

尊敬的股東：

2021年，全球繼續面臨新冠肺炎疫情帶來的挑戰。新冠肺炎疫情改變了我們的生活和習慣，並對不少企業造成衝擊，餐飲業也不例外。儘管如此，百勝中國迅速反應，持續專注於執行，實現了穩健的業績。我們的核心能力依然強大：卓越的運營能力、強大的供應鏈和行業領先的數字化能力保障我們的業務免受重大衝擊。我們的門店拓展和人員發展能力使我們能夠在區域性疫情暴發期間以創紀錄的速度開設新店。我想再次為員工的全情投入和不懈努力向他們致以最衷心的感謝，只有依靠他們的付出才能取得這些成果。

溫斯頓·丘吉爾曾說過「永遠不要浪費一場好危機(Never let a good crisis go to waste)」。我一直在思考我們可以從這些挑戰中學到什麼，如何讓百勝中國變得更強大。我的體會可以用三個字母總結：**RGM**。**RGM (Restaurant General Managers)**代表餐廳經理——我們最重要的員工，以及韌性(**Resilience**)、增長(**Growth**)和護城河(**Moat**)——我們的戰略框架。

增強業務韌性

百勝中國一直以來均實現了穩健的財務業績。疫情前，於2016年至2019年，總收入及經營利潤分別按7%及12%的複合年增長率增長。過去五年，我們產生經營現金流56億美元，其中22億美元在疫情期間產生。我們維持穩健的資產負債表。充足的現金流動性使我們能夠應付突發情況、按時付款及為業務增長進行投資，同時將資本回報股東。

過去兩年我們展現出**運營和商業模式的韌性**。我們的團隊不斷克服經營挑戰，排除萬難，盡力確保大部分門店保持營業，為顧客和社區服務。我們的供應鏈團隊應對了複雜局面並確保我們11,000多家門店網絡的供應。我們的營銷團隊迅速行動，調整營銷方案以推動銷售，並把握消費場景向店外轉變的趨勢。當堂食的客流量受到了嚴重影響時，我們的混合配送模式促進外賣銷售額較

2019年增長60%。我們的運營團隊和其他支持部門無縫協作，確保各項工作順利開展。

我們的經營業績在新冠疫情相對穩定的2021年上半年顯著改善。下半年，我們的業務受到區域性疫情和更嚴格的防疫措施的顯著影響。全年經營利潤及經調整經營利潤分別為約14億美元及7.66億美元。儘管政府和業主提供的一次性減免較2020年減少了9,000萬美元，但經調整經營利潤同比增長5%。穩健的業績反映了我們業務的韌性和我們團隊付出的卓絕努力。

展望未來，我們將繼續增強我們核心能力的韌性，使我們在順境和逆境中不斷成長。我們還將不斷加強我們品牌的基本面，以釋放其增長潛力。



\$ 99 億美元
總收入

\$ 14 億美元
經營利潤

\$ 7.66 億美元
經調整
經營利潤

\$ 11 億美元
經營現金流

這封信裡的「\$」特指美元。

這封信包含「前瞻性聲明」。我們意圖將所有前瞻性聲明納入1995年《私人證券訴訟改革法案》的安全港條款範圍。有關更多資料，請參閱10-K表格內的年度報告第1頁。這封信還提及經調整經營利潤，其為一種非公認會計準則計量指標；有關更多資料，請參閱10-K表格內的年度報告第68頁開始的「非公認會計準則計量指標」。



平均每天新開

5

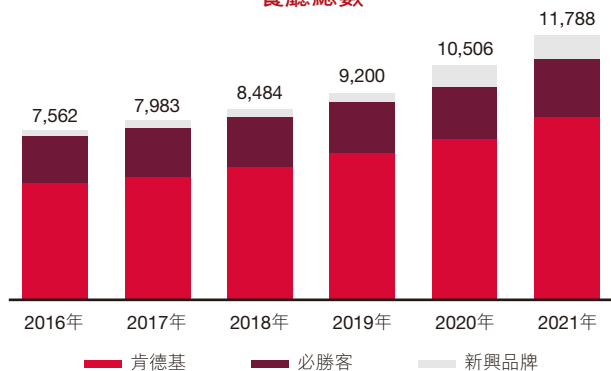
家門店



加速增長

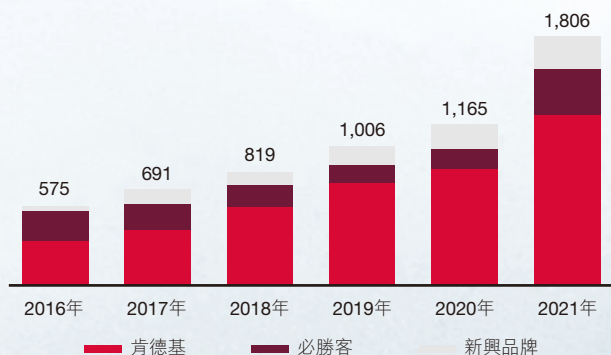
過去五年，我們加快了門店擴張步伐，開設約5,500家新門店。截至2021年底，我們擁有11,788家門店，較五年前增加55%。

餐廳總數



2021年，我們創紀錄地開設1,806家新門店，平均每天新開5家門店，但我們不只是開店，而是高質量地開店。我們用嚴謹的方法對每家新門店進行系統性評估，加上門店模式創新，使我們能夠保持健康的門店投資回報期。肯德基及必勝客的門店投資回報期分別為兩年和三年。

新餐廳數目



鑒於城鎮化的推進、收入持續增加及比成熟市場低的門店滲透率，我們看到中國有巨大的增長機會。我們計劃在現有城市進一步擴大我們的門店版圖，並進一步下沉到低線城市。肯德基和必勝客將繼續引領我們品牌的門店增長。肯德基已進入到全國逾1,600個城鎮，但仍有1,100個具備增長潛力的城市尚未涉足。甚至還有更多必勝客有待進入的城市。

雖然仍處於發展早期，但我們的新興品牌證明了其具有令人興奮的增長機會。特別是，咖啡業務的進展讓我們倍感鼓舞：

- K咖啡仍然深受消費者的歡迎，2021年共售出1.7億杯，同比增長超過20%。
- 隨著我們繼續優化COFFii&JOY的業務模式，其同店銷售額在2021年增長超過30%。
- 自2020年開設第一家Lavazza門店以來，Lavazza門店數量已經增長到58家，覆蓋所有一線城市和一些二線城市。我們將專注於打造品牌知名度、改進業務模式和推動銷售。



塔可貝爾門店在2021年從12家增長到37家。我們將繼續優化其商業模式，讓品牌更貼近中國消費者。我相信塔可貝爾在中國有巨大的潛力。

由於對堂食依賴度高，過去兩年，黃記煌和小肥羊所面對的經營環境尤為艱難，我們將繼續專注於加強這兩個品牌的基本面。

拓寬戰略護城河

許多競爭優勢為我們的成功奠定了基礎——包括無可比擬的規模、豐富的運營經驗、先進的創新能力、世界一流的供應鏈管理和行業領先的數字化能力。我們將繼續拓寬我們的戰略護城河。

我們致力於通過**產品創新**提供美味的食物和高性價比。2021年，我們再次推出超過**500**款全新和升級產品。在肯德基，我們不僅豐富了雞肉產品的菜單選擇，例如推出全雞和雞架，還將安格斯及和牛牛肉漢堡加入固定菜單。在必勝客，我們擴大了披薩產品的價格範圍，提供更實惠的選擇。我們還以非常合理的價格推出了威靈頓牛肉等高端產品。在肯德基和必勝客，我們打造全新零售產品（即煮、即熱和即食），旨在滿足居家消費的更大需求。憑藉我們龐大的門店網絡和線上渠道，我們處於有利地位，可充分把握這一趨勢。



我們**世界一流的供應鏈管理**有助於門店加速增長，並使門店供應在疫情期間免受重大的影響。隨著我們繼續發展門店網絡，必須快速拓展供應鏈網絡。2021年，我們在成都和江蘇的新物流中心破土動工。未來五年計劃達到**45到50**個物流中心，並擴大全國的覆蓋範圍。我們還通過物聯網(IoT)、人工智能(AI)和自動化等先進技術賦能的端到端智能改造我們的供應鏈。

數字化是百勝中國推動銷售和生產力增長的重要一環。

在手機點餐和自助點餐機的賦能下，2021年數字化收入超過**70**億美元，佔公司收入的**85%**以上。於2021年底，會員數達到**3.6**億，會員銷售額佔肯德基和必勝客合計系統銷售總額約**60%**。我們強大的數字化能力和會員計劃使我們能夠更快地觸達顧客，以更低的成本為他們提供更優質的服務。展望未來，我們擬構建以顧客為中心的數字化生態系統，為顧客提供服務。

我們亦積極應用數字化和自動化改造我們的後台運營。儘管我們在過去幾年增加了更多的門店，藉助技術，我們的員工數保持相對穩定。展望未來，我們將繼續開發支持餐廳運營的**Super Brain**系統，以簡化流程並幫助我們的餐廳經理了解情況並做出及時的決策。我們還將探索可通過自動化提高效率的領域。為提升我們運營的數字化解決方案，我們於2021年在中國啓用數字化研發中心。我們還與行業專家合作，以掌握尖端技術。



>\$ 70 億
數字化訂單收入

~86%
佔公司餐廳
收入百分比

作為負責任企業公民的使命

在這個充滿不確定性的時期，肩負起作為企業公民的責任，關愛員工和回饋我們所服務的社區尤為重要。

員工

員工是我們**最重要的資產**。隨著我們不斷擴展，迫切需提升人員能力。我們致力通過發展個人技能和能力為員工賦能、培養優秀人才。我們制定強大的人才發展戰略來建立領導人才儲備。我們有系統性的職業生涯規劃計劃幫助各級員工沿著其職業發展路徑前進。

為感謝我們奮力應對疫情挑戰的一線員工，我們升級了餐廳經理、餐廳管理組及服務組組長的醫療保險。升級後的福利保障預計可惠及近100,000名一線員工及其家人。



我們致力於打造一個**安全、包容和多元化的組織**。我們在中國開設了23家「天使餐廳」，努力為有特殊需求的員工提供平等的就業機會。截至2021年底，女性員工佔僱員總數的65%，並擔任了53%的高級管理職位。於2022年，百勝中國連續第四年被認證為中國傑出僱主，並獲納入彭博性別平等指數。

社區

我們堅信，**回饋**我們工作和生活所在的**社區**至關重要。在疫情期間，我們盡可能保持餐廳營業，以確保民生服務的連續性。我們為前線的醫務工作者提供捐款、免費餐飲和志願服務。於2020年及2021年，我們向前線工作者捐贈了近250,000份免費餐飲。

作為一家餐飲公司，我們正在積極尋找減少食物浪費的機會。自2020年以來，我們設立試點食物驛站，向周邊有需要的居民提供未售出產品，項目已擴展到中國27個城市的120多個食物驛站。



環境

環境責任根植於百勝中國的價值鏈。我們採取各項措施盡量減少對環境的影響，我們的努力備受認可。我們在最新的MSCI環境、社會及管治(ESG)評級中榮獲「A」級，並在2021年標準普爾全球企業可持續發展評估(CSA)中獲得餐飲和休閒行業的最高評分之一。

2021年，我們邁出了重要而大膽的一步，加入**科學碳目標倡議**，承諾在2050年前實現價值鏈溫室氣體(GHG)淨零排放。我們正在追蹤和調查全價值鏈的溫室氣體排放量，包括自身的運營、加盟商和上游供應商，為設定減排目標和路線圖做準備。這將是一個漫長的旅程，我們還沒有完整的解決方案，但對下一代的責任驅使我們不斷推進。

Member of
Dow Jones Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA

MSCI
ESG RATINGS
A
CCC B BB BBB A AA AAA

top
EMPLOYER
中国杰出雇主
CHINA
2022
CERTIFIED EXCELLENCE IN EMPLOYEE CONDITIONS

Bloomberg
Gender-Equality Index
2022



屈翠容

百勝中國控股有限公司
首席執行官

管治

企業管治一直是我們成功的「秘訣」之一。百勝中國在美國特拉華州註冊成立，堅持**高標準的管治制度和實踐**。我的董事會夥伴均為獨立董事。他們為百勝中國帶來了來自多家公司的經驗和技能，以及不同地區、行業和專業知識的多樣化組合。我要感謝他們在過去幾年提出的明智建議，亦期待他們繼續參與，讓百勝中國變得更強大。

2022年3月，美國證券交易委員會根據《外國公司問責法案》（「法案」）將百勝中國列為委員會認定的發行人。因此，根據該法案的現行條款，我們可能在2024年從紐約證券交易所退市。我們一直努力為股東的最大利益行事。我們於2020年完成在香港聯交所的第二上市。在兩家證券交易所上市的股份可悉數轉換，並可在幾天內完成。無論法案的最終結果如何，百勝中國都致力於堅持最高標準的企業管治、商業行為和監管合規。

儘管面臨短期挑戰，我們對長期機遇仍充滿信心

當我寫這封信時，中國正在抗擊疫情以來最大的一次疫情暴發。從2022年3月初以來，疫情急劇惡化。傳染性強的奧密克戎變異毒株於全國急劇傳播，波及多個省份，包括廣東、上海、山東及吉林等重要經濟地區。僅在3月這一個月內，包括無症狀感染者在內的病例數已超過疫情發生以來兩年的總和。全國採取了更為嚴格的防疫衛生措施及遏制措施，包括部分或完全封鎖城市，要求居民居家。我們的餐廳業務遭到重大衝擊。但我們並沒有停滯不前。我們專注於**業務運營**，並在可能及安全的情況下**保持餐廳營業**。我們迅速採取應變措施，推

動外賣和外帶銷售並控制成本，如推廣社區團體訂餐、精簡菜單及優化員工排班。

我相信，憑藉多年來應對不同經營環境獲得的經驗，我們的團隊能夠且必將繼續不負顧客及股東信賴。我同樣相信，一旦世界恢復「常態」，我們堅實的業務基礎將把我們推向新的高度。

展望未來，儘管我們短期內將繼續面臨波動和不確定性，但我們堅信**中國的長期機遇仍然極具吸引力**。2022年，我們的目標是淨新增1,000至1,200家餐廳。我們預期資本投資介於8億美元至10億美元，其中一半以上用於開店和門店改建，同時仍會加大對供應鏈、基礎設施和數字化的投資。我們還致力於股東回報：我們在2020年第四季度恢復派息，並在2021年第三季度恢復股票回購。2022年3月，董事會批准新增加10億美元的股票回購授權，股票回購授權金額總計達24億美元。董事會的批准彰顯了百勝中國強大的自由現金流產生能力和健全的資產負債表。

我相信，憑藉我們久經考驗的**業務韌性和強大能力**，百勝中國處於有利地位，可在未來抓住增長潛力並為股東創造價值。感謝您的信任與合作；我們很高興能與您一起繼續這一旅程。

屈翠容
首席執行官