

香港交易及結算所有限公司、香港聯合交易所有限公司及證券及期貨事務監察委員會對本申請版本的內容概不負責，對其準確性或完整性亦不發表任何聲明，並明確表示概不就因本申請版本全部或任何部分內容而產生或因依賴該等內容而引致的任何損失承擔任何責任。



BANU INTERNATIONAL HOLDING LTD

巴奴国际控股有限公司

(「本公司」)

(於開曼群島註冊成立的有限公司)

的申請版本

警告

本申請版本乃根據香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)及證券及期貨事務監察委員會(「證監會」)的要求而刊發，僅用作提供資訊予香港公眾人士。

本申請版本為草擬本，其內所載資訊並不完整，亦可能會作出重大變動。閣下閱覽本文件，即代表閣下知悉、接納並向本公司、其各自的保薦人、整體協調人、顧問或包銷團成員表示同意：

- (a) 本文件僅向香港公眾人士提供有關本公司的資料，概無任何其他目的。投資者不應根據本文件中的資料作出任何投資決定；
- (b) 在聯交所網站登載本文件或其補充、修訂或更換附頁，並不引起本公司、本公司的聯席保薦人、整體協調人、顧問或包銷團成員在香港或任何其他司法權區必須進行發售活動的責任。概不保證本公司將會進行發售；
- (c) 本文件或其補充、修訂或更換附頁的內容可能會亦可能不會在最後正式的上市文件內全部或部分轉載；
- (d) 本文件並非最終的上市文件，本公司可能不時根據香港聯合交易所有限公司證券上市規則作出更新或修訂；
- (e) 本文件並不構成向任何司法權區的公眾人士提呈出售任何證券的招股章程、發售通函、通知、通告、小冊子或廣告，亦非邀請公眾提出認購或購買任何證券的要約，且不在邀請公眾提出認購或購買任何證券的要約；
- (f) 本文件不應被視為誘使認購或購買任何證券，亦不擬構成該等勸誘；
- (g) 本公司或本公司的任何聯屬公司、聯席保薦人、整體協調人、顧問或包銷團成員概無於任何司法權區透過刊發本文件而發售任何證券或招攬購買任何證券的要約；
- (h) 本文件所述的證券並非供任何人士申請認購，即使提出申請亦不獲接納；
- (i) 本公司並無亦不會將本文件所指的證券按1933年美國證券法(經修訂)或美國任何州立證券法例註冊；
- (j) 由於本文件的分發或本文件所載任何資訊的發佈可能受到法律限制，閣下同意了解並遵守任何該等適用於閣下的限制；及
- (k) 本文件所涉及的上市申請並未獲批准，聯交所及證監會或會接納、發回或拒絕有關的公開發售及／或上市申請。

於本公司招股章程根據香港法例第32章《公司(清盤及雜項條文)條例》送呈香港公司註冊處處長登記前，不會向香港公眾人士提出要約或邀請。倘在適當時候向香港公眾人士提出要約或邀請，有意投資者務請僅依據於香港公司註冊處處長註冊的本公司招股章程作出投資決定。該文件的文本將於發售期內向公眾人士刊發。

重要提示

重要提示：閣下如對本文件的任何內容有任何疑問，應尋求獨立專業意見。

巴奴毛肚火鍋 BANU HOTPOT

BANU INTERNATIONAL HOLDING LTD

巴奴国际控股有限公司

(於開曼群島註冊成立的有限公司)

[編纂]

[編纂]項下的[編纂]數目：[編纂](視乎[編纂]行使與否而定)

[編纂]數目：[編纂](可予重新分配)

[編纂]數目：[編纂](可予重新分配及視乎[編纂]行使與否而定)

最高[編纂]：每股[編纂][編纂]港元，另加1%經紀佣金、0.0027%證監會交易徵費、0.00565%聯交所交易費及0.00015%會財局交易徵費(須於申請時以港元繳足，多繳款項可予退還)

面值：每股股份[編纂]美元

[編纂]：[編纂]

聯席保薦人、保薦人兼整體協調人、整體協調人、[編纂]



整體協調人、[編纂]

[編纂]

香港交易及結算所有限公司、香港聯合交易所有限公司及香港中央結算有限公司對本文件的內容概不負責，對其準確性或完整性亦不發表任何聲明，並明確表示概不就本文件全部或部分內容而產生或因依賴該等內容而引致的任何損失承擔任何責任。

本文件連同本文件「附錄五－送呈香港公司註冊處處長及展示文件」一節所述文件[已]根據香港法例第32章《公司(清盤及雜項條文)條例》第342C條規定送呈香港公司註冊處處長登記。香港證券及期貨事務監察委員會及香港公司註冊處處長對本文件或上述任何其他文件的內容概不負責。

預期[編纂]將由保薦人兼整體協調人(為其本身及代表[編纂])與我們於[編纂]以協議方式釐定。預期[編纂]將為[編纂]或之前，且無論如何不遲於[編纂]中午十二時正。[編纂]將不高於每股[編纂][編纂]港元，且目前預計不會低於每股[編纂][編纂]港元。倘保薦人兼整體協調人(為其本身及代表[編纂])與我們因任何理由未能於[編纂]中午十二時正之前協定[編纂]，則[編纂]將不會進行並將告失效。

保薦人兼整體協調人(代表[編纂])可在其認為適當及取得本公司同意的情況下，於截止遞交[編纂]申請當日上午或之前，隨時調減[編纂]數目及/或調低指示性[編纂]至低於本文件所述範圍(即[編纂]港元至[編纂]港元)。在此情況下，本公司將於作出有關調減的決定後，在切實可行的情況下盡快(惟無論如何不得遲於截止遞交[編纂]申請當日上午)在本公司網站www.banu.cn及香港聯交所網站www.hkexnews.hk刊登公告，取消[編纂]並按經修訂[編纂]數目及/或經修訂[編纂]以及上市規則第11.13條的規定重新啟動[編纂](包括刊發補充文件或新文件(倘適用))。進一步詳情載於本文件「[編纂]」及「[編纂]」章節。

在做出[編纂]決定之前，有意[編纂]應審慎考慮本文件所載的所有資料，包括「風險因素」一節中列出的風險因素。

倘於[編纂]上午八時正前出現若干理由，[編纂]於[編纂]項下的義務可由保薦人兼整體協調人(為其本身及代表[編纂])終止。請參閱「[編纂]」。

[編纂]並無亦不會根據美國證券法或美國任何州證券法登記，且不得於美國境內或向美國人士(定義見S規例)或其名義或為其利益[編纂]、出售、抵押或轉讓，惟豁免遵守美國證券法登記規定或毋須遵守該等規定的交易除外。[編纂]可依據S規例在美國境外以離岸交易方式向非美國人士[編纂]、出售及交付。

[編纂]

[編纂]

重要提示

[編纂]

重要提示

[編纂]

預期時間表

[編纂]

預期時間表

[編纂]

預期時間表

[編纂]

目 錄

致[編纂]的重要通知

本文件由我們僅就[編纂]而刊發，除本文件內根據[編纂]的[編纂]外，並不構成出售任何證券的[編纂]或購買上述任何證券的[編纂]招攬。本文件不得用作亦不構成於任何其他司法權區或於任何其他情況下認購或購買任何證券的[編纂]或[編纂]招攬。我們並無採取任何行動以獲准在香港以外的任何司法權區[編纂][編纂]或派發本文件。在其他司法權區派發本文件及[編纂]與出售[編纂]須受限制，除非已根據該等司法權區的適用證券法向相關證券監管機構登記或獲其授權或就此獲其豁免而獲准進行，否則不得進行有關活動。

閣下應僅依賴本文件所載資料作出[編纂]決定。我們並無授權任何人士向閣下提供與本文件所載內容不同的資料。閣下不得將任何並非載於本文件的資料或聲明視作已獲我們、聯席保薦人、保薦人兼整體協調人、整體協調人、[編纂]、[編纂]、[編纂]、任何[編纂]、我們或彼等各自的任何董事、高級職員或代表或參與[編纂]的任何其他人士授權而加以依賴。

	頁次
預期時間表	iv
目錄	vii
概要	1
釋義	27
技術詞彙表	41
前瞻性陳述	43
風險因素	45
豁免及免除	79
有關本文件及[編纂]的資料	90

目 錄

董事及參與[編纂]的各方	95
公司資料	101
行業概覽	104
監管概覽	119
歷史、重組及公司架構	147
業務	168
董事及高級管理層	265
與控股股東的關係	279
主要股東	283
股本	286
財務資料	290
未來計劃及[編纂]用途	351
[編纂]	361
[編纂]的架構	374
如何申請[編纂]	385
附錄一 會計師報告	I-1
附錄二 未經審計[編纂]財務資料	II-1
附錄二A [編纂]	IIA-1
附錄三 本公司組織章程及開曼群島公司法概要	III-1
附錄四 法定及一般資料	IV-1
附錄五 送呈香港公司註冊處處長及展示文件	V-1

概 要

本概要旨在為閣下提供本文件所載資料的概覽。由於此乃概要，故並無載列可能對閣下而言屬重要的所有資料，且由於在整體上受限於本文件全文，故本概要應連同本文件全文一併閱覽。閣下於決定[編纂][編纂]前務請細閱整份文件。任何[編纂]均涉及風險。有關[編纂][編纂]的若干特殊風險載於本文件「風險因素」一節。閣下在決定[編纂][編纂]前務請細閱該節。

概覽

品牌介紹

我們是中國最大的品質火鍋品牌，秉持產品主義經營理念，追求差異化市場定位。根據弗若斯特沙利文的資料，按收入計，我們是2024年中國品質火鍋市場最大品牌，市場份額約為3.1%，按收入計，我們是2024年中國火鍋市場第三大品牌，市場份額約為0.4%。我們以毛肚及菌湯為招牌產品。截至最後實際可行日期，我們的直營巴奴門店網絡已覆蓋全國46個城市，門店數量達到162家，較2021年末增長95.2%，充分印證我們在品質消費賽道的擴張能力。截至同日，我們有5家集生產物流於一體的綜合性中央廚房，1家專業化底料加工廠，業務覆蓋中國14個省及直轄市。

市場機遇

中國火鍋市場規模龐大且分散，2024年前五大參與者僅佔總市場份額的8.1%。與此同時，中國火鍋市場可按人均消費水平進一步劃分為高品質、中高品質及大眾三個細分市場，其中高品質賽道參與者專注於優質食材及差異化體驗。中國品質火鍋市場仍相對分散，2024年前五大參與者僅佔總市場份額的約9.1%。作為該細分市場的知名品牌，我們主要與全國性連鎖品牌以及區域性品質品牌展開競爭。根據弗若斯特沙利文的資料，按收入計，我們是2024年中國品質火鍋市場最大品牌，市場份額約為3.1%，按收入計，我們是2024年中國火鍋市場第三大品牌，市場份額約為0.4%。

在當前消費市場格局中，尤其是疫情後復甦的餐飲市場背景下，顧客對火鍋的需求已發生變革。隨著人們越來越重視親友陪伴、健康意識和品質，那些僅僅滿足基本營養需求的傳統火鍋品牌已日益難以滿足消費者的期待。這一趨勢為品質火鍋的發展

概 要

開闢了廣闊的市場空間。火鍋因其「現涮現食」的獨特烹飪方式，使食材的新鮮度與品質能直接呈現在消費者面前，天然契合了消費者對飲食品質的高度關注。與傳統火鍋相比，品質火鍋（如巴奴）在食材選用、健康與安全標準、以及顧客體驗方面具備更強的市場契合度，能夠更好地滿足顧客對健康、品質及服務不斷提升的需求。

當前行業競爭日益加劇，不少餐飲企業為緩解成本壓力、增強價格吸引力，傾向於在食材選用和製作工藝上進行成本控制。而我們始終堅持產品主義理念，對產品品質進行嚴格把控，持續引領並深耕品質火鍋市場。在火鍋行業的品牌化、品質化趨勢日益顯著的趨勢下，我們憑藉鮮明的產品定位、穩定的供應體系以及持續創新能力，在顧客心中建立了牢固的品牌認知。這一市場格局與消費習慣不僅為我們的品牌建設提供了堅實基礎，也為我們在產品創新、門店拓展、產業鏈整合等方面提供了持續成長的外部環境與發展機遇。

根據弗若斯特沙利文的資料，中國火鍋行業預計將於2024年至2029年間保持穩健增長，年複合增長率約為6.5%。其中品質火鍋行業增速更為顯著，年複合增長率預計達7.8%。我們相信，憑藉已建立的品牌優勢與組織能力，我們將在這一趨勢中持續受益，進一步鞏固在品質火鍋賽道的領先地位。

門店網絡擴張

於往績記錄期間，我們的直營巴奴門店總數由截至2022年12月31日的86家增長至截至2023年12月31日的111家，並進一步增長至截至2024年12月31日的144家以及截至2025年9月30日的156家。我們的直營巴奴門店總數由截至2022年1月1日的83家增長至截至最後實際可行日期的162家，增長率達95.2%。門店數量增長，體現了我們在品質火鍋赛道上的持續擴張能力。

舉例而言，截至最後實際可行日期，我們在河南運營52家門店，並在中國其他省份運營110家門店，這證實我們能夠將「河南模式」成功複製至其他省份城市。有關我們「河南模式」及我們將該模式複製至全國其他省份城市的詳情，請參閱「業務－我們的火鍋業務－我們的門店網絡－拓展策略」。截至最後實際可行日期，按城市等級劃分，除在一線城市開設的32家門店外，我們在二線及以下城市共設有130家門店，截至同日佔我們門店總數的80.2%。我們的品質火鍋定位與定價策略不僅在一線市場獲得認可，也同樣能夠滿足二線及以下城市顧客對優質產品的需求，具備廣泛的市場適應性與複製性。

概 要

我們的新店拓展繼續圍繞「第三代供應鏈」體系展開，秉持「兵馬未動，糧草先行」的理念，持續打造中央廚房日配送的供應能力，保障區域食材供給與出品穩定，截至2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日，分別有四個、五個、五個及五個中央廚房。截至最後實際可行日期，我們已設立五個中央廚房，為上述區域市場的持續擴張提供了強有力的後端支持。

穩健增長與亮眼財務表現

於業績期內，我們保持了穩健增長並展現出亮眼的財務表現。於2022年、2023年及2024年以及截至2024年及2025年9月30日止九個月，我們分別實現收入人民幣1,433.1百萬元、人民幣2,111.6百萬元、人民幣2,307.3百萬元、人民幣1,667.9百萬元及人民幣2,076.6百萬元。於2022年、2023年及2024年以及截至2024年及2025年9月30日止九個月，我們分別錄得人民幣5.2百萬元的虧損、人民幣101.7百萬元的利潤、人民幣122.9百萬元的利潤、人民幣98.5百萬元的利潤及人民幣156.1百萬元的利潤。同期，我們的年／期內經調整利潤（非國際財務報告準則指標）分別為人民幣41.5百萬元、人民幣143.7百萬元、人民幣167.9百萬元、人民幣130.3百萬元及人民幣235.5百萬元。

我們持續實現經營活動現金流量淨流入，於2022年、2023年及2024年以及截至2024年及2025年9月30日止九個月分別錄得經營活動現金流淨流入人民幣262.4百萬元、人民幣428.6百萬元、人民幣494.7百萬元、人民幣375.5百萬元及人民幣335.6百萬元。

在業績期內，我們通過標準化和精細化運營，顯著提升了整體經營效率。於2022年、2023年及2024年以及截至2024年及2025年9月30日止九個月，我們的門店經營利潤率分別為15.2%、21.3%、21.5%、21.0%及24.3%。我們的整體翻台率由2022年的3.0增長至截至2025年9月30日止九個月的3.6。同時，我們在二線及以下城市展現了更具優勢的經營效率。截至2025年9月30日止九個月，我們一線城市門店的門店經營利潤率為21.3%，二線及以下城市門店經營利潤率為25.2%，根據弗若斯特沙利文的資料，均高出全國行業平均水平。

我們持續鞏固在品質火鍋賽道的既定地位，在收入增長、盈利能力、現金流表現及運營效率等方面均保持了良好態勢，體現了我們強勁的經營韌性與可持續增長潛力。

概 要

門店業績

於往績記錄期間，我們絕大部分收入來自我們位於中國門店的運營相關服務。我們亦自銷售調味品及食材以及其他獲得小部分收入。下表載列於所示期間我們按業務劃分的收入明細（按絕對值及佔總收入的百分比呈列）。

	截至12月31日止年度						截至9月30日止九個月			
	2022年		2023年		2024年		2024年		2025年	
	人民幣千元	%								
門店運營相關服務	1,397,111	97.5	2,044,928	96.8	2,253,587	97.7	1,625,055	97.4	2,045,582	98.5
調味品及食材銷售	31,752	2.2	58,904	2.8	47,357	2.0	38,349	2.3	25,921	1.3
其他 ⁽¹⁾	4,275	0.3	7,737	0.4	6,325	0.3	4,513	0.3	5,138	0.2
總收入	1,433,138	100.0	2,111,569	100.0	2,307,269	100.0	1,667,917	100.0	2,076,641	100.0

(未經審計)

附註：

- (1) 其他主要指來自分租若干租賃物業及銷售廚餘垃圾（如食物殘渣、剩菜、用過的烹飪原料及門店運營過程中產生的其他可生物降解廢物）的收入。

我們所有門店均採用直營模式運營，以確保產品、服務和門店管理的高度一致性。透過系統化的門店擴張和標準化的運營，我們實現了品牌的持續增值和穩定的擴張。於往績記錄期間，我們幾乎所有門店均以巴奴品牌經營。同期，少數門店曾以超島及桃娘兩個品牌運營，該兩個品牌屬於我們早期探索性舉措中的孵化項目。於往績記錄期間，該兩個品牌均已停止運營。設立該等品牌主要旨在測試差異化品牌定位。由於該等試點門店規模有限，我們持續密切監控其業績表現與市場反饋。基於上述評估，我們認為，相較於核心品牌，超島及桃娘兩個品牌的成長潛力與戰略契合度相對有限。尤其是，將該等概念規模化所需的運營資源將會分散我們對核心火鍋業務的精力與資本投入，而我們的核心火鍋業務具備更強的品牌認可度、消費者需求及長期盈利能力。因此，我們作出戰略決策，集中資源強化及擴展核心巴奴品牌，我們認為該核心品牌具備更清晰、更可持續的增長路徑。截至最後實際可行日期，所有門店均以巴奴品牌經營，全國46個城市共有162家直營巴奴門店。

概 要

下表載列於所示期間我們按地區劃分的巴奴門店收入明細。

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
華中	781,775	1,082,010	1,096,058	810,016	898,221
華北	222,230	396,655	460,716	331,304	427,600
華東	332,362	454,170	548,570	376,584	582,787
華南	26,922	88,311	126,550	89,016	126,539
中國西南地區	-	548	13,670	10,324	10,435
巴奴門店經營收入 ...	1,363,289	2,021,694	2,245,564	1,617,244	2,045,582

下表載列巴奴、桃娘及超島品牌旗下門店數量於往績記錄期間及直至最後實際可行日期的變動情況。

	截至12月31日止年度			截至2025年	自9月30日
	2022年	2023年	2024年	9月30日	至最後實際
				止九個月	可行日期
巴奴門店					
期初門店數量	83	86	111	144	156
期內開設門店數量 ...	11	25	35	19	7
期內關閉門店數量 ...	8	0	2	7	1
期末門店數量	86	111	144	156	162
桃娘門店					
期初門店數量	2				
期內開設門店數量 ...	8				
期內關閉門店數量 ...	1				不適用 ⁽¹⁾
期內出售門店數量 ⁽¹⁾ ...	9				
期末門店數量	0				

概 要

	截至12月31日止年度			截至2025年	自9月30日
	2022年	2023年	2024年	9月30日	至最後實際
				止九個月	可行日期
超島門店					
期初門店數量	7	3	4		
期內開設門店數量 . . .	0	1	0		不適用 ⁽²⁾
期內關閉門店數量 . . .	4	0	4		
期末門店數量	3	4	0		

附註：

- 於2022年12月，我們將北京桃娘的全部股本權益出售予巴奴當時若干股東的聯屬人士，此後我們並無經營桃娘旗下任何門店。請參閱「歷史、重組及公司架構－本集團的公司發展及主要股權變動－C.本公司重組及設立－1.重組前的架構」及本文件附錄一會計師報告附註29。
- 截至2024年12月31日，超島旗下所有門店均已停止運營，此後我們並無經營超島旗下任何門店。請參閱「食品安全與質量控制－歷年食品安全相關行政處罰」。

關鍵表現指標

下表載列於所示期間我們按城市等級劃分的門店運營相關服務總收入明細。

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
巴奴門店經營收入					
一線城市	255,325	499,001	544,367	391,755	481,266
二線城市	730,131	1,057,463	1,230,999	873,385	1,166,132
三線及以下城市 . . .	377,833	465,230	470,198	352,104	398,184
小計	1,363,289	2,021,694	2,245,564	1,617,244	2,045,582

概 要

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
桃娘及超島門店					
經營收入 ⁽¹⁾	<u>33,822</u>	<u>23,234</u>	<u>8,023</u>	<u>7,811</u>	<u>—</u>
門店經營相關服務					
總收入	<u><u>1,397,111</u></u>	<u><u>2,044,928</u></u>	<u><u>2,253,587</u></u>	<u><u>1,625,055</u></u>	<u><u>2,045,582</u></u>

附註：

- (1) 指我們經營若干已終止經營品牌的歷史收入，包括：(i)桃娘，2022年我們經營10家門店。自2022年12月我們出售北京桃娘的全部股權以來，我們並無經營桃娘旗下任何門店；及(ii)超島，於往績記錄期間有8家門店，自2024年11月起停止運營。

下表載列於往績記錄期間巴奴門店按城市層級劃分的關鍵表現指標。

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年 ⁽⁵⁾
顧客人均消費⁽¹⁾ (人民幣元)					
一線城市	183	179	165	167	159
二線城市	150	150	141	142	138
三線及以下城市	126	128	123	123	121
整體	147	150	142	142	138
服務顧客總量 (千人)					
一線城市	1,484	2,960	3,495	2,488	3,223
二線城市	5,184	7,509	9,265	6,545	8,985
三線及以下城市	3,179	3,859	4,067	3,032	3,497
整體	9,847	14,328	16,827	12,065	15,705

概 要

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年 ⁽⁵⁾
翻台率⁽²⁾(次／天)					
一線城市.....	3.9	3.6	3.6	3.5	4.2
二線城市.....	2.9	3.0	3.1	3.0	3.5
三線及以下城市.....	2.8	3.0	3.1	3.0	3.4
整體.....	3.0	3.1	3.2	3.1	3.6
每家門店平均每日顧客量⁽³⁾					
一線城市.....	426	389	351	346	386
二線城市.....	399	409	388	386	401
三線及以下城市.....	354	384	357	361	380
整體.....	387	398	372	371	393
門店平均每日銷售額⁽⁴⁾(人民幣元)					
一線城市.....	77,853	69,863	57,998	61,303	64,958
二線城市.....	59,731	61,356	54,665	58,067	58,590
三線及以下城市.....	44,695	49,234	43,813	47,154	48,705
整體.....	56,903	59,766	52,667	55,963	57,642

附註：

- (1) 按年／期內顧客於門店消費產生的銷售額除以年／期內服務的顧客總數計算。
- (2) 按(i)年／期內服務的餐桌總數除以(ii)可用餐桌總容量(即每家門店餐桌數量乘以該年／期內該門店的營業天數)計算。
- (3) 按年／期內服務的顧客總數除以年／期內所有門店的總營業天數計算。
- (4) 按年／期內顧客於我們門店消費產生的銷售額除以年／期內門店的總營業天數計算。
- (5) 於上表中，我們僅未披露桃娘及超島的關鍵運營數據，這歸因於該兩個品牌在我們的整體門店網絡中所佔比例非常有限，並於往績記錄期間已停止運營。作為探索性品牌，桃娘及超島均不屬於本集團當前的品牌組合、戰略定位或門店網絡。因此，該等已終止經營品牌的具體數字明細對於了解我們的持續經營並不重要，亦不會為投資者提供有意義的資料。

我們的整體顧客人均消費自2022年至2023年有所增長，主要歸因於疫情後業務運營恢復正常，顧客消費及餐飲需求隨之回升。我們的顧客人均消費自2023年至2024年有所下降，並自截至2024年9月30日止九個月至2025年同期進一步下降，主要歸因於我們自2024年3月起對產品組合與定價實施戰略調整，旨在順應不斷變化的市場趨勢，吸引更廣泛的客戶群及提升競爭力。

概 要

同店銷售額

下表載列於往績記錄期間我們巴奴門店的同店銷售情況。

	截至12月31日止年度		截至12月31日止年度		截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2023年	2024年	2024年	2025年 ⁽⁴⁾
同店數量⁽¹⁾						
一線城市.....	3		12		15	
二線城市.....	17		35		38	
三線及以下城市.....	16		20		21	
總計.....	36		67		74	
同店銷售額⁽²⁾ (人民幣千元)						
一線城市.....	80,003	90,278	298,745	254,574	204,933	237,247
二線城市.....	291,146	358,014	753,427	690,018	510,897	513,878
三線及以下城市.....	191,937	242,205	349,646	317,924	244,798	249,544
總計.....	563,086	690,497	1,401,818	1,262,516	960,628	1,000,669
同店銷售增長率(%)						
一線城市.....	12.8		(14.8)		15.9	
二線城市.....	23.0		(8.4)		0.7	
三線及以下城市.....	26.2		(9.1)		2.0	
整體.....	22.6		(9.9)		4.3	
同店翻台率⁽³⁾ (次/天)						
一線城市.....	4.2	4.0	3.7	3.5	3.3	4.1
二線城市.....	2.6	2.7	3.0	3.0	3.1	3.3
三線及以下城市.....	2.6	2.8	3.1	3.0	3.1	3.4
整體.....	2.7	2.8	3.2	3.1	3.1	3.5

附註：

- (1) 包括相比較之下在一年內營業超過300天(或在一個季度內超過75天)的門店，以及在比較年度/期間維持相同餐桌數目的門店。
- (2) 指我們於所示年/期內同店的收入(不包括調味品及食材銷售收入)。
- (3) 按(i)年/期內服務的餐桌總數除以(ii)可用餐桌總容量(即每家同店餐桌數量乘以該年/期內該門店的營業天數)計算。
- (4) 於上表中，我們僅未披露桃娘及超島的同店銷售額，其原因與前頁關鍵表現表格腳註(5)所述相同。

概 要

同店銷售額主要受翻台率及顧客人均消費影響。同店銷售額於2022年至2023年增長22.6%，主要是由於疫情後我們的運營恢復正常且運營能力增強，進而推動我們所有主要市場的客流量大幅回升。此外，根據弗若斯特沙利文的資料，中國餐飲業於2023年表現強勁，主要受疫情復甦以來消費者支出激增所推動。相比之下，2023年至2024年期間同店銷售額下降9.9%，主要由於我們每家門店日均客流量減少，以及顧客人均消費額從人民幣150元下降至人民幣142元，這反映出我們為順應不斷變化的市場趨勢、吸引更廣泛的客戶群並提升競爭力而實施的產品組合與定價戰略調整。然而，根據弗若斯特沙利文的資料，2024年我們的同店銷售業績仍超過絕大多數同行。自截至2024年9月30日止九個月至2025年同期，同店銷售額增長4.3%，主要由於我們的同店整體翻台率從3.1增至3.5，儘管同期顧客人均消費額從人民幣142元減少至人民幣138元。

自截至2024年9月30日止九個月至2025年同期，我們在一線城市及各級城市均實現翻台率與同店翻台率的雙重增長。上述增長乃由多種因素共同推動，包括客戶滿意度提高及回頭客增加，而這得益於我們持續強化產品品質、提高服務標準並推進會員運營數字化。此外，在商場條件允許的情況下，我們已增加24小時營業門店的比例，從而延長營業時間，進一步提升翻台率（包括同店翻台率）。

競爭優勢

我們認為以下競爭優勢有助於我們取得成功並使我們從同行中脫穎而出：(i)兼具成長性、差異性和產品能力的中國品質火鍋市場知名品牌；(ii)堅守產品主義，回歸餐飲本質，引領行業標準；(iii)圍繞產品構建線上線下一體化的卓越顧客體驗；(iv)最佳盈利門店模型，支撐跨區域快速增長；(v)一體化數字系統支撐的高效供應鏈平台；及(vi)極富行業洞見的創始人，擁有多元化背景的職業化管理團隊。請參閱「業務－競爭優勢」。

概 要

發展戰略

我們擬通過實施以下策略進一步鞏固我們的獨特地位：(i)複製成功模型，持續拓展門店網絡，使公司規模穩定增長；(ii)不斷提升產品研發和創新能力，並增強供應鏈能力以提升運營效率；(iii)持續投入並深化數字化能力，提升整體運營管理水平；及(iv)持續進行品牌投入，強化品牌影響力。請參閱「業務－發展戰略」。

競爭

中國火鍋市場競爭激烈且相對分散。根據弗若斯特沙利文的資料，以收入計，2024年中國前五大火鍋品牌的市場份額合計約為8.1%。隨著頭部品牌不斷擴大經營規模、加強供應鏈整合能力並提升品牌影響力，中國火鍋行業正呈現出市場集中度逐步提升的趨勢。根據弗若斯特沙利文的資料，中國的品質火鍋市場同樣較為分散，以收入計，2024年前五大品質火鍋品牌的市場份額合計約為9.1%。

根據弗若斯特沙利文的資料，以收入計，我們在2024年中國火鍋市場中排名第三，市場份額約為0.4%；在2024年中國品質火鍋市場中排名第一，市場份額約為3.1%。依托於清晰的品牌定位、穩定的產品與服務質量及高效的供應鏈體系，我們持續提升市場份額和品牌影響力，以在激烈的市場競爭中保持競爭優勢。請參見「行業概況」。

我們的客戶

在往績記錄期間，我們的客戶主要包括：(i)在我們門店就餐的個人消費者，以及(ii)向我們採購調味品和食材的中國企業客戶。於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，我們在門店服務的個人消費者人數分別約為9.8百萬位、14.3百萬位、16.8百萬位及15.7百萬位，我們服務的企業客戶分別為33家、46家、19家及10家。

於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，我們於往績記錄期間各期的五大企業客戶產生的收入分別為人民幣27.2百萬元、人民幣55.2百萬元、人民幣43.2百萬元和人民幣23.7百萬元，分別佔同期總收入的1.9%、2.6%、1.9%和1.1%。於往績記錄期間，我們並無面臨任何重大客戶集中風險。

概 要

我們的供應商

於往績記錄期間，我們的供應商主要為中國的食品產品及食材供應商。截至2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日，我們分別擁有263名、301名、346名及317名合資格的食品產品及食材供應商。截至2025年9月30日，我們已與往績記錄期間各期間的五大供應商建立長期業務關係。

於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，我們向於往績記錄期間各期間的五大供應商的採購金額分別為人民幣96.4百萬元、人民幣158.7百萬元、人民幣102.8百萬元及人民幣142.1百萬元，分別佔我們同期總採購額的20.0%、22.7%、13.9%及22.3%。

租賃物業

截至最後實際可行日期，我們向第三方租賃199項物業，總建築面積為123,702.8平方米，用作經營用途。該等物業主要用作門店運營、中央廚房及辦公室。

下表載列截至最後實際可行日期按剩餘租期劃分的租賃數目明細。根據弗若斯特沙利文的資料，我們的租賃條款符合行業標準。

剩餘租期	租賃數目
一年以內.....	18
一至兩年.....	22
兩至五年.....	99
五至八年.....	57
八至十年.....	3
總計	199

請參閱「業務－物業」。

概 要

風險因素

我們的運營及[編纂]涉及若干風險和不確定性，其中部分風險超出我們的控制範圍，可能會影響閣下作出投資我們的決定及／或閣下的投資價值。有關我們的風險因素詳情，請參閱「風險因素」一節，我們強烈要求閣下在對股份進行投資之前應全面閱讀。我們面臨的若干主要風險包括：(i)我們的未來增長取決於我們擴張新門店的能力及維持盈利能力；(ii)我們面臨中國火鍋行業的激烈競爭；(iii)我們的新門店或無法成功進入新市場並實現盈利；(iv)我們的食品質量控制系統失效可能對我們的聲譽、財務狀況及經營業績產生重大不利影響；(v)我們可能無法維持及提升現有門店的銷售額及盈利能力；(vi)若我們的用餐體驗質量下降，我們的門店可能無法繼續取得成功；(vii)我們可能無法維繫或增強品牌知名度或可能面臨有關我們品牌的負面報導；(viii)我們或會面臨顧客的重大責任索償或投訴，或涉及我們產品、門店或行業的負面報導。

主要財務資料概要

下表載列的財務數據概要，是摘錄自本文件附錄一所載會計師報告的於往績記錄期間綜合財務資料。我們的綜合財務報表乃根據國際財務報告準則編製。我們的歷史業績未必能作為未來期間預期業績的指標。下文所載綜合財務數據概要應與本文件中的綜合財務報表(包括相關附註)及「財務資料」一節一併閱讀，以保證其完整性。

概 要

非國際財務報告準則指標

為補充我們按照國際財務報告準則呈列的綜合財務報表，我們使用年／期內經調整利潤（非國際財務報告準則指標）作為額外財務指標，而該財務指標並非國際財務報告準則所規定或據其呈列。年／期內經調整利潤（非國際財務報告準則指標）指扣除以權益結算以股份為基礎的付款開支、贖回負債賬面值變動及[編纂]前的年內淨利潤。以權益結算以股份為基礎的付款開支包括根據一項以股份為基礎的激勵計劃及我們的購股權計劃向合資格人士授予受限制股份單位及購股權而產生的非現金開支。贖回負債賬面值變動與於我們的天使輪及A輪融資中向若干投資者發行的可贖回股權及可轉換可贖回優先股有關。由於[編纂]後自動轉換為普通股，可贖回股權及可轉換可贖回優先股將從贖回負債重新分類至權益。請參閱「財務資料－債項－贖回負債」及本文件附錄一所載會計師報告附註22。經調整淨利潤率（非國際財務報告準則指標）等於年／期內經調整利潤（非國際財務報告準則指標）除以同年內／同期內收入再乘以100%。

年／期內經調整利潤（非國際財務報告準則指標）及經調整淨利潤率（非國際財務報告準則指標）並非國際財務報告準則下的標準財務指標。我們認為，年／期內經調整利潤（非國際財務報告準則指標）及經調整淨利潤率（非國際財務報告準則指標）可為投資人及其他人士就了解及評估我們的綜合運營業績提供有用信息，如同其以相同方式為管理層提供幫助。然而，我們呈列的該等非國際財務報告準則財務指標未必可與其他公司所呈列的類似計量指標直接可比。該等非國際財務報告準則財務指標用作分析工具存在一定局限性，閣下不應視其為獨立於或可替代我們根據國際財務報告準則所呈報經營業績或財務狀況的分析。

概 要

下表呈列年／期內經調整利潤（非國際財務報告準則指標）與所示年／期內利潤／（虧損）的對賬以及所示期間的經調整淨利潤率（非國際財務報告準則指標）。

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
年／期內利潤／（虧損）.....	(5,190)	101,716	122,940	98,536	156,136
以權益結算以股份為基礎的					
付款開支.....	21,946	17,242	23,380	14,865	34,611
贖回負債賬面值變動.....	24,699	23,747	21,132	16,395	13,941
[編纂].....	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]
年／期內經調整利潤					
（非國際財務報告準則指標）..	<u>41,455</u>	<u>143,742</u>	<u>167,906</u>	<u>130,250</u>	<u>235,468</u>
經調整淨利潤率					
（非國際財務報告準則指標）..	2.9%	6.8%	7.3%	7.8%	11.3%

我們的毛利等於收入減所使用原材料及耗材，而毛利率則指毛利佔收入的百分比。我們於2022年、2023年及2024年以及截至2024年及2025年9月30日止九個月分別錄得毛利人民幣949.1百萬元、人民幣1,410.2百萬元、人民幣1,566.4百萬元、人民幣1,132.1百萬元及人民幣1,441.3百萬元，同期毛利率分別為66.2%、66.8%、67.9%、67.9%及69.4%。

我們於2022年錄得年內虧損人民幣5.2百萬元，主要由於2022年錄得贖回負債賬面值變動人民幣24.7百萬元及以權益結算以股份為基礎的付款開支人民幣21.9百萬元。有關淨虧損亦部分歸因於COVID-19疫情對該年度業務運營造造成影響，包括客流量減少、營業時間縮短，以及存貨週轉與供應商付款週期相關的運營挑戰。請參閱「一 COVID-19疫情的影響」。

概 要

我們於2023年實現年內利潤人民幣101.7百萬元，主要由於我們的收入從2022年的人民幣1,433.1百萬元增加至2023年的人民幣2,111.6百萬元，主要歸因於(i)從COVID-19疫情中恢復以來，2023年現有門店營業天數有所增加，從而推動現有門店收入的增長；及(ii)2023年新開設的25家門店的收入貢獻。該增加被所使用原材料及耗材、員工成本及使用權資產折舊增加所部分抵銷，這與我們2022年至2023年的門店網絡擴張一致。

我們的年內利潤從2023年的人民幣101.7百萬元增加至2024年的人民幣122.9百萬元，主要由於收入從2023年的人民幣2,111.6百萬元增加至2024年的人民幣2,307.3百萬元，而這主要歸因於2024年我們新開設的35家門店的收入貢獻，儘管我們顧客人均消費額從2023年的人民幣150元略微減少至2024年的人民幣142元。該增加被所使用原材料及耗材、員工成本及使用權資產折舊增加所部分抵銷，這與我們2023年至2024年的門店網絡擴張基本一致。

我們的期內利潤從截至2024年9月30日止九個月的人民幣98.5百萬元增加至截至2025年9月30日止九個月的人民幣156.1百萬元，主要由於我們巴奴門店網絡的擴張，門店數量從截至2024年9月30日的137家增加至截至2025年9月30日的156家。該增加被所使用原材料及耗材、員工成本及使用權資產折舊增加所部分抵銷，這與我們截至2025年9月30日止九個月相比2024年同期的門店網絡擴張基本一致。

綜合財務狀況表概要

下表載列截至所示日期我們的綜合財務狀況表。

	截至12月31日			截至9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
非流動資產總值	856,748	892,634	921,553	894,760
流動資產總值	644,727	722,345	864,006	972,711
流動負債總額	803,044	697,899	716,909	719,014
淨流動(負債)/資產	(158,317)	24,446	147,097	253,697
資產總值減流動負債	698,431	917,080	1,068,650	1,148,457

概 要

	截至12月31日			截至9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
非流動負債總額	364,205	358,044	355,885	314,945
資產淨值	334,226	559,036	712,765	833,512
資本及儲備				
股本	34	39	39	39
儲備	334,192	558,997	712,726	833,473
權益總額	334,226	559,036	712,765	833,512

我們的資產淨值從截至2022年12月31日的人民幣334.2百萬元增加至截至2023年12月31日的人民幣559.0百萬元，主要由於(i)2023年我們的年內利潤人民幣101.7百萬元；(ii)贖回負債重新分類至權益人民幣109.9百萬元，這歸因於重組完成後，我們其中一名[編纂]前投資者終止其因投資巴奴毛肚火鍋而獲授的贖回權，且歸屬於該[編纂]前投資者的贖回負債已被重新分類至權益；及(iii)與我們的購股權計劃有關的以權益結算並以股份為基礎的交易人民幣17.2百萬元。請參閱本文件附錄一所載會計師報告附註22、25及26(c)(ii)。

我們的資產淨值從截至2023年12月31日的人民幣559.0百萬元增加至截至2024年12月31日的人民幣712.8百萬元，主要由於(i)2024年我們的年內利潤人民幣122.9百萬元；(ii)以權益結算並以股份為基礎的交易人民幣23.4百萬元，主要涉及2024年1月根據購股權計劃授出的購股權；及(iii)購回A輪優先股人民幣7.4百萬元。請參閱本文件附錄一所載會計師報告附註25及26(c)(ii)。

我們的資產淨值從截至2024年12月31日的人民幣712.8百萬元增加至截至2025年9月30日的人民幣833.5百萬元，主要由於(i)截至2025年9月30日止九個月我們的期內利潤人民幣156.1百萬元；及(ii)以權益結算並以股份為基礎的交易人民幣34.6百萬元，主要涉及2025年1月及2025年6月根據購股權計劃授出的購股權。請參閱本文件附錄一所載會計師報告附註25。該增加部分被2025年1月宣派的股息人民幣70.0百萬元所抵銷，而截至最後實際可行日期，該等股息已全額派付。

概 要

我們截至2022年12月31日的淨流動負債為人民幣158.3百萬元，主要是由於截至同日我們與於天使輪及A輪融資中授予若干投資者的贖回權有關的贖回負債為人民幣413.3百萬元，且我們錄得銀行貸款即期部分人民幣100.1百萬元。

截至2023年12月31日，我們恢復至淨流動資產狀況，淨流動資產為人民幣24.4百萬元，主要由於(i)與我們理財產品投資有關的按公允價值計入損益的金融資產人民幣115.2百萬元；(ii)銀行貸款於2023年還款後減少人民幣100.1百萬元；及(iii)贖回負債由於部分優先股轉換為我們的普通股而減少人民幣86.2百萬元，部分被以下各項所抵銷：(i)現金及現金等價物減少人民幣63.3百萬元；及(ii)貿易及其他應付款項增加人民幣55.6百萬元，與我們的業務增長一致。

我們的淨流動資產從截至2023年12月31日的人民幣24.4百萬元增加至截至2024年12月31日的人民幣147.1百萬元，主要由於我們增加對理財產品的投資導致按公允價值計入損益的金融資產增加人民幣212.3百萬元，部分被以下各項所抵銷：(i)現金及現金等價物減少人民幣45.8百萬元；(ii)貿易及其他應付款項增加人民幣39.2百萬元，與我們的業務增長一致；及(iii)存貨由於採購價格下降而減少人民幣35.1百萬元。

我們的淨流動資產從截至2024年12月31日的人民幣147.1百萬元增加至截至2025年9月30日的人民幣253.7百萬元，主要由於(i)按公允價值計入損益的金融資產增加人民幣159.6百萬元；(ii)預付款項、貿易及其他應收款項增加人民幣43.5百萬元；(iii)定期存款增加人民幣31.8百萬元；及(iv)存貨增加人民幣26.7百萬元，部分被現金及現金等價物減少人民幣153.5百萬元所抵銷。

請參閱「財務資料－流動性及資本資源－流動資產及流動負債」。

概 要

綜合現金流量概要

下表載列於所示期間我們的現金流量。

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
經營活動所得現金淨額	262,389	428,573	494,721	375,544	335,624
投資活動所用現金淨額	(107,163)	(252,995)	(360,978)	(269,819)	(300,660)
融資活動所得／(所用) 現金淨額 ..	56,520	(239,465)	(180,588)	(106,950)	(187,842)
現金及現金等價物					
增加／(減少) 淨額	211,746	(63,887)	(46,845)	(1,225)	(152,878)
於1月1日的現金及現金等價物	120,437	332,183	268,842	268,842	223,083
外匯匯率變動的影響	—	546	1,086	(1,780)	(578)
於12月31日／9月30日的現金及					
現金等價物	332,183	268,842	223,083	265,837	69,627

概 要

關鍵財務比率

下表載列所示期間或截至所示日期我們的若干關鍵財務比率。

	截至12月31日止年度／ 截至12月31日			截至9月30日 止九個月／ 截至9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
經調整淨利率 (非國際財務報告 準則指標) ⁽¹⁾	2.9%	6.8%	7.3%	11.3%
流動比率 ⁽²⁾	0.8	1.0	1.2	1.4
速動比率 ⁽³⁾	0.6	0.8	1.0	1.1
毛利率 ⁽⁴⁾	66.2%	66.8%	67.9%	69.4%

附註：

- (1) 等於年／期內經調整利潤／(虧損) (非國際財務報告準則指標) 除以同年／同期收入再乘以100%。
- (2) 等於截至同日的流動資產除以流動負債。
- (3) 等於截至同日的流動資產減存貨再除以流動負債。
- (4) 等於毛利 (即我們的收入減所使用原材料及耗材) 佔收入的百分比。

COVID-19疫情的影響

於2022年COVID-19疫情期間，我們的業務運營受到一定程度的干擾，包括客流量減少、營業時間縮短，以及庫存週轉與供應商付款週期相關的運營挑戰。該等負面影響導致2022年度出現虧損。隨著2023年疫情防控措施放寬，客流量顯著回升，門店擴張計劃持續推進，同店銷售額呈現強勁增長態勢，2023年較2022年實現22.6%的增幅。我們亦積極主動採取措施，為供應鏈提供支持，並增強人員配置及運營能力，以把握後疫情時代的增長機遇。於COVID-19疫情期間，我們曾開展少量的食品配送服務，該業務於2022年及2023年產生微薄收入，分別為人民幣4.4百萬元及人民幣0.1百萬元，分別佔總收入的0.3%及0.0%。於2024年及截至2025年9月30日止九個月，我們已停止食品配送服務，並未自該等服務產生任何收入。

概 要

股權結構

我們的控股股東

緊接[編纂]前，杜先生及韓女士（互為配偶）透過(i)持有本公司已發行股本75.26%的D&H (BVI) LTD；及(ii)持有本公司已發行股本8.11%的BANU UNITED LTD，控制本公司合共約83.38%的投票權。

D&H (BVI) LTD由(a)DU HAN LTD（由杜先生及韓女士共同全資擁有）持有10%權益；及(b)AYCF Concentric LTD. (AYCF LTD的全資子公司，由杜先生為設立人及其家族成員為受益人的信託最終全資控制)持有90%權益。此外，杜先生作為BANU UNITED LTD的唯一董事，管理BANU UNITED LTD的事務並控制其所持股份的投票權。BANU UNITED LTD由杭州巴氏全資擁有，杭州巴氏的普通合夥人為鄭州興勝和（一家由杜先生及韓女士分別持有80%及20%的公司）。因此，杜先生、韓女士、D&H (BVI) LTD、DU HAN LTD、AYCF Concentric LTD.、AYCF LTD、BANU UNITED LTD、杭州巴氏及鄭州興勝和共同構成本公司的控股股東集團。

緊隨[編纂]完成後（假設[編纂]未獲行使，並無計及根據購股權計劃可能發行的任何股份且並無計及根據[編纂]後股份計劃可能發行的任何新股份），我們的控股股東將擁有及控制本公司已發行股本總額約[編纂]的股權，並仍將為本公司的控股股東集團（定義見上市規則）。

[編纂]投資

我們已與[編纂]投資者（包括但不限於番茄資本）進行多輪[編纂]投資。有關[編纂]投資者的身份及背景以及[編纂]投資的主要條款的進一步詳情，請參閱「歷史、重組及公司架構—[編纂]投資」。

概 要

[編纂]

我們的[編纂]主要包括(i)[編纂]，如[編纂]及[編纂]；及(ii)[編纂]，包括就法律顧問及申報會計師就[編纂]及[編纂]提供服務而支付予彼等的專業費用以及其他費用及開支。假設[編纂]獲全數繳付，則[編纂]的估計[編纂]總額（基於[編纂]的[編纂]及假設[編纂]未獲行使）約為[編纂]港元，約佔我們[編纂]總額的[編纂]。在該等估計[編纂]總額中，我們預期將支付[編纂][編纂]港元、法律顧問及申報會計師的專業費用[編纂]港元及其他費用及開支[編纂]港元。我們的[編纂]估計金額[編纂]港元已部分或預期將透過損益支銷，餘下金額[編纂]港元預期將於[編纂]時直接確認為自權益扣除。於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，我們於我們的綜合損益及其他全面收益表中確認[編纂][編纂]港元、[編纂]港元及[編纂]港元。

[編纂]

概 要

[編纂]

未來計劃及[編纂]用途

假設[編纂]未獲行使及[編纂]為每股[編纂][編纂]港元（即本文件所述[編纂]的[編纂]），我們估計我們將收到的[編纂][編纂]淨額為[編纂][編纂]港元，該數額經扣除[編纂]費用及[編纂]以及我們就[編纂]應付的估計[編纂]。

我們擬將[編纂]所收到的[編纂]淨額用作以下用途：

- 約[編纂]或[編纂]港元將用於拓展我們的直營門店網絡，從而擴大地域覆蓋並深化市場滲透。
- 約[編纂]或[編纂]港元將用於提升我們在業務管理和門店運營方面的數字化水平。
- 約[編纂]或[編纂]港元將用於品牌建設。
- 約[編纂]或[編纂]港元將用於供應鏈優化，包括中央廚房及衛星倉的建設及擴建。
- 約[編纂]或[編纂]港元，將用作營運資金及一般企業用途。

請參閱「未來計劃及[編纂]用途」。

概 要

股息

本公司是一家根據開曼群島法律以存續方式註冊成立的控股公司。因此，任何未來股息的支付和金額將取決於能否從我們的子公司獲得股息。

於2025年1月，我們向股東宣派股息人民幣70.0百萬元，而截至最後實際可行日期，該等股息已全額派付。除此之外，於往績記錄期間，本公司並無宣派或支付任何股息。截至最後實際可行日期，我們並無正式的股息政策或固定的股息分派比例。股息分派由董事會根據適用法律及法規酌情決定。宣派或派付任何股息的決定及其金額取決於多個因素，包括但不限於我們的經營業績、現金流量及財務狀況、經營及資本開支需求、我們子公司的可供分派利潤及其向我們支付的股息、未來計劃及業務前景、市場狀況、章程細則、監管限制及我們的合約責任。根據開曼群島法律，開曼群島公司可從利潤或股份溢價賬中派付股息，惟在任何情況下，若派付股息會導致公司無法於日常業務過程中償還到期債務，則不得派付股息。即使董事會決定派付股息，其形式、頻率及金額亦將視乎我們未來的營運及盈利、資本需求及盈餘、整體財務狀況、合約限制及董事會可能認為相關的其他因素而定。據我們有關開曼群島法律的法律顧問告知，我們是一家根據開曼群島法律註冊成立的控股公司，據此，不得僅以本公司財務狀況存在累計虧絀為由而禁止向股東宣派及派付股息。不論我們盈利能力如何，均可從股份溢價賬中宣派及派付股息，前提是組織章程大綱及細則並無禁止有關派付，且本公司於緊隨有關派付後能夠於日常業務過程中償還到期債務。我們無法保證將於任何年份宣派或分派任何金額的股息。

[編纂]

概 要

近期發展及無重大不利變動

於2025年9月30日至最後實際可行日期，我們在中國新開設七家巴奴餐廳，截至最後實際可行日期，巴奴餐廳總數達162家。就餘下計劃於2025年新開設的巴奴餐廳而言，截至最後實際可行日期，我們已就21家新門店選址訂立租賃協議。除前述事項外，董事已確認，直至本文件日期，自2025年9月30日（即我們最近一期經審計財務報表的截止日期）以來，我們的財務、經營或交易狀況、債務、或然負債或前景並無重大不利變動，且自2025年9月30日以來，概無任何事件會對附錄一所載會計師報告所示資料造成重大影響。

釋 義

於本文件內，除文義另有所指外，以下詞彙具有下文所載的涵義。本文件「技術詞彙表」一節對若干其他術語作出了解釋。

「會計師報告」	指	本公司會計師報告，其全文載於本文件附錄一
「聯屬人士」	指	就任何特定人士而言，直接或間接控制該特定人士或受其控制或與其受直接或間接共同控制的任何其他人士
「會財局」	指	會計及財務匯報局
「章程細則」或 「組織章程細則」	指	於[編纂]後生效的本公司組織章程細則（經不時修訂），其概要載於本文件附錄三
「聯繫人」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「審計委員會」	指	董事會轄下審計委員會
「巴奴毛肚火鍋」	指	巴奴毛肚火鍋有限公司，一家於2015年11月25日根據中國法律成立的有限責任公司，為本公司的全資子公司
「董事會」	指	董事會
「營業日」	指	香港銀行一般向公眾開門正常營業的日子（星期六、星期日或香港公眾假期除外）
「英屬維京群島」	指	英屬維京群島

[編纂]

釋 義

「中國」或「中國內地」	指	中華人民共和國，但僅就本文件而言及僅供地理參考，除文義另有所指外，本文件提及的「中國」及「中國內地」不適用於中國香港、中國澳門及中國台灣
「重慶今每」	指	重慶今每食品有限公司（前稱重慶巴奴食品有限公司），一家於2021年9月13日根據中國法律成立的有限責任公司，為本公司的全資子公司
「37號文」	指	《國家外匯管理局關於境內居民通過特殊目的公司境外投融資及返程投資外匯管理有關問題的通知》
「緊密聯繫人」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「公司法」或 「開曼群島公司法」	指	《開曼群島公司法（經修訂）》（經不時修訂、補充或以其他方式修改）
「《公司（清盤及 雜項條文）條例》」	指	香港法例第32章《公司（清盤及雜項條文）條例》（經不時修訂、補充或以其他方式修改）
「公司條例」	指	香港法例第622章《公司條例》（經不時修訂、補充或以其他方式修改）
「本公司」	指	巴奴國際控股有限公司，一家於2022年11月23日根據開曼群島法律註冊成立的獲豁免有限責任公司
「合規顧問」	指	滋博資本有限公司
「關連人士」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義

釋 義

「關連交易」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「控股股東」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義，且除非文義另有所指，否則指杜先生、韓女士、D&H (BVI) LTD、DU HAN LTD、AYCF Concentric LTD、AYCF LTD、BANU UNITED LTD、杭州巴氏及鄭州興勝和
「核心關連人士」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「企業管治守則」	指	上市規則附錄C1所載企業管治守則
「中國證監會」	指	中國證券監督管理委員會
「美味森林餐飲」	指	美味森林餐飲管理(鄭州)有限公司，一家於2023年3月15日根據中國法律成立的有限責任公司，為本公司的全資子公司
「董事」	指	本公司董事
「東莞今每」	指	東莞今每食品有限公司(前稱東莞巴奴食品有限公司)，一家於2021年9月6日根據中國法律成立的有限責任公司，為本公司的全資子公司
「企業所得稅」	指	企業所得稅
「企業所得稅法」	指	《中華人民共和國企業所得稅法》
「ESG」	指	環境、社會及管治

[編纂]

釋 義

「極端情況」 指 香港政府宣佈的超強颱風造成的極端情況

[編纂]

「弗若斯特沙利文」 指 弗若斯特沙利文(北京)諮詢有限公司上海分公司，一家獨立的專業市場調研和諮詢公司，屬於獨立第三方

「弗若斯特沙利文報告」 指 我們委託弗若斯特沙利文為本文件編製的獨立市場研究報告

[編纂]

「本集團」或「我們」 指 本公司及其子公司(或按文義所指，其中之一)，以及按文義所指，本公司及／或其子公司及彼等的前身(如有)所經營的業務

「新上市申請人指南」 指 香港聯交所發佈的自2024年1月1日起生效的《新上市申請人指南》，經不時修訂、補充或以其他方式修改

「杭州巴氏」 指 杭州巴氏共創企業管理合夥企業(有限合夥)，一家於2022年11月29日於中國成立的有限合夥企業及控股股東之一

「河北今每」 指 河北今每食品有限公司，一家於2023年10月19日根據中國法律成立的有限責任公司，為本公司的全資子公司

釋 義

「河南巴氏未來」	指	河南巴氏未來企業管理中心（有限合夥），一家於2015年7月2日於中國成立的有限合夥企業，後更名為青島巴氏未來投資中心（有限合夥）
「河南巴氏共創」	指	河南巴氏共創企業管理中心（有限合夥），一家於2021年12月3日於中國成立的有限合夥企業
「河南巴氏同心」	指	河南巴氏同心企業管理中心（有限合夥），一家於2015年7月24日於中國成立的有限合夥企業，並於2023年11月30日自願註銷
「河南今每」	指	河南今每供應鏈管理有限公司，一家於2021年9月1日根據中國法律成立的有限責任公司，為本公司的全資子公司

[編纂]

「港元」及「港仙」	指	香港法定貨幣港元
-----------	---	----------

[編纂]

釋 義

[編纂]

「香港」

指 中國香港特別行政區

[編纂]

釋 義

「香港證券登記處」	指	卓佳證券登記有限公司
「香港聯交所」或 「聯交所」	指	香港聯合交易所有限公司，為香港交易及結算 所有有限公司的全資子公司
「香港收購守則」或 「收購守則」	指	證監會頒佈的《公司收購、合併及股份回購守 則》(經不時修訂、補充或以其他方式修改)

[編纂]

「國際財務報告準則」	指	國際會計準則理事會頒佈的國際財務報告準則 會計準則
「個人所得稅法」	指	《中華人民共和國個人所得稅法》
「獨立第三方」	指	並非本公司關連人士(定義見上市規則)的任 何人士或實體

[編纂]

釋 義

[編纂]

「今每供應鏈」 指 今每供應鏈管理(鄭州)有限公司，於2023年2月20日根據中國法律成立的有限責任公司，為本公司的全資子公司

[編纂]

「最後實際可行日期」 指 2025年12月7日，即本文件刊發前為確定當中所載若干資料的最後實際可行日期

[編纂]

「上市委員會」 指 香港聯交所上市委員會

釋 義

[編纂]

「上市規則」	指	香港聯合交易所有限公司證券上市規則（經不時修訂、補充或以其他方式修改）
「併購規定」	指	《關於外國投資者併購境內企業的規定》
「澳門」	指	中華人民共和國澳門特別行政區
「主板」	指	聯交所運作的證券交易所（不包括期權市場），獨立於香港聯交所GEM並與其並行運作
「章程大綱」或 「組織章程大綱」	指	本公司於[●]有條件採納的組織章程大綱，自[編纂]起生效，並經不時修訂，其概要載於本文件附錄三
「商務部」	指	中華人民共和國商務部（前稱中華人民共和國對外經濟貿易部）
「杜先生」	指	杜中兵先生，為我們的創始人、執行董事、董事會主席及控股股東之一
「韓女士」	指	韓艷麗女士，杜先生的配偶以及我們的控股股東之一
「國家發改委」	指	中華人民共和國國家發展和改革委員會

釋 義

「提名委員會」	指	董事會提名委員會
「全國人大」	指	中華人民共和國全國人民代表大會

[編纂]

「整體協調人」	指	「董事及參與[編纂]的各方」一節所述的整體協調人
「境外上市試行辦法」	指	中國證監會於2023年2月17日頒佈並於2023年3月31日生效的《境內企業境外發行證券和上市管理試行辦法》及五項配套指引
「中國人民銀行」	指	中國人民銀行，為中國的中央銀行

釋 義

「[編纂]後股份計劃」	指	本公司於[●]有條件採納的股權激勵計劃，自[編纂]起生效，其主要條款載於本文件附錄四「法定及一般資料－E.[編纂]後股份計劃」一段
「中國公司法」	指	中華人民共和國公司法（經不時修訂、補充或以其他方式修改）
「中國法律顧問」	指	競天公誠律師事務所，為我們與[編纂]有關的中國法律顧問
「[編纂]投資」	指	[編纂]在本[編纂]對本公司的投資，詳情載於「歷史、重組及公司架構」
「[編纂]投資者」	指	[編纂]投資的股份持有人，詳情載於「歷史、重組及公司架構」一節
「[編纂]股權激勵計劃」	指	受限制股份獎勵計劃及購股權計劃
「優先股」	指	本公司股本中的優先股

[編纂]

「S規例」 指 美國證券法S規例

釋 義

「薪酬委員會」	指	董事會薪酬委員會
「人民幣」	指	中國的法定貨幣
「受限制股份獎勵計劃」	指	本公司於2022年12月採納的[編纂]股權激勵計劃，其主要條款載於附錄四「法定及一般資料－D.[編纂]股權激勵計劃－2.受限制股份獎勵計劃」一節
「國家外匯管理局」	指	中華人民共和國國家外匯管理局
「國家市監局」	指	中華人民共和國國家市場監督管理總局
「國家稅務總局」	指	中華人民共和國國家稅務總局
「證監會」	指	香港證券及期貨事務監察委員會
「證券及期貨條例」	指	香港法例第571章《證券及期貨條例》(經不時修訂、補充或以其他方式修改)
「股份」	指	本公司股本中的普通股，每股面值於[編纂]前為0.0001美元或於[編纂]完成後為[編纂]美元
「購股權計劃」	指	本公司於2022年12月採納的[編纂]購股權計劃，其主要條款載於附錄四「法定及一般資料－D.[編纂]股權激勵計劃－1.購股權計劃」一節

[編纂]

「股東」	指	股份持有人
------	---	-------

[編纂]

釋 義

「國務院」	指	中華人民共和國國務院
「子公司」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「主要股東」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「往績記錄期間」	指	包括截至2022年、2023年及2024年12月31日止財政年度以及截至2025年9月30日止九個月的期間
「庫存股份」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「美籍人士」	指	S規例界定的美籍人士
「美國證券法」	指	1933年美國證券法，經不時修訂、補充或以其他方式修改

[編纂]

「美國」	指	美利堅合眾國，其領土及屬地、美國任何州以及哥倫比亞特區
「美元」	指	美國的法定貨幣美元
「增值稅」	指	增值稅
「無錫今每」	指	無錫今每食品有限公司（前稱無錫巴奴食品有限公司），一家於2016年7月29日根據中國法律成立的有限責任公司，為本公司的全資子公司
「新鄉今每」	指	新鄉今每食品有限公司（前稱新鄉巴奴食品有限公司），一家於2021年9月16日根據中國法律成立的有限責任公司，為本公司的全資子公司

釋 義

「鄭州巴奴」	指	巴奴毛肚火鍋餐飲(鄭州)有限公司，一家於2021年11月10日根據中國法律成立的有限責任公司，為本公司的全資子公司
「鄭州興勝和」	指	鄭州興勝和商貿有限公司，一家於2015年5月18日根據中國法律成立的有限責任公司，由杜先生及韓女士分別持有80%及20%，及控股股東之一
「%」	指	百分比

除另有說明外，本文件所有提述於[編纂]及[編纂]完成後之本公司任何股權，乃假設[編纂]未獲行使，且並無計及根據購股權計劃將予發行的股份。

為方便參考，本文件中英文兩種語言版本均載列中國法律法規、政府機關、機構、自然人或其他實體(包括我們的若干子公司)的名稱，如有任何歧義，概以中文為準。提供中文公司名稱及其他詞彙之英譯本僅供識別。

本文件所載若干金額及百分比數字已作約整。因此，在若干表格中列示為總計的數字未必為前列數字的算術總和。

技術詞彙表

本詞彙表載有本文件所用與我們有關的詞彙。因此，該等詞彙及其涵義未必與行業標準涵義或用法一致。

「複合年增長率」	指	複合年增長率
「火鹼發製工藝」	指	用氫氧化鈉（俗稱苛性鈉）等鹼性物質浸泡毛肚等內臟食材，以對其進行處理的一種傳統工藝。該工藝改變了原料的結構質地，以增強脆度及嫩度。儘管其因簡單且低成本而被廣泛用於火鍋行業早期，但如管理不當，該工藝會帶來更高的安全與質量控制風險。因此，其逐漸被酶法嫩化等更安全、更穩定的替代方法所取代
「一線城市」	指	就本文件而言，北京、上海、廣州及深圳
「建築面積」	指	建築面積
「首次收支平衡期」	指	新開門店首次達到門店層面的息稅折舊及攤銷前正盈利所需的時間
「投資回報期」	指	息稅折舊及攤銷前累計盈利抵付開設門店的成本所需的時間
「信息技術」	指	信息技術
「千瓦時」	指	千瓦時
「點擊率」	指	按(i)給定期間內特定單品的份數除以(ii)相同期間內服務總桌數計算

技術詞彙表

「我們的門店」	指	除非另有說明，否則「我們的門店」(如在呈列關鍵經營指標時)指以巴奴品牌經營的門店，不包括先前以超島及桃娘經營的門店
「木瓜蛋白酶嫩化技術」	指	一種天然食品加工方法，利用從木瓜中提取的木瓜蛋白酶來改變肉類的物理結構。通過分解肌肉蛋白纖維，此方法可提升毛肚及黃喉等食材的嫩度，同時保留其原有的風味及營養價值。它縮短了烹飪時間，確保了產品質量穩定，並且避免了傳統化學加工方法所帶來的安全性及質地方面的問題
「門店營業利潤率」	指	按(i)我們從巴奴門店獲得的收入減去特定期間所使用原材料及耗材、員工成本、使用權資產折舊、其他租金及相關開支、其他資產的折舊及攤銷、水電開支、廣告及推廣開支以及與巴奴門店有關的其他開支(不包括未分配總部開支)，再除以(ii)我們從巴奴門店獲得的收入計算
「二線城市」	指	就本文件而言，天津、石家莊、太原、瀋陽、大連、長春、哈爾濱、南京、杭州、寧波、合肥、福州、廈門、南昌、濟南、青島、鄭州、武漢、長沙、南寧、重慶、成都、貴陽、昆明、西安、蘭州、蘇州、東莞、無錫、佛山、常州、徐州、濰坊、南通、紹興、泉州、中山、台州、煙台、嘉興、金華、珠海、溫州、保定、惠州
「員工」	指	就本文件而言，我們的員工及外包員工
「三線及以下城市」	指	就本文件而言，除一線城市及二線城市以外中國所有的城市及地區

前瞻性陳述

我們已在本文件載入前瞻性陳述。非歷史事實的陳述（包括但不限於有關我們的意向、理念、對未來的期望或預測的陳述）均屬於前瞻性陳述。本文件所使用的詞語「旨在」、「預計」、「相信」、「可能」、「期望」、「展望」、「打算」、「應該」、「預測」、「尋求」、「應當」、「將會」、「將能」、「願景」、「追求」、「目標」、「計劃」以及該等詞語的否定形式及其他類似表達，在涉及我們或我們的管理層時，乃用於識別前瞻性陳述。該等陳述反映出我們的管理層現時對未來事件、運營、流動性及資金來源的觀點，其中若干觀點可能不會實現或可能會改變。該等陳述受若干風險、不確定因素及假設影響，包括本文件所述的風險因素，其中若干因素非我們所能控制，可能會導致我們的實際業績、表現、成就或行業業績與前瞻性陳述所表述或暗示的任何未來業績、表現或成就出現重大差異。閣下應特別留意，依賴任何前瞻性陳述均涉及已知及未知的風險及不確定因素。我們所面臨可能會影響前瞻性陳述的準確性的風險及不確定因素包括但不限於以下各項：

- 我們的運營及業務前景；
- 我們與供應商及客戶保持關係的能力，以及影響供應商及客戶的行動及發展；
- 我們經營或計劃經營的行業及市場的未來發展、趨勢和狀況；
- 我們經營所在市場的整體經濟、政治及商業狀況；
- 我們經營所在行業及市場的監管環境變動；
- 我們維持市場地位的能力；
- 我們的競爭對手的行動及發展；
- 第三方按照合同條款及規範履約的能力；
- 我們留住高級管理人員及關鍵人員以及招聘合格員工的能力；
- 我們的業務戰略以及實現有關戰略的計劃；
- 我們的質量控制體系的有效性；

前瞻性陳述

- 利率、外匯匯率、股票價格、交易量、商品價格及整體市場趨勢的變動或波動，其中包括與中國以及我們經營所在的行業和市場有關的變動或波動；及
- 資本市場發展。

就其性質而言，與上述及其他風險相關的若干披露僅為估計，倘該等不確定因素或風險中的一項或多項實現，則實際結果可能會與該等估計、預期或預測以及歷史結果出現重大差異。具體而言(但不限於)，銷售額可能會減少，成本可能會增加，資本成本可能會增加，資本投資可能會被推遲，且預期業績增長可能無法完全實現。

根據適用法律、規則及法規的規定，不論出現新增信息、未來事件或其他原因，我們均無且不承擔任何義務更新或以其他方式修改本文件中的前瞻性陳述。由於上述及其他風險、不確定因素及假設，本文件中討論的前瞻性事件及情況可能不會以我們預期的方式發生或根本不會發生。因此，閣下不應過分依賴任何前瞻性信息。本文件中的所有前瞻性陳述乃參考本節中的警示性陳述以及「風險因素」一節所討論的風險及不確定因素而作出。

在本文件中，有關我們或董事意向的陳述或提述乃截至本文件日期作出。任何有關信息可能會因未來發展而出現變動。

風險因素

閣下在決定[編纂]我們的股份前，應審慎考慮本文件所載的一切資料，包括下文所述的風險及不確定因素。該等風險可能對我們的業務、經營業績、財務狀況及前景產生重大不利影響。我們股份的[編纂]可能因任何該等風險而大幅下跌，且閣下或會損失全部或部分[編纂]。閣下應特別注意，我們為一家於開曼群島註冊成立的公司，且我們的所有業務均於中國進行。有關中國法律及監管環境的更多資料，請參閱「監管概覽」。

有關我們的業務及行業的風險

我們的未來增長取決於我們擴張新門店的能力及維持盈利能力。

我們的未來增長取決於我們開設及經營新門店的能力以及維持盈利能力。於往績記錄期間，我們經營的門店數目經歷了快速增長。於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，我們分別開設了11、25、35及19家新門店。我們計劃繼續將門店網絡擴展至中國不同城市。該進一步擴張或會顯著增加對我們的管理及運營、技術、勞動力及其他資源的需求。計劃中的擴張也要求我們維持穩定的食品及服務質量，同時秉承我們的企業文化，旨在確保我們的品牌不會因食品或服務質量任何實際惡化或感知上的惡化而受到影響。

我們可能無法維持過往的擴張速度。如果開設新門店出現任何延遲或失敗，我們的發展策略以及預期財務狀況及經營業績可能會受到重大不利影響。在為新門店選址時，我們可能面臨來自行業競爭對手的激烈競爭。我們也可能在申請政府部門的相關重要許可證的審批程序方面出現延遲，而該延遲我們無法控制。我們的持續成功也有賴於我們招募、培訓及挽留更多合格的管理、行政、銷售及營銷人員的能力，尤其是在拓展新市場期間。我們也須持續管理與供應商及顧客的關係。以上所有事項均需要我們的管理層付出額外的關注及努力，並需要大量的額外支出。即使我們設法按計劃開設更多門店，該等新門店可能在一定期間內無法盈利或無法達到與現有門店相似的業績。該等發展策略及與發展每家新門店有關的各種嘗試可能導致我們的業績及利潤出現波動。此外，顧客對我們產品及服務的需求可能不如我們預期般強勁，從而無法支持我們的業務快速增長，這可能導致我們門店網絡過度擴張。

風險因素

我們的經營業績可能會受到新門店開設時機的重大影響，同時也受到一些我們無法控制的因素所影響。新門店開始運營前，也會產生租金開支、裝修開支及員工成本等開支。一般而言，完成新直營門店從門店選址到滿足開業條件的整個過程約需六個月時間。於往績記錄期間，門店開業的實際時間也視乎取得許可證（如消防許可證及食品經營許可證）所需的時間而定。新門店延遲開業及／或關閉現有門店將影響本財政年度我們門店的數目及營業天數，並影響我們的經營業績。因此，新門店開業數目和時機已經且可能繼續對我們的盈利能力產生重大影響。

我們面臨中國火鍋行業的激烈競爭。

中國火鍋行業在食品安全及質量、口味、定價、氛圍、服務、地點、供應鏈及僱員招聘方面競爭激烈。我們於各地點均面臨來自不同細分市場的本地門店、區域門店及國際連鎖門店等多種門店的激烈競爭。我們的競爭對手可能擁有更強大的財務、營銷、人員及其他資源，且可能在我們的門店所在市場或我們計劃開設新門店的市場已經發展成熟。此外，其他公司可能會開設具有相似概念及以我們顧客為目標的新門店，從而導致競爭加劇。

任何使我們無法在我們的市場中與其他競爭對手成功競爭的情況均可能阻止我們增加或維持收入及盈利能力，從而導致丟失市場份額。就此而言，這可能對我們的業務、財務狀況、經營業績或現金流量產生重大不利影響。此外，我們需要調整或改善門店網絡的元素，以便不時跟上流行的新門店風格或概念的發展。然而，我們無法確保我們能夠成功實施該等調整或該等調整不會削弱我們的盈利能力。

食品質量控制系統失效可能對我們的聲譽、財務狀況及經營業績產生重大不利影響。

我們門店所供應食品的質量及安全對我們的成功至關重要。我們的質量控制系統涵蓋整個供應鏈，即從原材料的來源地到門店餐桌。請參閱「業務－食品安全與質量控制」。由於我們的經營規模及門店網絡快速增長，保持一致的食品質量在很大程度上取決於我們質量控制系統的有效性，而該系統的有效性取決於多項因素，包括但不限於質量控制系統的設計、為確保僱員遵守及執行該等質量控制政策而開展的僱員培訓，以及對任何潛在違反質量控制系統行為的監控成效。於2023年9月，北京市朝陽區市場監督管理局就超島品牌旗下一家門店涉及銷售由第三方供應商提供的羔羊卷及高鈣羊肉卷，對該門店處以行政處罰。根據北京市朝陽區市場監督管理局發佈的行政處罰決定書，涉事超島門店被責令立即停止銷售不合格羔羊卷及高鈣羊肉卷，並確保所銷售的全部食品符合《中華人民共和國食品安全法》要求。此外，該處罰決定書中亦載明以下行政處罰，包括：(i)沒收違法所得人民幣20,096元；(ii)沒收用於生產不合規

風險因素

產品的原材料；及(iii)處以罰款人民幣426,964元。更多詳情請參閱「業務－食品安全與質量控制－歷年食品安全相關行政處罰」。供應商提供的食材或服務質量受多項我們無法控制的因素影響，包括其自身質量控制系統的有效性與效率等。我們亦無法保證現有供應商始終能採納合適的質量控制系統，且在供應品或服務提供方面達到我們嚴格的質量控制要求。質量控制系統若出現任何重大失效或惡化，均可能對我們的聲譽、財務狀況及經營業績產生重大不利影響。

我們的業務受消費者口味及用餐喜好變化影響，包括消費者對我們的菜單及招牌菜品的看法可能發生的變化。

火鍋行業受消費者口味及用餐喜好影響。我們秉承產品主義理念，致力於為消費者提供天然、新鮮、健康、美味的火鍋菜餚。我們定期更新菜單並不時推出新菜品以適應餐飲趨勢的變化、消費者口味及營養趨勢的轉變。我們亦力求為每位顧客提供不同的口味。然而，我們無法向閣下保證，在各種菜式中，火鍋能一直受顧客喜愛。此外，消費者口味及喜好一直變化，而我們未能預測、識別、了解並應對該等變化或會致使客流量減少及對我們門店的需求下跌。更具體而言，消費者對菜單選擇範圍的偏好亦可能發生改變，我們的招牌菜品（毛肚及菌湯）未必能始終受到消費者喜愛。我們無法向閣下保證，我們的火鍋菜餚能持續受到消費者青睞，或我們能夠於進入中國的新市場時根據當地口味及喜好適時調整，或我們的招牌菜品一直受消費者喜愛。此外，如果流行的健康或飲食喜好和觀念致使消費者放棄我們的產品而選擇替代食品，我們的業務可能受到不利影響。即使我們正確預測、識別、了解並應對該等變化，也無法確保我們將能夠推出有效迎合消費者喜好或可增加利潤的新菜品。

如果我們無法及時或根本無法迎合消費者口味及喜好的變化，或如果我們的競爭對手可更有效地解決該等問題，我們的業務、財務狀況及經營業績或會遭受重大不利影響。

風險因素

我們的新門店或無法成功進入新市場並實現盈利。

隨著我們業務的擴張，我們也可能在我們經營經驗有限的市場開設新門店。通過我們對該等市場的調查，我們相信我們在該等市場仍有巨大的發展潛力。同時，我們將專注於進入我們尚未涉足的市場。近期，基於現有策略，我們會在中國二線及三線城市開發新門店。新市場的競爭動態、消費者喜好及消費模式可能不同於我們的現有市場。因此，我們可能無法及時或根本無法在該等市場開設新門店。我們無法向閣下保證，隨著我們繼續拓展新市場，我們將能夠維持盈利能力。例如，新市場的顧客可能不熟悉我們的品牌，而我們可能需要在該等市場發展品牌知名度，這可能導致成本高於原定計劃。我們可能會發現在新市場中更難聘用、激勵及挽留具有相同理念及企業文化認同的合格僱員。與在現有市場開設門店相比，在新市場開設門店的平均銷售額及每位顧客的平均支出可能較低，但門店的建築成本或運營成本可能較高。此外，我們可能需要更多時間在新市場建立類似的供應鏈系統、物流系統及合適的質量控制系統。在新市場開設的門店可能需要比預期更長的時間來增加銷售額，而未能達到預期銷售額及利潤水平將進而影響我們的整體盈利能力。

我們可能無法維持及提升現有門店的銷售額及盈利能力。

現有門店的銷售額及盈利能力也會影響我們的銷售額增長，且仍將是影響收入及利潤的主要因素。我們提高現有門店銷售額的能力部分取決於提高客流量及每位顧客銷售額的措施能否成功實施。該等措施包括提供多樣化產品及組合、提升消費者體驗以吸引回頭客、提高顧客忠誠度及在非繁忙時段吸引更多顧客。我們無法向閣下保證現有門店的銷售增長及盈利能力將達標。此外，我們無法向閣下保證現有門店的銷售額不會下降。如果我們無法於現有市場達致銷售及利潤目標，我們的業務、財務狀況及經營業績可能會受到重大不利影響。

特別是，由於經濟或人口狀況變化，我們現有門店的選址可能變得缺乏競爭力。如果日後經濟及人口狀況變得對我們不利，例如附近施工造成交通不便，這將導致失去該等地點的原有客源，則相關門店的銷售額可能會下降。由於我們的所有租約均有固定租賃期，因此我們面臨支付固定期限租金的風險，儘管各租賃期屆滿前可能發生

風險因素

業務經營未能獲利或發生其他不可預見的事件。此外，如果我們選擇於屆滿前終止租約，我們也面臨因違約而支付賠償金的風險。若租約（尤其是長期租約）提前終止，我們可能須承擔額外補償、罰款，或因裝修及設備成本撇銷而產生的損失。有關我們租賃協議及租賃期限的詳情，請參閱「業務－物業－租賃物業」。因此，缺乏提早終止該等租約的靈活性將對我們的業務、財務狀況及經營業績產生不利影響。

此外，如果我們於現有市場開設新門店，附近現有門店的銷售額及客流量可能因競爭激烈而下降，從而可能對現有門店的運營、我們的財務狀況及經營業績產生不利影響。

若我們的用餐體驗質量下降，我們的門店可能無法繼續取得成功。

我們門店的成功主要取決於顧客滿意度，而這取決於我們巴奴品牌的持續受歡迎程度及取決於我們提供卓越用餐體驗的能力。我們的門店是否能取得成功可能會受到多項因素的不利影響，其中包括：

- 服務質量下降；
- 無法開拓及推出受顧客歡迎的新服務；
- 無法滿足顧客需求以及消費者口味和喜好變化；
- 食品質量下降，或顧客感知食品質量下降；
- 來自顧客的任何重大責任索償或食品污染投訴；
- 無法以實惠價格提供優質食品；
- 門店運營所處市場經濟狀況低迷或會對顧客的人均消費產生不利影響，這可能導致消費者壓縮預算並影響彼等點選高利潤菜品；
- 員工滿意度下降及員工流失率增加；
- 火鍋行業的競爭加劇；

風險因素

- 我們管理成本的能力不足；
- 我們或第三方競爭者於同區域開設新門店；及
- 我們的聲譽及消費者對我們品牌在質量、價格、價值及服務方面的認知均有所下降。

我們無法保證我們的用餐體驗將持續保持高質量及受到顧客的青睞，也無法保證我們現有及新設門店將持續取得成功。

我們可能無法維繫或增強品牌知名度或可能面臨有關我們品牌的負面報導。

我們相信維繫並增強品牌對於維持我們於火鍋行業的競爭優勢舉足輕重。然而，我們維繫品牌知名度的能力取決於一系列因素，其中若干因素超出我們控制範圍。我們或會面臨負面報導、顧客爭議或未獲授權使用巴奴品牌，所有該等事件可能有損我們品牌的吸引力及聲譽。此外，我們持續成功維繫並增強品牌與形象很大程度上取決於我們能否保持特色化服務、優質實惠食品產品及愉悅的用餐環境以及我們能否應對火鍋業競爭格局變動。如果無法做到上述者，將削弱我們品牌的價值或形象，且我們的業務及經營業績可能受到重大不利影響。因我們持續擴大規模及拓寬地理範圍，我們可能更難以保持優質及一致性且我們無法向閣下確保顧客對我們的品牌信心不會減弱。

我們或會面臨顧客的重大責任索償或投訴，或涉及我們產品、服務、門店或行業的負面報導。

從事餐飲業使我們面臨食品污染、投訴及責任索償的固有風險。我們的食品質量極大程度取決於供應商所提供的食材質量且我們可能無法檢測出該等供應材料的所有問題。此外，我們門店所用的所有原材料、半加工及加工食材均由我們的中央廚房或供應商初步處理。在我們的中央廚房或供應商設施內或在從中央廚房或供應商設施運送至門店的過程中發生我們未能發現或防止的任何食物污染，可能會對交付予顧客或在我們門店供應的食品質量和消費者的滿意度產生不利影響。例如，於2023年，我們的子公司之一因在菜單中標註一款土豆菜品硒含量資訊時使用了可能引發誤解的營養成分表述，被當地市場監管機構處以人民幣6萬元的罰款。該問題被視為違反《反不正

風險因素

當競爭法》。該實體迅速糾正問題並配合調查且已悉數繳付罰款。此外，我們曾因超島食品質量問題而受到行政處罰，具體包括：(i) 涉事超島門店已繳納罰款人民幣426,964元及其他相關處罰；及(ii) 於往績記錄期間，已向受該事件影響的顧客支付現金補償人民幣570萬元。請參閱「業務－食品安全與質量控制－歷年食品安全相關行政處罰」。我們已實施全面的質量控制系統，我們對供應鏈中的參與者及我們的門店進行定期及抽樣檢查。然而，隨著我們業務規模的擴大，我們無法向閣下保證該等對手方或我們的門店僱員將始終遵守我們的內部程序及要求。如果我們未能檢測出問題食品供應材料、業務運營的衛生或清潔標準不佳或有其他未能遵守我們要求的情況，則可能對我們門店供應的食品質量產生不利影響，從而可能導致責任索償、投訴或相關負面報導，並可能導致主管部門對我們施加處罰或法院判決我們須進行賠償。

於往績記錄期間，大部分投訴與等候就座時間過長、高峰時段上菜時間過長以及員工服務質量不盡人意有關。我們認真對待與用餐過程中發生的意外有關的投訴，並已採取各種補救措施，盡量減少該等情況的發生。然而，我們無法保證日後可完全避免所有該等投訴。

對我們的任何投訴或索償（即使毫無根據及不成功）可能分散管理層注意及其他業務資源並對我們的業務及運營產生不利影響。顧客或會對我們及我們的品牌失去信心，進而對我們門店業務產生不利影響並致使我們的收入下降，甚至錄得虧損。此外，負面報導（包括但不限於社交媒體和大眾評論平台上的負面線上評論），或與食品質量、安全、公共衛生問題、疾病、傷害或行業（無論是否準確，也無論是否與我們的門店有關）有關的媒體報道，均可對我們的業務、經營業績和聲譽產生不利影響。

我們的成功取決於我們的高級管理團隊及其他關鍵人員的持續服務，因此如果彼等離職，則我們的業務可能會受損。

我們未來的成功很大程度上取決於我們的主要管理人員的持續服務及表現。我們應繼續吸納、挽留並激勵足夠數量的合資格管理及運營人員，以保持我們產品與服務質量的穩定一致，並滿足我們計劃的擴張要求。我們還向地區經理、區域經理和有能力的團隊成員提供獎勵，以表彰他們對我們業務的貢獻。

如果我們的高級管理團隊未能團結合作，或我們的一名或多名高級管理團隊成員無法有效實施我們的業務戰略，我們發展業務的速度或方式可能無法達到預期。中國

風險因素

火鍋行業對經驗豐富的管理及運營人員的競爭非常激烈，而合資格人選的數量有限。我們未來可能無法留住關鍵管理及運營人員，也可能無法吸納並留住優秀的高級管理人員或關鍵人員。

此外，如果我們的一名或多名關鍵人員無法或不願繼續擔任現職，我們可能無法輕易或根本無法覓得替代人員。因此，我們的業務可能會中斷，我們的經營業績可能受到重大不利影響。此外，如果我們高級管理團隊的任何成員或任何其他關鍵人員加入競爭對手或成立競爭業務，可能會洩漏商業機密及專有技術。如果我們未能吸納、留住及激勵該等關鍵人員，則可能損害我們的聲譽並導致業務損失。

我們的歷史財務和經營業績並不代表未來的表現。我們於2022年錄得虧損淨額，我們無法保證能夠維持我們的收入及盈利水平。

於往績記錄期間，我們於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月分別錄得收入人民幣1,433.1百萬元、人民幣2,111.6百萬元、人民幣2,307.3百萬元及人民幣2,076.6百萬元。我們於2022年錄得年內虧損人民幣5.2百萬元，於2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月分別錄得年／期內利潤人民幣101.7百萬元、人民幣122.9百萬元及人民幣156.1百萬元。我們的歷史業績和增長可能並不代表我們未來的表現。我們的財務或經營業績可能未達到公開市場分析師或投資者的預期，這可能會導致未來我們的股價下跌。我們的收入、支出和經營業績可能會因各種我們無法控制的因素而在不同時期發生變化，該等因素包括一般經濟狀況、特殊事件、影響我們門店運營的政府規定和政策及／或我們控制成本和運營費用的能力。閣下不應依賴我們的歷史業績來預測我們未來的財務表現。

若我們未能以具有成本效益的方式獲取新顧客或留住現有顧客，我們的業務、財務狀況及經營業績可能會受到重大不利影響。

我們能否以具有成本效益的方式獲取新顧客並留住現有顧客，對於我們實現持續經營業績增長和盈利能力提升至關重要。自成立以來，我們一直致力於品牌建設、銷售和市場營銷，以獲取和留住顧客。我們將繼續投資於品牌推廣以吸引新顧客並留住現有顧客，但無法保證新顧客會繼續選擇我們，也無法保證新顧客帶來的收入能夠超過獲取新顧客的支出。

風險因素

此外，如果現有顧客不再對我們的產品感興趣或對我們的服務不滿意，或者我們的競爭對手提供更具吸引力的產品、價格、折扣或顧客服務，現有顧客可能會對我們失去興趣，減少下單，甚至停止向我們下單。如果我們不能以具有成本效益的方式留住現有顧客或獲取新顧客，我們的收入可能會減少，並且我們的經營業績將受到不利影響。

我們依賴供應商及時、穩定及充足地供應優質原材料及其他物資。任何供應短缺、中斷及原材料成本增加均可能對我們的業務、財務狀況及經營業績產生不利影響。

我們主要從供應商採購門店運營所需的食品原材料、食材及其他耗材。於往績記錄期間，於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，我們的原材料及耗材成本分別為人民幣484.1百萬元、人民幣701.3百萬元、人民幣740.9百萬元及人民幣635.4百萬元。如果我們的供應商不能及時供應原材料及其他物資，我們可能會面臨供應短缺及成本增加的情況。能夠以有競爭力的價格及時採購高質量的原材料及其他物資對我們的業務至關重要。能否持續向我們門店的顧客提供質量穩定的產品組合，部分取決於我們能否從可靠資源獲得足量符合我們食品安全及質量規格要求的原材料及相關物資。於往績記錄期間，我們並無經歷任何來自供應商的原材料供應的重大延遲或中斷。然而，我們無法向閣下保證我們日後可維持與主要供應商的業務關係。

如果原材料製造商以任何理由提價，我們的供應商可能會將額外成本轉嫁予我們。如果我們的任何主要供應商因任何理由未能及時向我們供應充足產品或提供充足服務，我們無法保證可在短期內以可接受的條件找到合適替代供應商。我們可能無法預測及應對不可預見的成本變動，且我們可能無法將有關成本變動轉嫁予顧客。該等情況可能對我們的業務及經營業績產生重大不利影響。

原材料供應可能因各種原因而中斷，其中多項原因並不受我們控制，包括惡劣天氣、國際貿易糾紛、進出口限制、自然災害、流行病、疾病、重要供應商停止運作、重大負面新聞或意外的生產短缺。我們無法保證現有供應商日後總能符合我們嚴格的質量控制要求。如果我們的任何供應商未能進行充分的質量控制、停止與我們合作或因其他理由未能及時向我們交付材料，我們無法保證能及時以可接受的條件找到合適

風險因素

的替代供應商。因此，如果我們未能及時找到合適的替代供應商，則我們的原材料成本可能會增加，且我們的門店可能出現食品原材料及耗材短缺。若出現嚴重供應短缺或中斷，將會影響菜單上部分菜品的供應，導致顧客轉而尋找其他門店而致使收入大幅減少。若我們的任何供應商未經我們許可即將我們自主開發產品的配方用於生產其他企業的產品，則可能影響我們品牌產品的競爭力，進而影響我們的業務及經營業績。

此外，我們依賴少量進口食材如新西蘭毛肚，該等食材透過集中招標及與主要供應商的長期合作夥伴關係採購。因此，我們面臨與採購進口食材相關的若干風險，包括國際物流中斷、海關及檢驗政策變化、匯率波動以及徵收或調整進口關稅。該等因素可能導致採購成本增加、延遲交付或存貨短缺。為管理該等風險，我們已實施一項採購策略，即定期追蹤市場價格及錯開交付時間。儘管如此，進口食材供應的任何重大中斷均可能對我們的產品質量、成本結構及整體顧客體驗產生不利影響，從而可能影響我們的業務及經營業績。

未能遵守有關中國餐飲行業的消防安全、食品衛生、環境保護及室內禁煙的現行或新訂政府法規，可能對我們的業務及經營業績產生重大不利影響。

我們的業務受中國法律規定的各種合規及運營規定的約束。我們任何一間門店未能遵守適用的法律法規，均可能遭相關中國政府部門處罰。我們經營的每間門店都必須持有當地政府部門頒發的營業執照，且須在營業執照的業務範圍內開展餐飲業務。我們的業務還受到各種法規的約束，該等法規影響我們運營所在城市業務的諸多方面，包括但不限於消防安全、食品衛生、環境保護及室內禁煙。我們的每間門店均須根據該等規定獲得各項牌照及許可或向相關部門備案。

過往，我們曾因超島食品質量問題而受到行政處罰。請參閱「業務－食品安全與質量控制－歷年食品安全相關行政處罰」。儘管我們過去並未因違反規定而遭受罰款或其他處罰而對我們的業務和經營業績產生重大不利影響，但如果我們未能及時處理該等不合規事件，我們可能會根據最新法律法規被處以罰款、沒收相關門店的非法所得、終止經營缺乏所有必要牌照及許可證的門店，或被暫停銷售若干產品。該等情況可能對我們的業務和經營業績產生重大不利影響。

風險因素

此外，概不保證我們能夠及時獲得、更新及／或轉換我們現有業務運營所需的所有批准、牌照及許可，或我們根本無法完成上述事項。如果我們無法獲得及／或維持我們運營業務所需的所有牌照，擬進行的新門店業務及／或擴張可能會延遲，我們正在進行的業務可能會中斷。我們也可能會受到調查及被處罰。此外，政府部門可能會不時頒佈新的法律、法規和規章，以加強現有法律、法規和規章的實施，這可能要求我們獲得新的和額外的許可、牌照或批准。對規管我們業務活動的現有和未來法律法規的詮釋和實施可能會進行調整和變更。如果我們未能遵守適用的法律法規，我們可能面臨罰款、沒收我們不合規經營產生的收入或終止我們的不合規經營，任何一項都可能對我們的業務、財務狀況和經營業績產生重大不利影響。

我們未必能夠發現、阻止或防止我們的僱員、顧客或其他第三方的所有欺詐或其他不當行為。

雖然我們已制定嚴格的指引和控制措施，以防止任何非法活動或不當行為，但我們可能無法發現、阻止或防止僱員甚至顧客的所有不當行為。如果此類不當行為在我們的門店頻繁發生，則我們的聲譽及運營可能會受到不利影響。

我們可能無法預防、發現或阻止我們的僱員、顧客或其他第三方在我們的門店中進行的所有不當行為，例如顧客在門店內的吸煙行為。根據中國衛生部頒佈的《公共場所衛生管理條例實施細則》及各地方政府針對公共場所吸煙頒佈的類似規定，如果顧客在我們的門店內吸煙且我們未能及時阻止的，我們可能會受到有關主管機關的行政警告或罰款等處罰。任何侵害我們利益的不當行為，包括過去未被發現的行為及未來的行為，都可能使我們遭受財務損失及／或損害我們的聲譽。這類不當行為也可能對我們的業務、經營業績和財務狀況產生重大不利影響。

我們可能未盡到保障安全義務從而對他人造成損害。根據《中華人民共和國民法典》，賓館、商場、娛樂場所等經營場所、公共場所的經營者和管理者以及群眾性活動的組織者，未盡到安全保障義務，造成他人損害的，應當承擔侵權責任。如果損害由第三方造成，則第三方應承擔侵權責任；如果經營者、管理者或組織者未盡到安全保障義務，應承擔補充責任。

風險因素

擾亂我們任何門店運營的事件，如火災、水災、地震或其他自然或人為災害，可能會對我們的業務運營產生重大不利影響。

我們的日常運營及擴張易受到火災、水災、颱風、停電和缺電、硬件和軟件故障、計算機病毒和其他我們無法控制的事件干擾。我們的業務也依賴於原材料、食材及其他耗材的及時交付和運輸。惡劣的天氣條件、自然災害、嚴重的交通事故和延誤以及勞工罷工等若干事件也可能導致我們的供應商、物流和門店的交付延遲或丟失。所有該等都可能導致潛在業務的損失，從而導致銷售收入的損失。新鮮、冷藏或冷凍食品等易腐爛的原材料，可能會因交貨延遲、冷藏設施故障或我們的供應商或物流合作夥伴在運輸過程中處理不當而變質。我們門店中放置的第三方的共享充電寶、我們門店的後廚設備也可能造成火災等意外情況。如果我們的顧客或僱員在門店內發生跌倒等人身傷害，則我們亦可能承擔相關的經營者責任。火災、水災、地震和恐怖襲擊可能會導致人員疏散和其他業務中斷，這也可能使我們無法向顧客提供優質餐飲和服務，從而影響我們的業務和損害我們的聲譽。任何此類事件都可能對我們的業務運營和經營業績產生重大不利影響。

在開設新門店的過程中，我們需要進行一系列的裝修改造工程。即使我們完全符合適用法律的規定，在裝修改造工程的過程中仍可能出現一系列負面事件，包括火災、水災，以及在裝修改造過程中可能出現的人員傷亡。這類事件將會對我們造成負面的公眾影響，使我們遭受財務損失，並可能導致我們受到監管機構的調查和懲罰，從而對我們的聲譽及品牌造成不利影響。

我們很容易受到傳染病或傳染性疾病、動物疾病、食源性疾病的爆發、傳播或蔓延，以及與該等事件有關的負面報導的影響。

爆發任何食源性疾病或疫情，如H5N1禽流感、中東呼吸綜合症(MERS)、埃博拉病毒，以及H7N9、H5N6和H2N2引起的流感，和豬流感(H1N1病毒)，均可能會干擾我們的主要食材的供應。因此，上述任何疾病或尚未廣泛傳播的其他疾病的爆發均可能對我們的經營業績、財務狀況和業務前景產生重大不利影響。任何傳染病或傳染性疾病(如SARS和COVID-19)在我們經營的地區爆發、傳播或蔓延，均可能導致我們的客流量、員工人數和收入減少。由於該等疾病可能對受影響地區的宏觀經濟狀況產生重大不利影響，我們的業務運營和財務業績可能因此受到負面影響。此外，有關上述

風險因素

及其他健康相關事項的任何負面報導，如禽肉及海鮮的藥物及化學品含量超標，或爆發牛海綿狀腦病（又稱瘋牛病），可能會影響消費者對食品安全的整體看法，從而導致我們門店的客流量減少，並對我們的經營業績產生不利影響。

我們面臨與生產設施有關的風險。我們未來的成功及增長取決於我們有效管理生產設施的能力。

我們戰略性地運營我們的生產設施，以確保穩定供應優質、高成本效益的產品。截至2025年9月30日，我們擁有五個中央廚房及一處底料加工廠。我們還計劃提升及擴大我們現有的倉儲設施。然而，概不保證該等擴張計劃將如期成功實施或將於商業上取得成功。擴張也受大型建設項目常見風險導致的中斷的影響，如資金不足、監管審批延遲、惡劣天氣條件、自然災害、意外事故、不可預見情況及其他我們無法控制的因素。因此，我們可能無法在預期時間內實現計劃擴張。此外，即使擴展業務完成，也未必會產生理想的結果。例如，如果新增產能超過我們的業務增長或市場需求，則我們可能面臨產能未充分利用、生產過剩、固定成本高昂及利潤率低的情況。任何該等問題均可能對我們的業務、經營業績及未來前景產生重大不利影響。

此外，我們的生產設施可能因運營問題、不可抗力事件、機械故障或水、電或燃氣等公用設施短缺而面臨中斷。該等中斷可能會延遲生產、減少產能或導致暫時停產。若我們未能及時解決該等問題，停產時間可能會延長，從而進一步影響我們的產能及銷售。此外，可能發生與生產相關的事故，例如員工的安全風險。雖然我們努力維持安全的工作環境，但我們無法保證在生產過程中不會發生安全事故。如果發生此類事故，我們可能面臨安全索賠及處罰責任以及潛在的生產中斷。該等事件可能對我們的業務、經營業績及未來前景產生重大影響。

中央廚房運營的任何中斷均可能對我們的業務及運營產生不利影響。

我們依賴中央廚房供應門店所用的全部半加工或加工食材。截至最後實際可行日期，我們擁有五個中央廚房，為我們全國14個省及直轄市的門店提供服務。請參閱「業務－供應鏈與採購－中央廚房及鍋底加工廠」。我們的中央廚房的運營出現任何中斷（如停電或停水）均可能影響我們及時向門店運送食材的能力，甚至完全無法運送食

風險因素

材，從而可能影響我們門店供應若干菜品的能力，甚至導致門店根本無法運營（無論是暫時還是永久）。如果我們因該等中斷而暫時選擇第三方供應商供應半加工或加工食材，我們的經營成本可能會增加，且我們可能因在較短時間內通知採取替代措施而無法保持一致的食品質量。或者，如果我們從菜單中撤下某些產品，我們的收入可能會減少且我們的品牌價值可能會受損，從而對我們的業務及經營業績產生不利影響。

我們可能無法就門店所售食品中使用受污染原材料而獲得供應商的賠償，且供應合同中的賠償條款可能不足。

我們面臨食品污染相關的索賠風險。我們的食品質量部分取決於供應商提供的原材料和食材的質量，且我們可能無法檢測出物資中的所有缺陷。在運輸過程中發生的任何未被發現的食品污染都會對我們的門店所提供的食品質量產生不利影響。如果我們在經營中未能發現供應鏈中的缺陷、未能保證適當的衛生水平、未能確保清潔和其他質量控制要求或標準，我們的門店提供的食品質量可能會受到不利影響。該等缺陷可能導致責任索償、投訴和相關的負面報導、我們門店的客流量減少、有關當局對我們的處罰，以及可能的民事賠償責任。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無發生任何有關食品及健康相關問題的重大違規事件。我們無法保證日後不會受到任何食品污染或其他食品安全問題相關的索償。如果我們因來自供應商的受污染或其他缺陷原材料及食材而面臨食品安全索償，我們可嘗試向相關供應商尋求賠償。然而，我們供應合同的賠償條款或不足以涵蓋利潤損失及間接或連帶虧損。如果對供應商提出的申索不成立，或我們無法向供應商追討索償的金額，則我們或須自行承擔該等損失和賠償。任何該等事件均可能對我們的聲譽、經營業績及財務狀況產生不利影響。

如果我們無法以商業上合理的條款續簽現有門店的租約，或無法獲得理想的門店位置，我們的業務、經營業績和實施增長戰略的能力將受到重大不利影響。

我們與其他火鍋門店競爭合適的位置。此外，一些業主和開發商可能會向我們的一些競爭對手提供優先權或給予理想位置的獨家經營權。我們無法向閣下保證，我們能夠就適當的地段簽訂新租約，或以商業上合理的條款續簽現有租約。

我們可能需要與出租人協商續約條款，而出租人可能會堅持對租約的條款和條件進行重大修改。如果租約的續約金額遠遠高於現有金額，或出租人不再延長已授予的其他現有優惠條款（如有），我們必須評估按該等修改後的條款續約是否符合我們的商業利益。如果出於任何原因我們無法續租我們的門店物業，我們將須關閉或搬遷相關

風險因素

門店，這會削減關閉期間該門店對我們的收入貢獻，並可能使我們承擔建設、裝修和其他成本以及風險或影響我們已有的客源。此外，搬遷後的門店所產生的收入和利潤可能低於搬遷前的收入和利潤。因此，如果無法獲得理想的門店位置的租約或無法以商業上合理的條件續簽現有租約，可能會對我們的業務、財務狀況和經營業績產生重大不利影響。

我們的門店容易受到與租金上漲和波動、租約意外中止以及意外的土地收購、建築物關閉或拆除有關的風險影響。

我們幾乎所有的門店均位於向第三方租賃的物業內。我們的使用權資產折舊主要包括門店長期租賃物業產生的資本化租賃折舊。由於我們的使用權資產折舊和其他租金及相關費用佔我們總營業費用的很大一部分，如果我們門店的租賃費用大幅增加，我們的盈利能力可能會受到不利影響。

有關數據保護及信息安全的監管要求不斷演變，相關變化或任何數據保護及信息安全事件均可能對我們的業務、經營業績、財務表現及前景產生重大不利影響。

就我們的運營而言，我們主要通過我們的線下門店服務及線上會員服務收集有限的個人資料。因此，我們在個人信息及其他數據的收集、存儲、使用、處理、傳輸、保留、安全和轉移方面受到法律法規的制約。任何對個人信息的不當處理或任何其他信息安全事件（例如黑客未經授權訪問我們的消費者數據庫）均可能導致聲譽受損及／或承擔民事或監管責任，從而可能產生重大法律、財務及運營後果。

有關數據安全及數據保護的監管要求不斷演變，其詮釋及應用也不斷演變，並可能出現會對我們造成影響的變動。如果我們無法遵守當時適用的法律及法規，或解決任何數據私隱及保障問題，則該等實際或指稱的失誤可能會損害我們的聲譽、業務、經營業績、財務表現及前景及／或可能導致民事或監管責任。遵守新法律及法規也可能導致我們產生大量成本或要求我們改變業務常規，從而對我們的業務產生重大不利影響。請參閱「監管概覽－與網絡安全和數據保護有關的法律法規」及「業務－數據安全與隱私管理」。

風險因素

信息技術系統故障或我們的網絡安全遭到破壞，可能會中斷我們的經營，對我們的業務產生不利影響。

我們依靠我們的計算機系統和網絡基礎設施來管控我們門店的日常運營，並收集準確的最新經營數據，如物資採購量，以用於業務分析和決策。如果我們的計算機系統或網絡基礎設施出現任何損壞或故障，導致我們的業務中斷或發生差錯，可能會對我們的業務和經營業績產生重大不利影響。

在客戶點單時，我們的系統會收到客戶的某些必要個人信息。由於進行未經授權訪問或破壞網絡的方法不斷發展，並且在攻擊我們或我們的第三方服務提供商之前可能無法被識別，因此我們可能無法發現該等威脅或採取足夠的反制措施。我們過往雖未受到這類攻擊，但日後可能會成為這類攻擊的對象。如果我們無法防止該等攻擊和安全漏洞，則面臨承擔巨大法律和財務責任的風險，令我們的形象受損，並可能導致收入損失及引發消費者不滿。我們可能缺乏預測和遏制快速變化的網絡攻擊手段所必需的專業知識和技術水平。實際或計劃的攻擊和威脅可導致成本大幅增加，包括人員和網絡安全技術的部署、員工培訓以及聘請第三方專家和顧問。另外，如果我們的網絡安全遭到破壞且有關信息被盜用或被未經授權者獲取或被不當使用，我們可能會面臨顧客和有關機構提起的訴訟。任何此類訴訟都可能使我們的管理層無法專注於經營業務，並導致我們產生重大的計劃外損失和費用。消費者對我們品牌的認知也可能受到該等事件的負面影響，可能會進一步對我們的業務和經營業績產生不利影響。

我們的業務可能會因招聘和留住僱員方面的困難而受到不利影響。

我們的持續成功在一定程度上取決於我們能否吸引、激勵和留住足夠數量的合格僱員，包括店總和其他管理人員。我們無法向閣下保證，我們將能夠為我們的業務招募或留住足夠數量的合格僱員。如果我們現有門店的僱員流失率大幅上升，以及由於各種因素（如無法跟上市場平均僱員薪酬水平）導致無法招聘到熟練的人才和留住關鍵僱員，可能會使我們難以實施發展戰略。此外，我們從第三方人力資源公司聘用外包人員。如果該等人力資源公司因任何原因終止或中斷與我們的合作，我們短時間

風險因素

內可能無法找到合適的替代人力資源公司提供外包服務，這可能會影響我們的業務運營。競爭、最低工資要求和僱員福利等因素導致的人力成本增加，都會對我們的經營成本產生不利影響。以上任何一項都會對我們的業務和經營業績產生重大不利影響。

勞動力短缺或人力成本增加或會放緩我們的增長速度並降低我們的盈利能力。

僱員福利及人力服務開支包括應付給我們所有僱員（包括我們的董事、高級管理人員、總部人員和門店僱員）的工資和福利，過往一直是我們經營成本的主要組成部分。於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，我們的員工成本分別為人民幣467.5百萬元、人民幣635.1百萬元、人民幣775.0百萬元及人民幣677.4百萬元。目前，我們的全部僱員都在中國受僱及工作。中國經濟在過去20年中取得了顯著的增長，這導致了平均人力成本的增加。預計中國的整體經濟和平均工資將繼續增長。

《中華人民共和國勞動法》及《中華人民共和國勞動合同法》規定了關於加班時間、退休金、裁員、勞動合同、僱員權利及福利，並規定了解除勞動合同的具體標準和程序。此外，《勞動合同法》規定，在大多數情況下，包括在定期合同期滿的情況下，在解除勞動合同時應支付法定補償金。為符合中國勞動相關法律法規要求，我們需要持續投入運營費用，特別是我們的人事費用。勞動力短缺或人力成本的任何大幅增長都會削弱我們的競爭優勢，並對我們的業務、財務狀況和經營業績產生重大不利影響。

我們面臨與第三方支付平台合作有關的風險。

顧客在我們門店可以使用微信支付及支付寶等電子支付方式以及信用卡及現金等其他支付方式進行支付。於往績記錄期間，我們收到的付款有95%以上是透過第三方支付平台支付。我們與該等第三方支付平台的合作對我們的業務至關重要。如果我們未能以可接受的條款延長或重續與該等第三方支付平台的協議，或如果該等第三方支付平台不願意或無法向我們提供支付服務或對我們施加繁重的要求才能使用其服務，或增加就該等服務向我們收取的費用，則可能會損害我們的業務及經營業績。此外，我們在一定程度上依賴第三方支付平台的系統，其系統的任何缺陷、故障及中斷都可能對我們的業務造成類似的不利影響。

風險因素

我們過去曾產生淨流動負債，且日後可能繼續產生。

截至2022年12月31日，我們的淨流動負債為人民幣158.3百萬元，主要是由於截至同日我們就於天使輪及A輪融資中授予若干投資者的贖回權錄得贖回負債人民幣413.3百萬元及銀行貸款即期部分人民幣100.1百萬元。截至2023年12月31日，我們恢復至淨流動資產狀況，淨流動資產為人民幣24.4百萬元。我們無法向閣下保證我們日後將不會錄得淨流動負債額。淨流動負債可能使我們面臨若干流動性風險，並可能限制我們的經營靈活性，以及對我們擴展業務的能力產生不利影響。如果我們並無足夠營運資金以滿足未來財務需要，我們或需尋求外部資金。我們無法及時以可接受條款獲得或根本無法獲得額外外部借款，可能迫使我們放棄發展及擴張計劃，而我們的業務、財務狀況及經營業績可能受到重大不利影響。

我們的產品銷售及業務運營受季節性波動影響。

我們於日常業務過程中及運營門店時經歷季節性波動，尤其是顧客流量的波動。於往績記錄期間，我們通常會在假日期間（如農曆新年、暑假及國慶假期）以及接近每年年底時看到更強勁的收入增長，主要得益於該等期間就餐活動有所增加。展望未來，我們預計第一季度的財務狀況及經營業績可能繼續波動，而過往季度業績可能不能與未來季度相比較。

我們的財務狀況、經營業績及前景可能會因使用不可觀察輸入數據而受到按公允價值計入損益的金融資產的估值不確定性的不利影響。

我們按公允價值計入損益的金融資產指我們於理財產品的投資。於往績記錄期間，我們投資於理財產品，以更有效地運用現金。截至2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日，我們按公允價值計入損益的金融資產分別為零、人民幣115.2百萬元、人民幣327.5百萬元及人民幣487.2百萬元。請參閱「財務資料－綜合財務狀況表主要項目討論－資產－按公允價值計入損益的金融資產」。由於我們在使用不可觀察輸入數據釐定我們購買的理財產品的公允價值時需要作出重大估計及假設，因此該等金融資產的估值受不確定因素的影響。該等資產的公允價值的任何淨變動均記錄為我們的其他收入，因此可能對我們的經營業績造成不利影響。儘管我們於往績記錄期間並無產生按公允價值計入損益的金融資產的任何公允價值虧損，但我們無法向閣下保證我們日後不會產生任何有關公允價值虧損。倘我們產生該等公允價值虧損，我們的財務狀況、經營業績及前景可能會受到不利影響。

風險因素

我們可能面臨存貨過時的風險。

作為門店運營商，我們的原材料主要包括新鮮蔬菜等保質期有限的食材。存貨的保質期越短及我們持有的時間越長，存貨過時的風險就會增加。我們透過我們的內部存貨管理系統密切監察每家門店的存貨水平。然而，我們食材的消耗受各種我們無法控制的因素所影響，包括客流量的波動，長期因素則是消費者口味和用餐喜好的變化。我們無法保證我們的存貨水平將能夠滿足客人的需求，從而可能對我們的銷售產生不利影響。我們也無法保證我們所有的食品存貨均可於保質期內消耗完。多餘的存貨可能會增加我們的存貨持有成本，並使我們面臨存貨過時或撇銷的風險，這可能對我們的業務、財務狀況及經營業績產生重大不利影響。

我們的存貨包括我們門店經營所用的食材及耗材。截至2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日，我們的存貨結餘分別為人民幣146.0百萬元、人民幣159.7百萬元、人民幣124.6百萬元及人民幣151.3百萬元。請參閱「財務資料－綜合財務狀況表主要項目討論－資產－存貨」。

隨著存貨貯存時間的增加，存貨的過時風險也會增加。此外，某些因素如原材料供應的意外波動或顧客口味和喜好的變化是我們無法控制的，可能會導致特定產品的需求減少和庫存積壓，進而增加我們的存貨過時風險。此外，隨著我們火鍋門店網絡的擴大，我們的存貨水平也會增加，存貨過時的風險也會隨著存貨採購的增加而增加。在這種情況下，我們的業務、財務狀況和經營業績可能會受到重大不利影響。

我們可能無法履行有關合約負債的義務，這可能對我們的業務、聲譽及流動資金狀況造成重大不利影響。

我們的合約負債包括預付卡、顧客在我們的會員積分計劃中累積但尚未兌換或到期的獎勵積分，以及顧客就我們的產品支付的預付款。截至2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日，我們錄得合約負債分別為人民幣50.2百萬元、人民幣57.0百萬元、人民幣59.5百萬元及人民幣62.7百萬元。請參閱「財務資料－綜合財務狀況表主要項目討論－負債－合約負債」。倘我們未能提供產品及服務以履行合約負債的義務，我們可能無法將該等合約負債確認為收入，從而可能對我們的業務、經營業績、聲譽及流動資金狀況造成重大不利影響。

風險因素

我們面臨遞延稅項資產可收回性的風險。

截至2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日，我們的遞延稅項資產分別為人民幣65.9百萬元、人民幣67.0百萬元、人民幣66.5百萬元及人民幣54.3百萬元。遞延稅項資產乃就未動用稅項虧損及可扣稅暫時差額進行確認，惟以有可能可動用未來應課稅溢利作抵銷的情況為限。未來應課稅溢利根據相關應課稅暫時差額撥回釐定。倘應課稅暫時差額金額不足以全額確認遞延稅項資產，則根據本集團個別子公司的業務計劃考慮未來應課稅溢利，並根據現有暫時差額的撥回進行調整。根據中國財政部及國家稅務總局於2020年2月6日頒佈的第8號公告，受COVID-19影響，若干受影響行業（如餐飲行業）的稅項虧損的最長結轉年限由五年延長至八年。管理層的判斷及相關實體的未來經營業績如有任何變動，將會影響將予確認的遞延稅項資產賬面值以及於綜合財務報表內確認的遞延稅項資產的可收回性，因此或會對未來年度我們的財務狀況及經營業績造成重大不利影響。

以股份為基礎的付款可能會攤薄我們現有股東的股權，並對我們的財務表現產生重大不利影響。

我們為僱員（包括董事）的利益採納股權激勵計劃作為其向我們提供服務的報酬，以激勵和獎勵為本公司的成功作出貢獻的合資格人士。請參閱「附錄四－法定及一般資料－D.[編纂]股權激勵計劃－1.購股權計劃」。於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，我們分別產生人民幣21.9百萬元、人民幣17.2百萬元、人民幣23.4百萬元及人民幣34.6百萬元的以權益結算以股份為基礎的付款開支。為進一步激勵僱員和顧問，我們未來可能會授出額外的以股份為基礎的薪酬。就該以股份為基礎的付款發行額外股份可能會攤薄我們現有股東的持股比例。與此類以股份為基礎的付款相關的費用也可能增加我們的運營費用，因此對我們的財務表現產生重大不利影響。

我們可能需要額外的資金來為我們的運營提供資金，而該等資金可能無法以我們可以接受的條件獲得，或者根本無法獲得。如果我們能夠籌集到股權資本，閣下的投資價值可能會受到不利影響。

我們可能需要額外現金資源支持我們的持續增長或其他未來發展，包括我們可能決定進行的投資或收購。如果我們的資金需求超過我們的財務資源，我們將需要尋求額外資金或推遲已規劃支出。概無保證我們能按我們可接受的條款籌集額外資金或成

風險因素

功取得任何資金。此外，我們於未來籌集額外資金的能力受限於多項不確定因素，包括但不限於：我們未來的財務狀況、經營業績及現金流量、股權及債權融資活動的整體市場狀況，以及中國及其他地區經濟、政治及其他狀況。

此外，如果我們透過股權或股權相關融資籌集額外資金，閣下於我們公司的股權可能受到攤薄。另外，如果我們透過產生債務責任籌集額外資金，我們可能受相關債務工具項下的多項契諾限制，繼而可能（其中包括）限制我們支付股息或取得額外融資的能力。履行債務責任也可能對我們的運營造成負擔。如果我們未能履行我們的債務責任或遵守任何該等契諾，我們可能違反該等債務責任，且我們的流動資金及財務狀況可能受到不利影響。

我們可能評估和探索潛在新商機，進入新市場，以及完成戰略投資或收購，但該等可能會失敗並對我們的經營業績和財務表現產生不利影響。

我們尋求並將繼續探索發展業務的機會，如推出新品牌、擴展門店網絡、開發新火鍋菜餚或探索新業務舉措。然而，由於各種原因（如缺乏市場接受度、運營效率低下以及品牌推廣戰略失敗），我們探索新商機的過程未必會成功。我們過往曾推出超島品牌，並透過北京桃娘經營桃娘門店。然而，經過試運營及持續業績評估後，我們作出戰略決定，關閉所有超島門店，並出售我們於北京桃娘持有的全部股權。展望未來，我們可能考慮推出或經營新品牌或新業態，以支持業務增長。該等舉措可能涉及多項風險，包括市場需求評估不準確、未能實現運營效率、與我們品牌定位不一致，以及因管理層注意力及資本資源轉向表現欠佳的項目所引致的機會成本。我們無法保證未來探索新業務方向的努力將會成功，任何失敗均可能對我們的財務表現、品牌聲譽及執行長期戰略的能力產生不利影響。此外，為了補充我們的業務並鞏固我們的市場地位，我們可能會不時達成戰略合作或進行戰略投資及收購。我們可能在以下方面遇到困難：整合我們新投資或收購的業務、實施我們的戰略或實現收入、盈利能力、生產率或其他收益達到預期水平。因此，我們無法向閣下保證，我們就探索新商機、進入新市場、投資或收購所採取的舉措將使我們的業務運營受益，產生足夠的收入以抵銷相關成本，或以其他方式產生預期的利益。

風險因素

宏觀經濟因素已經並可能繼續對我們的業務、財務狀況和經營業績產生重大不利影響。

中國火鍋行業受宏觀經濟因素的影響，包括國際、國家、地區及當地經濟狀況的變化、就業水平及消費者支出模式。尤其是，我們的門店全部位於中國，因此，我們的經營業績受到中國宏觀經濟環境的重大影響。中國經濟發展的任何放緩、消費者可支配收入的減少、對經濟衰退的擔憂以及消費者信心的下降均可能導致客流量減少以及我們顧客的人均消費降低。就此而言，該等宏觀經濟因素可能對我們的財務狀況及經營業績產生重大不利影響。

此外，一般情況下，主權債務危機、銀行業危機或全球金融市場的其他中斷的發生可能對我們可獲得的融資產生重大不利影響。金融市場、銀行系統或貨幣匯率的動蕩可能會嚴重限制我們以商業上合理的條款自資本市場或金融機構獲得融資的能力，或我們根本無法獲得融資，該情況可能對我們的業務、財務狀況和經營業績產生重大不利影響。

未能遵守有關我們租賃物業的中國房地產法律法規可能會對我們的業務產生不利影響。

截至最後實際可行日期，我們自第三方租賃的若干與運營有關的租賃物業尚未完成所有規定的法律及監管手續：(i)六項租賃門店物業（總建築面積約2,805.3平方米，佔我們的總租賃建築面積約2.3%）的相應出租人並無提供物業所有權證；(ii)一項租賃門店物業（總建築面積約1,600平方米，佔我們總租賃建築面積約1.3%）的使用方式與相關物業所有權證或規劃文件所述的指定用途不一致；及(iii)我們尚未就我們幾乎所有的租賃物業向中國有關部門完成租賃登記及備案程序。

據我們的中國法律顧問告知，如果租賃物業的出租人並無租賃相關物業的必要權利，相關的租賃協議可能被視為無效，我們可能因此須自相關物業遷出及搬遷我們的門店。於此情況下，我們於相關物業的門店運營或會受損，且我們可能無法就相關虧損獲得業主的足額補償。此外，搬遷我們的門店至其他合適地點時會產生額外成本，因此對我們的業務運營及財務狀況造成影響。

風險因素

根據中國法律，未能完成租賃登記可能會被處以每項物業人民幣1,000元至人民幣10,000元不等的罰款。對於用途有瑕疵的物業來說，如果將物業出租作與其批准用途不符的用途，可能會對業主處以行政處罰，且主管部門可能會責令暫停使用或採取其他整改措施。雖然該等罰款通常針對業主而非承租人，但我們在受影響物業的運營仍可能遭到中斷。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們在中國的實體概無因上述缺陷而收到政府機關的任何行政處罰或整改通知，但我們無法向閣下保證我們將不會在日後面臨合規檢查或執法行動。任何因該等物業有瑕疵而導致的強制搬遷或運營中斷，都可能對我們的業務和經營業績造成重大不利影響。

我們未能完全遵守中國勞動相關法律可能使我們面臨潛在的處罰。

根據中國法律，用人單位須為其僱員繳納社會保險及住房公積金。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未為僱員足額作出規定供款。於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，供款缺口分別為人民幣1.6百萬元、人民幣1.2百萬元、人民幣0.7百萬元及人民幣0.5百萬元。根據適用法律及法規，政府部門或會要求我們於限定時間內補足差額，否則可能被處以罰款。請參閱「業務－我們的僱員－社會保險及住房公積金」。

我們無法向閣下保證相關政府機關將不會要求我們支付差額金額並徵收滯納金、罰款、經濟處罰或採取其他行政措施。若我們受到與該等勞動法問題相關的調查並面臨嚴重處罰或產生與勞動法糾紛或調查相關的巨額法律費用，則我們的業務、經營業績、財務表現及前景可能受到重大不利影響。

我們未必能夠充分保護我們的知識產權，並可能遭到第三方提出知識產權侵權或盜用申索。

我們相信，我們的商標、專利及其他知識產權對我們的成功至關重要。然而，我們可能面臨第三方侵犯我們的知識產權，例如未經授權使用或複製我們的知識產權。我們尤其面臨產品侵權風險，因為無法保證我們的知識產權不會在市場上被濫用。侵權者可能使用我們的知識產權非法生產產品，而此類事件往往難以及時發現或阻止。我們亦面臨「假冒」風險，即第三方可能試圖模仿我們的品牌名稱、標誌或門店裝修風格，誤導消費者認為其產品或門店與我們存在關聯。此類行為可能導致客流轉移、品

風險因素

牌價值受損，並對我們的聲譽產生不利影響。該等問題可能損害我們的聲譽及品牌，而聲譽及品牌對我們的盈利能力及競爭力至關重要。此外，我們保護及執行我們的知識產權的努力未必總是成功的。保護我們的知識產權免遭侵權可能需要採取昂貴且耗時的法律行動，且結果不確定。若我們無法保護我們的知識產權，則可能對我們的業務、財務表現及前景造成負面影響。

此外，我們可能面臨來自第三方提出的知識產權侵權或盜用申索，例如指稱我們在門店運營中盜用受著作權保護的圖片、軟件及字體。例如，我們可能不時收到與第三方軟件使用相關的投訴或面臨索償，包括未經許可或未經授權使用軟件的指控。任何此類情況均可能增加我們的運營成本，或對我們的聲譽及業務運營產生不利影響。此外，我們在中國的門店通常會播放背景音樂。倘任何著作權持有人或集體管理組織聲稱我們未經適當授權使用了音樂或音頻內容，我們可能會面臨法律訴訟、罰款、賠償要求或被勒令停止相關活動。即使此類申索得到解決，也可能導致額外成本。我們也無法保證能夠按商業上可接受的條款續簽現有許可證或獲得新的許可證。

我們可能會面臨訴訟及其他法律程序，且我們就有關申索或法律程序進行的辯護未必總是能成功。

在我們的日常業務過程中，我們可能面臨訴訟及其他法律程序，包括與產品、責任、勞動、合同或知識產權有關的糾紛。該等法律訴訟可能對我們的財務表現及經營業績造成負面影響，也可能導致不利報導，損害我們的品牌、聲譽及顧客對我們產品的喜好。該等訴訟的結果不確定，並可能導致損害我們業務、經營業績和前景的法律費用、和解或裁定。

我們的保單承保範圍可能無法充分涵蓋與我們的業務運營相關的所有索償。

截至最後實際可行日期，我們已投購我們認為合乎我們業務規模及類型並符合中國標準商業慣例的保單。請參閱「業務－保險」。然而，我們可能會遭致無法承保或索償類型的損失，如聲譽損失。如果我們須承擔未投保的損失或金額以及超過我們保險範圍的保險損失，我們的業務及經營業績可能受到重大不利影響。

風險因素

日益注重環境、社會及企業管治方面的事宜可能會增加我們的成本或使我們面臨額外風險。我們未能遵守有關環境、社會及企業管治事宜的法律及法規，以及未能實現或可能修改或終止若干或所有環境、社會及企業管治目標及／或計劃均可能使我們受到處罰及／或對我們的業務、經營業績、財務表現及前景產生不利影響。

近年來，相關監管機構及公共倡議組織越來越關注環境、社會及企業管治（「ESG」）相關議題，我們的業務因而對ESG相關議題以及與環境保護和其他ESG事宜相關的政府政策及法律法規的變化愈加敏感。投資者權益保護組織、部分機構投資者、投資基金及其他有影響力的投資者也日益關注ESG實踐，而且近年越來越重視其投資的影響和社會成本。不論哪一行業，投資者及相關監管機構提高對ESG和類似事宜的關注均可能會阻礙資本的獲取，因為投資者可能根據其對目標公司ESG實踐的評估決定重新分配或不投入資本。任何ESG問題或議題也可能增加我們的監管合規成本。如果我們無法順應或滿足投資者及相關監管機構就ESG事宜不斷變化的期望和標準，或被認為未對日益引起關注的ESG相關議題作出適當反應，無論是否為法律所要求，我們均有可能面臨聲譽受損，且我們的業務、經營業績、財務表現和股份的價格可能受到重大不利影響。此外，為增強環境責任及減少環境足跡，我們已制定若干與我們整體業務策略及目標相一致的環境目標及計劃。請參閱「業務－環境、社會及企業管治」。我們未能實現或可能修改或終止若干或所有該等ESG目標及／或計劃也可能對我們的企業形象產生不利影響，進而可能對我們的業務、經營業績、財務表現及前景產生不利影響。

我們可能直接或間接受反賄賂、反腐敗、反洗錢、或其他類似法律的規限，不遵守該等法律可能會使我們承受行政、民事及刑事罰款及處罰、補救措施及法律費用，此或會對我們的業務、經營業績、財務狀況及聲譽造成不利影響。

我們須遵守經營業務所在司法權區的反賄賂、反腐敗及反洗錢法律法規。例如，《反不正當競爭法》及《刑法》條文規定禁止為獲取不正當利益而給予或收受金錢或財物

風險因素

(包括現金、財產性利益及有價物品)。此外，全國人民代表大會常務委員會頒佈的《中華人民共和國反洗錢法》禁止洗錢。此外，許多客戶要求我們在與其開展業務時嚴格遵守反賄賂規定。

此外，儘管我們目前幾乎所有的業務運營位於中國，但我們仍受《美國反海外腐敗法》(「《反海外腐敗法》」)規限。《反海外腐敗法》通常禁止我們為獲得或保留業務而向非美國官員作出不當付款。我們亦須遵守其他司法權區的反賄賂法。隨著我們業務的擴張，《反海外腐敗法》及其他反賄賂法律對我們業務的適用性亦將提高。我們監察反賄賂合規情況的程序及控制措施可能無法保護我們免受員工或代理的罔顧後果或犯罪行為的損害。倘我們因員工的蓄意或無意行為或他人的行為而未能遵守適用的反賄賂法律，我們的聲譽可能受損，並可能招致刑事或民事處罰、其他制裁及／或巨額合規費用，這可能對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。

有關在中國開展業務的風險

經濟、法規、政治和社會條件的變化可能對我們的業務、經營業績、財務表現和前景產生重大不利影響。

我們絕大部分的業務運營及資產位於中國。因此，我們的業務、經營業績、財務表現及前景可能會受到中國經濟、法規、政治及社會狀況的影響。中國已實施且可能繼續出台(其中包括)多項政策及措施以鼓勵經濟增長及引導資源配置。中國的餐飲業總體上受到宏觀經濟因素的影響，包括國際、國家、地區及地方經濟狀況、貿易關係、就業水平、消費者需求及可自由支配開支。該等因素的任何變動均可能對我們的業務、經營業績、財務狀況及前景產生重大不利影響。

在未來的融資活動中，我們可能會需要按中國證監會或其他中國政府機構要求履行批准、備案或其他規定。

我們無法向閣下保證日後頒佈的任何新規則或法規不會對我們或我們的融資活動施加額外規定或限制。如果日後我們被要求尋求中國證監會或其他監管機構批准或向其備案或辦理其他手續，我們可能無法及時或根本無法取得有關批准、履行有關備案手續或滿足有關其他規定。我們可能因未能就我們未來的融資活動尋求中國證監會批准或其他政府機構授權或履行備案手續而面臨中國證監會或其他中國監管機構的制裁，而該等監管機構可能因此對我們施加罰款及處罰，限制我們在中國的經營活動，

風險因素

限制我們在中國境外支付股息的能力，延遲或限制將該等未來融資活動[編纂]匯回中國或採取其他行動限制我們的融資活動，這可能會對我們的業務、經營業績及財務表現產生重大不利影響。

非居民企業間接轉讓中國居民企業股權的稅負需要根據屆時生效的法律法規確定，並可能會對我們的業務以及我們進行合併、收購或其他投資的能力產生負面影響。

於2015年2月3日，中國國家稅務總局（「國家稅務總局」）發佈《關於非居民企業間接轉讓財產企業所得稅若干問題的公告》（「7號文」）。7號文規定了有關非居民企業間接轉讓中國居民企業財產（包括股權）（「中國應課稅財產」）的全面指引，並強化中國稅務機關對此的審查。例如，當非居民企業轉讓直接或間接持有若干中國應課稅財產的海外控股公司的股權時，如果中國稅務機關認為轉讓並無除規避企業所得稅以外的任何合理商業用途，7號文允許中國稅務機關將該間接轉讓中國應課稅財產重新分類為直接轉讓，並按10%的稅率向非居民企業徵收中國企業所得稅。在下列情況下，7號文豁免該稅項，例如(i)非居民企業通過在公開市場購買或出售海外[編纂]控股公司股份自間接轉讓中國應課稅財產取得收入，及(ii)非居民企業轉讓其直接持有的中國應課稅財產且適用稅收協定或安排豁免就該轉讓徵收中國企業所得稅。7號文項下的任何豁免是否適用於我們的非公眾股東轉讓股份需要根據屆時生效的法律法規確定。如果中國稅務機關就該等活動徵收中國企業所得稅，則閣下投資於我們股份的價值或會受到不利影響。

根據企業所得稅法，我們可能被視為中國稅收居民，並須就我們的全球收入繳納中國稅項。

根據企業所得稅法，按照中國以外司法權區的法律成立的企業，只要其「實際管理機構」位於中國境內，則可能被視為中國稅收居民。企業所得稅法補充條例將「實際管理機構」解釋為對企業的業務、人事、財務及財產行使實質管理或控制的機構。2009年4月，中國國家稅務總局發佈了通知，進一步明確了企業是否於中國境內設有「實際管理機構」的標準。由於我們大部分管理層成員現時位於中國且當中許多成員未來可能仍留在中國，我們及我們的非中國子公司或會被視為中國稅收居民，而這可能會帶來多項不利稅項後果。我們可能須就我們的全球應納稅所得額按25%的稅率繳納企業所得稅以及承擔中國企業所得稅申報責任。

風險因素

儘管企業所得稅法規定，「合資格居民企業」之間的股息收入豁免繳納中國企業所得稅，但如果我們被視為中國稅收居民，尚不確定本公司及我們的非中國子公司是否將合資格獲得該項豁免。此外，如果我們根據中國法律被視為中國稅收居民，則出售股份變現的資本收益及我們派付予非中國居民股東的股息可能被視為源自中國境內的收入。因此，我們派付予非中國居民股東的股息及該等股東轉讓股份可能須繳納中國所得稅。非中國居民企業股東的該項收入將按10%的稅率（就非中國居民個人股東而言，可能按20%的稅率）繳稅。就股息而言，我們對稅款實行源泉扣繳。根據適用稅收協定，任何中國稅負最終均可能會減少。然而，目前尚不確定我們的股東（倘我們被視為中國稅收居民）是否能夠從其稅收居住國或司法權區與中國簽訂的任何所得稅協定或協議中獲益。如果我們須就派付予閣下的股息繳納預扣中國所得稅，或如果閣下須就轉讓我們的股份繳納中國所得稅，則閣下投資於股份的價值或會受到重大不利影響。

我們的中國子公司向我們（作為控股公司）支付的任何股息均需繳納中國預扣稅。

我們依靠中國子公司向我們作出的分派來滿足資金需求，包括向股東支付股息及償還我們可能產生的任何債務。根據企業所得稅法及其實施條例，(i)如果直接控股公司並非中國居民企業也並無於中國設立任何企業或經營地點，或(ii)如果直接控股公司於中國設有企業或經營地點但相關收入實際上並非與企業或經營地點有關連，則外商投資企業向其位於中國境外的直接控股公司分派來自中國的利潤時，適用10%的預扣稅。根據香港與中國內地的特別安排，如果香港居民企業於緊接取得中國公司股息前12個月內始終直接擁有該公司逾25%股權，則該稅率可能調低至5%。此外，根據國家稅務總局於2009年2月發佈的稅收通知，如果離岸安排的主要目的為取得稅務優惠待遇，中國稅務機關可酌情調整相關離岸實體享有的稅率。中國稅務機關可能未必會認定5%的稅率適用於我們的香港子公司自中國子公司收取的股息，中國稅務機關也有可能於未來對該等股息徵收更高的預扣稅率。根據國家稅務總局頒佈並於2020年1月1日生效的《非居民納稅人享受協定待遇管理辦法》，非居民納稅人自行判斷符合享受稅收協定待遇條件的，可在納稅申報時，或通過扣繳義務人在扣繳申報時，自行享受稅收協定待遇，同時按照相關規定歸集和留存相關備查文件，並接受稅務機關後續備案管理。

風險因素

有關外幣兌換的政策和法規可能會影響我們的外匯交易，包括向我們的股份持有人支付股息以及我們以外幣融資的能力。

人民幣兌換為外幣應遵守相關法律法規。我們以人民幣收取全部收入，並進行若干以外幣計值的交易。根據現行中國外匯條例，經常項目（包括利潤分派、利息支付以及貿易及服務相關外匯交易）的付款可在遵守若干程序規定的情況下以外幣支付，而無須經國家外匯管理局事先批准。具體而言，根據相關現有外匯法律法規，未經國家外匯管理局事先批准，我們中國子公司的經營所得現金可用於向本公司支付股息，但我們須出示該等交易的書面憑證並在於中國境內擁有開展外匯業務許可證的指定外匯銀行辦理該等交易。然而，有關貨幣兌換的法律、法規及政府政策通常複雜且不斷變化。如果我們無法通過外匯監管系統獲得足夠的外幣來滿足我們的外幣需求，我們可能無法以外幣向股東支付股息。我們資本賬戶下的外匯交易須遵守相關外匯條例及政策，並可能需要獲得國家外匯管理局或其地方分支機構的批准。該等條例可能會影響我們通過股權融資獲得外匯的能力，或為資本支出獲得外匯的能力。

人民幣價值波動可能對我們的財務業績產生不利影響，並對我們股東的任何股息支付（如有）產生影響。

人民幣、港元、美元及其他貨幣之間的匯率波動不可預測，並可能受經濟及政治發展等多項因素影響。概不保證日後人民幣兌港元或美元不會大幅升值或貶值。難以預測市場力量日後如何影響人民幣與外幣之間的匯率。

人民幣的重估可能會對 閣下的[編纂]產生負面影響。例如，如果我們需要將從本次[編纂]收取的港元兌換為人民幣以供運營，則人民幣兌港元的升值將使我們從兌換中收取的人民幣金額減少。相反，如果我們需要將人民幣兌換為港元以支付股息或用於其他業務目的，則港元兌人民幣升值將使我們可用的港元金額減少。因此，匯率波動可能會對 閣下於[編纂]的[編纂]產生不利影響。

風險因素

閣下在向我們、董事和高級管理人員送達法律程序文件以及執行針對我們、董事和高級管理人員的外國判決時可能會遇到困難。

我們為一家於開曼群島註冊成立的控股公司，透過我們於中國的運營子公司運營我們的業務。我們的大多數董事及高級管理人員居住於中國，他們的大部分資產也位於中國境內。

於2008年7月3日，中國最高人民法院與香港政府頒佈《關於內地與香港特別行政區法院相互認可和執行當事人協議管轄的民商事案件判決的安排》（「2008年安排」），該安排於2008年8月1日生效。根據該安排，對於任何指定中國內地法院或任何指定香港特別行政區法院在民商事案件中作出的須支付款項的具有執行力的終審判決，當事人可以根據書面管轄協議向相關中國內地法院或者香港特別行政區法院申請認可及執行判決。同樣，如果一方當事人獲得由中國內地法院作出的須支付款項的具有執行力的終審判決，其可以根據書面管轄協議向香港特別行政區法院申請認可和執行該判決。書面管轄協議的定義為當事人在該安排生效日期後簽訂的任何書面協議，其中明確指定一個中國內地法院或香港特別行政區法院為對爭議擁有唯一司法管轄權的法院。因此，若當事人未簽署書面管轄協議，則香港特別行政區法院所做的判決可能無法根據該安排在中國內地執行。

於2024年1月25日，中國最高人民法院與香港政府頒佈《關於內地與香港特別行政區法院相互認可和執行當事人協議管轄的民商事案件判決的安排》（「2024年安排」），該安排於2024年1月29日生效。與2008年安排相比，2024年安排旨在建立一個雙邊法律機制，以書面管轄協議以外的標準為基礎，為香港與中國內地之間在更廣泛的民商事案件中認可和執行判決提供明確性及確定性。2024年安排適用於內地與香港特別行政區法院在該安排開始日期或之後作出的判決。2008年安排於2024年安排生效日期後被取代。然而，2008年安排將仍適用於在2024年安排生效前所訂立的「書面管轄協議」（定義見2008年安排）。由於2024年安排在相對近期生效，其實施及詮釋仍處於發展狀態。

風險因素

有關[編纂]及股份的風險

股份之前沒有公開市場，並且股份可能不會形成或維持活躍的[編纂]市場。

於[編纂]前，股份並無公開市場。股份的初步[編纂]及[編纂]將由保薦人兼整體協調人（為其本身及代表[編纂]）與我們磋商而定。[編纂]可能與[編纂]後我們[編纂]的[編纂]有所不同。

此外，儘管我們已申請[編纂]於聯交所[編纂]，但(i)[編纂]未必會形成一個活躍的[編纂]市場，或(ii)即使形成活躍的[編纂]市場，其未必將於[編纂]完成後維持下去，或(iii)股份的[編纂]可能會跌至低於[編纂]。閣下未必能以對閣下具吸引力的價格轉售股份，或根本無法轉售。

我們[編纂]的[編纂]和[編纂]量可能會波動，這可能會給[編纂]帶來重大損失。

我們[編纂]的[編纂]及[編纂]量可能會波動。我們股份的[編纂]可能會因（其中包括）以下因素而大幅及迅速波動，其中部分因素超出我們的控制範圍：(i)我們經營業績的實際或預期變動；(ii)主要原材料及包裝材料供應商流失；(iii)證券分析師對我們財務表現的估計或市場對我們財務表現的看法發生變化；(iv)我們就重大收購事項作出的公告；(v)高級管理人員或其他關鍵人員的加入或離職；(vi)股市價格及成交量的波動；(vii)監管或法律發展動態，包括捲入訴訟；(viii)[編纂]量波動或解除對我們流通在外[編纂]的禁售或其他轉讓限制或我們出售額外[編纂]；及(ix)整體經濟、政治及股市狀況。

此外，股市及於聯交所[編纂]且在中國擁有大量業務及資產的其他公司的股份，近幾年經歷了價格上漲及成交量波動。其中部分該等波動與該等公司的實際經營業績無關或不成比例。該等廣泛的市場及行業波動可能對我們股份的[編纂]造成重大不利影響。

如果日後我們發行額外股份，於[編纂]中股份的[編纂]將遭受即時大幅攤薄，並可能遭受進一步攤薄。

[編纂]的初步[編纂][編纂]我們於緊接[編纂]前向現有股東發行的流通在外[編纂]的每股有形資產淨值。因此，[編纂]中股份的[編纂]將面臨[編纂]有形資產淨值的即時

風險因素

攤薄。此外，我們可能考慮於日後發售及發行額外股份或股本相關證券，以籌集額外資金、為收購提供資金或作其他用途。如果我們日後以低於每股有形資產淨值的價格發行額外股份，則股份的[編纂]可能面臨每股有形資產淨值的進一步攤薄。

未來在公開市場上出售或預期出售大量股份可能會對股份[編纂]以及我們未來籌集額外資金的能力產生重大不利影響。

如果股份或其他有關股份的證券日後於公開市場遭大量出售，或發行新股或其他證券，或預期可能發生該等出售或發行，[編纂]的[編纂]可能會因而下跌。未來出售或預期出售大量證券（包括任何未來發售）也可能對我們於某一特定時間按有利於我們的條款籌集資金的能力產生重大不利影響。此外，股東的持股量或會在我們並非按比例向現有股東發行額外股份時被攤薄。我們所發行的新股或股本掛鈎證券也可能附有較股份優先的權利和特權。

我們的控股股東可對我們行使重大影響力。我們控股股東的利益未必與我們其他股東的利益一致。

緊隨[編纂]完成後（假設[編纂]未獲行使，且並無計及根據購股權計劃可能發行的任何股份），我們的控股股東共計將擁有本公司經擴大股本約[編纂]%。我們的控股股東將有能力對我們行使重大影響力，包括與提名及選舉董事、業務策略、股息及其他分派以及主要公司活動（包括證券發售、收購或投資）有關的事宜。控股股東的利益未必與其他股東的利益一致。因此，控股股東或會採取其他股東可能不同意或不符合我們或我們的其他股東最佳利益的行動。

根據開曼群島法律保障 閣下的權益可能存在困難。

我們的公司事務乃受組織章程大綱及細則、公司法及開曼群島普通法規管。根據開曼群島法律，股東對董事採取行動的權利、少數股東行動及董事對我們的誠信責任很大程度上受開曼群島普通法規管。開曼群島普通法部分由開曼群島較有限的司法先例及英國普通法衍生而成，對開曼群島法院而言，英國普通法為具說服力但無約束力

風險因素

的典據。有關保障少數股東權益的開曼群島法律於若干方面與其他司法權區有別。有關差異可能意味著可供少數股東採取的補救方法可能有別於根據其他司法權區法律可採取者。

本文件中的若干統計數據來源於第三方報告和公開的官方資料。

本文件（特別是「行業概覽」一節）載有與我們經營所在市場有關的資料及統計數據。該等資料及統計數據乃取自多份政府官方刊物及其他刊物以及我們委託撰寫的第三方報告。然而，我們無法保證該等來源的資料的質量或可靠性。我們、聯席保薦人、保薦人兼整體協調人、整體協調人、[編纂]、[編纂]、[編纂]、任何[編纂]、我們或彼等各自的任何董事、高級職員或代表或參與[編纂]的任何其他各方並無對該等政府官方來源的資料進行獨立核實，也不對其準確性發表任何聲明。此外，我們無法向閣下保證該等資料陳述或彙編的基準或準確程度與其他地方呈列的類似統計數據相同或一致，且該等資料可能並非完整或最新。在任何情況下，閣下應審慎斟酌該等資料或統計數據的重要性。

本文件中有關中國、全球經濟及我們經營所在行業的事實、預測和統計數據可能並非完全可靠。

本文件中有關中國、全球經濟及我們經營所在行業的若干事實、預測及統計數據均來自我們認為可靠的政府官方出版物。然而，我們無法向閣下保證該等來源的質量或可靠性。我們、聯席保薦人、保薦人兼整體協調人、整體協調人、[編纂]、[編纂]、我們或彼等各自的聯屬人士或顧問均未核實相關事實、預測及統計數據，也未確認從該等來源獲得的基本經濟假設。

本文件所載的前瞻性陳述涉及風險及不確定性。

本文件載有若干前瞻性陳述及資料，並使用諸如「相信」、「期望」、「估計」、「預測」、「目標」、「打算」、「將」、「可能」、「計劃」、「考慮」、「預期」、「尋求」、「應該」、「可以」、「將會」、「繼續」等前瞻性措辭及類似詞語。閣下務須注意，依賴任何前瞻性陳述涉及風險及不確定性，任何部分或全部該等假設均有可能證實為不準確，故該等前瞻性陳述也有可能不正確。鑒於該等及其他風險及不確定性，本文件載有的前瞻性陳述不應被視為我們的計劃及目標會達成的聲明或保證，而考慮該等前瞻性陳述時，

風險因素

應參照多項重要因素，包括本節所載因素。在遵守上市規則規定的情況下，我們無意因出現新資料、未來事件或其他原因而公開更新或以其他方式修訂本文件中的前瞻性陳述。因此，閣下不應過分依賴任何前瞻性資料。本提示聲明適用於本文件所載的所有前瞻性陳述。

閣下應細閱整份文件，我們也提醒閣下切勿依賴新聞文章或其他媒體中包含的有關我們或[編纂]的任何資料。

於本文件刊發前，曾有報章及媒體對我們及[編纂]作出報道，其中包括但不限於，有關我們及[編纂]的若干財務資料、預測、行業比較、估值及／或其他前瞻性資料。我們並無授權於報章或媒體披露任何此類資料，也不對該等媒體報道或前瞻性陳述的準確性或完整性承擔任何責任。我們對媒體發佈的任何資料的適當性、準確性、完整性或可靠性不發表任何聲明。如果於本文件以外的刊物所載的任何有關資料與本文件所載的資料不一致或衝突，我們概不承擔任何責任，因此閣下不應依賴任何該等資料。於作出是否[編纂]我們股份的決定時，謹請閣下僅倚賴本文件所載資料。

豁免及免除

為籌備[編纂]，本公司已尋求獲豁免嚴格遵守以下上市規則相關條文及免于遵守《公司(清盤及雜項條文)條例》：

有關管理層常駐香港的豁免

根據上市規則第8.12條，除聯交所另行酌情允許外，所有申請在聯交所作第一[編纂]的申請人均須有足夠的管理層人員常駐香港。這一般是指申請人至少須有兩名執行董事常居於香港。

我們的總部位於中國，且本集團所有業務運營均於中國管理及進行。執行董事常居於中國，彼等對本公司的業務運營發揮著非常重要的作用。彼等常駐於本集團重要業務所在地符合我們的最佳利益。安排兩名執行董事通常居於香港，無論是透過調派現有執行董事或額外委任執行董事，我們認為均難以實行及並無合理商業理據。因此，本公司現時並無及在可預見的將來不擬為符合上市規則第8.12條的規定而安排足夠的管理層人員在香港常駐。

因此，本公司已申請且聯交所[已批准]本公司豁免嚴格遵守上市規則第8.12條的規定，前提是本公司將會實施以下安排：

- (i) 根據上市規則第3.05條，我們已委任執行董事劉年康先生及聯席公司秘書方希琳女士(「方女士」)為授權代表(「授權代表」)。授權代表將充當本公司與聯交所的主要溝通渠道。授權代表將能通過電話、傳真(如適用)及電郵隨時聯繫，以及時處理聯交所的查詢，亦可應聯交所要求於合理期限內與聯交所會面商討任何事宜。此外，方女士通常居住在香港。因此，各授權代表將能夠於有需要時在合理期限內與聯交所的相關人員會面，以討論有關本公司的任何事宜。本公司亦將就授權代表之任何變動及時知會聯交所。有關我們授權代表的詳情，請參閱「董事及高級管理層」；

豁免及免除

- (ii) 當聯交所就任何事宜而欲聯絡董事時，各授權代表有方法隨時迅速與所有董事（包括獨立非執行董事）及高級管理團隊取得聯繫。我們已向聯交所提供所有董事的聯繫資料（即手機號碼、辦公室電話號碼、電郵地址及傳真號碼（如適用）），以便與聯交所溝通。董事亦將向授權代表提供其居住地的電話號碼，以防任何董事預計因出差或其他原因不在辦公地點；
- (iii) 所有非常居香港的董事均持有或能夠申請前往香港的有效旅行證件，並可於合理時間內與香港聯交所會面；
- (iv) 根據上市規則第3A.19條，我們已委任滋博資本有限公司於[編纂]日期起至本公司根據上市規則第13.46條的規定公佈[編纂]日期後首個完整財政年度的財務業績及派發年報之日止期間作為我們的合規顧問，於[編纂]時生效。合規顧問可以隨時與我們的授權代表、董事和高級管理層成員聯絡，無法聯繫授權代表時，合規顧問將作為與聯交所的額外溝通渠道。在合理切實可行及法律允許的情況下，本公司將向合規顧問告知聯交所與本公司之間的所有溝通及往來；聯交所與董事之間的會議可通過授權代表或合規顧問安排，或在合理的時間範圍內直接與董事會晤。合規顧問的詳細聯繫資料已提供予聯交所，倘合規顧問有任何變動，本公司將立即通知聯交所；及
- (v) 本公司已指定職員於[編纂]後擔任本公司總部的通訊主任，負責與授權代表及本公司在香港的專業顧問（包括我們在香港的法律顧問及合規顧問）保持日常溝通，及時了解聯交所的任何通信及／或查詢，並向執行董事匯報，從而進一步促進聯交所與本公司之間的溝通。

豁免及免除

有關聯席公司秘書的豁免

根據上市規則第3.28條及第8.17條，我們必須委任一名公司秘書，且必須為香港聯交所認為在學術或專業資格或有關經驗方面足以履行公司秘書職責的人士。上市規則第3.28條註1規定，香港聯交所接納下列各項為認可學術或專業資格：

- (i) 香港公司治理公會會員；
- (ii) 香港法例第159章《法律執業者條例》所界定的律師或大律師；及
- (iii) 香港法例第50章《專業會計師條例》所界定的執業會計師。

上市規則第3.28條註2載列聯交所在評估該名人士的「有關經驗」時考慮的因素：

- (i) 該名人士任職於發行人及其他發行人的年期及其所擔當的角色；
- (ii) 該名人士對上市規則以及其他相關法例及規則（包括證券及期貨條例、公司條例、《公司（清盤及雜項條文）條例》及收購守則）的熟悉程度；
- (iii) 除上市規則第3.29條的最低要求外，該名人士是否曾經及／或將會參加相關培訓；及
- (iv) 該名人士於其他司法權區的專業資格。

本公司已委任胡莉娜女士（「胡女士」）為我們的其中一名聯席公司秘書。胡女士在本公司企業融資、財務及投資者關係方面擁有充足經驗，但目前並不具備上市規則第3.28條及第8.17條規定的任何資格，且可能未必能夠單獨滿足上市規則的要求。因此，我們已委任方希琳女士（「方女士」）擔任另一名聯席公司秘書，方女士為香港公司治理公會及英國特許公司治理公會會員，且完全符合上市規則第3.28條及第8.17條的規定。方女士將於[編纂]起計首三年期間向胡女士提供協助，以使胡女士獲得上市規則第3.28條註2項下的「有關經驗」，從而完全遵守上市規則第3.28條及第8.17條所載規定。

豁免及免除

由於胡女士不具備上市規則第3.28條規定的公司秘書的正式資格，我們已向聯交所申請，且聯交所[已批准]豁免嚴格遵守根據上市規則第3.28條及第8.17條的規定，使胡女士可獲委任為本公司聯席公司秘書。根據聯交所刊發的新上市申請人指南第3.10章第13段，豁免將持續一段固定期限（「豁免期」），並須符合以下條件：(i)擬議的公司秘書必須由具備上市規則第3.28條規定的資格或經驗且在整個豁免期內被委任為聯席公司秘書的人士協助；及(ii)若本公司嚴重違反上市規則，則該豁免可被撤銷。此豁免的初始有效期為自[編纂]起三年，授予條件為方女士將與胡女士密切合作，共同履行作為公司秘書的職責及責任，並協助胡女士獲得上市規則第3.28條及第8.17條規定的有關經驗。方女士亦會協助胡女士組織本公司董事會會議及股東大會，以及與公司秘書職責相關的其他本公司事宜。預期方女士將與胡女士密切合作，並將與胡女士、董事及本公司高級管理層成員保持定期聯繫。倘若方女士於[編纂]後三年期間不再以聯席公司秘書身份向胡女士提供協助，或本公司嚴重違反上市規則，則該豁免將立即被撤銷。此外，胡女士將遵守上市規則第3.29條項下的年度專業培訓要求，並將於[編纂]後三年期間加強其對上市規則的認識。胡女士亦將得到(a)本公司合規顧問特別就遵守上市規則方面提供的協助；及(b)本公司的香港法律顧問就有關本公司持續遵守上市規則以及適用法律法規方面提供的協助。

在最初三年期間屆滿前，聯交所將重新評估胡女士的資格，以確定胡女士是否能夠滿足上市規則第3.28條及第8.17條規定的要求。我們將與聯交所溝通並尋求其確認，以便其評估過去三年胡女士在方女士的協助下，是否已獲得履行公司秘書職責所必需的技能以及上市規則第3.28條註2所界定的有關經驗，而毋須進一步豁免。

關於購股權計劃的豁免及免除

上市規則第17.02(1)(b)條規定，[編纂]申請人須（其中包括）在本文件中披露所有尚未行使的購股權及獎勵的全部詳情、其於[編纂]後對股權的潛在攤薄影響以及因就該等尚未行使的購股權或獎勵發行股份而對每股盈利產生的影響。

豁免及免除

上市規則附錄D1A第27段規定，[編纂]須披露(其中包括)有關集團內任何成員公司附有購股權或同意有條件或無條件附有購股權的股本詳情，包括已經或將予授出購股權的對價、購股權的價格及年期、承授人的姓名及地址，或適當的否定聲明，如購股權已經授予或同意授予所有股東或債權證持有人或任何類別的股東或債權證持有人，或購股權計劃項下僱員，則(就承授人的姓名及地址而言)只須記錄有關事實即已足夠，而無須載明承授人的姓名及地址。

根據聯交所刊發的新上市申請人指南第3.6章，倘發行人能證明披露若干獲授人的姓名及地址為不相關並造成不必要負擔，則聯交所一般會豁免相關披露，惟須遵守該指南所訂明的若干條件。

截至最後實際可行日期，本公司已根據購股權計劃向合共140名合資格授予對象(彼等均為本公司僱員)授予全部購股權，以認購合共15,934,440股股份(經計及[編纂])，佔截至最後實際可行日期已發行股份總數約6.64%及緊隨[編纂]完成後已發行股份總數約[編纂]% (假設[編纂]未獲行使，購股權計劃項下購股權未獲行使且並無計及根據[編纂]後股份計劃可能發行的任何新股份)。因此，根據購股權計劃授出購股權而可能發行的股份總數不得超過15,934,440股(經計及[編纂])。詳情請參閱本文件附錄四「法定及一般資料—D.[編纂]股權激勵計劃—1.購股權計劃」一節。截至最後實際可行日期，概無購股權計劃的承授人為本公司董事、高級管理層、顧問或關連人士。

我們已分別向聯交所及證監會申請(i)豁免嚴格遵守上市規則第17.02(1)(b)條及附錄D1A第27段項下的披露規定；及(ii)根據公司(清盤及雜項條文)條例第342A條豁免本公司嚴格遵守公司(清盤及雜項條文)條例附表3第I部第10(d)段項下披露規定的豁免證明書，原因是嚴格遵守上述規定會對本公司造成不必要負擔，理由如下：

- (a) 鑒於涉及140名承授人，於本文件列出購股權計劃下所有承授人的完整詳情將產生較多成本，並為本公司帶來不必要負擔，原因是資料編撰及擬備文件方面的成本及所需時間將會大幅增加；

豁免及免除

- (b) 截至本文件日期，購股權計劃的承授人為全體僱員，且均非本公司的關連人士。於本文件逐一披露姓名、地址及獲授配額將會額外增加披露頁數，而此舉並不會為投資大眾提供任何重要資料；
- (c) 授予及全面行使購股權計劃項下購股權將不會對本公司的財務狀況造成任何重大不利影響；
- (d) 未能嚴格遵守披露規定不會阻礙潛在投資者獲取所需資料以就本集團的活動、資產、負債、財務狀況、管理及前景進行知情評估；及
- (e) 有關購股權計劃項下購股權的重大資料將於本文件披露，包括購股權計劃的主要條款概要、根據購股權計劃將予發行的股份總數、每股股份的行使價、行使期、股權潛在攤薄效應及購股權獲悉數行使時對每股盈利的影響。董事認為，本文件已涵蓋令潛在投資者在投資決策過程中對本公司進行知情評估的合理必要信息。

鑒於上文所述，董事認為於本申請項下尋求授出的豁免將不會損害投資大眾的利益。

聯交所[已]根據上市規則向我們[授出]豁免，惟須達成以下條件：

- (a) 就本公司根據購股權計劃向承授人授出的購股權而言，按合併基準作出披露，根據各承授人相關股份數目進行分組，即(i)1至100,000股股份；(ii)100,001至200,000股股份；及(iii)200,001至500,000股股份(已計及[編纂])。就每組股份而言，本文件披露以下詳情，包括(1)根據購股權計劃獲授購股權的有關承授人總數及其相關股份數目；(2)就根據購股權計劃授出購股權所支付的對價；及(3)根據購股權計劃授出購股權的行使期及行使價；
- (b) 本文件將披露購股權計劃項下購股權的相關股份總數，以及截至本文件日期該等股份數目佔本公司已發行股本總數的百分比；

豁免及免除

- (c) 於本文件附錄四「法定及一般資料－D. [編纂]股權激勵計劃－1.購股權計劃」披露全面行使購股權計劃項下購股權後對每股盈利的攤薄效應及影響；
- (d) 於本文件附錄四「法定及一般資料－D. [編纂]股權激勵計劃－1.購股權計劃」披露購股權計劃的主要條款概要；
- (e) 於本文件披露豁免詳情；
- (f) 購股權計劃項下獲授購股權可認購股份的所有承授人（包括上文(a)段所述人士）的完整名單（載有上市規則第17.02(1)(b)條及附錄D1A第27段以及公司（清盤及雜項條文）條例附表3第10段規定的所有詳情）將根據本文件附錄五「送呈香港公司註冊處處長及展示文件－備查文件」可供公眾查閱；及
- (g) 獲證監會授予有關豁免遵守公司（清盤及雜項條文）條例的豁免證明書，以豁免本公司遵守公司（清盤及雜項條文）條例附表3第I部第10(d)段的披露規定。

證監會[已同意]根據《公司（清盤及雜項條文）條例》第342A條向本公司授出有關豁免本公司嚴格遵守第10(d)段的豁免證明書，惟須達成以下條件：

- (a) 就本公司根據購股權計劃向承授人授出的購股權而言，按合併基準作出披露，根據各承授人相關股份數目進行分組，就每組股份而言，即(i)1至100,000股股份；(ii)100,001至200,000股股份；及(iii)200,001至500,000股股份（經計及[編纂]）。就每組股份而言，本文件披露以下詳情，包括(1)根據購股權計劃獲授購股權的有關承授人總數及其相關股份數目；(2)就根據購股權計劃授出購股權所支付的對價；及(3)根據購股權計劃授出購股權的行使期及行使價；
- (b) 購股權計劃項下獲授購股權可認購股份的所有承授人（包括上文(a)段所述人士）的完整名單（載有公司（清盤及雜項條文）條例附表3第10段規定的所

豁免及免除

有詳情) 將根據本文件附錄五「送呈香港公司註冊處處長及展示文件－備查文件」可供公眾查閱；

- (c) 於本文件披露豁免詳情；及
- (d) 本文件於[編纂]或之前刊發。

[編纂]

豁免及免除

[編纂]

豁免及免除

[編纂]

豁免及免除

[編纂]

有關本文件及[編纂]的資料

[編纂]

董事及參與[編纂]的各方

董事

姓名	地址	國籍
----	----	----

執行董事

杜中兵先生	中國 河南省鄭州市 金水區天澤街9號 20號樓28室	中國
-------	-------------------------------------	----

劉常青先生	中國 河南省鄭州市 管城回族區 航海東路77號院 4號樓1單元1403室	中國
-------	--	----

李浩先生	中國 上海市 青浦區 徐涇鎮滬青平公路 1638弄148號602室	中國
------	---	----

劉年康先生	中國 北京市 朝陽區 廣渠路28號院 207號樓20層2307室	中國
-------	--	----

徐楚女士	中國 北京市 朝陽區 利澤西街6號院 9號樓1單元1502室	中國
------	--	----

非執行董事

郭文英女士	中國 北京市 朝陽區 黃渠東路2號 15樓1002室	中國
-------	--	----

董事及參與[編纂]的各方

姓名	地址	國籍
獨立非執行董事		
胡曉明先生	中國 上海市 浦東新區 長青路 643弄10號401室	中國
朱睿博士	中國 上海市 長寧區 黃金城道 555弄10號樓 華麗家族601室	中國
程林博士	中國 上海市 浦東新區 碧雲路777弄 11號樓1001室	加拿大

有關董事的更多資料，請參閱本文件「董事及高級管理層」一節。

董事及參與[編纂]的各方

參與[編纂]的各方

聯席保薦人及保薦人兼
整體協調人

中國國際金融香港證券有限公司
香港
中環
港景街1號
國際金融中心一期29樓

招銀國際融資有限公司
香港
中環
花園道3號
冠君大廈45樓

整體協調人

中國國際金融香港證券有限公司
香港
中環
港景街1號
國際金融中心一期29樓

招銀國際融資有限公司
香港
中環
花園道3號
冠君大廈45樓

中信建投(國際)融資有限公司
香港
中環
康樂廣場8號
交易廣場二期18樓

中信里昂證券有限公司
香港
金鐘道88號
太古廣場一期18樓

董事及參與[編纂]的各方

[編纂]

董事及參與[編纂]的各方

[編纂]

本公司法律顧問

有關香港法律及美國法律：

Davis Polk & Wardwell

香港

中環

遮打道三號A

香港會所大廈10樓

有關中國法律：

競天公誠律師事務所

中國

北京市

朝陽區

建國路77號

華貿中心

3號寫字樓34層

有關開曼群島法律：

Harney Westwood & Riegels

香港中環

皇后大道中99號

中環中心3501室

董事及參與[編纂]的各方

聯席保薦人及[編纂]的
法律顧問

有關香港法律及美國法律：

高偉紳律師行
香港
中環
康樂廣場1號
怡和大廈27樓

有關中國法律：

海問律師事務所
中國
北京市
朝陽區
東三環中路5號
財富金融中心20層

核數師及申報會計師

畢馬威會計師事務所
執業會計師
香港
中環
遮打道10號
太子大廈8樓

行業顧問

弗若斯特沙利文(北京)諮詢有限公司
上海分公司
中國
上海市
南京西路1717號
會德豐國際廣場
2504室

合規顧問

浚博資本有限公司
香港
中環
德輔道中71號
永安集團大廈
7樓710室

[編纂]

公司資料

註冊辦事處

Citrus Grove, Ground Floor
106 Goring Avenue
George Town, Grand Cayman
Cayman Islands

中國總部和主要營業地點

中國
北京市
朝陽區
西大望路23號
合生財富廣場2樓

香港主要營業地點

香港
銅鑼灣
希慎道33號
利園一期19樓1919室

公司網站

<http://www.banu.cn>
(該網站所含信息不構成本文件的一部分)

聯席公司秘書

胡莉娜女士
中國
北京市
朝陽區
西大望路23號
合生財富廣場2樓

方希琳女士
(香港公司治理公會及英國特許公司治理公會
之成員)
香港
銅鑼灣
希慎道33號
利園一期19樓1919室

公司資料

授權代表

劉年康先生

中國

北京市

朝陽區

西大望路23號

合生財富廣場2樓

方希琳女士

香港

銅鑼灣

希慎道33號

利園一期19樓1919室

審計委員會

程林博士 (主席)

胡曉明先生

朱睿博士

薪酬委員會

朱睿博士 (主席)

程林博士

杜中兵先生

提名委員會

杜中兵先生 (主席)

朱睿博士

程林博士

[編纂]

公司資料

主要往來銀行

中國招商銀行鄭州分行營業部

中國

鄭州市鄭東新區

農業東路96號

招商銀行大廈

中信銀行鄭州花園路支行

中國

河南省鄭州市

金水區緯五路14號院1號樓

中國工商銀行鄭州鐵路支行

中國

河南省鄭州市

二七區隴海中路33號

行業概覽

除另有指明外，本節所載資料來自多份政府官方刊物及普遍被視為可靠的其他刊物以及我們委託弗若斯特沙利文編製的市場研究報告。我們相信資料來自適當來源，並且在摘錄及轉載有關資料時已合理審慎行事。我們並無理由相信有關資料在任何重大方面失實或存在誤導成分，或者當中遺漏任何事實致使其在任何重大方面失實或存在誤導成分。

然而，來自政府官方來源的資料及統計數據並未經我們或參與[編纂]的任何其他各方獨立核實，且亦不對其準確性作出任何聲明。本節所載資料及統計數據未必與中國境內外編撰的其他資料及統計數據一致。因此，閣下不應過分依賴該等資料。

中國餐飲業概覽

中國餐飲業指的是在一定場所，對食物進行烹飪、調制，並出售給顧客的商業活動。餐飲市場是中國最大的消費市場之一。

餐飲業可以按照菜系分為若干類型，包括火鍋、川菜、粵菜等中餐，以及西式快餐、意大利菜等西餐及其他菜系。

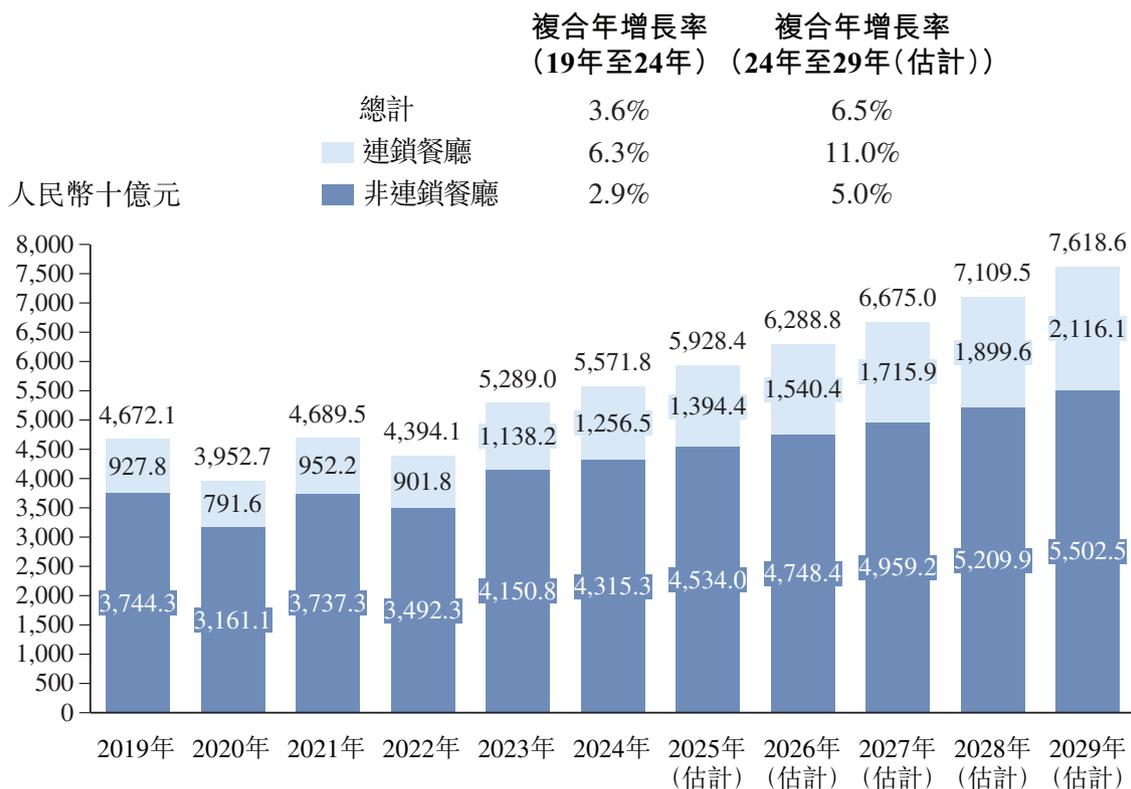
中國餐飲業市場規模

中國餐飲業由2019年的人民幣46,721億元增長至2024年的人民幣55,718億元，複合年增長率約為3.6%。

中國在提高連鎖餐廳的比率方面擁有巨大的未開發潛力，大型連鎖餐廳的趨勢正在興起。隨著數字化的發展及連鎖餐飲市場外賣服務的擴大，連鎖餐廳的市場規模從2019年的人民幣9,278億元迅速增長至2024年的人民幣12,565億元，複合年增長率約為6.3%，遠高於非連鎖餐廳市場的增長率。連鎖餐廳由於規模效應及供應鏈優勢、品牌影響力及規範化運營、抗風險資金及資源支持等優勢而較非連鎖餐廳具備更強的韌性。得益於高效的管理能力、完善的供應鏈、更高的標準化水平以及更強的資本支持，預計連鎖餐廳市場未來將快速增長，以11.0%的複合年增長率增長至2029年的約人民幣21,161億元。

行業概覽

2019年至2029年(估計)按運營模式劃分的中國餐飲市場的市場規模明細



資料來源：國家統計局、中國連鎖經營協會、弗若斯特沙利文

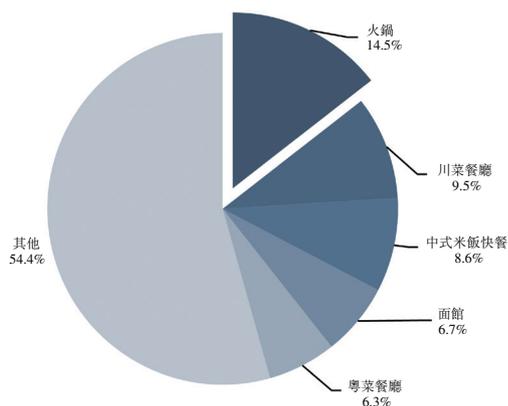
與世界發達國家相比，中國的餐廳連鎖化率仍較低，僅為22.6%。美國、日本、韓國及英國的餐廳連鎖化率分別為56.9%、53.2%、47.2%及46.4%。

餐飲行業按菜式可分為若干類型，包括中餐、西餐等菜式。中餐為最大分部，佔76.8%。

火鍋深受中國消費者歡迎。2024年，在中國所有菜系中，火鍋在中餐市場中的佔比最大，總市場份額達14.5%。

行業概覽

2024年按菜系劃分的中餐廳收入明細



資料來源：弗若斯特沙利文

中國火鍋行業概覽

火鍋指的是東亞地區的幾種燉煮類菜餚，其特點是在餐桌中央放置一個持續加熱的金屬湯鍋涮煮食物。典型的火鍋菜餚包括毛肚、肉片、新鮮蔬菜、豆腐和海鮮等各種食材；涮好的食物一般搭配蘸醬食用。火鍋可分為品質火鍋市場、大眾火鍋市場及平價火鍋市場。品質火鍋市場指人均消費額人民幣120元以上的火鍋市場。大眾火鍋市場指人均消費額在人民幣60-120元的火鍋市場。平價火鍋市場的人均消費額為人民幣60元以下。品質火鍋品牌通常提供更高品質的食材、差異化的體驗以及更高的健康安全標準。

中國火鍋行業上游指原材料供應，負責生產和供應蔬菜、水果、肉類、海鮮等食材。中游為供應鏈管理服務。大型火鍋企業除了直接從食品加工商或批發商採購食材，也從自建或第三方中央廚房採購原材料，由中央廚房集中提前處理火鍋食材、火鍋底料和鍋底以及火鍋醬料和調料。火鍋餐飲與其他中菜不一樣，其核心特點在於直接向消費者提供食材，而非經過煎炸等加工處理，消費者能夠看到食材，因此與其他中餐廳相比，食材的品質和新鮮度更為重要。為了保證食材的品質，大型火鍋企業必須擁有強大可靠的供應鏈和中央廚房，尤其是對上游優質和特色食材的把握以及全方位安全穩定的加工配送系統，更是火鍋企業成功的核心要素之一。

行業概覽

中國火鍋行業價值鏈



資料來源：弗若斯特沙利文

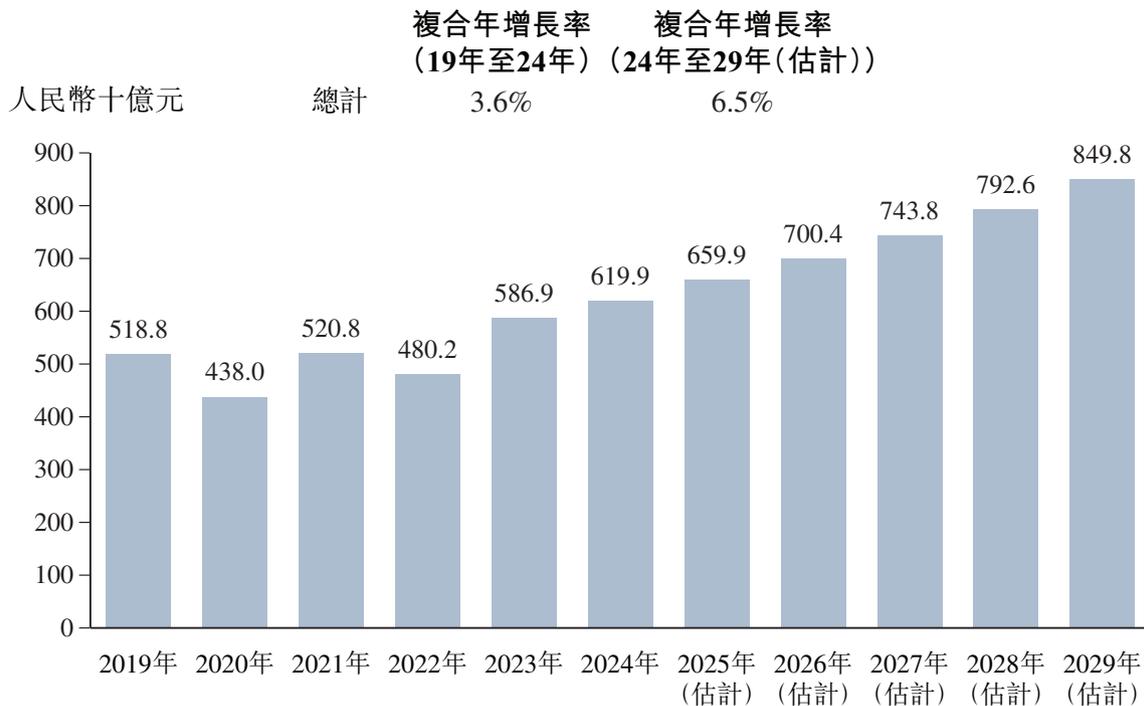
中國火鍋行業的市場規模

火鍋行業的市場規模由2019年的人民幣5,188億元增長至2024年的人民幣6,199億元，複合年增長率為3.6%。火鍋行業市場規模保持高速增長和健康發展態勢。由於火鍋的標準化程度高、管理體系成熟及群眾基礎廣泛，因此深得消費者喜愛。

行業概覽

未來，預期火鍋行業的市場規模將快速增長，於2029年達到約人民幣8,498億元，複合年增長率為6.5%。

2019年至2029年（估計）中國火鍋市場規模

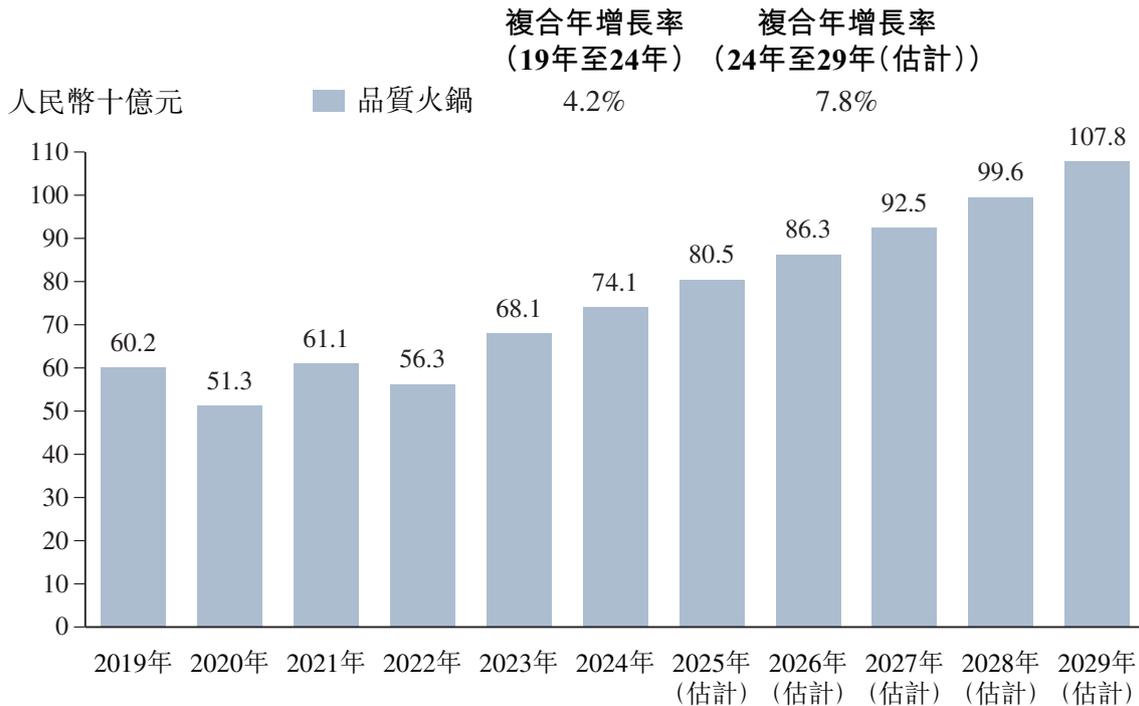


資料來源：國家統計局、弗若斯特沙利文

由於消費者對於優質食材、差異化體驗和健康安全標準有需求，品質火鍋因此更具核心競爭力，其市場規模由2019年的人民幣602億元迅速增長至2024年的人民幣741億元，複合年增長率約為4.2%。未來，品質火鍋市場預計將快速增長，並於2029年達到約人民幣1,078億元，複合年增長率為7.8%。

行業概覽

2019年至2029年（估計）中國品質火鍋市場規模



資料來源：弗若斯特沙利文

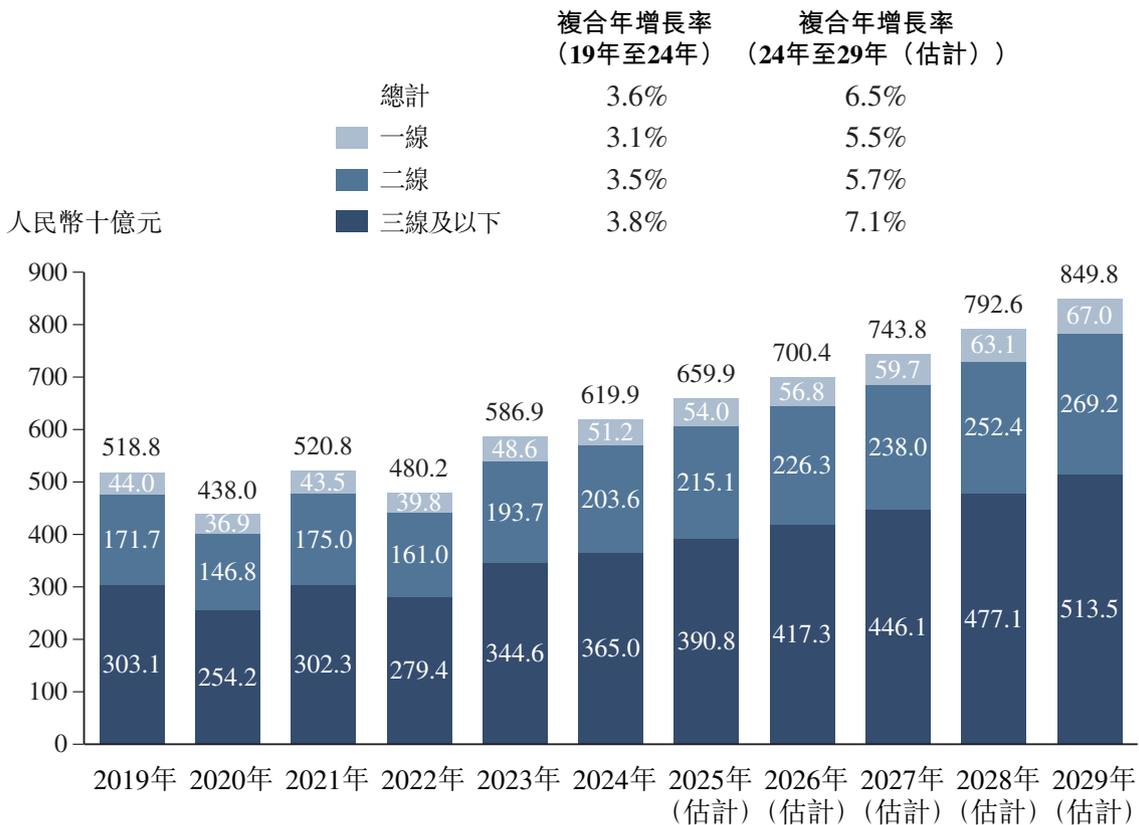
一線城市火鍋市場由2019年的人民幣440億元增加至2024年的人民幣512億元，複合年增長率為3.1%，並預計於2029年達到人民幣670億元，2024年至2029年的複合年增長率為6.5%。於2024年，中國二線城市火鍋市場佔整體火鍋市場的32.9%，並預計到2029年增至人民幣2,692億元，自2024年以來的複合年增長率為5.7%。

隨著收入增加和生活節奏加快，三線及以下城市的人們對外出就餐的需求不斷增長，尤其青睞那些提供優質食物和良好氛圍的餐廳。預計這將繼續推動三線及以下城市火鍋市場的發展。

行業概覽

預計到2029年，三線及以下城市的火鍋市場規模增至人民幣5,135億元，自2024年以來的複合年增長率為7.1%。

2019年至2029年（估計）按城市層級劃分的中國火鍋市場規模明細



資料來源：弗若斯特沙利文

中國火鍋行業的市場驅動因素及未來趨勢分析

對優質和新鮮食材的需求不斷增加：火鍋行業增長的推動力之一是消費者對食材品質及新鮮度的需求不斷增加。隨著可支配收入增加和健康意識提高，人們的餐飲偏好已從以口味為主，轉向更注重食品安全和獨特體驗的平衡。因應消費者的意識日漸提高，領先品牌以可追溯的食材採購（例如區塊鏈支持的肉類來源、海鮮的實時新鮮度指標）和透明可控的供應鏈為優先事項，直接解決食客的安全疑慮和品質期望。為此火鍋企業紛紛加強供應鏈管理，推動產品加工創新，逐步提高食材標準，例如引入新鮮蔬菜、無添加劑底料和具地域特色的食材等。

行業概覽

中高端購物中心的擴張：火鍋行業的渠道拓展與中高端購物中心的發展和地域滲透密切相關。中國購物中心的數量從2019年的約5,900個增長至2024年的7,500個，反映出4.9%的複合年增長率，預測到2029年將進一步增長至9,400個。預計該等新購物中心將為餐飲品牌及火鍋公司（尤其是龍頭品牌）帶來更多分店，以進一步擴大在不同線級城市的影響力。

食品供應鏈基礎設施的改善有助提高效率：火鍋行業的供應鏈正在經歷轉型，並轉向端到端一體化運營。食品供應鏈生態系統的持續完善促進火鍋行業的規模化增長。中央廚房的普及率提升，而標準化的加工處理可簡化餐廳後廚的流程。這既可降低對勞動力的依賴，也能保證質量統一。食品加工企業和火鍋企業的中央廚房通過提前處理火鍋食材及生產定制化複合調料等精細化生產流程，提升標準化水平。該等提升有助降低在餐廳廚房加工的難度，同時確保連鎖火鍋品牌的食材供應穩定。火鍋店經營者通過採取集採、原產地直採及與農戶簽約合作等方式，進一步優化採購成本，簡化分銷渠道。在上游運營方面，頭部企業通過從產地直採、確保優質食材供應，實現採購成本優化，從而縮短供應鏈層級。此外，冷鏈物流基礎設施的發展對於在跨區域配送中保持食材的新鮮和安全發揮著關鍵作用。這種從「田間到餐桌」的垂直整合可同時提升產品質量和成本效益，推動行業從粗放式擴張轉向精細化管理。供應鏈各環節的協同升級使行業能夠在質量一致性和運營效率之間取得平衡，為連鎖化擴張提供基礎支撐。

外出就餐日益普及：收入水平的提高促進了食品消費習慣的不斷轉變。受中國持續的城市化進程所驅動，外出就餐需求繼續增長，越來越多居民選擇到餐廳用餐而不在家裡做飯。外出就餐的滲透率（即外出就餐人次所佔百分比）由2019年的約23.8%增加至2024年的25.6%，並預計於2029年達到約28%。該增長得益於家庭支出增加、城市化加速和外賣服務迅速擴張。與美國、日本和歐洲等發達經濟體相比，中國仍有進一步增長的空間。火鍋品類的全場景適應性和社交屬性使其成為外出就餐滲透率提升的主要受益者。火鍋既適合大型的團體社交用餐場合，比如家庭聚會或朋友聚會，也適合小型場合，包括雙人或單人用餐，比傳統的全餐形式更靈活。此外，隨著城市化的推進，社交互動在日常生活中變得更加重要，火鍋獨有的互動及沉浸式用餐體驗

行業概覽

使它成為了社交聚餐的熱門選擇。就火鍋行業而言，穩定的社交餐飲需求繼續推動消費。火鍋因其互動形式和輕鬆氛圍往往成為團體聚餐的首選。預計中國外出就餐滲透率的不斷提升將增加中國居民的餐飲消費總額，帶動對各類餐飲門店的需求上漲，包括作為中國餐飲業最大細分市場之一的火鍋餐廳。隨著外出就餐頻率和支出不斷增加，預計中國火鍋市場未來將持續增長。

標準化運營與連鎖擴張：火鍋行業的可擴展性與其高度標準化的運營模式息息相關。與依賴專業廚師的傳統餐飲形式相比，火鍋店通過標準化食材、中央廚房加工和簡化廚房運作，降低了運營複雜性和人力成本。舉例而言，領先品牌利用中央廚房生產鍋底，確保口味的一致性。這種方式縮短了新店的開設週期，而標準化的運營也加快了業內的連鎖擴張，吸引持續的資本投資來支持網絡增長。這種標準化體系下的快速複製能力使火鍋品牌能夠滲透到新的地區，佔領市場份額，最終推動行業進一步整合。

數字化工具應用提高運營效率：火鍋行業運營效率的提升越來越依賴數字化工具的整合。智能點餐系統減少等待時間並通過動態調整菜單推薦提高訂單價值，從而簡化服務流程，而會員平台則利用消費者數據分析優化針對性營銷及忠誠度計劃。供應鏈數字化可優化庫存管理，一些領先品牌成功減少了食材浪費。自動化人力排班、統一支付界面等後端自動化可降低勞動及對賬成本。這種涵蓋前後端的全面數字化轉型提高了勞動生產力和空間利用率，從而實現了可擴展的增長。

連鎖滲透率和市場集中度不斷提升：火鍋行業的連鎖滲透率和市場集中度正加速提升。中國火鍋行業的連鎖滲透率由2019年的38.6%提升至2024年的43.9%，預計2029年將達到47.9%。這趨勢主要受到領先品牌的標準化能力和規模優勢所推動。以直營模式經營的企業利用中央廚房系統和數字化管理工具確保產品和服務交付的一致性。同時，大型經營者通過集中採購獲得成本優勢，構建可持續的成本壁壘。需求側方面，消費者日益重視食品安全、產品一致性及標準化的用餐體驗，使市場集中度進一步提升。前五大火鍋品牌的市場份額由2022年的7.9%增至2024年的8.1%。展望未來，擁有強大供應鏈控制力和精細化運營體系的連鎖品牌有望通過直營或託管加盟模式進一步擴大其市場份額，帶動行業集中度持續提升。

海外市場火鍋客戶群不斷增長：火鍋行業的全球化發展正逐漸成為一種戰略增長路徑。隨著海外市場對中菜的需求日益增加，火鍋已成為公認的美食類別，尤其是在海外華人社區。領先的國內品牌正通過輸出供應鏈能力（如工業化生產鍋底和冷鏈解決

行業概覽

方案) 以及實施本地化調整 (如降低辣度和使用本地食材)，以應對口味適應方面的挑戰。同時，中華美食在非華裔消費者中的接受度不斷提高，而火鍋則成為體驗中國文化的首選餐飲形式。

中國火鍋市場競爭格局

中國的火鍋市場相對分散，按2024年的收入計算，前五大參與者所佔市場份額約為8.1%。

按收入計，本集團為中國火鍋市場第三大品牌，於2024年佔據0.4%的市場份額。此外，截至2024年底，本集團擁有144家門店。

2024年中國火鍋市場主要參與者的收入排名及市場份額

排名	品牌	2024年收入 (人民幣十億元)	2024年 市場份額(%)	2024年人均支出 (人民幣元)	2022年至2024年 複合年增長率
1	品牌A	41.3	6.7	97.5	17.5%
2	品牌B	2.6	0.4	54.8	6.9%
3	本公司	2.3	0.4	142	26.9%
4	品牌C	2.1	0.3	~105	~5%
5	品牌D	1.6	0.3	123.5	-10.0%
	前五大	49.9	8.1		
	其他	570	91.9		
	總計	619.9	100.0		

資料來源：弗若斯特沙利文

附註

1. 品牌A：該公司成立於1994年，為一家上市公司，總部位於中國四川省簡陽市，專門經營四川火鍋。該公司採用全國連鎖自營商業模式經營，截至2024年12月31日，總員工人數超過137,000人。
2. 品牌B：該公司成立於1998年，為一家上市公司，總部位於中國北京，其子品牌專注於一人份的小火鍋。該公司採用全國連鎖自營商業模式經營，截至2024年12月31日，門店總數超過750家。
3. 品牌C：該公司成立於2006年，為一家私人公司，總部位於中國江蘇省江陰市，專注於海鮮火鍋。該公司採用全國連鎖自營商業模式經營，截至2024年12月31日，總員工人數超過6,700人。
4. 品牌D：該公司成立於1998年，為一家上市公司，總部位於中國北京，其子品牌專注於台式火鍋。該公司採用全國連鎖自營商業模式經營，截至2024年12月31日，門店總數超過180家。

行業概覽

中國的品質火鍋市場相對分散，按2024年的收入計算，前五大參與者所佔市場份額約為9.1%。

按收入計，本集團為中國品質火鍋市場最大品牌，於2024年佔據3.1%的市場份額。

2024年中國品質火鍋市場 主要參與者的收入排名及市場份額

排名	品牌	2024年收入 (人民幣十億元)	2024年 市場份額(%)	2024年人均支出 (人民幣元)	2022年至2024年 複合年增長率
1	本公司	2.3	3.1	142	26.9%
2	品牌D	1.6	2.2	123.5	-10.0%
3	品牌E	1.5	2.0	~135	~22%
4	品牌F	1.0	1.3	~120	~3%
5	品牌G	0.4	0.5	~120	~15%
	前五大	6.8	9.1		
	其他	67.3	90.9		
	總計	74.1	100.0		

資料來源：弗若斯特沙利文

附註

- 品牌E：該公司成立於2015年，為一家私人公司，總部位於中國上海，專注於牛肉火鍋。該公司採用全國連鎖自營商業模式經營，截至2024年12月31日，總員工人數超過3,500人。
- 品牌F：該公司成立於2010年，為一家私人公司，總部位於中國上海，專注於粵式火鍋。該公司採用全國連鎖自營商業模式經營，截至2024年12月31日，總員工人數超過4,000人。
- 品牌G：該公司成立於2004年，為一家私人公司，總部位於中國北京，專注於北京火鍋。該公司採用全國連鎖自營商業模式經營，截至2024年12月31日，總員工人數超過3,000人。

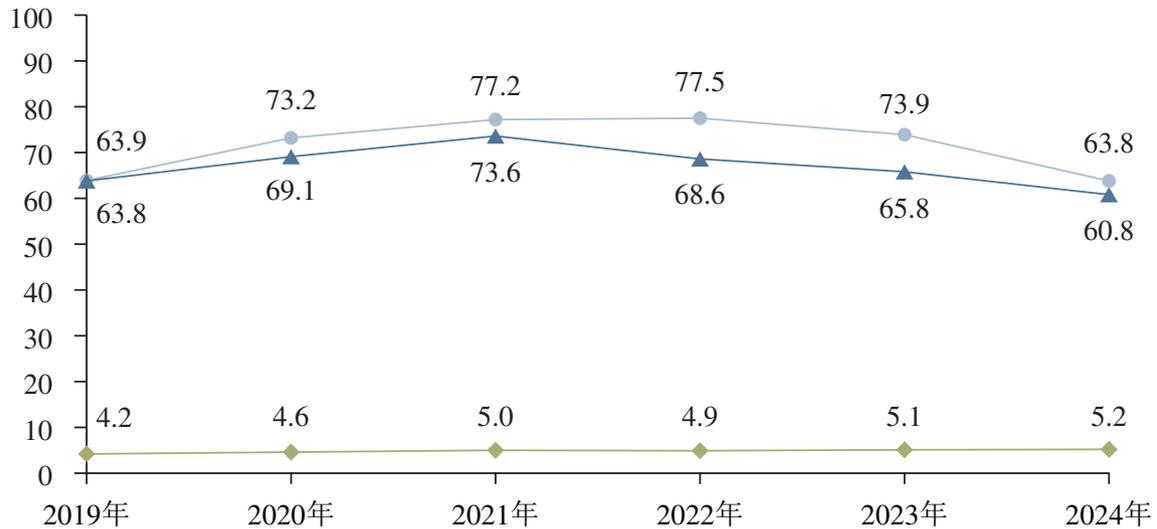
中國餐飲業成本分析

餐飲企業採購的食材一般包括牛肉、羊肉及蔬菜。例如，牛肉的平均價格由2019年的每公斤人民幣63.9元穩步上升至2022年的每公斤人民幣77.5元的峰值。到2022年底，價格因供過於求而開始下跌。價格由2022年的每公斤人民幣77.5元下跌至2024年的每公斤人民幣63.8元。價格下跌的主要原因為國內供過於求及進口激增。

行業概覽

2019-2024年（中國）食品原料平均價格

人民幣元／公斤 —●— 牛肉 —▲— 羊肉 —◆— 蔬菜



資料來源：農業與農村發展部(MARD)；弗若斯特沙利文

附註：

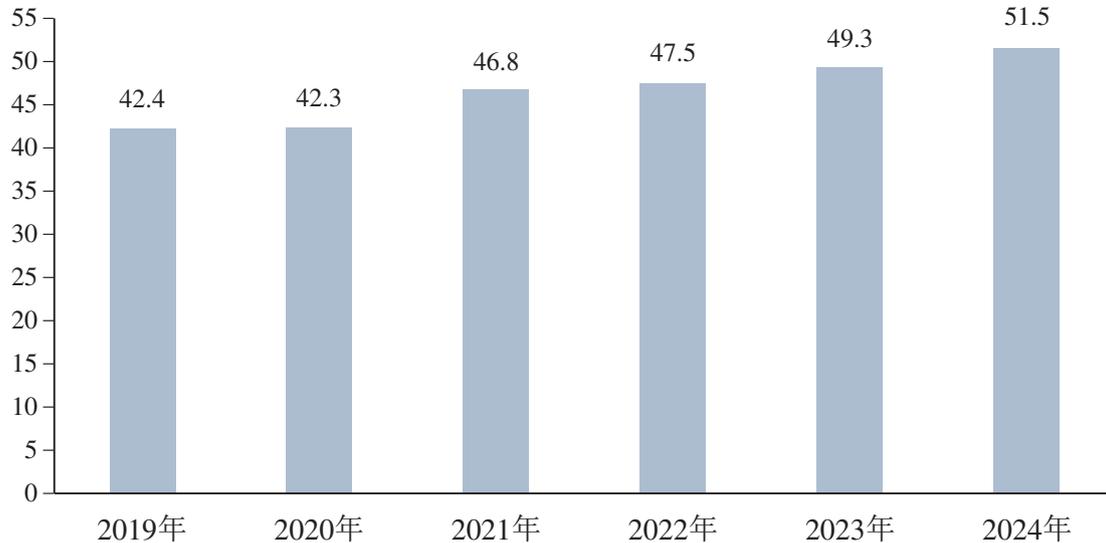
(1) 此處價格指批發價；(2) 蔬菜平均批發價指番茄、土豆等28種蔬菜在中國的批發價。

隨著中國經濟持續增長，2019年至2024年中國餐飲業員工平均年薪穩步上升。預計2025年至2029年，隨著經濟持續發展及居民可支配收入提高，勞動力成本將進一步上升。展望未來，餐飲業員工平均年薪預計將與中國名義國內生產總值增長同步上升。

行業概覽

2019年至2024年中國餐飲業平均年薪

平均年薪
(人民幣千元)



附註：年薪指住宿及餐飲業私營企業僱員的平均年薪

資料來源：國家統計局、弗若斯特沙利文

中國火鍋市場進入壁壘分析

供應鏈管理：供應鏈是確保食材安全和品質的關鍵環節，包括以具競爭力的價格向經認證供應商戰略採購新鮮優質的食材，以及健全的庫存控制和精細化的物流流程。自建供應鏈系統已成為區分老牌企業與新進入者的重要壁壘。領先品牌大力投資於垂直整合網絡，從自有農場、內部加工中心到專用冷鏈車隊。這確保了食材的追溯性和質量的一致性。供應鏈專業知識有限的新進入者可能難以建立競爭優勢。

產品質量及研發能力：食材的品質和味道是火鍋餐飲的核心。近年來，火鍋行業新口味、新食材、新菜品層出不窮，新穎的吃法、新的經營模式、創新的互動方式不斷為消費者帶來新的體驗，為行業注入了新的活力。食物的新鮮度對火鍋行業來說亦非常重要。然而，產品新鮮度及研發壁壘或會對行業的新進入者構成進入壁壘，因為行業的新進入者可能難以在短期內推進和優化其技術能力。

行業概覽

人才和管理能力：火鍋店的服務質量是吸引顧客及提升競爭力的關鍵因素。優秀的管理不僅能建立良好的聲譽、吸引更多的顧客、降低租金成本、提高盈利能力，還決定了企業的標準化水平和複製能力。火鍋企業將保留店總、區域經理等核心崗位作為「關鍵人才」，通過內部培養和外部引進相結合的方式，加速人才儲備。頭部火鍋企業一般會建立從理論到實踐的標準化培訓流程。例如，對服務員的培訓涵蓋火鍋文化、服務禮儀、應急處理等模塊，並通過情景模擬、績效考核等方式保證效果。此外，頭部企業為員工設計了清晰的職業發展通道，如從服務員到店總、區域經理，甚至合夥人。然而，人才和管理能力的壁壘可能會成為新進入行業者的准入門檻，因為他們可能會發現在短期內建立從理論到實踐的標準化培訓流程具有挑戰性。

品牌知名度：火鍋市場品牌進入壁壘較高，尤其是龍頭企業佔據了相當大的市場份額。品牌的核心差異點包括創新的營銷策略和個性化的服務產品。知名品牌在關鍵的業務運營環節展現出競爭優勢，如選址更優（尤其是黃金地段）和較大的租約談判空間，以及擁有成熟的客戶保留系統，包括分級會員計劃、私人會員生態系統以及持續的微信聯繫。新市場進入者需要投入大量的時間和資本資源來培養和保持獨特的品牌資產，因而面臨巨大挑戰。

運營系統投資：大規模擴張的關鍵在於高效、穩定的運營系統。火鍋店運營的核心壁壘在於流程標準化與技術協同能力的深度融合。規模擴張需要在快速複製過程中保持服務效率和一致的消費者體驗，這取決於數字化驅動的精益管理和模塊化的組織架構。通過數字化升級和定制化的自研系統升級，火鍋品牌可以為消費者打造更便捷滿意的用餐體驗。火鍋行業的競爭已從單一品類演變為全方位體驗生態體系和用戶運營能力。通過全渠道策略和成熟的會員系統開發可建立深厚的信任關係。

行業概覽

資料來源及可靠性

我們委託獨立第三方弗若斯特沙利文，就中國的餐飲業進行研究。我們同意就編製弗若斯特沙利文報告向弗若斯特沙利文支付費用人民幣400,000元，董事認為該費用與市場費率相符，支付該費用不會影響弗若斯特沙利文報告結論的公正性。弗若斯特沙利文成立於1961年，在全球擁有超過45個辦事處，逾3,000名行業顧問、市場研究分析師、技術分析師及經濟師。

研究方法

在編製弗若斯特沙利文報告期間，弗若斯特沙利文開展包括與行業參與者及行業專家探討行業狀況的一手研究以及包括審閱公司報告、獨立研究報告及弗若斯特沙利文自有數據庫的二手研究。

基準及假設

弗若斯特沙利文報告乃根據以下假設編製：(i)未來十年中國及境外經濟很可能保持平穩增長；(ii)預測期內中國的社會、經濟及政治環境很可能保持穩定；(iii)口味多樣性及場景適應性、對優質和健康食材的需求不斷增長、外出就餐滲透率不斷提高等市場驅動因素很可能推動中國火鍋行業發展。

監管概覽

我們業務的多個範疇均須遵守一系列中國法律、規則及法規。本節載列適用於我們目前於中國境內業務活動最為重要的法律及法規概要。

與外商投資有關的法律及法規

公司法

於中國成立的公司及經營的企業須遵守中華人民共和國全國人民代表大會常務委員會（「全國人大常委會」）於1993年12月29日頒佈、於2023年12月29日最新修訂及於2024年7月1日生效的《中華人民共和國公司法》。《中華人民共和國公司法》受國家市場監管總局、商務部及其對應地方部門規管，對於中國設立及經營的公司（包括外商投資企業（「外商投資企業」））作出一般規定。除《中華人民共和國外商投資法》（「《外商投資法》」）另有規定外，以《中華人民共和國公司法》的規定為準。

根據《中華人民共和國公司法》，公司須提取公司法定公積金。公司應當提取法定稅後利潤至少10%列入公司法定公積金，直至公司法定公積金的累計總額達到公司註冊資本的50%為止。公司法定公積金可用於彌補累計虧損或增加註冊資本。公司法定公積金不可用於向股東分派股息。

外商投資法

外資企業的成立程序、審批程序、註冊資本規定、外匯限制、會計慣例、稅務及勞工等事宜均須受《中華人民共和國外資企業法》規管，《中華人民共和國外資企業法》由全國人大常委會於1986年4月12日頒佈、於2016年9月3日最新修訂及於2016年10月1日生效並隨《外商投資法》生效而失效。中華人民共和國全國人民代表大會於2019年3月15日頒佈並於2020年1月1日起生效的《外商投資法》同時廢除了《中華人民共和國外資企業法》、《中華人民共和國中外合資經營企業法》、《中華人民共和國中外合作經營企業法》及對其的各自實施。在《外商投資法》生效前根據上述法律設立的外商投資企業可在《外商投資法》生效後五(5)年內保留其原有企業形式。根據《外商投資法》，「外商投資」是指外國的自然人、企業或其他組織（「外國投資者」）直接或者間接在中國境內進行的投資活動，包括以下情形：(i)外國投資者單獨或者與任何其他投資者共同在

監管概覽

中國境內設立外商投資企業；(ii)外國投資者取得中國境內企業的股份、股權、財產份額或其他類似權益；(iii)外國投資者單獨或者與其他投資者共同投資在中國境內投資新建項目；及(iv)法律、行政法規或者國務院規定的其他方式的投資。根據《外商投資法》規定，中國對外商投資實行准入前國民待遇制度加負面清單制度。負面清單由國務院發佈或者批准發佈，指國家規定在特定領域對外商投資實施的准入特別管理措施。負面清單規定禁止外商投資的領域，外國投資者不得投資。負面清單規定限制投資的領域，外國投資者進行投資應當符合負面清單規定的條件。負面清單以外的領域，按照內外資一致的原則實施管理。外商投資企業可依法通過公開發行股票、公司債券等證券和其他方式進行融資。

與餐飲服務業務運營有關的法律及法規

食品安全

根據於2009年6月1日生效並於2021年4月29日最新修訂的《中華人民共和國食品安全法》(「《食品安全法》」)，國務院已對食品生產及貿易活動實行許可制度。從事食品生產、食品銷售或者餐飲服務業務的個人或實體，應當遵照《食品安全法》的規定取得許可。

於2009年7月20日生效並於2019年10月11日最新修訂的《中華人民共和國食品安全法實施條例》進一步明確要求食品生產方及業務運營方應當採取的詳細措施，以及若不執行該等措施應處的處罰。

根據食品安全法，國務院設立職責由國務院所規定的食品安全委員會。國務院食品安全監督管理部門根據《食品安全法》及由國務院所規定的職責對食品生產經營活動實施監督管理。國務院衛生行政部門依照《食品安全法》以及由國務院規定的職責，組織開展食品安全風險監測和風險評估，會同國務院食品藥品監督管理部門制定並公佈食品安全國家標準。國務院其他有關部門依照《食品安全法》及由國務院所規定的職責開展有關食品安全工作。

作為對違法違規行為的處罰，《食品安全法》已設包括給予警告、責令改正、沒收違法所得、沒收用於違法生產經營的工具、設備、原料和其他物品，罰款、召回、銷毀不合規食品、責令停產停業，吊銷生產及／或經營許可證以至刑事處罰的法律責任。

監管概覽

食品生產經營許可

根據《食品安全法》及《食品安全法實施條例》，中國對食品生產、食品經營及食品添加劑實行許可制度。從事食品生產、食品銷售及餐飲服務的企業應當依法取得許可。

根據國家市場監督管理總局（「**國家市監局**」）於2023年6月15日頒佈並於2023年12月1日生效的《食品經營許可和備案管理辦法》，除特定情況外，在中國從事食品銷售和餐飲服務的實體應當取得有效期為5年的食品經營許可。食品經營許可證的申請應當按照食品經營者的經營類型和經營項目提交。食品經營者應當在經營場所顯著位置出示其紙質食品經營許可證正本或電子證書。食品經營許可證載明的許可事項發生變更的，食品經營者應當自變更發生之日起10個工作日內向原發證的市場監督管理部門申請修改經營許可。未取得食品經營許可從事食品經營活動的，由縣級及以上的地方市場監督管理部門依照《食品安全法》第122條的規定處罰。

根據國家食品藥品監督管理局於2015年8月31日頒佈並由國家市場監督管理總局於2020年1月2日最新修訂並於2020年3月1日生效的《食品生產許可管理辦法》，食品生產許可的實行遵守一企一證的原則，即同一個食品生產者從事食品生產活動，應當取得一個食品生產許可證。有關部門應按照食品的風險程度，對食品生產實施分類許可。食品生產許可證的有效期為五年。食品生產商的生產條件發生變化，不再符合食品生產要求的，應當立即採取整改措施，需要重新辦理許可手續的，應當依法辦理。對直接接觸食品的包裝材料等具有較高風險的食品相關產品，按照國家有關工業產品生產許可證管理的規定實施生產許可。未取得食品生產經營許可從事食品生產經營活動，或者未取得食品添加劑生產許可從事食品添加劑生產活動的，沒收違法所得和違法生產經營的食品、食品添加劑以及用於違法生產經營的工具、設備、原料等物品。此外，彼等可能被處罰款、責令停產及／或停業、拘留或甚至處刑事處罰。

監管概覽

網絡餐飲服務

根據自2018年1月1日起施行並於2020年10月23日修訂的《網絡餐飲服務食品安全監督管理辦法》，入網餐飲服務提供者須擁有自己的實體門店並依法取得食品經營許可證，並按照其食品經營許可證所載明的主體業態及經營項目從事經營活動，不得超範圍經營。自建網站餐飲服務提供者應當在通信主管部門備案後30個工作日內，向其所在地縣級市場監督管理部門備案。入網餐飲服務提供商未開設實體門店的，未依法取得食品經營許可證的，由縣級以上的地方市場監督管理部門根據《食品安全法》第122條的規定處罰。

食品召回

《食品召回管理辦法》由國家食品藥品監督管理局於2015年3月11日頒佈，並於2020年10月23日最新修訂。根據《食品召回管理辦法》，食品生產商及企業經營者應當對食品安全承擔第一責任人的義務，建立健全相關管理制度、收集及分析食品安全信息，並依法履行不安全食品的停止生產經營、召回和處置義務。食品生產商知悉其生產的食品不符合食品安全標準的，應當立即停止生產，召回上市銷售的食品，告知有關生產商、經營者和消費者，並記錄召回和告知。食品經營者發現食品不符合食品安全標準的，應當立即停止銷售，告知有關生產商、經營者和消費者，並記錄停止經營和告知。食品生產商發現銷售的食品應當召回的，應當立即召回該食品。食品生產商需對召回的食品採取補救、銷毀、無害化處理等措施，並將召回食品的召回及處理情況匯報縣級或以上質量監督部門。食品生產經營者對不符合食品安全標準的食品，未依照法律規定召回、停止銷售的，將由縣級或以上的質量監督、工商行政管理以及食品藥品監督管理等部門責令召回或者停止銷售。食品經營者未及時停止經營或主動召回不安全食品而違反《食品召回管理辦法》的，應當由主管部門給予警告及處人民幣10,000元以上人民幣30,000元以下的罰款。食品經營者違反《食品召回管理辦法》，或者不配合食品生產商召回不安全食品的，應當由市場監督管理部門給予警告，並處人民幣5,000元以上人民幣30,000元以下的罰款。

監管概覽

公共場所衛生

於1987年4月1日生效及於2024年12月6日最新修訂的《公共場所衛生管理條例》及於2011年5月1日生效及於2017年12月26日最新修訂的《公共場所衛生管理條例實施細則》分別由衛生部（現稱中華人民共和國國家衛生健康委員會）頒佈。上述法規乃為公共場所創造有利及衛生條件，預防疾病傳播及保障公眾健康而採用。視乎地方衛生和計劃生育行政部門的規定，飯館在申請辦理經營業務的營業執照之後須向當地衛生部門申領公共場所衛生許可證。國務院於2016年2月3日頒佈的《國務院關於整合調整餐飲服務場所的公共場所衛生許可證和食品經營許可證的決定》規定，取消地方衛生部門對飯館、咖啡館、酒吧、茶座4類公共場所核發的衛生許可證，有關食品安全許可內容整合進食品藥品監管部門核發的食品經營許可證。

與食品進出口檢驗檢疫有關的法律及法規

食品進出口

根據《食品安全法》及《食品安全法實施條例》，進口食品、食品添加劑及食品相關產品應當符合中國國家食品安全標準。進口商進口食品、食品添加劑，應當按照規定向出入境檢驗檢疫機構報檢，如實申報產品相關信息，並隨附法律、行政法規規定的合格證明材料。進口食品運達口岸後，應當存放在出入境檢驗檢疫機構指定或者認可的場所；需要移動的，應當按照出入境檢驗檢疫機構的要求採取必要的安全防護措施。大宗散裝進口食品應當在卸貨口岸進行檢驗。國務院衛生行政部門依照《食品安全法》第93條的規定對境外出口商、境外生產企業或者其委託的進口商提交的相關國家（地區）標準或者國際標準進行審查，認為符合食品安全要求的，決定暫予適用並予以公佈；暫予適用的標準公佈前，不得進口尚無國家食品安全標準的食品。

監管概覽

對外貿易

根據全國人大常委會於1994年5月12日頒佈並於2022年12月30日修訂的《中華人民共和國對外貿易法》(「《對外貿易法》」)，自2022年12月30日起，對外貿易經營者無須進行登記。中國政府准許貨物與技術的自由進出口，但是法律、行政法規另有規定的除外。於2022年12月30日之前，根據修訂前的《對外貿易法》，從事進出口貨物或技術的對外貿易經營者應向國務院對外貿易主管部門或者其委託的機構辦理備案登記，除非法律、行政法規及國務院轄下對外貿易機關另有規定。對外貿易經營者未按照規定辦理備案登記的，海關不予辦理進出口貨物的報關驗放手續。

海關法

根據全國人大常委會於1987年1月22日採納並於2021年4月29日最新修訂及於同日生效的《中華人民共和國海關法》，中華人民共和國海關是中國的進出關境監督管理機關。海關依照有關法律、行政法規，監管進出境的運輸工具、貨物、行李物品、郵遞物品和其他物品，徵收關稅和其他稅費，查緝走私，並編製海關統計和辦理其他海關業務。

根據海關總署於2021年11月19日採用且自2022年1月1日起生效的《中華人民共和國海關報關單位備案管理規定》，報關單位是指海關備案的進出口貨物收發貨人及報關企業。進出口貨物收發貨人及報關企業申請備案的，應當取得市場主體資格。其中，進出口貨物收發貨人申請備案的，還應當取得對外貿易經營者備案。報關單位備案長期有效，臨時備案有效期為一年，期滿後可以重新申請備案。

與廣告有關的法律及法規

《中華人民共和國廣告法》(「《廣告法》」)由全國人大常委會於1994年10月27日頒佈，並於2021年4月29日最新修訂，適用於在中華人民共和國境內，商品經營者或者服務提供者通過一定媒介和形式直接或者間接地介紹自己所推銷的商品或者服務的商業廣告活動。

監管概覽

根據廣告法，廣告不得含有虛假或者引人誤解的內容，不得欺騙、誤導消費者。廣告主、廣告經營者、廣告發佈者從事廣告活動，應當遵守法律、法規，誠實信用，公平競爭。廣告中對商品的性能、功能、產地、用途、質量、成分、價格、生產者、有效期限、允諾等或者對服務的內容、提供者、形式、質量、價格、允諾等說明的，應當準確、清楚、明白。不遵守廣告法可導致違反者蒙受處罰，包括但不限於罰款、沒收廣告費用、暫停廣告發佈業務、吊銷營業執照或吊銷廣告發佈登記證件。

短視頻及直播相關法規

國家網信辦於2016年11月4日頒佈《互聯網直播服務管理規定》，自2016年12月1日起施行。根據《互聯網直播服務管理規定》，「互聯網直播」是指基於互聯網，以視頻、音頻、圖文等形式向公眾持續發佈實時信息的活動。「互聯網直播服務提供者」是指提供互聯網直播平台服務的主體。此外，互聯網直播服務提供者經營服務時應當採取多項措施，如檢查核實身份信息真實性，並對相關信息進行登記備案。

《網絡直播營銷管理辦法（試行）》於2021年頒佈實施，主要旨在規範網絡直播營銷活動，明確直播營銷平台、直播間運營者、直播營銷人員等主體的責任義務，要求直播營銷平台建立健全管理制度，對直播內容進行審查管理。直播營銷人員須遵守法律法規，不得從事虛假宣傳等行為。

《關於進一步規範網絡直播營利行為促進行業健康發展的意見》於2022年頒佈，主要旨在規範網絡直播營利行為，明確網絡直播平台、網絡直播服務機構、網絡直播發佈者等主體在營利活動中的責任，要求加強直播帶貨等營利行為管理，規範稅收徵管，打擊偷逃稅行為。《國家市場監督管理總局關於加強網絡直播營銷活動監管的指導

監管概覽

意見》於2020年頒佈，主要旨在規範網絡直播營銷活動的監管工作，明確市場監管部門在網絡直播營銷活動中的監管職責，要求加強對商品質量、廣告宣傳、消費者權益保護等方面的監管。

與單用途商業預付卡有關的相關法律及法規

根據中華人民共和國商務部（「**商務部**」）於2012年發佈並於2016年修訂的《單用途商業預付卡管理辦法（試行）》（「《單用途商業預付卡管理辦法》」），單用途商業預付卡指從事零售業、住宿及餐飲業、居民服務業的企業發行的，僅限於在本企業或本企業所屬集團或同一品牌特許經營體系內兌付貨物或服務的預付憑證，包括以磁條卡、芯片卡、紙券等為載體的實體卡以及虛擬卡。發卡企業應在開展單用途卡業務之日起30日內辦理備案手續。違反上述法規可能導致獲責令改正。倘發卡方逾期仍不改正，可能獲處人民幣10,000元以上人民幣30,000元以下罰款。

與消費者權益保護有關的法律及法規

消費者權益保護

於1993年10月31日頒佈、於2013年10月25日最新修訂並於2014年3月15日生效的《中華人民共和國消費者權益保護法》，對經營者施加嚴格的義務，包括確保其銷售的商品符合保障人身、財產安全的要求，提供準確的產品信息，並保證商品的質量、性能和有效期限。經營者亦須保護客戶隱私，並對經營過程中獲得的任何消費者信息嚴格保密。未遵守該法律可能會導致民事責任，如退款、修理或賠償，以及行政處罰，包括警告、罰款、沒收違法所得、停業或吊銷營業執照。嚴重違反該法律的規定的，責任人亦可能面臨刑事處罰。

監管概覽

產品質量

根據全國人大常委會於1993年2月22日頒佈、2018年12月29日最新修訂的《中華人民共和國產品質量法》，發生以下情形的，銷售者應當負責修理、更換或退貨：倘(i)不具備產品應當具備的使用性能而事先未作說明的；(ii)不符合在產品或者其包裝上註明採用的產品標準的；或(iii)不符合以產品說明、實物樣品等方式表明的質量狀況的。給購買產品的消費者造成損失的，銷售者應當賠償損失。

根據全國人大常委會於2020年5月28日採納並於2021年1月1日生效的《中華人民共和國民法典》(「《民法典》」)，生產者、商業銷售者應對因產品缺陷造成的人身傷害或財產損失承擔責任。受害方可以向生產者或銷售者索求賠償。倘受害方向銷售者索求賠償，銷售者履行賠償責任後有權向有責生產者追償。

與反不正當競爭有關的法律法規

反不正當競爭法

規管市場競爭的主要法律條文載於《中華人民共和國反不正當競爭法》，或稱《反不正當競爭法》，該法由全國人大常委會於1993年9月2日頒佈，並分別於2017年11月4日和2019年4月23日修訂。根據《反不正當競爭法》，經營者在市場進行交易時，應當遵循自願、平等、公平、誠實、誠信的原則，遵守法律和公認的商業道德。經營者違反《反不正當競爭法》，擾亂競爭秩序，損害其他經營者或者消費者合法權益的，其行為構成不正當競爭。因不正當競爭使經營者的合法權益受到損害的，經營者可向人民法院提起訴訟。經營者違反《反不正當競爭法》的規定，從事不正當競爭行為，對其他經營者造成損害的，應當對損失承擔責任。受損經營者的損失難以計算的，按照侵權人因侵權所獲得的利益確定。侵權人亦須承擔被侵權經營者為制止侵權行為而支付的一切合理開支。

監管概覽

價格法

根據全國人大常委會於1997年12月29日頒佈並於1998年5月1日生效的《中華人民共和國價格法》，即《價格法》，經營者不得有不正當價格行為，包括操縱市場價格、以低於成本的價格傾銷商品、操縱價格、利用虛假的或者使人誤解的價格誘騙消費者或者其他經營者、價格歧視等。經營者違反《價格法》規定的，將給予警告、停止違法行為、沒收違法所得並處違法所得五倍以下的罰款等行政處罰；情節嚴重的，可以責令停業整頓或者吊銷營業執照。

反賄賂

根據全國人大常委會頒佈並於2019年4月23日修訂及同日起生效的《反不正當競爭法》和國家工商行政管理總局於1996年11月15日頒佈的《關於禁止商業賄賂行為的暫行規定》，任何業務經營者不得向交易相對方或者可能影響交易的第三方提供或者承諾提供經濟利益（包括現金、其他財物或者其他方式），以誘使其為經營者獲取交易機會或競爭優勢。經營者違反上述有關反賄賂規定的，視情節輕重，可能受到行政處罰或承擔刑事責任。

與環境保護和工作安全有關的法律及法規

環境保護法

根據由全國人大常委會於1989年12月26日頒佈、於2014年4月24日修訂並於2015年1月1日生效的《中華人民共和國環境保護法》（「《環境保護法》」），任何在運營或其他活動過程中排放或將排放污染物的實體必須實施有效的環境保護保障措施和程序，以妥善防治此類活動期間產生的廢氣、廢水、廢渣、粉塵、惡臭氣體、放射性物質、噪聲、振動、電磁輻射和其他危害。

應急管理部（「應急管理部」）及其地方部門以及地方人民政府對違反《環境保護法》的個人或實體實施各種行政處罰。該等處罰包括警告、罰款、責令限期改正、責令停止施工、責令限產或停產、責令恢復原狀、責令公開或予以公告、對有關責任人員

監管概覽

施行行政處分以及責令停業。任何污染環境並造成損害的個人或實體、亦可能須根據《中華人民共和國民法典》承擔責任。環保組織亦可對排放有害公共利益的污染物的任何實體提起訴訟。違反環境保護法的規定構成犯罪的，根據《中華人民共和國刑法》依法追究刑事責任。

排污許可

根據於1984年5月11日頒佈並於2017年6月27日最新修訂的《中華人民共和國水污染防治法》、《環境保護法》，以及生態環境部於2024年4月1日頒佈並於2024年7月1日生效的《排污許可管理辦法》，生態環境部及其縣級或以上地方部門負責水污染防治工作的管理和監督。國家已實行排污許可管理制度，列入固定污染源排污許可分類管理名錄的企業和其他生產經營者應當依法申領排污許可證，該範圍外的排污實體暫時不須申領排污許可證。

根據全國人大常委會於1995年頒佈並於2020年4月29日最新修訂的《中華人民共和國固體廢物污染環境防治法》，產生或者從事固體廢物的收集、貯存、運輸、利用、處置的企業和個人，均應當採取措施防止或者減少固體廢物對環境的污染，且對所造成的環境污染依法承擔責任。根據生態環境部於2019年12月20日發佈的《固定污染源排污許可分類管理名錄(2019年版)》，國家根據污染物的產量和排放量、對環境的影響程度等因素，實行排污許可重點管理、簡化管理和登記管理。排放量和對環境的影響程度很小的排污單位實行登記管理，其不需要申請排污許可證，但應當在全國排污許可證管理信息平台填報排污登記表。

監管概覽

環境影響評價法

根據於2002年10月28日頒佈並於2018年12月29日最新修訂的《中華人民共和國環境影響評價法》，國務院根據項目對環境的影響程度，對項目的環境影響評價（「環境影響評價」）實行分類管理。實體單位應當按照下列規定組織編製環境影響報告書、環境影響報告表或者填報環境影響登記表：(i)可能造成重大環境影響的項目，應當編製環境影響報告書，對產生的環境影響進行全面評價；(ii)可能造成輕度環境影響的項目，應當編製環境影響報告表，對產生的環境影響進行分析或者專項評價；及(iii)對環境影響很小的項目，不需進行環境影響評價，但應當填報環境影響登記表。

城鎮排水與污水處理

根據於2013年10月2日頒佈並於2014年1月1日實施的《城鎮排水與污水處理條例》及根據於2015年1月22日頒佈並於2022年12月1日最新修訂的《城鎮污水排入排水管網許可管理辦法》，城鎮排水設施覆蓋範圍內的排水單位須按照有關國家規定將污水排入城鎮排水設施。倘排水單位需要向城鎮排水設施排放污水的，應當依照此辦法的規定申領排水許可證。未取得排水許可證的排水單位不得向城鎮排水設施排放污水。

安全生產

根據相關施工安全法律及法規，包括全國人大常委會於2002年6月29日頒佈並於2021年6月10日最新修訂的《中華人民共和國安全生產法》，生產及經營業務的實體必須制定安全生產目標和措施，有計劃且有系統地改善員工的工作環境和條件。安全生產保障方案亦須設立，落實安全生產崗位責任制度。此外，生產及經營企業單位必須為僱員安排安全生產培訓，並為僱員提供符合國家標準或行業標準的防護用品。生產及經營企業單位應當將其重大危險源及其相關安全及應急措施匯報應急管理部門及其他相關部門以作備案，並建立安全風險分級管控體系並採取相應管控措施。醫藥產品製造商須遵守上述由生態環境部、中華人民共和國應急管理部及其地方部門及地方人民政府規管的環境保護及安全生產要求。

監管概覽

與消防有關的法律及法規

根據全國人大常委會於1998年4月29日頒佈並於2021年4月29日最新修訂的《中華人民共和國消防法》及住房和城鄉建設部於2020年4月1日頒佈、於2023年8月21日修訂並於2023年10月30日生效的《建設工程消防設計審查驗收管理暫行規定》，住房和城鄉建設主管部門代替消防救援部門監督管理消防竣工驗收及備案。住房和城鄉建設主管部門規定須申請消防安全驗收的建設工程竣工後，建設單位應當向住房和城鄉建設主管部門申請消防安全驗收。就其他建設工程而言，建設單位在驗收後應當向住房和城鄉建設主管部門備案，住房和城鄉建設部應當進行抽查。根據《消防法》，相關政府部門應責令未完成消防竣工驗收檢查的建設項目停止施工，並處人民幣30,000元以上人民幣300,000元以下的罰款。未完成消防安全備案的建設項目應責令改正，並處人民幣5,000元或以下的罰款。

此外，根據於2019年及2021年修訂的《消防法》，公眾聚集場所在投入使用或開始營業前，建設單位或者使用單位須向場所所在地的縣級或以上的地方人民政府消防救援機構申請消防安全檢查。未經許可，未經消防安全檢查或者不符合消防安全規定而擅自投入使用或者營業的，由住房和城鄉建設主管部門和有關消防救援機構按照各自職責責令停止施工、停止使用、停產停業，並處人民幣30,000元以上人民幣300,000元以下的罰款。

與租賃有關的法律及法規

根據《民法典》，所有權人對自己的不動產或動產，依法享有佔有、使用、收益及處分的權利。承租人經出租人同意，可將租賃物轉租給第三方。倘承租人轉租，承租人與出租人之間的租賃合同繼續有效。倘承租人未經出租人同意轉租，出租人有權解除合同。此外，倘租賃物在承租人按照租賃合同佔有期限內發生所有權變動，不影響租賃合同的效力。此外，根據《民法典》，如果抵押物業在抵押權成立前已出租並轉讓，則原租賃不受該抵押權的影響。

監管概覽

於2010年12月1日，住房和城鄉建設部頒佈《商品房屋租賃管理辦法》，於2011年2月1日生效。根據該辦法，物業租賃合同訂立後30日內，出租人及承租人應到租賃物業所在地市級或縣級建設部門或房地產部門辦理物業租賃登記備案。倘公司違反上述規定，可獲責令限期改正，倘該公司逾期不改正，可按每份租賃協議處人民幣1,000元以上人民幣10,000元以下罰款。

根據於2021年1月1日生效的《最高人民法院關於審理城鎮房屋租賃合同糾紛案件具體應用法律若干問題的解釋（2020修正）》，倘根據租賃合同條款，在承租人佔有期間租賃房屋的所有權發生變化，且承租人要求受讓人繼續履行原租賃合同的，中國法院應予支持，但在租賃房屋租賃前已設立抵押權且因抵押權人實現抵押權而發生所有權變更的除外。

與知識產權有關的法律法規

專利法

根據全國人大常委會於1984年3月12日頒佈並自2021年6月1日起生效的《中華人民共和國專利法》，國家知識產權局負責管理全國的專利工作。省、自治區、直轄市人民政府管理專利工作的部門負責本行政區域內的專利管理工作。中國專利制度採用申請在先原則，即一(1)個以上申請人就同樣的發明提出不同的專利申請時，最先申請者有權獲得該發明的專利。授予專利權的發明和實用新型，應當符合三(3)項標準：即新穎性、創造性和實用性。發明專利權的保護期限為二十年，實用新型專利權的保護期限為十年，外觀設計專利權的保護期限為十五年，均自申請日起計算。

著作權條例

《中華人民共和國著作權法》於1990年9月7日由全國人大常委會頒佈、於2020年11月11日最新修訂並於2021年6月1日生效，當中規定中國公民、法人或者其他組織的作品，不論是否發表均享有著作權，該等作品包括文學、藝術、自然科學、社會科學、工程技術及電腦軟件等。著作權人享有若干法定權利，包括發表權、署名權及複製權。《著作權法》將著作權保護擴大至互聯網活動、互聯網上傳播的產品及軟件

監管概覽

產品。此外，《著作權法》規定自願登記制度由中國版權保護中心管理。根據《著作權法》，侵犯著作權將被追究多項民事責任，包括停止侵權行為、向著作權人賠禮道歉、向著作權人賠償損失等。情節嚴重的，侵權人亦會被處以罰款及／或追究行政或刑事責任。

根據國務院於2001年12月20日頒佈並於2013年1月30日最新修訂的《電腦軟體保護條例》，軟件著作權人可以向國務院著作權行政管理部門認定的軟件登記機構辦理登記手續。軟件著作權人可以授權他人行使其著作權，並有權收取報酬。

商標法

商標受全國人大常委會於1982年8月23日頒佈並於2019年最新修訂的《中華人民共和國商標法》(「《商標法》」)以及國務院於2002年頒佈並於2014年4月29日最新修訂的《中華人民共和國商標法實施條例》保護。國家市場監督管理總局商標局辦理商標註冊。商標局授予註冊商標的有效期為十年，應商標註冊人要求，可續展十年。商標註冊人可以通過簽訂商標使用許可合同，許可他人使用其註冊商標，並應當將其商標使用許可合同報商標局備案。與專利相同，《商標法》對商標註冊採取申請在先原則。倘已申請的商標同他人在同一種商品或服務或者類似商品或服務上已經註冊的或者初步審定批准的商標相同或者近似，則駁回有關商標申請。申請商標註冊的任何人士不得損害他人現有的在先權利，也不得搶先註冊他人已經使用並有「一定影響」的商標。

域名條例

工業和信息化部(「工信部」)於2017年8月24日頒佈《互聯網域名管理辦法》(「《網域名辦法》」)，該辦法於2017年11月1日生效。根據《網域名辦法》，工信部負責管理中國互聯網域名。域名註冊遵循申請在先原則。域名註冊申請人須向域名註冊服務機構提供其真實、準確及完整的身份信息。申請人將在註冊程序完成後成為該等域名的持有者。

監管概覽

外匯交易法例及條例

根據國務院於1996年1月29日頒佈及於2008年8月5日新修訂的《中華人民共和國外匯管理條例》(「《外匯管理條例》」)，人民幣一般可自由兌換以支付經常項目(如與貿易及服務有關的外匯交易及股息付款)，惟倘未事先取得外匯管理機關的批准，則不可為資本項目(如直接投資或從事有價證券或衍生產品發行或交易)對人民幣進行自由兌換。根據外匯管理條例，中國的外商投資企業毋須經國家外匯管理局(「國家外匯管理局」)批准即可通過提供若干證明文件(董事會決議、納稅證明等)為支付股息而購買外匯，或通過提供證明有關交易的商業文件就與貿易及服務相關的外匯交易購買外匯。該等企業亦獲准保留外幣(不得超過國家外匯管理局批准的上限)以償還外匯負債。此外，涉及境外直接投資或從事境外投資及買賣證券、衍生產品的外匯交易，須向外匯管理主管部門登記，並經相關政府機關批准或備案(如必要)。

根據國家外匯管理局於2015年2月13日頒佈並於2015年6月1日生效及於2019年12月30日修訂的《國家外匯管理局關於進一步簡化和改進直接投資外匯管理政策的通知》(匯發[2015]13號)(「《13號文》」)，銀行按照13號文直接審核辦理境內直接投資項下外匯登記和境外直接投資項下外匯登記。國家外匯管理局及其分支機構通過銀行對外匯登記實施間接監管。於2024年4月3日，國家外匯管理局頒佈了《資本項目外匯業務指引(2024年版)》，自2024年5月6日起生效，為資本項目外匯業務提供指引。

根據由國家外匯管理局於2015年3月30日頒佈並於2015年6月1日生效及於2019年12月30日局部廢除及於2023年3月23日修訂的《關於改革外商投資企業外匯資本金結匯管理方式的通知》(「《19號文》」)，外商投資企業的外匯資本金應遵循外匯資本金意願結匯(「外匯資本金意願結匯」)。外匯資本金意願結匯是指外商投資企業資本金賬戶中經當地外匯局辦理貨幣出資權利及權益確認(或經銀行辦理貨幣出資入賬登記)的外

監管概覽

匯資本金可根據外商投資企業的實際經營需要在銀行辦理結匯。外商投資企業外匯資本金的外匯資本金意願結匯比例暫定為100%。外匯資本金兌換所得人民幣將存放在指定賬戶。倘外商投資企業需要通過該指定賬戶實施進一步付款，其仍需向銀行提供證明文件並通過審核程序。

根據國家外匯管理局於2016年6月9日頒佈並同時生效，並於2023年12月4日修訂的《關於改革和規範資本項目結匯管理政策的通知》(匯發[2016]16號)(「《16號文》」)，在中國註冊成立的企業(包括中資企業及外商投資企業，不含金融機構)外幣外債亦可按照意願結匯方式兌換成人民幣。16號文規定了資本項目(包括但不限於外匯資本金及外債)外匯收入意願結匯的綜合標準，適用於在中國註冊成立的所有企業。16號文重申規定，公司結匯所得人民幣資金不得直接或間接用於企業經營範圍之外或國家法律或法規禁止的目的，結匯所得人民幣資金亦不得用於向非關聯企業發放貸款，經營範圍明確許可的情形除外。

根據國家外匯管理局於2019年10月23日發佈並於同日生效，並於2023年12月4日修訂的《國家外匯管理局關於進一步促進跨境貿易投資便利化的通知》(匯發[2019]28號)，允許非投資性外商投資企業在不違反現行外商投資准入特別管理措施(負面清單)且境內所投項目真實、合規的前提下，依法以外匯資本金結匯為人民幣並以該人民幣資金進行境內股權投資。

根據國家外匯管理局於2023年12月4日發佈並施行的《國家外匯管理局關於進一步深化改革促進跨境貿易投資便利化的通知》(匯發[2023]28號)，境內股權出讓方(含機構和個人)接收境內主體以外幣支付的股權轉讓對價資金，以及境內企業境外上市募集的外匯資金，可直接匯入資本項目結算賬戶。資本項目結算賬戶內資金可自主結匯使用。

監管概覽

根據國家外匯管理局頒佈並於2014年7月4日生效的《國家外匯管理局關於境內居民通過特殊目的公司境外投融資及返程投資外匯管理有關問題的通知》（「《國家外匯管理局37號文》」），(a)中國居民在以資產或權益向其以投融資為目的而直接設立或間接控制的境外特殊目的公司（「境外特殊目的公司」）出資前，必須向所在地的國家外匯管理局分支機構辦理登記；及(b)初次登記後，中國居民亦須於所在地的國家外匯管理局分支機構登記有關境外特殊目的公司的任何重大變更，其中包括境外特殊目的公司的中國居民股東變更、境外特殊目的公司的名稱變更、經營期限變更或境外特殊目的公司增資、減資、股權轉讓或置換、合併或分立。根據國家外匯管理局37號文，未遵守該等登記手續或會遭受處罰。

與網絡安全和數據保護有關的法律法規

於2021年6月10日，全國人大常委會頒佈《中華人民共和國數據安全法》，於2021年9月1日生效。《中華人民共和國數據安全法》載列監管數據安全的監管框架及相關行政機構的責任。該法規定，中國中央政府應建立中央數據安全工作協調機制，協調不同行業的相關部門制定重要數據名錄，並採取特殊措施保護該等重要數據的安全。

於2016年11月7日，全國人大常委會頒佈《中華人民共和國網絡安全法》，於2017年6月1日生效。根據《中華人民共和國網絡安全法》，網絡運營者開展經營和服務活動，須履行網絡安全保障義務。通過網絡提供服務的，必須依照法律、法規的規定和國家標準的強制性要求採取技術措施和其他必要措施，以保障網絡安全、穩定運行，有效應對網絡安全事件，防範網絡違法犯罪活動，維護網絡數據的完整性、保密性和可用性。網絡運營者不得收集與其提供的服務無關的個人信息，不得違反法律規定或其與用戶的約定收集或使用個人信息，關鍵信息基礎設施的網絡運營者在中國境內收集和產生的個人信息和重要數據應當在境內存儲。關鍵信息基礎設施網絡運營商採購網絡產品和服務，可能影響國家安全的，應當通過國家網絡安全審查。

監管概覽

根據《中華人民共和國民法典》，自然人的個人資料受法律保護。任何組織和個人需要獲取他人個人信息的，應當合法進行，確保信息安全，不得非法收集、使用、處理、傳輸、交易、提供或者洩露個人信息。全國人大常委會於2021年8月20日頒佈並自2021年11月1日起生效的《中華人民共和國個人信息保護法》，進一步強調了數據處理者在保護個人信息方面的義務和責任，並對敏感個人信息的處理作出更嚴格的保護措施。

於2021年7月30日，國務院頒佈《關鍵信息基礎設施安全保護條例》，該條例於2021年9月1日生效。根據《關鍵信息基礎設施安全保護條例》，「關鍵信息基礎設施」是指（其中包括）公共通信和信息服務等重要行業的重要網絡設施及信息系統，以及其他一旦遭到破壞、喪失功能或者數據洩露，可能嚴重危害國家安全、國計民生或公共利益的重要網絡設施及信息系統等。該等法規補充及訂明《中華人民共和國網絡安全法》所述的關鍵信息基礎設施安全條文，並規定上述重要行業的主管行政機構及監督管理機構將負責(1)根據認定規則組織認定其相關行業的關鍵信息基礎設施；及(2)及時將認定結果通知運營者，並通報中華人民共和國公安部。該等法規規定，倘關鍵信息基礎設施發生重大網絡安全事件或者發現重大網絡安全威脅時，運營者應當按照有關規定向中國主管行政機構報告。此外，關鍵信息基礎設施的運營者須優先採購安全可信的網絡產品和服務。採購該等網絡產品和服務可能影響國家安全的，有關運營者應當通過網絡安全審查。

於2021年12月28日，國家網信辦與其他12個行政機構聯合頒佈《網絡安全審查辦法》，於2022年2月15日生效。根據《網絡安全審查辦法》，關鍵信息基礎設施運營商採購網絡產品及服務，網絡平台運營者開展數據處理活動，影響或者可能影響國家安全的，須接受網絡安全審查。此外，掌握超過一(1)百萬用戶個人信息的網絡平台運營者赴境外上市之前，須接受網絡安全審查。倘主管行政部門認為運營商買購網絡產品或服務或數據處理活動影響或可能影響國家安全，主管行政部門亦可能對運營商發起網絡安全審查。

監管概覽

於2022年7月7日，網信辦頒佈《數據出境安全評估辦法》，於2022年9月1日生效。根據《數據出境安全評估辦法》，數據處理者發生若干情形的，應當向網信辦申請出境安全評估。此外，於2023年2月22日，網信辦頒佈《個人信息出境標準合同辦法》，於2023年6月1日生效。《標準合同辦法》包含規定個人信息出境轉移的標準合同，用於符合《個人信息保護法》第38條的規定。於2024年3月22日，網信辦頒佈《促進和規範數據跨境流動規定》，於2024年3月22日生效。《促進和規範數據跨境流動規定》對數據出境轉移的監管機制進行了更新。根據《促進和規範數據跨境流動規定》，數據處理者符合任何下列條件的，應當向網信辦申請數據出境安全評估：(i)關鍵信息基礎設施運營者向境外提供個人信息或者重要數據；(ii)關鍵信息基礎設施運營者以外的數據處理者向境外提供重要數據，或者自當年1月1日起累計向境外提供100萬人以上個人信息(不含敏感個人信息)或者1萬人以上敏感個人信息；屬於規定第三條、第四條、第五條、第六條規定情形的，從其規定。未被相關部門、地區認定或者公開發佈為重要數據的，數據處理者不需要將其作為重要數據申報數據出境安全評估。關鍵信息基礎設施運營者以外的數據處理者自當年1月1日起累計向境外提供10萬人以上、不滿100萬人個人信息(不含敏感個人信息)或者不滿1萬人敏感個人信息的，應當與境外接收方訂立個人信息出境標準合同或者通過個人信息保護認證，屬於規定第三條、第四條、第五條、第六條規定情形的，從其規定。

國務院於2024年9月24日頒佈《網絡數據安全管理條例》，並將於2025年1月1日起生效。《網絡數據安全管理條例》重申對數據處理活動的一般規定及對個人信息保護、重要數據安全保護、網絡數據跨境轉移管理以及網絡平台服務提供者義務的規則。

監管概覽

勞工保障相關法例及規例

勞動法及勞動合同法

根據於1994年7月5日頒佈及於2018年12月29日最新修訂的《中華人民共和國勞動法》(「《勞動法》」)，僱主必須建立及健全其勞動安全衛生制度，嚴格執行國家勞動安全規程和標準，對勞動者進行勞動安全衛生教育。勞動安全衛生設施必須符合國家規定的標準。僱主必須為勞動者提供符合適用勞動保護法律法規的勞動安全衛生條件。

於2007年6月29日頒佈並於2012年12月28日修訂的《中華人民共和國勞動合同法》旨在規管勞動僱主及僱員關係的權利和義務，包括訂立、履行和終止勞動合同。根據受中華人民共和國人力資源和社會保障部(「人力資源社會保障部」)規管的《中華人民共和國勞動合同法》及其地方對口部門，僱主及僱員之間將建立或已經建立勞動關係的，應當訂立書面勞動合同。倘僱員為兼職僱員，(一種主要按小時計酬的勞動形式)，則該僱員的平均每日工作時數不得超過四(4)小時，且同一僱主的每週工作總時數不得超過二十四小時。非全日制用工的雙方可以訂立口頭協議。非全日制用工的任何一方均可隨時通知另一方終止僱傭關係。在終止僱傭關係後，僱主將毋須向僱員支付遣散費。

用人單位不得強迫勞動者加班，且必須按照國家規定向勞動者支付加班費。此外，勞動者工資不得低於當地最低工資標準，且必須及時向勞動者支付。

勞務派遣暫行規定

根據人力資源和社會保障部於2014年1月24日頒佈並於2014年3月1日生效的《勞務派遣暫行規定》，被派遣勞動者的勞動報酬按照與全職僱員同工同酬原則確定。僱主只能在臨時性、輔助性或者替代性的工作崗位上聘用被派遣勞動者，且聘用的被派遣勞動者數量不得超過其僱員總數的10%。根據《中華人民共和國勞動合同法》，倘僱主違反勞動派遣相關規定，勞動行政部門應責令其限期改正；倘未能在限期內改正，將被處以每人人民幣5,000元以上人民幣10,000元以下的罰款。據我們的中國法律顧問告知，我們的外包員工及兼職員工不符合「勞務派遣員工」定義，原因在於我們的外包員工與勞務派遣員工在合同關係、薪酬架構及管理控制方面存在根本性差異。

監管概覽

社會保險和住房公積金

根據於2010年10月28日頒佈、於2011年7月1日生效並於2018年12月29日最新修訂的《中華人民共和國社會保險法》、於1995年1月1日實施的《企業職工生育保險試行辦法》、於1997年7月16日發佈的《國務院關於建立統一的企業職工基本養老保險制度的決定》、於1998年12月14日頒佈的《國務院關於建立城鎮職工基本醫療保險制度的決定》、於1999年1月22日頒佈的《失業保險條例》及於2004年1月1日實施並於2010年修訂的《工傷保險條例》，僱主須為其中國境內僱員提供養老保險、失業保險、生育保險、工傷保險、醫療保險等福利待遇。該等款項向當地人力及社保部門支付。僱主未支付社會保險費用的，可能被責令糾正不合規行為並限期繳納及加收滯納金。倘僱主仍未在訂明的時間內更正有關支付供款，則可處欠繳數額一倍以上三倍以下的罰款。

根據國務院於1999年頒佈並於2019年3月最新修訂的《住房公積金管理條例》，僱主應當向指定管理中心辦理僱員住房公積金繳存登記，並辦理住房公積金賬戶設立手續。由住房和城鄉建設部及其地方住房公積金管理中心監管，僱主及僱員亦須足額按時繳存住房公積金，繳存比例均不得低於僱員上一年度月平均工資的5%。企業違反上述法律，未為其職工辦理住房公積金繳存登記或開立住房公積金賬戶的，由住房公積金管理中心責令相關企業限期改正。企業未在指定期限內為其僱員辦理登記公積金賬戶，將被處以人民幣10,000元以上人民幣50,000元以下的罰款。企業違反規定，未按時足額繳存住房公積金的，由住房公積金管理中心責令其限期繳存；該等企業在上述期限屆滿後仍不遵守規定的，將進一步申請人民法院強制執行。

監管概覽

此外，根據人力資源和社會保障部於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》，行政機關不得集體收回企業歷史欠繳的社會保險費用。國家稅務總局於2018年11月16日發佈的《關於實施進一步支持和服務民營經濟發展的若干措施的通知》重申各級稅務機關一律不得自行組織開展集中清繳納稅人（包括私營企業）以前年度的欠費。於2019年4月1日發佈的《國務院辦公廳關於印發降低社會保險費率綜合方案的通知》要求穩步推進社保催收體制改革。為穩定繳費方式，原則上，企業職工基本養老保險及其他保險類別將暫時按現行催收制度徵收。該通知同時強調，要妥善處理企業歷史未清欠款。在改革催收制度過程中，不得開展企業歷史未清欠費自行催收，且不得採取任何增加小微企業實際還款負擔的方法，避免在企業的生產經營中造成困難。

僱員股權激勵計劃相關法律法規

根據國家外匯管理局於2012年2月15日發佈的《國家外匯管理局關於境內個人參與境外上市公司股權激勵計劃外匯管理有關問題的通知》，參與任何境外上市公司任何股權激勵計劃的僱員、董事、監事和其他高級管理人員，如為中國公民或在中國持續居住不少於一(1)年的非中國公民（除少數例外情況外），則必須通過境內合資格代理（可為該等境外上市公司的中國子公司）向國家外匯管理局登記並辦理若干其他手續。

此外，國家稅務總局（「**國家稅務總局**」）已發佈若干有關僱員購股權及受限制股份的通函。根據該等通函，於中國工作的僱員行使購股權或獲授受限制股份，須繳納中國個人所得稅。海外上市公司的中國子公司須向相關稅務機關備案有關僱員購股權及受限制股份的文件，並就行使其購股權或購買受限制股份的僱員代扣代繳個人所得稅。倘僱員未有繳納所得稅或中國子公司未根據相關法律法規代扣代繳所得稅，則中國子公司可能面臨稅務機關或其他中國政府機關施加的制裁。

監管概覽

稅務相關法律法規

企業所得稅

根據於2007年3月16日頒佈並於2018年12月29日最新修訂的《中華人民共和國企業所得稅法》（「《企業所得稅法》」）以及於2007年12月6日頒佈並於2019年4月23日進一步修訂的《中華人民共和國企業所得稅法實施條例》（「《企業所得稅法實施條例》」），居民企業和非居民企業須在中國繳納稅務，其受國家稅務總局（「**國家稅務總局**」）及其地方部門規管。居民企業是指依法在中國境內成立，或者依照外國法律成立但實際管理機構在中國境內的企業。非居民企業是指依照外國法律成立且實際管理機構不在中國境內，但在中國境內設立機構、場所的，或者在中國境內未設立機構、場所，但有來源於中國境內所得的企業。根據《企業所得稅法》及《企業所得稅法實施條例》，適用統一企業所得稅稅率為25%。但是，倘非居民企業在中國境內未設立常設機構、場所的，或者雖設立機構、場所但取得的所得與其所設機構、場所沒有實際聯繫的，就其來源於中國境內的所得按10%的稅率繳納企業所得稅。

增值稅

根據全國人大常委會於2024年12月25日頒佈並將於2026年1月1日生效的《中華人民共和國增值稅法》及於1993年12月13日頒佈並於2017年11月19日最新修訂的《中華人民共和國增值稅暫行條例》，以及於2017年11月19日頒佈的《國務院關於廢止〈中華人民共和國營業稅暫行條例〉同修改〈中華人民共和國增值稅暫行條例〉的決定》，在中國境內銷售貨物或者加工、修理修配勞務，銷售服務、無形資產、不動產以及進口貨物的企業和個人，應當繳納增值稅（「**增值稅**」）。根據由國家稅務總局及其地方對口部門監管的39號公告，一般適用的增值稅稅率簡化為13%、9%、6%及0%，自2019年4月1日起生效，而小規模納稅人增值稅稅率則為3%。

監管概覽

股息預扣稅

《企業所得稅法》規定，自2008年1月1日起，向並無在中國境內設立機構或場所的非中國居民投資者宣派股息，或在中國境內設立營業機構或場所但收入與該營業機構或場所並無實際聯繫，但該等股息源自中國境內的非中國居民投資者，一般適用10%的所得稅稅率。

根據《避免雙重徵稅協定》及其他適用的中國法律，倘相關中國主管稅務機關確定香港居民企業滿足《避免雙重徵稅協定》及其他適用法律的條件和要求，該香港居民企業從中國居民企業獲得的股息的預扣稅率從10%降至5%。然而，根據國家稅務總局於2009年2月20日發佈的《關於執行稅收協定股息條款有關問題的通知》，倘相關中國稅務機關酌情認為公司因主要旨在獲取優惠稅收地位的結構或安排而受益於所得稅稅率調減，則該中國稅務機關可調整稅收優惠待遇。根據國家稅務總局於2018年2月3日頒佈並於2018年4月1日生效的《關於稅收協定中「受益所有人」有關問題的公告》，判定需要享受稅收協定中股息、利息、特許權使用費稅收待遇「受益所有人」身份時，應根據若干因素結合具體案例的實際情況進行綜合分析，包括但不限於：申請人是否有義務在收到所得的十二個月內將所得的50%以上支付給第三國（或地區）居民，申請人從事的經營活動是否構成實質性經營活動及締約對方國家（或地區）是否對所得不徵稅或免稅，或徵稅但實際稅率極低。

該通知進一步規定，申請人需要證明具有「受益所有人」身份的，應將相關資料按照《避免雙重徵稅》安排項下的《非居民納稅人享受協定待遇管理辦法》的規定報送於相關稅務局。

與貨物進出口有關的規例

根據全國人大常委會於1994年5月12日頒佈、於1994年7月1日起生效並於2022年12月30日最新修訂的《對外貿易法》，從事貨物或技術進出口的對外貿易經營者，自2022年12月30日起，不再需要向國務院對外貿易行政主管部門或其授權的機構備案。

監管概覽

根據海關總署於2021年11月19日發佈並自2022年1月1日起生效的《中華人民共和國海關報關單位備案管理規定》，除法律另有規定外，倘進出口貨物收發貨人或報關企業申請備案的，應當取得市場主體資格；其中進出口貨物收發貨人申請備案的，還應當取得對外貿易經營者備案。進出口貨物收發貨人或報關企業已辦理報關單位備案的，其符合前款條件的分支機構也可以申請報關單位備案。

與股息分派有關的規例

規管外商投資企業股息分派的主要法規包括受國家市場監管總局、商務部及其地方對口機構監管的《外商投資法》及《中華人民共和國公司法》。根據該等法律，中國的外商獨資企業及中外合資經營企業僅可從根據中國會計準則及法規釐定的累積利潤(如有)中派付股息。此外，除非該等外商投資企業撥出每年累計稅後利潤的至少10%(如有)，撥作若干儲備基金，否則不得派發股息，直至該等基金的累計金額達到企業註冊資本的50%為止。此外，該等公司亦可酌情將基於中國會計準則的部分稅後利潤分配至僱員福利及花紅基金。該等儲備不可分派為現金股息。

併購規則及海外上市相關法律法規

於2006年8月8日，六(6)個中國政府和監管機構(包括商務部和中國證監會)頒佈《關於外國投資者併購境內企業的規定》，規範外國投資者對境內企業的合併及收購。該規則於2006年9月8日生效，並於2009年6月22日修訂。《併購規則》規定(其中包括)，由中國公民設立或控制的海外公司倘擬收購與該中國公民有關聯的任何其他境內公司的股權或資產時，該等收購須報請商務部批准。《併購規則》亦規定，為境外上市目的而設立並由中國公民直接或間接控制的特殊目地載體(SPV)，在其證券於境外證券交易所境外上市及交易前須取得中國證監會的批准。

於2021年7月6日，國務院辦公廳及中共中央辦公廳頒佈《關於依法從嚴打擊證券違法活動的意見》。意見中強調須加強對中國境內公司證券違法活動的管理和境外上市

監管概覽

的監管，並建議採取有效措施，如促進相關監管體系的建設，以應對境外上市的中國境內公司所面臨的風險和事故。

中國證監會於2023年2月17日頒佈並於2023年3月31日起生效的《境內企業境外發行證券和上市管理試行辦法》及五(5)項配套指引。根據《境內企業境外發行證券和上市管理試行辦法》，在海外市場直接或間接發售其證券或在海外市場上市的中國公司（包括中國股份有限公司，以及主要業務在中國並有意根據其在中國的股權、資產或類似權益在海外市場發售股份或上市的境外公司）須於向擬上市地監管機構遞交[編纂]申請文件後三(3)個工作日內向中國證監會備案。未按照《境內企業境外發行證券和上市管理試行辦法》備案或者隱瞞任何重大事實或偽造任何主要內容的，則可能會受到行政處罰（如責令改正、警告、罰款等）且其控股股東、實際控制人、直接主管及其他直接主管人員亦可能受到行政處罰（如警告及罰款）。

此外，根據《境內企業境外發行證券和上市管理試行辦法》，中國企業在下列情況下不得境外發行上市，倘(i)中國法律明確禁止該境外發行上市；(ii)經相關中國主管部門認定該境外發行證券並上市可能對國家安全構成威脅或危害；(iii)境內企業及其控股股東及實際控制在過去三(3)年中涉及若干刑事罪行（如貪污、賄賂、侵佔、挪用公款或其他破壞社會主義市場經濟秩序的刑事罪行）；(iv)該等境內企業目前正因涉嫌刑事犯罪或嚴重違反適用法律及法規的行為正在接受調查，仍無明確結論；或(v)控股股東或被控股股東或實際控制人控制的股東所持有的股權存在重大權屬糾紛。

於2023年2月24日，中國證監會連同其他有關政府部門頒佈《關於加強境內企業境外發行證券和上市相關保密和檔案管理工作的規定》，自2023年3月31日起生效。根據此規定，中國境內企業在境外發行證券並上市的，應當建立保密及檔案制度。

「境內企業」包括直接境外發行上市的境內股份有限公司和間接境外發行上市的境外公司的境內運營實體。

監管概覽

境內企業向有關證券公司、證券服務機構或境外監管機構等單位提供、公開披露，或者通過其境外上市主體等提供、公開披露涉及國家秘密、國家機關工作秘密的文件、資料的，應當取得有關部門批准，並報同級保密行政管理部門備案。

此外，境內企業向(i)有關證券公司、證券服務機構或境外監管機構等單位提供、公開披露會對國家安全或者公共利益造成不利影響的文件及資料的；(ii)通過其境外上市主體等提供、公開披露該等文件及資料的；或(iii)向有關證券公司、證券服務機構、境外監管機構等單位和個人提供會計檔案或會計檔案複製件的，應當履行相應程序。境內企業應按照上述規定實施情況向有關證券公司和證券服務機構提供書面說明。境內企業發現涉及國家秘密、國家機關工作秘密的文件資料或者其他會對國家安全或者公共利益造成不利影響的資料已經洩露或者可能洩露的，應當立即採取補救措施並及時向有關機關、單位報告。機關、單位接到報告後，應當立即作出處理，並及時向相關部門報告。

歷史、重組及公司架構

概覽

本集團由我們的董事會主席兼執行董事杜先生於2001年創立。在杜先生的領導下，我們已成為中國最大的品質火鍋企業，憑藉對產品主義的極致追求和差異化市場定位，以「毛肚+菌湯」為招牌產品，我們成為中國品質火鍋市場的知名品牌，根據弗若斯特沙利文的資料，按收入計，我們在2024年中國品質火鍋市場中排名第一，市場份額為3.1%。關於杜先生的履歷及行業經驗，請參閱「董事及高級管理層－董事－執行董事」。

里程碑

以下是自我們開展業務以來取得的主要業務發展里程碑概要：

時間	里程碑
2001年	我們在河南安陽開設第一家火鍋店，「一個好火鍋」的夢想就此生根。
2006年	我們在重慶成立鍋底加工廠，實現標準化的火鍋底料製作流程。
2009年	我們開設鄭州首家巴奴門店，成為我們在省會城市開設的第一家門店。
2012年	我們開設無錫首家巴奴門店，標誌著我們正式進軍華東市場。 我們戰略性地將品牌重新聚焦在我們的招牌毛肚產品上，並正式更名為「巴奴毛肚火鍋」。
2014年	我們第一次購置20餘畝土地，重新建設並升級了我們集研發生產為一體的鍋底加工廠。
2015年	我們成立了巴奴毛肚火鍋作為我們的主要運營實體，旨在專業化我們的公司架構，以支持更加規模化的增長。 我們的創始人杜先生首次舉辦「產品主義」分享會，強調回歸餐飲本質，體現了我們對品質的堅定承諾，以及我們為顧客提供超越預期的體驗與價值的目標。

歷史、重組及公司架構

時間	里程碑
2018年	我們在悠唐購物中心開設北京第一家巴奴門店，標誌著我們正式進軍北京市場。
2019年	我們進一步在環球港開設上海第一家巴奴門店，標誌著我們正式進軍上海市場。
2020年	我們全面升級了集倉儲、物流、生產為一體的華中央廚，並以「能冷鮮不冷凍，能天然不添加，能當天不隔夜」理念重新定義行業第三代供應鏈。
2021年	我們開設華南首家巴奴門店深圳卓悅中心店。
2023年	我們在雲南昆明建立西南央廚，開始具備向全國門店配送雲南本地新鮮蔬菜瓜果的能力。
2024年	我們在菜單中推出了新西蘭冰鮮毛肚，升級我們的招牌產品。

我們的主要子公司

下表載列截至最後實際可行日期我們各主要子公司的若干資料。

子公司名稱 ^{附註}	註冊成立及營業 開始日期	註冊股本	成立地點	本公司 控制的股權	主營業務
巴奴毛肚火鍋	2015年11月25日	人民幣620,330,000元	中國	100%	餐飲服務管理
新鄉今每	2021年9月16日	人民幣116,000,000元	中國	100%	供應鏈管理
鄭州巴奴	2021年11月10日	人民幣82,000,000元	中國	100%	餐飲服務管理
美味森林餐飲	2023年3月15日	人民幣600,000,000元	中國	100%	投資控股

附註：各主要子公司佔本集團於截至2024年12月31日止年度總收入及／或資產的10%或以上。

歷史、重組及公司架構

重大收購、出售及合併

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無進行任何我們認為對我們屬重大的重大收購、出售或合併。

本集團的企業發展及重大股權變動

A. 早期業務發展及巴奴毛肚火鍋的成立

2001年，杜先生在河南安陽開設了第一家火鍋店。於2015年11月25日，為經營本集團業務，巴奴毛肚火鍋依據中國法律成立為有限責任公司，初始註冊資本為人民幣50百萬元，並成為我們的主要經營實體。

於成立時，巴奴毛肚火鍋由(a)北京和勝和投資管理有限公司（「北京和勝和」）擁有80%，而北京和勝和由杜先生及韓女士共同全資擁有，及(b)兩個持股平台（即河南巴氏同心及河南巴氏未來）分別擁有3.73%和16.27%。河南巴氏同心及河南巴氏未來均由其普通合夥人鄭州興勝和控制，而鄭州興勝和則由杜先生及韓女士共同全資擁有。

B. 境內融資

於2016年3月，北京三生萬創業投資有限公司（「北京三生萬」）認購金額為人民幣330,000元的額外註冊資本，總對價為人民幣5百萬元，該對價乃經參考投資時機及我們於相關時間的業務發展後按公平基準釐定。增資完成後，有關增資額相當於巴奴毛肚火鍋註冊股本約0.65%。北京三生萬為我們的現有股東Water Way Brand Ltd的聯屬公司。

2020年3月，巴奴毛肚火鍋與寧波番茄貳號股權投資合夥企業（有限合夥）（「番茄貳號合夥」）訂立增資協議。根據有關協議，番茄貳號合夥認購金額為人民幣1,825,440元的額外註冊資本，總對價為人民幣63百萬元。增資完成後，有關增資額相當於巴奴毛肚火鍋註冊股本約3.5%。2020年8月，巴奴毛肚火鍋與南京番茄伍號股權投資合夥企業（有限合夥）（「番茄伍號合夥」）訂立增資協議。根據有關協議，番茄伍號合夥認購金額為人民幣1,613,054元的額外註冊資本，總對價為人民幣60百萬元。增資完成後，有關增資額相當於巴奴毛肚火鍋註冊股本約3%。上述對價乃經參考投資時機、本集團當時業務狀況及財務表現以及業務前景後按公平基準釐定。

歷史、重組及公司架構

2021年12月，河南巴氏未來將巴奴毛肚火鍋股權（相當於本公司註冊資本人民幣2,688,424元）轉讓予GYH L Limited，對價為人民幣100百萬元，該對價乃經參考市場情況及我們的業務前景後按公平基準釐定。該轉讓完成後，有關資本轉讓金額相當於巴奴毛肚火鍋註冊股本約5.0%。

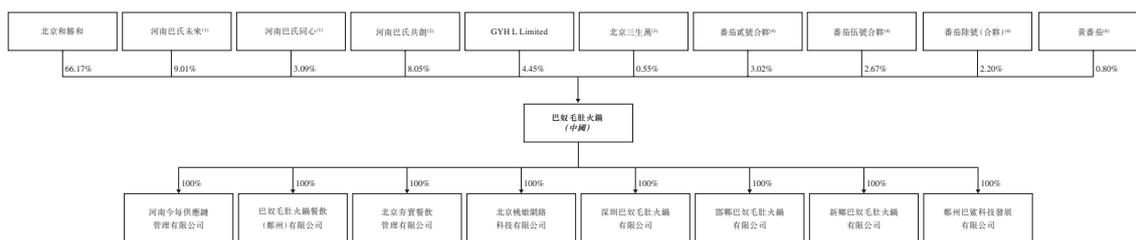
2022年8月，巴奴毛肚火鍋與南京番茄陸號股權投資合夥企業（有限合夥）（「番茄陸號（合夥）」），連同番茄貳號合夥及番茄伍號合夥合稱「番茄中國實體」及南京黃番茄股權投資合夥企業（有限合夥）（「黃番茄」）訂立增資協議。根據有關協議，番茄陸號（合夥）及黃番茄認購金額為人民幣1,329,840元及人民幣483,578元的額外註冊資本，對價為人民幣110百萬元及人民幣40百萬元，該等對價乃經參考本集團當時業務狀況及財務表現後按公平基準釐定。增資完成後，有關增資額分別相當於巴奴毛肚火鍋註冊股本約2.20%及0.80%。

更多詳情，請參閱下文「-[編纂]投資」。

C. 本公司重組及設立

1. 重組前的架構

為籌備[編纂]，我們進行了公司架構重組（「重組」）。下表載列緊接重組前簡化的本集團公司架構：



附註：

- 重組前，河南巴氏同心有31名合夥人，包括(a)普通合夥人鄭州興勝和，持有其25.34%的合夥權益；(b)執行董事劉常青先生，持有其28.37%的合夥權益；及(c)其他29名有限合夥人，各自持有其不足10%的合夥權益。河南巴氏未來有九名合夥人，包括(a)普通合夥人鄭州興勝和，持有其2.74%的合夥權益；(b)杜先生，作為有限合夥人持有其80.18%的合夥權益；及(c)其他七名有限合夥人，各自持有其不足10%的合夥權益。

歷史、重組及公司架構

- (2) 河南巴氏共創是一家於2021年12月在中國成立的有限合夥企業。2021年12月，巴奴毛肚火鍋與河南巴氏共創訂立增資協議。根據有關協議，河南巴氏共創認購金額為人民幣4,865,363元的額外註冊資本，總對價為人民幣468,000,000元，該對價按公平基準釐定。增資完成後，有關增資額相當於巴奴毛肚火鍋註冊股本約8.30%。河南巴氏共創為我們的員工激勵平台。有關河南巴氏共創的更多詳情，請參閱本節「-[編纂]前的公司架構」。
- (3) 於重組前，北京三生萬持有本公司已發行股本總額的0.55%，相當於註冊資本人民幣330,000元，而北京三生萬由Wei Jianfeng及韓女士分別持有57.142%及42.858%。北京三生萬為我們的現有股東Water Way Brand Ltd的聯屬公司。
- (4) 番茄貳號合夥、番茄伍號合夥及番茄陸號(合夥)各自分別為Tomato Second Ltd、Tomato Fifth Ltd及Tomato Sixth Ltd的唯一股東。黃番茄為一家於中國成立的有限合夥企業，專注於投資餐飲行業，由(i)番茄資本作為普通合夥人擁有約0.03%；及(ii)廈門微光啟創股權投資合夥企業(有限合夥)作為有限合夥人擁有約99.97%，而廈門微光啟創股權投資合夥企業(有限合夥)由獨立第三方吳宵光先生最終全資擁有。詳情請參閱本節「-[編纂]投資」。

出售北京桃娘

北京桃娘網絡科技有限公司(「北京桃娘」，連同其子公司統稱為「北京桃娘集團」)於2022年3月在中國成立，自成立以來一直從事餐飲業務，專注於火鍋與快餐的融合，提供快速且經濟實惠的「一人食」快餐小火鍋。為集中發展本集團品質火鍋業務及優化本集團架構，經過試運營及持續業績評估後，本公司將其於北京桃娘持有的全部股權出售予巴奴毛肚火鍋當時若干股東的聯屬公司，包括勝和(宿遷)管理諮詢有限公司(一家由杜先生及韓女士分別持有90%及10%權益的公司)，出售對價均為人民幣1元(「**2022年出售事項**」)。上述對價乃由各方經計及北京桃娘於相關轉讓發生時存在淨負債且處於虧損狀態後公平磋商釐定。北京桃娘在出售前並無涉及任何訴訟、索償、法律程序或仲裁，亦無遭受任何重大不合規事件或行政處罰。

2024年7月，北京桃娘當時股東與獨立第三方訂立出售協議，內容有關出售北京桃娘的全部股權(「**2024年出售事項**」)。2024年7月出售事項完成後，北京桃娘集團成為獨立第三方。據本公司所深知及基於公開信息，於最後實際可行日期，桃娘品牌仍在經營。自2025年1月1日起至最後實際可行日期，本集團與桃娘品牌概無任何業務往來，且截至最後實際可行日期，桃娘品牌既非本集團所有，亦非由本集團運營。

歷史、重組及公司架構

於2024年出售事項後，本公司繼續向北京桃娘銷售火鍋菜餚等食材以支持其運營，旨在協助其改善經營及財務表現，進而提升其償還應付本公司未償還貸款的能力。除火鍋店運營外，本公司於往績記錄期間亦從事調味品和食材的銷售。對北京桃娘的銷售乃於本公司日常業務過程中按公平交易原則進行，其商業條款與向其他調味品及食材客戶提供的條款一致，且無任何優惠待遇。鑒於北京桃娘直至2022年仍屬本集團子公司，因此於2022年對北京桃娘作出的銷售額人民幣4.5百萬元屬於集團內交易，故未在合併報表層面列示。對北京桃娘的銷售額從2023年的人民幣15.0百萬元減少至2024年的人民幣9.2百萬元，主要由於其經營及財務狀況面臨挑戰，導致2023年至2024年期間桃娘門店數量減少。根據本公司專注核心門店運營業務的戰略決策，2024年底前，本公司已停止向北京桃娘銷售產品，因此截至2025年9月30日止九個月，對北京桃娘的銷售額為零。

有關2022年出售事項及2024年出售事項的詳情，請參閱本文件「財務資料－綜合財務狀況表主要項目討論－資產－預付款項、貿易及其他應收款項」以及附錄一所載會計師報告附註29。

2. 設立境外公司架構

本公司於2022年11月23日在開曼群島註冊成立為獲豁免有限公司，法定股本為50,000美元，分為500,000,000股每股面值0.0001美元的普通股。註冊成立時，一股面值0.0001美元的普通股按面值配發及發行予初始認購人，其後於同日按面值轉讓予D&H (BVI) LTD，隨後，本公司按面值分別向D&H (BVI) LTD、BANU FUTURE LTD和Water Way Brand Ltd發行及配發45,130,746股、2,322,260股和188,569股普通股，分別佔本公司當時已發行股份總數的94.73%、4.87%及0.4%。

2022年12月15日，BANU TRIPE HOT POT LTD在英屬維京群島註冊成立為一家有限公司，為本公司的直接全資子公司。2022年12月19日，巴奴毛肚火鍋(香港)有限公司(「巴奴香港」)在香港註冊成立為一家有限公司，為BANU TRIPE HOT POT LTD的直接全資子公司。於2023年3月15日，美味森林餐飲在中國成立為一家有限公司，為巴奴香港的直接全資子公司。

歷史、重組及公司架構

2023年1月4日，JM SUPPLY LTD.在開曼群島註冊成立為一家有限公司，為本公司的直接全資子公司。2023年1月30日，今每供應鏈(香港)有限公司(「今每香港」)在香港註冊成立為一家有限公司，為JM SUPPLY LTD.的直接全資子公司。

2023年2月20日，今每供應鏈在中國成立為一家有限公司，為今每香港的直接全資子公司。2021年9月1日，河南今每在中國註冊成立為一家有限公司，由巴奴毛肚火鍋全資擁有。歷經幾次重組後，河南今每於2023年2月22日成為本公司的間接全資子公司。

3. 境外股權重組

2022年12月，根據本公司與巴奴毛肚火鍋當時若干股東或其聯屬公司訂立的認股權證認購協議，本公司向Tomato Second Ltd、Tomato Fifth Ltd、Tomato Sixth Ltd及Welight Capital L.P.發行可認購優先股的認股權證。根據相關認股權證協議的條款，認股權證的總行使價相等於巴奴毛肚火鍋各股東根據下述減資所收取的總金額。2023年3月，根據本公司與巴奴毛肚火鍋當時股東或其聯屬公司訂立的股份認購協議，本公司向BANU UNITED LTD發行合共4,865,363股普通股，並向GYH L Limited發行合共2,688,424股普通股。2023年12月，Tomato Second Ltd、Tomato Fifth Ltd、Tomato Sixth Ltd及Welight Capital L.P.已悉數行使其認股權證，並分別獲發行合共1,825,440股Angel-1輪優先股、1,613,054股Angel-2輪優先股、1,329,840股A輪優先股及483,578股A輪優先股。

完成上述股份認購及全數行使認股權證後，本公司於截至2023年12月的股權架構如下：

重組前		重組後			
巴奴毛肚火鍋股東	於巴奴毛肚火鍋的持股比例	本公司股東	本公司股份數目	股份類別	於本公司的持股比例(概約)
北京和勝和	66.17% ⁽¹⁾	D&H (BVI) LTD	45,130,747	普通股	74.66% ⁽¹⁾
河南巴氏共創	8.05%	BANU UNITED LTD	4,865,363	普通股	8.05%
河南巴氏未來及 河南巴氏同心	12.10% ⁽¹⁾	BANU FUTURE LTD	2,322,260	普通股	3.84% ⁽¹⁾
北京三生萬	0.55% ⁽¹⁾⁽²⁾	Water Way Brand Ltd	188,569	普通股	0.31% ⁽¹⁾⁽²⁾
GYH L Limited	4.45%	GYH L Limited	2,688,424	普通股	4.45%

歷史、重組及公司架構

重組前		重組後			於本公司的 持股比例 (概約)
巴奴毛肚火鍋股東	於巴奴毛肚火鍋的持股比例	本公司股東	本公司 股份數目	股份類別	
番茄貳號合夥.....	3.02%	Tomato Second Ltd	1,825,440	Angel-1輪 優先股	3.02%
番茄伍號合夥.....	2.67%	Tomato Fifth Ltd	1,613,054	Angel-2輪 優先股	2.67%
番茄陸號(合夥)....	2.20%	Tomato Sixth Ltd	1,329,840	A輪優先股	2.20%
黃番茄	0.80%	Welight Capital L.P.	483,578	A輪優先股	0.80%
總計	100.00%		60,447,275	-	100.00%

附註：

- (1) 於重組前，杜先生及韓女士直接透過北京和勝和及間接透過河南巴氏未來、河南巴氏同心及北京三生萬(其中韓女士擁有42.858%的股權)合共持有巴奴毛肚火鍋約74.66%股權。北京和勝和於2024年8月自願註銷。
- (2) 作為重組的一部分，韋鑾峰成立其全資公司Water Way Brand Ltd，Water Way Brand Ltd認購188,569股股份，相當於韋鑾峰於重組前透過北京三生萬最終持有的本公司權益的相同百分比。北京三生萬已於2023年9月註銷。

4. 巴奴毛肚火鍋減資及股權轉讓

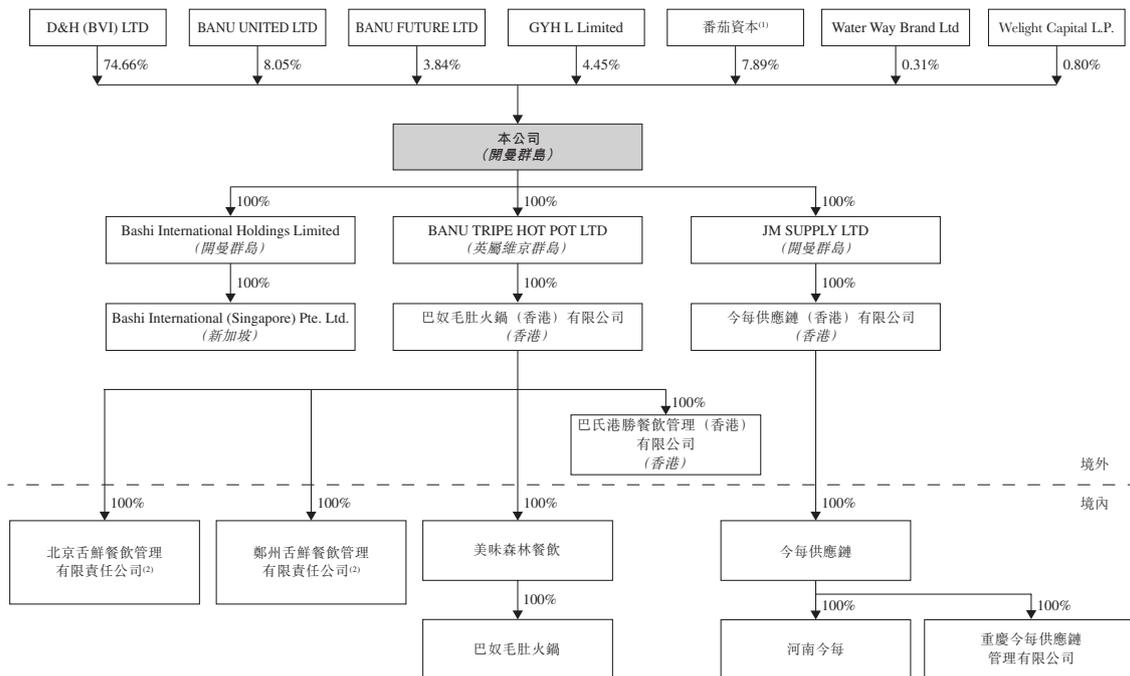
2022年11月，作為重組的一部分，河南巴氏共創、番茄中國實體及黃番茄認購的巴奴毛肚火鍋註冊資本被巴奴毛肚火鍋回購。有關減資的對價即為該等股東各自於巴奴毛肚火鍋的投資額。2023年1月20日，巴奴毛肚火鍋將其註冊資本由人民幣60,447,275元削減至人民幣50,330,000元。減資完成後，美味森林餐飲於2023年3月17日認購金額為人民幣570百萬元的額外註冊資本，對價為人民幣570百萬元。2023年3月27日，北京和勝和、河南巴氏未來、河南巴氏同心、北京三生萬及GYH L Limited分別將其持有的巴奴毛肚火鍋股權轉讓給美味森林餐飲。

上述減資、增資及股權轉讓於2023年3月30日完成後，巴奴毛肚火鍋成為巴奴香港的間接全資子公司。

歷史、重組及公司架構

5. 重組後的集團架構

重組後，我們的業務由巴奴毛肚火鍋及河南今每經營。以下載列本集團於緊隨重組完成後的公司架構。



附註：

- (1) 番茄資本在此指Tomato No. 2、Tomato No. 5及Tomato No. 6。
- (2) 由於北京舌鮮餐飲管理有限責任公司和鄭州舌鮮餐飲管理有限責任公司均無業務運營，其已分別於2025年5月及2025年6月自願註銷。

6. 遵守中國法律

我們的中國法律顧問確認(i)巴奴毛肚火鍋已根據中國法律規定就重組取得所有必要的監管批准、許可、執照或進行備案；及(ii)作為重組的一部分，巴奴毛肚火鍋註冊資本的所有變更均已遵守所有適用的中國法律。

D. [編纂]投資

有關[編纂]投資的股權變動的進一步資料，請參閱下文「-[編纂]投資」。

歷史、重組及公司架構

E. [編纂]前股權激勵計劃

我們於2022年12月採納受限制股份獎勵計劃及購股權計劃，[編纂]後將不會根據相關計劃授出任何獎勵或購股權。因此，相關計劃條款不受上市規則第17章條文所規限。進一步詳情請參閱本文件附錄四「法定及一般資料－D.[編纂]前股權激勵計劃」。

F. [編纂]

根據日期為2025年6月5日的股東決議案，在聯交所上市委員會批准股份[編纂]及[編纂]的前提下，股份將於緊接[編纂]前按[編纂]的基準拆細，而股份的面值將由每股0.0001美元變更為每股[編纂]美元（「[編纂]」）。緊隨[編纂]後，本公司法定股本將為50,000美元，分為[編纂]股股份。

[編纂]理由

本公司正尋求其股份於聯交所[編纂]，以進一步為本公司業務發展及擴張提供資金、增強本公司的營運資金及進一步提升我們的企業形象及全球影響力。有關我們未來計劃的進一步詳情，請參閱「未來計劃及[編纂]用途」一節。

歷史、重組及公司架構

[編纂]投資

概覽

我們進行了以下[編纂]投資，其詳情載列如下。

投資者	認購方式	投資巴奴毛肚火鍋的日期	悉數繳付對價日期	認購巴奴毛肚火鍋註冊資本金額	重組後認購本公司股份數目	交易對價	投後估值 ⁽¹⁾	每股成本 ⁽²⁾	[編纂]的[編纂] ⁽³⁾
				(人民幣元)		(人民幣元)	(人民幣元)	(人民幣元)	[編纂]%
北京三生萬/Water Way	以現金認購巴奴毛肚火鍋	2015年7月27日	2016年2月25日	330,000 ⁽⁴⁾	188,569 ⁽⁴⁾	5百萬	769,230,769	3.79	[編纂]%
Brand Ltd ⁽⁴⁾	註冊資本								
番茄貳號合夥	以現金認購巴奴毛肚火鍋	2020年3月9日	2020年3月13日	1,825,440	1,825,440	63百萬	18億	8.63	[編纂]%
番茄伍號合夥	註冊資本								
	以現金認購巴奴毛肚火鍋	2020年8月17日	2020年8月26日	1,613,054	1,613,054	60百萬	20億	9.30	[編纂]%
	註冊資本								
GYHL Limited	河南巴氏未來轉讓巴奴毛肚火鍋的註冊資本	2021年9月1日	2021年12月31日	2,688,424	2,688,424	100百萬	20億	9.30	[編纂]%
番茄陸號(合夥)	以現金認購巴奴毛肚火鍋	2022年8月25日	2022年5月9日	1,329,840	1,329,840	110百萬	50億	20.68	[編纂]%
	註冊資本								
黃番茄 ⁽⁵⁾	以現金認購巴奴毛肚火鍋	2022年8月25日	2022年8月26日	483,578	483,578	40百萬	50億	20.68	[編纂]%
	註冊資本								

歷史、重組及公司架構

- (1) 本公司的投後估值等於每輪[編纂]投資者支付的總對價除以緊隨彼等投資後的股權百分比，經調整以反映[編纂]的完成。
- (2) [編纂]投資者所支付的每股成本乃根據相關[編纂]投資者作出的投資金額及其緊接[編纂]完成前所持股份數目計算，並假設[編纂]已完成而作出調整。
- (3) [編纂]的[編纂]乃假設[編纂]為每股股份[編纂]港元(即每股股份指示性[編纂]範圍[編纂]港元至[編纂]港元的[編纂])計算得出。
- (4) Water Way Brand Ltd為北京三生萬的聯屬公司。於重組前，北京三生萬持有本公司已發行股本總額的0.55%，相當於註冊資本人民幣330,000元，而北京三生萬由韋鑾峰及韓女士分別持有57.142%及42.858%。作為重組的一部分，韋鑾峰成立其全資公司Water Way Brand Ltd，Water Way Brand Ltd認購188,569股股份，相當於韋鑾峰於重組前透過北京三生萬最終持有的本公司權益的相同百分比。北京三生萬已於2023年9月註銷。
- (5) 於2024年10月，Welight Capital L.P. (「Welight Capital」)向其最終實益擁有人吳宵光先生(獨立第三方)轉讓其483,578股A輪優先股(佔當時已發行股本總額的0.8%)，以換取Welight Evergreen Limited(一家由吳宵光先生全資擁有的公司)的股份。

於2024年12月2日，基於本公司資本管理考量，並為在擬議上市前優化股東架構，本公司與吳宵光先生訂立股份回購協議，以總對價人民幣40百萬元回購吳先生持有的483,578股A輪優先股。該對價由訂約方經參考Welight Capital於投資時支付的投資對價後按公平基準通過商業談判釐定。於2024年12月5日上述回購完成後，吳宵光先生不再為我們的股東。

[編纂]投資的其他主要條款

- | | |
|------------------|---|
| 估值及對價的釐定依據 | 每類[編纂]投資的對價均經[編纂]投資者與本集團公平磋商釐定(倘適用)，並已考慮投資時機、訂立投資協議時我們的估值、我們業務的運營情況、本集團的財務表現及我們的業務前景。 |
| 禁售期 | 根據[編纂]投資的相關協議，於[編纂]時，[編纂]投資者將不受任何禁售安排的約束。 |

歷史、重組及公司架構

[編纂]投資所得款項用途 根據投資協議，[編纂]投資所得款項已被用於：(i)發展及經營本公司的主營業務及一般公司用途；及(ii)董事會批准的其他用途。截至最後實際可行日期，我們已悉數動用[編纂]投資所得款項。

[編纂]投資者為本公司帶來的戰略利益 在進行相關[編纂]投資時，董事認為，本集團可受益於[編纂]投資為本集團提供的額外資金，以及[編纂]投資者在餐飲行業的知識和經驗。[編纂]投資體現了[編纂]投資者對本集團運營和發展的信心。

[編纂]投資者的權利

根據[編纂]股東協議（「股東協議」），[編纂]投資者已獲授若干特別權利，其中包括知情權及檢查權、優先認購權、優先承購權、共同出售權、贖回權及董事委任權。

所有該等特別權利將在緊隨本公司[編纂]完成後自動終止，惟於首次向聯交所遞交[編纂]（「[編纂]」）日期前一日不可再行使贖回權，前提是(a)聯交所退回或拒絕[編纂]，而本公司未能於其後六個月內重新提交[編纂]；(b)本公司向聯交所送達撤回[編纂]的通告，而本公司未能於其後六個月內向聯交所重新提交[編纂]；(c)本公司未能於前一[編纂]失效後六個月內向聯交所重新提交[編纂]；或(d)合資格[編纂]（定義見股東協議，包括[編纂]）未於遞交[編纂]後十二個月內完成，被終止的權利將自動恢復。

歷史、重組及公司架構

聯席保薦人的確認

基於(i)[編纂]投資的對價已於我們就[編纂]首次向聯交所遞交[編纂]之日前不少於28個整日不可撤銷地結算；及(ii)授予[編纂]投資者的特別權利應於[編纂]後立即終止(惟如上文所述於遞交[編纂]前已終止的贖回權除外)，聯席保薦人確認，[編纂]投資符合聯交所發佈並自2024年1月1日起生效的新上市申請人指南第4.2章的規定。

有關我們[編纂]投資者的資料

我們現有[編纂]投資者的背景載列如下：

Water Way Brand Ltd

Water Way Brand Ltd是一家於2022年11月在英屬維京群島註冊成立的有限公司。截至最後實際可行日期，其由個人投資者韋鑾峰全資持有。據本公司所深知及盡悉，韋鑾峰為獨立第三方。

GYH L Limited

GYH L Limited是一家於2020年11月在英屬維京群島註冊成立的有限公司。截至最後實際可行日期，其由個人投資者Gao Defu全資持有。據本公司所深知及盡悉，Gao Defu為獨立第三方。

番茄資本

Tomato Second Ltd (「**Tomato No. 2**」)、Tomato Fifth Ltd (「**Tomato No. 5**」)及Tomato Sixth Ltd (「**Tomato No. 6**」)均為於2022年12月12日於英屬維京群島註冊成立的有限公司。Tomato No. 2、Tomato No. 5及Tomato No. 6均由番茄資本(專注於投資餐飲品牌及餐飲行業供應鏈的私募投資基金)(定義如下)控制及管理。Tomato No. 2為番茄貳號合夥的全資子公司。Tomato No. 5為番茄伍號合夥的全資子公司。Tomato No. 6為番茄陸號(合夥)的全資子公司。

番茄貳號合夥、番茄伍號合夥及番茄陸號(合夥)各自的普通合夥人為北京番茄私募基金管理有限公司(「**番茄資本**」)，其由卿永先生持有99%及王勃先生持有1%(各自均為獨立第三方)。

歷史、重組及公司架構

番茄貳號合夥於2017年11月在中國成立，截至最後實際可行日期的出資額為人民幣254百萬元。番茄貳號合夥的合夥人包括(a)番茄資本(作為普通合夥人)，持有0.1181%合夥權益；(b)杜先生(作為有限合夥人)，持有78.355%合夥權益；(c)深圳勝鼎創業投資有限公司(作為有限合夥人，由韓女士控制90%)，持有11.6883%合夥權益；及(d)一名獨立第三方(作為有限合夥人)，持有9.8386%合夥權益。

番茄伍號合夥於2020年6月在中國成立，出資額為人民幣88百萬元。番茄伍號合夥的合夥人包括(a)番茄資本(作為普通合夥人)，持有0.07%合夥權益；(b)獨立第三方Gao Defu，持有83.35%有限合夥權益，其亦為本公司現有股東GYH L Limited的唯一股東；及(c)廣州品芯悅谷企業管理有限公司，持有16.58%有限合夥權益，而其由九毛九國際控股有限公司(股份代號：9922.HK)最終全資擁有。

番茄陸號(合夥)於2020年12月在中國成立，出資額為人民幣438百萬元。番茄陸號(合夥)的合夥人包括(a)番茄資本(作為普通合夥人)，持有0.18%合夥權益；及(b)30名其他有限合夥人，每名持有少於20%合夥權益，且均為獨立第三方。

公眾持股量及自由流通量

[編纂]

歷史、重組及公司架構

於[編纂]及[編纂]完成後，假設[編纂]未獲行使，並無計及根據購股權計劃及[編纂]後股份計劃可能發行的任何股份，(i)D&H (BVI) LTD及BANU UNITED LTD (作為我們的控股股東)；及(ii)Tomato Second Ltd (杜先生於其中擁有超過30%有限合夥權益)各自將被視為我們的核心關連人士。因此，彼等所持有的合共[編纂]股股份(經計及[編纂]，佔[編纂]完成後我們已發行股份總數約[編纂]%)將不會計入公眾持股量。

除上文所披露者外，[編纂]及[編纂]完成後，假設[編纂]未獲行使，並無計及根據購股權計劃及[編纂]後股份計劃可能發行的任何股份，其他股東持有的所有股份將計入公眾持股量，佔本公司已發行股本約[編纂]%。

[編纂]

歷史、重組及公司架構

本公司資本化

下表為本公司截至最後實際可行日期及[編纂]的資本化概要（假設[編纂]未獲行使，並無計及根據購股權計劃及[編纂]後股份計劃可能發行的任何股份）：

股東名稱	普通股數目	Angel-1輪 優先股數目 ⁽¹⁾	Angel-2 輪優先股 數目 ⁽¹⁾	A輪 優先股 數目 ⁽¹⁾	截至最後實際可行日期 (未計及[編纂])		[編纂]及 [編纂]完成後 ⁽²⁾		股份是否 將計入 公眾持股量
					股份數目 ⁽¹⁾	持股比例	股份數目	持股比例	
D&H (BVI) LTD ⁽³⁾	45,130,747	-	-	-	45,130,747	75.26%	180,522,988	[編纂]%	否
BANU UNITED LTD	4,865,363	-	-	-	4,865,363	8.11%	19,461,452	[編纂]%	否
BANU FUTURE LTD	2,322,260	-	-	-	2,322,260	3.87%	9,289,040	[編纂]%	是
Water Way Brand Ltd	188,569	-	-	-	188,569	0.31%	754,276	[編纂]%	是
GYH L Limited	2,688,424	-	-	-	2,688,424	4.48%	10,753,696	[編纂]%	是
Tomato Second Ltd	-	1,825,440	-	-	1,825,440	3.04%	7,301,760	[編纂]%	否
Tomato Fifth Ltd	-	-	1,613,054	-	1,613,054	2.69%	6,452,216	[編纂]%	是
Tomato Sixth Ltd	-	-	-	1,329,840	1,329,840	2.22%	5,319,360	[編纂]%	是
參與[編纂]的其他 [編纂]	-	-	-	-	-	-	[編纂]	[編纂]%	是
總計	<u>55,195,363</u>	<u>1,825,440</u>	<u>1,613,054</u>	<u>1,329,840</u>	<u>59,963,697</u>	<u>100.00%</u>	<u>[編纂]</u>	<u>[編纂]%</u>	

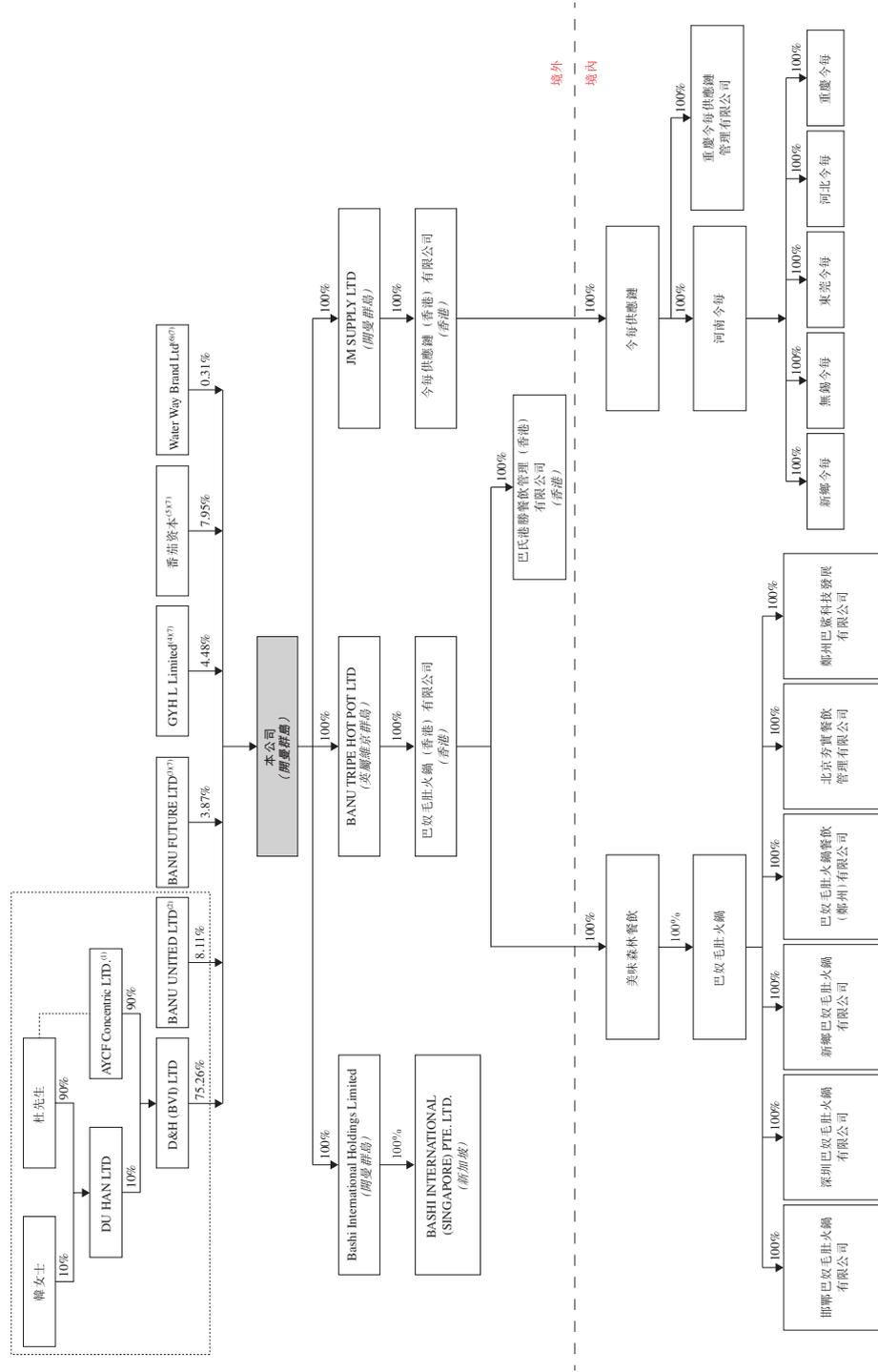
附註：

- (1) 每股Angel-1輪優先股、Angel-2輪優先股及A輪優先股須自[編纂]起轉換為一股普通股。股份數目未計及[編纂]完成。
- (2) 假設[編纂]未獲行使，且並無計及根據購股權計劃及[編纂]後股份計劃可能發行的任何股份。
- (3) D&H (BVI) LTD由(a)DU HAN LTD持有10%權益，而DU HAN LTD由杜先生及韓女士分別持有90%及10%，及(b)AYCF Concentric LTD持有90%權益，而AYCF Concentric LTD由一項信託最終全資控制，杜先生為該信託的委託人，其家族成員為該信託的受益人。

歷史、重組及公司架構

緊接[編纂]完成前的公司架構

下圖載列緊接[編纂]完成前本集團的股權架構：



歷史、重組及公司架構

附註：

- (1) AYCF Concentric LTD. 為一家由AYCF LTD全資擁有的投資控股公司。AYCF LTD的全部權益由杜先生(作為委託人)以其家族成員作為受益人而設立的信託持有。杜先生為AYCF Concentric LTD.的唯一董事，並控制D&H (BVI) LTD所持有股份附帶的投票權。
- (2) BANU UNITED LTD (一家於2022年12月在英屬維京群島註冊成立的公司)由杭州巴氏全資擁有。杭州巴氏的普通合夥人為鄭州興勝和商貿有限公司(「鄭州興勝和」)，由杜先生及韓女士分別持有80%及20%)，持有其約0.01%的合夥權益。杭州巴氏的唯一有限合夥人為河南巴氏共創，持有其約99.99%的合夥權益。河南巴氏共創之合夥人包括(a)鄭州興勝和(作為普通合夥人)，持有其約0.71%的合夥權益；(b)杜先生、劉常青先生、李浩先生、劉年康先生及徐楚女士(均為我們的執行董事)，分別持有其約35.89%、5.64%、10.26%、6.41%及5.13%的合夥權益；(c)韓女士，持有其約3.78%的合夥權益；及(d)其他36名有限合夥人(均為我們的現任或前任僱員或顧問)，合共持有其約32.19%的合夥權益，且概無任何一名合夥人持有超過5%的合夥權益。BANU UNITED LTD於本公司所持的投票權由其唯一董事杜先生行使。
- (3) BANU FUTURE LTD為一家於2022年11月10日於英屬維京群島註冊成立的公司，作為本集團持股平台。截至最後實際可行日期，BANU FUTURE LTD由杜先生及劉常青先生分別持有約26.5%及22.78%。其他36名股東(均為本集團現任或前任僱員或顧問)概無持有BANU FUTURE LTD超過10%的股權。BANU FUTURE LTD於本公司所持的投票權由其唯一董事Zhang Lihua女士(本集團外部顧問，負責向本集團提供戰略相關意見，亦為BANU FUTURE LTD股東，持有該公司約0.58%的股權)行使。
- (4) GYH L Limited為一家於2020年11月26日在英屬維京群島註冊成立的有限公司。截至最後實際可行日期，其由獨立第三方Gao Defu全資擁有。
- (5) 番茄資本在此指Tomato No. 2、Tomato No. 5及Tomato No. 6。有關番茄資本的詳情請，參閱本節「有關我們[編纂]投資者的資料—番茄資本」。
- (6) Water Way Brand Ltd為一家於2022年11月7日在英屬維京群島註冊成立的有限公司。截至最後實際可行日期，其由獨立第三方韋鑿峰全資擁有。
- (7) 該等股東持有的股份將於上市後計入公眾持股量。請參閱本節「公眾持股量及自由流通量」。

歷史、重組及公司架構

中國監管規定

國家外匯管理局登記

根據國家外匯管理局頒佈並於2014年7月4日生效的《國家外匯管理局關於境內居民通過特殊目的公司境外投融資及返程投資外匯管理有關問題的通知》（「**國家外匯管理局37號文**」），取代了《關於境內居民通過境外特殊目的公司融資及返程投資外匯管理有關問題的通知》（「**國家外匯管理局75號文**」），(i)中國居民必須向國家外匯管理局地方分支機構登記，方可向中國居民直接成立或間接控制的境外特殊目的公司（「**境外特殊目的公司**」）投入資產或股權以進行投資或融資；及(ii)於初始登記後，中國居民亦須向國家外匯管理局地方分支機構登記有關境外特殊目的公司的任何重大變更，其中包括境外特殊目的公司中國居民股東、境外特殊目的公司名稱、經營條款的變更，或境外特殊目的公司任何增資或減資、股份轉讓或置換，以及合併或分立。根據國家外匯管理局37號文，未能遵守該等登記程序可能會遭致處罰。

根據國家外匯管理局頒佈並於2015年6月1日生效的《國家外匯管理局關於進一步簡化和改進直接投資外匯管理政策的通知》（「**國家外匯管理局13號文**」），受理國家外匯管理局登記的權力由地方國家外匯管理局下放至境內實體的資產或權益所在地的地方銀行，國家外匯管理局及其分支機構應通過銀行對直接投資相關外匯登記進行間接監管。

據我們的中國法律顧問告知，根據國家外匯管理局37號文，杜先生為中國居民，其已於2022年12月26日完成其初步外匯登記手續。

併購規定

根據商務部、國務院國有資產監督管理委員會、國家稅務總局、中國證監會、國家工商總局（現稱國家市監局）及國家外匯管理局於2006年8月8日聯合頒佈，自2006年9月8日起生效並於2009年6月22日經修訂且即時生效的《關於外國投資者併購境內企業的規定》（「**併購規定**」）第11條，境內公司或企業或自然人以其在境外設立或控制的公司名義併購與其相關或有關聯的境內公司，應報商務部審批。

據我們的中國法律顧問告知，由於美味森林餐飲及今每供應鏈於緊接重組前為外商投資企業，且重組並不涉及收購任何境內企業，故併購規定的第11條不適用於重組。

業 務

概覽

品牌介紹

我們是中國最大的品質火鍋品牌，秉持產品主義經營理念，追求差異化市場定位。根據弗若斯特沙利文的資料，按收入計，我們是2024年中國品質火鍋市場最大品牌，市場份額約為3.1%，按收入計，我們是2024年中國火鍋市場第三大品牌，市場份額約為0.4%。我們以毛肚及菌湯為招牌產品。截至最後實際可行日期，我們的直營門店網絡已覆蓋全國46個城市，門店數量達到162家，較2021年末增長95.2%，充分印證我們在品質消費賽道的擴張能力。截至同日，我們有5家集生產物流於一體的綜合性中央廚房，1家專業化底料加工廠，業務覆蓋中國14個省及直轄市。

市場機遇

中國火鍋市場規模龐大且分散，2024年前五大參與者僅佔總市場份額的8.1%。根據弗若斯特沙利文的資料，按收入計，我們是2024年中國品質火鍋市場最大品牌，市場份額約為3.1%，按收入計，我們是2024年中國火鍋市場第三大品牌，市場份額約為0.4%。與此同時，中國火鍋市場可按人均消費水平進一步劃分為高品質、中高品質及大眾三個細分市場，其中高品質賽道參與者專注於優質食材及差異化體驗。中國品質火鍋市場仍相對分散，2024年前五大參與者僅佔總市場份額的約9.1%。作為該細分市場的知名品牌，我們主要與全國性連鎖品牌以及區域性品質品牌展開競爭。

在當前消費市場格局中，尤其是疫情後復甦的餐飲市場背景下，顧客對火鍋的需求已發生變革。隨著人們越來越重視親友陪伴、健康意識和品質，那些僅僅滿足基本營養需求的傳統火鍋品牌已日益難以滿足消費者的期待。這一趨勢為品質火鍋的發展開闢了廣闊的市場空間。火鍋因其「現涮現食」的獨特烹飪方式，使食材的新鮮度與品質能直接呈現在消費者面前，天然契合了消費者對飲食品質的高度關注。在此背景下，與傳統火鍋相比，品質火鍋（如巴奴）在食材選用、健康與安全標準、以及顧客體驗方面具備更高要求和更強的市場契合度，能夠更好地滿足顧客對健康、品質及服務不斷提升的需求。

當前行業競爭日益加劇，不少餐飲企業為緩解成本壓力、增強價格吸引力，傾向於在食材選用和製作工藝上進行成本控制。而我們始終堅持產品主義理念，對產品品質進行嚴格把控，持續引領並深耕品質火鍋市場。在火鍋行業的品牌化、品質化趨勢

業 務

日益顯著的趨勢下，我們憑藉鮮明的產品定位、穩定的供應體系以及持續創新能力，在顧客心中建立了牢固的品牌認知。這一市場格局與消費習慣不僅為我們的品牌建設提供了堅實基礎，也為我們在產品創新、門店拓展、產業鏈整合等方面提供了持續成長的外部環境與發展機遇。

根據弗若斯特沙利文的資料，中國火鍋行業預計將於2024年至2029年間保持穩健增長，年複合增長率約為6.5%。其中，品質火鍋行業增速更為顯著，年複合增長率預計達7.8%。我們相信，憑藉已建立的品牌優勢與組織能力，我們將在這一趨勢中持續受益，進一步鞏固在品質火鍋賽道的領先地位。

門店網絡擴張

我們的直營巴奴門店總數由截至2022年1月1日的83家增長至截至最後實際可行日期的162家，增長率達95.2%。門店數量的持續增長，體現了我們在品質火鍋赛道上的持續擴張能力。

舉例而言，截至最後實際可行日期，我們在河南運營52家門店，並在中國其他省份運營110家門店，這證實我們能夠將「河南模式」成功複製至其他省份城市。有關我們「河南模式」及我們將該模式複製至全國其他省份城市的詳情，請參閱「業務－我們的火鍋業務－我們的門店網絡－拓展策略」。截至最後實際可行日期，按城市等級劃分，除在一線城市開設的32家門店外，我們在二線及以下城市共設有130家門店，截至同日佔我們門店總數的80.2%。我們的品質火鍋定位與定價策略不僅在一線市場獲得認可，也同樣能夠滿足二線及以下城市顧客對優質產品的需求，具備廣泛的市場適應性與複製性。

我們的新店拓展繼續圍繞「第三代供應鏈」體系展開，秉持「兵馬未動，糧草先行」的理念，持續打造中央廚房日配送的供應能力，保障區域食材供給與出品穩定。截至最後實際可行日期，我們已設立五個中央廚房，為上述區域市場的持續擴張提供了強有力的後端支持。

穩健增長與亮眼財務表現

於業績期內，我們保持了穩健增長並展現出亮眼的財務表現。於2022年、2023年及2024年以及截至2024年及2025年9月30日止九個月，我們分別實現收入人民幣1,433.1百萬元、人民幣2,111.6百萬元、人民幣2,307.3百萬元、人民幣1,667.9百萬元及

業 務

人民幣2,076.6百萬元。於2022年、2023年及2024年以及截至2024年及2025年9月30日止九個月，我們分別錄得人民幣5.2百萬元的虧損、人民幣101.7百萬元的利潤、人民幣122.9百萬元的利潤、人民幣98.5百萬元的利潤及人民幣156.1百萬元的利潤。同期，我們的年／期內經調整利潤（非國際財務報告準則指標）分別為人民幣41.5百萬元、人民幣143.7百萬元、人民幣167.9百萬元、人民幣130.3百萬元及人民幣235.5百萬元。

我們持續實現經營活動現金流量淨流入，於2022年、2023年及2024年以及截至2024年及2025年9月30日止九個月分別錄得經營活動現金流淨流入人民幣262.4百萬元、人民幣428.6百萬元、人民幣494.7百萬元、人民幣375.5百萬元及人民幣335.6百萬元。

在業績期內，我們通過標準化和精細化運營，顯著提升了整體經營效率。於2022年、2023年及2024年以及截至2024年及2025年9月30日止九個月，我們的門店經營利潤率分別為15.2%、21.3%、21.5%、21.0%及24.3%。我們的整體翻台率由2022年的3.0增長至截至2025年9月30日止九個月的3.6。同時，我們在二線及以下城市展現了更具優勢的經營效率。截至2025年9月30日止九個月，我們一線城市門店的門店經營利潤率為21.3%，二線及以下城市門店經營利潤率為25.2%，根據弗若斯特沙利文的資料，均高出全國行業平均水平。

我們持續鞏固在品質火鍋賽道的既定地位，在收入增長、盈利能力、現金流表現及運營效率等方面均保持了良好態勢，體現了我們強勁的經營韌性與可持續增長潛力。

競爭優勢

兼具成長性、差異性和產品能力的中國品質火鍋市場知名企業

我們憑藉對產品主義的追求與差異化戰略定位，已成為中國品質火鍋市場的絕對領導者。根據弗若斯特沙利文的資料，按收入計，我們在2024年中國品質火鍋市場中排名第一，市場份額為3.1%。截至最後實際可行日期，我們的直營門店網絡已覆蓋全國46個城市，巴奴門店數量達到162家，較2021年末增長95.2%，充分印證我們在品質消費賽道的持續擴張能力。截至同日，我們有5家集倉儲物流於一體的綜合性中央廚房，1家專業化鍋底加工廠，覆蓋中國14個省及直轄市。

業 務

我們秉持「產品就是最好的服務」的核心經營理念，通過毛肚、野山菌湯等招牌產品以及專業、適度的服務體系，重塑了火鍋品類的顧客體驗。我們精準鎖定注重產品品質與消費體驗的社會主力顧客群體，並通過其影響力不斷擴散口碑效應。

在迅速發展的同時，我們亦實現了單店效能的提升。於2022年、2023年及2024年以及截至2024年及2025年9月30日止九個月，我們的門店經營利潤率分別為15.2%、21.3%、21.5%、21.0%及24.3%。我們的整體翻台率由2022年的3.0增長至截至2025年9月30日止九個月的3.6。兩項增長均體現了我們在高速增長與經營效率提升之間的良好平衡。

堅守產品主義，回歸餐飲本質，引領行業標準

我們堅信產品是餐飲行業的立命之本。通過持續不斷以顧客需求為核心導向的產品研發與創新，我們打造了一系列引領行業競相效仿的標桿產品。

為了讓顧客享用到更健康、口感更脆嫩的毛肚，我們摒棄傳統火城發製工藝，創新採用「木瓜蛋白酶嫩化技術」，並圍繞該主線持續推進工藝改革，成為行業內率先自主研發毛肚自動化加工生產線的企業之一，帶動火鍋行業進入綠色健康消費的新階段。與此同時，我們亦致力於將「自然的美味」呈現給消費者，在昆明設立了西南中央廚房，實現產地直採，將雲南的新鮮蔬菜推廣至全國門店。

我們的產品研發團隊基於對食材的深入研究和對產品需求的高效洞察，打造了涵蓋招牌產品與創新產品的多元產品矩陣。我們的招牌產品毛肚和菌湯已推出二十年，成為巴奴品牌的重要產品符號。此外，內蒙古草原羔羊、井水黃豆芽、笨菠菜、茴香小油條、繡球菌、以及巴奴拽面等，都是我們的原創首推產品，並在持續推動行業供應鏈的品質升級和標準重塑。

對供應鏈環節的高效把控與快速反應能力，是我們不斷追求產品極致、新鮮與健康的重要保障。秉承「能冷鮮不冷凍，能天然不添加，能當天不隔夜」的理念，我們通

業 務

過中央廚房對所有食材進行集中加工處理，並配備完善的冷鏈物流系統，使全國各門店能夠每日下單，並由中央廚房次日送達，確保食材的新鮮品質和安全標準，支撐高標準出品的一致性。

圍繞產品構建線上線下一體化的卓越顧客體驗

針對顧客的到店體驗，我們的門店設計圍繞招牌產品進行佈局，提供兼具產品價值導向和審美辨識度的差異化體驗。我們在外部櫥窗中設置了毛肚等關鍵食材展示，並根據時令更新「蔬菜月月新」等季節性食材，直觀構建產品新鮮自然的賣點認知。同時，我們通過設置明廚亮灶，將真實的食材處理場景及出品流程呈現給消費者，輔以門店產品燈箱、智慧屏播放等多種形式，直觀展現食材溯源信息，進一步強化了食材品質的可視性與顧客的信任感。

在顧客離店後，通過店總企微社群線上觸點，我們實現了對消費者的持續觸達，延伸了品牌與顧客之間的情感連接。我們同時也通過完善的會員服務體系進一步保障顧客離店後的體驗，會員可享有預約到店、菜品嘗鮮等等級特權，並在生日、會員日及節假日收到福利。

我們高度重視與會員的直接溝通與情感連接，積極推動顧客在私域渠道沉澱，截至2024年12月31日，每位店總負責與超過23,000名顧客鏈接與互動。我們以產品為紐帶，精心經營會員的線上線下連接，不斷積累忠誠客戶群體，驅動複購提升與業績的持續增長。於業績期內，我們的註冊會員數量由截至2022年1月1日的約370萬人增長至截至2025年9月30日的超1,480萬人。

最佳盈利門店模型，支撐跨區域快速增長

我們高度重視門店的精益化運營。依托系統化的中央廚房與冷鏈體系，我們實現了食材的成品化及小包裝集中處理，顯著降低了門店端對設備配置與人力配置的依賴，有效壓縮門店作業及存儲空間。我們的門店平均後廚面積佔比低於約20%，整體空間利用效率大幅提升。我們的月均坪效從2022年的約人民幣1,600元增長至截至2025年9月30日止九個月的約人民幣2,600元。

業 務

通過在河南市場的長期深耕，我們在當地已建立起牢固的市場基本盤。截至2024年12月31日，我們在河南省擁有56家門店，根據弗若斯特沙利文的資料，按收入計，在河南品質火鍋市場佔有率達19.8%，遠高於同一細分市場的其他參與者。分區域來看，我們已實現鄭州主要商圈的全面覆蓋及河南省二線及以下城市核心商圈的重點覆蓋。門店集群效應進一步強化了巴奴品牌在當地市場的認知與勢能，同時實現了供應鏈及人力資源的區域內共享與靈活調配，顯著提升了整體運營效率。依托長期深耕河南市場積累的運營能力，我們於截至2025年9月30日止九個月實現了河南省內門店經營利潤率達到26.8%的優異表現。

基於二十餘年的深耕運營經驗與體系化能力積累，我們成功探索出一條可在全國範圍內複製的高效率擴張路徑。憑藉長期差異化產品塑造與穩定口碑沉澱所形成的品牌勢能，以及覆蓋廣泛、對巴奴品牌有真實體驗、情感鏈接與明確期待的顧客群體，我們在新市場首店即實現了快速起勢。例如，我們於2024年進入了四個新城市，4個門店的首個完整曆月的平均翻台率為4.8，根據弗若斯特沙利文的資料，超過行業平均水平。高質量的產品體驗與完善的服務閉環進一步驅動了顧客複購及口碑擴散，為該城市的規模擴張提供了品牌勢能基礎。

通過精益高效的門店模型及成功驗證的區域擴張打法，我們實現了從單店造勢到多店複製的正向增長循環，構建出具備快速擴張與長期效率的高確定性增長路徑。我們的巴奴門店總數由截至2022年1月1日的83家增加95.2%至截至最後實際可行日期的162家，在此期間，河南省外門店增長率達到233.3%。截至2025年9月30日止九個月，巴奴門店的整體翻台率為3.6。於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，分別約63.6%、75.9%、90.0%及94.6%的堂食客戶中至少有一名註冊會員。

一體化數字系統支撐的高效供應鏈平台

為實現對全部食材高品質的承諾，我們建立了標準化、自動化的中央廚房體系，是中國連鎖火鍋行業前五中唯一一家實現全部門店菜品均由中央廚房集中供應的公司。目前，我們擁有5個央廚，分別位於華北、華南、華東、華中及西南，能夠滿足業

業 務

務快速擴張帶來的龐大需求。為保障食材始終如一的高品質，並實現24小時新鮮配送至門店，每家中央廚房的覆蓋半徑可達600公里。我們仍在不斷通過產線佈局改善、技術升級及人員排班優化等方式，持續提升中央廚房的運營效率，保持我們的競爭優勢。

與此同時，我們已構建起業內領先的一體化數字化系統，涵蓋採購及供應商管理、中央廚房、倉儲物流、員工管理及門店運營等全業務流程。我們的門店庫存管理系統能夠準確跟蹤並智能分析店內主要原料的庫存水平及有效期。我們的庫存週轉天數從2022年至2024年下降約40%。我們高效的供應鏈對於巴奴門店持續供應天然、新鮮的食材尤為重要。鑒於新鮮蔬菜的保質期通常僅為二至四天，我們通過數字化賦能實現的快速週轉，有效提升了食材的新鮮度及整體供應鏈效率，進一步鞏固了我們在提供高品質食材方面的競爭優勢。在先進的數字化系統支持下，我們的門店能夠每日下單，並通過高效的物流調度，實現中央廚房次日送達。

極富行業洞見的創始人，擁有多元化背景的職業化管理團隊

我們的創始人杜中兵先生是一位擁有資深餐飲行業經驗且富有遠見的企業家，二十餘年如一日堅守「一個好火鍋，一所好學校」的創業初心。自2001年創立首家門店以來，杜先生始終踐行「產品主義」經營哲學，以自然健康理念驅動行業革新，帶領巴奴實現持續發展。作為餐飲領域產品創新與品牌建設的領軍人物，杜先生開創的「產品主義」經營範式，成功推動了火鍋行業從傳統服務模式向產品消費時代的轉型。

在杜先生的領導下，我們打造了一支由跨行業精英組成的多元化、職業化核心管理團隊。我們的團隊成員兼具行業複合背景與專業領域頂尖能力，形成了各年齡層良好梯隊結合的組織結構，並對新興餐飲消費趨勢保持敏銳洞察，持續為傳統餐飲行業注入動能。核心管理團隊高度認同並傳承巴奴的價值觀，秉持創業精神，形成了長期穩定的利益共同體，保障了公司戰略執行的穩定性與前瞻性。

我們始終重視年輕人才的培養，是餐飲行業內少數建立大規模大學生校園招聘體系的企業之一。通過系統化的選拔機制，我們持續吸納優秀大學生作為高級別管理者和運營管理人才的儲備力量。截至2025年9月30日，我們門店店總中有76.4%擁有大專及以上學歷，為公司連鎖擴張提供了標準化、優質的人才梯隊支持。

業 務

發展戰略

我們致力於通過策略性拓展門店網絡、持續打磨產品與供應鏈體系、加大數字化投入及深化品牌建設，進一步夯實市場地位，實現規模穩定增長與高質量發展。

複製成功模型，持續拓展門店網絡，使公司規模穩定增長

我們計劃持續挖掘已佈局市場及探索新市場的發展潛力，基於當地市場及顧客特點，因地制宜地制定行之有效的門店拓展策略。在已進入的城市中，我們已建立良好的運營效率和門店模型，未來計劃憑藉豐富的城市深度運營經驗，結合對本地市場及顧客的洞察，繼續有策略地開發優質點位，有序加密布點，力求將河南模式複製到全國，實現規模穩定增長。

在鞏固現有區域佈局方面，我們將繼續依托已積累的城市深度運營經驗，有序深化現有區域市場佈局，並有策略地開發城市內不同區位的優質點位，以提升區域市場滲透率。

在選擇性拓展新區域方面，我們將綜合考量城市經濟發展水平、整體人口及年輕消費群體的規模與結構、消費習慣及口味偏好等因素，持續把握未開發市場的增量機會。具體而言，我們將以一線城市或省會城市為根據地，借助在該區域的品牌勢能，向周邊城市拓展。以河南為例，我們在以鄭州為根據地市場的基礎上，已成功進入省內其他城市，未來計劃繼續加深在該等城市的滲透，積累下沉市場運營經驗，並逐步將相關經驗複用於其他有潛力的下沉市場。

不斷提升產品研發和創新能力，並增強供應鏈能力以提升運營效率

我們計劃不斷提升產品研發和創新能力，為顧客提供以產品為核心的消費體驗。同時，將繼續加強供應鏈建設，以持續提升整體運營效率。

在產品研發方面，我們將秉持產品主義，繼續重視火鍋食材及工藝的創新研發，並持續打磨和掌握核心技術和工藝，進一步提升火鍋食材的品質和差異化水平。

在採購端，我們將繼續優化供應商篩選標準及評定體系，加深與核心優質供應商的合作夥伴關係，並憑藉不斷擴大的規模提升議價能力，強化規模經濟效益。

業 務

在供應商賦能方面，我們計劃向上游供應商持續輸出對食材工藝的標準與要求，助力產品研發及創新，打造差異化產品的同時，提升原材料品質及標準化管理水平，增強成本的有效管控。

在中央廚房建設方面，隨著門店網絡的拓展，我們將提升現有中央廚房的產能，並有選擇地在重點區域建設新中央廚房，以確保各地區門店食材配送的及時性及穩定性，從而進一步支撐門店擴張和出品標準化管理。

持續投入並深化數字化能力，提升整體運營管理水平

我們計劃持續進行數字化投入，實現更高效的成本管控，不斷提升整體運營能力，為打造高質量增長奠定基礎。

在門店系統方面，我們將繼續推廣門店數字化運營管理系統，覆蓋從顧客預定、排號、點餐，到菜品到餐桌的流程管理，以及門店員工排班、績效指標管理、關鍵運營及財務指標的監督把控等核心環節，以提升門店管理的標準化和精細化水平，進一步提高門店經營效率。

在供應鏈管理方面，我們將持續投入並優化供應鏈信息系統，打通供應鏈信息傳導。例如，在倉儲端，通過系統提升採購、發貨及補貨的科學化決策與庫存管理水平；在運輸端，利用智能物流調配系統，在確保高效履約的前提下降低成本及減少損耗，進一步提升整體供應鏈運營效率。

持續進行品牌投入，強化品牌影響力

我們計劃繼續進行品牌投入以及會員體系建設，增強與顧客的鏈接及互動，拓寬客群覆蓋，進一步佔領消費者認知高地，增強品牌勢能。

在文化及品牌塑造方面，我們將進一步提高產出優質內容的能力，繼續圍繞產品主義理念，傳遞更鮮明的品牌形象和更豐富的品牌內涵。通過門店網絡的持續擴張，我們的品牌實力將同步增長。隨著公司在現有城市的深化滲透及向新城市的擴展，我們預計消費者群體將持續擴大。我們將繼續拓寬營銷渠道，增進對目標客戶群的觸達，進一步鞏固品牌在市場中的認知度。

在會員體系建設方面，我們將拓展會員體系的覆蓋廣度，同時，深化會員管理，通過推出更具創意的會員活動和更具吸引力的會員權益，為顧客創造更多價值。

業 務

我們的火鍋業務

我們經營一個堅持產品主義的直營品質火鍋連鎖門店網絡。我們致力於通過精挑細選食材、精細化的產品結構、健全的供應鏈和持續運營的直營門店網絡，為顧客打造高品質火鍋就餐體驗。我們始終將產品質量視為核心競爭優勢，並不斷以差異化的方式改進我們的產品。我們秉持「能冷鮮不冷凍、能天然不添加、能當天不隔夜」的理念，助力我們在中國品質火鍋市場樹立了強大的品牌認知和獨特的市場定位。根據弗若斯特沙利文的資料，於2024年，按收入計，我們是中國品質火鍋市場中的最大火鍋品牌，佔據3.1%的市場份額。根據同一資料來源，於2024年，按收入計，我們也是中國整個火鍋市場中的第三大火鍋品牌，佔據0.4%的市場份額。

於往績記錄期間，我們的收入主要來自門店運營。隨著門店數量的增長，我們的收入穩定增長。於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，門店運營相關服務收入分別為人民幣1,397.1百萬元、人民幣2,044.9百萬元、人民幣2,253.6百萬元及人民幣2,045.6百萬元，分別佔同期總收入的97.5%、96.8%、97.7%及98.5%。此外，於往績記錄期間，我們亦通過調味品及食材銷售產生少量收入。

下表載列於所示期間我們的收入來源明細（按絕對值及佔總收入的百分比呈列）。

	截至12月31日止年度						截至9月30日止九個月			
	2022年		2023年		2024年		2024年		2025年	
	人民幣千元	%								
	(未經審計)									
門店運營相關										
服務	1,397,111	97.5	2,044,928	96.8	2,253,587	97.7	1,625,055	97.4	2,045,582	98.5
調味品及食材										
銷售	31,752	2.2	58,904	2.8	47,357	2.0	38,349	2.3	25,921	1.3
其他 ⁽¹⁾	4,275	0.3	7,737	0.4	6,325	0.3	4,513	0.3	5,138	0.2
總收入	<u>1,433,138</u>	<u>100.0</u>	<u>2,111,569</u>	<u>100.0</u>	<u>2,307,269</u>	<u>100.0</u>	<u>1,667,917</u>	<u>100.0</u>	<u>2,076,641</u>	<u>100.0</u>

附註：

- (1) 其他主要指來自分租若干租賃物業及銷售廚餘垃圾（如食物殘渣、剩菜、用過的烹飪原料及門店運營過程中產生的其他可生物降解廢物）。

業 務

我們的菜單哲學：從毛肚出發的產品主義之路

我們堅信產品是業務發展的立命之本。通過持續不斷以顧客需求為核心導向的產品研發與創新，我們打造了一系列引領行業競相效仿的標桿產品。我們堅守本色本味、健康美味、真材實料、追求極致的產品主義，並使其成為我們產品研發和菜單設計的基本原則，以此來滿足顧客對高品質火鍋的需求。

毛肚和野山菌湯是我們在過去二十多年中顧客持續選擇巴奴的理由，它們是巴奴最具代表性和辨識度的招牌產品。「十二大護法」是具有原創性或特定供應鏈優勢的特色菜品，它們構成了顧客長期複購和行業產品地位的重要基礎，並構建了巴奴穩定的特色核心產品矩陣。

於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，「一王一後十二大護法」（包括毛肚、野山菌湯和「十二大護法」）的銷售額分別佔同期總銷售額的49.8%、48.0%、47.9%及49.1%。這一穩定的業績表現夯實了我們在品質火鍋領域中的主要產品競爭優勢與品牌定位。



經典毛肚與新西蘭冰鮮毛肚

毛肚是川渝火鍋的頭牌菜，也是巴奴的招牌菜。長期以來，顧客已形成了「吃火鍋想毛肚，吃毛肚到巴奴」的認知。根據弗若斯特沙利文的資料，我們在毛肚品類上率先實現了突破性升級。為了讓顧客享用到更健康、口感更脆嫩的毛肚，我們摒棄傳統

業 務

火城發製工藝，創新採用「木瓜蛋白酶嫩化技術」，並持續推進工藝改革，根據弗若斯特沙利文的資料，我們成為行業內率先自主研發自動化毛肚製作生產線的企業之一，帶動火鍋行業進入清潔化、標準化及可持續生產的新階段。

2024年，我們選用新西蘭天然牧場的毛肚，推出「新西蘭冰鮮毛肚」。由門店員工在桌邊進行現場剪切並呈上餐桌，直接讓顧客感受食材的新鮮度與質感，在增強感官體驗的同時，提高了產品品質及顧客參與度。



野山菌湯

野山菌湯是巴奴的另一款招牌菜。我們只選用雲貴川高海拔地區的野山菌作為主要原料，每天在門店大火現熬確保其口感鮮美醇厚。為使顧客更好地品嚐到菌湯的鮮美，我們於2024年推出「菌湯三喝」的創新吃法。「一喝」菌湯搭配香蔥，喝出菌湯的原味；「二喝」搭配香菜豬肉滑，一口肉一口湯味美鮮香；「三喝」搭配巴奴拽面，讓顧客一碗下肚充分滿足。

業 務



作為我們的招牌產品，毛肚與野山菌湯於整個往績記錄期間的點擊率一直維持在80%左右。該等核心單品的持續高點擊率體現了我們產品策略的成效，並不斷強化顧客對巴奴品牌的忠誠度。

堅守產品主義，不斷超越顧客期望

下圖顯示我們的「十二大護法」。

十二大護法

裝聚了巴奴人堅守「產品主義」的心血，每一道菜背後都有屬於自己的故事



內蒙草原羔羊



鮮鴨血



低溫午餐肉



鮮鴨腸



蝦滑



香菜豬肉滑



繡球菌



笨菠菜



井水黃豆芽



巴奴擀面皮



茴香小油條



巴奴拽面

巴奴的每一個產品背後不僅是對顧客的承諾，更體現了對上游產業鏈的創新與對行業標準的引領。

業 務

- 引進澳洲和牛。在2024年火鍋行業牛肉供應鏈呈現複雜性和不確定性的背景下，巴奴毅然選擇澳洲和牛作為主要牛肉原料，以確保穩定安全的食材供應保障。2025年，巴奴成為澳洲牛肉協會認可的合作夥伴，進一步保障顧客可以安心享用高品質牛肉。
- 「365天吃鮮筍」。為了讓顧客每天都能吃到新鮮的竹筍，我們突破供應鏈的限制，根據不同季節鎖定產地和竹筍品種，從田間到桌邊，全程冷鏈運輸將新鮮竹筍送達全國各地。
- 「蔬菜月月新」。借助雲南四季如春的氣候優勢，我們實現了特色時蔬的全年穩定供應。通過現代化供應鏈網絡和冷鏈物流的升級，我們在昆明建立供應鏈體系，將雲南一年四季的優質蔬菜帶給全國食客，推動「雲菜出滇」，並在火鍋菜單上對蔬菜板塊進行時令性的全新引領。
- 天然產品。「只有紅薯和水」的純紅薯粉，「只有綠豆和水」的綠豆粉皮等一系列產品，體現了巴奴對天然、無添加的極致追求，詮釋了我們對食材本真的尊重與堅持。

每一個產品都凝聚了巴奴人對「產品主義」的堅守，我們不僅從工藝和原料層面追求產品的美味健康，更是從顧客的情懷出發創造一個個令人感動的就餐體驗。為追求健康自然的顧客群體帶來自然的美味。

業 務

這些菜品 都源自於巴奴

巴奴毛肚火鍋
原創首推菜品

NO.1	NO.2	NO.3	NO.4			
烏雞卷	巴奴撈面	茴香小油條	繡球菌			
2011.3	2015.1	2015.2	2015.7			
NO.5	NO.6	NO.7	NO.8	NO.9	NO.10	NO.11
笨菠菜	鮮鴨血	烏龍冰粉	井水黃豆芽	巴奴擀面皮	小香芹	新西蘭冰鮮毛肚
2017.1	2017.3	2017.4	2018.1	2018.2	2020.7	2024.2

整合供應鏈資源

我們通過整合上游供應鏈資源推動產品開發和優化。在核心產品上，我們與上游供應商建立涵蓋品種甄選、種植和供應的一體化合作關係。我們精挑細選核心產地及優質供應商，深度參與品種培育及加工工藝的開發，從而保證持續穩定的產品品質。

對於季節性的特色產品，我們採用區域合作和直購模式，突出新鮮屬性和地域風味。我們已構建一套系統性的菜單管理和產品開發流程，涵蓋市場調研、食材測試、門店試銷、顧客反饋收集以及產品推廣。這使我們能夠適應不斷變化的顧客偏好，確保產品出品品質和品牌競爭力持續提升。

鄉村振興

我們已在多個地區達成「鄉村振興」及定向養殖合作項目，主要包括：(i)河南省新鄉縣的「笨菠菜」示範基地，(ii)雲南省普洱市的「龍竹鮮筍」示範基地，(iii)四川省宜賓市的「熊貓筍」示範基地，(iv)重慶市石柱縣的「石柱紅辣椒」示範基地，及(v)內蒙古烏珠穆沁羊的定點養殖專屬牧場，覆蓋合作農戶100戶。

業 務

該等鄉村振興項目推動了源頭農產品的標準化生產與規模化銷售，助力當地農業產業發展與農戶增收。

顧客體驗管理

我們始終堅持以顧客為中心的經營理念，將「好吃」與「吃好」作為顧客體驗的核心標準，並圍繞顧客的全流程接觸點構建了一套系統的顧客體驗管理流程。該流程覆蓋預訂、到店、點單、上菜、用餐、結賬、離店及會員反饋等關鍵環節，由總部統一制定標準並下發執行，各門店團隊具體落實。

我們通過流程標準檢查卡巡檢、顧客餐後評價、神秘顧客暗訪等方式，對各門店顧客體驗表現進行動態評估，並根據評估結果及時做出優化調整，推動服務水平持續提升，增強顧客滿意度，實現讓顧客「吃好再來」。在餐前階段，我們通過客服熱線、線上預訂系統和門店前台等多渠道及時響應顧客用餐預約需求，並結合到店時間、人數、用餐場景等安排座位資源。到店後，門店員工會根據顧客口味偏好主動推薦毛肚、菌湯等招牌產品及新品，提供「一客一用」的圍裙、紙巾等物資，並在用餐過程中適時提供菜品講解和吃法建議，滿足顧客個性化需求，讓顧客「吃得好」、「吃得滿意」。餐後階段，我們繼續主動收集顧客意見與用餐反饋，並快速響應處理相關問題，提升顧客整體滿意度和品牌好感度。通過系統化執行顧客體驗流程，再結合會員福利計劃，有效提升顧客活躍度與忠誠度。於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，分別約63.6%、75.9%、90.0%及94.6%的堂食客戶中至少有一名註冊會員。

我們的門店網絡

我們全部門店均採用直營模式經營，以確保產品、服務與門店管理的高度一致性。通過系統化的門店拓展及標準化的運營，我們的品牌價值持續增加，實現穩定擴張。截至最後實際可行日期，我們擁有162家直營巴奴門店，覆蓋全國46個城市。

下表載列於所示期間我們按地區劃分的巴奴門店收入明細。

業 務

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
	人民幣千元				
華中	781,775	1,082,010	1,096,058	810,016	898,221
華北	222,230	396,655	460,716	331,304	427,600
華東	332,362	454,170	548,570	376,584	582,787
華南	26,922	88,311	126,550	89,016	126,539
西南	—	548	13,670	10,324	10,435
巴奴門店經營收入 ...	1,363,289	2,021,694	2,245,564	1,617,244	2,045,582

下表載列截至所示日期按城市層級劃分的巴奴門店數量明細。

	截至12月31日			截至 2025年	截至 最後實際
	2022年	2023年	2024年	9月30日	可行日期
門店數量					
一線城市.....	15	24	30	31	32
二線城市.....	44	57	79	88	93
三線及以下城市	27	30	35	37	37
	86	111	144	156	162

為保障門店拓展的組織配套與後端支撐，我們以中央廚房為核心構建門店網絡，並戰略性地優先在央廚600公里輻射半徑內進行開店。我們持續依托「門店+央廚」一體化模式，結合區域消費與當地顧客屬性，靈活調整門店模型與拓展策略，在保證質量的同時推進可持續增長。於往績記錄期間，我們的巴奴門店主要位於人流密集的商業區，其中多數設於購物中心內。此類選址有助提升品牌能見度與客流量。門店集中佈局於商業中心與中高端購物中心的擴張趨勢相契合，這已成為火鍋行業渠道增長的核心驅動力。根據弗若斯特沙利文的資料，中國購物中心數量由2019年的約5.9千家增長

業 務

至2024年的7.5千家，預計到2029年將達9.4千家。此趨勢為領先火鍋連鎖品牌提供日益增多的優質選址，助力其在各線城市擴張業務，而我們在該等優質商圈的佈局彰顯出我們把握此類市場機遇的能力。亦請參閱「行業概覽－中國火鍋產業市場驅動因素與未來趨勢分析」。下表載列截至所示日期按所在物業類型劃分的巴奴門店數量明細。

	截至12月31日			截至	截至
	2022年	2023年	2024年	2025年	最後實際
				9月30日	可行日期
巴奴門店數量					
購物中心.....	70	94	129	142	148
商業中心 ⁽¹⁾	15	16	14	13	13
其他地點 ⁽²⁾	1	1	1	1	1
總計	86	111	144	156	162

附註：

(1) 包括主要商業街地段及中央商務區。

(2) 包括交通樞紐及獨立場所。

拓展策略

我們一直堅持門店拓展的戰略節奏，注重品牌勢能的構建，有節奏地拓展市場。我們認為，區域性核心城市提供強大的品牌影響力和成熟的顧客基礎，因此在拓展初期，我們優先選擇在北京、上海、深圳、鄭州、蘇州、南京、武漢、西安等城市建立品牌認知與運營能力。在品牌勢能建立後，我們逐步拓展至周邊城市。

於往績記錄期間，我們在中國多個區域運營門店。我們的業務覆蓋華中地區，包括河南、湖北及陝西，同時在華東地區和上海、江蘇、浙江及安徽運營。在華北地區，我們的業務橫跨北京、天津、河北、山西及山東。我們在華南地區（廣東）及中國西南地區（雲南）亦有業務。華中市場是我們品牌的發源地，也是我們發展最成熟、門店密度最高的地區。截至最後實際可行日期，我們在華中的20個城市經營62家巴奴門店。華東、華南和華北市場是我們未來擴張的重點。此外，我們已對海外市場拓展策

業 務

略進行評估，並計劃在條件成熟時進軍國際市場。短期內，我們預計將運用內部資金（此部分資金不屬於本次[編纂][編纂]）於香港、新加坡等華人社群眾多的地區及國家開設最多五家門店，惟須符合相關法律法規的規定。我們持續研究當地消費者偏好、商業模式和競爭動態，以支持未來在該等地區的擴張。

我們在全國範圍內複製成功的「河南模式」。我們制定了一套獨特的區域擴張策略，稱為「河南模式」。在此模式下，我們透過在主要商業區（特別是鄭州）建立密集的門店佈局，實現省內全面市場滲透，從而建立廣泛的消費者認知度與可及性。除省會城市外，我們亦將業務拓展至更多的二三線城市，藉此捕捉核心商業區的增量需求，進一步擴大市場佔有率。

河南模式可產生強大的集群效應，因為區域內門店的高密度佈局不僅強化了品牌能見度與消費者認知度，更使我們能夠在各門店間共享人力與物流等資源。此舉能更有效地提升供應鏈管理與人力調配效率，降低成本並創造規模經濟效益。在核心市場驗證成效後，我們已開始將河南模式複製至其他省份，先於省會城市鞏固場地，再向周邊下沉城市擴展。該模式在河南取得的成功，證明我們具備建立品牌認知、維持門店運營表現及實現盈利增長的能力，我們目前正將此策略複製至江蘇等省份，作為全國擴張的可複製藍圖。

憑藉在河南省積累的品牌勢能，我們已建立從選址到門店開業及持續經營的一體化流程。隨著我們組織和品牌能力的持續提升，我們高效地在其他省份複製河南模式，持續深耕。截至2025年9月30日，我們已在12個省份或直轄市實現三家或以上門店的佈局。截至2025年9月30日，在河南、北京、上海、江蘇、湖北、廣東等重點市場，我們共有126家門店，具備穩定的顧客基礎和強大的品牌認知度。

我們已採取並將持續採取多項措施，以防止現有門店與新開門店之間的相互蠶食。我們的拓展計劃以全面的市場容量評估為基礎，考慮人口密度、消費水平、商圈結構及競爭情況。我們審慎控制新店開設節奏，並通過投資後回顧機制密切監督門店拓展。如發現因密度過高或佈局重疊導致門店業績承壓的情況，我們將調整拓展計劃或優化門店分布，以確保門店網絡的健康發展。

我們的擴張策略基於詳盡的市場承载力評估，綜合考量人口密度、消費者購買力、商業區佈局及競爭格局等要素。透過集中化規劃與嚴謹的選址流程，我們精準掌

業 務

控新店開業節奏，並定期實施開業後績效評估，以監控業務表現與店舖密度。當發現區域重疊造成業績壓力時，我們將及時調整擴張計劃或優化門店佈局，以維護整體網絡的健康發展。

為減輕現有與新門店間的市場蠶食風險，並確保符合新上市申請人指南第4.9章規定的可持續擴張，我們已採取嚴謹及結構化方式：

- 結構化審批與審查流程。我們針對新門店開業設有嚴謹的內部審批機制，涵蓋財務、運營、品牌及法律團隊。每個新項目均需通過投資前評估，綜合考量當地競爭格局與現有門店佈局，並實施開業後業績追蹤，以確保剋制的增長與可持續回報。
- 一個省內優先佈局省會。當我們拓展至新省份，我們通常先進駐省會城市以建立品牌認知度，並驗證顧客需求與運營效率。僅在門店業績穩定且品牌知名度提升後，才會在同一城市內擴展。為降低同一城市多門店之間的蠶食風險，我們會審慎評估當地人口密度、商業區分布及顧客需求後，方批准新場地設立。我們在一個城市開設的首批幾間門店，通常會選址於不同核心商圈，以最大化覆蓋各類客群，而且我們通常會努力維持各門店間的適當距離並採取差異化選址策略，藉此降低業務重疊並保障現有店舖業績。此分階段方式有助避免市場過早飽和，同時降低蠶食風險。
- 持續性市場評估。我們定期評估市場動態、場地業績及資源配置，確保擴張步調與需求及運營能力保持同步。內部審查流程不僅考量運營與財務回報，更兼顧對品牌價值、顧客體驗及整體網絡佈局的潛在影響。
- 同城擴張的協同效應。在我們經營多家門店的市場中，同城擴張能提升供應鏈效率並實現靈活人力配置，從而促進成本控制與盈利能力，而非造成蠶食。

我們的運營經驗表明，循序漸進的擴張策略能夠在不顯著削弱單店業績的前提下提升品牌影響力與顧客觸及率，進而使成熟市場（如河南）與其他市場（如西安及上海）的翻台率保持穩定甚至有所提升。河南作為我們的基地市場，門店網絡相對密集，儘管門店密度較高，但我們的翻台率仍保持穩定，彰顯出強勁的市場承載力與運營韌

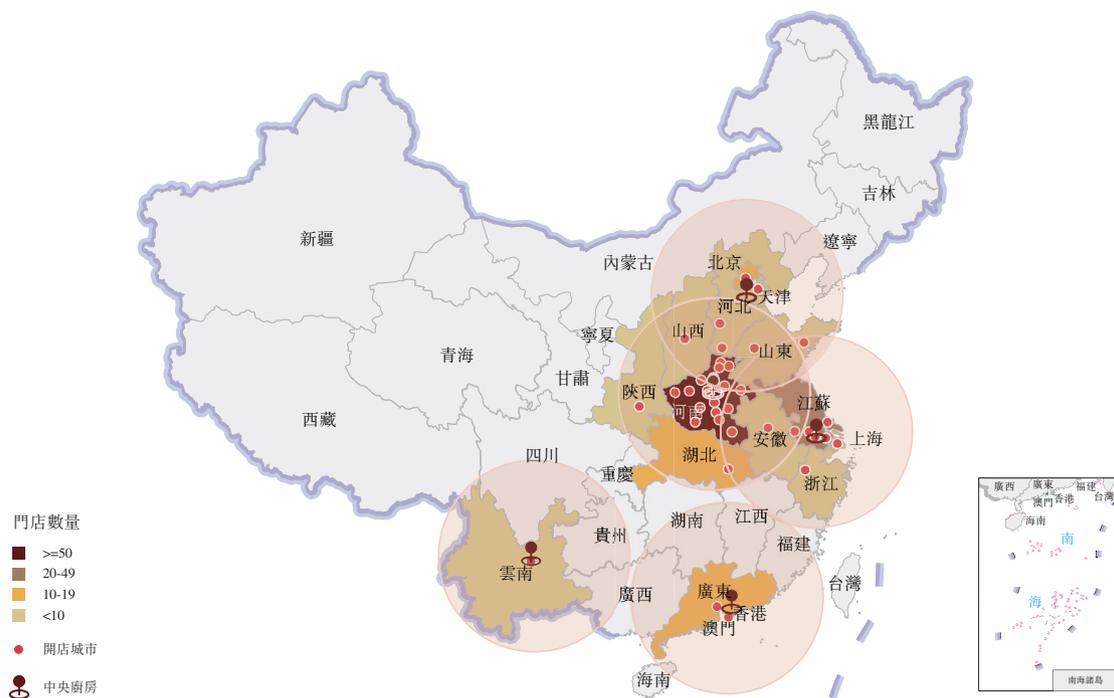
業 務

性。我們已在西安、上海等其他城市隨時間逐步增加門店數量，隨著我們擴張，整體翻台率不僅保持穩定甚至有所提升，這反映出有效市場評估、選址規劃與品牌強化所帶來的效益。該等案例表明，循序漸進的擴張策略能夠在不實質削弱現有門店業績的前提下，有效提升品牌影響力與顧客觸及率。根據弗若斯特沙利文的資料，於2024年，三線及以下城市的品質火鍋市場規模約佔中國品質火鍋市場總規模的40%，凸顯出此類市場能夠支持我們持續擴張的龐大潛力。

隨著業務擴張，我們預期成本結構、利潤率及現金流將保持穩定，這得益於標準化門店模式、集中採購與供應鏈系統，以及數字化運營管理的支持。我們預期風險狀況、合規與治理框架均不會出現重大變動。

有關新門店開業的可行性研究詳情，請參閱「未來計劃及[編纂]用途」。

以下圖表列示了我們截至最後實際可行日期在全國範圍內巴奴門店的地理分佈情況。



附註：本地圖（(審圖號)：GS(2023)2764）旨在顯示我們在中國的足跡，僅供說明用途。

業 務

門店數量及未來擴張

截至最後實際可行日期，我們所有門店均以巴奴品牌經營。於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月內，我們分別新開設11家、25家、35家及19家新巴奴門店。截至各期末，我們的巴奴門店總數分別為86家、111家、144家及156家。於往績記錄期間，少數門店曾以超島及桃娘兩個品牌運營，該兩個品牌屬於我們早期探索性舉措中的孵化項目。於往績記錄期間，該兩個品牌均已停止運營。設立該等品牌主要旨在測試有別於我們核心火鍋概念的差異化品牌定位、產品組合及運營模式。由於該等試點門店規模有限，我們持續密切監控其業績表現與市場反饋。基於上述評估，我們認為，相較於核心品牌，超島及桃娘兩個品牌的成長潛力與戰略契合度相對有限。尤其是，將該等概念規模化所需的運營資源將會分散我們對核心火鍋業務的精力與資本投入，而我們的核心火鍋業務具備更強的品牌認可度、消費者需求及長期盈利能力。因此，我們作出戰略決策，終止該等探索性品牌的經營，並集中資源強化及擴展核心巴奴品牌，我們認為該核心品牌具備更清晰、更可持續的增長路徑。

下表載列巴奴、超島及桃娘品牌旗下門店數量於往績記錄期間及直至最後實際可行日期的變動情況。

	截至12月31日止年度			截至2025年	自9月30日至
	2022年	2023年	2024年	9月30日	最後實際
				止九個月	可行日期
巴奴門店					
起初門店數量.....	83	86	111	144	156
期內開設門店數量.....	11	25	35	19	7
期內關閉門店數量.....	8	0	2	7	1
期末門店數量.....	86	111	144	156	162

業 務

	截至12月31日止年度			截至2025年 9月30日 止九個月	自9月30日至 最後實際 可行日期
	2022年	2023年	2024年		
桃娘門店					
起初門店數量	2				
期內開設門店數量	8				
期內關閉門店數量	1		不適用 ⁽¹⁾		
期內出售門店數量 ⁽¹⁾	9				
期末門店數量	0				
超島門店					
起初門店數量	7	3	4		
期內開設門店數量	0	1	0	不適用 ⁽²⁾	
期內關閉門店數量	4	0	4		
期末門店數量	3	4	0		

附註：

- (1) 於2022年12月，我們將北京桃娘的全部股本權益出售予巴奴當時若干股東的聯屬人士，此後我們並無經營桃娘旗下任何門店。請參閱「歷史、重組及公司架構－本集團的公司發展及主要股權變動－C.本公司重組及設立－1.重組前的架構」及本文件附錄一會計師報告附註29。
- (2) 截至2024年12月31日，超島旗下所有門店均已停止運營，此後我們並無經營超島旗下任何門店。請參閱「食品安全與質量控制－歷年食品安全相關行政處罰」。

於往績記錄期間，我們保持穩健的門店拓展節奏，而我們的大部分門店通常在下半年開業。於往績記錄期間關閉門店乃主要由於租賃到期或商業場地規劃調整等非經營原因。於往績記錄期間，我們並未因經營虧損關閉任何門店。此外，為規範門店退出管理、控制運營風險，我們已建立一套完整的門店關閉機制，涵蓋項目啟動、文件

業 務

審核、成本清算、現場考察及內部審批等環節，該等環節均須遵循層層審批流程。我們對涉及提前解約的關閉門店設有管理機制，以便網絡開發及區域運營人員協調開展場地搬遷或租約再協商等其他計劃，確保業務的連續性。

我們計劃持續發展我們的直營門店網絡。在地理佈局方面，我們將加密已建立品牌勢能的重點城市的門店密度，並向周邊地縣級市拓展。我們預計於2025年至2028年期間，每年將分別新開設約44家、52家、61家及64家巴奴門店。詳情亦請參閱「未來計劃及[編纂]用途」。預計每家新門店的前期投資(主要包括裝修、設備、開辦費以及開業物耗等成本)一般不超過人民幣5.0百萬元，具體金額可根據不同城市及門店模型差異靈活調整。就我們於2025年已開業的門店而言，自2024年12月31日起及直至最後實際可行日期，我們已投入約人民幣82.3百萬元。相關投資由我們的現有內部資源撥付。具體而言，就2025年規劃開業的約44家新巴奴門店而言，截至最後實際可行日期已開業26家門店。至於其餘計劃於2025年內開業的門店，截至最後實際可行日期，我們已簽訂21份新門店場地租賃協議，相關場地正處於施工或裝修階段，預計將於2025年底之前開始運營。從完成辦理租賃文件到門店開業通常需時約三個月。我們2025年的新門店大部分計劃在第四季度開業，這種後期集中擴張的節奏反映出門店選址、租賃談判、裝修工程、許可證辦理以及員工招聘和培訓所需的標準籌備週期。此外，該計劃亦有助於我們把握火鍋消費的季節性高峰期及中國密集的国家法定節假日，該等時段通常能帶來更高的翻台率和客流量。此外，該計劃亦源於我們內部控制流程中對運營與合規的特別考量，以確保所有新門店於開業前均能獲得消防安全批准及其他監管許可。

倘若我們未能完全達成2025年開設44家新門店的目標，我們把握現有市場空間的能力可能受到限制，擴張計劃亦可能受到影響。我們已制定策略應對此潛在缺口，確保實現長期擴張目標。若未能達成2025年目標，我們可能需在後續年度加速擴張步伐，透過增加新店開設數量及開拓新市場，同時提升門店業績及運營效能以抵銷潛在缺口。鑒於品質火鍋市場持續增長，除一線城市及省會城市外，我們可能進一步拓展至二三線城市。我們在河南省與江蘇省的成功擴張，為我們的商業模式在下沉城市具有可擴展性與可複製性提供了證明。中國購物中心數量由2024年的7,500家增長至2029年的9,400家，這將為持續擴張提供充足機會。

業 務

與此同時，我們計劃於2026年至2028年分別新開52家、61家及64家巴奴門店，我們認為該計劃是一條穩健且可持續的發展路徑。在更廣闊的市場背景下，我們的擴張仍然保持保守態勢。根據弗若斯特沙利文的資料，中國預計每年將新開50,000多家火鍋店，其中約1,500家屬於高品質賽道。相比之下，我們計劃於2026年至2028年開設的門店僅佔全年新開品質火鍋店的不足5%。此外，我們的策略為首先在一線城市及省會城市建立規模優勢，隨後擴張至周邊低線級城市。截至最後實際可行日期，僅有十個省會城市開設三家或以上巴奴門店，這表明仍有顯著的進一步滲透空間。低線級城市的發展機遇甚至更為廣闊。根據弗若斯特沙利文的資料，2024年三線及以下城市火鍋市值約為人民幣3,650億元，佔中國火鍋市值近60%。我們已在該等市場展現出複製成功模式的能力，在河南和江蘇的高滲透率便是我們可擴展「集群」模式的有力佐證。此外，中高端購物中心是我們門店的主要開設場所，該類購物中心的持續增長亦為我們的擴張模式提供支持。根據弗若斯特沙利文的資料，中國購物中心的數量預計將由2024年的約7,500家增至2029年的9,400家。與同業公司及其他中國連鎖餐飲上市品牌相比，我們目前僅開設140多家門店，凸顯出龐大的擴張空間。

我們計劃主要通過內部資金、經營現金流、[編纂][編纂]及必要時的外部融資安排支持未來門店拓展計劃。我們將根據實際市場環境與經營表現動態調整開店節奏，確保在風險可控的前提下實現有質量的增長。我們相信，隨著門店網絡的擴展，品牌的市場認知度和用戶覆蓋範圍將持續提升，從而為我們帶來穩定的客流增長與規模效應優勢。

首次收支平衡期及投資回報期

於往績記錄期間，我們可持續的門店模式使於往績記錄期間開業及截至最後實際可行日期仍在經營的門店通常於開業約二至四個月內實現首次收支平衡。所有於往績記錄期間開業並於最後實際可行日期仍在經營的門店均已實現首次收支平衡，證明了一種自我維持的商業模式以及我們的持續擴張。於往績記錄期間開業並於最後實際可行日期仍在經營的門店的投資回報期約為14.0個月。相較之下，根據弗若斯特沙利文的資料，中國火鍋市場同期開業的門店，其首次收支平衡期及投資回收期的行業平均水平通常分別約為三至六個月及超過18個月。

業 務

門店關鍵運營指標

下表載列於所示期間我們巴奴門店按城市等級劃分的關鍵表現指標。

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
顧客人均消費⁽¹⁾(人民幣元)					
一線城市.....	183	179	165	167	159
二線城市.....	150	150	141	142	138
三線及以下城市.....	126	128	123	123	121
整體.....	147	150	142	142	138
服務顧客總量(千人)					
一線城市.....	1,484	2,960	3,495	2,488	3,223
二線城市.....	5,184	7,509	9,265	6,545	8,985
三線及以下城市.....	3,179	3,859	4,067	3,032	3,497
整體.....	9,847	14,328	16,827	12,065	15,705
翻台率⁽²⁾(次/天)					
一線城市.....	3.9	3.6	3.6	3.5	4.2
二線城市.....	2.9	3.0	3.1	3.0	3.5
三線及以下城市.....	2.8	3.0	3.1	3.0	3.4
整體.....	3.0	3.1	3.2	3.1	3.6
每家門店平均每日顧客量⁽³⁾					
一線城市.....	426	389	351	346	386
二線城市.....	399	409	388	386	401
三線及以下城市.....	354	384	357	361	380
整體.....	387	398	372	371	393
門店平均每日銷售額⁽⁴⁾(人民幣元)					
一線城市.....	77,853	69,863	57,998	61,303	64,958
二線城市.....	59,731	61,356	54,665	58,067	58,590
三線及以下城市.....	44,695	49,234	43,813	47,154	48,705
整體.....	56,903	59,766	52,667	55,963	57,642

業 務

附註：

- (1) 按期內顧客於門店消費產生的銷售額除以期內服務的顧客總數計算。
- (2) 按(i)年／期內服務的餐桌總數除以(ii)可用餐桌總容量(即每家門店餐桌數量乘以該年／期內該門店的營業天數)計算。
- (3) 按期內服務的顧客總數除以期內所有門店的總營業天數計算。
- (4) 按期內顧客於我們門店消費產生的銷售額除以期內門店的總營業天數計算。

我們的整體顧客人均消費自2022年至2023年有所增長，主要歸因於疫情後業務運營恢復正常，顧客消費及餐飲需求隨之回升。我們的顧客人均消費自2023年至2024年有所下降，並自截至2024年9月30日止九個月至2025年同期進一步下降，主要歸因於我們對產品組合與定價實施戰略調整，旨在順應不斷變化的市場趨勢、吸引更廣泛的客戶群及提升競爭力。

下表列示於所示期間我們巴奴門店按開業年度／期間劃分的若干關鍵指標。

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
顧客人均消費(人民幣元)					
2022年前開業的門店	147	147	138	138	135
2022年開業的門店	158	164	150	152	144
2023年開業的門店	–	161	149	151	144
2024年開業的門店	–	–	145	146	140
截至2025年9月30日止					
九個月開業的門店	–	–	–	–	138
整體	147	150	142	142	138
服務顧客總量(千人)					
2022年前開業的門店	9,294	11,204	10,514	7,872	7,719
2022年開業的門店	553	1,488	1,426	1,053	1,172
2023年開業的門店	–	1,636	3,106	2,291	2,636

業 務

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
2024年開業的門店	–	–	1,781	849	3,476
截至2025年9月30日止					
九個月開業的門店	–	–	–	–	702
整體	9,847	14,328	16,827	12,065	15,705
翻台率(次/天)					
2022年前開業的門店	2.9	3.0	3.0	3.0	3.3
2022年開業的門店	3.5	3.5	3.5	3.4	4.0
2023年開業的門店	–	3.4	3.4	3.3	3.9
2024年開業的門店	–	–	3.7	3.5	4.0
截至2025年9月30日止					
九個月開業的門店	–	–	–	–	3.9
整體	3.0	3.1	3.2	3.1	3.6
每家門店平均每日顧客量					
2022年前開業的門店	385	409	391	391	414
2022年開業的門店	411	371	354	349	390
2023年開業的門店	–	353	340	335	386
2024年開業的門店	–	–	342	333	365
截至2025年9月30日止					
九個月開業的門店	–	–	–	–	349
總計	387	398	372	371	393
門店平均每日銷售額(人民幣元)					
2022年前開業的門店	56,459	60,083	53,895	57,338	59,331
2022年開業的門店	64,857	60,848	53,139	56,228	59,618
2023年開業的門店	–	56,948	50,600	53,391	58,753
2024年開業的門店	–	–	49,597	51,687	54,283
截至2025年9月30日止					
九個月開業的門店	–	–	–	–	51,178
總計	56,903	59,766	52,667	55,963	57,642

業 務

下表載列往績記錄期間我們巴奴門店同店銷售額。

	截至12月31日止年度		截至12月31日止年度		截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2023年	2024年	2024年	2025年
同店數量⁽¹⁾						
一線城市.....	3		12		15	
二線城市.....	17		35		38	
三線及以下城市.....	16		20		21	
總計.....	36		67		74	
同店銷售額⁽²⁾(人民幣千元)						
一線城市.....	80,003	90,278	298,745	254,574	204,933	237,247
二線城市.....	291,146	358,014	753,427	690,018	510,897	513,878
三線及以下城市.....	191,937	242,205	349,646	317,924	244,798	249,544
總計.....	563,086	690,497	1,401,818	1,262,516	960,628	1,000,669
同店銷售增長率(%)						
一線城市.....	12.8		(14.8)		15.9	
二線城市.....	23.0		(8.4)		0.7	
三線及以下城市.....	26.2		(9.1)		2.0	
整體.....	22.6		(9.9)		4.3	
同店翻台率⁽³⁾(次/天)						
一線城市.....	4.2	4.0	3.7	3.5	3.3	4.1
二線城市.....	2.6	2.7	3.0	3.0	3.1	3.3
三線及以下城市.....	2.6	2.8	3.1	3.0	3.1	3.4
整體.....	2.7	2.8	3.2	3.1	3.1	3.5

附註：

- (1) 包括相比較之下在一年內營業超過300天(或在一個季度內超過75天)的門店，以及在比較年度/期間維持相同餐桌數目的門店。

業 務

- (2) 指我們於所示期間同店的收入(不包括調味品及食材銷售收入)。
- (3) 按(i)年／期內服務的餐桌總數除以(ii)可用餐桌總容量(即每家門店餐桌數量乘以該年／期內該門店的營業天數)計算。

同店銷售額主要受翻台率及顧客人均消費影響。同店銷售額於2022年至2023年增長22.6%，主要是由於疫情後我們的運營恢復正常且運營能力增強，進而推動我們所有主要市場的客流量大幅回升。此外，根據弗若斯特沙利文的資料，中國餐飲業於2023年表現強勁，主要受疫情復甦以來消費者支出激增所推動。相比之下，2023年至2024年期間同店銷售額下降9.9%，主要由於我們每家門店日均客流量減少，以及顧客人均消費額從人民幣150元減少至人民幣142元，這反映出我們為順應不斷變化的市場趨勢、吸引更多廣泛的客戶群並提升競爭力而實施的產品組合與定價戰略調整。然而，根據弗若斯特沙利文的資料，2024年我們的同店銷售業績仍超過絕大多數同行。自截至2024年9月30日止九個月至2025年同期，同店銷售額增長4.3%，主要由於我們的同店整體翻台率從3.1增至3.5，儘管同期顧客人均消費額從人民幣148元減少至人民幣138元。

自截至2024年9月30日止九個月至2025年同期，我們在一線城市及各級城市均實現翻台率與同店翻台率的雙重增長。上述增長主要得益於我們持續強化產品品質、提高服務標準並推進會員運營數字化所帶來的客戶滿意度提升及複購率增長。此外，在商場條件允許的情況下，我們已增加24小時營業門店的比例，從而延長營業時間，進一步提升翻台率(包括同店翻台率)。

倘某家巴奴門店於某一特定期間經營並於該期間錄得門店層面的經營虧損，我們將其視為虧損巴奴門店。特定期間的門店層面經營虧損乃按該期間門店層面收入減去(i)所使用原材料及耗材、(ii)員工成本、(iii)使用權資產折舊、(iv)其他租金及相關開支、(v)其他資產折舊及攤銷、(vi)公用事業開支、(vii)廣告及推廣開支及(viii)同期其他巴奴門店層面開支計算。於往績記錄期間，我們於2022年有三家虧損巴奴門店，而於2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月並無虧損巴奴門店。

於2022年，該三家虧損巴奴門店的門店層面經營虧損為人民幣3.6百萬元。該三家巴奴門店於2022年產生的門店層面經營虧損主要歸因於COVID-19疫情的影響，該疫情對相關市場的客流量及整體經營活動造成不利影響。由於與疫情相關的限制，該

業 務

等門店亦經歷暫時關閉或減少營業時間，導致門店容量利用率不足及成本比率上升。疫情防控措施放寬後，該三家巴奴門店的業績均實現扭虧為盈，並於2023年1月錄得門店層面營業利潤。於2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，該等門店持續錄得門店層面營業利潤。

為改善業績及確保我們門店網絡的持續盈利能力，我們已採取一系列強化運營措施，包括：定期進行業績檢討及對標標準化關鍵運營指標（如翻台率、每位顧客的平均支出、勞工成本比率）；為表現欠佳的門店提供有針對性的管理及員工培訓，以加強前線執行力及提升顧客體驗；調整產品組合及營銷策略，以更好地配合本地客戶偏好及帶動流量；以及精簡成本結構，包括供應鏈及人員配置，以提高單位層面的效率。

門店設計與迭代

我們已建立全面的門店設計及施工管理機制，涵蓋從地盤勘測、功能佈局規劃、出圖到施工交底、實地檢查、最終驗收等各個階段。我們的門店設計旨在通過精心設計的燈光佈局、隔斷分區及動線規劃，打造整潔、有序的就餐環境，同時持續把控成本及工期。我們選址時優先考慮購物中心，並以沿街店面為補充。於往績記錄期間，我們的門店通常佔地400平方米至800平方米，設有約30至50張餐桌。該佈局通常以四方桌為主，搭配少量六人桌與包間，以平衡翻台效率與顧客舒適度。

我們的門店設計以產品為中心，圍繞三個核心原則：氛圍、空間效率及品牌形象。我們逐步實現從純粹的功能型就餐空間，向突出招牌產品的門店環境轉變。為支持這一轉變，我們不斷完善諸如燈光、動線、選材及可見明廚等元素，以增強招牌產品的呈現及輸出。我們的門店設計提升顧客對產品品質的感知，保證門店穩定的盈利能力，並強化一貫的品牌形象。

- 門店風格7.0版本：7.0版本為我們當前主流門店模式，全面圍繞自然的美味的主題而設計。以夯土紅為主色調，搭配裸露綠植與食材陳列，營造輕鬆而接地氣的氛圍。空間設計強調「可視、可感、可品」的產品互動，同時保持高效的廚房動線及勞動生產率。該版本已廣泛應用於華中、華東及其他戰略城市的門店。

業 務

下圖展示我們目前的主流7.0版本門店設計。



- 8.0版本：自2025年3月起，我們將7.0版本升級至8.0版本，其中包含可體現家庭式就餐理念的佈局與設計調整，如採用色調更暖的材質及更開放的廚房功能設計。此版本包括更新家具材質、擴大野山菌湯和毛肚等核心產品的陳列區域、重新設計小料台，突顯食材品質。8.0版本亦增加可視湯料熬制及原料陳列，強調我們對產品品質的重視。下圖展示了我們的8.0版本門店設計。



新門店開發及管理

我們在新門店開發方面採用了一套系統化的管理框架，確保高效及高質量施工。開發流程包括網絡規劃、選址、項目啟動、項目設計及施工、驗收交付、開業。在施

業 務

工階段，我們要求各部門協同工作，確保各項資源的優化配置。項目進展通過數字化管理手段進行監控，提升了效率並確保了透明度，助力我們實現持續增長和規模化拓展。

為確保門店成功開業及實現盈利，我們運用由城市容量、商圈價值、項目評分及點位打分構成的選址評估機制。每個新店項目均作為一個單獨的項目進行管理，有指定的團隊成員和績效目標。我們設置專門的門店投資決策委員會為選址決策機構。我們亦設置新店營銷團隊以支持門店開業，並根據門店所處區位的分類（如高潛力城市、主要城市、基礎城市），與店總共同執行營銷策略，以確保門店定位與營銷績效於開業期間保持一致。

我們在執行過程中組織多次內部協調會議，包括每週的開發同步會議、設計審查會議和發行規劃會議。該等機制支持網絡規劃、選址、項目啟動、項目設計及施工、驗收交付、開業的端到端監控，助力我們達成每年新開門店在數量、盈利能力與投資回報上的目標。

我們已制定一套條理分明、節奏適度的方法論，以在新市場穩步開拓業務。例如，自2020年起，我們先後在西安開設4家門店，分布於城市主力商圈，節奏控制穩健。西安成熟的火鍋消費文化、合理的租金水平以及與我們商業模式的強兼容性，證明西安為高適配市場。於2024年，我們在西安的門店平均翻台率達4.4，顯著高於全國平均水平的3.2。2024年西安單店平均收入約人民幣23.6百萬元。

於往績記錄期間，從完成辦理租賃文件到實際門店開業的平均時長約為三個月，包括設計評審、施工、交付及開業。

租賃管理

我們幾乎所有的門店均在向第三方租賃的物業內經營，為此我們與物業業主簽訂租賃協議。憑藉品牌識別度、經營表現與顧客聲譽，我們通常在萬象城、大悅城和萬達等核心商圈取得吸客能力強勁的位置。

業 務

我們的標準租賃協議通常包含如下主要條款：

租賃期限.....	一般不到十年。部分重要物業可協定更長的租賃期限以保障經營穩定性。
租金支付.....	租金一般按月或季度支付，並視乎物業地段、租期及商業談判結果設有年度遞增機制。
免租期	大多租約均包含免租期，以便進行裝修及開業前準備工作。免租期長短取決於門店規模、工期及磋商結果。
解約	部分租約包含允許我們在提前通知的前提下終止租約的若干條款，以靈活應對商圈或門店業績的變化。
其他條款.....	租約通常規定雙方在物業維護、稅費、許可使用、轉租或轉讓以及違約責任、不可抗力條款及爭議解決機制等方面的權利義務。

為保障門店交接過程中信息的妥善傳遞，我們將租賃協議視為核心文件進行統一編號管理。租賃協議由總部的法務或行政部門保管。我們已建立合規制度，主要合同責任、特殊條款及潛在風險必須取得離任及新任管理人員確認，以確保信息對稱性及運營連續性。該機制有助於提升門店運營的標準化與合規性。

巴奴的組織和人才發展

我們高度重視組織力與人才力的建設，並圍繞「倒三角」與「鐵三角」兩大核心理念構建組織與人才發展體系，以支撐公司高質量發展與持續擴張。

「倒三角」的組織力模型

該模型反映了倒置權力架構：顧客牽引門店，門店牽引後台，後台專業化。

- 顧客牽引門店。巴奴定義自己的顧客有三重角色，第一重為消費者；第二重為傳播者；第三重為監督者。即在顧客吃好再來，傳播口碑的同時，還通過餐後點評，神秘顧客評價等多種方式，監督門店端的品質差異，並將

業 務

數據應用到門店價值貢獻評估中，持續驅動門店改善標準，讓顧客的監督成為顧客利益保障的抓手。

- 門店牽引後台。巴奴定義權力中心是顧客評價門店，門店評價後台，故而內部有句土話叫「越是後台越要代表一線，越是高層越要代表顧客」。門店在經營管理中，需要後台不斷賦能，解決各種標準需求，賦予門店端的評價權力，牽引後台有效賦能。
- 後台專業化。後台以提升競爭能力為目的，構建一通到門店的標準體系，其涵蓋的標準體系有6大範疇，即產品管理流程、模型管理流程、產品供應管理流程、門店開發管理流程、門店運營管理流程、品牌營銷管理流程。以清晰的組織分工與崗位設計，落實上述端到端流程，通過具象化標準一通到底，賦能門店。

我們把以上與傳統組織體系科層制不同的這種權力中心的倒置，稱之為「倒三角」組織模型。堅定認為只有深徹踐行「倒三角」，讓顧客評價門店，讓門店評價後台，才能持續激發組織的活力，讓源源不斷的創新持續賦能門店、創造顧客。

「鐵三角」的人才力模型

核心就是一個中心點、三個角。

「鐵三角」人才力模型的核心是人才的選擇，定義我們用什麼樣的人。我們從門店中選拔表現優秀的員工納入幹部預備池，同時戰略性佈局，通過校招引入具備潛力的大學生人才，重點識別具備積極、主動、進取心強、對事業有「飢餓感」的人才。

- 「鐵三角」第一角。流程和訓練，解決讓人會干的問題。我們信奉「人+流程=人才」，在選擇合適的人才後，通過建立完善的員工訓練發展通道，健全各階段訓練機制與評估機制，確保人才在崗訓練與進入下個階段前，都能完全掌握其崗位目的所需的流程和標準。
- 「鐵三角」第二角。考核與激勵，解決讓人想干的問題。我們建立了基於價值貢獻的考核和分配體系，其中考核體系是結合管理基本功（產品、服務、

業 務

衛生、食品安全)與經營結果(如利潤表現)進行綜合貢獻評估，並實施了分城市與區域的「賽馬機制」以激發組織活力。根據店總管理的業務規模進行定薪，並對超越目標或突破歷史表現的貢獻者給予額外的獎金激勵。

- 「鐵三角」第三角。文化與氛圍，解決價值觀一致的問題。在組織文化建設方面，通過價值觀統一思想，樹立了：顧客為大，產品主義、團結同心、積極進取、愛與責任、誠實守正以及結果導向的價值準則，長期堅守價值觀形成了一致的內部文化氛圍，凝聚和號召了價值觀一致的夥伴，團結在一起長期奮鬥。

我們堅信「沒有經營不好的門店，只有經營不好店的店總」，因此我們的人才觀核心在於「培養好店總、激勵好店總」。「鐵三角」人才力模型，經過多年實踐巴奴完全具備了批量複製高質量店總隊伍的能力。

品牌與市場營銷策略

我們堅持以「自然的美味」為品牌價值主張，並持續圍繞「好食材」打造品牌認知。我們在菜單設計、店內展示和內容營銷方面保持一致，以「品質火鍋」及「產品主義」理念強化顧客對巴奴品牌的關聯。

採用「好產品自己會說話」的內容策略，通過線下廣告和線上種草來傳播品牌。

- 線下，我們在重點商業綜合體人流量高的區域投放廣告，包括建築物外立面、主要交通區域、停車場和電梯廳。我們還利用門店內部空間，通過食材展示、產品信息和視覺設計統一強化品牌推廣。
- 線上，我們通過以小紅書、抖音和大眾點評為核心的多元化渠道組合進行品牌推廣。我們採用平台特定策略來提高用戶參與度和傳播效率。在小紅書上，我們聚焦於食材來源故事及生活方式相關內容，使用「菌湯」、「毛肚」和「自然的美味」等關鍵詞打造具有凝聚力和品牌一致性的用戶生成內容。這有助於我們觸及並吸引追求品質和健康生活方式的核心目標顧客群體，尤其是年輕人群體。在抖音上，我們通過短視頻和直播重點展示產品質量與食材準備。管理層團隊參與直播會議可進一步增強真實性並建立顧客信任，從而建立更直接的顧客溝通渠道。

業 務

我們還開展主題「溯源」直播活動，帶領觀眾領略雲南、四川、內蒙古等產地，展示野生蘑菇、草飼羊肉、鮮筍、特色花椒等關鍵食材如何從農場走向餐桌。該等活動顯著增加了曝光率。

我們圍繞品牌戰略、視覺設計、內容運營、媒體投放、公共關係和活動策劃組建營銷團隊。於往績記錄期間，我們在品牌營銷投入上保持穩定，年度廣告及推廣開支佔收入的比例約為3.0%至4.5%。據我們的中國法律顧問告知，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有關短視頻及直播的相關規則及法規。

我們認為，品牌資產、顧客口碑及顧客關係是可持續成長的關鍵驅動因素。展望未來，我們將通過產品主導的戰略、內容驅動的互動及數據賦能運營，繼續鞏固我們作為品質火鍋成熟品牌的市場地位。

品牌認知度與市場表現

我們自創立以來，致力於打造具有競爭力的品牌，並在質量、公益等多個領域榮獲多項行業獎項。截至最後實際可行日期，巴奴獲得170項獎項和榮譽。另請參閱「一獎項及榮譽」。

根據各大美食點評平台的評分，我們一直位居中國知名餐飲品牌之列。截至2025年9月30日，我們約50%的門店在大眾點評上獲得五星評價。截至2025年9月30日，在大眾點評的火鍋相關搜索中，我們全國排名第二，一直位居同一平台表現最佳的火鍋品牌之列。

數字化及數據化運營

我們在數字化方面將持續投資，持續推進流程信息化，以應對不斷變化的市場競爭和顧客需求，提升門店運營管理、供應鏈管理、財務管理、門店營建管理效率。通過實施全面、科學、高效的數字化工具和系統，進一步提升運營過程中的標準化、透明化和快速響應能力。通過高要求、高標準的數字化建設隊伍與各業務流程單元深度綁定，一通到底，高效有序推進數字化戰略落地。

業 務

門店運營管理

我們圍繞服務流程和客訴流程，持續迭代優化從預定、排號、點餐、餐中服務、結賬、開票、離店及客訴處理等環節的數字化系統，改善顧客就餐體驗，提升顧客滿意度，支撐服務戰略的實現。

我們全面推廣自主研發的門店日薪系統（數字化考勤、排班、薪酬系統），完善門店人力管理、獎懲管理系統建設，逐步落實「日薪周結」薪酬模式的試點與推廣，提升員工工作主動性、積極性和公平性，並打通訓練系統和排班系統實現合格上崗、合理排班，推動門店人力成本精益化。同時持續優化訓練系統，完善日常訓練、考評、晉升訓練和方法論訓練的人才訓練流程體系建設，通過日週月訓練計劃管理，支持產品品質和服務品質的提升，為開店發展提供人才支持，賦能人才發展。

我們持續優化從切配到傳菜的出品流程系統，實現責任到人，保障出品質量，提高出餐效率，在保證出餐時效的同時推進門店出餐流程人力精益化。

供應鏈管理

我們從門店需求和訂單出發，持續優化供應鏈從計劃、採購、倉儲、生產至物流配送的全流程供應數字化系統，全面提升對門店的供應能力、供應效率和供應節點中的精益管理。

財務管理

我們採用綜合財務管理系統對現金流進行監督。該系統與我們的門店運營平台直接連接，使得可監控和分析財務及運營數據。這支持管理層做出更精準的決策，包括定價策略和預算分配。為降低現金挪用和內部欺詐的風險，系統對現金記錄與銷售交易進行交叉核對。於往績記錄期間，我們未發生任何對業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的現金挪用或欺詐事件。

門店營建管理

我們將上線從網絡規劃、選址、設計、工程、外聯、直至交付運營的門店營建全流程數字化系統。實現對造價、供應商、維修的系統管理、門店從誕生到閉店的全生命週期管理、設備設施從報貨到報廢的全生命週期管理，有效支持我們的戰略擴張目標。

業 務

顧客與會員體系

我們的客戶

在往績記錄期間，我們的客戶主要包括：(i)在我們門店就餐的個人消費者，以及(ii)向我們採購調味品和食材的中國企業客戶。於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，我們在門店服務的個人消費者人數分別約為9.8百萬位、14.3百萬位、16.8百萬位及15.7百萬位，我們服務的企業客戶分別為33家、46家、19家及10家。

於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，我們於往績記錄期間各期的五大企業客戶產生的收入分別為人民幣27.2百萬元、人民幣55.2百萬元、人民幣43.2百萬元和人民幣23.7百萬元，分別佔同期總收入的1.9%、2.6%、1.9%和1.1%。於往績記錄期間，我們並無面臨任何重大客戶集中風險。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，除北京桃娘（關連人士之一，位於我們2023年及2024年的五大企業客戶之列），我們於往績記錄期間各期的所有五大企業客戶均為獨立第三方，且董事、其緊密聯繫人或據董事所知持有本公司已發行股本5%以上的任何股東概無於往績記錄期間各期的任何五大企業客戶中擁有任何權益。

我們的會員體系

為更好地服務顧客，提高顧客體驗，我們構建了全面的會員管理體系。顧客在我們門店首次就餐後可通過手機號註冊成為會員。截至2025年9月30日，我們的累計會員總數已超過1,480萬人。

我們通過消費積分、新品嘗鮮、積分兌換周邊等會員權益體系及產品特色提升顧客感知價值。只要註冊成為我們的會員，顧客即可享受該等福利。具體而言，顧客可通過消費或簽到賺取獎勵積分，該等積分隨後可兌換菜品或禮品。我們將顧客已累積但尚未兌換或到期的獎勵積分結餘記錄為合約負債。截至2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日，我們與顧客會員計劃相關的合約負債（即與獎勵積分相關的合約負債）分別為人民幣9.8百萬元、人民幣16.6百萬元、人民幣15.4百萬元及人民幣17.5百萬元。下表呈列於往績記錄期間各年度／期間已兌換及到期的獎勵積分金額。

業 務

	截至12月31日止年度			截至9月30日
	2022年	2023年	2024年	止九個月
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
已兌換	1,615	7,198	17,110	13,047
已到期	2,731	4,589	11,062	2,093

我們亦鼓勵店總通過線下社群、會員日活動及其他互動活動吸引顧客，增強用戶活躍度與品牌黏性。同時，我們的顧客可以通過餐總的企業微信賬號與我們的店總保持聯繫。在顧客管理方面，我們設有專職的顧客體驗管理部門，構建覆蓋「預定－到店－點單－用餐－複購」的顧客流程體系。門店設有顧客體驗責任人，配合統一的培訓與流程監督機制，確保顧客滿意度管理的標準化與閉環執行。通過該機制，往績記錄期間我們有效提升了整體顧客滿意度及複購頻次。

我們已實施標準流程和內部指引，以便及時記錄、審查及回應顧客投訴。透過店內反饋、官方社媒賬號及客服平台等各種渠道收到的投訴，通常會被記錄下來並分配給專責人員進行跟進。我們的門店團隊負責一級處理，而較為複雜或反覆出現的問題則上報至總部進一步審查及解決。我們亦對顧客反饋進行定期分析，持續優化服務流程與員工培訓。於往績記錄期間，我們並未接獲任何與門店相關的重大顧客投訴。

季節性

於往績記錄期間，我們通常在假日期間（如農曆新年、暑假、國慶假期及年末期間）錄得更強勁的收入，主要受該等期間客流量及就餐活動增加所推動。一年中每個季節的收入亦可能因其他原因而波動，包括新產品發佈的時間以及廣告和促銷活動的時間。請參閱「風險因素－有關我們的業務及行業的風險－我們的產品銷售及業務運營受季節性波動影響」。

定價策略

我們的產品定價由總部統一制定，綜合考慮成本結構、產品定位、客戶偏好及市場接受度等因素。我們採用以價值認知為導向的定價策略，通過強調食材品質、溯源透明度、加工標準及產品呈現的差異化，強化客戶對價格合理性的認知。這使我們能夠在品牌溢價與客戶接受度之間實現平衡。例如，某些特色蔬菜產品因為綜合採購成

業 務

本較高導致定價相對較高，但因其天然特性、供應稀缺及採購屬性，被客戶視為高品質且值得信賴。該等產品已成為重複購買的重要驅動力。雖然我們在不同地區門店通常保持價格一致，但會根據當地的綜合運營成本差異進行適度調整，以確保市場適應性和競爭力。

供應鏈與採購

我們已建立集原產地直接採購、中央廚房及底料加工廠集中加工以及冷鏈配送於一體的第三代供應鏈。秉承「能冷鮮不冷凍，能天然不添加，能當天不隔夜」的理念，該體系實現了從田間到餐桌的全過程質量控制。與傳統供應鏈模式相比，我們的方法大幅提升產品品質、運營效率及對需求的反應速度，同時保持高水平的透明度及可追溯性。

採購體系與管理

我們的採購涵蓋：(i) 食材，例如毛肚、牛肉、菌菇、蔬菜、海鮮、香料及調味品；及(ii) 門店使用的耗材，例如包裝材料及其他耗材。我們總部設有專門的採購團隊，負責統一管理供應商資源、制定採購策略、簽立合同和履約執行。

我們將採購分類為大宗採購、一般採購和區域採購。關鍵食材採用基於框架協議的集中化採購模式。我們與多家核心供應商保持長期合作關係，以降低供應風險。對於特色時令農產品，我們採用靈活的區域採購方式。

於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，所使用原材料與耗材成本分別約佔總收入的33.8%、33.2%、32.1%和30.6%。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未經歷食材或其他耗材供應嚴重中止、短缺、延遲或中斷的情況，亦無遭遇任何對我們的運營造成重大影響的嚴重違反或提早終止供應商合約的情況。同期也未出現任何重大價格波動。

業 務

食材來源及保質期

我們主要食品類別的來源和保質期總結如下。

- 新鮮蔬菜。我們主要從中國各地的供應商（包括指定的合作農場）採購新鮮蔬菜和菌類。蔬菜和菌類送達中央廚房後，我們的工作人員會進行農藥殘留檢測，並檢查物理屬性，例如水分含量、葉片狀況、顏色以及是否有病蟲害或腐敗跡象。核心蔬菜產品也需進行產品追溯和批次控制，以確保新鮮度和安全性。新鮮蔬菜交付至我們的中央廚房後，保質期通常為二至四天，且一般會在此期間內加工並交付至門店，以確保鮮度。
- 葷菜產品。我們從中國的國內供應商以及新西蘭等海外來源採購葷菜產品。該等產品在整個供應鏈中均採用嚴格的溫度條件進行儲存和運輸。收到產品後，我們的中央廚房工作人員會檢查產品的顏色、氣味、包裝完整性、是否有腐敗跡象。門店通常每日進行報貨，次日進行送達，並在當日消耗，達到門店後再最多不超過10天內消耗完畢。

中央廚房及「底料工廠」

截至最後實際可行日期，我們運營5個中央廚房，分別位於華中（河南新鄉）、華北（河北廊坊）、華東（江蘇無錫）、華南（廣東東莞）及西南（雲南昆明）。

我們的中央廚房主要負責大批量關鍵食材的處理、包裝及配送作業，該等食材通過冷鏈物流系統配送至門店。中央廚房一般具備低溫加工和冷藏能力，能夠實現標準化準備、高效加工及可靠的日配送，這共同保障了產品品質和各門店的運營一致性。

業 務

華中中央廚房在支持中西部地區的門店網絡方面發揮著關鍵作用。它提高了供應可靠性、出品一致性和成本控制。作為我們供應鏈的核心節點之一，該央廚配備成熟的數字化管理系統以支撐我們中長期門店網絡擴張和供應效率目標。位於昆明的西南中央廚房主要負責管理雲南區域的食材採購，並協調跨區域配送部分優質食材（如菌菇、蔬菜等），直接供應給其他地區的門店。

我們在中央廚房實施精細化功能分區和產能規劃，以提升食材處理效率和冷鏈運輸能力。例如，我們的華北中央廚房總建築面積約6,000平方米，劃分為存儲區、加工區、質量控制實驗室和辦公區。主要功能區包括鮮麵條、蔬菜和腌制肉類製作室、毛肚專門加工區、水質淨化區、清洗消毒區、常溫存儲區、食材冷藏存儲區、成品冷藏區和冷凍區。各功能區配備專用設備，由經過培訓的人員操作，以確保作業流程規範和高效。存儲區包括約700立方米的常溫存儲空間、約200立方米的冷藏存儲空間以及超過270立方米的冷凍存儲空間，支持食材分類和新鮮度管理。在加工區，麵條生產線配備了真空攪拌機、壓片機、自動切割和封口設備、收縮包裝機、貼標機和噴墨打印機。毛肚複水線包括沖洗、定型、冷卻、低溫和高溫複水及最終沖洗環節。

我們位於重慶的鍋底加工廠（「重慶加工廠」）佔地面積約10,000平方米。作為經擴大的鍋底專用生產基地，重慶加工廠使我們能夠確保持續、穩定及有質量保證地供應鍋底產品。這有助於在我們的門店網絡中提供一致的口味，並支持我們能夠在保持產品標準的同時高效地擴大規模。

下表載列於往績記錄期間各中央廚房及重慶工廠的最大產能、實際產量及利用率。

	截至12月31日止年度						截至9月30日止九個月		
	2022年		2023年		2024年		2025年		
	最大產能	實際產量	利用率 ⁽¹⁾	最大產能	實際產量	利用率 ⁽¹⁾	最大產能	實際產量	利用率 ⁽¹⁾
中央廚房									
華中	14,520	4,197	28.9%	14,520	5,722	39.4%	14,520	6,582	45.3%
華北	1,496	873	58.4%	1,496	1,740	116.3%	6,800	1,370	20.2%
華東	2,280	1,166	51.1%	2,280	1,526	66.9%	2,280	1,658	72.7%
華南	310	66	21.3%	310	223	71.9%	1,550	329	21.2%
西南	不適用 ⁽²⁾								
重慶工廠	7,332	3,654	49.8%	7,332	4,986	68.0%	7,332	4,874	66.5%
							7,332	7,637	104.2%

(續，百分比除外)

附註：

- (1) 各生產設施於各期間的利用率等於該設施在同期的實際產能除以該設施在同期的最大產能再乘以100%。
- (2) 我們位於西南的中央廚房僅負責蔬菜及食材配送職能，不從事任何食品加工或生產活動。
- (3) 產能根據相關期間的實際產能進行年化。

業 務

配送與交付

我們採用中央廚房冷鏈日配送模式，以確保出品穩定和品質始終如一。在此模式下，門店每日下單，我們的中央廚房於次日完成訂單配送。我們的配送系統覆蓋了關鍵地理區域，並由標準化物流流程和可靠的供應商合作夥伴關係提供支持。

我們配送網絡的主要特點包括：

- 第三方專業冷鏈服務：我們與具備冷鏈運輸資質的當地或區域物流提供商合作。該等提供商具備低溫運輸能力，並能提供多溫區車輛，以在運輸過程中為不同類別食材保持最佳溫度和濕度條件。
- 標準化與時效管控：我們制定了嚴格的交付規程和時間窗口要求，以確保冷鏈車輛在訂單下達後及時完成發車、到店和卸貨。我們採用運輸管理系統(TMS)監控車輛路線和溫度記錄，確保交付時間和食品溫度等關鍵指標可追溯、可管控。
- 配送半徑：為確保食材新鮮度和配送效率，我們優先在中央廚房600公里半徑內拓展門店網絡。

通過上述機制，我們建立了一套從中央廚房到門店的配送系統，為產品品質和顧客體驗的一致性提供有力保障。

下文載列我們與第三方專業冷鏈服務供應商簽訂的協議的重要條款。

- | | |
|------------|---|
| 服務範圍..... | 協議明確規定了時間窗口、溫度區域、路線及其他服務的規範，我們的合作夥伴有責任在整個配送過程中嚴格遵守該等規範。 |
| 安全與健康..... | 我們的合作夥伴須根據協議所載的衛生及健康條件部署車輛及司機，並須對其中出現的任何食品質量問題負責。 |
| 付款 | 我們為合作夥伴提供每月結算，通常於協議所載的信貸期內完成付款。 |

業 務

- 風險轉移..... 於輸出地點交付貨品時，風險轉移至我們的合作夥伴，倘貨品在我們指定地點經過檢查及驗收，則風險轉回我方。在交付過程中，我們的合作夥伴對任何交付失敗、延遲或質量問題負責。
- 質量保證..... 我們將在交付過程中實時監控溫度及路線，並在目的地對貨品進行檢查，以確保食品質量與安全。在交付過程中，我們的合作夥伴對違規行為或質量問題負責。
- 廉潔..... 我們在與合作夥伴的協議中載入廉潔條款，以確保彼等遵守我們的廉潔及反貪污政策。
- 機密性..... 我們的合作夥伴有義務對我們的合作以及我們提供的任何機密材料保密。
- 終止..... 協議可經雙方同意後終止，或在我們的合作夥伴實質性違約時由我們單方面終止。

於往績記錄期間，我們與第三方專業冷鏈服務供應商保持穩定合作，且我們並無與該等供應商發生任何重大事件或糾紛。

價格管理與風險控制

為管控價格波動風險，我們根據各種食材的特點實施差異化的採購策略。對於大批量主要產品，我們結合採用年度框架協議和戰略庫存規劃。對於季節性或特定地區的食材，我們採用分批交貨的方式，有助於降低季節性波動帶來的供應風險。

採購定價由多個獨立部門協同管理，各部門分別負責供應商准入標準、價格審批、執行監督和供應商管理。這種結構有助於降低價格波動，並減少人為干預的風險。展望未來，我們計劃進一步推動關鍵食材的上游合作和產能擴張。

食品安全與質量控制

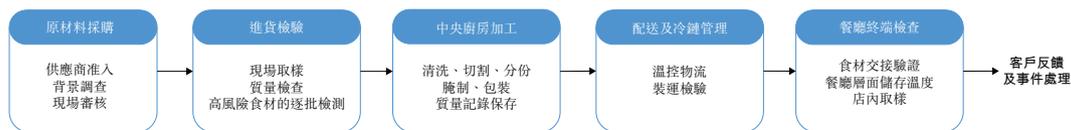
我們始終將食品安全視為火鍋餐飲的核心基石，堅信產品主義不僅體現在口感與品質，更貫穿於全流程的安全保障能力。基於此，我們已構建覆蓋原料採購、加工、配送、門店操作及顧客反饋等全過程的食品安全與質量控制體系。

業 務

特別是在中央廚房區域，我們已制定詳細標準操作程序，以管理食材處理的關鍵階段（包括清洗、切割、分份及腌制），並制定嚴格規程，以防止交叉污染並確保可追溯性。所有原料均使用專用工具及消毒劑進行特定類別的清潔。例如，毛肚及其他核心食材在進入加工線前需清洗多次。為確保合規，我們指派現場質量控制人員前往各中央廚房進行抽查，並實施實時整改。我們總部的食品安全團隊亦定期檢查廚房運作情況。

我們在廣告及宣傳材料中描述產品的營養屬性時通常採取謹慎態度。於2023年，我們的一家子公司因展示有關土豆菜品硒含量的誤導性營養信息而被視為構成有關產品質量及功能的虛假或誤導性商業宣傳，進而被視為違反《反不正當競爭法》，因此被處以人民幣60,000元的罰款。該問題已被及時糾正，我們自此已加強對促銷內容及菜單描述的內部審查及批准程序。請參閱「風險因素－有關我們的業務及行業的風險－我們或會面臨顧客的重大責任索償或投訴，或涉及我們產品、服務、門店或行業的負面報導」。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並不知悉任何其他誇大營養功效的情況。

以下流程圖說明我們在採購至配送各關鍵步驟的質量控制措施。



於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未遇到任何對我們的業務運營、財務表現或品牌聲譽造成重大不利影響的食品安全事件。請參閱「一 歷年食品安全相關行政處罰」。

全鏈路質控

在原料採購端，我們通過供應商准入機制嚴格把關，與通過資質審核、實地評估與樣品檢測的供應商開展合作，並實行食材分類分級管理制度。原材料到貨後經由品控團隊完成查驗與包裝核對，對關鍵食材實施檢測。不合格原料一律拒收。

業 務

在中央廚房端，我們制定覆蓋清洗、切配、醃製、封裝等各環節的標準操作流程。質量控制人員被分配至各個中央廚房進行現場質量控制，以確保生產操作規範性及食品加工穩定性。所有成品在封裝前必須通過抽檢與留樣程序，並通過系統記錄，實現後續問題的定點追溯與風險控制。

在配送環節，我們通過自有及合作冷鏈體系推行日配制，配送車配備溫控系統與GPS定位設備。

在門店層面，我們建立了一套完備的食品安全管理體系，涵蓋交付檢驗、倉儲管控、廚房作業及顧客餐後反饋。標準作業內容包括每日抽檢食材、檢查週轉率高的食材，以及使用程序化檢查表。我們通過實時監管監控門店運營，並接受我們總部評估團隊的突擊檢查。本集團已建立結構化上報及響應機制，於發生重大食品安全事件時確保解決方案及時有效。

第三方合作與檢測

為提升檢測與管理透明度，我們與多家第三方食品檢測機構建立合作關係，主要服務項目包括核心單品例行抽檢、新品上市檢測、突發風險事件應急檢測及食品安全相關法規諮詢等。檢測覆蓋微生物、農殘、重金屬、非法添加物等關鍵指標，檢測結果由總部品控專員評估，並據此調整採購與加工標準。

風險分級

我們根據食材的風險程度，實行分級管理。對於高危食材，我們實行三級響應機制：包括分批檢測、高頻抽檢以及危險名單。一旦發現微生物超標、農藥殘留超標或非法添加劑等嚴重問題，我們會立即終止供應商供貨，啟動內部召回機制，並透過後台系統向所有各個門店發出運營警報。

應急處理與追溯

我們建立了覆蓋全國的食品安全事件應急響應機制，包括門店級應急控制、總部主導調查、溯源追蹤及事件檢討。該機制可確保任何食品安全突發情況都能得到迅速控制及解決。所有產品均實施批次抽樣和交付記錄，實現從原材料採購、加工批次到

業 務

配送路徑、門店庫存、客戶訂單的全鏈條端到端可追溯管理，從而將食品安全事件的潛在影響降至最低。

食品安全組織體系與人員配置

我們擁有一支專業的食品安全和品質控制團隊。我們的每個中央廚房和門店都配備了專門的食品安全人員，負責執行標準操作流程和日常檢查規程。總部的食品安全團隊負責制定和更新食品安全標準、進行個案回顧和趨勢分析，並組織定期食品安全培訓。這使我們能夠建立一個垂直整合的食品安全管理框架，即總部制定標準、中央廚房確保流程穩定、門店專注於執行和合規。

我們的食品安全團隊成員通常具有食品相關專業的教育背景，並具備品質控制、食品安全管理或廚房運營的相關經驗。該團隊亦與其他部門在供應商審核、食品安全風險監控及持續優化內部流程方面緊密合作，從而支持我們產品安全穩定地交付。

歷年食品安全相關行政處罰

於2023年9月，北京市朝陽區市場監督管理局就超島品牌旗下一家門店涉及銷售由第三方供應商提供的羔羊卷及高鈣羊肉卷，對該門店處以行政處罰。該等產品因共用加工生產線交叉生產而被發現含有牛源性及鴨源性成分，構成對《中華人民共和國食品安全法》違反。根據北京市朝陽區市場監督管理局發佈的行政處罰決定書，涉事超島門店被責令立即停止銷售不合規的羔羊卷及高鈣羊肉卷，並確保所銷售的全部食品符合《中華人民共和國食品安全法》。此外，該處罰決定書中亦載明以下行政處罰，包括：(i)沒收違法所得人民幣20,096元；(ii)沒收用於生產不合規產品的原材料；及(iii)處以罰款人民幣426,964元。處罰決定作出後，超島門店及時完成整改要求，並足額繳納行政罰款。據我們的中國法律顧問告知，考慮到(i)罰款已悉數清繳且沒收措施已執行及(ii)該處罰決定書中並無載明相關機關要求採取任何進一步糾正措施，故所需整改措施已全面完成且就同一事件承擔任何進一步行政責任的可能性極低。超島事件發生後，我們及時發佈公開聲明，並通過各種渠道主動聯繫受影響的顧客。儘管適用法律未作要求，但我們仍自願作出承諾，向受影響的顧客提供賠償。根據相關超島門店開業後相關產品的總銷量，應就超島事件向受影響顧客支付的最高現金賠償金額估計約

業 務

為人民幣8.4百萬元。該最高金額的計算已計及購買受影響產品的顧客人數，每位顧客可在指定時間段內憑有效付款記錄到門店領取現金賠償人民幣1,000元。於往績記錄期間，我們已就超島事件支付現金賠償約人民幣5.7百萬元。

作為巴奴新業務嘗試的一部分，超島在品牌定位、目標客群產品和定價方面與巴奴有較大差異，並在門店運營、採購和供應鏈管理等方面獨立管理。此事件發生後，源頭廠家及相關負責人的食品生產許可證被吊銷，五年內無法申請新的食品生產許可證。

雖然相關行政處罰並不涉及巴奴品牌，但於巴奴集團層面：(i)我們主動通過涉事超島門店向受影響的顧客群體進行賠付，受影響的顧客可在出示購買證明後獲得現金補償；(ii)我們於2024年內關閉了所有超島門店，經營涉事超島門店的公司於2025年1月正式註銷。超島門店註銷註冊前，經營超島門店的公司並無涉及任何訴訟、索賠、法律程序或仲裁，亦無涉及除已披露的食品安全事件外的任何重大不合規事件。此外，鑒於超島的規模及品牌曝光度有限，且其運營與我們的核心巴奴品牌業務存在明確分離，故本集團並無因與超島存在關聯而面臨任何重大聲譽受損。

我們認為，基於以下原因，超島事件並未對本集團的業務運營或財務表現造成重大不利影響：(一)公司已完成整改，繳清全部行政罰款，相關主管部門亦已正式結案；以及(二)根據我們的中國法律顧問的意見，依據《中華人民共和國行政處罰法》，本集團因相同違法行為承擔進一步行政責任的可能性較低。此外，經考慮超島事件的性質、規模及整改狀況，董事認為，根據上市指南第1.2D章，該事件並不構成重大或系統性事件，且超島事件亦無影響上市規則第3.08及3.09條規定的董事適宜性。具體而言，超島事件(i)為孤立及無意事件，並非我們內部控制存在任何系統性弱點的跡象，(ii)相對於我們的整體運營而言規模有限且已及時採取整改措施，故並無對我們的業務運營、財務狀況或聲譽造成重大或不利影響，及(iii)已妥善及充分整改，並實施強化內部控制措施以防止再次發生。聯席保薦人並無知悉任何會導致彼等不同意董事上述意見的事項。

業 務

截至2022年及2023年12月31日，我們分別有三家及四家超島門店，均於2024年12月31日關閉。於2022年、2023年及2024年，該等超島門店分別產生收入人民幣25.2百萬元、人民幣23.2百萬元及人民幣8.0百萬元。由於往績記錄期間超島門店數量有限，且其對本集團整體收入的貢獻並不重大，故關閉所有超島門店對本集團的運營或財務表現並無重大影響。該等門店關閉後，主要租賃合約並無提前終止，重大人員解僱成本並無發生，重大物業、廠房及設備撤銷亦無作出。

有關食品安全的內部控制措施

儘管超島事件產生的行政處罰與巴奴門店無關，但我們仍加強了本集團內（尤其是巴奴業務）的食品安全管理，以顯示我們對食品安全及消費者保護的堅定承諾。

以下內部監控措施已於巴奴層面落實：

- 透過加強及嚴格執行食品安全管理政策，加強我們的食品安全管治架構，有關政策涵蓋整個供應鏈，包括採購、加工、儲存及門店層面的食品處理程序。
- 提高供應商准入門檻並強化評估流程，通過嚴格的文件要求及資格審查，確保原材料來源的合規性及可追溯性。
- 增加內部檢查的次數及深度，包括定期進行現場檢查、樣本測試以及監測巴奴門店遵守食品安全協議的情況。
- 實施更健全的事件響應及報告系統，確保及時遏制、調查及補救任何潛在的食品安全風險。為一線員工及管理層推出全面的培訓計劃，在巴奴運營全程中加強食品安全意識及監管合規。

董事認為，上述措施足以有效加強本集團的食品安全風險管理能力。該等改進反映了我們對食品安全採取的積極主動預防策略，不僅滿足監管要求，更致力於保護消費者利益及維護我們的品牌誠信。聯席保薦人並無知悉任何會導致彼等不同意董事上述意見的事項。

業 務

我們的供應商

於往績記錄期間，我們的供應商主要為中國的食品產品及食材供應商。截至2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日，我們分別擁有263名、301名、346名及317名合資格的食品產品及食材供應商。截至2025年9月30日，我們已與往績記錄期間各期間的五大供應商建立長期業務關係。

於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，我們向於往績記錄期間各期間的五大供應商的採購金額分別為人民幣96.4百萬元、人民幣158.7百萬元、人民幣102.8百萬元及人民幣142.1百萬元，分別佔我們同期總採購額的20.0%、22.7%、13.9%及22.3%。下表載列於往績記錄期間我們五大供應商詳情。

截至2022年12月31日止年度

排名	供應商	背景	自供應商 採購的 產品類型	採購額	佔採購總額 的比例	業務關係 開始年份	信貸期
				(人民幣千元)			
1.....	供應商A	一家總部位於內蒙古的私營公司，註冊資本為人民幣11.0百萬元，主要從事農產品及副食品加工	食材 (羊肉)	32,212	6.7%	2021年	30天
2.....	供應商B	一家總部位於內蒙古的私營公司，註冊資本為人民幣10.0百萬元，主要從事農產品及副食品加工	食材 (羊肉)	19,460	4.0%	2022年	30天
3.....	供應商C	一家總部位於雲南省昆明的私營公司，註冊資本為人民幣1.0百萬元，主要從事食品批發業務	食材 (菌菇)	15,842	3.3%	2021年	30天
4.....	供應商D	一家總部位於天津的私營公司，註冊資本為人民幣10.0百萬元，主要從事農產品及副食品加工業務	食材 (牛肉)	14,786	3.1%	2021年	30天
5.....	供應商E	一家總部位於廣西壯族自治區北海市的私營公司，註冊資本為人民幣20.0百萬元，主要從事農產品及副食品加工業務	食材 (海鮮)	14,068	2.9%	2021年	30天
總計 ..				96,368	20.0%		

業 務

截至2023年12月31日止年度

排名	供應商	背景	自供應商 採購的 產品類型	採購額	佔採購總額 的比例	業務關係 開始年份	信貸期
				(人民幣千元)			
1	供應商F	一家於2018年在上海成立的綜合性食品批發公司，從事向下游門店及零售商提供各種食材，包括毛肚、牛肉、羊肉、鴨腸、鵝腸及牛黃喉	食材 (毛肚)	75,439	10.8%	2022年	30天
2	供應商C	一家總部位於雲南省昆明的私營公司，註冊資本為人民幣1.0百萬元，主要從事食品批發業務	食材 (菌菇)	22,295	3.2%	2021年	30天
3	供應商A	一家總部位於內蒙古的私營公司，註冊資本為人民幣11.0百萬元，主要從事農產品及副食品加工	食材 (羊肉)	22,190	3.2%	2021年	30天
4	供應商G	一家總部位於重慶的私營公司，註冊資本為人民幣5.0百萬元，主要從事農產品開發	食材 (香料)	19,722	2.8%	2022年	30天
5	供應商E	一家總部位於廣西壯族自治區北海市的私營公司，註冊資本為人民幣20.0百萬元，主要從事農產品及副食品加工業務	食材 (海鮮)	19,084	2.7%	2021年	30天
總計				158,730	22.7%		

截至2024年12月31日止年度

排名	供應商	背景	自供應商 採購的 產品類型	採購額	佔採購總額 的比例	業務關係 開始年份	信貸期
				(人民幣千元)			
1	供應商A	一家總部位於內蒙古的私營公司，註冊資本為人民幣11.0百萬元，主要從事農產品及副食品加工	食材 (羊肉)	24,350	3.3%	2021年	30天

業 務

排名	供應商	背景	自供應商 採購的 產品類型	採購額	佔採購總額 的比例	業務關係 開始年份	信貸期
				(人民幣千元)			
2.....	供應商G	一家總部位於重慶的私營公司，註冊資本為人民幣5.0百萬元，主要從事農產品開發	食材 (香料)	23,162	3.1%	2022年	30天
3.....	供應商C	一家總部位於雲南省昆明的私營公司，註冊資本為人民幣1.0百萬元，主要從事食品批發業務	食材 (菌菇)	22,055	3.0%	2021年	30天
4.....	供應商F	一家於2018年在上海成立的綜合性食品批發公司，從事向下游門店及零售商提供各種食材，包括毛肚、牛肉、羊肉、鴨腸、鵝腸及牛黃喉	食材 (毛肚)	16,708	2.3%	2022年	30天
5.....	供應商H	一家總部位於上海的私營公司，註冊資本為人民幣5.0百萬元，主要從事食品批發業務	食材 (毛肚)	16,487	2.2%	2024年	30天
總計				102,762	13.9%		

截至2025年9月30日止九個月

排名	供應商	背景	自供應商 採購的 產品類型	採購額	佔採購總額 的比例	業務關係 開始年份	信貸期
				(人民幣千元)			
1.....	供應商H	一家總部位於上海的私營公司，註冊資本為人民幣5.0百萬元，主要從事食品批發業務	食材 (毛肚)	40,524	6.4%	2024年	30天
2.....	供應商A	一家總部位於內蒙古的私營公司，註冊資本為人民幣11.0百萬元，主要從事農產品及副食品加工	食材 (羊肉)	28,256	4.4%	2021年	30天
3.....	供應商I	一家總部位於上海的私營公司，註冊資本為人民幣1.0百萬元，主要從事食品批發業務	食材 (牛肉)	25,278	4.0%	2025年	30天

業 務

排名	供應商	背景	自供應商 採購的 產品類型	採購額 (人民幣千 元)	佔採購總額 的比例	業務關係 開始年份	信貸期
4.....	供應商C	一家總部位於雲南省昆明的私營公司，註冊資本為人民幣1.0百萬元，主要從事食品批發業務	食材 (蘑菇)	24,312	3.8%	2021年	30天
5.....	供應商J	一家總部位於內蒙古的私營公司，註冊資本為人民幣35.0百萬元，主要從事農產品及副食品加工	食材 (羊肉)	23,708	3.7%	2024年	30天
	總計			142,078	22.3%		

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們於往績記錄期間各期間的五大供應商均為獨立第三方，且董事、其緊密聯繫人或據董事所知擁有本公司已發行股本5%以上的任何股東，均未在我們於往績記錄期間各期間的五大供應商中擁有任何權益。

我們與關鍵供應商的框架協議

我們通常與關鍵供應商訂立為期一年的標準採購框架協議，該等協議的主要條款如下：

- 質量保證：供應商需提供第三方檢驗報告或內部質量保證證書保證產品質量符合驗收標準。
- 交付與驗收：協議明確門店或中央廚房的交貨時間表及驗收標準。生鮮產品須在到達後及時檢驗。供應商應在指定地點按要求進行交付，我們有權拒絕未達到交付標準的產品。
- 付款期限：款項通常即時或在驗收和對賬流程完成後30天內支付。

一般而言，我們不會在與關鍵供應商的框架協議中設定最低採購承諾。於往績記錄期間，我們的關鍵原材料未出現重大價格波動，我們亦未經歷對業務構成重大不利影響的重大供應鏈中斷。

業 務

敏感度分析

下表載列於往績記錄期間原材料及耗材價格波動對我們經營業績影響的敏感度分析。波動範圍基於我們關鍵食材的歷史波動性得出。該分析說明在材料成本不同幅度漲跌假設下對我們虧損的影響。由於涉及多項假設，本敏感度分析僅作說明用途，實際結果可能有所不同。

所使用原材料及耗材的假設增減	(10)%	(5)%	5%	10%
2022年				
所使用原材料及耗材	435,662	459,866	508,272	532,476
所使用原材料及耗材的假設增減	(48,407)	(24,203)	24,203	48,407
年內淨虧損增減	36,305	18,152	(18,152)	(36,305)
2023年				
所使用原材料及耗材	631,200	666,266	736,400	771,466
所使用原材料及耗材的假設增減	(70,133)	(35,067)	35,067	70,133
年內淨利潤增減	52,600	26,300	(26,300)	(52,600)
2024年				
所使用原材料及耗材	666,804	703,848	777,938	814,982
所使用原材料及耗材的假設增減	(74,089)	(37,045)	37,045	74,089
年內淨利潤增減	55,567	27,784	(27,784)	(55,567)

業 務

所使用原材料及耗材的假設增減	(10)%	(5)%	5%	10%
截至2025年9月30日止九個月				
所使用原材料及耗材	571,847	603,617	667,155	698,925
所使用原材料及耗材的假設增減	(63,539)	(31,769)	31,769	63,539
期內淨利潤增減	47,654	23,827	(23,827)	(47,654)

反回扣政策

為確保採購透明度及供應鏈廉潔性，我們已制定全面的反賄賂及反回扣政策。我們要求所有供應商在簽訂採購協議的同時簽署廉潔承諾，承諾在合作期間不向我們的員工或其緊密聯繫人提供任何形式的回扣、禮品、宴請、現金、旅行、個人資金或其他利益，且禁止供應商從事任何可能損害公平商業慣例或合作客觀性的活動。

我們已實施一系列內部控制措施，專門旨在防止供應商回扣及類似形式的不當行為。該等措施包括在我們的標準供應商合約中明確禁止此類做法；建立公眾舉報渠道，以接收及處理涉嫌不當行為的舉報，包括涉及供應商關係的舉報；確保所有法律允許的返點及折扣均根據中國相關法律及法規妥善記錄、呈報及入賬；與多個供應商及品牌合作，以避免過度依賴任何單一來源，並提高採購透明度；要求所有供應商返點或促銷支持安排必須通過集中採購及法律審查流程獲得批准；禁止可能限制公平競爭或消費者選擇的排他性安排，除非經合規部門審查及批准；在中國現行法律框架下實施有關反不正當競爭及反商業賄賂法律的內部政策及培訓計劃；以及在供應商協議中納入合規及廉潔義務，同時對選定的供應商及門店運營進行定期合規審計。

供應商須充分披露任何實際或潛在的利益衝突，並採取有效措施避免此類情形。若違反該承諾，我們保留採取以下行動的權利，包括但不限於暫停合作、終止合同、尋求法律救濟、列入黑名單及移交司法機關。

業 務

我們鼓勵員工及供應商舉報不當行為，並設立獨立的內部審計監督部門處理相關舉報。供應商有義務主動報告任何可疑的賄賂或違規行為，並通過提供準確完整的信息配合調查。於往績記錄期間，我們未發生任何與採購相關的重大廉潔事件。

庫存管理

為確保食材新鮮度及門店出品質量，我們的門店嚴格控制庫存水平，通常不維持大量庫存。我們基於銷售數據、保質期、週轉率、歷史訂單模式及節假日需求預測動態調整庫存水平。關鍵食材可每日配送。此類食材通過冷鏈系統加工並配送，以確保及時交付及最佳新鮮度。

我們的中央廚房作為區域食材加工及配送樞紐，每個核心品類均設定安全庫存標準及預警機制，並根據銷售表現調整庫存分配。通過涵蓋中央廚房及門店的分級庫存結構，我們實現了庫存效率與出品一致性的平衡。

現金管理

我們所有門店均支持微信支付、支付寶及銀行卡等多種電子支付方式，因此現金支付比例保持在較低水平。於往績記錄期間，約有2%的客戶付款總額以現金結算。所有門店均配備標準化POS機及收銀系統，與總部財務系統集成，可自動完成每日銷售額上報、對賬及現金流監控。

我們已採取內部管理措施，防止員工挪用及／或盜用現金。門店收取的現金須由授權人員在指定時間內存入指定賬戶。所有交接均在監控下進行並記錄在案。我們已制定涵蓋保險箱管理、存款核實、月度審核、每日對賬等的全面管理機制。此外，任何會計差異或異常須通過辦公自動化(OA)系統實時向總部報告。

我們自2019年起開始根據我們的會員計劃提供預付卡。預付卡通常按面值出售，惟可酌情提供折扣（通常約為10%），可在我們的所有門店使用。於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，我們提供的折扣分別約為人民幣3.0百萬元、人民幣4.5百萬元、人民幣8.1百萬元及人民幣3.9百萬元，分別佔我們同年／同期

業 務

收入的0.2%、0.2%、0.4%及0.2%。出售預付卡所得款項存入指定銀行賬戶，並列入合約負債項下。當使用預付卡進行消費時，我們會即時記錄消費金額和支付金額。預付卡內的餘額代表可使用但尚未消費的金額，可於消費者申請時按照規則予以退還。截至2025年9月30日止九個月，約有2.2%的客戶付款總額以預付卡結算。下表列出了於所示期間銷售、退還及使用的預付卡金額(包括增值稅)以及截至所示日期未使用的預付卡餘額。

	截至12月31日止年度／截至該日			截至9月30日 止九個月／ 截至該日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元			
銷售預付卡.....	41,437	60,919	87,274	48,348
使用的預付卡金額.....	39,044	60,455	82,742	46,087
退還的預付卡金額.....	316	572	1,005	1,073
未使用的預付卡餘額.....	42,048	41,940	45,465	46,653

我們已根據當地監管規定，為我們的預付卡辦妥必備的合規手續，包括備案或登記(如適用)。於往績記錄期間，我們並無錄得任何與預付卡有關的棄用收入或被沒收收入。以下載列我們向客戶提供預付卡的主要條款。

- 最高金額..... 我們的客戶可選擇註冊卡(與特定客戶姓名相關聯)及未註冊預付卡(與特定客戶姓名無關)，最高預付金額分別為人民幣5,000元及人民幣1,000元。
- 有效期..... 我們的註冊預付卡永久有效，而我們的未註冊預付卡的有效期不少於三年。
- 轉售..... 我們的客戶不得將我們的預付卡轉售予任何第三方以獲取收益。
- 退還..... 我們預付卡的餘額一般可於提供相應的購買證明後予以退還。

業 務

我們禁止以任何形式轉售我們的預付卡，這在購買條款及條件中有明確規定，客戶須於購買時確認知悉。雖然我們允許將預付卡轉讓給家人及朋友，以促進真實消費者使用，但此類轉讓範圍有限，其目的並非為促成二手轉售行為。

為降低未經授權轉售的風險，我們已採取一系列措施。我們相信，該等措施可提供合理有效的框架，以最大限度地降低轉售風險，並保障消費者權益及我們的運營誠信。

- 所有預付卡（無論是實體卡還是電子卡）的發行均須遵守禁止轉售的合約承諾。對於與會員賬戶掛鈎的預付卡，每次轉賬必須通過我們的官方會員系統進行處理，該系統記錄了轉讓方及受讓方雙方的身份及聯繫方式，系統外的交易不予認可。
- 對於未註冊的預付卡，儘管我們無法追蹤或從技術上防止客戶之間的私自轉讓，但我們在購買條款及條件中明確說明禁止轉售，並定期通過官方溝通渠道向客戶提醒有關限制。未註冊預付卡的兌換只能通過我們的門店進行，我們指示員工監控可疑模式，如批量使用或異常兌換活動。如果發現此類情況，我們可能會要求進行額外核實或拒絕兌換，以保護消費者利益。

於往績記錄期間，我們未發生任何重大現金挪用或資產侵佔事件。通過制度化、數字化的收銀管理，我們有效保障了門店日常經營的財務合規與資金安全。

數據安全與隱私管理

我們承諾遵守適用的中國數據保護及網絡安全法律法規，保護我們在運營過程中處理的個人信息的安全性及完整性。

我們主要就我們的線下火鍋門店運營及線上會員服務收集及處理客戶數據。

- 就線下服務而言，我們可能會收集有限的個人信息，如姓名、配送地址、訂單記錄及微信ID，主要用於交易履行、服務優化及會員管理。

業 務

- 就通過我們的微信小程序提供的線上會員服務而言，我們會收集額外數據，包括手機號碼、暱稱、性別、生日、會員級別、飲食偏好、兌換記錄、位置數據以及支持餐桌預訂及福利兌換等功能所需的其他信息。

所有個人數據的收集均須徵得客戶同意，並嚴格在披露及允許的範圍內用於與我們服務直接相關的目的。

我們將所有個人數據儲存於中國內地，並且不會將有關數據傳送至中國境外。我們僅在實現預期目的所需的最短期限內保留數據，除非適用法律要求更長的保留期限，並在數據不再需要時根據我們的內部協議予以刪除。

為保障隱私及數據安全，我們已採取一套全面的技術及組織措施。該等措施包括加密數據傳輸、訪問控制、去標識化、定期備份以及使用網絡安全工具，如防火牆、防病毒程序及入侵檢測系統。根據中國適用法律及法規的規定，我們須將運營日誌保留不少於六個月，以加強數據安全監控並確保可追溯性。在組織層面，我們已建立並執行內部合規政策，如《數據合規管理政策》、《個人信息保護影響評估政策》、《信息安全政策》、《賬戶安全政策》及《數據資產管理政策》，該等政策共同管理數據處理的全生命周期。

為確保第三方服務提供商（包括我們合作的支付平台）遵守適用法律法規項下的數據隱私及安全要求，我們簽訂數據處理協議，明確界定範圍、目的、保護標準及監督權。我們進行合規性檢查，禁止未經批准的分包，並要求有關各方在終止聘用關係時歸還或刪除個人數據。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無接獲任何第三方以侵犯任何適用法律及法規規定的該方的隱私權或數據保護權為由向我們提出的索償。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無經歷任何重大個人數據洩露事件。據我們的中國法律顧問告知，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適用的數據隱私及網絡安全法律及法規，且我們並無就數據合規事宜受到任何中國主管機關的任何調查、投訴或行政處罰。

業 務

環境、社會及管治事宜

我們深刻認識到環境、社會及管治(ESG)事務對我們的長期及可持續發展至關重要，秉持「高標準、全鏈路、可持續」的原則，致力於將ESG理念與要求融入企業管理流程及業務運營的各個方面。我們密切關注ESG可能對我們業務產生的影響，主動識別ESG相關風險與機遇，通過採取全面有效的措施以評估、管理和降低與ESG相關的風險。

我們已制定了ESG相關的關鍵性政策制度文件，內容涵蓋環境保護、能源資源使用、食品安全、勞動權益保障等方面，以確保公司運營在各個方面規範及有效地開展ESG相關實踐。

我們承諾於[編纂]後遵守有關ESG的報告規定，主動與利益相關者溝通我們的ESG實踐和績效表現。

ESG管治架構

在董事會的指導下，我們設有ESG工作小組，由相關職能部門負責人(或負責人授權相關人員)組成，負責實施ESG計劃及監察信息披露。ESG工作小組負責按計劃執行ESG任務，定期向董事會匯報ESG工作進展和重大事項評估情況，確保穩步推進落實ESG相關工作。

ESG風險管理

我們相信，識別和管理環境、社會及氣候相關風險對我們的業務運營具有重要影響。我們已建立了ESG風險識別及管理的結構化流程，要求各部門在經營過程中監察環境及社會風險、識別可能產生影響的事件及相應的風險因素，並採取適當的應對措施。

業 務

風險類別	風險因素	應對措施
食品安全與 質量風險	若採購的食材中存在農藥殘留超標，或因受天氣、運輸等因素影響食材品質，可能導致食品污染、變質或交叉污染，影響消費者健康。	堅持「品控優先」原則，嚴格把控食品質量，開展危害分析與關鍵控制點(HACCP)體系建設。建立到貨食材原料驗收標準，嚴格實施原料收貨檢驗，包括農藥殘留檢測、理化檢測、感觀檢查等，保障食品質量安全。
職業健康安全風險	我們在食材加工環節涉及接觸刀具、高溫等環節，可能造成滑倒、燙傷、刀傷等職業危害。若發生此類傷害不僅影響員工的身體健康，也會對公司的運營造成負面影響。	我們定期進行危險識別和全面的安全檢查，根據工作要求提供各類個人保護防護用品(PPE)。在底料加工廠安裝排風系統並吸附油煙，以減輕對操作人員的健康威脅。
供應鏈風險	公司供應商的管理水平存在差異，可能發生食品質量安全、環保等事件，導致食材供應中斷，並造成不良聲譽影響。	制定《供應商品質管理制度》，對供應商准入進行合規性評審；簽訂長期協議，並與多個產地的供應商合作，提升供應鏈穩定性。
食物浪費風險	顧客點餐過量、食材保存不當會造成食物浪費，從而對自然資源與環境造成壓力。	研發物料清單(BOM)管理制度，採取「以銷定產」策略，針對食品類物資嚴格控制備貨庫存週期，根據實際生產計劃進行備料；在門店推行「小份菜」，鼓勵顧客減少浪費。
氣候與 自然災害風險	氣候變化可能導致暴雨、颱風等極端天氣發生概率增加，從而影響物流配送和客流，致使門店臨時關閉或供應鏈中斷。	建立災害監測及預警機制，並與各地區的多個供應商簽訂協議，以減輕當地氣候事件帶來的風險。

業 務

風險類別	風險因素	應對措施
環境污染風險	未經處理的廚房污水、所產生的餐餘垃圾、一次性包裝等固體廢棄物若處理不當會造成環境污染。	遵守環保法律法規，規範辦理排污許可證照；建立廢棄物管理制度，確保污染物得到妥善處理並達標排放。
消費者權益風險	誤導性產品宣傳或線上服務缺乏數據保護均可能損害客戶權益，並導致聲譽風險。	規範廣告宣傳用語，確保內容合法；線上服務均徵求客戶許可，僅收集必要個人信息；定期對信息系統進行安全檢查和漏洞修復，及時發現並解決潛在的信息安全隱患。
商業道德風險	僱員或供應商的不當行為可能會損害我們的商業利益或企業形象。	制定監察及審計政策，暢通內外部舉報渠道，對有效舉報信息立項調查；定期實施行為守則及反賄賂培訓，以維護企業誠信。

環境責任

我們認識到保護環境的重要性，並遵守《中華人民共和國環境保護法》及其他適用的法律法規。我們積極踐行可持續發展理念，以實際行動助力綠色發展，努力將對環境的影響降到最低，致力於成為一家環境友好型企業。

環境管理

我們高度重視環境保護工作，結合公司業務特點制定並實施了一系列環保管理制度，持續完善環境管理體系，提升公司在資源節約、節能減排等方面的管理水平。我們已將環境保護理念融入日常運營的多個環節。

經我們的中國法律顧問確認：(i)於往績記錄期間，我們並無違反任何國家或地方環境法律法規而對我們的業務經營產生重大不利影響；及(ii)於往績記錄期間，我們並無因環境法律法規而受到任何重大的處罰、索償或法律訴訟。

業 務

能源使用及溫室氣體排放

我們遵守《中華人民共和國節約能源法》，通過優化能源的計量及使用等各種措施，不斷提升能源利用效率。我們在供應鏈、中央廚房以及門店運營等環節均採取有效能源管控措施，推進節能減排工作。

我們採取的節能減排舉措主要包括：(i)我們在中央廚房及門店端實行能源計量制度，並定期開展檢查及能效評估，及時發現並優化高能耗設備或運行異常情況；(ii)鼓勵使用新能源電車代替燃油車輛運輸車，減少溫室氣體排放；(iii)通過培養員工節能意識，鼓勵員工在日常工作中落實各項節能措施，倡導節能減排文化。

下表載列我們於往績記錄期間的主要能源消耗明細。

	截至12月31日止年度			截至9月30日止
				九個月
	2022年	2023年	2024年	2025年
綜合能源消耗總量				
(千噸標準煤)	11.8	17.0	15.6	13.1
外購電量(吉瓦時)	61.4	85.6	83.8	77.6
天然氣使用量(千立方米)	2,893.5	4,674.2	3,801.6	2,583.7
溫室氣體排放總量(範圍1及範圍2)				
(千噸二氧化碳當量)	40.2	56.8	53.8	47.6
直接溫室氣體排放(範圍1)				
(千噸二氧化碳當量)	6.3	10.2	8.3	5.7

業 務

	截至12月31日止年度			截至9月30日止
				九個月
	2022年	2023年	2024年	2025年
間接溫室氣體排放 (範圍2)				
(千噸二氧化碳當量)	33.9	46.6	45.5	41.9
單位產值綜合能源消耗總量				
(噸標準煤／人民幣百萬元				
收入)	8.2	8.1	6.8	6.3
溫室氣體排放密度 (噸二氧化碳				
當量／人民幣百萬元收入)	28.0	26.9	23.3	22.9

註：

- (1) 以上數據統計範圍覆蓋我們的總部辦公中心、生產設施、中央廚房及各門店。
- (2) 參考中國生態環境部於2024年發佈的《關於發佈2022年電力二氧化碳排放因子的公告》，我們採取的國家電網平均排放系數為0.5366千克二氧化碳／千瓦時。

根據溫室氣體議定書《企業價值鏈 (範圍三) 核算與報告標準》，我們存在因商務旅行、僱員通勤、運輸和配送 (上游與下游) 等產生的「範圍3— 其他間接溫室氣體排放」。該等排放產生自我們價值鏈上下游活動，由其他運營實體控制。未來，我們計劃基於商務旅行、運輸及配送 (上游和下游) 等類別逐步建立相應統計機制。

業 務

水資源管理

我們重視水資源管理，遵守相關法律法規，主動對水資源使用情況進行計量和分析，並採取一系列節水措施以實現水資源的有效利用。於往績記錄期，我們的水資源消耗量如下表所示：

	截至12月31日止年度			截至9月30日止 九個月
	2022年	2023年	2024年	2025年
用水總量(千立方米)	909.5	1,423.3	1,465.8	1,058.4
用水密度(立方米／人民幣 百萬元收入)	634.6	674.0	635.3	510.7

註： 以上數據統計範圍覆蓋我們的總部辦公中心、生產設施、中央廚房及各門店。

包裝材料使用

鑒於我們的業務性質，我們的包裝材料及餐具主要用於處理及配送食材（從生產設施及中央廚房至門店）以及門店內的餐飲服務。在包裝材料管理方面，我們堅持環境友好理念及循環經濟理念，嚴格規範包裝材料的甄選流程，從源頭上減少不必要的包裝，努力提升包裝材料的回收率。

- 在食材處理及配送方面，我們主要使用真空包裝袋、泡沫盒及紙箱包裝預先加工處理的湯底產品及食材，以便每日通過冷鏈配送系統配送至門店。於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，我們的中央廚房及食材加工設施的每噸產品包裝材料使用量分別為21.6千克、23.5千克、26.7千克及24.5千克。我們回收部分包裝材料以減少對環境的影響。例如，我們目前每天回收超過61,000個面盤，以及超過16,000個周轉箱及保溫箱。

業 務

- 在餐飲服務方面，我們優先使用可生物降解及可回收的餐具及包裝材料。我們提供給顧客的聚乳酸(PLA)吸管、小麥吸管、斜角紙杯、牛皮紙杯均採用可生物降解材料製成。我們並不主動向顧客提供一次性木筷。當顧客要求打包剩餘餐食時，我們所有的門店均提供環保包裝材料，如牛皮紙盒、可生物降解塑料袋及PET瓶。於往績記錄期間，我們門店使用的所有餐飲耗材及包裝材料均為可生物降解或可回收材料。

我們積極推廣循環經濟理念，優先選用易於回收及可回收的綠色設計型餐具及包裝材料。為進一步踐行減塑及循環經濟理念，我們計劃於2024年至2028年間將中央廚房及食材加工設施的每噸產品包裝材料使用量減少10%。為實現這一目標，我們將採取以下舉措：(i)通過優化產品包裝設計及運輸解決方案減少包裝材料層數或厚度；(ii)盡可能採用可重複使用及可回收的包裝材料；(iii)通過逆向物流等方式提高餐盤、保溫容器及其他物流容器的回收率。

污染物及廢棄物管理

我們在門店、中央廚房等業務環節中涉及廢水、廢氣、固體廢棄物及危險廢棄物的處理與排放。我們遵守《中華人民共和國固體廢物污染環境防治法》《廢棄危險化學品污染環境防治辦法》《大氣污染物綜合排放標準》《污水綜合排放標準》及其他相關法規。

為規範污染物及廢棄物管理，我們制定了《實驗室廢棄物管理制度》《危廢暫存間管理制度》等內部制度，對各污染物和廢物的處理與排放進行有效管控。我們採取有效措施對廢氣、廢水及固體廢棄物進行監測和處理，確保所有污染物濃度及排放量符合法律法規要求。

為盡量減少廢棄物產生，我們已實施以下措施：(i)在採購階段實施以銷定產策略。在與供應商簽訂合約之前，我們會預測需求並評估訂單數量。我們訂購的食品材料通常少於採購周期內消耗量的一半，以防止過度採購造成浪費；(ii)使用材料清單(BOM)系統管理庫存。該系統記錄生產中使用的食材、優質材料及包裝用品。精確的

業 務

庫存控制及標準化的操作程序使我們能夠有效管理成本並減少廢棄物產生；及(iii)在我們的門店設有專人記錄每日食材廢棄物並將數據輸入廢棄物管理系統。食材浪費指標與門店人員績效考核掛鉤。出現異常損耗的門店須制定改善方案並落實。

在污染物管理方面，我們在建造中央廚房及食材加工設施前嚴格遵守環境影響評估。我們根據評估報告，落實各項生態保護及污染防治措施，確保污染物排放符合相關標準。我們的中央廚房及食材加工設施配備有油煙淨化器、袋式過濾器、廠內污水處理裝置、預處理用隔油池及廠內生化池。油煙由油煙淨化器統一收集處理，排放濃度滿足《飲食業油煙排放標準(試行)》(GB 18483-2001)限值要求。生產生活廢水經隔油池處理後排入生化池以作進一步處理，確保達到綜合排放標準後排入市政管網。我們已為門店制定統一的門店設計手冊，當中列明廚房油煙、通風及其他設施的明確要求及控制參數。各門店須嚴格按照相關規範設計油煙管道，安裝配備UV光解氣味淨化功能的油煙淨化器。該等淨化器的淨化率必須至少達到95%，才能保證處理後的油煙濃度符合《飲食業油煙排放標準(試行)》(GB 18483-2001)規定的限值。

- 廢氣排放管理。我們的廢氣主要來源為底料加工廠產生的油煙。我們通過在樓頂排風系統中安裝吸附系統等措施處理油煙，使之達到排放標準。
- 廢水管理。我們的廢水主要為生活廢水。我們的廢水排入污水處理站，由污水處理站淨化後排放，確保廢水合規處理。
- 一般固體廢棄物管理。一般固體廢棄物主要為生鮮菜品摘揀後的根莖等有機垃圾，由認證第三方服務提供商收集及處理。
- 危險廢棄物管理。我們的危險廢棄物主要為用於食品安全檢測的乙醚和三氯甲烷。為保證廢棄物能被安全、合規地處置，我們制定了管理政策，並採取嚴格措施，如通過規定性質相抵觸的生產備料不得放在同一區域、設置專人進行管理、保存詳細處置記錄及限制使用試劑數量等措施。
- 餐廚廢棄物。我們嚴格遵守政府部門關於餐廚廢棄物的規定，與取得餐廚廢棄物必要資質和證照的第三方服務提供商簽署協議。我們制定有《廢品泔水業務管理要求》，在各個門店指定專人將收集後的餐廚廢棄油脂裝入統一

業 務

標準的密閉收集容器內，並做好分類、收集、貯存、交接、聯單等管理工作。我們要求餐廚廢棄物供應商提供餐廚廢棄油脂收集運輸記錄聯單，並保證所收集的餐廚廢棄油脂在處理後交由具有相關資質的生物柴油等化工企業進行資源化利用。

我們高度重視餐飲業食物浪費及餐廚垃圾問題。於2024年，我們參與制定集團標準《餐飲業減少食物浪費實施指南》，在行業內倡導節約糧食及減少浪費。於往績記錄期間，我們要求所有門店就收集及運輸服務與合資格餐廚垃圾處理公司訂立協議。於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，我們每間門店產生的餐廚廢油平均量分別為9.5噸、9.7噸、9.1噸及9.3噸。於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，我們的中央廚房及食材加工設施的餐廚垃圾量分別為612.8噸、789.0噸、983.5噸及868.5噸，該等餐廚垃圾全部交由持牌餐廚垃圾處理公司妥善處置。

我們已制定餐廚廢棄物管理目標，即於2024年至2028年期間將餐廚廢油處置率維持在100%。為達致此目標，我們將：(i)持續改善餐廚廢油脂的處置流程，確保所有門店均配備油水分離設施，並規範收集、儲存及處置廢油脂；(ii)評估門店餐廚廢油脂處置的及時性及合規性，並頻繁進行專項檢查；及(iii)檢查餐廚廢棄物處理服務提供商的最終處置方式，以防止任何非法處置餐廚廢棄物油脂的行為。

環境目標與績效

我們已識別與業務相關的關鍵環境績效指標，並將持續追蹤及檢討目標實施情況。

- 我們的能源與溫室氣體排放管理目標為：我們計劃於2024年至2028年間將單位產值綜合能源消耗總量降低8%，並將溫室氣體排放密度降低8%。於2022年至2024年期間，我們的單位產值綜合能源消耗總量（噸標準煤／人民幣百萬元收入）及溫室氣體排放密度（噸二氧化碳當量／人民幣百萬元收入）均呈下降趨勢。隨著我們進一步優化能源結構，提升能源和資源管理水平，預期該等目標將得以實現。

業 務

- 我們的水資源管理目標為：至2028年將我們的用水密度（立方米／人民幣百萬元收入）較2024年降低8%。我們將持續更新設備、採取節水技術及優化生產流程，以降低我們的用水密度。

儘管ESG指標可能受到業務結構、數據統計等因素的影響，但我們的單位產值綜合能耗總量、單位產值外購電量、溫室氣體排放密度及水密度總體上與主要同業公司處於類似水平。

應對氣候變化

從短期、中期及長期來看，氣候變化會使我們的運營及財務表現面臨物理風險、轉型風險、政策及法律風險。我們識別及應對氣候相關風險與機遇，積極採取措施以提升自身抵禦該等風險的能力。

氣候相關風險與機遇	潛在影響	緩解措施
物理風險 急性風險：如颱風、洪水、寒潮、強風等極端天氣；慢性風險：平均溫度上升、海平面上升等。	極端天氣對門店的人流、配送服務及食品供應及我們的門店資產均會造成影響，會導致運營中斷，並造成食材浪費和成本上升。同時，氣候異常可能導致特定食材產量不及預期，或導致成本上升。	制定極端事件的防範及應對措施，對關鍵食材簽訂長期協議。同時，我們與多個產地的供應商合作，避免單一地區災害導致的斷供風險，進行動態庫存管理，利用大數據預測需求波動，根據資源供應情況靈活調整菜品。

業 務

氣候相關風險與機遇	潛在影響	緩解措施
<p>轉型風險 碳排放及環保法規及標準的趨嚴將驅動餐飲企業減少能源消耗、控制溫室氣體排放。</p>	<p>購入新的節能設備，開發新低碳技術，會導致運營成本增加。</p>	<p>積極優化能源管理體系，加強員工節約能源意識，門店實施環保措施，減少不必要的水電消耗。</p>
<p>隨著消費者環保意識的提高，在食品選擇上也會更注重健康、自然、環保等環境友好屬性。</p>	<p>消費者對綠色產品的需求不斷增長，未能達成消費者期望，可能帶來市場份額的下降。</p>	<p>在食品包裝及原材料採購等環節，積極踐行可持續原則，提供環境友好產品。關注消費者可持續觀念的轉變，通過市場調研精準定位消費者可持續消費需求。</p>
<p>隨著利益相關方對氣候變化關注度的提升，對企業在氣候變化實踐、信息披露及利益相關方溝通方面的期待持續增強。</p>	<p>若未能及時對利益相關方關注的氣候事宜進行有效管理與回應，可能影響到品牌形象、客戶信任。</p>	<p>持續加強氣候風險的識別與管理，規劃並實施減緩氣候風險的應對方案，持續與利益相關方進行溝通與交流。</p>
<p>高效資源管理機遇 公司通過提升對能源、水資源等管理效率，降低運營成本，增強企業競爭力。</p>	<p>高效資源管理會使公司運營成本降低，有助於營業收入增長。</p>	<p>通過制定政策與優化技術實現資源的高效管理，從而降低成本。</p>

業 務

社會責任

我們始終堅信，企業的健康與可持續發展與誠信經營密不可分，並且是企業與員工攜手並進、與商業夥伴合作共贏、與社區休戚與共的共同結果。因此，我們將履行社會責任融入業務運營，積極推廣並踐行可持續發展理念，努力與利益相關方共同創造價值。

職業健康與安全

我們注重員工的職業健康與安全，致力於為員工提供安全舒適的工作環境。我們遵守《中華人民共和國安全生產法》《中華人民共和國職業病防治法》及其他適用的法律法規，制定內部職業安全管理制度，識別工作流程中可能出現的安全風險，並通過規範操作步驟、配置安全設施、提供個人防護設備等預防性措施，避免發生工傷事故。

我們將安全管理深化到日常運營，定期對滅火器、消防栓等進行檢驗；與具備消防資質的服務提供商合作，定期對消防報警滅火系統及各類消防器材進行維護保養，保證消防設施和器材的有效性，並加強日常檢查和節假日安全巡查。

我們重視開展安全操作規程和技能的教育和培訓，所開展的安全培訓主要包括：
(i) 在工作場所利用海報、橫幅等形式進行安全知識宣傳教育；(ii) 為新入職員工開展安全培訓，講解工作中常見的安全風險和應對措施；(iii) 制定應急預案並定期進行安全演習，包括滅火、疏散、急救等內容，提升員工應急事件處置能力。

於往績記錄期間，我們沒有發生任何重大安全事件或因工作造成的死亡事故。

勞工權益保障

我們遵守《中華人民共和國勞動法》《中華人民共和國勞動合同法》和其他保護勞動者合法權利的法律法規。我們嚴格規範招聘錄用相關的內部招聘制度，注重招聘流程的公平和透明，為不同國家、種族、文化背景、年齡、性別的人提供平等機會，堅決反對和禁止任何形式的歧視行為，致力於打造多元的人才隊伍。

業 務

我們嚴格禁止在業務中使用童工或強迫勞動。在招聘過程中，我們要求應聘者提供合法有效的身份證明文件，對其中的年齡等信息進行核實，並建立人力合同檔案，確保未滿法定工作年齡的人員不予錄用。如發現有涉及童工等違規僱傭的情況，我們將立即向相關機構報告並終止與此類人員的聘用關係，並對內部管理流程進行檢討與梳理。

我們注重員工心聲，設立多個溝通渠道收集員工的投訴及建議。我們自開通員工溝通渠道以來，收集到的問題覆蓋商業道德、客戶服務、員工權益、供應鏈管理等多個方面，我們及時針對收集到的信息展開調查，並進行跟進處理，同時將處理過程與結果進行備案。對處理結果不滿意的員工可以進行申訴，並由專人為其提供持續的支持與幫助，推動申訴問題妥善解決。

我們持續健全和完善員工幫扶機制，於2011年4月21日成立了「巴奴愛心互助金」，為遭受因疾病、突發變故等其他不可預見的情況而陷入困境的員工們提供愛心支持。截至最後實際可行日期，「巴奴愛心互助金」累計為159名困難員工及家庭提供幫助。

我們的員工總數及按類別構成情況如下表所示。

	截至12月31日止年度			截至9月30日止 九個月
	2022年	2023年	2024年	2025年
正式員工.....	891	1,604	1,735	1,974
男性員工.....	509	961	1,041	1,232
女性員工.....	382	643	694	742
高級管理人員.....	12	10	7	7
中級管理人員.....	196	235	276	287
一般員工.....	683	1,359	1,452	1,680
少數民族員工.....	6	7	9	30
殘障人士員工.....	4	8	13	17
兼職員工.....	1,069	1,111	2,664	3,308

業 務

人才培育與成長

我們為員工提供豐富的學習資源，幫助員工的職業發展和專業技能提升。我們建立了系統化、流程化的培訓體系，通過開設規範類、心智類、文化類等課程，使員工能夠迅速適應工作節奏與崗位職責。

我們針對不同員工類型和發展階段匹配相應的培訓課程，致力於提升每位員工的專業技能，幫助員工建立完善的知識體系，夯實門店穩定運營及品牌發展基礎。

晉升與職業發展

我們堅持公平透明的晉升政策，致力於為員工提供暢通的職業發展渠道，促進員工與我們的共同成長。我們設置了明晰的職級體系，員工可以結合業務需求和自身優勢，選擇合適的職業發展路徑。

我們建立完善的績效考核體系，採用月度考核的方式進行績效評估，考核內容包括經營指標、組織管理及運營規範等多個維度，並定期對員工績效目標完成情況進行跟蹤與分析，確保績效管理的有效性。

食品安全與質量

我們嚴格把控食材的安全，注重食品的天然、健康、自然、美味。我們堅持「能冷鮮不冷凍，能當天不隔夜，能天然不添加」的理念，減少冷凍品採購比例。在採購流程即明確要求產品配料中不得含有不允許添加的配料，特別是中草藥品、新食品原料和非食品添加物料等。

我們制定有《供應鏈食品安全評估檢查表》，對每一種擬供貨產品均進行供應商／產品靜態風險評估；對於有特定產地和品種要求的產品或季節性集中採購的產品，供應商須遵守我們的食品安全標準及質量關鍵點控制措施，以保證食品安全和質量。

請參閱「一 食品安全與質量控制」。

業 務

負責任供應鏈

鑒於我們的業務特點，食材供應質量及供應效率對我們的經營十分重要。我們致力於持續加強供應鏈管理，建立健康、安全、高效的供應鏈，以實現業務的可持續發展。

我們的供應商包括食品及食材供應商以及非食品材料的供應商。我們以完善的供應鏈管理系統為基礎，通過落實供應商質量管理規定，與主要供應商建立了長期穩定的合作夥伴關係。作為供應商准入流程的一部分，供應商必須提供樣品進行測試，並提供其合規記錄的證明材料。我們亦要求供應商提供有效的營業資質及其他資質材料，以確保其供應產品在許可範圍內。其營業執照與其他證件載明信息必須保持一致，無過期或造假現象。此外，供應商必須提供產品檢測報告，並滿足過去兩年內無違法亂紀、失信、食品安全事故等嚴重違規行為的要求。對於食品加工類、畜禽水產屠宰加工類供應商，我們按照供應商風險等級開展現場審核，審核未通過的供應商將不予准入。

我們對供應商進行的檢查與考評主要有突擊檢查和專項檢查。我們按照供應產品的風險等級以及供應商的歷史表現制定突擊檢查計劃；根據供貨質量問題、使用中的異常情況、行業風險信息等因素確定專項檢查。對於高供應風險、中供應風險類別產品，我們實現每年度供應商考評100%覆蓋；對於低風險產品，我們實現每兩年度供應商考評100%覆蓋。

助力鄉村產業振興

我們積極響應國家鄉村振興戰略，聯合地方政府與農戶，共同探索新型農業產業發展模式，佈局多品類特色農產品示範基地，在完善自身供應鏈體系的同時，積極助力地方特色農業高質量發展。

我們設立有「產業助農」專項項目組，提供指導意見。同時，我們的採購、供應鏈等部門負責識別和引入符合助農項目標準的農產品，統籌與地方政府的協作，持續拓展農產品直採、種植定制等項目。

截至最後實際可行日期，我們擁有八個鄉村振興示範基地，達成基地種植合作5,868畝（約3.9百萬平方米），覆蓋超過2,705戶農戶，並簽約100個定點養殖基地，既保障供應鏈彈性，也直接推動當地增收及農業現代化。

業 務

我們的鄉村振興示範基地包括：

- 河南新鄉•笨菠菜項目：建立佔地360畝的鄉村振興示範基地，直接受益農戶60戶；
- 雲南普洱•龍竹鮮筍項目：建立佔地350畝的基地，直接受益農戶120戶；
- 四川宜賓•熊貓筍項目：建立佔地1,000畝的鄉村振興示範基地，帶動1,120戶農民增收；
- 重慶石柱•紅辣椒項目：建立佔地3,000畝的基地，覆蓋1,200餘戶農戶；
- 內蒙古錫林郭勒•烏珠穆沁羊項目：簽約100餘個定點養殖基地；
- 黑龍江五常•五常水稻項目：建立佔地500畝的種植基地，覆蓋132戶農戶；
- 四川茂縣•花椒項目：建立佔地658畝的種植基地，覆蓋73戶農戶；及
- 雲南尋甸•野生菌項目：成立鄉村振興「野生菌」產業幫扶定點幫扶單位。

公益與社會貢獻

我們相信，誠信和責任是企業成功的根基。我們積極參與公益慈善、抗震救災、幫困助困等愛心事業，將社會責任融入我們的業務運營中。於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，我們的捐贈總額達人民幣2.67百萬元。我們所支持的公益慈善項目包括：

- 「百靈鳥行動」聽障兒童公益救助項目：該項目由我們的創始人杜先生倡議，為0至14歲聽障兒童提供助聽器、人工耳蝸手術費用、康復訓練費等。我們的員工志願者亦與聽障兒童及其家庭共同開展關懷活動，並送去節日的關懷與祝福。
- 「巴奴內部公益課程一心至陽光」：該項目是我們堅持開展的內部公益項目，源自我們「一個好火鍋，一所好學校」的創業初心。2024年9月，我們在「一心至陽光」課程中增加了「義賣環節」，所籌得的善款均捐入河南省殘疾人福利基金會百靈鳥公益賬戶。

業 務

- 馳援各地抗震救災：2025年1月，在西藏日喀則市定日縣6.8級地震發生後，我們向中國鄉村發展基金會捐贈人民幣100萬元款物用於馳援災區；2023年12月，我們捐贈人民幣100萬元物資馳援甘肅省積石山縣地震災區；2021年7月，我們向鄭州紅十字會捐款人民幣500萬元用於抗洪救災。

廉潔與反貪污

我們遵守《中華人民共和國反不正當競爭法》、《中華人民共和國公司法》等法律法規，嚴厲打擊違反商業道德的行為。

我們堅決反對貪污、賄賂及回扣等腐敗行為，在所有業務活動中秉持高度的廉潔標準。我們制定有詳細的員工行為準則，其中規定了員工在業務活動中應遵守的道德規範和行為標準，包括禁止給予或接受賄賂、回扣，禁止參與不正當交易等。對員工接受禮品、招待客戶的行為進行規範，並與全體員工簽署《廉潔自律承諾書》。

我們設立微信舉報、電話、郵箱、現場受理匿名舉報渠道，鼓勵員工、供應商、客戶等對可疑的不當行為進行舉報，並對舉報人進行保護，避免打擊報復。員工對不公正或不合規行為可進行以下逐級流程：

- 若舉報內容為涉及日常管理的事宜，首先向所在部門或部門負責人或分管管理層反映。
- 如員工所在中心、所在部門、所在流程組負責人或分管管理層未解決問題，或對解決結果有異議，員工可進行內部投訴。
- 員工若對內部調查的結果有異議，可以向我們的審計管理團隊申訴，審計管理團隊將對調查的結果進行覆核和追蹤。

針對供應鏈環節，我們制定了反貪污相關管理制度，對貪污事件、管理連帶責任和監管連帶責任設置了相應的處罰條款。我們每年面向供應商開展反貪污培訓、廉潔宣貫等活動，共同構建清風正氣的良好商業環境。面向內部員工，我們設置了《價值觀高壓線》《幹部行為管理公約》《廉潔自律承諾書》等系列制度；面向供應商，我們在供

業 務

應商合同中設置廉潔反貪污條款，並要求全部供應商簽署《廉潔合作承諾書》。同時，我們設立專門的內部監督部門或崗位，對公司的業務活動進行日常監督，確保員工遵守公司的反腐敗政策和制度。

競爭

中國火鍋市場競爭激烈且相對分散。根據弗若斯特沙利文的資料，以收入計，2024年中國前五大火鍋品牌的市場份額合計約為8.1%。隨著頭部品牌不斷擴大經營規模、加強供應鏈整合能力並提升品牌影響力，中國火鍋行業正呈現出市場集中度逐步提升的趨勢。根據弗若斯特沙利文的資料，中國的品質火鍋市場同樣較為分散，以收入計，2024年前五大品質火鍋品牌的市場份額合計約為9.1%。

我們的主要競爭對手包括全國性的大型連鎖品牌以及在特定區域具有較強影響力的區域性品牌。其中，部分全國性連鎖品牌已在全國範圍內建立了門店網絡，並在門店經營、外賣服務和調味品銷售等多條業務線形成了多元化佈局。一些綜合型餐飲集團通過建立自有供應鏈體系和多品牌戰略，在不同消費細分市場中擴大其業務覆蓋。此外，一些實力較強的區域品牌則通過產品創新和差異化定位，在火鍋細分品類中建立了穩固的市場地位。

根據弗若斯特沙利文的資料，以收入計，我們在2024年中國火鍋市場中排名第三，市場份額約為0.4%；在2024年中國品質火鍋市場中排名第一，市場份額約為3.1%。依托於清晰的品牌定位、穩定的產品與服務質量及高效的供應鏈體系，我們持續提升市場份額和品牌影響力，以在激烈的市場競爭中保持競爭優勢。

請參見「行業概況」一節。

業 務

我們的僱員

截至2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日，我們分別擁有891名、1,604名、1,735名及1,974名全職僱員，均身處中國。下表載列截至2025年9月30日我們按職能劃分的全職僱員。

職能	全職僱員人數	佔比
門店運營.....	1,480	75.0
一般行政.....	351	17.8
供應鏈.....	143	7.2
總計.....	1,974	100.0

我們可能不時委聘第三方人力資源公司以補充我們的員工隊伍，並實現不同門店之間人員的靈活調配。我們通常與該等人力資源公司訂立一年期協議，並要求彼等為我們聘用的外包員工支付薪金及相關保險。截至2025年9月30日，我們合共有3,308名兼職員工及有5,818名外包員工（主要為我們的門店員工）。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未發現第三方服務提供商在履行合同義務方面存在任何重大不合規，亦未因違反適用法律法規而出現取消合作資格或終止合作的情況。據我們的中國法律顧問告知，於往績記錄期間，我們已在所有重大方面遵守有關僱員、兼職僱員及外包員工的所有相關法律及法規。

於往績記錄期間，我們與中國兩家人力資源公司合作。下文載列我們與第三方人力資源公司訂立的合約的主要條款。

期限.....	合約通常為期一年，續期條款須經雙方同意。
付款.....	我們通常每月通過銀行轉賬向人力資源公司付款。
服務範圍.....	合約載列外包員工的服務範圍。人力資源公司負責全額支付外包員工的薪金及社會保險供款以及償還任何與僱傭相關的負債。
終止.....	合約可經雙方同意後終止，或在人力資源公司實質性違約時由我們單方面終止。

業 務

- 機密性 人力資源公司有義務對我們的合作以及我們提供的任何機密材料保密。
- 反腐敗 我們規定反腐敗責任，並在合約中載入詳盡的廉潔合作承諾。

就我們所深知，任何人力資源公司與我們、我們的子公司、股東、董事、高級管理層或我們各自的任何聯繫人之間概無任何過往或現時關係（包括但不限於家族、僱傭、業務、信託、融資或其他形式的關係）。

招聘、留職與薪酬

我們通過公開招聘渠道及內部推薦方式招募僱員。店總與人力資源部門負責門店基層員工的招聘工作。我們的招聘流程通常包括面試以及對候選人資歷、經驗及崗位匹配度的評估。我們致力於在所有僱傭實踐中提供公平和平等的機會，並已制定多項內部政策和流程，以確保招聘、選拔及晉升體系的透明性與公正性。

根據中國適用法律法規要求，我們參加由市級及省級政府組織的各種員工社會保障計劃，包括養老保險、失業保險、生育保險、工傷保險、醫療保險及住房公積金。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未發生任何對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的重大勞動爭議或罷工事件。除本文件披露者外，我們的中國法律顧問認為，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適用的中國勞動法律法規。

培訓與評估

我們為管理人員、行政人員及門店員工提供培訓。我們為所有僱員制定並實施了全面的線上及線下培訓計劃，內容涵蓋入職培訓、崗位技能培訓、食品安全培訓及管理能力提升等方面。我們為每位僱員保留詳細的培訓及績效考核記錄，激勵僱員積極參與各類培訓項目，以進一步提升整體運營標準化水平與工作效率。我們認為，系統化的培訓體系不僅有助於提升僱員的留職率，還為支持公司未來的持續擴張提供了堅實的人才儲備。

業 務

社會保險及住房公積金

背景

根據適用的中國法律法規，我們須為中國員工繳納社會保險及住房公積金。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未能根據相關規定為若干員工足額繳納社會保險及住房公積金。於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，我們欠繳的社會保險及住房公積金分別約為人民幣1.6百萬元、人民幣1.2百萬元、人民幣0.7百萬元及人民幣0.5百萬元。

導致上述欠繳金額的主要原因包括：(i)我們的員工隊伍規模較大且流動率較高，這在中國餐飲行業中較為常見；(ii)部分員工因會減少其實得工資而不願意繳納個人需分擔的部分；及(iii)部分員工偏好參加其居住地或戶籍所在地的農村社會保險供款計劃。

潛在法律後果

根據我們的中國法律顧問意見，根據中國法律，(i)未在規定時限內繳納社會保險可能會被處以每日欠繳額0.05%的滯納金，若未能於規定時限內補繳未繳款項，可能面臨未繳款項1至3倍的罰款；及(ii)對於住房公積金的欠繳金額，相關主管部門可責令我們限期補繳，並在逾期未繳的情況下申請法院強制執行。

截至最後實際可行日期，我們未因員工社會保險或住房公積金繳納不足而受到任何行政處罰。我們亦未收到員工就該等繳納事宜提出的任何重大投訴或報告，亦未收到相關主管機關要求我們補繳、進行調查或接受處罰的通知。

此外，根據人力資源和社會保障部於2018年9月21日發佈的《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》，行政機關被禁止在未經批准的情況下組織或發起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，基於以下原因，我們的中國實體因歷史欠繳款項而被主管機關追繳未繳款項或處以行政罰款的可能性微乎其微：(i)截至最後實際可行日期，我們的中國境內實體均未因社會保險或住房公積金繳納不足而受到行政處罰，亦

業 務

未收到員工投訴或主管機關的調查、整改或繳費通知；(ii)社會保險及住房公積金主管機關出具的書面確認；及(iii)與當地主管機關的訪談。我們承諾，一旦主管政府機關要求，我們將及時繳納欠繳金額及逾期費用。

補救措施

我們已採納並計劃繼續採納若干內部控制措施以提高社會保險和住房公積金的合規水準，包括：

- 向我們的人力資源人員提供相關法律責任的培訓；
- 及時了解社會保險和住房公積金政策的監管動態。

鑒於(i)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們與員工之間未就社會保險及住房公積金繳費問題發生重大爭議；(ii)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未曾因上述事項受到任何重大行政處罰；(iii)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未收到中國當局要求補繳或罰款的通知；及(iv)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未與相關主管機關產生異議，董事認為過往的不合規事項不大可能且不會對本集團的業務、財務狀況或合規性產生重大不利影響。經考慮上文所述，董事認為，根據上市指南第1.2D章，有關社會保險及住房公積金繳款的過往不合規情況並不構成重大或系統性問題，亦無影響上市規則第3.08及3.09條規定的董事適宜性，依據如下：(i)於往績記錄期間，有關欠繳金額對本公司整體財務表現的影響並不重大，(ii)主管當局並無採取行政處罰或執法行動，(iii)據中國法律顧問告知，溯及既往地追繳或處罰的可能性極低，及(iv)董事承諾加強內部控制以確保未來合規。聯席保薦人並無知悉任何會導致彼等不同意董事上述意見的事項。

業 務

已採納的內部控制措施

為防止有關社會保險及住房公積金供款的類似事件再次發生，我們已採取以下補救措施：

- 制定並全面實施有關社會保險及住房公積金管理的內部政策及程序，明確界定本集團內的角色、職責及問責機制。
- 加強薪酬管理政策的完整性及明晰度，明確包括社會保險及住房公積金供款的詳細要求，確保監管合規。
- 在人力資源、工資系統及財務部門之間實施例行對賬程序，主動查明並及時糾正任何繳款差額。
- 定期舉辦培訓課程及進行內部溝通，以提高僱員（尤其是人力資源人員）對社會保險及住房公積金法規項下責任的認識。

董事認為，已實施的整改措施屬充分有效，具體表現為內部責任劃分明確、管控及合規環境改善以及為降低再次出現繳款不足風險而採取的積極措施執行到位。聯席保薦人並無知悉任何會導致彼等不同意董事上述意見的事項。

知識產權

我們依賴於一系列與我們的品牌、產品、服務及運營相關的知識產權來保護我們的專有權利，包括商標、商標申請、域名註冊、著作權、商業秘密及其他相關權利。截至最後實際可行日期，我們在中國擁有656項註冊商標、42項專利、43項域名及55項著作權，並在海外總共有36項註冊商標。

知識產權保護對我們的業務發展至關重要。我們已制定多項內部控制政策，系統性管理和降低與知識產權相關的風險。我們的法務部為所有註冊商標及專利維持專門台賬，定期更新並記錄相關信息。同時，在外部知識產權代理機構的協助下，我們持續監控是否存在對我們知識產權的潛在侵權行為。如檢測到任何侵權行為，法務部將

業 務

評估具體情況，必要時將諮詢外部法律顧問以提起訴訟或採取其他適當行動。儘管我們已實施各種保護措施，但仍無法完全杜絕第三方未經授權使用我們知識產權的可能性。請參見「風險因素－有關我們的業務及行業的風險－我們未必能夠充分保護我們的知識產權，並可能遭到第三方提出知識產權侵權或盜用申索」。於往績記錄期間，我們並無遭遇任何對我們的業務運營或財務業績造成重大不利影響的知識產權糾紛或侵權行為。我們將繼續採取積極措施，防止任何侵權行為，保護我們的權益。

保險

我們主要投保以下保險：(i)門店財產一切險，以保障業務免受特定事故、自然災害及其他意外事件影響；(ii)門店公眾責任險，覆蓋因業務運營引發的損害賠償，包括但不限於餐飲食物中毒索賠；(iii)現金險，覆蓋營業場所內或運輸過程中可能發生的現金損失(包括但不限於盜竊、搶劫及員工不當行為)；及(iv)僱主責任險，覆蓋因員工工傷或職業病可能引發的索賠。我們認為我們的保險範圍符合中國行業慣例及標準商業實踐。然而，我們的保險保障範圍可能不足以承擔所有可能發生的損失。參見「風險因素－有關我們的業務及行業的風險－我們的保單承保範圍可能無法充分涵蓋與我們的業務運營相關的所有索償」。

法律訴訟

我們可能不時在日常業務過程中捲入各種法律、仲裁或行政訴訟。於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們並無牽涉任何未決或(據我們所知)對我們或任何董事構成威脅且可能對我們的業務、聲譽、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的重大法律、仲裁或行政訴訟。

風險管理與內部控制

董事會負責監督風險管理和內部控制系統的有效性。我們已制定了一套全面的內部政策和程序，旨在為我們的運營和合規需求提供支持。我們致力於持續改善內部控制框架，確保其持續有效並符合適用的法律和監管標準。

業 務

為籌備[編纂]，我們已委聘獨立內部控制顧問，對集團的內部控制系統進行審查。檢討涵蓋多個重要範疇，包括公司管治、法律及監管合規、銷售及採購、存貨及資產管理、財務報告、資訊科技、保密及資料保護，以及人力資源管理。

根據審查結果，內部控制顧問發現了若干缺陷，該等缺陷非重大亦非實質性，主要涉及政策標準化、文件編製和審批程序等領域。

我們已採納並將繼續採納顧問提出的整改建議，包括制定和改善內部政策、實施改進的程序以及明確內部控制職責。董事認為，我們已改進的內部控制體系對於我們目前的運營而言是充分有效的。

物業

我們的總部位於北京。截至最後實際可行日期，我們擁有(i)中國兩塊地塊的土地使用權，總佔地面積約為36,352.0平方米及(ii)四項物業，總建築面積為30,479.9平方米。截至同日，我們亦向第三方租賃199項物業，總建築面積為123,702.8平方米，用作經營用途。該等物業主要用於門店運營、中央廚房及辦公室。根據公司條例(豁免公司及文件遵從條文)公告第6(2)條，本文件獲豁免遵守公司條例第342(1)(b)條有關公司條例附表三第34(2)段的規定，即須提交一份有關本集團於土地或建築物所有權益的估值報告，原因是截至2025年9月30日，我們所持有或租賃物業的賬面值概無佔我們綜合總資產15%或以上。

自有物業

截至最後實際可行日期，我們擁有(i)中國兩塊地塊的土地使用權，總佔地面積約為36,352.0平方米及(ii)中國四項物業，總建築面積為30,479.9平方米，主要用作生產基地及辦公室。我們已為所有自有物業取得相關的土地使用權證及房屋所有權證。

租賃物業

截至最後實際可行日期，我們在中國向第三方租賃199項與我們的業務相關的物業，總建築面積為123,702.8平方米，用作門店運營、中央廚房及辦公室。

業 務

我們的租賃物業分佈涵蓋不同合約租期。下表載列我們截至最後實際可行日期的租賃概況（經參考整體合約租期）。

租期類別	租賃物業數目
1年以內	4
1至3年	8
3至5年	31
5至8年	115
8至10年	34
10至15年	7
總計	199

下表載列截至最後實際可行日期按剩餘租期劃分的租賃數目明細。

剩餘租期	租賃數目
一年以內	18
一至兩年	22
兩至五年	99
五至八年	57
八至十年	3
總計	199

對於剩餘租期在一年以內的租約，倘物業符合我們門店網絡規劃，我們通常會在剩餘租期約六個月時與出租人啟動續租磋商。這種積極主動的方式有助於我們為開設門店保留合適的位置。根據弗若斯特沙利文的資料，我們的租期符合行業標準。

於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，出租人就租賃物業收取的租金模式包括(i)固定租金（租金金額於整個租期內保持不變）、(ii)按營業額計算的租金（按門店收入的若干百分比計算），及(iii)結合或應用固定及按營業額計算要素（以較高者為準）的混合模式。

業 務

下表載列截至最後實際可行日期的租賃模式明細。

租金類型	租賃物業數目
固定租金.....	64
按營業額計算的租金.....	9
固定加營業額租金.....	0
固定或營業額(以較高者為準).....	126
總計.....	199

缺少有效的產權證書

截至最後實際可行日期，我們自第三方租賃的位於中國的六項租賃物業(總建築面積約為2,805.3平方米，約佔我們租賃總建築面積的2.3%，全部用作門店)的出租人並未向我們提供有效產權證明或相關授權文件，證明其有權向我們出租該等物業。我們的中國法律顧問認為，我們不會因該等物業受到任何行政處罰，但倘租賃物業的出租人不具備出租相關物業的必要權利，則我們的租賃可能會受到影響。然而，倘若上述租賃出現糾紛，或我們因上述租賃蒙受損失，我們有權根據租賃協議要求降低租金、拒絕支付租金或要求出租人賠償該等損失。截至最後實際可行日期，存在業權瑕疵的租賃物業的剩餘租期一般介乎10個月至87個月。

使用缺陷

截至最後實際可行日期，我們自第三方租賃的總建築面積約1,600.0平方米(佔我們總租賃建築面積約1.3%)的租賃物業之一的實際用途超出相關產權證書所示的指定使用範圍。該等指定用作商業或工業用途的租賃物業被我們用作門店用途。

根據《商品房屋租賃管理辦法》相關條款，違反相關規定改變用途的任何物業不得出租，違反相關規定擅自改動的，由直轄市、市、縣建設(房地產)主管部門責令限期改正，如無違法所得的，可處以人民幣5,000元以下的罰款；如有任何違法所得，可處違法所得一倍至三倍的罰款，最高為人民幣30,000元。基於上文所述，我們的中國

業 務

法律顧問認為倘租約受到任何利益相關方的質疑或出租人受到政府主管部門的處罰，我們不會受到任何行政處罰，但未必能夠佔用和使用該等租賃物業。截至最後實際可行日期，存在使用缺陷的租賃物業的剩餘租期均在73個月內。

基於我們對存在業權瑕疵及使用缺陷的租賃物業地段價值及法律風險以及於該等物業的門店經營表現的評估及評價，我們就該等物業於各自的租期屆滿後制定以下計劃：

- 對於存在不可控風險或相應門店表現不佳的物業，我們計劃於租約屆滿後不再續簽，並將積極尋求合規的優質物業，確保業務運營的平穩過渡及優化。
- 對於具有重大商業價值的物業，倘我們計劃繼續經營門店，我們將積極與相關業主溝通及磋商，敦促其提供有效的產權證書及其他必要的合規文件，解決有關瑕疵問題。
- 我們亦正在考慮與業主磋商租賃條款，以強化合約條文，包括討論有關物業缺陷的違約補救措施。這將使我們能夠獲得更有利的條款，確保我們的合法權利受到保障，並盡量減少物業缺陷造成的經濟損失。

未登記租賃協議

截至最後實際可行日期，我們尚未完成我們在中國租賃的幾乎所有物業的租賃登記，主要原因是相關出租人難以配合就其租賃進行登記。由於租賃協議的登記需要出租人與承租人的合作，出租人通常不願意承擔行政負擔，故我們未能完成上述租賃協議的登記。我們已採納以下內部政策：(i)要求我們的僱員積極與出租人協調，完成所有租賃協議登記；及(ii)在出租人願意配合有關程序的情況下，要求我們的僱員完成租賃協議登記。

據我們的中國法律顧問告知，鑒於以下因素：(i)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，本集團並無接獲來自中國主管部門的任何投訴、舉報或行政通知，亦無因缺乏有效業權證書或存在用途瑕疵而捲入法律程序、仲裁、調查或遭受任何有關部門的處罰；(ii)本集團未曾因未登記租賃協議而受到任何行政處罰；(iii)本集團並無接獲

業 務

來自中國主管部門的任何要求整改上述問題的正式通知；及(iv)本集團承諾按照中國主管部門的要求，在規定期限內整改上述不合規問題，上述物業相關事宜會對本集團的業務運營或財務狀況造成重大不利影響的風險極小。

有鑒於此，根據中國法律顧問的意見，董事認為，上述事宜將不會對本集團的業務運營或財務表現造成任何重大不利影響，原因如下：(i)據董事所知，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，本集團並無就相關物業租賃或使用接獲主管部門的任何投訴、舉報或行政通知，亦無捲入任何相關的法律程序、仲裁、調查或處罰；(ii)本集團能夠按照中國主管部門的要求在規定期限內完成任何必要整改；及(iii)倘搬遷屬必要，本集團將能夠按可比商業條款並以類似成本獲得替代地塊，搬遷開支微不足道。

於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，缺乏有效業權證書及有使用缺陷的相關物業的收入貢獻分別約為人民幣68.6百萬元、人民幣109.9百萬元、人民幣112.6百萬元及人民幣122.9百萬元，分別佔我們於各期間總收入的約4.8%、5.2%、4.9%及5.9%。此外，根據中國法律，未能完成租賃登記可能導致每項物業人民幣1,000元至人民幣10,000元的罰款。截至最後實際可行日期，我們因未登記租賃協議而可能遭受的最高罰款總額(如有)約為人民幣1.6百萬元。截至最後實際可行日期，有關物業的剩餘租期介乎約一至九年。

誠如「一 合規、牌照及許可證」一節所披露，截至最後實際可行日期，我們所有經營門店已取得適用中國法律及法規規定的對我們的運營屬重大的所有必要牌照、許可證及批准，且缺乏有效業權證書、有使用缺陷及未登記租賃協議(統稱「物業不合規事項」)對我們的消防安全檢查批准並無任何影響。

此外，截至最後實際可行日期，我們並無就物業不合規事項作出任何撥備。此乃由於鑒於該等問題的性質，我們預期不會因有關不合規事項而招致任何重大負債或虧損。截至最後實際可行日期，我們並無就任何物業不合規事項收到主管機關的任何行政處罰、整改通知或搬遷令。

根據我們的內部評估，因物業不合規事項而須騰出任何相關物業的可能性極低。即便在極小概率下需要搬遷，本集團相信，我們將能夠按可資比較的商業條款物色合

業 務

適的替代物業，而搬遷成本並不重大，且對我們業務運營的干擾亦極小。因此，我們預期相關物業的潛在搬遷不會對本集團造成任何重大運營或財務影響。

鑒於(i)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期並無收到重大處罰或投訴，(ii)我們已採取積極措施及建立內部控制以防止進一步發生該等不合規情況，及(iii)倘需要搬遷，我們隨時可按可資比較條款獲得合適替代地點，董事認為，根據上市指南第1.2D章，缺乏有效業權證書、存在使用缺陷及未登記租賃協議(不論單獨或共同)均不構成重大或系統性問題，且該等問題亦無影響上市規則第3.08及3.09條規定的董事適宜性。聯席保薦人並無知悉任何會導致彼等不同董事意見的事項。

已採納的內部控制措施

為防止類似租賃相關事件再次發生，我們已實施並進一步加強以下內部控制措施，以及時識別及防止訂立有業權瑕疵、不當使用或未能登記租賃協議的租賃協議：

- 租約簽立前的物業盡職調查。就業權瑕疵及不當使用不合規而言，於訂立任何租賃協議前，我們的法律及合規團隊須對物業業權、許可用途及合規狀況進行盡職調查。具體包括(i)核實業主的所有權證書或同等所有權文件，(ii)審查物業的預期用途是否符合適用分區及消防安全法規的許可範圍，及(iii)對照相關政府登記處檢查物業。
- 租賃登記程序。就租賃登記不合規事項而言，我們已採納標準化工作流程，據此，所有已簽立的租賃協議須即時提交相關地方房屋及物業主管部門進行登記。我們已實施內部措施，包括(i)就租賃登記的重要性向內部團隊及業主進行定期溝通及指導，(ii)通過集中的內部登記冊定期跟蹤及審閱登記狀態，及(iii)積極跟進業主以鼓勵及時完成所需程序。
- 定期內部審查及風險評估。我們對所有租賃物業進行定期審查，以確認(i)物業所有權及使用權的持續有效性，(ii)符合登記規定，及(iii)實際使用與合約使用權的一致性。任何差異須立即向高級管理層匯報。

業 務

- 明確租賃管理程序。我們已制定涵蓋租賃規劃、租金開支預算、租賃審批流程、合約簽立及管理以及簽立後監控的正式程序。該等程序記錄在我們的內部租賃手冊中，並對所有相關部門具有約束力。
- 加強內部合規檢查。我們已清楚界定法律、運營及財務部門在物業租賃、使用監控及登記程序方面的角色及職責。審計部門會進行定期抽查及審計，並上報重大發現。
- 培訓及問責制。我們向我們的法律、運營及其他相關團隊提供有關物業產權驗證、登記程序及許可使用合規性的強制性培訓。違反該等要求的責任人將受到紀律處分。

董事認為，上述內部控制措施充分有效，因為其清楚地解決了先前識別的弱點，建立了對租賃相關合規風險的全面控制，並顯著提高了我們發現及預防潛在問題的能力。聯席保薦人並無知悉任何會導致彼等不同董事意見的事項。

獎項及榮譽

作為我們品牌受歡迎程度及用餐體驗質量的體現，我們已獲得各類獎項和認可。下表載列於往績記錄期間及之前獲得的主要獎項及榮譽。

日期	獎項及認可	頒發機構
2024年9月	「紅鷹獎」2024年度餐飲品牌 影響力百強	紅鷹獎
2024年9月	2023年度中國餐飲百強企業	中國烹飪協會
2024年5月	綜合類十佳幸福企業	經濟觀察報
2024年1月	2022年度-2023年度領先餐飲 企業－火鍋類十佳	中國飯店協會
2023年	顧客喜愛品牌	美团
2023年12月	2023年度消費產業未來獨角 獸TOP100	藍鯊消費

業 務

日期	獎項及認可	頒發機構
2023年7月	「火鍋金鼎獎」—2023年度全國火鍋品牌影響力TOP20	火鍋餐見
2023年3月	2023年度經濟社會高質量發展突出貢獻獎	中共金水區委
2022年12月	2022年度中國餐飲創新力TOP100	中國餐飲創新大會
2020年11月	品質餐飲示範店	北京市市場監督管理局

我們相信，該等獎項和榮譽不僅體現了我們產品與服務的卓越品質，也增強了我們的品牌認知度和顧客忠誠度。未來，我們將繼續以高標準要求自身，持續優化顧客體驗，力爭保持市場地位並贏得更廣泛的認可。

合規、牌照及許可證

根據中華人民共和國法律，我們需要取得各種許可證和監管批准才能經營我們的業務，例如食品經營許可證以及（倘地方當局要求）公眾聚集場所投入使用、營業前消防安全檢查合格證／意見書（「消防安全檢查批文」）。請參閱「監管概覽－與消防有關的法律及法規」。

據我們的中國法律顧問告知，截至最後實際可行日期，我們已自相關部門取得對我們在中國的運營至關重要的所有必要牌照、批准及許可證，並且該等牌照、批准及許可證均屬有效。

業 務

下表載列截至最後實際可行日期（2025年）我們就業務運營獲得的重大牌照及監管批准的概要。

牌照類型	牌照數量	發證機關	屆滿日期 ⁽¹⁾
食品生產牌照	2	市場監督管理局	2026年11月
食品經營牌照	184	市場監督管理局	2026年2月1日
消防安全檢查批准	156	地方人民政府 消防救援部門	不適用
污染物排放許可證	3	生態環境部門	2030年8月18日
一次性預付卡備案	1	河南省商務廳	不適用

附註：

(1) 將於2025年到期的牌照、批准及許可證目前正在辦理續期程序，預計將於各自屆滿日期前完成。為免生疑問，本欄所載的屆滿日期指該類牌照中最早的屆滿日期。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們所有運營中的門店均已根據相關中國法律取得必要的食品經營許可證。截至最後實際可行日期，我們的中國法律顧問及我們均未獲悉，在續簽所有已到期或將於2025年到期的重要牌照、批文及許可證方面存在任何法律障礙。

於2022年、2023年及2024年，分別有九家、21家及20家新開業巴奴門店（統稱「過往不合規門店」）於開始運營前未取得必要的消防安全檢查批准。於獲得必要的消防安全檢查批准前，於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，過往不合規門店產生收入約人民幣40.9百萬元、人民幣113.6百萬元、人民幣61.6百萬元及人民幣11.2百萬元，分別佔我們於各期間總收入的約2.9%、5.4%、2.7%及0.5%。

於2025年4月及2025年5月新開業的兩家巴奴門店（「2025年不合規門店」），連同過往不合規門店統稱為「不合規門店」於開始運營前並無取得必要的消防安全檢查批准。

業 務

於2022年至2025年期間，在取得必要的消防安全檢查批准前開始運營的52家門店，超過60%於開業後一個月內取得有關批准。截至最後實際可行日期，我們已就經營所有門店取得必要的消防安全檢查批准、其他必要牌照及監管批准，且該等批准及牌照均屬有效及已生效。

該等不合規門店在獲得必要的消防安全檢查批准前開始營業，原因如下：

- 就45家不合規門店而言，於開業前並無取得必要的消防安全批准，主要因為(i)商場運營商未能及時就整個場所取得有關批准或僅於後期才提供所需文件，或(ii)完成提交消防安全檢查申請的若干先決條件程序需要較長時間。
- 就五家不合規門店而言，作為我們內部業務調整的一部分，我們對該等門店的經營實體進行了變更，從而需要根據中國監管規定重新申請消防安全檢查批准。由於重新申請流程僅可於相關實體變更完成後啟動，故於處理重新申請期間，該等門店於未取得新消防安全檢查批准的過渡期間繼續經營。
- 就兩家不合規門店而言，我們根據與相關場所運營商預先協定的開業安排或安排的促銷活動開始運營，導致延遲取得所需消防安全批准。

根據中國法律顧問的意見，上述不合規事件產生任何後續法律或監管後果的風險極低，依據如下：(i)大部分相關門店於開始運營後不久取得必要的消防安全檢查批准，(ii)延誤主要由我們無法控制的行政、程序或文件相關因素造成，及(iii)截至本文件日期，我們並無就該等事件遭受任何行政處罰或執法行動。根據弗若斯特沙利文的資料，中國的門店經營者在獲得最終消防安全檢查批准前開始營業的情況並不少見，尤其是由於行政或程序原因導致延誤時。據我們的中國法律顧問告知，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，於開始運營前未取得必要的消防安全批准的潛在最高罰款為人民幣15.6百萬元。

我們已採取措施加強有關消防安全合規的內部控制政策及程序。

業 務

- 我們已制定集團範圍內的《門店消防安全管理政策》，明確界定各參與方的責任，概述操作程序，並制定消防安全管理的監督機制。根據該政策，我們的對外事務部負責於每家門店開始運營前審查及核實是否已正式取得必要的消防安全檢查批准。該政策亦規定，取得消防安全批准構成我們門店開業內部審批程序的強制性步驟之一。該政策進一步明確規定，任何門店在根據適用法律及法規獲得必要的消防安全檢查批准前不得開始運營，且門店發展程序團隊負責人應監督該規定的遵守情況。自2025年6月4日採納該政策以來，概無門店在獲得必要的消防安全檢查批准之前開始運營。
- 各門店總經理被指定為消防安全第一責任人，負責門店層面的日常消防安全管理。
- 我們的運營評估部門每兩個月對所有門店進行一次全面的消防安全檢查，並於其後發出詳細的檢查報告，列明整改要求及跟進行動。
- 我們的負責對外公共關係的部門對消防安全狀況進行抽查審核，識別潛在風險，組織培訓課程，跟進整改進度。
- 各門店須每月及每季度進行消防安全培訓。我們的對外事務及公共關係策略部亦推動實施定期消防安全培訓，以提高門店層面員工的合規意識及應急反應能力。
- 我們的開發部門為每間新門店制定詳細的項目時間表，並制定具體的里程碑，以確保在開業前獲得消防安全檢查批准。
- 門店開業須接受最終合規審查，據此，我們的門店管理層必須核實並提供證據證明門店獲准開業前已取得必要的消防安全檢查批准。即使場所運營商（如商場）要求我們在獲得消防安全檢查批准前進行開業前安排或促銷活動，我們亦要求在開業前獲得所有相關批准。

業 務

此外，經考慮上述消防安全事件的性質、規模及整改狀況，董事認為，根據上市指南第1.2D章，該等事件（不論個別或共同）均不構成重大或系統性事件，且該等事件亦無影響上市規則第3.08及3.09條規定的董事適宜性。具體而言，該等事件(i)屬孤立事件，主要由於行政或程序延誤，而非我們內部控制中任何系統性缺陷的跡象，(ii)並無對我們的業務運營、財務狀況或聲譽產生重大或不利影響，及(iii)已得到全面糾正，並實施經強化的內部控制以防止類似問題再次發生。根據中國法律顧問的意見及聯席保薦人進行的獨立盡職調查工作，聯席保薦人並無知悉任何可能導致彼等不同意董事意見的事項。

根據中國法律顧問的意見，董事認為，現行內部控制政策及程序足以防止類似問題日後再次發生。根據中國法律顧問的意見及聯席保薦人進行的獨立盡職調查工作，聯席保薦人並無知悉任何可能導致彼等不同意董事意見的事項。

董事及高級管理層

董事會

[編纂]後，董事會將由九名董事組成，包括五名執行董事、一名非執行董事和三名獨立非執行董事。下表提供有關董事的若干資料：

下表載列董事的主要資料：

姓名	年齡	職位／頭銜	加入本集團的時間	受任董事的日期	職責
執行董事					
杜中兵先生.....	[52]歲	執行董事兼董事會主席	2001年4月	2022年11月23日	負責制定本集團的整體發展戰略及業務規劃，並監督本集團的戰略執行和整體運營
劉常青先生.....	[53]歲	執行董事兼董事會副主席	2001年4月	2025年6月5日	負責監督本集團的整體運營和管理
李浩先生.....	[40]歲	執行董事兼首席執行官	2021年6月	2025年6月5日	負責本集團的戰略執行和本集團的整體運營管理
劉年康先生.....	[34]歲	執行董事兼首席財務官	2021年12月	2025年6月5日	負責全面管理本集團的財務、資本市場、稅務、法務部門及戰略管控
徐楚女士.....	[39]歲	執行董事兼首席運營官	2021年7月	2025年6月5日	負責制定和執行我們的運營戰略及本集團日常運營活動
非執行董事					
郭文英女士.....	[36]歲	非執行董事	2025年6月	2025年6月5日	為本集團提供管理和戰略建議

董事及高級管理層

姓名	年齡	職位／頭銜	加入本集團的時間	受任董事的日期	職責
獨立非執行董事					
胡曉明先生.....	[55]歲	獨立非執行董事	2025年6月	[編纂]	向董事會提供獨立意見和判斷
朱睿博士.....	[50]歲	獨立非執行董事	2025年6月	[編纂]	向董事會提供獨立意見和判斷
程林博士.....	[49]歲	獨立非執行董事	2025年6月	[編纂]	向董事會提供獨立意見和判斷

執行董事

杜中兵先生，[52]歲，是我們的創始人、執行董事及董事會主席。杜先生於2001年創立本集團，且自本公司成立以來一直擔任我們的董事。於2025年6月，杜先生獲調任為執行董事兼董事會主席。杜先生負責制定本集團整體發展戰略及業務規劃，並監督本集團的戰略執行和整體運營。杜先生亦擔任本集團若干子公司的董事或總經理。

於2001年，懷著創業初心——為家人朋友做一個好火鍋——杜先生創辦了本集團。於2015年，杜先生提出「產品主義」理念，強調回歸餐飲本質，並迅速成為餐飲業的新風向，不僅影響同行業者，更重塑了消費者期望。

杜先生於2017年11月至2019年5月就讀於中國長江商學院。

劉常青先生，[53]歲，於2001年4月加入本集團，並於2025年6月獲委任為我們的執行董事兼董事會副主席。劉先生負責監督本集團的整體運營和管理。

於創業初期，劉先生連同杜先生為本集團的發展奠定了堅實的基礎。劉先生一直擔任本集團若干子公司的董事、監事或總經理，其對我們的供應鏈管理及對外事務作出貢獻。

劉常青先生於2024年12月獲得馬來西亞UCSI大學工商管理碩士學位。

董事及高級管理層

李浩先生，[40]歲，於2025年6月獲委任為我們的執行董事兼首席執行官。李先生於2021年6月加入本集團，擔任本集團主要子公司巴奴毛肚火鍋首席執行官。李先生負責本集團的戰略執行和本集團的整體運營管理。李先生亦擔任本集團若干子公司的董事或總經理。

李先生擁有逾15年的企業管治及供應鏈業務經驗。在加入本集團之前，李先生曾於2009年7月至2021年6月擔任德邦物流股份有限公司（上海證券交易所上市公司，股票代碼：603056.SH）副總裁。

李先生於2009年7月獲得中國蘭州理工大學土木工程專業學士學位。

劉年康先生，[34]歲，於2021年12月加入本集團擔任副總裁兼首席財務官，並於2025年6月獲委任為我們的執行董事兼首席財務官。劉先生負責全面管理本集團的財務、資本市場、稅務、法務部門及戰略管控。

劉先生擁有逾十年財務、投資及企業管治經驗。在加入本集團之前，劉先生曾於2014年5月至2017年8月擔任昆吾九鼎投資管理有限公司（為昆吾九鼎投資控股股份有限公司（上海證券交易所上市公司，股票代碼：600053.SH）的子公司）消費品行業投資部門董事總經理。2017年8月至2021年12月，劉先生擔任北京高思博樂教育科技股份有限公司（曾在全國中小企業股份轉讓系統掛牌（股票代碼：870155.NEEQ）並於2018年7月摘牌）副總裁及董事會秘書。

劉先生於2013年7月獲得中國重慶大學管理學學士學位，專業為工商管理，並於2015年7月獲得中國重慶大學金融學碩士學位。

徐楚女士，[39]歲，於2021年7月加入本集團，並於2025年6月獲委任為我們的執行董事兼首席運營官。徐女士於2021年7月加入本集團，擔任巴奴毛肚火鍋的副總經理，隨後於2024年1月晉升為本集團首席運營官。徐女士負責制定和執行我們的運營戰略及本集團日常運營活動。

徐女士擁有逾15年的業務運營經驗。在加入本集團之前，徐女士曾於2008年6月至2012年10月及2013年11月至2015年8月分別擔任北京和君諮詢有限公司的高級顧問及合夥人。2012年10月至2013年11月，徐女士擔任小鬼當佳國際貿易（北京）有限公

董事及高級管理層

司的人力資源總監。2015年8月至2021年7月，徐女士擔任三盛智慧教育科技股份有限公司（先前於深圳證券交易所上市（股票代碼：300282.SZ），於2024年7月退市）副總經理。

徐女士於2008年6月在中國獲得中國人民大學勞動與社會保障專業學士學位。

非執行董事

郭文英女士，[36]歲，於2025年6月加入本集團，擔任非執行董事，並負責為本集團提供管理及戰略建議。

郭女士擁有多年財務及投資實踐經驗。郭女士先前任職於立信會計師事務所（特殊普通合夥）北京分所。2017年11月至2021年3月，郭女士擔任加華資本管理股份有限公司副總裁。2021年3月，郭女士加入了番茄資本，自此擔任其投後總監。有關番茄資本的更多詳情，請參閱本文件「歷史、重組及公司架構—有關我們[編纂]前投資者的資料」。

郭女士於2012年7月獲得中國內蒙古財經大學統計學學士學位。郭女士於2018年3月成為中國註冊會計師協會會員。

獨立非執行董事

胡曉明先生，[55]歲，於2025年6月獲委任為我們的獨立非執行董事，於[編纂]後生效。胡先生負責向董事會提供獨立意見和判斷。

胡先生具有豐富的企業管理經驗。胡先生自2023年7月起擔任一米八農業科技集團董事長。胡先生自2022年7月起亦擔任阿里巴巴集團（一家於紐約證券交易所（股票代碼：BABA.NYSE）及聯交所（股份代號：9988.HK）雙重上市的公司）榮譽顧問。

此前，胡先生在阿里巴巴集團和螞蟻科技集團股份有限公司（包括彼等的聯屬公司）服務超過17年。於該期間，胡先生擔任多個關鍵管理職位。自2014年11月至2018年11月，胡先生擔任阿里雲計算有限公司（阿里巴巴集團的子公司）總裁。自2018年11

董事及高級管理層

月至2021年4月，胡先生任職於螞蟻科技集團股份有限公司，期間最後職位為首席執行官。自2021年4月至2022年7月，胡先生擔任阿里巴巴集團高級副總裁及公益事業部總裁。

胡先生過往曾在以下上市公司任職：

期間	上市公司	公司上市的證券交易所及其 股份代號／股票代碼	職位
2013年11月至2020年8月	眾安在線財產保險 股份有限公司	聯交所， 股份代號：6060.HK	非執行董事
2014年10月至2016年2月	恒生電子股份有限公司	上海證券交易所， 股票代碼：600570.SH	董事
2016年4月至2017年3月	浙報數字文化集團 股份有限公司	上海證券交易所， 股票代碼：600633.SH	獨立董事
2018年2月至2019年7月	中國聯合網絡通信 股份有限公司	上海證券交易所， 股票代碼：600050.SH	董事
2017年6月至2019年4月	華數傳媒控股股份 有限公司	深圳證券交易所， 股票代碼：000156.SZ	董事
2017年1月至2019年6月	中國擎天軟件科技 集團有限公司	聯交所， 股份代號：1297.HK	非執行董事

胡先生於2002年6月畢業於中國浙江大學，通過函授教育主修金融。彼隨後前往中國中歐國際工商學院繼續深造，並於2010年9月獲得工商管理碩士學位。

朱睿博士，[50]歲，於2025年6月獲委任為我們的獨立非執行董事，於[編纂]後生效。朱博士負責向董事會提供獨立意見和判斷。

董事及高級管理層

朱博士於品牌、消費者行為、消費者信息處理及心理學以及企業社會責任方面擁有豐富知識。朱博士自2013年8月起擔任長江商學院市場營銷學教授及長江商學院社會創新中心主任。在此之前，朱博士曾在多所大學教授市場營銷學課程。2003年7月至2005年6月，朱博士擔任美國萊斯大學市場營銷學助理教授。2005年7月至2013年6月，朱博士擔任加拿大不列顛哥倫比亞大學市場營銷學教授。

朱博士現在以下上市公司任職：

期間	上市公司	公司上市的證券交易所及其 股份代號／股票代碼／證券代碼	職位
自2021年4月起.....	九毛九國際控股有限公司	聯交所， 股份代號：9922.HK	獨立非執行董事
自2022年5月起.....	萬物新生公司	紐約證券交易所， 股票代碼：RERE.NYSE	獨立董事
自2023年3月起.....	充礦能源集團股份有限公司	聯交所，股份代號：1171.HK 上海證券交易所， 股票代碼：600188.SH	獨立非執行董事

朱博士於1997年6月獲得中國對外經濟貿易大學國際貿易學士學位。朱博士隨後於2003年獲得美國明尼蘇達大學工商管理博士學位，輔修心理學。

程林博士，[49]歲，於2025年6月獲委任為我們的獨立非執行董事，於[編纂]後生效。程博士負責向董事會提供獨立意見和判斷。

程博士在會計研究和教學方面擁有豐富的知識和經驗。自2021年2月起，程博士擔任中歐國際工商學院會計學教授、財務與會計系主任。此前，他曾於2012年8月至2022年4月在美國亞利桑那大學埃勒管理學院任教，並擔任會計學副教授且獲終身教職。

董事及高級管理層

程博士曾在／現在以下上市公司任職：

期間	上市公司	公司上市的證券交易所及其 股份代號／股票代碼	職位
2022年2月至 2024年5月	南京商絡電子股份 有限公司	深圳證券交易所， 股票代碼：300975.SZ	獨立董事、 審計委員會成員
2023年3月至 2024年6月	廣聯達科技股份 有限公司	深圳證券交易所， 股票代碼：002410.SZ	獨立董事、 審計委員會成員
自2022年8月起	上海寶信軟件股份 有限公司	上海證券交易所， 股票代碼：600845.SH	獨立董事、 審計委員會成員
自2023年6月起	上工申貝(集團)股份 有限公司	上海證券交易所， 股票代碼：600843.SH	獨立董事、 審計委員會成員
自2024年6月起	上海華誼集團股份 有限公司	上海證券交易所， 股票代碼：600623.SH	獨立董事、 審計委員會成員

程博士於2006年6月獲得加拿大約克大學會計學學士學位。程博士分別於2007年8月及2012年8月獲得美國俄亥俄州立大學會計學碩士學位和會計與管理信息系統博士學位。

作為一名會計副教授及上市公司獨立董事及審計委員會成員，程博士一直且將繼續負責以下範疇的工作，其藉此獲得了上市規則第3.10(2)條所要求的財務管理專業知識：

- 在中歐國際工商學院負責會計、審計及財務管理相關課程的講授和教學工作並擔任財務會計系主任；及
- 擔任多家上市公司審計委員會成員，協助編製財務報表、進行估值分析、參與定價及交易條款磋商、編製要約文件披露及其他相關財務文件。

董事及高級管理層

高級管理層

下表載列我們高級管理層的主要資料。

姓名	年齡	職位／頭銜	加入本集團 的時間	受任 管理層的日期	職責
杜中兵先生.....	[52]歲	執行董事兼董事會主席	2001年4月	2001年4月	負責制定本集團的整體發展戰略及業務規劃，並監督本集團的戰略執行和整體運營
劉常青先生.....	[53]歲	執行董事兼董事會副主席	2001年4月	2001年4月	負責監督本集團的整體運營和管理
李浩先生.....	[40]歲	執行董事兼首席執行官	2021年6月	2021年6月	負責本集團的戰略執行和本集團的整體運營管理
劉年康先生.....	[34]歲	執行董事兼首席財務官	2021年12月	2021年12月	負責全面管理本集團的財務、資本市場、稅務、法務部門及戰略管控
徐楚女士.....	[39]歲	執行董事兼首席運營官	2021年7月	2021年7月	負責制定和執行我們的運營戰略及本集團日常運營活動

請參閱上文「— 董事會 — 執行董事」。

一般事項

除上文所披露者外，本公司董事或高級管理層成員在緊接本文件日期之前的三年內，概無在其證券在香港或海外任何證券市場上市的任何上市公司擔任董事。

本公司董事或高級管理層成員與本公司任何其他董事和高級管理層成員概無關聯。

董事及高級管理層

除上文所披露者外，就董事經作出一切合理查詢後所深知、全悉和確信，截至最後實際可行日期，概無任何其他與董事任命有關的事項須提請股東垂注，亦無任何與董事有關的資料須根據上市規則第13.51(2)(h)至(v)條進行披露。

董事的確認

上市規則第8.10條

我們的每位董事確認，截至最後實際可行日期，彼在與本公司的業務直接或間接競爭或可能構成競爭的業務中概無任何須根據上市規則第8.10條進行披露的利益。

上市規則第3.09D條

我們的每位董事確認，彼(i)已於2025年6月5日獲得上市規則第3.09D條所述的法律意見，及(ii)了解其作為上市規則項下[編纂]發行人董事的義務。

上市規則第3.13條

各建議獨立非執行董事已確認：(i)就上市規則第3.13(1)至(8)條所述各項因素而言，其具有獨立性；(ii)截至最後實際可行日期，根據上市規則，其過去或現在於本公司或其子公司的業務中概無財務或其他利益，且概無與本公司任何核心關連人士存在任何關連；及(iii)在其委任時，不存在可能影響其獨立性的其他因素。

聯席公司秘書

胡莉娜女士於2023年1月加入本集團，擔任巴奴毛肚火鍋財務管理部總監，並自2025年1月起擔任巴奴毛肚火鍋經營管理策略部負責人。於2025年6月，胡女士獲委任為我們的董事會秘書及聯席公司秘書。

胡女士於財務及管理方面擁有逾15年經驗。自2007年12月至2018年1月，胡女士於瑞思(天津)教育信息諮詢有限公司工作，擔任其財務總監。於2018年3月至2021年5月，胡女士於京東集團股份有限公司(其於聯交所上市(股份代號：9618.HK))的全資

董事及高級管理層

子公司北京京東世紀貿易有限公司任職。於2021年5月至2022年7月，胡女士擔任每日優鮮有限公司（此前於納斯達克上市（股份代號：MF.NASDAQ），並於2023年11月退市）的子公司青島每日優鮮電子商務有限公司北京分公司的財務總監。

胡女士分別於2003年6月及2021年6月，在桂林理工大學及清華大學取得會計學學士及碩士學位。

方希琳女士於2025年6月獲委任為本公司聯席公司秘書。方女士現擔任瑞致達集團成員公司卓佳專業商務有限公司（一家提供商務、企業及投資者服務的綜合供應商）的公司秘書服務部經理。彼擁有逾8年的企業服務業經驗，並一直為香港上市公司以及私人及境外公司提供專業的企業服務。

方女士為特許秘書、特許企業管治專業人員、香港公司治理公會及英國特許公司治理公會的會員。

方女士於2016年12月獲得澳大利亞昆士蘭科技大學法律學士學位，並於2022年9月獲得香港理工大學企業管治碩士學位。

董事委員會

審計委員會

我們已根據上市規則第3.21條和企業管治守則第D.3段的規定成立審計委員會，並制定了書面職權範圍。審計委員會由三名董事組成，即程林博士、胡曉明先生及朱睿博士。程林博士具有上市規則第3.10(2)條和第3.21條所規定的適當專業資格或會計或相關財務管理專業知識。程林博士擔任審計委員會主席。審計委員會的主要職責包括但不限於以下方面：

- 向董事會提議任命或更換外聘核數師，監督外聘核數師的獨立性並評估其工作表現；
- 審查本公司的財務資料，審閱本公司的財務報告和報表；

董事及高級管理層

- 審查本公司的財務報告制度、風險管理和內部控制制度，監督其合理性、有效性和執行情況，並向董事會提出建議；及
- 處理董事會授權的其他事項。

薪酬委員會

我們已根據企業管治守則第E.1段的規定成立薪酬委員會，並制定了書面職權範圍。薪酬委員會由三名董事組成，即朱睿博士、程林博士及杜先生。朱睿博士擔任薪酬委員會主席。薪酬委員會的主要職責包括但不限於以下方面：

- 就本公司所有董事和高級管理層的薪酬政策和結構，以及就建立正式和透明的薪酬政策制定程序向董事會提出建議；
- 監督本公司薪酬制度的執行情況；
- 就我們的董事和高級管理層的薪酬待遇提出建議；及
- 處理董事會授權的其他事項。

提名委員會

我們已根據企業管治守則第B.3段的規定成立提名委員會，並制定了書面職權範圍。提名委員會由三名董事組成，即杜先生、朱睿博士及程林博士。杜先生擔任提名委員會主席。提名委員會的主要職責包括但不限於以下方面：

- 廣泛物色並向董事會提供董事、首席執行官和其他高級管理層成員的合適人選；
- 至少每年一次審閱董事會的結構、規模和組成（包括技能、知識和經驗），協助董事會編製董事會技能表，並就董事會的任何擬議變動提出建議，以配合本公司的企業戰略；
- 研究和制定董事會成員、首席執行官和高級管理層成員的選舉標準和程序，並向董事會提出建議；

董事及高級管理層

- 評估獨立非執行董事的獨立性；
- 支持本公司定期評估董事會的績效；及
- 處理董事會授權的其他事項。

董事和高級管理層的薪酬

我們的董事以袍金、薪金、津貼、酌情花紅、以股份為基礎的報酬、退休福利計劃供款和其他實物利益的形式獲得報酬。

截至2022年、2023年和2024年12月31日止年度以及截至2025年9月30日止九個月，已付或應付予董事的薪酬總額分別約為人民幣9.6百萬元、人民幣13.0百萬元、人民幣17.6百萬元和人民幣9.3百萬元。

根據目前的薪酬安排，我們估計，截至2025年12月31日止年度，應計董事税前薪酬總額約為人民幣13.3百萬元。

截至2022年、2023年和2024年12月31日止年度以及截至2025年9月30日止九個月，五名最高薪人士中的剩餘人士的薪酬總額分別約為人民幣1.39百萬元、人民幣1.35百萬元、人民幣2.00百萬元及人民幣0.95百萬元。

於往績記錄期間，本公司概無向董事或五名最高薪人士支付任何薪酬，且董事或五名最高薪人士亦無收取任何薪酬，作為加入本公司或加入本公司後的激勵，或作為與本公司或我們任何子公司的管理職位有關的離職補償。

有關董事於往績記錄期間的薪酬的其他資料以及最高薪人士的資料，請參閱本文件附錄一所載會計師報告附註8及9。有關向董事及高級管理層授予股權激勵的更多詳情，請參閱本文件附錄四「法定及一般資料－D.[編纂]前股權激勵計劃」一節。

於往績記錄期間，概無董事放棄任何薪酬。除上文所披露者外，於往績記錄期間，本公司或我們的任何子公司概無已付或應付予董事或五名最高薪人士的任何其他款項。

董事及高級管理層

企業管治

本公司的目標是實現高水準的企業管治，這對我們的發展及維護我們股東的利益至關重要。為此，我們預計於[編纂]後遵守上市規則附錄C1所載的企業管治守則及上市規則附錄C3所載的上市發行人董事進行證券交易的標準守則。

董事會多元化政策

為提升董事會成效並維持高水準的企業管治，我們已採納董事會多元化政策（「**董事會多元化政策**」），其中載列實現及維持董事會多元化的目標及方法。根據董事會多元化政策，我們在甄選董事會候選人時，通過考慮多項因素力求實現董事會多元化，包括但不限於性別、技能、年齡、職業經驗、知識、文化和教育背景及服務年資等因素。委任的最終決定將基於經選定候選人的才能及將對董事會作出的貢獻。

董事具備均衡的知識及技能組合，除行業經驗外，還擁有整體管理及戰略發展、會計以及企業管治經驗。我們有三名具有不同行業背景的獨立非執行董事，佔董事會成員三分之一。本公司已評估董事會的架構、規模及組成，並認為董事會的架構屬合理，且董事於不同方面及領域的經驗及技能能夠使本公司維持高標準的運營。

此外，我們特別認識到性別多樣化的重要性。我們已經並將繼續採取措施，於本公司各層級推廣性別多樣化，包括但不限於董事會及高級管理層。展望未來，我們於甄選及推薦適當人選供董事會委任時，會繼續致力於加強董事會性別多樣化。我們的目標是在董事會中保持至少一名女性代表，目前董事會的組成符合這一性別比例目標。本公司亦有意促進中高層的性別多樣化，使本公司於不同層級保持性別比例均衡。考慮到我們現有的業務模式、具體需要以及董事的不同背景，董事會的構成符合我們的董事會多元化政策。

提名委員會負責確保董事會成員的多元化。於[編纂]後，提名委員會將不時審查董事會多元化政策以確保其持續有效，而我們將每年於企業管治報告中披露有關董事會多元化政策的實施情況。

董事及高級管理層

合規顧問

我們已根據上市規則第3A.19條委任宏博資本有限公司為我們的合規顧問。合規顧問將就對上市規則及適用香港法例的遵守情況向我們提供指導及建議。

根據上市規則第3A.23條，合規顧問將於（其中包括）以下情況下向本公司提供建議：

- (a) 刊發任何監管公告、通函或財務報告之前；
- (b) 擬進行可能屬須予公佈或關連交易的交易，包括股份發行、出售或轉讓庫存股份及股份購回；
- (c) 我們擬以有別於本文件所述的方式動用[編纂][編纂]或我們的業務活動、發展或業績偏離本文件內的任何預測、估計或其他資料；及
- (d) 聯交所根據上市規則第13.10條就本公司上市證券價格或成交量的異常變動或任何其他事宜向本公司作出查詢。

合規顧問的委任年期將自[編纂]開始，並預期於我們就我們於[編纂]後開始的首個完整財政年度的財務業績遵守上市規則第13.46條之日結束。

與控股股東的關係

我們的控股股東

於最後實際可行日期，杜先生及韓女士（互為配偶）透過(i)持有本公司已發行股本75.26%的D&H (BVI) LTD；及(ii)持有本公司已發行股本8.11%的BANU UNITED LTD，控制本公司合共約83.38%的投票權。

D&H (BVI) LTD由(a)DU HAN LTD（由杜先生及韓女士分別持有90%及10%）持有10%權益；及(b)AYCF Concentric LTD（AYCF LTD的全資子公司，由杜先生為設立人及其家族成員為受益人的信託最終全資控制）持有90%權益。此外，杜先生作為BANU UNITED LTD的唯一董事，管理BANU UNITED LTD的事務並控制其所持股份的投票權。BANU UNITED LTD由杭州巴氏全資擁有，杭州巴氏的普通合夥人為鄭州興勝和（一家由杜先生及韓女士分別持有80%及20%的公司）。因此，杜先生、韓女士、D&H (BVI) LTD、DU HAN LTD、AYCF Concentric LTD、AYCF LTD、BANU UNITED LTD、杭州巴氏及鄭州興勝和共同構成本公司的控股股東集團。

緊隨[編纂]完成後（假設[編纂]未獲行使，並無計及根據購股權計劃及[編纂]後股份計劃可能發行的任何股份），我們的控股股東將擁有及控制本公司已發行股本總額約[編纂]%的股權，並仍將為本公司的控股股東集團（定義見上市規則）。

上市規則第8.10條

我們的每位控股股東均已確認，除本集團的業務外，彼或彼各自的緊密聯繫人在與我們的業務直接或間接競爭或可能競爭的業務中概無任何須根據上市規則第8.10條予以披露的權益。

我們的業務獨立性

經考慮以下因素，我們的董事認為，[編纂]後，我們有能力獨立於我們的控股股東及其各自的緊密聯繫人開展業務。

與控股股東的關係

管理獨立性

從管理角度來看，我們能夠獨立於控股股東開展業務。我們的董事會由九名董事組成，包括五名執行董事、一名非執行董事和三名獨立非執行董事。

- (a) 各董事知悉其作為董事的受信責任，該等責任要求（其中包括）其為本公司的裨益及利益行事，且不容許其董事職責與個人利益之間出現任何衝突；
- (b) 我們的日常管理及運營由高級管理層團隊開展，其所有成員在本公司所從事的行業中均擁有深厚經驗，因而將能夠作出符合本集團最佳利益的業務決策。有關我們高級管理團隊的行業經驗詳情，請參閱「董事及高級管理層」；
- (c) 我們有三名獨立非執行董事，本公司的若干事項一貫須呈交獨立非執行董事審閱；
- (d) 如果本集團與某位董事及／或其聯繫人之間達成的任何交易存在潛在利益衝突，彼應放棄投票，且不得計入投票法定人數；及
- (e) 我們已採納一系列企業管治措施以管理本集團與控股股東之間的利益衝突（如有），從而為我們的獨立管理提供支持。請參閱「董事及高級管理層－企業管治」。

基於以上所述，董事相信，董事會（作為整體），連同我們的高級管理層，能夠在[編纂]後獨立於我們的控股股東及其緊密聯繫人，履行於本集團的管理職責。

運營獨立性

我們在業務發展、人員配備、物流、行政、財務、內部審計、信息技術、銷售及營銷或公司秘書職能方面上並不依賴控股股東及其緊密聯繫人。我們擁有自己的部門專門從事該等領域的業務，而該等部門一直在運作及預計將繼續獨立於控股股東及其緊密聯繫人運作。此外，我們擁有自己的運營人員及人力資源管理人員。

與控股股東的關係

我們擁有獨立的渠道接觸供應商和客戶，並有獨立的管理團隊處理我們的日常運營。我們亦擁有開展及經營主要業務所需的所有相關許可證、證書、設施及知識產權，並在資金及僱員方面擁有足夠的運營能力以獨立運營。

基於上文所述，董事認為，我們能夠獨立於控股股東及其緊密聯繫人運營我們的業務。

財務獨立性

我們擁有獨立的財務制度，並根據本集團自身的業務需要做出財務決策。我們擁有內部控制和會計制度，並有獨立的財務部門履行司庫職能。我們有足夠的資金獨立運營業務，並有充足的內部資源和營運資金支持日常運營。我們預計，我們的營運資金將來自經營活動產生的現金流、股權融資、銀行貸款以及[編纂][編纂]，因此[編纂]後我們不會依賴控股股東及其緊密聯繫人提供融資。

此外，我們有能力從獨立第三方獲得融資，而無需依賴控股股東或其緊密聯繫人提供的任何擔保或抵押。截至最後實際可行日期，我們的控股股東或其各自的聯繫人概無提供或獲授任何未償還貸款或擔保。

基於以上所述，董事認為，我們在[編纂]後並不過度依賴我們的控股股東。

公司管治措施

我們的董事認識到良好的企業管治對保護股東權益的重要性。我們採取了以下措施，以維護良好的企業管治準則，避免本集團與控股股東之間的潛在利益衝突：

- 在召開股東大會以審議擬進行的交易，而其中控股股東或其各自任何緊密聯繫人具有重大權益的情況下，控股股東將不會就決議案投票，亦不會計入投票的法定人數；
- 本集團已建立內控機制，以識別關連交易。本次[編纂]後，倘本集團與控股股東及其各自緊密聯繫人之間有任何擬進行的交易，我們將遵守公司章程

與控股股東的關係

程及上市規則的規定，包括申報、獨立非執行董事的年度審核、公告及獨立股東的批准（如適用）；

- 我們的董事會由執行董事、非執行董事及獨立非執行董事組成，其中獨立非執行董事在董事會中的比例為三分之一，可確保董事會能夠在決策過程中有效進行獨立判斷，並為股東提供獨立意見。我們的獨立非執行董事分別且共同擁有履行其職責所需的知識及經驗。彼等將審查本集團與控股股東之間是否存在任何利益衝突，並提供公正和專業的建議，以保障我們少數股東的權益；
- 倘我們的董事合理要求獨立專業人士的建議，如財務顧問，則將由本公司承擔有關獨立專業人士的委託費用；及
- 我們已委任滋博資本有限公司為我們的合規顧問，以就我們遵守適用法律和上市規則（包括與董事職責及公司治理有關的各項規定）向我們提供建議及指導，並及時告知我們上市規則或香港適用法律法規的任何修訂或補充。

基於上文，我們的董事認為我們已制定完善的公司管治措施，以管理本公司與控股股東之間的潛在利益衝突，並在[編纂]後保障我們少數股東的權益。

主要股東

主要股東

據我們的董事所知，緊隨[編纂]完成後，假設[編纂]未獲行使，並無計及根據購股權計劃及[編纂]後股份計劃可能發行的任何股份，以下人士將在本公司的股份或相關股份中擁有根據證券及期貨條例第XV部第2和3分部的規定須向我們披露的權益及／或淡倉，或直接或間接擁有附有權利可在所有情況下在本公司的股東大會上投票的任何類別股本面值10%或以上的權益：

主要股東	身份／權益性質 ⁽¹⁾	截至最後實際可行日期持有的股份 (於[編纂]完成前)		緊隨[編纂]及[編纂]完成後 持有的股份	
		數目	概約百分比	數目	概約百分比
杜先生	於受控制法團的權益、 配偶的權益及信託受益人 ⁽²⁾	49,996,110	83.38%	[編纂]	[編纂]%
	於受控制法團的權益 ⁽³⁾	1,825,440	3.04%	[編纂]	[編纂]%
韓女士	配偶權益及信託受益人 ⁽²⁾	49,996,110	83.38%	[編纂]	[編纂]%
	於受控制法團的權益 ⁽³⁾	1,825,440	3.04%	[編纂]	[編纂]%
D&H (BVI) LTD ⁽²⁾ ...	實益擁有人	45,130,747	75.26%	[編纂]	[編纂]%
AYCF Concentric LTD. ⁽²⁾	於受控制法團的權益	45,130,747	75.26%	[編纂]	[編纂]%
BANU UNITED LTD ⁽²⁾	實益擁有人	4,865,363	8.11%	[編纂]	[編纂]%
北京番茄私募基金 管理有限公司 ⁽³⁾	於受控制法團的權益	4,768,334	7.95%	[編纂]	[編纂]%

主要股東

主要股東	身份／權益性質 ⁽¹⁾	截至最後實際可行日期持有的股份 (於[編纂]完成前)		緊隨[編纂]及[編纂]完成後 持有的股份	
		數目	概約百分比	數目	概約百分比
卿永 ⁽³⁾	於受控制法團的權益	4,768,334	7.95%	[編纂]	[編纂]%
Gao Defu ⁽³⁾⁽⁴⁾	於受控制法團的權益	4,301,478	7.17%	[編纂]	[編纂]%

附註：

- (1) 所列之全部權益均為好倉。
- (2) D&H (BVI) LTD由(a)DU HAN LTD (由杜先生及韓女士分別持有90%及10%) 持有10%權益；及(b)AYCF Concentric LTD (由杜先生為設立人及其家族成員為受益人的信託最終全資控制) 持有90%權益。此外，杜先生作為BANU UNITED LTD的唯一董事，負責管理BANU UNITED LTD的有關事務並控制BANU UNITED LTD所持股份的投票權。根據證券及期貨條例，杜先生及韓女士被視為於D&H(BVI) LTD及BANU UNITED LTD所持有的股份中擁有權益。

BANU UNITED LTD由杭州巴氏全資擁有。杭州巴氏之普通合夥人為鄭州興勝和 (由杜先生及韓女士分別持有80%及20%)，鄭州興勝和持有杭州巴氏約0.01%的合夥權益。杭州巴氏的唯一有限合夥人為河南巴氏共創，河南巴氏共創持有杭州巴氏約99.99%的合夥權益。河南巴氏共創之合夥人包括(a)鄭州興勝和 (作為普通合夥人)，持有河南巴氏共創約0.71%的合夥權益，及(b)杜先生，持有河南巴氏約35.89%的合夥權益。因此，根據證券及期貨條例，杭州巴氏、河南巴氏共創及鄭州興勝和各自被視為於BANU UNITED LTD所持有的股份中擁有權益。

- (3) Tomato No. 2為番茄貳號合夥的全資子公司。截至最後實際可行日期，番茄貳號合夥的合夥人包括(a)番茄資本 (作為普通合夥人)，持有0.1181%的合夥權益；(b)杜先生 (作為有限合夥人)，持有78.355%的合夥權益；(c)深圳勝鼎創業投資有限公司 (其中韓女士作為有限合夥人控制90%權益)，持有11.6883%的合夥權益；及(d)一名獨立第三方，持有9.8386%的合夥權益。

Tomato No. 5為番茄伍號合夥的全資子公司。番茄伍號合夥由番茄資本 (作為普通合夥人) 持有0.07%合夥權益，以及由Gao Defu (作為有限合夥人) 持有83.35%合夥權益。

Tomato No. 6為番茄陸號 (合夥) 的全資子公司。番茄陸號 (合夥) 由番茄資本 (作為普通合夥人) 持有0.18%合夥權益，概無任何有限合夥人持有番茄陸號 (合夥) 三分之一以上合夥權益。

番茄資本由卿永先生持有99%。因此，根據證券及期貨條例，(a)番茄資本及卿永先生各自被視為於Tomato No. 2、Tomato No. 5及Tomato No. 6所持有的股份中擁有權益；(b)杜先生及韓女士各自被視為於Tomato No. 2所持有的股份中擁有權益；及(c) Gao Defu (一名有經驗的投資人) 被視為於Tomato No. 5所持有的股份中擁有權益。

- (4) 截至最後實際可行日期，GYH L Limited由Gao Defu最終全資擁有。因此，根據《證券及期貨條例》，Gao Defu被視為於GYH L Limited所持有的股份中擁有權益。

主要股東

除上文及本文件附錄四「法定及一般資料－C.有關董事及主要股東的進一步資料」一節所披露者外，我們的董事並不知悉任何人士會在緊隨[編纂]完成後（假設[編纂]未獲行使，並無計及根據購股權計劃及[編纂]後股份計劃可能發行的任何股份），於本公司股份或相關股份中擁有任何根據證券及期貨條例第XV部第2及3分部的條文須向本公司及聯交所披露的權益及／或淡倉，或直接或間接擁有附有權利可在所有情況下在本公司或本集團其他成員公司的股東大會上投票的任何類別股本面值10%或以上的權益。

股 本

法定及已發行股本

以下為本公司於緊隨[編纂]完成後已發行及將予發行為繳足或入賬列作繳足的法定及已發行股本（並無計及根據購股權計劃及[編纂]後股份計劃可能發行的任何股份）的說明。

於最後實際可行日期，我們的法定股本為50,000美元，分為(i)494,748,088股每股面值0.0001美元的普通股，(ii)1,825,440股每股面值0.0001美元的Angel-1輪優先股，(iii)1,613,054股每股面值0.0001美元的Angel-2輪優先股，及(iv)1,813,418股每股面值0.0001美元的A輪優先股。

於最後實際可行日期，我們的已發行股本包括(i)55,195,363股普通股，(ii)1,825,440股Angel-1輪優先股，(iii)1,613,054股Angel-2輪優先股，及(iv)1,329,840股A輪優先股。

緊接[編纂]前，我們當時股本中的每股股份將拆分為[編纂]同類股份，每股面值為[編纂]美元，而每股優先股將通過重新指定及重新分類的方式以一比一的方式自動轉換為普通股。由於[編纂]及重新指定，緊接[編纂]完成前，本公司的法定股本將由50,000美元拆分為[編纂]股。

假定[編纂]未獲行使，且並無計及根據購股權計劃及[編纂]後股份計劃可能發行的任何股份，緊隨[編纂]後（經計及[編纂]），本公司的股本將如下所示：

股份說明	股份數目	股份總面值 (美元)	佔已發行股本 的概約百分比 (%)
已發行股份（包括優先股重新 指定後的股份）.....	[編纂]	[編纂]	[編纂]
[編纂]項下將予發行的股份.....	[編纂]	[編纂]	[編纂]
總計.....	<u>[編纂]</u>	<u>[編纂]</u>	<u>100.00</u>

股 本

假設[編纂]獲悉數行使，且並無計及根據購股權計劃及[編纂]後股份計劃可能發行的任何股份，[編纂]完成後（經計及[編纂]），本公司的股本將如下所示：

股份說明	股份數目	股份總面值 (美元)	佔已發行股本 的概約百分比 (%)
已發行股份（包括優先股重新 指定後的股份）.....	[編纂]	[編纂]	[編纂]
[編纂]項下將予發行的股份.....	[編纂]	[編纂]	[編纂]
總計.....	[編纂]	[編纂]	100.00

假設

上表假設[編纂]成為無條件，[編纂]及[編纂]已完成，並且每股優先股按一比一基準轉換成股份。上表並未計及根據購股權計劃及[編纂]後股份計劃可能發行的任何額外股份，或本公司根據董事獲授的一般授權（如下所述）可能發行或購回的任何股份。

地位

[編纂]為本公司股本中的股份，與目前已發行或將予發行的所有股份（包括於[編纂]完成後由優先股轉換的所有股份）享有同等地位，尤其可全面享有於本文件日期後的記錄日期就股份宣派、作出或派付的所有股息或其他分派。

須召開股東大會的情況

根據開曼群島公司法及組織章程細則的條款，本公司可不時通過股東普通決議案 (i) 增加其股本；(ii) 將其股本合併及分拆為面值較高的股份；(iii) 將其股份分拆為多個類別；(iv) 註銷未獲承購或同意獲承購的任何股份；(v) 就配發及發行不附帶任何表決權的股份作出規定；(vi) 更改其股本面額的幣值；及／或(vii) 按法例准許之任何方式及

股 本

規定之任何條件削減其股份溢價賬。此外，本公司可遵照開曼群島公司法的規定以股東通過特別決議案的方式削減其股本或資本贖回儲備。請參閱本文件附錄三「本公司組織章程及開曼群島公司法概要」。

股權激勵計劃

本公司已採納[編纂]股權激勵計劃並[已採納][編纂]後股份計劃。請參閱本文件附錄四「法定及一般資料－D. [編纂]股權激勵計劃」及「法定及一般資料－E.[編纂]後股份計劃」。

關於(I)發行股份及(II)出售及／或轉讓庫存股份的一般授權

董事獲得一般授權，以(i)配發、發行及處理任何股份或可轉換為股份的證券，及(ii)出售及／或轉讓作為庫存股份持有的不超過以下總和的庫存股份，惟須待[編纂]成為無條件方可作實：

- 緊隨[編纂]完成後已發行股份總數的20% (不包括(i)因[編纂]獲行使而可能發行的額外股份及根據購股權計劃及[編纂]後股份計劃可能發行的任何股份及(ii)庫存股份(如有))；及
- 本公司根據本節「一 購回股份的一般授權」一段所述授權購回的股份總面值。

該項發行股份、出售及／或轉讓庫存股份的一般授權將於以下日期到期(以最早者為準)：

- 本公司下屆股東週年大會結束時，除非股東於股東大會以普通決議案無條件或有條件更新；或
- 組織章程細則或任何其他適用法律規定本公司須舉行下一屆股東週年大會的期限屆滿時；或
- 股東於股東大會通過普通決議案變更或撤銷此項授權之日。

股 本

購回股份的一般授權

董事已獲授一般無條件授權，以行使本公司全部權力購回面值最多為於緊隨[編纂]完成後已發行股份總數10%的自身證券(不包括(i)因[編纂]獲行使而可能發行的額外股份及根據購股權計劃及[編纂]後股份計劃可能發行的任何股份及(ii)庫存股份(如有))，惟須待[編纂]成為無條件方可作實。

該項購回授權僅與於聯交所或股份[編纂](亦已就此獲證監會及聯交所認可)的任何其他證券交易所進行的購回有關，且須按上市規則進行。相關上市規則概要載於附錄四「法定及一般資料－A.關於本集團的進一步資料－5.購回本身證券」。

該項購回股份的一般授權將於下列時間屆滿(以最早者為準)：

- 本公司下屆股東週年大會結束時，除非股東於股東大會以普通決議案無條件或有條件更新；或
- 組織章程細則或任何其他適用法律規定本公司須舉行下一屆股東週年大會的期限屆滿時；或
- 股東於股東大會通過普通決議案變更或撤銷此項授權之日。

請參閱本文件附錄四「法定及一般資料－A.關於本集團的進一步資料－4.股東決議案」。

財務資料

以下討論及我們的分析應與附錄一會計師報告所載我們的綜合財務報表連同隨附附註一併閱讀。我們的綜合財務報表乃根據國際財務報告準則編製，該準則可能與在其他司法權區（包括美國）公認的會計準則存在重大差異。閣下應細閱會計師報告全文，而不得僅依賴本節所載資料。

以下討論及分析載有反映我們目前對未來事件及財務表現的看法的前瞻性陳述。該等陳述乃基於我們依據經驗及對過往趨勢、現況及預期未來發展的理解以及我們認為在有關情況下屬適當的其他因素作出的假設與分析。然而，實際結果及發展是否與我們的預期及預測一致，則取決於多項風險及不確定因素。於評估我們的業務時，閣下應仔細考慮本文件所提供的資料，包括但不限於「風險因素」及「業務」章節。

就本節而言，除文義另有所指外，凡提述2022年、2023年及2024年均指截至該等年度12月31日止年度。

概覽

我們是中國最大的品質火鍋企業。秉持產品主義經營理念，追求差異化市場定位，以「毛肚+菌湯」為招牌產品，我們已成為中國品質火鍋市場的知名品牌。根據弗若斯特沙利文的資料，按收入計，我們在2024年中國品質火鍋市場中排名第一，市場份額為3.1%。截至最後實際可行日期，我們的直營門店網絡已覆蓋全國46個城市，門店數量達到162家，較2021年末增長95.2%，充分印證我們在品質消費賽道的擴張能力。截至同日，我們有5家集倉儲物流於一體的綜合性中央廚房，1家專業化底料加工廠，覆蓋中國14個省及直轄市。

於往績記錄期間，我們保持了穩健增長並展現出亮眼的財務表現。於2022年、2023年及2024年以及截至2024年及2025年9月30日止九個月，我們分別實現收入約人民幣1,433.1百萬元、人民幣2,111.6百萬元、人民幣2,307.3百萬元、人民幣1,667.9百萬元及人民幣2,076.6百萬元。於2022年、2023年及2024年以及截至2024年及2025年9月30日止九個月，我們分別錄得人民幣5.2百萬元的虧損、人民幣101.7百萬元的利潤、

財務資料

人民幣122.9百萬元的利潤、人民幣98.5百萬元的利潤及人民幣156.1百萬元的利潤。同期，我們年／期內經調整利潤（非國際財務報告準則指標）分別為人民幣41.5百萬元、人民幣143.7百萬元、人民幣167.9百萬元、人民幣130.3百萬元及人民幣235.5百萬元。

編製基準

歷史財務資料乃按照國際會計準則理事會（「國際會計準則理事會」）頒佈的所有適用國際財務報告準則會計準則（「國際財務報告準則」）編製。請參閱本文件附錄一所載會計師報告附註2。

編製符合國際財務報告準則的歷史財務資料需要管理層作出判斷、估計及假設，而該等判斷、估計及假設會影響政策的應用及所申報的資產、負債、收入及開支等金額。管理層應用國際財務報告準則時所作對歷史財務資料造成重大影響的判斷及估計不確定性的主要來源載於本文件附錄一所載會計師報告附註3。

影響我們經營業績的主要因素

我們的經營業績已受到並預期將繼續受到多項因素的重大影響，包括下列因素：

門店網絡擴張

於往績記錄期間，我們絕大部分的收入來自門店運營相關服務。於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，我們分別實現門店運營相關服務收入人民幣1,397.1百萬元、人民幣2,044.9百萬元、人民幣2,253.6百萬元及人民幣2,045.6百萬元，佔同期總收入的比例分別為97.5%、96.8%、97.7%及98.5%。因此，我們的收入及經營表現主要取決於我們在全國範圍內有效擴張我們的門店網絡的能力。截至最後實際可行日期，我們所有的門店均為直營模式。截至2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日，我們的巴奴門店總數分別為86家、111家、144家及156家。我們的巴奴門店網絡已成功覆蓋30餘個具巨大市場潛力的城市，例如鄭州、北京、上海、西安及南京。我們不僅在中國的一、二線城市經營直營門店，亦積極拓展至三線及以下城市。

財務資料

	截至12月31日			截至9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
巴奴門店數目				
於一線城市的門店...	15	24	30	31
於二線城市的門店...	44	57	79	88
於三線及以下城市的 門店	27	30	35	37
總計	86	111	144	156

於往績記錄期間，我們的門店數量快速增長。於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，我們分別新開設11家、25家、35家及19家門店。基於我們的行業洞察力及對產品創新的投入，我們相信能夠進一步擴大我們在現有市場中的市場份額，並將我們門店的經營網絡擴展至國內尚未開發的市場。具體而言，我們將在已建立品牌勢能的重點城市增加門店密度，並向周邊地級市及縣級市拓展。請參閱「業務－我們的門店網絡－門店數量及未來擴張」。我們計劃使用我們運營中產生的現金及[編纂]的[編纂]支持我們的擴張計劃。請參閱「未來計劃及[編纂]用途」。

同店銷售額

我們的經營和財務表現很大程度上取決於我們的門店產生穩定收入的能力。我們通過對比同店銷售額和同店銷售增長率以衡量我們門店的經營表現。同店銷售增長率乃通過比較在比較期之前已開業、年營業不低於300天或季度營業不低於75天的門店的經營及財務表現，剔除了新開門店帶來的增長，從而提供門店表現的逐期比較分析。

財務資料

下表載列於往績記錄期間我們巴奴門店的同店銷售情況。

	截至12月31日止年度				截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2023年	2024年	2024年	2025年
巴奴同店數量	36		67		74	
同店銷售額 (人民幣千元)	563,086	690,497	1,401,818	1,262,516	960,628	1,000,669
同店銷售 增長率(%)	22.6%		(9.9)%		4.3%	

同店銷售額主要受翻台率及顧客人均消費影響。請參閱「業務－我們的火鍋業務－我們的門店網絡－主要門店運營指標」。

所使用原材料及耗材

我們秉承以產品為中心的理念，致力於為客戶提供天然、新鮮、健康及美味的火鍋菜餚。為確保交付予客戶的食材及其他產品的品質和一致性，我們已開始並將加速優質原材料及耗材供應鏈的標準化。所使用原材料及耗材是我們成本結構的關鍵組成部分，其價格波動直接影響我們的盈利能力。我們採購的主要原材料及耗材包括(i) 食材，例如毛肚、牛肉、菌菇、蔬菜、海鮮、香料及調味品，及(ii) 我們門店使用的耗材，例如包裝材料及其他耗材。於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，我們所用的原材料及耗材成本分別為人民幣484.1百萬元、人民幣701.3百萬元、人民幣740.9百萬元及人民幣635.4百萬元。

我們採取多項措施控制我們的採購成本。請參閱「業務－供應鏈與採購－採購體系與管理」。儘管我們採取了多種舉措，原材料及耗材的價格和供應仍然受到我們無法控制的若干因素的影響，包括但不限於市場總體供需變動及可能引致價格波動的其他外在因素（如氣候及環境狀況或自然災害）。我們已利用框架協議確保招牌產品類別的購買價格，並就各產品類別維持多個供應商，以降低集中度風險。請參閱「業務－供應鏈與採購－價格管理與風險控制」。由於我們採取了有效的成本控制措施，所使用

財務資料

原材料及耗材成本佔總收入的百分比從2022年的33.8%降至2023年的33.2%，並進一步降至2024年的32.1%，且該百分比數字從截至2024年9月30日止九個月的32.1%降至2025年同期的30.6%。展望未來，我們將繼續通過密切監測市場價格波動及改善我們的供應鏈管理來管理我們的價格。

員工成本

我們的成功主要取決於我們吸引、激勵及挽留足夠數量的合格員工的能力。一方面，我們需要吸引優秀的員工以不斷支持我們門店網絡的擴張。另一方面，我們通過高素質、訓練有素的員工為我們門店的顧客提供優質的服務，以保障我們業務的持續健康增長。於往績記錄期間內，隨著門店數量增加，我們的員工人數及相關員工成本也相應增加。於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，我們的員工成本分別為人民幣467.5百萬元、人民幣635.1百萬元、人民幣775.0百萬元及人民幣677.4百萬元，分別佔我們同期總收入的32.6%、30.1%、33.6%及32.6%。展望未來，我們預計我們的員工成本將繼續受我們薪酬架構及我們新開門店數量所影響。考慮到中國（尤其是餐飲業）的薪資水平預期將進一步上漲，我們預計員工成本的絕對金額將持續增長。我們將進一步優化門店人員配置，提高運營效率。

使用權資產折舊

我們幾乎所有的門店均在向第三方租賃的物業內經營。我們對擬租賃的物業進行實地考察與評估，並與業主簽署租期通常為五至八年的租賃協議。根據該等租賃協議，我們在租賃期限內向業主支付租金及按金並承擔物業、水電等必要費用。截至最後實際可行日期，我們已在中國租賃199間物業，總建築面積約為123,702.8平方米。該等物業主要用作門店、中央廚房及辦公空間。於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，我們的使用權資產折舊分別為人民幣108.3百萬元、人民幣121.8百萬元、人民幣132.7百萬元及人民幣104.5百萬元，分別佔同期總收入的7.6%、5.8%、5.8%及5.0%。

展望未來，我們預計，隨著我們不斷擴大門店網絡，使用權資產的折舊將進一步增加。我們計劃利用我們強大的品牌知名度與業主磋商，控制我們的租金開支並維持盈利能力。

季節性

於往績記錄期間，我們通常於節假日（如農曆新年、暑假及國慶假期）及年底錄得更強勁的收入，這主要受該等期間客流量及聚餐增加所推動。一年中各銷售季產生

財務資料

的收入亦可因其他原因而有所波動，包括新產品推出的時間以及廣告及推廣活動的時間。請參閱「風險因素－有關我們的業務及行業的風險－我們的產品銷售及業務運營受季節性波動影響」。

COVID-19疫情的影響

於2022年COVID-19疫情期間，我們的業務運營受到一定程度的干擾，包括客流量減少、營業時間縮短，以及庫存週轉與供應商付款週期相關的運營挑戰。該等負面影響導致2022年度出現虧損。隨著2023年疫情防控措施放寬，客流量顯著回升，門店擴張計劃持續推進，同店銷售額呈現強勁增長態勢，2023年較2022年實現22.6%的增幅。我們亦積極主動採取措施，為供應鏈提供支持，並增強人員配置及運營能力，以把握後疫情時代的增長機遇。於COVID-19疫情期間，我們曾開展少量的食品配送服務，該業務於2022年及2023年產生微薄收入，分別為人民幣4.4百萬元及人民幣0.1百萬元，分別佔總收入約0.3%及0.0%。於2024年及截至2025年9月30日止九個月，我們已停止食品配送服務，並未自該等服務產生任何收入。

重大會計政策、判斷與估計

本文件附錄一所載會計師報告附註2載列了若干重大會計政策，這對於了解我們的財務狀況及經營業績至關重要。我們部分會計政策涉及本文件附錄一所載會計師報告附註3中披露的主觀假設、估計及判斷。

我們認為下列重大會計政策涉及編製綜合財務報表時的最重要判斷。

收入確認

本集團是其收入交易的委託人，並按毛額確認收入。在確定本集團是作為委託人還是作為代理人時，本集團考慮在產品轉讓予客戶前是否已獲得產品的控制權。控制權指本集團有能力指導產品或服務的使用並從產品或服務中獲得絕大部分剩餘利益。

當產品或服務的控制權按本集團預期有權獲取的承諾對價數額（不包括代表第三方收取的金額，比如增值稅或其他銷售稅）轉移至客戶時確認收入。

財務資料

本集團主要的收入來自門店運營相關服務及調味品及食材銷售。

就服務控制權於某時間點轉移的門店運營相關服務收入而言，收入於向顧客提供相關服務時確認。

來自銷售調味品及食材（貨品控制權於某一時間點轉移）的收入於交付貨物及顧客接受時確認。

租賃資產

於合約成立時，我們會評估合約是否為租賃或包含租賃。倘合約於一段時間內讓渡控制已識別資產使用權以換取對價，則該合約屬租賃或包含租賃。當顧客有權支配所識別資產的使用並從使用中獲得大致上所有經濟利益時，即視為已轉移控制權。

作為承租人

倘合約包含租賃組成部分及非租賃組成部分，本集團已選擇不區分非租賃組成部分，而是將每個租賃組成部分和任何相關的非租賃組成部分作為所有租賃的單一租賃組成部分進行會計處理。

於租賃開始日期，本集團確認使用權資產及租賃負債，惟租期為12個月或以下之短期租賃及低價值項目租賃除外。當本集團就低價值項目訂立租賃時，本集團按每項租賃情況決定是否將租賃資本化。倘不進行資本化，相關租賃付款在租賃期內按系統基準於損益內確認。

倘租賃資本化，則租賃負債初步按租期內應付租賃付款的現值確認，並使用租賃中隱含的利率貼現，或倘該利率不能輕易釐定，則使用相關增量借款利率。於初始確認後，租賃負債按攤銷成本計量，而利息開支則採用實際利率法確認。不取決於指數或利率的可變租賃付款不計入租賃負債的計量，及於其產生時自損益扣除。

於租賃資本化時確認的使用權資產初步按成本計量，包括租賃負債的初始金額（就於開始日期或之前作出的任何租賃付款進行調整），加上所產生的任何初始直接成

財務資料

本及拆除及移除相關資產或恢復相關資產或其所在地點的成本估算，並扣除任何已收租賃優惠。使用權資產其後按成本減累計折舊及減值虧損列賬（見本文件附錄一所載會計師報告附註2(f)及2(i)(ii)）。

根據適用於以攤銷成本列賬的非股權證券投資（見本文件附錄一所載會計師報告附註2(e)(i)、2(t)(iii)及2(i)(i)）的會計政策，可退還租金按金與使用權資產分開入賬。按金面值超出初始公允價值之部分列賬作為已支付的額外租賃付款並計入使用權資產成本內。

當未來租賃付款因某一指數或比率變動而變更，或倘本集團預期根據殘值擔保應付的估計金額有變，或倘本集團變更其對是否將行使購買、續租或終止選擇權的評估，則會重新計量租賃負債。按此方式重新計量租賃負債時，使用權資產的賬面值將作相應調整，或倘使用權資產的賬面值已減至零，則於損益內列賬。

當出現租賃修改（即租賃合約原先並無規定的租賃範圍或租賃對價變更）時，倘有關修改並無作為單獨的租賃入賬，亦會重新計量租賃負債。於此情況下，租賃負債將根據經修訂的租賃付款及租賃期限，使用於修訂生效日期的經修訂貼現率進行重新計量。唯一的例外為因COVID-19疫情而直接導致且符合國際財務報告準則第16號租賃第46B段所載條件的租金減免。於此情況下，本集團採用實際權宜方法，不對租金減免是否屬租賃修改進行評估，而於觸發租金減免的事件或條件發生期間於損益內將對價變動確認為負債可變租賃付款。

在綜合財務狀況表中，長期租賃負債之即期部分釐定為於往績記錄期間後十二個月內到期結算的合約付款之現值。

作為出租人

本集團於租賃開始時釐定各租賃為融資租賃或經營租賃。倘租賃轉移相關資產所有權所附帶之絕大部分風險與回報至承租人，則分類為融資租賃，否則，租賃分類為經營租賃。

財務資料

倘合約包括租賃及非租賃部分，本集團根據相對獨立的售價基準將合約對價分配予各部分。經營租賃產生的租金收入根據本文件附錄一所載會計師報告附註2(t)(v)確認。

倘本集團為中介出租人，分租賃乃參考主租賃產生的使用權資產，分類為融資租賃或經營租賃。倘主租賃為本集團應用本文件附錄一所載會計師報告附註2(h)(i)所闡述豁免的短期租賃，則本集團將分租賃分類為經營租賃。

物業、廠房及設備

物業、廠房及設備(包括在建工程)按成本(包括資本化的借貸成本)減累計折舊及任何累計減值虧損(見本文件附錄一所載會計師報告附註2(i)(ii))列賬。在建工程竣工並達到預定可使用狀態前不對其計提折舊。

倘物業、廠房及設備項目中的重大部分有不同可使用年限，則計作獨立項目(主要組成部分)入賬。

出售物業、廠房及設備項目的收益或虧損於損益內確認。

物業、廠房及設備項目的折舊以直線法按其估計可使用年限撇銷成本或估值(扣除估計剩餘價值(如有))計算，且一般於損益內確認。

當前及可比較期間的估計可使用年期如下：

租賃物業裝修.....	於租賃期及5年 (以較短者為準)
廚房設備.....	3至10年
電子設備.....	3年
運輸設備.....	3至5年
傢俬及固定裝置以及其他設備.....	3年
廠房及樓宇.....	20年

折舊方法、可使用年限及剩餘價值於各報告日期進行檢討，並在適當情況下作出調整。

財務資料

僱員福利

短期僱員福利及界定供款退休計劃供款

短期僱員福利於提供有關服務時列為開支。倘本集團因僱員過往提供服務而須就預期支付的款項承擔現有法律或推定責任，且責任能夠可靠作出估算，則本集團就該款項確認負債。

根據中國相關的法律及法規，本集團參加由政府組織所成立及管理的社會保險體系的界定供款基本退休金保險。本集團按照政府規定的適用基準及比率向基本退休金保險計劃供款。當地政府部門負責向受界定供款基本退休金保險保障的退休僱員發放退休金。中國社會保險制度下的界定供款基本退休金保險並無已沒收供款，原因為供款於支付予計劃時悉數歸屬予僱員。

以股份為基礎的付款

授予僱員的以權益結算的股份或購股權的授出日期公允價值，如為已授出股份，則使用收益法模型計量，如為已授出購股權，則使用二項式期權定價模型計量。該金額一般於獎勵的歸屬期確認為開支，權益亦相應增加。確認為開支的金額會作出調整，以反映預期將符合相關服務條件的獎勵數目，以使最終確認金額以在歸屬日符合相關服務條件的獎勵數目為基準。

存貨

存貨按成本及可變現淨值的較低者計量。

成本按加權平均成本法計算，並包括所有採購成本、變換成本及將存貨達致其現時地點及狀況所產生之其他成本。

可變現淨值為日常業務過程中之估計售價扣減估計完成成本及銷售所需估計成本後所得數值。

所得稅

所得稅開支包括即期稅項及遞延稅項。除與業務合併相關或直接於權益或其他全面收益確認的項目外，所得稅開支於損益確認。

財務資料

即期稅項包括年內就應課稅收入或虧損應付或應收的估計稅項，連同就過往年度應付或應收稅項的任何調整。應付或應收即期稅項金額為可反映所得稅相關的任何不確定因素的預期支付或收取稅款的最佳估計。即期稅項乃使用報告日期已頒佈或實質頒佈的稅率計量。即期稅項亦包括股息產生的任何稅項。

即期稅項資產及負債僅於符合若干標準時抵銷。

遞延稅項乃就用於財務申報的資產與負債賬面值與用於納稅的金額之間的暫時差額確認。遞延稅項不會就以下各項確認：

- 在非業務合併的交易中，初始確認資產或負債時產生的暫時差額，既不影響會計及應課稅利潤或虧損，亦不產生同等應課稅及可扣減暫時差額；
- 與於子公司、聯營公司及合營企業的投資相關的暫時差額，惟以本集團能控制暫時差額的撥回時間，且暫時差額可能不會於可預見未來撥回的情況為限；
- 初始確認商譽所產生的應課稅暫時差額；及
- 與稅法（就實施經濟合作與發展組織所公佈的支柱二規則範本而頒佈或實質頒佈）所產生所得稅有關的暫時差額。

本集團就租賃負債、撥備及使用權資產分別確認遞延稅項資產及遞延稅項負債。

遞延稅項資產乃就未動用稅項虧損、未動用稅項抵免及可扣稅暫時差額確認，惟以有可能可動用未來應課稅溢利作抵銷的情況為限。未來應課稅溢利根據相關應課稅暫時差額撥回釐定。倘應課稅暫時差額金額不足以全額確認遞延稅項資產，則根據本集團個別子公司的業務計劃考慮未來應課稅溢利，並根據現有暫時差額的撥回進行調整。遞延稅項資產於各報告日期審閱，倘不再可能變現相關稅項利益時，則予以減少；有關減少於產生未來應課稅溢利的可能性上升時撥回。

財務資料

遞延稅項的計量反映本集團於報告日期預期收回或清償其資產及負債賬面值的方式所帶來的稅務後果。

遞延稅項資產及負債僅於符合若干標準時抵銷。

綜合損益及其他全面收益表主要組成部分

下表載列於所示期間我們的經營業績及其佔總收入百分比概要。

	截至12月31日止年度						截至9月30日止九個月			
	2022年		2023年		2024年		2024年		2025年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
收入	1,433,138	100.0	2,111,569	100.0	2,307,269	100.0	1,667,917	100.0	2,076,641	100.0
其他收入	12,109	0.8	21,650	1.0	37,373	1.6	19,750	1.2	13,989	0.7
所使用原材料及耗材	(484,069)	(33.8)	(701,333)	(33.2)	(740,893)	(32.1)	(535,847)	(32.1)	(635,386)	(30.6)
員工成本	(467,529)	(32.6)	(635,116)	(30.1)	(774,962)	(33.6)	(532,529)	(31.9)	(677,422)	(32.6)
使用權資產折舊	(108,297)	(7.6)	(121,808)	(5.8)	(132,685)	(5.8)	(98,083)	(5.9)	(104,513)	(5.0)
其他租金及相關開支	(29,049)	(2.0)	(44,248)	(2.1)	(55,665)	(2.4)	(39,611)	(2.4)	(57,914)	(2.8)
其他資產的折舊及攤銷	(111,274)	(7.8)	(108,716)	(5.1)	(104,760)	(4.5)	(83,163)	(5.0)	(91,941)	(4.4)
水電開支	(63,485)	(4.4)	(84,399)	(4.0)	(89,980)	(3.9)	(67,751)	(4.1)	(77,885)	(3.8)
差旅及相關開支	(5,080)	(0.4)	(13,630)	(0.6)	(13,248)	(0.6)	(9,296)	(0.6)	(10,714)	(0.5)
廣告及推廣開支	(46,087)	(3.2)	(76,567)	(3.6)	(100,868)	(4.4)	(65,624)	(3.9)	(82,960)	(4.0)
其他開支	(80,674)	(5.6)	(142,326)	(6.7)	(114,217)	(5.0)	(83,747)	(5.0)	(111,337)	(5.4)
應佔聯營公司的										
(虧損)/利潤	(1,714)	(0.1)	402	0.0	35	0.0	34	0.0	(74)	(0.0)
其他收益/(虧損)淨額	8,179	0.5	(5,926)	(0.3)	(1,862)	(0.1)	(626)	(0.0)	775	0.0
財務成本	(23,597)	(1.6)	(26,578)	(1.3)	(25,421)	(1.1)	(19,118)	(1.1)	(17,957)	(0.9)

財務資料

	截至12月31日止年度						截至9月30日止九個月			
	2022年		2023年		2024年		2024年		2025年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
贖回負債賬面值變動	(24,699)	(1.7)	(23,747)	(1.1)	(21,132)	(0.9)	(16,395)	(1.0)	(13,941)	(0.7)
物業、廠房及設備減值										
虧損	-	-	(9,176)	(0.4)	(3,472)	(0.2)	(2,493)	(0.1)	(142)	(0.0)
除稅前利潤	7,872	0.5	140,051	6.6	165,512	7.1	133,418	8.0	209,219	10.1
所得稅	(13,062)	(0.9)	(38,335)	(1.8)	(42,572)	(1.8)	(34,882)	(2.1)	(53,083)	(2.6)
年／期內利潤／(虧損)	(5,190)	(0.4)	101,716	4.8	122,940	5.3	98,536	5.9	156,136	7.5
下列各方應佔：										
本公司權益股東	(5,019)	(0.4)	101,716	4.8	122,940	5.3	98,536	5.9	156,136	7.5
非控股權益	(171)	(0.0)	-	-	-	-	-	-	-	-
年／期內利潤／(虧損)	(5,190)	(0.4)	101,716	4.8	122,940	5.3	98,536	5.9	156,136	7.5

非國際財務報告準則指標

為補充我們按照國際財務報告準則呈列的綜合財務報表，我們使用年／期內經調整利潤（非國際財務報告準則指標）作為額外財務指標，而該財務指標並非國際財務報告準則所規定或據其呈列。年／期內經調整利潤（非國際財務報告準則指標）指扣除以權益結算以股份為基礎的付款開支、贖回負債賬面值變動及[編纂]前的年／期內淨利潤。以權益結算以股份為基礎的付款開支包括根據一項以股份為基礎的激勵計劃及我們的購股權計劃向合資格人士授予受限制股份單位及購股權而產生的非現金開支。贖回負債賬面值變動與於我們的天使輪及A輪融資中向若干投資者發行的可贖回股權及可轉換可贖回優先股有關。由於[編纂]後自動轉換為普通股，可贖回股權及可轉換可贖回優先股將從贖回負債重新分類至權益。請參閱「一債項一贖回負債」及本文件附錄一所載會計師報告附註22。經調整淨利潤率（非國際財務報告準則指標）等於年／期內經調整利潤（非國際財務報告準則指標）除以同年內／同期內收入再乘以100%。

財務資料

年／期內經調整利潤（非國際財務報告準則指標）及經調整淨利潤率（非國際財務報告準則指標）並非國際財務報告準則下的標準財務指標。我們認為，年／期內經調整利潤（非國際財務報告準則指標）及經調整淨利潤率（非國際財務報告準則指標）可為投資人士及其他人就了解及評估我們的綜合運營業績提供有用信息，如同其以相同方式為管理層提供幫助。然而，我們呈列的該等非國際財務報告準則財務指標未必可與其他公司所呈列的類似計量指標直接可比。該等非國際財務報告準則財務指標用作分析工具存在一定局限性，閣下不應視其為獨立於或可替代我們根據國際財務報告準則所呈報經營業績或財務狀況的分析。

下表呈列年／期內經調整利潤（非國際財務報告準則指標）與所示年／期內利潤／（虧損）的對賬以及所示期間的經調整淨利潤率（非國際財務報告準則指標）。

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
年／期內利潤／（虧損）.....	(5,190)	101,716	122,940	98,536	156,136
以權益結算以股份為基礎的					
付款開支.....	21,946	17,242	23,380	14,865	34,611
贖回負債賬面值變動.....	24,699	23,747	21,132	16,395	13,941
[編纂].....	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]
年／期內經調整利潤					
（非國際財務					
報告準則指標）.....	<u>41,455</u>	<u>143,742</u>	<u>167,906</u>	<u>130,250</u>	<u>235,468</u>
經調整淨利潤率					
（非國際財務					
報告準則指標）.....	2.9%	6.8%	7.3%	7.8%	11.3%

財務資料

收入

於往績記錄期間，我們絕大部分收入來自我們位於中國的門店運營相關服務。我們亦自銷售調味品及食材以獲得小部分收入。下表載列於所示期間我們按業務劃分的收入明細（按絕對值及佔總收入的百分比呈列）。

	截至12月31日止年度						截至9月30日止九個月			
	2022年		2023年		2024年		2024年		2025年	
	人民幣千元	%								
	(未經審計)									
門店運營相關										
服務	1,397,111	97.5	2,044,928	96.8	2,253,587	97.7	1,625,055	97.4	2,045,582	98.5
調味品及食材										
銷售	31,752	2.2	58,904	2.8	47,357	2.0	38,349	2.3	25,921	1.3
其他 ⁽¹⁾	4,275	0.3	7,737	0.4	6,325	0.3	4,513	0.3	5,138	0.2
總收入	<u>1,433,138</u>	<u>100.0</u>	<u>2,111,569</u>	<u>100.0</u>	<u>2,307,269</u>	<u>100.0</u>	<u>1,667,917</u>	<u>100.0</u>	<u>2,076,641</u>	<u>100.0</u>

附註：

- (1) 其他主要指來自分租若干租賃物業及出售廚餘垃圾（如食物殘渣、剩菜、使用過的烹飪材料及門店運營過程中產生的其他可生物降解垃圾）的收入。

於往績記錄期間，我們來自門店運營相關服務的收入包括銷售火鍋菜餚、飲品及其他產品的收入。我們來自門店運營相關服務的收入從2022年的人民幣1,397.1百萬元增加至2023年的人民幣2,044.9百萬元，並進一步增加至2024年的人民幣2,253.6百萬元，主要得益於我們的巴奴門店網絡從截至2022年1月1日的83家持續擴張至截至2024年12月31日的144家。我們來自門店運營相關服務的收入從截至2024年9月30日止九個月的人民幣1,625.1百萬元增加至截至2025年9月30日止九個月的人民幣2,045.6百萬元，主要由於我們的直營巴奴門店數量從截至2024年9月30日的137家增加至截至2025年9月30日的156家。

於往績記錄期間，我們來自調味品及食材銷售的收入包括向第三方客戶銷售調味品及食材所得收入。我們來自調味品及食材銷售的收入從2022年的人民幣31.8百萬元增加至2023年的人民幣58.9百萬元，主要由於：(i)2022年若干客戶因其運營受COVID-19疫情的不利影響，導致同年對我們調味品及食材的需求下降；及(ii)受

財務資料

COVID-19疫情影響，客戶於2022年訂購的部分調味品及食材延遲交付，導致相關收入於2023年確認。我們來自調味品及食材銷售的收入從2023年的人民幣58.9百萬元減少至2024年的人民幣47.4百萬元，並從截至2024年9月30日止九個月的人民幣38.3百萬元減少至2025年同期的人民幣25.9百萬元，主要由於我們為專注核心門店運營業務並加強品牌保護，主動減少調味品銷售，將該等銷售限於長期合作夥伴，以強化「巴奴味道僅限門店體驗」的客戶認知，避免潛在的品牌價值稀釋。

其他收入

我們的其他收入包括(i)政府補助，主要指當地中國政府為支持我們的業務發展而給予我們的無條件現金獎勵；(ii)銀行存款、租賃按金及向第三方貸款的利息收入；(iii)理財產品投資收益；及(iv)增值稅加計抵減額，主要指中國政府機關授予的增值稅加計抵減及豁免。根據中國若干稅收政策，我們有權從2022年及2023年的增值稅應納稅額中額外扣除可抵扣增值稅進項稅額。有關加計抵減政策已於2023年12月31日到期，自此我們不再享有加計抵減。下表載列於所示期間我們其他收入的明細。

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
利息收入.....	2,498	4,984	9,157	6,755	3,963
政府補助.....	1,675	6,704	21,660	7,273	4,316
理財產品投資收益.....	1,014	1,942	6,556	5,722	5,710
增值稅加計抵減額.....	6,922	8,020	—	—	—
其他收入總額.....	12,109	21,650	37,373	19,750	13,989

所使用原材料及耗材

我們所使用原材料及耗材成本包括(i)食材，例如毛肚、牛肉、菌菇、蔬菜、海鮮、香料及調味品，及(ii)我們門店使用的耗材，例如包裝材料及其他耗材。下表載列於所示期間我們所使用原材料及耗材的明細。

財務資料

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元 (未經審計)	人民幣千元
食材成本.....	442,972	641,635	691,789	501,132	596,116
耗材成本.....	41,097	59,698	49,104	34,715	39,270
所使用原材料及 耗材總額.....	484,069	701,333	740,893	535,847	635,386

我們所使用原材料及耗材從2022年的人民幣484.1百萬元增加至2023年的人民幣701.3百萬元，並進一步增加至2024年的人民幣740.9百萬元，這與我們2022年至2024年的業務增長大致一致。我們所使用原材料及耗材從截至2024年9月30日止九個月的人民幣535.8百萬元增加至截至2025年9月30日止九個月的人民幣635.4百萬元，反映我們從截至2024年9月30日止九個月到截至2025年9月30日止九個月的業務增長。

員工成本

我們的員工成本主要包括(i)我們員工的薪金、工資及其他福利；(ii)界定供款退休計劃供款；(iii)以權益結算以股份為基礎的付款開支；及(iv)人力資源服務開支，即我們因就我們門店運營向人力資源外包服務提供商僱傭的外包員工而產生的有關開支。下表載列於所示期間我們員工成本的明細。

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元 (未經審計)	人民幣千元
薪金、工資及其他福利.....	179,812	266,784	376,386	247,947	315,149
界定供款退休計劃供款.....	8,102	11,098	16,285	11,787	13,641
以權益結算以股份為基礎的 付款開支.....	21,946	17,242	23,380	14,865	34,611

財務資料

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
人力資源服務開支	257,669	339,992	358,911	257,930	314,021
員工成本總額	<u>467,529</u>	<u>635,116</u>	<u>774,962</u>	<u>532,529</u>	<u>677,422</u>

(未經審計)

我們的員工成本從2022年的人民幣467.5百萬元增加至2023年的人民幣635.1百萬元，並進一步增加至2024年的人民幣775.0百萬元，以及從截至2024年9月30日止九個月的人民幣532.5百萬元增加至截至2025年9月30日止九個月的人民幣677.4百萬元，主要由於：(i)隨着我們門店網絡擴張，門店員工總數增加；及(ii)因我們門店業績有所改善，使得我們員工的薪酬水平及支付予我們委聘的第三方外包機構的服務費均有所提高。

使用權資產折舊

我們的使用權資產折舊主要包括我們門店的長期租賃物業產生的資本化租賃折舊。於2022年、2023年及2024年以及截至2024年及2025年9月30日止九個月，我們的使用權資產折舊分別為人民幣108.3百萬元、人民幣121.8百萬元、人民幣132.7百萬元、人民幣98.1百萬元及人民幣104.5百萬元，佔同期總收入的比例分別為7.6%、5.8%、5.8%、5.9%及5.0%。

其他租金及相關開支

我們的其他租金及相關開支主要包括短期租賃開支、低價值資產租賃及可變租賃付款。於2022年、2023年及2024年以及截至2024年及2025年9月30日止九個月，我們的其他租金及相關開支分別為人民幣29.0百萬元、人民幣44.2百萬元、人民幣55.7百萬元、人民幣39.6百萬元及人民幣57.9百萬元，佔同期總收入的比例分別為2.0%、2.1%、2.4%、2.4%及2.8%。

其他資產的折舊及攤銷

我們其他資產的折舊及攤銷主要包括(i)我們門店及中央廚房的設備、電子設備、運輸設備及租賃物業裝修的折舊；及(ii)軟件及商標等無形資產攤銷。於2022年、2023年及2024年以及截至2024年及2025年9月30日止九個月，我們其他資產的折舊及攤銷

財務資料

分別為人民幣111.3百萬元、人民幣108.7百萬元、人民幣104.8百萬元、人民幣83.2百萬元及人民幣91.9百萬元，佔同期總收入的比例分別為7.8%、5.1%、4.5%、5.0%及4.4%。

水電開支

我們的水電開支主要包括與我們使用電、水及天然氣有關的開支。於2022年、2023年及2024年以及截至2024年及2025年9月30日止九個月，我們的水電開支分別為人民幣63.5百萬元、人民幣84.4百萬元、人民幣90.0百萬元、人民幣67.8百萬元及人民幣77.9百萬元，佔同期總收入的比例分別為4.4%、4.0%、3.9%、4.1%及3.8%。

差旅及相關開支

我們的差旅及相關開支主要包括我們員工的差旅開支。於2022年、2023年及2024年以及截至2024年及2025年9月30日止九個月，我們的差旅及相關開支分別為人民幣5.1百萬元、人民幣13.6百萬元、人民幣13.2百萬元、人民幣9.3百萬元及人民幣10.7百萬元，佔同期總收入的比例分別為0.4%、0.6%、0.6%、0.6%及0.5%。

廣告及推廣開支

我們的廣告及推廣開支主要包括我們為門店進行線上營銷活動及線下廣告投放所產生的開支。於2022年、2023年及2024年以及截至2024年及2025年9月30日止九個月，我們的廣告及推廣開支分別為人民幣46.1百萬元、人民幣76.6百萬元、人民幣100.9百萬元、人民幣65.6百萬元及人民幣83.0百萬元，佔同期總收入的比例分別為3.2%、3.6%、4.4%、3.9%及4.0%。

其他開支

我們的其他開支包括(i)開設新門店的開支；(ii)運輸及相關開支，主要指將食材從我們的中央廚房運送至我們門店所產生的開支；(iii)專業顧問服務費用，主要指就外部顧問提供合規、財務、技術及策略諮詢相關專業服務而向彼等支付的費用；(iv)維修開支，主要指維修及保養我們門店設備所產生的開支；及(v)其他。下表載列於所示期間我們其他開支的明細。

財務資料

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
				(未經審計)	
運輸及相關開支	15,847	22,305	22,128	16,075	19,551
開設新門店的開支 . . .	15,562	27,771	26,275	17,341	10,048
專業顧問服務費用 . . .	13,205	16,071	12,005	8,018	13,768
[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]
維修開支	9,758	18,912	11,536	9,020	7,179
銀行收費	5,171	6,270	9,040	6,112	10,147
業務發展開支	4,312	7,816	6,086	4,132	3,302
清潔費用	3,439	5,843	5,857	4,180	5,159
辦公開支	3,293	5,437	5,968	4,386	2,830
貿易及其他應收款項減					
值虧損	608	19,462	2,364	2,651	179
其他 ⁽¹⁾	9,479	11,402	12,504	11,378	8,394
其他開支總額	80,674	142,326	114,217	83,747	111,337

附註：

(1) 其他主要指我們內部會議及活動產生的開支、通訊開支及其他雜項開支。

於往績記錄期間，我們聘請若干外部顧問提供專業服務，主要包括：(i)由中國法律顧問、會計師事務所及諮詢公司提供合規、財務及戰略對策等方面的諮詢服務；(ii)由第三方技術公司就雲技術支持、會計軟件及辦公軟件提供的軟件及技術服務。下表載列於所示期間我們的專業顧問服務費用明細。

財務資料

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元 (未經審計)	人民幣千元
專業顧問服務費用					
諮詢費.....	4,050	5,341	6,180	3,061	5,217
軟件及技術服務費.....	7,331	8,217	4,473	3,724	7,125
其他 ⁽¹⁾	1,824	2,513	1,352	1,233	1,426
專業顧問服務總費用.....	13,205	16,071	12,005	8,018	13,768

附註：

(1) 其他主要指設計服務費及購物中心或通過POS終端機處理付款所收取的服務費。

應佔聯營公司的利潤或虧損

我們應佔聯營公司的利潤或虧損指我們對於若干私人公司（從事食品生產及加工、污水處理及門店運營）股權的投資。有關聯營公司的詳情，請參閱本文件附錄一所載會計師報告附註14。我們對該等聯營公司的財務及經營政策具重大影響力但無控制權或共同控制權。2022年，我們應佔聯營公司的虧損為人民幣1.7百萬元，而於2023年及2024年，我們應佔聯營公司的利潤分別為人民幣0.4百萬元及人民幣35,000元。截至2024年及2025年9月30日止九個月，我們應佔聯營公司的利潤及應佔聯營公司的虧損分別為人民幣34,000元及人民幣74,000元。

其他收益／虧損淨額

我們的其他收益／虧損淨額主要包括(i)出售物業、廠房及設備以及使用權資產的收益或虧損；(ii)外匯收益或虧損淨額；(iii) COVID-19租金優惠的收入；及(iv)出售子公司收益。下表載列於所示期間我們其他收益／虧損淨額的明細。

財務資料

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
出售物業、廠房及設備 以及使用權資產的 (收益)/虧損.....	(2,678)	(926)	1,245	197	(1,858)
外匯(收益)/虧損 淨額.....	–	(642)	(1,109)	1,084	321
捐款.....	295	1,047	291	222	1,034
沒收租賃按金.....	508	326	242	–	64
COVID-19租金優惠的 收入.....	(1,893)	–	–	–	–
出售子公司收益 ⁽¹⁾	(5,504)	–	–	–	–
其他 ⁽²⁾	1,093	6,121	1,193	(877)	(336)
其他(收益)/ 虧損淨額.....	(8,179)	5,926	1,862	626	(775)

附註：

- (1) 出售子公司收益指我們於2022年向巴奴毛肚火鍋當時若干股東之關聯方出售北京桃娘全部股權時確認之收益。請參閱「歷史、重組及公司架構— 本集團的企業發展及重大股權變動— C. 本公司重組及設立— 1. 重組前的架構— 出售北京桃娘」。
- (2) 其他主要指供應商違約賠償及支付客戶意外賠償金。請參閱「業務— 食品安全與質量控制— 歷年食品安全相關行政處罰」。

財務成本

我們的財務成本包括(i)銀行貸款利息；(ii)租賃負債利息；及(iii)撥備折讓轉回。下表載列於所示期間我們財務成本的明細。

財務資料

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
銀行貸款利息	843	1,629	—	—	—
租賃負債利息	22,473	24,617	25,037	18,836	17,589
撥備折讓轉回	281	332	384	282	368
財務成本總計	23,597	26,578	25,421	19,118	17,957

(未經審計)

贖回負債賬面值變動

贖回負債賬面值變動與於我們的天使輪及A輪融資中向若干投資者發行的可贖回股權及可轉換可贖回優先股有關。請參閱本文件附錄一所載會計師報告附註22。於2022年、2023年及2024年以及截至2024年及2025年9月30日止九個月，贖回負債賬面值變動分別為人民幣24.7百萬元、人民幣23.7百萬元、人民幣21.1百萬元、人民幣16.4百萬元及人民幣13.9百萬元，分別佔我們同期總收入的1.7%、1.1%、0.9%、1.0%及0.7%。

物業、廠房及設備減值虧損

我們的物業、廠房及設備減值虧損指未來前景不佳的門店產生的減值虧損。於2022年、2023年及2024年以及截至2024年及2025年9月30日止九個月，我們的物業、廠房及設備減值虧損分別為零、人民幣9.2百萬元、人民幣3.5百萬元、人民幣2.5百萬元及人民幣0.1百萬元，佔同期總收入的比例分別為零、0.4%、0.2%、0.1%及0.0%。

所得稅

於2022年、2023年及2024年以及截至2024年及2025年9月30日止九個月，我們的所得稅分別為人民幣13.1百萬元、人民幣38.3百萬元、人民幣42.6百萬元、人民幣34.9百萬元及人民幣53.1百萬元，佔同期總收入的比例分別為0.9%、1.8%、1.8%、2.1%及2.6%。

財務資料

我們的所得稅指根據我們經營或註冊所在各稅務司法權區的相關法律法規按適用稅率支付或應付的所得稅。以下概述討論了我們在開曼群島、英屬維京群島、香港及中國適用稅率的主要因素。

開曼群島

我們是根據開曼群島公司法於開曼群島註冊成立的有限公司。根據開曼群島現行法律，我們毋須繳納所得稅或資本利得稅。此外，股息派付毋須繳納開曼群島的預扣稅。

英屬維京群島

我們的若干子公司乃根據英屬維京群島商業公司法註冊成立，並毋須就收入或資本利得繳納稅項。

香港

於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，我們位於香港的子公司概無錄得其他應課稅溢利，因此毋須繳納香港利得稅。

中國

除非下文另有指明，否則我們位於中國的子公司於往績記錄期間須按25%的中國所得稅率繳納應課稅收入。

根據財政部、國家稅務總局及國家發展和改革委員會於2020年4月23日發佈的第23號公告，我們在重慶成立的其中一間子公司有權於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月享有優惠所得稅率15%。

本集團內若干實體已符合授予中國小型及微利企業的優惠所得稅率標準，故於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月享有2.5%至5%的兩級優惠實際稅率。

於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們與相關稅務機關並無任何糾紛或未決問題。

財務資料

各期間經營業績比較

截至2025年9月30日止九個月與截至2024年9月30日止九個月比較

收入

我們的收入從截至2024年9月30日止九個月的人民幣1,667.9百萬元增加24.5%至截至2025年9月30日止九個月的人民幣2,076.6百萬元，主要由於我們的門店網絡擴張，其中直營巴奴門店數量從截至2024年9月30日的137家增加13.9%至截至2025年9月30日的156家。

其他收入

我們的其他收入從截至2024年9月30日止九個月的人民幣19.8百萬元減少29.2%至截至2025年9月30日止九個月的人民幣14.0百萬元，主要由於政府補助減少人民幣3.0百萬元。

所使用原材料及耗材

我們所使用原材料及耗材從截至2024年9月30日止九個月的人民幣535.8百萬元增加18.6%至截至2025年9月30日止九個月的人民幣635.4百萬元，主要歸因於食材成本從截至2024年9月30日止九個月的人民幣501.1百萬元增加19.0%至截至2025年9月30日止九個月的人民幣596.1百萬元。該增加與我們從截至2024年9月30日止九個月至截至2025年9月30日止九個月的整體業務增長大致一致。

員工成本

我們的員工成本從截至2024年9月30日止九個月的人民幣532.5百萬元增加27.2%至截至2025年9月30日止九個月的人民幣677.4百萬元，主要由於(i)我們的巴奴門店網絡持續擴張，門店數量從截至2024年9月30日的137家增加至截至2025年9月30日的156家，使得門店員工總數有所增加；及(ii)我們截至2025年9月30日止九個月的門店業績有所改善，使得我們員工的薪酬水平及支付予我們委聘的第三方外包機構的服務費均有所提高。

財務資料

使用權資產折舊

我們的使用權資產折舊從截至2024年9月30日止九個月的人民幣98.1百萬元增加6.6%至截至2025年9月30日止九個月的人民幣104.5百萬元，主要由於與2024年同期相比，截至2025年9月30日止九個月我們的門店網絡擴張。

其他租金及相關開支

我們的其他租金及相關開支從截至2024年9月30日止九個月的人民幣39.6百萬元增加46.2%至截至2025年9月30日止九個月的人民幣57.9百萬元，主要由於與2024年同期相比，截至2025年9月30日止九個月我們的門店網絡擴張。

其他資產的折舊及攤銷

我們其他資產的折舊及攤銷從截至2024年9月30日止九個月的人民幣83.2百萬元增加10.6%至截至2025年9月30日止九個月的人民幣91.9百萬元，主要由於與2024年同期相比，截至2025年9月30日止九個月我們的門店網絡擴張及我們門店的設備增加。

水電開支

我們的水電開支從截至2024年9月30日止九個月的人民幣67.8百萬元增加15.0%至截至2025年9月30日止九個月的人民幣77.9百萬元，主要由於與2024年同期相比，截至2025年9月30日止九個月我們的門店網絡擴張。

差旅及相關開支

我們的差旅及相關開支從截至2024年9月30日止九個月的人民幣9.3百萬元增加15.3%至截至2025年9月30日止九個月的人民幣10.7百萬元，主要由於業務規模持續擴大導致差旅開支增加。

廣告及推廣開支

我們的廣告及推廣開支從截至2024年9月30日止九個月的人民幣65.6百萬元增加26.4%至截至2025年9月30日止九個月的人民幣83.0百萬元，主要由於我們增加對營銷及推廣活動的投資以推動我們的門店網絡擴張及業務增長。

財務資料

其他開支

我們的其他開支從截至2024年9月30日止九個月的人民幣83.7百萬元增加32.9%至截至2025年9月30日止九個月的人民幣111.3百萬元，主要由於(i)[編纂]增加人民幣30.3百萬元，及(ii)就戰略諮詢相關諮詢服務支付予外部顧問的專業諮詢服務費用增加人民幣5.7百萬元。

應佔聯營公司的利潤或虧損

截至2025年9月30日止九個月，我們的應佔聯營公司的虧損為人民幣74,000元，而截至2024年9月30日止九個月，我們的應佔聯營公司的利潤為人民幣34,000元，主要與我們所投資的聯營公司的財務表現有關。

其他收益／虧損淨額

截至2025年9月30日止九個月，我們錄得其他收益淨額人民幣0.8百萬元，而於2024年同期則錄得其他虧損淨額人民幣0.6百萬元，主要由於(i)截至2025年9月30日止九個月出售物業、廠房及設備以及使用權資產的收益人民幣1.9百萬元，而2024年同期則為虧損人民幣0.2百萬元；及(ii)截至2025年9月30日止九個月匯兌虧損淨額人民幣0.3百萬元，而截至2024年9月30日止九個月則為匯兌虧損淨額人民幣1.1百萬元。

財務成本

我們的財務成本從截至2024年9月30日止九個月的人民幣19.1百萬元減少6.1%至截至2025年9月30日止九個月的人民幣18.0百萬元，主要由於租賃負債利息減少所致。

贖回負債賬面值變動

贖回負債賬面值變動由截至2024年9月30日止九個月的人民幣16.4百萬元減少至2025年同期的人民幣13.9百萬元，主要由於我們於2024年12月購回我們其中一名[編纂]前投資者持有的可轉換可贖回優先股。

物業、廠房及設備減值虧損

我們的物業、廠房及設備減值虧損從截至2024年9月30日止九個月的人民幣2.5百萬元減少至截至2025年9月30日止九個月的人民幣0.1百萬元，主要由於根據我們的評估，於截至2025年9月30日止九個月我們並無發現任何未來前景不佳的門店。

財務資料

所得稅

我們的所得稅從截至2024年9月30日止九個月的人民幣34.9百萬元增加52.2%至截至2025年9月30日止九個月的人民幣53.1百萬元，反映我們應稅所得的增長。

期內利潤

由於上述原因，我們的期內利潤從截至2024年9月30日止九個月的人民幣98.5百萬元增加58.5%至截至2025年9月30日止九個月的人民幣156.1百萬元，而我們的淨利率從截至2024年9月30日止九個月的5.9%增加至截至2025年9月30日止九個月的7.5%。

截至2024年12月31日止年度與截至2023年12月31日止年度比較

收入

我們的收入從2023年的人民幣2,111.6百萬元增加9.3%至2024年的人民幣2,307.3百萬元，主要由於門店運營相關服務收入增加人民幣208.7百萬元，而這主要歸因於2024年我們新開設的35家門店的收入貢獻，儘管我們顧客人均消費額從2023年的人民幣150元略微減少至2024年的人民幣142元。

其他收入

我們的其他收入從2023年的人民幣21.7百萬元增加72.6%至2024年的人民幣37.4百萬元，主要由於(i)我們自地方政府獲得的政府補助(地方政府支持政策的一部分)增加人民幣15.0百萬元；及(ii)理財產品投資收益及銀行存款利息收入增加，兩者均由於隨著業務增長我們的經營活動所得資金增加所致。

所使用原材料及耗材

我們所使用原材料及耗材從2023年的人民幣701.3百萬元增加5.6%至2024年的人民幣740.9百萬元，主要由於我們增加原材料及耗材採購，這與我們的門店網絡擴張及整體業務增長一致。

員工成本

我們的員工成本從2023年的人民幣635.1百萬元增加22.0%至2024年的人民幣775.0百萬元，主要由於(i)2024年我們的門店網絡持續擴張，使得門店員工總數有所增加；及(ii)我們的門店業績有所改善，使得我們員工的薪酬水平及支付予我們委聘的第三方外包機構的服務費均有所提高。

財務資料

使用權資產折舊

我們的使用權資產折舊從2023年的人民幣121.8百萬元增加8.9%至2024年的人民幣132.7百萬元，主要由於我們的門店網絡擴張。

其他租金及相關開支

我們的其他租金及相關開支從2023年的人民幣44.2百萬元增加25.8%至2024年的人民幣55.7百萬元，主要由於2024年我們的門店網絡持續擴張。

其他資產的折舊及攤銷

我們其他資產的折舊及攤銷從2023年的人民幣108.7百萬元略微減少3.6%至2024年的人民幣104.8百萬元，主要由於若干物業、廠房及設備於2024年完成折舊及攤銷。

水電開支

我們的水電開支從2023年的人民幣84.4百萬元增加6.6%至2024年的人民幣90.0百萬元，主要由於我們於2024年的門店網絡持續擴張。

差旅及相關開支

我們的差旅及相關開支於2023年及2024年保持相對穩定，分別為人民幣13.6百萬元及人民幣13.2百萬元。

廣告及推廣開支

我們的廣告及推廣開支從2023年的人民幣76.6百萬元增加31.7%至2024年的人民幣100.9百萬元，主要由於我們增加對營銷及推廣活動的投資以推動門店網絡擴張及業務增長。

其他開支

我們的其他開支從2023年的人民幣142.3百萬元減少19.7%至2024年的人民幣114.2百萬元，主要由於(i)我們於2023年錄得的貿易及其他應收款項減值虧損人民幣19.5百萬元，主要與2023年，考慮到我們當時的關聯方北京桃娘的財務能力和我們的出售計劃，就我們向該方的貸款作出全額撥備有關；及(ii)維護開支減少，主要由於我們於2023年對門店進行及完成了大量維修及保養工作，以及與2024年相比，於2023年產生大量維護開支。

財務資料

應佔聯營公司的利潤或虧損

我們於2023年及2024年的應佔聯營公司的利潤分別為人民幣0.4百萬元及人民幣35,000元，主要與我們所投資的聯營公司的財務表現有關。

其他虧損淨額

我們的其他虧損淨額由2023年的人民幣5.9百萬元減少68.6%至2024年的人民幣1.9百萬元，主要由於2023年超島食品質量事件相關的客戶意外賠償支出減少。請參閱「業務－食品安全與質量控制－歷年食品安全相關行政處罰」。

財務成本

我們的財務成本於2023年及2024年保持相對穩定，分別為人民幣26.6百萬元及人民幣25.4百萬元。

贖回負債賬面值變動

贖回負債賬面值變動由2023年的人民幣23.7百萬元減少至2024年的人民幣21.1百萬元，主要由於另一名[編纂]前投資者於2023年3月終止其獲授的贖回權。請參閱本文件附錄一所載會計師報告附註22。

物業、廠房及設備減值虧損

我們物業、廠房及設備的減值虧損從2023年的人民幣9.2百萬元減少62.2%至2024年的人民幣3.5百萬元，主要由於2024年我們持續努力改善我們門店的運營使未來前景不佳的門店數目減少。

所得稅

我們的所得稅從2023年的人民幣38.3百萬元增加11.1%至2024年的人民幣42.6百萬元，與我們的收入增長基本一致。

年內利潤

由於上述原因，我們的年內利潤從2023年的人民幣101.7百萬元增加20.9%至2024年的人民幣122.9百萬元，而我們的淨利率從2023年的4.8%增加至2024年的5.3%。

財務資料

截至2023年12月31日止年度與截至2022年12月31日止年度比較

收入

我們的收入從2022年的人民幣1,433.1百萬元增加47.3%至2023年的人民幣2,111.6百萬元，主要由於門店運營相關服務收入增加人民幣647.8百萬元，而這主要歸因於(i)從疫情中恢復以來，2023年現有門店營業天數有所增加，從而推動現有門店收入的增長；及(ii)2023年新開業的25家門店的收入貢獻。

其他收入

我們的其他收入從2022年的人民幣12.1百萬元增加78.8%至2023年的人民幣21.7百萬元，主要由於(i)政府補助增加人民幣5.0百萬元；及(ii)銀行存款利息收入及理財產品投資收益增加，兩者均由於隨著業務增長我們的經營活動所得資金增加所致。

所使用原材料及耗材

我們所使用原材料及耗材從2022年的人民幣484.1百萬元增加44.9%至2023年的人民幣701.3百萬元，主要由於我們增加原材料及耗材採購，這與我們的門店網絡擴張及業務增長一致。

員工成本

我們的員工成本從2022年的人民幣467.5百萬元增加35.8%至2023年的人民幣635.1百萬元，主要由於(i)2023年我們的門店網絡擴張，門店員工總數有所增加；及(ii)2023年我們的門店業績從疫情中恢復以來大幅改善，使得我們員工的薪酬水平及支付予我們委聘的第三方外包機構的服務費均有所提高。

使用權資產折舊

我們的使用權資產折舊從2022年的人民幣108.3百萬元增加12.5%至2023年的人民幣121.8百萬元，主要由於我們的門店網絡擴張。

其他租金及相關開支

我們的其他租金及相關開支從2022年的人民幣29.0百萬元增加52.3%至2023年的人民幣44.2百萬元，主要由於2023年我們的門店網絡持續擴張。

財務資料

其他資產的折舊及攤銷

我們其他資產的折舊及攤銷於2022年及2023年保持相對穩定，分別為人民幣111.3百萬元及人民幣108.7百萬元。

水電開支

我們的水電開支從2022年的人民幣63.5百萬元增加32.9%至2023年的人民幣84.4百萬元，主要由於2023年我們的門店網絡擴張。

差旅及相關開支

我們的差旅及相關開支從2022年的人民幣5.1百萬元大幅增加至2023年的人民幣13.6百萬元，主要由於疫情結束後我們員工的商務差旅增加。

廣告及推廣開支

我們的廣告及推廣開支從2022年的人民幣46.1百萬元增加66.1%至2023年的人民幣76.6百萬元，主要由於我們增加對營銷及推廣活動的投資以推動門店網絡擴張。

其他開支

我們的其他開支由2022年的人民幣80.7百萬元增加76.4%至2023年的人民幣142.3百萬元，主要由於(i)我們於2023年錄得的貿易及其他應收款項減值虧損人民幣19.5百萬元，主要與2023年就我們向北京桃娘的貸款作出全額撥備有關，而2022年的貿易及其他應收款項減值虧損為人民幣0.6百萬元；(ii)開設新門店的開支、運輸及相關開支以及與我們一般運營相關的其他雜項開支增加，主要歸因於2023年我們的門店網絡擴張及整體業務增長；及(iii)維護開支增加，其可歸因於2023年對門店進行大量維修及保養工作。

應佔聯營公司的利潤或虧損

我們於2022年應佔聯營公司的虧損為人民幣1.7百萬元，而於2023年應佔聯營公司的利潤為人民幣0.4百萬元，主要由於我們所投資的聯營公司的整體財務表現有所改善。

其他收益／虧損淨額

我們於2023年錄得其他虧損淨額人民幣5.9百萬元，而於2022年錄得其他收益淨額人民幣8.2百萬元，主要由於(i)於2022年錄得出售子公司收益人民幣5.5百萬元及錄

財務資料

得COVID-19租金優惠的收入人民幣1.9百萬元，而2023年並無錄得有關收益或收入；及(ii)2023年超島食品質量事件相關的客戶意外賠償增加。請參閱「業務－食品安全與質量控制－歷年食品安全相關行政處罰」。

財務成本

我們的財務成本從2022年的人民幣23.6百萬元增加12.6%至2023年的人民幣26.6百萬元，主要由於租賃負債利息增加，而其主要歸因於2023年我們的門店網絡擴張。

贖回負債賬面值變動

贖回負債賬面值變動由2022年的人民幣24.7百萬元減少至2023年的人民幣23.7百萬元，主要由於上述2023年3月的自願終止。

物業、廠房及設備減值虧損

我們於2022年及2023年的物業、廠房及設備減值虧損分別為零及人民幣9.2百萬元，因為我們於2022年底並無發現未來前景不佳的門店，而根據我們於2023年底的評估，我們未來前景不佳的若干門店產生減值虧損。

所得稅

我們的所得稅從2022年的人民幣13.1百萬元大幅增加至2023年的人民幣38.3百萬元，反映我們的利潤大幅增長。

年內利潤或虧損

由於上述原因，我們於2022年錄得年內虧損人民幣5.2百萬元，並於2023年轉為年內利潤人民幣101.7百萬元。

綜合財務狀況表主要項目討論

下表載列截至所示日期我們的綜合財務狀況表。

財務資料

	截至12月31日			截至9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
非流動資產：				
物業、廠房及設備	308,951	339,301	373,182	364,562
使用權資產	452,980	452,096	442,100	404,336
無形資產	6,871	6,336	5,032	4,646
於聯營公司的權益	1,503	1,905	2,465	9,222
定期存款	–	–	–	20,654
遞延稅項資產	65,935	67,043	66,547	54,273
租金按金	19,652	24,291	28,373	29,725
預付款項	856	1,662	3,854	7,342
非流動資產總值	856,748	892,634	921,553	894,760
流動資產：				
存貨	146,002	159,685	124,590	151,306
預付款項、貿易及其他應收款項	143,686	152,636	161,218	204,744
可收回即期稅項	5,652	4,259	5,884	5,691
定期存款	–	–	–	31,832
受限制銀行存款	17,204	21,700	21,700	22,356
按公允價值計入損益（「按公允價值計入損益」）的金融資產	–	115,223	327,531	487,155
現金及現金等價物	332,183	268,842	223,083	69,627
流動資產總值	644,727	722,345	864,006	972,711
流動負債：				
貿易及其他應付款項	121,715	177,281	216,449	187,756
合約負債	50,179	56,956	59,463	62,688
租賃負債	111,911	122,325	123,579	132,255
銀行貸款	100,117	–	–	–
贖回負債	413,295	327,113	301,482	315,423
應付即期稅項	5,827	14,224	15,936	20,892
流動負債總額	803,044	697,899	716,909	719,014
淨流動（負債）／資產	(158,317)	24,446	147,097	253,697
資產總值減流動負債	698,431	917,080	1,068,650	1,148,457
非流動負債：				
租賃負債	358,892	351,663	348,571	306,807
撥備	5,313	6,381	7,314	8,138

財務資料

	截至12月31日			截至9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
非流動負債總額.....	<u>364,205</u>	<u>358,044</u>	<u>355,885</u>	<u>314,945</u>
資產淨值.....	<u>334,226</u>	<u>559,036</u>	<u>712,765</u>	<u>833,512</u>
資本及儲備				
股本.....	34	39	39	39
儲備.....	<u>334,192</u>	<u>558,997</u>	<u>712,726</u>	<u>833,473</u>
權益總額.....	<u>334,226</u>	<u>559,036</u>	<u>712,765</u>	<u>833,512</u>

資產

物業、廠房及設備

我們的物業、廠房及設備包括租賃物業裝修、廚房設備、電子設備、運輸設備、傢俬及固定裝置以及其他設備、廠房及樓宇以及在建工程。

我們的物業、廠房及設備從截至2022年12月31日的人民幣309.0百萬元增加9.8%至截至2023年12月31日的人民幣339.3百萬元，主要由於廚房設備、租賃物業裝修及電子設備的增加，而其主要歸因於2023年我們的門店網絡擴張。

我們的物業、廠房及設備從截至2023年12月31日的人民幣339.3百萬元增加10.0%至截至2024年12月31日的人民幣373.2百萬元，主要由於2024年我們門店網絡的持續擴張導致租賃物業裝修增加。

我們的物業、廠房及設備從截至2024年12月31日的人民幣373.2百萬元減少2.3%至截至2025年9月30日的人民幣364.6百萬元，主要由於折舊及出售導致租賃物業裝修減少。

財務資料

使用權資產

我們的使用權資產包括租賃物業及租賃土地。截至2022年及2023年12月31日，我們的使用權資產保持相對穩定，分別為人民幣453.0百萬元及人民幣452.1百萬元。我們的使用權資產從截至2023年12月31日的人民幣452.1百萬元減少2.2%至截至2024年12月31日的人民幣442.1百萬元，並進一步減少8.5%至截至2025年9月30日的人民幣404.3百萬元，主要由於折舊。

無形資產

我們的無形資產包括軟件及商標。截至2022年及2023年12月31日，我們的無形資產保持相對穩定，分別為人民幣6.9百萬元及人民幣6.3百萬元。我們的無形資產從截至2023年12月31日的人民幣6.3百萬元減少20.6%至截至2024年12月31日的人民幣5.0百萬元，並進一步減少7.7%至截至2025年9月30日的人民幣4.6百萬元，主要由於攤銷。

於聯營公司的權益

我們於聯營公司的權益指我們於若干非上市公司實體的股權投資。我們於聯營公司的權益從截至2022年12月31日的人民幣1.5百萬元增加至截至2023年12月31日的人民幣1.9百萬元，並進一步增加至截至2024年12月31日的人民幣2.5百萬元，主要由於我們增加對上游以及下游企業的投資。我們於聯營公司的權益從截至2024年12月31日的人民幣2.5百萬元大幅增加至截至2025年9月30日的人民幣9.2百萬元，主要由於我們對一家以門店運營作為主營業務的美國公司進行投資。

遞延稅項資產

我們的遞延稅項資產主要來自未動用稅項虧損、使用權資產及租賃負債。截至2022年、2023年及2024年12月31日，我們的遞延稅項資產保持相對穩定，分別為人民幣65.9百萬元、人民幣67.0百萬元及人民幣66.5百萬元。我們的遞延稅項資產從截至2024年12月31日的人民幣66.5百萬元減少至截至2025年9月30日的人民幣54.3百萬元，主要由於動用我們的累計虧損作抵扣。

租金按金

我們的租金按金指根據若干租賃協議預先支付作為物業租金擔保的按金。我們的租金按金從截至2022年12月31日的人民幣19.7百萬元增加至截至2023年12月31日的人民幣24.3百萬元，並進一步增加至截至2024年12月31日的人民幣28.4百萬元，其主要歸因於我們的門店網絡擴張使我們訂立更多租約。截至2025年9月30日，我們的租賃按金略微增加至人民幣29.7百萬元，而截至2024年12月31日則為人民幣28.4百萬元。

財務資料

存貨

我們的存貨包括食材、調味品、飲料及其他材料。下表載列截至所示日期我們的存貨明細。

	截至12月31日			截至9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
食材	108,001	117,823	81,563	108,517
調味品	23,864	31,423	30,915	26,163
飲料	2,573	1,987	2,079	4,426
其他材料.....	11,564	8,452	10,033	12,200
總計	146,002	159,685	124,590	151,306

我們的存貨從截至2022年12月31日的人民幣146.0百萬元增加至截至2023年12月31日的人民幣159.7百萬元，主要由於門店網絡擴張及收入規模增加。我們的存貨其後從截至2023年12月31日的人民幣159.7百萬元減少至截至2024年12月31日的人民幣124.6百萬元，主要由於若干食材及調味品的採購價格下降。我們的存貨從截至2024年12月31日的人民幣124.6百萬元增加至截至2025年9月30日的人民幣151.3百萬元，主要由於我們門店業務的持續擴張。

下表載列所示期間我們的存貨週轉天數。

	截至12月31日止年度			截至9月30日
	2022年	2023年	2024年	止九個月
				2025年
存貨週轉天數 ⁽¹⁾	122	80	70	59

附註：

- (1) 我們各期間的存貨週轉天數等於該期間存貨期初及期末餘額的平均值除以該期間所使用原材料及耗材數量再乘以365天或270天。

我們的存貨週轉天數由2022年的122天減少至2023年的80天，主要由於2022年COVID-19疫情導致存貨消耗緩慢。我們的存貨週轉天數由2023年的80天減少至2024

財務資料

年的70天，並進一步減少至截至2025年9月30日止九個月的59天，主要由於翻台率提升及存貨管理加強推動存貨消耗加速。

下表載列截至所示日期我們存貨的賬齡分析。

	截至12月31日			截至9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
六個月內.....	134,075	143,303	120,616	145,057
六個月至一年.....	11,254	15,096	2,294	5,606
一年以上.....	673	1,286	1,680	643
總存貨	146,002	159,685	124,590	151,306

截至2025年10月31日，我們截至2025年9月30日的存貨中有人民幣104.4百萬元或69.0%已隨後出售或消耗。

預付款項、貿易及其他應收款項

預付款項、貿易及其他應收款項包括(i)來自第三方支付平台及購物中心的應收款項，(ii)來自向我們採購調味品及食品的第三方的應收款項，(iii)預付款項，(iv)應收關聯方款項及(v)其他應收款項及按金。下表載列截至所示日期我們的預付款項、貿易及其他應收款項明細。

	截至12月31日			截至
	2022年	2023年	2024年	9月30日
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
貿易應收款項.....	14,245	26,236	24,280	19,753
減：虧損撥備.....	(396)	(888)	(3,663)	(3,667)
	13,849	25,348	20,617	16,086
其他應收款項及按金	79,918	79,276	110,167	133,265
減：虧損撥備 ⁽¹⁾	—	—	(17,371)	(17,456)
	79,918	79,276	92,796	115,809

財務資料

	截至12月31日			截至
				9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
預付款項.....	34,851	43,782	51,659	80,191
應收關聯方款項.....	15,924	23,263	—	—
減：虧損撥備 ⁽¹⁾	—	(17,371)	—	—
	15,924	5,892	—	—
	144,542	154,298	165,072	212,086
減：計入「非流動資產」的金額...	(856)	(1,662)	(3,854)	(7,342)
總計	143,686	152,636	161,218	204,744

附註：

- (1) 該撥備與我們向當時的關聯方北京桃娘（於2022年3月於中國成立，主營業務為提供快速且經濟實惠的「一人食」快餐小火鍋）及其子公司提供的貸款有關。為集中發展我們的品質火鍋業務及優化公司架構，經過試運營及持續業績評估後，我們於2022年12月將我們於北京桃娘持有的全部股權出售予巴奴毛肚火鍋當時若干股東的聯屬公司，對價為人民幣1元（「2022年出售事項」）。請參閱「歷史、重組及公司架構—本集團的企業發展及重大股權變動—C.本公司重組及設立—1.重組前的架構—出售北京桃娘」。該對價乃參考北京桃娘於2022年出售事項發生時存在淨負債且處於虧損狀態的事實而釐定。北京桃娘於2022年出售事項發生時的淨負債狀況主要歸因於（其中包括）我們向北京桃娘提供的貸款。

於2022年出售事項後，我們繼續向北京桃娘銷售食材以支持其運營，旨在協助其改善經營及財務表現，進而提升其償還應付我們未償還貸款的能力。於2023年，考慮到北京桃娘財務狀況與經營表現持續惡化，且缺乏可行性回收方案，致使其償還未償餘額的能力存在重大不確定性，故我們就向北京桃娘提供的貸款計提全額虧損準備人民幣17,371,000元。請參閱本文件附錄一所載會計師報告附註29。

我們的預付款項主要包括：(i)與門店相關的預付款項，包括租金及物業管理開支預付款項；(ii)水電開支預付款項；(iii)存貨採購預付款項；及(iv)廠房、物業及設備購買預付款項。

我們的其他應收款項及按金主要包括與我們向供應商購買商品或服務時產生的增值稅可收回部分相關的待抵扣進項增值稅，可抵減我們向客戶收取的銷項增值稅；以及我們租賃物業及相關服務的按金。

財務資料

下表載列截至所示日期我們的預付款項以及其他應收款項及按金明細。

	截至12月31日			截至9月30日
	2022年 人民幣千元	2023年 人民幣千元	2024年 人民幣千元	2025年 人民幣千元
預付款項				
與門店相關的預付款項	10,702	22,897	30,551	38,199
存貨採購預付款項	17,008	6,482	3,824	18,591
水電開支預付款項	4,658	6,192	4,073	3,467
廠房、物業及設備購買 預付款項	856	1,662	3,854	7,342
其他 ⁽¹⁾	1,627	6,549	9,357	12,592
預付款項總額	34,851	43,782	51,659	80,191
其他應收款項及按金				
待抵扣進項增值稅	60,759	63,427	70,875	84,764
按金	14,002	13,939	18,889	24,630
其他 ⁽²⁾	5,157	1,910	3,032	6,415
其他應收款項及按金總額	79,918	79,276	92,796	115,809

附註：

- (1) 其他主要指與軟件、[編纂]、門店裝修設計及專業服務相關的預付款項。
- (2) 其他主要指預付予僱員用於業務相關支出的現金。

於往績記錄期間，我們的存貨採購預付款項有所減少，主要由於我們提升了結算效率及預付存貨的使用效率，以支持業務擴張。儘管業務規模持續擴張，但我們於往績記錄期間的水電開支預付款項仍呈現波動態勢，這得益於我們積極採取的開支管理措施。2023年疫情防控措施解除後，我們的水電開支因業務規模擴張而有所增加。2024年，我們針對水電實施精準管理政策，包括在價格較高地區主動與供應商協商，從而降低電力、水及天然氣的平均供應價格。

財務資料

我們的預付款項、貿易及其他應收款項從截至2022年12月31日的人民幣144.5百萬元增加至截至2023年12月31日的人民幣154.3百萬元，主要由於(i)貿易應收款項增加及(ii)預付款項增加，兩者均與我們的收入增長大致一致。該增加部分被應收關聯方款項的減少所抵銷，該減少乃由於我們就應收關聯方的部分應收款項計提撥備。

我們的預付款項、貿易及其他應收款項進一步增加至截至2024年12月31日的人民幣165.1百萬元，主要由於(i)其他應收款項及按金增加及(ii)預付款項增加，兩者均與我們的收入增長及門店網絡擴張大致一致。該增加部分被貿易應收款項減少所抵銷，該減少乃主要由於2023年至2024年調味品及食材的銷售額減少。

我們的預付款項、貿易及其他應收款項從截至2024年12月31日的人民幣165.1百萬元增加至截至2025年9月30日的人民幣212.1百萬元，主要由於預付款項增加，而該項增加主要歸因於存貨採購預付款項有所增加。該增加主要歸因於為支持我們門店網絡持續運營與擴張而進行的戰略性庫存採購，以及為應對十月份假期期間庫存消耗加快的狀況，我們提前於9月底作出採購與結算安排，以維持門店穩定運營。

於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，我們的貿易應收款項週轉天數(按各期間貿易應收款項期初及期末餘額的平均值除以該期間的總收入再乘以365天或270天計算)分別為4天、3天、4天及2天。

下表載列截至所示日期我們的貿易應收款項的賬齡分析。

	截至12月31日			截至
	2022年	2023年	2024年	9月30日
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	2025年
				人民幣千元
1個月內	13,320	25,348	20,579	15,419
1至3個月	188	—	38	667
3個月以上	341	—	—	—
總計	13,849	25,348	20,617	16,086

財務資料

截至2025年10月31日，我們截至2025年9月30日的貿易應收款項中有人民幣19.2百萬元或97.0%其後已結清。

現金及現金等價物以及受限制銀行存款

受限制銀行存款指存放於銀行作為預付卡抵押的存款。截至2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日，我們的現金及現金等價物以及受限制銀行存款分別為人民幣349.4百萬元、人民幣290.5百萬元、人民幣244.8百萬元及人民幣92.0百萬元。該減少主要由於我們使用現金投資理財產品。

定期存款

截至2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日，我們錄得的流動定期存款分別為零、零、零及人民幣31.8百萬元。截至2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日，我們錄得的非流動定期存款分別為零、零、零及人民幣20.7百萬元。這主要與我們購入定期存款作為我們投資及理財活動的一部分相關。

按公允價值計入損益的金融資產

我們按公允價值計入損益的金融資產指我們於理財產品的投資。我們通常投資於非保證本金及並無預定或保證回報的短期理財產品。截至2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日，我們按公允價值計入損益的金融資產分別為零、人民幣115.2百萬元、人民幣327.5百萬元及人民幣487.2百萬元。有關增加反映我們更好地使用該等現金的目標及努力，即在不干擾我們的業務運營或資本開支的情況下作出適當投資以增加收入。

我們的投資策略旨在優化短期閒置資金的使用效率，並將投資及財務風險降至最低。我們已實施財務政策來管理我們在理財產品方面的投資。

- **審批流程。**每項擬進行的投資均須通過內部審批流程，期間我們須提交有關產品風險評級、預期回報、相關資產及期限的詳細資料。我們亦會編製一份基準比較表，對比不同銀行提供的類似產品，以協助作出明智的決策。
- **相關資產選擇。**我們優先選擇債券型相關資產的理財產品，並通常避免選擇與權益類相關資產掛鈎的理財產品，以最大限度降低風險敞口。

財務資料

- **持續監控。**我們建立詳盡且持續更新的理財產品登記冊，並每月對投資組合的回報進行監測及檢討。
- **應對波動。**針對收益波動較大的產品，我們會主動聯繫銀行負責的客戶關係經理分析產品表現，並決定是否繼續持有或贖回該等產品，以期在保障本金的同時，實現預期收益。

在該等政策的指導下，我們在全面考慮眾多因素（包括但不限於風險控制、我們自身的營運資金狀況、投資的流動性、期限及回報率）後，逐一作出與理財產品相關的投資決策。具體而言，我們的內部政策及指引僅允許我們投資於由知名商業銀行發行且期限不超過12個月的結構性存款、高息存款及低風險理財產品。我們的資金管理部門負責建議及評估對理財產品的潛在投資。投資建議須於資金管理部門進行投資前經我們的首席財務官批准。我們的首席財務官劉年康先生於財務、投資及企業管治方面擁有逾十年經驗。請參閱「董事及高級管理層－董事會－執行董事」。我們亦針對理財產品投資實施風險管控措施。我們的資金管理部門於投資任何理財產品前，須評估投資目標與風險承受能力，並且僅考慮符合我們整體風險管理原則的產品，以避免承受過高潛在風險。我們的內部審核部門可能不時檢討我們投資的審批程序，以確保我們的投資符合我們的政策，並評估我們投資組合的表現。理財產品到期後，我們的資金管理部門將及時收取該產品的所得款項，並對我們作出的投資保存準確且最新的投資記錄。

日後，經全面評估及分析，我們可能會繼續投資於符合本集團利益的結構性存款及其他低風險金融產品，且我們將確保於[編纂]後所有該等投資符合適用法律及法規，包括上市規則第十四章項下的相關規定。

負債

貿易及其他應付款項

貿易及其他應付款項包括(i)應付第三方及相關食材供應商、第三方物流服務提供商及其他第三方服務提供商的款項；(ii)其他應付款項及應計費用，主要包括應付員工

財務資料

薪金、應付稅項、應付建築工程及設備款項、有關我們門店的應付款項及按金；及(iii) 應付關聯方款項。下表載列截至所示日期我們的貿易及其他應付款項的明細。

	截至12月31日			截至
				9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
貿易應付款項	30,857	49,853	66,853	70,714
其他應付款項及應計費用	90,432	126,797	148,863	116,339
應付關聯方款項	426	631	733	703
總計	121,715	177,281	216,449	187,756

我們的貿易及其他應付款項從截至2022年12月31日的人民幣121.7百萬元增加至截至2023年12月31日的人民幣177.3百萬元，並進一步增加至截至2024年12月31日的人民幣216.4百萬元，主要由於我們的門店網絡擴張及我們的收入增長。我們的貿易及其他應付款項從截至2024年12月31日的人民幣216.4百萬元減少至截至2025年9月30日的人民幣187.8百萬元，主要由於其他應付款項及應計費用減少，該減少主要歸因於我們向關鍵僱員全額發放一次性現金花紅。

下表載列於所示期間我們的貿易應付款項週轉天數。

	截至12月31日止年度			截至9月30日
				止九個月
	2022年	2023年	2024年	2025年
貿易應付款項週轉天數 ⁽¹⁾	33	21	29	29

附註：

- (1) 我們各期間的貿易應付款項週轉天數等於該期間貿易應付款項期初及期末結餘的平均值除以該期間所使用原材料及耗材成本再乘以365天或270天。

我們的貿易應付款項週轉天數由2022年的33天減少至2023年的21天，主要由於我們主動縮短供應商的付款週期，以支持其疫情後的運營。我們的貿易應付款項週轉

財務資料

天數由2023年的21天增加至2024年的29天，主要由於隨著我們業務經營的發展，我們的付款週期重回正常水平。其後，截至2025年9月30日止九個月，我們的貿易應付款項週轉天數保持穩定，為29天。

下表載列截至所示日期我們的貿易應付款項的賬齡分析。

	截至12月31日			截至
	2022年	2023年	2024年	9月30日
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	2025年
1年內	30,836	49,504	66,457	70,346
1至2年	21	332	190	199
2年以上	—	17	206	169
總計	30,857	49,853	66,853	70,714

截至2025年10月31日，我們截至2025年9月30日的貿易應付款項中有人民幣66.1百萬元或92.5%其後已結清。

合約負債

我們的合約負債包括預付卡、顧客在我們的會員積分計劃中累積但尚未兌換或到期的獎勵積分，以及與銷售產品有關的合約負債（即從客戶收取的產品預付款）。下表載列於所示日期我們的合約負債。

	截至12月31日			截至9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
與預付卡有關的合約負債.....	39,807	39,726	43,038	44,155
與會員積分計劃有關的合約負債...	9,792	16,631	15,435	17,468
與銷售產品有關的合約負債.....	580	599	990	1,065
總計	50,179	56,956	59,463	62,688

我們的合約負債從截至2022年12月31日的人民幣50.2百萬元增加至截至2023年12月31日的人民幣57.0百萬元，並進一步增加至截至2024年12月31日的人民幣59.5百

財務資料

萬元，主要由於我們門店網絡的擴張及整體業務增長，導致與預付卡及會員積分計劃有關的合約負債增加。我們的合約負債從截至2024年12月31日的人民幣59.5百萬元增加至截至2025年9月30日的人民幣62.7百萬元，主要由於我們的整體業務增長，導致與會員積分計劃有關的合約負債增加。

截至2025年10月31日，我們截至2025年9月30日的合約負債中有人民幣5.8百萬元或9.3%隨後已確認為收入。

流動性及資本資源

於往績記錄期間，我們主要透過經營活動及股權融資所產生的現金為我們的運營提供資金。截至2025年9月30日，我們擁有人民幣69.6百萬元的現金及現金等價物。我們預期為未來運營提供資金的融資來源不會有任何重大變動。董事認為，計及我們可用的財務資源，包括現金及現金等價物、我們可用的銀行融資、經營活動所得現金流量及[編纂][編纂]，我們擁有充足的營運資金，可滿足本文件日期起計至少12個月所需。

流動資產及流動負債

下表載列截至所示日期我們的流動資產及流動負債。

	截至12月31日			截至	截至
	2022年	2023年	2024年	9月30日	10月31日
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元 (未經審計)
流動資產：					
存貨	146,002	159,685	124,590	151,306	166,946
預付款項、貿易及					
其他應收款項	143,686	152,636	161,218	204,744	209,339
可收回即期稅項	5,652	4,259	5,884	5,691	6,487
定期存款	–	–	–	31,832	31,904
受限制銀行存款	17,204	21,700	21,700	22,356	22,356
按公允價值計入損益 (「按公允價值計入 損益」) 的金融資產	–	115,223	327,531	487,155	516,476
現金及現金等價物	332,183	268,842	223,083	69,627	45,472
流動資產總值	644,727	722,345	864,006	972,711	998,980

財務資料

	截至12月31日			截至	截至
				9月30日	10月31日
	2022年	2023年	2024年	2025年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
					(未經審計)
流動負債：					
貿易及其他應付款項	121,715	177,281	216,449	187,756	193,567
合約負債	50,179	56,956	59,463	62,688	60,959
租賃負債	111,911	122,325	123,579	132,255	137,908
銀行貸款	100,117	-	-	-	-
贖回負債	413,295	327,113	301,482	315,423	317,007
應付即期稅項	5,827	14,224	15,936	20,892	12,601
流動負債總額	803,044	697,899	716,909	719,014	722,042
淨流動(負債)/資產	(158,317)	24,446	147,097	253,697	276,938

我們的淨流動資產從截至2025年9月30日的人民幣253.7百萬元增加至截至2025年10月31日的人民幣276.9百萬元，主要由於(i)按公允價值計入損益的金融資產因投資理財產品而增加人民幣29.3百萬元；(ii)存貨因業務擴張而增加人民幣15.6百萬元；及(iii)應付即期稅項減少人民幣8.3百萬元，部分被以下各項所抵銷：(i)現金及現金等價物減少人民幣24.2百萬元；(ii)貿易及其他應付款項增加人民幣5.8百萬元；及(iii)租賃負債增加，主要由於新開設門店。

我們的淨流動資產從截至2024年12月31日的人民幣147.1百萬元增加至截至2025年9月30日的人民幣253.7百萬元，主要由於(i)我們增加對理財產品的投資導致按公允價值計入損益的金融資產增加人民幣159.6百萬元；(ii)預付款項、貿易及其他應收款項增加人民幣43.5百萬元，主要由於門店業務持續增長導致存貨採購預付款項增加；(iii)定期存款增加人民幣31.8百萬元，作為投資理財活動組成部分；及(iv)存貨增加人民幣26.7百萬元，與門店業務持續增長一致，部分被以下各項所抵銷：(i)現金及現金等價物減少人民幣153.5百萬元；及(ii)贖回負債增加人民幣13.9百萬元。

我們的淨流動資產從截至2023年12月31日的人民幣24.4百萬元增加至截至2024年12月31日的人民幣147.1百萬元，主要由於我們增加對理財產品的投資導致按公允價值計入損益的金融資產增加人民幣212.3百萬元，部分被以下各項所抵銷：(i)現金及現金等價物減少人民幣45.8百萬元，(ii)貿易及其他應付款項增加人民幣39.2百萬元，與我們的業務增長一致；及(iii)存貨由於採購價格下降而減少人民幣35.1百萬元。

財務資料

截至2022年12月31日，我們的淨流動負債為人民幣158.3百萬元，截至2023年12月31日轉為淨流動資產人民幣24.4百萬元，主要由於(i)與我們理財產品投資有關的按公允價值計入損益的金融資產人民幣115.2百萬元，(ii)銀行貸款於2023年還款後減少人民幣100.1百萬元及(iii)贖回負債由於部分優先股轉換為我們的普通股而減少人民幣86.2百萬元，部分被以下各項所抵銷：(i)現金及現金等價物減少人民幣63.3百萬元及(ii)貿易及其他應付款項增加人民幣55.6百萬元，與我們的業務增長一致。

現金流量

下表載列於所示期間我們的現金流量。

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
經營活動所得現金淨額	262,389	428,573	494,721	375,544	335,624
投資活動所用現金淨額	(107,163)	(252,995)	(360,978)	(269,819)	(300,660)
融資活動所得／(所用)					
現金淨額	<u>56,520</u>	<u>(239,465)</u>	<u>(180,588)</u>	<u>(106,950)</u>	<u>(187,842)</u>
現金及現金等價物					
增加／(減少)淨額	211,746	(63,887)	(46,845)	(1,225)	(152,878)
截至1月1日的現金及現金					
等價物	120,437	332,183	268,842	268,842	223,083
外匯匯率變動的影響	—	546	1,086	(1,780)	(578)
截至12月31日／9月30日的					
現金及現金等價物	<u>332,183</u>	<u>268,842</u>	<u>223,083</u>	<u>265,837</u>	<u>69,627</u>

財務資料

經營活動

截至2025年9月30日止九個月，經營活動所得現金流量淨額為人民幣335.6百萬元，主要包括除稅前利潤人民幣209.2百萬元，並就若干非現金及非經營項目作出調整。該等非現金及非經營項目的調整主要包括(i)使用權資產折舊人民幣104.5百萬元，(ii)其他資產折舊及攤銷人民幣91.9百萬元及(iii)以權益結算以股份為基礎的付款開支人民幣34.6百萬元。該金額因營運資金的變動而進一步調整，主要包括(i)預付款項、貿易及其他應收款項以及租賃按金增加人民幣40.7百萬元；(ii)存貨增加人民幣26.7百萬元；及(iii)貿易及其他應付款項減少人民幣26.0百萬元。

2024年經營活動所得現金流量淨額為人民幣494.7百萬元，主要包括除稅前利潤人民幣165.5百萬元，並就若干非現金及非經營項目作出調整。該等非現金及非經營項目的調整主要包括(i)使用權資產折舊人民幣132.7百萬元及(ii)其他資產折舊及攤銷人民幣104.8百萬元。該金額因營運資金的變動而進一步調整，主要包括(i)貿易及其他應付款項增加人民幣52.9百萬元及(ii)存貨減少人民幣35.1百萬元，部分被預付款項、貿易及其他應付款項及租金按金增加人民幣16.9百萬元所抵銷。

2023年經營活動所得現金流量淨額為人民幣428.6百萬元，主要包括除稅前利潤人民幣140.1百萬元，並就若干非現金及非經營項目作出調整。該等非現金及非經營項目的調整主要包括(i)使用權資產折舊人民幣121.8百萬元及(ii)其他資產折舊及攤銷人民幣108.7百萬元。該金額因營運資金的變動(主要包括貿易及其他應付款項增加人民幣46.9百萬元)而進一步調整，部分被(i)預付款項、貿易及其他應收款項以及租金按金增加人民幣35.2百萬元及(ii)存貨增加人民幣13.7百萬元所抵銷。

2022年經營活動所得現金流量淨額為人民幣262.4百萬元，主要包括除稅前利潤人民幣7.9百萬元，並就若干非現金及非經營項目作出調整。該等非現金及非經營項目的調整主要包括(i)其他資產折舊及攤銷人民幣111.3百萬元及(ii)使用權資產折舊人民幣108.3百萬元。該金額因營運資金的變動(主要包括存貨減少人民幣31.4百萬元)進一步調整，部分被預付款項、貿易及其他應收款項以及租金按金增加人民幣15.2百萬元所抵銷。

財務資料

投資活動

截至2025年9月30日止九個月，投資活動所用現金流量淨額為人民幣300.7百萬元，主要包括(i)購買按公允價值計入損益的金融資產的付款淨額人民幣153.9百萬元；(ii)購買物業、廠房及設備的付款人民幣88.2百萬元；及(iii)購買定期存款的付款人民幣52.5百萬元。

2024年投資活動所用現金流量淨額為人民幣361.0百萬元，主要包括(i)購買按公允價值計入損益的金融資產的付款淨額人民幣205.8百萬元；及(ii)購買物業、廠房及設備的付款人民幣162.7百萬元，部分被已收利息人民幣7.5百萬元所抵銷。

2023年投資活動所用現金流量淨額為人民幣253.0百萬元，主要包括(i)購買物業、廠房及設備的付款人民幣144.1百萬元及(ii)購買按公允價值計入損益的金融資產的付款淨額人民幣113.3百萬元，部分被已收利息人民幣3.6百萬元所抵銷。

2022年投資活動所用現金流量淨額為人民幣107.2百萬元，主要包括購買物業、廠房及設備的付款人民幣110.9百萬元，部分被(i)出售物業、廠房及設備所得款項人民幣4.0百萬元及(ii)出售一間聯營公司所得款項人民幣3.0百萬元所抵銷。

融資活動

截至2025年9月30日止九個月，融資活動所用現金流量淨額為人民幣187.8百萬元，主要包括(i)租賃負債的本金部分付款人民幣96.8百萬元及(ii)向本公司權益股東支付的股息人民幣70.0百萬元。

2024年融資活動所用現金流量淨額為人民幣180.6百萬元，主要包括(i)租賃負債的本金部分付款人民幣116.0百萬元、(ii)贖回優先股付款人民幣39.4百萬元及(iii)租賃負債的利息部分付款人民幣25.0百萬元。

2023年融資活動所用現金流量淨額為人民幣239.5百萬元，主要包括(i)租賃負債的本金部分付款人民幣112.2百萬元，(ii)償還銀行貸款人民幣100.0百萬元及(iii)租賃負債的利息部分付款人民幣24.6百萬元。

財務資料

2022年融資活動所得現金流量淨額為人民幣56.5百萬元，主要包括(i)現屬本集團旗下公司的股東出資人民幣126.0百萬元及(ii)銀行貸款所得款項人民幣100.0百萬元，部分被(i)償還銀行借款人民幣73.5百萬元、(ii)租賃負債的本金部分付款人民幣72.9百萬元及(iii)租賃負債的利息部分付款人民幣22.5百萬元所抵銷。

債項

於往績記錄期間，我們的債項包括銀行貸款、租賃負債及贖回負債。

下表載列截至所示日期我們的債項。

	截至12月31日			截至	截至
	2022年	2023年	2024年	9月30日	10月31日
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
					(未經審計)
流動：					
租賃負債.....	111,911	122,325	123,579	132,255	137,908
銀行貸款.....	100,117	—	—	—	—
贖回負債.....	413,295	327,113	301,482	315,423	317,007
應付關聯方					
非貿易款項.....	—	18	—	—	—
非流動：					
租賃負債.....	358,892	351,663	348,571	306,807	313,244
總計	984,215	801,119	773,632	754,485	768,159

銀行貸款

截至2022年12月31日，我們的銀行貸款為人民幣100.1百萬元，已於2023年悉數償還。因此，截至2023年及2024年12月31日、2025年9月30日以及2025年10月31日，我們並無未償還銀行貸款。請參閱本文件附錄一所載會計師報告附註21。截至2025年10月31日（即釐定我們債項的最近實際可行日期），我們有未動用銀行授信人民幣80.0百萬元。

董事確認，截至最後實際可行日期，我們銀行貸款項下的協議不包含任何可能對我們日後額外借款或發行債務證券或股本證券的能力造成重大不利影響的契諾。董事

財務資料

進一步確認，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無貿易及非貿易應付款項及借款違約，及／或違反契諾。董事進一步確認，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們在取得信貸融資或提取融資或要求提早還款方面概無遇到任何困難。

租賃負債

我們的租賃負債與主要作為我們的門店及辦公室租賃的物業的付款責任有關。截至2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日及2025年10月31日，我們的租賃負債(包括流動及非流動部分)分別為人民幣470.8百萬元、人民幣474.0百萬元、人民幣472.2百萬元、人民幣439.1百萬元及人民幣451.2百萬元。

贖回負債

我們的贖回負債指在我們的天使輪及A輪融資中向若干投資者發行的可贖回股權及可轉換可贖回優先股。

於2020年，巴奴毛肚火鍋與寧波番茄貳號股權投資合夥企業(有限合夥)(「番茄貳號合夥」)訂立出資協議，據此，番茄貳號合夥同意作出投資，以收購巴奴毛肚火鍋當時3.5%的股權，對價為人民幣63.0百萬元。同年，巴奴毛肚火鍋與南京番茄伍號股權投資合夥企業(有限合夥)(「番茄伍號合夥」，連同番茄貳號合夥統稱為「天使輪投資者」)進一步訂立出資協議，據此，番茄伍號合夥同意收購巴奴毛肚火鍋當時3.0%的股權，對價為人民幣60.0百萬元。

於2022年8月，巴奴毛肚火鍋與南京番茄陸號股權投資合夥企業(有限合夥)(「番茄陸號合夥」)及南京黃番茄股權投資合夥企業(有限合夥)(「黃番茄」，連同番茄陸號合夥統稱為「A輪投資者」)訂立出資協議，據此，A輪投資者同意分別出資人民幣40.0百萬元及人民幣110.0百萬元，以收購巴奴毛肚火鍋當時0.8%及2.2%的股權。

天使輪投資者及A輪投資者均獲授予贖回權。於2022年，巴奴毛肚火鍋的另一名權益股東GYH L Limited(「GYH L」)，獲授與天使輪投資者相同的贖回權。根據贖回權，倘發生下列第(ii)、(iii)、(iv)及(vii)項下所描述的任何事件(就天使輪投資者而言)

財務資料

及下列所有任何事件(就A輪投資者而言)，巴奴毛肚火鍋須於收到書面要求後，隨時根據該等持有人的期權，購回天使輪投資者及A輪投資者所持巴奴毛肚火鍋的全部或部分股權：

- (i) 巴奴毛肚火鍋未能於2029年12月1日前完成合資格[編纂]([編纂])；
- (ii) 巴奴毛肚火鍋任何控股股東於交易文件中所作出的聲明或保證包含任何虛假陳述、重大不準確性或遺漏任何重大事實，從而導致巴奴毛肚火鍋及其子公司蒙受重大不利影響，且於任何投資者獲知會後十五日內並無採取令投資者滿意的補救措施；
- (iii) 巴奴毛肚火鍋及其子公司或巴奴毛肚火鍋任何控股股東因嚴重違反交易文件(包括但不限於對不競爭契諾的任何重大違約)或任何違法或重大不誠信行為而對巴奴毛肚火鍋及其子公司造成重大不利影響，且於任何投資者獲知會後十五日內並無採取令投資者滿意的補救措施；
- (iv) 巴奴毛肚火鍋及其子公司的存續、財務狀況、業務、物業所有權或其他方面出現重大不利變動(包括但不限於巴奴毛肚火鍋及其子公司未能取得、維持或更新從事其主要業務所需的任何許可證或執照，或其主要業務遭受法律禁止或重大限制)，從而對巴奴毛肚火鍋及其子公司造成重大不利影響；
- (v) 除用於合資格僱員購股權計劃而提出之要求外，享有任何贖回權的任何股東要求巴奴毛肚火鍋贖回其全部或部分股份；
- (vi) 巴奴毛肚火鍋之控股股東失去對巴奴毛肚火鍋及其子公司的控制權或控制能力；及
- (vii) 超過24個月未舉行股東大會。

於重組完成後，本公司向天使輪投資者及A輪投資者或其指定實體或人士發行優先股。該等優先股附帶與巴奴毛肚火鍋股權相同的權利，並包含天使輪投資者及A輪投資者先前持有的贖回權，惟特殊權自動終止條款已被轉換條款所取代。根據此轉換條款，優先股持有人的所有優先權將於[編纂]完成時被終止，優先股將自動轉換為普通股。

財務資料

更多詳情請參閱本文件附錄一所載會計師報告附註22。

截至2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日及2025年10月31日，我們的贖回負債分別為人民幣413.3百萬元、人民幣327.1百萬元、人民幣301.5百萬元、人民幣315.4百萬元及人民幣317.0百萬元。由於[編纂]後自動轉換為普通股，可轉換可贖回優先股將從贖回負債重新分類為權益。

債項聲明

截至2025年10月31日（即釐定我們債務的最後實際可行日期），除本文件另行披露者外，我們並無未償還債務或已發行且未償還或同意將予發行的任何貸款資本、銀行透支、貸款或類似債務、承兌負債、承兌信貸、債權證、按揭、押記、融資租賃或租購承擔、擔保或其他或然負債或與其有關的任何契諾。

董事確認，自2025年10月31日起直至最後實際可行日期，我們的債項並無任何重大變動。

或然負債

截至2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日，我們並無任何或然負債。

資本開支

我們的資本開支主要產生於門店裝修、購買設備以及建造中央廚房及生產設施。於2022年、2023年及2024年以及截至2025年9月30日止九個月，我們的資本開支分別為人民幣112.9百萬元、人民幣145.6百萬元、人民幣163.4百萬元及人民幣89.4百萬元。

我們將繼續作出資本開支以滿足我們業務的預期增長及我們的擴張計劃。請參閱「未來計劃及[編纂]用途—[編纂]用途」。我們擬以我們可獲得的財務資源，包括我們的業務運營所產生的現金、[編纂]的[編纂]及我們可獲得的銀行借款，為我們未來的資本開支提供資金。

資本承諾

我們的資本承諾主要指將投資於新門店的金額，包括租賃物業裝修及設備。下表載列截至所示日期我們的資本承諾。

財務資料

	截至12月31日			截至9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
就收購物業、廠房及設備已訂約 . . .	22,488	34,186	7,325	45,194
就收購物業、廠房及設備 已獲授權但未訂約	4,125	—	226	—
	<u>26,613</u>	<u>34,186</u>	<u>7,551</u>	<u>45,194</u>

關鍵財務比率

下表載列所示期間或截至所示日期我們的若干關鍵財務比率。

	截至12月31日止年度 / 截至12月31日			截至 9月30日止 九個月 / 截至 9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	經調整淨利率 (非國際財務 報告準則指標) ⁽¹⁾	2.9%	6.8%	7.3%
流動比率 ⁽²⁾	0.8	1.0	1.2	1.4
速動比率 ⁽³⁾	0.6	0.8	1.0	1.1
毛利率 ⁽⁴⁾	66.2%	66.8%	67.9%	69.4%

附註：

- (1) 等於年 / 期內經調整利潤 / (虧損) (非國際財務報告準則指標) 除以同年 / 同期收入再乘以100%。
- (2) 等於截至同日的流動資產除以流動負債。
- (3) 等於截至同日的流動資產減存貨再除以流動負債。
- (4) 等於毛利 (即我們的收入減去所使用原材料及耗材) 佔收入的百分比。

財務資料

關聯方交易

我們不時與關聯方訂立交易。有關關聯方交易的詳情，請參閱本文件附錄一所載會計師報告附註29。

董事認為，本文件附錄一會計師報告附註29所載每項關聯方交易乃相關訂約方之間於一般業務過程中按公平基準並按一般商業條款進行。董事亦認為，我們於往績記錄期間的關聯方交易不會扭曲我們的往績記錄業績或導致我們的過往業績無法反映我們未來的表現。

資產負債表外的安排

截至最後實際可行日期，我們並無任何未完成的資產負債表外的安排。

財務風險披露

我們面臨多種風險，包括信貸風險、流動性風險、利率風險及貨幣風險。

信貸風險

信貸風險指交易對手違反其合約責任而導致我們產生財務虧損的風險。我們的信貸風險主要來自貿易及其他應收款項。

由於交易對手為高信用質素的銀行及金融機構，我們認為其信貸風險較低，故我們面臨來自現金及現金等價物以及受限制存款的信貸風險有限。

經計及(i)業主的信貸評級及(ii)剩餘租期及租金按金涵蓋的期間，我們面臨因可退還租金按金所產生的信貸風險被認為較低。

我們與透過銀聯、支付寶或微信支付等第三方支付平台結算的票據有關的貿易應收款項具有高信貸評級且無逾期歷史。於往績記錄期間，管理層認為該等資產屬短期性質且違約概率因高信貸評級發行人而可忽略不計，因此管理層認為毋須於往績記錄期間就與透過支付平台結算的票據有關的貿易應收款項減值作出撥備。

財務資料

我們應收第三方及關聯方的貿易應收款項存在集中信貸風險。管理層已按照歷史結算記錄就可收回性進行定期評估及個別評估，並根據前瞻性資料作出調整。我們按相當於全期預期信貸虧損（其使用撥備矩陣計算）的金額計量貿易應收款項的虧損撥備。於釐定其他應收款項（租金按金除外）的預期信貸虧損時，管理層已考慮過往違約經驗及前瞻性資料（如適用）。我們概無提供任何會令我們面臨信貸風險的擔保。更多詳情請參閱本文件附錄一所載會計師報告附註27(a)。

流動性風險

於管理流動性風險時，我們的政策是定期監察我們的流動性需求及遵守借貸契諾的情況，以確保我們維持充足的現金儲備、易於變現的有價證券以及來自主要金融機構的充足承諾融資額度，以滿足我們短期及長期的流動性需求。更多詳情請參閱本文件附錄一所載會計師報告附註27(b)。

利率風險

我們的利率風險主要來自銀行貸款。按固定利率發行的借款使本集團面臨現金流量公允價值利率風險。我們的利率狀況載於本文件附錄一所載會計師報告附註27(c)。

我們概無將任何按公允價值計入損益的固定利率金融工具入賬。因此，利率於業績期末發生變動不會對損益產生影響。由於銀行現金利率預期不會有重大變動，故於往績記錄期間末，就我們持有的浮動利率非衍生金融工具（如現金及現金等價物）產生的現金流量利率風險而言，我們並無面臨重大利率風險。整體而言，我們面臨的利率風險並不重大。

貨幣風險

由於我們的主要業務在中國進行，我們的交易主要以人民幣計值，而人民幣不可自由兌換為外幣。所有涉及人民幣的外匯交易均須透過中國人民銀行或其他授權進行外匯買賣的機構進行。外匯交易所採用的匯率為中國人民銀行所報的匯率（主要根據供需關係釐定）。

財務資料

我們面臨的貨幣風險主要來自以外幣（即交易相關業務之功能貨幣以外的貨幣）計值的現金及現金等價物。我們的貨幣風險主要來自以美元計值的交易。更多詳情請參閱本文件附錄一所載會計師報告附註27(d)。

股息

本公司是一家根據開曼群島法律以存續方式註冊成立的控股公司。因此，任何未來股息的支付和金額將取決於能否從我們的子公司獲得股息。

於2025年1月，我們向股東宣派股息人民幣70.0百萬元，而截至最後實際可行日期，該等股息已全額派付。除此之外，於往績記錄期間，本公司並無宣派或支付任何股息。截至最後實際可行日期，我們並無正式的股息政策或固定的股息分派比例。股息分派由董事會根據適用法律及法規酌情決定。宣派或派付任何股息的決定及其金額取決於多個因素，包括但不限於我們的經營業績、現金流量及財務狀況、經營及資本開支需求、我們子公司的可供分派利潤及其向我們支付的股息、未來計劃及業務前景、市場狀況、章程細則、監管限制及我們的合約責任。根據開曼群島法律，開曼群島公司可從利潤或股份溢價賬中派付股息，惟在任何情況下，若派付股息會導致公司無法於日常業務過程中償還到期債務，則不得派付股息。即使董事會決定派付股息，其形式、頻率及金額亦將視乎我們未來的營運及盈利、資本需求及盈餘、整體財務狀況、合約限制及董事會可能認為相關的其他因素而定。據我們有關開曼群島法律的法律顧問告知，我們是一家根據開曼群島法律註冊成立的控股公司，據此，不得僅以本公司財務狀況存在累計虧絀為由而禁止向股東宣派及派付股息。不論我們盈利能力如何，均可從股份溢價賬中宣派及派付股息，前提是組織章程大綱及細則並無禁止有關派付，且本公司於緊隨有關派付後能夠於日常業務過程中償還到期債務。我們無法保證將於任何年份宣派或分派任何金額的股息。

可供分派儲備

截至2025年9月30日，我們的股份溢價賬及留存利潤為人民幣567.0百萬元，相當於本集團截至同日的可供分派儲備。

財務資料

[編纂]

我們的[編纂]主要包括(i)[編纂]開支，如[編纂]及[編纂]；及(ii)[編纂]，包括就法律顧問及申報會計師就[編纂]及[編纂]提供服務而支付予彼等的專業費用以及其他費用及開支。假設[編纂]獲全數繳付，則[編纂]的估計[編纂]總額（基於[編纂]的[編纂]及假設[編纂]未獲行使）約為[編纂]港元，約佔我們[編纂]總額的[編纂]%。在該等估計[編纂]總額中，我們預期將支付[編纂][編纂]港元、法律顧問及申報會計師的專業費用[編纂]港元及其他費用及開支[編纂]港元。我們的[編纂]估計金額[編纂]港元已部分或預期將透過損益支銷，餘下金額[編纂]港元預期將於[編纂]時直接確認為自權益扣除。於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，我們於我們的綜合損益及其他全面收益表中確認[編纂][編纂]港元、[編纂]港元及[編纂]港元。

無重大不利變動

董事已確認，直至本文件日期，自2025年9月30日（即我們最近一期經審計財務報表的截止日期）以來，我們的財務、經營或交易狀況、債務、或然負債或前景並無重大不利變動，且自2025年9月30日以來，概無任何事件會對附錄一所載會計師報告所示資料造成重大影響。

上市規則第13.13條至第13.19條規定的披露

董事確認，截至最後實際可行日期，概無出現上市規則第13.13至13.19條規定須作出披露的情況。

財務資料

未經審計[編纂]經調整有形資產淨值

[編纂]

財務資料

[編纂]

未來計劃及[編纂]用途

未來計劃

請參閱「業務－發展戰略」。

[編纂]用途

假設[編纂]未獲行使及[編纂]為每股[編纂][編纂]港元（即本文件所述[編纂]的[編纂]），我們估計我們將收到的[編纂][編纂]為[編纂]港元，該數額經扣除[編纂]及[編纂]以及我們就[編纂]應付的估計[編纂]。

我們擬將本次[編纂]所收到的[編纂]用作以下用途：

- (1) 約[編纂]%或[編纂]港元將用於拓展我們的直營門店網絡，從而擴大地域覆蓋並深化市場滲透。我們將在已建立品牌影響力的重點城市中進一步加大門店密度，並逐步拓展至消費基礎良好的周邊地級市。同時，我們亦將進入具備潛力的新興區域市場，加快全國網絡的佈局。

我們計劃於2026年至2028年在中國分別開設約52家、61家及64家新門店。於2026年至2028年，我們計劃分別就新門店開設投入約人民幣[編纂]元、人民幣[編纂]元及人民幣[編纂]元。每家新開門店的平均前期投入預計不超過人民幣[編纂]元，主要用於門店裝修及設備採購、開業相關支出以及開業所需物資。我們計劃開設新店的節奏與過往運營模式保持一致，鑒於選址、租賃磋商、裝修及員工入職等階段的實際時間安排，餐廳擴張通常在每年下半年加速推進。未來三年計劃新開設門店的數量佔年初門店基數的比例相對適中，這反映出我們秉持著穩健有序且具擴展性的擴張策略。我們擬憑藉產品主義的理念、精細化的運營模式以及在中國品質火鍋市場的強大品牌知名度來拓展我們的門店網絡。我們的增長策略側重於：(i)透過產品供應和一致的客戶體驗，提升全國品牌知名度；(ii)優化我們的選址及標準化體系，為快速而有序的擴張提供支持；及(iii)推動本地化營銷工作，提升門店業績及客戶留存率。在此過程中，我們將持續投資於定向營銷活動，包括使用數字平台、客戶互動工具、網紅合作及本地推廣活動，以支

未來計劃及[編纂]用途

持新門店開業。與此同時，我們將透過中央廚房升級、員工培訓及供應鏈改善等舉措，深化運營能力，確保不同區域的產品產出及服務質量保持一致。

就城市線級而言，2026年至2028年擬新開設的門店中，大多數將落腳於擁有龐大目標客群的二線城市和三線及以下城市。我們亦計劃加強於選定一線城市的佈局，以把握更廣泛的消費需求，並鞏固品牌影響力。

下表列示我們於所示年度計劃於不同城市線級開設的門店數量：

	2026年	2027年	2028年
一線城市.....	9	20	18
二線城市.....	38	38	40
三線及以下城市.....	5	3	6
總計	52	61	64

如上所示，我們計劃於2026年、2027年及2028年分別新開設約52家、61家及64家巴奴門店。從完成辦理租賃文件至門店開業的整體時間表通常約為三個月，主要包括以下關鍵階段。

- 選址。我們計劃持續在一線城市、二線城市及高客流量區域的高潛力地點進行擴張。選址的時限因目標地點的具體情況而異。初步選定地點後，我們會將其提交至總部進行內部審批，這通常需要兩至三個月的時間。
- 租賃磋商。一旦選定地點獲批准，我們將會與業主就租賃協議進行磋商，重點關注具靈活性及長期可持續性的條款。租賃磋商通常耗時一個月左右。
- 裝潢與裝修。所有施工與裝潢均按標準化設計規範執行，旨在確保客戶體驗的一致性。此階段通常在我們取得租賃物業的使用權後最多60日內開始裝修。
- 員工入職。此階段重點招聘經驗豐富的管理層及運營人員，隨後實施開業前專項培訓計劃。員工按照門店開業時間表有序到崗，該時間表可根據我們的籌備工作進度進行動態調整。

未來計劃及[編纂]用途

- 監管批准。我們確保門店開業前符合當地監管要求，包括消防安全與衛生檢查等。該程序於裝修後及門店開業前完成。

有關上述各關鍵階段的具體說明，請參閱「業務－我們的火鍋業務」。

於2026年至2028年期間，在所有城市線級，每家新開門店的前期投資總成本的平均值低於人民幣5百萬元。該等成本包括：

- 約70%將用於門店裝修及設備購置，包括裝潢、裝修及設備採購。
- 約20%將用於新店開業相關開支，包括開業前的租金、人員、物流、住宿、推廣及其他雜項開支等費用。
- 約10%將用於門店開業期間所消耗的物料，如廚房及餐區耗材、餐具、員工制服及其他初始用品。

通常，每家新門店會聘用約40至45名員工，一般包括一名店總、約四名前廳及後廚經理、一名運營協調員、六至八名傳菜員、二至四名接待員、一名維修技術員以及近20名服務及廚房人員。薪酬水平因城市線級及職位而異。根據人員資歷及工作地點的不同，門店基層員工的平均每月基本薪資通常介於人民幣3,000元至人民幣8,000元，經理級職位約為人民幣9,000元至人民幣13,000元，店總的薪資最高可達人民幣35,000元。

此擴張佈局符合我們的戰略：先在一線城市及省會城市建立穩固據點，藉此把握欠發達市場的增長機遇，隨後憑藉品牌勢能向周邊城市拓展。我們認為，無論是一二線城市還是三四線城市，市場仍存在顯著的增長空間。截至最後實際可行日期，我們在一線城市擁有32家門店，而僅有十個一線城市及省會城市（即北京、上海、深圳、天津、鄭州、合肥、武漢、南京、西安及杭州）設有三家或以上巴奴門店，說明市場存在深耕拓展的顯著空間。我們認為，三四線城市具備巨大的長期發展潛力。根據弗若斯特沙利

未來計劃及[編纂]用途

文的資料，2024年，三線及以下城市火鍋市場規模按價值計佔火鍋總市場近60%，且於2024年，三線及以下城市的品質火鍋市場規模約佔中國品質火鍋市場總規模的40%。該龐大市場為我們提供了充足機遇，且我們已展現有效把握該等需求的能力。

此外，我們的主要擴張場所(購物中心)持續提供豐富的選址機會。根據弗若斯特沙利文的資料，中國購物中心的數量預計將由2024年的約7,500座增至2029年的約9,400座。作為一家擁有成熟經驗、主要在購物中心運營的連鎖門店品牌，我們相信，我們的商業模式在此類環境中具有高度擴展性。我們目前僅逾100家門店的佈局，彰顯出未來擴張的龐大空間。為支持業務增長，我們亦透過縮減平均單店面積優化門店業態，從而提升資金效率、增加選址靈活性，尤其是在商業空間往往受限的一線城市商場環境中。

我們已就擴張至中國新城市進行可行性研究及長期發展規劃。該等評估基於經驗證且盈利的單店模式，我們透過結構化規劃方法對該單店模式進行複製。我們的規劃流程包括全國三年發展路線圖，每年根據市場反饋及運營表現對該路線圖進行檢討與優化。在進入新市場前，我們會進行具體選址可行性研究，內容涵蓋商圈分析、競爭評估、商場品質審核、盈虧平衡分析及投資回報建模。我們僅推進符合內部投資門檻的新門店開設，一般目標投資回報期約為12至14個月，正常運營條件下初始盈虧平衡期為二至四個月，具體視門店規模與業態而定。

我們的選址方法強調以商業物業作為擴張策略的基石。多年來，我們在不同類型購物中心的餐廳選址及運營方面積累了豐富經驗。我們擬根據目標商場的商業實力對其進行分類，並據此定制評估與回報標準，從而進一步完善以購物中心為核心的擴張策略。

在可擴展性與市場需求方面，我們基於對商業資源可用性、市場飽和度及內部能力的評估，制定結構化的中期擴張計劃。該計劃由滾動式可行性篩選流程提供支持，有助於我們識別並優先考慮具備良好增長潛力的城市與地點。我們認為，在眾多目標市場中，考慮到合適商業場地的可獲取性及

未來計劃及[編纂]用途

我們品牌的差異化定位，火鍋品牌仍擁有廣闊的擴張空間。在評估擴展運營的可行性時，我們採用基於過往經驗及內部基準的若干規劃假設，包括預期收入增長模式、盈虧平衡時間及估計市場轉化率。該等假設作為年度規劃週期的一部分進行定期檢討與更新，並構成我們發展路線圖的基礎。

- (a) 約[編纂]%或[編纂]港元將用於門店裝修及設備採購。我們通常根據供應商在連鎖門店裝修方面的經驗、對品牌設計標準的執行能力及按時交付能力，甄選具備資質的供應商。此部分[編纂]擬用於支付2026年至2028年新門店開業所需的建設與施工工作。每家新門店預計需要預先投入基礎設施及設備資金，涵蓋室內裝修、廚房系統、消防設施、冷鏈設備及其他後勤設施。該等配置符合我們的標準化設計及施工要求，此乃確保品牌一致性、運營效率及可擴展性的關鍵要素。於2026年、2027年及2028年各年度，我們預期平均每年將產生相關資本支出約人民幣[編纂]元，以支持規劃中的擴張。
 - (b) 約[編纂]%或[編纂]港元將用於門店開業相關支出，包括門店開業前的租金、人員、物流、住宿、推廣及其他雜項開支等費用。一般開支將根據我們新門店的開業時間表產生，並於開業日期前後集中支出。我們計劃於2026年、2027年及2028年每年為此用途投入約人民幣[編纂]元。
 - (c) 約[編纂]%或[編纂]港元將用於門店開業物資，包括廚房及門店耗材、餐具、員工制服及其他初始用品。具體而言，此部分涵蓋為每家門店籌備運營所需的家具、運營物資及其他耗材的相關開支。該等支出將於各門店開業前短期內支付。用於門店開業的[編纂]預計將按擴張計劃及預算分配使用。我們計劃於2026年、2027年及2028年每年為此用途投入約人民幣[編纂]元。
- (2) 約[編纂]%或[編纂]港元將用於提升我們在業務管理和門店運營方面的數字化水平。
- (a) 約[編纂]%或[編纂]港元將用於門店運營管理的相關投入，包括引入或升級我們的門店運營管理系統、門店人力資源管理系統、產品產出管理系統、門店標準化系統、建設開發系統、產品研發管理系統以及

未來計劃及[編纂]用途

門店人工智能評估系統。該等模組構成了我們數據驅動及標準化門店運營的基礎。該等系統將於2026年至2028年三年期間逐步升級，以配合我們的擴張節奏，並進一步提升運營一致性、執行效率及管理能見度。我們預計在此期間每年為上述用途投入約人民幣[編纂]元，用於投資系統升級、基礎設施整合及專職人員資源。

- (b) 約[編纂]%或[編纂]港元將用於信息系統升級。這包括增強會員管理系統，實現更精細化的客戶運營，以及完善服務評價機制，更好地捕捉並響應顧客反饋。該等升級亦將涵蓋供應鏈管理系統、企業級系統及基礎設施強化，包括軟件許可合規、大數據平台，以及我們基於人工智能的門店評估系統。該等措施旨在強化數字基礎，支持門店運營的智能決策。我們預計於2026年至2028年期間每年為此用途投入約人民幣[編纂]元。
- (c) 約[編纂]%或[編纂]港元將用於數字化基礎設施建設，涵蓋協同辦公系統、雲資源、信息安全架構及支持人工智能大模型所需的資源整合等關鍵領域。該等投資對支持我們向更智能化、自動化及數據驅動的管理轉型至關重要。我們預計於2026年至2028年期間，每年分配約人民幣[編纂]元。
- (3) 約[編纂]或[編纂]港元將用於品牌建設。我們的計劃投資具體如下：
- 國家級品牌媒體宣傳活動，涵蓋電視、網絡視頻及生活媒體廣告，以及大型戶外廣告(如交通樞紐、地標商業區)，以及與頂級出版社的合作。該等宣傳活動旨在強化我們的高端品牌定位與升級價值主張。我們計劃於2026年至2028年期間為此用途投入約人民幣[編纂]元。
 - 核心平台內容創作，涵蓋微信、微博、抖音、小紅書及嗶哩嗶哩等主流流量及內容平台。我們的內容策略強調高質量互動故事敘述、食材

未來計劃及[編纂]用途

溯源（如毛肚或菌菇產地）、飲食文化及用戶體驗，以推動用戶參與度及品牌認知度。我們計劃於2026年至2028年期間為此用途投入約人民幣[編纂]元。

- 線下品牌活動與合作，包括品鑒會、聯名快閃店、主題門店裝置及與生活方式類網紅或IP合作的創意活動，以深化消費者認知及情感連結。我們計劃於2026年至2028年期間為此用途投入約人民幣[編纂]元。
- 公關及聲譽管理，涵蓋輿情追蹤、用戶溝通渠道及社交聆聽，旨在增強消費者信任，優化投訴處理機制，及時響應用戶反饋。我們計劃於2026年至2028年期間為此用途投入約人民幣[編纂]元。

- (4) 約[編纂]%或[編纂]港元將用於供應鏈優化，包括中央廚房及衛星倉的建設及擴建。根據我們的全國擴張戰略及在重點區域的業務佈局，我們計劃對中央廚房進行擴建與升級，並新建衛星倉，以支持未來門店網絡的運營。除下文所討論的原因（例如預期餐廳開業數量增加、華東現有設施使用率過高及戰略佈局規劃）外，於華東及華南新建中央廚房亦基於以下理據：(i)門店集中於高需求大都會區，在此類區域內，更短的運輸半徑與更強的冷鏈能力對於控制成本及保障產品新鮮度至關重要；(ii)我們提升食品安全標準的舉措，需要投資升級設施與設備；(iii)人口稠密且高需求地區因長距離運輸導致相關物流成本攀升，亟需在中心地區設立大規模設施；及(iv)需透過現代化設施進一步加強整體供應鏈可靠性及合規性，包括冷鏈能力及ESG要求。根據弗若斯特沙利文的資料，中國領先的連鎖門店通常會建立大型區域中央廚房以配合其中長期擴張計劃，而我們規劃的設施正符合此行業慣例。

我們預計，新建中央廚房及衛星倉的總支出將包括：(i)租金成本；(ii)施工、裝修及裝潢成本；(iii)設施設備購置成本（包括冷鏈、食品加工及儲存系統）；及(iv)員工成本、培訓及相關開業前開支。

未來計劃及[編纂]用途

(a) 約[編纂]%或[編纂]港元將用於華東及華南中央廚房的建設。

- 為籌建華東中央廚房，我們計劃投資不超過人民幣35百萬元，涵蓋生產設施建設及設備採購支出。新華東中央廚房將設於江蘇省，預計總樓面面積約10,000平方米，旨在服務上海大都會區及泛長三角地區。截至2025年及2028年，我們預計於華東分別運營逾40家及140家門店，而我們現有華東中央廚房的使用率已處於滿載水平，截至2025年9月30日止九個月達101.2%。由於華東仍是我們擴張的關鍵區域之一，我們計劃繼續在長三角地區拓展門店網絡。規劃中的新華東中央廚房可支持該區域超過200家門店的長期供應需求。新華東中央廚房預計於2026年第三季度前後投入運營。我們擬於2025年簽訂土地租約，隨後於2026年開始施工及裝修工程。設備採購及安裝預計於2026年進行。
- 為籌建華南中央廚房，我們計劃投資約人民幣[編纂]元，涵蓋生產設施及設備採購。新華南中央廚房將設於東莞附近，預計總樓面面積約7,000平方米，預計可供應超過100家門店，旨在服務深圳、廣州、福建及珠三角其他核心城市。儘管我們於華南的業務目前仍處於早期階段，但我們預期該區域的門店網絡將實現顯著增長。根據弗若斯特沙利文的資料，珠三角是品質火鍋門店最具吸引力的區域之一，同行業者亦採用類似區域中央廚房模式確保可持續增長。展望未來，我們估計現有作為華南中央廚房的租賃設施將不足以滿足日益增長的供應需求，因其缺乏支持擴張網絡所需的可擴展性及基礎設施優化能力。此外，現有租約將於2028年屆滿，進一步限制其長期可行性。相較而言，規劃中的新設施可支持華南近100家門店的長期供應需求。截至2025年及2028年，我們預計將於華南地區分別運營超過15家及40家門店。此投資反映我們對於在核心增長區域實現長期供應鏈穩定性、運營一致性及成本效益的戰略承諾。新華

未來計劃及[編纂]用途

南中央廚房預計於2028年年中前後投入運營。我們擬於2027年前簽訂土地租約，隨後於2027年開始施工及裝修工程。設備採購及安裝預計於2027年進行。

- (b) 約[編纂]%或[編纂]港元將用於衛星倉的建設。為推動我們在下沉市場的進一步滲透，並強化在華中地區的供應鏈能力，我們計劃在河南、陝西、湖北、河北、安徽、浙江及江蘇省建設衛星倉。每個倉的預計投資金額約為人民幣[編纂]至人民幣[編纂]元，涵蓋廠房建設及設備採購。我們預計河北、河南及陝西的衛星倉將於2028年底投入運營，其餘衛星倉則預計於2027年年中前後投入運營。我們擬於2026年前簽訂土地租約，隨後於2027年開始施工及裝修工程。設備採購及安裝預計於2027年進行。我們建造該等衛星倉，原因在於我們計劃在該等省份開設超過50家新門店。我們建造該等衛星倉，原因在於我們計劃於截至2025年及2028年在該等省份分別開設超過50家及100家新門店。此外，建造該等衛星倉還基於以下商業理據：(i)隨著我們的網絡深入滲透華中三四線城市，需縮短運輸距離並降低物流成本；及(ii)我們透過更本地化的倉儲與配送節點，提升供應鏈韌性及食品安全。根據弗若斯特沙利文的資料，中國領先的連鎖門店經營者普遍採用區域樞紐輻射式倉庫模式，以支持其快速擴張至多個省份，而我們規劃中的衛星倉正符合此行業慣例。
- (c) 約[編纂]或[編纂]港元將用於華中中央廚房的擴建。我們計劃在現有基礎上擴建約5,000平方米的倉儲空間，以支持區域內門店的持續發展。此擴建項目預計於2026年完成，將新增總樓面面積約5,000平方米。投資範圍涵蓋基礎設施建設、室內裝修及設備採購。我們在華中地區（目前最成熟的市場）現有中央廚房的總面積約2,330平方米，其中絕大部分空間現已投入使用。預計到2027年，我們將於該區域新增超過20家門店。此項計劃擴建需增加儲存容量，以支持我們日益增長的運營需求。
- (5) 約[編纂]%或[編纂]港元，將用作營運資金及一般企業用途。

未來計劃及[編纂]用途

倘所定[編纂]高於或低於估計[編纂][編纂]的水平，則上述[編纂]分配將按比例予以調整。

倘[編纂]獲悉數行使，我們將收取的[編纂]將約為[編纂]港元（假設[編纂]為每股股份[編纂]港元（即指示性[編纂]的[編纂]））。倘[編纂]獲悉數行使，我們擬按上述比例將額外的[編纂]用於上述用途。

若[編纂][編纂]不足，餘下資金需求將透過內部資源（包括運營現金流及可用銀行融資）予以滿足。倘[編纂]並無立即用於上述用途，且在有關法律及法規容許的情況下，我們僅會將[編纂]存入持牌商業銀行及／或其他獲認可金融機構（定義見證券及期貨條例或其他司法權區適用法律法規）的短期計息賬戶。倘上述建議[編纂]用途有任何變動，或倘任何[編纂]將用作一般企業用途，我們將會作出適當公佈。

[編 纂]

[編纂] 的 架 構

[編 纂]

[編纂] 的 架 構

[編 纂]

[編纂] 的 架 構

[編 纂]

[編纂] 的 架 構

[編 纂]

[編纂] 的 架 構

[編 纂]

[編纂] 的 架 構

[編 纂]

[編纂] 的 架 構

[編 纂]

[編纂] 的 架 構

[編 纂]

[編纂] 的 架 構

[編 纂]

[編纂] 的 架 構

[編 纂]

[編纂] 的 架 構

[編 纂]

如何申請 [編纂]

[編纂]

如何申請 [編纂]

[編纂]

如何申請 [編纂]

[編纂]

如何申請 [編纂]

[編纂]

如何申請 [編纂]

[編纂]

如何申請 [編纂]

[編纂]

如何申請 [編纂]

[編纂]

如何申請 [編纂]

[編纂]

如何申請 [編纂]

[編纂]

如何申請 [編纂]

[編纂]

如何申請 [編纂]

[編纂]

如何申請 [編纂]

[編纂]

如何申請 [編纂]

[編纂]

如何申請 [編纂]

[編纂]

如何申請 [編纂]

[編纂]

如何申請 [編纂]

[編纂]

如何申請 [編纂]

[編纂]

如何申請 [編纂]

[編纂]

以下第I-1至I-74頁為本公司申報會計師畢馬威會計師事務所(香港執業會計師)發出的報告全文，以供載入本文件。



致巴奴國際控股有限公司列位董事、中國國際金融香港證券有限公司及招銀國際融資有限公司就歷史財務資料出具的會計師報告

緒言

我們就第I-4至I-74頁所載的巴奴國際控股有限公司(「貴公司」)及其子公司(統稱為「貴集團」)的歷史財務資料作出報告，該等歷史財務資料包括於2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日 貴集團的綜合財務狀況表及 貴公司的財務狀況表，以及截至2022年、2023年及2024年12月31日止年度各年以及截至2025年9月30日止九個月(「有關期間」)的綜合損益及其他全面收益表、綜合權益變動表及綜合現金流量表，以及重大會計政策資料及其他解釋性資料(統稱為「歷史財務資料」)。第I-4至I-74頁所載的歷史財務資料構成本報告的一部分，乃為載入 貴公司日期為[編纂]有關 貴公司股份於香港聯合交易所有限公司主板首次[編纂]的文件(「文件」)而編製。

董事就歷史財務資料須承擔之責任

貴公司董事負責根據歷史財務資料附註1所載編製及呈列基準編製真實而中肯的歷史財務資料，並對其認為為使歷史財務資料的編製不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述所需的內部控制負責。

申報會計師之責任

我們的責任為就歷史財務資料發表意見，並向 閣下匯報。我們根據香港會計師公會(「香港會計師公會」)頒佈的《香港投資通函呈報準則》第200號「投資通函內就歷史財務資料出具的會計師報告」開展工作。該準則規定我們須遵守道德守則並計劃及執行工作，以就歷史財務資料是否不存在重大錯誤陳述取得合理保證。

我們的工作涉及執程序以獲取與歷史財務資料所載金額及披露有關的證據。所選程序取決於申報會計師的判斷，包括評估由於欺詐或錯誤導致歷史財務資料出現重大錯誤陳述的風險。於作出該等風險評估時，申報會計師考慮與實體根據歷史財務資料附註1所載編製及呈列基準編製真實而中肯的歷史財務資料相關的內部控制，以設計切合具體情況的程序，但目的並非對實體內部控制的有效性發表意見。我們的工作亦包括評價董事所採用的會計政策的恰當性及所作出的會計估計的合理性，以及評價歷史財務資料的整體呈列方式。

我們相信，我們所獲得的證據能充分及恰當地為我們的意見提供基礎。

意見

我們認為，就會計師報告而言，歷史財務資料乃按照歷史財務資料附註1所載編製及呈列基準，真實而中肯地反映 貴公司及 貴集團於2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日的財務狀況以及 貴集團於有關期間的財務表現及現金流量。

審閱追加期間相應財務資料

我們已審閱 貴集團追加期間相應財務資料，當中包括截至2024年9月30日止九個月的綜合損益及其他全面收益表、綜合權益變動表及綜合現金流量表，以及其他解釋性資料（「追加期間相應財務資料」）。 貴公司董事負責根據歷史財務資料附註1所載的編製及呈列基準編製及呈列追加期間相應財務資料。我們的責任是根據我們的審閱對追加期間相應財務資料發表結論。我們根據香港會計師公會頒佈的香港審閱委聘準則第2410號「由實體的獨立核數師執行中期財務資料審閱」進行審閱。審閱包括作出查詢，主要查詢負責財務及會計事務的人員，並採用分析及其他審閱程序。審閱的範圍遠不及根據香港審計準則進行的審計，因此我們無法保證我們將知悉審計可能發現的所有重大事項。因此，我們不發表審計意見。根據我們的審閱，我們並無發現任何情況令我們相信，就會計師報告而言，追加期間相應財務資料並無在所有重大方面根據歷史財務資料附註1所載的編製及呈列基準進行編製。

根據香港聯合交易所有限公司證券上市規則及公司（清盤及雜項條文）條例項下事項所
出具的報告

調整

於編製歷史財務資料時，概無對第I-4頁界定的相關財務報表作出調整。

股息

我們提述歷史財務資料附註26(d)，當中載列 貴公司於有關期間派付股息的資
料。

貴公司並無法定財務報表

貴公司自註冊成立以來未曾編製法定財務報表。

畢馬威會計師事務所

執業會計師

香港中環

遮打道10號

太子大廈8樓

[●]

歷史財務資料

下文所載為歷史財務資料，其構成本會計師報告的一部分。

歷史財務資料所依據的 貴集團有關期間的綜合財務報表（「相關財務報表」）已由畢馬威會計師事務所根據香港會計師公會頒佈的香港審計準則進行審計。

附錄一

會計師報告

綜合損益表及其他全面收入

(以人民幣(「人民幣」)列示)

	附註	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
		2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
		人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
						(未經審計)
收入	4	1,433,138	2,111,569	2,307,269	1,667,917	2,076,641
其他收入	5	12,109	21,650	37,373	19,750	13,989
所使用原材料及耗材	15	(484,069)	(701,333)	(740,893)	(535,847)	(635,386)
員工成本	6(b)	(467,529)	(635,116)	(774,962)	(532,529)	(677,422)
使用權資產折舊	6(e)	(108,297)	(121,808)	(132,685)	(98,083)	(104,513)
其他租金及相關開支		(29,049)	(44,248)	(55,665)	(39,611)	(57,914)
其他資產的折舊及攤銷	6(e)	(111,274)	(108,716)	(104,760)	(83,163)	(91,941)
水電開支		(63,485)	(84,399)	(89,980)	(67,751)	(77,885)
差旅及相關開支		(5,080)	(13,630)	(13,248)	(9,296)	(10,714)
廣告及推廣開支		(46,087)	(76,567)	(100,868)	(65,624)	(82,960)
其他開支	6(d)	(80,674)	(142,326)	(114,217)	(83,747)	(111,337)
應佔聯營公司的(虧損)/利潤	14	(1,714)	402	35	34	(74)
其他收益/(虧損)淨額	6(c)	8,179	(5,926)	(1,862)	(626)	775
財務成本	6(a)	(23,597)	(26,578)	(25,421)	(19,118)	(17,957)
贖回負債賬面值變動		(24,699)	(23,747)	(21,132)	(16,395)	(13,941)
物業、廠房及設備減值虧損		-	(9,176)	(3,472)	(2,493)	(142)
除稅前利潤	6	7,872	140,051	165,512	133,418	209,219
所得稅	7	(13,062)	(38,335)	(42,572)	(34,882)	(53,083)
年/期內利潤/(虧損)						
及全面收入總額		<u>(5,190)</u>	<u>101,716</u>	<u>122,940</u>	<u>98,536</u>	<u>156,136</u>
下列各方應佔：						
貴公司權益股東		(5,019)	101,716	122,940	98,536	156,136
非控股權益		(171)	-	-	-	-
		<u>(5,190)</u>	<u>101,716</u>	<u>122,940</u>	<u>98,536</u>	<u>156,136</u>
每股盈利						
基本及攤薄	10	<u>不適用</u>	<u>不適用</u>	<u>不適用</u>	<u>不適用</u>	<u>不適用</u>

隨附附註構成歷史財務資料的一部分。

附錄一

會計師報告

綜合財務狀況表

(以人民幣列示)

	附註	於12月31日			於9月30日
		2022年	2023年	2024年	2025年
		人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
非流動資產					
物業、廠房及設備	11	308,951	339,301	373,182	364,562
使用權資產	11	452,980	452,096	442,100	404,336
無形資產	12	6,871	6,336	5,032	4,646
於聯營公司的權益	14	1,503	1,905	2,465	9,222
定期存款	17(a)	–	–	–	20,654
遞延稅項資產	23(b)	65,935	67,043	66,547	54,273
租金按金		19,652	24,291	28,373	29,725
預付款項	16	856	1,662	3,854	7,342
		<u>856,748</u>	<u>892,634</u>	<u>921,553</u>	<u>894,760</u>
流動資產					
存貨	15	146,002	159,685	124,590	151,306
預付款項、貿易及其他					
應收款項	16	143,686	152,636	161,218	204,744
可收回即期稅項	23(a)	5,652	4,259	5,884	5,691
定期存款	17(a)	–	–	–	31,832
受限制銀行存款	17(a)	17,204	21,700	21,700	22,356
按公允價值計入損益的金融資產 (「按公允價值計入損益」)	27(e)	–	115,223	327,531	487,155
現金及現金等價物	17(a)	332,183	268,842	223,083	69,627
		<u>644,727</u>	<u>722,345</u>	<u>864,006</u>	<u>972,711</u>
流動負債					
貿易及其他應付款項	18	121,715	177,281	216,449	187,756
合約負債	19	50,179	56,956	59,463	62,688
租賃負債	20	111,911	122,325	123,579	132,255
銀行貸款	21	100,117	–	–	–
贖回負債	22	413,295	327,113	301,482	315,423
應付即期稅項	23(a)	5,827	14,224	15,936	20,892
		<u>803,044</u>	<u>697,899</u>	<u>716,909</u>	<u>719,014</u>
淨流動(負債)/資產		<u>(158,317)</u>	<u>24,446</u>	<u>147,097</u>	<u>253,697</u>
資產總值減流動負債		<u>698,431</u>	<u>917,080</u>	<u>1,068,650</u>	<u>1,148,457</u>
非流動負債					
租賃負債	20	358,892	351,663	348,571	306,807
撥備	24	5,313	6,381	7,314	8,138
		<u>364,205</u>	<u>358,044</u>	<u>355,885</u>	<u>314,945</u>
資產淨值		<u>334,226</u>	<u>559,036</u>	<u>712,765</u>	<u>833,512</u>
資本及儲備					
股本	26(a)	34	39	39	39
儲備	26(c)	334,192	558,997	712,726	833,473
權益總額		<u>334,226</u>	<u>559,036</u>	<u>712,765</u>	<u>833,512</u>

隨附附註構成歷史財務資料的一部分。

貴公司財務狀況表

(以人民幣列示)

	附註	於12月31日			於9月30日
		2022年	2023年	2024年	2025年
		人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
非流動資產					
於子公司的投資	13	12,208	863,357	885,157	914,190
流動資產					
預付款項及其他應收款項	16	34	36	2,832	10,585
現金及現金等價物	17(a)	—	47	81	345
		34	83	2,913	10,930
流動負債					
其他應付款項	18	—*	—	42,602	122,463
贖回負債	22	—	327,113	301,482	315,423
		—	327,113	344,084	437,886
淨流動資產／(負債)		34	(327,030)	(341,171)	(426,956)
資產總值減流動負債		12,242	536,327	543,986	487,234
資產淨值		12,242	536,327	543,986	487,234
資本及儲備					
股本	26(b)	34	39	39	39
儲備		12,208	536,288	543,947	487,195
權益總額		12,242	536,327	543,986	487,234

* 該金額少於人民幣1,000元。

隨附附註構成歷史財務資料的一部分。

綜合權益變動表
(以人民幣列示)

		貴公司權益股東應佔								
		股本	股份溢價	資本儲備	以股份為 基礎的 付款儲備	法定儲備	累計虧損	總計	非控股權益	權益總額
附註		人民幣千元 附註26(a)	人民幣千元 附註26(c)(i)	人民幣千元 附註26(c)(ii)	人民幣千元 附註26(c)(iii)	人民幣千元 附註26(c)(iv)	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
	於2022年1月1日的結餘	-	-	486,510	41,719	5,472	(151,122)	382,579	(963)	381,616
	年內虧損及全面收入總額	-	-	-	-	-	(5,019)	(5,019)	(171)	(5,190)
	發行新股份	34	-	-	-	-	-	34	-	34
	轉撥至法定儲備	-	-	-	-	8,074	(8,074)	-	-	-
	貴集團現時旗下公司的權益股東注資	-	-	186,000	-	-	-	186,000	-	186,000
	確認贖回負債	-	-	(250,000)	-	-	-	(250,000)	-	(250,000)
	以權益結算並以股份為基礎的交易	-	-	-	21,946	-	-	21,946	-	21,946
	收購非控股權益	-	-	(1,314)	-	-	-	(1,314)	1,134	(180)
	於2022年12月31日的結餘	34	-	421,196	63,665	13,546	(164,215)	334,226	-	334,226

附錄一

會計師報告

	附註	以股份為基礎的					權益總額
		股本	股份溢價	資本儲備	付款儲備	法定儲備	
		人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於2023年1月1日的結餘.....		34	-	421,196	63,665	13,546	334,226
年內利潤及全面收入總額.....		-	-	-	-	-	101,716
	26(a)/						
	26(c)(i)/						
重組.....	26(c)(ii)	3	463,918	(468,000)	-	-	(4,079)
贖回負債重新分類為權益.....	26(c)(ii)	2	-	109,929	-	-	109,931
轉撥至法定儲備.....	26(c)(iv)	-	-	-	-	15,413	(15,413)
以權益結算並以股份為基礎的交易.....	25	-	-	-	17,242	-	17,242
於2023年12月31日的結餘.....		39	463,918	63,125	80,907	28,959	559,036

附錄一

會計師報告

	附註	股本 人民幣千元 附註26(a)	股份溢價 人民幣千元 附註26(c)(i)	資本儲備 人民幣千元 附註26(c)(ii)	以股份為 基礎的		法定儲備 人民幣千元 附註26(c)(iv)	(累計虧損)/ 留存利潤 人民幣千元	權益總額 人民幣千元
					付款儲備 人民幣千元 附註26(c)(iii)	資本儲備 人民幣千元 附註26(c)(ii)			
於2024年1月1日的結餘.....		39	463,918	63,125	80,907	28,959	(77,912)	559,036	
年內利潤及全面收入總額.....		-	-	-	-	-	122,940	122,940	
轉撥至法定儲備.....	26(c)(iv)	-	-	-	-	18,159	(18,159)	-	
回購A輪優先股.....	26(c)(iii)	-	-	7,409	-	-	-	7,409	
以權益結算並以股份為基礎的交易.....	25	-	-	-	23,380	-	-	23,380	
於2024年12月31日的結餘.....		39	463,918	70,534	104,287	47,118	26,869	712,765	
於2025年1月1日的結餘.....		39	463,918	70,534	104,287	47,118	26,869	712,765	
期內利潤及全面收入總額.....		-	-	-	-	-	156,136	156,136	
轉撥至法定儲備.....	26(c)(iv)	-	-	-	-	9,952	(9,952)	-	
以權益結算並以股份為基礎的交易.....	25	-	-	-	34,611	-	-	34,611	
宣派股息.....	26(d)	-	(70,000)	-	-	-	-	(70,000)	
於2025年9月30日的結餘.....		39	393,918	70,534	138,898	57,070	173,053	833,512	

附錄一

會計師報告

(未經審計)	附註	以股份為基礎的					權益總額 人民幣千元
		股本 人民幣千元 附註26(a)	股份溢價 人民幣千元 附註26(c)(i)	資本儲備 人民幣千元 附註26(c)(ii)	付款儲備 人民幣千元 附註26(c)(iii)	法定儲備 人民幣千元 附註26(c)(iv)	
於2024年1月1日的結餘.....		39	463,918	63,125	80,907	28,959	559,036
期內利潤及全面收入總額.....		-	-	-	-	-	98,536
轉撥至法定儲備.....	26(c)(iv)	-	-	-	-	14,268	(14,268)
以權益結算並以股份為基礎的交易.....	25	-	-	-	14,865	-	14,865
於2024年9月30日的結餘.....		39	463,918	63,125	95,772	43,227	672,437

隨附附註構成歷史財務資料的一部分。

綜合現金流量表

(以人民幣列示)

	附註	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
		2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
		人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
(未經審計)						
經營活動						
經營活動所得現金	17(b)	302,346	458,226	536,710	407,627	371,284
已付所得稅	23(a)	(39,957)	(29,653)	(41,989)	(32,083)	(35,660)
經營活動所得現金淨額		262,389	428,573	494,721	375,544	335,624
投資活動						
購置物業、廠房及設備付款		(110,920)	(144,131)	(162,708)	(115,356)	(88,153)
購買無形資產付款		(1,933)	(1,514)	(717)	(477)	(1,197)
出售物業、廠房及設備所得款項		3,950	609	1,538	1,296	1,949
向一家聯營公司注資		(1,473)	–	(525)	–	(8,060)
收購一家子公司，扣除所收購現金		–	–	–	–	(340)
出售一家聯營公司的所得款項		3,000	–	–	–	–
自一家聯營公司收取的股息		272	–	–	–	–
向一名第三方償還貸款		1,290	2,210	–	–	–
出售／(購買)按公允價值 計入損益的金融資產 所得／(所付)款項淨額		1,014	(113,281)	(205,752)	(160,373)	(153,914)
購買定期按金付款		–	–	–	–	(52,486)
收取的利息		1,434	3,606	7,494	5,210	1,954
支付修復撥備款項		(280)	(494)	(308)	(119)	(413)
出售子公司所得款項，扣除出售 的現金		(3,517)	–	–	–	–
投資活動所用現金淨額		(107,163)	(252,995)	(360,978)	(269,819)	(300,660)

附錄一

會計師報告

	附註	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
		2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
		人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
						(未經審計)
融資活動						
銀行貸款所得款項	17(c)	100,000	-	-	-	-
償還銀行貸款	17(c)	(73,500)	(100,000)	-	-	-
償還租賃負債本金	17(c)	(72,888)	(112,177)	(116,046)	(87,963)	(96,761)
償還租賃負債利息	17(c)	(22,473)	(24,617)	(25,037)	(18,836)	(17,589)
已付銀行貸款利息	17(c)	(376)	(1,746)	-	-	-
貴集團現時旗下公司的股東注資		126,000	-	-	-	-
收購一間子公司						
非控股權益的付款		(180)	-	-	-	-
[編纂]		[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]
與重組相關的付款淨額		-	(504)	-	-	-
回購優先股的付款		-	-	(39,354)	-	-
支付予 貴公司權益股東的股息		-	-	-	-	(70,000)
融資活動所得／(所用)現金淨額		<u>56,520</u>	<u>(239,465)</u>	<u>(180,588)</u>	<u>(106,950)</u>	<u>(187,842)</u>
現金及現金等價物增加／						
(減少)淨額		211,746	(63,887)	(46,845)	(1,225)	(152,878)
於1月1日的現金及現金等價物		120,437	332,183	268,842	268,842	223,083
外匯匯率變動的影響		-	546	1,086	(1,780)	(578)
於12月31日／9月30日的						
現金及現金等價物	17(a)	<u>332,183</u>	<u>268,842</u>	<u>223,083</u>	<u>265,837</u>	<u>69,627</u>

隨附附註構成歷史財務資料的一部分。

歷史財務資料附註

(除另有說明外，以人民幣列示)

1 歷史財務資料的編製及呈列基準

巴奴國際控股有限公司（「貴公司」）於2022年11月23日根據開曼群島公司法（經綜合及修訂）在開曼群島註冊成立為獲豁免有限公司。

貴公司為一間投資控股公司，自其註冊成立日期以來並無進行任何業務運營，惟下文所述之集團重組（「重組」）（詳情載於本文件「歷史、重組及公司架構」一節）除外。於有關期間，貴公司及其子公司（統稱「貴集團」）主要在中華人民共和國（「中國」）從事門店運營相關服務及銷售調味品及食材。

重組前，上述主要業務乃由巴奴毛肚火鍋有限公司（「巴奴毛肚火鍋」）及其子公司經營。為於籌備貴公司股份於香港聯合交易所有限公司[編纂]中合理化公司架構，貴集團經歷了重組。重組僅涉及增設若干新成立且並無實質性業務的投資控股實體作為巴奴毛肚火鍋的新控股公司。於重組前後，貴集團擁有權的經濟實質及其開展的業務並無變動。因此，歷史財務資料已作為巴奴毛肚火鍋綜合財務報表的延續而編製及呈列，而資產及負債乃按其於重組前的歷史賬面值確認及計量。

貴集團於本報告所載有關期間的綜合損益及其他全面收益表、綜合權益變動表及綜合現金流量表包括貴集團現時旗下公司的財務業績及現金流量，猶如當前集團架構於整個有關期間一直存在或自其各自註冊成立或成立日期（以較短者為準）起已經存在並保持不變。本報告所載貴集團於2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日的綜合財務狀況表乃為呈列現時組成貴集團的公司於該等日期的財務狀況而編製，猶如當前集團結構於相關日期已經存在，當中考慮到各自的註冊成立或成立日期（如適用）。於編製歷史財務資料時，集團內公司間結餘、交易及集團內公司間交易的未變現收益／虧損全數對銷。

於本報告日期，貴公司並無編製任何經審計財務報表，原因為其自註冊成立日期以來並無開展任何業務，為投資控股公司，且不受註冊成立地所在司法權區有關規則及法規項下的法定審計要求所規限。有法定要求的貴集團子公司財務報表乃根據實體註冊成立及／或成立所在國家適用於其的相關會計規則及法規進行編製。

附錄一

會計師報告

於2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日以及本報告日期，貴公司於下列主要子公司中擁有直接或間接權益，該等公司均為私營公司並於中國運營：

公司名稱	註冊成立及營業地點及 註冊成立日期	註冊資本詳情	已繳足資本詳情	貴集團持有的實際權益					主要業務
				於12月31日		於9月30日		於 本報告 日期	
				2022年	2023年	2024年	2025年		
美味森林餐飲管理 (鄭州)有限公司 (附註(i)(iii)(iv)(v)(vi))..	中國 2023年3月15日	人民幣 600,000,000元	人民幣 487,820,000元	-	100%	100%	100%	100%	投資控股
巴奴毛肚火鍋 (附註(i)(iii)(iv)(v)(vi))..	中國 2015年11月25日	人民幣 620,330,000元	人民幣 538,150,000元	100%	100%	100%	100%	100%	餐飲服務 管理
巴奴毛肚火鍋餐飲(鄭州) 有限公司 (附註(i)(ii)(vi))	中國 2021年11月10日	人民幣 82,000,000元	人民幣 82,000,000元	100%	100%	100%	100%	100%	餐飲服務 管理
新鄉今每食品有限公司 (附註(i)(iii) (iv)(v)(vi))	中國 2021年9月16日	人民幣 116,000,000元	人民幣 116,000,000元	100%	100%	100%	100%	100%	供應鏈管 理

附註：

- (i) 該等實體的官方名稱為中文。該等名稱的英文翻譯僅供識別。
- (ii) 概無編製該實體於截至2022年、2023年及2024年12月31日止年度的經審計財務報表。
- (iii) 巴奴毛肚火鍋及新鄉今每食品有限公司(「新鄉今每」)於截至2022年12月31日止年度的財務報表已分別由河南省合盈會計師事務所(普通合夥)及河南眾德會計師事務所(普通合夥)(「河南眾德會計師事務所」)審計。

概無編製美味森林餐飲於截至2022年12月31日止年度的經審計財務報表。

- (iv) 巴奴毛肚火鍋及美味森林餐飲管理(鄭州)有限公司(「美味森林餐飲」)於截至2023年12月31日止年度的財務報表已由河南金道會計師事務所(普通合夥)(「河南金道會計師事務所」)審計。新鄉今每於截至2023年12月31日止年度的財務報表已由河南眾德會計師事務所審計。
- (v) 美味森林餐飲於截至2024年12月31日止年度的財務報表已由河南金道會計師事務所審計。

概無編製巴奴毛肚火鍋及新鄉今每於截至2024年12月31日止年度的經審計財務報表。

- (vi) 該等實體為於中國成立的有限責任公司。

現組成 貴集團的所有公司均已採納12月31日作為其財政年度結束日期。

歷史財務資料已按照國際會計準則理事會（「國際會計準則理事會」）頒佈的所有適用國際財務報告準則會計準則編製。所採納的重大會計政策的更多詳情載於附註2。

國際會計準則理事會已頒佈若干新訂及經修訂國際財務報告準則會計準則。就編製歷史財務資料而言，貴集團已於有關期間採納所有適用的、新訂及經修訂國際財務報告準則會計準則，惟於有關期間尚未生效之任何新訂準則或詮釋除外。於有關期間已頒佈但尚未生效的經修訂及新訂會計準則及詮釋載於附註31。

歷史財務資料亦遵從香港聯合交易所有限公司（「聯交所」）證券上市規則的適用披露條文。

下文所載的會計政策已於歷史財務資料呈列的所有期間貫徹應用。

追加期間相應財務資料已根據與歷史財務資料所採納之相同編製及呈列基準進行編製。

除另有指明外，歷史財務資料以人民幣呈列，四捨五入至最近千位。

2 重大會計政策

(a) 計量基準

編製歷史財務資料所採用的計量基準為歷史成本基準，惟按公允價值計入損益（「按公允價值計入損益」）計量的金融資產按其公允價值列賬，如附註2(e)所述。

(b) 估計及判斷的應用

編製符合國際財務報告準則會計準則的歷史財務資料需要管理層作出判斷、估計及假設，而該等判斷、估計及假設會影響政策的應用及所申報的資產、負債、收入及開支等金額。該等估計及有關假設乃根據歷史經驗及管理層相信於該等情況下乃屬合理的各項其他因素而作出，所得結果構成管理層在無法依循其他來源得知資產及負債的賬面值時作出判斷的基準。實際結果或會有別於該等估計。

該等估計及相關假設乃按持續基準審閱。會計估計的修訂乃於對估計作出修訂的期間確認（倘該修訂僅影響該期間）或於修訂期間及未來期間確認（倘該修訂影響目前及未來期間）。

管理層應用國際財務報告準則會計準則時所作對歷史財務資料造成重大影響的判斷及估計不確定性的主要來源於附註3論述。

(c) 子公司及非控股權益

子公司指 貴集團控制的實體。當 貴集團參與該實體業務而面臨可變回報或擁有獲得可變回報的權利，且有能力通過其對實體之權力影響該等回報時，則 貴集團控制該實體。子公司的財務報表自控制開始當日起計入歷史財務資料，直至控制終止當日為止。

集團內結餘及交易以及集團內公司間交易所產生的任何未變現收入及開支（除外幣交易收益或虧損外）會抵銷。集團內公司間交易所產生的未變現虧損的抵銷方法與未變現收益相同，惟僅限於無減值跡象的情況。

就各業務合併而言，貴集團可選擇按公允價值或非控股權益（「非控股權益」）分佔子公司可識別資產淨值的比例計量任何非控股權益。非控股權益於綜合財務狀況表的權益內呈列，與貴公司權益股東應佔權益分開呈列。貴集團業績中的非控股權益於綜合損益及其他全面收益表內列作非控股權益與貴公司權益股東之間年內損益總額及全面收益總額的分配。非控股權益持有人的貸款及對該等持有人的其他合約責任根據附註2(o)或2(p)（視乎負債性質而定）於綜合財務狀況表呈列為金融負債。

倘貴集團於子公司的權益變動不會導致喪失控制權，則作為股權交易入賬。

當貴集團失去對子公司之控制權時，其終止確認該子公司之資產及負債，及任何相關之非控股權益及其他權益部分。任何所得損益於損益確認。於失去控制權時，任何於前子公司之保留權益以公允價值計量。

於貴公司的財務狀況表中，對子公司的投資以成本減減值虧損（見附註2(i)(ii)）入賬。

(d) 聯營公司

聯營公司指貴集團或貴公司對其財務及經營政策具重大影響力但無控制權或共同控制權的實體。

於聯營公司的權益採用權益法入賬。其最初按成本（包括交易成本）確認。其後，綜合財務報表包括貴集團所分佔該等投資對象的損益及其他全面收益（「其他全面收益」），直至喪失重大影響力當日止。

倘貴集團分佔虧損超過其於聯營公司的權益，則貴集團的權益將減至零，並不再確認進一步虧損，惟倘貴集團須承擔法律或推定責任，或代表投資對象付款則除外。就此而言，貴集團的權益為根據權益法計算的投資賬面值，連同實質上構成貴集團於聯營公司的投資淨值一部分的任何其他長期權益（經在適用時將預期信貸虧損模型應用於有關其他長期權益（見附註2(i)(i)））。

與按權益法核算之投資對象之間交易所產生的未變現收益以貴集團於投資對象所佔權益為限沖銷投資。未變現虧損僅於無減值跡象時按未變現收益之相同方法沖銷。

(e) 於證券的其他投資

貴集團有關證券投資（於子公司及聯營公司的投資除外）的政策載列如下。

證券投資於貴集團承諾購買／出售投資當日確認／終止確認。投資初步按公允價值加直接應佔交易成本列賬，惟按公允價值計入損益計量的投資除外，該等投資的交易成本直接於損益確認。有關貴集團如何釐定金融工具公允價值的解釋，請參閱附註27(e)。該等投資其後視乎其分類按以下方式入賬。

(i) 非股本投資

非股本投資可分類為以下其中一個計量類別：

- 按攤銷成本，倘持有投資旨在收取合約現金流量，且合約現金流量僅為本金及利息付款。預期信貸虧損、採用實際利率法計算的利息收入（見附註2(t)(iii)）、外匯損益於損益確認。終止確認的任何收益或虧損於損益中確認。

- 按公允價值計入其他全面收益 — 可劃轉，倘投資的合約現金流量僅包括本金及利息付款，及投資乃以通過收取合約現金流量及出售的方式實現目標的業務模式下持有。預期信貸虧損、利息收入（採用實際利率法計算）以及外匯損益於損益確認，並以與金融資產按攤銷成本計量相同的方式計算。公允價值與攤銷成本之間的差額於其他全面收益確認。當投資終止確認時，於其他全面收益的累計金額從權益劃轉至損益。
- 按公允價值計入損益，倘投資不符合按攤銷成本計量或按公允價值計入其他全面收益（可劃轉）計量的標準。投資（包括利息）的公允價值變動於損益確認。

(f) 物業、廠房及設備

物業、廠房及設備（包括在建工程）按成本（包括資本化的借貸成本）減累計折舊及任何累計減值虧損（見附註2(i)(ii)）列賬。在建工程竣工並達到預定可使用狀態前不對其計提折舊。

倘物業、廠房及設備項目中的重大部分有不同可使用年限，則計作獨立項目（主要組成部分）入賬。

出售物業、廠房及設備項目的收益或虧損於損益內確認。

物業、廠房及設備項目的折舊以直線法按其估計可使用年限撇銷成本或估值（扣除估計剩餘價值（如有））計算，且一般於損益內確認。

當前及可比較期間的估計可使用年期如下：

租賃物業裝修	於租賃期及5年（以較短者為準）
廚房設備	3至10年
電子設備	3年
運輸設備	3至5年
傢俬及固定裝置以及其他設備	3年
廠房及樓宇	20年

折舊方法、可使用年限及剩餘價值於各報告日期進行檢討，並在適當情況下作出調整。

(g) 無形資產

貴集團所收購之具有限可使用年期的無形資產（包括軟件及商標）按成本減累計攤銷及任何累計減值虧損計量（見附註2(i)(ii)）。

內部產生品牌之開支於產生時於損益內確認。

無形資產的攤銷按估計可使用年期，以直線法撇銷其成本減其估計剩餘價值（如有）計算，且一般於損益內確認。

當前及可比較期間的估計可使用年期如下：

— 軟件	3至5年
— 商標	10年

攤銷方法、可使用年期及剩餘價值於各報告日期進行檢討，並在適當情況下作出調整。

(h) 租賃資產

於合約成立時，貴集團會評估合約是否為租賃或包含租賃。倘合約於一段時間內讓渡控制已識別資產使用權以換取對價，則該合約屬租賃或包含租賃。當顧客有權支配所識別資產的使用並從使用中獲得大致上所有經濟利益時，即視為已轉移控制權。

(i) 作為承租人

倘合約包含租賃組成部分及非租賃組成部分，貴集團已選擇不區分非租賃組成部分，而是將每個租賃組成部分和任何相關的非租賃組成部分作為所有租賃的單一租賃部分進行會計處理。

於租賃開始日期，貴集團確認使用權資產及租賃負債，惟租期為12個月或以下之短期租賃及低價值項目租賃除外。當貴集團就低價值項目訂立租賃時，貴集團按每項租賃情況決定是否將租賃資本化。倘不進行資本化，相關租賃付款在租賃期內按系統基準於損益內確認。

倘租賃資本化，則租賃負債初步按租期內應付租賃付款的現值確認，並使用租賃中隱含的利率貼現，或倘該利率不能輕易釐定，則使用相關增量借款利率。於初始確認後，租賃負債按攤銷成本計量，而利息開支則採用實際利率法確認。不取決於指數或利率的可變租賃付款不計入租賃負債的計量，及於其產生時自損益扣除。

於租賃資本化時確認的使用權資產初步按成本計量，包括租賃負債的初始金額（就於開始日期或之前作出的任何租賃付款進行調整），加上所產生的任何初始直接成本及拆除及移除相關資產或恢復相關資產或其所在地點的成本估算，並扣除任何已收租賃優惠。使用權資產其後按成本減累計折舊及減值虧損列賬（見附註2(f)及2(i)(ii)）。

根據適用於以攤銷成本列賬的非股權證券投資（見附註2(e)(i)、2(t)(iii)及2(i)(i)）的會計政策，可退還租金按金與使用權資產分開入賬。按金面值超出初始公允價值之部分列賬作為已支付的額外租賃付款並計入使用權資產成本內。

當未來租賃付款因某一指數或比率變動而變更，或倘貴集團預期根據殘值擔保應付的估計金額有變，或倘貴集團變更其對是否將行使購買、續租或終止選擇權的評估，則會重新計量租賃負債。按此方式重新計量租賃負債時，使用權資產的賬面值將作相應調整，或倘使用權資產的賬面值已減至零，則於損益內列賬。

當出現租賃修改（即租賃合約原先並無規定的租賃範圍或租賃對價變更）時，倘有關修改並無作為單獨的租賃入賬，亦會重新計量租賃負債。於此情況下，租賃負債將根據經修訂的租賃付款及租賃期限，使用於修訂生效日期的經修訂貼現率進行重新計量。唯一的例外為因COVID-19疫情而直接導致且符合國際財務報告準則第16號租賃第46B段所載條件的租金減免。於此情況下，貴集團採用實際權宜方法，不對租金減免是否屬租賃修改進行評估，而於觸發租金減免的事件或條件發生期間於損益內將對價變動確認為負債可變租賃付款。

在綜合財務狀況表中，長期租賃負債之即期部分釐定為於報告期後十二個月內到期結算的合約付款之現值。

(ii) 作為出租人

貴集團於租賃開始時釐定各租賃為融資租賃或經營租賃。倘租賃轉移相關資產所有權所附帶之絕大部分風險與回報至承租人，則分類為融資租賃，否則，租賃分類為經營租賃。

倘合約包括租賃及非租賃部分，貴集團根據相對獨立的售價基準將合約對價分配予各部分。經營租賃產生的租金收入根據附註2(t)(v)確認。

倘貴集團為中介出租人，分租賃乃參考主租賃產生的使用權資產，分類為融資租賃或經營租賃。倘主租賃為貴集團應用附註2(h)(i)所闡述豁免的短期租賃，則貴集團將分租賃分類為經營租賃。

(i) 信貸虧損及資產減值

(i) 金融工具及應收租賃款項產生的信貸虧損

貴集團就以下項目的預期信貸虧損（「預期信貸虧損」）確認虧損撥備：

- 按攤銷成本計量之金融資產（包括現金及現金等價物、貿易及其他應收款項以及租金按金）；及
- 應收租賃款項。

預期信貸虧損的計量

預期信貸虧損為信貸虧損之概率加權估計。信貸虧損一般以合約金額與預期金額之間的所有預期現金差額之現值計量。

倘影響重大，則預期現金差額將使用以下貼現率貼現：

- 固定利率金融資產以及貿易及其他應收款項：於初始確認時釐定的實際利率或其近似值；
- 應收租賃款項：計量應收租賃款項所使用的貼現率。

於估計預期信貸虧損時考慮的最長期間為貴集團承受信貸風險的最長合約期間。

預期信貸虧損基於下列其中一個基準計量：

- 12個月預期信貸虧損：在報告日期後12個月（或更短期間，倘工具的預期年期短於12個月）內可能發生違約事件而導致的預期信貸虧損部分；及
- 全期預期信貸虧損：採用預期信貸虧損模式的項目在預期年限內所有可能發生的違約事件而導致的預期信貸虧損。

貴集團按等同於全期預期信貸虧損的金額計量虧損撥備，惟以下項目按12個月預期信貸虧損計量：

- 於報告日期釐定具有低信貸風險的金融工具；及
- 信貸風險（即金融工具預期年限內發生違約的風險）自初始確認以來未顯著增加的其他金融工具。

貿易應收款項及應收租賃款項的虧損撥備始終按等同於全期預期信貸虧損的金額計量。

信貸風險顯著增加

釐定金融工具的信貸風險自初始確認起是否顯著增加以及計量預期信貸虧損時，貴集團考慮無須付出過多成本或努力即可獲得的合理及具理據的相關資料，其中包括基於貴集團過往經驗及知情信貸評估的定量和定性資料及分析，包括前瞻性資料。

倘某一金融資產已逾期30日以上，貴集團假設該金融資產的信貸風險顯著增加。

當出現下列情況，貴集團認為金融資產出現違約：

- 債務人不大可能在貴集團無追索權採取行動（如變現抵押（如持有））的情況下向貴集團悉數償還其信貸義務；或
- 金融資產已逾期90日。

當金融工具的信貸風險評級相當於全球公認的「投資等級」定義時，貴集團認為該金融工具具有低信貸風險。

預期信貸虧損於各報告日期重新計量，以反映金融工具自初始確認以來信用風險的變動。預期信貸虧損金額的任何變動均確認為損益中的減值收益或虧損。貴集團通過虧損準備賬戶確認所有金融工具的減值收益或虧損，並對其賬面金額進行相應調整，但按公允價值計入其他全面收益（可劃轉）計量的非權益證券投資除外，其虧損準備已在其他綜合收益中確認，並累積在公允價值儲備（可劃轉）中，不會減少財務狀況表中金融資產的賬面金額（見附註2(e)(i)）。

信貸減值金融資產

於各報告日期，貴集團評估金融資產是否出現信貸減值。當發生一項或多項對金融資產估計未來現金流量有不利影響的事件時，金融資產出現信貸減值。

金融資產出現信貸減值的證據包括以下可觀察事件：

- 債務人出現重大財務困難；
- 違反合約，如違約或逾期90日以上；
- 貴集團根據其他情況下不會考慮之條款重組貸款或墊款；
- 債務人很可能破產或進行其他財務重組；或
- 發行人財務困難導致證券之活躍市場消失。

撤銷政策

若日後收回不可實現時，貴集團會撤銷金融資產、應收租賃款項或合約資產的賬面總值。該情況通常出現在貴集團以其他方式確定債務人沒有資產或收入來源可產生足夠的現金流量來償還應撤銷的金額時。

先前撤銷的資產其後收回於收回發生期間內於損益中確認為減值撥回。

(ii) 其他非流動資產減值

於各報告日期，貴集團審查其非金融資產的賬面值（存貨及遞延稅項資產除外），以確定是否有任何減值跡象。如果存在任何此類跡象，則估計資產的可收回金額。

為進行減值測試，資產被集合為最小資產組合，該資產組合從持續使用中產生現金流入，且大致上獨立於其他資產或現金產生單位（「現金產生單位」）的現金流入。

資產或現金產生單位的可收回金額為其使用價值與公允價值減出售成本兩者中的較高者。使用價值乃基於估計未來現金流量，按能反映現時市場對貨幣時間價值及資產或現金產生單位特定風險的評估的稅前貼現率貼現至其現值。

減值虧損於一項資產或現金產生單位的賬面值超出其可收回金額時確認。

減值虧損於損益中確認。減值虧損會予以分配，首先扣減分配予現金產生單位的任何商譽的賬面值，其後按比例扣減該現金產生單位中其他資產的賬面值。

有關商譽的減值虧損不予撥回。就其他資產而言，撥回減值虧損僅以所得賬面值不超過減值虧損並無確認時原本釐定的賬面值（經扣除折舊或攤銷）為限。

(j) 存貨

存貨按成本及可變現淨值的較低者計量。

成本按加權平均成本法計算，並包括所有採購成本、變換成本及將存貨達致其現時地點及狀況所產生之其他成本。

可變現淨值為日常業務過程中之估計售價扣減估計完成成本及銷售所需估計成本後所得數值。

(k) 合約資產及合約負債

貴集團於根據合約條款無條件享有對價之前確認收益（見附註2(t)(i)），合約資產亦可繼而確認。合約資產於對價權利成為無條件時評估預期信貸虧損（見附註2(i)(i)）並重新分類至應收款項（見附註2(l)）。

合約負債於貴集團確認相關收入前，於客戶支付不予退還對價時確認（見附註2(t)(i)）。倘貴集團在確認相關收入前擁有無條件收取不予退還對價的權利，則亦確認合約負債。於後一情況下，亦確認相應的應收款項（見附註2(l)）。

合約包含重大融資成分時，合約結餘乃包括根據實際利率法計算的應計利息（見附註2(t)(iii)）。

(l) 貿易及其他應收款項

於貴集團有無條件收取對價的權利且對價僅隨時間推移即會到期應付時，確認應收款項。

不包含重大融資部分的貿易應收款項初步按其交易價格計量。包含重大融資部分的貿易應收款項及其他應收款項初步按公允價值加交易成本計量。所有應收款項其後按攤銷成本列賬（見附註2(i)(i)）。

(m) SaaS（軟件即服務）安排成本

SaaS安排是一項服務安排，貴集團能夠在實施安排期間訪問供應商在供應商雲基礎設施上運行的應用軟件，但對基礎軟件資產沒有控制權。

評估實施SaaS安排的成本，包括配置或定制對供應商應用軟件的訪問所產生的成本，以確定它們是否將產生由貴集團控制的一項獨立的資產。由此產生的資產將根據附註2(g)所載的無形資產政策進行確認及入賬。不產生資產的實施成本於發生時在損益中確認，倘此類服務有別於SaaS，則可能是在獲得配置或定制服務期間；倘配置或定制服務與SaaS沒有區別，則於SaaS的安排期內。

在獲得相關服務前支付的款項應被確認為預付款項。

(n) 現金及現金等價物

現金及現金等價物包括銀行及手頭現金、存放於銀行及其他金融機構的活期存款、以及可隨時轉換為已知數額現金、價值變動風險極微及自購入後三個月內到期的其他短期高流動性投資。現金及現金等價物會評估預期信貸虧損（見附註2(i)(i)）。

(o) 貿易及其他應付款項

貿易及其他應付款項初步按公允價值確認。於初步確認後，貿易及其他應付款項按攤銷成本列賬，惟倘貼現影響並不重大，則按發票金額列賬。

(p) 計息借款

計息借款初步按公允價值減交易成本計量。其後，該等借款採用實際利率法按攤銷成本列賬。利息開支根據附註2(v)確認。

(q) 僱員福利

(i) 短期僱員福利及界定供款退休計劃供款

短期僱員福利於提供有關服務時列為開支。倘 貴集團因僱員過往提供服務而須就預期支付的款項承擔現有法律或推定責任，且責任能夠可靠作出估算，則 貴集團就該款項確認負債。

根據中國相關的法律及法規， 貴集團參加由政府組織所成立及管理的社會保險體系的界定供款基本退休金保險。 貴集團按照政府規定的適用基準及比率向基本退休金保險計劃供款。當地政府部門負責向受界定供款基本退休金保險保障的退休僱員發放退休金。中國社會保險制度下的界定供款基本退休金保險並無已沒收供款，原因為供款於支付予計劃時悉數歸屬予僱員。

界定供款退休計劃的供款責任於提供相關服務時列為開支。

(ii) 以股份為基礎的付款

授予僱員的以權益結算的股份或購股權的授出日期公允價值，如為已授出股份，則使用收益法模型計量，如為已授出購股權，則使用二項式期權定價模型計量。該金額一般於獎勵的歸屬期確認為開支，權益亦相應增加。確認為開支的金額會作出調整，以反映預期將符合相關服務條件的獎勵數目，以使最終確認金額以在歸屬日符合相關服務條件的獎勵數目為基準。

(iii) 離職福利

離職福利於 貴集團不再撤回提供該等福利與 貴集團就重組確認成本兩者的較早者列為開支。

(r) 所得稅

所得稅開支包括即期稅項及遞延稅項。除與業務合併相關或直接於權益或其他全面收益確認的項目外，所得稅開支於損益確認。

即期稅項包括年內就應課稅收入或虧損應付或應收的估計稅項，連同就過往年度應付或應收稅項的任何調整。應付或應收即期稅項金額為可反映所得稅相關的任何不確定因素的預期支付或收取稅款的最佳估計。即期稅項乃使用報告日期已頒佈或實質頒佈的稅率計量。即期稅項亦包括股息產生的任何稅項。

即期稅項資產及負債僅於符合若干標準時抵銷。

遞延稅項乃就用於財務申報的資產與負債賬面值與用於納稅的金額之間的暫時差額確認。遞延稅項不會就以下各項確認：

- 在非業務合併的交易中，初始確認資產或負債時產生的暫時差額，既不影響會計及應課稅利潤或虧損，亦不產生同等應課稅及可扣減暫時差額；
- 與於子公司、聯營公司及合營企業的投資相關的暫時差額，惟以 貴集團能控制暫時差額的撥回時間，且暫時差額可能不會於可預見未來撥回的情況為限；
- 初始確認商譽所產生的應課稅暫時差額；及
- 與稅法（就實施經濟合作與發展組織所公佈的支柱二規則範本而頒佈或實質頒佈）所產生所得稅有關的暫時差額。

貴集團就租賃負債、撥備及使用權資產分別確認遞延稅項資產及遞延稅項負債。

遞延稅項資產乃就未動用稅項虧損、未動用稅項抵免及可扣稅暫時差額確認，惟以有可能可動用未來應課稅溢利作抵銷的情況為限。未來應課稅溢利根據相關應課稅暫時差額撥回釐定。倘應課稅暫時差額金額不足以全額確認遞延稅項資產，則根據 貴集團個別子公司的業務計劃考慮未來應課稅溢利，並根據現有暫時差額的撥回進行調整。遞延稅項資產於各報告日期審閱，倘不再可能變現相關稅項利益時，則予以減少；有關減少於產生未來應課稅溢利的可能性上升時撥回。

遞延稅項的計量反映 貴集團於報告日期預期收回或清償其資產及負債賬面值的方式所帶來的稅務後果。

遞延稅項資產及負債僅於符合若干標準時抵銷。

(s) 撥備及或然負債

一般而言，撥備乃透過以反映貨幣時間價值及負債特定風險的當前市場評估的稅前利率貼現預期未來現金流量進行釐定。

倘經濟利益須流出的可能性較低，或無法對有關數額作出可靠估計，則會將該責任披露為或然負債，惟經濟利益流出的可能性極微則除外。須視乎某宗或多宗未來事件是否發生才能確定存在與否之潛在責任，亦會披露為或然負債，惟經濟利益流出之可能性極微則除外。

倘結算撥備所需的部分或全部開支預期由另一方償還，則就幾乎確定的任何預期償還確認一項單獨的資產。就償還確認的金額僅限於撥備的賬面值。

(t) 收入及其他收入

貴集團將其日常業務過程中因銷售商品、提供服務或他人根據租賃使用 貴集團資產而產生的收入分類為收入。

有關 貴集團收入及其他收入確認的進一步詳情如下：

(i) 來自顧客合約的收入

貴集團是其收入交易的委託人，並按毛額基準確認收入。在確定 貴集團是作為委託人還是作為代理人時， 貴集團考慮在產品轉讓予客戶前是否已獲得產品的控制權。控制權指 貴集團有能力指導產品或服務的使用並從產品中獲得幾乎所有的剩餘利益。

當產品或服務的控制權按 貴集團預期有權獲取的承諾對價數額（不包括代表第三方收取的金額，比如增值稅或其他銷售稅）轉移至客戶時確認收入。

貴集團主要的收入來自門店運營相關服務以及調味品及食材銷售。

就服務控制權於某時間點轉移的門店運營相關服務的收入而言，收入於向顧客提供相關服務時確認。

來自銷售調味品及食材（貨品控制權於某一時間點轉移）的收入於交付貨物及顧客接受時確認。

(ii) 股息

股息收入在 貴集團收取派發款項之權利確立當日於損益確認。

(iii) 利息收入

利息收入按實際利率法確認。「實際利率」為將金融資產在預期可用年期內的估計未來現金收款準確貼現至金融資產的賬面總值的利率。於計算利息收入時，實際利率用於資產的賬面總值（當資產並未出現信貸減值時）。然而，就於初始確認後出現信貸減值的金融資產而言，利息收入乃通過將實際利率用於金融資產的攤銷成本計算得出。倘該資產不再出現信貸減值，則利息收入按總額基準計算。

(iv) 政府補助

政府補助於可合理確保 貴集團將收取政府補助且將遵守其所附帶之條件時於財務狀況表初始確認。

用於補償 貴集團已產生開支之補助於開支產生之同一期間有系統地於損益中確認為收入。

補償 貴集團資產成本之補助乃於遞延收入初始確認，其後於該項資產之可使用年期內以直線法在損益中攤銷。

(v) 經營租賃的租金收入

來自經營租賃的租金收入按直線法在租期內於損益中確認。所授予的租賃獎勵在租期內確認為租金收入總額的組成部分。不依賴指數或利率的可變租賃付款在其賺取的會計期間確認為收入。

(u) 外幣換算

由於 貴集團的主要業務在中國進行，故 貴集團交易主要以人民幣結算。 貴公司及其子公司的功能貨幣為人民幣。

外幣交易按交易日期之匯率換算為 貴集團公司各功能貨幣。

於報告日期以外幣計值之貨幣資產及負債按當日匯率換算為功能貨幣。按公允價值計量的外幣計值的非貨幣資產及負債按該公允價值釐定時的匯率換算為功能貨幣。按歷史成本計量的外幣計值的非貨幣資產及負債按交易當日的匯率換算。外匯差額一般於損益確認。

(v) 借款成本

與收購、建造或生產需要大量時間才可以投入擬定用途或銷售的資產直接相關的借款成本會資本化為該資產成本的一部分。其他借款成本於產生期間支銷。

(w) 關聯方

(a) 倘一名人士符合以下情況，則該人士或其近親為 貴集團的關聯方：

- (i) 對 貴集團有控制權或共同控制權；
- (ii) 對 貴集團有重大影響力；或
- (iii) 為 貴集團或 貴集團母公司的主要管理人員。

(b) 倘實體符合以下任何條件，則該實體為 貴集團的關聯方：

- (i) 該實體與 貴集團屬同一集團之成員公司（即各母公司、子公司及同系子公司彼此互有關聯）。
- (ii) 一家實體為另一實體的聯營公司或合營企業（或另一實體為成員公司的集團旗下成員公司的聯營公司或合營企業）。
- (iii) 兩家實體均為同一第三方的合營企業。
- (iv) 一家實體為第三方實體的合營企業，而另一實體為該第三方實體的聯營公司。
- (v) 實體為 貴集團或與 貴集團有關聯之實體就僱員利益設立之離職後福利計劃。
- (vi) 實體受(a)所識別人士控制或共同控制。
- (vii) 於(a)(i)所識別人士對實體有重大影響力或屬該實體（或該實體的母公司）主要管理人員。
- (viii) 該實體或其所屬集團之任何成員公司向 貴集團或 貴集團之母公司提供主要管理人員服務。

一名人士的近親是指與該實體交易時預期可影響該人士或受該人士影響的家庭成員。

(x) 分部報告

經營分部及財務報表所呈報的各分部項目金額，乃根據就分配資源予 貴集團各業務線及地區且評估其表現而定期提供予 貴集團最高行政管理人員的財務資料而確定。

就財務申報用途而言，除非分部具備相似的經濟特徵及在產品及服務性質、生產流程性質、客戶類型或類別、用作經銷產品或提供服務的方法及監管環境的性質方面相似，否則個別重大經營分部不會進行合算。個別非重大的經營分部如符合上述大部分標準，則可進行合算。

3 會計判斷及估計

附註25載列有關授出的受限制股份單位／購股權公允價值的假設及其風險因素的資料。估計不確定因素的其他主要來源如下：

(a) 確認遞延稅項資產

與結轉稅項虧損及可扣稅暫時差額有關的遞延稅項資產乃根據相關資產及負債賬面值的預期變現或結算的方式確認及計量，按在各報告日期末已頒佈或實質上已頒佈的稅率計算。於釐定遞延稅項資產的賬面值時，將對預期應課稅溢利進行估計，當中涉及與貴集團經營環境有關的大量假設，並須由董事作出重要判斷。該等假設及判斷的任何變動均會影響將予確認的遞延稅項資產之賬面值，從而影響未來期間的淨利潤。

(b) 物業、廠房及設備以及使用權資產的減值

貴集團在各報告期末審閱內部和外來的信息來源，以評估物業、廠房及設備以及使用權資產是否有任何減值跡象。倘出現任何有關跡象，則估計物業、廠房及設備以及使用權資產的可收回金額。事實及情況的變動可能會導致對是否出現減值跡象的結論和可收回金額的估計作出修訂，從而影響未來期間的損益。

(c) 折舊及攤銷

物業、廠房及設備以及使用權資產以直線法按資產的估計可使用年期計提折舊。無形資產以直線法按估計可使用年期進行攤銷。貴集團定期審閱資產的估計可使用年期，以釐定於任何報告期間須入賬的折舊或攤銷開支金額。可使用年期由貴集團根據持有同類資產的歷史經驗釐定。倘先前的估計有重大變動，則會調整未來期間的折舊或攤銷開支。

(d) 修復成本撥備

如附註24所闡述，貴集團根據各租賃協議到期後預計將產生的成本的最佳估計對修復成本作出撥備，該等成本存在不確定性並可能與實際產生的成本不同。撥備的任何增加或減少將影響未來期間的損益。

(e) 釐定租賃期

如政策附註2(h)所闡述，租賃負債初步按租賃期內應付租賃付款的現值確認。於開始日期釐定包含貴集團可行使續租權之租賃的租賃期時，貴集團會評估行使續租權的可能性，並考慮到所有能形成經濟誘因促使貴集團行使續租權的相關事實及情況（包括有利條款、已作出的租賃裝修及該相關資產對貴集團經營之重要性）。倘發生重大事件或情況出現重大變動而該等事件或變動受貴集團控制，則將重新評估租賃期。租賃期的延長或縮短將影響未來期間確認的租賃負債及使用權資產的金額。

4 收入及分部報告

(a) 收入

貴集團的主營業務為門店運營相關服務以及調味品及食材銷售。

(i) 收入分類

按主要服務項目劃分的客戶合約收入分類如下：

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
				(未經審計)	
國際財務報告準則第15號					
範圍內的客戶合約收入(附註)					
門店運營相關服務	1,397,111	2,044,928	2,253,587	1,625,055	2,045,582
調味品及食材銷售	31,752	58,904	47,357	38,349	25,921
其他	2,522	5,616	4,233	2,970	3,622
	<u>1,431,385</u>	<u>2,109,448</u>	<u>2,305,177</u>	<u>1,666,374</u>	<u>2,075,125</u>
其他收入來源					
租金	1,753	2,121	2,092	1,543	1,516
	<u>1,433,138</u>	<u>2,111,569</u>	<u>2,307,269</u>	<u>1,667,917</u>	<u>2,076,641</u>

附註：收入於產品或服務的控制權轉移至客戶的時間點確認。

概無個別客戶於有關期間對 貴集團的總收入貢獻超過10%。

(ii) 日後預期將予確認自於報告日期已存在合約產生之收入

於2022年、2023年及2024年12月31日及2025年9月30日，貴集團對提供服務的合約應用國際財務報告準則第15號第121段的實際權宜方法，不披露預計未來將確認的收入信息（貴集團履行預計期限為一年或更短的提供服務的合約項下的剩餘履約義務時有權獲得的收入）。

(b) 分部報告

貴公司董事已被認定為 貴集團之最高行政管理人員。就資源分配及表現評估而言，貴集團由最高行政管理人員進行整體業務管理。貴集團有一個經營分部，為門店運營以及調味品及食材銷售。就評估該分部的表現及對其作出分配決策而言，貴集團之最高行政管理人員審閱 貴集團之綜合經營業績。因此，並無呈列可報告分部資料。

由於 貴集團絕大部分業務及資產均位於中國，故並無呈列地理資料。

附錄一

會計師報告

5 其他收入

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
				(未經審計)	
利息收入：					
— 銀行存款	1,102	3,406	7,494	5,528	2,610
— 租金按金	1,064	1,378	1,663	1,227	1,353
— 向一名第三方提供的貸款	332	200	—	—	—
	2,498	4,984	9,157	6,755	3,963
理財產品投資收益	1,014	1,942	6,556	5,722	5,710
增值稅(「增值稅」)					
加計抵減(附註(i))	6,922	8,020	—	—	—
政府補助(附註(ii))	1,675	6,704	21,660	7,273	4,316
	12,109	21,650	37,373	19,750	13,989

附註：

- (i) 於2019年，若干中國政府部門聯合發佈《關於深化增值稅改革有關政策的公告》。據此，於2019年4月1日至2022年12月31日期間，從事提供生活服務、郵政服務、電信服務或現代服務且來自提供該等服務的銷售收入佔其總銷售收入50%以上的一般增值稅納稅人，可從應納增值稅中扣除上述期間可抵扣增值稅進項稅額的額外10%（「增值稅加計抵減」）。於2023年1月13日，《關於明確增值稅小規模納稅人減免增值稅等政策的公告》發佈，據此，截至2023年12月31日止年度的增值稅加計抵減已調整至5%。有關政策於2023年12月31日屆滿。
- (ii) 政府補助主要指政府機關授予的各種形式的激勵和補貼，主要涉及激勵 貴集團在中國設立當地子公司、穩定就業等。

6 除稅前利潤

除稅前利潤乃扣除／(計入)以下各項後得出：

(a) 財務成本

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
				(未經審計)	
銀行貸款利息	843	1,629	—	—	—
租賃負債利息	22,473	24,617	25,037	18,836	17,589
撥備折讓轉回(附註24)	281	332	384	282	368
	23,597	26,578	25,421	19,118	17,957

附錄一

會計師報告

(b) 員工成本(包括董事薪酬)

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
				(未經審計)	
合約員工成本					
薪金、工資及其他福利..	179,812	266,784	376,386	247,947	315,149
界定供款退休計劃供款..	8,102	11,098	16,285	11,787	13,641
以權益結算以股份為基礎 的付款開支(附註25) ..	21,946	17,242	23,380	14,865	34,611
	209,860	295,124	416,051	274,599	363,401
人力資源服務開支	257,669	339,992	358,911	257,930	314,021
	467,529	635,116	774,962	532,529	677,422

附註：貴集團中國實體的合約僱員須參加由當地市政府管理及運營的界定供款計劃。貴集團的實體應按當地市政府商確的僱員工資的若干比率向有關計劃供款，用於支付僱員的退休福利。

貴集團在與界定供款計劃相關的退休福利支付方面概無其他重大責任。

(c) 其他(收益)/虧損淨額

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
				(未經審計)	
出售物業、廠房及設備 以及使用權資產的 (收益)/虧損.....					
	(2,678)	(926)	1,245	197	(1,858)
沒收租賃按金	508	326	242	-	64
COVID-19租金優惠的收入	(1,893)	-	-	-	-
捐款	295	1,047	291	222	1,034
出售子公司收益	(5,504)	-	-	-	-
外匯(收益)/虧損淨額...	-	(642)	(1,109)	1,084	321
其他	1,093	6,121	1,193	(877)	(336)
	(8,179)	5,926	1,862	626	(775)

附錄一

會計師報告

(d) 其他開支

	截至12月31日至年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元 (未經審計)	人民幣千元
運輸及相關開支	15,847	22,305	22,128	16,075	19,551
開設新門店的開支	15,562	27,771	26,275	17,341	10,048
專業諮詢服務費用	13,205	16,071	12,005	8,018	13,768
[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]
維修開支	9,758	18,912	11,536	9,020	7,179
銀行收費	5,171	6,270	9,040	6,112	10,147
業務發展開支	4,312	7,816	6,086	4,132	3,302
清潔費用	3,439	5,843	5,857	4,180	5,159
辦公開支	3,293	5,437	5,968	4,386	2,830
貿易及其他應收款項減值 虧損	608	19,462	2,364	2,651	179
其他	9,479	11,402	12,504	11,378	8,394
	<u>80,674</u>	<u>142,326</u>	<u>114,217</u>	<u>83,747</u>	<u>111,337</u>

(e) 其他項目

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元 (未經審計)	人民幣千元
攤銷 (附註12)	1,382	1,923	2,021	1,522	1,583
折舊 (附註11)					
— 物業、廠房及設備	109,892	106,793	102,739	81,641	90,358
— 使用權資產	108,297	121,808	132,685	98,083	104,513
	<u>218,189</u>	<u>228,601</u>	<u>235,424</u>	<u>179,724</u>	<u>194,871</u>

7 綜合損益及其他全面收益表中的所得稅

(a) 綜合損益及其他全面收益表中的稅項指：

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元 (未經審計)	人民幣千元
即期稅項					
年／期內撥備	31,096	39,443	42,076	32,165	40,809
遞延稅項					
暫時差額的產生及 撥回 (附註23(b))	(18,034)	(1,108)	496	2,717	12,274
	<u>13,062</u>	<u>38,335</u>	<u>42,572</u>	<u>34,882</u>	<u>53,083</u>

(b) 稅項開支與按適用稅率計算的會計利潤的對賬：

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年 人民幣千元	2023年 人民幣千元	2024年 人民幣千元	2024年 人民幣千元 (未經審計)	2025年 人民幣千元
除稅前利潤.....	7,872	140,051	165,512	133,418	209,219
除稅前利潤的名義稅項， 按適用於有關司法權區 的利潤的稅率計算.....	1,968	39,180	46,413	37,325	57,026
若干子公司的優惠所得稅 率的稅務影響(iii).....	(2,950)	(5,481)	(9,378)	(6,693)	(11,649)
不可扣稅開支的稅務影響..	-	(1,465)	(2,156)	(716)	(504)
研發開支的加計扣除的 稅務影響(iv).....	-	(1,336)	(1,150)	(867)	(1,041)
應佔聯營公司虧損／ (利潤)的稅務影響.....	429	(101)	(9)	(9)	19
不可扣稅開支的稅務影響..	9,266	7,467	8,852	5,842	9,212
未確認的未動用稅項 虧損的稅務影響.....	4,360	71	-	-	-
動用先前未確認的稅項虧損 的稅務影響.....	(11)	-	-	-	-
終止確認過往年度未動用 稅項虧損的稅務影響...	-	-	-	-	20
實際稅項開支.....	13,062	38,335	42,572	34,882	53,083

附註：

- (i) 根據開曼群島及英屬維京群島（「英屬維京群島」）的規則及法規，貴集團毋須於開曼群島及英屬維京群島繳納任何所得稅。
- (ii) 於有關期間，貴集團的香港子公司並無任何其他應課稅利潤。
- (iii) 除非下文另有指明，否則貴集團位於中國的子公司於有關期間內須按25%的中國所得稅率繳納應課稅收入。

根據財政部、國家稅務總局及國家發展和改革委員會於2020年4月23日發佈的第23號公告，於中國重慶成立的一間子公司可符合相關標準以享有優惠所得稅率。因此，該子公司有權在截至2023年及2024年12月31日止年度以及截至2025年9月30日止九個月享有優惠所得稅率15%。

貴集團的若干子公司已被列為小型微利企業。於截至2022年、2023年及2024年12月31日止年度以及截至2025年9月30日止九個月，符合資格的子公司適用兩級優惠實際稅率（由2.5%至5%）。

- (iv) 按照中國所得稅法及其相關規定，截至2023年及2024年12月31日止年度以及截至2025年9月30日止九個月，符合相關規定的研發開支可以稅前加計扣除100%。

附錄一

會計師報告

8 董事酬金

以下載列歷史財務資料中記錄的董事酬金：

截至2022年12月31日止年度							
董事袍金	薪金、 津貼及 其他福利	酌情花紅	退休計劃供款	小計	以股份為 基礎的付款 (附註(a))	總計	
人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	
主席兼執行董事							
杜中兵先生 (「杜先生」) (附註(b))	-	341	-	17	358	-	358
執行董事							
劉常青先生 (附註(c))	-	362	-	17	379	397	776
李浩先生 (附註(c))	-	538	-	38	576	2,847	3,423
劉年康先生 (附註(c))	-	1,047	-	17	1,064	1,779	2,843
徐楚女士 (附註(c))	-	742	-	17	759	1,424	2,183
總計	-	3,030	-	106	3,136	6,447	9,583
截至2023年12月31日止年度							
董事袍金	薪金、 津貼及 其他福利	酌情花紅	退休計劃供款	小計	以股份為 基礎的付款 (附註(a))	總計	
人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	
主席兼執行董事							
杜先生	-	1,543	-	18	1,561	-	1,561
執行董事							
劉常青先生 (附註(c))	-	867	-	18	885	397	1,282
李浩先生 (附註(c))	-	1,825	-	60	1,885	2,847	4,732
劉年康先生 (附註(c))	-	1,368	-	18	1,386	1,779	3,165
徐楚女士 (附註(c))	-	777	-	18	795	1,424	2,219
總計	-	6,380	-	132	6,512	6,447	12,959
截至2024年12月31日止年度							
董事袍金	薪金、 津貼及 其他福利	酌情花紅	退休計劃供款	小計	以股份為 基礎的付款 (附註(a))	總計	
人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	
主席兼執行董事							
杜先生	-	1,423	-	18	1,441	-	1,441
執行董事							
劉常青先生 (附註(c))	-	825	1,644	18	2,487	(46)	2,441
李浩先生 (附註(c))	-	2,131	3,945	60	6,136	507	6,643
劉年康先生 (附註(c))	-	1,888	1,644	18	3,550	317	3,867
徐楚女士 (附註(c))	-	1,007	1,972	18	2,997	253	3,250
總計	-	7,274	9,205	132	16,611	1,031	17,642

附錄一

會計師報告

(未經審計)

截至2024年9月30日止九個月

	薪金、津貼及 其他福利					以股份為 基礎的付款 (附註(a))	總計
	董事袍金	酌情花紅	退休計劃供款	小計	總計		
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
主席兼執行董事							
杜先生	-	1,069	-	14	1,083	-	1,083
執行董事							
劉常青先生(附註(c))...	-	646	-	14	660	(91)	569
李浩先生(附註(c)).....	-	1,691	-	45	1,736	(42)	1,694
劉年康先生(附註(c))...	-	1,278	-	14	1,292	(26)	1,266
徐楚女士(附註(c)).....	-	769	-	14	783	(21)	762
總計	-	5,453	-	101	5,554	(180)	5,374

截至2025年9月30日止九個月

	薪金、津貼及 其他福利					以股份為 基礎的付款 (附註(a))	總計
	董事袍金	酌情花紅	退休計劃供款	小計	總計		
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
主席兼執行董事							
杜先生	-	1,209	-	14	1,223	-	1,223
執行董事							
劉常青先生(附註(c))...	-	581	-	14	595	133	728
李浩先生(附註(c)).....	-	1,822	-	45	1,867	1,628	3,495
劉年康先生(附註(c))...	-	1,214	-	14	1,228	1,018	2,246
徐楚女士(附註(c)).....	-	764	-	14	778	814	1,592
總計	-	5,590	-	101	5,691	3,593	9,284

附註：

- (a) 該等數字指根據 貴集團的限制性股份單位計劃及購股權計劃授予董事的限制性股份單位及購股權的估計價值。該等限制性股份單位／購股權的價值根據附註2(q)(ii)所載 貴集團以股份為基礎的付款交易的會計政策計量，並根據該政策，包括對過往於歸屬前權益工具授予被沒收的年度撥回應計金額的調整。以股份為基礎的付款詳情(包括主要條款及所授出限制性股份單位及購股權數目)於附註25披露。
- (b) 杜先生於2022年11月23日獲委任為 貴公司董事。上述酬金指彼於有關期間以 貴集團僱員的身份自 貴集團已收取及應收取的酬金。
- (c) 該等董事於2025年6月5日獲委任為 貴公司董事。上述酬金指彼等於有關期間以 貴集團僱員的身份自 貴集團已收取及應收取的酬金。

- (d) 於有關期間，貴集團並無已付或應付予董事或下文附註9所載任何最高薪酬人士的款項，作為加入貴集團或於加入時之獎勵或作為離職補償。於有關期間並無董事放棄或同意放棄任何酬金的安排。
- (e) 執行董事確認，彼等上述酬金乃就彼等提供與管理貴公司及貴集團事務有關的服務而已支付及應支付。
- (f) 郭文英女士於2025年6月5日獲委任為貴公司非執行董事。
- (g) 於貴公司股份[編纂]後，胡曉明先生、朱睿博士及程林博士將獲有效委任為貴公司獨立非執行董事。

9 最高薪酬人士

截至2022年、2023年及2024年12月31日止年度及截至2024年及2025年9月30日止九個月，五名最高薪酬人士中，四名、四名、四名、四名(未經審計)及四名為董事，其薪酬於附註8披露。其餘一名、一名、一名、一名(未經審計)及一名的酬金總額如下：

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
	(未經審計)				
薪金、津貼及其他福利...	662	979	1,161	629	524
酌情花紅.....	-	-	657	-	-
以股份為基礎的付款.....	712	351	172	32	417
退休計劃供款.....	13	18	14	11	11
	<u>1,387</u>	<u>1,348</u>	<u>2,004</u>	<u>672</u>	<u>952</u>

其他最高薪酬人士的酬金範圍如下：

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
	人數	人數	人數	人數	人數
	(未經審計)				
0至1,000,000港元(「港元」).....	-	-	-	1	-
1,000,001港元至1,500,000港元...	1	1	-	-	1
2,000,001港元至2,500,000港元...	-	-	1	-	-

10 每股盈利／虧損

並無呈列每股盈利／虧損資料，乃由於就本報告而言，由於重組及編製及呈列基準(載於附註1)而將其納入並無意義，故此並無呈列該等資料。

附錄一

會計師報告

11 物業、廠房及設備以及使用權資產

(a) 賬面值對賬

	物業及其他 使用權資產	租賃土地 使用權資產	小計	租賃物業裝修 —自有	廚房設備 —自有	電子設備 —自有	運輸設備 —自有	家具及固定 裝置及其他 設備—自有	廠房及樓宇 —自有	在建工程 —自有	小計	總計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
成本：												
於2022年1月1日	511,900	11,247	523,147	234,341	50,599	50,917	769	22,680	123,985	413	483,704	1,006,851
添置	206,150	-	206,150	-	6,467	9,439	132	5,066	-	45,962	67,066	273,216
在建工程轉入	-	-	-	38,636	-	-	-	-	-	(38,636)	-	-
出售子公司	(34,690)	-	(34,690)	(3,644)	(601)	(335)	-	(348)	-	-	(4,928)	(39,618)
終止、屆滿及處置	(55,171)	-	(55,171)	(11,997)	(3,154)	(2,218)	(14)	(2,540)	-	-	(19,923)	(75,094)
於2022年12月31日及												
2023年1月1日	628,189	11,247	639,436	257,336	53,311	57,803	887	24,858	123,985	7,739	525,919	1,165,355
添置	140,437	-	140,437	-	22,706	15,513	3	14,869	627	94,251	147,969	288,406
在建工程轉入	-	-	-	95,913	-	-	-	-	-	(95,913)	-	-
終止、屆滿及處置	(57,504)	-	(57,504)	(927)	(1,970)	(2,453)	(11)	(1,089)	-	-	(6,450)	(63,954)
於2023年12月31日及												
2024年1月1日	711,122	11,247	722,369	352,322	74,047	70,863	879	38,638	124,612	6,077	667,438	1,389,807
添置	151,856	-	151,856	-	22,098	11,545	136	13,267	159	99,586	146,791	298,647
在建工程轉入	-	-	-	100,416	-	-	-	-	-	(100,416)	-	-
終止、屆滿及處置	(86,603)	-	(86,603)	(11,998)	(5,440)	(4,386)	(6)	(1,814)	(813)	-	(24,457)	(111,060)
於2024年12月31日及												
2025年1月1日	776,375	11,247	787,622	440,740	90,705	78,022	1,009	50,091	123,958	5,247	789,772	1,577,394
收購一間子公司	1,286	-	1,286	1,886	346	232	-	204	-	-	2,668	3,954
添置	72,613	-	72,613	-	12,620	9,637	101	8,884	-	49,446	80,688	153,301
在建工程轉入	-	-	-	49,779	-	-	-	-	-	(49,779)	-	-
終止、屆滿及處置	(41,533)	-	(41,533)	(16,842)	(4,759)	(6,988)	(40)	(2,990)	(159)	-	(31,778)	(73,311)
於2025年9月30日	808,741	11,247	819,988	475,563	98,912	80,903	1,070	56,189	123,799	4,914	841,350	1,661,338

附錄一

會計師報告

	物業及其他－ 使用權資產	租賃土地－ 使用權資產	小計	租賃物業裝修 －自有	廚房設備 －自有	電子設備 －自有	運輸設備 －自有	家具及固定 裝置及其他 設備－自有	廠房及樓宇 －自有	在建工程 －自有	小計	總計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於2022年1月1日	118,180	58	118,238	62,796	17,696	23,690	124	8,712	2,806	-	115,824	234,062
年內扣除	108,057	240	108,297	62,980	13,977	17,746	193	8,243	6,753	-	109,892	218,189
出售子公司撥回	(6,433)	-	(6,433)	(753)	(120)	(166)	-	(72)	-	-	(1,111)	(7,544)
終止、屆滿及處置撥回	(33,646)	-	(33,646)	(2,409)	(2,399)	(1,655)	(4)	(1,170)	-	-	(7,637)	(41,283)
於2022年12月31日及2023年1月1日	186,158	298	186,456	122,614	29,154	39,615	313	15,713	9,559	-	216,968	403,424
年內扣除	121,560	248	121,808	64,961	13,518	13,203	203	8,125	6,783	-	106,793	228,601
終止、屆滿及處置撥回	(37,991)	-	(37,991)	(215)	(1,588)	(2,153)	(10)	(834)	-	-	(4,800)	(42,791)
於2023年12月31日及2024年1月1日	269,727	546	270,273	187,360	41,084	50,665	506	23,004	16,342	-	318,961	589,234
年內扣除	132,436	249	132,685	60,341	14,722	11,397	209	9,330	6,740	-	102,739	235,424
終止、屆滿及處置撥回	(57,436)	-	(57,436)	(6,293)	(3,366)	(4,084)	(6)	(1,469)	-	-	(15,218)	(72,654)
於2024年12月31日及2025年1月1日	344,727	795	345,522	241,408	52,440	57,978	709	30,865	23,082	-	406,482	752,004
期內扣除	104,327	186	104,513	54,890	13,488	8,557	176	8,193	5,054	-	90,358	194,871
終止、屆滿及處置撥回	(34,383)	-	(34,383)	(15,304)	(4,495)	(6,856)	(39)	(2,659)	-	-	(29,353)	(63,736)
於2025年9月30日	414,671	981	415,652	280,994	61,433	59,679	846	36,399	28,136	-	467,487	883,139

累計折舊：

附錄一

會計師報告

	物業及其他— 使用權資產	租賃土地— 使用權資產	小計	租賃物業裝修 —自有	廚房設備 —自有	電子設備 —自有	運輸設備 —自有	家具及固定 裝置及其他 設備—自有	廠房及樓宇 —自有	在建工程 —自有	小計	總計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
減值：												
於2022年1月1日	-	-	-	6,401	691	582	-	587	-	-	8,261	8,261
終止、屆滿及處置撥回	-	-	-	(6,401)	(691)	(582)	-	(587)	-	-	(8,261)	(8,261)
於2022年12月31日及2023年1月1日	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
添置	-	-	-	7,005	1,018	508	1	644	-	-	9,176	9,176
於2023年12月31日及2024年1月1日	-	-	-	7,005	1,018	508	1	644	-	-	9,176	9,176
添置	-	-	-	2,554	251	458	-	209	-	-	3,472	3,472
終止、屆滿及處置撥回	-	-	-	(1,909)	(262)	(136)	-	(233)	-	-	(2,540)	(2,540)
於2024年12月31日及2025年1月1日	-	-	-	7,650	1,007	830	1	620	-	-	10,108	10,108
添置	-	-	-	106	15	21	-	-	-	-	142	142
終止、屆滿及處置撥回	-	-	-	(540)	(148)	(167)	-	(94)	-	-	(949)	(949)
於2025年9月30日	-	-	-	7,216	874	684	1	526	-	-	9,301	9,301
賬面淨值：												
於2025年9月30日	394,070	10,266	404,336	187,353	36,605	20,540	223	19,264	95,663	4,914	364,562	768,898
於2024年12月31日	431,648	10,452	442,100	191,682	37,258	19,214	299	18,606	100,876	5,247	373,182	815,282
於2023年12月31日	441,395	10,701	452,096	157,957	31,945	19,690	372	14,990	108,270	6,077	339,301	791,397
於2022年12月31日	442,031	10,949	452,980	134,722	24,157	18,188	574	9,145	114,426	7,739	308,951	761,931

減值虧損

於2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日，鑒於若干門店的未來前景不佳，貴集團管理層估計各該等門店（現金產生單位（「現金產生單位」））的可收回金額有減值跡象。各現金產生單位的可收回金額按公允價值減出售成本釐定，或透過管理層批准的涵蓋餘下租期的最近期財務預測編製的相關現金產生單位現金流量預測計算使用價值釐定（以較高者為準）。於2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日，現金流量貼現所用的貼現率為14.0%。所採用的貼現率為稅前貼現率，並反映與相關現金產生單位有關的特定風險。

於2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日，若干有減值跡象的現金產生單位的賬面值超過其可收回金額，因此減值虧損分別為人民幣9,176,000元、人民幣3,472,000元及人民幣142,000元，於綜合損益及其他全面收益表的損益中確認為「物業、廠房及設備減值虧損」。於2022年12月31日，由於有減值跡象的各現金產生單位的可收回金額超過其賬面值，故於截至2022年12月31日止年度並無確認減值虧損。

(b) 使用權資產

於損益中確認與租賃相關的開支項目分析如下：

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年 人民幣千元	2023年 人民幣千元	2024年 人民幣千元	2024年 人民幣千元 (未經審計)	2025年 人民幣千元
按相關資產類別劃分的					
使用權資產的					
折舊支出：					
物業及其他－					
使用權資產.....	108,057	121,560	132,436	97,897	104,327
租賃土地－					
使用權資產.....	240	248	249	186	186
	<u>108,297</u>	<u>121,808</u>	<u>132,685</u>	<u>98,083</u>	<u>104,513</u>
租賃負債利息					
(附註6(a)).....	22,473	24,617	25,037	18,836	17,589
短期租賃相關開支.....	23,782	30,668	42,489	30,452	41,712
低價值資產租賃相關的					
開支(不包括低價值資產					
的短期租賃).....	197	111	68	51	59
未計入租賃負債計量的					
可變租賃付款.....	7,174	13,469	13,108	9,108	16,143
已收COVID-19相關					
租金寬減.....	(2,104)	—	—	—	—

截至2022年、2023年及2024年12月31日止年度以及截至2025年9月30日止九個月，使用權資產添置分別為人民幣206,150,000元、人民幣140,437,000元、人民幣151,856,000元及人民幣72,613,000元。該等金額與根據新租賃協議應付的資本化租賃付款、初始直接成本及預計將產生的修復成本有關。

有關租賃現金流出、租賃負債的期限分析及尚未開始租賃產生之未來現金流的詳情分別載於附註17(c)、20及27(b)中列出。

貴集團已於2021年6月30日後採納國際財務報告準則第16號(修訂本)－與COVID-19相關的租金減免(「該修訂」)，並將該修訂所引入的實際操作簡便方法應用於貴集團於有關期間收到的所有合資格租金寬減。進一步詳情於下文附註(i)披露。

附註：

(i) 物業－使用權資產

貴集團已透過租賃協議獲得將物業作為其門店的權利。租約最初為期2至11年。

貴集團多間門店的租賃包含基於自門店產生的銷售額及固定最低每年租賃付款條款的可變租賃付款條款。該等付款條款在 貴集團主要經營的中國內地門店屬常見。截至2022年12月31日止年度， 貴集團在為遏止COVID-19傳播而實施嚴格社交距離及旅遊限制措施的期間，以固定付款折扣的形式獲得租金減免。截至2022年12月31日止年度的固定及可變租賃付款金額。

	2022年					總付款 人民幣千元
	固定付款 人民幣千元	可變付款及 其他租金 人民幣千元	COVID-19租金減免		小計 人民幣千元	
			於可變付款扣除 人民幣千元	被確認為收入 人民幣千元		
租賃資產.....	97,465	31,153	(211)	(1,893)	(2,104)	126,514

(ii) 租賃土地－使用權資產

貴集團的租賃土地的土地使用權位於中國。折舊於各自土地使用權期間（即50年）內以直線法於損益確認。

(iii) 租賃押金

可退還租賃按金本身並非租賃付款的一部分，而屬國際財務報告準則第9號的範圍。因此，租賃按金應按於初始確認時的公允價值計量。按金的初始公允價值與面值間的差額為 貴集團所作額外租賃付款且其計入使用權資產的計量。

12 無形資產

	軟件	商標	總計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
成本：			
於2022年1月1日	6,495	205	6,700
添置	1,917	16	1,933
出售子公司	—	(131)	(131)
其他出售	(2)	—	(2)
於2022年12月31日及2023年1月1日	8,410	90	8,500
添置	1,514	—	1,514
其他出售	(459)	—	(459)
於2023年12月31日及2024年1月1日	9,465	90	9,555
添置	717	—	717
其他出售	—	(1)	(1)
於2024年12月31日及2025年1月1日	10,182	89	10,271
添置	651	546	1,197
於2025年9月30日	10,833	635	11,468

附錄一

會計師報告

	軟件	商標	總計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
累計攤銷：			
於2022年1月1日	245	19	264
年內扣除.....	1,363	19	1,382
出售子公司時撥回	-	(15)	(15)
出售其他時撥回	(2)	-	(2)
於2022年12月31日及2023年1月1日	1,606	23	1,629
年內扣除.....	1,916	7	1,923
出售其他時撥回	(333)	-	(333)
於2023年12月31日及2024年1月1日	3,189	30	3,219
年內扣除.....	2,014	7	2,021
出售其他時撥回	-	(1)	(1)
於2024年12月31日及2025年1月1日	5,203	36	5,239
期內扣除.....	1,550	33	1,583
於2025年9月30日	6,753	69	6,822
賬面淨值：			
於2025年9月30日	4,080	566	4,646
於2024年12月31日	4,979	53	5,032
於2023年12月31日	6,276	60	6,336
於2022年12月31日	6,804	67	6,871

13 於子公司的投資

貴公司

	於12月31日			於9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於子公司的投資，按成本.....	12,208	863,357	885,157	914,190

子公司的詳情載於附註1。

14 於聯營公司的權益

	於12月31日			於9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於聯營公司的權益	1,503	1,905	2,465	9,222

下表載列聯營公司（為未能取得市場報價的未上市公司實體）的詳情：

聯營公司名稱	業務結構形式	註冊成立及業務地點	註冊資本/ 實繳資本詳情	貴集團所持擁有權權益及投票權比例				主要業務
				於2022年 12月31日	於2023年 12月31日	於2024年 12月31日	於2025年 9月30日	
河南大湯師食品 有限公司(i) (「大湯師」).....	已成立	中國	人民幣7,000,000元/ 人民幣7,000,000元	29.00%	29.00%	29.00%	29.00%	調味品生產及加工
原陽縣鴻創環保 科技有限公司(ii) (iv) (「原陽鴻創」).....	已成立	中國	人民幣10,000,000元/ 人民幣10,000,000元	11.90%	11.90%	11.90%	11.90%	污水處理作業
蘇州吉贏餐飲服務 有限責任公司(iii) (「蘇州吉贏」).....	已成立	中國	人民幣350,000元/ 人民幣350,000元	不適用	不適用	35.00%	100.00%	門店經營
Chubby Mart Rowland Heights LLC.....	已成立	美國	3,500,000美元/ 2,500,000美元	不適用	不適用	不適用	40.00%	門店經營

上述聯營公司於歷史財務資料中採用權益法入賬。

附註：

- (i) 該等實體的官方名稱為中文，英文譯名僅供識別。
- (ii) 河南八牧興貿易有限公司（「河南八牧興」）為貴公司聯營公司，已於2022年9月9日撤銷註冊。
- (iii) 於2025年4月，貴集團與一名獨立第三方訂立股權轉讓協議，以對價人民幣2,633,000元收購蘇州吉贏餘下65%股權。貴集團自此獲得蘇州吉贏的控制權。因此，蘇州吉贏成為貴集團的全資子公司。
- (iv) 儘管貴集團僅有11.90%的擁有權權益及表決權，但根據原陽鴻創的組織章程細則，貴集團有權向原陽鴻創董事會提名一名董事，因此貴集團被視為有權參與原陽鴻創的財務及經營政策決策。貴公司董事已評估貴集團對原陽鴻創具重大影響力，並作為貴集團的聯營公司將該項投資入賬。

附錄一

會計師報告

個別不重大的聯營公司的匯總資料：

	於12月31日			於9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於歷史財務資料中個別不重大				
聯營公司的合計賬面值.....	1,503	1,905	2,465	9,222
貴集團應佔聯營公司年／期內(虧損)／				
溢利及全面收益總額的合計金額.....	(1,714)	402	35	(74)

15 存貨

	於12月31日			於9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
食材.....	108,001	117,823	81,563	108,517
調味料產品.....	23,864	31,423	30,915	26,163
飲料.....	2,573	1,987	2,079	4,426
其他材料.....	11,564	8,452	10,033	12,200
	<u>146,002</u>	<u>159,685</u>	<u>124,590</u>	<u>151,306</u>

確認為開支並計入損益的存貨金額分析如下：

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元 (未經審計)	人民幣千元
已售或消耗存貨的賬面值..	<u>484,069</u>	<u>701,333</u>	<u>740,893</u>	<u>535,847</u>	<u>635,386</u>

16 預付款項、貿易及其他應收款項

貴集團

	於12月31日			於9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
貿易應收款項.....	14,245	26,236	24,280	19,753
減：虧損撥備.....	(396)	(888)	(3,663)	(3,667)
	<u>13,849</u>	<u>25,348</u>	<u>20,617</u>	<u>16,086</u>
其他應收款項及按金.....	79,918	79,276	110,167	133,265
減：虧損撥備.....	—	—	(17,371)	(17,456)
	<u>79,918</u>	<u>79,276</u>	<u>92,796</u>	<u>115,809</u>

附錄一

會計師報告

	於12月31日			於9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
預付款項.....	34,851	43,782	51,659	80,191
應收關聯方款項 (附註29(d))	15,924	23,263	—	—
減：虧損撥備.....	—	(17,371)	—	—
	15,924	5,892	—	—
	144,542	154,298	165,072	212,086
減：計入「非流動資產」的金額	(856)	(1,662)	(3,854)	(7,342)
	143,686	152,636	161,218	204,744

預付款項主要指採購存貨、租金及物業管理費用、水電費、[編纂]及收購物業、廠房及設備的預付款項。

除收購廠房、物業及設備的預付款項外，所有預付款項、貿易及其他應收款項預期將於一年內收回或確認為開支，或按要求收回。

賬齡分析：

於各業績期末，根據收入確認日期並扣除虧損撥備，貿易應收款項的賬齡分析 (包含在預付款項、貿易及其他應收款項內) 如下：

	於12月31日			於9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
1個月內	13,320	25,348	20,579	15,419
1至3個月	188	—	38	667
3個月以上.....	341	—	—	—
	13,849	25,348	20,617	16,086

貿易應收款項在收入確認日期起30天內到期。有關 貴集團信貸政策的進一步詳情載於附註27(a)。

貴公司

	於12月31日			於9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
預付款項.....	—	—	—	645
應收一間子公司款項	—	—	2,796	9,940
應收其他關聯方款項	34	36	36	—
	34	36	2,832	10,585

附錄一

會計師報告

17 現金及現金等價物及其他現金流量資料

(a) 現金及現金等價物包括：

貴集團

	於12月31日			於9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
銀行存款.....	349,387	290,542	244,783	144,469
減：受限制銀行存款(附註).....	(17,204)	(21,700)	(21,700)	(22,356)
存放時到期日3個月以上及1年內的 定期存款.....	-	-	-	(31,832)
存放時到期日超過一年的 定期存款.....	-	-	-	(20,654)
於綜合財務狀況表及綜合現金 流量表內的現金及 現金等價物.....	<u>332,183</u>	<u>268,842</u>	<u>223,083</u>	<u>69,627</u>

附註：於2022年、2023年及2024年12月31日及2025年9月30日，該等存款乃根據中國相關法律及規例存放於銀行，作為客戶購買預付卡的抵押品，詳見附註19。

貴公司

	於12月31日			於9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
銀行存款.....	<u>-</u>	<u>47</u>	<u>81</u>	<u>345</u>

附錄一

會計師報告

(b) 除稅前利潤與經營所得現金的對賬：

	附註	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
		2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
		人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元 (未經審計)	人民幣千元
除稅前利潤.....		7,872	140,051	165,512	133,418	209,219
就下列各項調整：						
使用權資產折舊.....	6(e)	108,297	121,808	132,685	98,083	104,513
其他資產折舊及攤銷.....	6(e)	111,274	108,716	104,760	83,163	91,941
貿易及其他應收款項及租賃						
按金減值虧損.....	6(d)	608	19,462	2,364	2,651	179
物業、廠房及設備減值虧損.....		-	9,176	3,472	2,493	142
以權益結算並以股份為						
基礎的支付開支.....	6(b)	21,946	17,242	23,380	14,865	34,611
融資成本.....	6(a)	23,597	26,578	25,421	19,118	17,957
銀行存款的利息收入.....	5	(1,102)	(3,406)	(7,494)	(5,528)	(2,610)
租賃按金的利息收入.....	5	(1,064)	(1,378)	(1,663)	(1,227)	(1,353)
向第三方貸款的利息收入.....	5	(332)	(200)	-	-	-
理財產品的投資收入.....	5	(1,014)	(1,942)	(6,556)	(5,722)	(5,710)
出售物業、廠房及設備及						
使用權資產的(收益)/虧損.....	6(c)	(2,678)	(926)	1,245	197	(1,858)
出售子公司的收益.....	6(c)	(5,504)	-	-	-	-
外匯(收益)/虧損淨額.....	6(c)	-	(642)	(1,109)	1,084	321
贖回負債賬面值變動.....		24,699	23,747	21,132	16,395	13,941
已收COVID-19相關租金寬減.....	6(c)	(1,893)	-	-	-	-
應佔聯營公司虧損/(利潤).....	14	1,714	(402)	(35)	(34)	74
經營資金變動：						
受限制銀行存款						
減少/(增加).....		65	(4,496)	-	-	-
存貨減少/(增加).....		31,396	(13,683)	35,095	24,798	(26,673)
預付款項、貿易及其他應收款項						
以及租金按金增加.....		(15,170)	(35,198)	(16,922)	(10,366)	(40,678)
貿易及其他應付款項						
(減少)/增加.....		(5,320)	46,942	52,916	23,199	(25,957)
合約負債增加.....		4,955	6,777	2,507	11,040	3,225
經營活動所得現金.....		302,346	458,226	536,710	407,627	371,284

(c) 融資活動產生的負債對賬：

下表詳述 貴集團融資活動所產生負債的變動，包括現金及非現金變動。融資活動產生的負債為過往現金流量或未來現金流量於 貴集團綜合現金流量表中分類為融資活動現金流量的負債。

	銀行貸款	租賃負債	贖回負債	總計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
	附註21	附註20	附註22	
於2022年1月1日	73,150	395,108	138,596	606,854
融資現金流量變動：				
銀行貸款所得款項	100,000	–	–	100,000
償還銀行貸款	(73,500)	–	–	(73,500)
已付銀行貸款利息	(376)	–	–	(376)
租賃負債本金部分付款	–	(72,888)	–	(72,888)
租賃負債利息部分付款	–	(22,473)	–	(22,473)
貴集團現時旗下公司的股東注資	–	–	90,000	90,000
融資現金流量變動總額	26,124	(95,361)	90,000	20,763
其他變動：				
利息開支(附註6(a))	843	22,473	–	23,316
贖回負債賬面值變動	–	–	24,699	24,699
來自年內訂立新租賃的				
租賃負債增加	–	201,434	–	201,434
來自年內提前終止租約的				
租賃負債減少	–	(24,212)	–	(24,212)
來自出售子公司的租賃負債減少	–	(26,746)	–	(26,746)
已收COVID-19相關				
租金寬減(附註11(b))	–	(1,893)	–	(1,893)
其他應付款項重新分類為贖回負債	–	–	60,000	60,000
確認贖回負債(附註26(c)(ii))	–	–	100,000	100,000
其他變動總額	843	171,056	184,699	356,598
於2022年12月31日	100,117	470,803	413,295	984,215

附錄一

會計師報告

	銀行貸款	租賃負債	贖回負債	總計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
	附註21	附註20	附註22	
於2023年1月1日	100,117	470,803	413,295	984,215
融資現金流量變動：				
償還銀行貸款	(100,000)	-	-	(100,000)
已付銀行貸款利息	(1,746)	-	-	(1,746)
租賃負債本金部分付款	-	(112,177)	-	(112,177)
租賃負債利息部分付款	-	(24,617)	-	(24,617)
融資現金流量變動總額	(101,746)	(136,794)	-	(238,540)
其他變動：				
利息開支 (附註6(a))	1,629	24,617	-	26,246
贖回負債賬面值變動	-	-	23,747	23,747
來自年內訂立新租賃的				
租賃負債增加	-	137,334	-	137,334
來自年內提前終止租約的				
租賃負債減少	-	(21,972)	-	(21,972)
贖回負債重新分類為				
權益	-	-	(109,929)	(109,929)
其他變動總額	1,629	139,979	(86,182)	55,426
於2023年12月31日	-	473,988	327,113	801,101
		租賃負債	贖回負債	總計
		人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
		附註20	附註22	
於2024年1月1日		473,988	327,113	801,101
融資現金流量變動：				
租賃負債本金部分付款		(116,046)	-	(116,046)
租賃負債利息部分付款		(25,037)	-	(25,037)
回購優先股的付款		-	(39,354)	(39,354)
融資現金流量變動總額		(141,083)	(39,354)	(180,437)
其他變動：				
利息開支 (附註6(a))		25,037	-	25,037
贖回負債賬面值變動		-	21,132	21,132
來自年內訂立新租賃的租賃負債增加		147,962	-	147,962
來自年內提前終止租約的租賃負債減少		(33,754)	-	(33,754)
贖回負債賬面值與已付對價的差額		-	(7,409)	(7,409)
其他變動總額		139,245	13,723	152,968
於2024年12月31日		472,150	301,482	773,632

附錄一

會計師報告

	租賃負債	贖回負債	總計
	人民幣千元 附註20	人民幣千元 附註22	人民幣千元
於2025年1月1日	472,150	301,482	773,632
融資現金流量變動：			
租賃負債本金部分付款	(96,761)	-	(96,761)
租賃負債利息部分付款	(17,589)	-	(17,589)
融資現金流量變動總額	(114,350)	-	(114,350)
其他變動：			
利息開支(附註6(a))	17,589	-	17,589
贖回負債賬面值變動	-	13,941	13,941
收購一間子公司的租賃負債增加	1,384	-	1,384
來自期內訂立新租賃的租賃負債增加	70,877	-	70,877
來自期內提前終止租約的租賃負債減少	(8,588)	-	(8,588)
其他變動總額	81,262	13,941	95,203
於2025年9月30日	439,062	315,423	754,485

(d) 租賃現金流出總額：

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於經營現金流量範圍內	31,153	44,248	55,665	39,611	57,914
於融資現金流量範圍內	95,361	136,794	141,083	106,799	114,350
	126,514	181,042	196,748	146,410	172,264

18 貿易及其他應付款項

貴集團

	於12月31日			於9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
貿易應付款項	30,857	49,853	66,853	70,714
其他應付款項及應計費用	90,432	126,797	148,863	116,339
應付關聯方款項(附註29(d))	426	631	733	703
	121,715	177,281	216,449	187,756

所有貿易及其他應付款項(包括應付關聯方款項)預期將於一年內結清或確認為收入或按要求償還。

附錄一

會計師報告

下表載列於2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日，基於發票日期的貿易應付款項（計入貿易及其他應付款項）賬齡分析：

	於12月31日			於9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
1年內	30,836	49,504	66,457	70,346
1至2年	21	332	190	199
2年以上	—	17	206	169
	<u>30,857</u>	<u>49,853</u>	<u>66,853</u>	<u>70,714</u>

貴公司

	於12月31日			於9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
應付子公司金額	<u>-*</u>	<u>—</u>	<u>42,602</u>	<u>122,463</u>

* 該金額少於人民幣1,000元。

19 合約負債

	於12月31日			於9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
與預付卡有關的合約負債 (附註(i))	39,807	39,726	43,038	44,155
與會員積分計劃有關的				
合約負債 (附註(ii))	9,792	16,631	15,435	17,468
與銷售產品有關的合約負債	<u>580</u>	<u>599</u>	<u>990</u>	<u>1,065</u>
	<u>50,179</u>	<u>56,956</u>	<u>59,463</u>	<u>62,688</u>

附註：

- (i) 預付卡由顧客以折讓面值購買，顧客可自行決定在未來的餐館消費中使用。銷售預付卡收到的金額計入合約負債，並遞延至客戶在 貴集團履行其提供服務或商品的義務時贖回。
- (ii) 貴集團於客戶符合資格消費時給予客戶會員積分。 貴集團根據過往兌換模式估算會員積分預期兌換產品的價值，於綜合財務狀況表確認未來兌換責任的金額為合約負債。

合約負債於客戶未來兌換會員積分用以消費時或 貴集團根據會員積分到期日合法免除責任時，確認為收入。

附錄一

會計師報告

合約負債變動：

	截至12月31日止年度			截至9月30日
	2022年	2023年	2024年	止九個月
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	2025年
於年／期初	45,330	50,179	56,956	59,463
於年／期內的合約負債增加	48,057	76,688	111,435	64,391
由於在年／期內確認收入而導致合約負債減少	(43,208)	(69,911)	(108,928)	(61,166)
於年／期末	50,179	56,956	59,463	62,688

附註：於2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日，預計所有合約負債將在一年內確認為收入。

20 租賃負債

於2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日，租賃負債償還詳情如下：

	於12月31日			於9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於綜合財務狀況表中的租賃負債				
1年內	111,911	122,325	123,579	132,255
超過1年但少於2年	90,134	99,572	107,147	101,957
超過2年但少於5年	196,400	194,588	193,170	175,193
超過5年	72,358	57,503	48,254	29,657
	358,892	351,663	348,571	306,807
	470,803	473,988	472,150	439,062

附註：租賃負債的到期分析詳見附註27(b)。

21 銀行貸款

銀行貸款的還款期分析如下：

	於12月31日			於9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
一年內或按要求				
— 有抵押 (附註(i))	40,047	—	—	—
— 無抵押及無擔保 (附註(ii))	60,070	—	—	—
	100,117	—	—	—

附註：

- (i) 於2022年12月31日，按年利率4.70%計息的有抵押銀行貸款人民幣40,047,000元以抵押賬面值合共人民幣97,232,000元的土地及樓宇作為擔保，並已於2023年悉數償還。
- (ii) 於2022年12月31日，無抵押及無擔保銀行貸款人民幣60,070,000元按介於4.95%至5.00%的年利率計息，並已於2023年悉數償還。
- (iii) 貴集團所有銀行融資須遵守與 貴集團特定資產負債表比率相關的契諾，此乃與金融機構訂立貸款安排中時的常見規定。倘 貴集團違反契諾，已提取的融資須應要求償還。 貴集團定期監察其遵守該等契諾的情況。有關 貴集團流動性風險管理的進一步詳情載於附註27(b)。於2022年12月31日， 貴集團概無違反與提取融資有關的契諾。

22 贖回負債

於2020年，巴奴毛肚火鍋與寧波番茄貳號股權投資合夥企業(有限合夥)(「番茄貳號合夥」)訂立出資協議，據此，增資完成後，番茄貳號合夥同意出資人民幣63,000,000元收購巴奴毛肚火鍋當時3.5%的股權。於同年度，巴奴毛肚火鍋與南京番茄伍號股權投資合夥企業(有限合夥)(「番茄伍號合夥」)，連同番茄貳號統稱為「天使輪投資者」進一步訂立出資協議，據此，增資完成後，番茄伍號合夥同意出資人民幣60,000,000元以收購巴奴毛肚火鍋當時3.0%的股權(統稱「天使輪投資」)。

於2022年8月，巴奴毛肚火鍋與南京番茄陸號股權投資合夥企業(有限合夥)(「番茄陸號合夥」)及南京黃番茄股權投資合夥企業(有限合夥)(「黃番茄」，連同番茄陸號合夥合稱「A輪投資者」)訂立出資協議，據此，增資完成後，黃番茄及番茄陸號合夥同意分別出資人民幣40,000,000元及人民幣110,000,000元以收購巴奴毛肚火鍋當時0.8%及2.2%的股權。A輪投資者完成出資後，可享有以下特殊權利。

天使輪投資者及A輪投資者均獲授下文詳述的贖回權。

於2022年，巴奴毛肚火鍋的另一名權益股東，即GYH L Limited(「GYH L」)，獲授與天使輪投資者相同的特別權利。於獲授該等特別權利時，自GYH L的投資重新分類為贖回負債。

向天使輪及A輪投資者授出的贖回權力

經各天使輪及A輪投資的持有人提出書面要求後，巴奴毛肚火鍋須於發生下列(ii)、(iii)、(iv)及(vii)項下所描述的任何事件後隨時以持有人的期權購回持有人所持的全部或部分天使輪投資。巴奴毛肚火鍋須於發生下列任何事件後隨時以持有人的期權購回持有人所持的全部或部分A輪投資。

- (i) 巴奴毛肚火鍋未能於2029年12月1日前完成合資格[編纂]；
- (ii) 任何控股股東於交易文件中所作出的聲明或保證包含任何虛假陳述、重大不準確性或遺漏任何重大事實，從而導致巴奴毛肚火鍋及其子公司蒙受重大不利影響，且於其獲投資知會後十五日內並無對投資採取任何的完善補救措施；

- (iii) 巴奴毛肚火鍋及其子公司或任何控股股東因嚴重違反交易文件（包括但不限於對不競爭契諾的任何重大違約）或任何違法或重大不誠信行為而對巴奴毛肚火鍋及其子公司造成重大不利影響，且其於獲投資知會後十五日內並無採取任何對投資的完善補救措施；
- (iv) 巴奴毛肚火鍋及其子公司的存續、財務狀況、業務、物業所有權或其他方面出現重大不利變動（包括但不限於巴奴毛肚火鍋及其子公司未能取得、維持或更新從事主要業務所必需的許可證或牌照，或主要業務遭受法律禁止或重大限制），而對巴奴毛肚火鍋及其子公司造成重大不利影響；
- (v) 除用於合資格僱員購股權計劃（「合資格僱員購股權計劃」）外，享有任何贖回權的任何股東要求巴奴毛肚火鍋贖回其全部或部分股份；
- (vi) 控股股東失去對巴奴毛肚火鍋及其子公司的控制權或控制能力；
- (vii) 於超過24個月內概無舉行股東大會。

天使輪及A輪投資的贖回價應等於以下對價之總和：

- (i) 投資者實際支付的總對價；
- (ii) 由投資者實際支付對價之日起至贖回日期按照8%的單一年利率計提的回報（不包括任何於持股期間實際派付的股息）。

倘可供分派的資產及資金不足以全額支付予天使輪及A輪投資金額，則贖回優先金額將按以下順序支付予該等投資：首先支付予A輪投資持有人，其次支付予天使輪投資持有人。[編纂]完成後，所有特別權利（包括贖回權）將予以終止。

貴集團向天使輪、A輪及GYH L發行贖回權後，於後續期間按贖回金額的現值（即實際已收對價的年回報率8%加所有已宣派但未支付的股息）確認贖回負債。因重新計量而導致的贖回負債賬面值變動於損益中確認。

透過重組發行優先股以取代附贖回權之股權

誠如歷史財務資料附註1所詳述，貴集團進行了重組。於重組完成後，貴公司向天使輪投資者及A輪投資者或其指定實體或人士發行優先股。該等優先股附帶與巴奴毛肚火鍋股權相同的權利，並包含天使輪投資者及A輪投資者先前持有的贖回權，惟特殊權自動終止條款被下文詳述的轉換條款所取代。於重組完成後，GYH L的贖回權由GYH L酌情終止，因此，應付GYH L的贖回負債於贖回責任解除後重新分類至權益。

轉換特點

於[編纂]完成後，優先股持有人的所有優先權將被終止，優先股將自動轉換為普通股。

回購A輪優先股

於2024年12月，貴公司與A輪優先股持有人訂立股份回購協議，對價為人民幣40,000,000元（相等於5,475,027美元）。對價乃由訂約方參考A輪優先股持有人於投資時支付的投資對價按公平基準釐定及商業磋商。贖回負債屆時的賬面值與已付對價人民幣7,409,000元之間的差額確認為「資本儲備」。

附錄一

會計師報告

23 綜合財務狀況表內的所得稅

(a) 綜合財務狀況表內的即期稅項指：

	截至12月31日止年度			截至9月30日
	2022年	2023年	2024年	止九個月
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	2025年
年初／期初	9,036	175	9,965	10,052
所得稅撥備	31,096	39,443	42,076	40,809
已付所得稅	(39,957)	(29,653)	(41,989)	(35,660)
年末／期末	175	9,965	10,052	15,201
綜合財務狀況表對賬：				
應付即期稅項	5,827	14,224	15,936	20,892
可收回即期稅項	(5,652)	(4,259)	(5,884)	(5,691)
	175	9,965	10,052	15,201

(b) 已確認的遞延稅項資產和負債

遞延稅項資產及負債各組成部分之變動

有關期間於綜合財務狀況表確認之遞延稅項資產／(負債)的組成部分及變動如下：

來自以下各項的 遞延稅項資產／(負債)：	未動用		租賃負債	撥備	減值虧損	合約負債	其他		總額
	稅項虧損	使用權資產					(附註)		
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於2022年1月1日	27,386	(86,640)	92,541	1,007	2,087	1,744	9,776	47,901	
於損益扣除／(計提)	14,671	(10,657)	14,254	227	(1,618)	704	453	18,034	
於2022年12月31日及 2023年1月1日	42,057	(97,297)	106,795	1,234	469	2,448	10,229	65,935	
於損益(計提)／扣除	(2,700)	(1,241)	3,310	203	7,081	1,710	(7,255)	1,108	
於2023年12月31日及 2024年1月1日	39,357	(98,538)	110,105	1,437	7,550	4,158	2,974	67,043	
於損益(計提)／扣除	(2,970)	865	(2,356)	224	1,909	(299)	2,131	(496)	
於2024年12月31日及 2025年1月1日	36,387	(97,673)	107,749	1,661	9,459	3,859	5,105	66,547	
於損益(計提)／扣除	(9,954)	7,903	(8,950)	191	(499)	508	(1,473)	(12,274)	
於2025年9月30日	26,433	(89,770)	98,799	1,852	8,960	4,367	3,632	54,273	

附註：其他主要指就日後年度可扣減超額廣告及推廣開支產生的可扣減暫時差額確認的遞延稅項資產。

附錄一

會計師報告

(c) 未確認遞延稅項資產

根據附註2(r)所載的會計政策，由於相關實體日後不大可能於相關稅務權區有能以抵銷可扣減暫時差額的應課稅溢利，故 貴集團並未就 貴集團產生的累計未動用稅項虧損（於2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日分別為人民幣12,152,000元、人民幣12,437,000元、人民幣76,000元及人民幣88,000元）確認遞延稅項資產。

(d) 未確認遞延稅項負債

於2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日，由於 貴公司控制其子公司的股息政策，故 貴公司中國子公司與可分派溢利有關的股息預扣稅（稅率為10%）的遞延稅項負債人民幣198,000元、人民幣2,970,000元、人民幣16,377,000元及人民幣28,120,000元未獲確認。根據管理層的評估，已決定 貴公司中國子公司的可分派溢利將不會於可見未來分派至香港及海外的控股公司。

24 撥備

	於12月31日			於9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
恢復成本撥備	5,313	6,381	7,314	8,138

年／期內撥備變動如下：

	截至12月31日止年度			截至9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
年／期初結餘	4,433	5,313	6,381	7,314
額外撥備	1,112	1,230	857	833
收購一間子公司	—	—	—	36
撥備折讓轉回	281	332	384	368
已動用撥備	(280)	(494)	(308)	(413)
出售子公司	(233)	—	—	—
年／期末結餘	5,313	6,381	7,314	8,138

根據 貴集團所訂立的相關租賃協議條款，於有關租期屆滿時， 貴集團須將其租賃物業恢復至有關租賃協議中訂明的狀態（倘適用）。恢復成本撥備乃基於 貴集團管理層參考過往恢復成本及／或其他可得市場資料所作若干假設及估計估算得出。估算基準經持續審閱，並適時作出修訂。

25 以權益結算以股份為基礎的付款開支

下表載列於有關期間受限制股份單位及購股權的以股份為基礎的付款開支：

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
受限制股份單位計劃(a)...	9,738	9,738	1,580	(269)	5,578
僱員購股權計劃(b).....	12,208	7,504	21,800	15,134	29,033
	<u>21,946</u>	<u>17,242</u>	<u>23,380</u>	<u>14,865</u>	<u>34,611</u>

貴集團有以下以股份為基礎的付款安排：

(a) 受限制股份單位計劃

貴集團的最終控制方杜先生及其配偶韓女士運營一項以股份為基礎的激勵計劃（「受限制股份單位計劃」），據此，將通過一個僱員持股平台（「受限制股份單位平台」）河南巴氏共創企業管理中心（有限合夥）（其於重組前為巴奴毛肚火鍋的股東）向巴奴毛肚火鍋及其子公司的合資格董事及僱員授予巴奴毛肚火鍋的受限制股份單位（「受限制股份單位」），作為股權激勵。據受限制股份單位計劃的相關條款，受限制股份單位已於重組後轉換為Banu United Ltd的股份，其主要條款大致反映受限制股份單位計劃的主要條款。

授出的受限制股份單位將於特定日期歸屬，條件是僱員繼續任職並符合表現要求。倘相關受限制股份單位的歸屬條件已達成，受限制股份單位即被視為向持有人正式及有效發行，且並無轉讓限制。

於截至2019年、2020年、2021年及2024年12月31日止年度，杜先生及韓女士已根據該計劃向貴集團若干董事及僱員授出受限制股份單位。向貴集團董事及僱員授出的受限制股份單位的變動以及各自的加權平均授出日期公允價值如下：

	受限制股份單位數目	每個受限制股份單位的
		加權平均授出日期公允價值
		人民幣元
截至2022年1月1日尚未償還	3,390,926	15.60
年內歸屬.....	(472,976)	17.62
年內沒收.....	<u>(611,290)</u>	11.90
截至2022年12月31日及		
2023年1月1日尚未償還	2,306,660	16.17
年內歸屬.....	(606,449)	15.67
年內沒收.....	<u>(236,537)</u>	10.94
截至2023年12月31日及		
2024年1月1日尚未償還	1,463,674	17.22
年內授出.....	149,070	33.97
年內歸屬.....	(291,108)	17.52
年內沒收.....	<u>(141,846)</u>	29.05
截至2024年12月31日尚未償還	1,179,790	17.84
期內歸屬.....	<u>(4,814)</u>	33.97
截至2025年9月30日尚未償還	<u>1,174,976</u>	17.77

於2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日，於截至2019年、2020年、2021年及2024年12月31日止年度授出的受限制股份單位的餘下歸屬期如下：

	於12月31日			於9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
於截至12月31日止年度授出的				
受限制股份單位：				
2019年	2.75	1.75	0.75	–
2020年	2.75	1.75	0.75	–
2021年	4.00	3.00	2.00	1.25
2024年	不適用	不適用	3.00	2.25

授予董事及僱員的受限制股份單位相關的股份酬金開支乃根據受限制股份單位的授出日期公允價值計算，並於整個歸屬期按直線法確認。各受限制股份單位於授出日期的公允價值乃參考巴奴毛肚火鍋或貴公司的相關普通股於授出日期的公允價值釐定。相關普通股的授出日期公允價值乃在獨立第三方估值公司 (PGA公司) 的協助下確定，並使用收入法下的貼現現金流量法。管理層所得的貼現現金流量已考慮到巴奴毛肚火鍋的未來業務計劃、特定業務及財務風險、巴奴毛肚火鍋運營的發展階段以及影響巴奴毛肚火鍋業務、行業及市場的經濟及競爭因素。

受限制股份單位乃根據服務條件及表現條件而授出。計量所獲得服務的授出日期公允價值時已將此表現條件考慮在內。計量所獲得服務的授出日期公允價值時並無將股息考慮在內。並無有關受限制股份單位的市場情況。

(b) 僱員購股權計劃

重組前，貴集團有一項分三批行使的購股權計劃，分別於2019年4月1日、2020年4月1日及2021年7月1日獲採納，以邀請貴集團若干董事及僱員按預定對價接納購股權以認購巴奴毛肚火鍋股權 (統稱「巴奴毛肚火鍋購股權計劃」)。

重組完成後，有關購股權已轉換為貴公司普通股購股權，其主要條款大致反映巴奴毛肚火鍋購股權計劃的主要條款。重組完成後，貴集團分別於2024年1月1日、2025年1月1日及2025年6月1日進一步採納三批次購股權計劃。購股權於授出日期起計若干年後歸屬，其後在完成[編纂]的前提下可於十年內行使。每份購股權賦予持有人認購一股貴公司普通股的權利，並以股份總額結算。

(i) 授出的條款及條件如下：

授出日期	批號	授出 購股權數目	歸屬期間	購股權合約 年期
授予董事及主要 管理人員的購股權：				
– 於2019年4月1日	2019年第1批	331,632	自授出 日期起計 六年半	10年
授予其他僱員的購股權：				
– 於2019年4月1日	2019年第2批	112,279	自授出 日期起計 六年半	10年
授出購股權總數		443,911		

附錄一

會計師報告

授出日期	批號	授出 購股權數目	歸屬期間	購股權合約 年期
授予董事及主要 管理人員的購股權：				
－ 於2020年4月1日	2020年第1批	13,333	自授出 日期起計 五年半	10年

授出日期	批號	授出 購股權數目	歸屬期間	購股權合約 年期
授予董事及主要 管理人員的購股權：				
－ 於2021年7月1日	2021年第1批	249,930	自授出 日期起計 五年半	10年
授予其他僱員的購股權：				
－ 於2021年7月1日	2021年第2批	1,434,648	自授出 日期起計 五年半	10年
授出購股權總數		<u>1,684,578</u>		

授出日期	批號	授出 購股權數目	歸屬期間	購股權合約 年期
授予主要 管理人員的購股權：				
－ 於2024年1月1日	2024年第1批	724,196	自授出 日期起計 四年	10年
授予其他僱員的購股權：				
－ 於2024年1月1日	2024年第2批	1,091,580	自授出 日期起計 四年	10年
授出購股權總數		<u>1,815,776</u>		

附錄一

會計師報告

授出日期	批號	授出 購股權數目	歸屬期間	購股權合約 年期
授予主要				
管理人員的購股權：				
— 於2025年1月1日	2025年第1批	249,504	自授出 日期起計 四年	10年
授予其他僱員的購股權：				
— 於2025年1月1日	2025年第2批	779,700	自授出 日期起計 四年	10年
授出購股權總數		<u>1,029,204</u>		

授出日期	批號	授出 購股權數目	歸屬期間	購股權合約 年期
授予其他僱員的購股權：				
— 於2025年6月1日	2025年第3批	608,166	自授出日期 起計四年半	10年

(ii) 購股權數目及加權平均行使價如下：

	截至12月31日止年度						截至9月30日止九個月	
	2022年		2023年		2024年		2025年	
	購股權 數目	加權平均 行使價 人民幣元	購股權 數目	加權平均 行使價 人民幣元	購股權 數目	加權平均 行使價 人民幣元	購股權 數目	加權平均 行使價 人民幣元
年初／期初								
尚未行使.....	2,141,822	12.96	1,911,032	13.36	1,635,975	13.42	2,800,361	15.02
年／期內授出 ..	-	不適用	-	不適用	1,815,776	16.62	1,637,370	21.43
年／期內沒收 ..	<u>(230,790)</u>	9.62	<u>(275,057)</u>	13.03	<u>(651,390)</u>	15.44	<u>(165,209)</u>	19.13
年末／期末尚未 行使結餘.....	<u>1,911,032</u>	13.36	<u>1,635,975</u>	13.42	<u>2,800,361</u>	15.02	<u>4,272,522</u>	18.06

於各報告期末尚未行使的購股權的行使價及加權平均剩餘合約年期如下：

	於12月31日			於9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
行使價	人民幣9.62元、 人民幣11.54元或 人民幣13.85元	人民幣9.62元、 人民幣11.54元或 人民幣13.85元	人民幣11.54元、 人民幣13.85元或 人民幣16.61元	人民幣9.62元、 人民幣11.54元、 人民幣13.85元、 人民幣16.61元、 人民幣19.95元或 人民幣23.94元
加權平均剩餘合約年期(年)	3.83	2.85	2.43	2.61

(iii) 購股權的公允價值及假設

為換取已授出購股權而獲得的服務的公允價值乃參考所授出購股權的公允價值計量。已授出購股權的估計公允價值按二項式期權定價模型計量。購股權的合約年期用作該模型的一項輸入數據。提早行使的預期已納入二項式樹模型。下文載列購股權的公允價值及假設。

購股權的公允價值及假設	批號	
	2019年第1批	2019年第2批
每份購股權於計量日期(即授出日期)公允價值 (人民幣)	8.41	8.27
授出購股權數目	331,632	112,279
於計量日期(即授出日期)公允價值(人民幣)	2,789,000	929,000
行使價(人民幣)	9.62	9.62
預期波幅	39.34%	39.34%
預期購股權年期	10年	10年
提早行使程度	2.8	2.2
股息收益	0.00%	0.00%
無風險利率	3.13%	3.13%

購股權的公允價值及假設	批號	
	2020年第1批	
每份購股權於計量日期(即授出日期)公允價值(人民幣)	13.84	
授出購股權數目	13,333	
於計量日期(即授出日期)公允價值(人民幣)	185,000	
行使價(人民幣)	11.54	
預期波幅	43.40%	
預期購股權年期	10年	
提早行使程度	2.8	
股息收益	0.00%	
無風險利率	2.56%	

附錄一

會計師報告

購股權的公允價值及假設	批號	
	2021年第一批	2021年第二批
每份購股權於計量日期(即授出日期)公允價值 (人民幣).....	24.73	24.44
授出購股權數目.....	249,930	1,434,648
於計量日期(即授出日期)公允價值(人民幣).....	6,181,000	35,063,000
行使價(人民幣).....	13.85	13.85
預期波幅.....	47.82%	47.82%
預期購股權年期.....	10年	10年
提早行使程度.....	2.8	2.2
股息收益.....	0.00%	0.00%
無風險利率.....	3.09%	3.09%

購股權的公允價值及假設	批號	
	2024年第一批	2024年第二批
每份購股權於計量日期(即授出日期)公允價值 (人民幣).....	33.97	33.34
授出購股權數目.....	724,196	1,091,580
於計量日期(即授出日期)公允價值(人民幣).....	24,601,000	36,393,000
行使價(人民幣).....	16.62	16.62
預期波幅.....	54.05%	54.05%
預期購股權年期.....	10年	10年
提早行使程度.....	2.8	2.2
股息收益.....	0.00%	0.00%
無風險利率.....	2.56%	2.56%

購股權的公允價值及假設	批號	
	2025年第一批	2025年第二批
每份購股權於計量日期(即授出日期)公允價值 (人民幣).....	43.68	42.84
授出購股權數目.....	249,504	779,700
於計量日期(即授出日期)公允價值(人民幣).....	10,898,000	33,402,000
行使價(人民幣).....	19.95	19.95
預期波幅.....	55.73%	55.73%
預期購股權年期.....	10年	10年
提早行使程度.....	2.8	2.2
股息收益.....	0.00%	0.00%
無風險利率.....	1.68%	1.68%

購股權的公允價值及假設	批號
	2025年第三批
每份購股權於計量日期(即授出日期)公允價值(人民幣).....	47.31
授出購股權數目.....	608,166
於計量日期(即授出日期)公允價值(人民幣).....	28,773,000
行使價(人民幣).....	23.94
預期波幅.....	55.12%
預期購股權年期.....	10年
提早行使程度.....	2.2
股息收益.....	0.00%
無風險利率.....	1.67%

預期波幅乃基於過往波幅(根據購股權的加權平均剩餘期限計算)得出，並根據公開可得資料就未來波幅的任何預期變化而調整。預期股息乃基於過往股息得出。由於作出的假設及所用模型的局限性，計算所得的公允價值存在固有的主觀因素及不確定性。主觀輸入假設的變動可能對公允價值估計有重大影響。

購股權乃根據服務條件及表現條件而授出。計量所獲得服務的授予日期公允價值時已將此表現條件考慮在內。倘因僱員無法滿足服務條件而導致購股權被沒收，則任何過往就該等購股權確認的開支於沒收生效日期撥回。購股權之授出與市況無關。

26 資本、儲備及股息

(a) 股本

作為重組的一部分，貴公司於2022年11月23日在開曼群島註冊成立，其法定股本為50,000美元，分為500,000,000股股份，每股面值0.0001美元。

	股份數目	繳足股份的面值	
		千美元	人民幣千元
每股面值0.0001美元的普通股，已發行：			
於2022年11月23日(註冊成立日期).....	—	—	—
發行股份.....	47,641,576	5	34
於2022年12月31日及2023年1月1日.....	47,641,576	5	34
發行股份.....	7,553,787	1	5
於2023年12月31日、2024年12月31日 、2025年1月1日及2025年9月30日.....	55,195,363	6	39

附錄一

會計師報告

(b) 權益組成部分之變動

貴公司各項權益組成部分的變動明細列示如下：

貴公司		股本	股份溢價	資本儲備	以股份為 基礎的 付款儲備	累計虧損	權益總額
		人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於2022年11月23日							
	(註冊成立日期)	-	-	-	-	-	-
	發行股份	34	-	-	-	-	34
	以權益結算並以股份為 基礎的交易	25	-	-	12,208	-	12,208
於2022年12月31日及							
	2023年1月1日	34	-	-	12,208	-	12,242
	年內虧損及全面收入總額	-	-	-	-	(16,219)	(16,219)
	重組	26(c)(ii)	3	463,918	(41,052)	-	422,869
	贖回負債重新分類為權益 以權益結算並以股份為 基礎的交易	26(c)(ii)	2	-	109,929	-	109,931
	25	-	-	-	7,504	-	7,504
於2023年12月31日及							
	2024年1月1日	39	463,918	68,877	19,712	(16,219)	536,327
	年內虧損及全面收入總額	-	-	-	-	(21,550)	(21,550)
	回購A輪優先股	26(c)(ii)	-	-	7,409	-	7,409
	以權益結算並以股份為 基礎的交易	25	-	-	21,800	-	21,800
於2024年12月31日及							
	2025年1月1日	39	463,918	76,286	41,512	(37,769)	543,986
	期內虧損及全面收入總額	-	-	-	-	(15,785)	(15,785)
	以權益結算並以股份為 基礎的交易	25	-	-	29,033	-	29,033
	已宣派股息	26(d)	-	(70,000)	-	-	(70,000)
	於2025年9月30日	39	393,918	76,286	70,545	(53,554)	487,234

(c) 儲備性質及用途

(i) 股份溢價

於2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日，股份溢價包括貴公司股東的出資超出已發行股份面值的部分。

根據開曼群島公司法，貴公司股份溢價賬可供分派予貴公司權益股東，惟緊隨建議分派股息日期後，貴公司須有能力償還其於日常業務過程中已到期之債務。

(ii) 資本儲備

於2022年1月1日之前，貴集團的資本儲備指巴奴毛肚火鍋的實繳資本及資本儲備。於有關期間，資本儲備的變動包括以下各項：

— 收購非控股權益

截至2022年12月31日止年度，貴集團向非控股股東收購北京桃娘網絡科技有限公司（「北京桃娘」）額外20%股權，總對價為人民幣180,000元。已付對價與收購北京桃娘可識別淨負債比例權益的差額人民幣1,134,000元已確認為從資本儲備中扣除。

— 現屬貴集團旗下公司的權益股東出資及確認贖回負債

如附註22所詳述，於貴公司註冊成立前，番茄陸號（合夥）、黃番茄及河南巴氏共創企業管理中心（有限合夥）（「河南巴氏共創」）分別向巴奴毛肚火鍋出資人民幣110,000,000元、人民幣40,000,000元及人民幣36,000,000元。

由於上述投資者於完成出資後有權享有特別權利，而GYH L先前作出的投資獲授與天使輪投資者相同的特別權利，贖回負債人民幣250,000,000元已於資本儲備中確認。

— 重組

作為重組的一部分，於2023年，巴奴毛肚火鍋以對價人民幣468,000,000元回購河南巴氏共創持有的股權，而河南巴氏共創進一步指定Banu United Ltd認購貴公司4,865,363股普通股，對價為66,507,000美元（「美元」）（相當於人民幣463,918,000元），其差額指股份交易的匯兌差額。

— 贖回負債重新分類為權益

誠如附註22所詳述，重組完成後，貴公司向GYH L發行若干普通股以換取其先前於巴奴毛肚火鍋的投資，並無附帶特別權利。該投資由其後贖回負債重新分類為權益。

— 購回A輪優先股

誠如附註22所詳述，貴公司與A輪優先股持有人訂立股份購回協議，對價為人民幣40,000,000元（相當於5,475,027美元）。贖回負債的賬面值與已付對價之間的差額人民幣7,409,000元於資本儲備中確認。

(iii) 以股份為基礎的付款儲備

以股份為基礎的付款儲備指授予貴集團董事及僱員的受限制股份單位及未行使購股權授出日期公允價值的部分，有關部分已根據附註2(q)(ii)就以股份為基礎的付款採納的會計政策確認。

(iv) 中國法定儲備

法定儲備根據中國公司法及在中國註冊成立的貴集團旗下各公司組織章程細則設立。

除稅後溢利的10%應撥至儲備，直至儲備達至其各自註冊資本的50%。

法定公積金可用作彌補往年度的虧損(如有)，並可透過按股東的現有持股比例向其發行新股或增加其現時持有的股份面值的方式轉化為股本，惟上述發行後的結餘不低於註冊資本的25%。

(d) 股息

截至2022年、2023年及2024年12月31日止年度以及截至2025年9月30日止九個月，貴公司分別向其股東(或巴奴毛肚火鍋向其重組完成前的股東)宣派零、零、零及人民幣70,000,000元的股息。

(e) 資本管理

貴集團在管理資本時的主要目標為保障 貴集團能夠可持續經營，透過將產品及服務的價格訂於與風險相稱的水平及按合理成本籌措融資，使其能繼續為股東提供回報及為其他持份者提供利益。

貴集團積極及經常檢討及管理其資本架構，以期在較高股東回報(可能附帶較高借貸水平)與雄厚資本帶來的優勢及保障之間取得平衡，並因應經濟狀況變化對資本架構作出調整。

於有關期間， 貴集團的整體策略維持不變。 貴集團參照其債務狀況監察其資本架構。 貴集團的策略為維持權益及債務的平衡，並確保有充足的營運資金以償還債務。

貴公司或其任何子公司概不受外部施加的資本要求所規限。

27 財務風險管理及公允價值

貴集團於日常業務過程中面臨信貸、流動性、利率及貨幣風險。

貴集團面臨的該等風險及 貴集團用於管理該等風險的財務風險管理政策及慣例描述如下。

(a) 信貸風險

信貸風險指交易對手違反其合約責任而導致 貴集團產生財務虧損的風險。 貴集團的信貸風險主要來自貿易及其他應收款項。由於交易對手為高信用質素的銀行及金融機構， 貴集團認為其信貸風險較低，故 貴集團面臨來自現金及現金等價物以及受限制存款的信貸風險有限。經計及(i)業主的信貸評級及(ii)剩餘租期及租金按金涵蓋的期間， 貴集團面臨因可退還租金按金所產生的信貸風險被認為較低。

貴集團與透過銀聯、支付寶或微信支付等支付平台結算的票據有關的貿易應收款項具有高信貸評級且無逾期歷史。於有關期間， 貴集團管理層認為該等資產屬短期性質且違約概率因高信貸評級發行人而可忽略不計，因此管理層認為毋須於有關期間就與透過支付平台結算的票據有關的貿易應收款項減值作出撥備。

截至各報告期間， 貴集團應收第三方及關聯方的貿易應收款項存在集中信貸風險。管理層已按照歷史結算記錄就可收回性進行定期評估及個別評估，並根據前瞻性資料作出調整。 貴集團按相當於全期預期信貸虧損(其使用撥備矩陣計算)的金額計量貿易應收款項的虧損撥備。

附錄一

會計師報告

	於2022年12月31日			於2023年12月31日			於2024年12月31日			於2025年9月30日		
	預期虧損率	賬面總值	虧損撥備	預期虧損率	賬面總值	虧損撥備	預期虧損率	賬面總值	虧損撥備	預期虧損率	賬面總值	虧損撥備
	%	人民幣千元	人民幣千元	%	人民幣千元	人民幣千元	%	人民幣千元	人民幣千元	%	人民幣千元	人民幣千元
按個別基準..	100.0%	371	(371)	100.0%	837	(837)	100.0%	3,621	(3,621)	100.0%	3,621	(3,621)
按客戶組別												
基準	0.0%	9,805	-	0.0%	17,314	-	0.0%	16,193	-	0.0%	11,269	-
- 支付平台 ..	0.6%	4,069	(25)	0.6%	8,085	(51)	0.9%	4,466	(42)	0.9%	4,863	(46)
- 其他		14,245	(396)		26,236	(888)		24,280	(3,663)		19,753	(3,667)

於釐定其他應收款項（租金按金除外）及屬非貿易性質的應收關聯方款項的預期信貸虧損時，貴集團的管理層已考慮過往違約經驗及前瞻性資料（如適用）。於2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日，貴集團已就其他應收款項及應收關聯方款項計提虧損撥備零、人民幣17,371,000元、人民幣17,371,000元及人民幣17,456,000元。

貴集團概無提供任何會令 貴集團面臨信貸風險的擔保。

(b) 流動性風險

於管理流動性風險時，貴集團的政策是定期監察其流動性需求及其遵守借貸契諾的情況，以確保其維持充足的現金儲備、易於變現的有價證券以及來自主要金融機構的充足承諾融資額度，以滿足其短期及長期的流動性需求。

下表列示 貴集團金融負債於各報告期末的剩餘合約到期情況，其乃根據合約未貼現現金流量（包括採用合約利率（或倘為浮動利率，則按報告期末現行利率）計算的利息付款）及 貴集團可能被要求支付的最早日期作出。

	1年內或	多於1年	多於2年	多於5年	總計	於2022年
	按要求	但少於2年	但少於5年			12月31日
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	的賬面值
						人民幣千元
貿易及其他						
應付款項.....	121,715	-	-	-	121,715	121,715
銀行貸款.....	101,746	-	-	-	101,746	100,117
租賃負債.....	133,587	105,849	223,434	78,238	541,108	470,803
贖回負債.....	413,295	-	-	-	413,295	413,295
	770,343	105,849	223,434	78,238	1,177,864	1,105,930

附錄一

會計師報告

	1年內或 按要求	多於1年 但少於2年	多於2年 但少於5年	多於5年	總計	於2023年 12月31日 的賬面值
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
貿易及其他						
應付款項.....	177,281	—	—	—	177,281	177,281
租賃負債.....	143,658	115,480	217,959	61,367	538,464	473,988
贖回負債.....	327,113	—	—	—	327,113	327,113
	<u>648,052</u>	<u>115,480</u>	<u>217,959</u>	<u>61,367</u>	<u>1,042,858</u>	<u>978,382</u>
	1年內或 按要求	多於1年 但少於2年	多於2年 但少於5年	多於5年	總計	於2024年 12月31日 的賬面值
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
貿易及其他						
應付款項.....	216,449	—	—	—	216,449	216,449
租賃負債.....	143,991	123,297	214,470	50,987	532,745	472,150
贖回負債.....	301,482	—	—	—	301,482	301,482
	<u>661,922</u>	<u>123,297</u>	<u>214,470</u>	<u>50,987</u>	<u>1,050,676</u>	<u>990,081</u>
	1年內或 按要求	多於1年 但少於2年	多於2年 但少於5年	多於5年	總計	於2025年 9月30日 的賬面值
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
貿易及其他						
應付款項.....	187,756	—	—	—	187,756	187,756
租賃負債.....	156,798	118,457	194,078	31,079	500,412	439,062
贖回負債.....	315,423	—	—	—	315,423	315,423
	<u>659,977</u>	<u>118,457</u>	<u>194,078</u>	<u>31,079</u>	<u>1,003,591</u>	<u>942,241</u>

(c) 利率風險

貴集團的利率風險主要來自銀行貸款、租賃負債及贖回負債。按固定利率發行的借款使貴集團面臨現金流量公允價值利率風險。由管理層監控的貴集團利率狀況載於下文(i)。

(i) 利率概況

下表詳述於報告期末貴集團借款的利率概況：

	於2022年12月31日		於2023年12月31日		於2024年12月31日		於2025年9月30日	
	實際利率	金額	實際利率	金額	實際利率	金額	實際利率	金額
	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元
固定利率借款：								
銀行貸款.....	4.70-5.00	100,117	不適用	-	不適用	-	不適用	-
租賃負債.....	5.00-6.00	470,803	5.00-6.00	473,988	5.00-6.00	472,150	5.00-6.00	439,062
贖回負債.....	8.00	413,295	8.00	327,113	8.00	301,482	8.00	315,423
借款總額.....		<u>984,215</u>		<u>801,101</u>		<u>773,632</u>		<u>754,485</u>
固定利率借款佔借款								
總額的百分比.....		<u>100%</u>		<u>100%</u>		<u>100%</u>		<u>100%</u>

(ii) 敏感度分析

貴集團概無將任何按公允價值計入損益的固定利率金融工具入賬。因此，利率於報告期末發生變動不會對損益產生影響。

由於銀行現金利率預期不會有重大變動，故於報告期末，就貴集團持有的浮動利率非衍生金融工具(如現金及現金等價物)產生的現金流量利率風險而言，貴集團並無面臨重大利率風險。

整體而言，貴集團面臨的利率風險並不重大。

(d) 貨幣風險

由於貴集團的主要業務在中國進行，貴集團的交易主要以人民幣計值，而人民幣不可自由兌換為外幣。所有涉及人民幣的外匯交易均須透過中國人民銀行或其他授權進行外匯買賣的機構進行。外匯交易所採用的匯率為中國人民銀行所報的匯率(主要根據供需關係釐定)。

貴集團面臨的貨幣風險主要來自以外幣(即交易相關業務之功能貨幣以外的貨幣)計值的現金及現金等價物以及貿易及其他應收款項。貴集團的貨幣風險主要來自以美元計值的交易。

附錄一

會計師報告

(i) 面臨的貨幣風險

下表詳列 貴集團於報告期末面臨的產生自以相關實體之功能貨幣以外的貨幣計值的已確認資產或負債的貨幣風險。就呈列用途，風險金額乃以採用於期末日期的即期匯率換算的人民幣列示。

	外匯風險 (以人民幣列示)			
	於12月31日			於9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	美元 人民幣千元	美元 人民幣千元	美元 人民幣千元	美元 人民幣千元
現金及現金等價物	-	107,539	112,106	26,061
貿易及其他應收款項	34	36	36	-
已確認資產產生的 風險敞口	34	107,575	112,142	26,061

(ii) 敏感度分析

下表列明在假設所有其他風險變量保持不變的情況下，倘 貴集團面臨重大風險敞口的外匯匯率於報告期末日期出現變動，則 貴集團除稅後虧損／利潤以及累計虧損／留存利潤將發生的即時變動。

	於2022年12月31日		於2023年12月31日		於2024年12月31日		於2025年9月30日	
	外匯匯率上升/ (下降)	對除稅後虧損及 累計虧損的影響	外匯匯率上升/ (下降)	對除稅後利潤及 累計虧損的影響	外匯匯率上升/ (下降)	對除稅後利潤及 留存利潤的影響	外匯匯率上升/ (下降)	對除稅後利潤及 留存利潤的影響
		人民幣千元		人民幣千元		人民幣千元		人民幣千元
美元	1%	-*	1%	1,076	1%	1,121	1%	261
	(1)%	-*	(1)%	(1,076)	(1)%	(1,121)	(1)%	(261)

* 該金額少於人民幣1,000元。

上表所列示的分析結果為對 貴集團各實體以各自功能貨幣計量並按報告期末適用之匯率換算為人民幣以供呈列之用的除稅後利潤之即時影響匯總。

敏感度分析乃假設外匯匯率變動已應用於重新計量 貴集團持有的令 貴集團於報告期末面臨外匯風險的該等金融工具，包括 貴集團內部公司間應付款項及應收款項，該等款項以貸方或借方的功能貨幣以外的貨幣計值。該分析不包括將海外業務的財務報表換算為 貴集團列報貨幣所產生的差額。

(e) 公允價值計量

(i) 按公允價值計量的金融資產及負債

公允價值層級

下表呈列 貴集團於報告期末按經常性基準計量的金融工具公允價值，其分類為國際財務報告準則第13號公允價值計量所界定的三級公允價值層級。參考估值方法所用輸入數據的可觀察程度及重要程度而釐定的公允價值計量分類的層級如下：

- 第1級估值：僅使用第1級輸入數據（即於計量日同類資產或負債於活躍市場的未經調整報價）計量的公允價值
- 第2級估值：使用第2級輸入數據（即未能達到第1級的可觀察輸入數據）且並未使用重大不可觀察輸入數據計量的公允價值。不可觀察輸入數據為無法獲得市場數據的輸入數據
- 第3級估值：使用重大不可觀察輸入數據計量的公允價值

下表列示 貴集團於報告日期末按公允價值計量的金融資產：

	於12月31日的	於2023年12月31日分類為以下層級的公允價值計量		
	公允價值	第1級	第2級	第3級
	2023年	第1級	第2級	第3級
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元

經常性公允價值計量

按公允價值計量且

其變動計入損益的金融資產：

— 理財產品	115,223	—	115,223	—
--------------	---------	---	---------	---

	於12月31日的	於2024年12月31日分類為以下層級的公允價值計量		
	公允價值	第1級	第2級	第3級
	2024年	第1級	第2級	第3級
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元

經常性公允價值計量

按公允價值計量且

其變動計入損益的金融資產：

— 理財產品	327,531	—	327,531	—
--------------	---------	---	---------	---

	於9月30日的	於2025年9月30日分類為以下層級的公允價值計量		
	公允價值	第1級	第2級	第3級
	2025年	第1級	第2級	第3級
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元

經常性公允價值計量

按公允價值計量且

其變動計入損益的金融資產：

— 理財產品	487,155	—	487,155	—
--------------	---------	---	---------	---

於有關期間，第1級與第2級之間並無任何轉撥，亦無轉入或轉出第3級。

就銀行發行的按公允價值計入損益計量的理財產品而言，其公允價值根據發行銀行於資產負債表日公佈的產品資產淨值釐定。

(ii) 並非按公允價值列賬的金融資產及負債的公允價值

於2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日，貴集團按攤銷成本列賬之金融工具的賬面值與其公允價值並無重大差異，原因為所有該等金融工具的到期日均較短。

28 承諾

於2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日，貴集團在歷史財務資料中並無對其作出撥備的未履行資本承諾如下：

	於12月31日			於9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
就收購物業、廠房及設備已訂約	22,488	34,186	7,325	45,194
就收購物業、廠房及設備已獲 授權但未訂約	4,125	—	226	—
	<u>26,613</u>	<u>34,186</u>	<u>7,551</u>	<u>45,194</u>

29 重大關聯方交易

(a) 名稱及與關聯方的關係

就有關期間而言，董事認為下列為 貴集團的關聯方：

關聯方名稱	與 貴集團關係
北京桃娘及其子公司（「北京桃娘集團」）(附註(i))	最終控制方控制的實體
大湯師	貴集團聯營公司
河南八牧興	貴集團聯營公司
原陽鴻創	貴集團聯營公司
蘇州吉贏	貴集團聯營公司

附註：

(i) 於2022年12月，北京桃娘的全部股權已出售予巴奴毛肚火鍋當時若干股東的聯屬人士。

於2024年7月，北京桃娘當時的股東就出售北京桃娘的股權與第三方訂立出售協議，自此北京桃娘集團不再為 貴集團的關聯方。

附錄一

會計師報告

(b) 主要管理人員薪酬

貴集團主要管理人員的薪酬(包括附註8所披露的支付予貴公司董事的金額及附註9所披露的若干最高薪酬僱員的薪酬)如下。

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
				(未經審計)	
薪金、津貼及其他福利及 酌情花紅.....	3,030	6,380	16,479	5,453	5,590
界定供款退休計劃供款.....	106	132	132	101	101
以權益結算以股份為基礎的 付款開支.....	6,447	6,447	1,031	(180)	3,593
	<u>9,583</u>	<u>12,959</u>	<u>17,642</u>	<u>5,374</u>	<u>9,284</u>

薪酬總額計入「員工成本」(見附註6(b))。

(c) 其他關聯方交易

於有關期間，貴集團訂立以下重大關聯方交易：

經常性	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
				(未經審計)	
向關聯方銷售物料					
— 大湯師.....	12	31	38	32	—
— 北京桃娘集團.....	—	14,984	7,132	7,132	—
向關聯方採購物料					
— 大湯師.....	5,215	8,255	7,772	5,791	6,493
非經常性					
向關聯方提供貸款					
— 北京桃娘集團.....	—	2,062	—	—	—

(d) 與關聯方的結餘

於2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日，貴集團與關聯方的結餘如下：

應收關聯方款項

	於12月31日			於9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
貿易性質				
應收關聯方貿易應收款項				
— 北京桃娘集團.....	544	5,892	—	—
向關聯方作出墊款 (附註(i)(ii))				
— 原陽鴻創	71	—	—	—
	<u>615</u>	<u>5,892</u>	<u>—</u>	<u>—</u>
非貿易性質				
向關聯方提供貸款 (附註(i)(ii))				
— 北京桃娘集團.....	<u>15,309</u>	<u>—</u>	<u>—</u>	<u>—</u>

附註：

- (i) 向北京桃娘集團提供的貸款及向原陽鴻創作出的墊款為無抵押、免息及可按要求收回，並計入「預付款項、貿易及其他應收款項」(附註16)。
- (ii) 鑒於北京桃娘集團的財務能力並考慮未來出售計劃，截至2023年12月31日止年度，貴集團就向北京桃娘提供的貸款悉數計提虧損撥備人民幣17,371,000元。向關聯方作出的其他墊款(而非向北京桃娘集團提供的貸款)不被視為個別減值，而有關該等墊款的預期信貸虧損評估以組合基準進行。

應付關聯方款項

	於12月31日			於9月30日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
貿易性質				
貿易應付款項				
— 大湯師	<u>426</u>	<u>613</u>	<u>733</u>	<u>703</u>
非貿易性質				
其他應付款項				
— 北京桃娘集團.....	<u>—</u>	<u>18</u>	<u>—</u>	<u>—</u>

與該等關聯方的結餘為無抵押、免息及按要求償還。

30 直接及最終控制方

於本報告日期，董事認為貴集團的直接母公司為D&H (BVI) Ltd (於英屬維京群島註冊成立)，而貴公司的最終控制方為杜先生及韓女士。

31 於有關期間已頒佈但尚未生效的修訂、新訂準則及詮釋之潛在影響

截至本報告日期，國際會計準則理事會已頒佈多項修訂、新訂準則及詮釋，而該等修訂、準則及詮釋尚未於有關期間生效，且未於歷史財務資料中獲採納。該等發展包括下列可能與 貴集團相關的修訂。

	於以下日期或之後 開始的會計期間生效
國際財務報告準則第9號及國際財務報告準則第7號（修訂本）， 涉及依賴自然能源生產電力的合約	2026年1月1日
國際財務報告準則第9號及國際財務報告準則第7號（修訂本）， 金融工具分類及計量的修訂	2026年1月1日
國際財務報告準則會計準則的年度改進 – 第11卷	2026年1月1日
國際財務報告準則第18號，財務報表的呈列及披露	2027年1月1日
國際財務報告準則第19號，無公眾問責性的子公司：披露	2027年1月1日
對國際財務報告準則第10號和國際會計準則第28號的修訂，投資者與 其聯營或合營企業之間的資產出售或投入	待定

貴集團現正評估該等發展於首次應用期間的預期影響。迄今為止， 貴集團認為採納此等修訂不大可能對 貴集團的歷史財務資料產生重大影響，惟下述者除外：

國際財務報告準則第18號，財務報表的呈列及披露

國際財務報告準則第18號將取代國際會計準則第1號「財務報表的呈列」，並旨在提高有關實體財務報表的資料透明度及兼容性。

國際財務報告準則第18號對於2027年1月1日或之後開始的年度申報期間有效，並將可追溯應用。除其他變更外，根據國際財務報告準則第18號，實體須於損益表內將所有收入及開支分成五個類別，即經營、投資、融資、終止經營以及所得稅類別。實體亦須在財務報表單項附註中提供與管理層界定的績效指標有關的具體披露資料。

貴集團並不計劃提早採納國際財務報告準則第18號。國際財務報告準則第18號會對財務報表的呈列產生影響，但預期不會對 貴集團財務表現及財務狀況產生重大影響。

32 有關期間後的非調整事項

根據 貴公司日期為2025年6月5日的股東決議案，且在香港聯合交易所有限公司上市委員會批准 貴公司普通股[編纂]及[編纂]的前提下， 貴公司普通股將於緊接[編纂]前按一拆四的基準進行拆細， 貴公司普通股面值將由每股0.0001美元變更為每股[編纂]美元（「[編纂]」）。緊隨[編纂]後， 貴公司的法定股本將為50,000美元，分為[編纂]股普通股。

[根據 貴公司日期為[●]的股東決議案， 貴公司已採納[編纂]後購股權計劃，自股份於香港聯合交易所有限公司主板[編纂]日期（「[編纂]」）起生效。根據該計劃項下將授出的購股權可發行的新股份最高數目，與根據 貴公司其他股份計劃可發行的新股份數目合併計算後，不得超過[編纂]股（即佔於[編纂]已發行股份總數的5%，且並無計及因[編纂]獲行使或根據購股權計劃而可能發行的股份。]

後續財務報表

貴公司及其組成 貴集團的子公司概無就2025年9月30日之後的任何期間編製經審計財務報表。

[編纂]

以下為本公司組織章程若干條文及開曼群島公司法若干方面的概要。

本公司於2022年11月23日根據公司法在開曼群島註冊成立為獲豁免有限公司。本公司組織章程文件由組織章程大綱及組織章程細則構成。

1. 組織章程大綱

章程大綱列明(其中包括)本公司股東的責任屬有限，而本公司成立的宗旨並無限制(因此包括作為一家投資控股公司行事)，且本公司擁有全部權力及權限進行公司法或開曼群島任何其他法律未禁止的事宜。

2. 組織章程細則

章程細則於[●]獲有條件採納及將於[編纂]生效。章程細則的若干條文概要載於下文。

2.1 股份

(a) 股份類別

本公司的股本包括單一類別的普通股。

(b) 現有股份或類別股份的權利變更

倘於任何時候本公司股本分為不同類別的股份，則無論本公司是否正在清盤，當時已發行的任何類別股份所附帶全部或任何權利(除非該類別股份的發行條款另有規定)只有經該類別已發行股份至少四分之三的持有人書面同意，或經親自出席並投票(無論是實際出席還是運用技術虛擬出席)的該類別股份持有人或其代表在另行召開的相關持有人會議上以至少四分之三的票數通過的決議案批准，方可進行變更。有關股東大會的章程細則條款在加以必要的變通後適用於上述另行召開的會議，但必要的法定人數應為兩名共同持有(或倘股東為公司，由其正式授權的代表)該類別已發行股份至少三分之一的人士或其代表。類別股份的每位持有人在投票表決時有權就其持有的每股股份投一票，而任何親自(無論是實際出席還是運用技術虛擬出席)或由代表出席的該類別股份的任何持有人均可要求進行投票表決。

就另行召開的類別股東大會而言，倘董事會認為兩類或更多類別的股份以同樣的方式受到所審議的提案影響，則董事會可將有關類別股份視為同一類別股份，但在任何其他情況下應將其視為單獨類別的股份。

除非有關類別股份的發行條款所附的權利另有明確規定，否則賦予該類別股份持有人的任何權利不得因增設或發行與之享有同地位的其他股份而被視為有所變更。

(c) 更改股本

本公司可藉普通決議案：

- (i) 通過增設新股份增加其股本，而該等股份的數目以及隨附的權利、優先權及特權由本公司釐定；
- (ii) 將其全部或任何股本合併及分拆為金額大於其現有股份的股份。在合併已繳足股份及分拆為更大金額的股份時，董事會可按其認為合適的方式解決可能出現的任何困難，特別是（但不影響上述條文的一般性）可在將要合併的股份持有人之間決定哪些特定的股份將合併為一股合併股份，及倘任何人士有權獲得一股或多股合併股份的碎股，該等碎股可由董事會為此目的指定的人士出售，該指定人士可將出售的股份轉讓予買家，而該項轉讓的有效性不應受質疑，該出售所得款項淨額（扣除該出售的費用後）可根據其權利及權益按比例分配予原本有權獲得一股或多股合併股份碎股的人士，或可支付予本公司以令本公司受益；
- (iii) 將其股份或其任何部分分拆為金額小於章程大綱所規定者的股份；及
- (iv) 註銷於決議案通過之日尚未被任何人士接納或同意接納的任何股份，並按所註銷股份的金額減少其股本金額。

本公司可通過特別決議案減少其股本或任何不可分配的儲備，惟須符合公司法規定。

(d) 股份轉讓

在章程細則條款的規限下，本公司任何股東均可藉轉讓文據轉讓其全部或任何股份。倘有關股份與根據章程細則發行的權利、購股權、認股權證或單位一併在彼此不可分開轉讓的條款下發行，則董事會在並無證據令其信納有關權利、購股權、認股權證或單位亦進行有關轉讓的情況下應拒絕登記有關股份的轉讓。

在章程細則及聯交所規定的規限下，所有股份轉讓須採用一般或通用格式或董事會可能批准的其他格式的轉讓文據親筆簽署辦理，或倘轉讓人或承讓人為經認可結算所或其代名人，則可親筆簽署或機印簽署，或以董事會不時批准的其他方式簽署。

轉讓文據須由轉讓人及承讓人雙方或其代表簽署，惟董事會可豁免轉讓人或承讓人簽署轉讓文據或接納機印簽署的轉讓文據。在有關股份以承讓人名義計入本公司股東名冊前，轉讓人仍被視為該股份的持有人。

在公司法條文的規限下，倘董事會認為屬必要或合適，本公司可於開曼群島內或開曼群島外董事會認為合適的一處或多處地點設置及保存一份或多份股東名冊分冊。董事會可全權酌情決定隨時將股東名冊總冊中的任何股份轉移至任何股東名冊分冊，或將任何股東名冊分冊中的任何股份轉移至股東名冊總冊或任何其他股東名冊分冊。

董事會可全權酌情拒絕登記轉讓任何股份（並非繳足股份）予未經其批准的人士，或拒絕登記轉讓本公司擁有留置權的任何股份（並非繳足股份），或拒絕為根據任何購股權計劃發行且設有轉讓限制的任何股份辦理轉讓登記手續，或拒絕轉讓任何股份予超過四名聯名持有人。倘建議轉讓不符合章程細則或上市規則的任何規定，其亦可拒絕確認任何轉讓文據。

除非已向本公司支付若干費用（最高為聯交所可能釐定的應付金額上限）、轉讓文據已妥為蓋印（如適用）並僅涉及一種類別的股份，且連同有關股票以及董事會可能合理要求可證明轉讓人有權進行轉讓（及倘轉讓文據由他人代表轉讓人簽署，則證明該人士有權簽署）的其他證明文件送交相關登記處或存置股東名冊總冊的地點，否則董事會可拒絕承認任何轉讓文據。

在上市規則及公司條例有關條文的規限下，董事會可在其決定的時間或期間內暫停辦理股東名冊登記手續，惟每年合共不得超過30日（或在本公司股東可能通過普通決議案釐定的較長期間，惟該期間在任何年度不得延長超過60日）。

繳足股份概不附帶任何轉讓限制（聯交所許可者除外），亦不附帶任何留置權。

(e) 贖回股份

在公司法、上市規則條文以及任何股份持有人獲賦予的任何權利或任何類別股份所附任何權利的規限下，本公司可發行由股東或本公司選擇贖回或有責任贖回的股份。該等股份的贖回應按本公司於發行該等股份前通過特別決議案釐定的方式及其他條款進行。

(f) 本公司購買其本身股份的權力

在公司法或任何其他法律的規限下，或在並無任何法律禁止的情況下，以及在任何類別股份持有人獲賦予的任何權利的規限下，本公司有權購買或以其他方式收購其全部或任何自身股份（包括可贖回股份），惟購買的方式及條款首先須藉普通決議案獲得授權，且任何該等購買僅可根據聯交所及／或香港證券及期貨事務監察委員會不時頒佈並生效的相關守則、規則或規例進行。

(g) 本公司任何子公司擁有本公司股份的權力

章程細則並無有關子公司擁有本公司股份的規定。

(h) 催繳股款及沒收股份

在任何股份（如有）配發及發行條款的規限下，董事會可不時按其認為適當的方式向股東催繳有關他們所持股份（不論按面值或股份溢價）的任何未繳股款。作為催繳對象的股東須（惟須接獲至少14個整日指明付款時間的通知）於催繳時間向本公司支付就其股份催繳股款的金額。催繳股款可以一次付清或分期支付，並應被視為於董事會決議案授權通過催繳事宜時已作出。股份的聯名持有人須個別及共同負責支付該股份欠付的一切催繳股款及分期股款。

倘催繳股款於其到期應付之後仍未繳付，則欠款股東須按董事會可能釐定的利率支付未付款項的利息（連同本公司因有關未繳款項而產生的任何開支），利息自到期應付當日起直至獲繳付為止，惟董事會可豁免支付全部或部分有關利息或開支。

倘股東於任何催繳股款或催繳股款的分期款項到期應付後未能支付，則董事會可在任何部分催繳股款或分期款項仍未支付的情況下，向該股東發出不少於14個整日的通知，要求支付未付款項，連同任何可能已累計及截至付款日期可能仍累計的利息（連同本公司因有關未付款項而產生的任何費用）。該通知須指明其他日期，通知要求的付款須在該日期或之前繳付。該通知亦須聲明，倘在指定時間或之前仍未付款，則該催繳股款所涉及的股份可被沒收。

若不遵循有關通知，則通知所涉及的任何股份於通知所規定的款項獲支付前，可由董事會通過決議案予以沒收。該沒收將包括有關被沒收股份的應付但於沒收前仍未支付的所有股息、其他分派及其他款項。

股份被沒收的人士將不再為有關被沒收股份的股東，須向本公司交回被沒收股份的股票以供註銷，且仍有責任向本公司支付其於沒收日期就該等股份應付本公司的全部款項，連同（倘董事會酌情決定要求）由沒收日期至付款日期止期間的有關利息（由董事會釐定）及本公司因有關未付款項而產生的任何費用。

2.2 董事

(a) 委任、退任及罷免

本公司可通過股東的普通決議案選舉任何人士擔任董事。董事會亦可隨時委任任何人士擔任董事，以填補臨時空缺或作為新增董事，惟受限於由股東於股東大會或章程細則釐定的任何最高數目。按上述方式獲委任的任何董事任期僅至其獲委任後本公司首屆股東週年大會為止，屆時將符合資格於該大會上膺選連任。獲董事會委任的任何董事於釐定股東週年大會輪值退任的董事或董事人數時，不獲考慮在內。

董事毋須持有股份以符合資格，出任董事亦無任何特定年齡限制。

股東可通過普通決議案於任何董事（包括常務董事或執行董事）任期屆滿前罷免其職位，而不論章程細則或本公司與該董事訂立的任何協議有任何規定，並可通過普通決議案選舉另一名人士替代其職位。任何規定均不得視為剝奪被免職董事因終止其董事委任或因終止其董事委任導致任何其他委任或職位終止而應付該董事的任何補償或賠償。

在下列情況下董事須離職：

- (i) 董事向本公司發出書面通告，表示其辭任董事職務；
- (ii) 董事在未經董事會特別准假的情況下連續12個月缺席，且未由其委任的受委代表或替任董事代其出席，而董事會通過決議案，表明其因有關缺席而離職；
- (iii) 董事破產或接獲接管令，或暫停付款或與其債權人全面訂立債務重整協議；
- (iv) 董事身故，或任何管轄法院或官方就其患有或可能患有精神疾病或因其他原因無法處理自身事務而下令，且董事會議決撤銷其職務；
- (v) 董事因法律施行而被禁止或不再出任董事；
- (vi) 聯交所要求該董事不再擔任董事或根據上市規則不再符合資格出任董事；
或
- (vii) 由當時在任董事（包括該董事）人數不少於四分之三（或，倘非整數，則以最接近的較低整數為準）的董事簽署的書面通知將其罷免。

於每屆股東週年大會上，當時為數三分之一的董事須輪值退任。倘董事人數並非三的倍數，則最接近但不少於三分之一的人數為退任董事人數，惟每名董事須至少每三年輪值退任一次。於各屆股東週年大會上退任的董事為自最近一次膺選連任或獲委任以來任期最長的董事，惟倘數名人士於同日出任或最近一次膺選連任董事，則以抽籤決定退任的董事（除非他們另行協定）。

(b) 配發及發行股份及其他證券的權力

在公司法、章程大綱及章程細則以及（如適用）上市規則條文的規限下，且在不影響任何股份當時所附的任何權利或限制的情況下，董事會可全權酌情決定按其認為適當的時間、對價、條款及條件，向其認為適當的人士配發、發行、授出購股權或以其他方式處置股份（無論是否附帶有關股息、投票、歸還資本或其他方面的優先、遞延或其他權利或限制），惟股份不得以其面值的折讓價發行。

本公司可按董事會可能不時釐定的條款發行權利、購股權、認股權證或可轉換證券或類似性質的證券，賦予其持有人認購、購買或收取本公司任何類別股份或其他證券的權利。

當配發、提呈發售、授出股份的購股權或出售股份時，本公司或董事會均無義務向登記地址在董事會認為若無辦理登記聲明或其他特別手續即屬或可能屬違法或不可行的任何特定地區或多個地區的股東或其他人士作出或提供任何上述配發、提呈發售、購股權或股份。然而，受前文影響的股東就任何目的而言不應成為或被視為另一類別的股東。

(c) 出售本公司或其任何子公司資產的權力

在公司法、章程大綱及章程細則的條文以及本公司特別決議案作出的任何指示的規限下，董事會可行使一切權利及作出本公司可行使或作出的一切行動及事宜，以出售本公司或其任何子公司的資產。章程大綱或章程細則的任何修訂及本公司特別決議案作出的任何指示，均不得使董事會先前在有關修訂或指示並無作出或發出的情況下屬有效的任何行動失效。

(d) 借貸權力

董事會可行使本公司一切權力籌集或借貸款項、為本公司擔保支付任何一筆或多筆款項、將本公司全部或任何部分業務、物業及未催繳股本按揭或抵押，並在公司法之規限下，發行債權證、債權股證、債券及其他證券，作為本公司或任何第三方之任何債務、負債或責任之十足或附屬抵押。

(e) 薪酬

董事有權收取董事會或本公司於股東大會上不時釐定的款項。董事亦有權獲發還因出席董事會會議或董事委員會會議或本公司股東大會或本公司任何類別股份或債權證持有人另行召開的會議，或因本公司業務及履行其董事職責而合理產生的所有費用，及／或就此收取董事會可能釐定的固定津貼。

董事會或本公司於股東大會上亦可就董事會或本公司於股東大會上認為超出其作為董事的日常工作範圍的任何服務，批准向任何董事支付額外薪酬。

(f) 離職補償或付款

章程細則並無有關離職補償或付款的規定。

(g) 向董事提供的貸款

章程細則並無有關向董事提供貸款的規定。

(h) 披露與本公司或其任何子公司所訂立合約中的權益

董事可於任期內兼任本公司的任何其他職位或受薪職務（本公司核數師一職除外），其任期及條款由董事會釐定，並可在章程細則所規定或據此享有的任何酬金以外，就出任該其他職位或受薪職務以任何形式收取額外酬金。董事可於本公司擁有權益的任何其他公司擔任或出任董事、高級職員或股東，且毋須就其作為該其他公司的董事、高級職員或股東而收取的任何酬金或其他利益而向本公司或股東交代。

任何人士均不會因以有關身份與本公司訂立合約而失去擔任董事或替任董事的資格，亦不會因為擔任董事或替任董事而無法以上述身份與公司訂立合約，而且任何董事或替任董事以任何方式在其中享有利益的此類合約或由本公司或他人代表本公司訂立的任何其他合約或交易均不得且無須被撤銷，且如此訂立合約或享有利益的任何董事或替任董事均無需因為其董事或替任董事職位或因此建立的受信關係而有義務向本公司說明其從上述任何合約或交易中獲得或產生或與此有關的任何利潤，前提是該董事或替任董事在該等合約或交易中享有的利益的性質應由該董事或替任董事在審議該合約或交易以及對此進行表決之時或之前披露。

董事不得就有關其或其任何緊密聯繫人擁有重大權益的任何合約或安排或其他建議的任何董事會決議案投票（或計入有關決議案的法定人數內），倘董事就任何上述決議案投票，其就該項決議案的投票將不計算在內，且該董事將不計入法定人數。該項限制不適用於下列任何情況：

- (i) 應本公司或其任何子公司要求或出於本公司或其任何子公司的利益，就董事或其任何緊密聯繫人借出款項或引致或承擔的責任而向該董事或其緊密聯繫人提供任何抵押或彌償保證；
- (ii) 就董事或其緊密聯繫人本身根據擔保或彌償保證或通過提供抵押而個別或共同承擔全部或部分責任的本公司或其任何子公司的債務或責任，而向第三方提供任何抵押或彌償保證；
- (iii) 有關提呈發售本公司或本公司可能創辦或於其中擁有權益的任何其他公司的股份、債權證或其他證券或由本公司或本公司創辦或於其中擁有權益的任何其他公司提呈發售股份或債權證或其他證券以供認購或購買的任何建議，而董事或其緊密聯繫人因參與發售的承銷或分承銷而擁有或將擁有利益；
- (iv) 有關本公司或其任何子公司僱員福利的任何建議或安排，包括採納、修改或執行以下任何一項：(A)董事或其緊密聯繫人可能從中獲益的任何僱員股份計劃或任何股份激勵或購股權計劃；或(B)任何與本公司或其任何子公司的董事、其緊密聯繫人及僱員有關的養老金或退休、身故或傷殘福利計劃，且上述各項並無向任何董事或其緊密聯繫人授予該計劃或基金所涉的類別人士一般所未獲賦予的特權或利益；及
- (v) 董事或其緊密聯繫人僅因其於本公司股份、債權證或其他證券的權益而與其他持有該等股份、債權證或其他證券的人士以相同方式擁有權益的任何合約或安排。

2.3 董事會議事程序

董事會可在世界任何地方就處理事項舉行會議，並可按其認為適當的其他方式休會或規管會議。除非另有釐定，否則會議法定人數為兩名董事。在任何會議上提出的問題須由多數票方式釐定。如出現同等票數，則會議主席可投第二票或決定票。

2.4 更改組織章程文件及本公司名稱

本公司僅可通過特別決議案更改或修訂章程大綱及章程細則以及更改本公司名稱。

2.5 股東大會

(a) 特別及普通決議案

特別決議案須在股東大會上獲親身（無論是實際出席還是運用技術虛擬出席）或其受委代表出席並有權投票的股東或（若股東為公司）其正式授權代表或受委代表以不少於其所持投票權的四分之三的多數票，在正式發出的通告表明擬提呈有關決議案為特別決議案的股東大會上通過。特別決議案亦可由有權於股東大會上投票的全體股東以一份或以上各自經一名或以上該等股東簽署的文據書面批准。

相反，普通決議案指在股東大會上獲親身（無論是實際出席還是運用技術虛擬出席）或其受委代表出席並有權投票的股東或（若股東為公司）其正式授權代表或受委代表以其所持投票權的簡單多數票通過的決議案。普通決議案亦可由有權於股東大會上投票的全體股東以一份或以上各自經一名或以上該等股東簽署的文據書面批准。

特別決議案及普通決議案的條文在加以必要的變通後即適用於任何類別股份持有人通過的任何決議案。

(b) 投票權及要求投票表決之權利

在任何類別股份當時所附任何有關表決的權利、限制或特權的規限下，於任何股東大會上：(a)對於投票表決，親自（無論是實際出席還是運用技術虛擬出席）或委派代表出席的每名股東（或若股東為公司，則為其正式授權代表）每股可投一票，及(b)對於舉手表決，親自（無論是實際出席還是運用技術虛擬出席）或委派代表出席的每名股東（或若股東為公司，則為其正式授權代表）可投一票。為免生疑問，股東可以電子方式投票表決（如有提供該等方式）。

如屬聯名持有人，則排名首位的持有人（不論親身或由受委代表）的投票將獲接納，而其他聯名持有人的投票將不獲接納，且排名先後乃根據持有人於本公司股東名冊的排名次序而定。

任何人士不得計入法定人數或有權於任何股東大會上投票，除非其於該大會記錄日期登記為股東，或除非其當時就相關股份應付的所有催繳股款或其他款項已獲支付。

於任何股東大會上，提呈大會表決的決議案須以投票方式表決，惟大會主席可根據上市規則允許純粹有關程序或行政事宜的決議案以舉手方式表決（無論是實際表決還是運用技術虛擬表決）。

身為本公司股東的任何公司或其他非自然人可根據其組織章程文件，或倘並無有關條文，則可由其董事或其他管治機構通過決議案或通過授權委託協議，授權其認為合適的人士作為其於本公司任何大會或任何類別股東大會的代表，而獲授權人士有權行使該公司或其他非自然人可行使的相同權力，猶如其為本公司自然人股東。

倘一家認可結算所或其代名人為本公司股東，則可委任受委代表或授權其認為合適的一名或多名人士作為其代表，代表於本公司任何大會（包括但不限於股東大會及債權人會議）或本公司任何類別股東的任何大會上享有與其他股東之權利同等的權利，惟倘超過一名人士獲授權，則授權書須列明每名獲授權人士所代表的股份數目及類別。獲授權人士有權代表認可結算所或其代名人行使相同權利及權力，猶如該人士為本公司自然人股東，包括於以舉手方式表決或投票表決（無論是實際表決還是運用技術虛擬表決）時個別發言及表決的權利。

本公司所有股東（包括屬認可結算所（或其代名人）的股東）均有權(i)在股東大會上發言，及(ii)在股東大會上投票（無論是實際投票還是運用技術虛擬投票），惟上市規則規定須就批准審議事項放棄投票的股東除外。倘任何股東根據上市規則須就任何特定決議案放棄投票，或受限制僅可投票贊成或反對任何特定決議案，則該股東或其代表違反有關規定或限制所投的任何票數將不予計算。

(c) 股東週年大會及股東特別大會

本公司須於各財政年度舉行股東大會作為其股東週年大會。有關大會須於召開大會的通告中指明為股東週年大會，並須於本公司財政年度結束後六個月內舉行。股東大會或任何類別股東大會可通過電話、電話會議或其他電子方式進行，但所有參與者須能同時互相溝通，以該方式參加會議應構成出席。

董事會可於其認為合適時召開股東特別大會。此外，於遞呈要求日期合共持有本公司股本不少於十分之一的投票權（按每股股份一票計算）的一名或以上股東可要求召開股東特別大會及／或於大會議程中加入決議案。有關要求須列明會議目的及將加入會議議程之決議案，並須由遞呈要求人士簽署，遞交至本公司於香港之主要營業地點，或倘本公司不再設置上述主要營業地點，則遞交至本公司之註冊辦事處。倘董事會並無於遞交有關要求日期起計21日內正式召開將須於隨後21日內舉行的股東大會，則遞呈要求的人士或佔所有遞呈要求人士總投票權超過一半的任何遞呈要求人士可自行召開股東大會，惟按此方式召開的任何有關大會須不遲於上述21日期間屆滿後三個月當日舉行。由遞呈要求人士召開的股東大會須盡可能以接近董事會召開股東大會的相同方式召開，而遞呈要求人士產生的所有合理費用須由本公司為其報銷。

(d) 會議通告及議程

本公司股東週年大會最少須發出21日的書面通告，而本公司任何其他股東大會則最少須發出14日的書面通告。通告期並不包括送達或視作送達當日，亦不包括發出通告當日，且通告須列明舉行會議的日期、時間、地點及議程、將於會上審議的決議案的詳情、將於會上審議的事項的一般性質及將運用技術以虛擬方式出席會議（如適用）的董事詳情。

除非另有明文規定，否則根據章程細則發出或刊發的任何通告或文件（包括股票）均須以書面形式作出，並可由本公司以專人送達、郵寄至有關股東的登記地址、以電子方式（以上市規則及所有適用法律法規允許者為限）送達或（如屬通告）以上市規則規定的方式刊登廣告。

即便本公司於較上述者短的時間內通知召開大會，倘上市規則允許，且獲得如下同意，則有關大會可視作已正式通知召開：

- (i) 如為召開股東週年大會，獲有權出席並於會上投票的本公司全體股東同意；及
- (ii) 如為召開股東特別大會，獲有權出席並於會上投票，且持有相關股東所持總投票權不少於95%的多數股東同意。

倘於發出股東大會通告後但於大會舉行前，或於股東大會休會後但於續會舉行前（不論是否須發出續會通告），董事會基於任何理由全權酌情認為於召開股東大會通告指定日期或時間及地點舉行該股東大會並不可行或不合理，則可將大會變更或押後至另一日期、時間及地點舉行。

董事會亦有權在召開股東大會的每一份通告中規定，倘於股東大會當日任何時間發出烈風警告、黑色暴雨警告或出現極端情況（除非有關警告至少已於董事會可能於相關通告中指明的股東大會前最短時間內撤銷），大會須押後至較遲日期重新召開，而毋須另行通知。

倘股東大會延遲：

- (A) 本公司須在切實可行的情況下盡快於本公司網站發出及於聯交所網站刊發有關延遲的通知（須根據上市規則載明延遲的原因），惟未能發出或刊發有關通知不會影響股東大會當日因烈風警告、黑色暴雨警告或極端情況生效而自動延遲舉行股東大會；
- (B) 董事會須釐定重新召開大會的日期、時間、地點及將運用技術以虛擬方式出席的董事詳情，並就重新召開大會發出至少七個整日的通知。該通知須指明延會重新召開的日期、時間及地點、將運用技術以虛擬方式出席該延會（如適用）的董事詳情及代表委任書在重新召開的大會上被視作有效的提交日期及時間（惟就原大會提交的任何代表委任書在重新召開的大會上仍繼續有效，除非經撤銷或已替換為新代表委任書）；及

(C) 僅原大會通告所載的事務方可於重新召開的大會上審議，而就重新召開的大會發出的通告毋須指明於重新召開的大會上審議的事務，亦毋須再次傳閱任何隨附文件。倘於有關重新召開的大會上審議任何新事務，本公司須根據章程細則就該重新召開的大會發出新通告。

(e) 大會及另行召開類別股東大會的法定人數

除非在大會處理事項時直至會議結束期間的出席人數一直符合法定人數，否則不得在任何股東大會上審議任何事項。

股東大會的法定人數為兩名親身出席（無論是親自出席還是運用技術以虛擬方式出席）的股東，或倘股東為公司，則由其正式授權代表或委派代表出席並有權投票。為批准修訂某類別權利而另行召開的類別股東大會（續會除外）所需的法定人數為兩名持有該類別已發行股份不少於三分之一的人士或其受委代表。

(f) 受委代表

凡有權出席本公司大會並於會上投票的本公司股東（包括作為認可結算所（或其代名人）的股東），均有權委任另一名人士（為自然人）作為其受委代表，代其出席及投票。持有兩股或以上股份的股東可委任超過一名受委代表代其出席本公司股東大會或類別股東大會並於會上投票。受委代表毋須為本公司股東，且有權代表自然人股東行使其代表的股東可行使的相同權力。此外，受委代表有權代表公司股東行使其代表的股東可行使的相同權力，猶如其為親身出席（無論是親自出席還是運用技術以虛擬方式出席）任何股東大會的自然人股東。投票表決或舉手表決時，可親身（或倘股東為公司，則由其正式授權代表）或由受委代表投票。

委任受委代表的文書須以書面形式進行，且須經由委任人或獲其書面正式授權的代表親筆簽署，或倘委任人為公司或其他非自然人，則須加蓋其印鑑或經由其正式授權代表親筆簽署。委任人應當獲准以電子方式發送委任受委代表的文書。

董事會須於召開任何大會或其續會的通告或本公司寄發的代表委任文書內，列明以電子方式發送（如有提供該等方式）或遞交代表委任文書的方式及遞交有關文書的地點及時間（不遲於有關代表委任文書的大會或續會指定舉行時間）。

每份代表委任文書（不論用於特定會議或其他會議）均必須符合董事會不時批准且遵守上市規則的格式。任何發予股東用作委任受委代表出席審議任何事項的股東大會及於會上投票的表格，須讓股東按其意願指示受委代表就處理任何有關事項的各項決議投贊成票或反對票（或在並無作出指示的情況下，行使受委代表在這方面的酌情權）。

2.6 賬目及審計

根據公司法，董事會須安排保存足以真實及公平地反映本公司事務狀況及解釋其交易所需的賬簿。

本公司的賬簿須保存於本公司於香港的主要營業地點或（在公司法條文的規限下）董事會認為適合的其他一個或多個地點，並可供任何董事隨時查閱。任何股東（董事除外）或其他人士概無權查閱本公司任何賬目、賬簿或文件，惟獲公司法賦予權利或具司法管轄權的法院頒令或董事會或本公司於股東大會上所授權者除外。

董事會須安排擬備自上一份賬目起期間的損益賬，連同擬備損益賬當日的資產負債表、有關損益賬涵蓋期間的本公司損益及本公司於該期間末的事務狀況的董事會報告、有關該等賬目的核數師報告以及法律及上市規則可能規定的其他報告及賬目，並於每屆股東週年大會上向本公司提呈。

於各屆股東週年大會上，股東須通過股東普通決議案委任核數師，任期至下屆股東週年大會結束為止，有關委任的條款及職責可由董事會協定。核數師酬金須由股東於通過股東普通決議案委任核數師的股東週年大會上釐定，或以有關普通決議案訂明的任何其他方式釐定。股東可於根據章程細則召開及舉行的任何股東大會上，通過普通決議案於任期屆滿前隨時罷免核數師，並於該大會上通過普通決議案委任新核數師代替其履行餘下任期。

本公司賬目須根據香港公認會計準則、《國際會計準則》或聯交所可能允許的其他準則擬備及審計。

2.7 股息及其他分派方式

在公司法及章程細則的規限下，本公司可通過普通決議案議決就已發行股份以任何貨幣分派股息及作出其他分派，並授權從本公司可合法作此用途的資金中派付股息或分派，惟前提是(i)股息不得超過董事會建議的金額；及(ii)股息或分派僅可從本公司的已變現或未變現利潤中、從股份溢價賬中或以法律允許的其他方式派付。

董事會可不時向本公司股東派付董事會認為就本公司財務狀況及利潤而言屬合理的中期股息。此外，董事會可不時按其認為合適的金額及日期就股份宣派及派付特別股息。

除任何股份所附權利另有規定外，所有股息及其他分派須按股東於派付股息及分派期間所持股份的繳足股款派付。就此而言，凡在催繳前就股份所繳付的股款將不會視為股份的繳足股款。

董事會可自應付本公司任何股東的任何股息或其他分派中，扣除該股東當時因催繳或其他原因應付本公司的所有款項(如有)。董事會可保留就或涉及本公司有留置權的股份所應支付的任何股息或分派，並可用作抵償有關該留置權存在的債務、負債或義務。

本公司概不就或涉及任何股份應付的股息或其他分派支付利息。

倘董事會或本公司於股東大會上議決派付或宣派股息，則董事會可進一步議決：

- (a) 以配發入賬列作繳足股份的方式支付全部或部分股息，而所配發的股份須與承配人已持有的股份屬相同類別，惟有權獲派股息的股東將有權選擇收取現金作為全部(或部分)股息以代替配發股份；或

- (b) 有權獲派股息的股東將有權選擇獲配發入賬列作繳足的股份以代替董事會可能認為適合的全部或部分股息，而就此配發的股份須與承配人已持有的股份屬相同類別。

在董事會建議下，本公司可藉普通決議案議決本公司釐定的任何一項特定股息，儘管有上述規定，股息仍可全部以配發入賬列作繳足股份的方式支付，而不給予股東選擇收取現金股息以代替配發股份的任何權利。

就股份以現金派付的任何股息、分派或其他款項可以電匯方式支付予有關股份持有人，或以支票或股息單郵寄至有關持有人的登記地址，或如屬聯名持有人，則郵寄至本公司股東名冊中排名首位的持有人的登記地址，或持有人或聯名持有人書面指示的有關人士及地址。兩名或以上聯名持有人中的任何一名人士可就他們作為聯名持有人所持股份的任何股息、分派或其他應付款項發出有效收據。

如董事會或本公司於股東大會上議決派付或宣派股息，董事會可進一步議決以分派任何類別指定資產的方式支付全部或部分股息。

在該等股息或分派應付日期起計六年內仍未領取任何股息或其他分派將被沒收，並撥歸本公司所有。

2.8 查閱公司記錄

只要本公司任何部分股本於聯交所上市，任何股東均可免費查閱本公司在香港存置的任何股東名冊（惟根據公司條例暫停辦理股東名冊登記手續時除外），並可要求取得該股東名冊各方面的副本或摘錄，猶如本公司乃根據公司條例註冊成立並須受該條例規限一樣。

2.9 有關少數股東遭欺詐或壓制時的權利

章程細則並無有關少數股東遭欺詐或壓制時的權利的規定。然而，本公司股東可引用開曼群島法例下的若干補救方法，有關概要見下文3.6段。

2.10 清算程序

在公司法的規限下，本公司股東可通過特別決議案議決將本公司自願清盤或由法院頒令清盤。

在清盤當時任何類別股份所附有關可供分配剩餘資產的任何權利、特權或限制的規限下：

- (a) 倘可供分派予本公司股東的資產足以償還本公司於清盤開始時的全部繳足股本，則盈餘將根據該等股東於清盤開始時所持股份的繳足股款按比例分派予他們；及
- (b) 倘可供分派予本公司股東的資產不足以償還本公司全部繳足股本，則該等資產的分派方式為盡可能由股東按清盤開始時他們所持股份的繳足或應繳足股本比例承擔虧損。

倘本公司清盤（不論為自願清盤或由法院強制清盤），則清盤人在獲得特別決議案的批准及公司法規定的任何其他批准後，可將本公司全部或任何部分資產以實物形式分派予股東，而不論該等資產為一類或不同類別的財產，就此目的而言，清盤人可為擬分派的任何一類或多類財產釐定其認為公平的價值，並可決定股東或不同類別股東及各類別股東間的分派方式。清盤人可在獲得類似批准的情況下，將任何部分資產交予清盤人認為適合而為股東利益設立的信託的受託人，惟不得強迫股東接受任何負有債務的股份或其他財產。

3. 開曼群島公司法

本公司於2022年11月23日根據公司法在開曼群島註冊成立為獲豁免公司。以下為開曼群島公司法若干規定，但本節概不表示已包括所有適用限制及例外情況，亦不表示為開曼群島公司法全部事項的總覽（該等規定可能有別於有利益關係的各方較熟悉的司法權區的同類規定）。

3.1 公司運營

獲豁免公司（如本公司）必須主要在開曼群島以外地區經營業務。獲豁免公司亦須每年向開曼群島公司註冊處處長提交週年報表，並基於其法定股本數額支付費用。

3.2 股本

根據公司法，開曼群島公司可發行普通股、優先股或可贖回股份或上述任何組合。倘公司按溢價發行股份（無論是現金或其他形式），應將相等於該等股份溢價總額或總值的款項撥入名為股份溢價賬的賬目內。倘公司根據任何安排配發以溢價發行的股份作為收購或註銷任何其他公司股份的對價，公司可選擇不按上述規定處理該等股份的溢價。股份溢價賬可由公司根據其組織章程大綱及章程細則的規定（如有），以公司不時釐定的方式用於（包括但不限於）下列各項：

- (a) 向股東作出分派或派付股息；
- (b) 繳足公司將以已繳足紅股的形式發行予股東的未發行股份；
- (c) 公司法第37條規定的任何方式；
- (d) 核銷公司的開辦費用；及
- (e) 核銷公司股份或債權證的任何發行開支，或就該等發行所支付的佣金或給予的折扣。

儘管有上述規定，除非在緊隨建議作出分派或派付股息的日期後公司將有能力償還日常業務過程中到期的債務，否則不得動用股份溢價賬向股東作出任何分派或派付股息。

倘根據其組織章程細則獲得授權，則在法院確認後，股份有限公司或具有股本的擔保有限公司可藉特別決議案以任何方式削減其股本。

3.3 就購買一家公司或其控股公司的股份提供財務資助

開曼群島並無禁止公司就購買或認購其本身、其控股公司或子公司的股份向他人提供財務資助的法律。因此，倘公司董事於建議授出該等財務資助時審慎履行職責及忠實行事，且授出該資助乃為恰當目的並符合公司利益，則公司可提供財務資助。有關資助必須按公平原則進行。

3.4 公司及其子公司購買股份及認股權證

股份有限公司或設有股本的擔保有限公司倘根據其組織章程細則獲得授權，則可發行由公司或股東選擇可贖回或須贖回的股份，而為免生疑問，在公司組織章程細則條文規限下，修改任何股份所附權利屬合法，以規定該等股份將予贖回或須被如此贖回。此外，在獲組織章程細則授權的情況下，公司可購買其自身股份，包括任何可贖回股份；倘組織章程細則未批准購買股份方式及條款，則須經公司通過普通決議案批准購買股份的方式及條款。公司僅可贖回或購買本身已繳足股款的股份。此外，倘公司贖回或購買其任何股份將導致該公司再無任何已發行股份（持有作庫存股份的股份除外），則公司不得進行上述贖回或購買。再者，除非該公司緊隨建議撥款日期後仍有能力償付在日常業務過程中到期的債務，否則公司從股本中撥款以贖回或購買本身的股份屬違法。

已由公司購買或贖回或退回公司的股份不得視作已註銷，惟倘根據公司法第37A(1)條的規定而持有，則應分類為庫存股份。任何該等股份將繼續分類為庫存股份，直至該等股份根據公司法註銷或轉讓為止。

開曼群島公司可根據有關認股權證文據或證書的條款及條件並在其規限下購買本身的認股權證。因此，開曼群島法律並未規定公司的組織章程大綱或章程細則須載有容許該項購買的特定條文。公司董事可依據其組織章程大綱載列的一般權力買賣及處理各項個人財產。

子公司可持有其控股公司的股份，在若干情況下亦可收購該等股份。

3.5 股息及分派

待通過公司法規定的償債能力測試後及在公司的組織章程大綱及細則條文(如有)的規限下，該公司可從股份溢價賬中派付股息及分派。此外，根據在開曼群島可能具有說服力的英國判例法，股息可從利潤中撥付。

只要公司持有庫存股份，概不得就庫存股份宣派或派付股息，亦不得就庫存股份以現金或其他方式作出公司資產的其他分派(包括於清盤時向股東作出任何資產分派)。

3.6 保障少數股東及股東的訴訟

預期開曼群島法院通常會依循英國判例法的先例(尤其是Foss vs. Harbottle案例的規則及該規則的例外情況)，准許少數股東對公司提出代表訴訟或以公司名義提出衍生訴訟，以質疑超越權力範圍、違法、欺詐少數股東(且由控制本公司的人士作出)或在未有取得所需票數的情況下通過須獲合資格(或特別)多數票的決議案的違規行為。

倘公司(並非銀行)的股本分拆為股份，法院可在持有公司不少於五分之一已發行股份的股東提出申請時，委任一名調查員調查公司事務，並按該法院指示呈報有關事務。此外，任何公司股東均可向法院呈請將公司清盤，倘法院認為公司清盤乃屬公平公正，便會發出清盤令。

一般而言，公司股東對公司所提出的索償必須依照開曼群島適用的一般合約法或侵權法，或根據公司的組織章程大綱及細則賦予他們作為股東所享有的個別權利遭受潛在侵犯而提出。

3.7 出售資產

並未就董事出售公司資產的權力作出特別限制，然而，董事應該履行若干以謹慎、勤勉及應有技能行事的責任，達至合理審慎人士於可資比較情況下行使的標準，以及根據英國普通法(開曼群島法院通常遵循者)就適當理由及以公司最佳利益真誠行事的受信責任。

3.8 會計及審計規定

公司須安排保存適當賬目的記錄，內容有關：(i)公司所有收支款項；(ii)公司所有貨品買賣；及(iii)公司資產及負債。

若未能按要求保存能夠真實公允地反映公司事務狀況及解釋其交易的賬簿，則公司不應被視為已妥善保存賬簿。

倘公司於其註冊辦事處以外的任何地點或於開曼群島內的任何其他地點存置其賬簿，其須待接收稅務資訊局根據開曼群島《稅務資訊局法(2021年修訂本)》送達的法令或通知後，按該法令或通知的規定，以電子形式或通過任何其他媒介於其註冊辦事處提供其賬簿副本或其任何一個或多個部分。

3.9 外匯管制

開曼群島並無實施任何外匯管制規定或貨幣限制。

3.10 稅項

根據開曼群島《稅務優惠法》(2018年修訂本)第6條，本公司已獲得內閣總督作出的承諾：

- (a) 在開曼群島頒佈有關徵收利得稅、所得稅、收益稅或增值稅的法例，概不適用於本公司或其業務；及
- (b) 本公司無須就下列各項繳納利得稅、所得稅、收益稅或增值稅或屬遺產稅或繼承稅性質的稅項：
 - (i) 本公司股份、債權證或其他債務；或
 - (ii) 預扣全部或部分《稅務優惠法》(2018年修訂本)第6(3)條所界定的任何有關款項。

開曼群島現時並無就利潤、收入、收益或增值向個人或公司徵收任何稅項，亦無屬繼承稅或遺產稅性質的稅項。除可能不時適用於若干文書的若干印花稅外，開曼群島政府並無徵收其他對本公司而言可能屬重大的稅項。

3.11 轉讓的印花稅

開曼群島公司在開曼群島轉讓股份無須繳納印花稅，惟在開曼群島持有土地權益者除外。

3.12 向董事提供的貸款

並無明文規定禁止公司向其任何董事提供貸款。然而，於特定情況下，公司組織章程細則可能規定禁止該等貸款。

3.13 查閱公司記錄

公司股東一般無權查閱公司股東名冊或公司記錄或索取副本。然而，他們將享有公司組織章程細則所載列的有關權利。

3.14 股東名冊

開曼群島獲豁免公司可在其可能不時釐定的任何國家或地區（無論在開曼群島境內或境外）存置其股東名冊總冊及任何分冊。並未規定獲豁免公司須向開曼群島公司註冊處處長提交任何股東名單。因此，股東名稱及地址不會作為公開記錄且不會供公眾人士查閱。然而，獲豁免公司須根據其於接收稅務資訊局根據開曼群島《稅務資訊局法（2021年修訂本）》送達的法令或通知時可能的要求，以電子形式或通過任何其他媒介於其註冊辦事處提供有關股東名冊（包括任何股東名冊分冊）。

3.15 董事及高級職員名冊

根據公司法，本公司須在其註冊辦事處存置董事、替任董事及高級職員名冊。公司註冊處處長應提供本公司現任董事（及（如適用）本公司現任替任董事）的名單，供任何人士在支付費用後查閱。董事及高級職員名冊副本須被送交開曼群島公司註冊處處長存檔，而該等董事或高級職員如有任何變動（包括該等董事或高級職員姓名的變動），須於30日內通知公司註冊處處長。

3.16 清盤

開曼群島公司可(i)根據法院指令；(ii)自願(由其股東提出)；或(iii)在法院的監督下清盤。

法院在若干特定情況下(包括在法院認為將該公司清盤乃屬公平公正的情況下)有權頒令清盤。

倘公司(適用特定規則的有限期的公司除外)藉特別決議案議決自願清盤，或倘公司於股東大會上議決因無法償還到期債項而自願清盤，則公司可自願清盤。倘自願清盤，則公司須由清盤開始時起停止營業，除非相關營業可能有利於其清盤。於委任自願清盤人後，董事的所有權力即告終止，除非公司於股東大會上或清盤人批准該等權利繼續生效。

倘公司股東提出自願清盤，須委任一名或多名清盤人清算公司事務和分派其資產。

公司的清盤事務完全結束後，清盤人須盡快擬備有關清盤的報告及賬目，呈列清盤的過程及出售公司財產的方式，並召開公司股東大會以便向股東大會提呈賬目並就該賬目加以闡釋。

倘公司已通過決議案自願清盤，則清盤人或任何分擔人或債權人可向法院申請頒令，在法院監督下延續清盤過程，該申請須基於以下理由：(i)公司正在或可能資不抵債；或(ii)就分擔人及債權人利益而言，法院的監督將有助於更加有效、經濟或迅速地進行公司清盤。監督令就所有目的擁有效力，猶如其為由法院進行公司清盤的清盤令，惟已開始的自願清盤及自願清盤人先前所作的行動均屬生效，並對公司及其正式清盤人具有約束力。

為進行公司清盤程序及協助法院，可委任一名或多名人士為正式清盤人。法院可委任其認為適當的一名或多名人士臨時或以其他方式擔任該等職位，倘超過一人獲委任擔任該等職位，則法院須聲明正式清盤人須作出或獲授權作出的任何行為是否須由全體或任何一名或多名該等人士作出。法院亦可決定正式清盤人獲委任時是否須提供任何擔保及何種擔保；倘無委任正式清盤人，或該職位出現任何空缺，則公司的所有財產概由法院保管。

3.17 兼併及合併

公司法允許開曼群島公司之間及開曼群島公司與非開曼群島公司之間進行兼併及合併。就此而言，(a)「兼併」指兩家或以上組成公司兼併，並將其業務、財產及負債歸屬至其中一家存續公司內；及(b)「合併」指兩家或以上的組成公司整合為一家合併公司，並將該等公司的業務、財產及負債歸屬至該合併公司。為進行兼併或合併，兼併或合併書面計劃須獲各組成公司的董事批准，隨後該書面計劃必須獲(a)各組成公司以特別決議案授權及(b)組成公司的組織章程細則可能列明的其他授權(如有)。該兼併或合併書面計劃必須向開曼群島公司註冊處處長存檔，同時提交有關合併或存續公司償債能力的聲明、各組成公司的資產及負債清單以及承諾將有關兼併或合併證書的副本送交各組成公司股東及債權人以及將在開曼群島憲報刊登兼併或合併的通告的承諾書。除若干特殊情況外，異議股東有權於作出所需程序後獲支付其股份的公允價值(倘各方未能就其股份的公允價值達成共識，則將由開曼群島法院釐定)。遵守此等法定程序進行的兼併或合併毋須經法院批准。

3.18 涉及外國公司的兼併及合併

倘兼併或合併涉及外國公司，則程序相若，惟就外國公司而言，開曼群島獲豁免公司的董事須作出聲明，表明經作出適當查詢後，他們認為已符合下列規定：(i)該外國公司的組織章程文件及外國公司註冊成立所在司法權區的法律允許或不禁止該兼併或合併，及該兼併或合併已經或將會遵守該等法律及該等組織章程文件的任何規定；(ii)在任何司法權區並無提出及留有未決的呈請或其他類似法律程序，或已作出命令或通過決議案以將該外國公司清盤或清算；(iii)概無接管人、受託人、管理人或其他類似人士於任何司法權區獲委任及就該外國公司、其事務或其財產或其任何部分行事；及(iv)並無在任何司法權區訂立或作出計劃、命令、和解或其他類似安排，致使該外國公司的債權人的權利遭受及繼續遭受暫停或限制。

倘存續公司為開曼群島獲豁免公司，則開曼群島獲豁免公司的董事須進一步作出聲明，表明經作出適當查詢後，他們認為已符合下列規定：(i)該外國公司有履行到期債務，且該合併或合併屬真誠行為，並無意欺詐該外國公司的無擔保債權人；(ii)就轉讓該外國公司授予存續公司或合併公司的任何抵押權益而言，(a)已就該轉讓取得、解除或豁免同意或批准；(b)該轉讓已根據該外國公司組織章程文件獲得許可及批准；及(c)已遵守或將遵守該外國公司司法權區與該轉讓有關的法律；(iii)於合併或合併生效後，該外國公司將不再根據相關外國司法權區的法律註冊成立、登記或存續；及(iv)並無其他理由表明允許合併或合併可能有損公眾利益。

3.19 重組及合併

重組及合併可在就此召開的大會上獲(i)佔出席大會股東或類別股東所持價值75%的股東或類別股東贊成或(ii)佔出席大會債權人或類別債權人所持價值75%的多數債權人或類別債權人贊成(視情況而定)，且其後獲開曼群島大法院批准。儘管異議股東有權向法院表示正尋求批准的交易不會為股東提供其股份的公允價值，但倘法院信納(i)公司並無擬作非法或超出公司權力範圍的行為，且已遵守有關多數票的法定條文；(ii)股東在有關會議上獲得公平代表；(iii)該交易為商人會合理批准的交易；及(iv)該交易並非更適合根據公司法的若干其他條文予以批准或構成「對少數股東的欺詐」，則可預期法院會批准該交易。

倘該交易獲批准，則異議股東將不會獲得類似公司位於其他司法權區的異議股東可獲得的估值權利(即按照司法對其股份釐定的價值而獲付現金的權利)的任何權利。

3.20 收購

倘一家公司就另一家公司股份提出要約，且在提出要約後四個月內，不少於90%的被要約股份的持有人接納要約，則要約方在四個月期間屆滿後的兩個月內可隨時發出通知，要求異議股東按要約條款轉讓其股份。異議股東可在該通知發出後一個月內向開曼群島法院提出反對轉讓。異議股東須證明法院應行使其酌情權，惟除非有證據顯示要約方與接納要約的股份持有人之間有欺詐或不誠實或勾結行為，以不公平手法逼退少數股東，否則法院行使其酌情權的可能性不大。

3.21 彌償保證

開曼群島法例並無限制公司的組織章程細則可對高級職員及董事作出彌償保證的範圍，惟法院認為任何有關條文違反公眾政策的情況（例如該條文表示對犯罪的後果作出彌償保證）除外。

3.22 經濟實質

開曼群島實施《國際稅務合作（經濟實質）法（2024年修訂本）》，連同開曼群島稅務資訊局不時頒佈的指引說明。倘一家公司被視為「相關實體」，並正在進行九項「相關活動」中的一項或多項，則該公司將須自2019年7月1日起遵守與相關活動有關的經濟實質規定。所有公司（無論是否為相關實體）均須向開曼群島公司註冊處處長提交一份年度報告，確認其是否正在進行任何相關活動。

4. 一般事項

本公司有關開曼群島法例的法律顧問Harney Westwood & Riegels已向本公司發出意見函件，概述上文第3條所載公司法各方面。本函件連同附錄五「送呈香港公司註冊處處長及展示文件－展示文件」段落所述公司法、章程大綱及細則的副本均於聯交所及本公司網站展示。任何人士如欲查閱公司法的詳細概要，或欲了解該法律與其較熟悉的任何司法權區法律間的差異，應諮詢獨立法律意見。

A. 關於本集團的進一步資料

1. 本公司註冊成立

本公司於2022年11月23日於開曼群島根據公司法註冊成立為獲豁免有限公司。我們的註冊辦事處位於Citrus Grove, Ground Floor, 106 Goring Avenue, Suite 647, 10 Market Street, Camana Bay, George Town, Grand Cayman KY1-9006, Cayman Islands。因此，本公司的公司架構及組織章程細則須符合開曼群島相關法律。我們組織章程細則的概要載列於本文件附錄三「本公司組織章程及開曼群島公司法概要－2.組織章程細則」一節。

我們的中國總部及主要營業地點位於中國北京市朝陽區西大望路23號合生財富廣場2樓。本公司已設立香港主要營業地點，地址為香港銅鑼灣希慎道33號利園一期19樓1919室，並已於2025年6月12日根據公司條例第16部向香港公司註冊處處長登記為非香港公司。方希琳女士（我們的聯席公司秘書之一）及陳詩婷女士已獲委任為本公司授權代表，以於香港接收法律程序文件。

2. 本公司股本變動

經本公司於2025年6月5日舉行的股東會批准，於聯交所上市委員會批准股份[編纂]及允許[編纂]的前提下，緊接[編纂]前，本公司股份將按1股拆4股的方式拆細，而每股股份的面值將由0.0001美元調整為[編纂]美元。因此，緊隨[編纂]後（假設[編纂]已完成且[編纂]未獲行使），本公司法定股本變為50,000美元，將拆分為[編纂]股每股面值[編纂]美元的股份。

除上文及「歷史、重組及公司架構」一節所披露者外，於緊接本文件日期前兩年內，本公司的股本並無其他變動。

3. 我們子公司的股本變動

公司資料概要及子公司詳情載於本文件附錄一會計師報告。

於緊接本文件日期前兩年內，本公司子公司的股本變動載列如下：

- 2024年5月8日，重慶今每供應鏈管理有限公司根據中國法律成立，註冊資本為人民幣10百萬元；

- 2024年9月19日，今每供應鏈的註冊資本從人民幣150百萬元減少到人民幣100百萬元；
- 2025年9月4日，浙江巴氏未來餐飲管理有限公司根據中國法律成立，註冊資本為人民幣10百萬元。

除上文及「歷史、重組及公司架構」一節所披露者外，於緊接本文件日期前兩年內，本公司的股本並無其他變動。

4. 股東決議案

根據全體股東於2025年6月5日及[●]通過的書面決議案(其中包括)：

- (a) [批准及採納組織章程大綱及細則，惟須待[編纂]後方能作實]；
- (b) 於聯交所上市委員會批准股份[編纂]及允許[編纂]的前提下，批准[編纂]及[編纂]；
- (c) 於聯交所上市委員會批准股份[編纂]及允許[編纂]的前提下，[編纂]獲批准，並於[編纂]前即時生效；
- (d) 緊隨[編纂]完成後，透過[編纂]後重新指定及重新分類，所有已發行及未發行的優先股以一對一基準自動轉換為每股面值[編纂]美元的普通股，[編纂]後所有股份將在各方面享有同等地位；
- (e) 於聯交所上市委員會批准股份[編纂]及[編纂]的前提下，批准[編纂]後股份計劃；
- (f) 於組織章程大綱及細則生效的前提下，授予董事一般無條件授權，以行使本公司所有權力(i)配發、發行及處理股份或可轉換為股份的證券，並作出或授出要約或協議或購股權(包括任何賦予任何權利可認購或以其他方式收取股份的認股權證、債券、票據及債權證)；(ii)配發、發行及買賣根據[編纂]後股份計劃可能發行的額外股份及(iii)出售及／或轉讓作為庫存股份持有的庫存中股份，而這可能須配發、發行或處理，或出售及／或轉讓作為

庫存股份持有的庫存中股份（惟根據[編纂]或以供股方式，或因隨附任何認股權證或任何購股權計劃或本公司可能不時按股東於股東大會上授予的特別權力而配發及發行股份的類似安排的任何認購權獲行使，或根據細則配發及發行股份以代替全部或部分股份的股息除外），惟股份不得超過緊隨[編纂]完成後已發行股份（不包括任何庫存股份）數目的20%；

- (g) 於組織章程大綱及細則生效的前提下，授予董事一般無條件授權（「購回授權」），以行使本公司一切權力於聯交所或本公司證券可能[編纂]並就此獲證監會及聯交所認可的任何其他證券交易所回購不超過緊隨[編纂]及[編纂]完成後已發行股份總數10%的股份（但不包括庫存股份或因[編纂]獲行使而將予出售或發行及配發的任何股份，且並無計及根據購股權計劃及[編纂]後股份計劃可能發行的任何股份）；及
- (h) 購回授權透過增加董事根據該一般授權可能配發或有條件或無條件同意配發及發行的股份數目擴大，金額相當於本公司根據上文(e)段所述購回股份的授權購回的股份數目，惟有關金額不得超過緊隨[編纂]及[編纂]完成後已發行股份總數（不包括任何庫存股份）的10%，不包括因[編纂]獲行使而將予出售或發行及配發的任何股份，且並無計及根據購股權計劃及[編纂]後股份計劃可能發行的任何股份。

上文(e)、(f)及(g)段提及的各項一般授權將一直有效，直至下列最早的任何一項為止：

- 本公司下屆股東週年大會結束時，除非股東於股東大會上通過普通決議案無條件或有條件地更新；或
- 組織章程細則或任何其他適用法律規定本公司召開下屆股東週年大會期限屆滿時；或
- 股東於股東大會上通過普通決議案對其進行修改或撤銷之日。

購回本身證券

(a) 上市規則條文

上市規則允許以聯交所為第一上市地的公司於聯交所購回其證券，惟須遵守若干限制，其中的主要限制概述如下：

(i) 股東批准

所有以聯交所為第一[編纂]的公司擬購回股份（必須為繳足）必須事先經股東在股東大會通過普通決議案以一般授權或就特定交易給予特定批准的方式批准。

根據日期為2025年6月5日的全體股東書面決議案，董事獲授購回授權，授權本公司於聯交所或證券可能[編纂]並且獲證監會及聯交所就此認可的任何其他證券交易所購回股份，而有關數目不得超過緊隨[編纂]及[編纂]完後已發行股份數目（不包括任何庫存股份）的10%（但不包括因[編纂]獲行使或根據[編纂]及[編纂]後股份計劃而可能發行的任何股份），直至下屆股東週年大會結束，或組織章程細則或任何適用法律規定須舉行下屆股東週年大會的日期之前，或股東通過普通決議案撤回或修訂給予董事的授權（以較早發生者為準）為止。

(ii) 資金來源

根據細則以及香港及開曼群島適用法律，購回必須以合法作此用途的資金撥付。[編纂]公司不得以非現金對價或聯交所不時生效的買賣規則規定以外的償付方式於聯交所購回其本身證券。根據開曼群島法律，倘獲組織章程細則批准，並符合開曼群島公司法，本公司的任何購回可以利潤或為購回目的而發行新股的[編纂]或股份溢價賬的進賬金額或以資本撥資。倘獲組織章程細則批准且符合開曼群島公司法，購回時應付的溢價若高於將予購回股份的面值，則必須從利潤或股份溢價賬的進賬金額或從資本中撥備。

(iii) 買賣限制

本公司可購回的股份總數最多為緊隨[編纂]及[編纂]完成後已發行股份總數(不包括任何庫存股份)的10%(不包括因[編纂]獲行使或根據[編纂]計劃而可予發行的股份)。未經聯交所事先批准，在緊隨股份回購後的30天內，本公司不得發行新股，或出售或轉讓任何庫存股份，或宣佈擬發行新股，或出售或轉讓任何庫存股份。為免生疑問，此限制不適用於(i)根據資本化發行新股，或出售或轉讓庫存股份，(ii)根據符合上市規則第17章的股份計劃授出股份獎勵或購股權，或根據符合上市規則第17章的股份計劃於歸屬或行使股份獎勵或購股權後發行新股或轉讓庫存股份，及(iii)因行使認股權證、購股權或發行人須按規定發行證券的類似金融工具(在購回前尚未行使)而發行新股或轉讓庫存股份。如購回將導致公眾持有的[編纂]股份數目減至低於聯交所規定的相關指定最低百分比，則本公司亦不得於聯交所購回股份。本公司須促使其委任進行股份購回的經紀向聯交所披露聯交所可能要求的有關購回的資料。如上市規則現行規例所規定，如購買價較股份之前五個交易日在聯交所的平均收[編纂]高出5%或以上，發行人不得在聯交所購回其股份。

(iv) 股份的購回狀況

於購回股份後，本公司可根據(其中包括)購回時的市況及資本管理需要註銷任何已購回的股份及／或將其作為庫存股份持有，而上述情況可能會視具體情況有所變動。

(v) 暫停購回

根據上市規則，本公司不得於其知悉內幕消息後進行任何股份購回，直至公眾可獲得有關資料為止。尤其是，根據截至本文件日期生效的上市規則規定，除非情況特殊，否則本公司不得於緊接以下較早日期之前30日內於聯交所購回股份：

- (i) 董事會批准本公司任何年度、半年度、季度或任何其他中期業績的會議日期(遵照上市規則首次通知聯交所的日期)，不論有關業績是否根據上市規則規定刊發；及

- (ii) 本公司根據上市規則刊發本公司任何年度或半年度業績公告，或季度或任何其他中期業績公告（不論有關業績是否根據上市規則規定刊發）的期限（各情況均於業績公告當日結束）。

此外，倘上市公司違反上市規則，聯交所可禁止其於聯交所購回證券。

未經聯交所事先批准，本公司不得於聯交所出售或轉讓任何庫存股份後30日內在聯交所購買任何股份。

(vi) 程序及報告規定

如上市規則規定，於聯交所或其他證券交易所購回股份必須向聯交所報告，且不得遲於本公司可能購回股份的任何日期後的聯交所營業日上午交易時段或任何開市前時段（以較早者為準）前30分鐘。報告必須列明前一日購回的股份總數、每股股份購買價或就有關購回已付的最高及最低價格，所購回股份是否於任何該等購回結算或持有為庫存股份後註銷，以及本公司先前所披露的任何偏離意向聲明的理由（倘適用）。此外，本公司年報須披露有關年內購回股份詳情，包括購回股份數目、每股股份購買價或就所有該等購買已付的最高及最低價格（如有關）及已付價格總額的每月明細。

(vii) 關連人士

公司不得在知情的情況下於聯交所向核心關連人士（定義見上市規則）購回證券，而核心關連人士亦不得在知情情況下在聯交所向公司出售其證券。

(b) 購回的理由及影響

董事相信，股東授予董事一般授權，使董事可在市場購回股份，乃符合本公司及股東的最佳利益。有關購回或會使每股股份資產淨值及／或每股股份盈利增加，惟須視乎當時市況及資金安排而定，且僅會在董事認為有關購回對本公司及股東有利的情況下方會進行購回。

(c) 購回的資金

購回證券時，本公司僅可動用根據細則、上市規則及香港適用法例及規例可合法作此用途的資金。

基於本文件所披露現時的財務狀況，經考慮現時的營運資金水平，董事認為，如全面行使購回授權，相較本文件所披露水平而言，或會對本公司的營運資金狀況及／或資產負債狀況構成重大不利影響。然而，董事不建議在對董事不時認為適合本公司的營運資金或資產負債狀況造成重大不利影響的情況下行使購回授權。

(d) 臨時措施

就本公司存入中央結算系統以待於聯交所轉售的任何庫存股份而言，本公司須於董事會批准後實施以下臨時措施，包括（但不限於）：

- (i) 促使其經紀不向香港結算發出在股東大會上就存放於中央結算系統的庫存股份進行投票的任何指示；
- (ii) 就股息或分派（如有及如適用）而言，從中央結算系統提取庫存股份，並以其本身名義將其重新登記為庫存股份或將其註銷（每種情況均在股息或分派的相關記錄日期之前進行）；或
- (iii) 倘該等股份以其本身名義登記為庫存股份，採取任何其他措施以確保其不會行使任何股東權利或獲得根據適用法律本應暫停的任何權利。

(e) 一般事項

截至最後實際可行日期，本公司並無持有任何庫存股份，且於[編纂]後將不會持有任何庫存股份。就董事所深知，本文件所載說明陳述及建議購回股份均無異常。

概無董事或據彼等作出一切合理查詢後所知悉，彼等的任何緊密聯繫人目前擬向本公司出售任何股份。

董事已承諾，在適用的情況下，彼等將根據上市規則及開曼群島適用法例及規例行使購回授權。

任何會導致公眾人士持有的股份數目減少至低於聯交所規定的相關最低百分比的購回股份事宜僅可在獲得聯交所同意豁免上市規則有關上述公眾持股量規定的情況下進行。據信，除特殊情況外，該規定通常不會獲得豁免。

倘因購回股份而導致股東在本公司投票權中的權益比例增加，則就收購守則而言，該等增加將被視為一項收購。因此，一名股東或一組一致行動的股東可獲取或鞏固對本公司的控制權，並有義務根據收購守則第26條提出強制性要約。

除上文所述者外，董事並不知悉因根據購回股份的一般授權進行任何購回而根據收購守則產生任何後果。

概無核心關連人士通知本公司其現時有意向本公司出售股份，或承諾若購回授權獲行使則不會作出有關行動。

B. 有關我們業務的進一步資料

1. 重大合同概要

我們在本文件日期前兩年內訂立了以下屬重大或可能屬重大的合同（並非在日常業務過程中訂立的合同）：

- (a) 本公司、JM SUPPLY LTD、BANU TRIPE HOT POT LTD、巴奴毛肚火鍋（香港）有限公司、今每供應鏈（香港）有限公司、美味森林餐飲、今每供應鏈、巴奴毛肚火鍋、河南今每、杜先生、D&H (BVI) LTD、BANU FUTURE LTD、BANU UNITED LTD、GYH L Limited, Water Way Brand Ltd、Tomato Second Ltd、Tomato Fifth Ltd及Tomato Sixth Ltd訂立的日期為2025年6月5日的修訂及終止協議，據此，股東權利已由上述各方約定；及
- (b) [編纂]。

附錄四

法定及一般資料

2. 本集團的知識產權

(a) 商標

截至最後實際可行日期，本集團已註冊以下我們認為對本集團業務而言屬重大的商標：

序號	商標	類別	擁有人	註冊編號	註冊地點	註冊日期	到期日
1....		43	巴奴毛肚火鍋	306213104	香港	2023年4月7日	2033年4月6日
2....		43	巴奴毛肚火鍋	36031278	中國	2020年1月14日	2030年1月13日
3....		43	巴奴毛肚火鍋	26628663	中國	2018年9月14日	2028年9月13日
4....		43	巴奴毛肚火鍋	27969428	中國	2019年1月21日	2029年1月20日
5....		43	巴奴毛肚火鍋	62402357	中國	2022年7月21日	2032年7月20日
6....		43	巴奴毛肚火鍋	54174366	中國	2022年1月14日	2032年1月13日
7....		43	巴奴毛肚火鍋	62396273	中國	2022年7月21日	2032年7月30日

(b) 專利

截至最後實際可行日期，我們擁有以下重大專利，詳情如下：

序號	專利描述	類別	註冊擁有人	註冊地點	專利號	申報日期	到期日
1....	火鍋(黃銅錘紋 三味鍋)	外觀設計 專利	巴奴毛肚火鍋	中國	ZL202230432988.4	2022年 10月14日	2037年 7月7日
2....	一種散熱及排風效 果良好的電磁爐	實用新型 專利	巴奴毛肚火鍋	中國	ZL20222303211.5	2022年 12月27日	2032年 8月30日

附錄四

法定及一般資料

序號	專利描述	類別	註冊擁有人	註冊地點	專利號	申報日期	到期日
3....	一種新型三味火鍋	實用新型 專利	巴奴毛肚火鍋	中國	ZL202222882207.9	2023年 2月24日	2032年 10月30日
4....	一種鍋具支撐座	1083718.2	巴奴毛肚火鍋	中國	ZL202321083718.2	2023年 10月20日	2033年 5月7日
5....	一種無煙烹飪裝置	1083718.2	巴奴毛肚火鍋	中國	ZL202321083641.9	2023年 10月31日	2033年 5月7日
6....	一種三味中空鍋	1083718.2	巴奴毛肚火鍋	中國	ZL202320884804.7	2023年 11月28日	2033年 11月17日
7....	電磁爐(圓心圓孔 電磁爐)	外觀設計 專利	巴奴毛肚火鍋	中國	ZL202230576670.3	2022年 12月20日	2037年 8月31日

(c) 版權

截至最後實際可行日期，我們已註冊以下我們認為對業務而言屬重大的版權：

序號	版權名稱	擁有人	註冊編號	註冊地點	註冊日期
1....	「巴奴毛肚火鍋」標誌	巴奴毛肚火鍋	國作登字-2015-F-00177805	中國	2015年2月9日
2....	《服務不是巴奴的特色；毛肚和菌湯才是》系列作品	巴奴毛肚火鍋	豫作登字-2019-I-1583	中國	2019年11月27日
3....	《服務不是巴奴的特色；毛肚和菌湯才是》系列作品	巴奴毛肚火鍋	豫作登字-2019-I-1584	中國	2019年11月27日

附錄四

法定及一般資料

序號	版權名稱	擁有人	註冊編號	註冊地點	註冊日期
4....	「巴奴毛肚火鍋」 LOGO (2021)	巴奴毛肚火鍋	國作登字-2021-F-000089779	中國	2021年4月21日
5....	《服務不過度，樣樣都講究》	巴奴毛肚火鍋	國作登字-2021-F-000089780	中國	2021年4月21日
6....	「巴奴毛肚火鍋」標誌	巴奴毛肚火鍋	國作登字-2021-F-00158688	中國	2021年7月13日
7....	巴奴創意門店設計系列	巴奴毛肚火鍋	國作登字-2022-F-10039968	中國	2022年2月23日
8....	巴奴食材•自然的美味	巴奴毛肚火鍋	國作登字-2022-F-10211538	中國	2022年10月11日
9....	自然的美味	巴奴毛肚火鍋	國作登字-2022-F-10211534	中國	2022年10月11日

(d) 域名

截至最後實際可行日期，我們已註冊以下我們認為對業務而言屬重大的域名：

序號	域名	註冊擁有人	註冊日期	到期日
1.....	banu.cn	巴奴毛肚火鍋	2011年10月2日	2026年10月2日

除上文所披露者外，截至最後實際可行日期，概無其他對我們業務而言屬重大或可能屬重大的知識產權。

C. 有關董事及主要股東的進一步資料

1. 權益披露

(a) 董事及本公司最高行政人員於本公司及其相聯法團的股份、相關股份或債權證中擁有的權益及淡倉

除「主要股東」一節所披露者外，緊隨[編纂]及[編纂]完成後（假設[編纂]未獲行使，且並無計及根據購股權計劃及[編纂]後股份計劃可能發行的任何股份），就董事所知，董事及最高行政人員概無於本公司或任何相聯法團（定義見證券及期貨條例第XV部）的股份、相關股份或債權證中擁有(i)根據證券及期貨條例第XV部第7及8分部須知會我們及聯交所的任何權益及淡倉（包括其根據證券及期貨條例的有關條文被當作或被視為擁有的權益及淡倉），或(ii)根據證券及期貨條例第352條須記入該條所述的登記冊的任何權益及淡倉，或(iii)根據上市規則所載上市發行人董事進行證券交易的標準守則（「標準守則」）須知會我們及聯交所的任何權益及淡倉。

(b) 主要股東於股份中的權益

除「主要股東」及下文「D. [編纂]股權激勵計劃」分節所披露者外，緊隨[編纂]及[編纂]完成後且並無計及因[編纂]獲行使、根據購股權計劃及[編纂]後股份計劃而可能發行的任何股份，董事並不知悉任何其他人士（並非本公司董事或最高行政人員）將於我們的股份或相關股份中擁有根據證券及期貨條例第XV部第2及3分部條文須向我們及聯交所披露的權益或淡倉，或直接或間接於本公司已發行具投票權股份中擁有10%或以上的權益。

(c) 主要股東於本集團其他成員公司的權益

截至最後實際可行日期，本公司的子公司均為本公司全資擁有，且本公司董事並不知悉任何人士於緊隨[編纂]完成後將於本集團其他成員公司（本公司除外）10%或以上已發行附有表決權股份中直接或間接擁有權益。

2. 服務合同詳情

我們[已]就(其中包括)遵守相關法律法規及組織章程細則的情況與各董事訂立服務合同或委任函。

除上文披露者外，我們並無亦不擬與任何董事就彼等各自的董事職務訂立任何服務合同(於一年內到期或可由僱主於一年內終止而毋須支付賠償(法定賠償除外)的合同除外)。

3. 董事酬金

除「董事及高級管理層」及本文件附錄一所載會計師報告附註8所披露者外，截至2024年12月31日止三個年度以及截至2025年9月30日止九個月，概無董事自我們收取其他實物福利報酬。

4. 免責聲明

除本文件所披露者外，概無董事或本附錄「專家資格」所列任何人士：

- (i) 於我們的發起過程中，或在緊接本文件日期前兩年內於我們所收購或出售或租賃的任何資產中，或於本集團任何成員公司擬收購或出售或租賃的任何資產中擁有權益；或
- (ii) 於本文件日期仍然有效且對我們的業務而言屬重大的任何合同或安排中擁有重大權益。

D. [編纂]前股權激勵計劃

1. 購股權計劃

董事會於2022年12月採納的購股權計劃的主要條款概要如下。截至最後實際可行日期，購股權計劃項下的購股權已悉數授出，且[編纂]後將不會根據購股權計劃進一步授出任何購股權。因此，該計劃的條款不受上市規則第17章條文所規限。

(a) 目的

購股權計劃旨在鼓勵董事、僱員及業務夥伴為本集團及其股東的長期成功作出貢獻，並提供靈活機制以挽留、激勵、獎勵、補償他們或為他們提供利益。

(b) 合資格參與者

參與者包括已為本集團作出或預期將會作出貢獻的任何董事、僱員及業務夥伴（由董事會全權酌情釐定）。

(c) 期限

購股權計劃自採納日期起計十(10)年內有效，惟獲董事會提早終止者除外。

(d) 管理

購股權計劃將由董事會或獲董事會授權之委員會（「購股權管理人」）負責管理。董事會或購股權管理人有關購股權計劃的所有決定將為最終決定，並對各方均具有約束力。董事會或購股權管理人擁有唯一及絕對酌情權。

(e) 最高股份數目

因行使根據購股權計劃授出的所有購股權而可發行的股份總數不得超過緊隨[編纂]完成後已發行股份總數的[編纂]%（假設[編纂]未獲行使），即[編纂]股股份（已計及[編纂]）。

(f) 表現目標

購股權可按有關其歸屬、行使或購股權授出函件所載的其他購股權條款及條件（包括本集團任何成員公司、承授人或任何一組參與者達致若干表現目標及／或達致或完成里程碑）授出，並由董事會全權酌情釐定。

(g) 限制期

限制期應於授出日期開始並於購股權授出函件所載時間表所載時間結束；然而，儘管有任何該等歸屬日期，董事會可隨時因任何理由全權酌情加速任何購股權的歸屬。

(h) 購股權

(i) 行使價

行使價由董事會釐定，並於致承授人的購股權授出函件中載明。其參考每股公允價值，可為固定或可變金額。

(ii) 歸屬時間表

董事會或購股權管理人將釐定各購股權的歸屬及／或可行使條文（可根據表現標準、時間推移或其他因素或其任何組合），有關條文將載於適用的購股權授出函件。

(iii) 購股權的期限

各購股權將於董事會或購股權管理人另行釐定的時間屆滿。

(i) 轉讓限制

根據購股權計劃授出的購股權不得轉讓或出讓。任何購股權均不得被出售、轉讓、押記、按揭、質押或以其他方式出售，或以任何第三方為受益人增設任何權益。

已授出未行使購股權

自購股權計劃獲採納以來，除購股權外，本公司並無授出任何其他類型的股份獎勵。於[編纂]後，將不會根據購股權計劃授出進一步獎勵或購股權。

截至最後實際可行日期，我們有條件地向140名承授人授出購股權計劃項下的所有購股權，即合共15,934,440份購股權（即認購15,934,440股股份的權利（經計及[編纂]））（「未行使購股權」），該等承授人均為我們的僱員。本公司董事、高級管理層成員、顧問或關連人士均未持有任何未行使購股權。

附錄四

法定及一般資料

只有在有關未行使購股權獲悉數歸屬及行使的情況下，本公司將於[編纂]後發行未行使購股權相關股份15,934,440股（經計及[編纂]）。因此，於[編纂]後，未行使購股權將對股東持有的股份產生潛在的攤薄影響。

- (a) 截至最後實際可行日期，未行使購股權的相關股份（即3,983,610股股份（並無計及[編纂]））佔本公司當前已發行股份總數約6.64%。
- (b) 未行使購股權的相關股份（即15,934,440股股份（經計及[編纂]））佔緊隨[編纂]及[編纂]完成後已發行股份總數的約[編纂]%（假設[編纂]未獲行使）。
- (c) 倘尚未行使的購股權獲悉數歸屬及行使，則股東於[編纂]及[編纂]完成後（假設[編纂]未獲行使）的股權將被攤薄約[編纂]%。

截至最後實際可行日期，並無購股權計劃的承授人為董事、本公司高級管理層、顧問或關連人士。

下表載列授予本集團承授人認購[編纂]股股份（經計及[編纂]）的購股權詳情，截至最後實際可行日期，所有該等購股權尚未行使。

與授出的購股權相關的 股份範圍 ⁽¹⁾	承授人 總人數	授出日期	行使期	歸屬期	行使價 ⁽¹⁾	截至最後實際 可行日期已授出 未行使購股權 相關股份數目 ⁽¹⁾	緊隨[編纂] 完成後的 持股概約 百分比 ⁽²⁾
1股至100,000股	46	2022年 12月22日或 2025年6月1日	自授出日期 起計十年	20%於歸屬 開始日期、歸 屬開始日期之 第一、第二、 第三及第四 週年日各日 歸屬	人民幣2.41元 至人民幣 5.99元	2,804,128	[編纂]%

附錄四

法定及一般資料

與授出的購股權相關的 股份範圍 ⁽¹⁾	承授人 總人數	授出日期	行使期	歸屬期	行使價 ⁽¹⁾	截至最後實際 可行日期已授出 未行使購股權 相關股份數目 ⁽¹⁾	緊隨[編纂] 完成後的 持股概約 百分比 ⁽²⁾
100,001股至 200,000股	86	2022年 12月22日、 2024年1月1日 或2025年 1月1日	自授出日期 起計十年	20%於歸屬 開始日期、歸 屬開始日期之 第一、第二、 第三及第四 週年日各日 歸屬	人民幣2.41元 至人民幣 4.99元	10,884,776	[編纂]%
200,001股至 500,000股	8	2022年 12月22日、 2024年1月1日 或2025年 1月1日	自授出日期 起計十年	20%於歸屬 開始日期、歸 屬開始日期之 第一、第二、 第三及第四 週年日各日 歸屬	人民幣3.46元 至人民幣 4.99元	2,245,536	[編纂]%

附註：

- (1) 經計及股份拆細已完成。
- (2) 假設[編纂]完成，[編纂]未獲行使，且並無計及根據購股權計劃可能發行的任何股份。

我們(i)已向聯交所申請，且聯交所[已授出]豁免嚴格遵守上市規則第17.02(1)(b)條及附錄D1A第27段項下的規定；及(ii)已向證監會申請，且證監會[已]根據《公司(清盤及雜項條文)條例》第342A條[授出]豁免證明書，豁免嚴格遵守《公司(清盤及雜項條文)條例》附表三第一部第10(d)段的規定。詳情請參閱本文件「豁免及免除」。

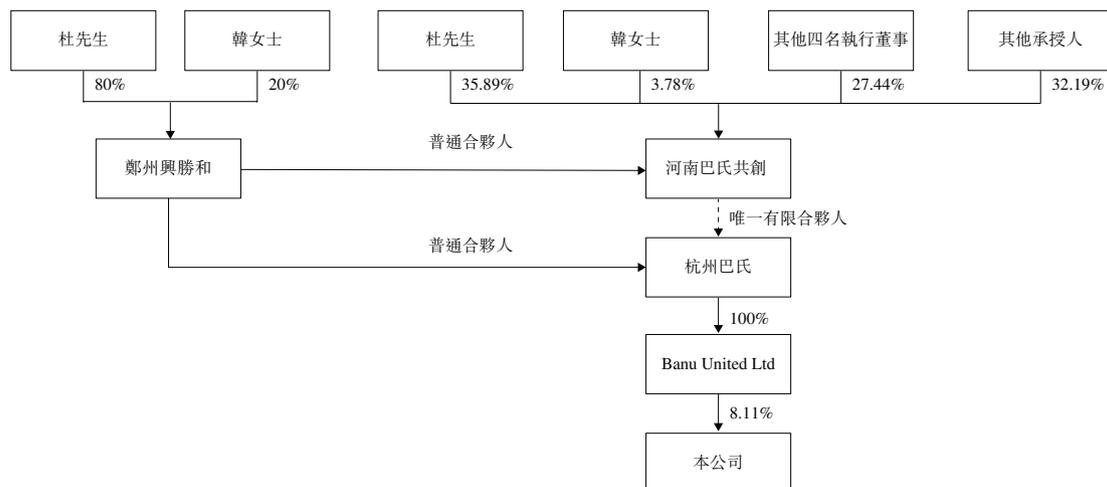
2. 受限制股份獎勵計劃

董事會於2022年12月採納的受限制股份獎勵計劃的主要條款概要如下。受限制股份獎勵計劃項下的獎勵已悉數授出，且[編纂]後不會進一步授出任何獎勵。因此，該計劃的條款不受上市規則第17章條文所規限。

所有已授出的獎勵均已歸屬，且全體參與者已認購並繳足河南巴氏共創的有限合夥權益。自本文件日期起，將不再根據受限制股份獎勵計劃授出任何獎勵，且於[編纂]後受限制股份獎勵計劃不會導致股東持股比例出現任何攤薄。

BANU UNITED LTD乃受限制股份獎勵計劃的員工激勵平台，且已認購4,865,363股股份（未計及[編纂]），佔我們於最後實際可行日期已發行股份總數約8.11%。BANU UNITED LTD由杭州巴氏全資擁有。杭州巴氏的普通合夥人為鄭州興勝和（由杜先生及韓女士全資擁有），持有其約0.0021%的合夥權益。杭州巴氏的唯一有限合夥人為河南巴氏共創，持有其約99.9979%的合夥權益。河南巴氏共創的合夥人包括：(a)鄭州興勝和（作為唯一普通合夥人），持有其約0.71%的合夥權益，(b)杜先生，持有其約35.89%的合夥權益，(c)韓女士，持有其約3.78%的合夥權益，及(d)其他40名有限合夥人（均為我們現任或前任僱員或顧問），合共持有其約59.63%的合夥權益。

有關截至本文件日期我們受限制股份獎勵計劃員工激勵平台之架構請見下文：



(a) 目的

受限制股份獎勵計劃旨在鼓勵董事、僱員及業務夥伴為本集團的長期成功作出貢獻，並提供靈活機制以挽留、激勵、獎勵、補償他們或為彼等提供利益。

(b) 合資格參與者

參與者包括已為本集團作出或預期將會作出貢獻的任何董事、僱員及業務夥伴（由董事會全權酌情釐定）（「合資格參與者」）。

(c) 期限

受限制股份獎勵計劃自採納日期起計十(10)年內有效，惟獲董事會或股東通過普通決議案提早終止者除外。終止不會影響已授予參與者的任何權利。

(d) 管理

受限制股份獎勵計劃將由董事會或獲董事會授權之委員會（「受限制股份獎勵管理人」）負責管理。董事會或受限制股份獎勵管理人有關受限制股份獎勵計劃的所有決定將為最終決定，並對各方均具有約束力。董事會或受限制股份獎勵管理人擁有唯一及絕對酌情權。

(e) 股份總數及獎勵認購價

BANU UNITED LTD為受限制股份獎勵計劃的員工激勵平台，其已認購4,865,363股股份（未計及[編纂]）。與授出獎勵相關的每股相應股份的認購價為每股人民幣9.62元至人民幣49.63元（未計及[編纂]）。

(f) 可轉讓性及轉讓限制

未歸屬的受限制股份均不得被出售、轉讓、押記、按揭、質押或以其他方式出售，或以任何第三方為受益人增設任何權益。除受限制股份獎勵計劃條款規定的情況外，合資格參與者的合夥權益須自歸屬開始日期起四年內受受限制股份獎勵計劃項下若干轉讓限制及／或業績目標的約束。

(g) 承授人詳情

我們已根據受限制股份獎勵計劃向40名承授人授出相關股份的獎勵，有關獎勵佔緊隨[編纂]及[編纂]完成後本公司已發行股本總額的約[編纂]%（假設[編纂]未獲行使，並無計及根據購股權計劃及[編纂]後股份計劃可能發行的任何股份）。

根據受限制股份獎勵計劃授予董事及本公司高級管理層的獎勵詳情載列如下：

姓名	職位	授出日期	截至最後實際 可行日期於 河南巴氏共創 的概約合夥權益	於[編纂]前 於本公司的持股 概約百分比	於[編纂] 後於本公司的 持股概約百分比 (1)
劉常青先生.....	執行董事兼 董事會副主席	2022年12月22日	5.64%	0.46%	[編纂]%
李浩先生.....	執行董事兼 首席執行官	2022年12月22日	10.26%	0.83%	[編纂]%
劉年康先生.....	執行董事兼 首席財務官	2022年12月22日	6.41%	0.52%	[編纂]%
徐楚女士.....	執行董事兼 首席運營官	2022年12月22日	5.13%	0.42%	[編纂]%
其他36名承授人..	不適用	2022年12月22日 或2024年 1月1日	32.19%	2.61%	[編纂]%

附註：

(1) 假設[編纂]完成，[編纂]未獲行使，且並無計及根據購股權計劃可能發行的任何股份。

E. [編纂]後股份計劃

下列乃日期為[●]的股東決議案（自[編纂]起生效）有條件採納的[編纂]後股份計劃的主要條款概要。[編纂]後股份計劃的條款將受上市規則第十七章規管。

(a) 宗旨

[編纂]後股份計劃的宗旨為：

- (i) 建立健全關鍵貢獻者及擁有人價值共創及利益共享機制；
- (ii) 進一步改善公司治理架構，推廣本公司與個人共同可持續發展理念，並切實激發關鍵貢獻者的工作積極性；及
- (iii) 通過平衡長短期利益、採取更加靈活的人才招聘方式，吸引並留住傑出人才，從而促進本公司長期可持續的健康發展。

(b) 選定參與者

[編纂]後股份計劃項下的選定參與者（「選定參與者」）包括以下人士：(i)本集團任何成員公司的僱員（無論全職或兼職僱員）或董事（包括任何執行董事、非執行董事或獨立非執行董事）（「僱員參與者」）；(ii)董事會及／或董事會轄下任何委員會或董事會授權的其他人士（「計劃管理人」）全權酌情認為對本集團已作出或將作出貢獻的來自本公司的控股公司、同系子公司或聯營公司的董事及僱員（「關聯方參與者」）；及(iii)在本集團日常及一般業務過程中持續或經常性地向本集團提供由董事會及／或董事會轄下任何委員會或董事會授權的其他人士根據[編纂]後股份計劃所訂標準釐定且符合本集團長期發展利益的服務的任何人士或公司實體（本集團任何成員公司的僱員或董事除外）（「服務提供者參與者」）。服務提供者參與者可包括作為獨立承包商為本集團工作，且其服務的持續性及頻率與僱員所提供服務相若的人士（但不包括就集資、併購提供顧問服務的任何配售代理或財務顧問以及提供鑒證服務或須公正客觀履行服務的任何專業服務提供者）。

(c) 股份最高數目

根據[編纂]後股份計劃項下已授出及將授出的獎勵可發行的新股份最高數目，與根據本公司於[編纂]後依據上市規則第十七章將採納的其他獎勵計劃可發行的新股份數目合併計算後，不得超過[14,625,289]股（即佔[編纂]已發行股份總數（不包括任何庫存股份）的5%，且並無計及因[編纂]獲行使或根據購股權計劃而可能發行的股份）的[編纂]%（「計劃授權限額」）。此外，根據[編纂]後股份計劃項下已授予及將授予服務提供者參與者的獎勵而可發行的股份總數不得超過[2,925,057]股（即佔[編纂]已發行股份總數（不包括任何庫存股份）的1%，且並無計及因[編纂]獲行使或根據購股權計劃而可能發行的股份）的[編纂]%（「服務提供者分項限額」）。

本公司可於股東大會上尋求股東批准更新計劃授權限額及服務提供者分項限額，惟須遵守上市規則的規定。

本公司可在股東大會上尋求股東單獨批准授出超出計劃授權限額的獎勵，惟超出計劃授權限額的獎勵僅向本公司在徵求該批准前已特別指定的選定參與者授出，且須符合上市規則項下訂明的其他相關規定。就於有關情形下將授出的任何購股權而言，就計算該等購股權的行使價而言，提出有關授出的董事會會議日期應被視為授出日期。

(d) 承授人權利上限

於直至最近授出日期的任何12個月期間內，因根據(i)[編纂]後股份計劃及(ii)本公司於[編纂]後依據上市規則第十七章將採納的其他獎勵計劃已經或將要向每名選定參與者授出的獎勵（不包括根據[編纂]後股份計劃已失效的獎勵）獲歸屬或行使而已發行及將發行的股份總數，不得超過建議授出時已發行股份總數（不包括任何庫存股份）的1%（「個人限額」）。任何向選定參與者進一步授出將超過個人限額的獎勵，均須根據上市規則在股東大會另行獲得股東批准後，方可作實。

向本公司任何董事、最高行政人員或主要股東或彼等各自的任何聯繫人授出任何獎勵，均須事先取得獨立非執行董事（不包括任何擬獲授獎勵的獨立非執行董事）批准後，方可作實。此外，倘若：

- (i) 向本公司任何董事（獨立非執行董事除外）或最高行政人員授出任何獎勵（惟不包括授出購股權）將導致於直至該授出日期（含當日）的12個月期間內，就所有已授出獎勵（不包括根據[編纂]後股份計劃條款已失效的獎勵）向有關人士已發行及將發行的股份合共超過於建議授出時已發行股份總數（不包括任何庫存股份）的0.1%；或
- (ii) 向本公司獨立非執行董事或主要股東或彼等各自的任何聯繫人授出任何獎勵將導致於直至該授出日期（含當日）的12個月期間內，就所有已授出獎勵（不包括根據[編纂]後股份計劃條款已失效的獎勵）向有關人士發行及將發行的股份數目合共超過於建議授出時已發行股份總數（不包括任何庫存股份）的0.1%，

則須按上市規則規定的方式並在上市規則所載規定的規限下在股東大會取得股東批准後，方可進一步授出有關獎勵。

(e) 購股權的授出及行使

就每份獎勵而言，本公司將於授出日期按可由董事會（或計劃管理人）不時確定的形式向每名選定參與者發出一份函件，當中可載明該獎勵所涉及的股份數目、任何歸屬標準或條件、該獎勵歸屬日期、必須接納該授出的截止日期以及董事會（或計劃管理人）可能認為必要的其他詳情，並要求選定參與者承諾受[編纂]後股份計劃規則的條款及條件約束（「獎勵函件」）。

董事會（或計劃管理人）可釐定有關申請或接納獎勵的應付款項（如有）及必須作出任何有關付款的期限。在適用法律法規的規限下，為與獎勵相關的股份擬支付的對價（如有），包括付款方式，亦應由董事會（或計劃管理人）酌情釐定。

(f) 表現目標及行使價

[編纂]後股份計劃並無訂明購股權可行使前必須達成的任何表現目標。然而，董事會或其代表可全權酌情指定任何獎勵歸屬前須滿足的表現條件，作為任何獎勵條款及條件的一部分。

以購股權形式授出的獎勵的行使價須至少為以下三者中的較高者：(i) 股份於授出日期（須為營業日）在聯交所每日報價表所報的收市價；(ii) 股份於緊接授出日期前五個營業日在聯交所每日報價表所報的平均收市價；及(iii) 股份的面值，惟倘屬零碎股價，則每股股份的行使價將約整至最接近的整仙。此外，行權期在任何情況下均不得長於自授出日期起計10年。於授出日期起計滿十週年之日屆滿時，購股權將自動失效，且不得行使（如尚未行使）。

(g) 購股權及股份獎勵的授出限制

在下列情形下，不得向選定參與者授出任何獎勵，亦不得向受託人（如適用）發出有關授出[編纂]後股份計劃項下獎勵的指示或建議：

- (i) 倘本公司已知悉任何內幕消息（定義見證券及期貨條例），則直至本公司已公佈該消息後的交易日（含當日）為止；
- (ii) 在上市規則禁止的情形下，或倘選定參與者所進行的買賣將被上市規則任何守則或規定或者任何適用法律、規則或法規禁止；及
- (iii) 於緊接下列兩者中較早者前30日起計：
 - (1) 有關批准本公司任何年度、半年度、季度或任何其他中期期間業績（不論是否上市規則所規定者）的董事會會議日期（即根據上市規則首次通知聯交所的日期）；及

- (2) 本公司根據上市規則公佈其任何年度或半年度業績、或季度或任何其他中期期間業績（不論是否上市規則所規定者）的截止日期，

至業績公告日期為止的期間內，惟該期間亦將包括延遲刊發任何業績公告的任何期間。

- (iv) 於任何刊發本公司財務業績之日及下列期間，均不得根據[編纂]後股份計劃向本公司任何董事授出獎勵（亦不得向受託人（如適用）發出有關向本公司任何董事授出獎勵的指示或建議）：

- (1) 於緊接年度業績刊發日期前60日期間，或於相關財政年度結束時起計直至業績刊發日期為止的期間（以較短者為準）；及

- (2) 於緊接季度業績（如有）及半年度業績刊發日期前30日期間，或於相關季度或半年度結束時起計直至業績刊發日期為止的期間（以較短者為準），

惟特殊情況（如須履行緊急財務承擔）或上市規則規定的其他情況除外。

獎勵屬承授人個人所有，不得轉讓或過戶予他人，除非已取得本公司書面同意及聯交所已根據上市規則之規定就該轉讓授出豁免，並且該等受讓人均同意受[編纂]後股份計劃之規則所約束（猶如受讓人即為承授人）。

(h) 獎勵歸屬

董事會或董事會授權之人士可於[編纂]後股份計劃生效期間並在遵守所有適用法律的前提下，不時釐定該計劃項下將予歸屬的獎勵或購股權的有關歸屬期、歸屬標準及條件或期限，惟購股權及獎勵的歸屬期不得少於12個月，但在以下情況下，授予僱員的任何購股權或獎勵可適用較短的歸屬期，包括：

- (i) 向新僱員授予「補償性」獎勵或購股權，以彌補有關僱員因離職前僱主而被沒收的獎勵或購股權；
- (ii) 向因身故或傷殘或發生任何不可控事件而被終止僱傭關係的僱員授出；

- (iii) 授予須達成其授予條件中釐定的表現目標方可生效的獎勵或購股權；
- (iv) 因行政及／或合規要求而於一年內分批授予獎勵或購股權，在此情況下，歸屬日期可作調整，以計及若非因有關行政或合規要求而本應授予獎勵或購股權的時間；
- (v) 授予採用混合或加速歸屬時間表的獎勵或購股權，使該等獎勵或購股權在12個月內均等歸屬；或
- (vi) 授予歸屬期及持有期合共超過12個月的獎勵或購股權。

(i) 獎勵失效

在不影響董事會（或計劃管理人）根據獎勵函件中的條款自行釐定獎勵失效的其他情況下，獎勵將在以下最早日期自動失效（倘尚未歸屬於選定參與者且（倘相關）未獲行使）：

- (i) 適用行權期屆滿的日期；
- (ii) [編纂]後股份計劃規則所載情況下任何購股權行使期屆滿的日期；
- (iii) 選定參與者違反獎勵授出所附的任何條款或條件（如有）的日期（除非董事會或計劃管理人另有相反決議）；
- (iv) 未達到董事會（或計劃管理人）根據[編纂]後股份計劃規則釐定的任何獎勵歸屬條件的日期；
- (v) 由董事會或計劃管理人釐定的選定參與者實際或聲稱違反[編纂]後股份計劃規則的日期；及
- (vi) 董事會（或計劃管理人）釐定獎勵失效的日期。

(j) 股份地位

就獎勵而將予配發及發行或轉讓（就任何庫存股份而言）的股份應遵守本公司章程細則的所有條文，並與當時已發行的繳足股份享有同等地位，因此將有權獲得在該等獎勵股份登記於本公司股東名冊日期當日或之後派付或作出的股息及其他分派，惟倘記錄日期在該等獎勵股份登記於本公司股東名冊日期之前，則先前宣派或建議或決議派付或作出的任何股息或分派除外。

(k) 期限

[編纂]後股份計劃應於獎勵期限內有效及具有效力（此期間後將不再根據[編纂]後股份計劃授出獎勵），此後為落實歸屬該等獎勵或根據[編纂]後股份計劃規則的條文可能要求的其他事宜，只要有任何於[編纂]後股份計劃屆滿前已根據該計劃授出但尚未歸屬的獎勵，[編纂]後股份計劃則仍會有效及具有效力。為免生疑問，在[編纂]後股份計劃的有效期內授出的購股權應繼續有效，並可根據行權期內的授出條款繼續行使，而[編纂]後股份計劃的條文應在必要的範圍內繼續有效及生效，以行使[編纂]後股份計劃屆滿前授出的購股權。

(l) 更改[編纂]後股份計劃規則

董事會（或計劃管理人）可隨時並就任何方面修訂[編纂]後股份計劃的任何條文或根據[編纂]後股份計劃授出的任何獎勵，惟如此修訂的[編纂]後股份計劃條款或獎勵須仍遵守上市規則第17章的規定（如適用）。任何對該計劃條款的重大修訂或對該計劃中涉及上市規則第17.03條所列事宜的任何條文的任何修訂如對選定參與者有利，均須經股東在股東大會上批准。

對於任何授出須由特定機構（如董事會或其任何下屬委員會、獨立非執行董事或出席股東大會的股東（視情況而定））批准的獎勵，其條款的任何變更均須經同一機構批准，惟倘相關更改根據[編纂]後股份計劃條款自動生效，則該規定不適用。在上述規定不受限制的情況下，若向任何身為本公司董事、最高行政人員或主要股東或任何彼等各自聯繫人的選定參與者首次授出獎勵須經股東在股東大會上按上市規則規定的方式批准，則該等獎勵條款的任何變更均須取得有關批准（除非有關變更根據[編纂]後股份計劃條款自動生效）。

(m) 註銷獎勵

任何已授出獎勵的註銷均可按與有關承授人可能協定的有關條款，以計劃管理人全權酌情認為適當及符合有關註銷的所有適用法律規定的方式進行。倘本公司註銷授予某參與者的獎勵，並向該參與者作出新授出，則該新授出僅可根據[編纂]後股份計劃規則，在股東批准的可用計劃授權限額內進行。已註銷的獎勵就計算計劃授權限額而言將被視為已使用。

(n) 回補

董事會可全權酌情決定適用於購股權、股份獎勵或授出要約的有關扣減及／或回補條款，以便在發生嚴重不當行為、本公司財務報表出現重大錯誤陳述及欺詐行為等適用的扣減及／或回補事件時予以執行。倘董事會根據本段行使其酌情權，則其將向相關承授人發出有關決定的書面通知，而董事會根據本段所作的詮釋及決定均屬最終、具決定性及具約束力。

(o) 終止

[編纂]後股份計劃將於以下兩者中較早者終止：

- (i) 獎勵期限結束之日，惟根據[編纂]後股份計劃的條款另有規定者除外；及
- (ii) 董事會釐定的提前終止日期，

此後，將不再根據[編纂]後股份計劃進一步提供或授出任何獎勵，惟即使發生有關終止，[編纂]後股份計劃及[編纂]後股份計劃規則仍須在必要範圍內繼續有效及生效，以落實於該計劃終止前已授出但尚未歸屬、未獲行使且未屆滿的任何獎勵之歸屬及行使事宜，且有關終止不影響已授予選定參與者之存續權利。

(p) 本公司資本架構變動

倘於採納日期後，本公司資本架構因利潤或儲備資本化、供股、股份拆細或合併或削減本公司股本而發生變動（惟本公司因作為交易一方以發行股份作為交易代價而導

致的資本架構變動除外)，董事會或董事會轄下委員會或董事會授權之人士（如適用）應酌情作出其認為適當的相應調整（如有），以反映有關以下方面的變動：

- (i) 構成計劃授權限額或服務提供者分項限額的股份數目，惟若發生任何[編纂]或合併，則計劃授權限額及服務提供者分項限額於緊接任何合併或拆細前一日所佔本公司已發行股份總數（不包括庫存股份）的百分比，應與於緊隨有關合併或拆細後次日所佔的百分比保持一致；
- (ii) 在任何獎勵未獲行使的情況下，每份獎勵所涉及的股份數目；
- (iii) 任何購股權的行使價或任何股份獎勵的發行價（如適用），或前述價格的組合，經本公司就此委聘的核數師或財務顧問證明符合上市規則相關規定，且彼等認為一般而言或就任何特定承授人而言屬公平合理，惟(i)任何有關調整應使各承授人於本公司股本中所佔比例（約整至最接近的整股）與彼等在該等調整前所享有者相同；及(ii)任何有關調整不得導致股份的發行價低於其面值。核數師或財務顧問（視情況而定）的身份為專家而非仲裁人，在並無明顯錯誤的情況下，彼等的證明為最終決定，並對本公司及承授人具有約束力。

(q) 可轉讓性

獎勵屬獲授獎勵的承授人個人所有，不得出讓或轉讓，除非已取得本公司書面同意及聯交所已根據上市規則之規定就有關轉讓授出豁免，且任何有關承讓人同意受該等計劃規則約束，猶如該承讓人為承授人。

(r) 一般事項

截至最後實際可行日期，概無根據[編纂]後股份計劃授出或同意授出任何購股權或股份獎勵。

本公司已向上市委員會提出申請，請求准許根據[編纂]後股份計劃可能發行的股份[編纂]及[編纂]。

F. 其他資料

1. 訴訟

截至最後實際可行日期，我們並不知悉任何其他未決或對我們或任何董事構成威脅而可能對我們的財務狀況或經營業績產生重大不利影響的重大訴訟或仲裁程序。

2. 無重大不利變動

董事已確認，直至本文件日期，自2025年9月30日（即我們最近期經審計財務報表的截止日期）以來，我們的財務、運營或交易狀況、負債、或有負債或前景並未發生重大不利變動，且自2025年9月30日以來亦未發生任何會對附錄一所載會計師報告中的資料產生重大影響的事件。

3. 聯席保薦人

根據上市規則第3A.07條，聯席保薦人獨立於本公司。本公司就[編纂]向擔任本公司保薦人的聯席保薦人應付的費用合共為1,000,000美元。

4. 開辦費用

我們未有產生任何重大開辦費用。

5. 發起人

就上市規則而言，本公司並無發起人。

6. 專家資格

本文件載有專家提出的意見或建議，該等專家的資格如下：

名稱	資格
中國國際金融香港證券有限公司.....	可從事證券及期貨條例項下第1類（證券交易）、第2類（期貨合約交易）、第4類（就證券提供意見）、第5類（就期貨合約提供意見）及第6類（就機構融資提供意見）受規管活動的持牌法團

附錄四

法定及一般資料

名稱	資格
招銀國際融資有限公司	可從事證券及期貨條例項下第1類（證券交易）及第6類（就機構融資提供意見）受規管活動的持牌法團
競天公誠律師事務所	本公司有關中國法律的法律顧問
Harney Westwood & Riegels	本公司有關開曼群島法律的法律顧問
畢馬威會計師事務所	執業會計師 根據《會計及財務匯報局條例》註冊的 公眾利益實體核數師
弗若斯特沙利文（北京）諮詢 有限公司上海分公司	行業顧問

7. 專家同意書

上文所列各專家已就刊發本文件發出書面同意書，表示同意按本文件所載形式及內容刊載其報告及／或函件及／或意見及／或引述其名稱，且迄今並無撤回該同意書。

8. 約束力

倘根據本文件提出申請，本文件即具效力，令所有相關人士受《公司（清盤及雜項條文）條例》第44A及44B條的所有適用條文（罰則條文除外）的約束。

9. 雙語文件

本文件的中英文版本乃根據香港法例第32L章公司（豁免公司及文件遵從條文）公告第4條的豁免而分別刊發。

其他事項

除本文件另有披露外：

- (a) 於本文件日期前兩年內：(i)我們並無發行或同意發行任何繳足或部分繳足股份或借貸資本以換取現金或現金以外的對價；及(ii)並無就發行或出售本公司任何股份而給予任何佣金、折扣、經紀佣金或其他特別條款；
- (b) 本公司的股份或借貸資本概無附帶購股權或有條件或無條件同意附帶購股權；
- (c) 我們並無發行或同意發行任何創始人股份、管理層股份或遞延股份；
- (d) 概無任何放棄或同意放棄未來股息的安排；
- (e) 我們並無訂立為期一年以上與我們業務有重大關係的廠房租用或租購合同；
- (f) 我們於過去12個月的業務並無出現可能對或已經對我們的財務狀況構成重大影響的中斷情況；
- (g) 概無影響我們從香港以外的地方將利潤匯入或將資本調回香港的限制；及
- (h) 本公司概無任何部分股本或債務證券（如有）目前於任何證券交易所或交易系統上市或買賣，目前亦無尋求或同意尋求於香港聯交所以外的任何證券交易所上市或批准上市。

送呈公司註冊處處長的文件

除其他文件之外，連同本文件一併送呈香港公司註冊處處長登記的文件為：

- (a) 本文件附錄四「法定及一般資料－F.其他資料－7.專家同意書」一節所述的同意書；及
- (b) 本文件附錄四「法定及一般資料－B.有關我們業務的進一步資料－1.重大合同概要」一節所述的各重大合同。

展示文件

以下文件將自本文件日期起計14日（包括當日）內於本公司網站（<http://www.banu.cn>）及聯交所網站（<https://www.hkexnews.hk>）展示：

- (a) 本公司組織章程大綱及細則；
- (b) 本集團截至2022年、2023年及2024年12月31日止三個年度以及截至2025年9月30日止九個月的經審計合併財務報表；
- (c) 畢馬威會計師事務所出具的會計師報告，其全文載於本文件附錄一；
- (d) 畢馬威會計師事務所出具的未經審計[編纂]財務資料報告，其全文載於本文件附錄二；
- (e) 畢馬威會計師事務所及聯席保薦人出具的[編纂]相關函件，其全文載於本文件附錄二A；
- (f) 我們的中國法律顧問競天公誠律師事務所就本集團在中國的一般事項及財產權益所出具的法律意見書；
- (g) 我們有關開曼群島法律的法律顧問Harney Westwood & Riegels出具的意見函，概述本文件附錄三所提及的開曼群島公司法的若干方面；
- (h) 弗若斯特沙利文（北京）諮詢有限公司上海分公司出具的報告，其概要載於「行業概覽」一節；

附錄五

送呈香港公司註冊處處長及展示文件

- (i) 本文件附錄四「法定及一般資料 – B.有關我們業務的進一步資料 – 1.重大合同概要」一節所述的重大合同；
- (j) 本文件附錄四「法定及一般資料 – F.其他資料 – 7.專家同意書」一節所述的同意書；
- (k) 本文件附錄四「法定及一般資料 – C.有關董事及主要股東的進一步資料 – 2.服務合同詳情」一節所述的與董事訂立的服務合同及委任函；
- (l) 購股權計劃及[編纂]後股份計劃的條款；及
- (m) 開曼群島公司法。

可供查閱文件

購股權計劃項下的承授人名單（載有上市規則及《公司（清盤及雜項條文）條例》規定的全部詳情）將自本文件日期起計14日（包括當日）正常營業時間內，於Davis Polk & Wardwell的辦事處（地址為香港中環遮打道三A號香港會所大廈10樓）可供查閱。