



屈翠容
首席执行官

尊敬的股东：

2024年，百胜中国再次以卓越表现刷新历史。面对充满挑战的外部环境，凭借全体百胜人的拼搏奋斗，我们仍然取得了亮眼业绩，展现出强大的业务韧性与综合实力。

业绩亮点：收入与利润增长强劲，股东回馈丰厚

2024年度
系统销售额和总收入¹
同比增长 **5%**

2024年度
核心经营利润²
12 亿美元
同比增长 **12%**

2024年度
股东回报约
15 亿美元

在收入方面，2024年，我们年度净新增门店数量达到了创纪录的1,751家，推动了系统销售额和总收入达到历史新高，分别实现了5%的同比增长¹。我们已连续八个季度实现同店交易量的增长，与此同时，我们的同店销售指数自2024年第二季度起稳步改善。

¹ 系统销售额及总收入的增长数据均不计外币换算影响。

² 请参阅我们10-K表格年度报告的第81页，以获取经营利润与核心经营利润的调节有关的信息。



在利润方面，我们通过规模化保障利润。2024年公司核心经营利润攀升至12亿美元，同比增长12%²。2024年我们向股东回馈约15亿美元，创下历史新高，占去年年底百胜中国市值的约9%。我们正稳步朝着2024–2026年向股东回馈45亿美元的目标迈进，致力于为股东创造丰厚回馈。

这一年，我们的核心品牌肯德基和必胜客进入了此前尚未充分开发的市场。通过持续的产品创新，品类拓展、拓宽价格带以及拓展战略点址和地域的覆盖，成功实现了客流、销售和利润的额外增长。

肯德基推出了原味鸡汉堡和巨大的蛋挞等令人兴奋的产品，以创新致敬经典。必胜客翻新了菜单，以更为亲民的价格为消费者提供部分招牌产品，并推出全新或升级产品，例如比萨堡、鎏金咸蛋黄嫩鸡披萨等。2024年，两品牌还推出了创新突破性的商业模式——肯悦咖啡和必胜客WOW门店，截至2024年底，肯悦咖啡数量突破700家，必胜客WOW门店超过200家，推动了销售额和交易量增长。

我们始终看好中国市场的长期潜力。与高线城市相比，低线城市的房价和生活成本相对较低，蕴藏了巨大的消费潜力。为全力开拓小城市及乡镇市场，我们创新推出的肯德基小镇mini模式，单店投资仅需50万元人民币，约为标准店的1/3。灵活的门店模式有助于我们高效渗透至各线市场和点址。2024年，肯德基新店回报周期稳定在2年，必胜客缩短至2–3年。

此外，我们也加速了在高速公路服务区、高校、医院、加油站以及旅游景点等战略点位的布局。例如，同济大学肯德基门店一经落成，便成为了校园生活新地标，深受大学生喜爱。

通过与当地加盟商合作，我们利用他们的资源成功触达之前难以进入的低线城市和战略点址，拥抱更广阔的市场空间。加盟是对我们自有门店业务的重要补充，也是推动增长和巩固市场地位的战略工具。我们将持续加速发展加盟业务，预计在未来几年的净新增门店中，肯德基加盟店的比例将逐步提升至**40%到50%**，必胜客则提升至**20%到30%**。

除肯德基和必胜客外，我们旗下其他品牌表现也可圈可点。拉瓦萨咖啡通过“门店+零售”双引擎持续成长。与此同时，运营效率的提高和新店资本支出的减少，显著改善了单店效益。零售业务销售同比增长**30%**，并且在**2024**年开始盈利。此外，拉瓦萨咖啡在强化消费者对于拉瓦萨咖啡专业性的认可和丰富消费者的选择方面，也取得了积极进展。小肥羊和黄记煌则聚焦于改进菜单、优化店铺模型和强化供应链。**2024**年，我们精简了塔可钟的门店组合，将重点集中于京沪核心市场，经营业绩持续改善。

2024年，我们实施了“Fresh Eye”计划和“Red Eye”计划。这两项计划不仅帮助我们提升了盈利能力，更从长远的角度帮助我们提升了运营效率和韧性。“Fresh Eye”计划以餐厅经理的视角优化运营流程，帮助一线员工更高效地处理日常工作，从而更好地服务顾客。“Red Eye”计划则立足消费者角度通过“花更好，买更好”来改善销售成本。既要实现业务快速增长，又要在多方面改革无疑极具挑战，但我们做到了，并将节省的成本转化为价值传递给消费者。

运筹帷幄：供应链和AI驱动的数字优势

中国市场复杂却充满了活力，蕴藏着大量待开发的空間。若想成功，企业不仅要提升运营效率以应对市场波动，还需深入理解消费者需求，推动持续创新。有人认为两者很难兼顾，但在百胜中国，我们致力于提效与创新双轮驱动，并将长期坚持这一战略。

我们相信能够实现兼顾提效与创新，这既源于过去**37**年构筑的独特竞争优势，更植根于“以人为本”的价值观。

今天，我们的品牌早已家喻户晓，在赢得了消费者信任的同时还与他们建立了深厚的情感联系。我们通过品牌超级APP以及微信小程序等触点，积累了超过**5.25**亿名会员，获得了大量消费者洞察，帮助我们深入理解并满足消费者的需求。

长期以来，对供应链和数字化等关键能力上的投入，持续夯实了我们领先的市场地位。我们与超过**800**家供应商合作，物流网络覆盖超过**3000**个城镇。灵活且强大的供应链能力不仅推动了快速门店扩张，还在产品创新和成本优化中发挥了重要作用。

作为早在**2015**年就率先启用数字支付的中国餐饮行业企业之一，百胜中国始终是数字化解决方案创新应用的行业先锋。自**2018**年我们便开始设计并试运行基于人工智能的复杂数字化工具。近年来，我们持续推进“端到端”的数字化战略，借助AI技术打通从消费者前端体验到后台支持的全链路，帮助我们显著提升了运营效率和协同性。**2023**年，我们开始探索将生成式AI应用到我们的系统中。我们深信，这将进一步打通全业务链的数据与知识壁垒，为员工配备更智能化的工具，从而更高效、有效地运营餐厅。

制胜未来：以情绪价值赢得未来消费者

消费者洞察是我们不断学习并与顾客建立联系的关键。如今，我们观察到新一代消费者在现实和虚拟世界中愈发重视情绪价值。为了赢得这些消费者的青睐，我们需要创造与他们产生情感共鸣的产品。例如，我们推出了一款全新产品——“原味鸡汉堡”，将原味鸡与土豆泥夹在汉堡中。这让许多中国消费者联想到年轻时在肯德基吃原味鸡时蘸着土豆泥的场景，结果这款产品迅速走红。一位顾客告诉我，这是童年的梦想成真！必胜客将寓意吉祥的招财猫图案融入产品设计，在春节期间推出以招财猫为造型的招财饼底的限时供应产品，寓意新年必胜，

受到消费者喜爱。同样，我们也在营销中积极塑造和顾客的情感连接。例如，肯德基选择深受中国大众喜爱的奥运冠军乒乓球运动员孙颖莎作为肯德基新代言人，进一步拉近与消费者的距离。

致谢与承诺

在此，我谨向全体员工致以最诚挚的谢意，你们的杰出贡献成就了公司的佳绩。同时，我们也非常感激顾客们对我们产品和品牌的喜爱。我们还要感谢一路以来始终支持我们的股东们。展望未来，提效与创新双轮驱动战略将继续成为我们成功的关键。同时，我们也将坚定地投资于长期能力建设，因为这些是我们竞争优势的基石。不论环境如何变化，我们将始终专注可控之事，即“好吃、好玩、有里、有面”的理念，这是推动公司基业长青的秘诀所在。我们相信，百胜中国已做好充分准备，把握巨大的增长潜力，并为股东持续创造价值。

再次致以诚挚的感谢！

屈翠容

首席执行官

百胜中国控股有限公司

本文包含“前瞻性声明”。我们意图将所有前瞻性声明纳入1995年《私人证券诉讼改革法案》的安全港条款范围。详情请查阅我们10-K表格年度报告的第1页。