

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



**2006**  
全球獨家首創  
岩鹽芝士茶



**100+**  
2022年  
美國門市  
門店總數

**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

**1992**  
雅茗天地餐飲集團  
於上海正式創立

 **98%**  
美國市場  
門店續約率



# 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

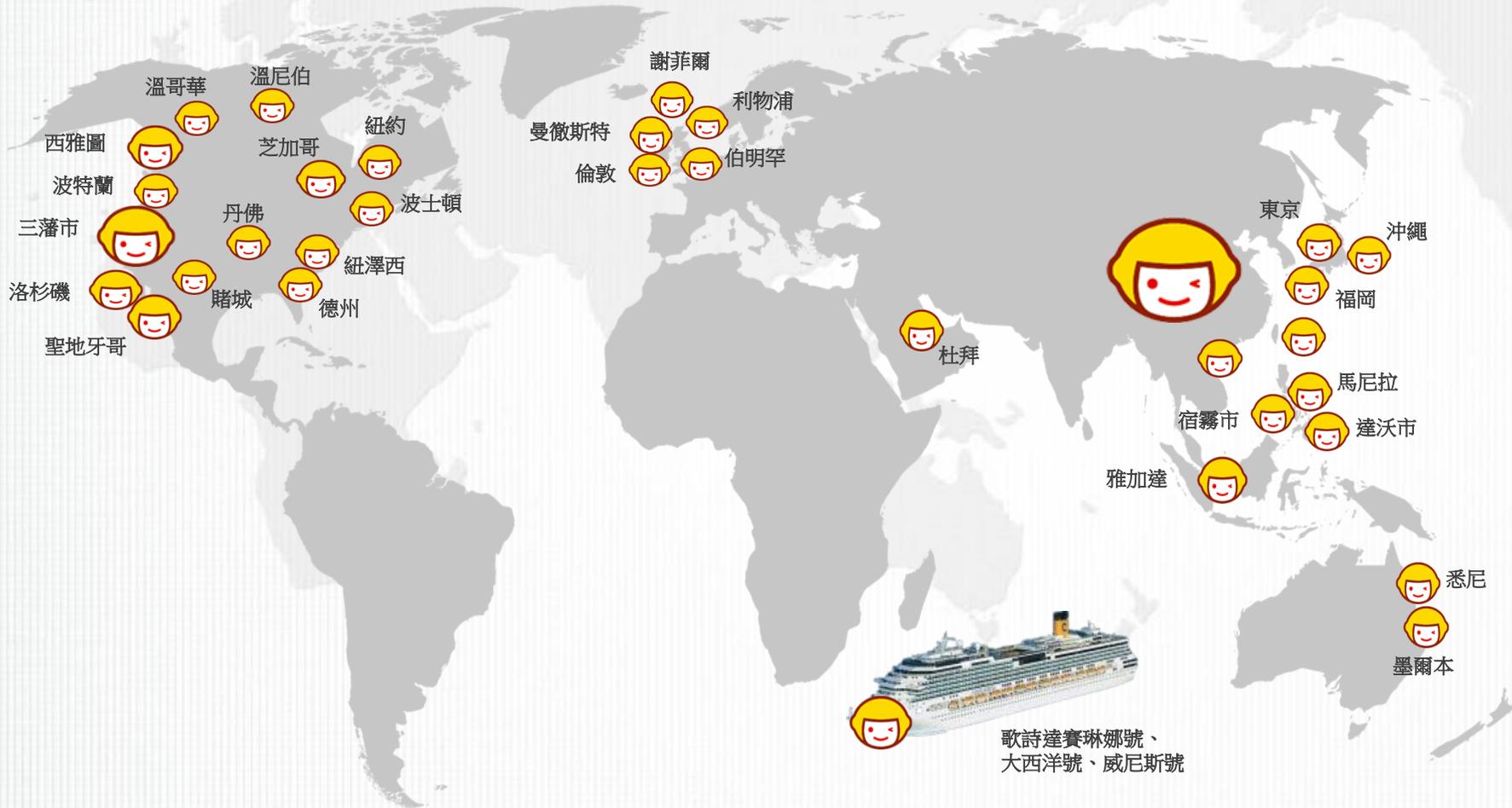
- A. 營運基石：20多年全球茶飲連鎖管理經驗及完整餐飲生態系；持續開拓並組建國家隊或投資併購，協助海外事業發展，擴大合盟基石；
- B. 美國市場：Happy Lemon是強勢品牌，單店平均營收優於同業，持續擴張展店，由美西至美中，未來二年內再至美東，集團主力增長引擎，有品牌力、組織力及競爭力；
- C. 大陸市場：商模重組 + 品牌重塑 = 新價值，有機會分拆再出發；
- D. 海外市場：持續攻城掠地，將成功模式及管理系統導入海外各市場；
- E. 供應鏈平台：平台經濟也是重要穩定成長的第二引擎；

# 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



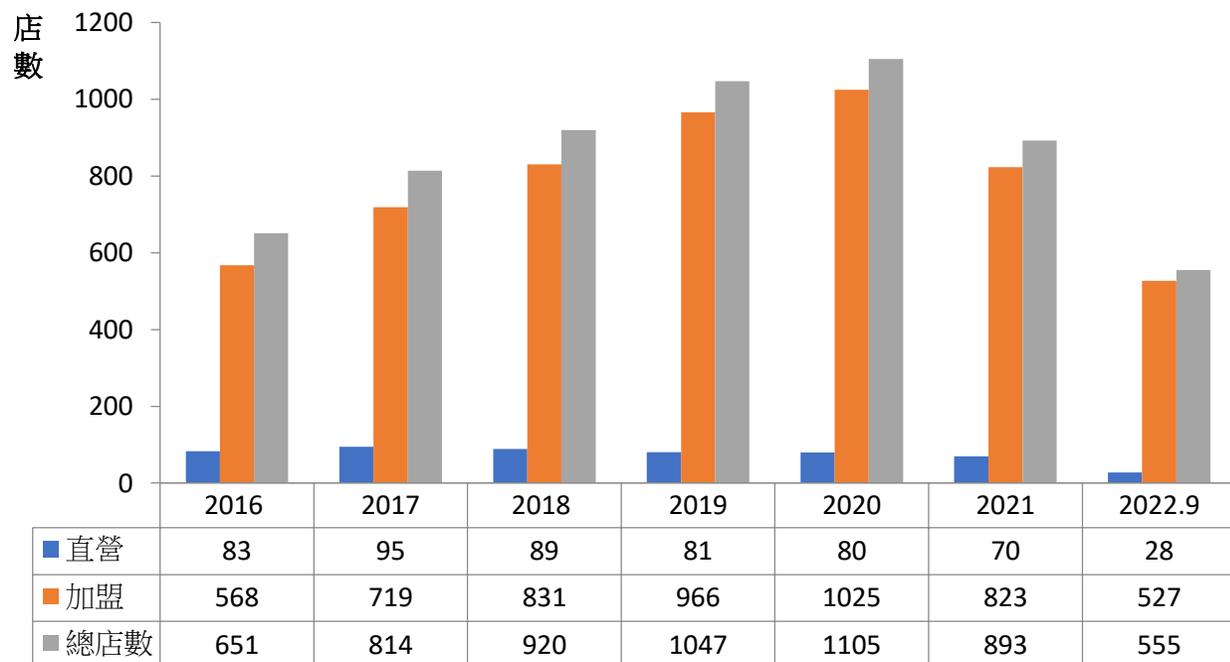
## 2. 集團營運績效分析說明

# 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

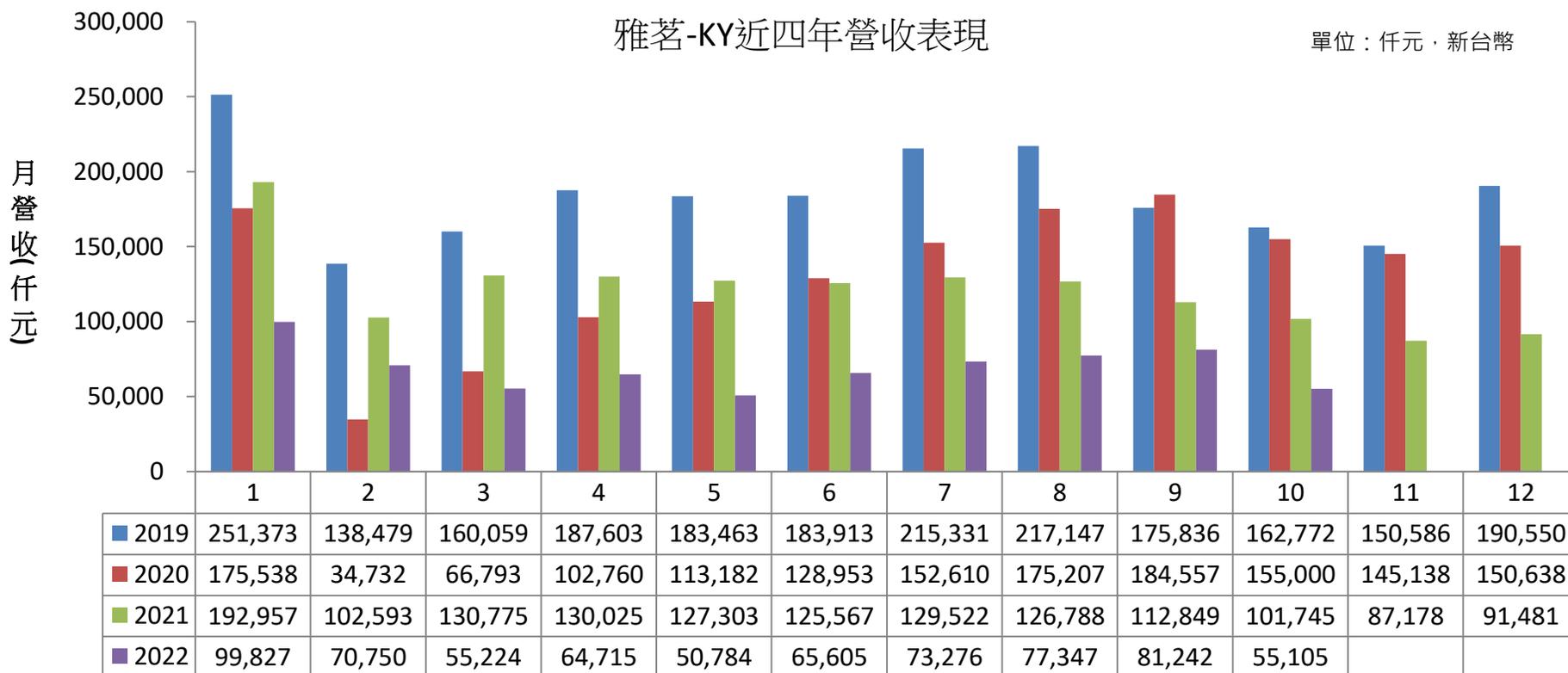


### 雅茗集團各品牌事業展店概況

	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 <sup>+</sup>
Happy Lemon (海外)	4	82	86	20 <sup>+</sup>
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 <sup>+</sup>

## 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

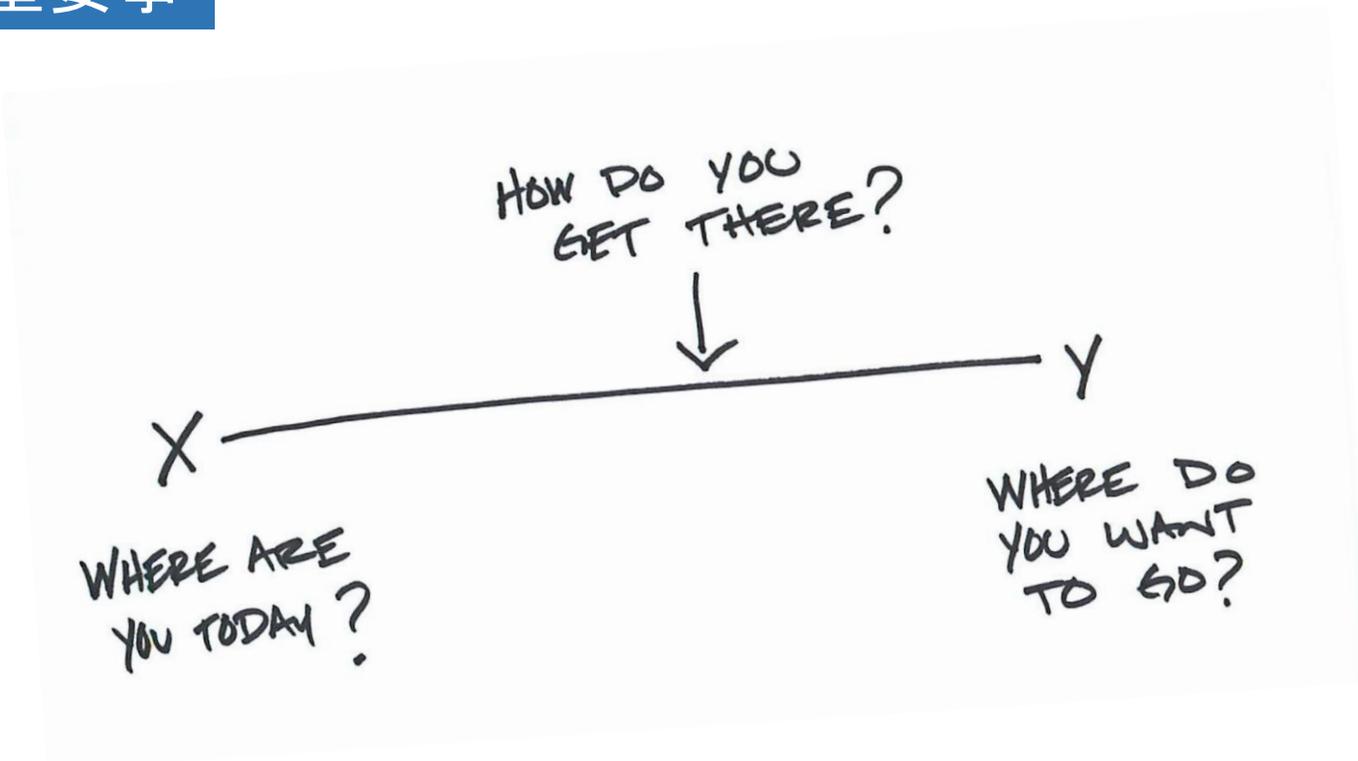
- 2021&2022年是集團成立二十多年來，第一次虧損，因受疫情嚴重影響及大陸市場高度競爭，故一次提損及組織調整轉型；
- 2022年大幅調整體質及縮減規模；2023年拚轉盈，擴大海外市場；2024年有機會營收規模重回正軌；

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**

