

業 務

概覽

我們是在香港經營「譚仔雲南米線」及「譚仔三哥米線」品牌快速休閒連鎖餐廳¹的領先及知名連鎖餐廳營運商，在中國內地及新加坡亦擁有業務，專營米線（一種米線，是亞洲飲食文化中歷史悠久而發展成熟、無麩質的主食，通常由大米製成，不含任何添加劑）。於最後可行日期，我們合共經營148間餐廳，包括覆蓋港九新界18區的72間譚仔餐廳及72間三哥餐廳、中國內地1間譚仔餐廳及新加坡3間三哥餐廳。根據我們於二零一九年的餐廳數目，歐睿將我們列為香港亞洲粉麵專門店的第1位。



TamJai (譚仔雲南米線)



SamGor (譚仔三哥米線)

譚仔及三哥品牌擁有超過24年歷史，已成功在香港飲食文化建立提供優質美味米線的卓著聲譽。受中國西南部菜式啟發，我們的米線通過各式各樣的配料、湯底和10級辛辣程度，此舉已成為香港飲食文化中知名的辣度衡量標準，提供「混搭」美食體驗。我們的招牌湯底（如麻辣湯底、糊辣湯底等）及招牌菜式（如土匪雞翼等）均成為顧客至愛的美食。根據歐睿調查，我們的譚仔及三哥品牌是香港最多人認識的亞洲麵食品牌。根據一間知名市場研究機構進行的一系列調查，於二零一九年第一季至二零二零年第四季，以品牌權益指數（行業對品牌知名度的衡量）而言，譚仔及三哥亦分別錄得23%及36%增長。兩個品牌的湯底口味和特色迥然不同，我們認為每個品牌均具各自的追隨者。

經過多年的發展、投入和微調後，我們認為譚仔及三哥米線在香港飲食文化中已成為新一代熱門爽心菜式。林林總總的配料、湯底、辛辣程度、小食及飲料可供選擇及按個人口味定制，可混搭出無數的組合，在顧客嘗試不同組合時為彼等提供不同體驗，從而吸引彼等經常光顧我們的餐廳。

譚仔及三哥餐廳的食物和服務質素為我們贏得多個獎項，例如連續五年獲香港中小型企業聯合會頒發「香港星級品牌大獎 — 企業獎」（二零一五年至二零一九年）、獲戶戶送表揚為「戶戶送全球最受歡迎美食第7名」（二零一九年）、獲Time Out Hong Kong表揚為「戶戶送

¹ 根據歐睿，快速休閒餐廳是以具競爭力的價格提供優質食物和服務的食肆。詳情請參閱「行業概覽 — 消費者食品服務業的分類」一節。

業 務

香港最受歡迎美食第1名」(二零一九年)以及獲香港零售管理協會頒發「傑出服務獎 — 十大傑出服務零售品牌」(二零一九年)。於二零一一年至二零一三年，我們一間三哥餐廳亦榮登香港及澳門米芝蓮指南的「必比登推介」

為了管理龐大的業務，我們建立了高度標準化及可擴展的業務模式，往績證明該模式具有良好靈活度。我們還與第三方共同開發不同種類的烹飪設備，以進一步提高我們卓越的經營表現和效率。因此，我們的高度標準化業務模式可有效、有系統及成功地複製到其他新市場。於往績期間，我們成功保持餐廳數目增長，並將財務表現維持較穩定水準。自往績期間開始至最後可行日期，我們的餐廳數目已由107間增長38.3%至148間。截至二零一九年及二零二零年三月三十一日止年度及截至二零二零年十二月三十一日止九個月，我們分別錄得收益1,556.2百萬港元、1,691.2百萬港元及1,298.1百萬港元。同期，我們的年／期溢利分別為197.7百萬港元、190.9百萬港元及231.6百萬港元。根據歐睿，按二零一九年的收入計算，我們保持了市場競爭地位，詳情如下：

香港市場分部	排名	市場份額
亞洲特色麵店	第1名	58.5%
快速休閒餐廳	第2名	7.4%
休閒餐廳	第5名	2.5%

以我們在香港的成功為基礎，我們計劃繼續在現有市場和新國際市場擴大我們的餐廳網路。利用[編纂]所得款項，預計我們將擴大香港、中國內地、新加坡的餐廳網路，並在未來進駐日本及澳洲市場，管理層相信這將有助於我們把握潛在商機，鞏固市場地位。

競爭優勢

憑廣闊的餐廳網絡在香港市場佔領先地位

我們是專營米線的著名連鎖餐廳營運商，在香港市場具領先地位。根據歐睿的資料，按收益計算，我們於二零一九年(i)在香港的亞洲粉麵專門店市場排行第一，市場份額為58.5%；(ii)在香港的快速休閒餐廳市場排行第二，市場份額為7.4%；及(iii)在香港的休閒餐廳市場排行第五，市場份額為2.5%。根據歐睿的資料，按餐廳數目計算，我們於二零一九年(i)在香港的亞洲粉麵專門店市場排行第一；(ii)在香港的快速休閒餐廳市場排行第三；及(iii)在香港的休閒餐廳市場排行第三。

於最後可行日期，我們已建立廣闊的餐廳網絡，擁有148間餐廳，較二零一八年四月一日的107間餐廳增加38.3%。在該148間餐廳中，144間位於香港，遍及港九新界18區，而且座落於不同貿易區的策略位置，例如商業區、購物區、商業街及住宅區。反映香港社會各界

業 務

的需求強勁，以及我們的餐廳深入民心。於二零二零年十月及二零二一年四月，我們先後進一步擴展至新加坡及中國內地。於最後可行日期，我們在中國內地及新加坡的餐廳數目分別增長至一間及三間。

我們相信我們有能力強化在香港市場的地位，並在將來進一步擴展至國際市場。

米線市場先鋒，品牌知名度高

作為米線市場的先鋒，我們為傳統米線引入新的理念，在香港創造了米線文化現象。我們開業超過24年，已成功建立提供優質美味米線的卓著聲譽。我們認為我們的譚仔及三哥品牌備受廣大消費者青睞，並以標誌性和富有魅力的味道、始終如一的品質、友善的顧客服務和物有所值而聞名。除了兩個家傳戶曉的米線品牌本身充滿特色外，我們亦在營銷方面付出巨大努力，以建立品牌忠誠度和吸引新顧客，我們相信這些工作將繼續推動我們在米線市場壯大發展。根據歐睿調查，我們的譚仔及三哥品牌是香港最多人認識的亞洲麵食品牌，而大部分認識譚仔及／或三哥品牌的人每月光顧譚仔超過一次。此外，根據知名市場調研機構的一系列調查，由二零一九年第一季度至二零二零年第四季度，譚仔及三哥的品牌價值指數分別上升了23%及36%，這反映了我們的品牌及營銷活動的成效。

我們多年來屢獲獎項和認可，例如於二零一一年至二零一三年其中一間三哥餐廳連續三年獲港澳米芝連指南選為「必比登推介」、於二零一五年至二零一九年連續五年獲香港中小型企業聯合會頒發「香港星級品牌大獎 — 企業獎」、於二零一九年獲戶戶送頒發「戶戶送2019年「全球最受歡迎美食第7名」；Time Out Hong Kong頒發「戶戶送2019年香港最受歡迎美食第1名」嘉獎；以及獲香港零售管理協會頒發「2019年傑出服務獎 — 十大傑出服務零售品牌」，及《Marketing Magazine》於二零二一年頒發的一系列MARKies Awards，即Best of Show — Campaign、Best Idea — Customer Engagement(金獎)、Best Idea-Design(金獎)、Best Idea — Influencer(金獎)、Best Use of Influencer(金獎)、Best Use of Social Media(金獎)、Best Idea — Social Media(銀獎)、Best Use of Content(銀獎)及Best Idea — Branded Content(銅獎)，足證我們食物和服務以及品牌的受歡迎程度。更多詳情請參閱本節「— 獎項及認可」一段。

我們相信品牌越來越受歡迎及品牌效應的提升賦予我們若干競爭優勢，例如(i)更易覓得交通方便和客流量大的理想餐廳選址；(ii)與供應商磋商優惠採購條款時享有更強的議價能力；(iii)更易吸引顧客和捕捉更高市場份額；及(iv)更易吸引人才加入本集團。

憑藉強勢的品牌認可和特色，我們相信我們有能力抓住新市場機遇，實現更快的增長速度。

業 務

備受歡迎的新一代爽心美食

我們的米線將傳統米線、中國西南部風味的辛辣湯底和各種熱門港式配料結合，炮製成一款知名的菜餚。經過多年發展、投入和微調後，我們相信我們的米線已成為香港飲食文化中備受歡迎的新一代爽心美食。我們以可負擔的價格、多樣化的選擇為顧客提供個人化和量身訂製的美食體驗，我們相信這令我們在市場中脫穎而出。顧客可按照自己的喜好，從林林總總的湯底和10級辛辣程度中選擇最符合口味的組合。彼等可以選擇最適合當天胃口的組合，或挑戰他們對辛辣程度的極限，尋求刺激的美食。不同的配料組合不但可以滿足各種胃口，也可以增加湯底的複雜層次，提升其味道。例如，木瓜魚肉湯加豬肝可為湯底增添厚度及口感。我們相信該個人化及量身訂製的美食體驗在其他餐廳並不常見。我們提供的湯底和配料組合能夠為顧客帶來舒適、回憶和刺激，我們認為這是彼等不斷回頭的原因。

我們相信我們能夠從競爭對手中脫穎而出的其中一個關鍵元素在於我們根據自家的秘製配方烹調出與別不同的辛辣湯底。我們受中國西南部菜式啟發，供應多種辛辣湯底，例如麻辣湯底、酸辣湯底及糊辣湯底。除辛辣湯底外，我們亦供應清湯底和鮮蕃茄湯底，供不好辣的食客選擇。我們其中一個標誌性的特色是可以讓顧客按照自己的喜好從10級辛辣程度中作出選擇，此舉已經成為香港飲食文化中知名的辣度衡量標準。我們認為我們辛辣湯底的獨特口味與米線完美地融合，加上可以靈活地選擇辣度，讓每位顧客都可以擁有獨一無二的用餐體驗。

我們設計菜單的目標是方便顧客量身訂製自己的米線。我們現提供超過20種配料，包括多種肉類、魚蛋、牛肉丸、墨魚丸、內臟、蔬菜、菇類及豆腐泡，當中許多是香港飲食文化中膾炙人口的爽心美食。顧客可以單點形式選擇彼等喜歡的配料添加至米線。我們亦提供林林總總的小食，例如烤雞翼和各種冷盤，並配搭辣醬。顧客認為我們的小食符合彼等的口味且價廉物美，通常點作米線的小菜，適合一家大小以及和知己良朋用餐時分享。其中一款招牌的小食是「土匪雞翼」，是我們自行開發的原創菜式，亦是我們在香港擁有的註冊商標「**土匪雞翼**」。我們的菜品包括多種素食選項，以滿足素食顧客。我們在配料、湯底、辛辣度、小食和飲料方面提供五花八門的選擇，可拼砌出無數的混搭組合，讓顧客在嘗試不同組合時享受到不同的體驗，從而吸引彼等一而再地光顧我們的餐廳。

米線是亞洲飲食文化中歷史悠久而發展成熟的主食，通常由大米製成，不含任何添加劑，而且無麩質。我們相信米線被公認為一種健康的麵條，不會刺激腸胃。相較於其他主食（如米飯、粥及其他麵條），我們認為米線已成為熱門替代餐食選擇。尤其是，我們的米線爽滑彈牙，相信會備受食客愛戴。

業 務

作為備受歡迎的新一代爽心菜，我們的米線受到社會各界人士喜愛，在年輕一代中尤其受青睞。我們相信我們能夠繼續吸引年青一代的新顧客，並在未來繼續實現增長。

高度標準化和可擴展的業務模式有助未來發展

為了管理我們龐大的營運規模，我們已建立高度標準化和可擴展的業務模式。根據該業務模式，餐廳網絡已由二零一八年四月一日的107間餐廳增加至最後可行日期的148間餐廳，並已擴展至中國內地及新加坡。

高度標準化的業務模式體現在以下幾方面：

- (i) **餐廳層面的標準化食物處理程序。**我們已實施標準化的食物處理程序，以確保所提供的食品的味道和質素保持一致。借助中央廚房為餐廳提供半加工的材料，我們能夠簡化餐廳層面的食物處理程序，使其更容易標準化，並應用於所有餐廳。例如，米線及配料主要以滾煮方式烹調，而小食則主要為烤雞翼和冷盤，並配搭辣醬，可以相對直接的工序進一步處理，方便我們餐廳的廚房員工操作。
- (ii) **烹飪設備。**我們與烹飪設備供應商共同開發了多類不同烹飪設備，如自動米線烹煮機及煲湯鍋，乃專門訂製及裝有預先設置功能，幫助廚房員工更準確地控制烹調時間或食材份量。憑藉該等烹調設備，加上為餐廳的廚房員工提供適當培訓，我們相信我們可以更好地確保各間餐廳的食物味道和質素的一致性，減少處理食物所需人手及降低因為重複動作引致工傷的風險。
- (iii) **中央廚房。**我們目前營運兩間中央廚房，一間位於香港，另一間位於新加坡，負責處理湯底、醬汁、醃料及其他食材，以供應我們餐廳的廚房。我們相信中央廚房有助我們統一食物的味道和質素。另外，由於某些複雜和花時間的食物處理程序已由中央廚房執行，所以我們的餐廳能夠更迅速地利用中央廚房提供的半加工材料炮製食物。我們相信中央廚房是規模經濟所獲得的成本優勢而幫助我們降低整體食物處理時間和成本，並通過將相關烹製工作集中由少數員工組成的團隊處理，幫助我們保持湯底和醬汁配方的機密性。
- (iv) **中央採購。**我們採用中央採購政策，由採購部門負責向認可供應商列表為所有餐廳及中央廚房採購食材。我們相信這一做法讓我們能夠以穩定的價格獲得更高質素的穩定食材供應，同時保持食物味道和質素的一致性。

業 務

- (v) **標準化餐廳營運政策及程序**。我們已就開設、營運及管理餐廳制定及實施全面的標準化程序，以提高營運和管理效率，並確保服務質素一致。該等程序涵蓋多個方面，例如客戶服務、清潔及消毒、員工培訓及質量控制。

鑑於我們的業務模式高度標準化，以及政策及程序完善，我們能夠更容易地擴展業務。例如，食物可透過簡化及簡易的的烹製過程，而該等方式可應用於所有餐廳。故此，我們餐廳無需複雜的烹調設備或經驗豐富或技術精湛的廚師，而且我們能夠更容易地招聘到合適的廚房員工。中央廚房賦予我們只需在中央廚房，而非在所有餐廳安裝某些烹調設備的好處，降低開設新餐廳的開業資本開支，從而提高業務的可擴展性。因此，我們相信我們的業務可以迅速、有系統及成功地複製至其他新市場。

業務模式靈活多變，迎難而上的往績記錄堅實可靠

我們的業務模式已證實靈活多變，而且往績記錄堅實可靠。於往績期間，香港的飲食業，包括本集團在內，因本地社會運動及COVID-19疫情而經歷種種挑戰。有關COVID-19疫情的影響詳情，請參閱本節「— COVID-19疫情的影響」一段。儘管面對重重挑戰，惟我們想方設法，保持餐廳數目增長，並將收益維持於相對穩定的水平。餐廳數目由二零一八年四月一日的107間餐廳增加38.3%至最後可行日期的148間餐廳。收益由截至二零一九年三月三十一日止年度的1,556.2百萬港元增加約8.7%至截至二零二零年三月三十一日止年度的1,691.2百萬港元，及於截至二零一九年十二月三十一日止九個月及截至二零二零年十二月三十一日止九個月維持相對穩定，分別為1,298.1百萬港元及1,304.2百萬港元。

我們相信，我們能夠在艱難時刻逆境自強有賴以下優勢：

- (i) **高效營運**。我們認為我們的營運非常有效，使截至二零一九年及二零二零年三月三十一日止年度以及截至二零一九年及二零二零年十二月三十一日止九個月分別錄得經營利潤率21.1%、20.6%、22.6%及19.3%，並將菜單價格維持於具競爭力的水平。我們認為我們擁有靈活的人力管理系統。前線員工一般根據彈性的工時安排以時薪受聘，故此我們可以維持靈活的人力資源管理，迅速應對任何限制我們營業時間的防疫措施，並盡量降低員工成本。我們力求接近零浪費。餐廳為日常營運保存最多約為三天的最低食材用量，以保持食材新鮮和避免浪費。我們的食物是即叫即煮的，我們認為這有助我們避免浪費及將食物成本降至最低。
- (ii) **非常適合外賣及送餐**。我們的食物非常適合外賣及送餐。有別於眾多其他休閒餐廳競爭對手主攻堂食服務，我們相信無論外賣或堂食，顧客都會覺得我們的食物美味可口。因此，限制堂食服務的防疫措施對我們業務造成較輕微的影響。我們的食物可預先以相對簡單和快速的程序備製及烹調。因此，我們能夠在繁忙時段迅速滿足外賣及送餐訂單，並獲得更高銷售額。於往績期間，外賣及送餐訂單應

業 務

佔收益由截至二零一九年三月三十一日止年度的321.3百萬港元增加至截至二零二零年三月三十一日止年度的465.4百萬港元，以及由截至二零一九年十二月三十一日止九個月的318.4百萬港元增加至截至二零二零年十二月三十一日止九個月的618.0百萬港元。根據歐睿的資料，香港許多消費者於疫情封鎖期間習慣訂購外賣，預期當疫情結束後，即使消費者陸續恢復在餐廳堂食，但由於訂購外賣的習慣維持已久，網上訂餐及送餐食物將仍會是主流趨勢。

- (iii) **餐廳網絡廣闊**。根據歐睿，許多香港消費者重視方便快捷，可能選擇在鄰近地點購餐。因此，擁有廣闊的餐廳網絡至關重要，以便在更大的地理範圍內透過外賣及送餐服務進行食物銷售。於最後可行日期，我們在香港擁有由148間餐廳組成的廣闊餐廳網絡，遍及港九新界18區，這讓我們接觸到更大的客戶群及抓住與日俱增的外賣及送餐訂單機會。

嚴格的食物安全及質量控制措施

我們相信食物安全及質量控制對於我們的成功不可或缺。我們實施嚴格的食物安全及質量控制措施，確保食物安全及質素令人滿意，以及顧客享有愉快的用餐體驗。於最後可行日期，我們的質量核證部門共包括11名員工，負責制定及監督質量控制措施，該等措施在中央廚房及餐廳層面由質量核證員工施行和監察。質量核證部門主管(彼向行政總裁報告)擁有相關教育資質及逾20年的相關行業經驗，其他質量核證員工亦擁有相關學歷及平均約六年的相關行業經驗。我們亦委聘專業質量核證機關就我們的質量核證措施是否足夠向我們提供意見。

我們的食物安全及質量控制措施涵蓋各個營運層面，包括(i)採購；(ii)食物處理；(iii)儲存；(iv)物流；(v)餐廳營運；及(vi)客戶服務。該等措施有助我們確保本集團所用的食材乃採購自可靠的來源，並且從採購原材料直至送餐整個過程均以安全和衛生的方式處理，以及確保食物的味道和服務的質素保持一致。有關該等措施的更多詳情，請參閱本節「— 食物安全及質量控制」一段。

管理層團隊經驗豐富及行業知識淵博

我們擁有一支經驗豐富的管理層團隊，由行政總裁兼執行董事劉達民先生帶領，彼主要負責監控業務發展及方向、規劃及執行本集團整體策略，包括本集團於中國內地及海外的擴張計劃以及監督董事會。劉先生在香港餐飲行業擁有逾32年經驗，對本地市場了解甚深，在制定發展策略、實施營運標準化、提升食物和服務質素以及管理國際餐廳營運和特許方面具備豐富經驗。加入本集團之前，他曾於一間在聯交所上市的知名連鎖餐廳集團及一間在倫

業 務

敦證券交易所上市的頂尖全球餐飲服務和解決方案供應商擔任高級職位。在其領導下，我們的餐廳網絡由二零一八年四月一日的107間餐廳擴展至最後可行日期的148間餐廳，並擴展至中國內地及新加坡。財務總監兼執行董事陳萍女士主要負責監督本集團的財務事宜。彼於香港餐飲業擁有逾20年財務及會計經驗。加入本集團之前，彼曾於多間在聯交所上市的公司擔任高級職位。彼已為本集團實施相關合規及內部監控措施以及先進的記賬和財務管理。

其他高級管理層成員亦具備淵博的行業知識，擁有8至34年有關香港餐飲行業的經驗。更多詳情，請參閱本文件「董事及高級管理層」一節。

董事及高級管理層通力合作，有效地管理本集團並一一克服我們面對的困難。我們相信管理層團隊淵博的行業知識和豐富的經驗對施行我們的業務策略至為關鍵，有助我們在未來維持可持續的增長。

業務策略

我們認為我們的業務模式非常高效，而且可擴展性高，我們高度客製化的米線和風味獨特的辛辣湯底是我們與顧客密不可分的關鍵因素。鑑於我們食物的味道和辣度，再加上湯米線的風格，符合中國和亞洲消費者的口味，我們相信我們的食物在中國和亞洲將大受歡迎。我們計劃將餐廳網絡擴展至其他擁有大量中國和亞洲人口的國家，以把握潛在增長機遇。

擴充餐廳網絡

我們計劃繼續在現有市場（包括香港、中國內地及新加坡）擴充餐廳網絡及逐步拓展至國際市場（包括日本及澳洲）。

根據歐睿的資料，香港消費者食品服務業按收益計算，預測將由二零一九年的1,211億港元按複合年增長率約1.7%增加至二零二四年的1,314億港元，而香港休閒餐廳市場按收益計算，則預測將由二零一九年的679億港元按複合年增長率約1.5%增加至二零二四年的733億港元。尤其是，香港快速休閒餐廳市場按收益計算，預測將由二零一九年的229億港元按複合年增長率約2.1%增加至二零二四年的254億港元，增速較香港休閒餐廳市場和消費者食品服務業更快。

於二零二零年十月及二零二一年四月，我們將餐廳網絡擴展至新加坡和中國內地，截至最後可行日期我們已在當地分別開設三間及一間新餐廳。根據歐睿的資料，中國內地消費者食品服務業按收益計算，預測將由二零一九年的7,170億美元按複合年增長率4.2%增加至二零二四年的8,795億美元，而中國內地休閒餐廳市場按收益計算，則預測將由二零一九年的1,952億美元按複合年增長率4.9%增加至二零二四年的2,476億美元。尤其是，中國內地

業 務

快速休閒餐廳按收益計算，預測將由二零一九年的813億美元按複合年增長率4.9%增加至二零二四年的1,035億美元，增速較中國內地休閒餐廳市場和消費者食品服務業更快。新加坡消費者食品服務業按收益計算，預測將由二零一九年的67億美元按複合年增長率3.0%增加至二零二四年的77億美元，而新加坡休閒餐廳市場按收益計算，則預測將由二零一九年的31億美元按複合年增長率3.2%增加至二零二四年的37億美元。尤其是，新加坡快速休閒餐廳按收益計算，預測將由二零一九年的11億美元按複合年增長率3.7%增加至二零二四年的14億美元，增速較新加坡休閒餐廳市場和消費者食品服務業更快。

我們相信透過擴充現有市場的餐廳網絡，我們能夠把握潛在商機，鞏固市場地位。此外，憑藉我們在香港的成功經驗以及無可匹敵的配方(包括但不限於各種獨特的湯底、米線是一種健康麵類、不同的辣度選擇、多樣化的配料供訂製適合自己的米線、美味優質的小食和飲料、可擴展性高的業務模式和高效的營運)，我們計劃逐步拓展至國際市場，包括日本及澳洲，我們認為其將成為日後業務增長的新驅動力。

考慮下列因素後，我們相信日本均是適合我們進軍的國際市場，擁有我們能夠把握的潛在商機。根據歐睿，(i)日本顧客習慣將麵食作為主餐，亦接納其他受中國影響的食品及調料；(ii)炸雞及即食麵等在日本廣受歡迎的食物中常使用麻辣調味(我們的招牌湯底口味之一)；(iii)由於人口組成和生活方式變化，日本顧客更傾向於便捷及節省時間的用餐選擇，導致快餐店等提供快速服務的餐廳越來越受顧客青睞；及(iv)日本顧客的用餐習慣由含大量魚類及海鮮的傳統日餐轉為以肉類為主的餐品，這預期將會推動中餐增長，因為中餐含大量雞肉及豬肉。

經考慮以下因素後，除日本外，我們認為澳洲亦是適合我們進軍的國際市場，擁有我們能把握的潛在商機。根據歐睿，(i)澳洲的中國人口不斷增多，推動了中餐的知名度及受歡迎程度提高，令其成為澳洲最熱門的菜系之一；(ii)因為千禧一代顧客對創新用餐理念、合理價格的優質食品以及更加隨意的生活方式的需求，快餐店為澳洲增長最快的餐廳類別之一；及(iii)澳洲顧客的健康意識日益提高，令亞洲菜系越來越受歡迎，因為其使用均衡食物組合及採用新鮮食材，故通常被視為健康食品。

業 務

我們計劃於二零二四年三月三十一日之前分別在香港、中國內地、新加坡、日本及澳洲開設約44間、55間、24間、25間及15間新餐廳，全部將由我們自主營運。下表列載擴張餐廳網絡計劃的詳情：

地點	預期將於三月三十一日前 開設的餐廳數目			開設新餐廳 的估計平均 初始成本	開設新餐廳 的估計平均 租金按金	開設新餐廳的 估計總成本 (包括 初始成本及 租金按金)
	二零二 二年	二零二 三年	二零二 四年			
				百萬港元	百萬港元	百萬港元
香港	20	14	10	3.6	0.7	189.2
中國內地	15	18	22	2.9	0.4	181.5
新加坡	6	10	8	2.9	0.4	79.2
日本	3	7	15	3.2	2.1	132.5
澳洲	1	6	8	4.0	0.7	70.5
總計	<u>45</u>	<u>55</u>	<u>63</u>			<u>652.9</u>

開設新餐廳的初始成本主要包括室內設計及裝修、安裝廚房設備、傢私及裝飾的成本。於截至二零一九年及二零二零年三月三十一日止年度及截至二零二零年十二月三十一日止九個月在香港開設新餐廳的平均初始成本(不包括尚未確認的發票金額和其後的工程修改令)分別約為2.6百萬港元、2.8百萬港元及3.1百萬港元。在中國內地開設新餐廳的初始成本為約3.2百萬港元。在新加坡開設三間新餐廳的平均初始成本為約3.3百萬港元。此外，我們一般須向餐廳的業主支付租賃按金。

拓展餐廳網絡的總成本(包括初始成本及租賃按金)預計約為[編纂]港元，其中約[編纂]港元、[編纂]港元及[編纂]港元預計將分別於截至二零二二年、二零二三年及二零二四年三月三十一日止年度產生。我們預計，所有該等成本將由[編纂]所得款項淨額撥付。更多詳情，請參閱本文件「未來計劃及[編纂]」一節。

擴大香港的中央廚房，並在中國內地、新加坡及澳洲設立新的中央廚房

於最後可行日期，我們在香港經營144間餐廳。根據擴張計劃，於二零二四年三月三十一日前，我們預期在香港開設約44間新餐廳。我們在香港的中央廚房的建築面積約為68,300平方呎，估計產能最多可供應180間餐廳，我們認為這不足以支持我們不斷擴大的餐廳網

業 務

路。估計香港中央廚房的產能時，我們已考慮多項因素，並根據過往生產經驗及管理層的專業知識作出估計，包括但不限於(i)參考產量，生產現有產品所需的空間；(ii)因新增餐廳而生產更多該等產品所需的空間；及(iii)現時的存貨水平及預期存貨週轉日數。此外，我們預計未來將在中央廚房加工更多新產品(包括配料、小食、湯底及醬料)。因此，我們需要額外的生產線和空間。香港的中央廚房負責為香港、中國內地及國際市場製作湯底及醬料，以保持每個市場的口味及品質一致。鑑於我們的擴充計劃，我們認為必需提升香港中央廚房準備該等產品的能力，以滿足日後因我們的增長而帶動的需求。因此，我們計劃通過租賃更多空間，建築面積約22,000平方呎，及安裝額外生產設備來擴大香港的中央廚房。經擴大的中央廚房的估計產能最多可供應香港超過200間餐廳，並提高能力，為餐廳生產更多不同產品和製作類湯底及醬料。擴張工程預期將於二零二二年或前後完工。

於最後可行日期，我們在中國內地經營一間餐廳。根據我們的擴張計劃，於二零二四年三月三十一日前，我們預期在中國內地開設約55間新餐廳。我們目前在中國內地沒有任何中央廚房，當地的餐廳由OEM供應商支持，我們認為這將不足以支持我們不斷擴大的餐廳網路。因此，我們計劃在中國內地建立一個新的中央廚房，以長期支援中國內地的餐廳。新的中央廚房預計建築面積約為36,000平方呎，估計產能最多可供應約120間餐廳，預計將於二零二二年或前後完工。

於最後可行日期，我們在新加坡經營三間餐廳。根據我們的擴張計劃，於二零二四年三月三十一日前，我們預期在新加坡開設約24間新餐廳。我們在新加坡的中央廚房的建築面積約為1,100平方呎，估計產能最多可供應10間餐廳，我們認為這不足以支持我們不斷擴大的餐廳網路。我們估計新加坡中央廚房產能時已計及的因素和估計與上文所披露與香港中央廚房有關者類似。因此，我們計劃在新加坡建立一個新的中央廚房，以容納更多員工和設備，該中央廚房預期將取代新加坡的現有中央廚房。新的中央廚房預計建築面積約為5,000平方呎，估計產能最多可供應約40間餐廳，預計將於二零二二年或前後完工。

根據我們的擴張計劃，我們預期將於二零二四年三月三十一日前在澳洲開設約15間餐廳。我們計劃在澳洲建立一個新的中央廚房，以長期支援當地的餐廳。新的中央廚房預計建築面積約為5,000平方呎，估計產能最多可供應約40間餐廳，預計將於二零二二年或前後完工。

在香港擴建中央廚房及在中國內地、新加坡及澳洲設立新的中央廚房的總資本開支預計分別約為[編纂]港元、[編纂]港元、[編纂]港元及[編纂]港元，合共為約[編纂]港元，其中截至二零二二年及二零二三年三月三十一日止年度預期將分別產生約[編纂]港元及[編纂]港

業 務

元。該等資本開支主要包括裝修工程及購買設備。預計所有該等資本開支將透過[編纂]所得款項淨額提供。更多詳情請參閱本文件「未來計劃及[編纂]」一節。

我們預期建立新中央廚房及擴大香港中央廚房將增加我們的固定營運開支，主要是由於折舊及其他行政成本，如員工成本等，因為我們將聘請更多員工運作中央廚房。

翻新餐廳及改善餐廳的經營設備

我們餐廳的氛圍是吸引顧客的重要因素，所以為了保持魅力及保留顧客，我們需要定期為餐廳打造耳目一新的感覺。我們相信經常翻新餐廳店面，可以保持品牌歷久彌新，配合以青少年和中青年為主的目標客戶群，從而維持銷售額。因此，我們擬於截至二零二二年、二零二三年及二零二四年三月三十一日止年度分別為香港約10間、10間及10間餐廳進行翻新。由於該等餐廳中部分超過七年未有進行翻新，根據管理層的經驗，我們認為對該等翻新餐廳是合適的。

翻新工程一般會涉及翻新室內裝修、改善整體佈置、優化座位表以及更換或提升燈具和傢俬。估計每間餐廳的翻新工程將於兩個月內完成。為降低翻新對營運的影響，我們擬(i)將翻新中餐廳的員工調派至協助其他餐廳；(ii)鼓勵相關員工在翻新期間放有薪年假；及(iii)分階段執行翻新工程。董事認為翻新工程將加強我們的品牌實力，為本集團創造價值，而且不會對我們整體營運及財務表現造成重大不利影響。

截至二零一九年及二零二零年三月三十一日止年度及截至二零二零年十二月三十一日止九個月，我們分別產生約1.6百萬港元、9.7百萬港元及7.2百萬港元，以翻新一間、六間及三間餐廳。

此外，我們計劃提升絕大部分餐廳的經營設備，以提高產量，在高峰期處理更多訂單。該等改進一般涉及安裝更多煮米線機、烤爐及其他經營設備。

我們擬動用(i)約[編纂]百萬港元翻新餐廳；及(ii)約[編纂]百萬港元提升餐廳的經營設備，合共為約[編纂]百萬港元，其中我們預期將於截至二零二二年、二零二三年及二零二四年三月三十一日止年度分別動用約[編纂]百萬港元、[編纂]百萬港元及[編纂]百萬港元。我們預期所有該等資本開支將由[編纂]所得款項淨額撥付。更多詳情請參閱本文件「未來計劃及[編纂]」一節。

透過數碼化提升顧客體驗及營運效率

我們認為在當下消費食品服務行業的營商環境中擁有全方位數碼平台至關重要，有助招徠顧客及吸引顧客更頻繁光顧餐廳，因為數碼化可以讓顧客在與我們互動時享有更直接

業 務

的體驗。我們相信數碼化將在品牌塑造、客戶關係及手機訂餐和外賣管理上發揮重要作用。我們計劃實施以下新系統以提升顧客體驗：

- (i) **客戶關係管理系統**。我們計劃實施客戶關係管理系統，以幫助我們有系統地記錄、管理及分析客戶數據。連同手機應用程式，有望幫助我們擴充客戶忠誠度計劃，以更有效的滲透方式接觸更廣泛的受眾。其亦能幫助我們制定更有效的營銷策略，從而增加客戶的消費及光顧次數，建立更穩固的客戶忠誠度和品牌喜愛度。
- (ii) **語音訂餐系統**。我們計劃使用語音識別及人工智能技術，實行一項語音訂餐系統，以讓顧客能夠通過電子裝置的語音指示訂餐。該系統預期將納入時尚元素及譚仔和三哥的特征，以創造互動和有趣的顧客體驗。我們相信這一系統能幫助我們更有效地留住顧客及提升顧客滿意度。

我們亦計劃實施以下新系統及提升資訊科技基建，以提高營運效率：

- (i) **企業資源規劃系統**。我們計劃實施企業資源規劃系統以整合核心業務過程的管理，包括供應鏈中央管理系統。企業資源規劃系統可令我們提高報告編製流程的效率，並加強我們進行資訊分析的能力，以支援業務增長、構建和加強採購功能（如比價、競標及合約管理），監察和控制我們經營所在的所有市場的供應鏈相關事宜，改善預算控制及履行成本差異分析，以提高盈利能力。
- (ii) **資訊科技基建**。我們計劃提升資訊科技基建，主要涉及雲端開發、加強網絡建設、實施數據管理系統以整合我們經營所在的所有市場的財務及營運數據，改善數據安全管理，以及為總部及餐廳安裝額外的資訊科技設備。

我們擬動用(i)約[編纂]百萬港元實施客戶關係管理系統；(ii)約[編纂]百萬港元推出語音訂餐系統；(iii)約[編纂]百萬港元實施企業資源規劃系統；及(iv)約[編纂]百萬港元提升資訊科技基建，合共約為[編纂]百萬港元，其中截至二零二二年、二零二三年及二零二四年三月三十一日止年度預期將分別動用約[編纂]百萬港元、[編纂]百萬港元及[編纂]百萬港元。預期有關成本將全部由[編纂]所得款項金額提供資金。更多詳情請參閱本文件「未來計劃及[編纂]」一節。

業 務

國際品牌建設和新市場進入推廣

拓展國際市場是我們的戰略。由於我們的品牌對於國際市場而言是新品牌，我們相信品牌建設及新市場進入推廣對於我們的品牌在這些市場成功發展非常重要。因此，我們計劃推行營銷和宣傳活動，以支持我們在中國內地、新加坡、日本及澳洲的擴張。類似的活動亦將於香港進行，以提升我們的品牌形象及鞏固市場地位。

國際品牌建設主要包括向國際客戶推出品牌介紹視頻，在不同媒體上獲得品牌曝光，並推出一系列推廣視頻，介紹我們產品的獨特之處(如湯底的特殊口味和辣度)，如何欣賞我們的米線及小食，以及我們與市場上其他亞洲麵類的不同之處。

新市場進入推廣活動旨在向廣大受眾宣傳品牌及製造轟動效應，重點是組織公關活動，建立社交媒體內容和聯繫，邀請名人、美食評論家及／或主要意見領袖參加品嘗和其他推廣活動，以及推出預告活動和促銷活動，以吸引客流量。我們亦計劃建立社交平台互動活動，與當地客戶建立聯繫。

此外，我們認為了解當地市場並令品牌適應當地市場非常重要。因此，我們將進行市場調查，以更好地瞭解當地消費者的習慣，並制定適合特定市場的營銷和傳播計劃。我們擬聘請知名的市場情報公司、創意公司、媒體專家和公關公司，協助我們制定策略，開展營銷及推廣活動。

進行國際品牌建設及新市場進入推廣的總開支預期約[編纂]港元，主要為營銷代理費用及稅務諮詢費用，其中約[編纂]港元、[編纂]港元及[編纂]港元預期分別於截至二零二二年、二零二三年及二零二四年三月三十一日止年度產生。我們預期所有該等費用將由[編纂]所得款項淨額支付。更多詳情請參閱本文件「未來計劃及[編纂]」一節。

繼續投入品牌建設及市場營銷

我們的願景是譚仔及三哥繼續發展壯大，並成為香港以至其他地區最受歡迎的兩個餐廳品牌。我們一直努力建立品牌資產、知名度和曝光率，提高顧客的忠誠度。我們每年都會精心提前策劃品牌及市場推廣活動，包括品牌推廣活動、與其他品牌及服務供應商合作、推出新產品及製作網上短片等，充分安排資源，以建立我們所追求的知名度。

業 務

未來，我們將繼續投入品牌及營銷工作，包括但不限於以下方面：

- (i) **品牌建設活動**。我們將專注建立我們的品牌資產、知名度、曝光率和與客戶的情感聯繫。我們會在全年開展不同的活動，在創意和執行上更加貼近潮流，使我們的品牌資產和客戶忠誠度不斷提升。我們不局限於產品的直銷，會與不同的品牌和服務商合作。舉例而言，於二零一九年，我們與某知名零食生產商合作推出一系列薯片，採用了我們標誌性的譚仔麻辣口味和三哥糊辣口味，作為促銷禮品贈送顧客，同時在超市和商店銷售。二零二一年，我們與知名巧克力品牌合作，推出一款辣味巧克力作為情人節的促銷禮品。這些活動使我們的品牌得到廣泛曝光。
- (ii) **推出新產品**。我們努力不斷開發新菜品，以招徠顧客。我們認為新產品是激發顧客興趣的工具，讓他們對新產品感興趣，從而增加光顧次數。近年推出的新品包括脆肉鯪木瓜魚湯米線、酸辣撈薯粉、蒜燒茄子和烘土匪芝士三文治。我們亦不時推出新的潮流及當季限定飲品，例如烏龍白桃蜜、茉莉花清茶配糖圓子及豆花黑糖薑母茶等。
- (iii) **社交媒體**。我們認為在營銷理念上我們頗具創意，在使用社交媒體及網上平台等新媒體方面一直走在前列。我們持續投入資金，以網路視頻打造品牌故事，包括在社交媒體和網路平台上播放各種短片形式廣告，從新的角度展示品牌。我們的網上視頻通常都會廣泛傳播，因為觀眾普遍認為這些視頻幽默有趣。視頻的平均收視率超過八十萬人次，收視率最高的視頻已超過六百萬人次。我們會繼續進行有效及創新的市場推廣，務求成為社交媒體的龍頭。

實施措施推動同店收益增長

除了上述為業務增長造勢的品牌建設及市場營銷活動外，我們亦採用其他常規措施及計劃來推動同店收入增長：

- (i) **引入全新及高端的配料**。我們將檢討配料供應，並搜羅富有吸引力的配料，以改良食品組合，使顧客在加點配料或改試新高端配料時，顧客的人均消費有所增加。舉例而言，我們近年引入的高端配料包括脆肉鯪魚片及花膠。該高端化策略亦應用於小食和飲料。我們認為高端化亦有助我們捕捉更廣泛的客戶基礎及提升顧客滿意度。

業 務

- (ii) **加強推銷**。我們將通過同店推介，推廣新產品，鼓勵顧客點選更多小食和飲料。我們將定期為前線員工提供培訓，以提升其推銷技巧並向彼等提供與銷售表現掛鈎的獎勵花紅。
- (iii) **引入早餐**。於最後可行日期，我們只有19間餐廳提供早餐。我們計劃在時機適當時陸續為其他餐廳引入早餐。我們相信該策略將使我們能夠抓住早餐市場的潛在商機，並更充份地利用餐廳場地和其他現有資源。
- (iv) **改善整體效率**。為了追求卓越的營運，我們努力不懈地改善效率，盡可能在最短時間內服務最多顧客，而不影響質素。我們亦希望提升生產力及支持員工盡量擴大自己的產出量。我們已著手改善我們烹調設備的效率。例如我們已成功與烹飪設備供應商聯合開發一款自動米線烹煮鍋及一款煲湯槽。另外，為了縮短燒烤小食的烹調時間，我們正在改善烤箱效率。我們計劃在可行情況下於餐廳安裝更多經營裝置，以增加產出量。作為數碼化規劃的一部分，我們計劃推行訂餐系統，相信此舉將能提升我們在繁忙時段處理外賣訂單的效率。
- (v) **本地餐廳營銷**。為慶祝和宣傳新餐廳開業，我們會進行促銷推廣。我們亦將不時開展餐廳特別營銷活動，以期吸引周遭的顧客。為了取得更佳的營銷效果，我們將透過網站、社交媒體平台及移動應用發佈促銷及特別營銷活動的最新信息。

我們的餐廳

業務模式

我們是一家以米線為重心的連鎖餐廳營運商，於香港、中國內地及新加坡設有業務。我們的所有餐廳均以兩個自家品牌(即譚仔及三哥)自營。

品牌

作為米線市場的先行者，我們致力於持續發明新口味及菜品，為顧客提供愉悅用餐體驗和驚喜，對此我們深感自豪。我們以兩個自有品牌(譚仔及三哥)經營餐廳。譚仔及三哥均專注於米線，其定位是快速休閒餐廳，目標為按實惠價格提供優質食品及服務。我們的餐廳提供基本餐桌服務。我們的侍應於餐桌接收顧客的訂單，其後我們按訂單烹飪食物及迅速送至餐桌。

業 務

我們於譚仔及三哥兩個品牌下提供的米線以其港式車仔麵風格而知名，即顧客可按菜單逐個選擇其喜愛的配料加入米線。我們現提供20多種配料，包括各種肉類、肉丸、內臟、蔬菜、菇類及豆類製品，因此顧客能夠量身定制眾多組合的米線。

除了自選配料外，顧客亦可挑選其所喜歡的湯底及辣度，這也是譚仔及三哥與傳統港式車仔麵不同之處。譚仔目前提供五種標準湯底，即麻辣湯底、湖南酸辣湯底、重慶酸辣湯底、鮮番茄湯底及清湯底。三哥目前提供六種標準湯底，即麻辣湯底、酸辣湯底、重慶三哥酸辣湯底、鮮番茄湯底、清湯底及原創的糊辣湯底。顧客可根據喜好從十個辣度中選擇。

除米線外，小食也是我們菜單的重要部分，因獨特口味及街坊菜風格而受到顧客好評。舉例而言，小食包括以不同調料調味的烤雞翼及各種拌辣醬的冷盤菜。招牌小食之一是土匪雞翼，這是我們發明的原創菜品，我們於香港擁有其註冊商標「土匪雞翼」。有關商標的詳情請參閱本文件附錄四「法定及一般資料 — B.有關我們業務的資料 — 2.本集團的知識產權」一節。許多顧客會點小食作為其米線的配菜。此外，我們不僅提供凍檸茶、奶茶及咖啡等普通港式飲料，亦不時推出新潮及當季飲品，例如烏龍白桃蜜、茉莉花清茶配糖圓子及豆花黑糖薑母茶，藉此豐富菜單內容。

譚仔和三哥的配料及小食類似，且調料均源於中國西南菜餚。我們準備譚仔及三哥的湯底時使用精心挑選的不同食材及調料，為兩個品牌創造出不同的口味和特色。譚仔的湯底通常口味較清淡、鮮美，有一種溫暖的闔家氛圍；三哥的湯底通常口味較濃厚，特色是蓬勃年輕、活力四射。因此，雖然兩個品牌的目標顧客涵蓋各類人群，但每個品牌的湯底口味及特色不同，故有各自的受眾。

業 務

下圖展示我們餐牌的精選美食：

湯底

譚仔及三哥均有售



麻辣湯底
既麻且辣。



清湯底
鮮甜美味，感覺清新。



蕃茄湯底
甜中帶酸，香甜醒胃。

譚仔獨家



湖南酸辣湯底
酸中有辣。



重慶酸辣湯底
麻、辣、酸、濃味。



泡椒酸菜魚湯湯底
餘味不絕。

三哥獨家



糊辣
香料炒煨前的獨特風味，三哥獨創。



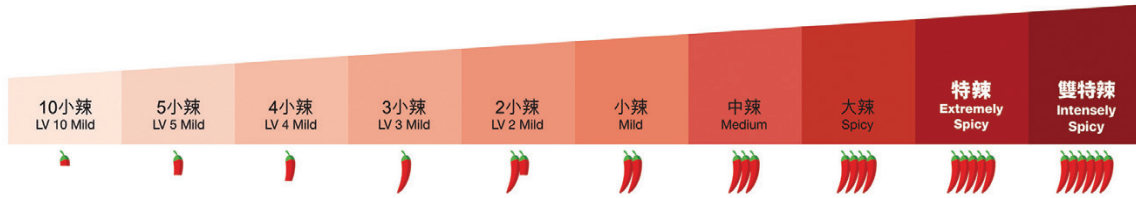
(重慶)三哥酸辣
酸辣湯加入重慶香濃口味，香濃惹味。



素湯
不帶肉湯底。

業 務

辣度



配料



小吃

譚仔及三哥均有售



土匪雞翼



皮蛋



蒜泥白肉



豬耳

業 務

譚仔獨家



涼拌川北豆腐



蜀香肚絲



巴蜀爽脆生腸



四川麻辣雞翼

三哥獨家



蒜燒茄子



口水三素



豬脷(重慶口水汁/
麻辣涼伴汁)



香烤素菜卷

限時美食

譚仔獨家



脆肉鯪木瓜魚湯米線



香茜皮蛋魚湯米線
配脆肉鯪



蟲草花雞湯米線



川風香辣黑柏葉

業 務

三哥獨家



三哥水煮湯鴨血米線



花膠胡椒雞美線



酸辣撈薯粉



爆辣小豬件

特飲

譚仔獨家



白桃蜜



凍葡萄特飲
配乳酸爆珠



菠蘿冰



豆花黑糖薑母茶

三哥獨家



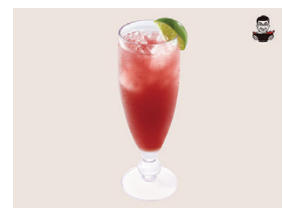
咸檸梳打



熱情果烏龍茶



青蘋果梳打



葡萄烏龍茶

業 務

早餐餐牌

譚仔



火腿通心粉、炒蛋配番茄茄汁豆及牛油多士



烘土匪芝士三文治(炸醬)

三哥



三哥乍醬炒蛋、牛油方包及牛油雜菜



清湯時菜雞肉火腿貝殼米粉

餐廳網絡

於最後可行日期，我們經營合共148間餐廳，包括73間譚仔餐廳及75間三哥餐廳，其中144、一及三間分別位於香港、中國內地深圳及新加坡。我們的餐廳位於具有策略意義的不同貿易區，如商業區、購物區、商店街及住宅區等。於最後可行日期，我們為所有餐廳租用物業。

業 務

下表列載於最後可行日期按品牌及地點劃分的餐廳數目：

	香港			中國內地	新加坡	總計
	港島	九龍	新界			
譚仔	12	28	32	1	—	73
三哥	10	27	35	—	3	75
總計	22	55	67	1	3	148

下圖顯示我們於最後可行日期在香港18區各區的餐廳數目：



業 務

下圖呈示我們餐廳的多個不同店面及室內設計：

於香港的譚仔餐廳

店面



中環店



尖沙咀店



黃埔店



沙田店

業 務



東涌店



康城店

室內設計



業 務



於中國內地深圳的譚仔餐廳

店面及室內設計



業 務

於香港的三哥餐廳

店面



土瓜灣店



大埔店



天水圍店



新蒲崗店

業 務



牛頭角店



荃灣店

室內設計



業 務



於新加坡的三哥餐廳

店面及室內設計



業 務

下表列載於所示期間按品牌及地理位置列示的收益明細：

	截至三月三十一日止年度				截至十二月三十一日止九個月			
	二零一九年		二零二零年		二零一九年		二零二零年	
	千港元	%	千港元	%	千港元	%	千港元	%
譚仔								
香港	825,654	53.1	856,993	50.7	662,075	50.8	649,960	50.1
小計	825,654	53.1	856,993	50.7	662,075	50.8	649,960	50.1
三哥								
香港	730,519	46.9	834,186	49.3	642,164	49.2	643,704	49.6
新加坡	—	—	—	—	—	—	4,476	0.3
小計	730,519	46.9	834,186	49.3	642,164	49.2	648,180	49.9
總計	1,556,173	100.0	1,691,179	100.0	1,304,239	100.0	1,298,140	100.0

餐廳數目變動

下表列載於往績期間及直至最後可行日期按品牌及地點列示的餐廳數目變動：

	截至二零一九年三月三十一日止年度				截至二零二零年三月三十一日止年度				截至二零二零年十二月三十一日止九個月				由二零二一年一月一日直至最後可行日期		於最後可行日期	
	期初	開設 ^(附註1)	關閉 ^(附註2)	期末	開設 ^(附註1)	關閉 ^(附註2)	期末	開設 ^(附註1)	關閉 ^(附註2)	期末	開設 ^(附註1)	關閉 ^(附註2)	期末	開設 ^(附註1)		關閉 ^(附註2)
譚仔																
香港	51	2	—	53	11	(2)	62	10	(2)	70	2	—	72	—	—	72
中國內地	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	1	—	—	1
小計	51	2	—	53	11	(2)	62	10	(2)	70	3	—	73	—	—	73
三哥																
香港	56	1	(3)	54	12	(3)	63	9	(1)	71	1	—	72	—	—	72
新加坡	—	—	—	—	—	—	—	3	—	3	—	—	3	—	—	3
小計	56	1	(3)	54	12	(3)	63	12	(1)	74	1	—	75	—	—	75
總計	107	3	(3)	107	23	(5)	125	22	(3)	144	4	—	148	—	—	148

附註：

- (1) 包括因搬遷而開設的餐廳。
- (2) 截至二零一九年及二零二零年三月三十一日止年度及截至二零二零年十二月三十一日止九個月，我們分別關閉合共三間、五間及三間餐廳。於往績期間關閉的該11間餐廳中，(i)五間餐廳因搬遷關閉；(ii)一間餐廳因業主不續租關閉；(iii)三間餐廳因餐廳所在物業重建或翻修關閉；及(iv)兩間餐廳因業績不佳關閉。

業 務

收支平衡及投資回本期

於往績期間，我們於香港開設23間譚仔餐廳，於香港開設22間三哥餐廳及於新加坡開設3間三哥餐廳。下表列載於二零二零年十二月三十一日該等餐廳的一般收支平衡期及投資回本期：

	一般收支 平衡期(月) <small>(附註1)</small>	一般投資 回本期(月) <small>(附註2)</small>
譚仔		
香港	1-2	6-19
三哥		
香港	1-3	4-12
新加坡	不適用	不適用

附註：

- (1) 收支平衡期指餐廳取得收支平衡所需的期間，即其月收入須至少等於其月經營開支。於二零二零年十二月三十一日，(i)往績期間，在香港開設的全部23間譚仔餐廳已達至收支平衡；(ii)往績期間，在香港開設的全部22間三哥餐廳已達至收支平衡；及(iii)往績期間，在新加坡開設的全部三間三哥餐廳仍未達到收支平衡，而開業時間約為一至兩個月期間。於二零二零年十二月三十一日尚未取得收支平衡的餐廳未計入收支平衡期的計算。
- (2) 投資回本期指餐廳產生的累計經營現金流達到開設該餐廳的初始成本所需的期間。於二零二零年十二月三十一日，(i)往績期間，在香港開設的23間譚仔餐廳中，有16間尚未達成投資回報，而開業期間約1至16個月；(ii)往績期間，在香港開設的22間三哥餐廳中，有14間尚未達成投資回報，而開業期間約1至22個月；及(iii)往績期間，在新加坡開設的所有三哥餐廳尚未達成投資回報，而開業期間約1至2個月。於二零二零年十二月三十一日尚未取得投資回本的餐廳未計入投資回本期的計算。

業 務

餐廳經營績效

下表列載於所示期間的若干餐廳主要績效指標：

	截至三月三十一日止年度		截至十二月三十一日止九個月	
	二零一九年	二零二零年	二零一九年	二零二零年
收益 (千港元)				
<i>按品牌</i>				
譚仔	825,654	856,993	662,075	649,960
三哥	730,519	834,186	642,164	648,180
總計	<u>1,556,173</u>	<u>1,691,179</u>	<u>1,304,239</u>	<u>1,298,140</u>
<i>按訂單類別</i>				
堂食	1,234,864	1,225,784	985,835	680,106
外賣及送餐 <i>(附註1)</i>	321,309	465,395	318,404	618,034
總計	<u>1,556,173</u>	<u>1,691,179</u>	<u>1,304,239</u>	<u>1,298,140</u>
每間餐廳的日均收益 (港元) <i>(附註2)</i>				
譚仔	44,848	42,173	44,033	36,900
三哥	37,935	39,107	40,559	36,382
整體	<u>41,314</u>	<u>40,603</u>	<u>42,251</u>	<u>36,640</u>
顧客總數 (千人) <i>(附註3)</i>				
<i>按品牌</i>				
譚仔	14,848	13,916	10,933	11,111
三哥	14,220	15,021	11,624	11,259
總計	<u>29,068</u>	<u>28,937</u>	<u>22,557</u>	<u>22,370</u>
<i>按訂單類別</i>				
堂食	22,841	21,248	17,203	11,779
外賣及送餐 <i>(附註1)</i>	6,227	7,689	5,354	10,591
總計	<u>29,068</u>	<u>28,937</u>	<u>22,557</u>	<u>22,370</u>
每間餐廳平均每日顧客人數 <i>(附註4)</i>				
譚仔	807	685	727	631
三哥	738	704	734	632
整體	<u>772</u>	<u>695</u>	<u>731</u>	<u>631</u>
每名顧客人均消費 (港元) <i>(附註5)</i>				
譚仔	55.6	61.6	60.6	58.5
三哥	51.4	55.5	55.2	57.6
整體	<u>53.5</u>	<u>58.4</u>	<u>57.8</u>	<u>58.0</u>
平均翻座率 (次數/日) <i>(附註6)</i>				
譚仔	5.0	4.2	4.5	2.8
三哥	6.1	5.5	6.1	3.5
整體	<u>5.5</u>	<u>4.8</u>	<u>5.2</u>	<u>3.1</u>
平均每日就每個座位售出的碗數 <i>(碗/天) <i>(附註7)</i></i>				
譚仔	6.3	5.5	5.8	5.1
三哥	7.8	7.8	8.2	7.0
整體	<u>7.0</u>	<u>6.5</u>	<u>6.8</u>	<u>5.9</u>

業 務

附註：

- (1) 包括於餐廳作出的外賣訂單及透過網上送餐平台完成的送餐訂單。
- (2) 將餐廳所得收益除以總餐廳營運日數計算。
- (3) 我們用賣出的米線碗數代表服務的顧客總數。
- (4) 將服務的顧客總數除以總餐廳營運日數計算。我們用賣出的米線碗數代表服務的顧客人數。
- (5) 將餐廳所得收益除以服務的顧客總數計算。我們用賣出的米線碗數代表服務的顧客人數。
- (6) 計算方法是將所接待的堂食顧客的總人數(不包括外賣及送餐)除以參考餐廳面積計算的座位總數，再除以總營業日數除餐廳總數。我們以售出的米線碗數代表所接待的顧客人數的。
- (7) 按已售出總碗數(包括堂食、外賣及送餐訂單)除以參考餐廳佔地面積計算的座位總數除以經營總天數再除以餐廳總數計算得出。

於截至二零二零年三月三十一日止年度，我們的總收入較二零一九年三月三十一日增加，主要由於(i)餐廳網絡擴張帶來的收入增加；(ii)每位顧客的平均消費增加，主要受以下各項推動：(a)二零一九年譚仔及三哥品牌的餐牌價格調整；(b)提供限時小食、飲品及優質麵料選擇以及米線配料以引起顧客興趣及促進銷售；(c)送餐訂單增加，而網上送餐平台的餐牌價格一般高於我們的實體餐廳；被以下各項卻抵銷了增幅；及(iii)二零一九年香港若干地區持續的社會運動及二零二零年初爆發的COVID-19疫情的影響，導致我們每間餐廳的平均每日招待顧客人數及每間餐廳的平均每日收入減少。

於截至二零二零年十二月三十一日止九個月，我們的總收入與截至二零一九年十二月三十一日止九個月相比保持相對穩定，主要是由於(i)我們的餐廳網絡持續擴張帶來的收入增加；以及(ii)COVID-19疫情的影響的綜合影響。於截至二零二零年十二月三十一日止九個月，受預防COVID-19疫情的社交距離措施影響，客流量普遍減少。因此，我們每間餐廳的平均每日接待顧客人數及每間餐廳的平均每日收入均有所下降。期內，我們的平均翻座率也出現大幅下降，主要是由於香港政府實施的堂食限制，例如在完全或在某些時段禁止提供堂食服務以及限制用餐座位數量，導致堂食服務收入減少。憑藉廣泛的餐廳網絡以及我們的餐品非常適合外賣和送餐餐單，外賣和送餐訂單的增加在很大程度上緩解了對堂食訂單的影響。根據歐睿，鑑於COVID-19疫情的爆發，為防止感染COVID-19，盡量減少外出和社交聚會，送餐於二零二零年大受歡迎。此外，由於企業採用在家工作的安排，在中央商業區以外的地區送餐的需求亦不斷增加。於截至二零二零年十二月三十一日止九個月，每位顧客

業 務

的平均消費與二零一九年同期相比保持相對穩定，主要是由於(i)送餐訂單增加，而網上送餐服務平台的菜單價格普遍高於實體餐廳的菜單價格；惟因(ii)期內為外賣訂餐提供超值小食／飲品及米線套餐組合，以及向顧客提供小食贈品，導致以正價購買的小食及飲品減少而抵銷。

可比較餐廳的營運表現

我們將可比較餐廳界定為在比較期間內全面經營的餐廳，不包括在有關期間內新開、關閉或裝修超過30天的餐廳。下表載列我們可比較餐廳於所示期間的若干關鍵績效指標：

	截至三月三十一日止年度		截至十二月三十一日止 九個月	
	二零一九年	二零二零年	二零一九年	二零二零年
可比較餐廳數目				
譚仔	47		46	
三哥	44		44	
總計	91		90	
可比較餐廳收益(千港元)				
<i>按品牌</i>				
譚仔	751,464	733,404	568,716	477,036
三哥	588,131	623,623	486,748	434,200
總計	1,339,595	1,357,027	1,055,464	911,236
<i>按訂單類別</i>				
堂食	1,081,430	995,528	806,816	484,280
外賣及送餐 <small>(附註1)</small>	258,165	361,499	248,648	426,956
總計	1,339,595	1,357,027	1,055,464	911,236
可比較餐廳收益增長率				
譚仔		-2.4%		-16.1%
三哥		+6.0%		-10.8%
整體		+1.3%		-13.7%
每間可比較餐廳的日均 收益(港元) <small>(附註2)</small>				
譚仔	44,839	43,397	45,334	38,359
三哥	37,318	39,370	40,603	36,313
整體	41,194	41,449	43,022	37,356

業 務

	截至三月三十一日止年度		截至十二月三十一日止 九個月	
	二零一九年	二零二零年	二零一九年	二零二零年
可比較餐廳顧客總數 (千人) <small>(附註3)</small>				
<i>按品牌</i>				
譚仔	13,464	11,892	9,424	8,220
三哥	11,397	11,205	8,793	7,553
總計	<u>24,861</u>	<u>23,097</u>	<u>18,217</u>	<u>15,773</u>
<i>按訂單類別</i>				
堂食	19,910	17,194	14,071	8,424
外賣及送餐 <small>(附註1)</small>	4,951	5,903	4,146	7,349
總計	<u>24,861</u>	<u>23,097</u>	<u>18,217</u>	<u>15,773</u>
每間可比較餐廳平均每日顧客人數 <small>(附註4)</small>				
譚仔	803	704	751	661
三哥	723	707	733	632
整體	<u>765</u>	<u>705</u>	<u>743</u>	<u>647</u>
可比較餐廳顧客人均消費 <small>(附註5)</small> (港元)				
譚仔	55.8	61.7	60.3	58.0
三哥	51.6	55.7	55.4	57.5
整體	<u>53.9</u>	<u>58.8</u>	<u>57.9</u>	<u>57.8</u>
可比較餐廳平均翻座率 (次數/日) <small>(附註6)</small>				
譚仔	4.9	4.2	4.5	2.8
三哥	6.1	5.3	5.7	3.3
整體	<u>5.4</u>	<u>4.6</u>	<u>5.0</u>	<u>3.0</u>
平均每日就每個座位售出的碗數 (碗/天) <small>(附註7)</small>				
譚仔	6.2	5.4	5.7	5.0
三哥	7.6	7.4	7.6	6.6
整體	<u>6.7</u>	<u>6.2</u>	<u>6.5</u>	<u>5.6</u>

業 務

附註：

- (1) 包括於餐廳作出的外賣自取訂單及透過網上送餐平台完成的送餐訂單。
- (2) 將可比較餐廳所得收益除以可比較餐廳總營運日數計算。
- (3) 我們用賣出的米線碗數代表服務的顧客人數。
- (4) 將服務的顧客總數除以可比較餐廳總營運日數計算。我們用賣出的米線碗數代表服務的顧客人數。
- (5) 將可比較餐廳所得收益除以可比較餐廳服務的顧客總數計算。我們用賣出的米線碗數代表服務的顧客人數。
- (6) 計算法是將可比較餐廳所接待的堂食顧客的總人數(不包括外賣及送餐)除以參考餐廳面積計算的座位總數，再除以總營業日數除以可比較餐廳總數。我們以售出的米線碗數代表所接待的顧客人數的。
- (7) 按可比較餐廳的已售出總碗數(包括堂食、外賣及送餐訂單)除以參考餐廳佔地面積計算的座位總數除以經營總天數再除以餐廳總數計算得出。

截至二零二零年三月三十一日止年度，可比較餐廳收益與截至二零一九年三月三十一日止年度比較相對維持穩定，主要是由於以下的合併影響：(i)受二零一九年香港若干地區持續發生社會運動及二零二零年初爆發COVID-19影響，我們可比較餐廳的顧客總數減少，被以下抵銷部分：(ii)可比較餐廳的顧客人均消費增加。

截至二零二零年十二月三十一日止九個月，可比較餐廳收益與截至二零一九年十二月三十一日止九個月比較有所減少，乃主要由於爆發COVID-19疫情，令可比較餐廳所接待的顧客總數減少。其中，堂食服務的可比較收入下降，這主要是受香港政府實施的措施影響。有關減少被外賣及送餐訂單的增加所大致上減輕。

COVID-19疫情的影響

政府當局為控制COVID-19疫情而採取的措施

自COVID-19爆發後至最後可行日期為止，香港政府一直因應疫情的不同階段，實施不同的防疫措施，直接影響消費食品服務業的措施包括：(i)規定餐桌之間須有一定距離及安裝隔板；(ii)限制每張桌子可服務的顧客人數及同一時間可服務的顧客總數；(iii)限制提供堂食服務；(iv)要求對顧客進行體溫檢測；(v)要求提供手部消毒劑；及(vi)要求通過若干接觸追蹤系統或以書面形式對顧客進行登記。

業 務

COVID-19疫情對我們業務及財務表現的影響

受COVID-19疫情影響，自二零二零年初以來，我們的客流量普遍減少，導致我們截至二零二零年十二月三十一日止九個月的收入減少。堂食服務及座位數已經並可能繼續受到政府當局實施的防疫措施影響。然而，由於我們努力調整業務以應對不斷增加的外賣及送餐訂單，並給予促銷折扣以促進外賣及送餐銷售，加上我們擁有廣泛的餐廳網絡且我們的餐品適合外賣及送餐訂單，故外賣及送餐訂單的增加在很大程度上減輕了堂食訂單所受的影響。

截至二零二零年十二月三十一日止九個月，可比較餐廳所服務的顧客總數(包括堂食、外賣及送餐訂單)約為15.8百萬人，較截至二零一九年十二月三十一日止九個月的18.2百萬人減少約13.4%。具體而言，截至二零二零年十二月三十一日止九個月，可比較餐廳就堂食訂單所服務的顧客人數約為8.4百萬人，較截至二零一九年十二月三十一日止九個月的14.1百萬人減少約40.1%；而可比較餐廳就外賣及送餐訂單所服務的顧客人數約為7.3百萬人，較截至二零一九年十二月三十一日止九個月的4.1百萬人增加約77.3%。

截至二零二零年十二月三十一日止九個月，可比較餐廳的收入約為911.2百萬港元，較截至二零一九年十二月三十一日止九個月的1,055.5百萬港元減少約13.7%。具體而言，截至二零二零年十二月三十一日止九個月，可比較餐廳的堂食訂單收入約為484.3百萬港元，較截至二零一九年十二月三十一日止九個月的806.8百萬港元減少約40.0%；而可比較餐廳的外賣及送餐訂單收入約為427.0百萬港元，較截至二零一九年十二月三十一日止九個月的248.6百萬港元增加約71.7%。有關可比較餐廳表現的進一步詳情，請參閱本文件「業務 — 我們的餐廳 — 可比較餐廳的營運表現」一節。

我們已尋求通過縮短部分餐廳的營業時間及調整人力規劃以應對堂食訂單向外賣及送餐訂單的轉變，以減輕社交距離措施導致的客流量減少的影響，從而根據社交距離措施下的預期銷量將餐廳所需員工成本控制在適當水平。由於我們的前線員工通常以靈活的工作時間安排聘用，並以小時計酬，因此我們能夠保持靈活的人力資源管理，以迅速應對社交距離措施及銷量和服務方式的變化。截至二零二零年十二月三十一日止九個月，餐廳員工成本為328.9百萬港元，較截至二零一九年十二月三十一日止九個月的345.7百萬港元減少4.9%，原因是儘管餐廳數量增加，惟我們在COVID-19疫情爆發期間因政府採取防控措施而普遍減少營業時間。董事確認，於往績期間及截至最後可行日期，我們並無作出任何裁員。

我們亦已向業主爭取租金優惠，以減輕疫情的影響。於截至二零二零年十二月三十一日止九個月，我們主要因COVID-19疫情從業主處獲得租金寬免，金額約為13.0百萬港元。

業 務

此外，我們已申請香港及新加坡政府授予的防疫抗疫基金。截至二零二零年三月三十一日止年度、截至二零二零年十二月三十一日止九個月及由二零二一年一月一日直至最後可行日期期間，我們已獲授防疫基金的補貼，金額分別約為2.0百萬港元、125.6百萬港元及30.2百萬港元。

於往績期間及直至最後可行日期，我們有兩名僱員或其密切接觸者感染COVID-19。因此，我們將兩間餐廳暫時停業，以進行消毒及／或隔離有密切接觸的員工。於往績期間及直至最後可行日期，我們亦將合共50間餐廳暫時停業，以進行消毒，主要因為由於曾有感染COVID-19的顧客光顧餐廳。

作為一間負責任的連鎖餐廳營運商，我們不時採取多項措施以加強餐廳衛生，包括但不限於(i)為僱員提供口罩；(ii)為顧客提供口罩封套，協助他們適應戴口罩的新常態；(iii)向顧客提供手部消毒劑；及(iv)安排指定人員清潔餐桌及收集顧客用過的餐具。截至二零二零年十二月三十一日止九個月，我們因購買口罩、手部消毒劑、體溫計等防疫相關物資而產生的消耗品成本為2.3百萬港元，及就餐廳清潔和消毒而產生的清潔開支為0.4百萬港元。

儘管COVID-19疫情帶來重重挑戰，我們的業務仍保持盈利。截至二零二零年十二月三十一日止九個月，計及上述政府補貼及租金優惠，我們錄得純利231.6百萬港元，較截至二零一九年十二月三十一日止九個月的174.7百萬港元增加32.6%；及錄得正經營現金流約528.6百萬港元，較截至二零一九年十二月三十一日止九個月的452.0百萬港元增加約16.9%。倘剔除該等政府補貼125.6百萬港元及租金優惠（屬非經常性，包括計入其他收益的10.3百萬港元及與租賃及相關開支下的營業租金抵銷的部分金額2.6百萬港元），我們截至二零二零年十二月三十一日止九個月的純利將為93.0百萬港元，較截至二零一九年十二月三十一日止九個月減少46.8%，主要是由於(i)受社交距離措施的影響，客流量減少，以及上述部分餐廳暫時停業，令每間餐廳的日均收益減少；(ii)外賣和送餐訂單增加，令耗材和包裝增加，及為預防員工和顧客感染COVID-19而採取的員工和餐廳衛生措施的額外開支；及(iii)餐廳網絡擴張，使涉及的折舊費用增加。

於往績期間及截至最後可行日期，我們並無遇到任何供應商供應食材或其他原材料方面的重大短缺、延誤或中斷情況，以致對我們的營運及財務狀況造成重大不利影響。

目前仍難以預測COVID-19疫情對大環境經濟的全面影響，消費者的行為會發生怎樣的變化，以及這種變化是暫時的還是永久。社交距離、遠程通訊及出行減少可能會成為新常態。這些情況可能會從根本上影響我們的經營方式及我們提供的服務，並可能對我們未來的

業 務

經營業績、現金流及財務狀況產生持續不利影響。我們的業務營運受COVID-19疫情影響的程度將主要取決於未來的發展，而這具有很大不確定性，無法準確預測，包括疫情可能進一步蔓延，以及政府部門為控制疫情所採取的行動。儘管存在上述不明朗因素，有見於我們於往績期間業務靈活應變(盈利可證明)及經營現金流入強健，我們有信心我們的食品及服務將會有持續需求，而我們的業務可行且可持續發展。

選址及開設餐廳的流程

選址

我們認為餐廳的地點是其成功的關鍵。我們的餐廳位於具有策略意義的不同貿易區，例如商業區、購物區、購物中心、商店街及住宅商場等。我們仔細識別潛在新址，當中考慮(其中包括)(i)消費者需求及人口組成；(ii)交通設施、便捷與否及估計客流量；(iii)區內競爭對手數量及性質；(iv)租金成本及租賃條款；及(v)物業規模及性質。

選址過程通常包含下列主要步驟：(i)分析人口組成數據；(ii)按類別給貿易區排名；(iii)識別貿易區的核心；(iv)識別潛在新地點；(v)與業主磋商；(vi)開展盡職審查、地盤考察及技術檢討；及(vii)銷售預測及成本結構分析。

開設新餐廳的提議均須由董事會及選址委員會批准，委員會由行政總裁、財務總監、業務發展總監及總經理組成，彼等會審慎評估提議可行性，其後方批准。

開設餐廳的流程

開設餐廳流程通常包含以下主要步驟：(i)選址；(ii)與潛在業主磋商租賃條款；(iii)設計餐廳；(iv)委聘分包商進行翻修工程；(v)取得所有必要牌照及許可；及(vi)招募及培訓新員工。

避免互相蠶食的措施

為了避免餐廳之間互相蠶食，我們已實施以下舉措：

- (i) 譚仔及三哥品牌專注的目標顧客群各異，且採取不同的品牌策略，以樹立彼此區分的品牌形象。舉例而言，我們於製備譚仔及三哥的湯底時精心選擇不同食材及調料，以為兩個品牌創造不同的口味及特點。兩個品牌下的餐廳設計亦不相同。每個品牌的餐廳佈置及環境均採用獨特配色方案。於選址過程中，我們調查潛在地點的客流數據，藉此評估譚仔或三哥哪一個更加貼合該地點的潛在顧客；

業 務

- (ii) 我們不時進行市場調查，以監控兩個品牌顧客的重疊程度；
- (iii) 選址過程中，我們評估潛在地區內的人口及消費需求是否足以支持新餐廳。我們通常不會在已設有兩個品牌任一者的餐廳的同一個購物商場或某一地區內開設新餐廳，除非有足夠的人流數據表示該地客流量足夠大，可支持另一間餐廳；
- (iv) 選址過程中，我們會考慮對鄰近其他餐廳的潛在蠶食影響，同時與新餐廳所產生潛在收益達成平衡；
- (v) 開設新餐廳的提議均須經董事會及選址委員會批准，彼等共同監控譚仔及三哥餐廳的整體擴張事宜，以避免任一品牌或兩個品牌超出限度的擴張；及
- (vi) 我們對新餐廳的經營及財務表現進行投資後檢討。我們亦持續監控所有餐廳的整體經營及財務表現。倘出現任何不如理想的表現，我們將開展分析及作出相應策略調整。

管理新餐廳的措施

我們的香港總部將負責監控新餐廳的管理。新餐廳會採用與現有餐廳相同的管理架構和質控政策。為了確保餐廳標準統一，我們編製了營運手冊，其列載有關開設新餐廳及如何遵守食品及服務質量標準的指引。我們亦組建一支富有經驗的培訓團隊，彼等擁有相關工作經驗及滿意的表現，乃從員工中挑選而出，且已接受一系列「培訓培訓員」課程，為新員工提供我們食品及服務質量標準的培訓。營運管理團隊將監控及監察新員工在食品及服務品質、衛生及人力規劃方面的事宜。

營銷及推廣

我們持續透過不同渠道推廣品牌以提升品牌知名度、吸引新客戶及提高客戶忠誠度。營銷團隊負責制定營銷策略、舉辦推廣活動及管理社交媒體賬戶。我們亦續聘廣告代理協助我們推出主題廣告及推廣活動。

媒體推廣

我們一直廣泛使用媒體以作推廣。我們為推廣審慎挑選最為適當的媒體或媒體組合，從而有效接觸目標受眾。我們在社交媒體和網上平台推出各類網上視頻，包括短片形式的廣告，以推廣品牌。創新及有趣的廣告使我們的品牌於社交媒體大受歡迎。我們不時與傳媒合

業 務

作，發佈有關新菜色的文章及其他營銷資料。我們亦設立自家網站、Facebook專頁、Instagram專頁及YouTube頻道，列出餐牌、餐廳相片、餐廳地點、推廣片段及其他營銷資料等。營銷團隊積極發佈有關餐廳的新內容及在線上與顧客互動。

手機應用程式及會員計劃

我們已為譚仔品牌開發及推出手機應用程式及我們計劃日後將手機應用程式的使用擴展至三哥品牌。手機應用程式設有會員計劃，其向回頭客提供會員獎勵。我們相信此舉會吸引客戶更常光顧我們的餐廳及維持其忠誠度。客戶可透過手機應用程式獲得最新推廣資訊。手機應用程式亦有遠程下單功能，我們認為其可縮減客戶的等候時間及改良整體用餐體驗。

推廣折扣

我們不時提供推廣折扣以吸引客戶。我們亦不時與多間支付公司(如八達通及支付寶)及不同網上外賣平台(如戶戶送、Foodpanda及Uber Eats)合作，向使用有關支付方式或外賣平台的客戶提供推廣折扣。

聯乘

於二零一九年，我們與知名零食生產商聯乘，推出一系列招牌譚仔麻辣口味及三哥糊辣口味薯片。薯片贈送予客戶以作推廣贈品，亦於超級市場及雜貨店有售。二零二一年，我們與知名巧克力品牌合作，推出一款辣味巧克力作為情人節的促銷禮品。這些活動使我們的品牌得到廣泛曝光。

制定菜單

原創及創新是我們的核心理念。我們尋求持續拓展及提供新的菜品，藉此維持品牌的新鮮感及吸引更多顧客光臨餐廳。我們根據顧客不斷變化的口味及喜好、更迭的飲食及營養趨勢及顧客的反饋意見來制定新的菜品或修改現有菜品。舉例而言，除了我們的招牌辣湯底外，我們亦發明其他非辣味湯底，例如清湯底及鮮番茄湯底，為喜好清淡口味的顧客提供更多選擇。配料及小食包含多個素食選擇，以滿足素食主義顧客。我們亦不時推出時令菜式，例如脆肉鯪木瓜魚湯米線、酸辣撈薯粉及炸醬烤四季豆。

我們菜單制定程序的主要步驟通常包括(i)參考市場調查及研究設計新菜品；(ii)內部試嘗；(iii)完善設計；(iv)評估價格、成本、銷售量及吸引力等方面的商業可行性；(v)採購合

業 務

適食材；(vi)設定菜品價格；及(vii)制定新菜品製備及烹調的標準化程序。經管理層批准後，我們將於餐廳推出新菜品。

季節因素

由於本集團的業務性質，於往績期間，業務並無任何明顯季節性波動。

中央廚房

於往績期間期初，我們在香港經營兩間中央廚房，一間於二零一四年成立，以供應三哥餐廳，另一間則於二零一七年成立，以供應我們的譚仔餐廳。在二零二零年，我們將兩個中央廚房整合，為一個新的中央廚房，以提升標準化和效率。於二零二零年，我們在新加坡設立中央廚房，以供應我們在當地的餐廳。於最後可行日期，我們在香港及新加坡各設一間中央廚房。

香港的中央廚房現時為香港現有餐廳提供支援。其獲得食品安全管理系統ISO 22000及HACCP證書，建築面積為約68,300平方呎。新加坡的中央廚房現時為新加坡現有餐廳提供支援，建築面積約1,100平方呎。

中央廚房承擔的食品加工職能現時主要包括準備及加工肉類、內臟、蔬菜、湯底、醬料及醃料。根據餐廳的補貨訂單，我們每日於中央廚房將食材加工為半成品或成品材料，其後送至餐廳。截至二零一九年及二零二零年三月三十一日止年度及截至二零二零年十二月三十一日止九個月，我們的餐廳所用食材中約45.3%、48.0%及51.6%由中央廚房供應。

通過中央廚房，我們能夠集中進行食材採購、加工及質控。此舉促進了食品加工程序標準化及協助我們維持穩定的食品味道及質量。由於中央廚房進行若干複雜及耗時的食品加工程序，餐廳能夠用中央廚房提供的半成品材料更迅捷地烹製食物。另一優點是我們僅須於中央廚房安裝若干烹調設備，而毋須於所有餐廳安裝，這可降低開設新餐廳的初始資本開支，繼而增強業務可擴展性。由於規模經濟效應，中央廚房亦幫助我們減少食品加工的總體時間及成本，並因批量採購得以磋商更高的食材折扣。

採購

我們就所有譚仔及三哥餐廳的食材購買採納集中採購政策。我們設立採購部門，負責挑選供應商、與供應商磋商採購條款、下達訂單、安排付款及付運及開展市場調查及價格比較。

業 務

供應商挑選及管理

我們基於多個標準挑選供應商，如相關資格、聲譽、往績、價格、質量及按時及準確交付。評估供應商時，我們會進行背景及資格核查、抽樣測試及(如適用)於其生產設施實地審查，以確保其產品質量令人滿意。截至二零二零年十二月三十一日，我們維持的經認可供應商名單包含約160名供應商。為了保證充足的食材供應及避免過度依賴單一供應商，我們通常就同類食材設有數名經認可的備選供應商。我們不時審查經認可供應商的表現。在有需要情況下，我們會實地視察其生產設施，以檢查其衛生及食品安全方面的表現。未達到我們要求的供應商可能從經認可供應商名單移除。

我們實行反賄賂及反腐敗政策，要求僱員避免及報告任何實際或潛在利益衝突及禁止彼等收取供應商回扣。我們盡可能僅委聘道德價值觀及承諾水平至少與我們相當的供應商，並向供應商傳達我們的反賄賂及反腐敗政策。就董事所深知，於往績期間並無遭遇任何僱員收取供應商回扣的情況。

我們一般不與供應商訂立任何長期合約。董事認為，這讓我們擁有更多靈活空間，可基於最新市場狀況磋商更優條款。董事認為向其他供應商採購通常沒有困難，因為市場上供應我們所需食材的供應商數量眾多。

於往績期間及直至最後可行日期，我們並無遭遇供應商食材供應的任何嚴重短缺、延遲或中斷或與供應商的合約安排提前終止，而導致我們的營運及財務狀況受到重大不利影響。

於往績期間，我們所採購的食材價格並無任何重大波動。我們相信，倘食材採購成本出現任何重大上漲，我們能夠通過提高菜品價格，將有關增幅轉嫁給顧客。

供應商

供應商主要包括食材供應商。主要食材包括肉類、肉丸、內臟、蔬菜、菇類及米線。我們亦購買飲料及外送包裝材料，委聘外包商進行翻修工程及向相關服務供應商租用洗碗機。

於往績期間，我們與五大供應商已建立一至六年的業務關係。於截至二零一九年及二零二零年三月三十一日止年度及截至二零二零年十二月三十一日止九個月，向最大供應商的作出採購分別佔總採購的約21.8%、18.3%及18.1%，而向五大供應商作出的採購合共佔總採購的分別約46.5%、44.1%及45.3%。

本文件為草擬本。其所載資料並不完整及可作更改。閱讀本文件有關資料時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

業 務

下表列載於往績期間的五大供應商詳情：

截至二零一九年三月三十一日止年度

排名	供應商	主要業務	地點	供應產品／服務	業務關係年期	信貸期	支付方式	佔總採購額	
								採購額 (千港元)	的百分比 (%)
1	供應商A	批發肉類及 其他食材	香港	肉及米線	六年	30天	支票	81,654	21.8
2	供應商B	批發肉丸	香港	肉丸	六年	15天	支票	45,862	12.2
3	供應商C	製造及批發肉丸	香港	肉丸	三年	30天	支票	18,266	4.9
4	供應商D	批發冷凍食材	香港	肉	三年	30天	支票	14,707	3.9
5	供應商E	批發冷凍肉類	香港	肉	三年	30天	支票	13,907	3.7
總計								<u>174,396</u>	<u>46.5</u>

截至二零二零年三月三十一日止年度

排名	供應商	主要業務	地點	供應產品／服務	業務關係年期	信貸期	支付方式	佔總採購額	
								採購額 (千港元)	的百分比 (%)
1	供應商A	批發肉類及 其他食材	香港	肉及米線	六年	30天	支票	71,420	18.3
2	供應商B	批發肉丸	香港	肉丸	六年	15天	支票	42,313	10.9
3	供應商C	製造及批發肉丸	香港	肉丸	三年	30天	支票	20,273	5.2
4	供應商F	批發冷凍肉類	香港	肉	五年	30天	支票	20,148	5.2
5	供應商D	批發冷凍食材	香港	肉	三年	30天	支票	17,424	4.5
總計								<u>171,578</u>	<u>44.1</u>

本文件為草擬本。其所載資料並不完整及可作更改。閱讀本文件有關資料時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

業 務

截至二零二零年十二月三十一日止九個月

排名	供應商	主要業務	地點	供應產品/服務	業務關係年期	信貸期	支付方式	估總採購額	
								採購額 (千港元)	的百分比 (%)
1	供應商A	批發肉類及 其他食材	香港	肉及米線	六年	30天	銀行轉賬 及/或支票	53,790	18.1
2	供應商B	批發肉丸	香港	肉丸	六年	15天	銀行轉賬 及/或支票	28,980	9.7
3	供應商G	批發冷凍肉類及 食品加工	香港	肉	一年	30天	銀行轉賬 及/或支票	19,072	6.4
4	供應商D	批發冷凍食材	香港	肉	三年	30天	銀行轉賬 及/或支票	18,533	6.2
5	供應商C	製造及批發肉丸	香港	肉丸	三年	30天	銀行轉賬 及/或支票	14,550	4.9
總計								<u>134,925</u>	<u>45.3</u>

我們於往績期間的五大供應商均為獨立第三方。就董事所深知，概無董事、其緊密聯繫人或於最後可行日期擁有本公司股本5%以上的任何股東在我們往績期間的五大供應商中擁有任何(直接或間接)權益。

支付及信貸條款

於往績期間，五大供應商通常向我們提供15天至30天的信貸期，而我們通常以港元通過銀行轉賬結付款項。

存貨管理

我們通常會先向供應商確認預計在某段期間內向彼等採購的食材的價格及估計數量，以獲取更高折扣及確保穩定供應。與供應商確認有關詳情後，採購部門將就中央廚房及餐廳需要的食材數量向供應商下達個別採購訂單。收到我們的送貨訂單後，供應商會按所要求數量將食材送至我們的中央廚房或直接送至餐廳。我們根據內部指引以合適溫度貯存食材。

餐廳存放最低數量的食材，供最多約三天的日常營運之用，以保持食材新鮮及避免浪費。餐廳會按日向中央廚房及/或向採購部門提交補貨訂單。接到餐廳的補貨訂單後，中央廚房將處理所要求數量的食材及送至餐廳，採購部門則會向供應商下採購訂單，後者會將所要求數量的食材送至餐廳。

業 務

我們已實施倉儲質量控制措施。更多詳情請見本節「— 食品安全及質量控制 — 倉儲質量控制」一段。

食品安全及質量控制

我們認為食品安全及質量控制對取得成功至關重要。我們落實嚴格的食品安全及質量控制措施，確保我們的食品安全及質量令人滿意及顧客獲得愉快的用餐體驗。於最後可行日期，我們的質量核證部門共包括11名員工，負責制定及監督質量控制措施，該等措施在中央廚房及餐廳層面由質量核證員工施行和監察。質量核證部門主管（彼向行政總裁報告）擁有相關教育資質及逾20年的相關行業經驗，其他質量核證員工亦擁有相關學歷及平均約六年的相關行業經驗。我們亦委聘專業質量核證機構評估就我們的質量核證措施。

我們的質量控制措施涵蓋多個營運方面，包括(i)採購；(ii)食品加工；(iii)倉儲；(iv)物流；(v)餐廳營運；及(vi)客戶服務。

採購質量控制

委聘供應商前，我們會進行背景及資格核查、樣本測試及（如適用）前往生產設施實地審核，以確保其產品質量令人滿意。我們僅會選中符合要求的供應商。於評估過程中，我們考慮多項標準，例如相關資格、聲譽、往績、價格、品質及按時交付。我們定期審閱供應商表現。舉例而言，我們一般每年於其生產設施進行實地審核，檢查其衛生及食品安全方面的表現。未符合我們要求的供應商將移除出我們的經認可供應商名單。

當收到供應商的食材後，我們會檢視食材以確保包裝完整，食材以合適溫度保存，數量正確及質量滿意。倘食材未達到要求，我們將退回或棄置並要求更換。我們會檢查獲供應貨品的原產地證書。我們亦不時委聘第三方對食材進行實驗測試，確保其安全及優質。

食品加工質量控制

我們的香港中央廚房獲得食品安全管理系統ISO 22000及HACCP證書。我們為員工提供有關食品安全管理系統的培訓。員工必須嚴格遵守我們有關食品加工、消毒及個人衛生的內部程序。質量核證員工不時對餐廳進行實地檢查，確保嚴格遵守我們的內部程序。倘發現任何異常情況，將向管理層匯報及告知員工，以作改善。

業 務

為了確保各間餐廳的食品味道統一，我們落實了一系列食品標準化加工程序，覆蓋醃製、烹飪時間及擺盤等多個方面。我們定期對食材進行產品測試及抽樣檢查，包括微生物、化學及物理測試，確保食品安全措施有效並遵守相關食品安全法律法規。

倉儲質量控制

我們設有妥善貯存食材的內部指引，如食材必須在合適溫度下貯存。所有材料均作分揀及貯存於合適的倉儲空間。生肉及熟肉須分開貯存以避免交叉污染。我們定期在餐廳及中央廚房清點存貨，以免貯存過時存貨。我們記錄食材交付及到期日，按先到先出及先到期先使用的基準使用食材。一般而言，食材的保質期介乎約三至14天。我們根據內部保質期圖表對食材進行常規新鮮度監控。

物流質量控制

我們擁有一支內部物流團隊及外包物流團隊，負責將食材從中央廚房送至餐廳。截至最後可行日期，我們擁有六部冷藏貨車。我們定期監控我們及外包物流團隊的冷藏貨車溫度數據記錄，確保運輸中的食材乃於合適的溫度下貯存。外包物流團隊必須遵守我們的處理食材標準。

餐廳營運質量控制

我們實行了有關在餐廳營運多個方面維持食品安全及衛生的內部指引，員工須遵守有關指引。該等指引涵蓋的領域包括保持個人衛生、食材檢查及貯存、預防交叉污染、食品溫度控制、清潔及保潔、使用廚房設備及清潔劑、處理冰塊及害蟲控制。員工必須身穿制服及保持個人衛生及整潔，以避免任何交叉污染的危險。我們定期檢查及維持餐廳、餐具及廚房設備清潔衛生。我們委聘害蟲控制公司每月在我們的餐廳進行害蟲控制工作，以避免任何害蟲相關問題。

客戶服務質量控制

為了保持高水準的客戶服務品質，我們於新入職的前線員工加入本集團後為其提供培訓。我們定期檢討前線員工的表現並按月向彼等提供表現掛鈎獎勵。我們看重顧客反饋，於改善表現時會考慮有關反饋意見。我們歡迎顧客透過多個渠道提供反饋意見，例如客戶服務熱線、電郵、網上意見表及社交媒體平台等。我們已設立客戶服務部門，負責處理客戶反饋意見。根據客戶反饋系統，我們將及時答覆客戶的查詢或投訴。我們亦委聘外部服務供應商每月進行神秘顧客審核，以定期檢查餐廳的客戶服務質量。在向員工提供表現掛鈎獎勵時，我們將計及神秘顧客評分。

業 務

顧客投訴

我們努力為顧客提供高品質的食品及服務。我們注重顧客反饋，於改善表現時會考慮有關反饋意見。顧客可透過多個渠道向我們提供反饋意見，例如客戶服務熱線、電郵、網上意見表及社交媒體平台等。我們已設立客戶服務部門，負責處理顧客反饋意見。根據客戶反饋系統，我們將及時答覆顧客的查詢或投訴。倘於餐廳收到任何投訴，餐廳經理或主管將迅速處理投訴及向投訴人提供恰當的解決辦法。質量核證部門及採購部門亦會跟進任何食品質量相關投訴。我們實行了內部指引，其將顧客投訴及緊急情況分為三種嚴重程度，並列載處理有關事件的相應流程。有關指引旨在讓員工能夠恰當地識別及處理顧客投訴及緊急情況，並向管理層匯報，以提高我們的食品及服務質素及避免負面報道。

於往績期間，我們錄得2,449宗顧客投訴，佔有關期間我們所招待顧客人數的不到0.003%。於往績期間，我們亦錄得(i)五宗向消費者委員會提出的顧客投訴；(ii)兩宗向香港旅遊發展局提出的顧客投訴；及(iii)186宗向食環署提出的顧客投訴。該等顧客投訴內容大多關於我們的食品或服務質量。

董事確認，於往績期間及直至最後可行日期，該等顧客投訴並無導致任何重大賠償申索或對業務、營運或財務狀況造成任何嚴重不利影響。於往績期間及直至最後可行日期，就董事所深知，我們並無就食品或餐廳的衛生情況被任何政府機關調查。

客戶

於往績期間，我們的客戶主要為公眾散客。董事認為，因為我們的客戶組成多元，識別往績期間的五大客戶並不可行。

定價政策

我們的譚仔及三哥品牌定位為快速休閒餐廳，目標是按具有吸引力的價格提供優質食品及服務。兩個品牌米線的底價均經濟實惠，顧客可按自身喜好於店內加菜，量身定制其米線。我們相信該策略能夠促進銷售及覆蓋範圍廣泛的購買力。

在釐定菜品價格時，我們通常考慮以下因素：

- (i) 食材成本；
- (ii) 餐廳成本架構及目標利潤率；
- (iii) 目標顧客的消費習慣及購買力；
- (iv) 競爭對手就類似產品收取的價格；

業 務

- (v) 整體顧客感知價值；
- (vi) 預期市場趨勢；及
- (vii) 地理位置。

我們對不同地點的餐廳採取不同層級的價格，以反映該地區的租金水平、生活成本、收入及消費能力。我們定期檢討及調整菜品價格，當中考慮通脹、食材成本、宏觀狀況及市場趨勢等因素。

支付及現金管理

我們通常接受以下方式的顧客付款(i)現金；(ii)八達通卡；及(iii)其他付款方式，主要包括網上送餐平台、信用卡、支付寶、BOC Pay及微信支付。下表列載於所示期間按支付方式劃分的收益明細：

	截至三月三十一日止年度				截至十二月三十一日止九個月			
	二零一九年		二零二零年		二零一九年		二零二零年	
	千港元	%	千港元	%	千港元	%	千港元	%
					(未經審核)		(未經審核)	
現金	1,401,349	90.0	1,393,894	82.4	1,095,218	84.0	820,278	63.2
八達通卡	127,092	8.2	175,307	10.4	130,224	10.0	272,464	21.0
其他付款方式	27,732	1.8	121,978	7.2	78,797	6.0	205,398	15.8
總計	<u>1,556,173</u>	<u>100.0</u>	<u>1,691,179</u>	<u>100.0</u>	<u>1,304,239</u>	<u>100.0</u>	<u>1,298,140</u>	<u>100.0</u>

為了避免不當挪用現金，我們已落實下列現金管理措施。我們安裝了計算機POS系統以記錄訂單。員工必須遵守記錄訂單及任何異常事件(如訂單更改或取消或顧客未付款)的內部程序。收銀機僅限餐廳經理及其他經授權員工使用。我們對各餐廳所收到現金金額及POS系統的銷售記錄進行每日對賬。各間餐廳均安裝保險箱。於各餐廳收到但尚未送至銀行的現金會存放於保險箱內。保險箱的密碼及鑰匙僅餐廳經理或其他經授權員工可獲取。我們定期對各餐廳存放的小額現金金額與我們的記錄進行對賬。根據內部程序，員工必須維持小額現金用途的妥當記錄。

董事確認，於往績期間及直至最後可行日期，我們並無遭遇任何嚴重現金挪用情況。

業 務

僱員

於最後可行日期，我們有2,686名僱員（包括全職及兼職僱員）。下表列載於最後可行日期按職能及按地點劃分的僱員人數：

	香港	中國內地	新加坡	總計
董事	3	—	—	3
財務及合規	36	2	4	42
業務發展及項目部門	29	—	—	29
人力資源、培訓及發展、 行政及資訊科技	42	2	1	45
營銷及企業通訊	16	1	2	19
採購及中央廚房	101	4	3	108
質量核證	11	—	—	11
品牌營運管理層	28	2	3	33
餐廳員工	2,313	26	57	2,396
總計	2,579	37	70	2,686

董事確認，於往績期間及截至最後可行日期，(i)我們並無遇到與僱員的任何重大糾紛或源於勞資糾紛的任何營運窒礙；(ii)我們於招聘及留聘員工時並無遇到任何困難；及(iii)僱員並無成立公會。

招聘及留聘

我們從公開市場招聘僱員，主要途徑為招聘廣告、招聘代理、網上平台及轉介。我們有意吸引及留聘合適的人員，方法為提供具競爭力的工資及福利，連同表現獎勵、子女獎學金、醫療及人壽保險、在職培訓及內部晉升機會。我們持續評估可用的人力資源及會釐定是否需要更多人手以應付業務發展。

我們努力為員工提供平等機會，營造一個無歧視的工作環境。我們已實施內部指引，其規定了我們作出的招聘決定必須基於相關人選的能力、才幹和知識，不論性別、殘疾、家庭狀況、種族、年齡或性向如何。

培訓

營運團隊及培訓經理監督僱員的培訓。我們為前線餐廳員工提供各方面的培訓，例如營運程序、客戶服務、清潔及衛生、食品安全及工作安全。我們已組成一隊經驗豐富的培訓人員，其擁有相關工作經驗滿意的表現，成員從員工中選出及已參與一系列「培訓人員訓練」計劃，負責於食品及服務質素標準方面培訓新人員。營運管理團隊將於食品及服務質素、衛

業 務

生及人力資源規劃方面監察及監督新人員。我們亦為管理人員提供各類在職培訓，內容關於(其中包括)餐廳成本控制、投訴處理及人力資源管理。

工作安全

我們致力為僱員提供安全的工作環境。為了盡量減低工作場所意外風險，我們已實施並規定僱員遵守內部工作安全指引。我們向廚房員工提供安全裝備，例如防護手套及防滑鞋。此外，我們向僱員提供良好常規及操守培訓以提高其工作安全意識。我們致力改良裝備及營運流程及採取充分措施確保日後不會發生類似事件。

倘發生工傷，我們會向人力資源部呈報及根據適用勞工法律及法規處理個案。截至二零一九年及二零二零年三月三十一日止年度及截至二零二零年十二月三十一日止九個月，我們分別錄得58、60及40宗工傷個案。該等個案主要源於被外物割傷或擊傷、熱水燙傷、扭傷及拉傷及滑倒及絆倒。於最後可行日期，(i)132宗個案已全部了結；及(ii)26宗個案由相關保險公司處理中或等待受傷僱員進一步行動而定。於往績期間我們就該等個案支付的補償總額為約3.1百萬港元。有關補償大部分已經或預期將會獲保單悉數涵蓋。

獎項及認可

下表載列我們獲得的獎項及認可：

獲獎／認可年份	獎項／認可	頒獎方／ 授予認可方	品牌
二零一一年至二零一三年	車胎人美食推介	香港澳門米芝蓮指南	三哥(就其中一間三哥餐廳)
二零一一年至二零二零年	我最喜愛食肆 — 我最喜愛粥粉麵店	U Magazine	譚仔(二零二零年)； 三哥(二零一一年至 二零二零年)
二零一二年、二零一四 年、二零一六年及 二零一九年	必吃食店大獎 — 必吃粥粉麵店	新假期週刊	譚仔(二零一九年)； 三哥(二零一二年、 二零一四年、 二零一六年及 二零一九年)

業 務

獲獎／認可年份	獎項／認可	頒獎方／ 授予認可方	品牌
二零一二年、 二零一四年至 二零一六年及 二零二零年	必吃食店大獎 — 最回味食府金獎	新假期週刊	譚仔(二零一五年及 二零二零年)；三哥 (二零一二年、 二零一四年及 二零一六年)
二零一四年	推介餐廳	La Commanderie des Cordons Bleus de France及GHM	譚仔
二零一六年	推介餐廳	GHM Cordons Bleus	譚仔
二零一四年至二零二零年	商界展關懷	香港社會服務聯會	譚仔(二零一四年至 二零二零年)； 三哥(二零一五年至 二零一九年)
二零一五年至二零一七年	貼心企業	香港貨品編碼協會	三哥
二零一五年至二零一九年	星級旅遊服務認可	香港旅遊發展	譚仔
二零一五年至二零一九年	香港星級品牌 — 企業獎	香港中小型企業聯合會	三哥
二零一七年至二零二零年	微笑企業大獎	神秘顧客服務協會	三哥
二零一八年	市場領袖大獎	香港市務學會	譚仔
二零一八年	家庭友善僱主獎勵計劃 — 支持母乳餵哺獎	民政事務局及家庭議會	三哥

本文件為草擬本。其所載資料並不完整及可作更改。閱讀本文件有關資料時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

業 務

獲獎／認可年份	獎項／認可	頒獎方／ 授予認可方	品牌
二零一九年	戶戶送2019年全球最受歡迎美食第7名		譚仔
二零一九年	戶戶送2019年香港最受歡迎美食第1名	Time Out Hong Kong	譚仔
二零一九年	2019傑出服務獎 — 十大傑出服務零售品牌	香港零售管理協會	三哥
二零一九年	飲食業安全獎勵計劃 — 集團安全表現獎(銀獎)	勞工處及職業安全健康局	三哥
二零一九年	傑出市場策劃獎 — Targeted Event (銀獎)	Marketing Magazine	三哥
二零一九年至二零二零年	獲香港服務名牌	香港品牌發展局	譚仔(二零二零年)； 三哥(二零一九年)
二零一九年至二零二零年	香港最受歡迎品牌大獎	亞洲品牌發展協會	譚仔
二零二零年	人才企業嘉許計劃	僱員再培訓局	譚仔
二零二零年	DigiZ Awards — (i) Best Video Campaign (銀獎)；及(ii) Best Creative Use of Influencer (銀獎)	Marketing Magazine	譚仔

業 務

獲獎／認可年份	獎項／認可	頒獎方／ 授予認可方	品牌
二零二零年	傑出市場策劃獎 — Excellence in KOL Partnership	Marketing Magazine	譚仔
二零二零年	MARKies Awards — Best Idea — Influencer (銀獎)	Marketing Magazine	譚仔
二零二零年	微笑企業5+大獎	神秘顧客服務協會	三哥
二零二零年	微笑員工大獎	神秘顧客服務協會	三哥
二零二零年	微笑主管大獎	神秘顧客服務協會	三哥
二零二一年	MARKies Awards — (i) Best of Show — Campaign ; (ii) Best Idea — Customer Engagement (金獎) ; (iii) Best Idea — Design (金獎) ; (iv) Best Idea — Influencer (金獎) ; (v) Best Use of Influencer (金獎) ; (vi) Best Use of Social Media (金獎) ; (vii) Best Idea-Social Media (銀獎) ; (viii) Best Use of Content (銀獎) ; 及 (ix) Best Idea — Branded Content (銅獎)	Marketing Magazine	譚仔

知識產權

我們相信品牌是我們業務成功及競爭力的關鍵。我們了解到保護及執行知識產權的重要性。我們採取適當措施保護我們的知識產權。我們認為對業務營運屬重大的知識產權的詳情詳述於本文件附錄四「法定及一般資料 — B.有關業務的資料 — 2.本集團的知識產權」一段。倘發現任何侵犯本集團商標及／或業務名稱或挪用本集團知識產權、品牌名稱及／或商譽的情況，我們可採取必要的法律行動。於最後可行日期，我們並無獲悉任何導致本集團受到任何重大不利影響的商標糾紛或侵權行為。

業 務

物業

於最後可行日期，我們並無任何物業，用作餐廳、中央廚房、倉庫及辦公室的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，並為我們的餐廳網絡提供更大的靈活性。

下表載列於最後可行日期租賃或特許予我們的物業數量及其位置和現時及預期用途：

地點及現時或預期用途	物業數量
香港	
餐廳	147
中央廚房	1
倉庫	2
辦公室	<u>1</u>
中國內地	
餐廳	2
辦公室	<u>1</u>
新加坡	
餐廳	3
中央廚房	1
辦公室	<u>1</u>
總計	<u><u>159</u></u>

下表載列於最後可行日期的用作或預期用作餐廳的租賃或持牌物業數目，其租約或特許已屆滿或將於指定期間內屆滿：

	於最後可行 日期屆滿	截至三月三十一日止年度			於二零二四年 三月三十一日後
		二零二二年	二零二三年	二零二四年	
香港	1	33	59	44	10
中國內地	—	—	—	1	1
新加坡	—	—	—	3	—
總計	<u>1</u> <small>(附註)</small>	<u>33</u> <small>(附註)</small>	<u>59</u>	<u>48</u>	<u>11</u>

業 務

附註：於截至二零二零年十二月三十一日止九個月，位於該等34項物業的餐廳收益為349.4百萬港元。於最後可行日期，我們正與相關業主就該等11項物業進行磋商。我們將於今年稍後時間就餘下的23項物業展開磋商程序或行使續租權。

我們的租金及相關開支、與我們的使用權資產有關的折舊及租賃負債的利息合計（「租賃物業開支」）分別為293.3百萬港元、331.1百萬港元、247.0百萬港元及276.0百萬港元，分別佔我們截至二零一九年及二零二零年三月三十一日止年度及截至二零一九年及二零二零年十二月三十一日止九個月總收入的18.8%、19.6%、18.9%及21.3%。

根據我們於最後可行日期的現有租約，預期我們於截至二零二二年、二零二三年及二零二四年三月三十一日止年度產生的固定物業租金將分別為320.0百萬港元、320.2百萬港元及330.9百萬港元。

我們於香港、中國內地及新加坡的租約一般初步為期三年，可選擇重續。部分餐廳租約規定，租金乃按訂明固定金額與根據超過固定金額時的每月收益若干比例計算的或然金額之間的總和而釐定，該金額視乎相關租約的具體條款而定。我們的部分餐廳租約訂明固定租金。

根據我們的續租政策，我們會追蹤所有租約的到期日。我們會識別出將於一年內到期的租約，並評估其財務數據分析報告、市場租金比較及最近期的餐廳狀況。倘我們打算續租，我們會與業主協商租賃條款及條件。倘我們不打算重續相關租約，或我們不接受續租的條款及條件，我們會探討搬遷至鄰近餐館選址的可能性。

除若干租約因業主計劃翻新或重建物業或收回物業自用而拒絕續租外，於往績期間，我們於續租方面並無任何重大困難。

牌照

根據我們經營所在司法管轄區的法律及法規，我們須取得各種牌照以經營我們的業務。詳情請參閱本文件「監管概覽」一節。

於往績期間及直至最後可行日期，我們已向有關政府部門取得對業務營運屬重大的所有必要牌照。我們的牌照全部均有固定有效期，並可於屆滿時重續。我們在香港及新加坡經營業務的牌照主要是每年重續。我們在中國內地經營業務的牌照主要是每五年重續。董事預期在續牌方面不會遇到任何障礙。

業 務

以下載列我們於最後可行日期取得的餐廳經營牌照概要：

牌照類別	牌照數目
香港	
普通食肆牌照或臨時普通食肆牌照	116
小食食肆牌照	28
食物製造廠牌照	9
水污染管制牌照	110
中國內地	
食品經營許可證	1
公眾聚集場所消防安全檢查許可	2
新加坡	
經營食肆(餐廳)牌照	3
經營食肆(中央廚房烹飪)牌照	1
消防安全證書	4
肉類及魚類產品進出口及轉運牌照	1
進口加工食品及食物設備登記證	1
酒牌	3

法律程序

我們可能不時面臨一般業務過程中產生的法律訴訟、調查及索賠。於最後可行日期，我們並無牽涉任何未決或就我們所悉對我們或任何董事造成威脅且可能對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的訴訟、仲裁或行政訴訟。

業 務

合規

於往績期間及截至最後可行日期，除下文所披露的違規事件外，我們在各重大方面已遵守我們經營所在司法權區的適用法律及法規。

不合規事件	發生不合規事件的原因	法律後果及最高可能處罰	已採取的補救措施	經改良的內部控制措施
我們未能於指定時限內就138間餐廳向勞工處提交開設應呈報工場呈報書，違反了香港法例第59章第9條《工廠及工業經營條例》。	不合規事件乃由於我們的員工誤解相關法律規定所致。	每項罪行的最高處罰為罰款10,000港元。 就該兩宗不合規事件，我們於二零二零年合共被罰款3,000港元，且我們已於全數支付有關罰款。 就另外12宗不合規事件，相關餐廳於最後可行日期已停止營運。於往績期間及截至最後可行日期，我們並無因該12宗不合規事件而被檢控或懲處。據法律顧問告知，考慮到相關餐廳已停止營運，以及控方在履行舉證責任方面存在極大困難，我們被檢控的可能性極低，而即使我們被檢控及定罪，被處以最高處罰的可能性亦極低。 就其他124宗不合規事件，相關餐廳於最後可行日期仍然營運。於最後可行日期及截至最後可行日期，我們並無因該等不合規事件而被檢控或懲處。據法律顧問告知，於最後可行日期，該不合規事件已失去檢控時效。	於最後可行日期，除已停止營運者外，我們已就所有相關餐廳向勞工處遞交相關呈報書，已修正所有不合規事件。	自我們知悉該違規事件後，我們已委派行政人員管理呈報書的備案工作，並設立監控列表以確保妥善進行備案。行政人員向(其中包括)胡家輝先生(同心的助理總經理)匯報。有關其個人履歷詳情，可參見本文件「董事及高級管理層」一節。

業 務

內部控制及企業管治

董事及高級管理層負責制定內部控制及風險管理系統，並監管該系統的實施及成效。該系統旨在確保持續遵守與我們的業務營運及／或企業管治有關的適用法律、法規及規則，並防止任何不合規事件再次發生。我們相信，就全面性、實用性及有效性而言，我們的內部控制制度及現有程序屬充分。我們將採用或已經採用以下內部控制措施：

- (i) 我們已建立由全體獨立非執行董事組成的審核委員會，並根據上市規則附錄14訂明書面條款。審核委員會的主要職責包括(其中包括)，根據上市規則及相關法律規定，監督我們的財務報告、內部控制及風險管理系統及確保我們的財務報告的合規性；
- (ii) 我們將委聘中國通海企業融資有限公司為合規顧問，自[編纂]起生效，以就持續遵守上市規則及香港其他適用證券法律及法規向我們提供意見；及
- (iii) 董事已出席有關香港法律的法律顧問就公司條例及上市規則項下公眾上市公司董事的持續義務、職責及責任所提供的培訓。

為籌備[編纂]，我們聘請獨立內部控制顧問(「**內部控制顧問**」)於二零二零年十月十二日至二零二零年十一月十三日及二零二一年一月十一日至二零二一年二月五日以及二零二一年三月一日至二零二一年三月十二日對本集團進行內部監控審閱，並於二零二零年十二月七日至二零二零年十二月十八日及二零二一年三月一日至二零二一年三月十二日及二零二一年三月二十九日至二零二一年四月九日進行跟進審閱。於該等審閱後，內部控制顧問向我們提供一些建議，而我們將全面採納或已全面採納該等建議。我們所採納的主要建議計有(其中包括)以下各項：

- (i) 我們已採納制定及提高營運若干層面的書面政策及程序；
- (ii) 我們已確立檢查清單以監察餐廳牌照的狀況；指定不同團隊管理餐廳牌照申請及重續及委任外部牌照顧問統籌牌照申請的遞交；及
- (iii) 我們已制定及改良供應商的表現評估機制。

經考慮本節「合規」一段所披露導致違規事件的事實及情況、所採取的補救行動及已實施的加強內部監控措施後，董事認為(且獨家保薦人同意)(i)我們的內部監控系統足夠及有效；及(ii)該等違規事件不會影響董事符合上市規則第3.08及3.09條的適宜性規定或本公司根據上市規則第8.04條的[編纂]適宜性規定。

業 務

保險

我們就(其中包括)以下各項投購保險：(i)財產全險；(ii)僱員補償保險；(iii)公眾責任保險；(iv)店舖及辦公室財物保險；(v)業務中斷保險；(vi)金錢損失保險；(vii)玻璃破碎及霓虹招牌損毀保險；(viii)電腦的電子設備保險；及(ix)汽車保險。

董事認為，我們的保險覆蓋範圍對我們的業務規模及類別而言屬充分及常見，且符合我們經營所在司法權區的標準行業常規。

更多詳情，請參閱「風險因素 — 與我們業務有關的風險 — 我們的保單未必足夠應付有關業務營運的所有索償」一節。

環境事宜

我們須根據我們經營所在司法權區的法律及法規遵守若干環境規定。有關監管規定的更多詳情，請參閱本文件「監管概覽 — 香港法律法規 — 有關環境保護的法律法規」一節。

我們致力於環保及已採取不同措施為環保出力，包括但不限於以下各項：

- (i) 使用較環保的餐具及外賣包裝材料，例如可完全降解塑料容器及紙飲管；
- (ii) 如客戶要求，將不會為外賣提供用完即棄餐具；
- (iii) 在餐牌加設減少米線份量的選項及據此提供折扣，以鼓勵客戶減少浪費食物；及
- (iv) 參與香港政府舉辦的「咪嚟嘢食店」計劃以鼓勵減少廚餘。

截至二零一九年及二零二零年三月三十一日止年度及截至二零二零年十二月三十一日止九個月，我們分別產生遵守適用環保法律及法規的成本約0.2百萬港元、0.2百萬港元及0.2百萬港元。我們預期截至二零二二年三月三十一日止年度遵守適用環保法律及法規的年度成本將為約0.3百萬港元。

企業社會責任

我們的核心價值之一是回饋社會。我們在社會和社區可持續發展方面的努力主要集中於(其中包括)社區關懷、兒童及青少年發展以及倡導創意等方面。下文列載我們作為一家有社會責任感的公司所作出的社區貢獻概要：

業 務

慈善活動

我們與多個慈善機構及非政府組織合作，設計和舉辦慈善活動。例如於二零二零年我們邀請了18位香港本地藝術家設計一系列以譚仔為主題的雨傘(譚仔遮遮活動)，為協康會籌款，以支援有特殊教育需求的兒童。為推廣及支持本地手工設計藝術家及創意產業，我們於二零一九年及二零二一年贊助LIFE Mart。我們亦關愛弱勢群體。二零二零年，我們與聖雅各福群會合作，為有需要人士提供免費米線。二零二零年，員工義工參與制作一批洗手液，捐贈給「黑暗中對話」，用於幫助視障人士抗擊疫情。未來，我們將繼續尋找機會參與更多慈善活動。

譚仔遮遮活動於二零二一年的MARKies Awards中，榮獲「Best of Show — Campaign」最高殊榮，同時獲得五項金獎、兩項銀獎及一項銅獎，分別是Best Idea-Customer Engagement(金獎)、Best Idea — Design(金獎)、Best Idea — Influencer(金獎)、Best Use of Influencer(金獎)、Best Use of Social Media(金獎)、Best Idea — Social Media(銀獎)、Best Use of Content(銀獎)及Best Idea — Branded Content(銅獎)。MARKies Awards是由市場推廣雜誌《Marketing Magazine》舉辦的年度盛事，旨在表揚香港年度最具創新、創意及成效的市場推廣活動及方案。我們很榮幸能得到業界專家的認可。這證明我們的市場推廣活動創新、有效。我們重視企業的社會責任形象，並相信我們的企業價值不只是建立品牌和賺取利潤，也包括如何對社會負責的理念。

僱員子女獎學金

我們視僱員為本集團大家庭內的重要成員。我們明白子女的高等教育可能對僱員造成沉重財政負擔。為了給僱員提供支持，及倡導公平教育，我們設立了僱員子女獎學金，以向修讀香港本科學位的合資格僱員子女提供財務支援。截至二零一九年及二零二零年三月三十一日止年度及截至二零二零年十二月三十一日止九個月，我們的僱員子女獎學金分別惠及15、18及19名僱員，合共授出0.4百萬港元、0.5百萬港元及0.6百萬港元。

競爭

有關我們競爭優勢的詳情載於本節「— 競爭優勢」一段。

有關我們經營所在行業的更多資料請參閱本文件「行業概覽」一節。