提供符合消防安全規定及食品及藥品要求的設計理念；我們亦聘請多家具有許可證及其他專業資歷的建築及裝修公司裝修餐廳。我們於開始裝修門店時申請相關批文及其他材料，且主管部門將於裝修完成前到訪門店檢查。倘主管部門發現門店符合開業規定，將頒發消防安全檢查批文。我們的工程部亦於裝修完成後進行檢查。

- *消防安全政策*。我們已建立店內消防安全管理政策，該政策統一了我們整個網絡中每家門店的消防安全慣例。我們強化的店內消防安全管理政策為使用和維護消防安全設施提供了詳細的指導。根據強化的店內消防安全管理政策，每家門店均應制定消防安全工作計劃，並定期進行消防安全檢查。截至最後實際可行日期，我們的所有門店已與適用消防部門合作進行消防安全抽查及不定期現場檢查，且已通過有關檢查。
- *僱員培訓*。我們定期向店內僱員和其他僱員提供消防安全培訓，培訓內容涵蓋我們日常運營的關鍵方面。我們亦定期組織消防演習，以提高僱員的消防安全意識。

我們已加強有關消防安全的內部控制措施及程序，以管理相關風險及防止此類不合規事件再次發生。下文載列我們已作出的主要工作：

- *牌照、許可及批文的管理*。我們的牌照、許可及批文管理政策明確規定於取得相關中國規則及法規規定的所有必要牌照、許可及批文後方可開設新店。因此，我們將僅可於取得相關中國規則及法規規定的所有必要牌照、許可及批文後開設新餐廳。
- *指定人員*。根據我們的牌照、許可及批文管理政策，我們指定專人管理業務運營所需的牌照、許可及批文，該等人員負責監視牌照、許可及批文狀態並及時續簽即將到期的牌照、許可及批文。

為籌備上市，本集團已委聘一名獨立第三方顧問（「**內部控制顧問**」）對我們於2021年11月進行的財務報告內部控制的選定領域進行審查（「**內部控制審查**」）。我們、獨家保薦人及內部控制顧問之間就內部控制顧問進行的內部控制審查的範圍達成一致。內部控制顧問審查了我們財務報告內部控制的選定領域，包括餐廳開業程序，但不包括消防安全合規的整體管理。

根據所收取的建議，本集團已實施加強控制以防止有關違規事項再次發生。本集團已制定「餐廳開業／關閉檢查表及管理程序」，要求各職能部門（如建築、設備、人力資源、財務及運營）按照詳細的檢查項目籌備餐廳開業。若干檢查項目與及時獲得所

需許可證(如消防安全檢查批文(如適用)、營業執照、食品經營許可證等)有關。各職能部門在完成指定的檢查項目後簽署檢查表，及區域經理必須審核已完成檢查表並簽字，其後餐廳方可正式營業。

此外，建設部負責收集各城市有關消防安全合規的最新法規，並根據最新要求執行餐廳開業消防安全檢查。

內部控制顧問已於2022年4月進行後續審查，且並無任何進一步推薦意見。內部控制審查及後續審查乃根據本集團提供的資料作出，且內部控制顧問概無就內部控制作出任何保證或發表意見。據本集團所知，自2022年4月進行後續審查起至本文件日期，並未發生任何消防安全事件。

經計及上述強化的內部控制措施及內部控制顧問後續審查的結果，於作出相關盡職調查後，董事與獨家保薦人一致認為，本集團有關消防安全強化的內部控制措施屬充足有效。

勞務派遣違規

根據《中華人民共和國勞動合同法》及《勞務派遣暫行規定》，用工單位必須控制被派遣勞動者的使用，且被派遣勞動者的數量不得超過其用工總量的10%，用工總量指用工單位訂立勞動合同人數與使用的被派遣勞動者人數之和。

於往績記錄期間，我們一家附屬公司僱用的派遣員工數量超過10%的法規限制，但我們於2022年年底前將派遣員工的數量減少至低於10%的法規限制。於整個往績記錄期間，派遣員工與已與相關附屬公司訂立標準勞動合同的僱員的工資標準、社會保險及住房公積金供款並無任何實質性差異。截至往績記錄期間末，勞務派遣違規已全數整改。

我們的中國法律顧問認為，相關附屬公司因其於往績記錄期間的勞務派遣不合規被處罰的風險微乎其微，乃由於該事宜已及時整改，且我們已向主管部門取得證明我們附屬公司於往績記錄期間並無因勞工及社會保險收到任何行政頒令或罰款的合規函件。

我們已採取內部控制政策，要求我們的區域人力資源部門定期計算(i)外派員工佔員工總人數的比例，及(ii)我們獲准聘用的最高被派遣員工人數。我們要求人力資源部門將該比例提交予人力資源部門主管審批，確保我們遵守中國有關勞務派遣的相關監管規定。

廣告及宣傳素材不合規

於2016年至2019年，我們的若干廣告及宣傳素材因涉嫌違反《中華人民共和國廣告法》而被罰款或以其他方式受到處罰。該等不合規問題主要與我們在廣告及宣傳素材中使用誇大語言或在解釋促銷活動規則時並無涵蓋足夠的細節有關。該等罰款合共約人民幣1.2百萬元，大部分罰款為於往績記錄期間前作出，及北京政府機構發出警告。有關罰款並未對我們的業務、財務狀況或經營業績產生重大不利影響。我們聘請法律顧問審核我們的廣告用語及內部政策，並已自此更新我們的廣告及宣傳政策以防止日後出現類似違規。