

香港交易及結算所有限公司及香港聯合交易所有限公司對本公佈的內容概不負責，對其準確性或完整性亦不發表任何聲明，並明確表示，概不對因本公佈全部或任何部份內容而產生或因倚賴該等內容而引致的任何損失承擔任何責任。



合興集團控股有限公司

(於開曼群島註冊成立之有限公司)

(股份代號：47)

二零二零年度業績公佈

主席報告

二零二零年是全世界經歷百年不遇的社會與經濟動盪的一年。誠然，像中國其他餐飲企業（「餐飲業」）一樣，合興正面臨著來自複雜外部環境的巨大壓力，該等外部因素包括但不限於緊張的中美貿易關係，不斷攀升的肉類價格與經營成本，以及迅速發展的科技及社交媒體；此外，近年我們的顧客的消費習慣亦在不斷改變。2019冠狀病毒病大流行的爆發使得這樣的環境對業界所有市場參與者而言變得極具困難，合興亦無法置身危機之外。在此種背景下，我們的管理團隊展現出了應對特殊情況及克服前所未有的挑戰的決心。

疫情對中國餐飲業的營運帶來嚴重衝擊，亦嚴重影響了我們的顧客、同事、股東以及所服務的社區。我們首先確保通過採取嚴格的衛生和社交距離措施來保障顧客及員工的安全與健康。合興亦向在前線與疫情作鬥爭的團體及個人提供免費餐食，以此履行其對社區的企業社會責任。另一方面，合興採取了多種措施來應對新冠病毒對公司業務造成的衝擊，該等措施包括緊縮開支，加強現金流控制，與業主協商租金寬減，優化人力配置和調整店舖發展計劃等。政府採取的政策使得病毒及時得到控制，並推動中國經濟活動有效反彈。隨著管理層推行措施改變業務模式，合興的財務業績在二零二零年上半年遭受重創之後，於下半年能夠得以改善。

每次危機都會創造機會，疫情對合興的影響亦不例外。二零二零年風行的「在家用餐」新常態推動了合興在艱難時刻對其實體店的傳統「店內用餐」營運模式進行了調整。「單店盈利模式」的迭代，強調顧客在實體店舖的體驗，並提供以「線上交易及線下體驗」為特色的服務，這是合興追求的一項重要策略。此外，合興擁有完善的外送團隊，能夠及時向顧客以「無接觸」方式交付食品訂單，顧客滿意度都非常高，這使得外送銷售成為本集團二零二零年的主要收入來源。更為重要的是，合興抓住機遇，推出了新零售業務模式，以圖進一步發展。合興推出了創新的「家庭廚房」產品線，使顧客能夠在數分鐘內在家中烹調高品質的飯菜。儘管廣泛的店舖網絡仍是主要營銷平台，合興亦創新地利用社交媒體營銷、直播帶貨以及員工與分銷商共建社交團體來刺激「家庭廚房」產品的銷售。

跨入二零二一年，由於相信數字化對鞏固合興的傳統營運模式及加強新零售業務模式至關重要，我們將繼續在科技、智能工具、社交媒體和線上平台方面進行投資，以吸引新顧客並提高現有顧客的保存率。作為一家擁有紮實的企業文化和穩定的專業團隊的知名餐飲企業，推進創新的新零售業務模式。本集團將繼續秉承品質與產品至上原則，為顧客提供超值的產品。由於預期疫情後市場對包裝及便利食品的需求將會增長，本集團將繼續通過堂食、外送、線上及線下渠道拓展「家庭廚房」產品線。最後須指出的是，我們將通過嚴格控制食品的品質和健康要素來堅定不移地堅持質量和安全的核心價值，並確保顧客和員工的安全與健康。

石禮謙議員 (*GBS* 太平紳士) 已於二零二零年六月二日舉行之本公司股東週年大會結束後退任獨立非執行董事。本人謹藉此機會代表董事會對石先生在任多年期間為本公司之竭誠服務深表感謝，並且祝願其未來一切順遂。

過去的一年對於合興而言是極其艱難的一年。本人謹此再次對公司董事會成員、管理層及同事就彼等在這充滿挑戰的時刻為克服障礙所做出的巨大奉獻致以衷心的謝意和感激。本人亦希望藉此感謝公司的顧客、股東及業務合作夥伴，感謝彼等對本集團一如既往的支持、信任與忠誠。

主席
司徒振中

香港
二零二一年三月三十日

業績

合興集團控股有限公司(「本公司」)董事會(「董事會」)欣然公佈本公司及其附屬公司(「本集團」)截至二零二零年十二月三十一日止年度之綜合業績連同去年度之比較數字如下：

綜合損益表

截至二零二零年十二月三十一日止年度

	附註	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
營業額	4	1,590,270	2,102,814
銷售成本		(645,049)	(782,446)
其他收入及收益淨額		39,154	17,698
銷售及分銷費用		(774,721)	(955,892)
一般及行政費用		(169,463)	(176,438)
非金融資產減值		(83,290)	(11,202)
分佔合營企業之溢利及虧損		<u>(2,577)</u>	<u>(1,264)</u>
經營溢利／(虧損)	5	(45,676)	193,270
融資成本	6	<u>(47,971)</u>	<u>(41,523)</u>
除稅前溢利／(虧損)		(93,647)	151,747
所得稅抵免／(開支)	7	<u>11,746</u>	<u>(47,637)</u>
本公司股權持有人應佔本年溢利／(虧損)		<u><u>(81,901)</u></u>	<u><u>104,110</u></u>
本公司股權持有人應佔每股盈利／(虧損)	9		
基本		<u>人民幣(0.84)分</u>	<u>人民幣1.07分</u>
攤薄		<u>人民幣(0.84)分</u>	<u>人民幣1.06分</u>

綜合全面收益

截至二零二零年十二月三十一日止年度

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
本年溢利／(虧損)	<u>(81,901)</u>	<u>104,110</u>
其他全面收益／(開支)		
於往後期間將可能重新分類至損益表之 其他全面收益／(開支)：		
換算於中國大陸以外業務之財務報表之匯兌差額	<u>(8,795)</u>	<u>2,330</u>
本年其他全面收益／(開支)	<u>(8,795)</u>	<u>2,330</u>
本公司股權持有人應佔本年全面收益／(開支)總額	<u><u>(90,696)</u></u>	<u><u>106,440</u></u>

綜合財務狀況表

二零二零年十二月三十一日

	附註	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
非流動資產			
物業、廠房及設備		164,272	206,203
使用權資產		525,271	626,080
於合營企業之投資		5,979	8,556
遞延稅項資產		132,531	87,128
預付款項、租賃按金及其他資產		45,891	42,526
非流動資產總額		873,944	970,493
流動資產			
存貨		127,090	146,536
應收賬項	10	27,032	18,473
預付款項、按金及其他應收賬項		102,687	110,082
可收回稅項		—	4,128
大額存單		60,000	60,000
其他金融資產		46,141	242,988
現金及現金等值物		402,621	252,900
流動資產總額		765,571	835,107
流動負債			
應付賬項	11	118,727	129,166
其他應付賬項及應計費用		312,971	328,696
租賃負債		176,907	185,977
應付稅項		23,382	12,859
流動負債總額		631,987	656,698
流動資產淨額		133,584	178,409

	二零二零年 附註 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
資產總額減流動負債	<u>1,007,528</u>	<u>1,148,902</u>
非流動負債		
租賃負債	576,740	603,075
遞延稅項負債	<u>17,379</u>	<u>22,666</u>
非流動負債總額	<u>594,119</u>	<u>625,741</u>
淨資產	<u>413,409</u>	<u>523,161</u>
權益		
本公司股權持有人應佔權益		
已發行股本	820,284	820,284
儲備	<u>(406,875)</u>	<u>(297,123)</u>
總權益	<u>413,409</u>	<u>523,161</u>

附註

1. 編製基準

該等財務報表乃根據香港會計師公會(「香港會計師公會」)頒佈之香港財務報告準則(「香港財務報告準則」)(當中包括所有香港財務報告準則、香港會計準則(「香港會計準則」)及詮釋)、香港公認之會計原則,以及香港公司條例之披露要求編製。該等財務報表乃採用歷史成本常規法編製,惟按公平值計量之其他金融資產及大額存單除外。該等財務報表以人民幣(「人民幣」)呈報,除另有說明外,所有金額均調整至最接近之千元。

2. 會計政策變動及披露

本集團已就本年度財務報表首次採納二零一八年財務報告之概念框架及以下經修訂香港財務報告準則。

香港財務報告準則第3號修訂本	業務之定義
香港財務報告準則第9號、香港會計準則第39號及 香港財務報告準則第7號修訂本	利率基準改革
香港會計準則第1號及香港會計準則第8號修訂本	重大之定義

二零一八年財務報告之概念框架及以下經修訂香港財務報告準則之性質及影響概述如下:

- (a) 二零一八年財務報告概念框架(「概念框架」)為財務報告及準則制定提供一套全面的概念,為財務報表編製者制定一致的會計政策提供指引,並協助各方了解及解釋準則。概念框架包括關於衡量及報告財務業績的新章節,關於資產及負債終止確認的新指引,以及資產及負債的最新定義與確認標準。其亦澄清財務報告中管理、審慎及計量不確定性的作用。概念框架並非準則,其中所包含的任何概念均不凌駕於任何準則的概念或要求。概念框架並無對本集團的財務狀況及業績造成任何重大影響。
- (b) 香港財務報告準則第3號修訂本澄清業務的定義,並提供額外指引。該等修訂澄清可視為業務的一組整合活動及資產,須至少包括一項投入及一項重要過程,而兩者必須對形成產出的能力有重大貢獻。業務毋須包括形成產出所需的所有投入及過程。該等修訂取消評估市場參與者是否有能力收購業務並可持續獲得收益的規定,轉為重點關注所取得的投入及重要過程共同對形成產出的能力是否有重大貢獻。該等修訂亦已收窄產出的定義範圍,重點關注為顧客提供的商品或服務、投資收入或日常活動產生的其他收入。此外,該等修訂亦提供有關評估所收購的過程是否重大的指引,並新增公平值集中度測試選項,允許對所收購的一組活動及資產是否不屬於業務進行簡化評估。本集團已對二零二零年一月一日或之後發生的交易或其他事項按往後基準應用該等修訂。該等修訂對本集團的財務狀況及業績並無任何影響。

- (c) 香港財務報告準則第9號、香港會計準則第39號及香港財務報告準則第7號修訂本旨在處理在以替代性無風險利率(「無風險利率」)取代現有利率基準之前的期間內影響財務報告的事宜。該等修訂提供可在替換現有利率基準前的不確定期限內繼續進行對沖會計處理的暫時性補救措施。此外，該等修訂規定公司須向投資者提供有關直接受該等不確定因素影響的對沖關係之額外資料。由於本集團並無任何利率對沖關係，因此該等修訂對本集團的財務狀況及業績並無任何影響。
- (d) 香港會計準則第1號及香港會計準則第8號修訂本為重大一詞提供新定義。有關新定義列明，倘重大資料遭遺漏、錯誤陳述或模糊不清，則按合理預期將可能會影響一般用途財務報表主要使用者根據有關財務報表所作決定。有關修訂本澄清，重大與否取決於資料之性質或大小。該等修訂本對本集團的財務狀況及業績並無任何重大影響。

3. 經營分部資料

本集團之主要經營分部為快餐(「快餐」)業務。此外，快餐業務的收入及非流動資產(不包括遞延稅項資產)主要歸屬於單一地區，即中國。因此並無列報地區分析。

4. 營業額

營業額之分析如下：

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
營業額 — 客戶合約收益		
於某一時點銷售產品	<u>1,590,270</u>	<u>2,102,814</u>
客戶合約收益		
(i) 分拆收益資料		
	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
品牌		
吉野家	1,350,326	1,782,062
冰雪皇后	177,337	230,809
其他	<u>62,607</u>	<u>89,943</u>
	<u>1,590,270</u>	<u>2,102,814</u>
地區市場		
北京—天津—河北省都會地區	1,167,975	1,568,417
其他中國北方地區 ^{附註}	<u>422,295</u>	<u>534,397</u>
	<u>1,590,270</u>	<u>2,102,814</u>

附註：包括遼寧、黑龍江及吉林省以及內蒙古自治區

(ii) 履約責任

銷售貨品

本集團透過店舖及網上食品下單平台直接向顧客銷售貨品。履約責任於產品交付顧客時達成。交易價於顧客購買貨品時立即到期支付。付款通常以現金或利用網上付款平台結算。

5. 經營溢利／(虧損)

本集團之經營溢利／(虧損)已扣除／(計入)：

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
匯兌差額淨額	(11,400)	5,020
已售存貨之直接成本*	586,387	715,113
出售／撤銷物業、廠房及設備項目之虧損淨額	13,542	10,308
僱員福利開支(包括董事及主要行政人員酬金)：		
工資及薪酬	310,242	390,516
退休金計劃供款**	76,510	90,621
以股權結算之股份支付	2,886	6,431
	<u>389,638</u>	<u>487,568</u>
物業、廠房及設備折舊	91,213	91,977
使用權資產折舊	161,758	196,061
物業、廠房及設備項目之減值／(減值撥回)***	11,523	(1,031)
使用權資產減值***	71,767	12,233
應收賬項減值	539	—
其他資產攤銷	2,325	1,732
未計入租賃負債計量的租賃付款	23,655	35,388
終止租賃收益	(1,062)	(3,454)
核數師酬金	2,385	2,628
公平值收益淨額		
— 透過損益按公平值入賬之其他金融資產	<u>(4,538)</u>	<u>(8,851)</u>

附註：

* 已售存貨之直接成本計入綜合損益表內的「銷售成本」中。

** 於二零二零年十二月三十一日，本集團並無沒收供款可用以減低未來年度的未來退休金計劃供款(二零一九年：無)。

*** 該等項目計入綜合損益表內的「非金融資產減值」中。

6. 融資成本

融資成本分析如下：

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
銀行融資費用及其他	253	526
租賃負債利息	<u>47,718</u>	<u>40,997</u>
	<u>47,971</u>	<u>41,523</u>

7. 所得稅

香港利得稅乃根據年內在香港產生之估計應課稅溢利按稅率16.5%(二零一九年：16.5%)作出撥備，惟本集團一間附屬公司為兩級利得稅率制度下的合資格實體除外。其他地區應課稅溢利之稅項乃按本集團於各營運司法權區之通用稅率計算。

本集團於中國內地經營之附屬公司年內按該等公司應課稅溢利的25%繳納中國企業所得稅。其中一家從事農業業務的附屬公司於二零一九年獲豁免根據標準所得稅稅率納稅。

本年度所得稅支出／(抵免)的主要組成部分如下：

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
即期 – 香港		
本年支出	2,855	1,877
以往年度超額撥備	<u>(247)</u>	<u>(546)</u>
	2,608	1,331
即期 – 其他地區		
本年支出	23,500	46,638
以往年度撥備不足	<u>11,580</u>	<u>1,538</u>
	35,080	48,176
遞延	<u>(49,434)</u>	<u>(1,870)</u>
本年所得稅支出／(抵免)總額	<u>(11,746)</u>	<u>47,637</u>

8. 股息

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
於本年度內支付的股息：		
二零一九年之末期股息		
– 每股普通股0.248港仙(二零一八年：0.61港仙)*	<u>21,942</u>	<u>51,356</u>
擬派末期股息：無(二零一九年：0.248港仙)	<u>-</u>	<u>22,327</u>

* 截至二零二零年及二零一九年十二月三十一日止年度派付之二零一九年及二零一八年末期股息指就已發行普通股派付之股息，不包括受託人根據股份獎勵計劃持有之庫存股份。

9. 本公司股權持有人應佔每股盈利／(虧損)

(a) 每股基本盈利／(虧損)

每股基本虧損乃根據年內本公司股權持有人應佔綜合虧損人民幣81,901,000元(二零一九年：溢利人民幣104,110,000元)及年內已發行普通股之加權平均數9,754,557,802股(二零一九年：9,749,007,486股)計算，並經調整以反映根據本公司的股份獎勵計劃所持有的股份數目304,473,930股(二零一九年：337,477,994股)。

(b) 每股攤薄盈利／(虧損)

截至二零二零年十二月三十一日止年度，由於(i)尚未行使之購股權對所呈列之每股基本虧損並無攤薄影響及(ii)本公司之股份獎勵對所呈列之每股基本虧損有反攤薄影響，故並無就攤薄而對所呈列之每股基本虧損作出調整。

截至二零一九年十二月三十一日止年度，每股攤薄盈利乃根據年內本公司股權持有人應佔綜合溢利人民幣104,110,000元及已發行普通股之加權平均數9,853,728,801股計算，並就所有具潛在攤薄影響之普通股104,721,315股予以調整，計算方式如下：

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
本公司股權持有人應佔綜合溢利／(虧損)	<u>(81,901)</u>	<u>104,110</u>
	股份數目	
股份	二零二零年	二零一九年
用以計算每股基本盈利之年內已發行普通股加權平均數	9,754,557,802	9,749,007,486
攤薄之影響 — 普通股加權平均數：		
股份獎勵	不適用	100,973,224
購股權	不適用	<u>3,748,091</u>
	<u>9,754,557,802</u>	<u>9,853,728,801</u>

10. 應收賬項

本集團之快餐產品主要以現金進行出售。本集團快餐業務之應收賬項主要是應收具有信貸期60日內之商場及網上平台服務供應商的款項。逾期欠款由高級管理層定期作出審閱。

於報告期終，根據交易日期並扣除虧損撥備後之應收賬項之賬齡分析如下：

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
1個月內	26,026	17,769
1至2個月	<u>1,006</u>	<u>704</u>
	<u>27,032</u>	<u>18,473</u>

11. 應付賬項

於報告期終，根據到期日之應付賬項之賬齡分析如下：

	二零二零年 人民幣千元	二零一九年 人民幣千元
即期及不足60日	111,753	111,215
超過60日	<u>6,974</u>	<u>17,951</u>
	<u>118,727</u>	<u>129,166</u>

應付賬項不計息，一般於介乎7日至90日之信貸期內清償。

管理層討論及分析

整體表現

於截至二零二零年十二月三十一日止年度，本集團營業額為人民幣1,590,300,000元(二零一九年：人民幣2,102,800,000元)。於回顧年度內，本公司股權持有人應佔虧損為人民幣81,900,000元，而上年本公司股權持有人應佔溢利為人民幣104,100,000元。去年餐飲業的業務環境深受疫情之害。儘管本集團已採取諸多成本控制措施以控制其營運成本，本集團業績仍不可避免受2019冠狀病毒病大流行影響。此外，就表現欠佳的餐廳作出的使用權資產減值撥備增加了本集團於年內的虧損。

年內每股基本及攤薄虧損分別為人民幣0.84分及人民幣0.84分(二零一九年：每股基本及攤薄盈利分別為人民幣1.07分及人民幣1.06分)。

股息

於二零二零年六月二十九日，本公司派付截至二零一九年十二月三十一日止年度之末期股息為每股0.248港仙。本公司董事(「董事」)不建議派發截至二零二零年十二月三十一日止年度之末期股息(二零一九年：每股0.248港仙)。

業務回顧

二零二零年行業回顧

於二零二零年，2019冠狀病毒病疫情爆發後，全球經濟面臨前所未有的挑戰。對中國來說，回顧年內第一季度的疫情顯然對其經濟造成了嚴重影響—這是中國自近三十年前開始記錄以來首次出現經濟下滑。自然，同期的零售額亦大幅下降。餐飲業是受疫情影響最嚴重的行業之一。二零二零年首兩個月，大量餐飲企業被要求暫停營業，一部分在三月份已經開始逐步恢復營業。因此，中國餐飲業從二零二零年一月至十二月的累計總收入還是錄得同比下降16.6%。

雖然政府的有效政策確保了病毒的及時控制，許多行業得以在三月開始恢復營業，但許多餐飲企業，特別是規模較小的企業，在財務壓力下掙扎，被迫永久關門。相比之下，資金管理穩健的餐飲龍頭企業則相對安然挺過這場風暴。當中有多家餐飲企業積

極把握市場整合帶來的機遇並快速轉型，傳統企業被迫接受更數字化的方式，並採用新零售業務模式以維持生存。

此外，中國政府出台的刺激政策亦幫助啟動了經濟，經濟在下半年開始復蘇，中國也因此成為最早走出疫情陰影的國家之一，許多行業從下半年開始逐漸從低谷中復蘇。

二零二零年業務回顧

為應對2019冠狀病毒病疫情帶來的挑戰，合興採取了多項措施，以保障員工及顧客的安全為首要任務，並保障本公司的福祉。相應地，本集團採取了嚴格的衛生及社交距離措施，以保障員工及顧客的安全，並在可行的情況下使店舖繼續營業。此外，本集團還制定了一系列與經營相關的政策及規程，包括鼓勵現金流管理、與業主達成更好的租金寬減、優化人力部署及配送成本等。此外，管理層亦自願減薪，並減省或削減非必要的開支，以節省財政資源，將資源分配到主營業務上，穩定就業。但本集團仍堅持履行企業社會責任，為參與抗擊疫情的機構及醫院提供免費餐食。

抓住行業整合機遇，力爭全面推進新零售發展模式

疫情帶來挑戰的同時，也帶來了機遇。本集團抓住行業整合帶來的新機遇，根據最新的城市發展規劃調整網絡，規劃店舖位置，通過不同的模式確保服務的覆蓋範圍，以增強未來發展的潛力。

儘管二零二零年舉步維艱，但也有收穫。合興推出「家庭廚房」產品線，並開始利用若干新銷售方式來把握新趨勢，尤其是社交媒體營銷和直播。該等新舉措全面推進我們的新零售發展模式。

積極開發／探索新零售業務模式，引進「家庭廚房」產品線

由於防疫措施嚴格限制市民外出就餐的選擇，本集團及時採取措施，以利用「在家用餐」新常態帶來的機遇，包括於二零二零年二月推出了「家庭廚房」產品線，使得顧客

於家中能夠在數分鐘內烹調高品質的飯菜。該條新的產品線初步取得了顯著成功，進一步促進了業務的多元化，促進了公司銷售業績的恢復。

除利用本集團廣泛的店舖網絡作為主要的營銷平台外，亦創新地利用社交媒體(包括「家庭廚房」產品線的實時直播)進行營銷。員工和分銷商亦可通過社交媒體向朋友推銷產品。此類線下及線上渠道刺激了「家庭廚房」產品的銷售。二零二零年，儘管「家庭廚房」產品線營運未滿一年，已帶來人民幣120,000,000元的銷售額，佔本集團總銷售額的7.6%。

完善的外送業務模式於2019冠狀病毒病疫情期間收效顯著

經過近幾年的優化，我們的外送模式在疫情期間進一步推高銷售額。為確保顧客的安全，我們通過「無接觸」服務外送食品訂單。我們完善的外送團隊可以高水準的服務和高顧客滿意度的方式及時送達。因此，外送業務從二零一九年佔集團總銷售額的35.5%增長至二零二零年的44.6%。外送業務收入分別佔吉野家及冰雪皇后總銷售額的49.1%和26.0%。在北京，吉野家外送業務的貢獻從上一年的46.1%飆升至2020年的55.5%，使外送銷售成為本集團的其中重要的收入來源。

	外送銷售百分比	
	二零二零年	二零一九年
整體	44.6%	35.5%
按主要品牌		
吉野家	49.1%	40.1%
冰雪皇后	26.0%	13.9%

儘管本集團付出諸多努力去採取措施為業務轉型及擴展外送業務，本集團銷售收益總額仍受2019冠狀病毒病大流行的不利影響，截至二零二零年十二月三十一日止年度減少24.4%至人民幣1,590,300,000元(二零一九年：人民幣2,102,800,000元)。

於二零二零年上半年，經營餐廳的整體銷售遭受重創。同時，自二零二零年第二季度以來，受集團優化外送模式的影響，外送銷售復蘇。然而，受中國2019冠狀病毒病區域性復蘇影響，堂食客流的恢復仍面臨壓力。因此，本集團於年內吉野家業務錄得同店銷售減少23.0%（二零一九年：增長1.3%），冰雪皇后業務錄得同店銷售下降27.1%（二零一九年：增長1.9%）。本集團整體同店銷售縮減23.4%（二零一九年：增長1.3%）。

同店銷售額增長百分比
二零二零年 二零一九年

整體	-23.4%	1.3%
按主要品牌		
吉野家	-23.0%	1.3%
冰雪皇后	-27.1%	1.9%

於二零二零年，按收入計算，北京—天津—河北省都會地區繼續為本集團的最大市場。吉野家產品之銷售收入佔本集團總收入約85%。

二零二零年		二零一九年	
人民幣千元	佔銷售額%	人民幣千元	佔銷售額%

a. 按地區

北京—天津—河北省

都會地區	1,167,975	73.4%	1,568,417	74.6%
其他中國北方地區 ⁽¹⁾	422,295	26.6%	534,397	25.4%

(1) 包括遼寧、黑龍江及吉林省以及內蒙古自治區

二零二零年		二零一九年	
人民幣千元	佔銷售額%	人民幣千元	佔銷售額%

b. 按主要品牌

吉野家	1,350,326	84.9%	1,782,062	84.7%
冰雪皇后	177,337	11.2%	230,809	11.0%

為提高資源分配效率，本集團逐步關閉小品牌店舖。為更好控制開支及保持良好的資產負債表與強勁的現金狀況，本集團放緩新店的開店速度。於二零二零年十二月三十一日，本集團連同其合營企業共經營580間店舖。

	於十二月三十一日	
	二零二零年	二零一九年
吉野家		
北京－天津－河北省都會地區	256	250
其他中國北方地區 ⁽¹⁾	127	130
河南省 ⁽²⁾	7	5
	<u>390</u>	<u>385</u>
冰雪皇后		
北京－天津－河北省都會地區	142	138
其他中國北方地區 ⁽¹⁾	47	51
	<u>189</u>	<u>189</u>
其他		
北京－天津－河北省都會地區	1	21
其他中國北方地區 ⁽¹⁾	–	2
	<u>1</u>	<u>23</u>
總計	<u>580</u>	<u>597</u>

(1) 包括遼寧、黑龍江及吉林省以及內蒙古自治區

(2) 由合營企業營運

由於疫情於回顧年內造成不利影響，本集團採取了多項價格主導的推廣活動及線上營銷以刺激銷售及推廣新產品，尤其是加強「家庭廚房」產品線，並加快其於二零二零下半年的銷售復蘇。儘管作出此等努力，二零二零年毛利仍受不利影響，毛利率為59.4%，較二零一九年下降3.4個百分點。

二零二零年 二零一九年

毛利率 **59.4%** 62.8%

年內，為應對2019冠狀病毒病的影響，本集團已採取多項成本控制措施。本集團積極優化營運成本架構調整，包括優化人力配置、與業主協商租金寬減以及與當局溝通減免社會保險金費用。因此，本集團營運成本於回顧年內有所下降。因若干營運成本乃屬固定且與銷售收入不成正比，營運成本佔銷售額百分比比較去年水平有所上升。

	二零二零年		二零一九年	
	人民幣千元	佔銷售額%	人民幣千元	佔銷售額%

銷售及分銷開支

人工成本	237,801	15.0%	310,512	14.8%
租金成本、使用權資產				
折舊及融資成本*	217,991	13.7%	256,709	12.2%
物業、廠房及設備折舊*	84,944	5.3%	86,595	4.1%
其他經營開支	278,393	17.5%	340,468	16.2%

* 與租賃相關的折舊及融資成本已與租金成本歸為一類，以更好了解本集團與租金有關的開支總額

財務回顧

權益

於二零二零年十二月三十一日，本公司每股面值港幣0.10元之已發行股份數目為10,070,431,786股(二零一九年十二月三十一日：10,070,431,786股)。

購股權

於二零二零年一月一日，本公司擁有948,513,000股尚未行使購股權。年內，130,914,000股購股權已失效。年內概無授出或行使任何購股權。

流動資金及負債比率

於二零二零年十二月三十一日，本集團之負債比率(即計息銀行貸款相對於本公司股權持有人應佔權益之比率)為零(二零一九年十二月三十一日：零)。

於二零二零年十二月三十一日，本集團錄得現金及現金等價物為人民幣402,600,000元(二零一九年：人民幣252,900,000元)、大額存單為人民幣60,000,000元(二零一九年：人民幣60,000,000元)及其他金融資產為人民幣46,100,000元(二零一九年：人民幣243,000,000元)。

年內，本集團融資成本為人民幣48,000,000元(二零一九年：人民幣41,500,000元)，包括租賃負債利息人民幣47,700,000元(二零一九年：人民幣41,000,000元)及其他融資成本合共人民幣300,000元(二零一九年：人民幣500,000元)。

本集團之融資政策為以內部產生之現金及銀行信貸作為其業務營運資金。本集團之可用銀行信貸以港幣及人民幣為單位。本集團繼續遵守以外幣資產對沖外幣負債之政策。

薪酬政策

員工薪酬組合包括按照市況、本集團及個人表現釐定之薪金及酌情花紅。本集團亦提供其他員工福利，包括醫療保險、持續進修津貼、公積金、購股權及股份獎勵予合資格員工。本集團僱員於回顧年內獲支付酬金總額(包括退休金成本及董事酬金)為人民幣389,600,000元(二零一九年：人民幣487,600,000元)。於二零二零年十二月三十一日，本集團共僱用約7,400名全職及臨時僱員(二零一九年十二月三十一日：約8,600名)。

於截至二零二零年十二月三十一日止年度內，董事會議決向指定參與者授予48,293,487股之股份獎勵，彼等並非本公司董事、最高行政人員或主要股東或彼等中任何人的聯繫人(按上市規則之定義)。

經營分部資料

經營分部資料之詳情載於附註3。

或然負債

本集團於二零二零年十二月三十一日並無未償還之重大或然負債。

資產抵押

本集團於二零二零年十二月三十一日並無資產抵押。

重大收購及出售附屬公司及聯屬公司

本集團於回顧年內並無任何重大收購或出售附屬公司或聯營公司事項。

報告期間後事項

除本公佈所披露事項外，於本報告期末至本公佈日期止，並無發生任何重大事項。

未來業務發展計劃

餐飲業的發展趨勢

鑑於不同的消費情景和創新模式，餐飲業中領先企業已開始規劃其第二增長驅動力。

二零一九年，連鎖店僅佔中國餐飲業的10.3%。儘管這一比例持續攀升，與美國在二零一九年的54.3%數據相比，顯然仍有很大的增長空間。2019冠狀病毒病疫情爆發後，連鎖店的增長速度超過個體店的增長速度。前者更具彈性，此得益於更卓越的管理、更多的資本支持以及大型連鎖店集中帶來的正面品牌效應，能夠共同抵禦2019冠狀病毒病疫情的不利影響，並在日益嚴峻的市場環境中得以生存。許多小型公司的倒閉使得連鎖店可以進駐更佳的店舖地點，進而提升新開店舖質量。

抓住2019冠狀病毒病疫情後數字化帶來的機遇

在疫情過後的需求不斷增長，便利食品行業商機大量湧現。在疫情期間消費者飲食習慣被迫改變，此類產品滿足了大量顧客的需求，使得其銷量激增。這導致其市場滲透加快，從長遠來看，消費習慣和需求的改變將促進便利食品的進一步發展。

餐飲業已開始關注不同的消費情景，並相應調整商業模式，這是推動行業多元化的關鍵發展因素。餐廳及零售商同時亦為該行業的進一步發展創造了無限可能。

在2019冠狀病毒病疫情爆發後，可提供外送服務的數字化公司迅速反彈，加速了消費模式從線下走向線上的轉變。這一變化促使餐飲企業迅速提升其數字化能力。很明顯，企業需要利用線上數據才能在線上線下相結合的營銷措施中獲得收益。

數字化亦能幫助餐飲企業降低成本，提高整個業務鏈的效率。數字化包括增加智能設施，例如專屬小程序、利用外送及烹飪機器人來進行標準化生產以及雲服務集成。

展望未來，餐飲業將主要致力於增加連鎖營運及推動擴大供應鏈，新零售元素及線上線下相結合的運用越來越廣泛。由於疫情尚未完全受控，經濟仍然具不確定性，餐飲業經營者將須密切關注市場動態，並相應地予以調整。

未來發展戰略

「新零售模式」

本集團於二零一九年開始探索創新的新零售商業模式，經過一年的全面調研，於二零二零年推出。因此，本集團有能力抓住2019冠狀病毒病大流行期間行業轉型帶來的機遇，充分發揮技術能力，進一步強化新零售業務模式。

二零二零年「家庭廚房」產品線的推出，彰顯了合興在創新方面的優勢。本集團將繼續利用新零售模式，通過堂食、外送、線上及線下渠道銷售定型包裝食品，構成新零售模式的核心競爭優勢。

為成為一家真正採用「新零售模式」的創新餐飲企業，合興將繼續利用專屬小程序、自助點餐機、應用程序等多種智能工具及一系列營銷活動，旨在為顧客提供卓越的用戶體驗。本集團將繼續利用線上平台(例如微信、微博、京東、快手及抖音)吸引新的業務流量。本集團亦致力透過吸引新顧客及提高現有消費者的留存率來擴大私域流量池。該等數字化戰略將有助於鞏固本集團的傳統經營模式及強化新零售業務模式。

在後疫情時代，消費者的消費習慣正在迅速改變。因此，傳統餐飲企業不僅要面對租金、人工及食品成本的飆升，以及第三方外送平台服務費上漲，這些都將擠壓企業的利潤，且還要應對堂食顧客數量下降這一更棘手的問題。因此，「單店盈利模式」的迭代(包括強調實體店的顧客體驗，提供以「線上交易及線下體驗」為特色的服務)顯得極為重要。為提升顧客用餐體驗，本集團擬於店舖增加若干創新的新元素，如火鍋區、兒童遊樂區、自習室、讀書角等。此外，集團將積極推廣「物超所值」的火鍋系列，打造新的消費場景，滿足國內中低價位火鍋菜單的強勁消費需求。在「餐飲收入+新零售收入+線上線下融合」的複式銷售模式下，合興將不斷進行調整，旨在優化各店舖的盈利能力。

作為一家成熟的品牌餐飲企業，憑藉扎實的企業文化及穩定的專業團隊，本集團將繼續採取審慎的風險管理及健康衛生措施，使其能夠繼續為消費者提供健康安全的食品。

展望未來，預計疫情的影響將會在不久將來持續一段時間，本集團將繼續強化傳統經營模式，加快推進數字化經營，強化「新零售」業務模式，深化與專營權授予者及現有業務夥伴的合作。這些努力都是為了提升合興的地位，使其成為中國領先的數字化餐飲企業。

企業管治常規

本公司致力維持高水平之企業管治常規及程序。於截至二零二零年十二月三十一日止財政年度內，本公司已遵守香港聯合交易所有限公司證券上市規則(「上市規則」)附錄十四所載企業管治守則(「企業管治守則」)之守則條文(「守則條文」)。

企業管治守則所載的原則已納入本集團的企業管治常規之內。為確保嚴格遵守最新的企業管治守則，董事會將(a)審閱及定期更新本公司的企業管治政策及常規；(b)檢討及監察董事及高級管理層之持續培訓；(c)審查及監察法律及監管規定之遵守及披露；(d)發展、檢討及監督適用於員工及董事的行為守則及合規手冊(如有)；及(e)檢討本公司是否遵守二零二零年年報中所載企業管治報告內之守則及披露要求。

進行證券交易的標準守則

本公司已採納上市規則附錄十所載的上市發行人董事進行證券交易的標準守則(「**標準守則**」)，作為董事買賣本公司證券之操守守則。標準守則亦適用於企業管治守則所界定之「**相關僱員**」。

經向本公司董事作出具體查詢後，董事已確認，彼等於截至二零二零年十二月三十一日止整個財政年度內均已遵守本公司採納的標準守則內的規定準則。

審核委員會

本公司已設立審核委員會，其職權範圍與企業管治守則之守則條文一致，負責檢討及監察本集團之財務報告程序及風險管理及內部監控系統。有關審核委員會職權及功能之詳情可參閱其職權範圍，其職權範圍與企業管治守則之守則條文一致，並已登載於香港交易及結算所有限公司(「**港交所**」)及本公司之網站。

本公司審核委員會已會見本公司之外聘核數師安永會計師事務所，並已審閱本集團截至二零二零年十二月三十一日止年度之業績。

本集團獨立核數師安永會計師事務所已同意，本初步業績公佈所載本集團截至二零二零年十二月三十一日止年度之業績之有關數字與本集團本年度綜合財務報表所載列之數額一致。由於安永會計師事務所就此執行工作並不構成根據香港會計師公會所頒佈之香港審計準則、香港審閱業務準則或香港鑒證業務準則而進行之鑒證工作，因此，安永會計師事務所並無就本初步業績公佈作出保證。

購買、出售或贖回本身上市證券

截至二零二零年十二月三十一日止年度，本公司或其任何附屬公司概無購買、出售或贖回本公司之上市證券。

股東週年大會及刊發年度業績及年報

本業績公佈於本公司網站www.hophing.com及港交所網站www.hkexnews.hk刊載。本公司股東週年大會預期將於二零二一年六月一日舉行。召開股東週年大會的通告及年報將刊載於本公司網站及港交所網站，並將於適當時候寄發予全體股東。懇請各股東垂註，若香港特區政府針對2019冠狀病毒病疫情頒佈的任何新法例、法規及措施在股東週年大會舉行期間生效並適用，則本公司的股東週年大會的慣常安排可能會發生變動。本公司將於召開股東週年大會前，通知股東由此導致的股東週年大會安排的有關變動(如有)。

暫停辦理過戶登記手續

為釐定有權出席股東週年大會的股東名單，本公司將於二零二一年五月二十七日至二零二一年六月一日(包括首尾兩日)暫停辦理過戶登記手續，期間將不會登記股份之轉讓。

為符合資格出席應屆股東週年大會並於會上投票，所有過戶文件連同相關股票須於二零二一年五月二十六日下午四時三十分前交回本公司在香港之股份過戶登記分處香港中央證券登記有限公司，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716室。

致謝

本人謹代表本集團對所有顧客、供應商、業務聯繫人士與往來銀行一直給予堅定不移的支持，致以衷心感謝。本人亦感激全體管理人員及員工於過去一年的勤奮工作及不屈不撓的精神。

代表董事會
合興集團控股有限公司
行政總裁
洪明基

香港，二零二一年三月三十日

於本公佈日期，本公司之執行董事為洪明基先生及黃國英先生；本公司之獨立非執行董事為司徒振中先生(主席)、史習陶先生及溫世昌先生；本公司之非執行董事為林鳳明女士。