
業 務

概覽

我們是誰

我們是中國最大的中式快餐品牌。根據灼識諮詢的資料，以2024年交易總額計，我們於中國中式快餐行業位列第一。通過致力於提供高品質且美味的中式家常菜餚和周到的服務，我們已成為全國顧客公認的餐飲品牌。經過20餘年的發展，我們打造了以雞湯及雞類菜品為核心的家常菜單。

我們以直營店為起點，致力於改進運營的每一環節，專注於供應鏈管理、門店運營、菜品開發和顧客互動。因此，我們積累了對標準化運營的深刻洞察，從而提高效率。基於該洞察，我們於2020年開始探索加盟模式，並不斷發展該模式。我們已形成能夠兼顧質量與擴張的「直營+加盟」門店網絡。隨著我們的版圖不斷擴大，截至2025年8月31日，我們在中國61個城市擁有1,658家門店，包括925家直營店和733家加盟店，覆蓋9個省。

我們致力於成為顧客的「家庭廚房」，提供安心、便捷、美味的高品質中式家常菜餚用餐體驗，讓顧客隨時隨地盡享美味。截至2025年8月31日止八個月，我們為超過206.0百萬名顧客提供服務，滿足各種場景的用餐需求。我們恪守「健康、豐富、乾淨、親切」的核心價值主張，贏得了顧客的信任，為我們品牌的美譽度奠定了基礎。我們積極與顧客互動，加深與顧客的情感鏈接。我們依託成熟的門店網絡，結合貫穿全價值鏈的數智化能力，致力於成為民生的一部分，融入百姓生活，提供方便、可靠、便捷的餐飲選擇，滿足全中國百姓的日常飲食需求。

我們是行業的引領者

我們位於中式快餐行業的最前沿，堅定不移地應對其固有挑戰，致力於創新。我們已建立堅實基礎，使我們能夠樹立卓越的行業標桿，並將中式快餐行業推向新高度。

業 務

根據灼識諮詢的資料，我們的成就包括下列各項：

- 我們是中國首批在全價值鏈實施標準化的中式快餐公司之一。我們在開設第一家餐廳之前就建立了一系列專有的標準化手冊。
- 我們是中國唯一一家全產業鏈佈局的主要中式快餐公司。
- 我們是中國首家及唯一一家實施全面可追溯系統的中式快餐公司，該系統可實現整個供應鏈的全過程控制。於2024年，我們發佈了菜品溯源報告，詳細介紹我們菜品及300多家供應商。

截至最後實際可行日期，我們仍為中國首家及唯一一家採取此舉措的中式快餐公司，進一步加強我們對透明度及食品安全的承諾。

- 我們在前五大中式快餐公司中（按2024年的交易總額計），在單店日均銷售額及翻座率方面排名第一。具體而言，
 - 於2024年，我們單店日均銷售額為人民幣1.51萬元，高於人民幣5千元以下的行業平均水平及餘下五大中式快餐公司人民幣1.08萬元的平均水平。
 - 於2024年，我們的平均翻座率為4.4，高於3以下的行業平均水平及餘下五大中式快餐公司4.0的平均水平。
- 我們是中國首批在全價值鏈採用數智化的中式快餐公司之一。我們於2010年代開始利用數字化工具，並於2016年及2020年分別建立了內部IT中心及數字化增長部門。

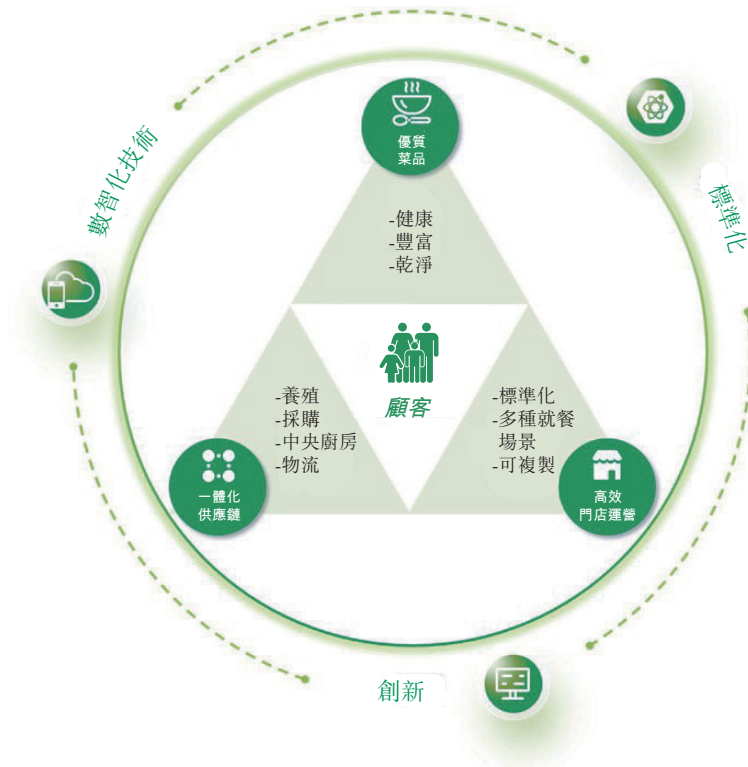
我們建立了以數據資產為核心的商業洞察能力和數據驅動的商業智能體系，將數據驅動決策深度融入業務運營。依託數智化能力，我們構建了以「人、貨、場」為核心的一體化數字系統，實現了消費者交互、產品研發與餐廳運營的高效協同與優化，推動整個業務的標準化、智能化。

業 務

我們的業務

根據灼識諮詢的資料，中餐由於製作工藝複雜、食材多樣、食材配比精細、調味與火候依賴個人經驗等原因，在規模化擴張方面面臨固有挑戰。為克服這一全行業的挑戰，我們優先發展標準化的業務運營，讓顧客無論在何時何地享用我們的菜品時，均能品嚐到始終如一的高品質菜餚，並體驗到居家用餐般的舒適感和滿足感。

我們的卓越運營受益於一系列自我們首家餐廳開業前便已制定的自有標準化運營手冊。隨著時間的推移，我們不斷完善該等手冊，並將其轉化為涵蓋我們業務各個方面的全面標準化流程。此外，我們已將數智化融入業務運營的各個方面，以支持標準化和數據驅動決策，實現了運營效率的全面提升，助力業務擴張。



業 務

我們仍致力於改進和完善我們的業務模式，將標準化嵌入我們運營的關鍵方面：

- **供應鏈。**我們在各個關鍵供應鏈環節打造了完善的體系，從源頭保障了菜品始終如一的高品質與新鮮度。
 - **養殖。**截至最後實際可行日期，我們在安徽省擁有3個綠色健康的養雞場，實現了標準化、規模化養殖。
 - **採購。**我們建立成熟的採購流程，對供應商和原材料進行高標準的篩選和嚴格評估。
 - **加工。**截至最後實際可行日期，我們有配備自動化生產線的2個中央廚房，使我們能夠針對不同菜品的原材料進行標準化處理與加工，確保所有門店始終如一的品質。
 - **物流。**截至最後實際可行日期，我們在全國佈局了8個配送中心，以保證食材的新鮮、及時送達。通常情況下，我們的食材從中央廚房至安徽省內及上海門店當天即可送達，而運送到其他區域的門店一般不超過兩天。
- **門店運營。**我們將自己定位成顧客的「家庭廚房」。
 - **門店擴張。**我們在社區、商場、商務區及交通樞紐開設門店，以覆蓋全天的所有用餐場景。為支持我們的增長，我們已制定一套高效的擴張方案，利用數字化工具進行有效的選址，並在門店設計和裝修方面實施標準化程序，以確保在各地成功開業。
 - **菜品製作和設備。**我們將每道菜的製作和烹飪過程解構、簡化和量化，建立標準化程序。我們的多家門店均配備自動化烹飪設備，如烹飪機器人、自動化蒸櫃和燉湯爐，確保我們高質量、始終如一的出品。
 - **運營管理。**我們已建立衛生管理、設備使用及顧客服務等標準化程序。該等程序可確保我們所有門店均能一致高效執行，進而提升門店運營效率。

業 務

- 一 **人才管理**。我們重視各層級員工培訓的標準化和線上化，確保門店員工熟練掌握操作方法，並在食品安全、衛生和顧客服務方面堅持高標準。對於我們的加盟商，我們要求所有加盟商和其員工完成嚴格和標準化的培訓和考核，確保加盟店維持與我們直營店相同的高水準運營和服務質量。
- **菜品開發**。我們的菜單設計以顧客為中心。根據數據洞察及對多樣化飲食畫像和趨勢的分析，我們不斷改進我們的產品。憑藉端對端的產品管理系統，我們能夠管理菜品由概念到推出的全生命週期。每道菜品均經過嚴格的評估程序以確保其符合高標準，同時藉助創新的營銷支持，我們不斷推出能引起顧客共鳴的菜品並提升其用餐體驗。

我們的市場機遇

中式快餐市場是中國快餐市場最大的品類，且增長速度快於整體市場。根據灼識諮詢的資料，中國中式快餐市場規模將由2024年的人民幣8,097億元增加至2029年的人民幣12,058億元，複合年增長率為8.3%。在外食率提升及就餐場景多元化等因素的推動下，中式快餐行業是中國快餐行業最大的品類。

目前，中式快餐市場由非連鎖餐廳主導，按交易總額計，中式快餐連鎖化率僅為32.5%，遠低於西式快餐的67.9%。此外，於2024年，按交易總額計，中國前五大中式快餐品牌合計市場佔有率僅為3.6%，遠低於前五大西式快餐品牌的50.8%。

然而，中式快餐市場正在經歷向連鎖經營的顯著轉變，連鎖餐廳的擴張速度快於非連鎖餐廳。根據灼識諮詢的資料，中國連鎖中式快餐的市場規模預計於2029年將達到人民幣4,382億元，2024年至2029年的複合年增長率為10.8%。中式快餐市場的連鎖化率預計於2029年將增至36.3%。這凸顯了中式快餐連鎖市場的增長機遇。

這些有利趨勢為我們提供了前所未有的增長機遇。憑藉我們領先的行業地位、強大的品牌力及完善的標準化商業實踐，我們有能力把握中式快餐市場的增長機遇，進一步擴大市場份額。

業 務

我們的競爭優勢

中國最大的中式快餐企業，擁有可快速擴張的標準化業務模式

我們是中國最大的中式快餐企業。根據灼識諮詢的資料，以2024年交易總額計，我們在中國中式快餐市場排名第一。截至2025年8月31日，我們已經擁有925家直營店和733家加盟店。經過20餘年的發展，我們建立了深入人心的品牌認知，成為廣大顧客最值得信賴的就餐選擇之一。我們認為我們強大的品牌力不僅能夠不斷吸引更多顧客，也能夠吸引更多加盟商投身於我們的品牌體系，共同推動我們的事業發展。

我們在中式快餐中規模最大、增長最快的區域市場確立了市場領導地位。根據灼識諮詢的資料，中式快餐是中國快餐行業中最大的細分市場，其增長速度高於整體行業。在所有區域市場中，華東是中式快餐規模最大且增長最快的市場。預計到2029年，華東中式快餐市場規模將達到人民幣4,626億元，2024年至2029年的複合年增長率為10.3%。截至2025年8月31日，我們於華東擁有1,434家餐廳，佔我們餐廳總數的86.5%。根據灼識諮詢的資料，於2024年，以交易總額計，我們為華東最大的中式快餐公司，市場份額為2.2%，約為第二大市場參與者的2.5倍。

截至2025年8月31日，我們於安徽省擁有784家餐廳，比第二大中式快餐多出約五倍，比最大的國際西式快餐多出約兩倍。雖然安徽省仍是我們的大本營，但我們已於安徽省外穩步擴張門店網絡。我們於安徽省的餐廳數量佔我們餐廳總數的百分比由截至2022年12月31日的59.4%減少至截至2025年8月31日的47.3%。

此外，我們不斷深化在中國一線城市、新一線城市及其他城市的佈局，進一步提高全國覆蓋範圍。截至2025年8月31日，我們分別在一線城市有234家直營店以及1家加盟店，在新一線城市有573家直營店及154家加盟店，在其他城市有118家直營店及578家加盟店。

我們打造了可快速擴張的標準化業務模式。我們從成立之初便積極探索可快速擴張的業務模式，尤其是標準化的運營能力和持續提升的運營效率。經過多年積累，我們在供應鏈管理、菜品製作、門店運營、人才管理等關鍵業務環節實現了全面標準化。我們通過數智化進一步提升了標準化管理水平與經營效率。我們不斷完善運營模式，升級菜品、採用智能設備、改善門店運營，滿足不同場景的用餐需求，形成了行業領先的運營效率。

業 務

於2024年，按交易總額計，我們單店日均銷售額及翻座率在五大中式快餐公司中排名第一。於2024年，我們單店日均銷售額為人民幣1.51萬元，遠高於人民幣5.0千元以下的行業平均水平，亦高於其他五大中式快餐公司人民幣1.08萬元的平均水平。同年，我們的平均翻座率為4.4，遠高於3以下的行業平均水平，亦高於其他五大中式快餐公司4.0的平均水平。此外，我們單店的平均同店銷售額，自2023年至2024年增長2.6%，且自截至2024年8月31日止八個月至截至2025年8月31日止八個月進一步增長3.8%，根據灼識諮詢的資料，於各期間的增長率均超過中式快餐連鎖約1.5%的行業平均增長率。

我們的加盟模式已卓有成效。憑藉經驗證的運營模式和品牌認知度，我們於2020年戰略性地拓展加盟模式。我們視加盟商為長期合作夥伴，致力於攜手加盟商，為更廣泛的顧客提供優質的菜品和用餐體驗。我們的加盟商均經過嚴格篩選和培訓。在加盟商開店的不同階段，我們為其提供兼具標準化和個性化的培訓和指導，助力加盟商科學選址和定位、共同定期評估加盟店運營表現以持續提升門店運營質量、運營效率、顧客服務能力和推廣效果。我們的加盟店數量由2022年12月31日的118家增長至2025年8月31日的733家，佔我們餐廳總數的44.2%。來自加盟店的收入由2022年的人人民幣174.0百萬元增加至2024年的人人民幣717.2百萬元，複合年增長率為102.9%。

一體化供應鏈

根據灼識諮詢的資料，我們是中國唯一一家實現一體化供應鏈的主要中式快餐品牌，在供應鏈的每一環節都精益求精，具備行業領先的供應鏈能力。我們具有深刻供應鏈基因，對供應鏈的探索可以追溯至40多年前，當時我們的創始人便開始養殖肉雞。為了保證我們的顧客能夠始終享用到健康、豐富、乾淨的菜品，我們建立了覆蓋養殖、採購、加工及物流的一體化供應鏈體系，並且在供應鏈的每一環節嚴格執行質量與安全制度。

關於養殖。自成立之初，「肥西老母雞湯」就是我們菜單的招牌菜。為了從源頭保障該菜品的品質與穩定供應，我們建立了科學、綠色的健康養殖體系。我們的養雞場配備規模化的標準雞舍，採用科學的飼料配比和嚴格的制度。憑藉我們的養雞場，我們確保從農場到餐桌的品質，並推出能引起消費者共鳴的廣受歡迎的差異化菜品。於往績記錄期間，我們售出超過93.7百萬份經典肥西老母雞湯。

業 務

為了實現可持續發展，我們的養雞場引入環保設備，實現生態循環。通過物聯網系統，我們實時監控養殖狀況，收集並分析數據，結合精益的管理，提升養殖效率，降低運營成本。根據灼識諮詢的資料，於往績記錄期間，我們的養雞場處於行業領先水平。於截至2025年8月31日止八個月，我們的肉雞成活率為97.6%，高於行業平均水平的約90.0%，蛋雞產蛋率為93.3%，亦高於行業平均水平的約85.0%。

關於原材料採購。為了能夠讓顧客享用高品質、豐富菜品，我們建立了嚴格的原材料統一採購制度。在供應商篩選方面，我們基於規模、聲譽和供應能力等維度嚴格評估供應商候選人。我們與行業領先的供應商保持長期合作關係，如金龍魚、海天、農夫山泉。在質量把控上，我們從產地、色澤、味道、口感等方面挑選並對原材料進行嚴格的質量檢驗。我們積極採用策略以保證原材料能夠及時送達並且將採購控制在合理的成本範圍內，保證我們供應鏈的效率。

關於中央廚房。為了實現原材料的高效生產與加工，我們建立了標準化、自動化的中央廚房，具備行業領先的加工能力。我們與食品加工設備生產商合作，定製了適用於不同菜品的多條先進自動化生產線，確保各種SKU始終如一的品質。

我們中央廚房的效率及成本效益領先於行業水平，於2022年、2023年、2024年以及截至2025年8月31日止八個月，我們中央廚房負責生產的員工的員工成本分別佔總收入的1.1%、0.9%、0.9%及1.1%，而中央廚房有關生產的能源成本分別佔總收入的0.4%、0.3%、0.4%及0.4%。根據灼識諮詢的資料，員工及能源成本佔各年度／期間總收入的百分比分別大大低於行業平均水平約8%及5%。我們不斷通過自動化措施、工序改善、技術升級等方式持續提高我們中央廚房的效率並保持我們的競爭優勢。

關於物流。為了保障對門店新鮮食材的及時供應，我們建立了高效的倉儲配送體系，在全國佈局了8個配送中心。通過合理的物流佈局、智能分揀、運輸路線優化以及數智化手段，我們提高了倉儲物流效率，保證及時供應，降低了存貨積壓、物流損耗以及物流費用率。我們通過與專業冷鏈物流公司合作，確保中央廚房處理過的食材能夠在1至2日內快速配送到我們的門店。

業 務

關於食品質量與安全。我們建立了覆蓋全產業鏈的食品質量與安全體系，實現了對所有菜品從產地到門店的全鏈路溯源。該體系涵蓋產業鏈各環節的嚴格質量控制、安全標準和數字化監管。我們對門店進行實時監控，還會定期對門店的環境衛生、食材管理和操作規範進行監督檢查。根據灼識諮詢的資料，我們是中國首家定期公佈自查自糾報告的中式快餐企業。於2024年，我們發佈了菜品溯源報告，詳細介紹我們菜品（包括800多種食材和原材料）的信息，以及300多家供應商的名稱及聯繫方式。截至最後實際可行日期，我們仍為中國首家及唯一一家採取此舉措的中式快餐公司，進一步加強我們對透明度及食品安全的承諾。

全面的經營模式

根據灼識諮詢的資料，中國外食率預計將由2024年的29.2%上升至2029年的33.1%。為了把握這一趨勢，我們旨在滿足顧客在不同場景、渠道、時段的用餐需求。

多種就餐場景。我們根據用餐需求和人流特點，有針對性地設計門店。餐廳在門店面積、裝修環境、點餐方式、菜品等方面具有一定的差異來匹配周圍的環境。通過科學佈局，我們不僅覆蓋了社區居民的日常用餐需求，還滿足了商業辦公區的工作餐需求和交通樞紐的應急性用餐需求，成為顧客在不同場景和用餐需求下值得信賴的中式快餐選擇。

於往績記錄期間，我們的餐廳在社區周圍保持著廣泛的影響力。截至2025年8月31日，我們在社區周圍有519家餐廳，佔整個門店網絡的31.3%。根據灼識諮詢的資料，與其他五大中式快餐公司相比，我們的門店網絡中此類餐廳的比例顯著較高。

全渠道。我們構建了「線上+線下」、「堂食+外賣」的全渠道銷售網絡。在龐大的線下門店網絡基礎上，我們準確把握住了外賣日益增長的趨勢，積極與第三方電子商務平台合作，通過應用數智化優化營銷資源投放，並實現菜品同步、自動接單和外賣業績提升，驅動外賣業務快速發展。

業 務

我們所有餐廳的外賣服務總銷售額由2022年的人民幣1,994.1百萬元增加29.1%至2023年的人民幣2,573.8百萬元，並由2023年的人民幣2,573.8百萬元進一步增加18.4%至2024年的人民幣3,046.8百萬元，以及由截至2024年8月31日止八個月的人民幣1,951.2百萬元增加36.5%至截至2025年8月31日止八個月的人民幣2,659.6百萬元。我們所有餐廳的外賣訂單量由2022年的60.3百萬單增加至2023年的84.6百萬單，並進一步增加至2024年同期的106.5百萬單，以及由截至2024年8月31日止八個月的67.2百萬單增加至截至2025年8月31日止八個月的97.7百萬單。

全時段餐飲。我們針對不同餐飲時段制定了相應的菜單，同時部分門店實現24小時營業，以滿足顧客全時段用餐需求。

覆蓋全價值鏈的數智化

我們已將數智化融入業務運營的各個方面，以支持標準化和數據驅動決策，實現了運營效率的全面提升，助力業務擴張：

供應鏈。我們建立了全面的數智化供應鏈體系，實現全供應鏈可視、可追溯和可控，全面提升了一體化水平與效率。比如，在採購方面，基於存貨和銷售數據，我們的信息系統幫助制定精準採購計劃，並與供應商高效協同；在養殖方面，我們利用物聯網集成數據，實現數據自動流轉，並通過數智化巡檢機器人和大數據分析提升養殖效率和品質；在物流方面，通過信息系統提高發貨及分裝效率，同時優化配送路線，確保及時高效供貨。

門店運營。我們的數智化為門店運營提供全方位支持。在選址方面，我們利用大數據分析和AI技術分析不同區域人流量、需求等情況，幫助我們更加合理地進行門店佈局。在收銀方面，我們廣泛使用圖像自動識別技術進行菜品識別、快速結賬，大幅減少了收銀環節的人力成本以及時間。在烹飪方面，我們配備了烹飪機器人、自動化蒸櫃、燉湯爐等先進烹飪設備，實現烹飪的標準化，保障菜品始終如一的高品質、效率及精確度。

業 務

菜品開發。我們通過全面的、以顧客為中心的菜品開發流程來增強我們的競爭優勢。我們深入研究消費者喜好，利用顧客畫像、會員反饋以及從私人和公共流量渠道獲得的數據洞察。根據這些洞察及利用我們的供應鏈能力，我們會針對新菜式的開發作出數據驅動決策。這個過程包括標準化產品試用、小規模門店測試、全面推出以及推出後的表現分析。透過這種端到端的方法，我們能夠不斷推出引起顧客共鳴的新菜品，推動創造受歡迎且表現出色的菜品。例如，我們在2024年下半年推出**金秋板栗燒雞**和**三杯雞**。這兩個菜品均取得顯著成功，在各自推出的月份內銷量均超過3百萬份。

顧客互動。基於可獲取的顧客數據，我們通過用戶智能運營系統構建了顧客畫像以及自動化精準運營體系，幫助我們更精細化地服務顧客。我們會根據會員購買頻率、消費習慣、所在地區進行個性化的內容觸達和活動運營，包括新客促活、老客提頻、流失喚醒等。據此，我們提升了會員顧客的消費人數和購買頻率，積累了忠實顧客，提升了門店經營成果，同時我們也能夠基於會員的菜品消費數據，針對性地挖掘需求、研發菜品。

獲得廣泛認可的中式快餐品牌

品牌形象。經過20餘年發展，我們打造了深入人心且獲得廣泛認可的品牌形象。我們始終專注於向顧客提供高品質菜品與優質用餐體驗。此外，我們通過線上線下的渠道與消費者保持充分、真誠的溝通，牢牢佔據消費者心智。線上營銷方面，我們在微博、微信、抖音、小紅書及嗶哩嗶哩等主流網絡平台開設了賬號，積極與顧客溝通與互動。於截至2025年8月31日止八個月，我們的品牌全網曝光量逾20億人次。線下營銷方面，我們開展了多樣活動實現面對面觸達顧客，維護我們和顧客之間的鄰里關係。我們通過真誠溝通與溫暖行動與顧客進行互動。為了回饋顧客對我們的長期信任，我們在品牌20周年時開展「**宴請全國**」活動。我們發起了「**溫暖一餐**」公益活動，為有需要的顧客提供免費餐食。

會員體系。通過我們強大的品牌力，我們積累了廣大且忠實的會員群體。根據灼識諮詢的資料，於2024年，我們在所有中式快餐公司中擁有最廣大的會員群體。截至2025年8月31日，我們擁有約31.4百萬名註冊會員，包括約13.0百萬名活躍會員及0.6百萬名付費會員。截至2025年8月31日止十二個月，每位活躍會員平均下單次數為約8.1次；而截至2025年8月31日止十二個月，我們的付費會員平均每月購買頻率則為5.8次。根據灼識諮詢的資料，於2024年，我們的註冊會員及付費會員人數在中國中式快餐公司中均排名第一。

業 務

高瞻遠矚的管理團隊，完善的人才體系

管理團隊。我們擁有一支經驗豐富的管理團隊，核心管理層擁有多年的全業務鏈條經驗，對我們所處的中式快餐行業具有深厚的專業知識與洞察。

我們的董事會主席束小龍先生自2012年加入到本公司中，從飼養員、餐廳員工等最基層崗位做起，逐步晉升至管理層。多年來，束先生積累了豐富的管理經驗，深刻理解行業及我們的每一業務環節，帶領我們在供應鏈管理、餐廳運營和數字化轉型方面實現全面革新。他主導設計打造了我們不斷升級的門店運營模式，讓我們的門店更加高效並且實現了品牌形象升級；束先生帶領團隊積極探索中式菜餚的烹飪方式，不斷嘗試和改良，接連創造出了爆款菜品；為迎接數據時代的來臨，束先生帶領我們轉型，推動重要的升級計劃，發掘新的企業價值。在他的帶領下，我們強化了全價值鏈運營能力，建立了數字化運營管理體系，培育了以顧客為中心、以數字化思維為基礎的透明的企業文化。

我們的管理團隊高效合作，持續引領我們業務的發展。為了進一步激勵管理團隊，調動中高層管理人員及骨幹員工的工作積極性，我們實施了股權激勵計劃，實現了公司利益與員工利益的一致化，保證公司長期可持續發展。

店長。店長是我們最前線的核心管理人員，對我們直營店的日常經營管理與拓展至關重要。為實現長期業務發展，我們的店長培養實行儲備幹部制，確保店長人才源源不斷，我們通過結構化培訓等方式讓每一位店長擁有創業般的積極性與主動性。

我們為店長在門店的運營管理過程中給予店長合理的授權，使其能夠在職責與授權範圍內基於門店實際經營情況進行主動管理、作出決策，顯著提升了我們門店的業績與經營效率。此外，通過激勵考核機制不斷增強店長積極性，並顯著降低了店長流失率。於2022年、2023年、2024年以及截至2025年8月31日止八個月，我們的直營店店長流失率分別為7.1%、5.1%、2.3%及2.1%，根據灼識諮詢的資料，這遠低於中國中式快餐行業的平均水平。

業 務

我們的戰略

深耕現有市場，拓展門店網絡

憑藉經驗證的運營能力和品牌認知度，我們計劃透過以下措施擴大門店網絡的範圍和密度。

- **深耕現有市場。**我們計劃在擁有門店網絡的地區進一步精耕細作以提高門店密度和滲透率。憑藉我們在華東的領先地位及完善的供應鏈基礎設施，我們擬繼續深化在該地區的業務。

為了適應不同地點及顧客需求，我們因地制宜設計門店，確保我們的業務遍及社區、商場、商務區及交通樞紐。

- **擴張我們的門店網絡至新市場。**我們計劃通過持續擴張直營店及加盟店進入新市場，以把握未被發掘的商機。截至2025年8月31日，我們的門店網絡覆蓋中國九個省份，但仍有許多省份尚未開發，這為我們提供了大量的擴張機會及充足的增長空間。我們將進軍鄰近我們現有業務所在地的省份，以利用區域協同效應和市場機會。

於釐定在特定城市或地區開設直營或加盟店時，我們考慮多項因素，包括我們的整體發展策略、市場成熟度及競爭格局。例如，我們通常在一線及新一線城市開設直營店以支持運營洞察及品牌建設，同時在同一省或地區內的其他城市通過加盟店進行擴張。有關更多詳情，請參閱「我們的餐廳－門店網絡」。

我們也可能在適當的時候在海外市場開設新餐廳。

- **數據驅動的擴張及智能選址。**我們將運用大數據分析及智能選址平台，根據消費者密度、人流量、消費模式及市場需求缺口，找出高潛力地點。這種以數據驅動的方法可優化選址，並提升門店表現。

我們也將繼續優化並推廣加盟模式。我們將根據每個市場的特徵、商業環境以及我們的滲透程度推出加盟模式。為了支持加盟商，我們將透過全面的端到端協助來增強我們的加盟支持系統，以滿足他們的需求，優化加盟運營並確保長期成功和可持續增長。

業 務

優化一體化供應鏈

我們將持續在以下方面完善我們行業領先的供應鏈：

- **優化上游採購資源。**隨著我們的業務規模擴大和品牌知名度提高，我們期望實現採購規模效應。我們將繼續與頂級供應商合作，確保長期可靠的供應來源。此外，我們將與精選供應商緊密合作，使其資源佈局與我們的門店擴張計劃契合。

我們也計劃嘗試種植，從源頭嚴格控制品質。我們已於安徽省租賃一片土地，用作耕地。我們計劃使用我們的內部資源為種植計劃提供資金。有關更多詳情，請參閱「一物業一租賃物業」。

- **強化中央廚房佈局。**為配合未來三年內我們的門店網絡擴張，我們計劃在安徽省新建中央廚房，同時繼續完善提升現有中央廚房。

就新中央廚房而言，我們已於2024年開始建造。我們預計於2027年開始試生產。具體而言，新中央廚房的設計包括擬用於活雞屠宰以及生產及加工蔬菜製品、蛋製品、肉製品、調味料等的生產線。

就現有中央廚房升級改造而言，我們計劃安裝新生產線及購買額外設備及設施，尤其專注於提升上海中央廚房的食品加工能力。雖然上海中央廚房已於2024年6月開始試生產，但仍處於早期營運階段，需要進一步採購及安裝生產線及設備，以達到其設計產能。該等升級項目預期將加強標準化生產，改善營運效率並支持本公司不斷擴大的門店網絡。

我們相信中央廚房的升級改造不僅滿足全國門店上漲的產品供應需求，還將有效降低配送成本、提升效率並確保食材新鮮度。

業 務

豐富以顧客為中心的菜單種類，提升用餐體驗

我們致力於豐富我們的菜單，以滿足不斷變化的顧客喜好。對於我們現有的產品，我們將進一步優化配方和烹飪工藝，強化其營養、美味與高品質。這將有助於鞏固顧客忠誠度並推動持續需求。對於新菜單，我們將推出適合當地口味的地區特色菜品，同時在全國範圍內推出更豐富的產品類型。

我們通過數據洞察消費趨勢，成功推出了多款新菜式，每道菜式於推出首月均銷售破百萬。我們將繼續利用大數據分析和市場洞察開發能引起顧客共鳴的高需求暢銷菜品。

我們也致力於改善整體用餐體驗。我們將繼續投資並提升門店設計和裝修，以強化我們作為「家庭廚房」的品牌形象，提供安心、便捷的中式家常菜餚用餐體驗。我們將根據績效評估動態調整運營策略。在高客流門店，我們將引進更多數智化，提高點餐與備餐效率。

加強數智化

我們計劃加大對自有技術的投入，進一步推動科技驅動型運營，實現業務持續數智化轉型。透過將我們豐富的運營經驗與先進數字化工具相結合，我們旨在透過對下列領域進行投資來提升顧客體驗與運營效率：

- **供應鏈**。我們將持續推進全產業鏈數字化升級改造，為門店、中央廚房、養雞場配備先進的數字化運營工具，如經過升級的數據中心、智能採購系統、配送中心智能分揀系統及供應鏈數智化監管中心等。例如，我們計劃透過改善SAP系統（包括實施更高效的預算管理模塊）來優化我們的財務系統。我們亦計劃實施更新的倉庫及運輸管理系統，提升我們的供應鏈技術。有關更多詳情，請參閱「未來計劃及[編纂]用途」。該等改進預期通過提高響應速度及準確性來改善供應鏈管理效率，實現更好的協調及存貨控制。此外，我們將繼續投資內部管理、財務管理等數智化，以提升我們的集中管理和運營。

業 務

- **餐廳運營。**我們計劃將更多智能設備應用到門店的日常運營中，以減少重複勞動並提高人效。截至2025年8月31日，451家餐廳已採用自動設備。我們計劃於未來三年在不斷擴大的門店網絡中逐步提高該等智能設備的採用率。有關更多詳情，請參閱「未來計劃及[編纂]用途」。我們計劃升級並增配智能炒菜機器人、智能雞湯爐、自助收銀機等設備，從而進一步優化餐廳運營，提高整體效率。

鞏固中式快餐龍頭品牌

隨著我們門店網絡的擴張，我們的顧客基礎和品牌影響力將持續增強。我們計劃在全國選取重點城市，藉助智能選址平台，在優越的地理位置開設老鄉雞形象店。我們亦計劃引入多樣化的消費者參與計劃，以提升品牌形象及增強消費者的認知度。過去，我們舉辦線下活動（例如季節性節日及主題促銷），以提高品牌知名度及創造令人難忘的顧客體驗。展望未來，我們計劃繼續舉辦包括雞湯節在內的各種餐廳內活動，以進一步加深消費者參與度及品牌忠誠度。

我們將投資品牌和消費者參與計劃，提升品牌形象，鞏固市場聲譽。通過在官方賬號發佈接地氣且充滿人情味的文案，我們將進一步擴大品牌曝光，強化目標顧客的品牌認同感，並將更多品牌粉絲轉化為私域會員。同時，我們積極開展IP營銷。於往績記錄期間，我們打造了咯咯噠及場長抱雞等多個卡通品牌IP，並推出多款以它們為特色的創意商品。該舉措幫助我們進一步提升品牌形象及加強與年輕消費群體的互動。以下是我們的咯咯噠及場長抱雞的圖像。



為了提高消費者參與度，我們將利用社交媒體和內容平台來增加品牌互動。例如，我們計劃舉辦更多直播活動以展示我們的品牌及產品，覆蓋更廣泛的受眾並實時提高品牌知名度。我們還將與熱門媒體平台和網絡達人合作，擴大我們的線上營銷範圍並增強品牌影響力。

業 務

我們的菜品

我們已在整個門店網絡中開發了獨特且一致的菜單，確保消費者在任何地點都能享用熟悉的菜色。我們一般在每家門店同一時段提供20至30種菜品供消費者多樣化選擇。

我們的菜單不斷更新，採用當季食材以保持菜品的新鮮度和時令性。為迎合當地人的口味，我們會針對不同地區的喜好，推出具有地區特色的菜式。此外，我們亦會根據一天中的不同時段，來定製我們從早餐、午餐到晚餐以及夜宵的菜單。

雞湯

我們菜單的核心是我們的招牌雞湯。我們的經典**肥西老母雞湯**採用新鮮、高品質的食材，全年在所有餐廳供應。製作這道湯時，我們使用在自家養雞場飼養的180天左右的肉雞。

自我們的首家餐廳開業以來，我們便推出了這道招牌湯品。在過去的20年裡，我們不斷完善該食譜，改進烹飪方法。這些改進使這道湯深受消費者的讚譽。於往績記錄期間，我們售出了超過93.7百萬份經典**肥西老母雞湯**。

除了我們的經典**肥西老母雞湯**外，我們還提供季節性雞湯，採用創新的食譜和新鮮食材，讓消費者保持好奇和參與度。例如，為製作出清新、微甜的佳餚，滿足消費者對風味和解暑的渴望，2024年夏天我們推出了**椰椰木瓜雞湯**，選用當季椰子及木瓜。2024年冬天，我們推出**胡椒豬肚雞湯**，這種雞湯味道豐富，香氣撲鼻，在寒冷的月份提供溫暖及營養。

下圖是我們精選的雞湯的示例圖片：



肥西老母雞湯



胡椒豬肚雞湯



椰椰木瓜雞湯

業 務

雞類菜品

我們開發了多種雞肉料理，全年在所有餐廳供應。這些菜品以其豐富和獨特的風味而廣受顧客歡迎。受歡迎的菜式包括毛豆燒土雞、蔥油雞、香辣雞雜及竹筍蒸雞翅。

除了招牌雞肉菜品之外，我們還推出季節性雞類菜品，展示每個時令獨特的風味和食材，從而增強菜單的吸引力。例如，在2024年下半年，我們推出了三杯雞和金秋板栗燒雞，二者自推出以來取得巨大成功，在推出月內售出超過三百萬份。

以下是我們精選的雞類菜品的示例圖片：



毛豆燒土雞



蔥油雞



香辣雞雜



竹筍蒸雞翅



三杯雞



金秋板栗燒雞

業 務

家常菜

除了我們的雞湯和菜品之外，我們還提供一系列反映當前飲食趨勢的家常菜，以確保能滿足消費者不斷變化的口味和喜好。受歡迎的菜式包括農家小炒肉、梅菜扣肉、金湯酸菜魚、小炒黃牛肉、雞汁辣魚、香腸蒸豆米。我們還會根據季節定期更新經典家常菜品，不斷推出符合消費者喜好和新興飲食趨勢的新口味。

以下是我們精選的經典家常菜品的示例圖片：



農家小炒肉



梅菜扣肉



金湯酸菜魚



小炒黃牛肉



雞汁辣魚



香腸蒸豆米

蔬菜菜品及其他

我們的菜單提供多樣化的新鮮當季蔬菜菜品，並通過定期評估與更新來確保品質與風味。為了維持高品質，我們會迅速更換或移除不再是旺季的蔬菜。我們亦提供富含蛋白質的雞蛋和豆腐選擇，以提供均衡、營養的餐點，滿足注重健康的用餐者的需求。

除了這些產品之外，我們亦提供主菜、飲料和小吃，包括滷味，以提升用餐體驗並滿足各種口味的需求。此外，我們亦提供針對特定時段的商品，例如餛飩和湯包，可讓消費者快速享用令人滿足的早餐。

業 務

我們的餐廳

餐廳運營模式

我們的餐廳採用直營模式或加盟模式經營。

直營模式

於2003年，我們在安徽合肥開設首家直營店。截至2025年8月31日，我們擁有並經營925家直營店。通過持續推進此模式，我們已在整個門店網絡建立了高水平的標準化，從而確保我們的產品、服務及經營標準的一致性。這不僅提高了我們的營運效率，亦支持我們業務的長期可持續增長，使我們能夠對從養雞場到餐桌的日常營運的所有關鍵方面保持端到端的控制。

加盟模式

根據灼識諮詢的資料，加盟模式已在餐飲業被廣泛採用，其主要優勢包括(i)加速擴張和提高區域滲透率，從而推動市場份額增加、(ii)有效利用加盟商的創業精神、當地的專業知識及業務網絡及(iii)降低品牌商的經營風險。

我們於2020年5月推出了加盟店模式，充分利用我們在數十年直營模式下積累的優勢，同時整合加盟的優勢。雖然加盟店由加盟商而非我們直接運營，但我們要求所有加盟店實施我們的運營系統，並遵循與直營店相同的標準，確保我們門店網絡內的服務一致性。

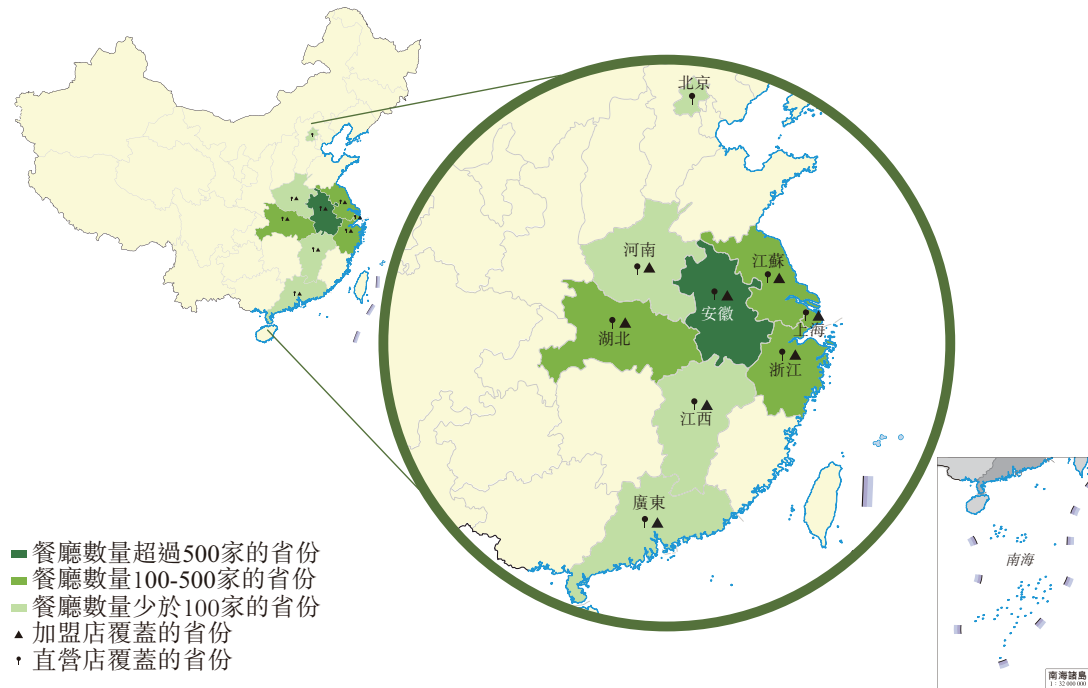
自採用加盟模式以來，於往績記錄期間，我們的加盟店數量大幅增長。我們的加盟店數量由截至2022年12月31日的118家增加至截至2025年8月31日的733家。未來，我們計劃繼續擴大加盟店網絡。有關更多詳情，請參閱下文「一 加盟商」。

門店網絡

門店網絡概覽

截至2025年8月31日，我們擁有龐大的門店網絡，包括遍佈中國61個城市及9個省的1,658家餐廳。下圖展示截至2025年8月31日我們的門店網絡。

業 務



下表載列截至所示日期我們於不同地區的餐廳數量及佔餐廳總數的百分比。

	截至12月31日						截至8月31日	
	2022年		2023年		2024年		2025年	
	餐廳數量	%	餐廳數量	%	餐廳數量	%	餐廳數量	%
直營店								
安徽省.....	606	53.9	617	51.5	469	31.7	452	27.3
江蘇省、浙江省 及上海.....	244	21.7	215	17.9	265	17.9	280	16.9
其他地區 ⁽¹⁾	157	14.0	141	11.8	180	12.2	193	11.6
直營店小計.....	1,007	89.5	973	81.2	914	61.8	925	55.8
加盟店								
安徽省.....	62	5.5	77	6.4	256	17.3	332	20.0
江蘇省、浙江省 及上海.....	54	4.8	147	12.3	290	19.6	360	21.7
其他地區 ⁽¹⁾	2	0.2	2	0.2	19	1.3	41	2.5
加盟店小計.....	118	10.5	226	18.8	565	38.2	733	44.2
總計.....	1,125	100.0	1,199	100.0	1,479	100.0	1,658	100.0

附註：

(1) 其他地區包括北京市、廣東省、湖北省、河南省及江西省。

業 務

截至2025年8月31日，我們於華東地區擁有1,434家餐廳，佔我們餐廳總數的86.5%。根據灼識諮詢的資料，於2024年，以交易總額計，我們為華東地區最大的中式快餐品牌，市場份額為2.2%，約為第二大市場參與者的2.5倍。華東地區是中式快餐品牌最大及增長最快的區域市場。華東地區的中式快餐市場規模預計於2029年達到人民幣4,626億元，2024年至2029年的複合年增長率為10.3%。

雖然安徽省仍是我們的大本營，但我們已於安徽省外穩步擴張門店網絡。我們於安徽省的餐廳數量佔我們餐廳總數的百分比由截至2022年12月31日的59.4%減少至截至2025年8月31日的47.3%。

同時，我們不斷深化在中國的一線城市、新一線城市以及其他城市的覆蓋範圍，進一步鞏固全國版圖。目前，我們的直營店主要位於一線及新一線城市，而我們的加盟店主要位於其他城市。雖然一線及新一線城市需要更多的資本投資並面臨更激烈的競爭，但在該等市場經營直營店有助於深入了解區域特徵、顧客偏好及競爭動態。該等運營見解提升了我們運營的標準化、可擴展性及適應性，為可持續增長提供了支持。在該等市場運營亦會增強我們在國家及地區消費者中的品牌知名度。截至2025年8月31日，我們於一線城市擁有235家餐廳、於新一線城市經營727家餐廳及於其他城市經營696家餐廳，分別佔我們餐廳總數的14.2%、43.8%及42.0%。

我們在社區周圍進行了重要的佈局。截至2025年8月31日，我們共有519家餐廳開在社區周圍。

下表載列我們於所示期間餐廳數量的變動情況。

	截至12月31日止年度			截至 2025年 8月31日	2025年 8月31日
	2022年	2023年	2024年	止八個月	至最後實際 可行日期
期初	1,073	1,125	1,199	1,479	1,658
新店	126	154	348	235	149
關店	74	80	68	56	30
期末	1,125	1,199	1,479	1,658	1,777

業 務

下表載列截至2025年8月31日按營業年限劃分的餐廳數量。

	截至8月31日
	2025年
一年以內.....	367
一至兩年.....	260
兩至五年.....	451
五至十年.....	410
十年以上.....	170
總計	1,658

下表載列我們於所示期間的直營店數量的變動。

	截至12月31日止年度			截至8月31日
	2022年	2023年	2024年	止八個月
	2022年	2023年	2024年	2025年
期初	991	1,007	973	914
新店	111	120	138	72
關店	70	77	51	29
轉為加盟.....	25	77	146	32
期末	1,007	973	914	925

我們於往績記錄期間關閉直營店的原因主要包括：

- (i) 餐廳周邊商區的人氣和客流量下降；
- (ii) COVID-19疫情的不利影響；及
- (iii) 物業租賃協議終止。

業 務

下表載列於往績記錄期間因不同原因關閉的直營店數量。

	截至12月31日止年度			截至8月31日 止八個月
	2022年	2023年	2024年	2025年
理由(i)	38	55	28	10
理由(ii)	18	—	—	—
理由(iii)	14	22	23	19
總計	70	77	51	29

下表載列我們於所示期間的加盟店數量的變動。

	截至12月31日止年度			截至8月31日 止八個月
	2022年	2023年	2024年	2025年
期初	82	118	226	565
新店	15	34	210	163
關店	4	3	17	27
轉自直營	25	77	146	32
期末	118	226	565	733

於往績記錄期間，我們加盟店的數量增加，主要歸功於我們在探索、完善及推廣加盟模式方面採取的積極態度。隨著自2023年初COVID-19疫情的逐步緩解，受益於更為有利的營商環境，我們能夠加強並進一步擴大我們的加盟模式。基於此勢頭，我們於2024年及截至2025年8月31日止八個月的加盟店數量實現強勁增長。作為擴大我們網絡的措施，我們鼓勵經營業績良好的加盟商開設更多加盟店並加大力度推進及執行加盟模式。

於往績記錄期間，我們的加盟店關閉的原因主要包括：

- (i) 餐廳業績不佳；
- (ii) 物業租賃協議終止；及
- (iii) 搬遷。

業 務

下表載列於往績記錄期間因不同原因關閉的加盟店數量。

	截至12月31日止年度			截至8月31日 止八個月
	2022年	2023年	2024年	2025年
	理由(i)	1	1	5
理由(ii)	3	2	7	11
理由(iii)	—	—	5	11
總計	4	3	17	27

餐廳擴張計劃及管理

我們計劃擴大地理覆蓋範圍，加深市場滲透率，加速我們在中國的業務發展。在我們已建立門店網絡的地區，我們旨在通過增加門店網絡的密度進一步提高市場佔有率。我們亦打算將業務從我們的門店網絡擴張至鄰近地區。憑藉我們強大的品牌知名度和運營效率，我們已做好充分準備進入該等市場，滿足顧客需求。

我們的擴張策略包含以下主要步驟：

- **建立市場佔有率。**我們首次進駐一個省份時，我們通常通過直營店建立我們的佔有率，以確保運營控制及快速獲得運營洞察。
- **深化市場滲透。**在我們已進駐的省份，我們會通過直營店及加盟店進一步加強我們的市場滲透率。於釐定在特定城市開設直營或加盟店時，我們考慮多項因素，包括我們的整體發展策略、市場成熟度及競爭格局。例如，我們通常在一線及新一線城市開設直營店以支持運營洞察及品牌建設，同時在同一省或地區內的其他城市通過加盟店進行擴張。

我們一般在特定城市維持一致的營運模式。儘管如此，基於戰略考慮，可能適用有限的例外情況。例如，誠如「一加盟轉換」所披露，我們可能會在主要採用直營模式的的城市（如合肥）經營加盟店。

- **向鄰近地區擴張。**當我們在某個省份取得顯著的市場滲透率後，我們會逐漸將業務擴張至周邊省份。

業 務

我們相信，擴大門店網絡的規模及密度不僅將提升我們的品牌知名度，還將通過覆蓋更廣泛的顧客群及提高營運效率來推動可持續的收入增長。於往績記錄期間後及直至最後實際可行日期，我們已投入合共約人民幣50.3百萬元用於已開業或預期開業的新直營店。我們計劃以[編纂]、手頭現金、我們經營產生的現金流量以及我們屆時可能尋求的其他外部融資，為我們未來的擴張計劃提供資金。有關我們未來擴張計劃的更多詳情，請參閱「未來計劃及[編纂]用途」。

以下載列開設新直營店的主要步驟：

戰略規劃和市場研究

當計劃在已有門店的省份開設新店時，我們全面審查市場數據並評估我們的內部資源，以確定最適合擴張的城市。為支持該等決定，我們部署了專門的團隊進行詳細的現場調查，讓我們能夠建立一個健全的當地市場狀況數據庫。我們的市場數據分析包括高級地理數據評估，為我們提供有關人口趨勢、客流量模式及競爭格局的深刻見解。該等見解使我們能夠就選址和擴張作出明智的戰略決策。

為了進入新省份，我們通常利用我們於鄰近地區的現有供應鏈基礎設施來支持初始運營、簡化物流及提高運營效率。這可確保無縫進入流程，使我們在新省份實現可持續發展。

選址

我們對潛在餐廳位置的評估考慮多項因素，包括：

- 經濟和人口數據。城市的人均GDP、人口密度、消費支出和人均收入水平；
- 鄰近活動中心。有自然產生客流量的活動中心，如社區、購物中心和辦公樓；
- 可達性及交通狀況。搭乘公共交通工具的便利性和整體交通流量；
- 競爭格局。我們於商區內的現有門店網絡以及競爭對手的數目及性質；及
- 成本與回報。租金成本及估計投資回報。

業 務

我們採用以大數據驅動的智能選址。為提高選址效率及精準度，我們基於多年營運經驗開發了智能選址平台。該平台包含一個涵蓋眾多城市的綜合數據庫，並追蹤潛在場地規模、行人流量及周邊環境特徵等各種參數。我們的智能選址平台利用這些參數進行先進的數據分析，準確評估人流量、消費者需求，並估計潛在地點的餐廳的盈利能力。這種以數據驅動的方法有助於實現智能選址及進行更具戰略性的門店網絡規劃。此外，我們持續監控餐廳於推薦地點的表現，以優化及提升我們的選址能力。

為盡量減少新開餐廳與現有餐廳之間的潛在蠶食，作為我們擴張計劃的一部分，我們限制每個城市可開設的餐廳數量。例如，在合肥，我們已建立較高市場佔有率和餐廳密度，我們避免在現有位置方圓500米內開設餐廳；在滲透不足的地區，該半徑擴大到1,000米，以確保實現最佳的市場覆蓋率，且不會重疊。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無在我們的門店網絡內觀察到任何重大蠶食效應，表明我們的戰略選址及擴張行動有效。

租賃

一旦我們物色到理想的新址，我們的業務發展團隊會迅速與相關物業業主磋商並敲定租賃協議。我們一般與出租人訂立租賃合約，租期為兩至六年。根據該等租賃合約，我們在租賃期內向出租人支付租金並承擔必要的物業費、水電費等開支。簽訂租賃合約後，我們開始新店的裝修、行政審批及市場推廣等籌備工作。

標準化的開業前流程

我們已實現標準化直營店開業流程。從完成選址流程到餐廳開業一般所需時間約在三個月以內。我們開店的流程主要包括：

- 設計。我們將根據適用的中國法律法規設計我們的餐廳，並向當地監管機構提交我們的設計平面圖以供批准。
- 餐廳施工及裝修。待有關部門批准我們的設計平面圖後，我們將委聘第三方裝修公司根據我們的內部模板對我們新餐廳進行施工及裝修。

業 務

- 牌照及合規性。我們負責獲取所需牌照及許可證，如營業執照及食品服務許可證。
- 員工招聘及培訓。為確保新餐廳順利開業，我們從現有餐廳調配熟練員工。該等員工熟悉我們的運作程序、標準及要求，能夠促進及精簡新餐廳的經營，幫助新員工融入我們的組織及文化。店長主要負責招聘新的餐廳員工。入職後，該等新員工在新餐廳開業前接受全面培訓。該等培訓計劃能夠使他們全面學習我們的標準化流程，確保提供始終如一的高品質就餐體驗。

有關加盟店的更多詳情，請參閱「一 加盟商」。

加盟轉換

背景及理由

自2020年，我們已實施加盟轉換策略，將直營店轉換為加盟店。於2022年、2023年、2024年以及截至2025年8月31日止八個月，我們將25家、77家、146家及32家直營店轉換為加盟店。根據灼識諮詢的資料，加盟轉換是中國餐飲業的普遍做法。

我們認為該轉換使我們能夠最大程度利用現有業務的優勢，實現資本高效的增長道路，使我們能夠實現增長，同時收回先前投資。在加盟模式下，加盟商擁有其加盟店並對其獨立管理，從而使決策和執行更加靈活。加盟商亦承擔所有經常性開支，如租賃付款、勞動力成本、水電費、原材料採購及其他營運成本，從而減少我們的直接營運開支。加盟模式使我們能夠進行擴張，而無需對門店開發及固定資產進行大量前期投資，從而提高資本效率並降低經營風險。我們相信加盟轉換亦使我們能夠將資源從現有市場重新分配至新市場的探索與拓展。

加盟商亦受益於加盟轉換策略。與開設新餐廳相比，轉換餐廳為加盟商提供穩固的顧客群、品牌認知度及營運往績記錄等不同優勢，可使加盟商繞過關鍵的創業挑戰（例如選址及進入市場）。於往績記錄期間，我們共有238名加盟商經營由我們的直營店

業 務

轉換的加盟店。該等加盟商來自不同的行業背景，詳見下文「一 加盟商」。其中，184名加盟商曾被我們聘為不同角色，包括各部門員工、店長及餐廳員工，在成為我們的加盟商之前平均任職近九年。有關更多詳情，請參閱「一 加盟商 – 與我們加盟商的關係」。

下表載列於所示期間轉換餐廳的地理位置及城市等級分佈。

	截至12月31日止年度			截至8月31日 止八個月
	2022年	2023年	2024年	2025年
一線城市.....	–	–	–	–
新一線城市.....	22	74	10	9
其他城市 ⁽¹⁾	3	3	136	23
總計	25	77	146	32

附註：

- (1) 於往績記錄期間，其他城市包括二線城市及以下城市，如淮南、阜陽、滁州、亳州、銅陵、池州、黃山及馬鞍山。我們主要將位於該等城市的餐廳轉換為加盟店，因為彼等位於二線或低線城市，而我們一般在該等城市採用加盟模式。此外，就門店網絡而言，該等城市的市場成熟度較高。

加盟轉換方法

一般方法

當進入一個新省份時，我們首先通過直營店在一線及新一線城市開展業務。隨著我們在省內業務的成熟，我們在選定城市引入加盟轉換，同時在省內有限數量的城市保留直營店，以取得運營見解和品牌曝光。在各省內，我們主要將既非一線城市亦非新一線城市的城市中相對成熟的直營店轉換為加盟店，因為市場較為分散的低線城市需要本地化方法才能有效運營，這得益於加盟商對當地文化和消費習慣的熟悉，以及他們對當地網絡和資源的利用。同時，轉換為加盟店的直營店數量不超過往績記錄期間各年度／期間我們餐廳總數量的10%。

在決定是否在某個城市引入加盟轉換時，我們主要評估該城市的市場成熟度。只有在我們的業務足夠成熟時，我們才會進行加盟轉換。在評估市場成熟度時，我們重點關注我們的門店網絡比其他中式快餐品牌更廣泛的城市。更廣泛的網絡體現了我們在該等城市強大的市場滲透力和營運規模，使我們能夠重新分配資源以擴展至新的

業 務

市場。此外，我們亦會考慮營運年份和品牌定位等因素來評估該城市的整體市場成熟度。除下文披露的合肥外，於往績記錄期間，當我們決定在一個城市進行加盟轉換時，我們一般會將該城市內的所有餐廳轉換為加盟店。

加盟轉換於全面評估上述因素後經董事會批准開始。一經批准，我們即啟動由加盟部門牽頭的轉換流程。我們按照「一加盟商」所述的加盟流程與合適的加盟商訂立加盟協議。在轉換過程中，餐廳員工可根據個人喜好選擇是在轉換後留在該餐廳或調至我們的其他直營店。現場評估資產狀況後，參考固定資產賬面淨值將固定資產轉移至加盟商。就租賃安排而言，我們通常與業主就關鍵商業條款進行初步磋商，之後加盟商直接與業主訂立租約。在極少數情況下，並經出租人同意後，我們將若干餐廳物業分租予加盟商。如「一加盟商」進一步披露，我們亦向若干加盟商收取持續支持服務費。轉換前，我們與加盟商共同確認直營期間產生的任何我們已支付的金額，包括預付租賃及按金、與員工相關的開支、物業管理費及水電費，以此計算協定金額，讓加盟商匯入我們的指定賬戶。完成上述手續後，餐廳即交付予加盟商。整個轉換過程一般耗時一至五個月。

於南京的方法

於2022年、2023年及2024年，我們分別將南京的22家、73家及兩家直營店轉換為加盟店。經有關轉換後，我們在南京的幾乎所有餐廳均以加盟模式運營，截至2025年8月31日，僅保留一家直營店用於產品測試及運營分析。

在綜合評估市場成熟度、我們的整體發展戰略、當地市場情況等因素後，我們根據具體情況決定在一線及新一線城市轉換直營店。我們決定轉換南京的直營店，主要是因為我們認為市場足夠成熟，我們在該城市廣泛的門店網絡以及南京是我們最早進入江蘇省的城市之一，都證明了這一點。此外，南京鄰近合肥及我們現有的供應鏈基礎設施，這使我們能夠於轉換後更好地支持及管理加盟店。另外，南京的地理位置亦為我們進一步擴張至周邊地區（例如宿遷及鎮江）提供了戰略切入點。位於江蘇西部的南京，已被指定為《中長期鐵路網規劃》的主要交通樞紐，連接長三角與內陸市場。

業 務

於合肥的方法

合肥是我們的總部所在地，對於營運管理具有重要戰略意義，因此我們在合肥的大部分餐廳均為直營店。於2024年，我們將合肥的八家直營店轉換為加盟店，主要原因在於當地市場的成熟度及其地理位置的獨特性。具體而言，該等餐廳所在場所的業主對其經營場所內餐廳的管理擁有更大的控制權。例如，部分該等餐廳位於高速公路服務區。高速公路服務區的業主管理場所內每家餐廳的廣告展示位置。

通過將該等位置的直營店轉換為加盟店，這些門店目前由場所業主直接所有並經營，業務靈活性得到提高，也增加了在場所黃金位置投放廣告的可能性。這些改進可在提高銷售表現的同時強化我們的品牌知名度，使轉換成為一項戰略性業務決策。

轉換餐廳的最新狀況及表現

於往績記錄期間，在轉換為加盟店的313家直營店中，286家（約佔91.4%）於轉換前經營逾三年，使得其變得相對成熟，擁有穩定及忠誠的顧客群。

另外，轉換門店中的230家（約82.1%）在轉換前已錄得餐廳級經營利潤，顯示出其創造可持續收入及有效管理成本的能力。具體而言，我們分別於2022年、2023年、2024年以及截至2025年8月31日止八個月對18家、60家、126家及26家直營店進行了轉換，該等餐廳在轉換成為加盟店前均實現了餐廳級經營利潤，佔同期轉換為加盟店的餐廳總數的72.0%、77.9%、86.3%及81.3%。我們將若干虧損門店轉換為加盟店乃主要由於加盟商相信自身具備資源及能力改善門店表現。同時，加盟商亦可能實施成本控制措施以調整門店營運。例如，在遵守我們的規定及營運標準的前提下，彼等可靈活安排人手及採取措施控制公用事業成本。

於往績記錄期間，將直營店轉換為加盟店對我們的業務營運或財務表現並無任何重大不利影響。雖然在加盟模式下，我們不再確認餐廳轉換後的全部收入，因此自轉換餐廳產生的收入及毛利一般較低，但轉換讓我們收回投入的資金，並帶來財務利益，例如改善現金流及資本效率，長遠來看可提高經營靈活性及擴大收入來源。

業 務

我們的外賣服務

消費者亦可在中國主要第三方電子商務平台上便捷地獲取我們的菜品，只需動動手指就能下達外賣訂單。我們的總部管理及監督在該等平台上的在線推廣、下單及外賣業務，並代表我們所有的直營及加盟店進行磋商，以取得有利的商業條款，並在經營中全程維持一致的服務質量及標準，且直營店與加盟店應付第三方平台的服務費費率一致。

於2022年、2023年、2024年以及截至2025年8月31日止八個月，直營店外賣服務的總銷售額分別為人民幣1,814.0百萬元、人民幣2,284.7百萬元、人民幣2,341.6百萬元及人民幣1,637.4百萬元，分別佔我們直營店總銷售額的40.1%、41.1%、41.4%及44.4%。於2022年、2023年、2024年以及截至2025年8月31日止八個月，加盟店外賣服務的總銷售額分別為人民幣180.1百萬元、人民幣289.1百萬元、人民幣705.2百萬元及人民幣1,025.6百萬元，分別佔我們加盟店總銷售額的46.6%、46.8%、45.7%及49.7%。

對於每份外賣訂單，平台會向我們收取(i)根據銷售額確定的佣金以及(ii)履約費用，後者是根據銷售額、配送距離和下單時段確定的不定額費用。例如，於往績記錄期間，就每份訂單價格介乎人民幣25.0元至人民幣40.0元的外賣訂單，所收取的平台服務開支一般介乎人民幣2.0元至人民幣7.0元。於2022年、2023年、2024年以及截至2025年8月31日止八個月，我們的平台服務開支分別為人民幣286.1百萬元、人民幣386.6百萬元、人民幣418.9百萬元及人民幣287.1百萬元，分別佔同期收入的6.3%、6.8%、6.7%及6.3%。於2022年、2023年、2024年以及截至2025年8月31日止八個月，我們的平均平台服務開支費率（按相關年度／期間平台服務開支除以直營店外賣銷售總額計算）分別為15.8%、16.9%、17.9%及17.5%。此外，於往績記錄期間，一線城市和新一線城市通常對外賣服務需求較高，因為消費者消費能力較強，人口密度也較高。

我們與第三方支付平台（即微信支付及支付寶）訂立框架協議，以運營我們的小程序並開通其中的支付渠道。有關進一步詳情，請參閱「餐廳表現」。

業 務

我們與第三方支付平台的協議通常包含以下主要條款：

小程序及 支付服務	通過第三方支付平台提供的技術服務（如小程序的接口、組件及功能），消費者可在我們的餐廳進行線上訂餐，通過第三方支付平台提供的渠道支付並選擇自取或送貨服務。
服務費	第三方支付平台的服務費通常按每單總交易額的比例收取。
支付結算	第三方支付平台代我們的餐廳收消費者付款，並於協定期間內（一般為T+1日）與我們的餐廳結算有關付款（扣除我們同意支付的服務費）。

我們不承擔第三方支付平台未能向消費者收款的責任。於往績記錄期間，我們並不知悉第三方支付平台與消費者之間有關通過其支付渠道收取付款的任何重大糾紛。

我們亦與美团、餓了麼等第三方電子商務平台簽訂了框架協議，這些協議制定了標準化條款，其規範通過這些平台下達的我們所有餐廳（包括加盟店和直營店）的外賣訂單。

我們與第三方電子商務平台的協議通常包含以下主要條款：

期限	通常為一年，可自動續期或經雙方同意續期。
外賣服務	第三方電子商務平台負責安排配送人員，確保及時將產品配送至消費者手中。
支付安排	我們同意支付(i)根據銷售額確定的佣金以及(ii)履約費用，後者是根據銷售額、配送距離和下單時段確定的不定額費用。

業 務

支付結算 第三方電子商務平台代我們的餐廳收取消費者付款，並於協定期間內（一般為T+1日）與我們的餐廳結算有關付款（扣除我們同意支付的服務費）。

**食品安全及
質量控制** 餐廳主要負責確保外賣訂單的食品安全和質量，第三方電子商務平台則對配送過程中出現的任何食品質量問題承擔責任。

責任 第三方電子商務平台有責任確保及時配送，並承擔因配送失敗或延誤造成的任何損失。

對於下單至直營店的在線訂單，我們可能要對配送過程中發生的食品安全問題負責。在此情況下，如果消費者提出索賠要求，我們保留向第三方電子商務平台索賠的權利，最終責任由該等平台承擔。

相反，如果第三方電子商務平台因我們或我們餐廳的過錯而蒙受損失，例如產品質量或安全問題，則其有權向我們尋求賠償。

為確保通過第三方電子商務平台完成的外賣訂單的食品質量，我們已實施嚴格的質量控制措施。我們要求餐廳員工妥善包裝及密封食品，以防止在運輸過程中受污染及物理損壞。我們提供非接觸式外賣，即我們的餐廳員工將訂單放置在餐廳內指定的取餐區，以供第三方電子商務平台的外賣員到店取餐。外賣員將訂單運送至指定的送貨點，確保整個流程更安全、更衛生。此外，我們嚴選平台合作夥伴，並要求第三方電子商務平台使用標準外賣箱以保持食品質量。我們通過配送準時率及訂單接受率等關鍵指標進一步監測其表現，同時密切追蹤與食品質量相關的消費者投訴。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們概無與第三方支付平台或第三方電子商務平台發生任何重大申索或糾紛。

業 務

對於加盟店，我們通常根據加盟協議的規定代加盟店與第三方電子商務及支付平台訂立主協議。這使加盟店可避免重複與相關平台磋商。加盟店是負責履行相關協議責任的一方。加盟店就透過電子商務平台下達的訂單收取消費者付款，並與第三方電子商務及支付平台結算費用。

在實踐中，加盟店與該等第三方平台根據主協議條款進行付款。我們並不就該等協議或相關付款及服務安排向加盟店收取任何額外費用。此外，我們通常不與第三方平台就加盟店結算任何付款，亦不會就與第三方平台的安排與加盟店結算任何付款。而且由於我們僅以代表身份行事，我們最終對加盟店與第三方平台之間可能產生的任何糾紛概不負責。

餐廳表現

下表載列所示期間或截至所示日期的主要財務指標及營運指標：

	截至12月31日止年度			截至8月31日止八個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
我們的收入(人民幣千元)					
來自直營店的收入					
安徽省.....	2,810,227	3,257,950	3,181,552	2,256,705	1,769,097
江蘇省、浙江省 及上海.....	963,781	1,382,353	1,390,874	878,866	1,083,445
其他地區 ⁽¹⁾	536,692	682,237	843,285	525,565	671,933
小計.....	4,310,700	5,322,540	5,415,711	3,661,136	3,524,475
來自加盟店的收入					
安徽省.....	112,856	152,714	294,942	135,680	460,219
江蘇省、浙江省 及上海.....	59,365	119,027	407,600	230,585	444,459
其他地區 ⁽¹⁾	1,814	2,659	14,665	5,893	37,020
小計.....	174,035	274,400	717,207	372,158	941,698
總計.....	4,484,735	5,596,940	6,132,918	4,033,294	4,466,173

業 務

	截至12月31日止年度			截至8月31日止八個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
單店日均銷售額					
(人民幣元) ⁽²⁾					
直營店					
安徽省.....	13,376.5	15,385.8	15,835.0	15,792.3	16,870.9
江蘇省、浙江省 及上海.....	12,701.4	15,974.9	16,869.9	16,758.0	17,113.7
其他地區 ⁽¹⁾	10,361.2	14,340.4	15,424.9	14,946.4	15,819.8
整體.....	12,758.3	15,389.5	16,023.2	15,884.3	16,730.9
加盟店⁽⁷⁾					
安徽省.....	11,996.3	12,737.9	12,786.0	12,923.8	13,472.9
江蘇省、浙江省 及上海.....	9,254.9	11,478.1	12,300.1	12,304.0	13,141.0
其他地區 ⁽¹⁾	6,665.7	9,052.6	10,120.1	9,842.4	10,881.8
整體.....	10,768.8	12,077.8	12,431.4	12,472.0	13,184.9
服務顧客總數(千人)⁽³⁾					
直營店					
安徽省.....	101,297	124,058	122,355	85,971	66,706
江蘇省、浙江省 及上海.....	30,747	48,588	49,742	31,113	40,004
其他地區 ⁽¹⁾	20,109	27,882	33,822	20,959	27,219
小計.....	152,153	200,528	205,919	138,043	133,929
加盟店					
安徽省.....	7,871	11,193	21,132	9,700	34,369
江蘇省、浙江省 及上海.....	4,253	9,687	31,311	17,983	35,455
其他地區 ⁽¹⁾	149	223	1,076	379	2,946
小計.....	12,273	21,103	53,520	28,063	72,770
總計.....	164,426	221,631	259,439	166,106	206,700

業 務

	截至12月31日止年度			截至8月31日止八個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
顧客人均消費額					
(人民幣元)⁽⁴⁾					
直營店					
安徽省.....	29.0	27.2	27.0	27.2	27.5
江蘇省、浙江省 及上海.....	33.1	30.0	29.5	29.8	28.6
其他地區 ⁽¹⁾	28.2	25.8	26.3	26.4	26.0
整體.....	29.7	27.7	27.5	27.7	27.5
加盟店					
安徽省.....	31.2	29.3	28.6	29.8	28.4
江蘇省、浙江省 及上海.....	32.2	29.2	29.0	29.1	28.3
其他地區 ⁽¹⁾	29.6	29.4	28.8	29.2	28.1
整體.....	31.5	29.3	28.9	29.3	28.4
翻座率⁽⁵⁾					
直營店					
安徽省.....	4.7	5.5	5.5	5.5	5.6
江蘇省、浙江省 及上海.....	2.4	3.5	3.4	3.3	3.4
其他地區 ⁽¹⁾	2.9	4.0	4.4	4.4	4.6
整體.....	3.8	4.7	4.8	4.8	4.7
加盟店⁽⁷⁾					
安徽省.....	3.4	3.8	4.0	3.6	3.6
江蘇省、浙江省 及上海.....	2.5	3.3	3.2	3.2	2.9
其他地區 ⁽¹⁾	1.5	2.4	3.2	3.5	2.9
整體.....	2.9	3.5	3.6	3.2	3.2

業 務

	截至12月31日止年度			截至8月31日止八個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
每單位面積的日銷售額(人民幣元)⁽⁶⁾					
直營店					
安徽省.....	64.7	75.3	79.0	78.9	84.1
江蘇省、浙江省 及上海.....	62.0	78.0	89.2	87.4	96.4
其他地區 ⁽¹⁾	50.9	72.2	83.8	79.9	92.2
整體.....	62.0	75.6	82.2	80.9	89.1
加盟店⁽⁷⁾					
安徽省.....	65.1	72.6	70.9	70.8	73.6
江蘇省、浙江省 及上海.....	56.0	69.8	74.0	72.8	83.1
其他地區 ⁽¹⁾	46.9	63.7	68.1	65.3	75.9
整體.....	61.3	71.2	72.6	72.0	78.0
餐廳銷售額(人民幣百萬元)⁽⁸⁾					
直營店					
堂食.....	2,704.5	3,268.8	3,315.4	2,247.8	2,046.9
外賣.....	1,814.0	2,284.7	2,341.6	1,570.2	1,637.4
小計.....	4,518.5	5,553.5	5,657.0	3,818.0	3,684.3
加盟店					
堂食.....	206.3	328.6	839.5	442.5	1,038.6
外賣.....	180.1	289.1	705.2	380.9	1,025.6
小計.....	386.4	617.7	1,544.7	823.5	2,064.2
總計.....	4,905.0	6,171.2	7,201.6	4,641.5	5,748.5
直營店堂食銷售額 (人民幣百萬元)					
微信支付.....	1,635.2	2,021.7	2,014.6	1,371.6	1,152.2
支付寶.....	589.9	576.0	523.8	343.6	332.0
現金.....	146.2	133.2	113.1	81.5	60.3
預付卡及其他.....	333.2	538.0	663.9	451.1	502.5
總計.....	2,704.5	3,268.8	3,315.4	2,247.8	2,046.9

業 務

	截至12月31日止年度			截至8月31日止八個月	
	2022年	2023年	2024年	2024年	2025年
外賣服務總銷售額					
(人民幣百萬元)					
安徽省.....	1,103.4	1,338.1	1,430.9	961.2	1,210.0
江蘇省、浙江省及上海...	612.9	879.3	1,183.0	726.9	1,079.0
其他地區 ⁽¹⁾	277.8	356.4	432.8	263.1	374.0
總計	1,994.1	2,573.8	3,046.8	1,951.2	2,663.0
外賣服務訂單總數					
(千單)					
安徽省.....	33,531	44,188	49,008	32,519	43,172
江蘇省、浙江省及上海...	17,838	28,121	41,323	25,079	40,339
其他地區 ⁽¹⁾	8,893	12,276	16,197	9,651	14,274
總計	60,262	84,585	106,528	67,249	97,785
外賣訂單人均消費額⁽⁹⁾					
(人民幣元)					
安徽省.....	32.9	30.3	29.2	29.6	28.0
江蘇省、浙江省及上海...	34.4	31.3	28.6	29.0	26.7
其他地區 ⁽¹⁾	31.2	29.0	26.7	27.3	26.2
整體	33.1	30.4	28.6	29.0	27.2

附註：

- (1) 其他地區包括北京市、廣東省、湖北省、河南省及江西省。
- (2) 單店日均銷售額按該等餐廳產生的總銷售額除以同一地區期內餐廳的總營業天數計算。
- (3) 服務顧客總數包括同一地區期內的堂食顧客及外賣訂單。我們將一份訂單(包括堂食及外賣訂單)計為一名顧客。
- (4) 顧客人均消費額按餐廳的總銷售額除以同一地區期內的訂單總數(包括堂食訂單和外賣訂單)計算。2022年至2024年，顧客人均消費額略有下降主要是由於我們改變了產品結構以迎合消費者的喜好。我們自2023年起推出了更多以蔬菜為主的菜品，這些菜品越來越受歡迎，銷售份額也隨之增加。由於這些菜品的價格通常低於肉類菜品，因此顧客人均消費額整體略有下降。截至2024年8月31日止八個月至2025年同期的下降主要是由於餐廳的銷售額中來自外賣服務的比例較高，而外賣的人均消費水平因主要第三方電商平台於2025年第二季度開展的外賣折扣活動而相對較低。該等活動鼓勵顧客更頻繁地下小額訂單，以最大限度地提高平台層面的折扣及促銷優惠，從而降低每份外賣訂單的人均消費額，顧客人均消費額因此降低。

業 務

- (5) 翻座率按堂食訂單總數除以同一地區相關期間內每家餐廳的營業天數與座位數的乘積計算。江蘇省、浙江省及上海的直營店於2024年的的翻座率較2023年略有下降，主要是由於這些地區新開了更多直營店，多數門店仍處於業務爬坡的早期。
- (6) 每單位面積的日銷售額按某一地區相關期間內餐廳總銷售額除以該地區每家餐廳的營業天數與營運面積(平方米)的乘積計算。每單位面積的日銷售額於往績記錄期間保持增長主要是受銷售業績整體提升(尤其是外賣服務的強勁增長)推動，與我們餐廳銷售額的強勁增長及業務擴張一致。
- (7) 我們主要在一線及新一線城市經營直營店，而我們的加盟店主要位於低線城市。一線城市及新一線城市較高的經濟活動水平、較強的消費者購買力以及較大的客流量，推動了我們直營店較高的日均銷售額、每單位面積的日銷售額及翻座率。
- (8) 於往績記錄期間，餐廳的銷售額有所增加，與我們每家餐廳平均每日銷售額整體增長及業務擴張一致。
- (9) 外賣訂單人均消費額是按同一地區期內外賣服務總銷售額除以我們的外賣服務訂單總數計算得出。外賣訂單人均消費額減少的原因與影響顧客人均消費額的因素類似。

同店銷售額

我們將同店定義為於可比較年度均至少開業300天以及截至2024年及2025年8月31日止八個月均至少開業225天，並在各年度／期間維持相同運營模式的餐廳。下表載列我們的餐廳於所示期間的同店表現指標詳情：

	截至12月31日止年度				截至8月31日止八個月	
	2022年	2023年	2023年	2024年	2024年	2025年
同店數量						
直營店	761		701		712	
加盟店	79		113		208	
總數	840		814		920	
同店銷售額⁽¹⁾						
(人民幣百萬元)						
按餐廳營運模式						
直營店	3,634	4,211	4,055	4,149	2,847	2,946
加盟店	307	362	507	533	642	675
按用餐方式						
來自堂食顧客	2,387	2,732	2,675	2,764	2,013	1,956
來自外賣服務	1,554	1,841	1,887	1,917	1,476	1,665
總銷售額	3,941	4,573	4,562	4,682	3,489	3,621

業 務

	截至12月31日止年度				截至8月31日止八個月	
	2022年	2023年	2023年	2024年	2024年	2025年
同店銷售增長(%)						
<i>按餐廳營運模式</i>						
直營店	15.9%		2.3%		3.5%	
加盟店	17.9%		5.1%		5.2%	
<i>按用餐方式</i>						
來自堂食顧客	14.5%		3.3%		(2.9%)	
來自外賣服務	18.4%		1.6%		12.8%	
整體	16.0%		2.6%		3.8%	
同店日均服務堂食顧客數⁽²⁾						
直營店	456.7	566.7	587.7	603.6	598.0	629.7
加盟店	346.4	427.7	424.1	460.0	449.5	496.3
整體	446.4	553.5	564.9	583.6	564.5	599.6
同店日均銷售額⁽³⁾						
(人民幣元)						
直營店	13,411.1	15,431.9	16,157.5	16,390.3	16,534.5	17,210.4
加盟店	10,976.8	12,679.9	12,472.2	13,060.9	12,895.6	13,593.4
整體	13,183.3	15,171.2	15,643.5	15,928.0	15,718.2	16,396.5
同店單位面積日銷售額⁽⁴⁾						
(人民幣元)						
直營店	70.3	75.4	78.3	79.5	82.7	86.1
加盟店	66.1	70.9	72.5	76.0	76.5	80.7
整體	64.9	75.0	77.6	79.1	81.5	85.0
同店翻座率⁽⁵⁾(次數/天)						
直營店	4.3	5.2	5.2	5.2	5.0	4.9
加盟店	3.0	3.8	3.7	3.7	3.6	3.3
整體	4.2	5.1	5.0	5.0	4.7	4.5

附註：

- (1) 同店銷售額指我們同店的餐廳總銷售額，包括堂食及外賣訂單產生的銷售額。
- (2) 同店日均服務堂食顧客數按同店堂食顧客總人數除以同一地區期內同店的餐廳總營業日計算得出。
- (3) 同店日均銷售額按同店的餐廳總銷售額(包括堂食和外賣服務的銷售額)除以同一地區期內同店的餐廳總營業日計算得出。

業 務

- (4) 同店單位面積日銷售額按同店的餐廳總銷售額（包括堂食和外賣服務產生的銷售額）除以同一地區期內同店的餐廳總經營天數和餐廳經營面積（平方米）的乘積計算得出。
- (5) 同店翻座率按同店堂食顧客的總訂單數除以餐廳總營業日與同一地區期內同店的平均座位數的乘積計算得出。截至2025年8月31日止八個月，同店翻座率較2024年有所下降，主要是由於主要第三方電商平台於2025年第二季度開展外賣折扣活動，使得外食率降低而外賣服務更加受歡迎。

我們的同店銷售額於2023年大幅增加，主要是由於(i)自2022年起的基數較低影響，因為我們的業務自2023年初以來隨著COVID-19疫情的逐步結束而迅速回升；(ii)不斷努力實現標準化，以提高運營效率和食品質量，進一步加強我們的品牌知名度和顧客參與度；(iii)持續努力將一體化供應鏈數字化，以提高運營效率和餐廳表現；以及(iv)改善菜單種類及服務質量，從而提高顧客滿意度和參與度。我們的同店銷售額於2024年繼續增長，自2023年至2024年增長2.6%，且自截至2024年8月31日止八個月至截至2025年8月31日止八個月進一步增長3.8%，根據灼識諮詢的資料，於各期間的增長率均超過中式快餐連鎖約1.5%的行業平均增長率。自2023年起，同店銷售增長率放緩，主要是由於基數高。自2023年COVID-19限制放寬後，中式快餐市場的消費支出迅速回升，導致比較基數異常高。隨著疫情的影響消退，同店銷售增長開始放緩。此外，截至2024年8月31日止八個月至截至2025年8月31日止八個月期間，來自堂食顧客的同店增長率下降，主要是由於主要第三方電商平台於2025年第二季度開展外賣折扣活動，使得外食率降低而外賣服務更加受歡迎。

首次收支平衡期及現金投資回本期

首次收支平衡期

首次收支平衡期指新開設直營店的收入至少等於其營業開支的第一個曆月。於往績記錄期間，我們於往績記錄期間開業的直營店的首次收支平衡期一般為兩至三個月。

業 務

於往績記錄期間，我們開設363家新直營店（扣除關閉及轉換），其中344家餐廳（約94.8%）於截至2025年8月31日已實現首次收支平衡。餘下19家餐廳（「未實現收支平衡的餐廳」）於截至2025年8月31日尚未實現首次收支平衡。在未實現收支平衡的餐廳中，1家、零家、2家及16家餐廳分別於2022年、2023年、2024年以及截至2025年8月31日止八個月開業。

該等未實現收支平衡的餐廳未能實現首次收支平衡的原因主要包括(i)該等餐廳大部分乃於2025年5月之後開業，且其營運時間於往績記錄期間結束時不足以達到盈虧平衡及(ii)若干餐廳的銷售表現未達預期。

於2022年、2023年、2024年以及截至2025年8月31日止八個月，我們分別有273家、165家、186家及117家虧損的直營店，各期間每家餐廳層面的經營都出現虧損。這些餐廳錄得餐廳層面經營虧損的主要原因是以下一個或多個因素的共同影響：(i)於2022年，COVID-19疫情對若干餐廳的經營活動造成不利影響，(ii)於往績記錄期間的各期間，若干餐廳營業時間有限且仍處於上升階段，(iii)部分餐廳進行裝修及(iv)若干餐廳銷售表現未達到預期，主要是由於其所在商圈的客流量未達預期所致。

截至2025年8月31日，(i)在2022年273家虧損的直營店中，於其各自的虧損期後，78家已關店、39家已轉換為加盟店及156家仍為在營直營店（其中154家已錄得首個月餐廳層面經營利潤及兩家尚未實現收支平衡）；(ii)在2023年165家虧損的直營店中，於其各自的虧損期後，31家已關店、16家已轉換為加盟店及118家仍為在營直營店（其中114家已錄得首個月餐廳層面經營利潤及五家尚未實現收支平衡）；及(iii)在2024年186家虧損的直營店中，於其各自的虧損期後，14家已關店、四家已轉換為加盟店及其餘168家仍為在營直營店（其中157家已錄得首個月餐廳層面經營利潤及11家尚未實現收支平衡）。

於2022年、2023年、2024年以及截至2025年8月31日止八個月，我們分別在其他開支項下確認虧損門店的減值虧損零、人民幣3.3百萬元、人民幣3.1百萬元及人民幣1.9百萬元，主要是由於該等虧損門店的非流動資產賬面值高於其估計可收回金額。有關會計處理的詳情，請參閱本文件附錄一會計師報告的附註2.4、3、6及15(a)。

業 務

現金投資回本期

現金投資回本期指直營店通過累計單一餐廳層面的EBITDA (不包括使用權資產折舊及租賃負債的利息開支) 彌補開設該餐廳的初始資本支出所需的時間。計算現金投資回本期時，我們已計及 (其中包括)、裝修以及購買設備及其他設施的初始資本支出。

截至2025年8月31日，於往績記錄期間新開業的363家直營店 (扣除關閉及轉換) 中，有141家已實現現金投資回本。於2022年、2023年、2024年各年以及截至2025年8月31日止八個月開業的有關餐廳的平均現金投資回本期分別為17.9個月、14.9個月、7.6個月及6.0個月。於往績記錄期間，該等餐廳的平均現金投資回本期約為15.1個月。平均現金投資回本期於往績記錄期間縮短主要是由於(i)有大量2025年新開的直營店截至2025年8月31日尚未實現投資回本，原因是多數門店於下半年開業，經營時間較短及(ii)若干已實現投資回本的門店表現亮眼，大幅領先歷史平均水平。

截至2025年8月31日，餘下222家餐廳 (「未實現投資回本的餐廳」) (扣除關閉及轉換) (包括於截至2025年8月31日止八個月新開業的餐廳) 尚未實現現金投資回本，主要由於以下因素之一或多個因素的共同影響(i)若干餐廳開業時間尚短，不足以實現現金投資回本、(ii) 2022年COVID-19疫情對若干餐廳的經營活動造成不利影響及(iii)若干餐廳的銷售表現未達我們的預期，主要是由於其所在商圈的客流量未達預期所致。

根據灼識諮詢的資料，相比之下，於2022年、2023年及2024年在中式快餐市場開業的餐廳的平均現金投資回本期通常超過18個月。我們縮短了新店的現金投資回本期，主要是由於我們強大的管理能力和運營效率，以及我們在標準化和數字化方面的不懈努力。

業 務

提高餐廳表現的措施

為提高我們虧損餐廳、未實現收支平衡的餐廳及未實現投資回本的餐廳的表現，我們已實施一系列全面措施，具體而言：

- 優化選址及成本管理，包括(i)利用大數據分析評估客流量、周邊消費能力及目標顧客情況，使我們能夠戰略性地將新餐廳置於黃金地段及(ii)通過與業主重新磋商租賃條款及優化採購策略定期檢討開支，在不影響質量的情況下控制成本。
- 提高食品質量和優化菜單，包括(i)優化食材採購和實施嚴格的質量控制措施，保持食品的質量和一致性及(ii)定期評估菜品的表現以引入新菜品或時令菜品，逐步淘汰表現不佳的菜品，應對不斷變化的消費者偏好。
- 加強餐廳管理及營運效率，包括(i)檢討並優化店長及員工的表現，提供針對性的培訓計劃，作出必要的人事調整以強化營運及(ii)部署智能設備以簡化服務、降低勞動強度，提升綜合效益。
- 擴大營銷舉措和顧客互動，包括(i)分析銷售數據以設計針對性的促銷活動，增加店面廣告，以及推出折扣和特別活動以增加流量和轉換及(ii)實施積極的顧客互動策略，例如將訪客轉化為私域會員，通過個性化獎勵和促銷加強忠誠度計劃，以促進再次光顧。

COVID-19的影響

於2022年，我們的業務和經營業績受到COVID-19疫情的影響。值得注意的是，於2022年，我們的餐廳經歷了客流量減少、關閉和營業時間縮短。例如，18家直營店受COVID-19的影響，於2022年關閉。由於COVID-19再度爆發，於2022年，我們門店網絡擴張亦暫時放緩。我們於2022年新開設了126家餐廳，而2021年新開設了245家餐廳。

儘管COVID-19疫情帶來挑戰，我們的業務於往績記錄期間展現出韌性並進一步擴張。我們實施了一套全面的措施以減輕COVID-19疫情帶來的不利影響，包括(i)憑藉我們強大的執行力並利用我們管理系統的標準化和數字化優勢擴大我們的門店網絡、

業 務

(ii)提升我們的服務能力並豐富我們的菜品及(iii)靈活應對疫情防控措施，通過實行彈性工作制恢復餐廳運營。我們相信，COVID-19疫情並未對我們的業務營運或財務表現產生重大不利影響。有關進一步資料，請參閱「財務資料－COVID-19的影響」。

餐廳運營管理

組織架構

總部

我們的總部對關鍵運營環節保持集中控制，包括菜單設計和更新、擴張規劃、定價、品牌和營銷計劃、採購、加盟管理、法律合規、信息技術和財務管理。

我們相信，在這些關鍵運營環節保持標準化管理對於確保我們菜品的品質和一致性、我們提供的用餐體驗以及資源的有效分配至關重要。此外，我們認為這種標準化方法有助於支持我們可擴展且可持續的擴張工作。

區域辦公室

鑒於我們在中國各地餐廳位置的地理多樣性，我們將直營業務劃分為不同的區域辦公室，每個區域組均由指定的區域負責人監督。這些區域負責人全面管理該區域內餐廳業務的發展和運營。

餐廳

我們餐廳的日常運營由店長監督，店長負責管理日常工作流程，包括採購、備餐和顧客服務，同時確保高效運作並監控餐廳的財務表現。

業 務

運營管理

標準化

我們建立了全面的標準和程序，涵蓋我們餐廳運營的各個方面。我們將該等標準和程序放入內部線上學習系統，並實時更新，確保我們所有餐廳均能在需要時查閱並執行。此外，我們亦針對加盟店推出完善的培訓計劃。以下是我們標準化管理和操作規範的關鍵組成部分：

- **餐廳外觀。**我們在整個門店網絡中實施標準化設計和佈局，以打造一致的品牌形象和一致滿意的消費者體驗，涵蓋店面、餐廳設備、室內裝潢和食品陳列。我們相信，我們的標準化餐廳設計不僅可以增強品牌知名度，還可以提高擴張效率並降低與未經授權抄襲相關的風險。
- **廚房操作。**我們維持全面的標準作業程序(SOP)，包括食品儲存、準備和服務過程。傳統的中式烹飪技術已系統化為標準化程序，使我們的餐廳員工能夠遵循並在店內使用集中分配的食材準備餐點。這確保了我們所有餐廳的口味、品質和外觀的一致性。
- **員工培訓和服務標準。**我們制定了全面的培訓計劃，旨在標準化顧客用餐全過程的服務品質。這些計劃涵蓋與顧客互動的方方面面，從顧客到店時的熱情歡迎，到確保完美的用餐體驗，再到親切的道別。透過向所有餐廳員工灌輸這些標準，我們努力為顧客創造一個輕鬆、愉快、始終如一的高品質用餐體驗。

餐廳評估

我們評估直營店的表現，以確保整個網絡始終如一的品質和卓越運營。我們有專門的監督團隊，負責透過下列措施評估餐廳表現：

- **實時監控。**我們的員工對餐廳的運營進行實時視頻檢查，包括廚房、收銀區和用餐空間，以確保達到標準。

業 務

- **現場檢查**。我們的員工大約每兩週進行一次現場評估，重點關注運營程序、餐廳氣氛、食品安全、清潔和所提供菜餚的品質。此外，我們會進行突擊檢查，以監控餐廳的運營。
- **財務評估**。我們的員工定期審查及評估每家餐廳的表現，設定下一階段的運營目標及行動計劃，以推動整體表現的提升。

根據這些評估，我們對表現不佳的餐廳實施有針對性的整改措施，例如加強營銷力度或調整管理團隊。如果在規定的觀察期後，該餐廳繼續表現不佳，且儘管採取了干預措施，但仍被評估為增長潛力有限，我們可能會考慮關閉該餐廳，以優化資源配置並保持運營效率。有關我們如何評估我們的加盟店的更多詳細信息，請參閱「一 加盟商 — 對我們加盟商的管理」。

顧客反饋管理

我們重視顧客的反饋，將其視為提高我們表現的關鍵驅動力。我們創建了多種溝通渠道，包括允許顧客直接在我們的餐廳、透過我們的小程序或透過我們的投訴熱線進行反饋或投訴。

我們建立了專門的團隊來處理顧客投訴，遵循規範的投訴管理機制，確保及時有效的解決。每當收到投訴時，我們的顧客服務人員都會徹底評估投訴的性質並保存詳細記錄，並及時將資訊轉達給相關店長。店長將直接聯繫顧客處理問題並提出解決方案，爭取迅速解決問題。我們的消費服務人員可能會根據需要進一步跟進顧客，以確保滿意度。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無收到任何有關任何餐廳、服務或餐廳所提供食物的重大投訴。

菜品開發及更新

我們擁有專門的菜品開發團隊，該團隊利用顧客數據、持續的反饋及從多年運營中積累的對不斷變化的消費者偏好的深刻了解所獲得的洞察進行菜品開發。該團隊結合創造力和專業知識鑽研創新菜品，專注於獨特口味、食材選擇及和諧搭配。我們的菜品開發團隊亦考慮不同地區多樣化的飲食偏好，推出本土特色菜及／或調整現有菜品的口味以更好地符合地方口味，例如武漢的熱干麵和上海的白切雞。

業 務

我們的菜品開發流程從全面的市場研究入手，接著是結構化工作流程，包括產品構思、採購成本分析、多輪內部及外部試吃環節和反覆改進。這確保了每道新菜品均符合顧客對口味和定價的預期，同時展現出強勁的市場潛力。我們結合線上和線下推廣活動推出新菜品，盡量加大曝光率和顧客互動，確保推出後得到大眾認可。

菜品開發流程會錄入我們的系統，為支持經營和財務決策提供重要的見解。我們亦將這些可靠的數據重新整合至開發週期，提升我們以更高的效率和一致性創造熱門菜單選擇的能力。

我們已實施有效措施，在不依賴知識產權的情況下保護我們專有配方的機密性。我們並未披露完整的配方，而是將其轉化為標準化的食品加工程序，這些程序分散並分佈於我們供應鏈的不同階段。此外，我們不聘請第三方食品加工廠，進一步降低了配方披露的風險。

菜品定價

我們在同一城市的所有直營店及加盟店的菜品價格基本一致，並針對交通樞紐及高速服務區等特定餐廳地點進行細微調整。我們根據多種因素設定菜品價格，主要包括(i)目標消費者的消費習慣及購買力、(ii)類似菜品的現行市價、(iii)預期市場趨勢及(iv)食材及其他耗材的成本。於往績記錄期間，我們的菜品價格通常介乎人民幣5.0元至人民幣20.0元。此外，我們也向加盟商提供菜品的規定售價，詳情請參閱「— 加盟商 — 與加盟商的協議」。同時，我們的堂食及外賣服務通常就相同菜品向消費者收取相同價格。

於往績記錄期間，我們通過優化菜單結構而非調整價格來適應消費者的偏好。這包括淘汰表現不佳的菜品及推出新產品，反映了我們對不斷變化的消費模式的理解。有關我們如何控制成本和管理定價的更多資料，請參閱「— 我們的一體化供應鏈 — 採購及供應商管理 — 價格管理及價格敏感度分析」。

業 務

加盟商

於往績記錄期間，隨著我們加盟店網絡的擴張，加盟商數量穩步增加。我們的加盟商主要為擁有多元化行業經驗、企業精神及致力於餐廳營運的個人或獨資經營者。彼等靠近當地市場、熟悉當地的餐飲偏好以及成熟的消費者網絡，使彼等能夠更有效地接觸當地顧客。下表載列所示期間加盟商數量的變動情況。

	截至12月31日止年度			截至8月31日 止八個月
	2022年	2023年	2024年	2025年
	期初	73	101	157
新增	31	62	281	132
終止	3	6	10	6
期末	101	157	428	554

我們尋求與我們的加盟商建立長期穩固的關係。於往績記錄期間，我們僅與少數加盟商終止關係。該等終止的原因主要包括(i)加盟商表現欠佳，未能達到我們的評估標準、(ii)加盟商決定尋求不同的職業發展及(iii)違反加盟協議。具體而言，於往績記錄期間，分別有17名、5名及3名加盟商因原因(i)、(ii)及(iii)而被終止關係。

於往績記錄期間，我們並無面臨餐廳集中於少數加盟商或少數關聯加盟商集團的任何重大風險，我們亦無嚴重依賴任何特定加盟商。於往績記錄期間，我們於各年度／期間最大的加盟商顧客佔我們於各年度／期間的總收入不足0.5%，而於各年度／期間的前五大加盟商合共分別佔我們於各期間的總收入不足1.5%。於往績記錄期間，各加盟商所經營的加盟店數量介乎1家至23家。截至2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年8月31日，各加盟商平均經營1.2家、1.5家、1.3家及1.3家餐廳。

業 務

加盟流程

我們對新加盟商實施嚴格的加盟流程，涵蓋從初步選拔到餐廳開業的每一個關鍵階段。每個候選人都必須經過全面的選拔程序，根據全面的標準進行衡量，以確保其符合我們的業務價值觀，並具備成功經營餐廳的能力。通常，完成從加盟商的選拔到新餐廳開業的整個流程大約需要四至12個月。由於我們嚴格的標準，於往績記錄期間，眾多加盟申請中僅有少數的申請通過了我們的選拔，最終成為我們的加盟商。我們還監督各個方面，包括培訓、選址及開業前檢查，以確保在餐廳開業前嚴格遵守我們的標準和程序。

加盟商加盟流程包括以下關鍵階段：

- **加盟商招募。**我們主要依靠口碑和現有加盟商推薦來吸引高質量的加盟商候選人。此外，我們通過內部溝通向員工告知我們的加盟機會。為了進一步擴大我們的覆蓋範圍，我們在餐廳和官方網站展示加盟諮詢聯繫方式，且我們通過電子商務平台上的廣告及營銷活動積極推廣加盟機會。我們亦參與行業展會，以接觸潛在候選人並擴大我們的招募工作。
- **初步申請。**加盟商申請人通過填寫和提交申請表來啟動該流程。作為申請的一部分，候選人需要提供基本信息以及他們過往工作經驗的詳細信息。我們也鼓勵申請人在整個過程中如有任何問題，請聯繫我們。
- **加盟商選拔。**我們隨後根據加盟商申請人提交的資料進行篩選。我們評估了多項因素。具體而言，加盟商候選人應具備充足的財務資源，並致力於管理日常營運。此外，加盟商候選人須具備相對豐富的工作經驗，我們優先考慮具備監督餐廳日常運營所需的管理技能的加盟商。我們不接受純粹的財務投資者。此外，我們評估每位候選人的法律合規狀況、聲譽及其對我們品牌、文化及業務模式的了解。我們通常按單間餐廳向加盟商授權。

通過初步篩選的申請人會被列入我們的加盟商候選人庫，並通常會獲邀進行額外的面試。該等面試使雙方有機會更深入地了解彼此，確保期望和業務價值觀一致。

業 務

- **強制性培訓。**經過數輪面試，我們將與加盟商候選人簽署意向書，並要求加盟商候選人及其員工在我們的指定餐廳參加強制性培訓計劃。該培訓計劃通常不超過六個月，內容涵蓋餐廳日常營運的所有重要方面，包括備餐、管理、產品知識、顧客服務、食品安全及我們的技術系統。我們亦提供額外的管理培訓計劃，以提升加盟商的營運能力。

加盟商及其員工的培訓標準與我們直營店所採用的培訓標準大體一致。我們要求所有加盟商及其員工達到與我們直營店員工相同的質量及服務標準。加盟商須於強制性培訓期間完成多輪評估。

- **選址。**其後，我們與加盟商密切合作，以物色及確定符合我們的規模及適用性標準的地點。透過我們的智能選址平台，我們為新加盟店選址提供全面的指導及支持，包括地點推薦及數據分析。

加盟商可以提出他們偏好的餐廳位置，而我們利用我們的智能選址平台來評估他們的提議，並在需要時提出替代方案。此外，我們進行現場勘察以進行徹底的評估，保留拒絕任何不符合我們標準的地點的權利。對於對具體位置並無想法的申請人，我們利用智能選址平台推薦合適的地點。在這兩種情況下，我們均會與申請人密切合作，根據他們的偏好和我們的行業專業知識確定最佳地點。對於由直營店轉換的餐廳，我們已經使用我們廣泛的數據庫和數字化能力確定了理想的位置，加盟商可以因此避免選址的複雜性和風險。

- **開業前檢查。**在加盟商確認餐廳位置、完成培訓及最終評估並最終簽訂加盟協議後，他們將根據我們的要求及標準（如需要）啟動室內設計及裝修流程，並於完成後接受我們的檢查及評估。此外，我們對每家新餐廳進行開業前檢查，涵蓋營業執照、餐飲服務許可證、人員配備、設備安裝和衛生標準等重要方面。

業 務

對我們加盟商的管理

為確保高質量的餐廳運營及提高顧客滿意度，我們已採取以下措施管理我們的加盟商：

- **餐廳設計**。加盟商須遵守與我們的直營店相同的標準設計及設備規格。這可確保營造一個乾淨、溫馨及開放的就餐環境，符合我們的品牌標準，並為所有餐廳的顧客提供一致的體驗。請參閱「— 餐廳運營管理 — 運營管理 — 標準化」。
- **定期培訓**。我們要求加盟商及其員工在餐廳開業後參與我們持續的培訓課程及評估。培訓的重點是培養加盟商及其員工在營銷及顧客服務等領域的基本技能。根據從線上及現場評估所收集的資料，我們亦組織有關食品安全及稅務合規等關鍵範疇的針對性培訓。我們亦為加盟商開設高級管理課程。對於經營業績表現不佳的加盟商，我們需要額外培訓以幫助改善其餐廳表現。
- **平台系統**。與我們的直營店類似，所有加盟店都安裝了(i) POS系統，使我們能夠實時進行銷售跟蹤及(ii)集中訂單管理系統，使我們能夠跟蹤餐廳的產品訂購情況和中央廚房及配送中心的存貨情況。
- **標準化運營**。我們建立了全面的運營措施和管理政策，指導我們的加盟商進行日常餐廳運營。我們的加盟店遵循詳細的運營標準和程序框架，包括統一的菜單和定價、食品加工及製備、質量控制和服務協議。
- **標準化採購**。我們要求我們的加盟商向我們或我們指定的供應商採購幾乎全部食材、設備及材料。為避免不良競爭，我們通常會按統一的價格向所有加盟店提供統一標準的產品及服務。
- **營銷策略**。加盟商應使用我們提供或以其他方式確認的促銷及廣告策略。
- **監督機制**。我們擁有一支專門團隊，負責監督及檢查我們加盟店的營運及管理。我們的檢查包括定期檢查及突擊檢查。對於定期檢查，我們的監督團隊每月到訪加盟店進行實地視察，並要求加盟商定期報告，以確保符合

業 務

我們的經營標準。此外，我們亦進行突擊檢查，並透過店內攝像頭監控餐廳活動，以檢討整體管理及營運。

在視察期間，我們的人員將(i)評估餐廳的表現，(ii)提供有針對性的改進建議及(iii)使用監督檢查清單對包括衛生、服務和食品質量在內的管理方面進行評估。我們將及時告知加盟商任何不足之處和必要的改進措施。

- **表現評估。**為確保對餐廳表現的動態和有效的監督，我們密切關注並定期跟蹤進展情況。我們通過涵蓋關鍵運營領域的現場評估來評估餐廳表現，包括從準備到展示的食品質量、堂食和外賣的服務效率、衛生(包括消毒和空氣質量)、安全管理(包括食品安全、工作場所安全和監管合規性)以及團隊能力(包括人員配備、培訓和客戶滿意度)。我們亦會通過我們的數字化系統審查特定的運營數據，例如投訴率及銷售表現。

倘加盟店表現欠佳，我們首先透過實地視察及與加盟商深入討論，分析下滑的根本原因。根據該分析，我們隨後制定有針對性的、切實可行的改進計劃，以解決有關問題。此外，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未允許若干表現欠佳的加盟商在展現出足夠的改善之前經營新的加盟店。然而，該等限制並未對我們的業務營運或財務表現產生任何重大不利影響，我們門店網絡仍不斷地擴張便是力證。在違反加盟協議的情況下，加盟商可能面臨相關協議中規定的處罰，在某些情況下可能導致餐廳關閉。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，加盟商概無因不遵守加盟協議而被施加重大罰款。

- **質量控制。**所有加盟商應嚴格遵守所有適用於食品質量、安全和衛生的法律、法規以及我們內部的規程。我們進行實地視察以監督運營，指導餐廳解決食品安全及質量控制問題，並根據檢查結果評估表現。

此外，我們為加盟商及其員工提供食品安全培訓，涵蓋行業法規和趨勢、影響食品安全的因素以及在餐廳層面上減輕食品安全風險的實用指導。

業 務

- **合規要求。**我們與加盟商之間的加盟協議規定，加盟商應負責獲取所有適用的必要許可證和執照。這些協議通常包括關於非法商業行為及／或損害的條款，規定在未獲得所需許可證和執照的情況下以我們的加盟名稱開展業務構成違約。對於加盟商在此方面的不合規行為導致的任何損失，我們不承擔任何責任。如果我們因此類不合規行為而遭受任何損失，我們保留向加盟商索賠並單方面終止加盟協議的權利。

加盟商監督及合規管理

我們已實施一套全面的系統來監督加盟商的日常運營，確保嚴格遵守我們的質量控制、食品安全及運營標準。

截至最後實際可行日期，我們有一支由100名員工組成的專門監督團隊，負責進行定期檢查和突擊檢查，以評估加盟商是否遵守上述規定。通過定期檢查，我們可以評估衛生、服務質量、備餐以及對操作規程的遵守情況，而突擊檢查則可確保始終保持標準。除現場評估外，我們還利用店內攝像頭和數字化監控系統進行實時監督，以便我們及時發現違規行為，並在必要時立即採取糾正措施。被發現違反我們運營標準的加盟商必須在規定時間內糾正缺陷。如果繼續違規，可能會受到正式警告、經濟處罰，嚴重的還會被終止加盟協議。

我們嚴格挑選加盟商，以確保加盟商全身心投入到日常運營中。與被動的財務投資者不同，加盟商必須積極管理餐廳的運營，並且親臨現場。這種親力親為的要求不僅能確保對日常運營、質量控制和顧客體驗的監督，還能防止加盟商從事競爭性業務。

為進一步確保食品安全和採購的一致性，我們對食材採購和存貨管理進行嚴格控制。根據合約規定，加盟商必須向我們或我們指定的供應商採購食材，以防止使用未經授權的產品，從而可能影響食品質量。我們要求加盟商核實員工身份，並確保所有餐廳員工在開始工作前都持有有效的健康和培訓證書。我們還定期進行現場檢查，以審查這些證書，並確認是否符合我們的用工政策。此外，我們還制定了一套內部控制措施，以便及時發現和處理餐廳層面的違規行為。在收到有關潛在違規行為的報告或提醒後，我們會指派相關人員進行調查，並制定適當的糾正措施。根據加盟協議和既定的執行協議，被發現違規的加盟商可能會面臨處罰。

業 務

為檢測未經授權的食材採購，我們的系統會追蹤採購記錄，並將其與所報告的銷售額交叉檢查。如有重大差異，我們會立即進行調查並採取必要的跟進行動，以確保使用的食材符合我們的標準。此系統有助於維持我們整個加盟網絡的產品一致性、食品安全及透明度。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未發現任何未經授權食材採購的重大事件。除「一 合規、牌照及許可證 一 消防安全」所披露者外，我們並不知悉加盟商存在任何嚴重違反加盟協議或營運標準的行為。

與加盟商的協議

在完成加盟流程後，我們與加盟商簽訂協議，涵蓋加盟店運營的關鍵方面，包括(i)加盟協議，該協議就加盟店的運營和管理提供了主要條款及(ii)採購協議，該協議就加盟商購買我們的產品提供了主要條款。

下表載列截至2025年8月31日按到期年份劃分的加盟協議明細。

	截至2025年8月31日
一年以內.....	33
一至兩年.....	125
兩至三年.....	149
三至四年.....	160
四至五年.....	266
總計	733

我們與加盟商維持買賣關係。所有加盟協議均由我們與加盟商直接訂立，不允許二級授權加盟。於2022年，我們的加盟協議均未到期。於2023年、2024年及截至2025年8月31日止八個月，分別有六名、十名及九名加盟商的加盟協議到期，除2024年一名加盟商因業主決定不再續租而並無續約外，幾乎所有加盟商都選擇續約並繼續經營加盟店。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未發現任何加盟商違反其加盟協議而對我們的業務運營產生重大不利影響。

業 務

加盟協議的主要條款

期限、續簽和終止

我們的加盟協議通常具有大約三至五年的初始期限。在協議到期前的前最後三個月內，加盟商可以提交書面續簽請求，我們將根據內部標準和評估決定是否續簽。如果加盟商未提交書面請求或我們決定不續簽，加盟協議將自動終止。

加盟費及按金

我們要求加盟商在加盟期限開始時支付一筆固定的按金，以確保其完全遵守加盟協議條款，通常為每家餐廳人民幣100,000元。該按金通常全額預付，若無任何違約，該按金將於加盟協議屆滿（倘未續期）後全數退還予我們的加盟商（無息）。

此外，我們通常向加盟商收取以下費用：

- 加盟費：按有關協議訂明的金額收取加盟費以授權加盟商以我們的品牌經營、利用我們的業務模式及獲得我們的支持條款。加盟費一般為每家餐廳每年人民幣50,000元，通常全額預付。

對於收購由直營店轉換的餐廳的若干加盟商，按有關協議訂明的金額收取額外持續支持服務費，據此，我們提供持續營運諮詢等服務，以支持其發展。我們基於盈利預測、加盟商的能力及資源、加盟商須承擔的額外成本及確保合理利潤水平的需要等因素，釐定持續支持服務費的金額。該等費用通常全額預付。在相對較少情況下，我們亦提供彈性付款條款，該等費用通常於最長兩年內分期支付。於往績記錄期間，我們向188名加盟商收取平均每家餐廳持續支持服務費人民幣0.7百萬元。

業 務

- 特許權使用費：根據加盟店銷售額預先確定的百分比收取的費用，通常為餐廳每月銷售額的約6%。該等費用涵蓋品牌名稱和商標使用、系統開發及維護、餐廳運營支持以及營銷和推廣活動。特許權使用費須按月支付。

此外，加盟商可能會因培訓或營銷支持而產生額外費用，此乃基於加盟商運營期間不時的特定需求，應其要求而提供。有關費用通常於產生時支付。

加盟商須於彼等各自與我們的協議所訂明的期限內付款。我們一般不授出信貸期。

財務安排

我們要求加盟店統一使用我們的POS系統進行賬單、收銀和收入報告。在營業期間，加盟商必須保持與我們的實時網絡連接，將所有銷售活動直接記錄在我們的POS系統中，以確保數據準確性和透明度。禁止加盟商通過任何其他方式繞過我們的平台系統或軟件進行收款。

運營標準

我們有權決定餐廳運營的各個方面，包括室內設計、採購、菜品、設備、技術系統和營銷材料。為確保我們的標準得到一致遵循，我們也有權監察及監督加盟商的業務活動。

防止蠶食

我們的加盟商須於相關協議所載的指定場所經營其加盟店。此外，我們承諾在加盟商現有餐廳位置的特定範圍內不再開設其他直營店或加盟店，具體細節將在協議中提供。請參閱「我們的餐廳－門店網絡－餐廳擴張計劃及管理」。

業 務

統一菜品	在同一地區，在我們的加盟店銷售的產品必須符合我們統一菜品，僅可針對交通樞紐及高速服務區等特定餐廳位置進行微幅調整。未經我們事先授權，加盟商不得更改菜品的種類或名稱。
規定售價	加盟商必須按我們設定的零售價提供菜品，不得自行調整售價。
銷售目標	根據加盟協議，我們不會向加盟商施加任何銷售目標。
最低購買金額	在加盟協議中，我們不會為加盟商設定最低購買金額。
知識產權	我們的加盟商獲授權在指定場所使用我們的品牌、商標和其他知識產權。

與加盟商簽訂的採購協議的主要條款

下達訂單	每名加盟商必須通過集中訂購系統向我們提交訂單。
運輸	在收到付款後，我們將安排將購買的用品和設備配送給加盟商。
產品退貨	除非產品存在明顯的質量問題，否則通常不允許我們的加盟商退貨。於往績記錄期間，產品退貨的金額並不重大。根據灼識諮詢的資料，我們的退貨政策通常與行業慣例一致。
付款及信貸期	加盟商於收到我們的產品後付款，彼等須於下達新訂單前悉數結算先前訂單的未付貨款。加盟商通常每隔一至兩天通過我們的系統下達訂單，該系統僅於所有先前未付貨款結清後才處理新訂單。

業 務

與我們加盟商的關係

為了實現快節奏的擴張及利用內部員工資源，我們鼓勵符合我們選拔標準的員工成為加盟商。該等前員工成為我們的加盟商，主要是由於其熟悉我們的產品、認可我們的品牌以及在過往為我們工作時建立起信任。根據灼識諮詢的資料，業內人士聘請前員工作為加盟商的情況很常見。

截至2022年、2023年及2024年12月31日以及2025年8月31日，分別有59名、101名、241名及297名加盟商為我們的前員工，其於各自時間合共經營73家、157家、318家及400家加盟店。於2022年、2023年、2024年以及截至2025年8月31日止八個月，該等加盟店產生的收入分別佔我們總收入的2.5%、3.1%、7.0%及11.7%。

我們對待身為前員工的加盟商的方式通常與對待其他加盟商的方式相同。我們在招募加盟商時採用了相同的選拔標準，我們與身為前員工的加盟商簽訂的加盟協議中包含與我們提供予獨立加盟商的類似條款及條件。我們按正常商業條款與所有加盟商開展業務，不論彼等是否為前員工。我們按提供予我們的獨立加盟商相同的價格向身為我們前員工的加盟商銷售商品及提供加盟管理服務。因此，身為前員工的加盟商與獨立加盟商的應佔毛利率並無重大差異。

開設及運營加盟店所需的一般初期投資約為人民幣1.2百萬元。鑒於我們的大部分加盟商擁有豐富的工作經驗及強大的當地網絡，彼等通常擁有於啟動階段支持其加盟店必要的財務資源。此外，作為我們挑選加盟商及面談過程的一部分，我們可能要求潛在加盟商提供資金證明，以證明彼等擁有充足的財務資源。於往績記錄期間，我們概無向任何加盟商提供任何形式的資金、擔保或其他財務資助。此外，我們概無向加盟商提供任何特別權利或優惠條款，如利潤擔保、認沽期權或回購安排。據我們所知，除上文及下文「物業—自有物業」所披露者外，我們於往績記錄期間的加盟商過去或現在與我們或我們的主要股東、董事或高級管理層或彼等各自的任何聯繫人並無任何其他關係（包括但不限於親屬、信託、融資、資金流動或其他關係）。

業 務

下表載列所示期間由我們的前員工經營的加盟店及獨立加盟店的收入明細（以絕對金額及佔來自加盟店的總收入的百分比列示）。

	截至12月31日止年度						截至8月31日止八個月	
	2022年		2023年		2024年		2025年	
	收入	佔收入的百分比	收入	佔收入的百分比	收入	佔收入的百分比	收入	佔收入的百分比
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
由我們的前員工經營的								
加盟店.....	112,026	64.4	173,345	63.2	440,468	61.4	535,661	56.9
獨立加盟店.....	62,008	35.6	101,055	36.8	276,739	38.6	406,036	43.1
總計	174,035	100.0	274,400	100.0	717,207	100.0	941,698	100.0

下表載列截至所示日期由我們的前員工經營的加盟店及獨立加盟店的貿易應收款項結餘。

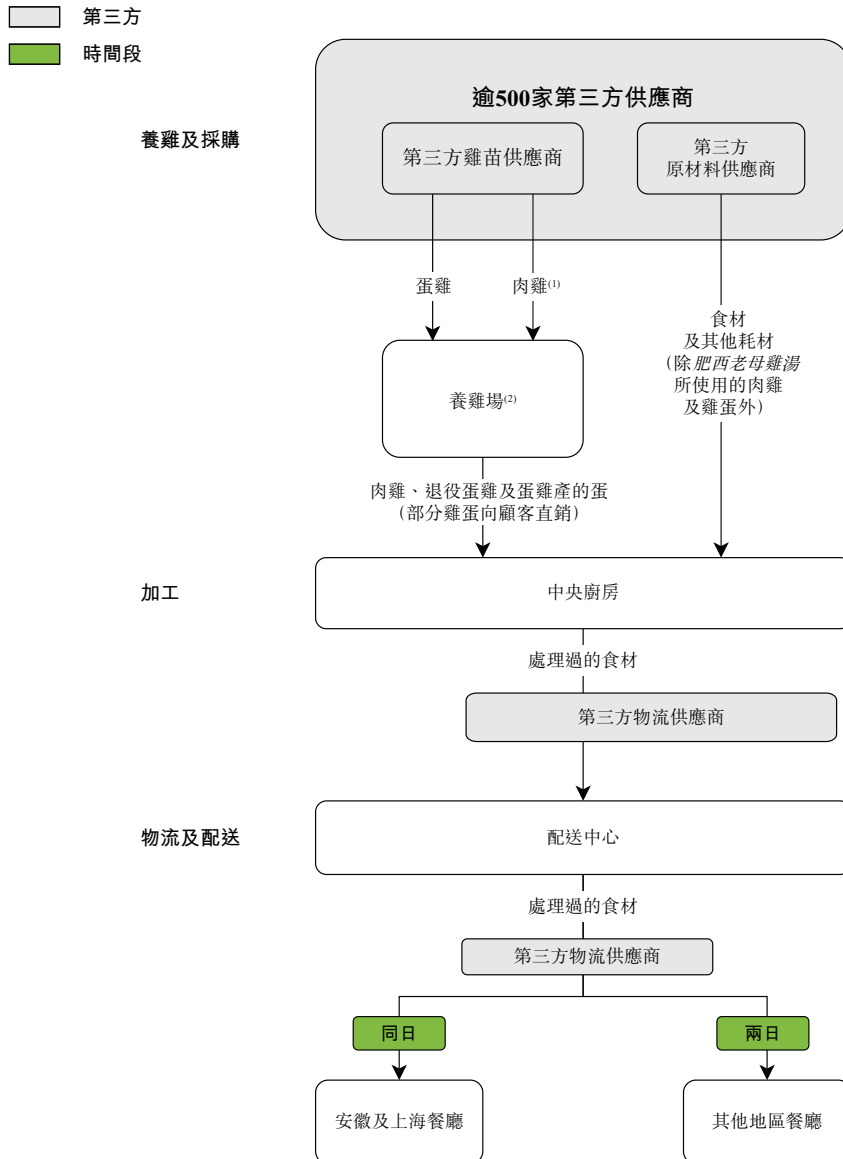
	截至12月31日			截至8月31日
	2022年	2023年	2024年	2025年
	(人民幣千元)			
由我們的前員工經營的加盟店	9,656	4,200	7,473	9,897
獨立加盟店.....	5,754	1,066	6,537	12,352
總計	15,410	5,266	14,010	22,249

截至最後實際可行日期，由我們的前員工經營的加盟店及獨立加盟店截至2025年8月31日的貿易應收款項的92.7%已分別於隨後結清。

業 務

我們的一體化供應鏈

我們已經建立了一條一體化供應鏈，涵蓋養殖、採購和供應商管理、中央廚房、配送中心及物流。以下流程圖說明我們一體化供應鏈的主要詳情。



附註：

- (1) 第三方養雞場通常將雞飼養到大約100天。
- (2) 我們購買符合標準的肉雞，並在我們的養雞場繼續飼養到大約180天。

業 務

養殖

為確保穩定、優質的雞肉供應，截至最後實際可行日期，我們在安徽省擁有並經營三個養雞場，雞群在精心管理的條件下飼養。該等養雞場總佔地面積約為920.7千平方米，地理位置優越，遠離工業區、採礦區及其他潛在污染源，是飼養優質雞的理想環境。我們並無依賴單一養雞場的供應。不同的養雞場分別負責供應肉雞、雞蛋或兩者兼有，確保我們供應鏈的穩定性及多樣性。

在我們的養雞場，我們主要飼養肉雞，該肉雞以其濃郁的風味及適合製作我們經典的**肥西老母雞湯**而出名。製作**肥西老母雞湯**所用的雞隻皆來自我們自己的養雞場。除**肥西老母雞湯**外，我們通過從第三方供應商採購額外的雞肉來補充我們的雞肉供應，以滿足我們菜品所需的高存量。我們的雞群一般並非散養，而是在受控養殖環境中飼養，以確保質量一致及符合我們的安全標準。

我們的養殖過程採用創新的兩階段模式，這使我們能夠在成本效益與嚴格的質量控制之間取得平衡，確保可靠且高質量的雞肉供應，以支持我們的業務。截至2025年8月31日，我們與七家第三方雞苗供應商進行非獨家合作。在第一階段，第三方養雞場在我們的指導及監控下將雞養到大約100天大。通過外包養殖早期，我們優化了資源配置並降低了早期養殖的相關成本。為確保第三方養雞場符合我們嚴格的質量及安全標準，我們已實施嚴格的評估程序。該等養雞場在我們的監督下接受定期現場檢查、詳細記錄保存及遵守標準化養殖方法。我們密切監察養殖條件、飼料質量及整體合規情況。此外，供應商須向我們提供抗體檢測報告及抗生素殘留檢測結果，以確保符合國家及行業標準。在第二階段，我們購買符合我們標準的雞隻，並繼續在我們的養雞場飼養到大約180天大。這使我們能夠更好地控制生長後期，確保質量的一致性。在這個階段中，我們堅持不使用抗生素的政策，以進一步提高我們雞肉供應的質量。通過內部管理這個關鍵階段，我們確保雞肉的可靠性和標準化，這是我們核心菜品不可或缺的一部分。

業 務

自2022年起，我們的養雞場開始飼養蛋雞。這些雞產下的雞蛋品質優良，可作為我們菜餚的主要食材。隨著我們的養雞場逐漸全面投產，雞蛋產量於往績記錄期間穩步增加。我們應需求向個人及企業顧客出售超出內部需求的雞蛋。我們及時安排有關銷售，確保在保質期內及時交付雞蛋，從而保持新鮮度及質量。於2022年、2023年、2024年以及截至2025年8月31日止八個月，我們從我們的養雞場向顧客銷售雞蛋所得收入分別為人民幣0.4百萬元、人民幣27.1百萬元、人民幣115.0百萬元及人民幣70.6百萬元。

科學化、智能化養殖是提高養雞效率、精準化及可持續性的關鍵。為此，我們開發了一套專有的智能養殖系統，該系統集成了先進的技術、算法及硬件，以促進自動化數據分析、運營優化及環境控制。

該系統實時更新及監控關鍵數據，例如家禽規模、雞齡、品種、批次大小、進出數量、疫苗接種計劃及產蛋率。通過大數據分析，我們可以監測雞的健康狀況，確定最佳飼料比例，並分析環境條件對家禽養殖過程的影響。該系統亦收集及分析外部氣候狀況等其他關鍵參數的數據，自動調整設備以保持理想環境條件。此外，其對潛在干擾提供預警，例如突然的溫度波動或設備故障，以便快速有效地作出響應。該等綜合技術不僅為雞創造了最佳的生長條件，還提高了家禽養殖效率並確保了始終如一的产品品質。

為進一步支持我們的營運，我們利用智能巡檢機器人進行額外監控及流程優化。該等機器人與智能養殖系統配合使用，有助於我們保持高標準的效率和質量。另請參閱「— 我們的技術 — 供應鏈技術」。有關我們的肉雞及蛋雞數量，請參閱「財務資料 — 經選定資產負債表項目 — 流動資產／負債 — 生物資產」。

採購及供應商管理

採購

我們採購各種原材料，包括雞肉、豬肉、水產、牛肉、蔬菜、大米及調味品等食材，以及我們餐廳使用的其他耗材，例如外賣包裝盒及清潔用品、烹飪設備及其他用品，以及雞苗和飼料。

業 務

我們通過採購部門採用集中採購原材料的方法。我們的採購部門負責採購原材料、制定採購計劃、挑選合格供應商，並與我們的質量控制部門合作確保所有材料符合我們的標準。集中採購可最大限度減少重複採購和存貨冗餘，同時促進我們與供應商建立穩定的長期關係。此外，為優化採購效率及成本管理，我們鎖定主要原材料的價格，就地採購蔬菜，並維持多元化的供應商基礎，以實現具有競爭力的價格，確保及時配送及進行符合成本效益的採購。

我們對所有採購的物資（尤其是餐廳運營中使用的食材）均保持嚴格而標準化的質量標準。此外，為確保穩定和高質量的供應，我們直接從中國各地的農場和供應商採購若干食材。例如，我們從黑龍江採購大米，從甘肅和寧夏採購高山娃娃菜以及從安徽省採購本地飼養的雞。

我們採用數據賦能的方法計算採購需求。我們保持對採購需求的持續預測。該等預測乃通過分析過往銷售數據和未來需求預測計算。重要的是，為計算採購需求，我們亦考慮維持和補充儲備庫存的需求。總而言之，我們的數據賦能預測使我們能夠避免供應短缺並維持健康的庫存水平。

供應商選擇和管理

我們謹慎挑選供應商，確保供應優質產品。我們擁有原材料合格供應商名單和大量備選供應商，可確保供應鏈的穩定性和質量。截至2025年8月31日，我們與500多家供應商合作。

我們要求新供應商在我們的SRM系統中註冊，經過嚴格評估方能獲得認可供應商資格，包括根據證書和資格以及現場檢查結果進行預篩選。此外，潛在供應商需生產樣品供我們進行相關測試和驗證。為滿足我們菜品的製備要求，我們對每種食材都有嚴格的標準。只有合格的供應商候選人才會被邀請與我們建立合作關係。整個篩選過程記錄在我們的內部SRM系統，可進行追溯和檢查，降低欺詐風險。

我們定期對供應商進行嚴格的表現評估。任何嚴重不符合標準的情況可能導致取消資格。評估考慮多個方面，包括原材料質量和價格、配送及時性和一致性。

業 務

我們根據評估結果，將供應商按等級分類。倘任何供應商未能達到我們的標準，我們會暫停向其採購或不與其合作。此外，任何未解決質量問題或涉及欺詐或非法活動（例如違反合約、欺騙或賄賂導致嚴重後果）的供應商將永久從我們的供應商庫中移除。

我們認為，我們不存在材料供應商集中風險。通常我們採購的原材料種類繁多，且每種原材料與多家供應商合作。於2024年，五大供應商當中大部分與我們合作超過五年。於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們並無遭遇對我們的業務營運及財務狀況造成重大不利影響的任何供應短缺情況、供應中斷事件或與我們的供應商提前終止合約的情況。

主要供應商

於往績記錄期間各年度／期間，向我們五大供應商作出的採購額分別佔各年度／期間我們採購總額的27.1%、27.4%、25.0%及23.0%。於往績記錄期間各年度／期間，向我們最大單一供應商作出的採購額分別佔各年度／期間我們採購總額的8.8%、9.1%、8.2%及5.9%。據我們所知，我們的五大供應商均為獨立第三方，彼等均非我們的顧客，反之亦然。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們的董事、彼等各自的聯繫人或本公司任何股東（據董事所知其擁有本公司已發行股本5%以上）均未於我們的五大供應商中擁有任何權益。

下表載列於往績記錄期間各相關期間我們五大供應商的若干資料。

排名	供應商	提供的 產品／服務	採購額	佔採購 總額百分比	業務關係 開始時間
			人民幣千元	%	
截至2022年12月31日止年度					
1	供應商A ⁽¹⁾	平台服務	185,204	8.8	2016年
2	溫氏食品集團股份有限公司	食材	117,628	5.6	2013年
3	益海嘉里食品營銷有限公司安徽 分公司	食材	103,389	4.9	2016年
4	拉紮斯網絡科技(上海)有限公司 (餓了麼)	平台服務	100,587	4.8	2017年
5	浙江潯味堂食品股份有限公司	食材	63,822	3.0	2018年

業 務

排名	供應商	提供的 產品／服務	採購額 人民幣千元	佔採購 總額百分比 %	業務關係 開始時間
截至2023年12月31日止年度					
1	供應商A ⁽¹⁾	平台服務	244,733	9.1	2016年
2	益海嘉里食品營銷有限公司安徽分公司	食材	150,772	5.6	2016年
3	拉紜斯網絡科技(上海)有限公司(餓了麼)	平台服務	141,828	5.3	2017年
4	溫氏食品集團股份有限公司	食材	124,603	4.6	2013年
5	合肥立華畜禽有限公司	食材	75,481	2.8	2016年
截至2024年12月31日止年度					
1	供應商A ⁽¹⁾	平台服務	263,026	8.2	2016年
2	益海嘉里食品營銷有限公司安徽分公司	食材	182,515	5.7	2016年
3	拉紜斯網絡科技(上海)有限公司(餓了麼)	平台服務	155,887	4.9	2017年
4	溫氏食品集團股份有限公司	食材	119,403	3.7	2013年
5	北京泓睿國際貿易有限公司	食材	79,683	2.5	2022年
截至2025年8月31日止八個月					
1	供應商A	平台服務	156,319	5.9	2016年
2	益海嘉里食品營銷有限公司安徽分公司	食材	138,721	5.3	2016年

業 務

排名	供應商	提供的 產品／服務	採購額 人民幣千元	佔採購 總額百分比 %	業務關係 開始時間
3	拉紮斯網絡科技(上海)有限公司 (餓了麼)	平台服務	130,674	5.0	2017年
4	溫氏食品集團股份有限公司	食材	91,300	3.5	2013年
5	牧原食品股份有限公司	食材	85,875	3.3	2022年

附註：

- (1) 供應商A的總部位於北京及上海，為一家中國領先的電子商務服務平台，於香港聯交所上市。

採購協議

我們與供應商的採購協議通常包含以下主要條款：

持續時間 一般為一年，須每年審核及重續。

質量 我們通常提供有關所供應貨物質量的詳細規格。

我們根據相關法律法規及行業標準，要求所有供應商遵守相關質量標準及規範。

根據合約規定，供應商須向我們出示與所供產品有關的牌照及證書，如質量檢驗證書。

業 務

定價	<p>對於雞肉及豬肉等畜禽產品，我們一般並無在協議中訂明購買金額或價格。該等詳情乃根據採購產品的類型及數量並參考當時的現行市價於採購訂單中釐定。</p> <p>就其他產品而言，價格一般在協議規定的特定時期內固定不變。然而，在市價大幅波動的情況下，經雙方同意，價格可參照當時的現行市價進行調整。</p>
配送時間表	<p>供應商須根據協議將食材配送到我們的指定地點，且一般應承擔運輸費用。</p>
檢查及驗收	<p>我們在送達時檢查食材，我們可拒絕接收任何有缺陷或不符合採購協議或採購訂單所載規格的產品。</p>
付款	<p>我們一般會根據實際採購訂單在下一個日曆月內結清款項。</p>

反回扣措施

我們的反回扣措施及舉措包括：

- **零容忍。**基本上所有採購協議均載有禁止賄賂及回扣的條文。任何違反該等條款的行為均可能導致供應商受到嚴厲處罰，處罰金額可達賄賂價值的十倍，並可能導致其供應商資格被終止。此外，我們將立即解僱任何被發現參與賄賂或回扣事件的員工。
- **報告機制。**我們已實施報告機制，根據該機制，我們的供應商及我們的員工可直接向我們的管理層及我們的熱線報告賄賂或回扣事件。
- **先進的管理政策。**我們已實施一系列內部控制措施及政策，以防止任何潛在的賄賂或回扣。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，據我們所知，我們並不知悉我們採購安排項下有任何重大商業賄賂、回扣或貪污事件。

業 務

供應來源及保質期

我們採購的主要食材的來源及其各自的保質期概述如下：

- **畜禽產品**。我們主要採購來自中國的畜禽產品，包括冷藏及冷凍產品，一般保質期分別為約七天及12至24個月。所有配送及儲存均在冷鏈條件下進行管理，以保證質量。送達時，我們要求提供檢測報告，核實符合抗生素、激素殘留及其他化學物質的標準。根據相關國家法律法規，供應商亦須提供產品報告、資格及認證文件。此外，我們進行全面的質量檢查，嚴格評估顏色、形狀、尺寸、氣味、包裝及任何變質的跡象。
- **水產品**。我們主要在中國境內採購水產品，包括各類冷凍魚及蝦，一般保質期約為九至十二個月。所有配送及儲存均在冷鏈條件下進行管理，以保證質量。送達時，我們會根據相關國家法律法規要求提供抗生素、金屬及其他化學物質的檢測報告。此外，我們進行全面的質量檢查，嚴格評估顏色、形狀、尺寸、氣味、包裝及任何變質的跡象。
- **蔬菜**。我們主要在中國採購蔬菜，其中新鮮蔬菜的保質期一般約為三至四天。為確保質量及新鮮度，我們主要從國內各大生產農場直接採購蔬菜。送達時，我們根據國家相關法律法規要求提供農藥及其他化學物質的檢測報告，並進行實物檢查以評估供應品的新鮮度。

價格管理及價格敏感度分析

我們實施多項措施以控制採購成本並減輕食材及耗材成本波動的影響，包括(i)整合中國各地的多個供應來源以優化成本及增強供應鏈穩定性、(ii)提前與選定供應商協商商定特定期間的價格或價格範圍，以合理的成本確保充足的供應、(iii)與多個上游供應商建立長期穩定的關係及(iv)根據市場情況及銷售記錄儲備若干食材以對沖價格波動。此外，我們持續監察市價趨勢及我們的預計採購需求，為供應商磋商建立基準定價。憑藉我們的規模經濟，我們通常能夠通過集中採購獲得優惠的定價及條款。

業 務

下表載列所用原材料及耗材價格波動對往績記錄期間經營業績影響的敏感度分析。波動範圍乃基於我們營運中所用關鍵原材料的歷史波動。

於截至2025年8月31日止八個月

所用原材料及耗材的假設變動	-10%	-5%	-3%	+3%	+5%	+10%
	(人民幣千元)					
所用原材料及耗材	1,789,334	1,888,742	1,928,505	2,047,793	2,087,556	2,186,964
所用原材料及耗材變動	(198,815)	(99,407)	(59,644)	59,644	99,407	198,815
期內利潤變動	166,112	83,056	49,834	(49,834)	(83,056)	(166,112)

於2024年所用原材料及耗材的
假設變動

	-10%	-5%	-3%	+3%	+5%	+10%
	(人民幣千元)					
所用原材料及耗材	2,336,831	2,466,655	2,518,585	2,674,373	2,726,303	2,856,127
所用原材料及耗材變動	(259,648)	(129,824)	(77,894)	77,894	129,824	259,648
期內利潤變動	232,895	116,448	69,869	(69,869)	(116,448)	(232,895)

於2023年所用原材料及耗材的
假設變動

	-10%	-5%	-3%	+3%	+5%	+10%
	(人民幣千元)					
所用原材料及耗材	1,918,217	2,024,784	2,067,411	2,195,293	2,237,920	2,344,487
所用原材料及耗材變動	(213,135)	(106,568)	(63,941)	63,941	106,568	213,135
期內利潤變動	193,760	96,880	58,128	(58,128)	(96,880)	(193,760)

於2022年所用原材料及耗材的
假設變動

	-10%	-5%	-3%	+3%	+5%	+10%
	(人民幣千元)					
所用原材料及耗材	1,508,899	1,592,726	1,626,257	1,726,851	1,760,382	1,844,209
所用原材料及耗材變動	(167,655)	(83,828)	(50,297)	50,297	83,828	167,655
期內利潤變動	133,612	66,806	40,084	(40,084)	(66,806)	(133,612)

業 務

中央廚房

截至最後實際可行日期，我們擁有兩個分別位於合肥及上海的中央廚房。

中央廚房主要負責食材加工，包括清洗、切割及分裝。中央廚房在我們大部分菜品的大規模備餐中也起著重要作用。此外，我們位於合肥的中央廚房還負責活雞屠宰。為保持一致性和品質，我們針對各類菜品實施了標準化的操作管理制度。這些制度包括詳細的加工流程圖、產品加工手冊及嚴格執行的操作標準。

通過與第三方食品加工設備製造商合作，我們針對特定菜品開發了多條先進的自動化生產線。這些生產線可高效處理各類菜品，保證始終如一、高品質的出品。這提升了食品加工的標準化水平，確保各餐廳的口味和品質保持一致。通過將這類勞動密集型且耗時的流程集中到中央廚房，我們提高了運營效率並確保顧客獲得一致的就餐體驗。

業 務

下表載列我們於所示期間位於合肥及上海的中央廚房的設計產能、實際產量及利用率：

	截至12月31日止年度						截至8月31日止八個月		
	2022年		2023年		2024年		2025年		
	設計 產能 ⁽¹⁾	實際 產量 ⁽²⁾	設計 產能 ⁽¹⁾	實際 產量 ⁽²⁾	設計 產能 ⁽¹⁾	實際 產量 ⁽²⁾	設計 產能 ⁽¹⁾	實際 產量 ⁽²⁾	利用率 ⁽³⁾
雞肉加工 ⁽⁴⁾	14,250	13,026	14,250	14,301	14,250	14,647	11,667	9,729	83.4%
食材加工	42,364	39,335	55,593	47,899	57,308	54,173	66,437	55,728	83.9%

(噸，百分比除外)

附註：

- 於年度／期間內的設計產能乃基於以下假設計算：(i)所有生產線均滿負荷運作；及(ii)我們的中央廚房每天運作8個小時，2022年、2023年及2024年每年運作300天，截至2025年8月31日止八個月則運作200天。
- 於年度／期間內的實際產量為該年度／期間內生產的產品總量。
- 於年度／期間內的利用率等於相同年度／期間的實際產量除以設計產能。於2023年及2024年，雞肉加工利用率超過100%，原因是為滿足市場需求而實行加班作業。食材加工利用率由2024年的94.5%降至截至2025年8月31日止八個月的83.9%，主要是由於納入上海的中央廚房，該中央廚房於2024年6月開始試生產，專注於食材加工，尚未達到預期產量。
- 這包括屠宰我們養雞場和第三方供應商的活雞。

業 務

我們於2024年第四季度將合肥中央廚房的若干生產活動轉移至上海中央廚房。合肥中央廚房主要為安徽省及周邊市場（如湖北、河南、江西等省份）提供服務，而上海中央廚房則旨在支援上海市以及浙江及江蘇省周邊地區的業務運作。

配送中心

截至最後實際可行日期，我們有八個配送中心為餐廳運營提供支持，主要有以下兩個功能：

- **存儲。**我們的配送中心亦作為餐廳的倉儲中心。為確保供應穩定，我們在該等設施中儲備了常溫、冷藏及冷凍食材。各配送中心均配有符合產品質量要求的存儲系統，包括獨立的常溫、冷藏及冷凍存儲區。此外，常溫儲存區分為食品區及非食品區，以確保適當隔離。冷凍及溫控存儲區使用電子系統進行監控，以保持精確的條件。
- **配送中心。**我們的配送中心是餐廳的主要配送樞紐。我們的食材和標準化調味品包通常從我們的中央廚房或直接從供應商處運送至該等中心，然後送達餐廳。由配送中心運送至餐廳所用的其他耗材包括外賣包裝盒、清潔用品、辦公用品及制服。

物流

供應商一般負責將貨物交付至我們的中央廚房及配送中心。對於從我們的中央廚房到配送中心再到餐廳的後續交付，我們依賴信譽良好的第三方物流供應商以滿足我們的日常配送需求。

為確保食材在運輸過程中的安全及質量，我們在溫度、濕度、衛生和物理條件等方面執行嚴格的制度。冷鏈車輛專門用於運輸我們的食材和相關產品，如容器和包裝材料。所有冷鏈車輛都配備了先進的溫度傳感器，以保持和監控運輸過程中所需的條件。此外，車輛還配備了GPS設備，可對運輸路線及配送過程進行實時跟蹤。這套全面的監控系統可確保所有產品在最佳的低溫 and 衛生條件下運輸，從而使我們能夠提供優質產品，在整個物流過程中最大限度地保證食品安全。

業 務

我們的技術

我們的技術基礎設施由綜合管理系統組成，專門用於支持我們運營的關鍵環節。

餐廳層面的技術

我們選定的餐廳利用智能自助收銀機、POS系統及其他智能設備來支持餐廳運營的數字化、標準化和自動化水平。該等技術顯著提高了餐廳的運營效率，同時提升了產品及服務質量。

顧客在我們的餐廳就餐時，可將所選菜品放在收銀台，自助收銀機可通過圖像識別快速識別菜品並計算價格。然後，顧客只需掃描二維碼即可完成自助結賬。這一無縫流程只需幾秒鐘，大幅減少了人工成本及結賬時間。除了提高效率外，該系統亦可截取菜品圖片，協助我們評估其品質和一致性。與傳統的人工收銀相比，自助收銀機將結賬速度提高，大幅提高了運營效率。該系統亦最大限度減少了對人工的需求，並降低了人為錯誤的風險，進一步優化了餐廳表現。

我們所有的餐廳均配有由我們總部集中管理的POS系統。該系統旨在提高我們門店網絡的營運效率、促進標準化及促進集中管理。POS系統與主要第三方線上支付平台全面整合，亦收集及記錄關鍵營運數據，如顧客人數、訂單詳情、支付信息及會員數據（倘適用）。我們會對該等數據進行分析，以便為運營改進提供寶貴洞察。

我們使用智能設備（包括烹飪機器人、智能蒸櫃、智能燉湯爐及售飯機）以簡化餐廳的營運。烹飪機器人利用精確的配置及先進的功能確保口味一致，而自動售飯機可讓顧客根據自己的喜好便捷出飯。此外，食材和製作流程的數據會上傳至我們的系統，提高了自動化水平、實現菜單數字化，並確保始終如一的菜品品質。這些創新舉措不僅降低了與烹飪相關的人工成本，亦提升了運營效率及顧客的整體就餐體驗。

業 務

供應鏈技術

我們採用以下多種供應鏈管理技術：

- **養殖**。我們使用ERP系統管理雞的整個生命週期，確保高效運營和可追溯性。該系統集成飼養、健康監測和存貨管理方面的數據，能夠精確控制飼養規劃、疫苗接種計劃和生產跟蹤等關鍵流程。該系統還能記錄生長率和產蛋量等關鍵指標，實現實時監測和優化。通過提供全面的監督和可追溯性，ERP系統可提高運營效率，支持質量保證，並確保符合行業標準。有關更多詳情，請參閱「[我們的一體化供應鏈 – 養殖](#)」。
- **供應商關係管理**。我們使用集中的SRM系統來簡化供應商選擇、表現監控、評估及開票流程。數字化SRM為我們提供了洞察力，使我們能夠在供應商管理方面作出明智決策，並與可靠的供應商建立長期合作關係。有關更多詳情，請參閱「[我們的一體化供應鏈 – 採購及供應商管理 – 供應商選擇和管理](#)」。
- **存貨及倉庫管理**。我們的SAP系統與WMS系統協同工作，以確保高效的存貨管理。我們於存貨管理中採用先進先出政策，以確保產品得以及時使用及交付。我們的系統透過追蹤主要參數，同時監控我們網絡中的存貨流轉及變動，協助落實該政策。

此外，我們的系統已連接數據記錄器及物聯網傳感器，可實時監控冷凍室溫度，防止出現可能影響產品質量的波動。此無縫整合可提升營運效率，同時保障食品質量及安全。產生的數據會輸入儀表板，讓供應鏈經理與倉儲人員在偵測到異常狀況時能立即採取糾正措施。

存貨管理涉及多個部門的跨職能協作。供應鏈管理人員每日牽頭操作SAP及WMS系統，倉儲人員則負責現場檢查、分析倉庫狀況及提交報告。財務部利用該系統監控存貨週轉天數。此綜合且以數據驅動的方法確保存貨維持於最佳水平，支持動態生產計劃，保障食品質量與安全，並提升整體營運效率。

業 務

- **物流管理**。我們利用路線算法、流量分析和GPS跟蹤等數字化功能，選擇最佳的配送路線，從而最大限度地降低運輸成本，縮短配送時間。此外，我們還通過系統監控運輸車輛的存儲溫度和狀況，以確保我們的物流質量。

管理技術

我們的管理端平台及系統支持前端工具及我們的整體運營。我們已採納下列系統及平台：

- **數據中台**。我們已建立數據中台，通過數據清洗、轉換和標準化來統一我們的數據資產，從而消除數據碎片。該平台提供高效且人性化的數據應用程序，包括BI工具，為業務開發、銷售、營銷及消費者運營賦能。我們通過數據洞察提升全體業務部門的能力。
- **業務中台**。我們的業務中台集成了一套全面的應用程序，旨在規範及精簡核心業務功能。其標準化業務組件及可重用程序使部門能夠快速響應不斷變化的需求。其可減少冗餘開發、降低技術投入及時間成本、盡可能降低跨部門協作的複雜性，提升運營效率。

食品安全及質量控制

我們已實施嚴格的食品安全及質量控制系統，於業務營運的每一個環節（從養殖及採購到加工、物流及餐廳管理）保持質量，確保全面監管產品質量及食品安全。我們的質量控制系統已通過ISO 22000及HACCP標準認證，這表明我們致力於在整個運營過程中保持高標準的質量和安全。

董事會主席在總部領導一支食品安全管理團隊，截至2025年8月31日，該團隊由8名成員組成，平均擁有九年食品行業經驗。該團隊負責制定及監督本集團食品安全控制政策的執行情況。該等政策通過結構化方法進一步執行及管理，在價值鏈的每個階段均設有明確問責制。具體而言，我們每個區域辦公室均指定食品安全人員，負責監督各自區域內的食品安全。在我們的各個餐廳，店長以及不同營業時間內的值班經理

業 務

亦兼任食品安全主管，以確保遵守我們的食品安全協議。此外，我們在供應鏈自採購到生產的各個關鍵階段均指派食品安全人員，以進一步加強監督及控制。截至2025年8月31日，我們在各部門分配了86名全職食品安全人員。

由於我們全面的食品安全管理框架，我們於2024年榮獲國家市場監督管理總局認為25個企業落實食品安全主體責任創新實踐典型案例之一。該認可突顯我們在食品安全實踐創新方面取得的成就和承諾。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無遇到任何重大食品安全或質量問題。

透明度承諾

我們堅定不移地致力於食品安全，並以嚴格的透明度為基礎。根據灼識諮詢的資料，我們是中國首家發佈月度自查自糾報告的中式快餐公司。該等報告披露已識別的餐廳缺陷以及所採取的詳細糾正措施，體現我們的責任心和積極改進的態度。

我們於2024年啟動菜品溯源行動，全面追溯整條供應鏈，包括每道菜品和食材的來源、加工以及餐廳操作。通過該計劃，我們發佈一份詳盡的菜品溯源報告，並已向公眾公佈。

該等舉措旨在消除消費者的擔憂、提高運營透明度及推動持續改進，從而增強對我們產品質量及安全性的信任和信心。

養殖

在我們的養雞場，我們一般會採取下列質量控制措施：

- **養雞場的選址與規劃。**我們於選址時進行全面評估(包括水質、空氣質量及病原體風險評估)，同時努力避免土地污染，以確保環境安全。
- **採購健康雞苗。**我們對雞苗的品種、規格及質量以及驗收標準、例行報告及第三方養雞場的現場檢查執行嚴格的要求，以確保採購到健康、優質的種雞。

業 務

- **環境控制。**我們使用先進的設備監控及規範養雞場的環境條件(包括空氣質量及溫度)，以降低疾病風險。
- **飼養控制。**我們嚴格控制家禽飼料的採購及使用，以確保符合食品安全標準及防止違禁或過量的添加劑。與我們對其他用品的供應商管理規定一致，在委聘飼料供應商前，我們要求彼等通過嚴格的甄選程序，以確保飼料質量及雞的健康狀況。有關更多詳情，請參閱「一 食品安全及質量控制 – 採購」及「一 我們的一體化供應鏈 – 採購及供應商管理」。

在飼養過程中，我們對養雞場使用的飼料批次進行定期及隨機檢測，以確保其符合所有適用的法律及監管規定。任何不合規的飼養行為均可能會導致供應商關係中止。飼養記錄會備存並定期審查，以確保完全可追溯，任何不適當的飼養方法均會得到及時糾正。

- **免疫管理。**我們根據季節性需求定製免疫接種方案，嚴格監督接種情況，確保疫苗的有效接種及操作符合標準。
- **健康監測及疾病預防。**我們已對肉雞及蛋雞實施經改良的健康監測方案。進入養雞場的人員、車輛、設備等均需進行消毒。養雞場定期輪換使用消毒劑進行消毒，以有效阻斷病原體傳播。我們嚴格遵守免疫計劃，並對禽群進行實時健康監測。我們按樣本進行抗體檢測，以評估禽群的健康狀況。
- **嚴格的衛生措施。**我們已採取全面的衛生措施(包括限制車輛進入以及對進出養雞場的人員和車輛進行嚴格的消毒)，以保持環境清潔及安全。
- **可持續發展。**為確保長期可持續性及效率，我們進行定期維護保養，包括清除設施周圍的雜草及嚴格按照正確方式處理死雞及廢棄物。我們對所有產生異味的設備進行了升級，以盡量減少排放，並安裝降噪屏障減輕聲音污染。

此外，經過自發酵的雞糞能轉化為營養豐富的堆肥，可重新用作農作物的有機肥料。此類環保做法不僅可以減少浪費，亦可支持可持續的農業實踐。

業 務

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，據我們所知，我們並不知悉任何有關動物福利的重大抗議／投訴。

有關更多詳情，請參閱「— 我們的一體化供應鏈 — 養殖」。

採購

委聘供應商之前，我們要求彼等通過我們嚴格的甄選程序，其中包括背景及資格審查及樣品測試。不合格的供應商不納入我們的供應商系統。我們的系統亦將供應商資格直接與採購流程聯繫起來。倘供應商資格不完整或已到期，系統會自動鎖定該供應商，無法向其發出採購訂單或進行任何財務結算。此舉可確保嚴格杜絕不合格原材料進入我們的供應鏈。此外，當供應商的資格即將到期時，系統會自動發出警報。於收到供應商的原材料後，我們會檢查原材料質量並拒收有缺陷的產品。我們可能會與未能符合食品安全標準的供應商終止合作關係。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無因未能符合食品安全標準而與任何供應商終止合作關係，而該終止會對我們的業務運營及財務表現造成重大不利影響。

於往績記錄期間，我們委聘三個合資格獨立第三方檢測機構對選定供應品進行季度檢查，以提高我們食品安全控制的準確性及可靠性。供應品的挑選乃基於內部評估，而我們於抽樣檢查期間發現的經常性不合規問題可能會觸發進一步調查。同時，即使我們的內部測試顯示合規，我們亦會評估公共安全問題（例如在「315晚會」曝光等消費者權益活動中被標記的產品），並可能提交相關原材料以進行額外測試。此外，我們積極響應監管或行業更新進展核實受影響的原材料，其中合規標準的變更需要額外的審查。

為確保食材質量及保質期，我們會徹底檢查中央廚房、配送中心及餐廳收到的食材。不符合我們標準的食材會立即退還予供應商，倘問題未得到解決，我們可能會終止供應協議。該等嚴格的供應商評估及管理措施確保我們採購的食材始終符合我們的質量控制要求。

有關更多詳情，請參閱「— 我們的一體化供應鏈 — 採購及供應商管理」。

業 務

中央廚房

倘若食品供應由供應商直接運送至我們的中央廚房，我們會在到貨時進行檢查以確保食品安全。這包括外觀檢查和溫度檢查。我們亦會對進貨的供應品進行抽樣檢查。對於過往檢查不合格的產品，我們實施強化篩查措施，如增加同批次檢測的樣本量以及進行更頻繁的檢查以確保符合我們的標準。倘屢次發現不合規情況，我們或會升級處理有關問題，要求採取糾正行動或暫停向供應商採購，直至確保合規為止。

我們已制定全面的內部政策及程序，以確保我們的中央廚房的食品安全及衛生，所有員工均須嚴格遵守。該等措施包括個人衛生標準、食材檢驗、安全儲存、質量及保質期、溫控，以及定期清潔及消毒處所。員工須於該等設施開始工作前完成強制性培訓。此外，彼等須穿著制服及遵守嚴格的個人衛生及清潔標準。

具體而言，在我們的中央廚房，為維持高標準的備餐，我們已進一步實施以下食品安全與衛生措施，包括：(i)每次使用後對所有設備、器具及食材接觸表面進行徹底清潔及消毒，以防止交叉污染，並根據行業慣例及監管規定應用消毒程序；(ii)使用不同、明確指定的砧板及刀具處理各種食材(如生肉及蔬菜)，並定期檢查及更換以維持衛生標準；(iii)就食品安全及衛生規程向員工提供全面培訓，包括正確洗手方法及使用防護裝備(如手套及口罩)；(iv)嚴格的進入規程，中央廚房員工進入生產區域前須接受檢查、更換工作服、洗手、消毒及通過風淋系統；(v)明確著裝及個人衛生指引，防止二次污染，並嚴格執行員工健康管理政策，要求所有員工每年接受健康檢查並取得有效健康證明後方可上崗；及(vi)對車間環境、員工的手部、設備及食材接觸表面進行常規及特別微生物檢測，以及空氣沉降菌檢測。

有關更多詳情，請參閱「[我們的一體化供應鏈](#)－中央廚房」。

業 務

配送中心

我們於配送中心實施嚴格的食物安全措施，以確保所有供應品在配送至餐廳前均符合質量標準。產品運抵後，須接受外觀檢查、針對易腐貨物的溫度檢查及包裝完整性評估，以識別任何可見缺陷或潛在污染風險。

我們亦對進貨貨物進行抽樣檢查。同樣地，對於過往檢查不合格的產品，我們實施強化篩選措施。倘發現某一批次不合規，我們會採取糾正措施，例如拒收該批貨物、要求供應商改進或於第三方檢測機構進行額外檢測。該等措施有助我們降低食物安全風險，保持一致的產品質量，並確保向我們的餐廳配送安全合規的供應品。

有關更多詳情，請參閱「[我們的一體化供應鏈 - 配送中心](#)」。

物流

為確保運輸過程中的產品質量，我們已制定詳細的技術標準，以密切監察及評估我們第三方物流供應商的表現。通過利用安裝在車輛上的全球定位系統及溫度控制系統，我們保持對冷鏈車輛溫度及行車路線的實時監控，確保整個物流過程中嚴格的食物安全控制。

有關更多詳情，請參閱「[我們的一體化供應鏈 - 物流](#)」。

餐廳運營

為確保銷售過程中的食物安全，我們為餐廳配備先進的標準化設備，並於2017年首創行業領先的開放、透明的廚房運營模式，讓消費者觀察及監督我們廚房的運營。根據灼識諮詢的資料，我們開創先河，是中國最早打造透明廚房經營模式的中式快餐品牌之一。此外，餐廳員工定期檢查食材的質量及保質期。

我們嚴格執行員工健康檢查管理制度，要求所有新老員工每年定期接受健康檢查。員工只有在取得有效的健康證明後才能上崗，確保其適合負責處理食物工作。

業 務

我們要求餐廳對各種運營要素進行有效管理，包括溫度、空氣質量、音樂、照明、餐具、用餐環境及廚餘垃圾處理。我們執行嚴格的餐具清潔及消毒流程，並採取檢查及跟蹤措施確保合規。此外，我們會對衛生標準及操作程序進行抽查，並監督清潔及消毒計劃的執行情況，為顧客提供清潔安全的就餐環境。

自2023年起，我們在餐廳內設置了安全目視化看板，以加強餐廳員工對食品安全標準和個人責任的日常意識和理解。我們還把食品安全表現納入餐廳員工評估體系，以確保所有餐廳員工都了解我們的食品安全協議，並在日常運營中積極維護和踐行食品安全。

合規狀況

我們通過上述措施不斷提高業務運營的食品安全。

然而，透過政府檢查，於2022年、2023年及2024年，我們注意到我們的13家直營店發生了個別食品安全事故，並導致13項行政處罰。該等門店所產生的收入於2022年、2023年及2024年分別為人民幣55.2百萬元、人民幣59.3百萬元及人民幣47.8百萬元，分別佔我們同期總收入的1.2%、1.0%及0.8%。截至2025年8月31日止八個月，我們並無經歷任何導致行政處罰的食品安全事件。

該等行政處罰針對使用超過保質期的食材、使用不符合衛生標準的餐具、菜品中發現異物、未能全面執行採購檢驗制度、不當存儲食材及食品安全文件不齊全等各種問題，影響了約676名顧客。這些受影響的顧客並未向我們提起任何會對我們的業務運營及財務表現造成重大不利影響的索賠。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，該等行政處罰的後果為行政警告、沒收違法所得及兩宗行政罰款，其中一宗為罰款和沒收違法所得合共約人民幣86,000元，另一宗為罰款約人民幣3,000元。

截至最後實際可行日期，我們已按相關機關的規定就該等行政處罰積極糾正並繳足罰款（倘適用）。我們並無於往績記錄期間及直至最後實際可行日期就食品安全不合規事項作出任何撥備。

業 務

加強內部控制措施

我們全力確保我們的餐廳在經營時嚴格遵守適用的食品安全法律法規。針對所發現的食品安全事件，我們進一步加強了直營及加盟店的內部控制措施，以降低風險。具體而言：

(i) 食材管理及存貨控制

- 每日保質期檢查：餐廳員工須每日檢查食材保質期，在電子管理系統中按要求記錄並由主管核實。
- 先進先出(FIFO)：強化庫存週轉系統，降低使用過期食材的風險。
- 數字化存貨追蹤：SRM和WMS系統密切跟蹤與供應商提供的原材料有關的認證和報告。店長可以隨時訪問和查看這些記錄，進一步確保我們運營中使用的原材料的安全及合規。
- 烹飪前檢查：烹製食物前，餐廳員工須檢查所有原料，確保無污染物。
- 拒收不合規食材：餐廳員工須在交貨時進行外觀檢查並記錄食材質量，拒收不合規食材並向管理層報告問題。

(ii) 衛生及環境衛生規範

- 嚴格禁止使用過期食材和未妥當消毒的餐具：餐廳員工不得使用過期食品或任何未經適當清洗、消毒或未通過衛生檢查的餐具和工具。
- 供應商衛生證明：所有餐具供應商須提供安全和衛生證明方能獲批准。
- 每日消毒檢查：餐廳員工須每日對餐具及烹飪工具進行消毒檢查，並作記錄。
- 定期清潔規範：餐廳員工須時常對所有接觸食物的表面及餐具進行消毒。

業 務

(iii) 供應商合規及監督

- 加強供應商表現監督：我們已實施嚴格的供應商合規制度，對屢次不合規的供應商進行處罰或終止合約。在與供應商合作前，我們進行嚴格的食物安全檢查，確定其是否符合我們的合作標準。
- 加強供應檢查：收到供應後，我們在中央廚房及配送中心進行抽樣檢測，確保持續合規。對於之前出現質量或安全問題的供應，我們會逐批檢測並擴大樣本量，以加強檢測和風險控制。此外，該等供應可能會送往獨立第三方實驗室進行進一步檢查，確保符合食物安全標準。

(iv) 合規落實及問責

- 店長的責任：店長直接對食物安全合規負責，加強報告要求。
- 加強餐廳檢查：對於曾經受過食物安全處罰的餐廳，安排專門負責食物安全的人員進行日常合規檢查，即時採取糾正措施。

(v) 培訓及激勵

- 擴大食物安全培訓計劃：所有餐廳員工均須定期接受有關食物處理、衛生規範及遵守食物安全法律的培訓。
- 績效激勵及懲戒措施：我們引入了針對店長的食物安全績效評估制度，獎勵合規表現，同時對屢次違規進行紀律處分。

誠如「一 加盟商監督及合規管理」所披露，我們通過定期檢查和突擊檢查以及實時監控等結構化監督監控加盟店的日常運營，以確保其符合我們的食物安全標準。於往績記錄期間後及直至最後實際可行日期，通過我們的整改工作，且經主管部門及我們的中國法律顧問確認，我們未曾因食物安全不合規受到任何重大行政處罰。

我們亦委聘一家特別內部控制顧問對我們食物安全方面的內部控制措施進行了獨立調查及評估。審閱範圍包括合規程序、食物安全管理專人制度、培訓安排及內部檢查規定。我們的特別內部控制顧問亦隨機挑選餐廳進行實地視察，評估食物安全措施

業 務

的實施情況。於審閱及實地視察後，我們的特別內部控制顧問未提出進一步建議，認為我們食品安全方面的內部控制措施屬充分及有效。

基於以上所述，董事認為：

- (i) 於往績記錄期間後及直至最後實際可行日期，鑒於我們並無收到任何有關食品安全的近期重大投訴或受到相關行政處罰，我們經加強的內部控制措施屬充分及有效，確保我們未來的合規性。

- (ii) 該等事件不會對我們的業務、經營業績或財務狀況造成任何重大不利影響，乃由於：(A)所施加的行政處罰為不予罰款的警告或金額不大的罰款，相對於我們的業務規模及財務業績而言並不重大；(B)鑒於我們門店網絡的規模，受影響的門店數目及被處罰款相對較少，並非為系統性問題；(C)我們已按政府機關的規定積極及迅速地整改並悉數繳付罰款（倘適用），且截至最後實際可行日期，概無有關食品安全的未繳罰款或未決法律程序；(D)我們已持續加強內部控制措施，且於往績記錄期間後及直至最後實際可行日期並無收到任何有關食品安全的近期重大投訴或受到相關行政處罰；及(E)我們已自相關市場監管機構取得書面合規確認函，以及來自國家企業信用信息公示系統和全國或地方公共信用信息中心的官方信用信息報告，其中確認相關門店於往績記錄期間概無因違反食品安全規定受到重大行政處罰。

基於以上所述及進行的盡職調查，包括但不限於審閱有關處罰、本集團的記錄（如其內部操作手冊、培訓資料等）及特別內部控制顧問編製的內部控制報告，聯席保薦人並無注意到任何事項會合理導致彼等不同董事及特別內部控制顧問有關上述內部控制措施的充分性及有效性的意見。

業 務

銷售及營銷

宣傳活動

我們認為滿意顧客的自然口碑推薦是最有效的營銷渠道。同時，我們意識到品牌建設和消費者參與對推動業務增長的重要性。因此，我們通過線上和線下渠道開展有針對性的營銷活動，包括：

- **線上營銷。**我們通過數字化營銷工作建立了全面、強大的線上業務。通過在微博、微信、抖音、小紅書和嗶哩嗶哩等主流社交媒體和電子商務平台運營官方賬號，我們有效地與廣大消費者群體建立聯繫。我們積極發佈營銷內容，例如新菜品更新和促銷活動，與觀眾互動。

憑藉抖音等社交媒體平台，我們利用直播和品牌營銷吸引消費者並與他們互動。此外，我們推出互動活動以加深消費者的參與度。在為期一個月的首家餐廳二十周年慶活動中，我們的註冊會員人數增加了150多萬，證明了我們精準營銷活動在推動消費者參與和擴大顧客群方面的有效性。

- **線下營銷。**為吸引本地消費者，我們策略性地針對餐廳附近的街區和社區投放定製戶外廣告。此外，我們定期推出新菜品以保持消費者的興趣，並根據反饋持續優化產品的口味和質量。

我們亦舉辦以品牌為中心的節日活動，為顧客創造難忘的體驗。例如，我們已連續多年舉辦雞湯節，這是一場在冬季慶祝溫暖和團聚的標誌性活動。作為該節日的一部分，我們通過小程序的幸運抽獎活動發放免費門票，邀請名人與消費者互動。節日期間舉辦了豐富多彩的音樂表演和其他沉浸式活動，營造了充滿活力和吸引力的氛圍。

同樣，我們在餐廳舉辦快樂家庭日，來自附近社區的家庭參與互動烹飪和服務體驗。這些活動不僅豐富了就餐體驗，亦加深我們與當地社區的聯繫，增強消費者的忠誠度。

業 務

- **跨界合作。**我們積極開展符合流行趨勢和消費者偏好的跨界合作，擴大受眾範圍、提升品牌知名度並推動產品銷售。

會員計劃

我們通過會員計劃培養顧客忠誠度，顧客可通過各種線上平台（如我們的官方賬戶或主流社交媒體平台上的小程序）輕鬆註冊及訪問。下表載列截至／於所示期間我們的會員及相關績效指標的詳情。

	截至12月31日／截至12月31日止年度			截至8月31日 ／截至 8月31日 止八個月
	2022年	2023年	2024年	2025年
	註冊會員數量	13,729,236	19,156,182	25,466,727
活躍會員數量 ⁽¹⁾	7,255,702	9,147,857	11,205,777	12,957,316
付費會員數量 ⁽²⁾	232,289	470,958	517,188	578,125
每位活躍會員的平均				
訂單數 ⁽³⁾	8.4	8.6	8.5	8.1
付費會員月均購買頻率	6.4	5.4	5.5	5.8

附註：

- (1) 在過去12個月內至少購買一次的註冊會員數量。
- (2) 在過去12個月內付費會員的平均數量。
- (3) 在過去12個月內活躍會員下達的平均訂單數。

我們設計各種計劃吸引會員並營造社區意識。例如，我們為會員提供各種獎勵，包括生日禮物。此外，我們有註冊會員及付費會員。付費會員按經常性基準支付月度會員費人民幣8元並獲得額外福利，如額外折扣及每週福利（如免費雞腿及免費雞蛋）。該會員計劃使我們能夠與顧客保持持續互動，並加深品牌與顧客的聯繫。

我們的會員計劃是統一的，可在我們的餐廳（包括直營店及加盟店）通用，確保無縫集成的用餐體驗。通過該計劃，會員下單可獲得積分。該等積分可兌換折扣券等獎勵，有效期至獲得積分次年的12月31日。此外，我們亦在會員計劃中提供預付卡。我們有兩種預付卡銷售方式：(i)按面值銷售給個人顧客及(ii)按折扣價銷售給批量購買

業 務

的企業或機構顧客。當顧客購買預付卡時，該等金額會存入指定的銀行賬戶。該等卡無到期日。於2022年、2023年、2024年以及截至2024年及2025年8月31日止八個月，我們的預付卡銷售額分別為人民幣249.7百萬元、人民幣317.8百萬元、人民幣392.5百萬元、人民幣253.3百萬元及人民幣307.9百萬元，其中，我們來自該等預付卡的已變現收入（包括就(i)我們直營店的堂食銷售及(ii)雞蛋及大米等產品銷售使用預付卡確認的收入）分別為人民幣197.4百萬元、人民幣242.5百萬元、人民幣283.4百萬元、人民幣244.7百萬元及人民幣298.3百萬元。對於顧客在加盟店使用預付卡付款的，我們從系統中檢索相關交易詳情，每兩週匯總一次訂單金額，並相應地與加盟商結算付款。有關更多詳情，請參閱「財務資料－經選定資產負債表項目－流動資產／負債－合約負債」。

此外，消費者亦可收到根據自己的喜好量身定製的促銷活動。我們會不時向會員顧客推送有關最新營銷信息的通知，例如新菜品、促銷活動和其他營銷活動。當我們了解會員喜好時，我們能夠向彼等準確推薦產品及個性化促銷內容，包括分發定製的營銷活動及採用量身定製的方法增加消費者的參與度。因此，我們的會員的購買頻率高於非會員。

競爭

根據灼識諮詢的資料，中國中式快餐市場相對分散，於2024年，按交易總額計，前五大市場參與者佔整體市場規模的3.6%。這種分散性為市場整合提供了重大機遇。此外，中國中式快餐市場規模已由2019年的人民幣6,167億元增加至2024年的人民幣8,097億元，預計到2029年將進一步增加至人民幣12,058億元，2024年至2029年的複合年增長率為8.3%。

我們在這個快速增長的市場運營，該市場的主要進入壁壘包括品牌影響力和認可度、一體化供應鏈管理能力、標準化和可擴展的運營管理、產品開發專業知識及數字化運營系統。我們相信，憑藉我們在該等領域的優勢，我們已處於有利位置，可進行有效競爭。

有關我們行業競爭格局的更多資料，請參閱「行業概覽」。

業 務

我們的顧客

於往績記錄期間各年度／期間，來自我們五大顧客的收入分別佔各年度／期間我們總收入的1.5%以下。我們於往績記錄期間的五大顧客主要包括加盟商，其次為企業顧客。於往績記錄期間，我們並無面臨任何重大顧客集中風險。

作為一家餐飲公司，我們擁有龐大而分散的顧客群。鑒於本公司的業務性質，我們的業務於往績記錄期間的各個季度並未經歷任何明顯的季節性波動。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，據董事所知，概無董事、彼等各自的聯繫人或本公司任何股東（據董事所知，擁有本公司已發行股本5%以上）於我們的任何五大顧客中擁有任何權益。

數據隱私與保護

我們承諾遵守數據保護及隱私法律並保護數據安全。

在提供我們的產品及服務時，我們可能會訪問某些顧客數據。我們通過我們的隱私政策明確告知消費者收集其個人信息的情形及目的，並在消費者登錄我們的會員系統之前顯示。具體而言，我們可能會收集以下數據：(i)對於堂食服務，我們透過掃描二維碼擷取交易細節，以加快下單速度；(ii)當顧客註冊我們的會員計劃或透過我們的小程序下單時，我們可能會收集他們的賬戶名稱、電話號碼、交易信息和送餐地址；及(iii)在加盟商加盟流程中，我們會收集加盟商的基本信息，例如他們的姓名和電話號碼。對於顧客和加盟商，我們僅收集必要的個人信息及數據用於我們的運營。我們會使用加密、屏蔽或替換技術來降低數據的敏感度。

為確保遵守適用法律和行業最佳實踐，我們實施了嚴格的數據保護政策和措施，以規管個人信息的收集、處理、存儲和使用。該等政策包括：

- **數據收集。**我們在收集數據時進行合規評估，並向用戶發出通知及記錄收集過程。具體而言，在收集任何個人信息之前，我們通常會通過小程序的用戶交互界面要求消費者明確同意隱私政策以獲取消費者的授權及同意。

業 務

隱私政策向消費者說明收集個人信息的情形及目的。對於選填的個人信息，如姓名及出生日期，消費者可以選擇是否提供相關信息。倘消費者選擇不提供相關信息，並不影響使用小程序的基本功能。

- **數據處理。**我們嚴格處理數據，保障數據主體的合法權益。我們出於特定且合理的目的處理數據，並將我們的數據處理活動限制在實現該目的的最低範圍內。
- **數據存儲。**我們要求我們在中國收取的信息和數據在中國境內進行存儲和保存。我們在收集到信息後，會採取適當的措施，如數據加密、去標識化處理，以確保顧客和消費者的隱私，防止數據洩露。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們在用戶事先同意的情況下收集其個人信息，並將該等信息儲存於中國境內，我們的日常業務營運中不存在用戶數據跨境傳輸的情況。我們嚴格遵守有關數據收集及存儲以及保護消費者隱私的適用法律規定。

根據中國相關法律法規，產品和服務信息及交易信息的儲存期限自交易完成之日起不少於三年，網絡安全日誌的儲存期限不少於六個月。我們在所有重大方面均遵守相關中國法律及法規。

- **數據使用。**我們已制定明確而嚴格的授權及認證程序及政策。我們的員工僅可出於有限目的訪問與其職責直接相關及必要的數據，且彼等須於每次嘗試訪問時核實授權。

為確保我們、我們的加盟商及第三方服務供應商（含電子商務平台及支付平台）遵守我們的數據保護政策及相關中國法律法規，我們的加盟商及我們僅在用戶授權的情況下就隱私政策所述目的收集及使用個人數據。我們亦已制定內部政策，向員工提供有關數據共享、傳輸及處理的指引。此外，我們實施了存取控制機制。此外，我們與我們的加盟商及第三方服務供應商訂立了保密和數據保護安排，包括(i)第三方服務供應商和我們對所涉及的個人信息的權利和義務、保護措施（如僅在必要的最低限度內處理個人信息）及處理目的均已在我們的協議中明確規定；(ii)我們與我們的加盟商及

業 務

第三方服務供應商訂立了保密協議（或條款），違反保密協議須承擔責任；及(iii)我們的加盟商僅可訪問其各自消費者的個人數據以處理相關訂單。除非在特定有限的情況下（包括經用戶明確授權、為履行我們向用戶提供的主要服務所必需或為遵守適用法律法規），否則我們不會向任何第三方共享、轉交或披露個人數據。對於所收集數據的使用，我們採取加密存儲和備份措施以存儲和保護消費者的個人數據。此外，我們根據保密級別對系統中的數據進行全面分類。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無受到任何主管監管機構有關網絡安全及數據保護的任何重大行政處罰或其他制裁，亦無發生重大網絡安全及數據保護事故或對任何第三方的侵權行為，或面臨其他未決或就我們所知的威脅對我們提出或與我們有關的重大法律訴訟、行政或政府程序。根據上文所述及據我們的中國法律顧問所告知，董事認為，於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們已在所有重大方面遵守目前生效的中國數據安全、個人信息保護及網絡安全法律法規。

知識產權

截至最後實際可行日期，我們在中國擁有298項註冊商標、8項專利及53項版權。有關更多詳情，請參閱「附錄四－法定及一般資料－B.有關我們業務的進一步資料」。

我們尋求通過結合中國的商標、專利、版權及商業秘密保護法以及保密協議及其他措施來保護我們的知識產權資產及品牌。於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們並無面臨任何可能對我們的業務或營運產生重大不利影響的重大知識產權索賠。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們可能無法充分保護我們的知識產權，而該情況可能會損害我們的品牌價值並對我們的業務及運營產生不利影響」。

業 務

物業

我們總部位於安徽省合肥市，我們因業務營運需要而於中國佔用若干物業。

下表載列截至最後實際可行日期我們按功能劃分的主要自有及租賃物業詳情：

	自有物業 佔地面積／ 建築面積	租賃物業 佔地面積／ 建築面積	位置
	(千平方米)		
養雞場	—	985.1	安徽省
農場	—	11,933.3	安徽省
餐廳	10.7	206.4	「一門店網絡」詳述的 九個省份
辦公室	14.4	0.9	安徽省、湖北省、 廣東省及上海
中央廚房.....	94.9	—	安徽省及上海
倉庫	16.5	13.1	安徽省、湖北省、 廣東省、浙江省、 江蘇省、北京及上海

自有物業

截至最後實際可行日期，我們擁有總面積約137,139平方米的118處物業，主要用作中央廚房、辦公室及餐廳，以支持我們在中國的業務活動及營運。截至最後實際可行日期，45家直營店及三家加盟店在我們的自有物業經營。

截至最後實際可行日期，我們尚未取得三項物業（主要用作餐廳）的房屋所有權證。據我們的中國法律顧問所告知，根據適用的中國法律法規，缺少該等房屋所有權證並不會使我們受到任何行政處罰，但在我們取得相關房屋所有權證之前，我們可能無法轉讓、抵押或出售相關物業。

業 務

租賃物業

截至最後實際可行日期，我們在中國各地租賃了978處物業，總建築面積約為168,430平方米，主要作為我們的餐廳和辦公室。截至同日，我們於安徽省租賃八幅總佔地面積約12.9百萬平方米的土地，主要用作嘗試養殖及農業種植。目前，一些當地農戶正在該土地的一小塊上進行耕作嘗試以評估土壤狀況。我們可能會進一步與農戶合作種植適合的時令蔬菜、穀物或其他農作物。符合我們標準的農產品可能被用作我們餐廳的食材，從而提高我們食材供應的穩定性及質量。

我們的租賃合約期限通常為兩至六年。我們通常可以在提前通知的情況下終止租賃協議，這為我們提供了運營上的靈活性，儘管通常需要放棄押金及／或支付終止費。

下表載列截至最後實際可行日期我們直營店租賃協議的剩餘合約期限：

	直營店
少於一年.....	187
一至兩年.....	438
兩至五年.....	371
五年以上.....	186
總計	1,182

截至最後實際可行日期，我們預期未來12個月內到期的租約在續約方面不會有任何重大障礙。續租磋商乃於日常業務過程中進行，根據過往經驗，我們能夠成功續租或在必要時找到合適的替代地點。

業 務

於往績記錄期間，大部分租賃協議根據固定租賃安排訂立，其餘則按可變租賃安排或按兩者組合安排訂立。可變租賃安排為根據餐廳銷售額而非固定費率計算租賃付款的租約。下表載列我們按租期劃分的直營店租約數量的明細。

	截至12月31日			截至8月31日
	2022年	2023年	2024年	2025年
長期 ⁽¹⁾	1,050	997	932	1,016
短期 ⁽²⁾	16	24	40	70
總計	1,066	1,021	972	1,086

附註：

- (1) 租期超過一年的租賃。
- (2) 租期為一年或以下的租賃。於往績記錄期間，我們就若干直營店訂立短期租賃安排，主要由於現有租約即將到期。我們訂立一年期補充協議，以便與業主進一步協商續訂長期租賃協議。

下表載列我們按租賃安排劃分的直營店租約數量明細：

	截至12月31日			截至8月31日
	2022年	2023年	2024年	2025年
固定	860	789	744	846
混合	171	194	205	214
可變	35	38	23	26
總計	1,066	1,021	972	1,086

業 務

下表載列我們按租賃安排劃分的租金開支明細：

	截至12月31日止年度			截至8月31日 止八個月
	2022年	2023年	2024年	2025年
	(人民幣千元)			
長期租賃				
— 固定租賃付款.....	266,984	249,257	266,542	235,676
— 混合租賃付款.....	130,334	149,177	121,780	16,312
— 可變租賃付款.....	15,712	19,676	17,528	6,426
	413,030	418,110	405,850	258,414
短期租賃				
— 與短期租賃相關的開支 ...	519	1,410	1,596	1,214
總計	413,549	419,520	407,446	259,628

缺乏有效產權證書

截至最後實際可行日期，我們在中國租賃主要用作餐廳和辦公室的物業的業主中，有228位尚未向我們提供有效的產權證書或可證明其有權向我們出租物業的相關授權文件。下表載列截至最後實際可行日期缺乏有效產權證書的租賃物業的剩餘合約期限：

	瑕疵租賃物業
少於一年.....	66
一至兩年.....	37
兩至五年.....	111
五年以上.....	14
總計	228

我們的中國法律顧問認為，考慮到根據適用的中國法律法規，(i)對任何實體施加行政處罰必須依據法律、法規和規章明確規定的條文；及(ii)適用的法律、規章或法規並無規定須就業主缺乏有效產權證書而對租客處以罰款，故此我們不會因業主缺乏有效產權證書而受到任何行政處罰。然而，作為承租方，我們在租賃物業欠缺有效產權證書的情況下使用相關物業，可能面臨第三方對租約提出索償或質疑。據此，相關租賃協議可能依據相關法律法規被認定為不可強制執行，且我們可能須搬離該等物業。

業 務

倘若我們無法繼續使用該等租賃物業，根據《中華人民共和國民法典》相關規定並據我們的中國法律顧問所告知，我們有權要求減免或豁免租金。此外，出租人有責任取得有效產權證書以訂立租約，若因前述租約發生爭議或導致我們蒙受損失，我們有權根據《中華人民共和國民法典》相關規定，要求出租人根據租賃協議彌償該等損失。該等法定保障顯著降低了我們因該等瑕疵租賃物業的合法業主張收回產權而面臨的風險。

此外，根據我們的中國法律顧問的意見，中國法律法規並未規定，缺乏有效的業主產權證書將直接阻礙承租人取得經營餐廳所需的牌照。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無遇到餐廳因上述缺乏有效產權證書而無法取得所需牌照的情況。

經考慮上述因素，我們的董事認為上述缺乏有效產權證書將不會對我們的業務營運及財務表現造成重大影響，考慮到(i)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無因第三方權利持有人對出租人的租賃權利提出質疑而須停止營運，導致我們的業務、經營業績或財務狀況受到重大不利影響；(ii)考慮到該等有瑕疵的租賃物業分散於中國各地，並受不同的地方政府機關監管，我們認為我們不大可能同時被不同地方政府機關要求搬離有瑕疵的租賃物業；(iii)我們擁有一批候選場地，而且我們的董事認為，我們能夠在必要時搬遷到其他場地，同時不會對我們的業務和經營業績造成重大不利影響；及(iv)我們已加強內部控制措施和程序，以防止日後租賃到缺乏有效產權證書的物業，詳情如下。

我們目前正努力解決該等瑕疵問題，包括與出租人聯絡以讓其提供有效產權證書或其他可證明其有權出租物業的文件。於該等租賃協議屆滿後，我們將評估法律風險，倘我們認為與缺乏有效產權證書相關的風險過高，則不會重續該等租賃協議。通常，對於需要搬遷的餐廳，我們估計搬遷涉及的拆除費用約為人民幣10,000元至人民幣80,000元，而開設新餐廳的初期投資費用約為人民幣0.8百萬元至人民幣1.2百萬元，餐廳搬遷預計需時約2個月。

為防止日後再次發生缺乏有效產權證書的情況，我們已加強內部控制措施，包括(i)要求我們所有的出租人在我們與其簽訂租賃協議前，提供有關租賃物業業權的必要文件及(ii)要求出租人賠償我們因缺乏有效產權證書而遭受的任何損失。

業 務

租賃協議未登記

截至最後實際可行日期，我們在中國租賃的物業中有881處尚未完成租賃登記或租賃登記變更，主要是由於難以獲得相關業主的配合以辦理登記。由於登記租賃協議需要出租人和承租人相互配合，而出租人通常不願承擔行政負擔，因此我們未能完成上述租賃協議的登記。我們已採取內部政策，(i)要求我們員工主動與出租人協調，以完成我們所有租賃協議的登記及(ii)要求我們員工在出租人願意配合此類程序的情況下完成租賃協議的登記。

據我們的中國法律顧問所告知，租賃合約未進行登記不會影響其在中國法律下的有效性，中國有關機構可能會要求我們完成登記，如果我們仍未完成，則可能對我們處以每份租賃協議人民幣1,000元至人民幣10,000元的罰款。最高罰款金額總共約人民幣8.8百萬元。我們的董事認為這不會對我們的業務運營造成任何重大不利影響。此外，我們的中國法律顧問認為，考慮到該等租賃物業在地理分佈上較為分散並受各自區域的主管部門管理，我們不大可能同時因該等租賃物業而被罰款。

截至最後實際可行日期，對於尚未完成租賃登記或租賃登記變更的租賃物業，相關地方房屋行政主管部門並未要求我們完成登記，我們亦未受到相關主管部門的處罰或罰款。此外，我們也更加嚴格地要求出租人配合我們向相關房屋行政主管部門辦理租賃協議登記備案手續。基於上述情況，我們的董事認為，未登記租賃協議並不構成我們重大或系統性的違規行為，而且上述未登記租賃協議的情況無論單獨還是共同均不會對我們的業務和經營業績產生重大影響。

有關與我們租賃物業相關的風險，請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－未能遵守有關我們若干自有及租賃物業的中國物業相關法律法規可能對我們的業務造成不利影響」。

業 務

員工

下表載列我們截至2025年8月31日按職能劃分的全職員工。

職能	員工人數
餐廳	14,590
供應鏈管理	1,205
總務及行政	413
品牌推廣及營銷	92
信息技術	101
加盟	92
總計	16,493

招聘、留任及培訓

我們主要透過校園招聘計劃、招聘廣告、代理機構、線上平台及推薦方式招聘我們的員工。我們通過提供具有競爭力的薪資及福利吸引、留任合適的人員。

我們與員工訂立標準勞動合同。我們亦與高級管理層及主要人員訂立不競爭及保密協議。我們相信，我們與員工維持良好的工作關係，且我們並無遇到任何重大勞動糾紛。

我們為全體員工提供全面的線上及線下培訓項目。入職後，我們為新員工提供全面的職前培訓，強調安全操作及生產，牢固樹立安全第一原則。在日常運營中，我們每季度在所有餐廳和部門舉辦以生產、消防安全及其他關鍵領域為重點的安全培訓課程及演習，強化員工的安全意識及防護措施。我們亦定期提供培訓計劃，涵蓋餐廳日常營運的所有重要方面，包括備餐、優質服務及技術系統。通過標準化營運流程，我們確保顧客從進店到離店均享有順暢、愉悅的用餐體驗。此外，我們每季度組織人力資源管理培訓及審核，以保障員工的合法權益，並確保所有餐廳合規。

店長對我們直營店的營運及管理而言尤為重要，擁有管理餐廳日常營運的自主權及靈活性。為給予支持，我們通過定期培訓計劃及結構化的職業發展路徑為他們提供全面的指導，促進專業成長和卓越運營。事實證明，該方法在既定職責與管理自主權之間取得平衡，可有效激勵店長及降低流失率。於2022年、2023年、2024年以及截至2025年8月31日止八個月，我們直營店長的流失率分別為7.1%、5.1%、2.3%及2.0%，根據灼識諮詢的資料，遠低於中國中式快餐的行業平均水平。

業 務

店長亦須負責招募新員工及物色高潛力人士作為未來管理職位的候選人。該等候選人通過結構化的發展計劃積累經驗並取得進步，使他們有機會最終勝任店長職位。值得注意的是，於往績記錄期間，我們大多數店長均是在擔任各種非管理職務後成長起來的，凸顯我們人才發展戰略的成功。

社會保險及住房公積金

背景及理由

根據中國法律的規定，我們必須按照規定的比例（以員工的工資、獎金和某些津貼為基數）向員工的社會保險計劃繳納費用，最高限額由地方政府不時確定。於往績記錄期間，我們在我們全公司的合規性審查中注意到，我們未能完全按照中國相關法律和法規為部分員工繳納社會保險和住房公積金。於2022年、2023年、2024年以及截至2025年8月31日止八個月，社會保險和住房公積金的繳費缺口分別約為人民幣10.7百萬元、人民幣21.4百萬元、人民幣36.3百萬元及人民幣31.9百萬元。

根據《中華人民共和國社會保險法》及《住房公積金管理條例》，社會保險及住房公積金分為用人單位部分及員工部分。足額繳納社會保險及住房公積金需要用人單位和員工共同供款，會導致員工的可支配收入減少。我們無法為相關員工完全繳納社會保險和住房公積金供款的主要原因是：(i)按照行業慣例，我們的員工流動性很高，這使得我們無法及時為那些在入職後不久就離職的員工繳納相關費用；(ii)其中許多人不願承擔社會保險和住房公積金的相關費用及(iii)某些外來務工人員選擇參加他們居住地或農村家中的當地農村社會保障體系，因此不願意參加暫居城市的社會福利計劃，因為有關供款不得在城市之間轉移。

業 務

潛在法律後果

我們的中國法律顧問告知我們，根據相關中國法律法規，倘我們未能按要求足額繳納社會保險供款，我們可能被責令限期繳納未繳社會保險供款，並自欠繳之日起，按日加收萬分之五的滯納金；逾期仍不繳納則會被有關行政部門處欠繳數額一倍以上三倍以下的罰款。我們的中國法律顧問進一步告知我們，根據相關中國法律法規，倘我們未按要求足額繳納住房公積金，住房公積金管理中心會責令我們限期繳存；逾期仍不繳存則會被其申請人民法院強制執行。

據我們的中國法律顧問所告知，考慮到相關監管政策、監管確認以及上述事實，我們被處以罰款的風險很小，前提是我們在接獲中國有關部門的不合規整改通知後，及時足額繳付社會保險及住房公積金的欠繳數額。鑒於以上情況，我們於2022年、2023年、2024年以及截至2025年8月31日止八個月因往績記錄期間社會保險供款差額而可能面臨罰款的潛在最高罰款額將分別約為人民幣16.1百萬元、人民幣42.7百萬元、人民幣81.9百萬元及人民幣74.7百萬元。

我們的中國法律顧問進一步告知，根據中國相關法律法規，倘我們未按要求足額繳納住房公積金，住房公積金管理中心會責令我們限期繳存；逾期仍不繳存則會被其申請人民法院強制執行。鑒於上述情況，倘有關部門向相關法院申請強制執行，我們於2022年、2023年、2024年以及截至2025年8月31日止八個月因往績記錄期間住房公積金供款差額而面臨的潛在最高執行金額將分別約為人民幣5.4百萬元、人民幣7.2百萬元、人民幣9.0百萬元及人民幣7.1百萬元。

截至最後實際可行日期，我們並未接獲任何來自中國相關部門要求我們就社會保險及住房公積金繳付任何差額或對我們施加任何行政處罰的通知，且就我們所知，並無任何有關社會保險及住房公積金供款的重大員工投訴或涉及員工的重大勞動糾紛。

業 務

截至最後實際可行日期，除截至2025年8月31日並無任何員工的中國子公司外，我們已從當地社會保險和住房公積金管理部門獲得有關我們全部子公司的書面確認或專題信用報告，均確認相關子公司未受到任何行政處罰。據我們的中國法律顧問所確認，上述確認由相關主管部門發出，且相關信用報告由政府主管部門授權的信用機構出具，原因是發改委及其他政府部門一直推動使用信用報告替代書面合規證書。

根據解釋第19(1)條，用人單位與勞動者約定或者勞動者向用人單位承諾無需繳納社會保險費的，人民法院應當認定該約定或者承諾無效。用人單位未依法繳納社會保險費，勞動者根據《中華人民共和國勞動合同法》請求解除勞動合同、由用人單位支付經濟補償的，人民法院依法予以支持。有關更多詳情，請參閱「監管概覽－有關勞動及社會保障的法規－社會保險及住房公積金」。我們的中國法律顧問及董事認為解釋將不會對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響，主要是因為(i)據我們的中國法律顧問所告知，於解釋實施後，其不會影響我們社會保險及住房公積金供款的合規狀況及(ii)其將不會影響對任何供款差額的評估或增加我們面臨的罰款風險，因為截至最後實際可行日期我們尚未接獲任何相關政府部門的通知要求支付社會保險或住房公積金差額或滯納金。

綜上所述並考慮2025年9月1日起生效的《最高人民法院關於審理勞動爭議案件適用法律問題的解釋(二)》(「**解釋**」)，在無重大員工投訴的情況下，我們的中國法律顧問認為(i)我們因未足額繳納社會保險及住房公積金而受到處罰的風險很小及(ii)我們被有關中國部門要求支付社會保險及住房公積金供款差額的風險很小。因此，我們於往績記錄期間及直至最後實際可行日期未就社會保險及住房公積金供款差額作出任何撥備。

然而，我們無法向閣下保證相關地方政府部門不會持相反意見或要求我們支付欠繳數額、滯納金或罰款、對我們施加經濟處罰或採取其他行政行動。任何與違反勞動法有關的調查、處罰或法律糾紛均可能對我們的業務、財務狀況及經營業績造成不利影響。有關詳情，請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－未能按照中國法律法規的要求及時足額為部分員工繳納社會保險及住房公積金供款可能使我們被相關政府部門處以滯納金和罰款」。

業 務

內部控制及補救措施

我們已審閱並實施了強化的內部控制措施：

- **培訓**。加強人員培訓，包括為員工提供各類合規相關專題的培訓；
- **內部控制措施**。成立內部控制團隊，監察社會保險及住房公積金供款規定的持續合規情況，並監督任何必要措施的實施；
- **提高對法律發展的認識**。定期了解中國有關社會保險及住房公積金的法律法規的最新發展；
- **法律顧問**。定期諮詢我們的法律顧問，以獲取有關中國法律及法規的建議；及
- **與員工的溝通**。通過在招聘過程中明確告知我們遵守中國法律法規的情況並強調應足額繳納社會保險及住房公積金，積極鼓勵員工足額繳納社會保險及住房公積金。此外，我們於入職培訓課程中向新員工介紹足額繳納的好處，確保彼等了解有關該等供款的優點及法律要求。

最新進展

截至最後實際可行日期，為了盡可能並在切實可行的情況下盡快足額繳納，我們仍在積極與我們的員工溝通以尋求理解與配合，因遵守適用繳納基數需要彼等作出額外供款。

展望未來，我們將繼續實施上述措施。我們積極與當地政府部門就相關中國法律法規的實施及詮釋保持溝通。我們將繼續就社會保險及住房公積金相關事宜尋求及遵循其指引。此外，我們將定期向員工傳達該等最新信息，以提高彼等對監管要求的認識及了解，從而加強我們的整體合規框架。倘若我們收到相關政府部門的通知（如有），要求我們就社會保險及住房公積金的任何不足之處進行糾正、及時繳納或繳交欠繳數額，我們承諾將全面配合相關主管政府部門在切實可行的情況下盡快履行相關義務。

業 務

保險

截至最後實際可行日期，我們就業務運營投購多種保單，包括公眾責任保險（涵蓋因門店運營而引致的損害責任）、財產保險（保障我們的業務不受若干自然災害和其他不幸事件影響）及意外傷害保險。我們認為，我們所投購保單的保障範圍足以應付我們目前的業務，符合行業規範。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們的保險承保範圍有限」。

環境、社會及企業管治

ESG管治

我們一直並將繼續採取有效措施，將ESG融入我們業務營運的各個層面。為此，我們設立了一個由董事會及ESG工作小組組成的兩層ESG管治框架。

董事會已接受相關ESG培訓並將全面負責我們的ESG策略及匯報。董事會的主要職責是制定ESG和氣候相關事宜的監管制度，監督本集團管理政策、戰略和目標的制定和批准，確保有效評估、優先排序和管理重大ESG風險和機遇。此外，董事會最少每半年召開會議討論ESG相關議題，每年進行審查，監督ESG表現和目標的進展情況。

為加強我們的ESG管理架構，並改善我們在ESG方面的表現，我們成立ESG工作小組，由我們的董事會秘書領導，並由證券負責人、人事主管、內控經理、財務經理、養殖總經理和中央廚房總經理等關鍵成員組成，將直接向董事會報告ESG事宜。ESG工作小組的主要職責如下：

- 確保我們遵守最新的ESG法律法規，包括上市規則的適用章節，並向董事會告知法律法規的任何變動，並相應更新我們的ESG政策；
- 根據適用的法律、法規和政策定期評估ESG風險，並制定策略計劃和緩解措施，以確保履行我們在ESG事項方面的責任；
- 監測我們經營所在地區的當地環境、社會和氣候變化，並及時採取措施減輕日常業務運作中與波動性變化相關的風險；

業 務

- 監督我們的ESG政策的實施情況，並在ESG工作小組認為有必要時聘請第三方顧問來支持我們實現ESG目標；
- 根據我們的業務營運識別我們的主要利益相關方，並了解利益相關方對ESG事項的影響力及我們在該方面對其的依賴程度；
- 定期召開會議，以確定、評估和管理我們在實現主要ESG目標方面的進展；及
- 定期編製ESG報告，向董事會報告我們的ESG表現和ESG政策的有效性，並就ESG事項向董事會提供建議。

重要性評估

為更好地了解利益相關方的需求和期望，我們根據聯交所主板上市規則附錄C2進行了全面的重要性評估。我們收集、分析和總結利益相關方的疑慮以識別、評估和管理ESG重大事宜。

重要性評估流程包括以下步驟：

- (i) 考慮本集團的發展策略，識別可能對本集團業務或利益相關方產生影響的潛在ESG重大事宜。
- (ii) 邀請利益相關方（包括董事、高級管理層、股東／投資者、員工、顧客、供應商／合作夥伴及媒體代表等）參與問卷調查，收集他們對各項潛在ESG重大事宜的觀點。
- (iii) 分析問卷結果，根據利益相關方的意見確定ESG重大事宜的優先次序。
- (iv) 審閱並確認已識別的ESG重大事宜，並披露重要性評估結果。

業 務

根據重要性評估的結果，我們識別以下我們認為重要且可能對我們的業務、策略或財務表現造成影響的主要ESG風險：

- (i) **餐廳食品安全與質量**。我們高度重視食品安全，制定了涵蓋原料運輸、來料檢驗、倉儲、檢測等全面的食品安全管理制度，定期為員工提供食品安全培訓，落實嚴格食品安全主體責任，並發佈菜品溯源報告，進一步提高透明度。
- (ii) **消費者滿意度**。與顧客的關係和消費者滿意度在我們的業務運營和發展中起著關鍵作用。我們已制定個性化服務標準並實施完善的客訴處理制度，確保顧客的問題得到及時解決，並持續改善服務。
- (iii) **風險管控和內部控制**。我們構建了全面的風險管理框架，降低業務風險和提升營運韌性，支持長期可持續發展。
- (iv) **公司治理**。確保透明度、問責制和商業道德是公司治理框架的關鍵。我們實施嚴格的公司治理政策，旨在保障我們高效運行、提升市場信譽和支持我們業務的長期穩定發展。
- (v) **防止童工和強制勞動**。我們嚴格遵循所有適用勞動法律法規，確保完全符合國家僱傭標準。我們在招聘時會對員工進行背調，並堅決杜絕童工、強制勞動等違法僱傭行為。
- (vi) **反貪污和商業道德行為**。我們力求在運營中維持最高的道德標準和防範貪污。為此，我們建立了嚴格的廉潔制度，包括內部政策、員工培訓計劃、舉報人保護機制和定期審計，以維護商業誠信和聲譽。
- (vii) **員工薪酬福利**。我們深知員工對我們成功的重要性。我們搭建起全面遵循適用勞動法律並具有市場競爭力的薪酬福利體系，提供平等的晉升機會，與員工共享公司發展成果。

業 務

- (viii) **監管與業務合規**。遵守所有相關法律法規在我們的業務運作中至關重要。我們實施全面的合規管理制度，旨在減少法律和監管風險，確保業務可持續和合法發展。
- (ix) **職業健康與安全**。我們十分重視員工的健康與工作場所的安全，制定了多層次的安全管理及應急方案，定期為員工提供健康檢查和安全培訓，並進行定期安全檢查，營造安全、健康的工作環境。
- (x) **員工滿意度和工作場所文化**。員工參與度和幸福感是營造高效和諧工作場所的關鍵。我們持續實施旨在提高工作滿意度、工作場所多樣性和員工幸福感的措施，營造積極互助的工作環境。

環境保護

我們是一家環境友好型公司，具體體現在以下努力和措施。

指標與目標

下表載列我們於所示期間的資源、廢棄物及廢水的消耗指標。

耗電量與耗水量

	單位	截至12月31日止年度			截至8月31日
		2022年	2023年	2024年	止八個月
					2025年
電力	兆瓦時	271,175	296,825	319,670	208,308
強度	兆瓦時／人民幣百萬元收入	59.9	52.5	50.8	45.5
水	立方米	2,203,359	2,757,773	3,072,241	1,951,543
強度	立方米／人民幣百萬元收入	486.6	488.0	488.6	426.3

業 務

包裝材料

	單位	截至12月31日止年度			截至8月31日
		2022年	2023年	2024年	止八個月
		2022年	2023年	2024年	2025年
塑膠	噸	8,050	9,927	10,713	7,701
紙類	噸	2,478	3,558	4,020	2,484
其他 ⁽¹⁾	噸	38	32	54	306
強度	噸／人民幣百萬元收入	2.3	2.4	2.4	2.3

附註：

(1) 其他包括玻璃等其他包裝材料。

廢棄物

	單位	截至12月31日止年度			截至8月31日
		2022年	2023年	2024年	止八個月
		2022年	2023年	2024年	2025年
無害廢棄物產生量	噸	1,560	1,877	2,115	2,518
強度	公噸／人民幣百萬元收入	0.3	0.3	0.3	0.6

廢水

	單位	截至12月31日止年度			截至8月31日
		2022年	2023年	2024年	止八個月
		2022年	2023年	2024年	2025年
廢水產生量	噸	382,990	454,775	550,156 ⁽¹⁾	410,282
強度	公噸／人民幣百萬元收入	84.6	80.5	87.5	89.6

附註：

(1) 2024年廢水產生量增加主要是由於業務增長致使食品配料產量增加及工藝升級（包括增加冰水處理、巴氏殺菌及清洗線）。

業 務

溫室氣體排放

根據《溫室氣體核算體系—企業核算與報告標準》，我們將我們主要產生的溫室氣體排放範圍確定為範圍1、範圍2和範圍3排放。範圍1排放指的是直接溫室氣體排放，主要來自於我們營運過程中的直接能源消耗，即使用製冷劑所產生的排放。範圍2排放指的是間接溫室氣體排放，主要來自我們營運過程中的電力消耗。範圍3排放指主要由於使用電力處理淡水及污水而產生的其他間接氣體排放。

下表載列所示期間的溫室氣體排放量。

溫室氣體排放量

	單位	截至12月31日止年度			截至8月31日
		2022年	2023年	2024年	止八個月
					2025年
範圍1(二氧化碳當量).....	噸	2,323	3,081	2,217	1,274
範圍2(二氧化碳當量).....	噸	154,651	169,279	182,308	111,778
溫室氣體排放量	噸	156,974	172,360	184,525	113,052
(範圍1及範圍2)					
(二氧化碳當量).....					
溫室氣體排放(範圍1及範圍2)	噸/人民幣百萬元	34.7	30.5	29.3	24.7
強度(二氧化碳當量/	收入				
人民幣百萬元收入).....					
範圍3(二氧化碳當量).....	噸	523	651	731	504
溫室氣體總排放量	噸	157,497	173,011	185,256	113,557
(範圍1、範圍2及範圍3)					
(二氧化碳當量).....					
溫室氣體排放(範圍1、範圍2及	噸/人民幣百萬元	34.8	30.6	29.5	24.8
範圍3)強度(二氧化碳當量/	收入				
人民幣百萬元收入).....					

將2024年ESG表現及指標與同行進行比較，我們的範圍1及範圍2溫室氣體排放強度為每人民幣百萬元收入29.3噸二氧化碳，高於每人民幣百萬元收入20.6噸二氧化碳的同行平均水平。在資源消耗方面，我們的用電和用水強度分別為每人民幣百萬元收入50.8兆瓦時和每人民幣百萬元收入488.6立方米，高於每人民幣百萬元收入36.5兆

業 務

瓦時和487.5立方米的同行平均水平。我們的ESG指標較同行稍高的主要原因是我們的業務包含了養殖和食品加工。未來我們將採取更多節能減排等環保措施，以減少溫室氣體排放及水電消耗。

目標

根據於2024年的資源消耗數據，我們計劃到2028年將單位收入用電和用水減少約1%，以單位收入消耗的立方米水和兆瓦時電力計量。對於包裝材料，我們計劃到2029年底外賣服務所使用的不可降解一次性塑料餐具佔外賣收入的比例較2025年減少5%。根據於2024年的溫室氣體排放數據，我們計劃在2027年前將單位收入溫室氣體排放量（範圍1、範圍2和範圍3）減少約3%，以單位收入溫室氣體排放量二氧化碳當量計量。在減少廢棄物方面，我們的目標是以2024年為基準年，到2029年底，無害廢棄物產生強度減少5%。

環境保護措施

為了達成目標，我們採取各種措施降低資源消耗，並在ESG事宜方面保持合規。於往績記錄期間，我們在所有重大方面均遵守環保法律法規。於截至2025年8月止八個月，我們共產生環境相關合規開支約人民幣14.2百萬元，包括清潔和垃圾處理等費用。

能源效益與減排

我們致力於通過實施有針對性的措施來提高我們所有餐廳和辦公室的能源效益並減少排放。這些措施包括：

- 優化暖氣、通風和空調(HVAC)。我們餐廳、公共區域和辦公室的暖氣和空調系統根據季節和天氣狀況設定為適當的溫度，確保舒適度，同時最大限度地減少能源浪費。
- 提高照明效率。公共區域和辦公室的照明安裝了獨立的控制開關，以實現更好的能源管理。工作時間，僅保持必要的照明，例如走廊單排，下班後關閉所有電燈，以避免不必要的能源消耗。

業 務

- 最大限度地利用自然光。我們鼓勵員工在工作時間充分利用自然光，以減少對人工照明的依賴。此外，當員工離開辦公室時，所有電子設備都會關閉，以進一步節省能源。
- 減少待機能耗。如果員工離開辦公桌超過30分鐘，我們鼓勵他們關閉電腦顯示器。盡量減少電腦、打印機和複印機等辦公設備的待機時間，以減少不必要的能源消耗。

廢棄物管理與回收

我們致力於減少廢棄物產生，促進資源循環利用，提高資源整體利用效率。我們遵循先進先出的原則，有效管理存貨，減少廢棄物的產生。此外，我們也實施了以下措施：

- 聘請合資格的廢棄物處理供應商。我們通過嚴格的招標程序聘請合資格的第三方服務供應商來處理廢棄物。我們的供應鏈和環境管理團隊仔細評估供應商的資格，並定期監察其廢棄物處理方法，以確保完全符合法規並防止不當處理行為。
- 推廣可持續包裝解決方案。我們通過推廣、採用及生產可持續的環保材料，積極擁抱綠色和簡約包裝的趨勢。此方法有助減少與包裝相關的環境影響。
- 回收熱能。在我們的中央廚房，我們從蒸汽冷凝過程中回收熱能，以優化能源效益並降低整體能源消耗。

食物垃圾處理

我們制定《廢棄物處置制度》，確保食物垃圾妥善處理，以下是我們的處理措施：

- 我們將食物垃圾分類放置、及時清理，防止溢出存放容器。
- 食物垃圾的存放容器應及時清潔，必要時進行消毒。
- 我們把乾濕食物垃圾分離，由有資質的第三方單位收運。
- 我們建立了食物垃圾處置台賬，詳細記錄食物垃圾的處置時間、數量、收運者等信息。

業 務

綠色包裝材料及餐具管理

我們致力保護天然資源和減少浪費，在日常餐廳運營中落實綠色包裝材料及餐具管理，我們訂立的《環境保護管理制度》列明採用可持續包裝實踐的指引，包括：

- 倡導精簡包裝設計，減少層數和優化包裝尺寸，在不影響產品完整性的情況下減少材料的使用。
- 優化包裝材料的重量，減少使用量，同時維持產品的安全和品質標準。
- 外賣服務中提供「不需要餐具」選項，以減少不必要的包裝浪費，降低對環境的影響。
- 與供應商和物流合作夥伴進行緊密合作，改善包裝設計，減少包裝環節，從而減少材料的使用量。
- 積極探索和採用環保包裝替代品，鼓勵創新思維，以進一步提升包裝實踐的可持續性。

我們的包裝材料盡可能使用可回收、可降解材料，提升包裝材料可回收性。具體而言，

- 我們在包裝材料中使用聚丙烯塑膠和聚對苯二甲酸乙二酯塑膠，充分利用其可回收的特性，使其更易於回收。
- 考慮到紙的可回收性和可生物降解特性，我們於包裝材料使用各種紙質材料，如紙吸管、紙托盤和紙袋。
- 包裝袋使用的材質為可降解聚乳酸。

用水量

我們認識到水資源在可持續發展中的重要作用，致力於節約用水並提高用水效率。

為加強對用水和污染防治的管理和監測，我們採取了以下措施：

- 提高節約用水意識。我們在辦公室和餐廳的衛生間和其他公共用水區域安裝了節水標識，鼓勵謹慎和負責任用水。
- 迅速解決水系統問題。員工必須立即向物業管理人員報告水管或水龍頭漏水等問題，以便迅速維修，確保將水流失降至最低。

業 務

- 實施節水措施。我們採用節水設備，並定期維護供水系統。嚴格處理漏水、滴水、水流不止問題，杜絕長時間開水龍頭等不必要用水情況。
- 通過培訓鼓勵負責任的用水。我們通過培訓計劃和發放宣傳材料來普及合法、高效及負責任的用水政策。我們鼓勵員工用水後立即關閉水龍頭，以防止浪費水。
- 改進養雞場的廢水處理。我們的養雞場採用先進的廢水處理系統，確保符合排放標準。此外，我們努力優化生產流程，以盡量減少廢水的產生。

養殖

為盡量減少養雞場的異味並有效管理廢棄物，我們已使用先進的環境廢水處理系統。該等設施可實現廢水的綜合處理、循環利用和合規排放，確保有效控制污染。家禽糞便通過高溫堆肥及綜合污水處理工藝製成有機肥料，既促進資源循環使用，又從源頭減少異味排放及對環境的影響。

此外，我們已建立並嚴格執行完善的養雞場管理方案，包括廢物分類及處置、消毒程序及環境衛生控制，以盡量減少廢物產生及減輕養雞場內的異味。

業 務

氣候變化

我們高度重視氣候變化的事宜，並認識到與極端天氣事件有關的物理風險及過渡風險。為確保我們營運的韌性和可持續性，我們已經確定並評估了不同時間範圍的氣候風險和機遇，包括短期（5年內）、中期（5至15年）和長期（15年以上）。有關評估概述如下。

物理風險和應對措施

潛在風險點	時間範圍	潛在業務、戰略和財務影響	緩解風險的當前應對措施
洪水氣旋.....	短期	<ul style="list-style-type: none">員工通勤和食品供應鏈可能會因洪水或氣旋中斷，因而可能影響業務運營極端天氣狀況可能迫使門店暫時關閉，導致收入損失惡劣天氣事件可能影響農作物的產量和質量，導致供應緊張、採購成本上升水浸及惡劣天氣可能會導致養雞場設施損壞，增加財產損失風險和原材料供應中斷風險	<ul style="list-style-type: none">制定和執行安全保障措施和應急預案，以保障員工和維持食品供應鏈的穩定為門店及養雞場準備防洪物資，並定期維護排水溝，保證充足的排水能力

業 務

潛在風險點	時間範圍	潛在業務、戰略和財務影響	緩解風險的當前應對措施
極端溫度.....	長期	<ul style="list-style-type: none"> • 為改善工作環境和用餐舒適度，在餐廳和配送中心設置空調的需求增加，導致經營成本增加 • 極端溫度對雞的健康造成威脅，可能會中斷運營和影響供應的穩定性 • 氣候變化帶來的氣溫上升可能影響食材新鮮度和質量，對食品安全和供應鏈管理帶來挑戰 	<ul style="list-style-type: none"> • 使用節能的製冷設備，使室內保持適宜的溫度，同時降低能源消耗 • 每天根據天氣情況和雞群的狀況，調節進風溫度，確保環境穩定 • 通過實施嚴格的控制及制定《食品貯存、運輸管理制度》和《來料異常處理標準》等政策，加強食品供應鏈管理，維護食品安全和質量標準
缺水.....	長期	<ul style="list-style-type: none"> • 氣候變化預期將加劇中國一些地區的缺水問題，可能減少水資源供應，導致水費上漲、運營開支上升或業務活動中斷 	<ul style="list-style-type: none"> • 推行節水措施及採用節水設備以減少用水量，從而管理水費支出並降低缺水對運營的影響

業 務

過渡風險和應對措施

潛在風險點	建議的時間範圍	潛在業務、戰略和財務影響	緩解風險的當前應對措施
政策及法規風險	中期至長期	<ul style="list-style-type: none"> 隨著全球氣候監管趨嚴，企業需遵守更多合規標準 	<ul style="list-style-type: none"> 緊盯政策法規發展，確保環境管理符合法律規定，降低合規風險
技術風險	中期至長期	<ul style="list-style-type: none"> 未能及時採納節能和數字化技術，可能導致本公司能耗增加和運營成本上升 	<ul style="list-style-type: none"> 積極採用低碳技術，淘汰高排放設備，並推進數字化建設，提升效率和可持續性
聲譽風險	中期至長期	<ul style="list-style-type: none"> 投資者及利益相關方日益需要氣候相關信息透明度，不及時或不全面披露或影響融資機遇 	<ul style="list-style-type: none"> 增強氣候信息披露，提高透明度，以符合利益相關方的期望和法規要求
市場風險－ 顧客偏好的改變	中期至長期	<ul style="list-style-type: none"> 顧客日益重視可持續性而傾向選擇低碳企業，如未能應對轉變，可能造成市場份額下降 	<ul style="list-style-type: none"> 制定全面的可持續發展策略，強化企業環境治理，以符合顧客的期望

業 務

管治

我們致力推廣可持續的企業管治，並將其融入我們業務營運的所有主要方面。

食品安全

維持最高的食品安全及質量標準對我們而言至關重要。我們已建立涵蓋整個業務流程的全面食品安全系統，以確保我們所有菜品的安全及質量：

- **採購。**我們的採購流程包括對新供應商的嚴格審查，以確保完全符合適用法規。我們進行樣品測試以核實供應品符合國家質量及安全標準，不得採購及使用超過保質期的食品及原料。原材料檢驗及管理系統可確保對整個食品生產過程進行定期安全檢查。採購食材時需檢驗相關證明，如肉品品質檢驗合格證等。倘發現任何不合規事宜，會立即通知負責員工，以在指定時間內採取糾正行動。我們會進行跟進檢查，以核實合規及改善情況。就文件記錄而言，我們將根據相關法律法規保留票據等採購記錄至少兩年。有關更多詳情，請參閱「— 食品安全及質量控制 — 採購」。
- **中央廚房。**在我們的中央廚房，我們執行嚴格的衛生協議，以保持清潔合規的食品生產環境及要求員工保持個人衛生，並會徹底清潔工場設備，確保工場、食品儲存及運輸符合衛生要求。我們依照相關法律法規開展經營活動，包括根據《食品安全國家標準 — 食品添加劑使用標準》對食品添加劑的使用進行精確控制。有關更多詳情，請參閱「— 食品安全及質量控制 — 中央廚房」。
- **餐廳。**在我們的餐廳，我們已建立清晰的食材接收及食品生產檢驗程序，涵蓋儲存要求、保質期監控、使用期及適當的處理方法，如不得使用未經消毒及未達到衛生要求的餐具和容器，餐具需要經常清潔，分開存放已消毒和未消毒的餐具，以及對有儲存期限的食材會按標準存放。設施及設備管理系統可確保餐廳環境清潔、安全，有助於營造愉快的就餐體驗。我們委任食品安全經理監督定期檢查，確保所有地點均符合食品安全慣例。我們每週安排一次檢查，對不符合食品安全標準的產品進行整改，並確保食品安全相關資料保持透明及公開。有關更多詳情，請參閱「— 食品安全及質量控制 — 餐廳運營」。

業 務

- *員工培訓及問責*。為確保所有員工具備必要的食品安全知識，我們已實施強制性培訓及評估制度。在餐廳任職的員工上崗前須完成全面的食品安全培訓，並每年參加進修課程以加強彼等對食品法律、法規及最佳實踐的認識。具體而言，我們的員工每年須完成至少40小時的食品安全培訓。培訓成果被納入績效評估中，影響晉升機會及薪酬。
- *定期檢查及應對食品安全事故*。我們會定期檢查工廠及倉庫的食品生產情況，要求相關部門盡快整改不符合安全要求的情況，並密切關注整改進度。我們已成立食品安全事故應急小組，確保一旦發生食品安全事故能夠妥善及盡快處理。另外，食品安全相關記錄需保存至少兩年，資料必須要真實、準確、規範並具有可追溯性。有關更多詳情，請參閱「一 食品安全及質量控制」。

供應鏈

我們已制定嚴格的機制及政策，以識別、評估及管理整個供應鏈的環境及社會風險。其中包括：

- *嚴格的准入標準*。我們對供應商實施嚴格的准入程序，以確保彼等符合我們的高標準。供應商必須接受全面的樣品測試及資質文件驗證。我們根據主要標準進行初步評估，包括財務穩定性、食品安全、產品質量及物流能力。

其後由我們的採購部門進行徹底審查。供應商僅在成功通過食品安全審核及服務能力評估後才會獲加入我們的認可供應商名單內。

若供應商的產品出現問題，我們會遵循標準化程序予以解決。此包括與相關員工核實問題、通知供應商解決問題以及密切監察進度以確保有效及及時解決。

- *定期評估*。我們根據供應商在產品質量、配送時效、訂單履行、定價及服務可靠性等關鍵標準中的表現每月對供應商進行績效評估。

業 務

若發現供應商涉及未解決的質量問題、欺詐活動或非法行為（如違反合約、欺騙或賄賂導致嚴重後果），彼等將從我們的供應商庫中永久除名。

- **持續合規。**為確保貫徹遵守食品安全標準，供應商須於配送前對每批供應品進行農藥殘留測試。
- **產品管理。**為維護產品質量及食品安全，我們已實施標準化原材料檢驗及管理系統。此包括對進貨的定期審查和檢查，例如驗證測試報告和農藥殘留分析。該等措施可確保所有供應品在進入生產流程前均符合我們的嚴格標準。

企業社會責任

員工福祉

關愛員工是我們履行企業社會責任的基石。員工是我們成功的核心，我們致力於尊重員工的尊嚴、個性、隱私及個人利益。我們努力創造一個積極、包容及互助的工作環境，給員工營造幸福感、歸屬感及整體福祉。

我們將員工福利、健康以及工作與生活的平衡放在首位，通過以下措施與員工建立反映信任、關懷及家庭般支持的關係：

- **家庭友善活動。**為支持我們的女性員工，我們在工作場所設立兒童專區，提供專業的託管服務，讓員工可無憂地帶孩子上班，亦確保事業與家庭責任之間的平衡。
- **健康及健身計劃。**我們開發內部健身區，並設立不同運動俱樂部，鼓勵員工保持積極、健康的生活方式，促進員工身心健康。
- **對家庭的支持。**倘若員工因病不幸身故，我們會向其孩子提供撫恤經濟援助。該支持包括支付生活費及學費，直至他們完成大學教育。

我們提倡「愛心圈」的理念，將關愛文化從公司傳遞到管理者，從管理者傳遞到員工，再從員工傳遞到顧客，使到我們餐廳就餐的每一位顧客，均能感受到深植於我們企業文化中的溫暖與關懷。

業 務

我們亦倡導包容、平等及多元化，歡迎所有年齡、性別、能力及公民身份的員工。截至2025年8月31日，我們65%左右的員工為女性。我們認為多元化(包括性別多元化)對於在如今多變的商業環境中促進創新、韌性及成功至關重要。

專業發展

我們鼓勵全體員工尋求專業發展機會。為實現此目標，我們一直為員工提供培訓及職業發展計劃，以支持彼等成長及晉升。我們鼓勵年輕員工擔任領導職務。我們提供多種專業發展培訓。我們每年年末對員工進行考核，以提供反饋及指導，並根據其表現及職責提供晉升及培訓機會。

慈善事業

自成立以來，我們長期致力於慈善事業，並積極支持公益事業，體現我們的企業社會責任以及對促進穩定就業和社區賦權的奉獻精神。多年來，我們已推出多項具影響力的舉措及計劃，以回饋社會。

於COVID-19疫情期間，我們提供免費餐食和基本物資，以支援受影響的社區和一線工作者。於2021年，我們在河南水災期間捐款賑災。通過溫暖一餐計劃，我們持續為有需要的人士提供免費餐食。此外，我們成立專門的志願服務團隊，鼓勵員工積極參與公益活動，如獻血及其他社區服務。

動物福利

為確保最佳的養殖條件及保護動物福利，我們開發了配備高科技和環境控制系統的標準化雞舍。這些系統透過提供適當的空間、空氣質量、照明和溫度來維持穩定、受調節的生活條件，為母雞創造一個健康舒適的環境。有關詳情，請參閱「一 我們的一體化供應鏈－養殖」及「一 我們的技術－供應鏈技術」。

業 務

保護動物福利

我們致力維護動物福利，確保包括雞隻在內的動物身心健康。為了堅守這承諾，我們已制定《動物福利政策》，列明保護動物的具體措施。我們秉持國際公認的「五大自由」動物福利原則，促進動物健康成長。我們的主要措施包括：

- 飼養環境。我們在養雞場提供充足的空間、通風、光照和清潔飲水，避免過度擁擠。所有養雞場均按照規定的溫度、濕度及通風標準進行設計和建造。
- 飼料和飲用水。我們確保所有飼料營養均衡，不添加國家及行業標準禁止的抗生素。
- 健康管理。我們定期為雞隻進行健康檢查，並通過24小時實時監控系統及定期進行現場檢查，確保雞隻的健康。
- 獸藥管理。(i)我們嚴格遵守《獸藥管理條例》、《禁止在飼料和動物飲用水中使用的藥物品種目錄》及監管獸藥採購、儲存及使用的其他適用法律；及(ii)我們在養殖過程中嚴格控制獸藥的使用，確保符合監管和道德標準。
- 屠宰。我們確保雞隻在屠宰前處於無壓力狀態，採用人道屠宰方法。

我們亦要求供應商必須遵守我們的《動物福利政策》及運營所在地區的相關動物福利法規。我們定期審核供應商的動物福利措施，未達標者須整改，否則將面臨終止合作的風險。此外，我們要求所有相關員工均需接受動物福利培訓，並積極鼓勵員工報告任何違規行為，以加強對動物福利的承諾。

業 務

商業誠信

我們致力於塑造高標準的企業管治及文化。我們相信，良好管治及健康文化對員工的福祉及我們的業務發展至關重要。為此，我們已制定一系列內部規定，對遵守法律法規作出指引及提倡誠信道德操守，包括商業行為及道德守則以及內部控制手冊。

我們亦已實施反賄賂及反腐敗政策，要求員工開展業務時遵守法律及道德要求。我們的反賄賂及反腐敗政策禁止員工提供未經授權的付款（如賄賂、回扣或利益）予任何第三方（包括政府官員、顧客或供應商），以獲取或回報不正當利益。彼等亦不得接受或索取任何有關未經授權付款。我們的反賄賂及反腐敗政策亦禁止其他不當行為，如挪用及盜用公款、欺詐或其他非法活動。任何違反該等政策的行為均可能導致解僱及罰款。我們亦已建立舉報人計劃，其中我們鼓勵員工、加盟商及其他第三方直接向我們報告賄賂事件。

風險管理及內部控制

我們已就我們的業務營運、財務報告及一般合規制定及實施風險管理政策及內部控制措施。為監察[編纂]後的風險管理政策及企業管治措施的持續執行情況，我們已採納及將採納（其中包括）以下風險管理措施：

- 我們將設計一套全面的政策以識別、分析、管理及監控各種風險，並定期評估和更新我們的風險管理政策；
- 董事會負責監督整體風險管理及內部控制。審核委員會獲授權審閱及評估我們的財務控制、風險管理及內部控制制度。有關審核委員會的組成、彼等的資格及經驗，請參閱「董事及高級管理層－管理及企業管治－董事會委員會－審核委員會」；
- 我們將採取各種政策確保遵守上市規則，包括但不限於與風險管理、關連交易及信息披露有關的方面；及
- 我們將繼續為董事及高級管理層舉辦有關上市規則相關規定及香港上市公司董事職責的培訓。

業 務

現金管理

我們的餐廳接受現金、微信支付、支付寶及其他線上付款方式。隨著線上支付在中國日益普及，與現金管理相關的風險已經且預期將維持在最低水平。於往績記錄期間，現金支付佔消費者付款總額的比例有所下降。於2022年、2023年、2024年以及截至2025年8月31日止八個月，現金支付佔我們直營店總銷售額的3.2%、2.4%、2.0%及1.6%。

為避免侵吞及挪用現金，我們已採取一系列內部政策及措施，管控我們餐廳的現金管理及處理。我們的每家餐廳均使用POS系統管理銷售及現金交易。當顧客提交訂單時，系統會自動生成賬單，收銀員會據此處理付款。所有交易均被實時記錄，以確保責任明晰。每次輪班結束時，指定員工都會將收到的現金與POS系統記錄的銷售額進行核對。一經核實，現金將在店長的監督下安全地存儲於店內指定的保險箱中，並由店長確保符合現金處理制度。店長亦負責核實每日現金收入是否與銷售記錄相符，並及時存入本公司銀行賬戶。為進一步加強監管，我們已在收銀區安裝攝像頭，以監控及防止不當行為，而我們的財務團隊則及時通過POS系統監控銷售記錄的準確性及銀行賬戶現金結餘。

於往績記錄期間，我們並未遇到任何對我們的業務、經營業績或財務狀況造成重大不利影響的現金侵吞或挪用事件。

第三方支付安排

背景及理由

於2022年、2023年及2024年，我們接受若干顧客（「**相關顧客**」）通過其指定的第三方付款人賬戶進行的付款（「**第三方支付安排**」）。

第三方支付安排 — 場景一

據我們所知，相關顧客指定的第三方付款人主要包括相關顧客的實際控制人、實際控制人的家庭成員、其員工及關聯實體。此場景下的相關顧客主要為企業顧客及加盟商。於2022年、2023年及2024年，六名、四名及六名顧客在此場景下與我們進行交易結算。於2022年、2023年及2024年，在此場景下所產生的收入總金額分別為人民幣2.8百萬元、人民幣0.7百萬元及人民幣4.4百萬元，約佔我們各期間收入的0.06%、0.01%及0.07%。

業 務

據我們所知，相關顧客指定的第三方付款人均非我們的關連人士，且所有指定第三方付款人均獨立於我們的董事、高級管理層及控股股東。

第三方支付安排 – 場景二

於2022年、2023年及2024年，在極少數情況下，我們的員工在收到相關顧客的請求後通過個人賬戶結算款項，而該等員工亦構成相關顧客的第三方付款人。此場景下的相關顧客主要為企業顧客。

於2022年、2023年及2024年，在此場景下所產生的收入總金額分別為人民幣1.9百萬元、人民幣0.9百萬元及人民幣0.01百萬元，約佔我們各期間收入的0.04%、0.02%及0.0002%。

第三方支付安排的理由

據我們所知，使用第三方支付安排主要是出於以下原因：

- 行業慣例。根據灼識諮詢的資料，顧客出於各種個人原因通過第三方付款人結算款項是中國常見的商業慣例。
- 顧客的內部安排。若干相關顧客為擁有眾多關聯實體的企業集團。由於內部營運或財務管理慣例，或為方便起見，該等顧客通常會指定其母公司、子公司或分公司與我們處理付款安排。第三方付款人一般為與相關顧客有同一歸屬方及／或管理方的關聯實體。
- 付款便利性。若干相關顧客為中小型企業，經灼識諮詢確認，為方便起見，該等顧客通常通過其各自的實際控制人、實際控制人的家庭成員及／或其員工的個人銀行賬戶結算款項。
- 日常業務過程中的要求。(i)對於堂食顧客，為方便起見，彼等不時通過現金、微信支付或支付寶直接向我們的員工支付款項及(ii)對於通過電話提前下單的團體用餐顧客，彼等有時要求通過我們員工的微信或支付寶賬戶結算款項，這被認為是更方便的方法。

業 務

第三方支付安排的含義及終止

於往績記錄期間，我們的董事確認(i)我們沒有主動發起任何第三方支付安排或以其他形式參與任何此類安排、(ii)我們沒有向任何相關顧客提供任何折扣、佣金、回扣或其他好處，以促進或激勵第三方支付安排、(iii)我們與相關顧客簽訂的協議中的定價及付款條款大體與類似場景下未參與第三方支付安排的顧客一致及(iv)第三方支付安排在所有重大方面均完整、準確地記錄於我們的會計賬簿及記錄中。

我們已採取以下措施管理第三方支付安排：

- 防止欺詐或洗錢。為了防止欺詐或洗錢活動，我們實施了多項「了解你的顧客」程序，以全面了解顧客的情況。此外，我們定期與企業顧客舉行商務會談，以了解其營運性質及業務模式。我們亦通過線上及線下渠道與顧客保持積極溝通。基於以上所述，我們沒有理由相信相關顧客涉及欺詐或洗錢活動，亦無任何理由懷疑第三方支付安排涉及此類活動的所得款項或收益。
- 真實的底層交易。為確保第三方支付安排有真實的交易支持，對於從指定第三方支付人收到的付款，相關顧客在完成訂單和付款後需要向我們提交付款人賬戶和付款信息。我們的財務人員僅可在相關顧客提交的信息與訂單相符時記錄資金流水。

截至最後實際可行日期，據我們所知，(i)我們的所有結算均基於真實交易、(ii)結算金額與相關交易產生的費用相符、(iii)我們未發現任何第三方支付安排下的商業賄賂、洗錢、逃稅或現有或潛在的糾紛、(iv)相關顧客未就透過第三方支付安排與我們之間發生的任何交易付款申索任何權益及(v)我們尚未因第三方支付安排而受到任何行政通知、調查或處罰。

據我們的中國法律顧問所告知，鑒於上述情況，第三方支付安排並未違反中國現行適用法律法規的強制性要求。

業 務

為了履行加強內部控制的承諾，我們主動終止第三方支付安排，以確保更透明及更標準化的支付流程。我們已於2024年11月終止第三方支付安排，並且未來無意恢復任何第三方支付安排。鑒於(i)於往績記錄期間，第三方支付安排產生的收入佔我們總收入的比例微乎其微；及(ii)我們的銷售額並未因第三方支付安排終止而下降，亦無任何顧客因第三方支付安排終止而終止其與我們的關係，我們認為此項終止沒有且將不會對我們的業務、流動性或財務表現產生重大不利影響。就與第三方支付安排相關的風險，請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們面臨與第三方支付安排相關的風險」。

強化內部控制及補救措施

我們已採取內部控制措施，以減輕與第三方支付安排相關的風險，防止其再次發生，包括：

- 我們的員工不得接受任何第三方支付安排且須了解及實施我們與終止第三方支付安排有關的政策及措施，並定期參加有關防止欺詐及反洗錢行為的培訓課程；
- 我們的員工須知會所有顧客，概不接受第三方支付安排；
- 訂立合約時，我們的員工須收集顧客的銀行賬戶資料，包括賬戶名稱，並確保所有付款交易均使用訂約方的賬戶進行；
- 我們的員工須核實付款詳情是否與訂約方的資料相符。如有不符，款項將被拒絕及／或退回，並通知顧客以正確的賬戶重新付款；及
- 我們的財務部須每月對內部營運進行審查以識別任何潛在的第三方支付安排。這包括對合約進行抽樣檢查以核實付款人是否與訂約方相符等措施。

根據對措施落實情況的跟進審查，我們的董事認為，上述措施在防範第三方支付安排及其相關風險方面屬有效及充分，且我們的董事日後將監督上述強化內部控制對第三方支付安排的有效性。

業 務

法律訴訟

我們可能不時成為我們日常業務過程中出現的各種法律、仲裁或行政訴訟的當事人。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們從未且並無牽涉任何重大法律、仲裁或行政訴訟，且我們並不知悉有任何針對我們或董事且可能個別或共同對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響的未決或面臨威脅的法律、仲裁或行政訴訟。

合規、牌照及許可證

據我們的中國法律顧問所告知，除下文「一 消防安全」所披露者外，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們已於所有重大方面自中國相關政府部門取得所有必要牌照、批准、許可證及證書，以及該等牌照、批准、許可證及證書仍然完全有效。

下表載列我們截至最後實際可行日期持有的主要牌照、許可證及監管批准詳情。

牌照、許可證及監管批准	牌照數目	授予日期	有效期 (自頒發以來)
食品經營許可證	922	自2020年至2025年	五年
食品生產許可證	2	2022年及2024年	五年
商業特許經營備案	4	2020年、2022年 及2023年	不適用
消防安全批准	449	自2010年至2025年	不適用
單用途商業預付卡備案	1	2014年	不適用
動物防疫條件合格證	4	2012年、2021年 及2024年	不適用

業 務

我們須不時重續該等證書、許可證及牌照。我們所有的牌照均有效及存續。截至最後實際可行日期，我們未獲知悉重續該等已到期或即將於2025年到期的重大牌照存在任何法律障礙。

消防安全

直營店合規情況

背景及理由

於2022年、2023年、2024年以及截至2025年8月31日止八個月，我們在取得必要的消防安全驗收批覆（「**消防安全批准**」）前分別開設了25家、22家、17家及兩家新直營店，在取得必要的消防安全批准前各期間自該等餐廳產生的總收入分別為人民幣32.2百萬元、人民幣37.7百萬元、人民幣31.6百萬元及人民幣9.7百萬元，分別佔同期總收入的0.7%、0.7%、0.5%及0.2%。其中，於往績記錄期間，有27家餐廳位於購物中心內。

於往績記錄期間，未取得消防安全批准的主要原因如下：

- 對於27家餐廳，相關餐廳所屬整棟物業的業主並未完成所需的消防安全程序（「**業主合規情況**」），原因為彼等未能提供申請消防安全批准所需的文件。27家餐廳中，11家位於購物中心、一家位於臨街零售商舖及15家位於寫字樓。根據中國法律顧問的意見，我們申請相關消防安全批准的先決監管要求仍未滿足。如果整棟物業的業主並未完成所需的消防安全程序，相關政府部門不會單獨向物業內的單個租戶頒發消防安全批准。
- 對於其中39家餐廳，負責完成必要消防安全程序的員工未能準確理解或詮釋適用的當地消防安全法規和執法慣例。這主要是由於我們的餐廳廣泛分佈在中國的不同省市，而這些省市的消防安全法規和執行標準各不相同。

儘管如此，為確保開始營業前的消防安全，我們的餐廳一般都配備了必要的消防安全設備，並在可行的情況下使用防火建築和裝飾材料。此外，我們過往並無發生過消防安全事故，也沒有因缺乏消防安全批准而受到重大行政處罰。儘管我們未能及時取得該等批准，但我們仍遵守標準操作安全

業 務

程序並進行例行安全檢查以降低火災相關風險。然而，由於我們餐廳所在的中國不同城市的當地政府機構的要求和慣例不斷變化且有所不同，我們之前負責管理消防安全合規的部分員工並未準確理解當地適用的要求及慣例。因此，部分餐廳在獲得消防安全批准之前就已開始營業。

最新進展及計劃

自2025年3月1日起，所有新開的直營店在開業前已取得適用中國法律法規所規定的必要牌照、批准及許可證，包括消防安全批准。截至最後實際可行日期，我們的所有直營店均取得消防安全批准。展望未來，我們將僅在根據中國法律法規取得所有必要牌照、批准及許可證後開設新的直營店。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，除開業前未取得消防安全批准的餐廳外，我們營運中的所有餐廳均已於開業前在所有重大方面取得相關中國規則及法規所規定的必要牌照、許可證及批准。

潛在的法律後果

據我們的中國法律顧問所確認，就於開業前未取得消防安全批准而其後取得消防安全批准的餐廳而言，(i)該等餐廳於往績記錄期間及直至最後實際可行日期概無因過往不合規事件而受到任何重大行政處罰及(ii)鑒於中國相關法律法規規定，輕微不合規行為如獲及時糾正且未造成有害後果的，則可豁免行政處罰，因此政府機關對該等餐廳的過往不合規情況實施重大行政處罰的可能性極低。

補救措施及內部控制

補救措施

為確保我們的餐廳安全運營，我們已聘請深圳市安智電氣消防安全檢測有限公司作為我們的消防安全顧問，對截至2025年7月31日尚未取得消防安全批准的直營店及加盟店進行消防安全檢查，其中直營店於2025年3月進行檢查，加盟店於2025年7月進行檢查。我們的消防安全顧問於2013年註冊成立，主要從事消防設施的維護和檢查以

業 務

及消防安全評估，具有進行相關檢查及發佈可靠報告和結論的資質。我們的消防安全顧問擁有ISO 9001、ISO 14001和ISO 45001認證，其檢測團隊由工程師組成，包括在消防安全評估工作方面擁有豐富經驗的消防安全專業工程師。

我們的消防安全顧問通過現場檢查、調查及文件審查，對我們營運的以下方面進行審查及檢查：(i)我們的消防系統是否符合法律法規及行業標準、(ii)我們餐廳所在場所的消防設備及系統以及緊急疏散方案是否充分及(iii)我們餐廳所在場所是否符合適用的建築消防及消防安全標準。

經審查，我們的消防安全顧問得出結論：(i)截至2025年7月31日尚未取得消防安全批准的所有直營店及加盟店（「**涉事餐廳**」）在所有重大方面均符合適用消防法律法規項下的相關消防安全設計、施工和設備要求、(ii)涉事餐廳所在的場所配備消防安全設備及標識（包括滅火器、應急出口指示燈及方向指示標識），並擁有緊急疏散方案、(iii)該等場所符合適用的建築消防及消防安全標準及(iv)涉事餐廳均從未發生過任何消防安全事故，我們亦從未因該等餐廳的任何消防安全問題而受到任何重大行政處罰或被公開通報。基於上文所述，並考慮到尚未取得消防安全批准的直營店及加盟店在經營時不涉及明火，消防安全顧問認為該等涉事餐廳發生潛在消防安全事故的風險很低。在發生該等事故的極端情況下，鑒於該等場所目前的消防安全設計、施工、設備及疏散方案，可能造成的損害有限。此外，我們的消防安全顧問確認，涉事餐廳尚未取得消防安全批准主要是因為相關行政程序正在進行中或尚未完成，且在提交申請及所有所需文件後，涉事餐廳在取得必要的消防安全批准方面並無任何重大障礙。

內部控制措施

我們已實施一套穩健的消防安全內部控制措施，根據特別內部控制顧問的建議持續強化內部控制體系，以管理相關風險及防止此類不合規事件再次發生。以下載列我們於[編纂]前已進行的主要工作：

- 培訓。我們對員工進行廣泛的培訓，包括一般消防安全意識及知識的定期培訓，以及有關正確使用消防安全設備和緊急疏散方案的培訓。我們亦於我們的場所進行消防演習，以使我們的員工熟悉我們的疏散方案。此外，

業 務

我們已要求所有開業前未取得消防安全批准的直營店及加盟店的相關僱員及加盟商接受有針對性的消防安全培訓。這些培訓旨在確保相關人員了解主要消防安全要求、能夠在突發情況下有效應對並了解適用消防安全法律法規下的具體合規責任。

- 指定人員。我們已將各餐廳的店長指定為消防安全合規事宜的責任人。我們的店長普遍擁有豐富的餐飲業經驗，且對消防安全合規具備必要了解並已經過我們強化培訓加強。董事會主席會負責每月檢討餐廳的消防安全合規情況。
- 消防安全政策。我們對我們的餐廳實施詳細的消防安全措施及程序，包括經常檢查廚房的爐具及電器、燃氣閥門、管道及電氣系統，以及我們於場所內配備的消防安全設備。我們亦制定了火災緊急情況下的疏散方案、消防及救援方案，並已安裝消防疏散標誌。
- 設備。我們為餐廳配備中國適用法律法規所要求的必要消防安全設備，包括滅火器、煙霧探測器及自動噴水滅火系統，並定期評估升級設備及設施的必要性，以實現更好的通風、濕度、防火和隔熱性能。
- 設計及裝飾。當裝修新餐廳時，我們根據適用法律法規採用防火建築及裝飾材料，安裝適當的疏散路線指示標誌及(如適用)適當的緊急出口。
- 牌照及證書的管理。我們已制定全面的牌照及證書管理政策，以監督所需批准的申請、維護及續期程序，包括消防安全檢查批准及消防安全備案。本公司備存涵蓋所有在營餐廳的消防安全批准控制清單，以確保在新餐廳開業前符合所有合規要求。展望未來，我們在新餐廳選址時將主要考慮潛在場所的消防安全審批情況，並在實際可行情況下盡快取得所需消防安全批准。
- 持續的合規諮詢。我們就最新的消防安全相關規則及規例諮詢我們的法律顧問，以確保我們不時遵守該等規則及規例。

業 務

- 保險範圍。我們已為餐廳購買了公眾責任保險，以承保任何第三方因我們業務運營過程中發生的事故而遭受的任何潛在損害、傷害或死亡。未獲得消防安全批准並不會妨礙我們提出索賠，亦不會影響我們根據公眾責任保險範圍可獲損失賠償金額。

我們亦委聘一家特別內部控制顧問對我們消防安全方面的內部控制措施的有效性進行了獨立調查及評估。審閱範圍包括合規程序、新餐廳開業流程、消防安全管理專人制度、培訓安排、消防安全設備管理及內部定期檢查規定。基於審閱結果，我們的特別內部控制顧問未提出進一步建議，認為我們消防安全方面的內部控制措施屬充分及有效。

我們的董事致力於遵守適用的消防安全法律法規來經營我們的餐廳，並為此實施了嚴格的內部控制措施。我們嚴格執行內部控制措施。由於我們努力整改，我們於2025年3月1日之後新開設的所有直營店於開始營業前均已取得所需的消防安全批准。基於上文所述，並考慮到上述整改及加強內部控制措施，以及我們未來只會在根據中國法律法規取得所有必要的牌照、批准及許可證後才開設新直營店的承諾，我們的董事認為我們經加強的內部控制措施屬充分及有效且足以確保本集團未來持續遵守消防安全規定。

基於上述依據及聯席保薦人所進行的盡職調查（包括但不限於審閱上述加強內部控制措施的實施證據及特別內部控制顧問編製的內部控制審閱報告），聯席保薦人並未注意到任何事項會合理地導致其不同意董事及特別內部控制顧問關於該等措施充分有效的觀點。

經考慮上文所述，董事認為，有關不合規事項不會對我們的業務、經營業績或財務狀況造成任何重大不利影響，因為：(i)據我們的中國法律顧問所確認，我們於往績記錄期間及直至最後實際可行日期並無因該等不合規事項而受到任何重大行政罰款或處罰；(ii)據我們的中國法律顧問所告知，根據中國法律法規，我們因開業前未取得消防安全批准而其後已取得消防安全批准的所有餐廳受到相關政府部門的重大行政處罰的風險極低；(iii)截至最後實際可行日期，我們的所有直營店均取得必要的消防安全批准；(iv)我們直營店及加盟店的營運一般不涉及明火；(v)據消防安全顧問告知，涉事餐廳在所有重大方面均已遵守消防安全法律法規項下有關消防安全設計、施工及設備

業 務

的規定，在提交申請及所有所需文件後，該等餐廳在取得必要的消防安全批准方面並無任何重大障礙；(vi)開業前未取得消防安全批准的餐廳於往績記錄期間及直至最後實際可行日期並無發生任何消防安全事故；及(vii)我們已根據特別內部控制顧問的建議加強內部控制措施及程序，且我們的特別內部控制顧問認為我們的消防安全內部控制措施屬充分及有效。

經計及(i)上述分析、(ii)所採納的補救措施及內部控制措施、(iii)上述董事及特別內部控制顧問的意見及(iv)聯席保薦人進行的獨立盡職調查(包括但不限於其與本公司、中國法律顧問及特別內部控制顧問的討論及審閱有關不合規事件的相關文件及資料、所採納的補救措施及內部控制措施)，聯席保薦人並未注意到與消防安全不合規有關的任何事宜，使其懷疑董事是否具備上市規則第3.08條及第3.09條所規定的足夠誠信及才幹。

有關相關風險的更多詳情，請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－由於我們須就經營我們的業務獲得各種批准、牌照及許可證，未能獲得或重續任何該等批准、牌照及許可證可能對我們的業務及經營業績產生重大不利影響」。

加盟店合規情況

背景及理由

於2022年、2023年、2024年以及截至2025年8月31日止八個月，分別有三家、四家、15家及五家新加盟店(包括轉換及新開業的加盟店)在取得必要的消防安全驗收批覆(「消防安全批准」)前開業，在取得必要的消防安全批准前自該等餐廳產生的收入總額分別為人民幣5.0百萬元、人民幣7.4百萬元、人民幣19.3百萬元及人民幣6.0百萬元，分別佔我們同期總收入的0.1%、0.1%、0.3%及0.1%。這些餐廳中，有14家由直營店轉換而來。

業 務

於往績記錄期間，未取得消防安全批准的主要原因如下：

- 對於八家加盟店，未能取得必要消防安全批准的原因在於上文「一直營店合規情況－背景及理由」詳述的業主合規情況。
- 對於19家加盟店，未能取得消防安全批准是由於加盟店內負責消防安全合規的員工未能準確理解或詮釋適用的當地消防安全法規和執法慣例，詳情見上文「一直營店合規情況－背景及理由」。

我們非常重視加盟店對適用中國法律法規的遵守情況。儘管根據加盟協議以及經我們的中國法律顧問確認，(i)加盟商全權負責在開始營業前取得所有必要的監管批准及(ii)我們概不就因彼等不合規而產生的任何損失負責，但我們仍採取積極措施監察及支持合規工作。

最新進展及計劃

自2025年6月1日起，所有新開的加盟店在開業前均已取得適用中國法律法規所規定的必要牌照、批准及許可證，包括消防安全批准。展望未來，我們將要求所有加盟商在開設新加盟店之前取得中國法律法規所規定的所有必要牌照、批准及許可證。

截至最後實際可行日期，所有加盟店均已取得消防安全批准。儘管如此，如下文所詳述，我們已委聘消防安全顧問進行相關檢查並出具可信報告及結論。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們的加盟店並無發生任何消防安全事故。

補救措施及內部控制

為更好地監控和確保我們的加盟店持續遵守適用法律法規，自2025年6月起，我們已採取多種措施。作為開業前控制措施的一部分，我們已通過納入開業前完成消防安全合規的要求，強化加盟商的加盟程序。加盟商於開業前須完成消防安全培訓，內容涵蓋適用的中國消防安全法律法規、消防安全設備的正確使用及緊急疏散程序。於

業 務

裝修及安裝階段，加盟商必須安裝中國法律要求的消防安全設備，如滅火器、煙霧探測器及自動噴水滅火系統。在裝修完成後，亦會進行消防安全檢查，以確保餐廳在向大眾開放前合規。

此外，為確保加盟店於開業後持續合規，我們進行定期檢查，以確保所有加盟店持有合法經營所需的必要牌照、許可證及證書（包括消防安全批准）。我們已指定專人負責與加盟商保持持續溝通，以及時發現和解決任何潛在的消防安全風險。我們亦已開始對加盟店開展定期消防安全檢查，並監察任何不合規事件。此外，根據我們的加盟協議，倘出現任何重大不合規情況（包括未能取得消防安全批准或未能整改發現的問題），我們保留終止加盟關係的權利。