

雅茗-KY (2726.TW)



雅茗天地餐飲集團 未來公司營運發展報告

內部機密文件

Nov, 2022

重要營運成果數據



100,000,000+
全球年度可販售杯數



20+

品牌遍及全球多國

30,000,000+
全球快樂檸檬會員人數

1,000+
2021年全球門店總數



100+

2022年
美國門市
門店總數



2006
全球獨家首創
岩鹽芝士茶



USD 50,000+
美國門店平均月營業額

2014
正式在台
掛牌上市

30

雅茗餐飲集團
專注於茶事業30年



98%
美國市場
門店續約率

1992
雅茗天地餐飲集團
於上海正式創立



危機就是轉機

過去 大陸1000多家門店是金雞母

- 因 一場 嚴重疫情
- 一串 政策變化
- 一波 行業內卷
- 一場 資本競賽

未來 聚焦資源，創造新價值、新基石

- A. 營運基石：20多年全球茶飲連鎖管理經驗及完整餐飲生態系；持續開拓並組建國家隊或投資併購，協助海外事業發展，擴大合盟基石；
- B. 美國市場：Happy Lemon是強勢品牌，單店平均營收優於同業，持續擴張展店，由美西至美中，未來二年內再至美東，集團主力增長引擎，有品牌力、組織力及競爭力；
- C. 大陸市場：商模重組 + 品牌重塑 = 新價值，有機會分拆再出發；
- D. 海外市場：持續攻城掠地，將成功模式及管理系統導入海外各市場；
- E. 供應鏈平台：平台經濟也是重要穩定成長的第二引擎；

1. 海外市場發展佈局

Happy Lemon 全球市場佈局

- 全球展店超過20個國家，200多個城市及3艘郵輪
- 大陸市場覆蓋到175個城市

Happy Lemon海外開拓全球市場版圖



| 區域 | 店數 | 城市 |
|-------|------|--------------------------------------------------------------|
| 大陸 | 380+ | 30多個省市, 175個城市 |
| 美國 | 100+ | 西雅圖、波特蘭、三藩市、洛杉磯、聖地牙哥、賭城、丹佛、德州(休士頓、達拉斯、奧斯丁)、芝加哥、紐約、波士頓、紐澤西等城市 |
| 加拿大 | 5+ | 溫哥華、溫尼伯 |
| 英國 | 8+ | 倫敦、伯明罕、曼徹斯特、謝菲爾、利物浦、考文垂 |
| 澳洲 | 3+ | 墨爾本、悉尼 |
| 歐盟 | 準備開店 | 法國、德國、荷蘭等 |
| 阿拉伯聯合 | 5+ | 杜拜 |
| 臺灣 | 3+ | 臺北 |
| 日本 | 8+ | 沖繩、東京、福岡 |
| 香港 | 3 | |
| 菲律賓 | 25+ | 馬尼拉、達沃市、宿霧市 |
| 印尼 | 25+ | 雅加達 |
| 馬來西亞 | 12+ | 吉隆坡 |
| 郵輪 | 3 | 歌詩達郵輪 |

1

美國市場

USA Market



擴大深耕美國市場 站穩茶飲領導品牌及地位

1 築高牆

以『One Brand, One Store, One Concept』的商業模式和供應鏈平台，在美國市場站穩領導品牌地位

2 廣積糧

重點地區以直營帶加盟方式前進，其他區域將整合美國各區精英夥伴，進行加盟、合盟；服務做好 績效就好 品牌更好

3 齊分享

Mutual Benefits，大伙伴計劃，齊心齊力齊享事業營運成果；過去的「點」、現在給「線」、將來變「面」





重新調整 步出新局

- Rebranding + Restructure + New Marketing Strategy = New Value
- 調整大陸營運及商業模式結構，未來品牌授權及技術管理輸出為主；
- 未來品牌在茶飲賽道上之佈建，會以不同品牌、不同價格，瞄準各個市場、各種價格帶之光譜端的消費者；





國際合盟擴局



從日本JP 京王集團合作開始...

菲律賓PH、馬來西亞MY、印尼ID、 ...

再至 英國GB、法國FR、德國DE

還有 澳大利亞AU、迪拜等市場也陸續開花結果

註：根據The ASEAN Post2020/4月的報導，東南亞的外送服務龍頭Grab Food發現，東南亞各國珍奶的訂單量年複合成長驚人的100%。Grab 也同時從數據中得知，每個月每個人至少會喝4杯珍珠奶茶。

Happy Lemon, Oversea Market An Extraordinary Tea Journey



BRAND

One Brand
One Store
One Concept



TECHNOLOGY

- Tech-enabled People Operation
- Omnichannel Sales Channels
- Automation & Tea Robotics



FULL SERVICE SUPPORT

- Continuous development, training, for our employees, franchisees, and succeed in customer relationships
- Creating win-win-win situations



HAPPY LEMON BUSINESS

- Becomes #1 tea drink chain
- Well-known Top Brand

Happy Lemon | USA



西雅圖 #5



波特蘭 #1



聖地牙哥 #1



西雅圖 #7



波特蘭 #2



聖地牙哥 #3

Happy Lemon | USA



丹佛#1



拉斯維加斯 #1



舊金山市 #27



丹佛 #2



芝加哥 #1



達拉斯 #1

Happy Lemon | Malaysia



Happy Lemon | Indonesia



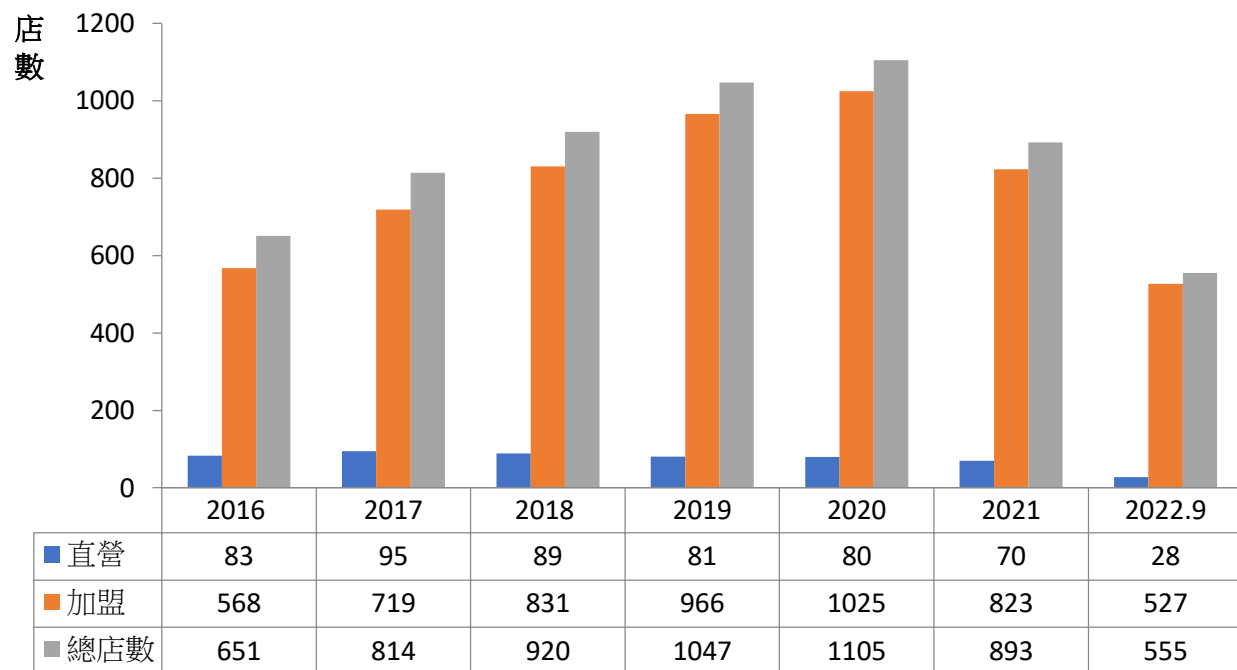
2. 集團營運績效分析說明

1. 近期營運表現 | 各品牌展店概況

- 近二年營運受疫情嚴重影響，大陸展店不易，再加上行業高度競爭內卷，故持續關閉虧損門店，縮小規模，調整組織，保持未來競爭力；
- 目前美國市場持續維持擴大展店，2022年有機會開出100家門店(目前已付款訂單約38家)；
- 除美國市場外，海外各市場也計劃在疫情後，將加速發展步伐；

統計至2022/9

Happy lemon近年展店概況

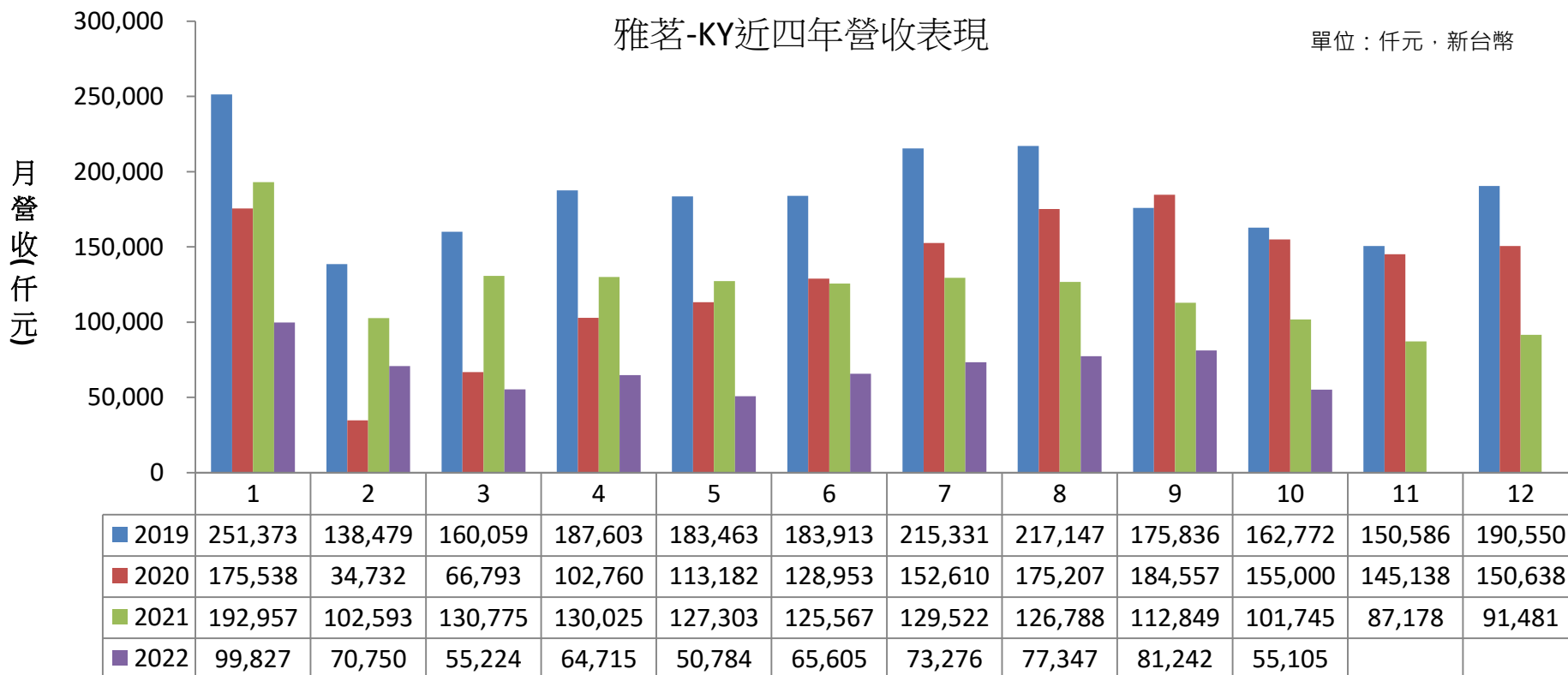


雅茗集團各品牌事業展店概況

| | 直營數 | 加盟數 | 總店數 | 在手 訂單 |
|------------------|-----|-----|-----|-----------------|
| Happy Lemon (大陸) | 20 | 364 | 384 | |
| Happy Lemon (美國) | 4 | 81 | 85 | 38 ⁺ |
| Happy Lemon (海外) | 4 | 82 | 86 | 20 ⁺ |
| 仙踪林 RBT | 2 | 7 | 9 | |
| 茶閣里 Teaopal | 1 | 0 | 1 | |
| Alma 西班牙餐廳 | 1 | 0 | 1 | |
| 小計 | 32 | 534 | 566 | 58 ⁺ |

2. 近期營運表現 | 營收表現說明

- 近二年營運受疫情嚴重影響及大陸茶飲市場高度內卷競爭，導致營運不佳；故在組織調整及縮減規模下，以保持營運穩健為最重要任務，並將資源往海外市場投放；
- 營收的主要四大結構：1) 直營門市營收+2) 加盟金+3) 每月特許權使用費+4) 物料貿易；
- 2022年 組織調整，保守穩健經營；2023年 將拚營運轉盈；2024年 有機會營收規模重回正軌；



3. 近期營運表現 | 各子公司/事業區之營收佔比說明

- 中國事業(China BU)今年前三季之營收佔比已降約49.5%，9月份營收佔比約為35%；
- 美國事業(USA BU)今年前三季之營收佔比上升至16.5%，若加計美國商貿物料營收表現，則美國地區將上升至30%以上；
- 全球供應鏈商貿事業Taiwan BU是美國及海外各區之供應鏈中心，穩定成長商貿物料貢獻；

| 各地區事業 | 2020 各地區營收佔比 | 2021 各地區營收佔比 | 2022/Q3 各地區營收佔比 |
|---------------------|-----------------|-----------------|--------------------|
| China BU | 83.7% | 75.0% | 49.5% |
| USA BU | 2.5% | 5.5% | 16.5% |
| HK BU | 5.8% | 7.3% | 10.8% |
| Taipei + Oversea BU | 8.0% | 12.2% | 23.2% |

4. 近期營運表現 | 營運績效說明

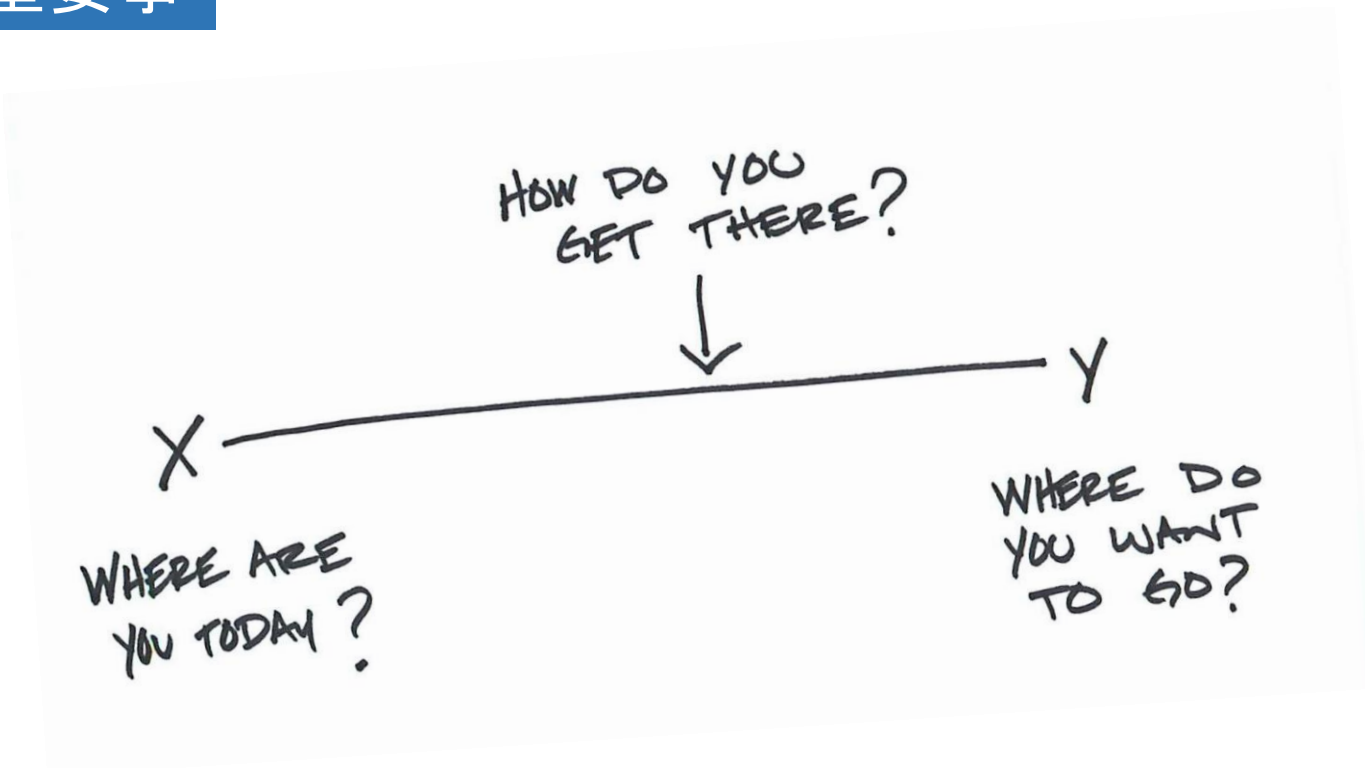
- 2021&2022年是集團成立二十多年來，第一次虧損，因受疫情嚴重影響及大陸市場高度競爭，故一次提損及組織調整轉型；
- 2022年大幅調整體質及縮減規模；2023年拚轉盈，擴大海外市場；2024年有機會營收規模重回正軌；

單位：新台幣仟元

| | 2019年 | 2020年 | 2021年 | 2022年前三季 |
|------------------|----------------------|-----------|-----------|-----------|
| 營業收入 | 2,217,112 | 1,580,237 | 1,458,788 | 635,805 |
| 營業毛利 | 1,146,295 | 791,962 | 681,603 | 257,428 |
| 營業費用 | 971,753 | 769,706 | 794,961 | 406,071 |
| 營業淨利 | 174,542 | 22,256 | (113,358) | (148,643) |
| 稅後淨利 (公司業主權益) | 129,368 | 38,871 | (94,106) | (169,130) |
| EPS | 3.8元 | 1.09元 | (2.65) | (4.79) |
| 股利分配 | 現金股利2.5元 股票股利0.5元 | 現金股利0.5元 | 沒發放 | |

結論：未來做好營運發展五件重要事

- 1) 重新資源配置
- 2) 打造全球茶飲創業平台
- 3) 建立全球茶飲供應鏈平台
- 4) 餐飲投資併購，平台經濟
- 5) ESG企業



THANKS

