

業 務

我們的使命

讓每一餐都新鮮。

概覽

我們是中國最大的社區生鮮連鎖企業。我們經營家喻戶曉的「錢大媽」品牌。2024年，我們的整體GMV達到了148億元。根據灼識諮詢的資料，以生鮮產品GMV計算，我們連續五年在中國社區生鮮連鎖企業中位列第一。

我們提供的產品

我們一直致力於為消費者提供高度新鮮、高質價比的產品與聚焦「一日三餐」需求的便捷購物體驗。我們在行業中首創「折扣日清」銷售模式（「折扣日清模式」），嚴格踐行「不賣隔夜肉」標準並應用於所有生鮮產品供應，得到消費者的廣泛認可，在消費者中樹立了圍繞「新鮮」的強大品牌知名度。

我們已在華南地區成功佈局，並打造成為我們的標桿。根據灼識諮詢的資料，按2024年生鮮產品GMV計，我們是華南地區生鮮零售市場的絕對領導者，GMV約為人民幣98億元，為第二大市場參與者的2.8倍。我們戰略性地選擇了華東、華中及西南等區域市場，以複製我們已經驗證的商業模式。我們正在打造一個全國領先的社區生鮮門店網絡。截至2025年9月30日，我們的門店網絡包括遍佈中國14個省、直轄市及特別行政區的2,938家社區門店，擁有1,754名加盟商。透過我們的自有平台（如微信小程序和App）及第三方外賣配送平台，我們亦已建立了線上銷售渠道。我們的產品組合豐富，涵蓋不同產品類型，包括動物蛋白（即(i)豬肉產品、(ii)肉禽蛋（豬肉產品除外）及(iii)水產）、蔬菜及水果以及冷藏加工食品。我們的門店產品組合旨在為日常家庭備餐提供解決方案，為消費者打造「家門口的生鮮市場」般的高度便捷購物體驗。我們的價值主張載列如下：

- **高度新鮮。**我們的業務以生鮮產品零售為核心，並以「讓每一餐都新鮮」為使命，開創折扣日清模式，踐行「日日鮮」承諾，建立起「新鮮」品牌心智。目前我們絕大多數生鮮產品在綜合倉內周轉時間不超過12小時，並於到店當日售出，這一效率遠超灼識諮詢資料所示的行業平均2-4天。
- **高質價比。**我們以實惠的價格向消費者提供一系列優質的產品。我們的生鮮產品採用折扣日清模式確保當日所有庫存售完，同時我們鼓勵加盟商根據門店層面的銷售業績及當地市場狀況，全天針對不同產品開展促銷活動，高質價比的品牌形象已深入人心。我們聚焦於高頻、剛需的烹飪食材，以最大化門店銷售效率；並建立了一體化供應鏈作為成本優化舉措的一部分，以實現具有競爭力的定價。

業 務

- **高度便利。**我們門店選址主要圍繞大中型社區，距目標消費者群體步行距離500米內的地點，因此相對於傳統菜市場和超市距離消費者更近。我們策略性的門店選址提升了時效性與響應速度。同時我們積極佈局及時達及次日達業務，滿足更廣泛的「到家」場景。
- **優質體驗。**生鮮產品本質上具有非標準化的特性。消費者偏好親自瀏覽並挑選符合其喜好的產品，以獲得較高的滿意度，亦使我們的門店人員能與當地社區居民建立穩定的鄰裡關係。同時我們一直以來以「有溫度的服務」受到消費者認可，門店人員與消費者間鄰裡般互動，不斷深化門店與周邊居民的該等鄰里關係，進一步提升消費者滿意度和黏性。

我們取得成功的原因

我們首創折扣日清模式，專注於在生鮮品類中建立精選產品，並策略性打造以社區小店為基礎的門店網絡。長期以來，我們已針對因易腐及非標準性質而產生的生鮮產品在配送方面的挑戰，建立了穩固的供應鏈基礎設施及能力。我們制定了全面的流程及制度來管理供應鏈的所有階段，從採購、分揀及加工，再到物流至門店，以具成本效益的方式為加盟商及消費者提供生鮮產品。我們的供應鏈基礎設施讓我們得以發展高壁壘、高效率及可擴展的業務模式。我們亦引領生鮮零售行業發展，成為了農產品分銷的重要渠道和農業產業鏈的關鍵一環，促進了行業整體效率的提升。我們致力於促進中國農業的現代化發展。

我們憑藉獨特的折扣日清模式，在消費者端打造新鮮和質價比的品牌心智，提升單店日銷及提高消費者忠誠度，進而成功構建高坪效、高周轉、可複製的社區小店業態。同時，折扣日清模式亦降低門店運營管理難度，吸引更多加盟商，實現門店規模化擴張。在此基礎上，我們正穩步推進我們的「門店網絡+」、「產品+」及「體驗+」戰略。隨著我們不斷迭代創新門店業態及產品選擇，並提升對消費者的服務水平，我們將鞏固我們的行業領導地位，把握市場機遇。

業務

圍繞我們的門店網絡與選品特點，我們構建了行業領先的供應鏈與數字化能力，為我們前端商業模式的成功與不斷複製提供保障，從採購、倉儲、加工以及運營管理等各個環節降本增效，而我們門店網絡和銷售量的持續拓展又進一步鞏固我們的規模效應，促進了供應鏈基礎設施優化與數字化系統的不斷迭代。



附註：(1)於2025年9月；(2)截至最後實際可行日期；及(3)截至2025年9月30日。

業 務

我們的折扣日清模式

為了踐行我們對於消費者新鮮、優質、具有質價比的承諾，我們首創了折扣日清模式。我們的門店每日下午七點開始打九折，及其後每30分鐘額外再增加一折，直至晚上十一點三十分剩餘產品免費贈送。該政策確保我們門店的所有生鮮產品於到貨當日出清。

折扣日清模式為我們業務增長的基石，亦是我們商業模式的核心。其與生鮮產品的特點高度契合，並為我們、我們的加盟商及消費者帶來裨益。

- 加盟商端，折扣日清模式大幅降低了門店運營難度，有利於門店網絡擴張：折扣日清模式確保本身管理難度較高的生鮮產品庫存得以當日售出，使門店運營及庫存管理更加標準化、透明化。我們的加盟商可每日迅速調整其產品種類及訂貨量，從而快速優化產品組合，以最貼合周邊居民的需求。加盟商因而對於門店經營情況一目了然，從而讓我們能夠吸引更多加盟商加入，快速複製我們的門店網絡。
- 對消費者而言，折扣日清模式提供極具吸引力的產品新鮮度及質價比，進而擴大我們的消費者基礎。實施折扣日清模式使我們能夠持續提供優質新鮮產品並提升購物體驗，進而提高每位消費者的平均消費金額並增強消費者忠誠度。

隨著我們產品組合的不斷豐富，我們在全時段針對不同產品靈活設置折扣促銷活動，進一步深化高質價比的品牌定位。

我們成熟的社區門店網絡

中國居民高密度聚集居住於社區的特點使得社區店型成為頗有吸引力的零售場景。根據灼識諮詢的資料，2024年近60%的生鮮產品零售在社區場景中完成，佔據生鮮產品消費的絕對主流，中國社區生鮮零售市場蘊含著巨大的增長機遇。

我們圍繞廣大社區人群日常買菜烹飪的高頻需求，以大中型社區周邊點位為主佈局了高度便利的線下門店網絡。並在社區內捕捉「熟客經濟」的循環需求，進而積累了高忠誠度與高複購率的用戶群體。

業 務

在門店層面，我們積極踐行並試水「店型+」戰略，滿足不同消費場景需求，推出差異化的門店形式。例如，我們基於備餐／就餐消費場景延伸，豐富產品種類，新增迎合便利性與年輕消費者飲食偏好設計的3R產品及烘焙食品專區。我們亦可針對不同消費潛力的區域市場，相應配置不同面積模式的店型等。

我們是深耕生鮮產品十餘年的品類專家

中國生鮮零售市場規模廣闊，根據灼識諮詢報告，2024年中國生鮮零售市場規模為65,680億元。供應鏈管理能力、基礎設施完善度、品控能力和產品組合豐富度是生鮮產品企業發展的關鍵因素。在經濟週期變化、消費者對生活質量和健康飲食的需求增長、農產品分銷渠道由分散趨向整合、零售渠道逐漸豐富及供應鏈技術不斷發展等因素驅動下，中國生鮮零售市場仍有進一步增長的巨大潛力。

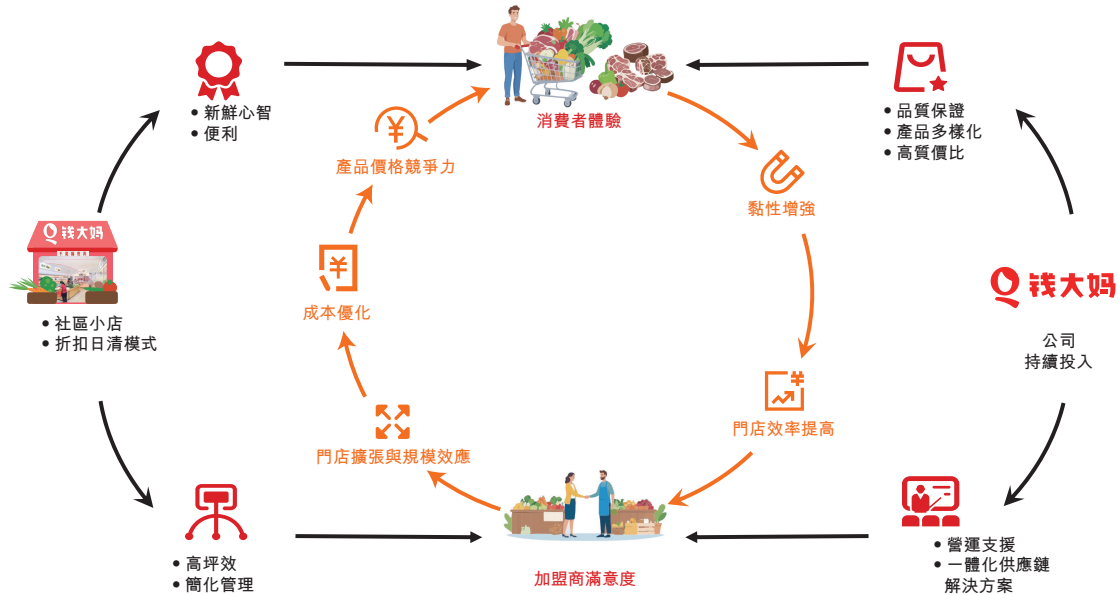
根據灼識諮詢的資料，按2024年肉類產品的GMV計，我們為華南地區最大的肉類零售商，我們的品牌已深耕生鮮產品零售行業十餘年。我們持續優化業務運營，旨在最大化豬肉等核心產品的價值。例如，我們利用對消費者需求的洞察，圍繞整頭生豬胴體開發全面的產品組合。我們計劃將較受歡迎的分割肉分配至門店銷售，並將非暢銷的豬肉分割部位轉化為包點及水餃等加工產品。該方法預計將減少門店的損耗，且透過把握加工產品的市場機遇，使我們能夠進一步降低為加盟商及消費者提供的鮮豬肉價格。請參閱「一加工食品的生產」。

生鮮產品的高頻剛需屬性確保了門店高頻穩定的客流。利用這一流量優勢，我們可以在「生鮮」產品品類的基礎上，不斷引入更為豐富的品類以及更高毛利的產品，通過精準選品滿足消費者更多的需求場景。例如，我們延展生產品鮮消費場景下具有消費者順帶購買想像空間的品類，包括低溫奶、烘焙食品以及迎合便利性與年輕消費者飲食偏好設計的3R產品等差異化品類。

業務

自我強化的增長模式

基於折扣日清模式，我們構建了不斷循環強化的業務增長飛輪。



在消費者當中，折扣日清模式使我們能夠建立強大的品牌知名度，吸引更多消費者光顧我們的門店，並提供新鮮、高質價比的產品以及便捷的購物體驗與有溫度的服務。於整個往績記錄期間，消費者黏性持續增強。對我們的加盟商而言，折扣日清模式簡化了門店管理流程並降低了加盟門檻。小店模式有大量社區位置可供選擇，此舉鼓勵更多勤奮真誠的個人加入我們，並將我們的加盟視為一項可實現個人抱負的長期事業追求。

加盟模式使我們實現了快速的高質量增長，為我們降低了資金壓力，並能夠利用加盟商的本地資源和執行力快速鋪開門店網絡。經過嚴格篩選的加盟商為消費者提供具有人情味的服務，並能夠熟練應對店內不斷變化的情況。一直以來我們與加盟商相輔相成，共同成長，不斷加強我們對行業的洞察，持續投入於產品拓展與品質提升、供應鏈優化、門店人員培訓、數字化建設等核心能力，使得門店更易擴張，門店數量增長反過來又吸引更多消費者，形成自我強化的良性循環。

隨著我們門店網絡不斷擴張，同時隨著折扣日清模式持續提升運營效率，我們受益於規模效應，幫助我們加強在上游採購的話語權。通過降低採購成本，我們持續提升我們的產品品質與質價比。因此，我們為消費者提供優質產品，為

業 務

加盟商提供事業機會的價值主張得以發揚，廣大的消費者和加盟商群體成為推動增長的寶貴資產。

隨著我們規模效應以及供應鏈效率的自我強化，我們得以不斷擴張品類與場景，迭代單店模式，一方面在高頻剛需的生鮮產品品類基礎上，逐步拓展其他較高毛利的短保產品，例如烘焙產品及迎合便利性與年輕消費者飲食偏好設計的3R產品；另一方面視區域消費者的偏好對店型進行創新，並繼續加大線上銷售渠道融合互補，進一步擴大消費者群體、拓展消費渠道。隨著我們品類更加多元和購物場景的擴展，消費者的購物體驗不斷增強，整體盈利能力持續提升。

在經濟週期波動的複雜環境中，我們始終致力於為消費者提供生鮮產品，依賴獨特的商業模式以及沿著產業鏈積累的深厚專知，一直以來聚焦生鮮產品賽道和日常烹飪場景，根據市場變化及消費者反饋迅速調整，持續自我優化，展現出高效執行力、強勁的韌性與增長潛力，長期財務表現穩健，成本效率不斷優化，盈利能力持續提升。我們整體毛利率從2023年的9.8%上升至2024年的10.2%，並於2024年9月30日止九個月的10.3%進一步提升至2025年同期的11.3%。於2023年、2024年、截至2024年9月30日止九個月及截至2025年9月30日止九個月，我們於往績記錄期間各期間連續錄得經營現金流入淨額分別為人民幣115.2百萬元、人民幣133.1百萬元人民幣119.1百萬元及人民幣275.1百萬元。

競爭優勢

中國最大的社區生鮮連鎖企業，享受賽道發展的巨大紅利

我們是中國最大的社區生鮮連鎖企業，已經在GMV、門店數、品牌、產品方面確立了市場的領先地位：

GMV和門店數：於2024年，我們的GMV達到148億元。截至2025年9月30日，我們在全國14個省、直轄市及特別行政區共有近3,000家門店。根據灼識諮詢報告，在中國社區生鮮產品零售連鎖行業中，以生鮮產品的GMV計算，我們連續五年位列第一。華南地區是我們的核心區域，根據灼識諮詢報告，以2024年生鮮產品的GMV計算，我們在華南地區的社區生鮮產品零售連鎖賽道中市場份額遙遙領先，高達98億元，是第二名的2.8倍，在華中地區核心城市長沙與武漢、西南地區核心城市重慶與成都以及中國港澳地區的社區生鮮產品零售連鎖行業市場份額均排名第一。

業 務

品牌：在生鮮產品零售賽道，我們首創了折扣日清模式，成功將生鮮產品固有的高損耗挑戰轉化為可持續的運營優勢與品牌資產。通過在店內視覺形象中展示我們「不賣隔夜肉」的承諾，我們不僅在消費者端建立了鮮明的品牌識別度，更將「新鮮」這一價值主張系統性地嵌入消費者心智，塑造出家喻戶曉的「錢大媽」品牌。我們通過堅持不賣隔夜生鮮產品的承諾，構建了「新鮮」與「錢大媽」品牌之間的強關聯，強化品牌在消費者中的曝光度；我們亦借助折扣日清模式，精準滿足消費者對「品質及具競爭力的定價」的雙重需求，有效拓展了消費者群體，實現了在高效率存貨周轉中提升整體經營韌性。

產品：我們專注於生鮮產品，十餘年深耕積累了強大的產品能力，特別是在我們核心產品豬肉上擁有市場領先地位。我們依託強大的供應鏈能力與深刻的市場洞察，在門店推出廣受消費者歡迎的鮮豬肉，成為行業中少數能規模化提供鮮豬肉的連鎖化企業。根據灼識諮詢報告，以2024年肉類銷售GMV計算，我們在中國華南肉類零售企業中位列第一。

得益於在生鮮產品零售行業積累的專知，我們擁有強勁的經營韌性。生鮮產品作為日常消費必需品，具有天然的抗經濟週期屬性，消費者對日常生鮮產品的需求始終基本穩定。我們基於對生鮮產品零售行業的多年深耕和深刻理解，我們加強了門店運營、產品組合優化、供應鏈管理及數字化方面的能力，解決了生鮮產品零售行業產品保鮮、價格波動、庫存周轉與損耗等關鍵難題，從而築牢了競爭壁壘，使我們得以穿越週期，贏得消費者的長期認可。

得益於我們領先的行業地位，我們能夠享受行業廣闊發展前景的紅利。我們相信中國的社區生鮮產品零售賽道蘊含著巨大的潛力，必將誕生大型零售連鎖企業。從全球成熟市場的零售演進路徑來看，零售主體的業態始終與當地居民的居住結構高度適配。在中國城鎮化高密度聚居的背景下，配套完善的現代社區已成為居民日常生活的核心，也使「社區」成為中國零售業最具戰略價值的終端場景。根據灼識諮詢報告，社區生鮮零售市場規模高達17,123億元人民幣。但目前社區生鮮產品零售賽道仍存在大量非連鎖化傳統夫妻老婆店，2024年，社區生鮮產品的線下業態連鎖化率僅44.7%，預計在2029年將達到56.7%，社區生鮮產品零售連鎖業態預計未來5年的複合增長率將達到15.5%。因此，我們正處於一個規模巨大、高速發展的賽道中，這為我們未來的發展帶來了巨大的機遇。

業 務

社區小店業態，擁有高消費頻次的穩定消費者群體，帶來高坪效

我們緊貼社區佈局生鮮門店。社區場景貼近消費者日常生活，購物體驗便捷，消費者群體穩定。根據灼識諮詢資料，生鮮產品在社區零售中占比接近50%。因此，我們圍繞社區人群日常買菜烹飪的高頻剛需，在超過1,000戶家庭的大中型社區的高人流量主幹道上，選址步行距離500米的點位開設社區生鮮門店。相較於其他生鮮產品銷售渠道，我們的連鎖社區生鮮門店業態高度契合目標消費者的購買行為：他們傾向於到店實地判斷產品的新鮮品質，依據家庭口味偏好靈活挑選產品，並對現場提供的分切、預處理等增值服務形成強依賴。這一精准匹配不僅保障了門店客流的持續性與需求的穩定性，更使我們能夠基於清晰、可預測的消費數據，持續優化單店產品組合，從而在終端運營中實現更高的周轉效率與服務確定性。

憑藉靠近社區的優勢點位和生鮮產品消費的高頻屬性，我們擁有了廣泛且穩定的用戶群體。根據灼識諮詢提供的資料，肉類及蔬菜的消費者平均每週購買頻次是水果品類購買頻次的兩倍，是茶飲、零食品類的四到五倍；而且，生鮮產品需求剛性穩定，中國人均生鮮產品消費在2019年至2024年的複合年均增長率為5.6%。同時，我們貼近社區的門店具有天然的線下流量優勢，且每個門店所服務的消費者群體穩定；我們的折扣日清模式亦能夠對社區內追求新鮮品質或追求質價比的消費者產生吸引力，進一步擴大了我們的消費者覆蓋。生鮮產品所具備的高頻、剛需屬性，為頻繁的消費者互動構建了堅實的基礎。依託於此，我們能夠與社區消費者建立持續、穩定的連接，天然地享受到「熟客經濟」所帶來的複利效應。透過持續優化我們的產品組合，我們的小店業態已實現的單店日銷售額及坪效遠超行業平均水平。根據灼識諮詢的資料，在中國主要銷售生鮮產品及日常雜貨的零售業態中，我們的坪效顯著優于同業。於2024年，我們於廣州的自營門店的坪效約為大型超市平均水平的六倍、社區便利店平均水平的三倍及社區生鮮產品零售連鎖店整體平均水平的兩倍。

同時，我們以「有溫度的服務」不斷打動消費者，通過門店人員與消費者之間主動且貼心的互動，不斷深化門店與周邊居民的鄰里關係，顯著提升消費者黏性與滿意度，並在此過程中形成了結構性的低獲客成本優勢。我們也通過會員體

業 務

系與私域運營進一步提高忠誠度。截至2025年9月30日，我們已累計超過2,800萬名會員。於截至2025年9月30日止九個月，我們的會員平均每月購物超過五次，遠高於行業平均水平的三次。我們的私域運營主要包括與消費者及企業客戶進行微信群互動，該等群組作為分享每日促銷、產品更新及實用技巧的關鍵渠道，同時啟用產品預訂等服務以加強我們對日日鮮的承諾並培養信任，導致更高的會員留存率及口碑宣傳。基於該等因素，我們已實現低成本獲客。

中國的高密度社區型居住環境為進一步發展帶來巨大潛力。根據灼識諮詢的資料，中國有超過80,000個戶數逾1,000戶的住宅社區，其中華南有超過12,000個該等社區，及在我們已開設門店的華南以外11個主要二線及以上城市有超過12,000個。因此，我們處於有利位置，可透過持續擴張我們的門店網絡把握重大市場機遇。

高效的加盟模式及與加盟商的長期合作夥伴關係

與加盟商的合作共贏是我們擴張和發展的基礎之一。加盟模式高度契合我們生鮮社區業態的運營特性，通過激發加盟商的主觀能動性以提升終端服務品質及與消費者的互動，有效強化門店的社區滲透與消費者忠誠度。通過吸引具備本地市場經驗的加盟商，我們的本地化管理優勢有效降低成本，並且可以輕資產快速擴張；此外，門店日常運營職責的下沉使總部能更聚焦於供應鏈、運營系統與品牌認知等競爭壁壘的構建，降低管理成本，提升整體運營效率。在眾多加盟業態中，錢大媽品牌對於看重長期和穩定收益的加盟商極具吸引力。

我們致力於構建體系化的一線經營管理人才梯隊，由總部統籌推進門店核心人才的培養機制。通過打造標準化的店長培訓體系、建立可持續賦能的平台，並配套常態化業務競賽機制，系統化提升一線團隊的專業能力與經營意識，為業務擴張與精益運營提供堅實的人才保障。同時，得益於生鮮產品固有的剛需高頻屬性，相比於便利店、奶茶店、水果店等加盟業態，錢大媽擁有更高的門店坪效。例如，根據灼識諮詢的資料，我們於廣州的自營門店於2024年的平均每月每平方米銷售額約為大型超市平均水平的六倍、約為便利店及茶飲店的三倍，並約為水果專賣店的兩倍。同時，得益於折扣日清模式，加盟商開店初期無備貨壓力，初始投入金額較小；而每日出清的模式，可以幫助加盟商迅速調整並精心策劃最優門店產品組合，從而縮短門店開業初期的爬坡期。

業 務

經過多年實踐，我們建立了一套高效嚴謹的加盟商管控體系。在加盟商篩選階段，我們有嚴格的審核標準，從源頭篩選著眼長期發展、認可品牌理念和具備創業心態的合作夥伴。我們採用數據驅動的選址流程以協助場地選擇，提供全面培訓並在開店初期提供優惠條款，並從我們現有員工中任命經驗豐富的店長，以幫助加盟商快速熟悉門店運營並渡過爬坡期。在日常運行中，我們所有門店實行統一折扣日清模式，從而實現了門店庫存管理、商品管理、價格體系的標準化，並且建立了連通總部與門店的資金清算系統，保證消費者電子化交易資金統一歸集清分，從而準確獲取消費者購物明細，嚴格管控加盟商資金流。

我們根據掌握的歷史消費明細，通過智能訂貨系統向門店員工提供採購建議，確保折扣日清模式的高效運行。我們的端到端業務流程旨在降低門店運營難度及對個別員工的依賴，並使門店更易於複製。在此模式下，加盟商自身的經營開支得以降低，盈利能力得以增強。截至2025年9月30日，平均每個加盟商經營1.7家門店，已實現大量老店裂變，證明我們始終踐行了與加盟商合作共贏的責任。

透過發展線上渠道及擴張門店網絡持續優化產品組合

通過優選門店產品組合，我們打造了高坪效的小店業態，實現了產品豐富度和經營效率的平衡。我們深刻洞察消費者買菜做飯的習慣，在門店提供動物蛋白(即(i)豬肉產品、(ii)肉禽蛋(豬肉產品除外)及(iii)水產)、蔬果(即蔬菜及水果)以及冷藏加工食品。數字化運營平台使門店人員可從775個SPU中作出甄選，為加盟商提供廣泛的產品選擇。同時，折扣日清模式也讓我們能夠無庫存負擔地以天為單位調整每一個門店的產品組合，經過短時間的門店產品組合調配即可達到與周邊消費者需求的最佳匹配，真正實現每家門店的定制化選品。生鮮產品所帶來的高頻複購與穩定客流，為我們提供了可持續的店內流量基礎。基於此，我們得以逐步拓展高毛利、多品類的產品組合。豬肉及蔬菜仍為我們的核心品類，於2023年、2024年及截至2024年及2025年9月30日止九個月，合共分別佔我們銷售額的49.0%、49.7%、49.6%及49.2%。同時，我們逐漸擴充水果等品類，於2025年9月30日止九個月，銷售佔比均達13.3%。

業 務

我們亦利用多種線上銷售渠道補充消費場景，並為消費者提供更多選擇。由於我們的門店充當著線上訂單的履行基礎，我們為線上購物提供及時達及次日達選項。透過與店內產品組合互補的差異化線上精選產品，我們增加了糧油、飲料、零食、調味品及方便食品等類別，從而吸引新消費者，並進一步釋放我們現有消費者群體的價值。線上訂單的店內自提亦能刺激進一步的店內消費。

我們奉行「加密一城、輻射周邊」的高質量門店網絡拓展策略，在華南地區取得成功，並將我們高坪效的小店業態推廣至其他地區。華南區域是我們發展最早且最成熟的區域，也見證了我們小店業態的成功和經營效率的不斷優化；截至2025年9月30日，我們2,014家門店佈局於華南地區；於2023年、2024年及截至2025年9月30日止9個月，華南區域的銷售毛利率分別為11.4%、11.5%及12.5%，呈現穩步上升。我們相信將區域門店加密將讓我們從規模經濟中受益。在我們於華南地區高密度門店網絡的支持下，我們於華南地區的銷售毛利率高於中國內地其他地區的銷售毛利率，為我們的未來發展提供現金流及資源。

憑藉我們在華南地區成熟的供應鏈，我們已成功從廣州及深圳等核心城市擴展至惠州、中山及東莞等鄰近城市，並進一步進入大灣區。在該擴張戰略下，大灣區的門店表現強勁。例如，截至2025年9月30日，我們在中國香港及中國澳門經營72家門店，全部由我們在華南的供應鏈基礎設施支持，且於截至2025年9月30日止九個月在中國香港及中國澳門實現了18.5%的毛利率。

我們已經在其他地區複製了我們成功的小店業態及高質量門店擴張。我們經過嘗試及實踐，構建了基於人口密度、社區規模、消費能力與供應鏈成熟度的城市篩選方法，優先聚焦若干高潛力城市進行門店加盟。該策略旨在核心城市率先建立規模壁壘與供應鏈優勢，形成區域運營密度，繼而逐步向周邊城市輻射拓展，從而實現規模效應與增長速度的動態最優平衡。截至2024年12月31日，我們已經成功在上海、長沙、成都、重慶、鄭州、武漢等城市中達到關鍵規模。

依託我們已建立的門店網絡，我們正積極推進門店業態及產品組合的戰略迭代。我們以華南地區為試點，已推出規模更大的新門店業態，在保留核心生鮮產品品類的同時，擴大門店面積及豐富產品範圍，引進烘焙產品、燒腊及滷味產品等即食產品品類，以更好地滿足消費者的多元化備餐需求。此外，我們已成功推出高毛利產品，例如短保質期加工食品、生鮮產品及我們自有品牌的其他商品。冷藏加工食品約佔我們SPU總額的17.9%。我們的錢大媽「鮮系列」已成為門店的熱門產品系列。

業 務

經十逾年經驗完善的高效生鮮產品供應鏈，確保新鮮及成本優化

經過多年積累，我們的生鮮產品供應鏈持續優化提升，成為我們的核心壁壘之一。加盟商的生鮮產品100%來自我們的供應，保障了「錢大媽」店鋪產品的品質、安全性和成本優勢。傳統農業產業鏈條長、環節分散，導致整體供給效率偏低。為此，我們採取系統性舉措，通過精準優化下游零售終端的運營效率，反向牽引上游生產與流通環節的協同優化，從而實現對全產業鏈的整體提效與價值重構，成為了農產品分銷的重要渠道以及農業產業鏈的關鍵一環。

我們建設了全程數字化賦能管控的高效供應鏈體系，通過TMS與WMS系統協同運作，我們得以實時監控供應鏈各環節動態；我們亦建立了靈活的價格響應機制，密切追蹤採購及終端零售市場價格變化，實現快速調價與精準定價。在運營層面，我們持續推進供應鏈各環節的精細化提升：在倉儲環節，引入智能排班系統，優化倉內用工結構，顯著提升人效；在物流環節，通過車輛運力規劃、路徑優化與路由規劃，不斷提升車輛裝載率與運輸效率。通過提升全鏈效率，我們降低了單位運營成本，亦進一步鞏固供應鏈驅動的盈利能力與競爭優勢。報告期內，我們的經營效率始終保持在較高水平並不斷優化。我們的整體毛利率由2023年的9.8%增加至截至2025年9月30日止九個月的11.3%。於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，我們的存貨周轉天數分別為1.4天、1.2天及1.3天。物流開支佔收入的百分比由2023年的2.7%下降至2024年的2.5%，並於截至2024年及2025年9月30日止九個月保持相對穩定在2.5%。

我們的供應鏈管理整合了採購、分揀、加工及物流。我們的綜合倉具備分揀及加工能力，以極具成本效益的方式向加盟商及消費者交付高度新鮮的產品。

在採購環節，我們擁有超200人的採購團隊進行採購活動，因地制宜，採取動態採購方式，包括(i)種植基地採購、(ii)供應商採購及(iii)訂單種植，兼顧效率和靈活性，此方式使我們既能集中單品規模優勢，又能高效採購地方特色商品。我們穩步提高蔬菜從種植基地全國直采比例，於2025年9月已達到30%左右。同時，利用數字化系統，門店依據我們基於數據分析的推薦和自身門店經驗進行下單後，訂單即時傳回採購部門歸集，實現以銷定采。我們的供應商根據其報價展開競爭

業 務

以獲取採購訂單，使我們能夠優化採購成本。我們亦持續探索新的合作業態，通過「訂單種植」採購方式，我們與合作夥伴建設標準化種植基地，開發專供系列產品，進一步實現產品的差異化。

在分揀和加工環節，截至最後實際可行日期，我們運營16個綜合倉，總建築面積為125,348平方米。我們所有的綜合倉均配有恒溫分揀系統。為了降低物流成本及提高人員效率，我們將不同品類的倉庫整合形成綜合倉，現已成為行業中具備領先生鮮綜合倉管理能力的公司。我們在綜合倉均設有加工中心，通過對蔬菜、肉類等其他生鮮產品初步加工及包裝，在實現顯著降本的同時進一步提升了質量，同時對各品類智能稱重貼標分揀，將生鮮產品轉換為零售銷售包裝，利於門店高效率進行庫存管理並上架貨品，減少銷售損耗。我們絕大部分的生鮮產品於綜合倉的周轉時間不超過12小時，並於到貨當日於門店出清。

在物流方面，截至2025年9月30日，我們與超過120家物流合作夥伴合作，日均安排冷鏈車輛超過800輛。我們提供優化的路線，並將配送服務外包給物流合作夥伴，由其負責車輛及司機的安排以及配送服務。所有車輛均接入TMS系統，可實時監控車輛位置及車廂溫度，並根據訂單要求進行智能路線優化。所有門店均每日接收配送。為確保產品質量新鮮，我們的物流運營對時效性要求極高，從綜合倉到門店交付的時間一般不超過四小時。我們獨立的供應鏈及倉儲系統使我們能將豬肉產品從屠宰場送達消費者餐桌，最快僅需六個小時，最大限度地保證每一餐的新鮮度。

數字化系統深度耦合業務流程，以科技驅動效率提升

自成立之初，我們便將全流程數字化運營作為我們的核心戰略。經過多年的投入，目前我們已經實現數字化系統與業務流程的深度耦合，讓我們實現了標準化、精細化、高效化、可視化及合規化的整體經營管理。截至2025年9月30日，我們IT團隊擁有超200人，且我們部分核心數字化系統為自研。目前我們已建立複雜的大數據管理平台，先進的數字化系統讓我們實現了從上游採購至下游終端銷售的數據打通，實現全流程智能管理，從產品採購、品控、倉儲物流、門店管理和產品銷售等各個方面全面提升運營效率。

業 務

門店端，我們打造「錢盟」系統對加盟商和門店人員進行業務賦能與流程管控。我們利用數字化系統，對不同區域、不同店齡、不同社區周邊競爭情況的門店進行標籤化分層管理，進行個性化的全生命週期的陪伴與幫扶，密切根據門店經營情況，推薦最佳營銷方式。同時，「錢盟」系統能夠密切追蹤門店經營情況，實時採集銷售數據，動態管理門店庫存，公司總部和加盟商均能夠通過該系統以可視化的方式查看門店經營結果。數字化系統亦是我們拉齊各個門店運營能力的手段。我們定期透過我們的專有線上培訓平台錢學堂（「錢學堂」）向加盟商傳播最佳實踐案例研究及營運指引。此外，透過系統設置及激勵調整，我們的數字化運營平台能夠快速傳播最佳實踐，持續提高門店營運效率。為提升我們的營銷效益，我們利用大數據技術分析消費者的購買行為，從而定製營銷活動和私域運營，提高消費者忠誠度。

供應鏈端，我們打造採購、選品、訂貨、品控、物流等多套系統，相互耦合實現供應鏈智能化管理。例如，在下單方面，我們的數字化運營平台會根據門店位置、當地的飲食習慣及當地資源優化定製產品組合，確保在實施折扣日清模式的同時保障運營效率。此外，我們的信息技術能力使我們能夠基於歷史銷售情況進行銷售大數據分析，為加盟商提供訂貨建議，有效提高訂貨精確度並降低損耗。在質量保證方面，我們於整個產品生命週期追蹤產品，並建立安全可靠的供應鏈。

價格把控方面，我們建立了嚴密的市場價格動態監測機制，依託包括ERP和SRM在內的智能定價系統實現賦能。通過線上價格監測系統與線下採購團隊及市場調研團隊的聯動，綜合確定採購價格與門店銷售定價策略，始終確保我們產品價格的競爭力和對消費者的吸引力。

在營銷方面，我們運用數字化工具設計線上營銷活動，並實施系統性的私域流量運營。該等工具持續提升營銷效率並增強消費者忠誠度。

內部管理層面，我們深耕系統提效。在行政及支持職能方面，我們引入AI輔助決策與流程自動化機制，顯著提升人效水平與內部協同準確性，實現組織運行的高效與可控。這一貫穿我們運營各環節的數字化基建，不僅為公司規模化拓展提供了堅實支撐，也構成了我們在生鮮零售行業中持續領先的關鍵壁壘。

業 務

專業、進取、著眼於長期發展的管理團隊

我們由一支經驗豐富且立足於長期發展的管理團隊。我們的創始人、董事會主席兼CEO馮女士擁有十餘年的生鮮零售行業及企業經營管理實操經驗，其對生鮮零售行業有著深刻洞察。馮女士對錢大媽的長期發展有著清晰的戰略定位，始終秉持著對優質、新鮮、高質價比的堅守。馮女士目前負責公司的全盤經營管理，面對近年來行業的激烈波動與競爭，她帶領團隊持續夯實運營體系、強化組織能力，推動公司在複雜環境中展現出卓越的經營韌性與抗週期屬性，為企業的持續穩健發展奠定了堅實基礎。

我們的核心管理團隊亦由背景多元且履歷亮眼的各領域專家組成。他們在生鮮產品、零售、電商、供應鏈等領域平均擁有超過10年的豐富的經營與管理經驗，過往曾在沃爾瑪、山姆、盒馬、永輝、阿里巴巴、美團、京東、黑石等知名公司任職。憑藉管理層多年積累的專業知識，公司在各個業務環節吸取了行業最佳實踐經驗，不斷打造了一支高戰鬥力、高執行力的團隊。

自公司成立以來，我們始終堅持「創新、分享、擔當」的企業文化與經營理念，我們高度重視對人才的培養和儲備，為未來的可持續性發展打下了堅實的基礎。我們高度注重對優秀員工的激勵，已經設立了僱員持股平台。請參閱「歷史、重組及公司架構－本集團的重大股權變動。」

發展戰略

加強深化門店網絡覆蓋，服務更加廣泛的消費者群體

憑藉我們在華南地區的穩固地位，我們已建立穩健的產品結構、運營體系及組織能力，並於近年來進一步在全國範圍內複製。我們計劃持續加密門店網絡，將高密度門店網絡推廣至各重點發展區域。對於新開拓區域的選擇，我們會優先進入人口密度高、消費能力強、商業環境成熟、配套基礎完善的核心城市，這些城市擁有大量高密度住宅社區及優質點位，為未來實現更高的門店網絡密度奠定基礎。我們在選擇的核心城市進行供應鏈建設、本地化商品與運營策略測試，成熟後計劃以此為據點輻射周邊區域，確保複製的成功率和門店網絡的穩健增長。

業 務

精耕核心區域，滲透下沉市場：我們將繼續深化佈局核心華南地區，提升門店滲透率，提升區域倉配網絡的利用率，最大化區域規模效應，同時讓門店物理空間離消費者更近，鞏固我們作為區域首選生鮮品牌的心智。我們將依託現有的倉配體系，向周邊具備增長潛力的低線城市及縣域進行門店網絡的延伸，充分挖掘下沉市場的增長潛力。除社區標準門店外，我們將在居住密度相對較低的周邊區域引入規模更大的店型，聚焦一頓飯的需求場景，滿足消費者對沉浸式購物體驗與多元化商品選擇的需求。

發力戰略區域，拓展網絡佈局：我們將通過加盟拓展和戰略性收購雙重驅動，持續提高戰略區域門店覆蓋密度，旨在構建強大的區域網絡效應與競爭壁壘。近年來，我們將門店網絡從華南核心地區拓展至華東、華中及西南等戰略區域，長沙、上海、成都、重慶、鄭州及武漢等城市為發展重點，持續提升門店分佈密度，將物理距離的鄰近性轉化為品牌認知的深化與運營效率的提升，將高密度社區門店網絡複製到上述重點城市，並為後續拓展至周邊區域構建戰略支點。

此外，我們將繼續深耕於中國香港及中國澳門的業務，穩步擴大在該等市場的覆蓋範圍，並為長期海外擴張及市場多元化戰略奠定基礎。我們在該等市場的運營經驗將使我們能夠進軍海外市場，例如亞洲市場。

以質價比優勢為基石，拓寬品類並深化基於場景的產品組合，提升單店銷售

近年來，中國平均每週工作時長增加，促使「用餐便捷」的消費需求迅速增長。此外，生鮮行業因供應鏈鏈條冗長、產品損耗率高等客觀因素，存在較大的運營挑戰；而當前，我們已在生鮮行業建立了顯著的競爭優勢。未來我們將借助在生鮮產品賽道積累的運營能力，發揮質價比優勢吸引更多加盟商及消費者，推產品類拓寬，打造以「新鮮」與「高質價比」為核心價值的一個自有品牌產品系列。我們還將增強場景化運營，讓門店成為解決家庭餐廚需求的高效目的地，持續發揚「有溫度的服務」，進一步提升消費者消費體驗，加強與消費者的鄰里關係。

業 務

持續夯實核心品類的質價比優勢。我們將持續深化生鮮產品核心品類的精細化運營，通過對從產地到餐桌的整條價值鏈進行系統性優化與重構，持續挖掘並消除各個環節的非必要成本。我們將通過垂直供應鏈整合與運營效率提升，以實現「同等品質下的極致價格優勢」與「同等價格帶的品質突破」，並建立相應的消費者認知，提升消費者滿意度。我們將重點優化豬肉產品、蔬菜等高頻消費品類的價值，建立難以複製的產品競爭力。高質價比產品組合能夠吸引更廣泛的消費者群體，擴大門店的覆蓋範圍，提升單店收入。

聚焦「一頓飯」的需求拓展商品品類。我們致力於持續豐富與優化品類，以構建強大的聚焦「一頓飯」場景的產品組合。我們將優先發展冷藏加工食品等品類，猶其是3R產品。這些品類契合社區生鮮門店的消費場景，亦能滿足消費者多元備餐及用餐需求，具備穩定的消費基礎和龐大的市場規模。我們致力於打造以「極致新鮮」與「高質價比」為核心價值的一個自有品牌產品矩陣，建立了科學嚴謹的產品開發與遴選流程。

在產品開發上，我們通過系統分析消費習慣與偏好，識別並解決日常烹飪與飲食中的核心痛點，密切關注地域性口味偏好及全球健康新趨勢，同時對標國內外市場的同類商品，確保產品具備競爭力。在產品選擇方面，我們進行店內試點、觀察銷售數據並考慮加盟商及客戶的反饋以作出選擇決策。我們將深入上游源頭，深化與安全可靠、獨特高品質、具備極佳質價比的優質產品產地合作，共同開發專為錢大媽渠道定制的優選產品。此外，在滷味及加工食品等品類，我們將進一步開發錢大媽「鮮」系列下的產品，以增強消費者黏性，並進一步鞏固錢大媽品牌地位。

深化場景化運營，提升消費頻次和客單價。我們將圍繞社區家庭的核心需求，構建高關聯性的消費場景，提供更完善的家庭餐廚解決方案，提升消費者黏性。我們將聚焦於「家庭日常餐食」和「便捷備餐」等核心場景，通過設計高度協同的場景化商品(如將產品與調味品、加工產品搭配陳列)，聚焦一頓飯的需求提供解決方案，有效提升客單價和消費頻次，使門店成為解決家庭餐廚需求的高效目的地。我們將繼續發揚「有溫度的服務」，通過鼓勵門店人員熟悉消費者偏好、主動提供個性化的烹飪建議與關懷問候，我們將標準的交易過程轉化為富有溫情的鄰里交流。這種基於熟悉與信任的服務，為客戶創造了超越商品本身的情緒價值，是線上銷售渠道無法複製的核心優勢，也是我們鞏固普通消費者鄰里關係的堅實基礎。

業 務

拓展線上渠道，築造全渠道高效零售網絡

我們高密度且貼近社區的線下門店網絡具備強勁的擴張潛力。我們計劃通過進一步拓展具備差異化品類特點的線上渠道，打造全渠道零售網絡，不斷優化線上線下產品組合，促進全渠道銷售轉化。

把握高效第三方運力，及時達提供便利和服務。我們的及時達服務利用來自第三方外賣配送平台的流量，為消費者提供便捷的購物體驗及快速響應的配送服務，以滿足其即時的「到家」需求。我們精準把握當前成熟的即時配送生態，利用高效、優質的社會化配送運力，顯著提升我們的末端履約能力與服務響應效率，進一步強化我們在社區零售市場的服務優勢。我們計劃借助綜合倉提升產品到店時的標準化程度以減少門店處理貨品的工作量，進而提高門店端及時達業務的履約效率，優化消費者體驗。我們計劃通過扶持門店、獎勵加盟商及門店人員等方式擴大線上渠道門店的覆蓋率並通過品類拓展及促銷引流方式進一步提升線上購物體驗，把握消費者需求的機會。

突破貨架限制，次日達賦能品類拓寬。我們的次日達服務在品類及場景擴展方面發揮戰略作用。透過次日達，我們可克服傳統門店的物理貨架限制，並大幅擴展我們的線上產品供應，同時專注於各類別中少數精選的一線品質SPU。此乃我們的「寬類窄品」戰略及圍繞核心必需品以吸引消費者的爆品邏輯。我們計劃依賴我們的物流能力，直接從綜合倉履行線上訂單，無需店內自提，從而提供更便捷的購物體驗。我們亦計劃將直播電商與該服務相結合，打造「從農場到餐桌」的生鮮產品電商渠道。透過互動直播，我們能以更具互動性的方式展示優質直採產品，並利用我們的次日達能力，高效地交付以往因物流限制而難以在門店展示的時令產品及產地直供產品，從而創造新的增長機會。

持續加強供應鏈能力，驅動毛利率提升

我們的高效供應鏈專為折扣日清模式量身打造，涵蓋採購、研發、加工、倉儲及物流。此乃我們提供極致新鮮及具質價比產品的能力基礎。我們計劃進一步增強供應鏈全鏈條能力，為我們業務的持續拓展奠定更堅實基礎。

業 務

縮短農場採購鏈路，強化採購與品控能力。為從源頭控制成本與品質，我們持續縮短採購鏈路，推行端到端的直采模式。我們計劃精選優質產品並覆蓋其核心產區，提升集采率以有效降低門店規模較小的新開拓區域的採購成本，進一步擴大規模效應。具體而言，我們將優先推進蔬菜、水果及水產等大單品的集采。此外，我們亦將通過與農業科研機構合作，突破性研發更關注消費者健康及食品安全的專有產品，採取訂單化農業作為我們戰略採購方式之一以提供差異化產品。對上游供應鏈的模式深度參與，不僅減少了中間環節，大幅降低了損耗，更從源頭提升了我們的商品品質，強化品牌形象。

優化供應鏈基礎設施，實現規模效應與成本攤薄。我們致力於最大限度地利利用我們現有的供應鏈基礎設施，以服務更廣泛的門店網絡及更多地理區域，從而持續降低單位運營成本。隨著我們門店網絡的擴張，我們計劃進一步發展多級供應鏈基礎設施。在新開發的區域，當門店數量達到一定規模後，我們將新建融合分揀及加工功能的綜合倉。在實現對集采產品批量分揀的同時，集約化原有的分散式加工環節，提高人均效能及坪效。我們亦計劃強化加工功能完成產品到店前的標品化，在提升供應鏈運輸及貨品上架效率、進一步保證產品品質的同時，降低整體倉儲和物流開支。

持續構建產品加工核心能力，延伸價值鏈並開拓銷售渠道。隨著業務規模的擴大以及產品品類的不斷豐富，我們計劃圍繞肉類等核心品類，通過合資或並購的方式，進一步構建產品加工能力，以實現規模效應、更為嚴格的品控以及價值鏈延伸。目前我們已自建食品加工中心，在肉類分割等方面已實現顯著降本，未來將向加工食品生產延伸。在蔬菜方面，我們正逐步由上游供應商的零散包裝過渡至我們加工中心的集中包裝，實現規模經濟的同時，更好地保障蔬菜的新鮮度。此外，我們計劃建設加工食品研發中心，借助大數據分析快速研發和迭代產品。例如，我們計劃開發3R產品，將整頭生豬屠體的價值最大化，並釋放更大盈利能力。藉我們的上游原材料及食品加工能力，我們計劃逐步拓展至向企業客戶（例如零售商、餐飲服務供應商及學校）銷售優質產品，以開拓新的收入來源並增強我們的整體議價能力。

業 務

繼續加強我們的數字化、智能化運營體系的建設，提高運營效率，降低成本

我們將進一步加強我們現有的數字化運營能力，為我們各個業務鏈條賦能，實現數據驅動決策。

數字化門店運營。我們將持續優化門店數字化管理系統，在訂貨、銷售、管理等方面通過智能解決方案賦能加盟商，構建門店經營智能決策能力，提升門店的運營效率。在訂貨方面，我們通過部署智能訂購引擎，綜合歷史銷量、天氣及價格等多維因素進行精準銷量預測，從源頭優化庫存並減少損耗。在銷售方面，我們將系統化數字工具用於營銷、銷售分析、售後服務等銷售全流程，通過標準化管控和智能賦能，提升門店層面銷售業績。在管理方面，我們通過智能化管理工具提高巡店、排班效率，有效控制人力成本，還通過「錢盟」系統實現經營數據可視化，幫助店長提高管理效率和經營能力。


智慧供應鏈實現敏捷協同。我們將利用數字化工具及大數據平臺建立全國性的採購網絡，從而獲取中國各地的產品資訊，將使我們能夠制定更科學的採購及庫存策略。我們將持續提升倉儲物流體系的數字化建設，通過數字化工作臺標準化綜合倉管理流程，協助倉管人員全天候精細化管理綜合倉，並提升管理效率。我們將持續優化「供應商—綜合倉—門店」的全流程追蹤和管理，確保供應鏈的透明度和可追溯性，利用大數據賦能品控標準和流程規範化，提高產品質量的穩定性。我們將通過導入自動化智能分揀設備，實行智能化路由規劃，以及推行線上對賬的方式降低物流配送成本；同時，我們將應用智能人力管理系統優化排班及人力配置，實現運營效率的提升與成本的集約化管理。

精準營銷實現用戶價值最大化。我們計劃採取以數據驅動決策為核心的精準營銷策略，旨在實現智能化營銷活動並最大化廣告及推廣開支的回報。依託社群運營體系、會員數據平台與精準營銷系統，我們將對目標消費者群體進行精準觸達。我們將借助「微信」生態強大的觸達能力，提高消費者忠誠度或引流獲客。我們將優化促銷活動的統籌規劃，建立優惠券與貨盤的綁定關係，通過向用戶推薦他們可能真正需要的商品和優惠有助於提升轉化率，同時也能確保廣告及推廣開支直接服務於具體的銷售目標。此外，我們還將致力於營銷活動的降本增效，例如利用智能化工具生成門店營銷素材，提高營銷效率；以及通過系統管控折讓的商品類型、數量和折讓率，從而有效控制廣告及推廣開支。

業 務

我們的品牌及產品供應

我們的錢大媽品牌

我們是中國最大的社區生鮮連鎖企業，擁有家喻戶曉的品牌「錢大媽 」。我們致力於為加盟商及消費者提供優質、物有所值的生鮮產品，輔以有溫度的服務文化，促進建立持久的邻里關係及忠實的消費者社群。

我們運營的基石是我們以「不賣隔夜肉」品牌承諾為核心的折扣日清模式（「折扣日清模式」）。我們的折扣日清模式採用系統性的晚間分時段折扣及出清機制，在強化我們新鮮承諾的同時，透過於晚上七點後遞增的折扣力度為消費者創造極具吸引力的價值。

我們已建立一個整合了線下及線上渠道的綜合銷售網絡，並均由高效的配送服務提供支持。消費者可以透過線上渠道（如我們自有的錢大媽微信小程序、App及第三方外賣配送平台）獲取我們的全套產品組合。

我們深入社區的佈局，以充滿人情味的服務以及門店人員與消費者之間濃厚的鄰里關係為特徵，進一步鞏固了品牌忠誠度與信任。這種整合的方式有效地將現代化菜市場的便利與保障直接帶到消費者的家門口，使我們成為家庭餐廚需求的首選目的地。

我們的產品供應

產品卓越性是我們業務的核心。我們提供精心挑選的優質、價格具競爭力的產品，這些產品均自我們的供應商名單戰略性採購。我們的產品組合豐富，涵蓋不同產品類型，包括動物蛋白（即(i)豬肉產品、(ii)肉禽蛋（豬肉產品除外）及(iii)水產）、蔬果（即蔬菜及水果）以及冷藏加工食品。於截至2025年9月30日止九個月，我們合共提供775個SPU。我們密切關注市場趨勢並適應不斷變化的消費者需求，以保持與市場同步。為提升消費者購物體驗，我們在我們的數字化運營平台上分析消費者偏好及消費習慣，定期優化我們的產品供應。

業 務

下文按產品類型載列我們六大主要產品類別概要：

動物蛋白

- **豬肉產品**。作為「不賣隔夜肉」承諾的核心品類，我們為整個門店網絡每日配送新鮮豬肉產品，主要包括豬排骨、梅頭肉、五花肉及豬里脊肉。於截至2025年9月30日止九個月，我們提供36個SPU的豬肉產品。
- **肉禽蛋**。在豬肉產品的基礎，本品類提供其他的蛋白質選擇，包括牛肉、羊肉、家禽及包裝雞蛋。於截至2025年9月30日止九個月，我們提供99個SPU的肉禽蛋產品。本品類旨在滿足我們消費者多樣化的飲食需求。
- **水產**。本類別提供多品種水產產品，主要包括(i)淡水養殖產品、(ii)深水捕撈水產產品及(iii)速凍水產產品。於截至2025年9月30日止九個月，我們提供132個SPU的水產產品。本類別旨在滿足消費者多樣化的烹飪偏好。

蔬果

- **蔬菜**。本類別提供全面的蔬菜品類選擇，主要包括玉米、辣椒、番茄、大白菜、黃瓜、豆角及菜心等。於截至2025年9月30日止九個月，我們提供212個SPU的蔬菜產品。蔬菜是日常膳食的必需品，並是消費者流量的驅動力。
- **水果**。本類別提供全面的季節性及優質水果，主要包括西瓜、蘋果、香蕉、藍莓、葡萄及柑橘類水果。我們專注於品質、口味及高效周轉。於截至2025年9月30日止九個月，我們提供157個SPU的水果產品。

冷藏加工食品

- 本類別是我們的戰略舉措，旨在把握消費者對方便膳食的需求，主要包括乳製品、加工菜餚(如調理肉類、包點及點心)、烘焙食品及燒味產品，以及冷藏食材(如豆製品及麵條)。於截至2025年9月30日止九個月，我們提供139個SPU的冷藏加工食品。

業 務

下表載列於所示期間我們按產品類型及產品類別劃分的產品銷售收入明細(絕對金額)及佔我們產品銷售總收入的百分比：

	截至12月31日止年度				截至9月30日止九個月			
	2023年		2024年		2024年		2025年	
	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%
	(人民幣千元，百分比除外)							
	(未經審計)							
動物蛋白								
豬肉產品.....	2,688,003	23.4	2,739,981	23.8	2,015,693	23.7	1,894,845	23.3
肉禽蛋 ⁽¹⁾	1,899,403	16.6	1,853,358	16.1	1,321,617	15.5	1,241,551	15.3
水產.....	913,902	8.0	856,613	7.5	639,362	7.5	603,947	7.4
小計.....	5,501,308	48.0	5,449,952	47.4	3,976,672	46.7	3,740,343	46.0
蔬果								
蔬菜.....	2,944,536	25.6	2,974,220	25.9	2,194,817	25.9	2,108,755	25.9
水果.....	1,394,216	12.2	1,411,899	12.3	1,114,765	13.1	1,077,693	13.3
小計.....	4,338,752	37.8	4,386,119	38.2	3,309,582	39.0	3,186,448	39.2
冷藏加工食品.....	1,475,018	12.9	1,524,945	13.3	1,125,353	13.2	1,132,499	13.9
其他 ⁽²⁾	144,974	1.3	129,641	1.1	95,279	1.1	72,867	0.9
總計.....	11,460,052	100.0	11,490,657	100.0	8,506,886	100.0	8,132,157	100.0

附註：

- (1) 肉禽蛋產品類別不包括豬肉產品。
- (2) 其他主要包括(i)線上銷售渠道的日雜百貨，及(ii)向加盟商銷售的用於門店運營的包裝材料及耗材。

業 務

豬肉產品

豬肉產品是我們的核心產品類別。我們的豬肉產品主要包括豬排骨、梅頭肉、五花肉及豬里脊肉。於截至2025年9月30日的九個月內，我們提供36個SPU的豬肉產品。日日鮮，由我們「不賣隔夜肉」的承諾所保證，對於建立與我們供應鏈的卓越品質及可靠性相關聯的強大品牌形象至關重要。於2023年、2024年及截至2024年及2025年9月30日止九個月，豬肉產品銷售收入分別為人民幣2,688.0百萬元、人民幣2,740.0百萬元、人民幣2,015.7百萬元及人民幣1,894.8百萬元，佔我們同期總收入的23.4%、23.8%、23.7%及23.3%。

我們的豬肉產品乃採用優質豬隻切割加工而成，包括白豬肉及黑豬肉品種。精品白豬肉源自通過精準餵養生產的豬隻。在屠宰過程中，豬隻經修整去除頭部、板油和腹部脂肪，從而提高瘦肉率，切割更乾淨、更精細。優質黑豬肉源自以穀物餵養並在寬敞空間中飼養超過十個月的豬隻，以確保優質肉質。新鮮精品黑豬肉肉質緊實，風味濃郁。

我們的門店配備分割台，由店內分割師根據消費者的要求在店內處理豬肉及肉類產品。在上午的分割時段，若干門店會將鮮切豬肉陳列於玻璃櫃中，讓消費者挑選心儀的部位，其後會相應稱重及包裝。上午的屠宰分割時段過後，豬肉產品會被包裝並放置於冷藏通道的專區或冷藏櫃中。若干預包裝貨品，如鮮排骨、鮮豬腦、鮮肥腸及鮮豬肚條，陳列在冷藏貨架上，並貼有標籤註明部位、重量、價格及其他飲食資料。門店人員亦可能採用產品陳列策略來推廣豬肉產品，例如將其放置在視線水平以增加可見度，或使用標牌強調營養價值或實用烹飪建議。

我們強大的供應鏈確保我們以具競爭力的價格採購優質豬肉產品。我們主要向供應商採購豬胴體及豬肉分割品。我們亦直接向養豬場採購生豬以作屠宰及銷售。我們積極管理與養殖基地及供應商的關係，以保證豬肉符合我們嚴格的質量標準。我們採用數據分析來優化運營，從養殖場管理實踐到加工及物流，同時在整個供應鏈中採取質量控制措施，確保豬肉產品符合安全及質量標準。數據分析的洞察亦可為豬肉產品開發提供助力，使我們能夠根據特定市場需求或消費者偏好定製豬肉產品。通過分析銷售數據、市場趨勢及消費者偏好，我們可以預測各種豬肉產品的需求，從而促進更好的庫存管理並降低缺貨或庫存過剩的風險。

業 務

下表載列截至最後實際可行日期我們代表性豬肉產品的若干詳情：

產品名稱	產品圖片	詳情	平均售價 ⁽¹⁾
豬排骨.....		豬排骨乃均勻切成整齊之帶骨塊，骨肉比例高，肉感十足。該等產品適宜燜煮以吸收醬汁，或慢燉入湯以帶出其天然甜味。	每公斤人民幣 76.0元
豬梅頭肉.....		梅頭肉肥瘦條紋清晰，脂肪分佈均勻，故肉質細嫩多汁，味道濃郁。該等產品適宜煎炒、燒烤及烘烤。	每公斤人民幣 51.0元
五花肉.....		五花肉肥瘦層次分明，肥瘦比例適中。其源自穀飼豬，以肉質香醇、口感鮮嫩而聞名。	每公斤人民幣 37.0元

附註：

- (1) 基於截至2025年9月30日止九個月於中國內地透過線下銷售渠道設定的售價。僅作指示用途，因為食品售價或會出現重大季節性波動。

業 務

肉禽蛋

肉禽蛋產品類別不包括豬肉產品。我們戰略性地擴展了這一品類，以補充我們的核心豬肉產品，並為消費者提供全面的蛋白質選擇方案。我們的產品組合包括精心挑選的家禽、牛肉、羊肉及包裝雞蛋，所有這些產品均受嚴格的質量控制程序約束。利用與信譽良好的供應商的直接關係及我們優化的冷鏈物流基礎設施，我們能夠在所有蛋白質類別中保持一致的新鮮度及質量標準。這一品類擴展突顯了我們致力於成為家庭餐廚需求首選目的地的承諾，同時增強我們的產品多樣化並支持增量銷售增長。於截至2025年9月30日的九個月內，我們提供99個SPU的肉禽蛋產品。該類別產品的受歡迎程度進一步證明了我們有能力在不犧牲質量或新鮮度的前提下，將我們的運營能力延伸至核心產品之外。於2023年、2024年及截至2024年及2025年9月30日止九個月，肉禽蛋的銷售收入分別為人民幣1,899.4百萬元、人民幣1,853.4百萬元、人民幣1,321.6百萬元及人民幣1,241.6百萬元，佔我們同期總收入的16.6%、16.1%、15.5%及15.3%。

下表載列截至最後實際可行日期我們代表性肉禽蛋產品的若干詳情：

產品名稱	產品圖片	詳情	平均售價 ⁽¹⁾
鮮黃牛牛肉...		鮮黃牛牛肉乃源自於標準化養殖模式及管理式餵養方案下飼養的中國黃牛。牛肉於溫控設施中預冷，並通過冷鏈物流運輸，以保持其新鮮度及品質穩定。	每公斤人民幣 109.0元
雞翅.....		雞翅源自穀飼雞且為鮮宰。	每公斤人民幣 78.0元

業 務

產品名稱	產品圖片	詳情	平均售價 ⁽¹⁾
五穀蛋.....		五穀蛋產自全國最佳蛋雞養殖地之一貴州高原，雜糧餵養，蛋香濃郁，味道醇厚。	每公斤人民幣 16.0元

附註：

- (1) 基於截至2025年9月30日止九個月於中國內地透過線下銷售渠道設定的售價。僅作指示用途，因為食品售價或會出現重大季節性波動。

水產

我們提供的水產產品包括精選的(i)淡水養殖產品、(ii)深水捕撈水產產品及(iii)速凍水產產品，為消費者提供方便可靠的日常蛋白質需求來源。

- 我們的淡水養殖產品主要包括鯽魚、鱸魚、草魚及武昌魚。這些產品每日實時採購，並被運送至我們的綜合倉進行取樣和檢驗。然後，它們在溫控冷鏈條件下進行加工，最後交付至我們的門店。這種方法確保了新鮮度和食品安全，滿足了消費者對即食淡水產產品的需求，並提升了整體店內體驗。
- 我們的深水捕撈水產產品具有水產保質期相對較短的特點，非常適合即時購買和烹飪。它們主要包括金鯧魚、黃花魚及紅鯛魚。這些產品直接在漁船上速凍以鎖住新鮮度，然後通過高效的冷鏈物流從碼頭直達門店。這種方法保證了質量，同時豐富了我們店內水產的選擇。
- 我們的速凍水產產品主要包括海大蝦、蝦肉、巴沙魚柳及貝類。這些產品通過加工、速凍和包裝生產，在保持營養價值的同時延長了保質期。它們為消費者提供了更便捷的存儲和膳食準備。

業 務

我們實施嚴格的質量控制規程並利用我們整合的冷鏈物流系統，確保這些產品的一致新鮮度、安全性及可靠供應，從而為我們的消費者群體提供卓越價值。我們水產類別的戰略發展是我們拓寬產品組合舉措不可或缺的一部分。這一擴展旨在提高消費者忠誠度，增加每單平均消費，並透過將我們定位為家庭餐廚需求首選目的地來加強我們的整體品牌資產。於截至2025年9月30日的九個月內，我們提供132個SPU的水產產品。於2023年、2024年及截至2024年及2025年9月30日止九個月，水產銷售收入分別為人民幣913.9百萬元、人民幣856.6百萬元、人民幣639.4百萬元、及人民幣603.9百萬元，佔我們同期總收入的8.0%、7.5%、7.5%及7.4%。

下表載列截至最後實際可行日期我們代表性水產產品的若干詳情：

產品名稱	產品圖片	詳情	平均售價 ⁽¹⁾
海大蝦.....		海大蝦具有獨特的海產鹹鮮味。其肉質緊實而有彈性，口感爽脆。	每公斤人民幣 88.0元
金鯧魚.....		金鯧魚直接源自我們的水產養殖基地。其質地細膩嫩滑，肉質緊實而細嫩，味道相對清淡。	每公斤人民幣 67.0元
鮮活鱸魚....		該鱸魚採購自淡水養殖場，並以活魚供應以保持新鮮。其魚肉順滑，口感鮮嫩。其烹煮後散發出鮮香。	每條人民幣21.0元 (約300-400克)

附註：

- (1) 基於截至2025年9月30日止九個月於中國內地透過線下銷售渠道設定的售價。僅作指示用途，因為食品售價或會出現重大季節性波動。

業 務

蔬菜

蔬菜構成我們的核心產品類別之一，並作為我們門店高頻客流的關鍵驅動力。我們主要直接從種植基地採購蔬菜。這種垂直整合的採購方式確保了新鮮度及品質，並使我們能夠實施我們的折扣日清模式，從而最大限度地減少庫存損耗並減輕通常與蔬果相關的庫存持有風險。我們亦與特定區域內的合資格供應商及批發商合作採購蔬菜。就若干選定蔬菜的採購而言，我們亦與選定的上游合作夥伴及種植基地進行定製化及訂單式生產。於截至2025年9月30日止九個月，我們提供212個SPU的蔬菜產品。於2023年、2024年及截至2024年及2025年9月30日止九個月，蔬菜銷售收入分別為人民幣2,944.5百萬元、人民幣2,974.2百萬元、人民幣2,194.8百萬元及人民幣2,108.8百萬元，分別佔我們於各期間收入的25.6%、25.9%、25.9%及25.9%。

在規劃我們的蔬菜組合時，我們旨在提供全面的、滿足家庭日常烹飪需求的購物解決方案。我們的蔬菜選擇涵蓋日常餐食所需的所有主要蔬菜類別，包括小菠菜、菜心及大白菜等葉菜、番茄及黃瓜等果菜、貝貝南瓜、胡蘿蔔及馬鈴薯等根莖菜、香草及食用菌。通過應用嚴格的質量控制標準並利用高效的冷鏈物流，我們將蔬菜產品以最佳狀態交付給加盟商及消費者，鞏固我們作為鄰里家庭首選「家門口的生鮮市場」的定位。

下表載列截至最後實際可行日期我們代表性蔬菜的若干詳情：

產品名稱	產品圖片	詳情	平均售價 ⁽¹⁾
甜玉米.....		甜玉米產品直接採購自優質種植區，並選用高品質品種。產品收割後最快可於36小時內送達門店，香氣濃郁，玉米風味新鮮純正。	每公斤人民幣 11.0元

業 務

產品名稱	產品圖片	詳情	平均售價 ⁽¹⁾
小菠菜.....		小菠菜質地細膩，味道天然溫和甘甜。其質地柔嫩，纖維極少，口感爽脆。該等產品適宜清炒、涮燙及煲湯。	每公斤人民幣 18.0元
貝貝南瓜.....		貝貝南瓜為膳食纖維的良好來源。其質地軟糯綿密，味道香甜，帶有堅果風味。	每袋人民幣8.0元 (約600-800克)

附註：

- (1) 基於截至2025年9月30日止九個月於中國內地透過線下銷售渠道設定的售價。僅作指示用途，因為食品售價或會出現重大季節性波動。

水果

我們的水果品類是對我們核心生鮮產品的補充，並提升我們對消費者的整體價值主張。我們的水果產品主要包括西瓜、蘋果、香蕉、藍莓、葡萄及柑橘類水果。我們專注於來自主要產區的時令水果和優質產品，主要通過產地直接合作夥伴進行採購。在整個供應鏈中，我們實施嚴格的質量標準，並保持受控的冷鏈溫度，以確保我們水果產品的新鮮度和品質。我們的庫存管理系統能夠實現與我們折扣日清模式相一致的快速周轉，確保最佳成熟度並最大限度地減少浪費。這一品類不僅讓購物籃更加多樣化，亦支持我們作為家庭餐廚需求首選目的地的定位。通過精選的品類及質量保證，我們已成功將水果品類發展為我們業務的重要貢獻者，同時保持與我們核心運營優勢的一致性。

於截至2025年9月30日的九個月內，我們提供157個SPU的水果產品。於2023年、2024年及截至2024年及2025年9月30日止九個月，水果銷售收入分別為人民幣1,394.2百萬元、人民幣1,411.9百萬元、人民幣1,114.8百萬元及人民幣1,077.7百萬元，佔我們同期總收入的12.2%、12.3%、13.1%及13.3%。

業 務

下表載列截至最後實際可行日期我們代表性水果產品的若干詳情：

產品名稱	產品圖片	詳情	平均售價 ⁽¹⁾
香蕉.....		香蕉因其蕉皮光滑、亮澤且耐存而獲選。其果肉質地細膩，味道天然清甜且帶有香氣。	每公斤人民幣 14.0元
耙耙柑.....		耙耙柑皮薄肉足。於自然成熟時採摘，味道天然甘甜，質地嫩滑。	每公斤人民幣 19.0元
藍莓.....		藍莓果粒飽滿緊實。果面乾淨，呈藍紫色，帶有天然果粉，酸甜平衡。	每盒人民幣11.0元 (約125克)

附註：

- (1) 基於截至2025年9月30日止九個月於中國內地透過線下銷售渠道設定的售價。僅作指示用途，因為食品售價或會出現重大季節性波動。

業 務

冷藏加工食品

我們維持一個冷藏加工食品類別，涵蓋精選的3R產品，如調理肉類，以及豆腐製品、冷藏乳製品、糕點及烘焙食品等廚房常備食材。我們戰略性地發展了此類別以補充我們的生鮮產品供應，透過為消費者提供更大的便利、延長的產品可得性以及符合不斷變化的生活方式需求的多功能餐食解決方案，緩解純生鮮模式的固有局限。

- 我們的調理肉類產品屬3R產品系列，主要包括新奧爾良風味調理雞扒及肉眼牛扒。該等產品新鮮調理，並為迎合年輕消費者的飲食偏好而設計。憑藉我們的冷鏈物流，我們能夠於同日將該等產品配送至我們的門店，從而為消費者帶來備餐便利以及新鮮與風味。
- 我們的豆腐產品主要包括嫩豆腐、老豆腐及滷水豆腐。該等產品乃新鮮製備，並從我們的綜合倉經冷鏈物流運送至門店，從而確保最佳口感及新鮮度。

為擴展便捷早餐選擇，我們開發了以下產品：

- 我們的冷藏乳製品主要包括鮮奶、酸奶及益生菌飲料。該等產品透過冷鏈物流由我們的綜合倉配送至我們的門店，以確保新鮮度及及時供應。
- 我們的糕點產品主要包括鮮濕麵、叉燒大包及核桃包。該等產品由我們的供應商通常於清晨根據我們的規格生產，並於同日運送至我們的綜合倉。我們的糕點產品保質期通常較短，為期三天，有別於市場上常見的傳統長保質期冷凍包點及乾麵產品。
- 我們的烘焙食品主要包括吐司及瑞士卷。該等產品每日新鮮生產，並在配送到我們的門店前進行品質檢驗。

於截至2025年9月30日的九個月內，我們提供139個SPU的冷藏加工食品。於2023年、2024年及截至2024年及2025年9月30日止九個月，冷藏加工食品銷售收入分別為人民幣1,475.0百萬元、人民幣1,524.9百萬元、人民幣1,125.4百萬元及人民幣1,132.5百萬元，佔我們同期收入的12.9%、13.3%、13.2%及13.9%。

業 務

下表載列截至最後實際可行日期我們代表性冷藏加工食品的若干詳情：

產品名稱	產品圖片	詳情	平均售價 ⁽¹⁾
新奧爾良風味 調理雞扒 ...		新奧爾良風味調理雞扒乃由新鮮去皮雞腿肉製成。其經低溫調理，最大化保留肉質的多汁與風味。	每公斤人民幣 61.0元
嫩豆腐.....		嫩豆腐主要由非轉基因大豆製成，其特點為質地細膩、口感嫩滑。	每盒人民幣4.0元 (約440克)
鮮濕麵.....		該鮮濕麵由高筋麥芯粉製成。其口感勁道彈牙，保質期為三天，確保最佳新鮮度及風味。	每袋人民幣5.0元 (約330克)

附註：

- (1) 基於截至2025年9月30日止九個月於中國內地透過線下銷售渠道設定的售價。僅作指示用途，因為食品售價或會出現重大季節性波動。

業 務

我們的自有品牌產品

我們已建立我們的錢大媽「鮮」系列產品組合，以進一步鞏固我們的競爭優勢及品牌知名度。憑藉我們的日日鮮承諾及供應鏈能力，錢大媽「鮮」系列以具競爭力的價格提供優質產品。我們對所有自有品牌產品實施了統一的視覺識別，打造獨特的貨架形象並加強品牌認知度。

下表載列截至最後實際可行日期我們代表性錢大媽「鮮」系列產品的若干詳情：

產品名稱	產品圖片	詳情	平均售價 ⁽¹⁾
錢大媽 鮮系列雞腿...		錢大媽鮮系列雞腿源自穀飼雞且為鮮宰。	每公斤人民幣 31.0元
錢大媽冷藏 鮮系列牛奶...		錢大媽鮮系列冷藏鮮牛奶採用100%生牛乳，超越歐盟品質標準並採用鎖鮮技術。其採用保鮮方法加工，以保持新鮮。	每瓶人民幣9.0元 (約950毫升)

附註：

- (1) 基於截至2025年9月30日止九個月於中國大陸透過線下銷售渠道設定的售價。僅作指示用途，因為食品售價或會出現重大季節性波動。

業 務

展望未來，我們正積極擴展自有品牌下的產品供應。截至最後實際可行日期，我們完成叉燒大包等產品的開發，預期將推出銷售。

展望未來，我們擬設立兩條不同的產品線，即基礎系列及金標系列，以滿足不同的消費者需求。基礎系列專注於以實惠的價格提供優質產品，而金標系列旨在把握高端消費趨勢，打造獨特的中高端產品組合。此外，我們計劃將自有品牌產品擴展至其他類別，包括即食食品、加工肉類及一系列穀物產品。

我們的銷售網絡

我們運營著一個整合了線下及線上渠道的綜合銷售網絡。我們的線下銷售渠道由加盟店及自營門店組成，而線上渠道主要包括我們專有的微信小程序、APP及第三方外賣配送平台。雖然透過我們門店的線下銷售為消費者提供了親自瀏覽及挑選產品的機會，允許基於新鮮度、包裝完整性及整體質量等因素做出明智決定，並提供即時滿足感，但線上銷售渠道提供了更高的便利性及產品豐富度，使消費者能夠隨時隨地瀏覽及購買產品。我們的線上渠道讓我們能夠提供更廣泛的產品選擇及超越地理限制的服務能力。這些渠道之間的互動對我們的運營至關重要。消費者可能會在店內發現產品但為方便或價格優惠而在線上購買，或在線上找到產品但為確保新鮮及質量而在店內購買。此類線上銷售入賬為處理及配送訂單的門店的銷售收入。

下表載列於所示期間我們按渠道劃分的收入明細(絕對金額)及佔我們總收入的百分比：

	截至12月31日止年度				截至9月30日止九個月			
	2023年		2024年		2024年		2025年	
	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%
	(人民幣千元，百分比除外)							
	(未經審計)							
向加盟商銷售 ⁽¹⁾	11,091,579	94.5	11,140,421	94.5	8,236,055	94.4	7,954,733	95.1
透過自營門店直銷.....	496,336	4.2	505,289	4.3	385,865	4.4	289,363	3.5
其他 ⁽²⁾	156,174	1.3	142,086	1.2	107,597	1.2	114,791	1.4
總計.....	11,744,089	100.0	11,787,796	100.0	8,729,517	100.0	8,358,887	100.0

業 務

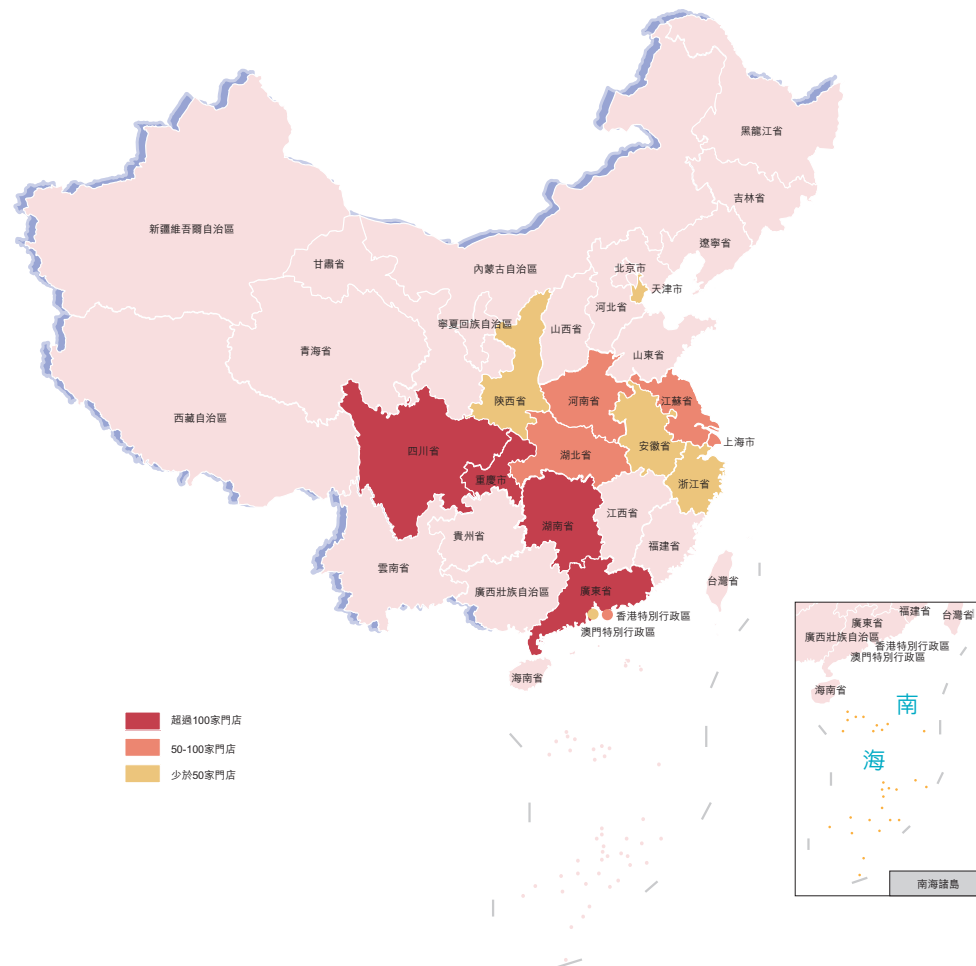
附註：

- (1) 向加盟商的銷售主要包括(i)產品銷售；(ii)基於銷售額的特許權使用費；及(iii)加盟費。
- (2) 其他主要包括向若干非加盟商客戶的銷售。

線下銷售網絡

自2014年成立以來，我們已建立了一個廣泛的門店網絡，遍佈中國內地、中國香港及中國澳門，包括加盟店及自營門店。門店的產品陳列允許消費者親自瀏覽及從產品組合中挑選，同時享受有溫度的服務，讓消費者感受到關懷。門店的產品組合專注於高消費頻次的產品。截至2025年9月30日，我們擁有2,898家加盟店及40家自營門店，均以「錢大媽」品牌運營。我們的門店建築面積通常約為40至80平方米。

下圖展示截至2025年9月30日我們的門店網絡，包括加盟店及自營門店：



業 務

下表載列於往績記錄期間門店的總數及變動：

	截至12月31日止年度		截至9月30日
	2023年	2024年	止九個月
			2025年
年初／期初門店數目.....	2,946	2,916	2,922
新開門店數目	335	354	219
關閉門店數目	365	348	203
年末／期末門店數目.....	2,916	2,922	2,938

華南地區指廣東省，是我們最早及最發達的地區。我們以在華南地區的成熟佈局為標桿，戰略性地將覆蓋範圍拓展至華東、華中及西南等區域市場，以複製我們的成功經驗。下表載列截至所示日期按地理區域劃分的門店數目：

	截至12月31日				截至9月30日	
	2023年		2024年		2025年	
	數目	%	數目	%	數目	%
中國內地						
華南地區.....	2,017	69.2	2,029	69.4	2,014	68.6
中國內地其他地區	838	28.7	826	28.3	852	29.0
小計	<u>2,855</u>	<u>97.9</u>	<u>2,855</u>	<u>97.7</u>	<u>2,866</u>	<u>97.5</u>
中國香港及中國澳門	61	2.1	67	2.3	72	2.5
總計	<u><u>2,916</u></u>	<u><u>100.0</u></u>	<u><u>2,922</u></u>	<u><u>100.0</u></u>	<u><u>2,938</u></u>	<u><u>100.0</u></u>

展望未來，我們計劃透過擴大地理覆蓋範圍及深化在華南地區的市場滲透，繼續擴大我們的業務版圖。我們亦將繼續滲透至新的地理區域，逐步覆蓋中國更多縣級及以上城市，並在中國內地以外地區（如香港、澳門）開設新店。

業 務

門店選址及防內部競爭

我們相信，一個好的門店位置應具有高可見度且易於目標消費者到達。我們透過智能選址系統，基於地理及行業數據，在人口稠密的住宅區或客流量穩定的路口為加盟及自營門店選址，以確保有效觸達消費者。隨著我們增加門店網絡的密度，我們非常重視防止現有門店與新門店之間的內部競爭。我們會考慮每個城市及區域的人口、經濟狀況、市場潛力及現有門店網絡等多種因素，管理及規劃新店開設。我們在審批選址時會考慮每家門店之間的距離，以提前消除內部競爭風險。我們的每位加盟商均須按照相關加盟協議的規定，在指定的獲批地點經營加盟店。任何門店搬遷均須經我們事先批准。現有加盟商開設新店及新加盟店的位置亦須經我們批准，基於的額外因素包括加盟商的業績記錄及其門店管理能力、經營加盟店是否為其主要業務重心，以及其對我們經營理念及價值觀的熱情、忠誠度及承諾。

為防止加盟店之間的內部競爭，我們實施了結構化的防內部競爭策略。我們的方法始於嚴格的市場分析及區域規劃，以確保每個獲批的門店位置都有足夠的需求，且不與現有門店的商圈重疊。我們維持清晰的地理邊界及網點之間的最小距離要求，以保障加盟商的盈利能力。此外，任何新店申請均會經過對當地人口統計、銷售潛力及附近門店業績的徹底審查。我們亦監控持續的銷售數據及消費者客流模式，以儘早識別風險並相應調整擴張計劃。這些措施維護了我們門店網絡的完整性，促進健康增長，並加強對所有加盟商的公平性及可持續性。

門店店型

我們的門店建築面積通常約為40至80平方米。該等門店旨在作為購買家庭廚房及用餐所需生鮮產品的便捷鄰里目的地，提供緊湊但高效的購物體驗。此外，我們正在開發更多元化的門店店型，以迎合不同的消費者偏好，優化空間利用，並擴大我們在不同細分市場的覆蓋範圍。

業 務

門店特色

我們的線下門店通常採用統一設計，以確保一致的購物體驗並增強我們的品牌形象。我們部分門店可能會採用更定製化的裝修以適應其當地環境。我們相信門店的物理空間應足以有效地展示我們的產品，並讓消費者可以舒適地瀏覽。為強調我們的理念，每家門店均顯著展示橫幅，強調我們「不賣隔夜肉」的承諾，利用自然的店內可視性來強化我們對日日鮮的承諾並加強品牌識別度。

下圖展示了我們的門店店面及內部陳列：



門店店面



豬肉及肉類產品陳列



蔬菜產品陳列



冷藏加工食品、水產及家禽陳列

產品陳列乃我們門店設計的關鍵一環。有效的陳列能吸引消費者的注意力，使他們更有可能進入門店並瀏覽產品門類。我們相信，精心設計的陳列能提升購物體驗，使其更愉快及便捷，從而提高消費者滿意度及忠誠度。此外，透過突出某些商品，特別是衝動購買或促銷產品，陳列可以鼓勵消費者購買他們原本可能未考慮的商品。我們鼓勵動態的產品陳列，其根據銷售數據、消費者反饋及不斷變化的趨勢進行演變。

業 務

店內支付方式

我們的門店通常接受現金支付及包括微信支付及支付寶在內的非現金支付方式。透過該等平台作出的付款，會根據資金清算系統結算至我們的賬戶，與我們的錢大媽微信小程序及App的情況相同。香港消費者亦獲准使用八達通卡付款。由於非現金支付日趨普遍，我們已採取措施將現金管理相關風險保持在最低水平。

我們的自營門店

建立自營門店的戰略目的在於(i)推廣我們的品牌，並在新建立的區域作為運營標杆；(ii)作為在受控環境中測試新業務項目、系統及創新的實驗平台；及(iii)作為店長及員工的培訓中心，受訓成功的學員可能會轉去支持加盟店，提升其運營效率。截至2023年及2024年12月31日以及2025年9月30日，我們分別擁有81家、59家及40家自營門店。於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，我們來自自營門店的直銷收入分別為人民幣496.3百萬元、人民幣505.3百萬元及人民幣289.4百萬元，佔我們同期總收入的4.2%、4.3%及3.5%。

下表載列往績記錄期間自營門店的數目及變動：

	截至12月31日止年度		截至9月30日
	2023年	2024年	止九個月 2025年
年初／期初自營門店數目	74	81	59
新開自營門店數目	41	21	6
轉為加盟店的自營門店數目.....	24	27	16
關閉自營門店數目	10	16	9
年末／期末自營門店數目	81	59	40

業 務

於往績記錄期間，我們持續完善及優化我們的門店網絡，以確保運營效率。我們的自營門店數目由截至2023年12月31日的81家減少至截至2024年12月31日的59家，並進一步減少至截至2025年9月30日的40家。於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，我們轉為加盟店的自營門店數目分別為24、27及16，此乃我們正常業務常規的一部分。於往績記錄期間，我們亦終止經營若干自營門店，主要由於租金壓力、門店位置調整及當地市場變化。

我們的加盟商及加盟店

我們主要透過我們的加盟商運營我們的門店網絡。透過利用其本地資源及其對各自地區當地社區的瞭解，我們旨在確保我們的產品能更好地迎合當地消費者的偏好。截至2023年、2024年12月31日及2025年9月30日，我們分別與1,776、1,717及1,754家加盟商合作。於2023年、2024年及截至2024年及2025年9月30日止九個月，向加盟商銷售的收入分別為人民幣11,091.6百萬元、人民幣11,140.4百萬元、人民幣8,236.1百萬元及人民幣7,954.7百萬元，佔我們同期收入的94.5%、94.5%、94.4%及95.1%。

下表載列往績記錄期間加盟商的數目及變動：

	截至12月31日止年度		截至9月30日
	2023年	2024年	止九個月
	2023年	2024年	2025年
年初／期初加盟商數目	1,966	1,776	1,717
新增加盟商數目	382	317	248
終止加盟商數目	572	376	211
年末／期末加盟商數目	1,776	1,717	1,754

加盟商數目由截至2023年12月31日的1,776名減少至截至2024年12月31日的1,717名，主要由於與若干表現不佳的加盟商終止合作。加盟商數目其後由截至2024年12月31日的1,717名增加至截至2025年9月30日的1,754名，主要由於市場情緒改善以及我們於2025年在主要地區推出針對性支持計劃，從而吸引了更多優質加盟商。

業 務

下表載列於往績記錄期間加盟店的數目及變動：

	截至12月31日止年度		截至9月30日
	2023年	2024年	止九個月
			2025年
年初／期初加盟店數目	2,872	2,835	2,863
新增加盟店數目	294	333	213
終止加盟店數目	331	305	178
年末／期末加盟店數目	2,835	2,863	2,898

於整個往績記錄期間，我們持續擴大加盟店網絡。我們的加盟店數目由截至2023年12月31日的2,835家增加至截至2024年12月31日的2,863家，並進一步增加至截至2025年9月30日的2,898家，主要受我們持續執行以加盟為主導的擴張策略所推動。該擴張策略得到增強的產品競爭力、強化的品牌認知度以及向加盟商提供的全面運營支持的支持。該等舉措改善了門店表現，從而吸引了更多優質加盟商並使得網絡持續擴張。於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，終止經營的加盟店數目分別為331家、305家及178家，主要由於與若干表現不佳的加盟商終止合作。

加盟商甄選流程

我們採用嚴格的加盟商甄選流程，仔細評估潛在加盟商以識別有能力的申請人。我們的甄選標準主要包括加盟商的行業經驗、其對當地市場的瞭解及其對我們品牌價值觀的認可。此外，在門店轉讓的情況下，任何潛在加盟商亦須經過我們的全面審批流程，以確保質量標準及品牌誠信的連續性。

業 務

我們的新加盟商加入流程通常包括：

- *初步諮詢／申請*。有興趣的加盟商申請人可透過我們的網站或微信小程序表達興趣，以獲取更多關於我們加盟機會的資料。我們隨後會致電他們討論更多細節。申請人隨後可透過我們的微信小程序提交正式申請，提供基本資料、首選開店地點、過往工作經驗(包括門店管理及加盟經驗)、家庭年收入及加入我們加盟計劃的原因。我們亦鼓勵申請人聯絡我們提出任何問題。
- *初步篩選*。我們的專責加盟商管理團隊根據加盟商申請人提交的資料進行初步電話面試，評估過往經驗、資金及背景等因素。成功的候選人將被納入我們的潛在候選加盟商資源庫，通常會在不久後受邀參加面試，讓雙方更深入瞭解彼此。
- *在初步選定區域進行選址*。面試後，我們將協助申請人確定適合其門店的地點。我們與他們密切合作，提供指導並利用我們潛在位置的專有數據庫。
- *最終審核及訂立加盟協議*。我們會根據申請人的具體選址進行進一步審核。如提議獲批，我們將邀請他們與我們訂立加盟協議，正式成為我們的加盟商。

加盟協議

我們與加盟商訂立加盟協議，其中包含關於各方各自義務的條款。根據我們的加盟協議，我們的加盟商僅獲准在加盟店的指定經營場所銷售我們的產品，且我們有權進行定期現場檢查，以確保其符合協議中規定的要求。加盟商必須在我們指定的地點獨家經營，未經我們同意不得搬遷或開設新店。我們根據市場分析及商業考量確定門店間距，以避免內部競爭。請參閱「一 門店選址及防內部競爭」。此外，加盟商需要在開店前取得所有必要的執照及許可證，如未能在三個月內開始運營，可能會導致我們單方面終止協議。我們維護系統檔案以供團隊進行執照核實及監控，同時提供設計圖及設備清單以確保品牌統一性，相關費用由加盟商承擔。

業 務

我們提供有關門店運營的全面培訓及支持，包括運營手冊、開業前會議及諮詢以及基本設備。為確保管理一致，我們執行嚴格標準，要求遵守我們的運營模式及手冊，特別是我們的折扣日清模式及「不賣隔夜肉」的承諾，以優化食品質量及安全，並透過定期檢查進行核實。

我們加盟協議的主要條款概述如下：

期限	通常為三至五年。
授權	於加盟期內，我們授予加盟商使用我們若干知識產權(如我們的品牌及商標)的權利。未經我們書面同意，我們的加盟商不得在其指定經營區域以外使用我們的商標。我們加盟商於加盟協議項下的權利不可轉讓，且我們的加盟商不得授權他人開設分加盟店。
加盟範圍	我們的加盟商僅獲准在指定的地理區域內銷售我們的產品。除非事先取得我們的同意，否則彼等不得陳列及銷售從其他供應商或在指定銷售區域以外採購的產品。
加盟費、特許權使用費、保證金及其他費用	我們通常在與我們的加盟商訂立加盟協議時，收取一筆固定的一次性加盟費。我們亦按我們加盟商門店開業六個月後每日銷售收入的一定比例收取特許權使用費。我們向我們的加盟商收取保證金，該保證金於加盟協議終止後可予退還，惟可因違約行為作出扣減。此外，我們向我們的加盟商收取信息技術維護費。
產品退換	我們的加盟商有責任及時檢查產品，倘發現我們的產品有任何瑕疵或差異，須向我們報告。僅當產品存在瑕疵或差異時方允許退換。

業 務

我們的加盟商負責向我們的消費者提供售後服務，並須承擔相關成本及開支。倘產品瑕疵可歸因於我們，我們可向我們的加盟商作出彌償。

銷售目標及最低採購要求

我們通常不為加盟商設定任何銷售目標或最低採購金額。

定價政策

加盟商應遵守我們的定價指導。嚴禁不合理的定價或任何其他擾亂市場的行為，此將被視為重大違約。在此情況下，我們保留立即終止協議的權利。

終止及續約

主要終止事件包括合同到期未續約、一方嚴重違反加盟協議及不可抗力。

加盟商管理

為管理我們的業務擴張並確保產品及服務質量的一致性，我們在整個門店網絡中實施主要涵蓋門店運營(包括訂購、食品安全管理及質量控制)的綜合性政策及程序。關鍵領域包括：

- **常規巡檢。**我們監督及管理門店的日常運營，包括：(i)透過視頻監控進行產品清理、產品採購、定價及資金管理；及(ii)系統核實產品損耗。我們亦進行定期及臨時檢查。我們確保所有門店的經營嚴格遵守折扣日清模式。
- **食品安全及新鮮度管理。**為確保食品安全及質量，加盟商必須遵守我們食品安全手冊中概述的標準。這包括嚴格的食品質量控制、供應商評估以及對進貨產品的徹底檢查。我們亦對加盟店進行隨機現場檢查以監控合規情況。
- **定價政策。**我們提供門店不得超過的建議零售價，該價格根據消費者交易數據動態設定，以優化銷售效率及門店層級的盈利能力。雖然門店必須遵循我們晚上七點後的遞增折扣，但他們獲准根據需要進行額外的促銷活動及提供折扣。請參閱「**定價**」。

業 務

- **績效評估。**我們已對門店實施全面的績效評估體系，其中考慮了業務績效以及門店運營標準。為支持表現不佳的門店，我們採取措施提振銷售，並戰略性地透過升級及翻新來提升我們的品牌形象，特別是針對表現不佳或租約即將到期的門店。我們會制定量身定製的協助及策略以振興表現不佳門店的運營。
- **合規監控。**加盟店須持有有效營業執照及食品許可證經營，維持嚴格的衛生、食品安全及產品質量標準，並透過標準化制服、門店佈局及服務規程維護我們的品牌形象。彼等必須嚴禁任何欺詐或違規行為，包括銷售隔夜產品、刷單及產品的失實陳述，且須全面遵守所有運營及合規要求，例如保密義務及「不賣隔夜肉」的承諾。加盟商應當配合我們持續的檢查、培訓及監督，以確保所有門店的服務質量及品牌誠信保持一致。

我們的前僱員作為加盟商

截至2025年9月30日，據我們所知，我們的加盟商均非我們的現任僱員，而我們的部分加盟商為我們的前僱員（「前僱員加盟商」），他們受透過加盟安排與我們合作以發展個人創業的激勵。該等僱員在成為我們的加盟商時並未受僱於我們。在考慮該等前僱員加盟商時，我們採用了相同的甄選標準及程序。我們與這些前僱員加盟商訂立的加盟協議包含與我們向其他第三方提供的條款及條件大致相同的條款及條件。根據灼識諮詢的資料，加盟業務模式中曾有曾是公司僱員的加盟商並不罕見。據我們所知，截至2025年9月30日，我們有86名前僱員加盟商，經營134間門店，彼等概非本公司的關連人士（「關連加盟商」）。我們的前僱員加盟商的收入貢獻（個別或合計）並不重大，於往績記錄期間各期間分別佔我們總收入的5%以下。

業 務

新加盟店開設流程

簽署加盟協議後，開設一家新店平均需要約40天。我們非常重視為我們的加盟商及其運營的門店賦能。開設新加盟店的流程主要包括以下關鍵步驟：

- **選址。**我們使用基於地理及行業數據的智能選址系統，在人口稠密的住宅區選擇客流量穩定的地點作為加盟店選址。我們亦根據市場分析及商業考量確定新店與現有門店之間的距離，以避免蠶食。
- **獲取執照及許可證。**加盟商負責獲取經營加盟店所需的所有執照及許可證。
- **裝修。**我們監督加盟店的設計及裝修以保持風格一致，包括店面、內部裝飾及店內商品陳列。我們相信這種標準化增強了品牌識別度，提高了擴張效率，並降低了未經授權的仿冒門店風險。我們會根據門店狀況，每年或每兩年對這些門店進行部分調整及升級。
- **培訓。**我們重視對加盟商及門店人員的培訓，特別是針對新開門店。我們的培訓旨在提升服務能力、行業理解、工作標準以及與我們價值觀的一致性，特別是我們對日日鮮及為消費者提供溫暖、真誠服務的承諾。我們強調提供有溫度的服務，確保每一次與消費者的互動都感覺親切如鄰。
- **新加盟店的財務支持。**在門店開業初期，我們為經營新門店的加盟商於首幾個月提供若干折扣，以縮短盈虧平衡所需時間並幫助他們更快實現盈利，因為我們在該階段的主要目標是市場培育及快速獲取消費者。
- **運營管理及支持。**我們利用我們的ERP系統提升日常運營中的門店管理效率。加盟商透過自動訂貨系統向綜合倉下單，該系統直接將訂單轉發給供應商。該系統透過採購、加工、配送、產品分類及質量控制簡化門店運營。它亦有效解決了行業中普遍面臨的庫存管理問題。因此，加盟商可以專注於銷售及維護與消費者的友好關係。

業 務

與中國內地加盟商的結算

關於與加盟商的結算，我們從加盟商處收取產品銷售款項及付予我們的特許權使用費及加盟服務費。我們與加盟商的結算主要包括(i)每日結算系統，及(ii)預付卡結算安排。我們的加盟商與本公司之間的結算按日處理。於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，約99.6%、100%及100%的加盟店參與了第三方資金清算系統，以於付款次日進行結算。至於剩餘付款為現金，我們於付款次日與加盟店結算。透過第三方資金清算系統，對於每筆銷售，已售存貨成本及應付予我們的其他費用(包括特許權使用費)會自動分配給我們，剩餘部分則分配給加盟商。由於我們採用折扣日清模式，我們能夠監控每日銷售收入並執行每日資金清算。這種每日結算系統亦有助於加盟商計算每日利潤，加強我們對加盟商的管理，並降低我們的行政費用。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未遇到任何重大的現金挪用或盜用事件。

會員系統的結算安排

當消費者在會員賬戶充值時，該金額存入我們為加盟商維護的指定託管賬戶。該金額確認為代加盟商收取的款項，用於其他應付款項及應計費用下的會員賬戶信用額度使用。請參閱「財務資料 — 綜合財務狀況表主要項目討論 — 非流動應計費用及其他應付款項」。當信用金額用於支付購買時，我們的POS系統將對購買及支付金額進行實時記錄。

我們發行會員資格並根據與加盟商的結算安排管理此類預付金額。我們能夠按日監控會員的此類充值及向託管賬戶的轉賬。對於由加盟店履行的訂單，我們目前根據POS系統的記錄安排T+1日向相關加盟商結算應付款項。會員賬戶中的剩餘價值代表已預付但尚未消費的金額，該金額永不過期或被沒收，並可在消費者申請及我們批准後退還。於往績記錄期間，我們未記錄任何沉澱收入或沒收收入。我們已就向相關政府部門提供此類預付賬戶服務完成必要的備案程序。請參閱「監管概覽 — 有關單用途商業預付卡的法規」。

與中國香港及中國澳門加盟商的結算

在中國香港及中國澳門，我們主要通過收取加盟商向我們購買產品的款項以及根據加盟協議應付的費用與加盟商進行結算。交易記錄通過我們的每日結算系統進行對賬。根據每日賬戶對賬結果，加盟商隨後通過銀行轉賬將任何未付

業 務

金額轉入我們的指定銀行賬戶。我們要求中國香港及中國澳門的加盟商提供保證金，通常為120,000港元至200,000港元。倘加盟商的未償付餘額超過我們規定的限額，或倘付款逾期超過三天，我們將鎖定訂購系統以降低信貸風險及減少壞賬的可能性。

線上銷售渠道

為把握中國快速增長的電子商務行業帶來的機遇，滿足消費者對更便捷購物體驗的需求，並擴展至更多產品類別以補充我們線下門店現有的產品範圍，我們已建立線上銷售渠道，其中包括(i)我們的錢大媽微信小程序及APP，及(ii)與第三方外賣配送平台合作，如美團、淘寶閃購及京東到家。此類線上銷售入賬為處理及配送訂單的門店的銷售收入。我們的線上渠道透過提供便捷的訂購及自提選項與該等門店相輔相成，為消費者創造便捷的購物體驗。

我們的線上渠道提供更廣泛的SPU及次日達選項，作為我們線下門店現有產品的互補。我們透過微信小程序、私域流量生態系統及電視廣告在線上推廣我們的產品。對於關鍵活動，我們亦透過短信採用定向促銷。我們計劃繼續升級我們的線上銷售渠道以更好地與我們的門店互補。透過利用我們線上渠道更廣泛的貨架容量，我們旨在進一步擴展產品供應，為消費者提供更廣泛的選擇。

錢大媽微信小程序及APP

我們運營錢大媽微信小程序及APP，為消費者提供靈活便捷的瀏覽產品及下單方式。這些平台會根據消費者的位置自動推薦最近的門店。消費者可選擇親自提貨或要求即時或次日送達，送貨服務由第三方物流提供商處理。大多數訂單由消費者選定位置的指定加盟店履行。

消費者可透過我們的錢大媽微信小程序、App及第三方外賣配送平台線上瀏覽及購物。彼等通常在一小時內收到產品，具體取決於特定距離。為提供更廣泛的產品，包括通常不在我們門店提供的商品，我們推出了次日達。消費者亦可透過我們的錢大媽微信小程序及App下單購買這些產品，並選擇門店自提。

消費者能夠使用各種方式進行在線支付，包括第三方在線支付服務供應商，如微信支付及支付寶。透過第三方外賣配送平台支付的款項將轉至我們在第三方資金清算系統的銀行賬戶，並在當日結束時清算。消費者可在我們的錢大媽微信小程序上使用預付卡或禮品卡。請參閱「一品牌及營銷一會員計劃及微信群參與」。

業 務

我們繼續開發及優化這些平台，為我們的消費者提供差異化及合適的產品，迎合消費者的購買習慣，並增加我們門店的客流及銷售收入。

第三方外賣配送平台

我們亦與第三方外賣配送平台合作，如美團、淘寶閃購及京東到家，消費者可在該等平台上向我們其中一家門店下單，訂單將由該門店履行並由相關平台安排的物流配送給消費者。消費者付款亦由相關第三方外賣配送平台處理。當此類訂單由加盟店履行時，消費者透過第三方外賣配送平台支付的款項首先在第三方外賣配送平台與我們之間結算。我們隨後將相應款項存入我們在第三方資金清算系統下的銀行賬戶，並與加盟商結算。消費者不得在此類平台上使用預付卡或禮品卡支付。

我們持續溝通及管理與這些第三方外賣配送平台的關係。消費者在該等平台下的訂單記錄在我們的門店級POS系統中。我們向第三方外賣配送平台支付佣金，通常包括固定基本費用以及根據配送距離及／或銷售收入計算的可變費用。下單後，平台向消費者收取款項，並在扣除適用佣金後，於產品交付後一至五天內將所得款項匯至我們的指定銀行賬戶。我們或會在收到平台匯款前向加盟店墊付資金，並於其後與平台結算單對賬。

線上及線下渠道之間的防內部競爭措施

我們高度重視防止線下門店網絡與線上渠道之間的內部競爭，並已採取全面措施，確保兩個渠道以互補方式運作。我們透過差異化線上渠道所售商品(如線下門店通常不售賣的包裝產品及冷藏產品)，實現產品供應差異化。對於重疊品類，我們的線上渠道產品組合提供更大包裝尺寸產品以滿足囤貨需求。我們亦在線上提供優質或特色產品。例如，我們的線上渠道提供特色產品，例如維納斯蘋果，而線下門店通常售賣標準品種的蘋果。我們亦將促銷機制分開，以減少渠道間的重疊。線上優惠券僅可透過我們的錢大媽微信小程序等線上平台兌換，而線下優惠券僅限於門店內使用。該等措施有助於為各渠道保持清晰定位，最大限度地減少跨渠道替代，並支持線上及線下銷售的持續發展。

業 務

供應鏈基礎設施

於往績記錄期間，我們主要從中國內地的種植基地及合資格供應商採購產品，輔以針對選定農產品及加工產品的定製化、訂單式安排。我們制定了全面的規程及政策來管理供應鏈的所有階段，從採購、分揀及加工，再到物流至門店，以具成本效益的方式為加盟商及消費者提供生鮮產品。

下圖展示了我們的供應鏈管理流程，涵蓋從門店人員下單到採購、至綜合倉及配送至門店的關鍵階段。



我們的採購

我們已制定全面的採購策略，旨在堅持我們對日日鮮、產品質量及價格競爭力的承諾，同時應對多樣化的區域市場及供應鏈複雜性。透過將先進的採購方法與戰略性上游合作夥伴關係相結合，我們優化運營以實現高效的產品交付、成本控制及對消費者偏好的適應性，增強我們在生鮮產品零售領域的競爭優勢。

採購方式

我們實施動態靈活的採購方式，包括(i)從種植基地採購、(ii)供應商採購及(iii)訂單種植。這種方式使我們能夠在迎合中國內地、中國香港及中國澳門市場不同地區多樣化消費者需求的同時，確保質量一致性、運營效率及成本競爭力。

肉禽產品採購

我們主要向供應商採購胴體、分割豬肉及其他肉禽產品。我們亦直接向養豬場採購生豬以作屠宰及銷售。根據消費者不斷演變的趨勢及偏好，我們將胴體進一步加工成各種分割部位，包括五花肉、豬排骨、里脊肉、梅頭肉、豬蹄及豬扒骨。為使整個胴體物盡其用，我們亦加工及銷售豬副產品，主要包括豬蹄、豬腸、豬心、豬腎、豬耳及豬肚。

業 務

蔬菜、水果及水產採購

我們主要直接從種植及養殖基地採購蔬菜、水果及水產。該策略主要針對具有穩定全國需求的高消費類型產品，該等產品可在我們的門店網絡中實現標準化銷售。這種基於農場的採購模式減少了供應鏈層級，穩定了成本，並確保了優質產品的穩定供應，為我們的日日鮮承諾建立了堅實基礎。

我們亦與特定區域的合資格供應商及批發商名單合作採購以下蔬菜、水果及水產：(i)因區域生產特性而不適合全國直接採購的蔬菜、(ii)如直接從種植基地採購物流成本效益低的蔬菜，或(iii)因當地飲食偏好而在各地區銷售差異較大的蔬菜。我們已與領先供應商建立長期合作夥伴關係，以確保優惠條款並確保穩定供應。

就若干精選蔬菜的採購而言，我們亦與選定的上游合作夥伴及種植基地進行定製化及訂單式生產。在這些安排下，種植基地運營商根據我們的規格生產，包括產品品種、質量標準及交付要求。例如，於往績記錄期間我們對玉米進行按訂單種植。

其他產品採購

就其他產品類別項下的產品而言，我們主要向我們的合資格供應商名單進行採購。

我們不時與供應商合作，基於消費者洞察及市場需求共同開發為配合我們整個門店網絡的銷售策略而量身定製的新產品。例如，我們與我們的供應商合作開發「剁椒魚頭」菜式。經市場研究後，我們選用通常重1.5至2.0公斤的水庫產鱧魚作為主要食材。我們亦與一家專業調味料供應商合作開發剁椒醬。經過多輪品嚐、配方調整及評估後，我們敲定了配方及風味特徵，使其質地細嫩，風味突出。我們的剁椒魚頭採用方便烹飪的包裝。

採購流程

各門店人員須在每天(T日)19:00前在我們的數字化運營平台上提交所有訂單。採購團隊隨後根據產品類別透過(i)從種植基地採購、(ii)供應商採購及(iii)訂單種植來採購所需產品。供應商通常在次日(T+1日)18:00前將採購的產品交付至我們的綜合倉。從T+1日14:00開始，我們的綜合倉開始處理交付，按照我們的產品標準將物品精煉成直接可銷售的形式，並剔除任何損壞部分，該過程持續至T+1日

業 務

23:00。分揀後，產品通常被裝載到我們的冷鏈配送車輛上，於次日(T+2日)早上5:30前以最佳狀態交付至我們的門店。我們的產品通常在我們收到供應商產品後24小時內交付至門店並上架。我們的關鍵產品(如豬肉產品)透過獨立供應鏈運輸，從屠宰場到達我們的門店只需六至八小時。於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，我們的存貨周轉天數分別為1.4天、1.2天及1.3天。

除門店訂單採購外，我們利用透過我們數字化系統收集及分析的數據來預測消費者需求、庫存需求及費用。透過分析特定產品的未來需求，我們可以提前向供應商下單，確保我們日常運營的充足供應。

請參閱「[一定價一採購定價](#)」。

加工及物流管理

我們已建立成熟的綜合倉及物流運營網絡，旨在維持生鮮產品從供應商到我們門店的高效流動，堅持我們對「不賣隔夜肉」的承諾，同時優化運營效率及成本效益。透過專注於高效分揀、初加工及先進的數字監控，該基礎設施加速了產品通過每個步驟的流動，保持產品質量，並支持在我們門店網絡中的及時交付，從而在競爭激烈的生鮮產品市場中增強運營韌性及消費者滿意度。

我們具有分揀及加工能力的綜合倉

截至最後實際可行日期，我們在中國運營16個綜合倉。我們的綜合倉主要作為分揀、加工及配送樞紐。除集中採購的產品及我們不時代供應商儲存的產品外，產品在配送至我們的門店前，通常僅於我們的綜合倉作短暫停留。據灼識諮詢的資料，我們絕大部分的生鮮產品於綜合倉的周轉時間不超過12小時，並於門店當天出清，較行業平均兩至四天更有效率。我們在該等設施進行分揀及加工作業，包括對若干蔬菜進行初步加工、對若干淡水水產及家禽產品進行屠宰及分割、對牛肉產品進行切片，以及包裝我們的肉類產品。所有產品均於我們的設施進行分揀及整合，其後透過我們的高效冷鏈物流派送至我們的門店。

業 務

我們在受控環境中處理產品，利用溫度及濕度受控設施進行短暫處理。我們的綜合倉配備必要的照明及通風設備，並根據產品特定要求進行操作。我們已建立嚴格的產品卸貨、記錄、標籤及衛生檢查規程。我們的員工監控每批貨物及狀況，以確保效率。為確保產品及時交付至門店，我們一直在不斷完善我們的綜合倉運營流程。

我們的綜合倉網絡戰略性地建立在運營密集的区域，包括華南地區。我們規劃綜合倉的選址時考慮的因素包括一個區域內的我們門店的數量及位置。我們綜合倉的典型服務半徑為約100公里至200公里。例如，我們在長沙的綜合倉作為一個區域樞紐，支持約200家門店，亦覆蓋株洲及湘潭等鄰近城市。

下圖說明我們在長沙的綜合倉的服務覆蓋範圍：



我們的數字化系統允許我們的綜合倉覆蓋100%的門店，確保配送時間一般在四到五小時內完成。我們根據門店位置將綜合倉劃分為不同區域。在每個半徑內選擇理想的綜合倉時，我們會考慮交付能力、勞動力及資源分配等因素，以提高交付效率。

業 務

我們的物流

我們負責從綜合倉到門店的物流。已加工產品會透過我們的高效冷鏈物流網絡交付至門店。我們在產品運輸過程中制定並實施嚴格的安全政策及要求，以確保通常於每天早上5點半前及時交付至我們的門店，並保持產品新鮮。截至2025年9月30日，我們已實現從綜合倉到門店的100%冷鏈覆蓋。我們提供優化的路線，並將配送服務外包給物流服務供應商，由其負責車輛及司機的安排以及配送服務。截至2025年9月30日，我們與超過120家物流合作夥伴合作，每日平均安排超過800輛冷鏈車輛，向門店配送產品。

我們要求此類供應商根據我們的要求管理車輛及司機。我們亦為我們的配送合作夥伴提供優化的路線規劃支持及資源，以確保配送服務質量。我們對配送期間的溫度及濕度施加嚴格要求，並仔細包裝我們的產品以確保我們的產品在最佳傳輸環境下交付。我們一絲不苟地監督物流供應商的表現，並利用我們的數字化系統確保及時交付至門店。

我們已為倉儲及物流管理實施數字化系統，提供量身定製的解決方案以滿足我們的履約需求。我們的入庫接收流程透過線上調運系統進行協調，該系統將供應商的交付計劃與我們的實時倉庫容量相匹配，有助於防止擁堵並確保順暢的接收操作。在綜合倉，收貨、上架、揀貨及越庫等關鍵活動透過條碼掃描獲取，然後轉換為實時數據，並由提供運營可見性的數字化儀表板提供支持。透過監控整個分揀及處理過程中的溫度及濕度的傳感器，產品質量得以加強，從而確保產品在適當的範圍內進行管理。我們的冷鏈運輸亦透過我們的TMS系統完全數字化，使我們能夠實時追蹤車輛溫度及配送路線，從而實現製冷設置的優化及能源效率的提高。我們的TMS系統整合訂單量、庫存水平及車輛容量，以自動生成高效的配送路線，並可針對緊急訂單或意外中斷進行動態調整。該等數字化系統提高了物流準確性，降低了運營風險，並支持向我們的門店及時配送。

消費者線上訂單的交付由我們的門店安排及履行，門店獨立聘請第三方物流提供商將產品從門店送至消費者地址。對於次日達，我們將產品運送至門店，以便後續履行對消費者的訂單。

業 務

加工食品的生產

我們運用對消費者需求的敏銳洞察，從而圍繞整頭生豬胴體開發全面的產品組合。截至最後實際可行日期，我們正逐步建立加工食品生產能力。作為一項旨在將整頭生豬胴體價值最大化的戰略轉變，我們計劃將較受歡迎的分割肉分配至門店銷售，並將若干非暢銷豬肉分割部位轉化為肉碎以用於包點及水餃等加工產品。此舉預期將減少門店損耗，並提升非暢銷豬肉分割部位的存貨周轉。透過把握加工產品的市場機遇，讓我們能為加盟商及消費者提供價格更具競爭力的鮮豬肉。

我們的供應商

我們從國內及海外供應商採購食品。我們維持一份覆蓋各區域的合格供應商名單，包括豬肉產品、蔬菜、肉禽蛋、水果、水產以及冷藏加工食品。我們相信，我們與供應商的穩定關係為我們強大的供應鏈及優質產品建立了堅實基礎。截至2025年9月30日，我們與超過800家信譽良好的供應商合作。此外，我們已主動與信譽良好的供應商建立長期業務關係，以於潛在原材料價格波動中保持韌性，並確保我們跨產品類別採購優質產品的供應鏈穩定性。

供應商甄選及管理

在聘用新供應商之前，我們的採購部門會根據其證書及資質、生產能力、質量控制體系、原材料來源、產量、現有客戶資料、可靠性及市場聲譽對供應商進行預篩選。我們透過定期檢查、評估及實地考察，對供應商進行持續評估。如供應商未能達到我們的標準且無法整改，我們將終止與其合作。為確保我們的食品安全及質量，我們在收到供應商產品時進行檢查。我們已建立進貨食品檢查程序，包括檢查車輛衛生、庫存記錄、相關產品認證、溫度、標籤、外觀、包裝及其他質量指標。任何不符合我們要求的產品將退還給供應商。

我們亦持續評估現有供應商。如供應商未能達到我們的評估標準或從事取消資格的活動，包括違反國家法律法規、捲入食品安全危機、欺詐或不誠實行為以及賄賂我們員工等腐敗行為，我們將終止與該供應商的關係。

業 務

我們與供應商訂立的框架協議的主要條款概述如下：

期限	通常為一年。
產品規格	我們的協議通常載列我們對產品的具體要求，包括基本產品資料、執照、有效期、包裝及產品標籤，以及產品質量及安全。我們要求產品滿足協議中列出的所有相關國家及行業標準。我們通常保留對產品進行隨機質量檢查的權利。
定價	供應商同意，與其他渠道或第三方相比，對我們不得有價格歧視、配額限制或轉售價格控制。否則，我們保留要求退還差價並就實際遭受的損失尋求賠償的權利。
交付	供應商負責將產品交付至我們的指定地點。
系統要求	所有交易應在我們的SRM系統中完成。
結算	我們通常與供應商有為期15-45日的固定結算週期，可能視乎產品類型而異。
責任	如供應商發現其提供的產品存在任何風險，或我們在銷售過程中發現此類非歸因於我們、我們的員工、關聯方、客戶或消費者的問題，導致投訴、行政調查或任何第三方索賠，供應商應對所有導致的賠償、損失、罰款、費用、可見損害、聲譽損害及預期損失承擔責任。

業 務

主要供應商

我們的主要供應商包括食品及物流服務的供應商。於往績記錄期間各期間，我們向五大供應商的採購額分別為人民幣1,043.8百萬元、人民幣1,139.4百萬元及人民幣899.4百萬元，分別佔我們於各期間總採購額的14.4%、11.1%及8.8%。在我們的五大供應商中，我們向朝朝新鮮食品採購豬肉產品。參見「關連交易 — 非豁免持續關連交易 — 2. 採購豬肉產品」一節。此外，於往績記錄期間各期間，我們向最大供應商的採購額分別為人民幣256.9百萬元、人民幣303.6百萬元及人民幣246.3百萬元，分別佔我們於各期間總採購額的3.5%、3.0%及2.4%。

據我們董事所知，除上文所披露者外，截至最後實際可行日期，概無董事及其各自聯繫人或持有我們已發行股本5%以上的任何股東於我們的前五大供應商中擁有任何權益。

品牌及營銷

於往績記錄期間，我們的產品主要在中國內地、中國香港及中國澳門銷售。我們已建立一個銷售團隊，負責制定我們的營銷策略並積極探索市場機會。截至2025年9月30日，我們的品牌及營銷團隊由87名專業人員組成。

基於我們廣泛的門店網絡及供應新鮮且物有所值的產品，我們在已有顯著業務的地區享有強大的品牌認知度，並能透過有機的口碑推薦及針對性營銷活動持續吸引新消費者。我們已啟動並將繼續啟動更多營銷計劃以保留及吸引更多消費者。於2023年、2024年及截至2024年及2025年9月30日止九個月，我們的廣告及推廣開支分別為人民幣25.0百萬元、人民幣20.7百萬元、人民幣14.5百萬元及人民幣10.4百萬元，佔我們同期總收入的0.2%、0.2%、0.2%及0.1%。

我們已制定多方面的營銷策略，旨在擴大品牌可見度，吸引新消費者，並培養現有客戶的忠誠度，從而推動可持續的收入增長並增強我們在生鮮產品零售領域的競爭地位。我們的舉措分為針對廣泛受眾的一般營銷活動及旨在加深消費者參與及留存的會員針對性營銷活動。

業 務

一般營銷活動

我們的一般營銷努力旨在透過多樣化的渠道及針對性活動最大化品牌曝光度並刺激消費需求。我們的一般營銷舉措載列如下：

季節性及節日活動

我們的營銷活動基於季節性及節日場合構思，以利用不斷變化的消費者偏好及文化場合。我們為春節及中秋節等主要節日提供精選產品捆綁包及禮盒，量身定製以引起傳統送禮習俗的共鳴。我們亦開展品牌週年慶及加盟商促銷活動。



直播

此方法的基石是我們的直播商務，提供身臨其境的實時購物體驗，展示產品新鮮度及質量，通常透過現場製備演示進行。這些場次結合了獨家促銷，如限時折扣及數字優惠券，以鼓勵立即購買並提高轉化率，最終推動增量銷售並增強數字優先環境中與消費者的互動。

戰略性跨品牌合作

我們亦透過與知名機構(包括領先銀行及公共交通運營商)的戰略合作擴大我們的覆蓋範圍，利用其建立的網絡實現互利。我們與金融機構的合作提供與銀

業 務

行卡掛鉤的福利，如支付立減，從而增加交易量並將我們的品牌融入消費者的日常活動。與地鐵運營商的合作夥伴關係能夠在人流量大的區域進行針對性廣告，將通勤空間轉化為品牌參與及獲取消費者的有效平台，有效地將被動曝光轉化為原本的主動進店。

會員針對性營銷活動

我們的會員針對性營銷專注於透過個性化互動及獨家計劃建立一個參與度高的社群，利用我們廣泛的門店網絡實現本地化影響。

會員計劃及微信群參與

我們會員針對性營銷舉措的核心是我們與消費者的微信群互動，門店人員與其所在社區的居民保持專屬群組。該等群組由門店人員管理，並由我們總部的門店運營及加盟商管理團隊製作的內容支持。這些群組作為分享每日促銷、產品更新及實用技巧的關鍵渠道，同時啟用產品預訂等服務以加強我們對日日鮮的承諾並加強鄰里關係，導致更高的會員留存率及口碑宣傳。

截至2025年9月30日，我們的累計註冊會員人數超過2,800萬名。

線下參與活動

為培養更深層的與消費者的互動，我們定期組織線下活動，包括參觀農場及我們的綜合倉，讓關鍵會員觀察我們的供應鏈並建立對我們質量標準的信心，這增強了透明度及品牌信譽。新產品試吃會收集對創新的寶貴反饋，而兒童烹飪比賽及家庭活動提升品牌親和力，增加客流，並將我們定位為健康家庭烹飪的支持者，最終轉化為增強的品牌忠誠度及社區驅動的增長。

我們的客戶

我們的產品主要銷售予中國內地、香港及澳門的加盟商及客戶。於往績記錄期間，我們的客戶主要包括(i)加盟商及(ii)直接在我們自營門店購買產品的消費者。於往績記錄期間各期間，我們五大客戶產生的收入分別為人民幣303.6百萬元、人民幣352.1百萬元及人民幣261.8百萬元，佔我們同期總收入的2.7%、3.1%及3.2%。於往績記錄期間各期間，我們最大客戶產生的收入分別為人民幣115.0百萬元、人民幣106.4百萬元及人民幣60.2百萬元，佔我們同期總收入的1.0%、0.9%及0.7%。

業 務

概無董事、其各自聯繫人或任何股東(據董事所知，擁有或曾擁有我們已發行股本5%以上)於往績記錄期間各年度／期間在我們任何前五大客戶中擁有任何權益。

我們的數字化

數字化轉型構成了我們運營的支柱，並為業務規模的快速擴張提供支撐。自2015年建立信息技術職能以來，我們已開發了涵蓋整個業務鏈的內部數字能力，從消費者參與到供應鏈管理及門店運營，顯著提升了我們的運營效率、數據可視性及決策精準度。截至2025年9月30日，我們的IT團隊由213名專職人員組成。於2023年、2024年及截至2024年及2025年9月30日止九個月，我們的研發開支分別為人民幣19.5百萬元、人民幣16.4百萬元、人民幣12.8百萬元及人民幣8.7百萬元。

數字化供應鏈管理及庫存控制

我們的數字化供應鏈系統提供跨採購、生產、倉儲、加工及物流的端到端協調。透過實時監控從供應商到門店的供需動態，我們確保及時補貨及庫存優化，同時提高運營效率並降低成本。

我們的供應鏈技術基礎設施包括(i)供應商關係管理(SRM)系統，支持尋源、簽約、訂單執行及供應商績效監控；(ii)企業資源規劃(ERP)系統，整合採購、運營、銷售、財務及人力資源數據以促進跨團隊協調；(iii)倉庫管理系統(WMS)，支持接收、分揀、包裝及調運中的數字運營，同時提供實時進度跟蹤及效率分析；及(iv)運輸管理系統(TMS)，規劃運輸路線，透過溫度控制傳感器監控溫度及物流績效，並確保準時、具成本效益的交付。

截至2025年9月30日，我們在全國運營16個綜合倉，總面積為125,348平方米。這些綜合倉結合了分揀、加工及配送功能，支持向我們中國各地的門店提供配送服務。實時監控及數字調運能力提高了整個配送過程中的運營效率及成本控制。

業 務

數字化門店運營及加盟賦能

我們的數字化運營平台將總部與所有加盟店直接連接，整合訂貨、銷售、門店層級庫存及定價數據。該平台基於歷史銷售、客流及產品屬性提供每日預測及下單建議，約80%的門店訂單遵循系統生成的建議。透過此數字基礎設施，我們賦能加盟商簡化下單流程，並透過數據驅動的洞察力制定營銷策略，同時使總部能夠監控實時績效，確保運營合規，並根據聚合數據洞察持續完善產品選擇及定價策略。

數字化消費者參與及營銷工具

我們運營著一個以錢大媽微信小程序、基於門店的社區群組以及與美團、淘寶閃購及京東到家等第三方外賣配送平台合作為中心的各渠道數字營銷及銷售網絡。該網絡將我們的線下門店與線上渠道連接起來，實現跨多個觸點的綜合消費者參與並加強品牌忠誠度。透過我們的會員系統及數字數據分析，我們收集及分析交易數據以瞭解購買行為及消費習慣。這些洞察使我們能夠完善產品選擇、定價及促銷策略，從而提高營銷有效性並提升整體消費者滿意度。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未經歷任何對我們業務運營產生重大不利影響的資料技術系統故障或停機。

第三方付款安排

第三方付款安排的背景及涵義

過往，我們有部分加盟商（個別或統稱「**相關客戶**」）應其要求，透過由該等相關客戶指定的第三方付款方賬戶，在中國內地及香港向我們結算付款（「**第三方付款安排**」）。於往績記錄期間，相關客戶指定的第三方付款方主要包括其親屬、業務合作夥伴及相關客戶的門店經理。自2024年1月起，我們已終止所有第三方付款安排。我們的董事已確認，於往績記錄期間由相關客戶指定的第三方付款方概不為本集團的關連人士，且該等指定第三方付款方獨立於本集團任何董事、高級管理層及股東。有關其他資料，亦請參閱「**風險因素—與我們的業務及行業有關的風險—我們面臨與第三方結算及支付處理相關的若干風險。**」

業 務

我們的董事確認，於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，(i)我們並無主動發起第三方付款安排或以任何其他形式參與任何該等安排；(ii)我們並無向任何相關客戶提供任何折扣、佣金、回贈或其他利益以促成或鼓勵第三方付款安排；及(iii)我們與相關客戶之間的協議的定價及付款條款與未參與第三方付款安排的加盟商所適用的條款一致。

於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，分別合共有336名、零名及零名相關客戶採用第三方付款安排向我們結算付款。於同期，來自彼等指定第三方付款方的付款總額分別為人民幣33.7百萬元、零及零，佔我們同期總收入約0.3%、零及零。於整個往績記錄期間，概無個別相關客戶對我們的收入作出重大貢獻。

就董事所知，相關客戶要求利用第三方付款安排向我們結算付款，是為方便及靈活起見。根據灼識諮詢的資料，為方便及靈活起見，加盟商使用第三方付款方(包括但不限於其親屬、僱員、業務合作夥伴及朋友)結算公司交易的情況並不少見。我們已與相關客戶溝通並已取得大部分該等相關客戶的確認，確認(i)與本集團的所有結算均有真實交易支持；(ii)結算金額與相關交易金額一致；(iii)用於結算的資金來源合法；(iv)概無任何與第三方付款安排有關的商業賄賂、洗錢、逃稅或與本集團的現有或潛在糾紛；(v)各相關客戶及其指定的第三方付款方均未曾亦將不會就透過第三方付款安排向本集團作出的付款申索任何權益；及(vi)我們不受相關客戶與其指定第三方付款方之間任何有關第三方付款安排的權利及義務協議所約束，而任何相關風險將由相關客戶與其指定第三方付款方(而非我們)承擔。

誠如我們的中國法律顧問所告知，鑑於上文所述，(i)我們於往績記錄期間及截至最後實際可行日期在中國的第三方付款安排並無違反或抵觸中國適用法律或法規的強制性規定；(ii)就有關已提供妥為簽立確認書的相關客戶及其於中國的指定第三方付款人而言，本集團被裁定有義務根據第三方付款安排向相關客戶或其指定的第三方付款人退還資金的風險甚低。

業 務

此外，我們的董事認為，(i) 第三方付款安排項下的結算有真實相關交易支持，且我們無意亦無動機掩飾或隱瞞所收付款的來源或性質；(ii) 我們已取得相關客戶的確認書，確認(其中包括)用於結算的資金的合法性及並無涉及洗錢；(iii) 根據《中華人民共和國反洗錢法》，處理第三方付款安排項下結算的金融機構須對其客戶進行反洗錢審查，此舉大大降低了與洗錢相關的風險；及(iv) 於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們並無因第三方付款安排而受到任何與洗錢有關的處罰、制裁或調查。因此，我們的董事認為，就掩飾或隱瞞收益或所得的來源和性質而言，在中國的第三方安排被視為構成《中華人民共和國刑法》第一百九十一條項下洗錢罪的風險甚低。

此外，誠如我們的香港法律顧問所告知，鑑於相關客戶及香港的第三方付款方自願訂立第三方付款安排，故根據相關香港法律及法規，香港法院會將該等安排視為有效及可強制執行。因此，我們的董事認為(且我們的香港法律顧問亦同意)，我們不大可能就第三方付款安排接獲來自第三方付款方的任何還款申索。

終止第三方付款安排及經加強的內部監控措施

自2024年1月起，我們已終止所有第三方付款安排。此外，我們已採納經加強的內部監控措施，以減輕相關風險並防止該等安排再次發生。具體而言，我們「錢盟」系統所註冊的加盟商須於開店時在系統中註冊並綁定指定的銀行賬戶。該賬戶為其後與我們進行付款及結算的指定賬戶，並獲納入我們的加盟商賬戶白名單。倘加盟商需要結算任何應付貨款的差額，則必須透過同一加盟商賬戶付款。賬戶一旦鏈接到錢盟系統，加盟商不得使用任何其他賬戶向我們付款，從而防止第三方付款。對於錢盟系統未覆蓋的加盟商，我們手動核實付款人身份。倘付款人並非我們的加盟商名單上的人士，我們的財務團隊將不確認收款，並將安排退還資金，以及將要求相關加盟商使用其自有賬戶付款(視適用情況而定)。此外，我們向加盟商提供定期培訓並進行定期檢查，以提高彼等對第三方付款的意識。我們的董事認為，上述內部監控措施在防止第三方付款安排及相關風險方面屬有效及足夠，且我們的董事未來將監察我們有關第三方付款安排的內部監控措施的有效性。

業 務

食品安全及質量控制

食品安全及質量控制對我們的業務至關重要。我們致力於為消費者帶來安全、優質的食品產品。我們已就運營的各個方面(包括採購及供應商管理、物流以及門店運營)建立了一套全面的標準及規範，以確保我們的產品質量及運營安全。

我們的管理層負責實施我們全面的食品安全管理體系。我們的質量控制團隊支持管理層解讀國家食品安全法律，監督食品安全事件的處置及報告，並與相關政府部門及我們的區域管理團隊保持直接溝通。在此管理架構下，我們擁有專門的區域主管，負責監督食品安全並進行定期檢查，並就食品安全問題向我們的加盟商及門店人員提供培訓。我們亦進行隨機門店檢查，並對未能達到我們食品安全標準的門店之加盟商實施處罰。此外，我們的質量控制團隊在我們的供應鏈管理中發揮關鍵作用。我們透過技術創新推動提升，如海鮮產品的專門保鮮技術及數字質量監控系統。我們亦作為《農業社會化服務—社區生鮮店服務規範》國家標準的主要起草者引領行業標準。我們亦透過「小圍裙計劃」等舉措推廣公眾教育，以培養對食品安全的更大意識及信任。

我們在中國的綜合倉完全符合國家及國際標準。例如，我們已獲得並維持質量及安全管理體系認證，包括ISO22000及HACCP。

採購及供應商相關質量控制

我們仔細挑選供應商。潛在供應商在被接受為我們的合格供應商之前必須通過全面評估。請參閱「我們的供應商—供應商甄選及管理」。

如我們或監管機構發現可能歸因於我們供應商的潛在食品安全或質量問題，我們通常要求他們在24小時通知期內迅速提供相關產品認證及來源核實。他們亦被要求完全配合監管機構或我們進行的任何調查。如發現我們的供應商負有責任，他們將受到行政處罰，並被要求賠償我們的任何相關費用及損害。相反，如我們的供應商發現其供應給我們的產品存在任何質量問題，他們有義務迅速通知我們並採取我們建議的補救行動，費用自理。這些補救行動可能包括產品召回、暫停交付及產品退貨。此外，供應商將對因該等問題引起的任何客戶投訴或負面宣傳相關的所有損失，以及我們採取的任何補救行動的費用負責。

業 務

此外，我們就甄選供應商以及不同類別食品食材、半加工食品及其他產品的質量保證措施實施了全面的標準，以確保其質量。為確保產品質量，我們傾向於與大型供應商合作。由於我們採用從種植基地直采及訂單式生產模式，我們實施嚴格的產品標準。例如，麒麟西瓜的甜度至少10度，甘美西瓜超過12度，橙子的果徑在75至90毫米之間。我們亦開發了專利技術，如韭菜田間生產農藥控制，從源頭管理質量。在供應商管理中，我們實施全生命週期體系，包括准入審核、強制提交質量報告及完整資質證書，以及嚴格的多維度抽樣檢查。批次到達後，我們進行樣品測試；對於榴蓮及車釐子等高價值項目，我們在供應商倉庫設立預檢站，由現場人員進行抽樣及核實以確保符合我們的要求。此外，我們運營13個標準化快速檢測實驗室，每日進行約750次抽樣測試，運輸車輛配備智能溫度控制及數字監控以在運輸過程中保持新鮮。

物流及倉儲相關質量控制

雖然我們的供應商負責將食品及原材料交付至我們的綜合倉，但我們負責從綜合倉到門店的交付。我們已就綜合倉內的食物及原材料儲存制定嚴格要求。請參閱「— 供應鏈基礎設施 — 加工及物流管理」。

我們的供應商及綜合倉對儲存產品的數量、質量及包裝外觀負全責。驗收產品時，我們在綜合倉的員工須檢查是否有任何缺陷。倘我們發現食物及原材料存在缺陷，我們可能會拒絕接受。我們的供應商必須賠償我們因此產生的任何損害及實際損失。

我們的供應商將產品從供應商運輸至綜合倉，以及第三方物流服務提供商將產品從綜合倉運輸至門店期間，均需使用帶溫度控制器的冷鏈車輛。我們已對冷鏈車輛採用實時監督系統，接收每輛在途冷鏈車輛的實時溫度及位置，以確保我們的員工履行義務並遵守我們的標準。

就第三方外賣配送平台履行的交付訂單而言，我們負責確保待交付產品的安全及質量，並對其任何問題負責。第三方平台負責確保交付準時且我們的產品在交付期間免受污染。第三方外賣配送平台對交付中我們產品的任何損壞負責。

業 務

我們擁有相應的質量控制系統用於產品的內部可追溯性，特別是豬肉產品，所有進貨產品數據將輸入系統；供應商資料、入庫時間、分揀時間及到店時間、加工時間及其他數據均可透過二維碼追溯。該系統已被政府認可為典範。

門店相關質量控制

我們制定並實施了門店運營的食品安全及衛生指引。這些指引要求我們的加盟商及其員工必須遵守，涵蓋廣泛領域，包括個人衛生、食品食材的檢查及安全儲存、溫度控制、清潔及消毒以及包裝及標籤等。所有加盟商及門店人員均須接受與這些標準相關的強制性培訓。

我們的門店人員在產品上架前須檢查所有產品，包括檢查外觀、有效期及是否符合冷藏、冷凍及熟食產品所需的儲存及展示溫度，並對因其行為導致的任何產品質量問題負責。他們亦有義務迅速處理任何消費者投訴並向我們報告。門店必須遵守所有相關食品安全法律法規。如加盟商違反食品安全法律法規或我們的質量管理標準並導致任何負面影響我們品牌形象的食品安全事件，我們保留向加盟商追索的權利。在此情況下，加盟商將被要求賠償我們遭受的任何損失。我們在門店進行臨時現場檢查，以檢查門店運營並對產品質量進行檢查。

售後服務

我們設有專門的客戶服務團隊，主要負責跟蹤及處理加盟商及消費者反饋、建議及投訴。我們已設立熱線供加盟商及消費者表達任何疑慮或投訴。我們的客戶服務團隊保存諮詢、反饋及投訴記錄，以及任何調查或解決措施的結果。在處理客戶投訴時，我們承諾及時與加盟商及消費者溝通及聯絡，並在必要時啟動質量調查程序。該團隊的主要目標是確保聽到加盟商及消費者的聲音，並迅速有效地解決他們的疑慮。我們完善的售後服務使我們能夠妥善處理客戶投訴。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們尚未收到可能對我們的運營或商業聲譽產生重大不利影響的客戶投訴。

我們的加盟商通常在接受交付後不得退回我們的產品，惟有缺陷產品、交付產品與加盟商訂單不符及消費者發起的退貨除外。退回產品的銷售額將直接從我們相關年度的總收入中扣除。退回或更換退回產品的費用由我們或我們的供應商負責，視乎產品退回的原因而定。於往績記錄期間及直至最後實際可行日

業 務

期，我們未經歷任何產品召回或來自消費者的重大產品退貨。於往績記錄期間各期間，退回產品金額佔我們產品銷售總收入的約1.0%。鑑於涉及的數量，我們認為這些退回產品對我們的財務狀況或經營業績無重大不利影響。因此，我們於往績記錄期間未記錄任何產品保修撥備。

涉及消費者的退貨及糾紛將首先由門店處理。門店隨後將向我們報告，如需要，我們可能會進一步與供應商聯絡。至於線上銷售，對於任何在運輸及交付過程中損壞的有缺陷產品，我們的門店人員經檢查後通常接受退貨或換貨。

定價

我們力求提供價格具競爭力的優質產品，以提升消費者的購買體驗。我們已制定全面的定價政策，其中考慮到多項因素，例如來自我們供應商的產品採購成本、產品類型、產品數量、為我們加盟商提供的促銷或折扣，以及各地區的市場價格。我們系統地連接我們定價部門的三個方面：(i)採購定價，(ii)批發定價，及(iii)門店零售定價。此外，我們已建立嚴密的市場價格動態監測機制。透過我們的線上價格監測系統與線下採購及市場調研團隊的協同，我們確定採購價格及門店銷售定價策略，始終確保我們產品價格的競爭力及對消費者的吸引力。

採購定價

我們實施戰略性方法來管理及控制我們的採購成本。該策略涉及整合來自供應商的多渠道供應資源，有助於節省成本。我們的大規模採購及強大的品牌形象顯著增強了我們的議價能力。此外，我們已與若干供應商訂立協議，以確保按預定價格或價格範圍穩定供應。一般而言，上游成本的波動通常反映在我們的動態定價中。

我們使用我們的供應商關係管理(SRM)系統設定採購價格，並實施每日報價機制以便供應商提交所有產品價格。我們擁有專門的詢價團隊提前進行市場調研以生成市場價格，並輸入SRM系統。同時，系統會在計入運輸成本及加工成本後設定每個類別的毛價格。此外，我們的供應商需要在系統中提供報價，系統會自動分析所有報價以選擇當日每種產品的最低價格(原則上)。

業 務

批發定價

我們根據不同商品的採購價格以及產品銷售給消費者的區域確定當日銷售給加盟商的產品價格。批發定價由我們的ERP系統執行，這根據產品類別以及一系列其他機制(包括針對促銷活動的調整)而有所不同。在年初，我們通常設定批發的月度毛利率指南，線下採購及市場調研團隊可遵循該指南調整價格。

門店定價指導

我們使用自己的定價模式為門店產品定價提供指導，該模式基於(其中包括)成本、利潤率、區域差異及市場需求等因素。因此，不同門店的零售價格有所不同。這些建議價格確立了門店定價的最高允許水平，我們允許加盟商根據當地市場環境及情況進行向下調整。

此外，鑑於我們「不賣隔夜肉」的承諾及我們始終為消費者提供新鮮產品的目標，我們所有加盟店均須遵守我們的折扣日清模式，即所有產品在晚上七點打九折；其後每30分鐘額外再增加一折。晚上十一點三十分後剩餘的所有商品將免費贈送。此政策是對我們折扣日清模式的重要支持。它不僅確保沒有食物被浪費，而且反覆向消費者強調我們只提供新鮮產品。該累進式折扣政策亦鼓勵加盟商在晚上七點前於店內售出產品。

競爭

我們於中國社區生鮮連鎖行業競爭。根據灼識諮詢的資料，我們經營的市場相對分散，2024年中國前五大參與者的合計生鮮產品GMV市場份額為7.3%。同時，該市場競爭激烈，而門店網絡、供應鏈管理能力、產品多樣性及質量管理能力乃屬關鍵的進入壁壘及成功因素。

根據灼識諮詢的資料，按2020年至2024年的生鮮產品GMV計，我們連續五年為中國最大的社區生鮮連鎖品牌。於2024年，我們在中國的生鮮產品GMV達到人民幣135億元，佔社區生鮮連鎖行業市場份額的2.2%。此外，我們乃運營效率方面的行業領導者。於2024年，我們的坪效在中國前五大社區生鮮連鎖品牌中排名最高，並超過同期行業平均水平。

業 務

我們相信我們已準備好在行業競爭中脫穎而出。然而，我們在競爭激烈的行業中運營。未能有效競爭可能會對我們的市場份額、增長及盈利能力產生不利影響。請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們於經營所在市場面臨激烈競爭。未能有效競爭可能對我們的客戶基礎、市場份額及盈利能力造成重大不利影響。」。

數據隱私及安全

在日常業務過程中，我們不時收集及使用消費者的若干個人信息，如手機號碼、位置、送貨地址及訂單信息，主要用於會員識別及提供消費者服務，包括匹配消費者附近的門店、處理消費者訂單、產品配送、支付結算及開具收據等。我們認為保護消費者的數據隱私至關重要。我們已建立政策、程序、軟件及技術基礎設施來收集、使用、存儲及傳輸我們的消費者數據，以支持我們遵守適用的中國數據保護法律法規，如《中華人民共和國個人信息保護法》、《中華人民共和國網絡安全法》（經修訂）及《中華人民共和國數據安全法》。請參閱「監管概覽 — 中國法律及法規 — 有關數據安全、網絡安全及個人信息保護的法規」。

我們已制定數據安全及保護政策，規定了數據管理責任、數據分類、數據保護及保密程序。我們亦成立了個人信息保護、網絡安全及數據安全的內部安全合規組。內部安全合規組承擔制定及實施內部數據安全策略及管理規定、監督數據收集、存儲、使用及傳輸過程中的安全措施、向員工提供數據安全培訓及技術支持、處理數據安全事件及突發情況、有效管理及保護我們內部的網絡安全、數據安全及個人信息，以及確保遵守有關網絡安全、數據安全及個人信息保護的適用中國法律法規的總體責任。

此外，我們目前已就個人信息保護、數據安全及網絡安全實施了多項具體措施。例如，我們已通過必要的數據備份及加密措施，規範用戶個人信息的使用、傳輸及存儲管理，確保用戶的個人信息於傳輸過程中採用適當的加密及驗證技術進行加密。我們亦已通過賬戶密碼管理數據庫訪問權限，並向員工提供有關網絡安全、數據安全及個人信息保護等主題的培訓及教育宣傳。截至最後實際可行日期，我們在中國日常業務運營中收集的所有消費者個人數據目前均存儲在中國境內。

業 務

除我們採納的上述措施及機制外，我們亦制定了內部政策，為員工提供數據傳輸及處理的指引。此外，我們已實施訪問控制機制。我們的加盟商僅有權訪問由彼等履約的消費者的個人信息，以處理相關訂單。此外，我們已與加盟商訂立網上協議，要求其遵守相關數據安全及個人信息保護法律法規。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未曾經歷任何重大數據洩露事件，亦未因任何重大不遵守或違反有關數據隱私及安全的適用中國法律法規而受到任何已結案、待決或威脅的重大索賠、調查或法律訴訟。有關數據隱私保護的風險，請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 任何未能或被認為未能遵守有關網絡安全、數據隱私及安全以及個人信息保護的法律法規，均可能損害我們的聲譽並對我們的業務、經營業績及前景造成不利影響」。

知識產權

我們的知識產權對我們的成功及競爭力至關重要。我們的知識產權主要包括商標、版權、專利及域名。截至最後實際可行日期，我們擁有907項註冊商標、152項版權、26項專利及20個域名。請參閱本文件附錄四「法定及一般資料 — 有關業務的進一步資料 — 知識產權」。我們亦透過與所有員工及加盟商簽訂保密協議或條款來保護我們的知識產權。

我們採取積極主動的方法管理我們的知識產權。我們的法律團隊負責處理知識產權相關問題，包括監控知識產權申請狀態及在公共平台上進行例行檢查以確保我們的知識產權未被第三方侵犯。我們亦聘請知識產權專家及法律顧問協助我們的知識產權保護。

我們已實施各種措施檢測潛在的知識產權侵權行為，包括銷售及營銷團隊的市場走訪以及收集投訴及報告的熱線。發現潛在侵權事件後，我們將立即進行調查，並透過發送通知要求侵權者停止相關行為，並在需要時向監管機構報告。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未經歷任何可能對我們的業務產生重大不利影響的威脅或待決的知識產權侵權糾紛。

業 務

物業

我們的總部位於中國廣東。截至最後實際可行日期，我們租賃的物業概無賬面值佔我們綜合總資產15%或以上。根據《公司(豁免公司及招股章程遵守條文)公告》第6(2)條，本文件獲豁免遵守《公司(清盤及雜項條文)條例》第342(1)(b)條的規定，無須在估值報告中包含《公司(清盤及雜項條文)條例》附表3第34(2)段所述的所有土地或建築物權益。

截至最後實際可行日期，我們不擁有任何物業，我們在中國租賃92處物業，總建築面積為140,513.23平方米，用作自營門店、員工宿舍、綜合倉及辦公物業。相關租賃協議的期限通常介乎一至五年。請參閱「風險因素 — 未能為我們現有的門店重續現有租約或覓得理想的替代店舖，可能對我們的業務造成重大不利影響」。

截至最後實際可行日期，我們有82處租賃物業未向主管機關登記。根據相關中國法律法規，租賃協議的訂約方須向主管政府機關登記及備案已簽署的租賃協議。據我們的中國法律顧問告知，未登記或備案該等協議不影響其有效性或可執行性。然而，根據適用的中國法規，主管機關可責令我們在規定期間內完成登記，否則我們可能就每份未登記的租賃被處以人民幣1,000元至人民幣10,000元的罰款。截至最後實際可行日期，我們尚未收到有關當局發出的任何要求登記該等租賃協議的命令，且我們亦未因該等未登記情況而被處以任何行政處罰。因此，我們的董事認為，考慮到就該82份租賃協議未作登記的潛在行政處罰為不重大，該82處物業的租賃協議未作登記不會對我們的業務營運造成任何重大不利影響。

截至最後實際可行日期，我們34處租賃物業的業主或出租人尚未向我們提供有效的租賃合約或業權證明。該等物業主要用作門店、辦公物業、綜合倉及員工宿舍，總面積為15,068.63平方米。據我們的中國法律顧問告知，在沒有有效租賃合約或業權證明的情況下，我們對該等租賃物業的使用可能會受到第三方就租賃權提出的申索或質疑的影響。此外，倘業主或出租人並無必要權利出租該等物業，或在並無有效租賃合約的情況下業主要求我們搬離租賃物業，我們或須搬離該等租賃物業並另覓新址。然而，考慮到相關物業有替代選擇，我們的董事認為，倘我們的租賃協議被視為無效或我們被要求遷離該等物業，我們將能夠及時以相對較低的搬遷成本遷至替代處所，並按可比較商業條款訂立新租賃協議，且該等情況不會對我們的業務營運造成任何重大不利影響。

業 務

保險

截至最後實際可行日期，我們相信我們的保險範圍符合行業慣例且足以覆蓋我們的關鍵資產、設施及責任，包括但不限於財產險、公眾責任險、食品險、僱主責任險及高危崗位團體意外險。我們購買了我們認為足夠的類型及金額的保險單，並不時根據過往經驗、生產變化及行業發展評估此類保險單。我們致力於透過嚴格的質量控制將產品責任索賠及保修索賠的風險降至最低。截至最後實際可行日期，我們未提出亦未受到任何重大保險索賠。然而，我們可能無法就各種運營風險引起的損失及責任獲得或購買足夠的保險。請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們未必有足夠的保險以涵蓋我們的業務風險。」

風險管理及內部控制

我們已建立全面的內部控制及風險管理框架，涵蓋我們業務的所有主要方面，包括採購、生產、物流、財務及合規。我們專門的內部控制中心監督審計、法律合規、食品安全、質量控制、危機管理及風險監控等關鍵職能。該中心與財務、運營及供應鏈中心密切合作，確保職責分離、跨職能監督及問責制。我們內部控制及風險管理體系的監督由董事會負責，董事會定期審查其有效性以確保符合我們的業務運營及監管標準。

風險識別及緩解

我們在整個價值鏈中識別、評估及控制風險。每家供應商均須接受嚴格的資格及績效評估，包括現場審核及持續質量評級。我們已建立嚴格的食品安全規程，如隨機農藥殘留檢查及透過數字跟蹤系統進行的全程冷鏈溫度監控。我們亦制定了重大產品質量事件的應急響應程序，由受訓團隊負責調查、糾正措施及溝通。這些流程使我們能夠主動管理潛在風險並保持運營韌性。

質量及運營控制

我們已建立涵蓋採購、加工、倉儲、配送及零售的端到端質量保證體系。我們對加盟及自營門店進行定期檢查及內部審計，以確保遵守衛生、包裝及標籤標準。所有生產活動均受標準化操作程序管轄，以維護一致的產品質量並加強從源頭到門店的可追溯性。請參閱「— 食品安全及質量控制」。

業 務

財務管理

我們的財務管理體系涵蓋會計、預算、財務報告以及現金及資產管理的內部控制。財務團隊內部明確的職責分離確保了問責制及運營效率。所有財務活動均經過嚴格的審批程序，而定期的財務分析及差異審查則維護準確性及透明度。政策指導預算、預測、投資及現金管理等關鍵活動。為保持卓越及專業性，我們為財務人員提供持續培訓及發展，確保完全遵守相關標準及法規。

審計及監督

我們已設立內部審計團隊，負責進行定期審查，評估內部控制的有效性並識別任何弱點或違規行為。我們的審計及合規流程由用於合同及文件管理的集中數字平台支持，要求多級審批並保持完整的審計追蹤。我們亦實施了銀行清算系統以監控及核對所有加盟相關交易，加強資金可追溯性並消除未經授權的收款或付款。這些監督機制使我們能夠在各級運營中保持透明度、標準化及財務紀律。

執照、批准及許可證

據我們的中國法律顧問及香港法律顧問告知，我們已從相關主管部門獲得對我們在中國內地及香港運營至關重要的所有必要執照、批准及許可證，且該等執照、批准及許可證均有效且生效。我們的董事預期於續領我們的重大許可證時不會遇到任何障礙。

業 務

下表載列我們於最後實際可行日期持有的重大執照、批准及許可證詳情：

牌照、許可證及 批准名稱	許可證 數目	頒發機關	屆滿日期
食品經營許可證	19	註冊地市場監督管理局/ 具備相關職能及權力的 其他主管政府機關	自2027年3月31日至 2030年10月30日
僅銷售預包裝 食品備案	6	註冊地市場監督管理局/ 具備相關職能及權力的 其他主管政府機關	長期有效
增值電信業務經營 許可證	1	中國工業和信息化部	2027年8月29日
單用途商業 預付卡登記	1	廣東省商務廳	長期有效
城鎮污水排入排水 管網許可證	1	白雲區水務局	2026年2月1日
新鮮糧食店牌照	10	香港食物環境衛生署	自2026年2月25日至 2026年12月19日

業 務

環境、社會及管治

我們積極踐行社會責任，致力於企業可持續發展，將環境、社會及管治(ESG)視為我們核心發展理念的一部分。我們積極回應利益相關方關注，盡心服務加盟商及消費者，全力守護員工，積極回饋社區，為股東創造可持續價值。

ESG治理

我們知悉ESG因素會為業務帶來風險與機遇，並正逐步將可持續發展原則融入公司治理與戰略。本公司已建立以董事會為最高決策機構的三層ESG管治架構，將ESG(含氣候相關)風險與機遇的管理納入公司整體風險管理體系，主動識別、管理ESG風險與機遇，從而增強公司業務韌性，並推動長期、可持續的價值創造。

- **決策層(董事會)**：承擔ESG事宜的監督職責，通過召開會議聽取稟報等形式審議公司ESG目標、管理方針與策略，監督目標進展與信息披露工作。
- **管理層(高管)**：負責組織推進ESG工作，包括識別、評估ESG相關風險與機遇，制定管理方案並評估執行成效，定期向董事會匯報工作進展與成果。
- **執行層(各職能部門)**：落實各項具體ESG事務與風險應對措施，將其融入日常運營，並定期向管理層匯報工作進展與成效。

環境、社會及管治議題重要性、風險與機遇

我們系統地識別和評估ESG重要性議題，以《環境、社會及管治報告守則》為指引，結合行業趨勢、業務實際及資本市場關注，通過同行對標、專家評估、利益相關方調研等方式，廣泛收集內外部利益相關方意見。在此基礎上，我們從「對公司發展的重要性」和「對利益相關方的重要性」兩個維度綜合評價，確定議題優先級，並將相關評估結果融入公司戰略與業務規劃。我們識別的高度重要議題如下：

食品安全與質量管控：若管控失當將直接損害品牌信譽並引發法律風險；而建立高於行業標準的品控體系，可鞏固「放心菜籃」的品牌認知，創造競爭壁壘與消費者忠誠度。

責任供應鏈：在上游供應商端，面臨環境與勞工合規風險，可能影響供應穩定；在下游加盟商端，存在運營標準不一的風險，易損害品牌一致性。通過建立可持續採購標準與加盟商管理體系，可提升全鏈透明度與運營規範，增強供應韌性並鞏固品牌聲譽。

業 務

排放物管理：運營中產生的廢棄物(如包裝、食品垃圾)及冷鏈溫室氣體排放可能面臨日益嚴格的環保監管與輿論壓力；推行綠色包裝、加強食物損耗管理，不僅能合規避險，還可塑造低碳品牌形象，響應消費與投資導向。

資源管理：生鮮行業固有的高能耗特點會持續推高運營成本；通過優化冷鏈技術、倉儲管理和訂單預測，可有效降低能耗，提升盈利空間與資源使用效率。

食品安全與質量管控

為確保食品安全，我們建立了一套全面的食品安全管理體系，包括《食品安全管理制度》和《食品安全風險預防和管理制度》等。這些制度明確了公司各部門在食品安全管理中的職責，並對整個食品鏈的潛在風險進行了深入分析。我們確定了各種風險管理措施和業務部門的行動方案，以消除食品安全隱患，預防和規避食品安全風險。此外，我們還明確規定了食品採購、加工、運輸、儲存和銷售各環節的食品安全管理要求，確保食品從採購到消費的各個環節都符合安全標準，保障公眾健康和 safety。同時，我們制定了《門店食品安全審核制度》和《門店食品安全自查制度》，設立了門店審核標準，強化了門店食品安全管理。我們亦定期進行門店巡查，遵循明確標準並提供指引，以防範問題及持續改進質量管理。

為確保所售商品的質量和安全性，我們採取一系列嚴格的質檢舉措。其中包括建立專業的食品安全檢測中心、與權威檢測機構合作，以及推出全新的質量追溯體系。我們的快速檢測實驗室配備了先進的技術設備和專業的檢測團隊，對綜合倉中的商品進行每日抽樣測試，從而確保上架商品符合國家食品安全標準。同時，我們積極尋求與國內外知名檢測機構的合作並制定全面的定量抽檢方案，以確保食品安全。我們還建立了一套完善的質量追溯體系。該體系可以對商品的生產、加工、運輸等各個環節進行全面監控。消費者只需通過掃描商品上的二維碼或條形碼，即可輕鬆追溯到商品的來源和生產過程，從而增強對商品的信任感和滿意度。

我們建立了一個全鏈條品控管理體系，覆蓋從農場到餐桌的整個流程。這包括質量前置管理、實驗室檢測、綜合倉檢測、門店規範經營管理、冷鏈運輸配送管理以及供應商分類分級管理。通過這些措施，我們從源頭解決食品安全問題，並實現了前置管控。此外，我們推進國際質量體系認證，截至最後實際可行日期，部分綜合倉已獲得ISO 22000食品安全管理體系認證證書和HACCP體系認證證書，進一步提升質量安全的管控能力。

業 務

為規範公司商品召回的流程處理，確保在商品出現質量問題時能夠迅速、有效地採取措施，保障消費者權益，我們針對性地制定《商品召回管理流程》。從規定職責、前期措施、召回流程、待召回商品四個維度規範公司商品召回的流程處理，提高商品召回效率，確保消費者權益得到有效保障。於往績記錄期間，我們並無因食品安全或健康問題而遭遇任何重大產品召回。

責任供應鏈

在供應商管理方面，我們建立了全面的供應商管理政策和程序，包括採購中心供應商管理制度及採購中心供應商評級管理制度，在供應商的篩選准入、分級管理和績效評估等關鍵環節，實施嚴格的標準和流程，不斷優化體系結構，以提升供應鏈韌性，同時確保供應鏈的規範化、透明度和可持續性。我們定期對供應商的表現進行評估，並根據產品質量等因素，將供應商劃分等級。對於未能符合我們標準且未見改善的供應商，我們提供改進指導。倘有必要，我們亦可能進行紀律討論、委聘第三方審計機構進行工廠審計及檢查，並實施供應商產能建設指引。倘供應商屢次出現質量問題或嚴重不當行為，我們將終止與彼等的業務關係。

在加盟商管理方面，我們已制定加盟商管理公約，當中規定了加盟商的五大經營原則，即(i)誠信經商、(ii)合規經營、(iii)品牌導向經營、(iv)標準化經營及(v)資訊保密。此外，我們建立加盟商信用與權益制度和新加盟商准入流程與機制等管理規章制度，通過建立信用評價體系，對加盟商的經營行為進行監督，保障加盟商的合法權益，同時確保加盟商能夠符合品牌標準。

為了進一步強化管理規章的執行和監督，我們定期對加盟商進行培訓和指導，確保他們理解並遵守相關管理制度。我們通過定期的現場檢查，評估加盟商的運營狀況，提供專業的支持和服務，幫助加盟商提升經營效率和服務質量。通過這些措施，我們與加盟商共同維護品牌聲譽，實現互利共贏，推動品牌的可持續發展。

業 務

排放物管理

我們嚴格遵守《中華人民共和國環境保護法》《中華人民共和國環境影響評價法》《中華人民共和國大氣污染防治法》《中華人民共和國水污染防治法》等適用法律法規，規範固體廢棄物、廢水等環境排放物管理，保證排放物合規處置。公司運營過程中不產生大氣污染物，主要的環境排放物為生活垃圾，以及廢棄燈具及廢棄乾電池等有害廢棄物。我們對排放物進行了妥善的處理，有害廢棄物分類放置於辦公區的有毒有害垃圾桶，由清潔人員每周定期清理，做好登記，後續統一由物業處理。為持續降低排放物的環境影響，我們系統推動源頭減量，包括採用環保無污染的清潔劑、倡導全員綠色消費、有序更換長效節能燈具，以及採購長壽命品牌電池，推動綠色運營。

在食物損耗管理方面，我們圍繞「不賣隔夜肉」的承諾，在保證食品安全與產品質量的同時，構建了一套從農場到門店的高效供應鏈體系，系統性地減少食物損耗。我們通過訂單種植以銷定產，從源頭降低過剩風險；依託數字化預測與折扣日清模式，實現精準訂貨與次日零庫存；並借助累進式打折等機制實現產品銷售的最大化。對於最終少量未售出的產品，我們亦進行捐贈或資源化處理，形成從預防到負責任處置的全流程減廢閉環，有效節約資源並提升環境效益。

下表列示本公司於往績記錄期間的廢棄物排放量：

指標名稱	單位	2023年	2024年	截至	
				2025年	
				9月30日	
				止九個月	
有害廢棄物.....	有害廢棄物排放量	噸	0.96	0.77	0.84
	有害廢棄物排放密度	千克／ 百萬營收	0.08	0.07	0.10
無害廢棄物.....	無害廢棄物排放量	噸	13	13	10
	無害廢棄物排放密度	千克／ 百萬營收	1.11	1.10	1.17

附註：1) 有害廢棄物統計口徑包括廢棄燈具及廢棄乾電池；2) 無害廢棄物統計口徑為生活垃圾，包括辦公用紙、食品垃圾、廢棄包裝材料等。

業 務

資源管理

在我們的日常運營中，主要消耗的資源為電力與市政供水。我們知悉資源高效利用對於可持續發展的重要性，因此致力於在我們的整個業務運營中推行節能節水舉措，積極倡導綠色辦公文化。公司總部、辦公場所及直營門店均依據自身運營特點，實施了針對性的用電、用水管控措施。

在電力資源管理方面，我們通過智能化控制與專人管理相結合，系統化推進節能工作。總部已實現空調與照明的智能定時控制，區域辦公室則落實專人管理制度。此外，我們制定了統一的空調使用規範，合理設定溫度區間、控制開啟數量，並積極倡導員工下班時關閉非必要用電設備，培養節能習慣。

在水資源管理方面，我們通過加強用水設備巡檢，對任何滴漏情況及時安排維修，並在衛生間、洗手池、飲水機等關鍵點位張貼節水標識，持續提升全員節水意識，杜絕「長流水」現象。

為系統化推進節能、節水工作，我們設定了明確的量化目標，即到2026年，公司用電量與耗水量較2024年末相比下降5%。我們將持續優化管理措施，切實降低運營對環境的影響。

2025年，我們主要資源使用量下降較為顯著，主要由於直營門店數量減少。同時得益於我們的節能節水努力，用電密度、耗水密度也進一步下降。下表列示本公司於往績記錄期間的資源使用量：

指標名稱	單位	2023年	2024年	截至2025年
				9月30日 止九個月
用電量.....	千瓦時	26,434,986	24,941,981	13,959,197
用電密度.....	千瓦時/百萬營收	2,250.92	2,115.92	1,669.98
耗水量.....	立方米	312,412	296,653	150,652
耗水密度.....	立方米/百萬營收	26.60	25.17	18.02

業 務

應對氣候變化

為響應國家「雙碳」戰略，我們將氣候變化納入公司可持續發展與財務規劃的重要考量。通過系統研判政策與業務實際，識別氣候相關風險與機遇，並制定應對策略，在管理風險的同時推動綠色轉型，把握新發展機遇。

類別	時間範圍	風險描述及影響	應對措施
物理風險.....	短期至中期	颱風、暴雨、洪澇及乾旱等自然災害有可能對我們上游供應商產品產量造成損害並影響供應。此外，極端天氣還會影響門店營運及物流配送。	我們制定極端天氣狀況緊急預案，根據天氣預警提前調整門店營運及物流配送策略，以降低氣候相關問題造成的影響。
轉型風險.....	中期至長期	全球低碳轉型政策及市場偏好的變化，例如對塑料材質更嚴格的監管限制、新能源汽車的推廣與支持，以及市場對綠色物流及包裝日益增長的關注，可能會為我們帶來額外的監管合規成本、技術轉型投資壓力及綠色供應鏈管理方面的挑戰。	在綠色物流方面，我們通過大數據平台實現智能調運與路徑優化，提升車輛利用率以降低能耗，同時帶動合作方提升新能源車比例，已實現新能源車的規模化應用；在綠色包裝方面，我們在保障食品安全的前提下，優先選用可降解、可循環使用的包裝材料，如PBAT+PLA材料，減少PU背心袋的使用，持續推動包裝減量化與循環利用，以符合監管要求及消費者預期。

業 務

下表列示本公司於往績記錄期間的溫室氣體排放量：

指標名稱	單位	2023年	2024年	截至
				2025年 9月30日 止九個月
範圍2溫室氣體排放量.....	噸二氧化碳當量	14,185.01	13,383.87	7,490.51
範圍2溫室氣體排放密度....	噸二氧化碳 當量/百萬營收	1.21	1.14	0.90
範圍3溫室氣體排放量 (加盟商)	噸二氧化碳當量	80,867.43	94,327.65	60,064.64
範圍3溫室氣體排放密度 (加盟商)	噸二氧化碳當量/家	28.34	33.11	20.85

附註：

- (1) 我們運營過程中的碳排放主要來自用電。綜合倉、直營店及辦公樓的用電構成範圍2溫室氣體排放；加盟店的用電計入範圍3溫室氣體排放(特許經營權類別)。溫室氣體排放量計算方法參考《溫室氣體核算體系》(GHG Protocol)與生態環境部發佈的《關於發佈2022年電力二氧化碳排放因子的公告》。範圍3溫室氣體排放密度(加盟商)數據由範圍3溫室氣體排放量(加盟商)除以平均加盟店數量得出，其中平均加盟店數量為期初與期末加盟店數量的平均數。

鄉村振興與公益慈善

我們時刻謹記企業社會責任，積極探索以農產品品牌化推動鄉村振興的有效路徑。2024年，我們通過協同供應商、吸納農民工就業等方式，帶動4,402戶農戶實現增收，平均每戶年增收5.63萬元。我們堅持以品牌建設為核心，通過宣傳引流與品質提升雙輪驅動，打造具有市場競爭力的特色農產品，並依託銷售渠道與市場需求，帶動配套產業鏈在生產、包裝、倉儲、物流等環節的整體升級，推動種植基地實現規模化發展，逐步構建「產品帶動產業，產業帶動幫扶」的可持續助農模式。

在公益慈善方面，公司系統推進在教育幫扶、災害救助與屬地建設等領域的實踐，包括向貴州、四川等地的多所中小學捐贈以改善就學條件；在香港極端天氣及甘肅地震等災害發生後迅速響應，支援救災與民生保障；以及積極回饋運

業 務

營所在地，通過捐贈江高平安建設基金、組織健康義診與結對關愛活動，共建安全溫暖的社區環境。公司已制定《對外捐贈制度》以規範捐贈行為，並將公益精神融入企業文化，鼓勵員工參與志願服務。

公司在履行社會責任方面的努力獲得了社會各界的認可，於往績記錄期間榮獲「奧納獎—2023年度責任優秀企業獎」、「2023年首屆深圳·百色芒果節鄉村振興卓越貢獻獎」等獎項，連續多年獲評「廣州市消費扶貧積極參與單位」、「廣東商業社會責任優秀案例」等榮譽。

員工權益保障

我們嚴格遵循《中華人民共和國勞動法》《中華人民共和國勞動合同法》等相關法律法規，制定區域人資操作手冊及考勤制度，禁止僱傭童工和任何形式的強迫勞動。我們確保所有員工，均符合法定就業年齡。我們承諾將採取必要的措施，保護員工的合法權益。於往績記錄期間，我們未發現任何使用童工或強制勞工的事件。

我們積極倡導和實踐多元化策略，營造公平、無歧視的工作環境，堅持保障殘疾人平等就業機會，推動吸納退伍軍人及女性就業，支持所有員工實現個人職業發展，確保所有應聘者獲得平等的就業機會。我們亦堅決杜絕因員工性別、年齡、民族、殘疾、懷孕、宗教信仰或婚姻狀況等因素產生的歧視、騷擾及惡性競爭行為。通過這些措施，我們旨在構建一個多元、包容的工作環境，讓每位員工都能充分發揮潛力，共同推動公司的持續成長和社會的和諧發展。截至2023年、2024年12月31日及2025年9月30日，我們的員工總數分別為3,133人、2,861人及2,283人，女性員工佔比穩定在約40%。

我們始終將員工關懷放在企業發展的核心位置，將員工視為企業最寶貴的財富。我們積極開展員工活動，豐富員工的業餘生活，並培養歸屬感。我們定期組織團隊建設活動，每季度舉辦員工生日會、每月開拓興趣舞蹈班等，讓員工在輕鬆愉快的氛圍中緩解壓力，增進同事間的感情。此外，我們積極構建開放的溝通平台，鼓勵員工表達意見和建議，推動管理層的決策更加貼近員工需求。我們

業 務

致力於營造一個「快樂工作、健康生活」的文化氛圍，不斷提高員工的工作滿意度和工作效率，為員工和本公司的共同發展奠定堅實基礎。我們在確保遵循所有法定勞動福利的前提下，實施了一系列便捷多變的員工福利措施，涵蓋保障福利、津貼補助、休息休假、年結關懷、文化活動，來保障員工的權益及福利待遇。

員工健康與安全

職業健康與安全是我們履行社會責任、維護員工權益、實現可持續發展的必要條件，也是公司管理的重要組成部分。我們高度重視員工的職業健康與安全，嚴格遵守《中華人民共和國職業病防治法》的相關規定，致力於為員工提供一個安全、健康的工作環境。公司採取了一系列措施來保障員工的身體健康和工作安全，包括以下幾個方面：

- **人員健康要求：**為確保員工的健康狀況符合工作要求，員工入職時要求提供入職體檢報告。對於直接接觸食品的員工，還需提供健康證，以確保食品的安全和衛生。
- **年度體檢：**我們每年為員工提供一次年度體檢，以監測員工的健康狀況，及時發現並預防潛在的健康問題。
- **年度健康證體檢：**針對直接接觸食品的員工，公司要求他們每年進行一次健康證體檢，以確保其健康狀況符合食品衛生要求。
- **員工心理疏導：**我們重視員工的心理健康，為各項職能配備HRBP(人力資源業務夥伴)，以支持業務發展和人員培養。當員工遇到問題時，HRBP會對員工進行輔導和溝通，解決員工問題，疏導員工心理，以維護員工的心理健康和工作積極性。

我們的目標是確保工作環境的健康與安全，預防工作場所事故和職業健康問題，保護員工的福祉，並持續改進我們的管理體系。我們穩步開展安全生產各項工作，包括定期的安全培訓、安全檢查等，以確保員工能夠掌握必要的安全知識和技能。此外，公司還採取了消防系統維護保養、消防知識橫幅宣貫、消防示意圖張貼等措施保護員工安全。於往績記錄期間，我們未有因工死亡事件發生。

業 務

員工發展與培訓

我們構建科學、全面的人才管理體系，制定清晰的人才發展路徑，同時不斷提升員工的職業素養和能力，為員工提供良好的成長環境和廣闊的發展平台。我們不斷完善績效管理制度、績效管理實施辦法及薪酬管理制度等內部管理規章，以客觀、公正地評估員工在公司發展和運營中的貢獻。我們制定外訓管理辦法，對員工提升職業技能、考取與工作崗位相關的專業證書提供獎勵，鼓勵員工不斷追求持續專業成長。我們持續完善管理和專業發展多通道成長機制，並優化不同維度的培養路徑，覆蓋了基層員工、中層管理人員及高層管理人員三個不同序列的培養通道，幫助員工定位自身職業發展方向。

反貪污反賄賂

我們嚴格遵守《中華人民共和國公司法》《中華人民共和國反洗錢法》《中華人民共和國反不正當競爭法》等法律法規，制定《反腐敗條例》等內部政策制度，建立線上廉潔管理平台，設立禮品報備、關係報備、宴請報備模塊，通過監督與培訓等措施，防止貪污賄賂的行為發生。

我們已設立專責客戶服務團隊，全面收集發生在各個領域的各種腐敗行為及嚴重違規違紀行為信息，舉報人可以通過電話、手機、郵箱、信件和微信渠道進行舉報投訴。我們制定嚴謹的程序及措施，對舉報人的身份信息及舉報內容高度保密，禁止對舉報人進行打擊報復。

為加強廉潔文化建設，我們為新員工、各中心／區域員工以及合作夥伴開展廉潔專項培訓、提供線上學習課程與內部廉潔文化諮詢服務。廉潔專項培訓內容包括《反腐敗條例》學習、案例分享等，培訓對象覆蓋內部員工、供應商、外包人員物流服務提供商、加盟商及門店人員，實行全方位廉潔滲透。此外，新員工入職當日會統一收到由廉潔管理平台推送的《廉潔溫馨提示手冊》郵件，方便新員工了解內部廉潔生態內容；我們開展「九月陽光」廉潔宣傳活動、與廣州市公安局海珠分局經濟犯罪偵查大隊聯合拍攝廉潔微電影《反腐風雲》系列；我們積極分享廉潔治理實踐，擔任陽光誠信聯盟成員單位及反腐敗聯盟副理事長單位，推動行業廉

業 務

潔發展；我們在各綜合倉張貼《陽光宣傳欄》，向倉庫人員宣傳廉潔知識、反腐諮詢，並展示舉報方式，方便員工、合作夥伴了解舉報途徑。於往績記錄期間，我們累計開展了3次面向董事的反貪污培訓，93次面向員工的反貪污培訓。

僱員

截至2025年9月30日，我們共有2,283名全職僱員，其中2,097名位於中國內地，186名位於中國香港及中國澳門。下表載列截至2025年9月30日按業務職能劃分的僱員人數：

職能	人數	佔比
供應鏈.....	836	36.6
門店營運與加盟管理.....	763	33.4
品牌及營銷.....	87	3.8
資訊科技.....	213	9.3
行政及管理.....	384	16.8
總計.....	2,283	100.0

我們非常重視吸引、留任、培訓及發展合資格僱員。於往績記錄期間，我們主要透過職業介紹所及在招聘網站發佈廣告招聘僱員。

作為我們留任策略的一部分，我們向僱員提供具競爭力的薪酬方案，包括薪金及津貼以及基於績效的獎金。我們已開發績效評估體系以每年評估僱員的績效，此構成確定僱員可能獲得的薪金水平、獎金及晉升的基礎。我們的銷售及營銷人員亦可根據其完成的銷售目標獲得獎金，同時考慮相關期間同一區域市場門店的整體銷售業績。

我們非常重視為僱員提供培訓，以加強他們對我們行業及工作場所安全標準的理解、專業技能及綜合表現。我們設計並提供不同的僱員培訓計劃。我們強制要求所有新加盟商及其員工在開始運營前參加並成功完成開業前培訓課程。我們亦透過部署技能嫻熟的店長協助爬坡運營來提供持續支持。此外，我們量身定製月度區域店長培訓計劃，旨在持續學習及發展，賦能我們的店長具備在崗位上表現卓越所需的技能。我們亦由專業服務標準培訓師進行現場客戶服務培訓，以確保我們的僱員具備向消費者提供有溫度的服務的實用技能。

業 務

我們與僱員簽訂標準勞動合同，並與若干職位的關鍵人員簽訂標準保密及競業禁止協議。

截至最後實際可行日期，我們的僱員未由任何工會代表。我們相信我們與僱員總體保持良好的工作關係，於往績記錄期間，我們未經歷任何重大勞資糾紛或在招聘運營員工方面遇到任何困難。

於往績記錄期間，我們未為若干僱員足額繳納社會保險及住房公積金，主要由於我們的勞動力龐大且流動性相對較高，以及我們許多僱員傾向不繳納該等資金。根據我們的中國法律顧問的意見，中國相關主管部門可要求我們在規定期限內支付未繳的社會保險費，且我們可能須就每延遲一日支付相等於未繳金額0.05%的滯納金。倘我們未能作出該等付款，我們可能須繳納未繳款項一至三倍的罰款。就未能按規定足額繳納住房公積金而言，中國住房公積金管理中心可要求在規定期限內繳納未繳金額。倘未在該時限內付款，可向中國法院申請強制執行。因此，於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，我們已分別就社會保險計劃及住房公積金供款的估計差額作出撥備人民幣6.1百萬元、人民幣3.9百萬元及人民幣3.4百萬元。

我們的董事相信，上述問題不會對我們的業務及經營業績產生重大不利影響，乃考慮到(i)截至最後實際可行日期，我們未曾收到中國主管機關作出的任何行政處罰、整改令，或我們的僱員就其社會保險及住房公積金繳納事宜提出的任何重大申訴；及(ii)已根據情況作出適當撥備。基於上述(i)及(ii)項，並假設(a)現行中國法律法規及地方政府就上述問題的政策執行及檢查慣例並無重大變動，及(b)倘我們應主管機關要求及時繳納社會保險及住房公積金，我們的中國法律顧問認為，我們被相關主管社會保險及住房公積金機關處以重大行政處罰的可能性甚微。

我們已採取以下內部監控糾正措施，以防止未來發生該等不合規事件：

- 我們已加強人力資源政策，其中明確規定須根據適用的當地規定悉數繳納社會保險及住房公積金；

業 務

- 我們已指定人力資源部門定期審查及監察社會保險及住房公積金的申報及繳納情況，以確保我們已為僱員根據適用法律法規或按相關政府機關規定的方式繳納該等款項。指定的人力資源人員須每月編製相關付款的書面記錄，並提交予我們的人力資源及財務部門主管審閱；
- 我們將密切關注有關社會保險及住房公積金的中國法律法規的最新發展；及
- 我們將加強對僱員的法律合規培訓，以提高彼等對相關中國法律法規的認識，並鼓勵彼等合作繳納社會保險及住房公積金。
- 我們將定期諮詢我們的中國法律顧問，尋求有關相關中國法律法規的意見，以讓我們了解相關監管發展。

法律訴訟及合規

法律訴訟

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未曾且目前並非任何重大法律、仲裁或行政訴訟的一方，且我們不知悉任何針對我們或董事的待決或威脅的法律、仲裁或行政訴訟，該等訴訟單獨或合計可能對我們的業務、財務狀況及經營業績產生重大不利影響。

合規

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未曾且目前並未捲入任何導致罰款、執法行動或其他處罰的違規事件，該等事件單獨或合計可能對我們的業務、財務狀況或經營業績產生重大不利影響。董事認為，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們在所有重大方面均遵守我們運營所在司法管轄區的所有相關法律法規。

業 務

獎項及認可

我們已獲得各種榮譽及獎項。下表載列我們於往績記錄期間的主要獎項：

年份	獎項／認可	頒發機構
2025	中國服務業企業500強	中國企業聯合會、中國企業家協會
2025	廣東省重點農業龍頭企業	廣東省農業農村廳
2025	廣東省民營企業100強	廣東省工商業聯合會
2025	廣東省服務業民營企業50強	廣東省工商業聯合會
2024	廣東省糧食應急保障企業	深圳市發展改革委員會
2024	中國超市TOP100	中國連鎖經營協會
2024	2024年廣東省誠信興商典型案例	廣東省商務廳
2023	廣東省重點農業龍頭企業	廣東省農業農村廳
2023	2023年廣東省誠信興商典型案例	廣東省商務廳
2023	2022全球獨角獸企業500強	全球獨角獸企業500強評價委員會
2023	廣州市本地農產品穩產保供重點生產企業	廣州市農業農村局
2023	2023年度責任優秀企業獎	第六屆社會責任大會