

屈翠容  
首席執行官

尊敬的股東：

2022年，我們經歷了前所未有的挑戰。在短短12個月裡，我們歷經疫情零星散發、全域封控管理、感染潮席捲全國以及防疫政策全面放寬等各種局面。然而，在這段艱難時期，我們以**業務韌性**、**靈活性**和**創新**克服了挑戰，並取得優於中國餐飲業整體表現的成績。

我們全年的總收入為**95.7**億美元，同比下降**3%**，不計及外幣換算影響增長**1%**。儘管收入有所下降，但通過在原材料、人工及租金降本方面多措並舉，我們把餐廳利潤率提高至**14.1%**。全年經營活動所產生的現金流為**14.1**億美元並實現了**7.34**億美元的自由現金流。穩健的資產負債表讓我們能夠以派發現金股息和股票回購的方式回饋給股東**6.68**億美元。我們**繼續積極擴張**，2022年淨新增**1,159**家門店。年底門店總數達到**12,947**家。

淨新增	<b>1,159</b>	<b>\$ 95.7</b>	億美元	<b>\$ 4.42</b>	億美元	<b>\$ 7.34</b>	億美元
	家門店		總收入		淨利潤		自由現金流*

隨著經營環境好轉，現在可能是反思我們在疫情期間的戰略以及戰略調整帶給我們的啟示的最佳時機。

我有幾點思考：1) 我們正在走出疫情的影響，並確立更大的競爭優勢；2) 部分歸功於百勝中國團隊在過去三年中所作出的決策和付出的巨大努力，部分歸功於過去幾年形成的關鍵能力；及3) 我們正蓄勢待發，將把握中國經濟景氣水平迅速回升帶來的大量機會，以強大的競爭優勢實現盈利性增長。

\* 經營活動所產生的現金流減去資本支出



## 1,500+ 款全新及升級產品 (2020-2022)



### 回顧

百勝中國在疫情期間展現出的韌性並非一日之功，而是多年能力建設和企業文化塑造的結果。我想到的重要舉措包括：

- 一切從食物開始 — 美味、創新和實惠的食物是任何餐廳最基本的經營條件。產品升級是肯德基和必勝客數年前得以重振業績的第一步。由此我們把公司打造成「創新機器」，始終保持菜單不斷更新迭代。過去三年，我們推出超過1,500款全新及升級產品，例如肯德基的秘汁全雞及和牛／安格斯牛肉漢堡，以及必勝客的榴蓮披薩。
- 我們加大數字技術投入，以提高營運透明度和效率。數字化能力已滲透並改變公司的方方面面，從供應鏈到廚房，到我們面向客戶的應用程序及屏幕莫不如是。AI賦能的智能點餐、實時庫存管理、動態外賣配送範圍、傳菜機器人...數字化應用的各種項目不勝枚舉。

- 我們建立新的物流中心(總數達到33個)，以進一步提高靈活性，並投入**供應鏈**管理體系建設。當上海封控導致公路運輸中斷時，我們增加了鐵路運輸和海運，以確保關鍵物資的配送。我們的餐廳庫存管理體系提升了實時銷售預測和智能庫存補貨的可見度，即使在封控這樣的困難情況下，仍幫助我們減輕供應不暢的問題，並減少浪費。

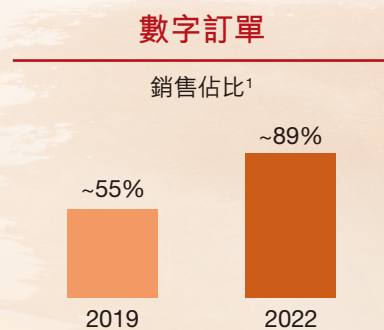
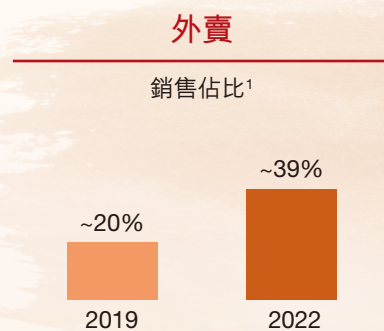


- 我們秉持以人為本，堅守關懷員工、顧客和社區為核心的價值觀。雖然我們不求回報，但踐行企業價值觀仍讓我們收穫頗豐。疫情期間，我們免費為醫護人員和最需要幫助的人提供食物；此善舉幫助我們保持餐廳營業。我們加倍履行對員工的承諾，不裁員，升級合資格的員工及其家人的醫療保險，並在封控期間為他們提供食品和醫療用品。我們的員工以全情投入工作回報公司，在整個疫情期間，尤其是封控期間，付出了卓絕的努力。



2020年到2022年對於大家，尤其是餐飲公司，都殊為不易。但百勝中國在這三年裡的每個季度都實現了盈利，且競爭力也全面得以提升，這有賴於我們通過發揮創造力及嚴謹的經營，作出敏捷應對。以下是其中的一些亮點：

- 我們調整營運以滿足消費者的需求。由於堂食客流量受到嚴重影響，我們迅速加強非堂食消費場景的替代方案，非堂食業務現時貢獻我們銷售額約三分之二。外賣佔銷售額的比例從2019年的約20%增長至2022年的39%；數字訂單比例達到89%。我們早期在數字化上的投入成為重要推手。創新也發揮了關鍵作用：我們推出了新零售預包裝產品和社區團購，以滿足上海封控期間的居家飲食需求。在上海封控期間，我們以僅僅10-15%的門店營業，實現相當於封控前40-50%的銷售額。

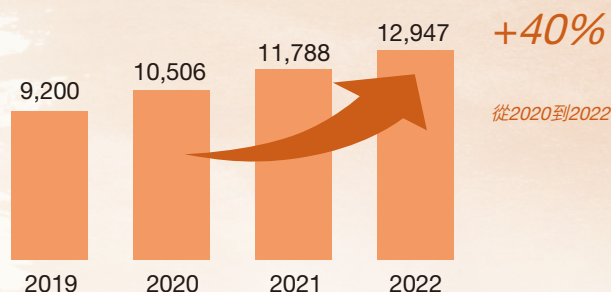



<sup>1</sup> 包括肯德基和必勝客。

- 通過**調整成本結構**和實施嚴格的**成本管控措施**，我們緩解了市場波動造成的衝擊。我們優化人員調度並借助技術提高生產力。通過爭取更有利的租賃條款、採用更多變動租金和降低每家門店的資本支出（而折舊亦相應減少）來削減「物業租金及其他」成本。
- 我們設計適合不同地區經營條件的**多樣化門店形式**，以選擇合理的店面規模、降低前期投資成本及提高經營效率。此舉使我們保持**健康的新店投資回報期**，提高了餐廳利潤率，並促進我們**加快擴張步伐**。此外，小店模式的推出使我們能夠適應外賣和外帶的增長。於2020年至2022年，我們的門店數目增加約**40%**（淨增**3,800**家門店），同時關閉約**1,000**家低產出的門店。

過去三年，我們利用相對優勢確立競爭地位，並為未來的利潤持續增長奠定基礎。同時，我們以股票回購和現金股息的形式回饋給股東超過**10**億美元。於2020年至2022年的三年間，在股東總回報方面，我們亦領先於**MSCI 中國指數**和**MSCI 中國非必需品消費指數**，並跑贏了**S&P 500 非必需品消費指數**。

## 門店總數



## 展望

我們的**RG**M — **Resilience**（韌性）、**Growth**（增長）、**Moat**（護城河）戰略的正確性已經被證實。我們於2023年及之後規劃的大部分舉措都將繼續沿襲當前的發展路徑，但前進的步伐會提速。

- 我們最首要目標是**提振銷售**。隨著中國疫後復甦，我們預計銷量會恢復，但堂食、外帶和外賣業務佔比可能與之前不同。我們已做好迎接後疫情時代的準備。
- 我們將繼續推出物超所值的**創新美食**，充分挖掘各個用餐時段的增長潛力，並通過精準的營銷和促銷活動增加客流量。



- 我們的目標是於2023年淨新增**1,100至1,300**家門店（業務版圖擴大約**10%**），在增加現有城市門店密度及滲透新城市方面發力。中國有大量有待填補的空白市場，我們相信我們的品牌能夠進入並獲利。
- 我們將繼續投入**數字化和供應鏈**能力建設，以進一步鞏固護城河並推動增長。我們還將審慎評估ESG方面的投資機會，以推動可持續發展。

春節假期初現的銷售回暖跡象讓我們備感鼓舞，但我們仍持審慎樂觀態度。宏觀經濟逆境和許多挑戰仍然存在。我們為應付各種情況做好周全準備，以把握增長機會並降低風險。實現全面復甦任重道遠，但我們已準備就緒。我們專注於為股東和利益相關者實現長期、可持續和高質量的增長。

感謝大家的支持！

屈

屈翠容  
首席執行官

信裡包含「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。