

## 使命

我們的使命是讓每一個人都能享受生活中的小確幸。

## 概覽

我們是一家全球零售商，提供豐富多樣的創意生活家居產品。自2013年在中國開設第一家門店以來的九年時間裡，我們已成功孵化了兩個品牌，分別是名創優品和TOP TOY。根據弗若斯特沙利文報告，於2021年，我們通過名創優品門店網絡銷售的產品GMV總計約人民幣180億元（28億美元），成為全球最大的自有品牌生活家居綜合零售商。TOP TOY是我們在2020年12月推出的一個新品牌，是提出潮流玩具集合店概念的品牌先驅。根據同一資料來源，TOP TOY於2021年的GMV達到人民幣374.4百萬元，在中國潮流玩具市場中排名第七。

我們已將旗艦品牌「名創優品」打造為全球認可的零售品牌，並在全球範圍內建立了門店網絡。根據弗若斯特沙利文報告，截至2021年12月31日，就進駐的國家和地區數量而言，我們在全球自有品牌綜合零售行業擁有最廣泛的全球門店網絡，全球有5,000多家名創優品門店，其中在中國有3,100多家名創優品門店，在海外有約1,900家名創優品門店。截至2021年12月31日，我們已經累計進駐全球約100個國家和地區。

我們敏銳捕捉到新興的潮流玩具文化，充分利用我們豐富的零售經驗、供應鏈能力建立平台推出「TOP TOY」品牌，其戰略目標是進駐潮流玩具市場並最終建立我們的潮流玩具平台。我們認為「TOP TOY」品牌與「名創優品」品牌高度互補，因為其更廣泛的產品價格範圍和更高的平均客單價迎合了更廣泛的消費者群體。我們憑藉全球領先零售商的經驗實現TOP TOY的戰略目標，並在中國的潮流玩具市場取得快速的發展。根據弗若斯特沙利文報告，截至2021年12月31日，我們共有89家TOP TOY門店，在截至2021年12月31日的中國潮流玩具市場的主要品牌中排名第三。於往績記錄期間，TOP TOY的絕大部分收入來自第三方品牌產品的銷售，一小部分產生於聯名開發的IP產品及內部孵化的IP產品的銷售。

高顏值、高品質及高性價比是我們名創優品產品的核心，我們持續不斷地頻繁推出具有這些品質的名創優品產品。截至2021年6月30日止財政年度，我們在「名創優品」品牌下平均每月推出約550個SKU，為消費者提供超過8,800個可選的核心SKU的廣泛產品組合，其中絕大部分是「名創優品」品牌。我們的名創優品產品涵蓋11個主要

品類，包括生活家居、小型電子產品、紡織品、包袋配飾、美妝工具、玩具、彩妝、個人護理、零食、香水、文具和禮品。截至2021年12月31日，我們在TOP TOY品牌下提供了約4,600個SKU，涵蓋8個主要品類，包括盲盒、積木、手辦、拼裝模型、玩偶、一番賞、雕塑和其他潮流玩具。

我們認為，優質的線下零售體驗對我們留存及吸引消費者並維持其參與度的能力至關重要。因此，我們在門店提倡輕鬆、尋寶式和愉悅的購物體驗，以吸引到所有群體，無論其文化背景和地理位置如何。具體而言，我們在TOP TOY門店舉辦潮流玩具工作坊和展覽，以及各種其他線下活動，讓消費者在其中可以輕鬆享受樂趣和玩耍，提供沉浸式、更具吸引力的消費者線下零售體驗。我們專注於在輕鬆愉悅的購物環境中提供獨特的價值主張，從而激發消費者熱情並鼓勵其多次光顧，由此我們得以建立龐大而忠誠的消費者群體，其中大部分來自年輕一代。

我們將價值概念與吸引力、創造力和創新相結合，關注長期的可持續性，而非短期利潤。我們成功的關鍵及業務的支柱在於我們高效的零售方法，主要包括動態產品開發、高效供應鏈，以及基於數字化的深刻運營洞見。

- **動態產品開發。**在產品經理、設計師和供應商的共同努力下，幫助我們實現了動態的產品開發。我們經驗豐富的產品經理負責識別市場趨勢，與我們的設計師合作共同創造產品設計，與供應商協調生產並將新品推向市場。我們對設計能力作出大量投資，組建一支強大的專業內部設計團隊，同時與有才能的第三方設計師展開合作，我們還成立了名創設計學院以充分整合這些設計能力，打造時尚、有吸引力的優質產品。我們的理念是從包含10,000個產品方案的大型產品創意庫中精心挑選，每7天推出約100個新的名創優品SKU，我們稱之為「711理念」。我們認為，我們的效率和產品大規模上市的速度難以被競爭對手所複製。

我們與擁有廣受歡迎品牌的IP許可方進行品牌聯名合作，通過在我們的產品設計中添加他們的元素並為我們的產品加入令人興奮的多樣性，從而讓我們充分利用大眾媒體中的文化現象或有影響力的趨勢。截至2021年12月31日，我們與75家IP許可方建立了品牌聯名合作，這些許可方擁有漫威、迪士尼、Hello Kitty及Universal等知名品牌，這是對我們品牌價值的有力證明，同時我們通過在產品設計方面發掘新的可能性提升了品牌價值和知名度。因此，更多消費者會受到吸引前往名創優品及TOP TOY門店，去享受充滿幸福驚喜的購物體驗。

- **高效供應鏈。**利用中國無與倫比的龐大供應鏈，我們直接向中國能夠滿足我們需求的合格製造商採購。我們的規模所帶來的海量採購進一步造就了我們的採購成本優勢。我們與供應商保持互惠互利關係，準時向其付款，幫助他們與我們共同發展。此外，我們對幾乎所有供應商進行數字化整合，並通過我們的供應鏈管理系統簡化供應鏈流程，定期協助供應商提高生產效率和進行成本控制，這使我們不斷優化供應鏈的效率。我們的供應鏈在COVID-19疫情期間也保持穩定，截至2020年及2021年6月30日止財政年度，我們的庫存周轉天數分別保持在78天及79天的穩定水平以及截至2021年12月31日止六個月，我們的庫存周轉天數減少至68天。我們認為我們高效的供應鏈為我們有競爭力的產品定價策略奠定了基礎。
- **基於數字化的深刻運營洞見。**我們在每天為數百萬消費者提供服務的過程中形成了對消費者品味及偏好的深刻洞察，並基於此積累了深厚的運營專業經驗。我們利用這些專業經驗來優化和系統化門店運營的關鍵環節，從溫馨的氛圍和友好的員工，到易於瀏覽的門店佈局和精準的產品策劃。

我們的技術通過將業務運營的各個維度數字化，使我們更深入了解消費者的偏好，從而增加我們的運營專業經驗。通過我們自主研发的智能門店管理工具，我們能夠為門店經理提供實時的銷售和庫存數據，以及基於大數據分析的庫存補充和商品陳列管理建議，並相應量身定制門店選品。實時存貨水平涵蓋我們由名創合夥人在中國經營的直營門店及名創優品門店。我們主要通過我們的SAP ERP系統（該系統有定制庫存模塊）及通過商品陳列管理系統監控門店級庫存，該系統旨在可視化、同步並優化名創優品門店的貨架陳列管理。通過對各門店的商品投放進行數字化管理，我們能夠對各門店的商品陳列進行集中數字化管理及調整、監控特定商品的店內庫存、維持對名創合夥人所持庫存的實時更新及優化商品補貨。此外，我們的門店AI助手還可以為名創優品門店經理生成並提供實時存貨水平及其他重要的門店運營指標及其分析，使門店經理能夠加強商品管理及監控門店級庫存。

我們還開發了「AI巡店」系統，支持實時自動門店級管理。我們採用AI圖像識別技術來促進（其中包括）實時自動化門店佈局檢查、訂單／付款欺詐檢測、商店擁塞控制及店員考勤檢查。例如，利用圖像識別及檢測技術，我

們的「AI巡店」系統可檢測到門店收銀台附近的任何擁擠現象，並提醒門店經理及時增派收銀員。

此外，我們的數據分析能力和從私域消費者數據中獲得的洞察，指導我們開發符合當前消費者品味和偏好的產品。除我們的實體門店之外，我們還通過各種線上渠道與消費者互動，包括我們的名創優品會員計劃、微信小程序、第三方電商平台和O2O平台及微信門店社區。此類經擴大的消費者互動，加上我們的智能消費者分析技術和數據分析能力，使我們能夠提高我們的目標營銷和消費者互動工作的準確性。

我們在中國本土市場的成功之路離不開我們的名創合夥人模式的高效性及規模化運營，截至2021年12月31日，我們在中國的名創優品門店已經擴張到約3,100家以上。在這種模式下，名創合夥人調動他們的資源，在最佳位置開設和經營名創優品門店，並承擔相關的資本開支和運營費用，而我們授權他們使用我們的品牌，並在門店運營的重要環節為他們提供有價值的指導，並按約定比例進行門店銷售結算。名創合夥人保留剩餘的銷售所得收益，而我們保留庫存所有權，直至向消費者售出產品。名創合夥人模式使我們和名創合夥人的利益保持一致並實現互惠互利，我們以輕資產的方式、一致的品牌形象和消費者體驗實現快速的門店網絡擴張，並使我們的名創合夥人獲得有吸引力的投資回報。根據弗若斯特沙利文的調查，我們中國的名創合夥人一般在開店後12至15個月內收回門店投資。我們的名創合夥人也有動力與我們保持忠誠的合作關係。截至2021年12月31日，我們860名名創合夥人中已有475家在名創優品門店投資超過3年。

我們豐富多樣的產品設計，輕鬆愉悅的購物體驗，高效迅捷的供應鏈，以及以數字化為支撐的深度運營專業經驗，使我們的業務在全球範圍內具有高度可擴展性。自2013年在中國開設第一家名創優品門店以來，截至2021年12月31日，我們已進駐約100個國家和地區，將海外名創優品門店拓展至約1,900家。我們是通過因地制宜的靈活模式（包括直營、名創合夥人模式及代理模式）完成該等國際門店擴張。我們對當地消費者品味和偏好的洞察以及我們的採購能力使我們能夠滿足每個國際市場的當地需求。作為我們不斷擴大國際業務的證明，截至2019年及2020年6月30日止財政年度，

我們海外市場的收入分別佔我們總收入的32.3%及32.7%。儘管截至2021年6月30日止財政年度，由於受COVID-19疫情對國際市場的負面影響，我們海外市場的收入比例降至19.6%，但於截至2021年12月31日止六個月得到改善並提高至24.7%。

截至2019年、2020年以及2021年6月30日止財政年度，我們分別錄得收入為人民幣9,394.9百萬元、人民幣8,979.0百萬元以及人民幣9,071.7百萬元，並分別錄得毛利為人民幣2,511.0百萬元、人民幣2,732.5百萬元以及人民幣2,430.7百萬元。截至2019年6月30日止財政年度，我們錄得來自持續經營業務的淨利潤為人民幣9.4百萬元，截至2020年以及2021年6月30日止財政年度來自持續經營業務的淨虧損分別為人民幣130.1百萬元及人民幣1,429.4百萬元。截至2019年、2020年及2021年6月30日止財政年度，我們分別錄得經調整淨利潤（非《國際財務報告準則》財務指標）人民幣841.3百萬元、人民幣933.9百萬元及人民幣477.2百萬元。自2020年以來，我們的財務業績受到COVID-19疫情的負面影響。然而，儘管持續受到COVID-19的影響，但我們近期的業務和盈利能力經歷了快速增長。我們的收入由截至2020年12月31日止六個月的人民幣4,369.9百萬元增長24.2%至截至2021年12月31日止六個月的人民幣5,426.9百萬元。我們的毛利由截至2020年12月31日止六個月的人民幣1,165.1百萬元增長36.6%至截至2021年12月31日止六個月的人民幣1,591.3百萬元，同期我們的毛利率由26.7%增至29.3%。截至2021年12月31日止六個月，我們錄得淨利潤人民幣338.6百萬元，而截至2020年12月31日止六個月的淨虧損為人民幣1,655.6百萬元。我們的經調整淨利潤（非《國際財務報告準則》財務指標）由截至2020年12月31日止六個月的人民幣186.1百萬元增至截至2021年12月31日止六個月的人民幣389.0百萬元。

## 我們的優勢

我們認為，以下競爭優勢有助於我們的成功，並使我們從競爭對手中脫穎而出。

### *提供創意生活家居產品的全球零售商*

我們是一家提供生活家居產品的全球零售商，門店網絡在全球範圍內迅速擴張。我們於2013年在中國開設第一家門店，而截至2021年12月31日，我們已成為全球公認的零售理念踐行者，在全球擁有逾5,000家名創優品門店，包括中國逾330個城市的3,100多家名創優品門店，以及海外約1,900家名創優品門店。截至2021年12月31日，我們已經進駐全球約100個國家和地區。根據弗若斯特沙利文報告，截至2021年12月31日，就遍佈全球的國家和地區而言，這一門店網絡堪稱規模最廣的生活家居產品零售網絡。根據同一資料來源，2021年，我們通過全球名創優品門店網絡創造了約人民幣180億元（28億美元）的GMV，使我們成為全球最大的自有品牌生活家居綜合零售商。

我們於2020年12月推出的TOP TOY品牌亦實現快速增長。根據弗若斯特沙利文報告，截至2021年12月31日，我們共有89家TOP TOY門店，在截至2021年12月31日的中國潮流玩具市場的主要品牌中排名第三。根據同一資料來源，2021年，TOP TOY的GMV為人民幣374.4百萬元，在中國潮流玩具市場中排名第七，以及我們每家TOP TOY門店的GMV為人民幣7.1百萬元，在中國潮流玩具市場中排名第三。

我們一直能夠通過利用我們深刻的消費者洞察、零售專業經驗及數字化的供應鏈管理能力，準確定位消費趨勢並孵化多個品牌。我們的品牌獲得全球消費者的歡迎和認可，我們也獲得了固定和忠誠的客戶群。於往績記錄期間，約有30億人次到訪我們在中國的名創優品門店，同期共產生約10億份店內訂單。

為追求產品顏值、品質及性價比的最佳平衡，我們努力提供合適的商品，適應消費者不斷變化的需求和偏好，並使消費者價值最大化。我們的平衡方法構成了難以複製、有吸引力的價值主張的基礎，在全球範圍內吸引消費者不斷消費。我們認為，在我們的產品開發、供應鏈和運營方面的強大能力支撐下，這些價值主張有助於我們順利度過經濟週期（包括COVID-19疫情期間）。

#### **高頻上新且廣受歡迎的產品組合**

我們的產品反映了具有廣泛吸引力的設計，高頻上新以滿足消費者不斷變化的需求和偏好。我們運用數據分析工具從我們消費者數據中獲得洞察，以便捕捉最新消費趨勢，並指導和測試我們的產品設計和產品組合。我們經驗豐富的產品經理與我們的設計師和供應商在產品設計方面密切合作，以確保我們的產品設計創新、時尚、可行及對大眾消費者具有吸引力。截至2021年12月31日，我們共獲得32項知名的國際設計獎項，包括iF產品設計獎、紅點設計獎、歐洲產品設計獎、K—設計大獎、A'設計獎和設計紅星獎，這證明了我們在產品設計方面的優勢。名創優品品牌下的產品推出採用「711理念」，即從包含10,000個產品方案的大型產品創意庫中精心挑選，每7天推出約100個新的SKU，推動了我們產品的上市速度，並增加了我們產品組合的多樣性和時尚性。截至2021年6月30日止財政年度，我們平均每月以名創優品品牌推出約550個SKU。

與名創優品品牌相比，TOP TOY品牌的產品線更注重潮流產品，面向年齡範圍更廣和性別分佈更均衡的消費者群體，此類產品價格範圍更廣且平均客單價更高。TOP TOY品牌開創了潮流玩具集合店的概念，將潮流玩具的概念從盲盒擴展到其他七個主要類別並不斷探索更多的產品類別。我們能夠有效識別潮流玩具品牌並通過

我們可擴展的零售網絡分銷產品。憑藉我們強大的供應鏈和產品設計能力，我們還推出TOP TOY品牌的產品，並將其收入貢獻提升至截至2021年12月31日止季度的約14.0%。

與IP許可方的品牌聯名是我們不斷更新產品組合的另一例子。我們與擁有知名品牌的IP許可方合作，通過在我們的產品設計中添加他們的元素並為我們的產品增加令人興奮的多樣性，從而讓我們充分利用大眾媒體中的文化現象或有影響力的趨勢，並因此提高我們的品牌價值和知名度。截至2021年12月31日，我們與75家IP許可方建立了品牌聯名合作關係，這些許可方擁有漫威、迪士尼、Hello Kitty及Universal等知名品牌，這是對我們品牌價值以及產品競爭力的有力證明。憑藉我們深刻的洞見，我們積極探索與全球消費者產生共鳴的知名品牌合作，喚起人們的時尚感和樂趣。具體而言，我們與優秀的獨立設計藝術家聯名開發知名IP並為該等獨立設計藝術家提供可擴展的銷售渠道和實時的消費者反饋，以及強大的供應鏈能力，幫助他們將設計理念迅速轉化為產品。因此這些獨立設計藝術家中的大多數選擇留在我們的平台，並繼續貢獻他們的設計。截至2021年12月31日，我們已與3個IP許可方聯名開發了TOP TOY品牌下的72款IP產品，儘管於往績記錄期間，TOP TOY的絕大部分收入來自第三方品牌產品的銷售，一小部分產生於聯名開發的IP產品及內部孵化的IP產品的銷售。

### **高效的數字化供應鏈**

我們的供應鏈使我們從其他行業參與者中脫穎而出，能夠不斷推陳出新，提供各式高性價比的優質產品。截至2021年12月31日，我們利用中國在生活家居產品行業的龐大供應鏈，向逾1,000家供應商採購產品。這些供應商大多是中國的優質製造商，部分製造商具有向其他全球品牌供貨的豐富經驗，他們能夠以相對較低的成本卓有成效地滿足我們的需求。我們通過直接向製造商大批量購貨，準時向他們支付貨款，引導他們提高生產效率和加強成本控制，以精心維護與供應商的互惠互利關係。

由於我們努力將供應商深度整合到我們的產品開發和供應鏈流程中，因而實現了卓越的供應鏈管理。我們的設計師、產品經理和供應商密切合作，迅速推出頗受追捧的產品，以迎合全球市場不斷變化的消費者品味和偏好。此外，我們幾乎所有的供應商都通過我們的供應鏈管理系統與我們建立數字化連接，且該系統可以讓供應商查閱我們終端上的實時銷售數據。此技術讓我們能夠與供應商保持數據同步，從而動態優化生產規劃，最大限度地降低庫存風險。

我們高效的數字化供應鏈讓我們實現靈活生產、庫存快速周轉、產品迅速面市，以及發揮採購成本等優勢，這些優勢令我們的供應鏈能夠有效滿足全球需求，相對頑強地經受住COVID-19疫情的考驗。截至2019年、2020年及2021年6月30日止財政年度以及截至2021年12月31日止六個月，我們的平均存貨周轉天數分別為63天、78天、79天及68天。我們的採購成本優勢也使我們有競爭力的定價策略得以實施。

### **深刻的洞見和數字化舉措推動卓越運營**

通過每天與數百萬名光顧名創優品門店的消費者互動，我們積累了豐富的經驗以及深刻的消費者洞察，由此積累了深刻運營洞見。我們非常重視運用這些運營洞見，將門店運營的各個主要方面進行優化和系統化，以營造輕鬆愉悅的購物環境以及提高我們的效率。名創優品門店的標準化佈局、裝飾和照明、高性價比的產品以及親切友善的工作人員，都為門店訪客營造了溫馨的購物氛圍，門店竭力優化產品佈置和陳列，使得顧客可以輕鬆便捷地購物。在我們的TOP TOY門店，我們舉辦潮流玩具工作坊和表演，讓消費者樂在其中，並為他們帶來沉浸式的愉悅購物體驗。

我們的技術能力進一步提高了門店運營成效和效率。憑藉自主開發的智能門店管理工具，我們能夠根據不同的門店人口統計數據，為店長提供實時銷售和庫存數據，以及提供庫存補貨和商品陳列管理建議，為各個門店量身定制選品。截至最後實際可行日期，我們約80%的門店庫存補貨計劃採用該系統建議。我們還開發了支持實時自動化門店管理（包括門店佈局審核、訂單或付款欺詐檢測等）的「AI巡店」系統。

此外，我們的數據分析能力和從私域消費者數據中獲得的洞察指導我們開發符合當前消費者品味和偏好的產品。我們於產品生命週期系統上開發了一個專有模塊，一線工作人員可借此提供豐富且持續的最新創意和消費者信息，為下一個成功產品設計奠定基礎，我們的設計師、產品經理和其他參與者在產品開發的核心流程中密切合作。截至2021年6月30日止財政年度，我們幾乎所有的產品都是通過產品生命週期管理系統設計而成。

### **多渠道運營和消費者互動**

除了主要由門店網絡組成的線下渠道外，我們已經探索和開發了線上渠道，以補充我們運營中的線下門店網絡，並擴大我們的消費者互動。此類經擴大的消費者互動，加上我們的智能消費者分析技術和數據分析能力，使我們能夠提高我們的目標營銷和消費者互動工作的準確性。

我們的線上渠道包括消費者可直接下單的電商渠道，其主要包括第三方電商平台（如天貓、京東及抖音）以及基於線下門店網絡的O2O渠道，其包括微信小程序、微信門店社區以及其他O2O合作平台（如美團及餓了麼）。微信門店社區通常由我們的運營專員管理，以與希望更經常、更個性化地接收我們品牌和產品更新信息的消費者互動。

我們積累了龐大的消費者基礎，通過多渠道運營擴大消費者互動。我們於2018年8月首次在中國推出會員計劃。截至2019年、2020年及2021年6月30日，於過去12個月內至少作出一次購買的名創優品會員人數分別約為500萬名、1,900萬名及2,700萬名，以及截至2021年12月31日，於過去6個月內至少作出一次購買的名創優品會員人數約為2,800萬名。截至2021年6月30日，於過去12個月內至少作出一次購買的TOP TOY會員人數約為38.7萬名，截至2021年12月31日，於過去6個月內至少作出一次購買的TOP TOY會員人數約為97.9萬名。會員計劃的成功實施推動了客戶的消費。截至2021年12月31日止季度，通過我們努力與消費者互動，名創優品微信小程序的月均活躍用戶數量達到700萬以上。在我們精準的消費者分析算法和通過擴大消費者互動積累的大量數據的支持下，我們能夠為不同的消費者群體量身定制動態的互動和營銷策略，最終提高我們的顧客轉化率、重複購買率和顧客生命週期價值。我們的線上推廣活動主要通過直播、微信公眾號推文、各種社交平台上的KOL合作等方式進行。特別是，直播在拓寬我們的消費者覆蓋面和深化TOP TOY品牌的會員轉化率方面尤為有效。

### **全球規模化擴張以及滲透各線級城市的能力**

隨著我們在中國及全球的業務範圍不斷擴大，我們採用了一系列靈活的門店運營模式，包括名創合夥人模式、直營模式和代理模式。

我們在中國和若干海外市場廣泛採用名創合夥人模式，以促進門店網絡擴張。名創合夥人模式讓我們能夠以輕資產的方式快速有效地擴張門店網絡，同時維持名創優品門店一致的品牌形象和消費者體驗。

在名創合夥人模式下，名創合夥人加入我們的門店網絡，調動其資源以在黃金地段開設和運營名創優品門店，承擔相關的資本開支和運營開支。另一方面，我們在門店運營的主要方面指導名創合夥人，同時在門店庫存出售予消費者之前維持對庫存的所有權，並按約定比例進行銷售結算。這種模式為名創合夥人帶來具吸引力的投資機會。根據弗若斯特沙利文開展的一項調查，中國名創合夥人通常會在開店後的12到15個月期間內收回他們的門店投資。我們的名創合夥人也有動力與我們保持忠誠的合作關係。截至2021年12月31日，在總計860個名創合夥人中，有475個名創合夥人已投資名創優品門店超過三年。我們的名創合夥人模式以及與忠誠的名創合夥人進行的密切合作亦幫助我們在COVID-19疫情期間表現出極高的抗週期能力，原因是該等合作使我們在疫情期間能夠以輕資產方式快速有效地擴張我們的門店網絡。於2020年及2021年期間，當疫情對若干線下零售商在中國的擴張產生負面影響時，我們在中國新增了625家門店，其中624家為名創合夥人門店。截至2021年12月31日止十二個月內，儘管受到疫情影響，我們仍成功在中國淨增加400家名創優品門店和84家TOP TOY門店。

我們的品牌吸引力、運營專業經驗及良好的往績記錄，使我們成為有意加入我們門店網絡的海外業務合夥人的首選合作夥伴。在進軍任何國際市場之前，我們亦總結研究了一套詳盡和系統性方法論，以調查和了解當地競爭態勢、消費者行為及監管環境，這為我們有效滲透到當地市場及在當地市場快速拓展業務奠定了堅實基礎。截至2021年12月31日，雖然我們的門店網絡已擴張至約100個國家和地區，但我們大部分的海外市場仍處於初期階段，進一步滲透到這些市場仍蘊藏巨大潛力。截至2019年、2020年及2021年6月30日止財政年度以及截至2021年12月31日止六個月，我們來自海外市場的收入貢獻分別為32.3%、32.7%、19.6%及24.7%。

我們認為，為令業務持續取得成功，我們滲透到各線城市的能力與我們在全球擴張的能力同樣重要，且我們已建立起一個全球公認的零售網絡。雖然我們之前的經營經驗大多是在中國一二線城市，但是我們有能力滲透到各線城市，我們成功滲透中國多個低線城市的良好往績記錄便是證明。截至2021年12月31日，我們在中國約41%的

名創優品門店位於三線或低線城市，2021年在中國開設的約70%的新開名創優品門店位於三線或低線城市。基於數字化的深刻運營洞見，以及與我們的名創合夥人建立的密切關係，為深化名創優品品牌及TOP TOY品牌在中國低線城市的市場滲透提供所需的一切條件。

### **經驗豐富的創始人和創業管理團隊**

我們受益於資深高級管理層團隊的遠見卓識和豐富經驗，他們自公司成立以來在不同的業務週期一直穩定，始終致力於實現我們的使命和願景。他們擁有豐富的行業經驗、具體的願景和穩健的執行能力，使我們能夠在瞬息萬變的零售行業取得穩健的業績，發掘市場機遇，建立包括名創優品和TOP TOY在內的多個品牌。我們的創始人兼首席執行官葉國富先生是一位在零售行業經驗豐富的企業家，擁有成功的業務往績記錄。葉先生為我們的業務制定戰略方向，專注於為全球消費者帶來高吸引力、高品質的低價商品。我們經驗豐富和人員穩定的管理層團隊共同踐行該承諾，管理層團隊成員平均擁有超過16年的相關行業經驗。加入公司的所有行政人員均來自中國首屈一指的零售、科技、媒體及電信公司，他們在廣泛的業務領域(包括商品推銷、財務、門店運營和供應鏈管理)擁有廣博的專業知識。我們已建立注重可持續增長和強健執行能力的企業文化。

### **我們的戰略**

我們旨在採取以下戰略以進一步促進業務增長。

#### **擴張和升級門店網絡**

我們相信拓展中國市場仍蘊藏著巨大潛力，我們計劃進一步擴張中國門店網絡。我們打算嚴謹有序地擴張門店網絡，以把握住中國低線城市的機遇(主要是名創優品門店)，並在我們業務所覆蓋的城市進一步滲透。對於TOP TOY，我們計劃在不久的將來繼續專注於在中國一及二線城市擴張門店，同時探索進一步向低線城市擴張的機會。此外，我們計劃在客流量多、銷售潛力大的地段增設名創優品及TOP TOY門店，而門店的規模和選品則依據當地消費者人口結構和其他特徵分析。

在海外市場，我們計劃主動物色合適的業務合夥人和當地代理商，與他們合作開設更多名創優品門店。在選擇當地合作夥伴時，我們將優先考慮具有財務實力和充足資源，能夠在優越地段開設名創優品門店的代理商，同時也會考慮彼等的管理能力和

行業經驗。我們將繼續運用靈活的門店運營模式，根據各個市場的當地狀況進一步擴張門店網絡。此外，我們將繼續利用我們的現有國際業務來發展和更深入地滲透戰略市場，尤其是亞洲、北美和歐洲市場。

### **提升產品開發和供應鏈實力**

我們將維持和改進產品的價值主張。我們將通過推出好玩、好看和好用的SKU，進一步提升動態產品開發戰略，豐富我們的產品供應；及時調整商品組合，以迎合全球消費者的喜好；及拓展到生活家居行業的新相鄰產品類別。此外，我們計劃加大力度孵化及聯名開發自有IP並深化與現有品牌聯名合夥人的關係，促進新的品牌聯名合作，以推動產品創新。

我們將通過優化與現有合資格供應商的合作、吸引有實力的新供應商及進一步發展全球採購能力，由此進一步發展供應鏈。我們亦將通過數字化供應鏈管理系統更深入地整合供應商，以實現更短的交貨期和更快的再訂購，最終提高整個供應鏈的效率。

通過提升產品開發和供應鏈實力，我們旨在提供具有高性價比、頻繁上新和廣泛選擇的產品，使我們的產品吸引全球消費者。

### **加強消費者互動，推動多渠道體驗**

我們將繼續採取措施加強消費者互動並推動多渠道體驗，消費者可以通過線上渠道（包括基於門店的O2O渠道及電商渠道）和線下渠道與我們互動或者向我們購物。我們計劃通過進一步開發自有電商渠道以及與更多第三方電商及O2O平台合作，擴大我們的線上產品並拓寬線上銷售渠道。我們亦將利用微信門店消費者社區網絡，讓消費者可以方便地在他們選擇的名創優品及TOP TOY門店下單，為他們提供無縫對接的多渠道購物體驗。國際市場方面，我們同樣計劃與更多當地電商平台合作，以擴大線上銷售渠道。我們相信，提供更多消費者體驗渠道將提高我們的品牌知名度和消費者忠誠度，提高門店客流量和店內購買量。例如，網購過我們產品的消費者很可能留下了良好印象，並對線下光顧名創優品及TOP TOY門店和在店內購物產生興趣。這可為名創優品以及TOP TOY門店帶來更高收入和盈利。

我們將依託現有的穩固消費者親和力繼續完善會員計劃，通過有關計劃擴大會員基礎，積累對消費者偏好和行為的寶貴洞察，以進一步改善運營效率、商品組合和購物體驗。我們將利用受歡迎的社交媒體平台，繼續推出創新營銷舉措，以加強消費者外展工作，提升品牌知名度。

### **強化技術能力**

我們旨在通過進一步發展和升級技術能力提高運營效率。特別是，我們將在整個運營過程中進一步利用數據分析，以促進產品設計和供應鏈流程，根據消費者需求量身定制商品，優化庫存管理，以及在其他方面進行數字化運營。為此，我們計劃分別為我們的中國及海外業務進一步發展和加強我們的技術系統、模塊及其他應用程序、向第三方購買或許可技術或技術系統及更新我們的核心技術平台。

### **持續投資於品牌建設，孵化新品牌**

我們旨在持續投資於品牌建設和孵化新品牌，以更好地利用我們的產品能力變現，有效地將門店訪客及消費者轉化為客戶，以及提高客戶忠誠度。為此，我們計劃通過各種線上和線下渠道的營銷活動和客戶互動，探索其他零售渠道及擴大線上銷售渠道，增加TOP TOY標籤下的TOP TOY品牌商品的比例，以及對名創優品品牌進行品牌升級，包括店鋪陳列及外觀的翻新升級，以配合我們升級後的品牌定位，以提高我們的品牌知名度。為繼續在TOP TOY之後領域取得成功，我們亦計劃以高度嚴謹的方式，利用我們在現有業務中積累的核心競爭力來孵化新品牌。

### **戰略性地探索投資和收購機會**

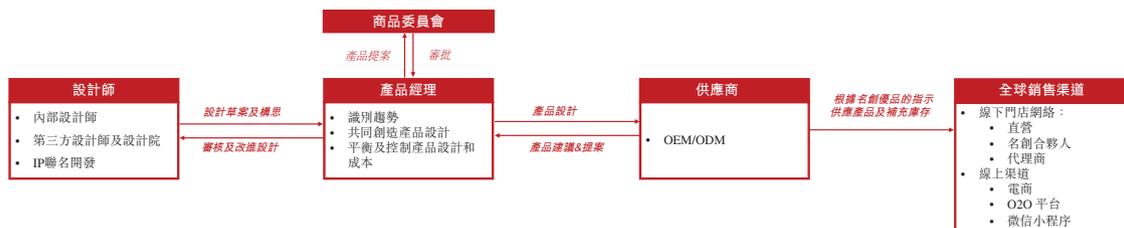
我們計劃戰略性地探索投資或收購機會，以鞏固我們的市場地位和提高競爭力。我們將根據目標與我們業務和財務表現的協同效應來考慮目標。截至最後實際可行日期，我們未預期近期進行任何重大收購或投資。

## 我們的業務模式

下圖說明我們的業務模式和業務中的各方參與者：



以下流程圖說明我們主要業務職能的業務流程：



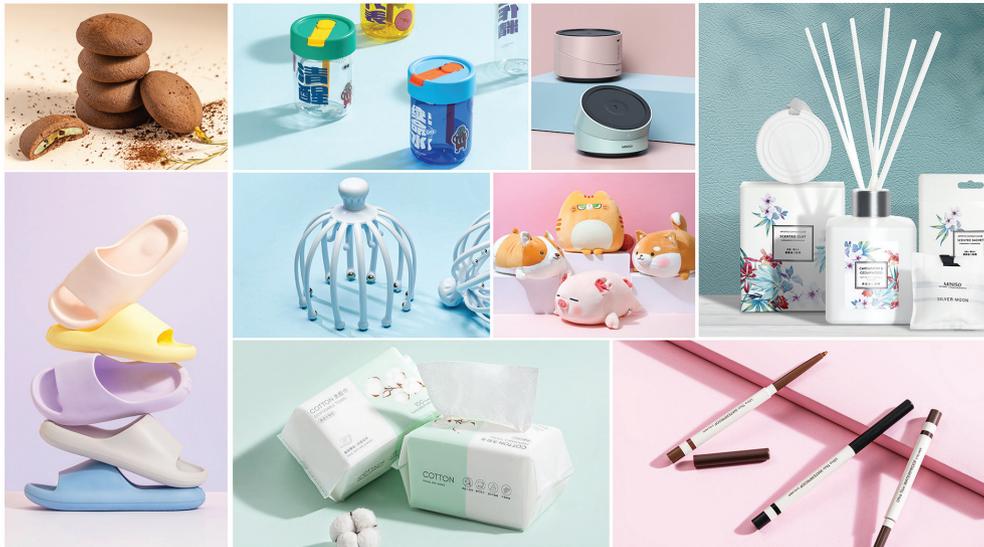
## 我們的產品

我們的旗艦品牌「名創優品」提供種類繁多及高頻上新的生活家居產品，可滿足消費者多樣化的需求，以時尚、創意、高品質及高性價比的產品吸引消費者。截至2021年6月30日止財政年度，我們的名創優品產品涵蓋約8,800個核心SKU，包括11個主要品類，即生活家居、小型電子產品、紡織品、包裝配飾、美妝工具、玩具、彩妝、個人護理、零食、香水、文具和禮品。2020年12月，我們推出新品牌「TOP

TOY」，致力於打造我們的潮流玩具平台。在快速成長的TOP TOY品牌下，我們於截至2021年12月31日提供約4,600個SKU，涵蓋8個主要品類，即：盲盒、積木、手辦、拼裝模型、玩偶、一番賞、雕塑和其他潮流玩具。

我們產品的示例圖片如下：

名創優品品牌



TOP TOY 品牌



背靠中國龐大的供應鏈體系，我們得以利用自身的供應鏈能力，通過海量採購、對供應商準時付款、持續優化的數字化供應鏈，共同促成了整體供應鏈效率和採購成本優勢，從而實現我們的價值主張。

我們的理念是從包含10,000個產品方案的大型產品創意庫中精心挑選，每7天推出約100個新的名創優品SKU，我們稱之為「711理念」。截至2021年6月30日止財政年度，我們在名創優品品牌下平均每月推出約550個SKU，為消費者提供超過8,800個可選的核心SKU的廣泛產品組合。截至2021年12月31日，我們在TOP TOY品牌下提供了約4,600個SKU。總體而言，我們的產品高頻上新以滿足消費者不斷變化的需求及偏好。

截至2021年6月30日止財政年度，超過95%的名創優品產品在中國的零售價低於人民幣50元。TOP TOY產品的零售價範圍很廣，2021年，中國大約70%的TOP TOY產品的零售價介於人民幣40元至人民幣300元之間。

我們對銷售的產品採用成本加成定價策略。我們銷售的產品由第三方製造商生產。我們基於生產成本加成為向客戶銷售的產品進行產品定價。因此，我們的毛利率水平取決於我們對成本的加成水平。

## 品牌策略

我們在主要針對年輕一代的旗艦品牌「名創優品」下銷售我們的絕大多數產品。在這一品牌下，我們的目標是提供廣泛的高品質及高性價比的生活家居產品。幾乎所有的名創優品產品均為自主研發。為吸引和保持消費者的興趣，我們的名創優品產品組合不斷推陳出新，推出新潮產品。在名創優品品牌下，我們對產品採用「711理念」，即從包含10,000個產品方案的大型產品創意庫中精心挑選，每7天推出約100個新的名創優品SKU。截至2021年6月30日止財政年度，我們在名創優品品牌下平均每月推出約550個SKU。

我們已快速、成功地開發和孵化新品牌，例如，我們在2020年12月推出「TOP TOY」品牌，開創了潮流玩具集合店的概念。TOP TOY通過培養獨立設計團隊和藝術家、孵化IP、利用潮流玩具產品線推廣和傳播潮流文化，為受潮流文化吸引的消費者提供一站式購物平台。TOP TOY將潮流玩具的概念從盲盒擴及其他七大品類，也讓我們自身從國內其他潮流玩具品牌中脫穎而出。與名創優品相比，TOP TOY的產品線更注重潮流產品，目標消費人群年齡更寬泛，性別分佈更均衡，更依賴對自有IP的培育（與獨立設計藝術家聯名，將其開發成潮流IP產品），產品價格範圍更廣，平均客單價

更高。儘管第三方品牌的產品仍然佔據TOP TOY產品組合的絕大部分，但我們一直在穩步增加並將持續增加TOP TOY品牌商品的比例。我們已將TOP TOY門店中的TOP TOY品牌商品的收入貢獻佔比提高至截至2021年12月31日止季度的14.0%，並計劃在未來繼續提高這一佔比。

### 產品設計和開發

迎合不斷變化的消費者品味和需求、潮流且設計精良的產品，是我們吸引消費者的核心所在，而我們的產品設計和開發能力有助於我們繼續保持這一核心吸引力。

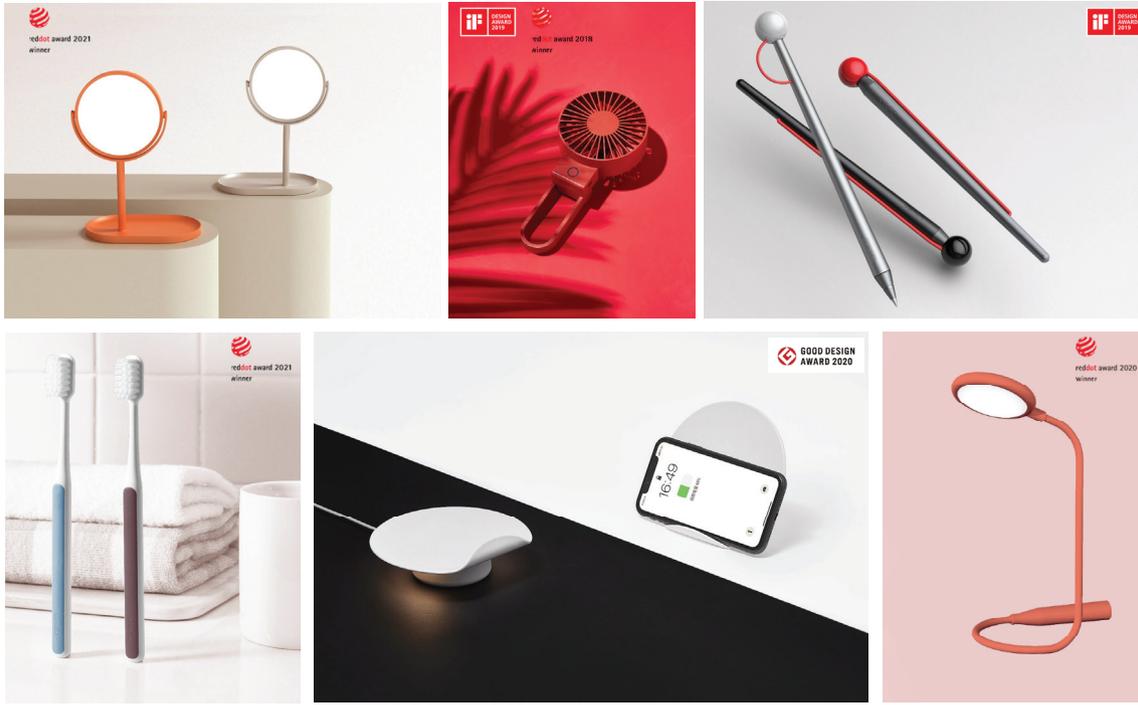
### 產品設計能力

我們與內部設計師及全球各地的獨立設計合作夥伴合作，創造創新設計理念。截至2021年12月31日，我們擁有一支由124名設計師組成的內部設計師團隊，以及與來自七個國家的國際知名獨立設計師、專業設計工作室和設計學院組成的37位設計師達成合作關係，他們共同構成了我們的設計師網絡。為將這些設計合作夥伴的設計能力與我們自有設計能力相結合，我們成立了由我們內部精選設計師組成的名創設計學院。名創設計學院主要負責與外部設計夥伴溝通，我們內部設計團隊在設計合作夥伴提交的產品原型設計中加入視覺和包裝設計，使最終產品與我們其他品牌產品保持一致的外觀風格。我們的絕大多數SKU都包含我們內部設計團隊的設計元素。

我們通常與獨立設計師、藝術家及專業設計工作室簽訂形式協議。我們通常就聘請設計合作夥伴的每項設計支付設計服務費，該服務費以固定金額或按產品銷售收入的百分比收取（不超過預先約定的金額上限），且我們通常擁有與設計相關的所有知識產權。當產品銷售額超出一定門檻時，我們有時會允許設計合作夥伴在設計服務費之外，從其設計的產品中獲得一小部分銷售收入。設計合作夥伴對就設計概念而引起的或與之相關的任何糾紛、爭議或索賠承擔責任。我們與該等設計合作夥伴的協議期限通常不超過三年。

就設計學院而言，我們通常會按照合作協議的規定支付費用，以支持學院內的學生培訓及設計。作為回報，我們可能會獲授有關設計的知識產權，或是獲得其知識產權的優先購買權。

截至2021年12月31日，我們共獲得32項知名的國際設計獎項，包括iF產品設計獎、紅點設計獎、歐洲產品設計獎、K-設計獎、A'設計獎和紅星設計獎，這證明了我們在產品設計方面的優勢。我們若干獲獎產品的圖片如下：



## 產品開發

產品經理、設計師和供應商的共同努力幫助我們實現動態的產品開發。截至2021年12月31日，我們擁有一支由110名產品經理組成的團隊，他們負責識別市場趨勢、共同創造產品設計，與供應商協調生產並將新品推向市場。在產品開發過程之初，我們的產品經理會根據市場調研結果和供應商的意見確定產品理念。接下來，產品經理與我們的設計師合作，將產品理念具化為產品設計，再提供給我們的供應商，以徵求他們對生產可行性的意見。產品經理在產品設計方面與我們的設計師和供應商密切合作，以確保我們的產品設計具有創新性、時尚性、可行性並能吸引大眾消費者。而後，產品經理讓供應商生產產品原型，再將其作為產品提案的一部分提交給我們嚴格的商品委員會週會審批。獲得批准的產品設計將由產品經理、設計師和供應商共同進行完善，以供投入生產和進行銷售。

我們的技術能力在我們的產品開發過程中發揮著重要作用。例如，我們的智能選品助手能夠監控及發掘主要社交媒體平台上的熱門點擊，並自動快速識別新興趨勢，從而最大限度地提高我們對快速變化的消費者品味和偏好的快速反應能力。我們的技術能力還使我們能夠密切監控每個SKU的銷售業績和消費者反饋，幫助我們積極管理產品生命週期並不斷改進現有SKU。請參閱「我們的技術－數字化供應鏈管理－產品生命週期管理系統」。

我們召開商品委員會週會，根據市場趨勢調整我們的商品策略，通過嚴格的SKU甄選標準選出新的SKU推向市場，而我們的董事會主席和其他經驗豐富的高級管理人員會深入參與此過程。此外，在特定國際市場，我們的產品經理、當地供應商與我們的國際運營團隊通力合作，為我們的本地化商品策略提供支持，且我們傾向於直接從當地採購獨特的本地產品。因此，我們的新SKU能夠迎合當前的市場需求和當地消費者的口味和偏好。

#### 品牌聯名合作及聯名開發IP產品

與IP許可方的品牌聯名是我們經常更新產品組合的另一有力例證。在業務運營過程中，我們制定出一套方式，與廣受歡迎的IP許可方合作開發品牌聯名產品。我們認為，這些品牌聯名合作是我們品牌價值的有力證明，並能夠通過釋放產品設計的新可能性提升我們的品牌價值與知名度。此外，我們積極探索與那些在全球範圍內喚起廣泛的消費者群體共鳴的IP許可方品牌聯名合作。通過井然有序的產品發佈計劃，我們以連續、一貫的方式發佈新的品牌聯名產品系列，以最大限度地擴大消費者範圍。

截至2021年12月31日，我們與75家IP許可方建立了品牌聯名關係，這些許可方擁有漫威、迪士尼、Hello Kitty及Universal等知名品牌。由於我們與IP許可方協議通常基於許可方提供的形式協議，該等協議的條款和條件各異。然而，我們與IP許可方的協議期限通常不超過三年。根據這些協議，我們獲授權在許可區域內生產、銷售和推廣品牌聯名產品，且未經IP許可方批准，我們不得將此類權利轉讓予任何第三方。我們須向IP許可方支付的特許權使用費通常包括固定的最低特許權使用費和相當於品牌聯名產品銷售額一定比例的特許權使用費。IP許可方與我們訂立的協議均不構成重大合約。通過品牌聯名合作，我們能夠把握時下在大眾媒體廣泛傳播的文化現象或潮流趨勢，將其元素體現在我們的產品設計中，為我們的產品增添令人興奮的多樣性，從而吸引更多消費者光顧名創優品門店。

我們還已建立識別和培育新IP並與獨立設計藝術家聯名將新IP開發成潮流IP產品（主要在我們的TOP TOY品牌下）的能力。我們與才華橫溢的獨立設計藝術家密切合作，為他們提供可擴展的銷售渠道、實時的消費者反饋以及強大的供應鏈能力，幫助他們將設計理念高效、如實地轉化為產品。根據合約，我們保留與獨立設計藝術家聯名開發的IP的所有權。截至2021年12月31日，我們已與3位IP許可方聯名開發出72件TOP TOY品牌下的IP產品。

我們推出了一個TOP TOY盲盒，包含七種類型「大力招財貓」手辦中的一種，這是我們與獨立設計藝術家合作的成功實例。該手辦是一隻招財貓，有一隻健碩右臂，這表示「大力招財貓」運用強大的力量給它的主人帶來好運。不同類型的手辦在色彩搭配、配件和面部表情上也各不相同。「大力招財貓」盲盒的外觀深受目標受眾的喜愛，並且與之產生很好的共鳴，從而該產品的銷量表現優異。於2021年12月1日至2022年2月28日的三個月期間，「大力招財貓」是我們TOP TOY所有SKU中銷量排名第一的產品。

## 我們的門店網絡

截至2021年12月31日，我們主要通過5,000多家名創優品門店網絡為消費者提供服務，其中在中國有3,100多家名創優品門店，在海外有約1,900家名創優品門店。下表列示截至呈報日期，中國和全球的名創優品門店數量：

	截至6月30日			截至12月31日	
	2019年	2020年	2021年	2020年	2021年
<b>名創優品門店數量</b>					
<b>中國</b>	<b>2,311</b>	<b>2,533</b>	<b>2,939</b>	<b>2,768</b>	<b>3,168</b>
直營店	9	7	5	5	5
名創合夥人門店	2,288	2,513	2,919	2,746	3,146
代理門店	14	13	15	17	17
<b>海外<sup>1</sup></b>	<b>1,414</b>	<b>1,689</b>	<b>1,810</b>	<b>1,746</b>	<b>1,877</b>
直營店	74	122	127	105	136
名創合夥人門店	165	193	195	194	203
代理門店	1,175	1,374	1,488	1,447	1,538
<b>合計</b>	<b>3,725</b>	<b>4,222</b>	<b>4,749</b>	<b>4,514</b>	<b>5,045</b>

附註：

- (1) 海外門店不包括截至2020年6月30日我們已出售的部分海外業務下的少數門店。我們在2019年12月至2020年4月期間完成了該業務出售。請參閱「財務資料－已終止經營業務」。出售後，這些除外門店可能會繼續與我們開展業務往來。

下表列示自2020年12月推出TOP TOY以來，截至所示日期，中國的TOP TOY門店數量：

	截至6月30日	截至12月31日	
	2021年	2020年	2021年
<b>TOP TOY門店數量</b>			
直營店	2	1	5
名創合夥人門店	31	4	84
<b>合計</b>	<b>33</b>	<b>5</b>	<b>89</b>

此外，我們還經營次要品牌「生活優品」門店，其於往績記錄期間的收入貢獻並不顯著（截至2019年、2020年及2021年6月30日止財政年度以及截至2021年12月31日止六個月分別為2.7%、2.9%、2.5%及1.8%）。生活優品是一個針對中國低線城市的生活家居產品品牌。隨著名創優品品牌加快滲透中國低線城市，生活優品品牌已經被邊緣化，自截至2021年6月30日止財政年度以來，其收入貢獻不斷下降，而本公司預計這一趨勢將會持續。

名創優品以及TOP TOY門店佈置整潔，維護良好，且通常地處優越地段。名創優品門店的標準化佈局、裝飾和照明、高性價比的產品以及親切友善的工作人員，都為門店訪客營造了溫馨的購物氛圍，門店竭力優化產品佈置和陳列，讓顧客可以輕鬆便捷地購物。這種標準化的門店展示方案，使得名創優品門店可保持一致、鮮明的門店風格及購物體驗，增強了消費者印象中的一貫品牌形象。在我們的TOP TOY門店，我們舉辦潮流玩具工作坊和表演，讓消費者樂在其中，為他們帶來沉浸式的愉悅購物體驗。我們在中國的典型名創優品門店和典型TOP TOY門店的照片如下：

名創優品門店



TOP TOY 門店



我們主要通過以下措施管理(1)名創合夥人及代理商；及(2)由公司直營、名創合夥人及代理商運營的所有門店之間的潛在競爭或蠶食：(i)除直營店外，各國家的門店主要通過同一模式運營。在中國，除西藏的門店外，所有門店由名創合夥人運營。在海外市場，除少數幾個國家的門店由公司直營外，絕大部分門店為代理門店。這可防止名創合夥人與代理商之間競爭或蠶食；(ii)在中國以外的大部分國家及地區，除直營店外，各國家或地區的門店由一家代理商運營，或者一個國家或地區不同地方的門店由少數代理商運營，這可防止代理商之間的競爭或蠶食；(iii)我們基於各城市、地區及國家的人口、經濟狀況及市場潛力等多種因素，集中管理及計劃開設新門店。名創合夥人及代理商開設新門店及新門店的位置須經我們同意。我們基於現有的門店網絡、相關名創合夥人及代理商的財務實力及當地市場情況，考慮及旨在最大程度地減少公司直營、名創合夥人及代理商運營的門店之間的潛在競爭或蠶食，向名創合夥人及代理商提出建議。

對於不同的零售渠道，在不考慮增值稅和銷售稅的影響下，(i)對於名創合夥人，我們設定了名創合夥人應支付予我們的店內銷售所得收益的約定比例；(ii)對於代理商，我們通過向代理商銷售而產生收入，且我們向代理商銷售的價格通常是代理商向終端客戶銷售相同產品的價格的一定比例；及(iii)對於我們的直營店及線上銷售渠道，當我們向終端客戶直接銷售時，通過該等渠道所產生的絕大部分銷售所得收益總額由我們保留。

### 在中國的門店運營

截至2021年12月31日，除5家名創優品直營店和5家TOP TOY直營店外，我們在中國的其他名創優品和TOP TOY門店幾乎都在我們的名創合夥人模式下運營。根據弗若斯特沙利文報告，自推出「TOP TOY」品牌約一年以來，我們已開設89家門店，截至2021年12月31日在中國潮流玩具市場的主要品牌中門店覆蓋率排名第三。下表顯示於往績記錄期間在中國的名創優品門店總數：

	截至6月30日止財政年度			截至12月31日止六個月	
	2019年	2020年	2021年	2020年	2021年
<b>中國的名創優品門店數量</b>					
<b>直營店</b>					
期初門店數量	2	9	7	7	5
期內開業的新門店數量	8	3	–	–	1
期內關閉的門店數量 <sup>1</sup>	1	5	2	2	1
期內門店數量的淨增加 (減少)	7	(2)	(2)	(2)	–
期末門店數量	9	7	5	5	5
<b>名創合夥人門店</b>					
期初門店數量	2,079	2,288	2,513	2,513	2,919
期內開業的新門店數量	325	393	639	369	348
期內關閉的門店數量 <sup>1</sup>	116	168	233	136	121
期內門店數量的淨增加 (減少)	209	225	406	233	227
期末門店數量	2,288	2,513	2,919	2,746	3,146
<b>代理門店</b>					
期初門店數量	12	14	13	13	15
期內開業的新門店數量	2	–	6	6	2
期內關閉的門店數量 <sup>1</sup>	–	1	4	2	–
期內門店數量的淨增加 (減少)	2	(1)	2	4	2
期末門店數量	14	13	15	17	17

附註：

- 1 於往績記錄期間，名創優品門店因各種原因關閉，如門店租約到期、門店租金增加、門店所在商場的佈局發生變化、某些門店無法盈利及名創合夥人或代理商出於其他考慮(如適用)關閉門店。

雖然我們之前的經營經驗大多是在中國一二城市，但是我們有能力滲透到各線城市，我們成功滲透中國多個低線城市的良好往績記錄便是證明。下表列示於往績記錄期間按城市等級劃分的中國名創優品門店總數：

	截至6月30日			截至12月31日	
	2019年	2020年	2021年	2020年	2021年
<b>中國的名創優品門店數量</b>					
一線城市	422	453	482	477	472
二線城市	1,083	1,186	1,320	1,262	1,389
三線或低線城市	806	894	1,137	1,029	1,307
<b>合計</b>	<b>2,311</b>	<b>2,533</b>	<b>2,939</b>	<b>2,768</b>	<b>3,168</b>

自TOP TOY於2020年12月推出以來，我們中國的TOP TOY門店數量由截至2020年12月31日的5家增至2021年6月30日的33家，並進一步增至截至2021年12月31日的89家。截至2021年12月31日的89家TOP TOY門店中，5家為直營店以及84家名創合夥人門店。

名創合夥人模式是一種混合門店運營模式，結合了加盟店模式和自營連鎖店模式的優勢，這兩種模式都是行業規範。在這種模式下，我們以門店管理和諮詢服務的形式向名創合夥人提供運營指導，以輕資產方式運營。

在我們的名創合夥人模式下，名創合夥人調動資源，在最佳地段開設和運營門店，承擔相關的資本開支和運營費用。另一方面，我們向名創合夥人提供收費的門店管理和諮詢服務，保留門店庫存所有權至產品在店內銷售給消費者，並獲得預先約定的部分銷售收入。門店管理和諮詢服務體現在門店佈局裝修、室內設計、員工培訓、定價、產品管理和庫存補貨等關鍵環節優化和統一門店運營，以保持不同門店有整齊劃一的品牌形象、消費者體驗和產品定價。儘管門店運營的這些關鍵方面是標準化的，但門店運營的兩個主要方面－商品組合和產品展示，可由名創合夥人門店自定。我們持續監督名創合夥人門店的運營情況，幫助他們在門店層面定制商品組合和產品

展示，並實時為庫存管理提供建議。一般情況下，每個店舖的經理到店時會檢查並記錄系統庫存，當商店收銀員掃描產品時，系統記錄會在產品銷售後自動更新。我們的名創合夥人通常每月檢查其門店的庫存情況，檢查結果記錄在我們的系統中，供我們查閱。我們亦至少每年對所有名創合夥人經營的門店進行一次全面的庫存檢查，核對系統數據並進行記錄更新（如適用）。我們與名創合夥人訂立的合同協議包括銷售協議、授權許可協議和門店裝修協議，通常為期三年或以下。

以下是與我們的名創合夥人的關鍵合同條款概要：

**支付貨款。**我們設定了名創合夥人應支付予我們的店內銷售收入商定百分比，而名創合夥人可保留餘下店內銷售收入。對於大多數名創合夥人而言，彼等所經營門店產生的銷售收入將存入商業銀行的託管賬戶，該銀行將根據名創合夥人與我們事先商定的百分比，自動將相關部分資金存入我們的賬戶及名創合夥人的賬戶。我們每天將銷售收入數據與銀行賬戶信息進行核對。詳情請參閱本文件附錄一A會計師報告附註2(u)(i)。

**管理門店。**根據我們的授權許可協議，我們為我們的名創合夥人提供門店管理和諮詢服務，以收取門店管理與諮詢服務費以及基於銷售的特許權使用費；名創合夥人應於每個營業日結束時按店內銷售收入的低個位數百分比支付相關費用。名創合夥人支付門店運營開支，其中包括將產品配送至其門店的物流費。

**期限。**我們與名創合夥人的合同期限一般不超過三年且在協議終止前經協商可續簽。

**終止。**在合同期限屆滿前，該等協議通常可由於不可抗力事件、雙方協定或任何一方破產或若干違約行為（例如未能支付到期應付費用、在未經另一方許可的情況下擅自轉讓合約權利、名創合夥人在其店內銷售假冒產品或非自我們採購的產品，以及名創合夥人未在約定的時限內開店）而終止。

**地點及裝修。**名創合夥人不得在非指定地點開設門店。我們為名創合夥人的門店裝修和裝飾推薦供應商，名創合夥人須承擔相關費用。

*產品供應和定價。*名創合夥人應只提供由我們供應的產品。經我們書面同意，名創合夥人可基於我們的建議零售價，將擬在店內銷售的相同產品的零售價，設定為在5%範圍內浮動。

*許可權。*名創合夥人不得未經我們事先書面同意而發展下級代理商或以其他方式將授權許可協議下的權利轉讓予第三方。名創合夥人基於每家門店須支付的固定年度授權費為人民幣零元至人民幣100,000元。我們名創合夥人的授權費乃基於城市等級及相關名創合夥人擁有的門店數目釐定。我們通常在一線城市收取的授權費較高及在二線或低線城市收取的授權費較低。我們可能會向擁有多家名創優品門店的若干名創合夥人收取優惠價。我們可能對經營大量門店的名創合夥人免收授權費，及於COVID-19疫情期間對部分名創合夥人免收該等費用，以減輕疫情的影響。截至2021年12月31日根據名創合夥人模式經營的3,349家門店中，2021年授權費區間在人民幣0-30,000元的有1,779家門店，在人民幣30,000-50,000元的有1,006家門店，在人民幣50,000-100,000元的有564家門店。

*庫存。*我們發送至名創合夥人處所供出售的商品，在出售予消費者之前，其庫存所有權歸我們所有。一般而言，我們並無任何義務或慣例接受任何未售出產品的退貨，除非在極少數情況下，例如在上架之前發現潛在的缺陷，或者未售出產品因運輸出現磨損和破損。根據弗若斯特沙利文報告，上述情況均符合行業慣例。就名創合夥人而言，於往績記錄期間，我們的產品退貨率佔總GMV的百分比低於1.0%。我們通常要求名創合夥人向我們繳付存貨保證金，該保證金通常多於相關名創合夥人於擔任我們的名創合夥人期間某一時間點在其門店持有存貨的估計最高價值。一般而言，存貨保證金在名創合夥人終止與我們的關係後退還名創合夥人。我們可根據相關協議從保證金中扣除名創合夥人向我們應付的未結清款項(如有)。

我們通常會選擇擁有穩健財務實力和強大當地商業關係、可在優越地段開設新店的名創合夥人，此外，我們把管理能力和行業經驗作為甄選名創合夥人的主要標準。我們的大多數名創合夥人為個人且我們許多經營規模較大的名創合夥人為經驗豐富的零售商，彼等擁有及經營不同領域的零售店，例如服裝、化妝品、生活家居產品等。我們已展現良好往績，以在中國一線和二線城市迅速建立門店網絡，並通過主要位於中國低線城市的新開名創優品門店成功滲透到低線城市。沿著名創優品門店網絡的發展軌跡，自TOP TOY品牌創立以來，我們通常將新的TOP TOY門店定位在中國一二線城市的核心商業區。在驗證潛在的名創合夥人的財務實力時，我們會核查他們就門店位址訂立的租賃協議的內容和狀態，並監督他們是否按時支付所有預付定金。

截至最後實際可行日期，據我們所知，我們在中國的所有名創合夥人均為獨立第三方。在我們與名創合夥人的關係中，我們是產品的銷售者。我們相信，於往績記錄期間，我們對名創合夥人的銷售反映了真正的市場需求，並對庫存水平進行了有效的管理和控制。當名創合夥人在其自己的名創優品或TOP TOY門店向終端客戶銷售產品時，我們會確認向他們銷售產品的收入。我們未對名創合夥人設立最低採購或銷售目標。有關我們收入確認政策的更多細節，請參考本文件附錄一A會計師報告的附註2(u)(i)。

名創合夥人模式代表了我們與名創合夥人之間的互惠互利關係：我們以輕資產方式實現快速的門店網絡擴張、保持一致的品牌形象和消費者體驗，而名創合夥人則獲得了有吸引力的投資機會。根據弗若斯特沙利文的調查，我們在中國的名創合夥人一般在開店後12至15個月內收回門店投資。我們的名創合夥人也有動力與我們保持忠誠的合作關係。截至2021年12月31日，我們860家名創合夥人中已有475家在名創優品門店投資超過三年。

我們計劃在不久的將來專注於樹立並加強TOP TOY的品牌知名度，並在中國一二線城市擴大我們的TOP TOY門店網絡，同時向低線城市拓展。為擴展我們在中國的名創優品門店網絡，由於我們在發達城市的門店已建立穩固地位，我們將著眼於滲透至低線城市。

下表列示我們於往績記錄期間在中國的名創合夥人數目。於整個往績記錄期間，我們只在中國西藏有一名名創優品品牌的代理商。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們在中國的合作夥伴並無從名創合夥人轉變為代理商，反之亦然。

	截至6月30日止財政年度			截至12月31日止六個月	
	2019年	2020年	2021年	2020年	2021年
期初名創合夥人數目 <sup>1</sup>	714	721	742	742	821
期內新增名創合夥人數目 <sup>2</sup>	71	72	177	107	97
期內終止的名創合夥人數目 <sup>3</sup>	64	51	98	70	47
期內名創合夥人數目的					
淨增加 <sup>2</sup>	7	21	79	37	50
期末名創合夥人數目 <sup>1</sup>	721	742	821	779	871

附註：

- (1) 在指定日期名創合夥人的數量乃根據在該日期與我們有有效合同關係的個人及實體的數量計算。
- (2) 截至2019年、2020年及2021年6月30日止財政年度，我們分別新增了71個、72個及177個名創合夥人。截至2021年6月30日止財政年度，新增名創合夥人的數量增加，主要是由於自2021年起，我們在中國的門店擴張戰略重點從一線和二線城市轉至低線城市。與一線和二線城市相比，中國有更多的低線城市，這要求我們與更多擁有當地資源的長尾名創合夥人合作，以擴大門店規模。
- (3) 截至2021年6月30日止財政年度，終止的名創合夥人的數量從上一財政年度的51家增至98家，主要是由於COVID-19疫情的影響，顯著影響了若干名創優品門店於該期間的業績，以及在較小程度上，我們將門店擴張戰略的重點轉至低線城市，因此，隨著我們與越來越多的長尾名創合夥人合作，我們終止的名創合夥人數量增加。

我們的TOP TOY門店亦於名創合夥人模式下運營。在上表所示的名創合夥人中，截至2021年6月30日及2021年12月31日，分別有6家及11家名創合夥人經營的TOP TOY門店。

#### 海外門店經營

我們在拓展全球的門店網絡的同時，根據市場的增長潛力、當地法規和其他因素，採用了一系列靈活的門店運營模式，包括直營、名創合夥人模式和代理模式。考慮到當地不斷變化的監管要求、市場條件及彼等的營運需求，我們的海外加盟商有時會從名創合夥人轉變為代理商，反之亦然。

截至2021年12月31日，在國際市場，我們擁有逾130家直營店，名創合夥人門店及代理門店超過1,700家。截至最後實際可行日期，據我們所知，除一家由董事會主席兼首席執行官葉先生控制的代理商合作方及另一家在我們的一家附屬公司擁有少數股權的代理商合作方以外，我們所有的海外名創合夥人和代理商均為獨立第三方。於往績記錄期間各財政年度以及截至2021年12月31日止六個月，與該兩家代理商的各交易金額佔我們總收入的比例極小。下表列示於往績記錄期間海外市場的名創優品門店總數。

## 業 務

	截至6月30日止財政年度			截至12月31日止六個月	
	2019年	2020年	2021年	2020年	2021年
<b>海外市場的名創優品門店數量</b>					
<b>直營店</b>					
期初門店數量	50	74	122	122	127
期內開業的新門店數量	29	52	27	1	20
期內關閉的門店數量 <sup>1</sup>	5	4	22	18	11
期內門店數量的淨增加(減少)	24	48	5	(17)	9
期末門店數量	74	122	127	105	136
<b>名創合夥人門店</b>					
期初門店數量	124	165	193	193	195
期內開業的新門店數量	45	28	16	14	10
期內關閉的門店數量 <sup>1</sup>	4	–	14	13	2
期內門店數量的淨增加	41	28	2	1	8
期末門店數量	165	193	195	194	203
<b>代理門店</b>					
期初門店數量	688	1,175	1,374	1,374	1,488
期內開業的新門店數量	561	357	254	139	127
期內關閉的門店數量 <sup>1</sup>	74	158	140	66	77
期內門店數量的淨增加	487	199	114	73	50
期末門店數量	1,175	1,374	1,488	1,447	1,538

附註：

- 1 於往績記錄期間，名創優品因各種原因關閉門店，如門店租約到期、門店租金增加、門店所在商場的佈局發生變化、某些門店無法盈利及名創合夥人或代理商出於其他考慮(如適用)關閉門店。

在大部分國際市場，我們通過與具有豐富當地資源和零售經驗的當地代理商合作，擴大我們的門店網絡。在選擇當地代理商時，我們會優先考慮那些具有財務實力和充足資源，能夠在優越地段開設名創優品門店的代理商，同時也會考慮代理商的管理能力和行業經驗。我們的代理商主要為企業，且我們代理商的業務運營的性質多樣化，如時裝、移動通訊零售、食品零售、諮詢及家居用品零售。這種代理模式是一種行業規範且讓我們能夠利用當地代理商的財務資源和市場經驗有效開拓國際市場。

在我們與代理商的關係中，我們是產品的銷售者。我們相信，於往績記錄期間，我們對代理商的銷售反映了真正的市場需求，而且對我們的代理商持有的庫存水平進行了有效的管理和控制。為降低渠道填塞風險，我們採取了嚴格的控制措施，包括但不限於：(i)收集每個海外市場的庫存及銷售數據，並進行季度分析；及(ii)對海外門店進行實地考察及庫存檢查。我們定期進行該等數據收集、訪問及檢查，以監控我們代理商的銷售、存貨水平及質量控制。通過該等活動，我們監督代理商對相關協議條款和條件的合規情況，以及任何與渠道填塞有關的潛在風險。倘若我們發現不合規問題或風險，我們將進行進一步調查、通知相關代理商、配合代理商以採取整改或緩解措施，或者終止與代理商的關係。此外，我們通常要求代理商為我們的產品預先全額付款。除極少數情況（如產品存在潛在缺陷而需要召回）外，我們通常不接受任何未售出產品的退貨。根據弗若斯特沙利文報告，上述做法符合行業慣例。我們亦不會對代理商施加最低採購或銷售目標。於往績記錄期間，我們沒有經歷代理商產生的收入異常增長或顯著的產品退貨。就代理商而言，於往績記錄期間，我們的產品退貨率佔總GMV的百分比接近於零。於往績記錄期間，我們與代理商維持總體穩定及健康的關係。當產品從我們與代理商簽訂的銷售協議中指定的地點發貨或交付時，我們確認代理商的產品銷售收入，此時代理商擁有產品的所有權並承擔虧損風險。有關我們收入確認政策的詳情，請參閱本文件附錄一A會計師報告的附註2(u)(i)。

在代理模式下，我們通常與各當地代理商簽訂授權許可協議及銷售協議。我們與代理商的主要合約條款概要如下：

*產品供應及定價。*我們授予當地代理商在若干許可地區開設名創優品門店的獨家權利。我們的當地代理商亦有對店內所售貨品的定價權，但我們通常訂有合約條款以便設定建議產品定價。未經我們的書面同意，當地代理商不得在許可名創優品門店內銷售任何非名創優品品牌的產品。我們的當地代理商僅可通過許可地區內的許可名創優品門店銷售我們的產品，任何違反相關許可的行為將使我們有權終止與該名當地代理商的銷售協議並向其索賠損害賠償。

*知識產權。*為維持一貫的品牌形象並對當地代理商經營的名創優品門店業務實施最低限度的監控，我們許可當地代理商按照授權許可協議規定的方式在許可地區使用我們的知識產權（如品牌名稱和商標），例如不得對我們的知識產權進行進一步分許可，且相關知識產權的使用不得損害我們對該等知識產權的權利。任何違反知識產權許可規定的行為都會被視作重大違約。

*授權費。*我們通常就該等許可收取人民幣0元至人民幣6,000,000元的固定金額授權費。我們代理商的授權費乃基於多種因素釐定，包括但不限於門店的位置、當地的經濟狀況及相關代理商擁有的門店數目。我們代理商的授權費通常為一次性支付。我們可能會向經營多家門店的代理商提供優惠的許可費。我們可能對經營大量門店及／或與我們已有長期合作關係的代理商免收授權費。

*代理商的義務。*我們要求當地代理商於我們存置一筆合規保證金，以確保彼等履行其在授權許可協議下的義務。授權許可協議亦訂明若干新門店數量目標，當地代理商未能達到相關目標將構成對授權許可協議的重大違約。

*運營標準及門店管理。*授權許可協議為當地代理商制定了一套需要遵循的運營標準，我們有權監督當地代理商對名創優品門店的運營。雖然我們對當地代理商運營的參與程度不同於對名創合夥人的參與程度，我們為其提供多方面的協助，以確保門店質量、管理風格和形象的一致性，包括提供員工培訓及門店運營方面的其他指導。

*期限*。我們的授權許可協議及銷售協議期限通常為二到十年。倘若當地代理商出現重大違約，我們有權(i)沒收合規保證金，並在合規保證金無法充分彌補我們遭受的損失時尋求額外損害賠償；及(ii)單方面終止授權許可協議。

*分許可*。未經我們明確書面同意，我們的代理商通常無權分包或分許可其在授權許可協議下的權利。一旦我們同意，代理商通常有權選擇其下級代理商並直接與其協商交易條款。我們與任何下級代理商通常不存在任何合約關係，亦不直接控制彼等或與之存在業務往來，因為我們的代理商會直接與其下級代理商訂立合約關係並對其進行管理。

*庫存*。當庫存於銷售協議中指定的地點發貨或交付後，庫存所有權轉移給代理商。一般而言，我們概無任何義務或慣例接受任何未售出產品的退貨，除非在極少數情況下，例如因潛在缺陷而需要召回產品。

代理模式與名創合夥人模式在幾個關鍵方面有所不同。運營方面，儘管我們有權監督代理商門店的運營以確保其遵守特定的運營準則，但我們不向代理商提供門店管理和諮詢服務，對代理商運營的參與程度較少。產品銷售方面，通常當庫存離岸後，庫存所有權轉移給代理商；而在名創合夥人模式下，我們保留庫存所有權直至產品在店內銷售給消費者。在我們與名創合夥人訂立的協議中，並沒有等同於我們與代理商訂立的授權許可協議中的績效目標，後者協議通常會指明代理商須在約定的時限內在其許可地區內開設並成功運營的名創優品門店數量。

在北美、印度等人口眾多、市場潛力巨大的戰略市場，我們通常以自行開設和運營店舖的方式進入市場，作為該地區的試點門店。通過這種方式，我們可以更有效、更直接地獲得當地消費者的洞察和運營訣竅。當地的商業夥伴在看到我們試點門店的表現並萌生興趣後，我們會邀請其中一些商業夥伴加入我們的名創合夥人模式或代理模式，以更快地擴大我們在這些市場的門店網絡。

## 業 務

下表列示我們於往績記錄期間在海外市場的代理商數量。

	截至6月30日止財政年度			截至12月31日 止六個月	
	2019年	2020年	2021年	2020年	2021年
	期初代理商數量 <sup>1</sup>	47	116	145	145
期內新增代理商數量 <sup>2</sup>	72	37	34	18	20
期內終止的代理商數量 <sup>2</sup>	3	8	9	4	11
期內代理商數量的淨增加 <sup>3</sup>	69	29	25	14	9
期末代理商數量 <sup>1</sup>	116	145	170	159	179

附註：

- (1) 於指定日期的代理商數量乃根據在該日期與我們有有效合同關係的個人和實體數量計算。
- (2) 在計算新增或終止的代理商數量時，不考慮由同一代理商變更合同實體的情況。
- (3) 截至2019年、2020年及2021年6月30日止財政年度，我們分別新增69、29及25家代理商，主要是由於：(i)截至2019年6月30日止財政年度，我們向大量國家及地區擴張，導致在此期間產生了大量新代理商；及(ii)截至2020年及2021年6月30日止財政年度期間COVID-19對國際市場的負面影響。

截至2019年、2020年及2021年6月30日以及截至2020年及2021年12月31日，我們在海外市場分別擁有22、29、28、27及31家名創合夥人。

## 業 務

### 其他關鍵運營數據

下表載列於所示期間我們除門店數量外的若干關鍵運營數據：

	截至6月30日止財政年度			截至12月31日 止六個月	
	2019年	2020年	2021年	2020年	2021年
	(人民幣百萬元)				
<b>中國的名創優品門店<sup>1</sup></b>					
總GMV	10,110	8,818	10,406	5,142	5,616
每家名創優品門店					
平均年化收入	2.8	2.4	2.5	2.5	2.5
交易單量(百萬)	290.4	254.6	305.7	151.0	154.2
SKU銷量(百萬)	806.0	761.0	904.0	442.0	474.1
平均客單價(人民幣元)	34.8	34.6	34.0	34.1	36.4
平均售價(人民幣元)	12.5	11.6	11.5	11.6	11.8
<b>海外市場的名創優品門店<sup>1</sup></b>					
總GMV <sup>2</sup>	6,819	6,547	4,860	2,608	3,228
亞洲國家(中國除外) <sup>2</sup>	3,734	3,245	2,221	1,213	1,305
美洲 <sup>2</sup>	2,191	2,426	1,813	962	1,368
歐洲	182	246	276	153	254
其他	712	629	550	281	300
每家名創優品門店					
平均年化收入 <sup>2</sup>	2.7	1.9	1.0	0.9	1.5
亞洲國家(中國除外) <sup>2</sup>	2.4	1.6	1.0	0.9	1.1
美洲 <sup>2</sup>	4.2	2.9	1.2	1.1	2.3
歐洲	3.3	2.4	1.2	1.4	1.8
其他	0.9	0.7	0.6	0.6	0.5

附註：

- (1) 每家名創優品門店平均年化收入按(a)名創優品品牌(2021年前不包括非洲及德國)的收入除以(b)有關期間期初及期末的平均門店數量來計算的年化收入。總GMV、交易單量、SKU銷量、平均客單價及平均售價的數據僅包括來自線下渠道的數據。
- (2) 海外市場名創優品門店的總GMV從截至2020年6月30日止財政年度的人民幣6,547百萬元降至截至2021年6月30日止財政年度的人民幣4,860百萬元，主要是由於COVID-19疫情對我們海外門店的負面影響，尤其是在亞洲國家(中國除外)及美洲(按門店數量及GMV計，分別是我們最大及第二大的海外市場)。每家名創優品平均年化收入亦出現類似趨勢，這同樣主要是由於COVID-19的負面影響。

我們的TOP TOY門店於2020年12月開始在中國運營。截至2021年6月30日止財政年度，以及截至2020年12月31日及2021年12月31日止六個月，(i) TOP TOY門店的總GMV分別為人民幣86.3百萬元、人民幣2.7百萬元及人民幣253.6百萬元；(ii)每家TOP TOY門店的平均年化收入分別為人民幣6.0百萬元、人民幣2.1百萬元及人民幣7.9

## 業 務

百萬元；(iii) TOP TOY門店的交易單量分別為0.6百萬次、12.5千次及2.0百萬次；(iv) TOP TOY門店的SKU銷量分別為人民幣1.2百萬元、人民幣31.3千元及人民幣3.6百萬元；(v) TOP TOY門店的平均客單價分別為人民幣136.3元、人民幣219.4元及人民幣129.0元；及(vi) TOP TOY門店的平均售價分別為人民幣70.5元、人民幣87.8元及人民幣69.8元。每家TOP TOY門店平均年化收入按(a) TOP TOY品牌的收入除以(b)有關期間期初及期末的平均門店數量來計算的年化收入。總GMV、交易單量、SKU銷量、平均客單價及平均售價的數據僅包括來自線下渠道的數據。

下表載列於所示期間中國的名創優品門店通過線上渠道獲得的GMV：

	截至6月30日止財政年度			截至12月31日 止六個月	
	2019年	2020年	2021年	2020年	2021年
	(人民幣百萬元)				
中國的名創優品門店					
通過線上渠道獲得的總GMV <sup>1</sup>	141	339	739	326	412

附註：

(1) 不包括通過O2O平台產生的GMV，該平台計入通過線下渠道產生的GMV。

下表載列截至所示日期名創合夥人及代理商經營門店的平均數量：

	截至6月30日			截至12月31日	
	2019年	2020年	2021年	2020年	2021年
名創合夥人					
經營門店平均數量 <sup>1</sup>	3.2	3.4	3.6	3.6	3.7
代理商					
經營門店平均數量 <sup>2</sup>	11.4	9.8	9.1	9.3	8.7

附註：

(1) 名創合夥人經營門店的平均數量按有關期間期初及期末名創合夥人門店的平均數量除以有關期間期初及期末名創合夥人的平均數量計算。

(2) 代理商經營門店的平均數量按有關期間期初及期末代理門店的平均數量除以有關期間期初及期末代理商的平均數量計算。

## 銷售及營銷

### 銷售渠道

我們通過廣闊的線下門店網絡銷售絕大部分產品，但我們亦已開始發展線上銷售渠道，這已經變得越來越重要。我們的銷售渠道主要包括以下各項：

**名創優品門店。**截至2021年12月31日，我們在全球擁有5,000多家名創優品門店，其中3,100多家名創優品門店位於中國，約1,900家名創優品門店位於海外。

**TOP TOY門店和店舖。**截至2021年12月31日，我們擁有89家TOP TOY門店，全部位於中國。除TOP TOY門店外，截至2021年12月31日，我們的TOP TOY產品亦在少數機器人商店銷售。

**線上渠道。**我們通過微信小程序、線上代理商及主要的第三方電商和O2O平台上的網店接受線上訂單，借此補充我們的線下門店網絡。消費者可利用上述任何類型的線上銷售渠道訂購將從當地名創優品和TOP TOY門店或倉庫配送的產品。

### 營銷及消費者互動

我們認為，我們各式各樣的時尚、創新和實惠產品是吸引消費者進入名創優品及TOP TOY門店的原因，且名創優品及TOP TOY門店的購物體驗亦有助將門店訪客轉化為回購顧客或買家。為提升品牌形象，我們已推出各種營銷舉措，包括指定明星品牌代言人並在宣傳材料中對其進行特寫、通過視頻和短視頻平台進行營銷以及直播的KOL推廣，我們日後將重點進行線上和社交媒體營銷及推廣。具體而言，我們的會員計劃和門店消費者社群是已經證實有效（尤其是在中國）的兩種營銷及消費者互動措施。

**會員計劃。**我們於2018年8月在中國推出名創優品會員計劃。截至2019年、2020年及2021年6月30日，於過去12個月內至少作出一次購買的名創優品會員人數分別約為500萬名、1,900萬名及2,700萬名，以及截至2021年12月31日，於過去6個月內至少作出一次購買的名創優品會員人數約為2,800萬名。我們的名創優品會員分為兩級－優+會員及普通會員，前者需繳納會員費，同時可享受比後者更多的會員福利。例如，優+會員在店內及我們的微信小程序上的促銷活動之外，亦可享受精選產品的特殊價格及額外的折扣。優+會員計劃於2021年4月在中國推出。截至2021年12月31日，我們已累積了大約30.5萬名優+會員。截至2021年12月31日止六個月，我們在中國的優+會員的

GMV約為人民幣110百萬元。截至2021年6月30日，於過去12個月內至少作出一次購買的TOP TOY會員人數約為38.7萬，截至2021年12月31日，於過去6個月內至少作出一次購買的TOP TOY會員人數約為97.9萬。會員計劃的成功實施推動了客戶消費。我們的會員計劃亦提供有價值的消費者數據，使我們能夠個性化地開展數字營銷工作且也是我們多渠道客戶互動戰略的關鍵。

*門店消費者社群*。中國的名創優品及TOP TOY門店一般會出示二維碼，使進入門店的消費者能夠加入門店的微信群，這些微信群由我們的專業人員管理。這些專業人員會在這些微信群裡主要分享產品相關信息和促銷信息（有時以直播形式），借此保持消費者互動。已入群的消費者可能被吸引前往門店購買我們的產品。

於2021年12月31日止季度，通過消費者互動工作，名創優品微信小程序的月均活躍用戶數超過7百萬。

## 我們的供應鏈

我們的供應鏈能力使我們能夠不斷推陳出新，提供各式高性價比的優質產品。

## 我們的供應商

截至2021年12月31日，我們向超過1,000名供應商採購產品，這些供應商大部分是中國的優質製造商，其中部分供應商擁有向其他全球品牌供應產品的豐富經驗。截至2019年、2020年及2021年6月30日止財政年度以及截至2021年12月31日止六個月，我們五大供應商的採購成本分別佔我們同期採購總額的11.2%、9.9%、9.7%及8.4%。截至2019年、2020年及2021年6月30日止財政年度以及截至2021年12月31日止六個月，我們最大供應商的採購成本分別佔我們同期採購總額的2.9%、3.2%、2.1%及1.9%。

於往績記錄期間，我們五大供應商的主要業務分別為(i)香水、化妝品及護膚品；(ii)家用清潔產品；(iii)禮品、玩具及工藝品；(iv)紡織品、服裝、鞋子及箱包；及(v)配飾及文具產品的製造。我們相信，我們的業務有足夠的備選供應商，可為我們提供同比質量和價格的替代產品或服務。於往績記錄期間，我們並無因供應出現任何嚴重短缺或延遲而導致任何業務中斷。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，除董事葉先生在上海珂榕網絡科技有限公司擁有20%的股本權益外，董事、其聯繫人或我們的任何股東（擁有或據董事所知擁有我們已發行股本的百分之五以上）概無在我們的任何五大供應商中擁有任何權益。

我們精心培養與供應商的關係，並為其賦能以和我們共同發展及適應我們不斷變化的業務需要。我們主要根據供應商的生產質量、產能及其在各自行業內的聲譽和地位來選擇供應商。

我們從產品設計到出貨的整個供應鏈流程均有供應商參與。在產品設計階段，我們的產品經理將徵求供應商對初步產品設計的意見和反饋。產品上市後，我們的供應商（已通過數字化方式整合至我們的供應鏈管理系統）將根據系統基於實時存貨水平和銷售數據自動生成並經我們確認的訂單製造產品。生產出產品後，我們位於中國的供應商一般亦會管理從其場地到我們倉庫的發貨（視乎我們對發貨地點和及時性的指示而定）。這種通過數字整合使供應商全面參與整個供應鏈流程的方式，加上我們通過向合格的供應商作出海量採購和按時向其付款而與其形成的密切合作關係，是我們能夠運營高效供應鏈、維持龐大的核心SKU組合、頻繁推出大量新SKU及維持具有競爭力的成本優勢的關鍵原因；我們並無依賴與供應商的協議來實現這些目標。

我們在向供應商採購時使用集中採購系統。我們通過我們的SCM（供應鏈管理）系統對我們的供應商進行數字化整合並簡化供應鏈流程。舉例而言，假設我們正在開發一個新的系列產品，並預計於推出後的三個月內，我們的銷量將根據銷售計劃達到一定水平。我們將通過SCM系統與我們的供應商共享該系列產品的此類計劃，並授予其訪問SCM系統上的實時銷售數據的權限。隨後，供應商將根據三個月的計劃訂購原材料，並相應地計劃生產及物流。倘於推出一個月後，供應商在SCM系統上觀察到我們門店的實際銷量超出原本估計，其將及時調整其生產時間表，並加快生產及交付，以滿足高於預期的需求。另一方面，倘供應商在SCM系統上觀察到實時銷售數據所反映的需求低於預期，其亦可調整其計劃，以避免供過於求，並管理存貨風險。諸如運營時間及容量等倉庫信息可於SCM系統查閱，且供應商可根據需要預訂倉庫時間段和第三方物流服務。有關我們倉庫及物流的更多信息，請參閱「一 倉庫及物流」。

我們不斷加強與現有合格供應商的合作及吸引有能力的新供應商。我們通過定期向供應商提供各種生產相關方面(包括產品質量、生產效率和成本控制)的改進建議來進一步優化供應鏈，從而使供應鏈優化成為一個不斷進行的過程。我們亦向重要供應商派駐專家，以在現場幫助其優化其他生產相關方面的生產效率和成本控制。

我們與供應商的框架協議具有法律約束力，通常包含以下重要條款：

*產品交付*。我們與供應商的框架協議通常載有確保供應商將遵守我們的交貨指示的條款，例如規定供應商因其未按時交貨而須支付違約賠償金的義務。

*質量控制*。我們與供應商的框架協議通常載有要求供應商遵守我們的質量控制標準的條款，例如規定供應商就產品質量缺陷產生的損失向我們作出賠償的義務。

*違約*。我們與供應商的框架協議通常包括違約責任條款，例如，供應商應該根據我們的要求修理、替換或召回相關產品，及承擔因提供有質量問題的產品而產生的費用。

*知識產權*。我們與供應商的框架協議通常包括確保供應商提供沒有IP缺陷(包括可能侵害任何第三方的合法權利和利益)的產品。供應商未能滿足此類要求，我們將有權在若干情況下終止與該名供應商的協議並要求賠償。

*保密性*。我們的供應商應採取適當措施，嚴格保密我們所有敏感的信息。供應商和其他相關的責任方應對我們因其未經授權披露我們的商業秘密和知識產權信息造成的損失承擔連帶責任。

*期限*。我們與供應商的框架協議通常為期兩年。

董事已確認於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們的供應商概無嚴重違反我們的協議條款，且我們與我們的供應商亦無任何重大爭議。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，在原材料、水及電的供應方面，我們並未經歷任何重大短缺、價格波動或延遲。

## 生產

於往績記錄期間，我們將產品生產外包給第三方製造商。憑藉中國在生活家居產品領域強大的供應鏈能力，截至2021年12月31日，我們從1,000多家供應商處採購產品。我們主要通過原始設備製造商（「OEM」）或原始設計製造商（「ODM」）模式外包我們的產品生產，主要由於(i)該等供應商大部分為中國的優質製造商，其中若干於生活家居產品領域擁有豐富的供應經驗，因此，OEM/ODM模式使我們能夠充分利用供應商的製造能力及設計資源，有助於我們的業務發展；(ii) OEM/ODM模式能夠滿足我們對快速開發產品的需求，以便我們能夠更靈活地維持多樣化且頻繁更新的產品組合；及(iii)外包安排使我們能夠控制及管理產品成本，並更好地管理及盡量降低投資風險。我們利用我們的設計能力並參與進OEM及ODM的產品設計中，但通常會更深入地參與OEM的設計過程。因此，我們通常利用ODM直接管理和負責更多標準產品的開發及設計，因為這些產品不需要我們自己的產品經理和設計師進行較多的設計工作；且我們通常在需要或允許新的設計理念及概念的產品上更常利用OEM，因為我們的產品經理和設計師可以與OEM合作，利用OEM的製造專長和他們對生產可行性的投入來完善產品設計和原型。在某些情況下，我們直接向供應商採購若干產品，而不參與產品設計過程，但截至2019年、2020年及2021年6月30日止財政年度以及截至2021年12月31日止六個月，該等產品在中國的銷售貢獻分別僅為0.01%、0.74%、1.39%及1.22%。

我們根據多種因素選擇我們的供應商，但我們通常優先考慮行業的領頭羊（例如經營歷史悠久、聲譽良好的公司或上市公司）。其他考慮因素包括：生產質量、能力、價格、適用法律法規的遵守情況、合作歷史及與我們共同成長並適應我們不斷變化的業務需求的意願。有關與我們的製造商協議的主要條款的詳情，請參閱「我們的供應商」。

我們通過定期向供應商提供各種生產相關事宜（包括產品質量、生產效率及成本控制）的改進建議，一直不斷加強與現有合格供應商的合作及吸引有能力的新供應商，從而不斷優化我們的供應鏈。我們一般從以下幾個方面管理我們與供應商的關係（包括第三方製造商）：

- (i) **供應商選擇。**自供應商加入以來，我們實施了一系列質量控制程序。我們要求供應商進行詳細全面的資格及能力驗證。此外，我們通過第三方工廠

檢查機制來進行質量檢驗及ESG評估。我們還制定了產品質量標準、測驗手冊及供應商質量行為協議等一系列嚴格的標準，以對我們的產品進行質量檢驗。

- (ii) *質量控制*。我們已實施數字化質量控制系統，包括供應商質量控制系統及大數據質量風險控制系統。詳情請參閱「我們的技術」。
- (iii) *SCM系統及交貨期管理*。我們通過我們的SCM系統對我們的供應商進行數字化整合並簡化供應鏈流程。詳情請參閱「我們的供應商」。
- (iv) *產品責任*。我們與供應商的框架協議具有法律約束力，且其中載有確保供應商將遵守我們的交貨指示及質量控制標準的條款，例如規定供應商因其未按時交貨而須支付違約賠償金以及就產品質量缺陷產生的損失向我們作出賠償的義務。

我們已採取措施以防止過度依賴某些產品供應商的風險。鑒於我們多樣化的產品組合及頻繁更新的SKU，目前，概無任何供應商對我們的業務運營有重大影響。我們相信，我們的業務有充足的備選供應商，為我們提供同比質量及價格的替代商品。於往績記錄期間，我們的業務未曾因任何重大的供應短缺或延誤而中斷。

### 我們的供應鏈管理系統

我們利用供應鏈管理系統來保持與供應商的密切合作，並將其深度整合至我們的產品開發和存貨管理流程。我們的供應鏈管理系統使我們能夠規劃、管理、監控及協調供應鏈流程的各個環節，完善存貨管理及縮短訂貨和再訂貨交付週期。例如，該系統的銷售規劃和採購模塊基於實時存貨水平和門店銷售預測自動生成規模適合供應商的訂貨和再訂貨，簡化了訂貨和再訂貨流程。此外，該系統的自動補貨模塊管理門店補貨流程，並計算各門店滯銷SKU所需進行的及時調整，以在降低存貨風險的同時優化我們整個網絡的商品組合。

在供應鏈管理系統的幫助下，我們的存貨管理效率極高，截至2019年、2020年及2021年6月30日止財政年度以及截至2021年12月31日止六個月，我們的平均存貨周轉天數分別為63天、78天、79天及68天。

## 質量控制

我們已制定嚴格的質量保證和控制程序，以確保供應商符合我們的產品安全和質量標準。供應商須經過包含嚴格質量篩查流程的引導程序後，方可開始與我們合作。此外，我們與供應商的框架協議載有確保供應商所生產產品的基線質量的條款，包括與技術規格、質量標準、檢驗標準及瑕疵產品處理有關的條款。收到供應商發出的產品後，我們會隨機抽樣進行質量檢查以檢測是否存在任何質量問題。我們亦定期對供應商進行現場考察，以確保其設施、設備和製成品符合我們的標準。我們亦設有線上質量控制系統，可實現我們標準質量檢查程序的可視化，並使我們能夠與供應商、名創合夥人和代理商在檢測和糾正任何質量問題方面進行協調。

## 倉庫及物流

截至2021年12月31日，我們通過20個租賃倉庫（其中12個位於中國）配送產品。我們各個倉庫的產品大部分配送至附近的市場，我們同時亦利用中國的部分倉庫配送至國際市場。

在中國，供應商一般負責親自或通過第三方物流服務提供商將產品配送至我們的倉庫。一般而言，在國際市場，絕大部分產品來自我們在中國的運營，並由我們聘請的第三方物流服務提供商配送至當地倉庫；小部分產品則來自當地供應商，並由這些當地供應商或其聘請的第三方物流服務提供商配送至當地倉庫。

我們倉庫的產品按根據需求確定的頻率配送至名創優品門店（由當地代理商運營的門店除外），並根據實時消費者需求及存貨數據動態分配發貨。

## 我們的客戶

我們的主要客戶為名創合夥人及代理商。我們銷售產品的主要國家包括中國、墨西哥、美國、加拿大、印度尼西亞和印度。截至2019年、2020年及2021年6月30日止財政年度以及截至2021年12月31日止六個月，來自我們五大客戶的收入分別佔我們同期總收入的26.6%、25.1%、19.8%及21.3%。於往績記錄期間，我們五大客戶各自的主要業務為生活家居產品零售。截至2019年、2020年及2021年6月30日止財政年度以及截至2021年12月31日止六個月，我們的最大客戶，即自2013年以來與我們有合作關係的一家生活家居產品零售商，向我們購買生活家居產品及潮流玩具的金額分別為人民幣978.9百萬元、人民幣878.6百萬元、人民幣941.5百萬元及人民幣438.4百萬元，分別佔我們總收入的10.4%、9.8%、10.4%及8.1%。同期，我們的第二大客戶，即自2016

年以來與我們有合作關係的另一家生活家居產品零售商，向我們購買生活家居產品的金額分別為人民幣751.7百萬元、人民幣749.8百萬元、人民幣308.6百萬元及人民幣350.7百萬元，分別佔我們總收入的8.0%、8.4%、3.4%及6.5%。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，董事、其聯繫人或我們的任何股東（擁有或據董事所知擁有我們已發行股本的百分之五以上）概無在我們的任何五大客戶中擁有任何權益。於往績記錄期間，概無亦為我們供應商的主要客戶，反之亦然。

## 我們的技術

我們已開發出一個先進和全面的技術系統，為我們高效的業務發展奠定了基礎，並連接我們業務運營的各個鏈條，主要包括供應鏈管理、門店運營、客戶互動和目標營銷。借助我們可高度擴展及有效的技術平台，我們能夠實現一致和集中的門店管理，並以一致的質量和本地化特色迅速擴大我們的全球門店網絡。

下圖說明我們的技術系統：



附註：

1. 智能庫存補貨模塊；
2. 智庫；
3. 統稱為我們的國際運營數字化供應鏈工具；
4. 知珠網

**技術勞動力。**截至2021年12月31日，301名僱員從事研發活動，佔僱員總數的7.2%。於該等僱員中，約13.3%擁有碩士或以上學歷。

**SAP ERP系統。**SAP ERP系統為我們技術能力的核心，其具有不同的模塊或子系統，連接及管理我們業務運營的不同方面，包括倉庫管理、產品促銷、銷售、消費者及交易數據、人力資源及財務。我們的其他技術系統與SAP ERP系統集成，從而實現數據共享及系統間更好的協調。

**數字化供應鏈管理。**我們的數字化供應鏈管理由供應鏈管理系統、產品生命週期管理系統、自有智能庫存補貨模塊、國際運營的數字化供應鏈工具、自有知珠網及智庫以及線上質量控制系統支撐。

- **供應鏈管理系統。**我們的供應鏈管理系統將我們與供應商聯繫起來，使供應商可以獲得我方的若干銷售數據，以便更好地協調生產。通過將供應商整合到我們的供應鏈管理流程中，我們的供應鏈管理系統亦允許我們計劃、管理及監控供應鏈流程的各個步驟，從而改善庫存管理並縮短訂貨和再訂貨交付週期。
- **產品生命週期管理系統。**為方便門店經理及助理在整個門店網絡中輸入設計理念及概念，我們在產品生命週期系統上開發了一個專有模塊，一線工作人員在該模塊上提供豐富且持續的最新理念及消費者信息，為下一個成功的產品設計奠定基礎。此外，通過我們的設計師、產品經理及其他參與者的密切高效協作，產品開發的核心流程在產品生命週期管理系統中實現了數字化及模塊化。因此，產品生命週期系統通過將我們龐大的供應商網絡的強大製造能力與我們獨特的客戶洞察及海量數據相結合，將傳統的製造過程演變為消費者驅動的過程。
- **庫存補貨模塊。**庫存補貨模塊的算法經過SAP ERP系統收集的大量數據的訓練及綜合流程的標準化，輸出特定庫存單位的需求預測確保健康的庫存水平。此外，通過分析門店位置（影響門店訪客人數及人口統計數據）、歷史銷售、天氣、貨架安排及門店佈局，該模塊亦定制各個門店的庫存組合，以為消費者提供獨特的選擇組合。因此，庫存補貨模塊幫助我們大大提高了名創優品和TOP TOY門店的庫存管理效率。

- 國際運營的數字化供應鏈工具。為將我們龐大的國際名創優品門店網絡與我們在中國的供應商群連接起來，我們開發了專門針對我們的國際運營的智能供應鏈工具，包括名創優品電子下單系統（「EOS」）及名創優品下單系統（「MOS」）。EOS服務於國際供應鏈的「倉庫到倉庫」部分，通過我們的中央管理將我們國際門店的倉庫與中國供應商連接起來。MOS將「倉庫到門店」路徑數字化，幫助世界各地的門店管理庫存。傳統而言，國際門店經營者在進行預訂及管理庫存時通常依賴對未來銷售的主觀估計，並花費大量時間進行線下訂購會議，這往往導致效率低下及浪費。EOS及MOS系統專門為解決該等痛點而設計，其具備智能銷售預測及訂購建議功能。該等系統基於對過往銷售情況、通過線上交流渠道衡量的產品受歡迎程度、營銷計劃及其他數據的綜合分析，生成量身定制的銷售預測，而系統會根據該等銷售預測向門店提供訂購建議。
- 知珠網及智庫。我們的自有知珠網（專注於國際市場）及智庫（專注於中國）使我們能夠監控及發現主要社交媒體平台上的熱門點擊，並自動快速識別新興趨勢，從而最大限度地提高我們對快速變化的消費者口味及偏好的快速反應能力。憑藉內置的自然語言處理功能，知珠網及智庫可以對其研究的大量產品的正面及負面的線上評論進行詳細分析，指導我們的產品經理及設計師開發及優化產品，以滿足不斷變化的消費者需求。
- 線上質量控制系統。憑藉SAP ERP系統，我們已開發數字化質量控制系統：供應商質量控制系統及「大數據質量風險控制系統」。供應商質量控制系統是建立在我們供應鏈管理系統的一個模塊，支持我們從供應商資格評估及研發質量管理到產品測試及消費者反饋整個產品生命週期的質量控制的各個步驟。「大數據質量風險控制系統」從政府檢查、消費者投訴及社交媒體等外部渠道收集並分析潛在質量問題的信息，提供有用的數據，幫助我們識別並採取適當措施解決質量問題。

數字化運營能力。憑藉我們的大數據分析及人工智能(AI)技術，我們已開發了強大的數字化運營能力，以增強及提高門店運營效率，如我們自主開發的移動智能門店管理工具及「AI巡店」系統。

- 移動智能門店管理工具。我們自主研發的移動智能門店管理工具由商品陳列管理系統及門店經理AI助手組成。商品陳列管理系統旨在可視化、同步及優化名創優品及TOP TOY門店的貨架陳列管理。通過對各門店的商品投放管理進行數字化管理，使我們能夠對各門店的商品陳列進行集中數字化管理及調整、監控特定商品的店內庫存及優化商品補貨。門店經理AI助手為門店經理提供實時庫存水平、產品銷售趨勢、定價信息等重要的門店運營指標及其分析，使門店經理能夠加強商品管理及提高門店運營效率。其亦協助門店經理對門店進行監控，以確保產品的精準陳列及規範的員工操作，幫助其指導員工表現，及時處理門店突發情況。
- AI巡店。我們已採用AI圖像識別技術進行門店管理，該技術有助於實時自動化門店層級管理，包括(其中包括)門店佈局檢查以及訂單或付款欺詐檢測。

數字化的消費者互動及營銷工具。我們通過採用智能消費者分析技術及基於數據分析進行目標營銷，在數字化及增強消費者直接互動方面投入了大量資金。

- 智能消費者分析。我們開發了智能消費者分析技術以利用我們從與消費者的互動中獲得的洞見，創建定制的消費者檔案，為我們的營銷工作提供信息。
- 目標營銷。我們通過各種數字渠道進行高度準確及專業的營銷工作。憑藉大數據及AI能力，我們能夠通過個性化渠道向每個目標用戶提供獨特且持續優化的內容，包括個性化優惠券及產品推薦。

截至2021年6月30日止財政年度及截至2021年12月31日止六個月，我們的研發開支分別佔我們總收入的0.2%及0.3%以及我們總運營費用的0.9%及1.2%。

## 數據隱私及安全

我們致力於保護消費者個人信息隱私及安全，且擁有一支專門處理數據隱私及安全的內部團隊。我們已獲得並實施了一系列關於數據收集、處理及使用的政策，如數據保護政策、一套第三方信息安全指南及事件響應政策。我們獲得了國際知名標準機

構英國標準協會頒發的ISO/IEC 27001:2013信息安全認證及ISO/IEC 27701:2019隱私保護認證。該等認證證明了我們信息安全及隱私保護措施的充分性。

我們在收集消費者個人信息方面嚴格遵守相關法律法規，包括最近頒佈的《網絡數據安全管理條例》，並定期進行自查及糾正發現的任何違規行為，確保我們最大限度地保護每位消費者的個人信息。有關我們遵守中國個人信息保護法律的詳情，請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－倘未能保護個人或機密資料免受安全漏洞的影響，我們可能面臨重大聲譽、財務及法律後果，並使我們的業務及經營業績受到嚴重損害」。

**數據保護政策。**我們制定了在內部設定數據保護及安全標準的全公司數據保護政策，並規範與供應商、消費者、業務合作夥伴及僱員有關的數據的收集、處理、存儲及傳輸。經(a)審查本公司內部控制顧問出具的內部控制報告，內部控制顧問於上市籌備過程中並未發現與數據保護程序有關的重大缺陷；(b)審查中國法律意見書及數據以及網絡安全盡職調查報告並與中國法律顧問討論中國法律意見書及數據以及網絡安全盡職調查報告中的問題，中國法律顧問並未發現與個人資料收集有關的重大問題；及(c)與本公司管理層討論(其中包括)有關個人資料收集的內部控制措施，聯席保薦人並未注意到任何將導致聯席保薦人對本集團有關個人資料收集的內部控制措施的有效性產生質疑的情況。

**第三方信息安全指南。**該等指南規定了我們如何管理與供應商及服務提供商的互動，以確保信息安全及數據保護，並規定了我們的僱員在管理與供應商及服務提供商的信息安全及數據隱私時應遵循的職責、程序及要求。該等程序包括但不限於要求供應商或服務合作夥伴的任何僱員、代理或外包合作夥伴簽署禁止未經授權披露的保密協議，並規定我方處理任何個人數據的方法。

**事件響應政策。**我們的事件響應政策執行數據保護政策中規定的事件響應任務、描述相關人員在整個事件生命週期中必須遵循的事件響應計劃，並確保快速檢測、報告及響應數據洩漏事件。

我們目前使用第三方雲來託管我們的網絡基礎設施。第三方雲服務提供商擁有廣泛的加密協議及其他安全措施來保護我們的數據。我們採取了全面而嚴格的數據安全措施確保我們數據的機密性及完整性。我們會定期備份我們的消費者及其他形式的個人數據，以盡量減少數據丟失的風險。我們還經常審查我們的備份系統，以確保其正常運行並得到妥善維護。

儘管採取了數據隱私及安全政策及措施，但不能保證技術進步、黑客的專業知識、密碼學領域的新發現或其他事件或發展不會導致我們用於保護機密信息的技術受到損害或破壞。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－倘未能保護個人或機密資料免受安全漏洞的影響，我們可能面臨重大聲譽、財務及法律後果，並使我們的業務及經營業績受到嚴重損害」。

## 知識產權

我們認為，我們的商標、域名、專有技術、商業秘密及類似的知識產權對我們的成功至關重要，我們依賴商標及版權法以及與我們的僱員及其他人士簽訂的保密及競業禁止協議來保護我們的專有權利。截至2021年12月31日，我們已與全球75位知識產權許可人建立了合作關係。截至2021年12月31日，我們在中國擁有584個商標、243個專利、267個與我們運營的各個方面相關的版權，以及6個註冊域名（包括 *www.miniso.com*）。此外，截至2021年12月31日，我們在超過109個國家及地區擁有商標。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未經歷任何重大知識產權侵權索賠或產品責任索賠。

## 競爭

全球自有品牌綜合零售市場及中國潮流玩具市場競爭激烈且分散。雖然，我們認為，全球範圍內並無很多綜合零售商與我們競爭，但我們面臨來自當地市場綜合零售商的激烈競爭。此外，我們亦面臨來自傳統零售商的競爭，包括銷售生活家居產品及潮流玩具產品的專業零售店、超市及百貨商店以及線上零售商。

我們認為，我們在競爭對手中處於有利地位，乃基於(i)我們快速成長的門店網絡；(ii)我們高頻上新且廣受歡迎的產品組合；(iii)我們高效的數字化供應鏈；(iv)我們深刻的洞見和數字化舉措推動卓越運營；(v)我們的多渠道運營和消費者互動；(vi)我們的全球規模化擴張以及滲透各線級城市的能力；及(vii)我們經驗豐富的創始人和

創業管理團隊。該等競爭優勢均有助於我們產品的核心價值主張，這仍然是對全球消費者的主要吸引力。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們面臨激烈的競爭。倘我們未能有效地競爭，我們可能無法保持或可能失去市場份額及消費者」。

## 僱員

截至2021年12月31日，我們共有4,205名全職僱員。截至2021年12月31日，我們2,413名全職僱員位於中國及1,792名全職僱員位於某些海外國家。下表載列截至2021年12月31日按職能劃分的我們全職僱員位於中國及海外的人數。

職能	位於中國 的僱員人數	位於海外國家 的僱員人數
產品開發與供應鏈管理	705	35
一般及行政	570	76
運營	515	1,561
銷售及營銷	247	16
技術	301	6
業務發展	54	11
物流	21	87
<b>合計</b>	<b>2,413</b>	<b>1,792</b>

我們的成功取決於我們吸引、激勵、培訓及挽留合資格人員的能力。我們在招聘方面採用高標準及嚴格的程序，以確保新員工的質量。我們採用多種招聘方式，包括校園招聘、線上招聘、內部推薦及通過獵頭公司或代理招聘，以滿足我們對不同類型人才的需求。我們認為，我們為僱員提供有競爭力的薪酬待遇及鼓勵自我發展及創造力的環境。我們為僱員提供培訓計劃，以提高其專業技術技能及對我們行業的了解。我們根據不同崗位及部門僱員的不同需求，設計並提供不同的培訓計劃。因此，我們總體上能夠吸引及挽留合資格人員。我們認為，我們與僱員保持良好的工作關係，且過去並無發生因任何勞資糾紛而停工的情況。我們的僱員現時概無由工會代表。

根據適用法律，我們參加了多項政府法定僱員福利計劃，包括社會保險基金，即醫療保險、生育保險、工傷保險、失業保險及養老金福利，以及住房公積金。根據適用法律，我們須按僱員薪金、獎金及若干津貼的特定百分比向僱員福利計劃繳款，最

高不超過地方政府不時規定的上限。獎金通常是酌情決定的，部分基於僱員表現，部分基於我們業務的整體表現。我們已授予並計劃在未來繼續授予我們的僱員以股份為基礎的激勵獎勵，以激勵其對我們的增長及發展作出貢獻。於往績記錄期間，我們的若干中國附屬公司在社會保障保險和住房公積金方面的繳款不足。截至2019年、2020年及2021年6月30日止財政年度以及截至2021年12月31日止六個月，未繳社會保障保險供款分別為人民幣4.7百萬元、人民幣2.5百萬元、人民幣6.8百萬元及人民幣8.9百萬元。截至2019年、2020年及2021年6月30日止財政年度以及截至2021年12月31日止六個月，未繳住房公積金分別為人民幣0.8百萬元、人民幣1.6百萬元、人民幣3.1百萬元及人民幣2.8百萬元。倘我們被勒令作出該付款，我們會在規定期限內作出有關付款。截至最後實際可行日期，有關監管部門並無就我們的社會保障保險供款或住房公積金對我們採取或處以任何重大行政訴訟、罰款或處罰，我們亦無收到任何命令或被通知清繳不足供款。此外，截至最後實際可行日期，我們並不知悉有任何員工投訴我們的社會保障保險及住房公積金政策。就社會保障保險方面，根據2018年9月21日頒佈的《關於貫徹落實國務院常務會議精神切實做好穩定社保費徵收工作的緊急通知》，嚴禁行政執法機關自行組織對企業歷史社會保險欠費進行集中清繳。

據我們的中國法律顧問告知，基於相關監管政策、我們確認的實際背景及上述其他基準以及相關部門合規確認，我們因未能為員工繳納全額社會保障保險和住房公積金供款而受到重大行政處罰的可能性較小。詳情請參閱「風險因素－與在中國經營有關的風險－中國人工成本增加及勞動法律法規趨嚴，可能對我們的業務及盈利能力產生不利影響」。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無收到有關主管部門的任何通知或處罰或僱員的任何申索或投訴。

我們與僱員簽訂標準勞動合同。我們亦與所有僱員簽訂標準保密協議，並與主要僱員簽訂競業禁止協議。競業禁止限制期通常在僱傭期終止後兩年到期。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無遭遇任何重大罷工、抗議或其他勞資衝突或糾紛。

## 健康、工作安全、社會及環境事宜

我們不經營任何重大生產設施。為確保遵守適用法律法規，我們的人力資源部將會視需要不時調整我們的人力資源政策，以適應相關勞動及工作安全法律法規的重大變化。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們於所有重大方面均已遵守健康、工作安全、社會或環境相關法律法規，而我們的僱員亦無發生任何事故或提出有關人身或財產損失的索賠而對我們的財務狀況或業務營運有重大不利影響。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們在業務運營過程中並無發生任何重大安全事故。

自成立以來，我們一直高度專注於支持及參與符合我們價值觀的社會責任項目，且發起了多個慈善項目，並以實際行動幫助支持兒童、婦女及遭受嚴重疾病及災難的人士。近年來，我們加大了資源調配力度，以應對需要幫助的人所面臨的挑戰，尋求新的方式來積極影響我們周圍的社區，並與我們的各個領域的合作夥伴一起在全球範圍內創建一個新的慈善系統。於2021年年初，我們與中華少年兒童慈善救助基金會（一個旨在支持中國邊緣化及弱勢兒童的教育、健康及成長的中國領先非政府組織）一起發起了一項慈善倡議，為「留守」女童提供健康及福祉教育，以提高彼等對個人衛生及環境衛生的意識。在該項聯合倡議下，我們亦專注於引導公眾及企業關注農村地區年輕女孩的健康狀況，從而改善其獲得更好衛生條件的機會。我們亦投入了大量資源來對抗COVID-19疫情。

此外，我們開發並銷售一款名創優品品牌企鵝造型的Penpen毛絨玩具，以引起公眾對全球變暖及氣候變化的關注，因研究表明，全球變暖正在嚴重影響企鵝的覓食地及生存環境。我們為就南美洲安第斯山脈的重新造林計劃作出貢獻，而於2021年11月至2022年2月期間，每在指定的名創優品門店出售一個Penpen毛絨玩具便向Acción Andina（一項恢復安第斯山脈森林的多國倡議）捐贈1.33美元，總計捐贈153,300美元。我們的捐款將用於在安第斯山脈種植115,000棵樹。於2021年7月，中國河南省遭遇強降雨造成特大洪水後，我們亦捐贈了總額為人民幣5百萬元的應急物資用於救災行動。

我們致力於履行社會責任，並認為環境、社會及管治（「ESG」）對我們業務的持續發展及成功至關重要。我們認為我們有充足政策及到位的程序，確保我們遵守與ESG有關的法律及法規，包括與工人健康及安全要求有關的管理系統及程序、質量控制、應急計劃及應對。

董事會將通過一項ESG政策，在上市後生效，該政策規定了我們與ESG相關的主要目標及責任。根據該項ESG政策，董事會需要審查及監督我們對ESG事務的日常管理，並對ESG相關工作的決策及報告承擔全部責任。此外，根據該ESG政策，董事會需要評估我們的ESG風險，確保我們有適當、足夠且已到位的ESG風險管理監測系統，而我們的管理團隊負責向董事會確認該系統的有效性。根據ESG政策，董事會還需要定期審查及評估ESG政策的實施情況及任何可能的不足之處，並每年對ESG事務進行全面公開披露。董事會還將審查ESG政策，確保其有效性，討論及批准可能不時需要進行的任何修訂。

### ESG風險的影響

我們已識別下列我們認為重大且可能對我們的業務、策略或財務表現造成影響的ESG風險：

- (i) **產品安全及質量**。我們的產品安全指引及政策、標準及程序、檢驗及核查、有關正常產品安全常規的培訓等方面未必充分。因此，我們可能面臨收到消費者投訴或政府處罰的風險，而我們的聲譽可能會受到不利影響。
- (ii) **供應鏈管理**。負責任的採購及穩定的供應鏈管理對我們至關重要，可確保我們供應鏈上的可靠產品質量和可持續性。倘我們無法選擇優秀第三方供應商或監督、審核及管理供應鏈上的各方，我們可能面臨供應商違反適用法律法規及不道德行為的風險，從而可能會降低我們的競爭力及損害我們的聲譽。
- (iii) **適應氣候變化**。洪水、颱風、風暴及其他極端天氣狀況以及自然災害可能導致原材料價格波動、供應波動及損壞我們的品牌門店、辦公設施及供應商設施，對我們的員工帶來安全風險及導致供應商延遲交付產品等其他後果。此外，在中國碳達峰和碳中和目標的背景下，我們可能產生額外成本以購買新能源，替換不可降解包裝，促進可持續採購及進行低碳產品創新。
- (iv) **環境合規**。我們須遵守我們經營所在司法管轄區的相關環境法律、法規及標準。監管部門可能對我們施加更為嚴格的環保規定及標準。例如，我們

可能須轉向清潔能源和高效能源運營設備，並進一步減少使用不環保的原材料及包裝材料及減少廢水及其他污染物排放，從而可能增加我們的經營成本。

### 識別、評估、管理及緩解ESG風險

我們積極識別及評估ESG風險，並制定及評估策略計劃及緩解措施。我們已採納下列措施識別、評估、管理及緩解ESG風險。

#### 產品安全及質量

我們在所有重大方面遵守有關產品安全的相關法律及法規，並審慎管理從原材料質量到生產、包裝、交付、儲存及分銷產品的每個環節。有關中國法律法規在此方面的詳情，請參閱「法規－中國內地－與我們的行業和產品有關的法規－有關產品質量及消費者保護的法規」。下文載列我們為管理及緩解食品安全及質量相關風險所採取的各種措施：

- (i) 要求我們的製造商嚴格遵守與原材料質量、製造流程、污染物及可能影響產品安全及質量的其他因素有關的適用法律、法規及行業標準；
- (ii) 要求我們的門店經理、名創合夥人及代理商定期檢查店內產品安全及質量；
- (iii) 由第三方評估師對產品安全及質量進行外部審查；
- (iv) 調派我們的質量保證團隊按照嚴格審核標準進行內部檢查；
- (v) 抽樣及測試原材料及製成品，監控生產狀況，及篩查及召回不合格原材料及製成品；
- (vi) 監控我們門店僱員、名創合夥人及代理商遵守產品安全標準及程序的情況；
- (vii) 將產品安全及質量列為門店經理績效評估的主要績效指標之一並對門店經理或區域經理未能遵守我們產品安全及質量政策而加以處罰；及

(viii) 要求我們的員工參與產品安全相關強制培訓及測試，重點關注相關法規及標準、我們的內部政策、安全問題預防、衛生及其他主題。

### 供應鏈管理

我們已制定供應商審批程序，據此，供應商須提供相關資質或認證，如其營業執照或生產及經營許可證，並在審批前證明依法遵守環境及社會政策。我們根據對如產品質量、及時交付情況、成本、研發水平及服務質量等廣泛標準所進行的季度及年度評估，將我們的供應商按級別從「一星」供應商至「五星」供應商進行分類。一星供應商被認為不合格並可能會終止合作。

通過合約條款，如規定供應商向我們賠償因產品質量缺陷而造成的損失，我們確保與我們合作的製造商遵守我們的質量控制標準。請參閱「我們的供應商」。

### 適應氣候變化

我們致力於節約能源及減少我們的碳足跡。我們主要在經營活動中消耗電力，此乃我們溫室氣體排放的主要來源。為減少溫室氣體排放及節約能源，我們已採取諸如(i)不斷尋找減少能源使用的有效方法，從而減少我們的碳足跡；及(ii)在我們僱員中推廣各種節能措施，例如無紙作業及限制一次性產品的使用等。我們使用每百萬收入所需千瓦時作為監測我們節能工作有效性的指標。得益於該等工作，於往績記錄期間，我們的每百萬收入所需千瓦時呈日益下降趨勢。截至2019年、2020年及2021年6月30日止財政年度以及截至2021年12月31日止六個月，我們分別錄得每百萬收入324.7千瓦時、293.3千瓦時、281.5千瓦時及256.3千瓦時。我們已制定將每百萬收入用電量進一步降低至240.0千瓦時的目標且目前預計在未來三年內實現該目標。

此外，我們已成立一個危機管理團隊，並制定內部危機管理政策，以最大程度地降低我們在發生暴雨、洪水、地震或其他極端天氣條件或自然災害時所面臨的風險。

### 環境合規

於日常運營中，我們會產生廢棄包裝以及塑料、紙板及紙張等其他材料。我們還從門店及辦公室排放廢水。我們始終遵守有關環境保護的法律及法規。此外，我們一

直積極解決環境問題。以下載列我們為確保遵守環境法律及法規並盡量減少我們的運營對環境及自然資源的影響而採取的各種措施：

- (i) 限制使用塑料、紙板、紙張及其他材料進行產品包裝及儲存，以避免環境污染並保護森林；
- (ii) 推廣使用可降解、可回收的包裝及手提袋供消費者使用；
- (iii) 在我們銷售的產品中開發及融入環保元素，例如使用回收材料；
- (iv) 採取嚴格的回收政策，以確保妥善回收門店運營所使用及排放的材料；
- (v) 將污水排入城市污水系統，以期減少對環境的污染；及
- (vi) 僱員環保教育。

我們使用可量化指標以監測所取得的進展。例如，我們監測我們品牌下門店塑料袋使用的百分比（塑料袋使用數量除以塑料袋及紙袋使用總數），以衡量限制使用塑料袋工作的有效性，塑料袋通常不如紙袋環保。截至2020年及2021年6月30日止財政年度，該百分比分別為98%及87%，同時紙袋使用的百分比由2%增至13%。我們打算在不久的將來繼續該等工作並維持塑料袋使用的百分比低於90%。

尤其是，我們越發意識到我們設計、聘請製造商生產以及銷售的大量和各類產品對環境造成的影響。我們一直致力於開發環保產品，作為我們對全球環境保護工作的一部分貢獻。例如，我們計劃在不久的將來推出一系列產品，包括小毛絨玩具、生活家居產品、文具、化妝品、箱包等，該等產品使用100%回收材料或天然及塑料材料及／或由經森林管理委員會(FSC)認證的供應商製造。我們還專門為不含塑料、易於回收、可再生、可重複使用、不含BPA（雙酚A）及／或無鉛產品開發了「MINISO ECO」標誌。該標誌已用於許多產品上，並有望隨著我們擴大環保產品供應而得到更廣泛的採用。

## 風險管理及內部控制

我們致力於建立及維護由我們認為適合我們業務運營的政策及程序組成的風險管理及內部控制系統，並致力於持續完善該等系統。

我們在財務報告、內部控制、監管合規及人力資源等業務運營的各個方面採用並實施全面的風險管理政策。

## 財務報告風險管理

我們制定了一套與我們財務報告風險管理有關的會計政策，如財務報告管理政策、預算管理政策、資金管理政策、財務報表編製政策及財務部門及員工管理政策。我們已妥為制定各種程序及信息技術系統，以實行我們的會計政策，而我們的財務部根據該等程序審計管理賬目。我們亦為我們的財務部員工提供定期培訓，以確保彼等了解我們的財務管理及會計政策並在日常運營中實行此等政策。

我們於2020年10月於美國完成首次公開發售之前，我們是一家私營公司，投入到財務報告內部控制及程序問題的會計人員及其他資源有限。在編製與我們在美國首次公開發售相關的F-1表格登記聲明中包含的截至2019年及2020年6月30日止財政年度的綜合財務報表時，我們及我們的獨立註冊會計師事務所發現我們的財務報告內部控制存在「重大缺陷」（定義見美國公眾公司會計監督委員會制定的標準）及其他控制缺陷。「重大缺陷」指財務報告內部控制中存在的一個缺陷或多個缺陷的組合，使本公司年度或中期財務報表存在無法及時防止或發現重大錯報的合理可能性。所識別的重大缺陷與我們特定財務報告及會計人員不足有關，該等人員在應用《國際財務報告準則》及美國證監會報告規定方面具備適當水平的知識、經驗並受過適當培訓，以正式確定、實施及運行對財務報告流程的關鍵控制，從而編製、審閱及報告財務資料，並根據《國際財務報告準則》及美國證監會制定的財務報告規定，妥為處理複雜的會計問題及相關披露。

為糾正已識別的重大缺陷及其他控制方面的不足，我們已採取措施改進財務報告內部控制，包括但不限於：(i)聘請更多對《國際財務報告準則》會計事項及美國證監會報告事項具備適當知識與經驗的合資格會計財務人員；(ii)對會計人員組織定期培訓，尤其是有關《國際財務報告準則》及美國證監會申報規定的培訓；及(iii)制定《國際財務報告準則》會計政策及流程手冊，並將其定期維護、審閱及按最新的《國際財務報告準則》

則》會計標準更新。截至2021年6月30日，我們確定上述重大缺陷已得到糾正。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－倘我們未能糾正我們在財務報告內部控制方面的重大缺陷，開發及維護有效的財務報告內部控制系統，我們可能無法準確報告我們的財務業績或防止欺詐」。

於上市籌備期間，根據香港會計師公會發佈的相關技術公告AATB1，我們聘請了一位內部控制顧問，以就本公司及主要經營附屬公司的內部控制選定區域進行審查，並自2022年1月至3月進行後續審查。內部控制顧問執行的內部控制審查的範圍預先由本公司、聯席保薦人及內部控制顧問共同商定。選定區域審查包括實體層面控制及業務流程層面控制，包括財務報告、財務、銷售及應收款項、採購及應付款項、代理商管理、店舖管理、人力資源、存貨、固定資產、稅務、保險及IT通用控制。截至最後實際可行日期，在執行商定程序後，內部控制顧問並未發現本公司在具備適當水平的知識、經驗並受過適當培訓的財務報告及會計人員的充足性上存在重大問題。

關於我們在美國進行首次公開發售期間發現，在具備適當水平的知識、經驗並受過適當培訓的財務報告及會計人員的充足性上存在重大缺陷，對此我們已採取相應的糾正行動。內部控制顧問過後進行審查，且在進行若干商定程序後，未發現在具備適當水平的知識、經驗並受過適當培訓的財務報告及會計人員的充足性上存在重大問題。內部控制顧問並未進一步提出任何建議。

董事認為，我們的內部控制屬充足，因為(i)我們有足夠的具有相應經驗和資質的財務報告員工；(ii)我們定期舉行財務報告培訓，例如《國際財務報告準則》及《薩班斯法案》的內部控制培訓；(iii)我們根據《國際財務報告準則》制定了會計指引及程序並將及時審閱和更新該指引及程序以反映《國際財務報告準則》的最新變動；(iv)我們分離財務會計人員與報告主管間的職責；及(v)我們有主要交易及事項或財務會計事項的完整報告和監督機制。

於(a)審核本集團強化的內部控制程序手冊及本公司內部控制顧問出具的內部控制報告；及(b)與本公司管理層及內部控制顧問就(其中包括)本公司財務報告流程相關的強化內部控制程序進行討論後，注意到內部控制顧問並無發現與財務報告流程有關的

重大問題，即本公司在應用《國際財務報告準則》及美國證監會報告規定方面具備適當水平的知識、經驗並受過適當培訓的財務報告及會計人員不足，且未出現任何事項讓聯席保薦人認為本集團的內部控制措施不夠充分或無效。

### 內部控制風險管理

我們已制定並採用嚴格的內部程序，以確保業務運營遵守相關規則及法規。我們的法務、財務及其他部門密切合作，以：(a)執行風險評估並就風險管理戰略提供意見；(b)提高業務流程效率並監測內部控制的成效；及(c)提升本公司整體的風險意識。

根據我們的內部程序，我們的內部法務及財務部審閱供應商及客戶的盡職調查材料及合約，並與相關業務單位進行合作，以獲取及持有必要的政府批文或同意書，包括在規定的監管時限內準備及提交所有必要文件以供相關政府機構備案。

為管理公開資料（例如與獨立設計師身份有關的資料）的準確性，我們在宣傳方面（無論是在網站上、社交媒體上還是產品包裝上的宣傳）採用嚴格標準。例如，所有出現在該等媒體上的設計師均已與我們訂立正式協議，而我們亦有專門的審核團隊與業務人員進行定期溝通，以確保所發佈宣傳資料為準確及最新。我們亦在設計師管理方面採取嚴格的內部措施，以防止產品設計侵犯知識產權。例如，在新產品推出之前，我們會評估產品的知識產權相關風險，對高風險產品進行潛在專利侵權搜索，並修改設計或不再推出高風險產品。我們為產品經理及內部設計師提供有關專利保護的定期培訓，並通過彌償保證及與外部設計師的其他合約安排，力圖將潛在產品設計知識產權糾紛風險降至最低。經(a)審查本公司內部控制顧問出具的內部控制報告，內部控制顧問於上市籌備過程中並未發現與知識產權管理程序有關的重大缺陷；(b)與本公司管理層及內部控制顧問就（其中包括）本公司知識產權管理方面的內部控制措施進行討論；(c)與中國法律顧問討論本公司於往績記錄期間遵守相關知識產權法律法規的情況；及(d)審查其他相關文件（其中包括）(i)本集團有關知識產權管理的內部控制政策；(ii)對潛在侵犯知識產權產品的內部程序及應對計劃；及(iii)有關知識產權管理的內部培訓資料，聯席保薦人並未注意到任何將導致聯席保薦人對本集團有關知識產權管理內部控制措施的有效性產生懷疑的情況。

我們持續檢討我們風險管理政策與措施的實施情況，以確保政策及實施屬有效及充分。

#### **審計委員會經驗與資質以及董事會監管**

我們已成立審計委員會，以持續監控風險管理政策在本公司內部的實施情況，確保我們的內部控制系統有效識別、管理及減輕與業務運營相關的風險。

我們的審計委員會由三名成員組成，即徐黎黎女士、朱擁華先生及王永平先生，彼等均為獨立非執行董事。徐黎黎女士為審計委員會主席。有關我們的審計委員會成員的專業資格及經驗，請參閱「董事及高級管理層」。

我們亦設立一個內部審計部門，負責審查內部控制的成效，並向審計委員會及高級管理層報告任何識別出的問題。我們內部審計部成員與管理層定期舉行會議討論我們面臨的內部控制問題及解決該等問題應採取的相應措施。內部審計部門向審計委員會報告工作，確保識別出的任何重要問題及時提交至委員會。審計委員會隨後討論有關問題並向董事會報告（如必要）。

#### **持續監控風險管理政策實施情況的措施**

我們的審計委員會、內部審計部門及高級管理層持續共同監控我們的風險管理政策的實施情況，以確保我們的政策及實施屬有效及充分。

#### **投訴處理**

我們在我們網站、小程序以及我們產品的界面提供聯絡信息，供我們的消費者提問及解決潛在問題。我們的消費者可通過電子郵件、電話及其他方式提交可能提出的任何投訴。我們收到的任何投訴將交由相關業務部門處理，包括核實及應對。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未收到來自消費者或平台用戶的任何重大投訴，亦無重大產品召回。

## 監管合規及法律風險管理

合規風險指因我們未能遵守相關法律、法規、規則及指引而受到法律及監管部門制裁的風險，以及遭受重大財務及聲譽損失的風險。同時，法律風險指因違反法律法規、違反合同及侵犯他人合法權利而產生的或與我們參與的任何合同或業務活動有關的法律責任風險。

為了有效地管理合規性及法律風險敞口，我們設計並採用了嚴格的內部程序，以確保我們的業務運營符合相關規則及法規。我們維持內部程序以確保我們已獲得業務運營所需的所有重要執照、許可及批准，且我們的法律團隊定期審查以跟蹤該等執照及批准的狀態及有效性。我們的內部法律部門與相關業務部門合作，以獲得必要的政府批文或同意書，包括在規定的監管時間內準備及提交所有必要的文件向相關政府部門備案。截至2021年12月31日，我們的法律團隊由18名平均從事中國法律工作超過4年的僱員組成。

## 人力資源風險管理

我們制定了內部控制政策，涵蓋人力資源管理的各個方面，如招聘、培訓、職業道德及法律合規。我們行業對合格人才的需求非常強烈，任何關鍵僱員的離職會使我們受到不利影響。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們的成功取決於我們的管理團隊和其他關鍵人員的持續和協作的努力，如果我們失去他們的服務，我們的業務可能會受到嚴重的干擾」。我們高級管理團隊及關鍵僱員均已與我們簽訂了含保密、知識產權及競業禁止條款的僱傭協議。

我們亦要求我們的僱員遵守高道德標準。我們制定了分發給所有僱員的員工手冊及行為準則。該手冊包含有關職業道德、欺詐預防機制、疏忽及腐敗的內部規則及指南。我們為僱員提供定期培訓，並提供資源來解釋員工手冊中包含的指南。我們亦針對不同部門僱員的需求提供定期及專門的培訓，使僱員在開展業務的過程中能夠更好地遵守適用的法律法規。

我們亦制定了反腐敗政策，以防止本公司內部發生腐敗。我們擁有一個可供僱員匿名舉報任何涉嫌腐敗行為的開放性內部舉報渠道。我們有一支團隊負責調查報告的事件並採取適當的措施。

## 中美貿易緊張局勢

我們的業務受到國際地緣政治和貿易緊張局勢帶來的風險的影響。詳情請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們的國際業務可能受到成本、法律、法規、政治及經濟等多種風險的影響」及「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－國際貿易政策的變化，或國際關係中緊張局勢的升級，特別是與中國有關的緊張局勢，可能對我們的業務及經營業績產生不利影響」。董事認為，中國與其他國家（尤其是美國）關係的最新發展不會以任何重大方式影響我們與美國及其他國家的客戶開展業務及與美國及其他國家的業務合作夥伴合作的能力，以及我們近期的運營和財務表現，原因如下：(i)雖然我們認為美國是戰略市場之一，但我們目前在美國的業務仍處於早期階段。截至2021年12月31日，我們在美國的門店數量約佔我們門店總數的1%，且於往績記錄期間，我們來自美國的收入也佔比很小；及(ii)根據弗若斯特沙利文報告，一般而言，生活家居產品在中美貿易緊張的背景下受到關稅上調的影響已經存在且預計將持續保持相對較小的水平。因此，作為一家生活家居產品零售商，我們預計關稅上調對我們業務的影響是有限的。

我們正在採取應急措施以進一步緩解與國際地緣政治和貿易緊張有關的風險。例如，我們對跨境數據傳輸採取了嚴格的政策，將國內和國際數據分開存儲和管理，以確保數據的安全性和合規性。此外，我們正在提高我們在美國及其他國際市場的本地直採能力，不僅旨在降低採購成本，亦是為了減輕跨境貿易緊張局勢帶來的風險。例如，在美國，我們採取了以下措施來提高我們的本地直採能力：(i)派遣產品團隊前往美國協助開發本土化產品，同時僱用更多具有專業知識和對當地供應鏈有深刻理解的人員，以擴大我們美國當地供應商網路；及(ii)擴大我們在美國的門店網絡，這使我們能夠利用因我們的投入規模及與當地供應商的價格談判而不斷增長的採購量。截至2022年3月31日，美國的名創優品門店數量達到54家，同比增長74%。

考慮到(i)於往績記錄期間美國門店的數量；(ii)於往績記錄期間來自美國的收入貢獻不大；(iii)本公司在美國的產品價格機制；及(iv)為緩解上述國際地緣政治和貿易緊張局勢而採取的應急措施，聯席保薦人同意董事的觀點，即中國與其他國家（尤其是美國）關係的最新發展不會以任何重大方式影響我們與美國及其他國家的客戶開展業務及與美國及其他國家的業務合作夥伴合作的能力，以及我們近期的運營及財務表現。

## 轉讓定價

於往績記錄期間，我們的集團內部交易主要包括於我們附屬公司之間購買及銷售產品，以向我們的名創合夥人及代理商作出銷售，並提供各種服務（如信息技術服務、諮詢及一般管理服務）。於往績記錄期間，我們在中國及若干其他國家的附屬公司已聘請稅務顧問，以協助編製集團內部交易的轉讓定價證明文件。我們已採取若干措施進行轉讓定價審查和基準化分析，主要包括(i)為相關實體編製功能性分析；(ii)評估有關集團內部交易的各種公認的轉讓定價方法的適當性；(iii)進行基準化研究並檢索可比數據，以建立可比利潤區間；及(iv)對集團內部交易採用最合適的轉讓定價方法並審查我們的轉讓定價結果。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未因轉讓定價實務而涉及任何調查或受到任何處罰。綜上所述，我們認為集團內部交易乃基於公平交易原則進行，且我們於往績記錄期間遵守相關轉讓定價的法律法規。根據(a)與本公司管理層及其稅務顧問就（其中包括）本集團內部交易的背景、性質及相關稅務風險以及本集團內部間交易的定價政策進行討論；(b)審查集團內部交易的相關文件及本集團為確保遵守轉讓定價慣例而採取的相關步驟及措施；(c)審查中國法律意見書及稅務確認函，顯示於往績記錄期間並無行政處罰記錄或未繳稅款，並與中國法律顧問討論以了解主管稅務機關提供的稅務確認函確認並無行政處罰記錄或未繳稅款；及(d)與申報會計師就（其中包括）本集團於往績記錄期間進行的集團內部交易及申報會計師為對本集團整體歷史財務資料發表意見而執行的相關審計程序進行討論，聯席保薦人並未注意到有任何將導致彼等不同意本公司上述觀點的事項。

## 品牌保障

在與名創合夥人及代理商的合作中，我們採取了一系列品牌保障措施。

*合約安排。*根據我們與名創合夥人及／或代理商的安排，(i)在產品供應方面，名創合夥人只能提供由我們供應的產品，且代理商不允許在我們授權的名創優品門店以外銷售名創優品產品，亦不准銷售未經我們書面授權的任何第三方品牌產品；(ii)在知識產權和門店展示方面，代理商不允許在名創優品門店使用或展示任何非名創優品

標誌、產品、貨架、包、宣傳冊等，或將名創優品標誌用於任何其他目的或在約定範圍以外的其他地方使用，且代理商不允許模仿或盜用我們的知識產權和門店展示風格為任何第三方帶來利益。

*門店的設計與裝修。*名創合夥人及代理商在門店設計、陳列和裝飾方面一般遵循我們的指引，以保持一致的品牌形象，包括向我們購買翻新材料。

*政策和監督。*我們制定了集團層面的知識產權保護政策，以規範名創合夥人及代理商的行為。通過名創合夥人，我們深入參與門店運營，並能夠監控他們可能影響我們品牌的行為。通過代理商，我們向每個海外市場派遣品牌大使，以監督當地運營。

### 保險

我們認為，我們的保險範圍足夠，因為我們已投保適用法律法規要求的所有強制性保單，並符合我們行業的商業慣例。我們持有各種保單以防範風險及意外事件，包括涵蓋庫存及倉庫的財產保險。我們按照中國法律的規定為我們的僱員提供社會保障保險。我們並無購買營業中斷險，亦無購買要員人壽保險。於往績記錄期間，我們並未就業務提出任何重大保險索賠。與我們保單相關的風險因素，請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們的保險範圍有限，這可能使我們面臨巨額成本」。

### 物業及設施

我們的公司總部位於中國廣州，租用的辦公面積約為30,600平方米。我們通常按月或按季度支付租金。此外，截至2021年12月31日，我們亦在13個中國其他城市及8個國家及海外地區分別租用了約7,500平方米及約3,500平方米的辦公面積。我們認為，我們現有的設施總體上足以滿足我們當前的需求，但我們預計會根據需要尋求更多空間以適應未來的增長。截至2021年12月31日，我們在中國境內租賃了多個倉庫，總計約18,700平方米的面積及8個位於中國境外的倉庫。相關出租人尚未向我們提供某些租賃物業的所有權證明或其他類似證明，我們在中國的某些租賃物業的租賃協議並未向相關中國政府部門註冊。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們的租賃物業權益可能存在缺陷，且該等缺陷可能會對我們對該等租賃的權利產生不利影響」。截至2021年12月31日，我們在廣州擁有總面積約為9,491平方米的公寓單位，用作員工宿舍。

我們已在廣州購買一塊面積約為6,557平方米的土地用於我們的總部大樓項目。我們已於2022年5月9日取得該塊土地的土地使用權證書。截至最後實際可行日期，我們仍然處於基礎建設階段且總部大樓的建設尚未開始。我們預計該建設項目將於2025年年底竣工。

截至最後實際可行日期，我們已取得廣州194套公寓單元的業權證明書。截至本文件日期，我們亦取得廣州總部大樓項目購地的土地使用權證書。截至最後實際可行日期，我們未能備案46份租賃協議。據我們的中國法律顧問告知，由於在收到中國相關政府部門的通知後未能在規定時間內完成租賃備案，每份未備案的租賃協議可能被處以人民幣1,000元至人民幣10,000元的罰款，潛在的行政處罰總額最高為人民幣460,000元。截至最後實際可行日期，我們沒有受到相關主管部門關於租賃備案的任何行政處罰，也沒有收到中國相關政府部門關於租賃備案的任何整改通知。

我們的服務器主要託管在中國主要互聯網數據中心提供商擁有的互聯網數據中心。我們認為，我們目前的設施是充足的，且我們將主要通過租賃獲得額外的設施，以適應未來的任何擴張計劃。

## 合規與法律訴訟

### 法律訴訟

我們在日常業務中可能會不時涉及法律訴訟。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無牽涉任何我們認為會對我們的業務、經營業績、財務狀況或聲譽及合規性產生重大不利影響的實際或待決法律、仲裁或行政程序（包括任何破產或接管程序）。有關法律或行政訴訟對我們的潛在影響，請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們在業務運營過程中可能不時受到法律訴訟的約束。董事、管理層、股東及僱員亦可能不時受到法律訴訟的約束，這可能會對我們的聲譽和經營業績產生不利影響」。

截至最後實際可行日期，針對我們在中國的中國附屬公司的有關知識產權糾紛的待決法律訴訟有五起，而在海外則沒有。向我們提起索賠的總金額約為人民幣61百萬元。下表載列截至最後實際可行日期，該五起有關知識產權的待決法律訴訟的詳情（其中第四及第五起法律訴訟均由同一原告提起）。

---

## 業 務

---

序號	訴訟日期	糾紛性質	索賠金額	目前狀況
1	2021年8月10日	著作權侵權	人民幣0.5百萬元	在一審中，我們被判決賠償侵權損失人民幣0.11百萬元。該案已上訴且二審開庭定於2022年6月21日舉行。
2	2021年9月17日	著作權侵權	人民幣5百萬元	該案（尚未宣判）於2022年3月18日開庭審理。
3	2021年9月28日	專利侵權	人民幣5.5百萬元	該案目前處於中止訴訟狀態，因為該涉案專利 <sup>(2)</sup> 正在進行無效宣告程序 <sup>(1)</sup> 。
4	2021年12月6日	專利侵權	人民幣20百萬元（其中包括人民幣14百萬元懲罰性賠償）	該案尚未審理及我們正在準備申請無效 <sup>(1)</sup> 涉案專利 <sup>(3)</sup> 。
5	2021年12月6日	專利侵權	人民幣30百萬元（其中包括人民幣22.5百萬元懲罰性賠償）	該案尚未審理及我們正在準備申請無效 <sup>(1)</sup> 涉案專利 <sup>(3)</sup> 。

- 
- (1) 根據中國法律，宣告無效的專利權視為自始即不存在，在此情況下，其無權享有有效專利所能獲得的法律保護。根據《中華人民共和國專利法》，包括我們在內的任何個人或單位，可以專利的授予不符合《中華人民共和國專利法》為由，請求專利局宣告該專利無效。
- (2) 有爭議的專利已授予原告。根據我們訴訟律師的評估，如果涉案專利成功宣告無效，則原告針對我們的專利侵權主張並無依據。
- (3) 有爭議的專利已被許可給原告。根據我們訴訟律師的評估，如果涉案專利成功宣告無效，則原告針對我們的專利侵權主張並無依據。

基於以下事實，我們認為該等訴訟不會對我們的業務或財務狀況產生重大不利影響：(i)有爭議的知識產權對我們的業務無關緊要，因為其僅用於我們的一小部分產品，佔我們總收入的比例微不足道（於整個往績記錄期間，牽涉訴訟的有關產品在中國的收入貢獻為人民幣33.2百萬元）；(ii)我們向客戶提供多種多樣的SKU，而該等訴訟僅涉及我們SKU的一小部分；(iii)根據我們的訴訟律師評估(a)我們在大部分該等未決案件中有很低的敗率；及(b)即使我們在該等未決案件中全部敗訴，預計法院判決的賠償總額並不重大，且遠低於索賠總額，我們的中國法律顧問認為該等待決知識產權訴訟不會對我們的業務或財務狀況產生重大不利影響；及(iv)就大多數待決法律訴訟而言，儘管我們可能會失敗，但我們有權根據我們的協議向相關供應商尋求賠償。我們的訴訟律師的上述評估乃基於（其中包括）(i)原告在相關未決案件中主張的專利權可能被宣告無效，在此情況下，彼等的主張並無依據；(ii)相關未決案件中的原告均缺乏足夠的證據主張懲罰性賠償；及(iii)根據訴訟律師對申索理據的評估，法院不太可能准予原告在相關未決案件中申索的全額損害賠償。

截至最後實際可行日期，有另外六起針對我們中國附屬公司的待決法律訴訟，包括二起涉及勞動糾紛、三起涉及合同糾紛及一起涉及侵權糾紛。截至最後實際可行日期，針對我們海外市場附屬公司的待決法律訴訟有32起，其中涉及勞動糾紛、合同糾紛以及手提袋費用及其他事宜相關消費者糾紛的訴訟分別有9起、5起及18起。該等訴訟並無或預期不會對我們的業務、財務狀況或經營業績造成任何重大不利影響。

## 合規

董事致力於遵守相關法律法規。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們已在所有重大方面遵守相關法律法規。我們的業務運營中存在未完全遵守適用法律法規的事件。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－缺少適用於我們業務的必要批准、執照或許可可能會對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響」。

然而，董事及我們的中國法律顧問認為該等事件對我們並無重大不利影響，因為(i)就TOP TOY及生活優品品牌而言，我們目前能滿足至少有兩家直營店的要求，且直營的時間均超過一年；(ii)我們於2022年4月就生活優品向政府部門提交備案，且正在擬備TOP TOY備案文件，旨在於2022年7月進行備案；(iii)儘管我們尚未獲得我們在中國

國的一家TOP TOY直營店的消防安全檢查合格證，且考慮到其需要修改門店入口的設計及重建，預計不會在不久的將來取得消防安全檢查合格證，但於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，該店舖並無發生任何消防安全事故；及(iv)我們並無因該等事件而受到調查或處罰。

就TOP TOY及生活優品品牌下特許經營活動的相關不合規事件而言，據我們的中國法律顧問告知，根據於2022年3月我們的中國法律顧問向政府主管部門進行的諮詢，以及鑒於(i)如上文所述，就TOP TOY及生活優品品牌而言，我們目前滿足相關法律要求；(ii)如上文所述，我們已就生活優品向政府部門提交備案，且正在擬備TOP TOY備案文件；(iii)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們的相關中國附屬公司並未因我們的特許經營活動而受到調查或處罰；及(iv) 2018年1月1日至2022年4月18日，我們的相關附屬公司已獲得表明其合規狀況的企業信用報告，並無受到政府主管部門行政處罰的記錄，因此，收入被沒收的風險極小。此外，就名創優品品牌特許經營活動而言，我們目前滿足相關法律要求，且於2020年1月完成了名創優品品牌的商業特許經營備案。

#### 執照及許可

截至最後實際可行日期，我們已自相關政府部門取得全部對業務營運而言屬重要的必要牌照、許可、批准及證書。

只要我們遵守相關法律規定，並採取一切必要步驟根據中國適用法律法規的規定於規定時限內提交相關申請，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，續新重要牌照、許可或證書沒有遇到任何重大困難，且預計該等牌照、許可或證書到期後續新不會有重大困難(如適用)。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未因不遵守相關重大牌照、許可或證書方面的規定受到政府機構的處罰。有關我們須遵守的法律法規的詳情，請參閱「法規」。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，除與商業特許經營及消防安全檢查合格證(請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－缺少適用於我們業務的必

要批准、執照或許可可能會對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響」) 有關的若干違規事件外，我們已獲得所有對我們開展業務至關重要的必要的執照、許可、批准和證書。

### 獎項及認可

於往績記錄期間，我們就品牌認知度及產品設計創新獲得認可。我們獲得的若干重要獎項及認可如下所述。

序號	年份	獎項名稱	頒發機構	獲獎實體
1.	2021年	2021年度最佳國潮領軍品牌	艾媒諮詢	名創優品(廣州)有限責任公司
2.	2021年	BrandGrow 2021中國最具增長潛力新銳品牌TOP50	秒針營銷科學院	名創優品品牌
3.	2021年	《2020胡潤中國500強民營企業》榜單第255名	胡潤研究院	名創優品集團控股有限公司
4.	2020年	2020「中國年度最佳僱主」	智聯招聘	名創優品(廣州)有限責任公司
5.	2020年	2020胡潤全球獨角獸榜之新零售行業第一	胡潤研究院	名創優品(廣州)有限責任公司
6.	2019年	以人民幣150億元估值入選《2019胡潤全球獨角獸榜》	胡潤研究院	名創優品(廣州)有限責任公司