



luckin coffee

变革与重塑

2020-2022 瑞幸咖啡公司治理报告



报告说明

概览

本报告是 Luckin Coffee Inc. 发布的首份公司治理报告。我们希望通过对公司治理变革、现行治理理念及治理结构等情况的披露，增进各相关方对我们的了解，并进一步推动公司健康稳健的可持续发展。

报告时间范围及边界

报告时间范围：除另有说明外，本报告时间范围为 2020 年 1 月 1 日至 2022 年 9 月 30 日。
报告边界：本报告重点披露瑞幸咖啡在公司治理方面的重要举措。

称谓说明

为了方便表述和阅读，本报告中的“瑞幸咖啡”“瑞幸”“公司”“我们”均指代 Luckin Coffee Inc. 及其所控制的公司。
除特别说明外，本报告所有财务数据均以人民币为单位。

数据来源及可靠性

本报告的数据和案例主要来源于本公司编制的统计报告、内部文件以及公开信息，包括招股说明书、年报、新闻公告及其他公开文件等。
本报告的任何预测或前瞻性表述仅基于公司目前所掌握的信息，且仅代表截止本报告日的有关预测或前瞻性情况。预测或前瞻性表述既不是历史事实，也不是对未来业绩的保证。由于预测或前瞻性表述与未来有关，它们受到固有的不确定性、风险和难以预测的情况变化的影响，其中许多是我们无法控制的。

报告获取

本报告电子版可在本公司网站 (<https://investor.luckincoffee.com/corporate-governance/governance>) 上查阅。
本报告以中英文两种语言发布，在对两种文本理解发生歧义时，请以中文文本为准。

目录



可持续发展委员会联席主席致辞	02
关于我们	05

求真务实	直面历史，主动承担责任完成历史切割	10
	深度改组，重塑治理体系持续优化架构	12
	强化内控，高效完善风险管理合规建设	22
	清晰透明，推进沟通渠道通畅与多元化	26

品质至上	价值引领，全面构建食安质量管理体系	30
	高效贯彻，强力推动食安标准落地实施	34

持续创新	技术赋能，精细化思维重构新零售模式	52
	智慧护航，强化业财增信优化信息安全	58

非我莫属	发展基石，人才理念引领同心同路伙伴	64
	助力成长，强平台推动伙伴与企业共赢	70

互信共赢	目标引领，价值链条协同发展携手并进	80
	面向未来，管理优化及践行可持续发展	82

可持续发展委员会联席主席致辞



郭谨一 博士

瑞幸咖啡董事长、CEO、
可持续发展委员会联席主席

今年是瑞幸咖啡创立五周年，也是瑞幸咖啡极其特殊的一年。经过两年多时间的埋头苦干，我们完成海外债务重组、结束破产程序，并且在今年一季度首次实现单季盈利，在二季度保持业绩高速增长，完成了与历史问题的彻底切割，使公司重回正轨。

对于瑞幸而言，这段“至暗时刻”是教训，也是公司发展的长期性课题：未来，我们不仅需要通过业绩，持续自证造血能力与商业模式的可持续，也有必要在公司治理维度始终保持审慎态度，持续践行公司治理的根本性变革，反复证明我们不会重蹈覆辙，才有可能一步步重新赢得各方信任。

为此，我们发布了《变革与重塑·瑞幸咖啡公司治理报告》。藉由这份报告，我们将系统性回顾瑞幸咖啡在重塑价值体系、主动解决问题、优化治理体系、强化内控合规建设等方面的工作进展，介绍在全新价值观指引下，我们坚守品质、以技术赋能业务、持续优化人才发展与激励机制，推动公司发展进入良性轨道所做的努力。希望这份报告，能帮助大家了解我们的变化，共同审视我们在治理维度的工作与努力；也希望曾身处瑞幸变革之中的每一位瑞幸伙伴，能借此再度反思与总结，不求骤长、脚踏实地推进下一个五年的各项工作，将治理维度的卓越追求转化为驱动力，推动瑞幸发展再上新台阶。

对于今天的瑞幸而言，长远发展才是目标，随着经营业绩的持续好转，我们将更专注于社会价值和客户价值，更加积极主动地承担社会责任，持续推进可持续发展战略的落地，以更前倾的姿态、更扎实的业绩，全力争取社会各界对于瑞幸的信任。希望我们的经历和反思，能成为瑞幸跨入下个阶段、创造更广阔价值的坚实基础，也期待瑞幸的创业实践，能为社会创造更大的价值。

感谢这一路上，支持我们不断向前的用户和伙伴。我坚信，伴随着中国咖啡市场一起快速成长的瑞幸，必将赢得属于自己的荣耀，回馈每个人的期待。



陈伟豪 先生

大钲资本董事总经理、瑞幸咖啡董事、
可持续发展委员会联席主席

大钲资本是瑞幸咖啡的最早期投资人之一，回顾五年来的发展历程，瑞幸从无到有，既有过高光时刻，也经历过波折，现在已经步入了健康发展的轨道。大钲资本的理念和价值观，是致力于支持被投资企业建立强大透明的公司治理体系和负责任的管理架构。在虚假交易问题被发现后，我们致力于推动瑞幸咖啡的公司治理提升，全力支持公司的重组和转型，直至走到今天，见证瑞幸咖啡成为中国规模最大的连锁咖啡品牌之一。

作为一家专注业务基本面和培育企业长期价值的产业投资机构，投资瑞幸既是出于对中国咖啡市场的长期看好，也是对瑞幸商业模式的认可。所以，即使在瑞幸最艰难的时刻，我们依旧认为，这家公司有实力通过历史切割、治理提升、加强内控合规，在全新管理团队的带领下，打好“翻身仗”。

为了走出“至暗时刻”，瑞幸完成了从价值观到模式、策略和运营等层面的全盘性、根本性变革。在短时间内，瑞幸咖啡实现了由一家传统民营企业到现代企业治理模式的转型，根本性改变了过去战略分散、过度扩张的问题，确保公司在聚焦咖啡赛道本身的同时，专注解决各种复杂的历史遗留问题，借助全新机制和企业文化，一步步重回正轨。

通过《变革与重塑·瑞幸咖啡公司治理报告》，我们希望在回顾瑞幸治理体系改革、增进各方对瑞幸的了解同时，也向市场提供一个特殊的范本。希望更多人，能有机会如我们一样，通过这份报告，参与到瑞幸重组与改革历程中，以多维度的专业视角，检视我们的工作、监督瑞幸的发展，和我们一起将这家公司打造成一家更值得尊敬，为社会创造更大价值的优秀企业。

瑞幸还有很长的路要走，我相信瑞幸不仅能为消费者带来幸运和美好体验，还能为自己创造更加美好的未来！



关于我们

Luckin Coffee (瑞幸咖啡) 总部位于厦门, 是中国门店数最多的连锁咖啡品牌之一。瑞幸咖啡以“创造幸运时刻, 激发美好生活热爱”为使命, 充分利用移动互联网和数据技术的新零售模式, 与各领域优质供应商深度合作, 打造高品质的消费体验, 为顾客创造幸运时刻。以“创造世界级咖啡品牌, 让瑞幸成为人们日常生活的一部分”为愿景, 围绕“求真务实、品质至上、持续创新、非我莫属、互信共赢”核心价值观, 瑞幸咖啡正在通过产品和服务, 努力渗透日常生活每一处, 传递美好生活的理念, 激发人们对美好生活的热切期望。

截至 2022 年 6 月底, 瑞幸咖啡全国门店数已达 7,195 家, 以多元化经营模式覆盖全国 236 个城市, 为顾客提供高品质、高性价比、高便利性的服务。瑞幸咖啡连续五年在 IIC 国际咖啡品鉴大赛斩获金奖, “SOE 耶加雪菲”荣获 IIC2021 国际咖啡品鉴大赛铂金奖。2022 年第一季度, 瑞幸实现净营收 24.046 亿元, 同时实现单季首次扭亏为盈; 2022 年第二季度, 瑞幸实现 32.987 亿元总净营收, 同比增长 72.4%。



图: 瑞幸财务及经营状况双向提升

中国 · 厦门



价值主张

价值体系的重构

2020年，瑞幸咖啡以逆境求存为目标，开始从上至下、由内而外的根本性变革。通过对过往的深刻反思，对当下的重新认定，以及对战略、打法、策略的反复梳理，我们更透彻地认识到，正确的价值观是企业革新的根本，是支持我们稳步前行的力量源泉。我们推动公司使命、愿景、价值观的全面升级，完善公司文化顶层设计，加强公司文化建设宣贯，通过全新使命及愿景推动业务发展、带动组织变化，让以“求真务实”为核心的价值理念成为共识，助力瑞幸重新出发。

我们的使命

创造幸运时刻，
激发美好生活热望

我们以向顾客提供高品质、高性价比、高便利性的好咖啡为荣，希望在瑞幸的每一次消费体验，都能成为顾客的幸运时刻；希望通过优秀的产品和服务，传递积极向上的生活理念，激发更广泛群体对美好生活的热切期望。

我们的核心价值观

求真务实、品质至上、持续创新、非我莫属、互信共赢

核心价值观是达成使命和愿景的过程中，一切行动的最高依据和准则，也代表着我们对历史的总结反思与走向未来的决心。“求真务实”位于价值观的核心位置，是我们价值判断与价值选择的首要标准；“品质至上”和“持续创新”，是我们做“每件事”的要求；“非我莫属”和“互信共赢”，是我们“每个人”的自我要求。

我们的愿景

创造世界级咖啡品牌，
让瑞幸成为人们日常生活的一部分

以打造世界级咖啡品牌为目标，我们全心服务顾客所需、全面支持伙伴发展、全力创造社会价值，不仅在业绩表现追求卓越，也在社会贡献、品牌价值等领域不懈努力，让瑞幸融入每个人的日常生活。



目前，我们通过 OA、内部培训中心 ELN 平台、微信乐享、文化墙等在内的价值观学习平台，在全国开展超过 1,000 场次不同形式的学习会，为近 32,000 伙伴建立便捷高效的企业文化学习通路；在此基础上，我们搭建了“文化官体系”，利用“luckin moments”企业线上栏目等，邀请公司管理层从不同视角解读与阐释企业文化的内核。截止 2022 年 8 月底，各平台“新瑞幸·新文化”的主题内容总阅读量已超过 44.61 万人次。

求真务实、品质至上、持续创新、非我莫属、互信共赢的核心价值观，已全面纳入瑞幸绩效考核机制。瑞幸结合价值观行为积分等，持续强化日常管理渗透，2021-2022 年，全职员工价值观考核完成率达 100%。

01 求真务实

直面历史

主动承担责任完成历史切割

深度改组

重塑治理体系持续优化架构

强化内控

高效完善风险管理合规建设

清晰透明

推进沟通渠道通畅与多元化



与 SEC、境外投资人达成和解，彻底结束所有海外破产程序，实现业绩逆势增长



公司治理体系全盘重塑，搭建分工明确、权责对等、有效制衡的公司治理架构



建立“三道防线”风险管理架构，持续优化内部控制运行机制、以求求真务实的态度合规开展业务



2022 年，成为“阳光诚信联盟”会员单位，不断完善廉洁合规管理体系，积极推动合规文化建设



构建多元沟通渠道，信息披露回归正轨

直面历史 主动承担责任 完成历史切割

2020年4月2日，瑞幸咖啡向美国证券交易委员会（SEC）主动报告并向公众披露2019年第二季度到第四季度期间存在交易造假问题。面对困境，我们认为承担责任、解决问题是第一要务，为此，瑞幸第一时间在董事会层面成立由独立董事组成的特别委员会负责调查事件真相，推动落实内控增强措施，并迅速对治理层及管理层进行了大刀阔斧的改革，快速回应外部监管机构及投资人的诉求，积极促成和解。

在公司逐步回归正轨的过程中，我们重构公司发展总体战略，重塑文化价值体系，不断完善治理架构及股权结构，推动海外债务重组、优化资本结构，全面推进合规文化建设，加强内部控制管理，共同助力公司稳步前进。经过两年多时间的努力，我们与SEC、境外投资人达成和解，完成债务重组并彻底结束所有破产程序，并在全球疫情及整体经济逆风阻压的影响下，实现业绩逆势增长。

2020

2021

2022



2022年

8月 全部赎回高级担保票据
全额赎回高级担保票据，包括未付本金及应计利息共计1.106亿美元。该债券是瑞幸唯一的境外债务。

8月 第二季度营收持续提升
2022年第二季度营收同比增长72.4%。

5月 对外公告实现首次季度盈利
2022年第一季度财报首次季度经营利润转正。

5月 治理层架构调整
调整董事会人员架构及任期制，推动公司治理架构及体系进一步完善。

4月 破产程序结束
成功结束美国破产法15章下的破产程序。

1月 完成海外债务重组
对海外债权人完成2.455亿美元现金偿付，并对海外债权人发行高级担保债券及美国存托凭证（ADS），宣布完成债务重组。

1月 翰悦资本完成资本投资
翰悦资本完成1000万美元投资。

2021年

12月 宣布大钲资本完成资本投资
宣布大钲资本完成2.4亿美元投资，投资款项将用于支付集体诉讼和解和债务重组偿付相关费用。

12月 债务重组方案生效
债务重组方案依次通过债权人及开曼法院批准后正式生效。

10月 与境外股东签订和解协议
与美国联邦集体诉讼的首席原告签订1.75亿美元总金额的和解协议，标志着瑞幸境外股东集体诉讼的绝大多数潜在风险得到释放，向公司恢复正常运转更进一步。

9月 债务重组方案在开曼法院正式启动
宣布启动符合重组支持协议的债务重组方案。

6月 完成融资里程碑
为达成重组支持协议下的里程碑，获得中国监管机构的相关批准，通过减资的方式确保境外有足够资金偿付重组支持协议中规定的相关款项。

4月 宣布投资协议
宣布与大钲资本和翰悦资本签订投资协议，大钲资本领投，利用募资额推动离岸重组并履行SEC和解协议下的义务。

3月 达成债务重组支持协议
与大部分既有债券持有人达成重组支持协议，并主动寻求其他债券持有人支持，推动重组债务并增强资本结构。

2月 与SEC的和解获得法院批准
与SEC和解获得了法院的必要批准，标志着瑞幸在虚假交易所产生的问题解决上又迈出积极的一步。

2020年

12月 与SEC达成和解
积极推进与SEC达成1.8亿美元罚金的和解，待法院批准。

7月 基本完成财务事件内部调查
历时三个半月，特别委员会在外部律师和法证会计协助下审查约55万份文件，约谈60多名相关人员，基本完成内部调查，并对公众公布调查结果和处理情况。调整董事会成员，任命郭谨一为董事长兼首席执行官。

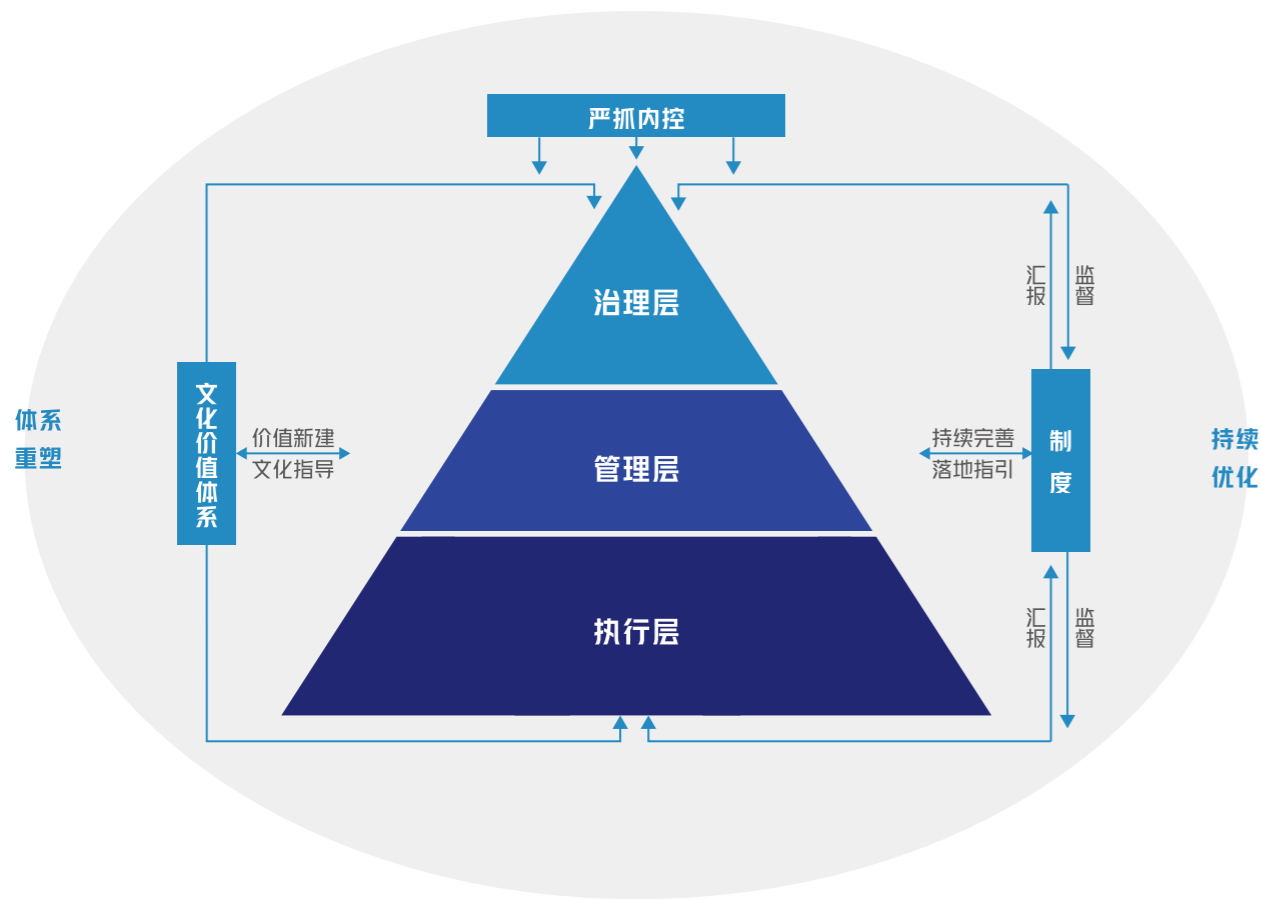
5月 董事会和管理层双调整
调整董事会及高级管理层人员组成，清退参与或知情虚假交易的员工。

4月 对外公告成立独立特别调查委员会
主动向SEC报告和向公众披露虚假交易，在发现问题后迅速成立由独立董事组成的特别委员会进行调查，聘请独立外部机构辅助调查。

图：瑞幸咖啡回归正轨里程碑事件

深度改组 重塑治理体系持续优化架构

为彻底解决历史遗留问题，确保根本上的变革，将核心价值观落到实处，实现愿景，达成使命，瑞幸对公司治理体系进行全盘重塑。我们搭建了分工明确、权责对等、有效制衡的公司治理架构，形成畅通协调、高效运转的监督、汇报、执行机制，结合文化价值体系的升级优化、内控合规体系的持续建设、内部管理制度的不断完善，有力推动公司治理体系建立健全，进一步提升公司治理水平。



图：瑞幸治理架构

以此为基础，由董事会及下属委员会组成的治理层，对公司总体发展战略和业务逻辑进行重构，充分发挥监督指导、决策把关、防范风险等职能，以身作则推动文化价值体系落地。管理层在董事会的监督下，有效组织经营管理工作，围绕全新战略方向，对公司经营理念及经营风格进行重塑，严抓内控合规的同时，将经营目标细分下放，监督执行层将公司发展规划落实为具体行动，推动公司运营工作切实落地。

董事会

以强化核心战略决策能力、提升风险防控能力为目标，瑞幸重构董事会及其治理监管机制，并持续围绕董事会专业性、独立性等重点领域进行改革，使董事职责和管治机制切实有效地为公司运营提供保障，确保董事会透明公正、合法合规运行，助力瑞幸不断完善公司治理及内部控制体系。

董事会成员

瑞幸咖啡董事会由九名董事组成，其中包括七名非执行董事（其中四名为独立非执行董事），在公司治理、财务、法律、风险管理、可持续发展等领域，为公司发展及董事会决策提供多元化的专业性意见，确保瑞幸咖啡在重回正轨及未来发展过程中决策的专业性、准确性及科学性。



郭谨一

瑞幸咖啡联合创始人之一，任董事会主席兼首席执行官，可持续发展委员会联席主席。郭先生为北京交通大学交通运输规划与管理专业博士，先后在中华人民共和国交通运输部及神州优车任职，出任公司董事会主席及首席执行官后，郭先生致力于不断加强公司治理和内部控制建设，推动瑞幸从战略、运营、治理机制、管理架构和组织文化等方面全面提升。

曹文宝

瑞幸咖啡高级副总裁，公司执行董事。曹先生目前负责公司运营，分管门店运营、营建、拓展及客户服务。曹先生曾在麦当劳中国有超过 23 年的工作经验，他的加入为瑞幸提供宝贵的运营管理经验。

查扬

瑞幸咖啡独立董事。查先生为圣约翰大学法学院博士，在法律、投资和管理领域拥有超过 20 年的工作经验，曾担任清华大学北美教育基金会主席，专注于公司财务、公司治理研究及发展。查先生还担任多家风险投资公司的风险合作伙伴，专注于处于初期的科技初创企业，他的加入为瑞幸提供全方位战略支持。

刘峰

瑞幸咖啡独立董事和审计委员会主席。刘先生为厦门大学经济学（会计学）博士，现为厦门大学会计发展研究中心的教授和博士生导师，在财务审计方面专业功底深厚。刘先生在审计、会计、内部控制和风险管理方面积累了丰富的实践经验，并长期任职不同公司的独立董事和多公司专业顾问。刘先生的加入协助推动瑞幸财务体系规范和信息透明化建设。

邵孝恒

瑞幸咖啡独立董事和薪酬委员会主席。邵先生自 2012 年起担任 UTStarcom 控股公司（纳斯达克代码：UTSI）的独立董事和审计委员会主席，并于 2015 年起担任 21Vianet Group, Inc.（纳斯达克代码：VNET）的独立董事和审计委员会主席。邵先生拥有美国注册会计师资格，曾连续十年服务德勤会计师事务所，并在多家公司担任董事会和高级管理职位。他的加入以独立视角为瑞幸治理架构的优化和健全提供支持。

陈伟豪

瑞幸咖啡非执行董事、提名和公司治理委员会主席及可持续发展委员会联席主席，大钲资本董事总经理和投资委员会成员。陈先生为特许公认会计师公会会员，先后担任 Crescent Advisors 中国（上海）有限公司副总裁及华平投资集团（Warburg Pincus）董事总经理，还曾任职于香港摩根士丹利亚洲有限公司和中国埃森哲咨询有限公司。陈先生也是香港上市公司安能物流董事及其 ESG 委员会主席，他的加入协助瑞幸创造社会价值、实现可持续发展。

刘军

瑞幸咖啡非执行董事，大钲资本董事总经理。刘先生为范德堡大学法学博士，在加入大钲资本前，他曾先后担任香港华平投资集团高级副总裁、高盛执行董事，曾在纽约 Cahill Gordon & Reindel LLP 和北京 O'Melveny & Myers LLP 担任律师。刘先生拥有中国及美国纽约州律师执业资格，具有丰富的公司治理经验，他的加入促进瑞幸的风险管理与合规体系建设。

刘千里

瑞幸咖啡独立董事。刘女士拥有超过 18 年的投资银行和企业融资经验，曾在凤凰新媒体有限公司（纽约证券交易所代码：FENG）、弘成教育公司（纳斯达克代码：CEDU）和铭万信息技术有限公司担任高级管理职位。刘女士目前是心动公司（港交所代码：2400.HK）、百奥家庭互动有限公司（港交所代码：2100.HK）和飞鱼科技国际有限公司（港交所代码：1022.HK）的独立董事，她丰富的投融资行业经验，将为瑞幸在资本市场发展保驾护航。

刘绍强

瑞幸咖啡非执行董事，大钲资本董事总经理。刘先生拥有特许金融分析师资格，在银行、投资和管理领域有超过 15 年的工作经验，曾在多家公司担任董事和高级管理职务。作为董事会成员，刘先生凭借专业知识和管理能力，推动了瑞幸公司治理主体的多元化，进一步提升了公司的治理水平和决策水平。



董事会下属委员会

为进一步完善公司治理结构，瑞幸在董事会下设立审计委员会、提名和公司治理委员会及薪酬委员会，并规范制定专门委员会工作细则，支持董事会有效发挥监督、制衡及决策作用，协助董事会做好专业决策，加强董事会决策的科学性、准确性。

审计委员会

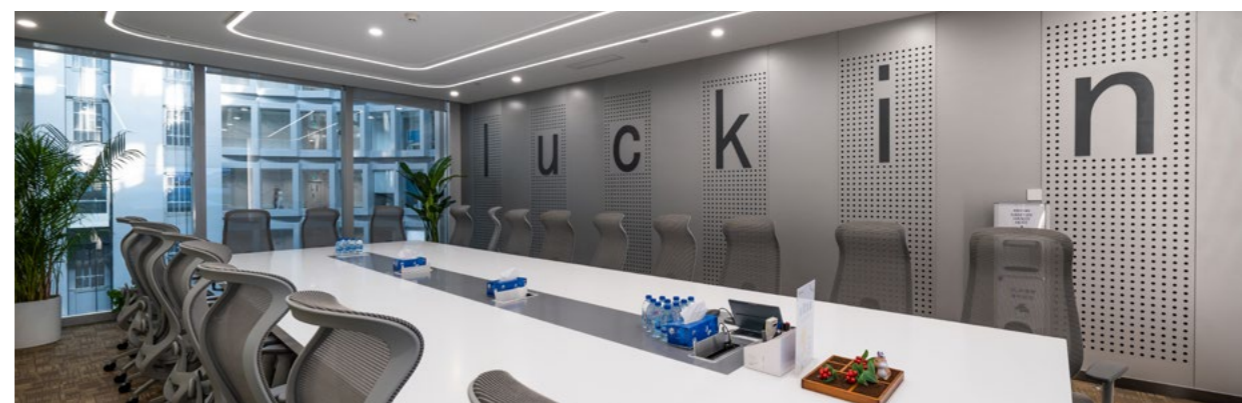
负责监督公司会计和财务报告流程，以及对财务报表的审计、审查，并负责独立审计师的任命、重新任命或罢免；同时负责审查和批准拟议的关联方交易、审查会计和内部控制的充分性和有效性、批准年度审计计划及对内部审计职能进行年度绩效评估等。

提名和公司治理委员会

负责推荐公司董事成员及委员会成员，审查董事会成员组成是否符合公司发展及要求，评估董事会的绩效和有效性；负责审查并批准公司董事的薪酬（包括基于股权的薪酬）；同时负责制定与推荐、提名或任命有关的政策和程序，或实施 SEC 规则要求的公司治理事项等。

薪酬委员会

负责监督薪酬计划的制订和实施，审查批准或建议董事会批准执行官、公司其他高管的薪酬及激励性薪酬或股权计划，以及监督薪酬事务监管合规性等。



此外，为进一步匹配公司战略及业务发展需求，回应广大利益相关方的期望，促进公司长期发展，落实企业责任，推动瑞幸可持续发展战略的制定及落地，我们秉持可持续发展理念，引入环境、社会及管治框架，并于 2022 年 7 月成立可持续发展委员会。该委员会将协助董事会履行其在可持续发展方面的监督职责，并提供相关的顾问、建议。

管理层

为落实全新战略方向，确保经营理念与经营风格根本性革新与有效落地，我们重新组建了管理团队，为公司引入行业领先的管理力量，以专业性、多元化视角确保瑞幸在高速发展的过程中，能始终关注治理变革、不断优化管理水平，以技术为核心，持续专注产品研发，促进品牌快速发展，为客户提供优质的产品和服务。

瑞幸核心管理团队由郭谨一、曹文宝、杨飞、周伟明、安静、Reinout Hendrik Schakel、吴刚及姜山组成，为瑞幸发展注入强劲“新动力”。



郭谨一

瑞幸咖啡联合创始人之一，任董事会主席兼首席执行官，可持续发展委员会联席主席。郭先生为北京交通大学交通运输规划与管理专业博士，先后在中华人民共和国交通运输部及神州优车任职，出任公司董事会主席及首席执行官后，郭先生致力于不断加强公司治理和内部控制建设，推动瑞幸从战略、运营、治理机制、管理架构和组织文化等方面全面提升。



曹文宝

瑞幸咖啡高级副总裁，公司执行董事。曹先生目前负责公司运营，分管门店运营、营建、拓展及客户服务。曹先生曾在麦当劳中国有超过 23 年的工作经验，他的加入为瑞幸提供宝贵的运营管理经验。



安静

瑞幸咖啡首席财务官（CFO），负责瑞幸的财务、会计、投融资等事务。安女士在企业财务和管理方面拥有超过 17 年的经验，曾任普华永道高级审计师，并先后担任多家互联网企业高级企业财务和管理职务，曾任北京蓝汛通信、58 到家集团 CFO，为瑞幸财务管理持续优化提供重要支持。



Reinout Hendrik Schakel

瑞幸咖啡首席战略官（CSO），负责企业战略发展及瑞幸的资本市场战略执行。Schakel 先生曾先后就职于瑞士信贷投资银行部及渣打银行，担任分析师、高级分析师、副总裁和执行董事等职位，对亚洲消费市场的发展、增长趋势有着深刻的理解，在完成债务重组、解决瑞幸历史问题中起到重要作用，并在瑞幸企业发展规划、综合战略优化方面发挥重要作用。



杨飞

瑞幸咖啡联合创始人之一，自瑞幸成立以来一直负责瑞幸的品牌创建，于 2020 年 6 月起担任公司首席增长官（CGO），负责公司的业务增长、用户运营和营销。杨先生在品牌和数字营销领域拥有 20 多年的经验，在瑞幸品牌价值成长与文化传播方面做出重要贡献。



周伟明

瑞幸咖啡高级副总裁，主要负责产品线。周先生在餐饮和食品行业有 20 多年的工作经验，在加入瑞幸前，曾在美团担任高级总监，负责餐饮和自有品牌商品，并先后在可口可乐、味好美及百胜餐饮担任重要职位，负责产品研发等。



吴刚

瑞幸咖啡高级副总裁，主要负责瑞幸的公共事务和战略合作。吴先生在航空业拥有超过 26 年的经验，曾在中国联合航空公司、中国东方航空公司和中国国际航空公司担任高级管理职务。吴先生丰富的业务创新、商务市场体系搭建与拓展及信息化建设经验，帮助瑞幸在行业合作与政府关系管理等方面创造价值。



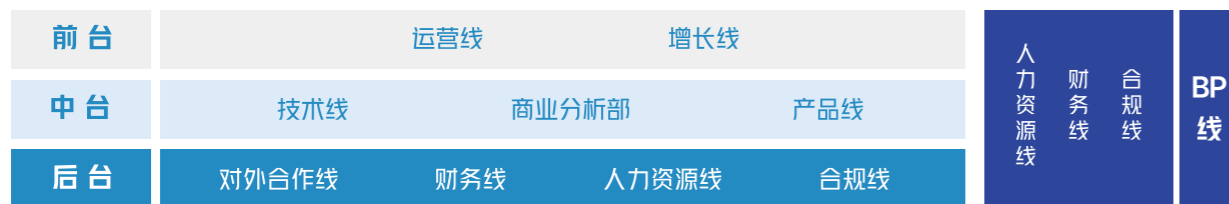
姜山

瑞幸咖啡高级副总裁，主要负责瑞幸的合规、法务和质量管理事务。姜先生为哥伦比亚法学院法学博士（Juris Doctor），2020 年 9 月加入瑞幸之前在 Airbnb, Inc.（纳斯达克代码：ABNB）担任 Associate General Counsel。曾就职于 Amazon.com, Inc.（纳斯达克代码：AMZN）和 Davis Polk & Wardwell LLP，拥有商业项目和资本市场合规方面的资深经验，在帮助公司完成债务重组、解决公司历史问题、重塑并不断完善公司整体合规体系等方面做出重要贡献。



执行层

为促使组织运转更加高效，业务发展更加敏捷灵活，瑞幸进一步明确各业务部门的职责、权限、分工与协作模式，搭建前中后三台通力合作、BP线贯穿支持的执行架构。其中，前台负责共同推动门店运营管理和营销增长管理，中台持续输送新产品、加强供应链管理并通过技术为业务发展赋能护航，后台为整体运营提供坚实支撑。各部门通力协作确保公司高效稳步运转，并依托持续完善的技术体系及手段提升管理效率，保障文化体系、战略目标、合规治理及内部控制的有效落地，从而驱动业务增长，助力公司长期稳定的可持续发展。



图：执行层架构图

此外，为驱动各条线业务合作有效运转，加强部门间配合与沟通，统筹协调资源的提供与分配，公司设立执行委员会，以保障经营战略目标的有效执行，全面推进公司稳健经营。

执行委员会主要职责如下：

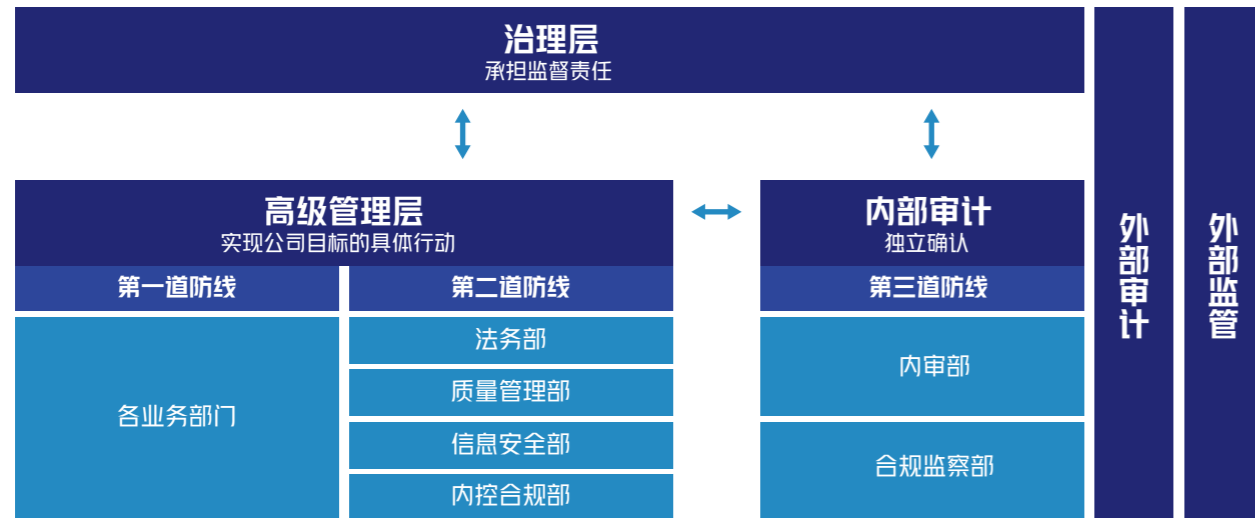
- 预算管理委员会** | 负责公司预算管理制度、预算年度经营方向及预算策略等关键事项决策，审议并通过公司具体预算方案，并监督公司预算方案实施及完成预算的目标。
- 人力委员会** | 负责审批公司层面的人力资源管理的政策、机制、规划和重点项目等，进行综合审议，提出建议并形成决议。
- 采购委员会** | 审议、批准公司采购管理政策、采购委员会章程及运行机制；审批重大采购业务决策；采购策略及流程管理评估等。
- 食品安全与质量管理委员会** | 指导公司食品安全管理的整体方向，统筹风险管理、重大决策并对质量与食品安全持续优化进行监督。
- 数据安全委员会** | 制定数据安全、个人信息保护策略、规划、制度与规范并提供必要支持，对公司的重大数据安全事件进行协调和决策。
- 危机管理委员会** | 统一协调公司危机事件的预防与应对工作，根据公司主要面临的危机种类，分类分级地对危机事件进行判断、分析、上报、组织及处理。
- 信息披露委员会** | 及时确定披露义务，监督起草、审阅并协调相关报告披露，促进与起草披露报告相关的信息的流动，持续监督重大信息的正确搜集和处理等。

强化内控 高效完善风险管理合规建设

风险管理与内控合规体系的建立健全，是我们贯彻“求真务实”核心价值观的重要支撑。为确保公司在根本性变革与快速发展过程中，能多维识别并有效抵御各业务环节潜在风险，我们按照相关法律及证券市场相关要求，以建立满足瑞幸长远发展需求的全面风险管理体系为目标，持续强化风险管理能力。参照 COSO 内部控制框架构建内控体系，我们不断提升内部控制水平，围绕合规管理体系展开制度建设与文化建设，推动公司运营管理水平稳步提升。

风险管理

瑞幸建立“三道防线”风险管理架构，根据各部门岗位职责，对风险管理责任进行划分，并根据组织规模、结构和复杂性的变化进行不断优化，确保每一层防御都围绕着组织的风险管理目标开展，每道防线职责明确且相互协作。在该风险管理架构中，治理层对各利益相关方负责并承担监督责任，高级管理层对第一、二道防线负责，并采取实际行动以实现公司目标，第三道防线独立监督第一、二道防线是否运行有效，并向治理层汇报。第一、二、三道防线的各部门相互沟通、协同合作，将公司面临的风险控制在可接受的水平，实现整体风险管理的战略目标。



图：瑞幸“三道防线”风险管理架构

内部控制

瑞幸持续优化内部控制运行机制，在内部控制管理架构方面，董事会负责内部控制的建立健全和有效实施，审计委员会审查内部控制的充分性和有效性。同时，我们广泛吸收专业内控人才，组建职责分工明确的内控专业团队。

在制度建设方面，我们已建立健全分类分级制度体系，规范制度全流程管控要求，建立内控手册，并根据公司经营发展情况不断优化调整，以指导各职能部门日常经营活动。我们从制度层面落实内控管理基础，确保内部控制各项措施有章可循、有规可依。此外，我们及时修订更新业务流程，定期评估流程的执行情况，协助业务部门及管理层进行积极整改，完成了 33 项重大优化事项，以确保流程设计及执行规范、有效、合规等。

在内控运行与评价方面，内控合规部制定业务流程控制矩阵及内控手册，对执行情况进行监督，并每年组织全盘测试，识别重大风险点，敦促开展整改，完成业务优化。2021 年起，瑞幸聘请专业外部机构每年对财务报告内部控制的有效性进行评估，通过外部机构的工作加强和完善内部控制。通过 2021 年的评测工作，协助管理层识别公司层面风险 64 项、建立相应控制程序 118 个，识别业务流程层面风险 186 项（二级流程级）、建立相应控制程序 567 个（含信息系统应用控制）。



为进一步加强关联交易的识别及管理，我们在客户和供应商准入阶段，通过系统对其是否为关联方进行自动校验。与关联方的交易，将自动触发内控合规部审核流程，超过一定金额或非常规业务的交易，还需由审计委员会进行审批。此外，对于排查出严重合规风险的供应商，我们已将其加入系统屏蔽名单，杜绝与其进行业务往来的可能性。

在系统权限合规管理方面，我们建立了风险分级、交叉审核、审批留痕及定期复查的权限管理机制，对系统权限进行精细化、高效化管理，降低因权限分配不合理而导致的潜在合规风险。我们赋予每个系统功能不同的风险等级及责任部门，对风险等级更高的功能设置更高的权限审批人职级要求，且所有功能的申请须由申请部门及主责部门进行交叉审核。此外，系统功能权限与岗位职责绑定，设置岗位管理人对各岗位的系统权限进行日常管理，进一步加强公司整体权限管理水平。

为推动合规要求切实落实，加强员工合规意识，我们通过 OA 协同办公系统公示、邮件通知、线下专项培训、内部培训中心平台线上培训及考试、企业微信推送等方式，向全体员工宣贯公司合规要求；员工也可以登录 OA 系统或内部培训中心等平台随时阅读并了解相关政策。



合规管理

瑞幸致力于以求务实的态度合规开展业务。我们严格遵守上市地和运营地的合规要求，制定一系列合规制度，如《商业行为准则和道德规范》、《投诉举报政策》、《反舞弊政策》、《反腐败政策》及《礼品与招待申报政策》等，将合规运营贯穿日常工作，并确保制度有效执行。此外，我们设置合规监察部，负责合规问题的举报受理，并进行反腐败及反舞弊调查，将可能产生重大风险的事件及时上报管理层。内审部发挥监督职能，定期查看合规监察部对合规案件的处理结果和总结报告，并向审计委员会汇报合规风险及问题，包括潜在风险、不遵守规定的情况、整改情况和为防止再次发生所采取的行动。

此外，公司对诚信和道德行为的承诺通过要求签署“瑞幸咖啡诚信承诺函”、开展培训的形式传达给联合合作方、供应商及其他商业伙伴，并要求合作伙伴在与公司业务往来过程中，遵守公司的商业行为准则和道德规范，如公司员工在业务经办过程中存在收受非法利益或主动索贿行为的，供应商等合作伙伴有义务如实向公司举报，并提供有效证明文件。

2022年，我们成为“阳光诚信联盟”会员单位，将进一步倡导诚信经营，不断完善廉洁合规管理体系，积极推动合规文化建设。

清晰透明 推进沟通渠道通畅与多元化

畅通、透明、高效的沟通渠道建设，能促进积极开放的对话和交流，帮助内外部及时了解瑞幸，并有效监督瑞幸的运营管理。为了更好地对外部信息做出迅速反应，同时也确保内部各层级之间的信息能得到有效、及时传递，瑞幸逐步构建起多渠道、多元化的信息沟通机制。



图：多元化沟通渠道示例

信息披露

在 2019 年财报发布推迟后，我们积极推进信息披露进度，努力尽快恢复正常披露节奏，于 2021 年 6 月补发经审计的 2019 年财务报告，同年 9 月补发经审计的 2020 年财务报告，并对关键事项及时进行持续披露。2022 年 4 月，瑞幸按照美国证券法的相关要求，按时发布 2021 年年报，标志着瑞幸的信息披露回归正轨。

瑞幸遵照法律法规、监管要求以及在美中概股公司的最佳市场实践，发布使用 20-F 表格的年度报告，使用 6-K 表格的实时报告和季度财务报告等各类报告及声明，投资者、客户、供应商等利益相关方可通过瑞幸官网及美国证监会网站及时了解最新财务状况，瑞幸在组织结构、管理人员等方面的重大调整，及其他关键事项。我们将不断完善信息披露机制，丰富信息披露内容，希望通过对瑞幸各方面信息真实、透明、及时、完整地披露，帮助大家深入了解我们的战略、文化、运营、财务和整体绩效，加强与利益相关方的信息交流，重塑大家对瑞幸的认知与信任。



投诉举报

为保障公司合法合规绿色经营，助力建立良好的市场环境，我们建立投诉举报机制，制定《投诉举报政策》，明确举报内容、举报渠道、举报受理流程和处理办法，以规范举报处理程序，帮助我们及时发现和解决问题。我们鼓励内外部人员据实举报公司的违法、违纪、违规等行为，举报人可以采用电子邮件（举报邮箱：1000@lkcoffee.com）、当面举报或委托他人举报等方式进行反馈，举报方式在公司网站、员工手册及对外签署的合同中均有列示。此外，为保障举报人权益，公司对举报人的情况、举报内容及举报材料严格保密，并制定举报人保护与奖励制度，禁止对举报人进行打击及报复。对于收到的举报，瑞幸设立合规监察部，专职针对各方举报和投诉进行调查、处理，做到“举报有受理、处理有程序、结果有反馈、责任有落实”。



品质至上

价值引领
全面构建食安质量管理体系

高效贯彻
强力推动食安标准落地实施



2021年，成立食品安全与质量管理委员会，积极响应公司管理战略目标



深度聚焦研发环节、采购环节、储运环节、制售环节及顾客反馈五大板块，构建贯穿全价值链的食品安全与质量管理架构



2021年上新113款新品，2022年1-9月上新92款新品，生椰拿铁上新一周年销量破亿、椰云拿铁上新一周销量突破495万杯



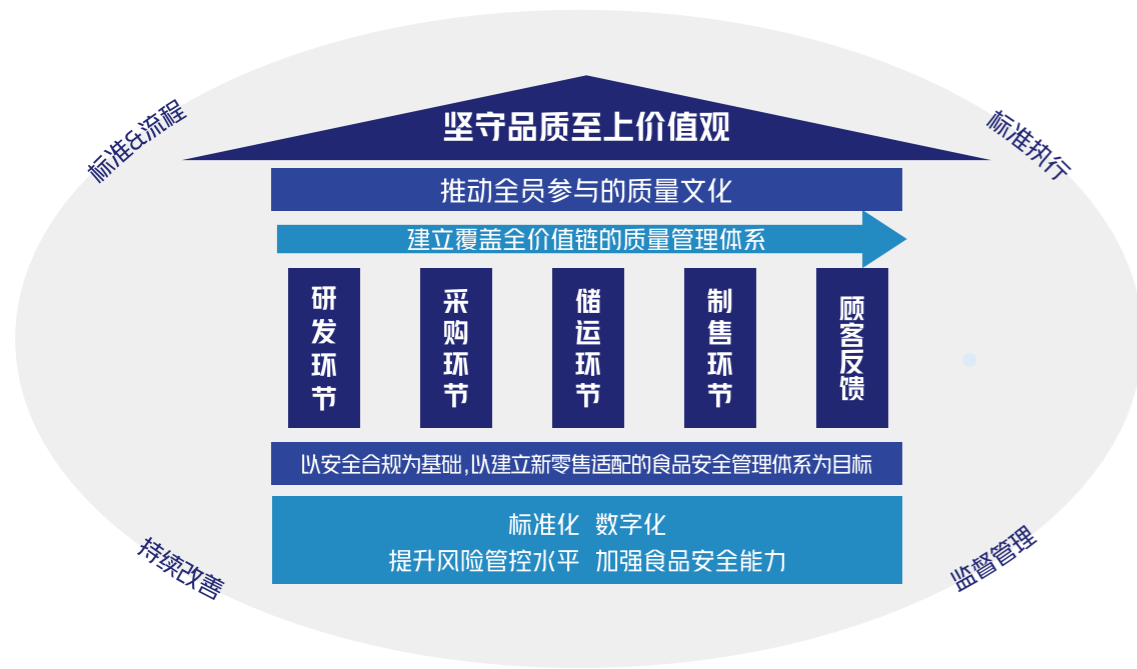
2021年，瑞幸首个全自动化智慧型烘焙基地在福建正式投产，总产能达1.5万吨



各业务环节“稽核小闭环”、质量管理体系为核心的“稽核大闭环”结合，稽核体系环环相扣

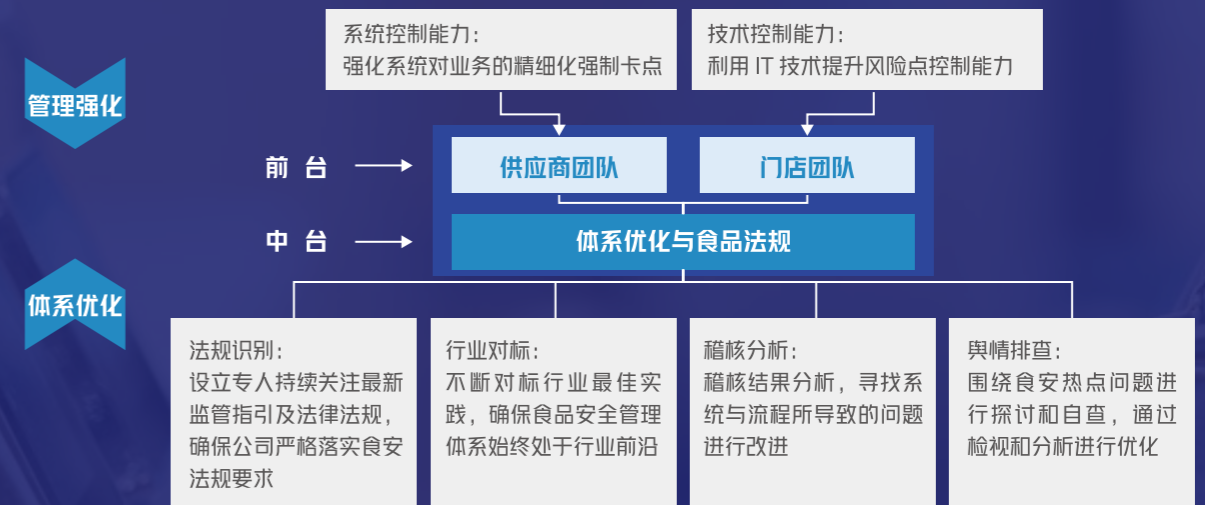
价值引领 全面构建食安质量管理体系

品质，是瑞幸的至高原则。我们清楚地认识到，公司渡过难关、应对高强度快节奏发展压力，需要更强有力的品质保障。在“品质至上”价值观的指引下，瑞幸深度聚焦研发环节、采购环节、储运环节、制售环节及顾客反馈五大板块，构建贯穿全价值链的食品安全与质量管理架构，以安全、合规为最低要求，不断提升食品安全管理体系标准化、数字化水平，优化风险管控与食品安全管理能力，实现对食品安全与品质的有效管理。



图：瑞幸全面食品安全与质量管理架构

与此同时，为确保食品安全与质量管理的高效与深入，我们围绕公司战略目标与架构变革，对食品安全与质量管理进行持续优化。配合公司前中后台调整，质量管理部建立“一个中台、两个前台”架构，确保食安管理面向业务精准落地的同时，助力管理举措针对性开展数字化创新。



图：质量管理部架构图

面向门店端，我们持续引入 IT 技术提升食品安全与质量管理能力，利用 IoT 监控、预警与管理运营过程的食安风险点，多系统并行、协同优化，有效降低人为管控的疏漏可能；在供应链端，我们通过供应商管理标准的细化与系统强制卡点配套，确保公司在快节奏上新、不断引入新供应商的过程中，始终贯彻品质至上原则。

以建立成长型食品安全与质量管理体系为目标，我们建立“自查与舆情反查”相结合的风险排查与系统优化体系。为强化自查能力，质量管理部围绕全产业链定期稽查、不定期抽查与用户反馈结果进行分析排查，主动挖掘系统性、流程性问题，开展针对性优化，确保风险控制持续细化；为应对外部挑战，我们正在逐步建立健全食安舆情监控与分析、排查机制，围绕行业热点事件与相关风险开展分析、跨部门研讨与深度自我检视工作，对标自身流程关键控制点探讨提升可能，并积极制定应对策略防患于未然。

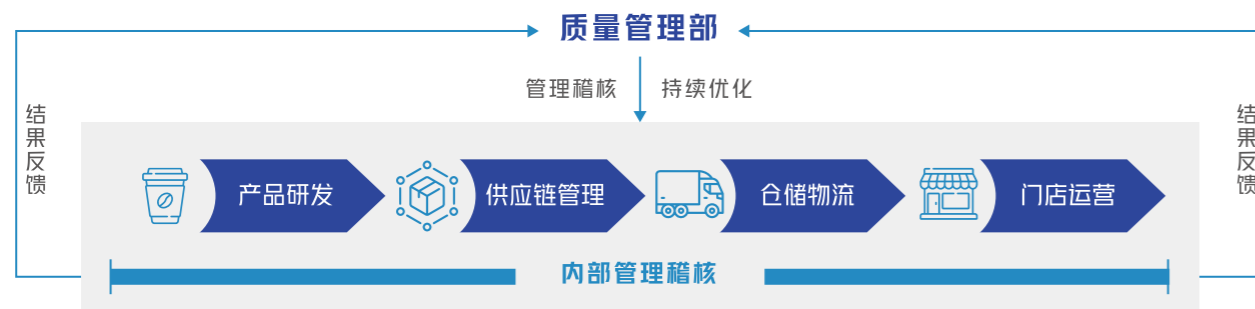
2021 年，瑞幸成立食品安全与质量管理委员会，成员覆盖质量管理部、自运营管理部、联营运营部、产品研发部、供应链管理、仓储物流部、公关部及法务部等所有食品安全相关联部门。委员会定期召开会议，评估食品安全与质量相关风险，监督内部食品安全及质量管控工作开展情况，制定并优化发展策略及方法，以持续提升公司食品安全与质量管理水平。

LUCKIN COFFEE



高效贯彻 强力推动食安标准落地实施

瑞幸将对“品质至上”的追求贯穿公司每个职能板块，将对安全及质量的把控融入每一关键业务节点，并通过对从产品研发、供应链管理、仓储物流到门店运营的全流程管理及稽核，严格把控每个环节品质管理要求的落实情况，及时掌握各环节管理稽核结果反馈，深入优化食品安全与质量管理流程，持续提高产品品质。



图：食品安全全链条管理稽核

研发驱动，奠定品质基础



图：生椰拿铁、椰云拿铁

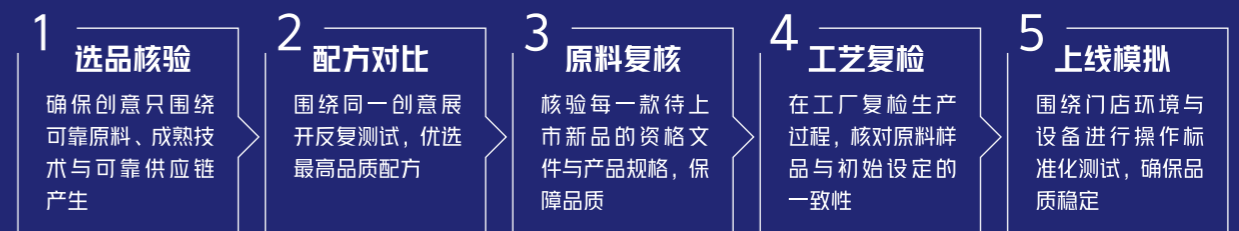
以打造业内领先的产品规划与研发体系为目标，瑞幸坚持以技术驱动，多维度持续优化产研能力，爆款带销量，推动公司业绩的持续提升。2021年瑞幸上新113款新品，2022年1-9月上新92款新品，形成以九条产品线为核心、超过60款在售产品序列为组成的产品矩阵。

生椰拿铁上新一周年销量破亿、椰云拿铁上新一周销量突破495万杯，让更多消费者爱上咖啡；高端产品线小黑杯系列为“精品咖啡大众化”作出贡献，SOE花魁的现象级破圈，让精品咖啡成为更多消费者的咖啡日常。



WBC世界咖啡师大赛冠军团队：Agnieszka Rojewska、井崎英典、Andrea Lattuada及潘志敏

与此同时，为保障高上新节奏下每款产品的高品质表现，我们将品质卡点前置到产品研发环节，通过选品、测试、核验、复检等关键节点的品质考核标准设计，确保品质理念预植到每一款产品之中。



图：产品质量管理矩阵图



为确保对咖啡豆的理解始终处于领先位置，从源头保障咖啡产品的品质过硬，我们建立专门的咖啡产研团队，专注于咖啡豆、咖啡设备与烘焙技术的研究、研发、生产与品质把控。截至2022年9月末，瑞幸共拥有48位Q-Grader认证人员，行业领先。



图：瑞幸咖啡 Q-Grader 合影

原料甄选，保障品质如一

瑞幸建立严格的原材料管理机制，严守供应商准入、供应商抽检、原料验收、供应商评级及供应商清退等关键阶段，对原材料食品安全风险进行全面识别，确保对原材料品质的有效管控。

1 供应商准入

品质把控贯穿准入流程，通过系统卡点、风险评估与资质合规，赋予品质审核一票否决权。

2 供应商日常管理

持续进行产品抽检与飞行检查，保障入库供应商原材料品质。

3 原料多层验收

严格执行采购到货仓库验收、仓库存调拨验收及门店验收，不符合标准一律拒收。

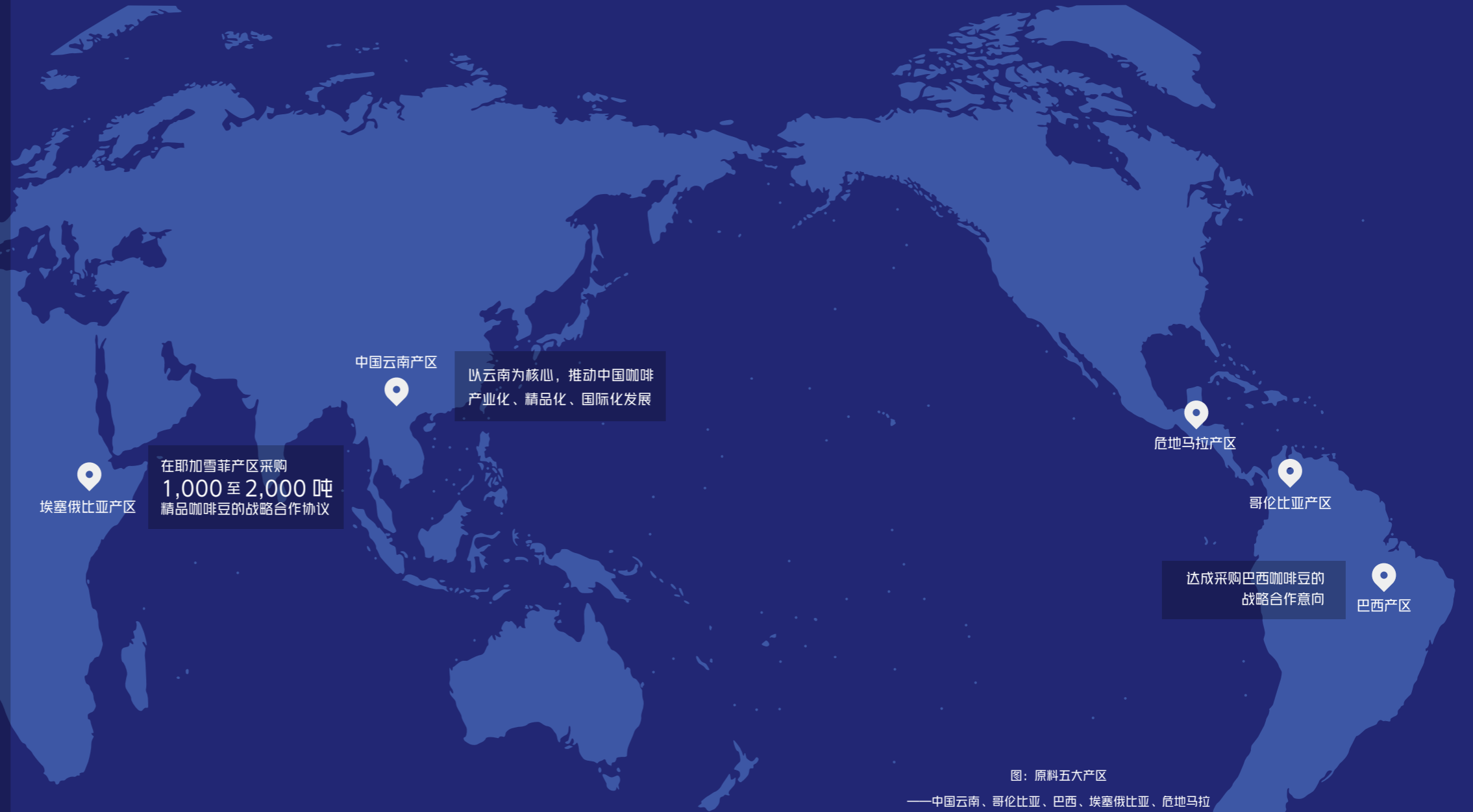
4 供应商评级

供应质量及服务品质与供应业务量、供应优先级强挂钩，推动供应品质提升。

5 紧急叫停

物料验收、门店使用或顾客反馈出现质量问题启动供应商处理程序，严守底线。

图：原料质量管理矩阵图



我们建立严格的供应商管理制度，执行“质量 + 服务”双线条综合绩效评估体系，并设立供应商清退与紧急叫停机制，确保供应商高质量稳定、推动供应商稳步成长。与此同时，为确保高强度上新节奏下的持续高品质供应，我们在严格管理现有供应商的同时，不断在全球范围内，寻找和挖掘具备技术优势和源头优势的优质供应商，以此确保我们能更好地应对全球疫情影响与自然环境变化导致原材料减产与运输风险，全力保障全国门店为用户提供更好的消费体验。

以咖啡豆为例，为确保咖啡豆的高品质供应，我们已建立覆盖全球五大产品的咖啡豆供应网络，与世界知名的咖啡豆贸易商合作的同时，不断加深与原产地的合作深度。2021 年 12 月，我们签订了连续三年每年在埃塞俄比亚耶加雪菲产区采购 1,000 至 2,000 吨精品咖啡豆的战略合作协议，并在 2022 年 9 月与厦门建发股份有限公司、三井物

产及瑞士 ECOM 集团达成了采购巴西咖啡豆的战略合作意向。此外，我们计划以中国云南为核心，进一步推动云南咖啡产业化、精品化、国际化发展，持续推进咖啡豆中国标准建设工作，全面强化咖啡豆产研与高品质供应能力。

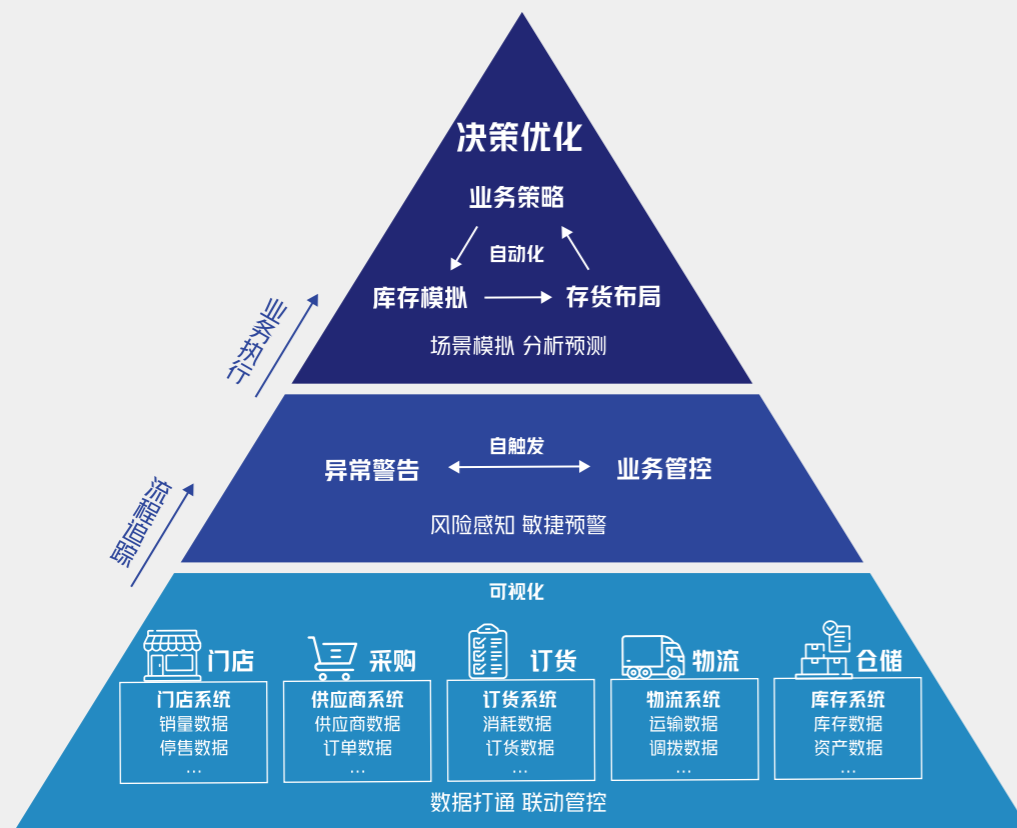
在此基础上，我们持续加大烘焙基地建设投入，以强化对咖啡豆的全流程把控能力。2021 年，瑞幸首个全自动化智慧型烘焙基地在福建正式投产，该基地配备全套进口设备，实现从生豆处理、烘焙、包装、码垛到仓储的全自动化生产，已完成食品安全标准 FSSC22000 及雨林联盟认证，年产能达 1.5 万吨；2022 年，瑞幸的第二个咖啡烘焙工厂签约落户昆山，基地建成投产后，预计年烘焙生产咖啡豆可达 3 万吨。





精细供应，保障稳定新鲜

为确保全国门店的稳定供应与高效新鲜，瑞幸建立全数字化、智慧化的供应链，不断强化供应机制，利用行业领先的仓储物流服务体系，有效应对国际航运熔断、疫情波动等原料到货风险，支持门店快节奏上新与核心爆品销量的快节奏攀升，全力满足消费者需求。



图：供应链控制塔协同决策路径

借助供应链控制塔的建设与持续优化，我们打通了采购、订货、仓库库存、门店库存全链条节点的数据可视化路径，实现全产业链商品流的联动管控。利用对数据信息的全面采集、实时监控、未来预判与智能算法的深度应用，供应链控制塔能自动承接业务端动作，对缺货风险、库存异常、呆滞库存等进行敏捷预警，同时通过库存模拟、分析预测与场景管理，深度支持采购、发货、调拨、订货、解冻等环节的业务决策自动化，以强大的工作流追踪能力，实现供应风险的提前预判及快速响应。

以打造行业领先的仓储配送服务体系为目标，我们建立运作流程标准全覆盖、全链条数字化、系统化的仓储物流管理系统，借助强大的全链路资源调配、运输管控能力，与灵活强健的仓储物流网，确保在公司门店量快速增长、爆品发力带动销量增长、新品高速迭代的进程中，始终为全国门店提供及时、稳定且新鲜的供货保障。通过系统数据实时交互及自动校验，瑞幸的仓储物流体系实现对链路的有效追踪，并借助覆盖全国各个区域的多仓网格化布局优势，计算匹配最优路线、灵活调拨，确保在部分地区受疫情影响而导致供给受阻时，能快速形成“全国大循环、区域小闭环”的供应模式，保障门店高品质运营。

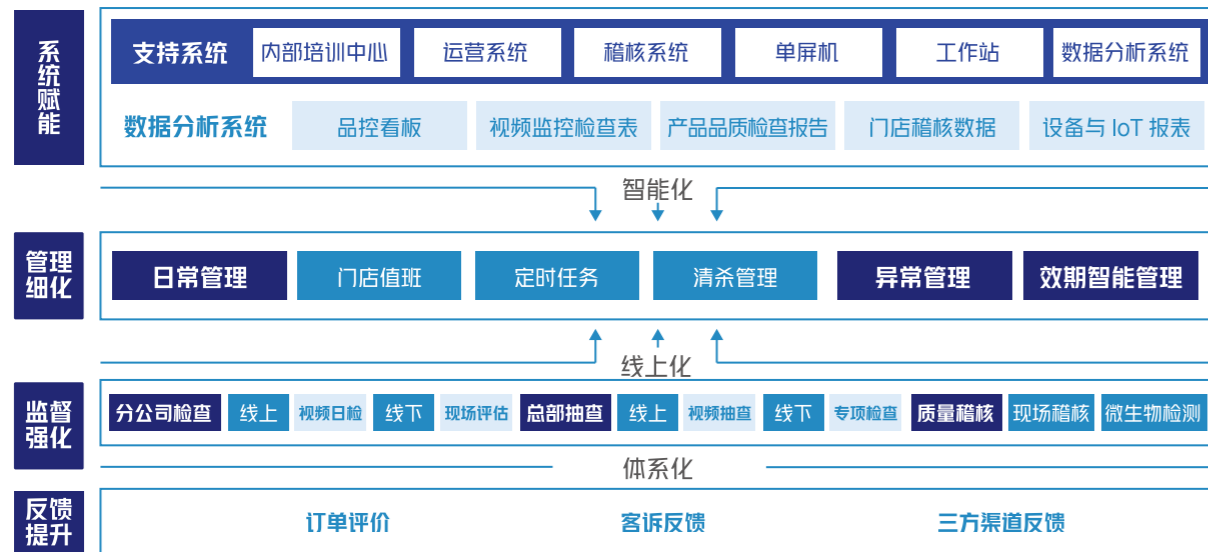


图：仓储物流管理体系

利用智慧化供应决策与仓储物流体系的有效配合，我们实现面向门店及各供应链端口的协同管控，保障核心物料高现货率、确保各仓库库存、门店库存长期处于健康水平，不断追求售卖最大化、浪费最小化、成本最优化。

智慧运营，强化出品控制

作为品质管理的重要环节，我们以持续提升门店端运营管理能力为目标，建立系统化、标准化、简单化的门店质量管理运营体系。通过关键管理模块的细化、标准体系的优化完善、“线上+线下”多维监督管理体系的建立健全，我们借力新技术与系统的持续升级，不断提升运营环节全控制点的管理有效性，以此尽力实现全国门店每一天、每一杯的高品质出品表现的目标。



图：门店质量管理运营体系

为确保运营监管的细化与有效深入，瑞幸构建了覆盖营业全流程关键节点的监控机制，通过触发场景细化、自动监控及人工稽核双线严管理，系统性规范门店运营操作、降低管理压力、提升监控效率。



图：门店运营监控管理



借助优势性技术的持续引入，我们不断提升运营体系智能化程度，在传统门店运营管理的基础上持续发掘优化空间，提升门店端食品安全与质量管理品质。



图：系统持续优化

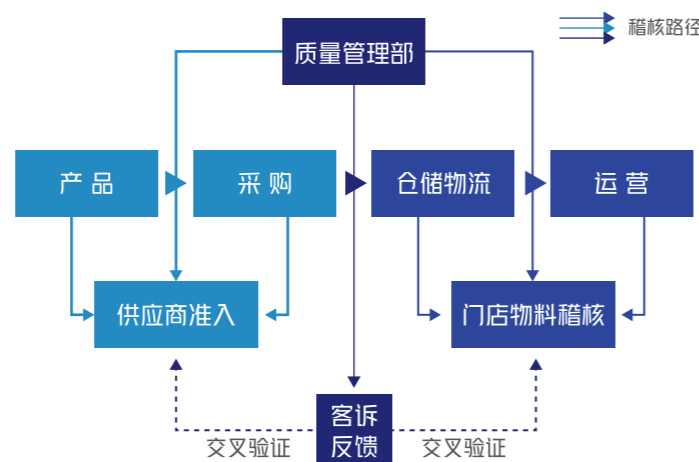


我们坚信，有效的品质保障标准，需可实时监测、可精准回溯，能对企业快速发展所带来的风险进行敏捷响应，并在所有责任部门和关联伙伴的执行标准中居于最高位置，才能从根本上，避免发展目标对于品质追求的干扰。

为此，我们在优化稽核体系的同时，积极推动绩效考核体系精细化改良。以门店端原料损耗考核指标为例，我们先后围绕损耗率指标及管理策略等进行多轮改良，确保损耗指标面向产品类型、操作特点等预留充分空间，极大地降低质量事件发生的可能性。

稽核优化，完整质控闭环

基于“产品 - 供应链 - 运营”多位一体的业务链，我们建立了与之匹配的稽核体系，借助各业务环节的“稽核小闭环”、以质量管理体系为核心的“稽核大闭环”结合，通过多层职能间的交互稽查，确保稽核体系的环环相扣，加强交叉验证的有效性，结合多种稽核方式提升监督的广度及深度。



图：全面稽核闭环管理



图：门店端考核指标的持续优化

持续创新

技术赋能

精细化思维重构新零售模式

智慧护航

强化业财增信优化信息安全



供应链全链条系统化，辅以自动分仓、自动订货、自动配送等核心算法



支撑 7,195 家门店（截至 2022 第二季度末）统一线上管理



智慧选址，店铺测算模型协助精准开店



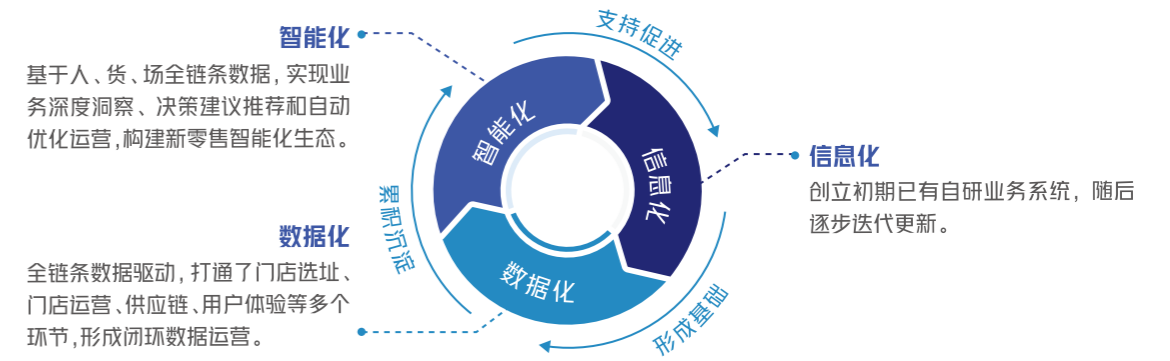
IoT 实时监控，设备自动化管理，产品原料统一配比



区块链技术协助财务透明可靠，促进业财增信

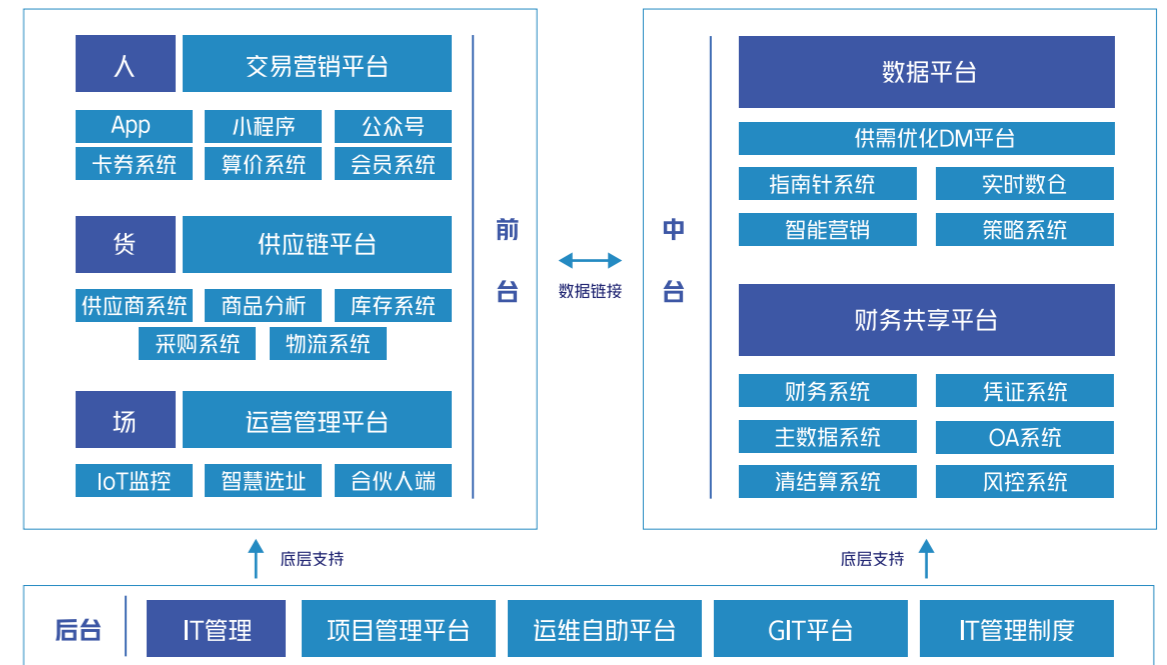


瑞幸作为一家技术驱动的新零售公司，相信技术推动业务发展的无限可能，通过在系统数据化、信息化及智能化方面的持续创新，助力新零售商业模式的深度变革与快速发展。



图：瑞幸信息技术发展螺旋上升

我们围绕“人、货、场”三大核心业务板块，在前台构建了全链条数字化闭环系统，支撑优化前端生产流通各业务环节；搭建数据平台、推进财务管理平台变革，作为中台保障与前端职能交互，实现数据及决策支持；夯实后台 IT 基础设施和运维研发保障体系，提供稳固的底层壁垒。通过前、中、后台联动支持、跨模块协同增效，我们建立全面数据闭环，助力公司运营效率不断提升



图：瑞幸信息系统架构

技术赋能 精细化思维重构新零售模式



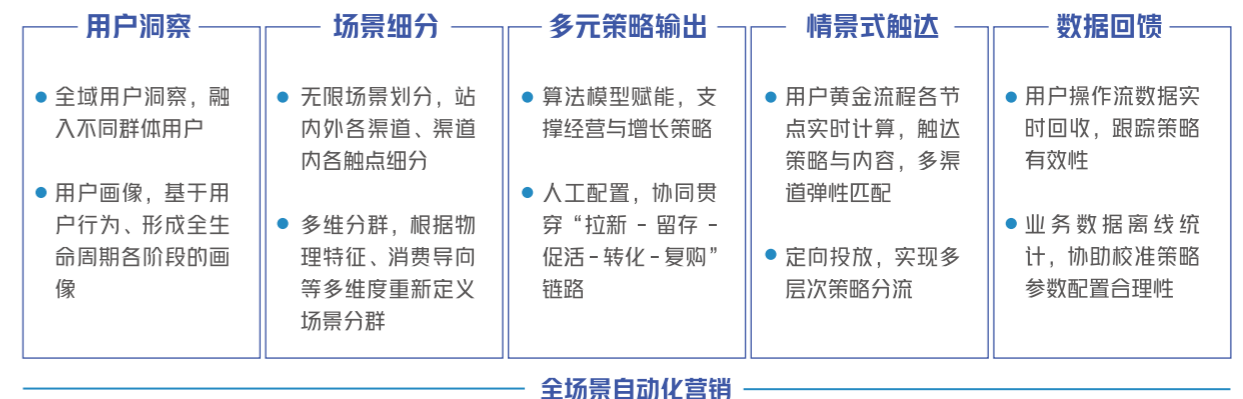
图：立足“人货场”模式的技术创新



交易营销平台超级 CDP

从“人找咖啡”到“咖啡找人”，不断升级的智能化用户增长体系，是瑞幸新零售模式的标志之一。瑞幸着力于促进消费者画像精细化，在运营层面为不同消费者打造多维度用户体验。自 2020 年起，为推动精细化用户沟通策略的落地，瑞幸逐步建立以超级客户数据平台（Customer Data Platform, “CDP”）为核心的交易营销平台。

目前瑞幸超级 CDP 系统已进入 2.0 阶段，通过用户洞察、场景细分、多元策略输出、情景式触达和数据回馈等主要功能，完成现存多维度用户沟通策略 400 余条，面向众多用户，进行全场景自动化营销，提升用户体验。



图：超级 CDP 平台运行原理

通过对海量数据的精确分析，超级 CDP 系统有效沉淀了多维度的个性化数据，辅以站内触点、公域及私域站外触点、门店触点体系的建设，实现精准触达，不断满足智能化用户沟通、个性化服务需求，有效降低获客成本、提升客户留存率，提升用户体验。

智慧供应链平台

截至2022年6月30日，瑞幸共有自营门店4,968家、联营门店2,227家，遍布全国各线236个城市，年上新超百款。在门店不断扩张及产品高速推新的背景下，数字化赋能的供应链为公司稳定运营提供保障。

为充分满足供应链横向一体化运作要求，实现从产品、采购、门店订货到货配配送的业务串联及协同决策，瑞幸自研团队借助数据和算法技术，打造实时信息反馈、智能决策支撑的智慧供应链平台，推动全业务链条的精细化管理及协同运作，实现供应链整体价值的最大化运用。



图：供应链平台打通端到端

利用算法技术，智慧供应链平台联动新品发货策略、自动订货策略、智慧仓网规划和调拨模型等，完成端到端全业务流节点打通，协助产品开发策略快速精准响应市场需求。在满足门店供应需求及供应商订单需求的同时，该平台能够保证仓库周转处于稳健水平，有效控制风险，提高供应链透明度。

智慧供应链平台打通业务链信息壁垒，基于市场历史、实时及未来预测等数据，通过数据分类、整合，协助提升业务决策分析能力。同时，该平台帮助打通与外部供应商沟通壁垒，利用系统实现与供应商直接交流、订单推送及追溯触达的精细化管理，实现高效可控的采购，加强供应商协同管理。

瑞幸在供应链全链路广泛应用物联网（IoT）技术，形成敏捷供应链管理，如在仓配过程中通过物联网技术实时监控货物温度、作业规范等，辅以仓网规划和调拨模型优化配送路径，保证供应链实时监控及原料新鲜供应。

门店质量管理运营体系

为保障门店高质量精准覆盖、门店运营管理高标准全面统一，瑞幸通过一套标准化的门店质量管理运营体系（One System）打通运营管理全流程，自研智能系统搭配客户端及配套技术支持，帮助瑞幸实现从开店选址、合伙人招募到门店全生命周期的系统化和精细化管理。



图：门店质量管理运营体系

该体系下的智慧选址系统，赋能门店拓展及营建，通过大网格观察、大位置推荐、小位置画像、对标及预估等技术方法，借助店铺测算模型等工具，对周边经济、人群特征进行分析，预估门店商品数量，助力瑞幸高效、准确定位高商业价值选址。此外，该系统后续持续跟踪管理新店装修过程及造价，实现系统化成本管理。

同时，全链条线上化联营系统支撑联营合作伙伴招募全流程管理，在提升合作效率及合作质量，降低拓展成本的同时，准确找到与瑞幸价值追求相互认同的联营合伙人，并对联营合伙人进行持续考核，保证联营门店高标准运营质量。

门店运营系统帮助提升门店工作自动化，从门店运营、配送、客服等方面实现全面线上化管控。其中门店运营覆盖日常管理、异常管理到产品质量不合格（PQNC）流程发起，实现智能排班、配送自动追踪、物料自动解冻、IoT智能监控设备异常自动报警、人员证件及产品效期自动监控等，将关键步骤标准化、操作简单化、数据可视化，使员工轻松应对产品上新节奏，协助管理者便捷把控各地门店，提升瑞幸精细化运营水平。

LUCKIN COFFEE



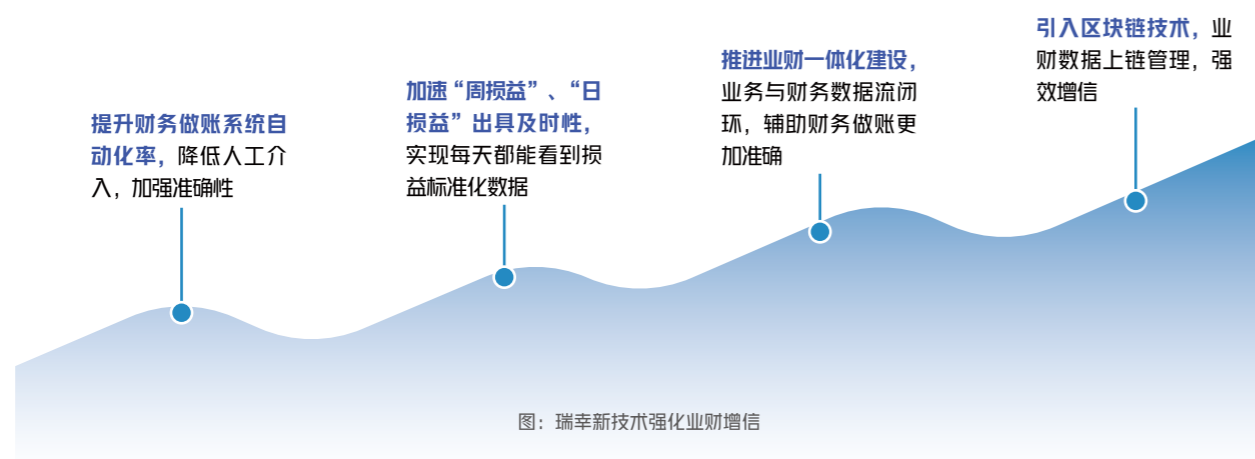
智慧护航 强化业财增信优化信息安全

瑞幸以财务管理系统和数据平台作为信息系统中端支撑，以全面的信息安全组织和事前预防、事中控制、事后评价的安全管理防御体系作为后台信息安全壁垒，强化业财增信能力，优化信息安全体系。



业财增信

提升业财体系透明度、持续强化业财数据增信是瑞幸完成历史切割、进行全面变革的重大举措之一。瑞幸以财务管理系统和数据平台作为信息系统中端支撑，优化底层数据结构，不断引入创新技术，打破业财数据壁垒。我们目前已推动做账自动化率持续提升、“周损益”及“日损益”汇报、业财一体化建设和区块链技术引入等工作。



瑞幸率先在餐饮行业尝试引入区块链技术进行财务数据管理，计划逐步利用区块链多方参与、不可篡改、可追溯等特性，将关键控制环节和重要数据实时上链存储，以有效增强业财数据的可靠性，推动业财控制水平的有效提升。截至2022年9月底，我们已完成自营及联营销售业务重要数据上链开发工作，进入试运行阶段。瑞幸咖啡受邀在“数字化与会计：重构未来”国际学术研讨会中，围绕区块链业财增信项目的现阶段进展，进行了“利用区块链技术增强企业业财数据的可信度”主题分享，为会计行业认识数字化影响力、探讨有效应对策略提供支持。



信息安全管理

法律法规指引

瑞幸严格遵守《网络安全法》《个人信息保护法》《数据安全法》等法律法规，制定《数据安全管理办法》《数据分级分类管理办法》《系统安全规范》《员工信息安全规范》等制度，设立健全的信息安全组织，并建立事前预防、事中控制、事后评价的信息安全防御体系。我们设立专人持续关注国务院、工信部、网信办等机构发布的最新监管指引，确保公司严格落实最新信息安全要求。此外，瑞幸持续进行 App 检查和整改，主动关注行业相关热点事件，定期进行数据安全和算法安全自查，并出具报告。

信息安全建设落实

为贯彻落实信息安全要求，我们根据中国“八六三”信息安全专家组提出的 WPDRRC 模型，建立风险识别体系，针对网络安全进行漏洞扫描和渗透测试，并定期进行 IT 审计。为保障该模型机制的有效落地，瑞幸于 2021 年将信息安全全部提升为一级部门，并利用其自开发的风控系统，从业务层面识别恶意流量、恶意访问等，及时进行风险锁定及应对处理。

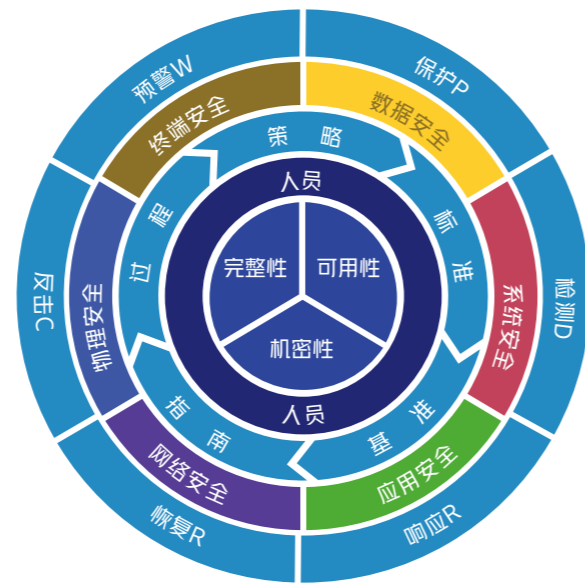
针对数据安全及网络安全管理，瑞幸于 2022 年成立数据安全委员会，由内审部、技术中心、公共事务部、法务部及公关部共同组成，协力提升数据安全水平。与此同时，公司积极履行国家和监管数据安全、算法安全管理要求，并聘请外部专家协助新瑞幸构建数据安全、算法安全体系。

在注重用户隐私方面，瑞幸明确用户个人信息保护的工作机制及相关部门职责，包括用户自主选择提供或允许瑞幸收集和使用的信息、采取加密及其他安全措施传输和存储个人敏感信息等，并定期针对热点事件进行个人隐私保护合规培训。为提高员工信息安全意识，规范员工安全行为，保障信息资产安全，我们要求员工入职即完成信息安全培训课程，并通过配套测试；此外，为加强员工对信息安全及用户隐私保护要求的深入理解，进一步推动相关措施贯彻落实，我们于 2022 年开展了信息安全专项培训，截至 8 月 26 日，共计 2.7 万人参与并完成培训。



信息安全建设成果

瑞幸积极响应国家相关法律法规及监管要求，邀请外部专业安全机构定期对 APP 进行安全合规检测，并通过了中国网络安全审查技术与认证中心（CCRC）移动互联网应用程序（App）安全认证、信息系统等级保护三级测评，及 ISO/IEC27001 信息系统安全管理体系认证。同时，我们实施数据安全管理体系认证评估，积极参加工信部信通院组织的卓信大数据项目及数据安全共同体计划等活动。



图：WPDRRC 模型

非我莫属

发展基石
人才理念引领同心同路伙伴

助力成长
强平台推动伙伴与企业共赢



提出“高标准、高信念、高成长、高回报、高绩效、高活力”的人才管理理念



建立员工职业发展体系和全面薪酬体系，打造员工双通道晋升机制



咖啡师晋升店长最短时间 6 个月



瑞幸累计上线课程超过 150 门，员工线上、线下累计培训时长 326.74 万小时，培训覆盖率达 100%



店长、副店长中女性占比一直保持 50% 以上，并逐年上升



女性咖啡师占比近 3 年持续在 60% 以上

发展基石 人才理念引领同心同路伙伴

瑞幸坚信人才发展是公司创造价值的基石，让优秀的人自我驱动是实现公司美好愿景的前提。为激发人才潜力，打造瑞幸可持续发展源动力，我们提出“高标准、高信念、高成长、高回报、高绩效、高活力”的人才管理理念，针对性地引进、培育及激励员工，实现人才管理闭环，持续凝聚优秀伙伴，培育一批能与公司同步高效前进的人才队伍。

“高标准”和“高信念”是人才管理的起点。

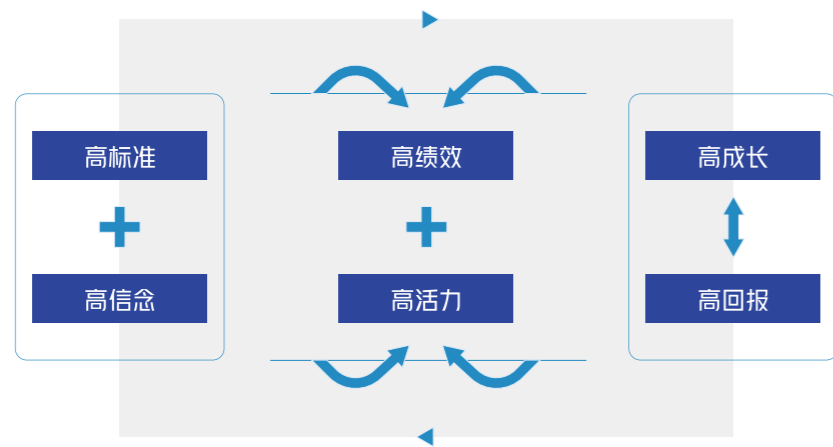
我们设置严格的用人标准和招聘选拔程序，致力吸引和凝聚高度认同瑞幸企业文化的优秀人才，作为事业共同体与我们携手前行。

“高成长”和“高回报”是人才管理的动力。

我们为高贡献者提供更多的成长机会，并提供与之相匹配的高回报，让员工能够在实践中获得快速成长、实现共赢。

“高绩效”和“高活力”是人才管理的根本目的。

我们制定以战略为导向的绩效管理机制，鼓励员工不断探索，激发员工的动力和活力，通过员工价值实现推动企业整体突破，为企业持续创造活力。



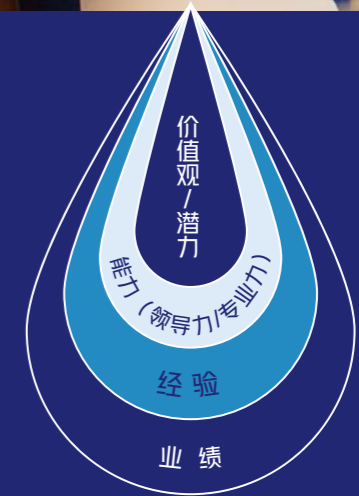
图：瑞幸人才驱动系统

我们相信，通过高标准筛选出的同心同路优质伙伴，将为公司带来有效率、有价值的产出，通过支持员工不断成长、快速进步，并提供员工价值相匹配的高回报，能够实现个人、团队及公司的高绩效，以此吸引更多优秀的伙伴加入，为团队注入活力，打造瑞幸“良将如云”的人才梯队，推动瑞幸稳步持续发展。



重视人员选聘，储备优选人才

在人才引进环节，瑞幸秉承“高标准”“高信念”的人才管理理念，坚持以业绩、经验、能力及潜力/价值观四个维度为标准，招聘能够为公司提供长期可持续价值贡献、持有相关先进或成功经验、具备胜任工作所需管理及专业能力、拥有驱动其未来发展进化潜力、契合公司业务发展方向、契合公司价值观的“同心者、同路人”，在各个领域，为公司储备具备核心竞争力的优选人才。



图：瑞幸人才评估标准

以瑞幸人才观为基础，高标准选聘合适的人才加入瑞幸，以支持公司持续、稳定、健康的发展，打造优质产品和服务体验。我们建立符合瑞幸发展方向的招聘模型，利用内部招聘资源、技术赋能，并通过私域流量和互联网裂变等方式，筛选出与公司同心同路的求职者。

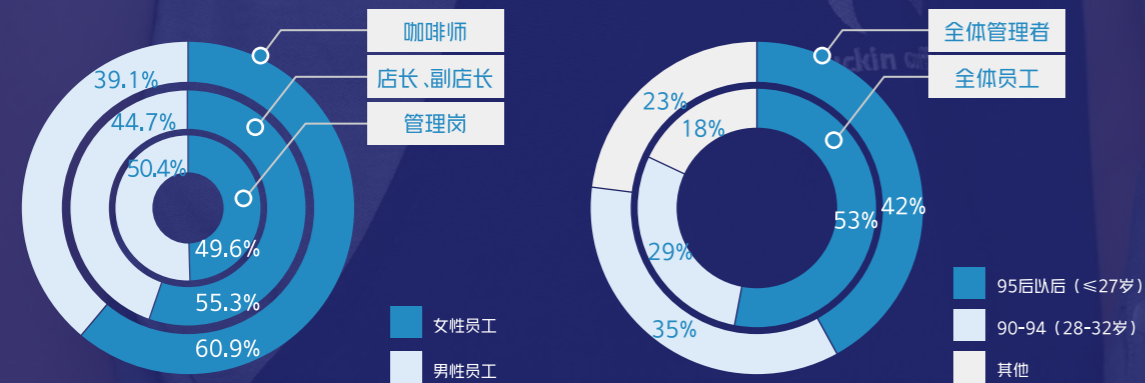
为保证人才引进质量，我们为招聘打造多个人才系统，借助系统的自动筛选、判断及归属分类，在实现人才资源公开透明的同时，降低人力成本，并促进人才合理分配。此外，我们根据不同人群推出一系列具有瑞幸特色、符合瑞幸文化及人才理念的多元化招聘项目，为优秀毕业生及实习生打造体验式就业，强化雇主品牌建设，输出品牌影响力。

除外部招聘，瑞幸也关注内部人员结构的持续升级，提供更多内部选拔渠道。我们打通人力资源系统与其他业务部门系统接口，通过人才库的数据交互，实现人才库共享，促进内部人才流动及调配，实现员工能力与岗位职能的最优匹配。

我们通过企业文化手册、价值观解读主题文章、价值观案例分析等为载体，持续加深各领域人才对瑞幸价值观的理解和认同。同心者方能同路，我们坚定选择具有高信念的人才，坚信只有彼此认同，将个人与公司的使命融为一体，才能携手长远发展。

员工画像

瑞幸倡导人才多元化，在人才“选、用、育、留”上，力争实现人尽其才、才尽其用。我们以属地化管理方式招募来自超过 230 个地级市的人才，覆盖应届毕业生、互联网企业、高科技企业、新零售 / 咖啡行业和咨询专业机构等背景。截至 2022 年 6 月 30 日，瑞幸全职员工中女性员工占比接近一半，90 及以后人员占比近 82%，呈现多元化、年轻化人才构成，贴近瑞幸“专业、年轻、时尚、健康”的品牌调性，帮助瑞幸更好匹配咖啡主力消费人群的需求。



图：截至 2022 年 6 月 30 日瑞幸员工数据

LUCKIN COFFEE



助力成长 强平台推动伙伴与企业共赢

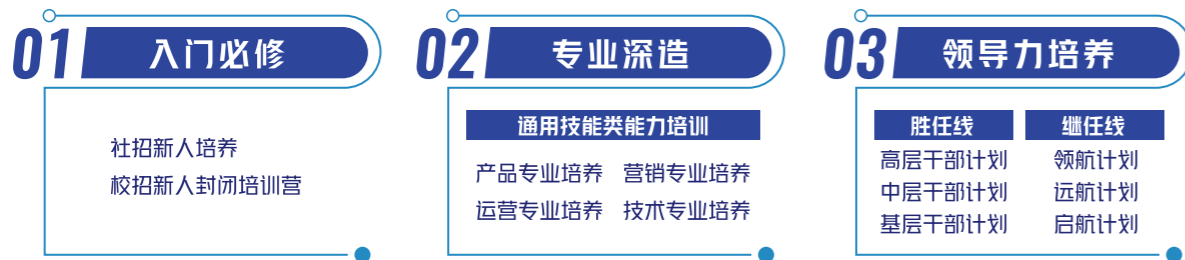
瑞幸坚信人才能力发展与企业发展相辅相成，通过搭建多元化培训体系，支持员工快速成长。此外，我们已建立员工职业发展体系和全面薪酬体系，给予员工双通道晋升机会，鼓励人才精进发展，打造人才梯队整体竞争力，并通过多元化激励方式，增强人才的企业认同感和归属感，支持人才和企业共同发展。

优化发展机制，加速人才成长

为了更好地帮助员工融入瑞幸，共同成长，我们构建系统性、多元化的培训体系，提供灵活多场景的培训内容。通过外部专家知识经验导入、内部高管分享、业务实战演练等线上线下、训战结合的方式，让优秀人才在实践中获得更快发展。

内部培训中心 ELN 平台为全体员工提供丰富多样的线上培训课程，内部优秀员工授课以实际案例为员工提供更直观的线下培训体验。我们希望通过线上、线下培育机制的有效结合，加强员工学习的主观能动性及学习热情。2022 年截至 6 月末，瑞幸员工线上、线下累计培训时长 326.74 万小时，培训覆盖率达 100%。

瑞幸的培训课程分为入门必修、专业深造及领导力培训三个阶梯。



图：瑞幸培训课程框架

入门必修

对于新入职员工，瑞幸启动培训前置、封闭训练营及各业务线新人在岗培养等多重机制，涵盖企业文化介绍、上岗操作培训及咖啡文化学习交流等众多新伙伴必修课程，帮助新员工快速适应瑞幸，融入瑞幸大家庭。

专业深造

瑞幸注重对员工的专业能力建设，针对性提供不同岗位线及不同职级的员工技能深造培训。我们会根据伙伴的个人发展需求开展多种进修课程，涵盖多个模块、各类职场必备技能，累计上线课程超过 150 门。截至 2022 年 8 月 31 日，课程累计浏览量达 39.77 万次。

此外，服务于咖啡师的技术提升目标，我们向咖啡师提供上岗培训、在岗技能提升培训等系统培训，确保门店员工先有资质再上岗。为增强全体伙伴的咖啡知识，我们开设“咖啡大师养成记”项目，激发员工对咖啡的热情。截至 2022 年 10 月 7 日，“咖啡大师养成记”上线 9 期，累计浏览量近 2.8 万次。我们面向总部各核心业务板块，持续开展咖啡主题培训，以提升全团队咖啡专业认知水平，为业务赋能。



领导力培养

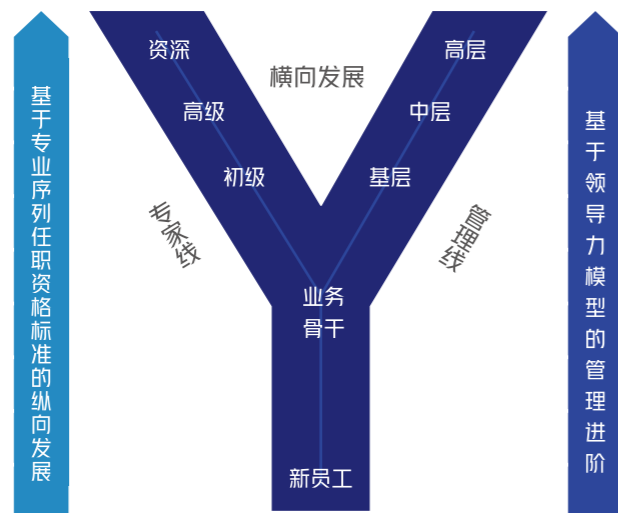
对于管理团队及其后备管理者，瑞幸为其制定领导力培训发展课程，围绕领导力模型，结合外部行业优秀实战顾问授课、内部优秀经验萃取、业务实战历练，扩展管理者多元视野及系统思维。



构建双通道晋升机制，打破晋升壁垒

为了留住关键人才，瑞幸打造“Y”型双通道发展路径：管理线强调员工“领方向、打胜仗、塑团队”的能力，要求管理型人才通过带领团队贡献价值，实现组织变革，提升组织效能；专业线强调员工专业知识储备，要求专业型人才通过提高专业技能，帮助公司实现技术及品质创新。

通过构建管理序列领导力模型及专业序列任职资格标准，支持员工根据职业规划以及个人能力特长选择晋升路径，让不同角色、不同特质的人才都能得到更好的发展，实现员工在组织内的高成长。



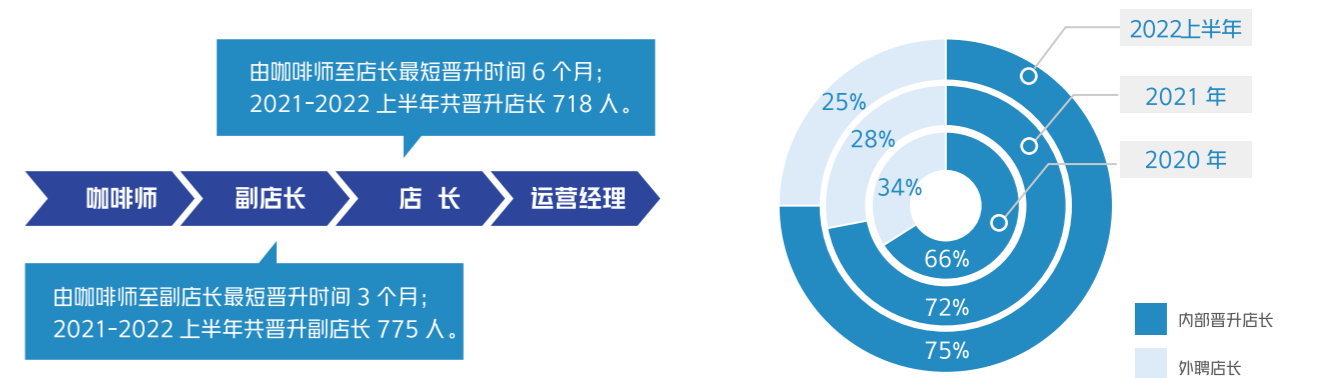
图：瑞幸双通道晋升体系



打通门店晋升通道，积累拓展动力

我们为咖啡师提供畅通、清晰的“咖啡师 - 副店长 - 店长 - 运营经理”职业发展路径，跳出传统晋升年限的桎梏，给通过考核条件的突出人才更高效的发展通道，激发员工潜力，激励员工创造高绩效，助力员工快速成长，也让员工在提供高产出的同时获得高回报，形成可持续的价值创造。

瑞幸倡导向优秀的年轻人提供更多成长与晋升机会，为内部咖啡师提供更多晋升店长的可能，提升员工对未来的确定感、在工作中“非我莫属”的责任感以及与瑞幸共同成长的信念感。目前，员工由咖啡师成长为店长的最短时长为6个月。近年来，内部晋升的店长占新增店长比例逐年升高，2022年上半年，内部晋升店长比例达75%。



图：门店晋升体系

图：瑞幸 2020-2022 年上半年新店长来源

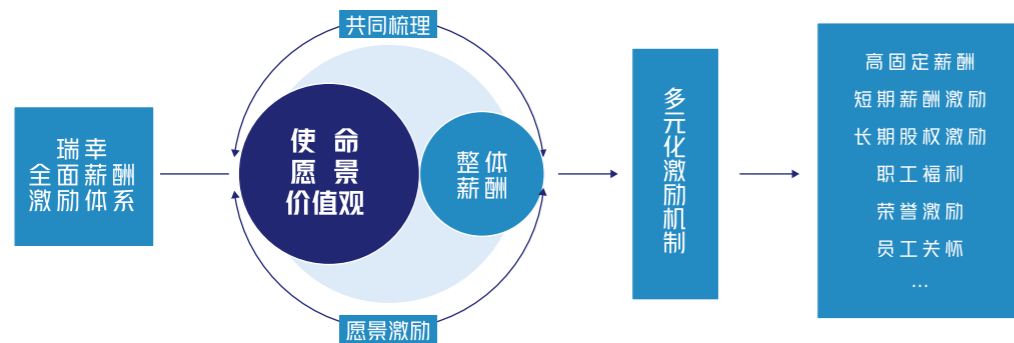
截至 2022 年 7 月末，瑞幸已有副店长资质员工 4,000 余名、店长资质员工 6,000 余名。瑞幸在为员工提供发展机会的同时，也为公司未来门店拓展做好了充足的人才储备，为快速响应公司战略发展保驾护航。





强化荣誉激励，激活企业发展内生动力

瑞幸伙伴们在高度认同公司使命、愿景和核心价值观的基础上，将个人使命与组织使命融为一体，促进更多伙伴带着对咖啡行业的热忱，陪伴我们一起实现建设成世界级咖啡品牌的愿景。我们相信激励的力量，并持续优化多元化激励体系，致力于激发员工对工作的内驱力及战斗力，使企业与员工结成事业共同体，实现企业与员工的彼此成就。



图：瑞幸全面薪酬激励体系

瑞幸为高产出提供高回报，确保做出贡献的伙伴们得到与之匹配的高回报，促进员工持续创造价值，支持员工长远高效发展。瑞幸已建立具有行业竞争力的全面薪酬体系，借助现有职级体系，对不同层级的薪资进行差异化、精细化梳理，将薪酬激励和业务考核强关联，推进企业与员工共同发展。我们打造具有行业竞争力、适配企业发展需求的薪酬体系，结合股权激励方案等，从物质端给每一位共同奋斗的伙伴提供更好的激励，持续吸引、激励及保留能够匹配瑞幸管理要求的高能力、高贡献的伙伴。

“长期股权激励计划”

我们设立符合企业长期发展需求的股权激励制度，定制“长期股权激励计划”，通过对利益分配机制的调整，使瑞幸与核心骨干人员成为长期有效的利益共同体，引导其共同监督约束短视行为，同时提升核心骨干人员的积极性、主动性，为公司创造长远价值。

我们已建立多项表彰机制，对员工价值贡献、高速成长进行及时激励与表彰，激发员工成就感、认同感与工作热情，传递对奋斗者的激励及对贡献者的奖励。

目前，瑞幸正处于新一轮高速发展阶段。一方面，我们鼓励内部员工持续提升自身能力，加强内驱力和战斗力，另一方面，积极引入大量优秀人才，为匹配公司持续创新的业务需求注入动力。“高标准”“高信念”的牵引下，在“高成长”“高回报”的支持下，员工将增强与企业之间的信任感和黏合度，赋予瑞幸持续发展的源动力和凝聚力，为公司创造“高绩效”，提供“高活力”。

月度 / 季度专项表彰

瑞幸为月度明星门店授予荣誉锦旗，对月度优秀门店店长和店员授予荣誉徽章，为季度优秀员工授予荣誉帽子，积极传递公司对明星门店及优秀伙伴的祝贺与肯定，通过树立榜样力量，带动员工价值创造。

“一鹿绽放”年度颁奖

瑞幸“一鹿绽放”优秀团队 / 人物奖项旨在嘉奖当年最具突破、杰出贡献的团队和个人，挖掘身边的优秀代表，用榜样的力量传递“新”瑞幸精神。

“码里傲大赛”

瑞幸注重人才技术培养，设立“码里傲大赛”，积极表彰技术伙伴，鼓励技术人才秉承专业心态，创造专业价值。

“小燃卡”

开展核心价值观行为积分项目，挖掘符合核心价值观的员工行为案例，通过授予员工“小燃卡”，并在各种管理例会进行表彰等形式，表达对获卡伙伴的认可和激励，以推动核心价值观贯穿于日常业务管理中。



2021 瑞幸年度优秀人物

 西安-绿地滨湖国际店-店长	 总部-运营支持中心-运营支持经理	 总部-运营中心-设计经理	 总部-运营中心-运营主管	 宁夏-设备部-设备主管	 总部-法务部-法务经理	求真务实 是瑞幸价值判断与价值选择的首要标准	 济南-齐鲁工业大学店-店长	 深圳-运营管理部-训练经理	 沈阳-人力资源部-招聘主管	 杭州-总经办-市场主管	 重庆-海王庙B店-店长	 苏州-门店拓展部-拓展部经理	 广州-门店管理部-区域运营经理
 成都-运营支持部-运营支持经理	<h1>一鹿绽放</h1> <p>luckin star of the year</p>					 总部-技术中心-测试开发工程师	 天津-运营管理部-区域运营经理	 南京-人力资源部-员工关系主管	 总部-人力资源部-HRIS经理	品质至上 是瑞幸坚定不移的承诺	 总部-招商运营部-品保主管	 总部-内审部-内审高级经理	 总部-增长中心-大数据工程师
 总部-技术中心-高级大数据工程师						 重庆-糖坊嘉中心店-店长	持续创新 是瑞幸矢志不渝的追求	 福州-设备部-设备工程师	 总部-商业分析部-高级数据产品经理				
 总部-技术中心-资深运维工程师	 北京-运营部-采购经理	 总部-运营中心-客服训练	 北京-设备部-设备工程师	 总部-公共事务与战略合作中心-高级经理	 总部-产品中心-研发高级经理	 长沙-人力资源部-人事行政经理	 武汉-门店管理部-区域运营经理	非我莫属 是瑞幸伙伴昂扬澎湃的信念	 总部-技术中心-高级产品经理	 上海-资产管理部-资产部经理	 总部-产品中心-产品规划经理	 上海-明星大店-店长	 总部-营销中心-高级设计经理

互信共赢

目标引领
价值链条协同发展携手并进

面向未来
管理优化及践行可持续发展



在上海疫情封控期间，我们第一时间为员工送上关怀蔬菜大礼包，共计 1,655 份，以保障员工的生活需求



与供应商联合开展全配送路网疫情分析，实时制定送货路线，保障货物准时准量送达



依托瑞幸多维度支持，与联营伙伴实现互利共赢，截至 2022 年 6 月 30 日，拥有 2,227 家联营门店



2020 年以来，在产品质量、品牌价值及社会责任等方面荣获多项奖项



2022 年 7 月，可持续发展委员会正式成立

目标引领 价值链条协同发展携手并进

瑞幸的重新起航，离不开每一个关键人员的协作共创。我们认识到企业与内外部伙伴是休戚与共的利益共同体，因此瑞幸不仅着眼于自身，还努力发挥自身力量，协同合作伙伴共同发展。我们尊重伙伴的想法，信任伙伴的专业能力，珍惜伙伴的劳动成果，团结集体力量，凝聚合作共识，集思广益、群策群力、互利共赢，以价值创造为共同目标，共享新机遇、共赢新挑战，携手创造更大的社会价值。

疫情期间的相互守护

面对新冠疫情的巨大挑战，瑞幸积极承担企业责任，携员工、部门、供应商等各方伙伴，互信合作提升“战役”保障，实现价值链持续稳健的发展，达成共赢。

疫情期间，瑞幸各部门通力协作，持续优化业务管理及技术支持，创造出针对不同疫情情境的采购预测、采购下单及仓库调拨等算法，快速制定及调整疫情闭店、复工复产指导流程，共同保证瑞幸供应链的高效运转。

一线员工始终坚守岗位，积极响应公司防疫政策，严格落实门店防疫管理，为食品安全及咖啡品质提供持续保障。为了保证配送的及时性，在因疫情封锁、物流无法正常配送的工作园区，我们的一线员工不知疲倦多趟往返跑送，保证将咖啡按时配送至顾客的手中。瑞幸希望用一杯高品质的咖啡，给疫情时代下的顾客送去一份小确幸。

瑞幸万分感谢每一位伙伴在困难时刻的支持，也在力争为每一位员工打造健康安全的工作场所。我们持续加强门店消杀、环境核酸检测等防疫工作，配备充足口罩、免洗洗手液等防疫物资。同时，我们对全国门店进行实时疫情状态监控，竭力保障员工的全方位健康防护管理。2022年，在上海因疫情封控期间，我们第一时间为多位全职员工及达到公司标准的兼职员工送上关怀蔬菜大礼包，共计1,655份，以保障员工的生活需求。另外，我们为上海的兼职员工提供了慰问服务，服务覆盖了800余人，并提供了慰问金70余万元。瑞幸制定特殊时期下的考勤政策，保障薪资及福利准时足额发放，同时对受疫情影响、无稳定生活经济来源的员工通过发放购物卡等形式表达慰问，对确诊及无症状伙伴给与额外精神及物质双重支持，让每一位员工都能感受到“家”的归属感。

疫情期间，瑞幸也更加注重对联营合作伙伴的关怀，由总部统一部署、配备防护物资，加强防疫培训及管理，提供友好政策支持，保障联营门店在特殊时期的正常运行。联营门店积极响应政策防疫要求，一如既往地按照高标准、高要求开展门店运营工作。

此外，瑞幸与供应商积极开展全配送路网疫情分析，实时制定送货路线，双方共享物流配送资源，保障货物准时准量送达，为原料采购、仓配流转、门店配送的稳定保驾护航，在困难时刻共同守护瑞幸稳定运营。



合作伙伴协力共赢

我们与理念相合的联营伙伴携手，面向更广大消费群体提供高品质、高便利性、高性价比的服务。我们通过与联营伙伴的深度合作，不断提升对于多元市场的理解；与此同时，联营伙伴借助瑞幸从选址、建店到日常运营的全流程、全方位专业支持，依托于专业培训、智能设备、数据、技术与运营理念的共享，经营能力不断提升，实现互利共赢，共同为消费者提供始终如一的好咖啡。

对于供应商伙伴，我们以持续提升其供应能力与服务水平为目标，不断完善供应商管理体系与水平，从准入到供应各流程及阶段，在严格监督、评估基础上，建立供应商回访、研讨与长线沟通机制，帮助供应商明确瑞幸标准、厘清提升方向，带动供应商水平优化升级，协力推动供应链长远发展。

面向未来 管理优化及践行可持续发展

近两年来，瑞幸在发展自身的同时，也不断重视打造企业价值、贡献社会价值，获得了业界的肯定及广大顾客的信赖。

面向未来，我们将坚持落实核心价值观，推动公司发展战略有效落地，并持续加强行业交流，共同推进行业进步。



企业社会责任奖 瑞幸咖啡



2021 全球企业可持续发展奖
瑞幸咖啡



2021 年度中国区最佳雇主
瑞幸咖啡



2022 年度中国区疫情期间最暖心企业
瑞幸咖啡



2022 ALB China 十五佳新经济法务团队



《中国法律与实践》
2022 年度中国企业法务大奖

文化锻造，合规发展持续提升

企业的发展离不开风险、内控及合规管理的保驾护航，瑞幸已将“求真务实”核心价值观融入日常经营的每一步。未来瑞幸将持续进行自我检视，推进各业务条线制度及流程持续规范，提升风险控制点的全面性及直击性，以更好地满足内控管理监督需求及外部合规监管要求。此外，我们将结合不同阶段战略发展需求，聚焦内部管理有效性，关注外部风险潜在影响，形成闭环管理机制，持续推动风险管理体系建设完善。

品质坚守，实现数字化多维管控

瑞幸将持续坚守品质至上价值观，对食品安全管理体系进行数字赋能。对供应链的每一个节点，包括上游供应商、供应商、仓储物流的各类风险进行分级管控，同时对门店端的人员、设备、物料、操作标准、卫生环境等进行全流程管理及监控，运用 IoT 数字监控、AI 智能监控等数字化技术实现全价值链实时管理食品安全风险。此外，我们将对外部舆情、内部预警信号等进行扫描跟踪，及时预防处置，以确保提供给消费者安全高质的产品。

链条延伸，锐化产业链竞争优势

瑞幸将深耕咖啡市场，推进产业链各环节管理提升，最大化自身优势。我们将进一步优选咖啡产区，深耕原产地，继续打造瑞幸自有咖啡烘焙工厂，从源头加强咖啡豆品质管理；将技术化、数字化、智能化与传统配送与存货布局相结合，推进供应链精准排线及存货网络布局，采用先进的动线控制技术，实现标准化、简单化及智能化应对激流涌动的未来市场发展；在把握国内市场的同时，逐步向海外市场进发，实现“创造世界级咖啡品牌”的愿景。

高效运营，持续构建领先运营体系

瑞幸将持续打造标准化、系统化、简单化运营体系，秉持品质至上和可持续发展理念，为迎接后疫情时代更复杂的市场态势及不断变化的用户需求，不断革新现有流程、健全运营体系，保障运营持续稳定。同时，持续强化运营数字化建设，多环节多维度提升管理智能化，利用数字化技术在运营场景的广泛成熟运用提升综合效率。此外，在数据驱动运营优化的同时，我们积极拓宽引才渠道，保障业务一线人才供给，激发团队活力，根据岗位画像差异化伙伴训练和赋能策略，持续加强运营团队建设。我们也将持续加强门店环境精细化管理，提高客服体系智慧化水平，保障并优化门店出品品质，为用户提供更便捷、更安全、更贴心的服务。

技术驱动，开拓多场景技术应用

瑞幸将持续创新融入未来战略发展规划，推进经营管理、生产体系双向智能化提升。

瑞幸将持续加大对数据算法、物联网 IoT 等方面的智能化建设投入，解决面向多配方及人工操作不稳定等痛点，优化门店运营标准度操作。2022 年 6 月，历时 5 个季度打造的“混合多云项目”于月底顺利完成，达成支撑 500 万日订单量的技术体系目标，同时也具备支撑千万日订单的拓展能力，意味着瑞幸已提前完成对未来 5-10 年甚至更远的运营支持体系的搭建。此外，我们将探索创新技术手段，进一步提升业财数据透明度。在区块链业财增信项目方面，瑞幸计划在 2022 年未完成试运行，并在未来将业财数据颗粒度细化至订单级，实现关键控制环节和重要数据实时上链存储，探索第三方数据上链，补充增信闭环场景，完善增信闭环逻辑，在保证真实、防止篡改的基础上，将原来封闭的数据尽可能开放给股东、公众和其他机构，通过数据让更多人了解瑞幸的运营情况。

驱动业务，打造可持续发展组织核心竞争力

瑞幸未来将根据公司发展战略需要，聚焦组织、人才、文化的全面系统建设，以驱动业务的可持续发展。在组织方面，将持续提升组织效能、精干组织，构建坚不可摧的事业共同体，形成组织与人才引领业务发展，业务发展反向赋能组织与人才持续进化，形成双向正循环内生与进化系统。在人才发展方面，将持续优化人才结构和强化人才梯队建设，提升人才密度与厚度，加速人才历练与成才，打造瑞幸人才雇主品牌，构建瑞幸人才壁垒。在文化建设方面，将持续打造“有瑞幸味儿”的信念型组织，使文化贯穿业务始终，并使文化成为组织核心凝聚力。

回馈社会，践行可持续发展理念

瑞幸未来将更加关注长期主义，推动实现长远发展。2022 年，经董事会批准，瑞幸可持续发展委员会在 7 月正式成立，标志着瑞幸可持续发展体系建设扬帆起航。随着业务发展进入良性轨道，未来瑞幸将立足自己的文化特性，更加积极主动地承担社会责任，持续推进可持续发展战略的落地。我们坚信，持续创造客户价值和社会价值，是瑞幸长远发展的重要基石。

求真务实

品质至上 | 持续创新 | 非我莫属 | 互信共赢