
業 務

概覽

使命

以科學營養為全球消費者提供安全優質的健康食品。

願景

成為世界一流的營養健康食品企業。

我們是誰

我們是創新驅動、中國領先的綜合性乳製品公司。歷經30年深耕，我們已成長為產品品類多元化、產業鏈一體化運營的全國性乳製品公司。根據弗若斯特沙利文報告，以2024年中國市場零售額計，我們的「君樂寶」品牌已成為中國最具知名度的乳製品品牌之一，且位列綜合性乳製品公司第三，市場份額為4.3%。根據同一資料來源，我們於2024年的收入較2023年增長13.0%，顯著高於行業平均增速。

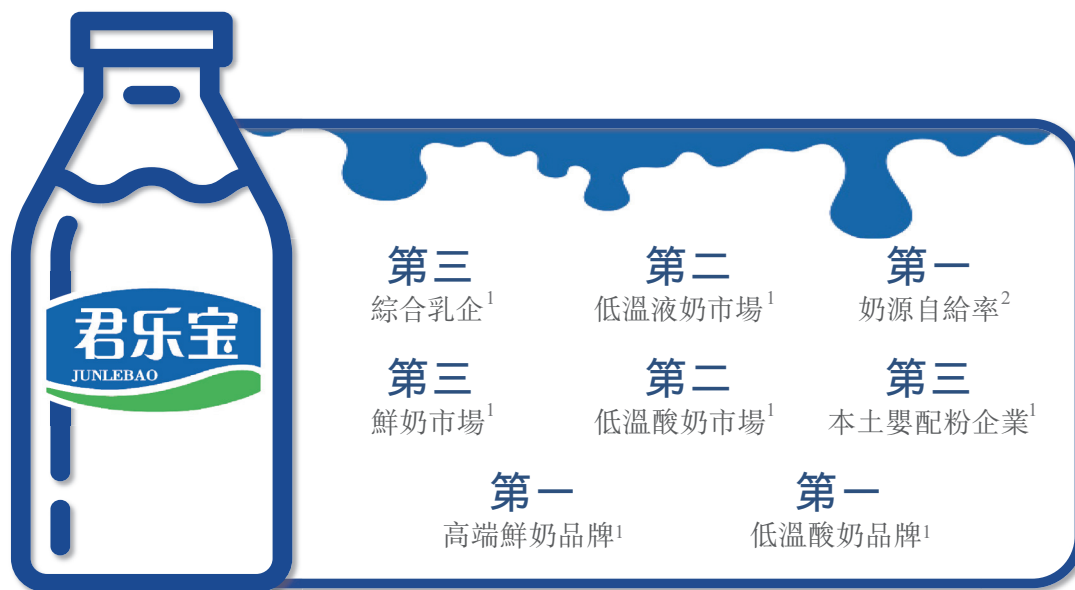
依託深度的消費者洞察與強大的研發能力，我們成功把握低溫液奶領域增長機遇，推出緊密契合消費者偏好且具創新性的低溫酸奶與鮮奶產品。根據弗若斯特沙利文報告，以中國市場零售額計，「簡醇」與「悅鮮活」兩大品牌上市後僅五年，分別自2022年起成為低溫酸奶第一品牌及自2024年起成為高端鮮奶第一品牌。我們在快速增長的低溫液奶領域保持強勁勢頭的同時，還提供奶粉、常溫液奶製品以及其他乳製品等主要產品，為全年齡段消費者提供安全、優質、營養和健康的乳製品解決方案。

我們的明星產品深受消費者青睞，在多個乳製品品類中保持領先地位。根據弗若斯特沙利文報告，按中國市場零售額計：

- 2024年，我們位列中國低溫液奶市場第二位，市場份額達14.5%。低溫液奶是中國液奶市場中增長最快的細分領域，2024年市場規模達人民幣897億元，預計於2029年增至人民幣1,259億元。2025年至2029年，市場預計按7.2%的複合年增長率增長。
- 2024年，我們位列中國鮮奶市場第三位，市場份額達10.6%。2024年，「悅鮮活」已成為高端鮮奶（產品建議零售價為每升20元以上的鮮奶）第一品牌，在高端鮮奶市場份額達24.0%。

業 務

- 2024年，我們位列中國低溫酸奶市場第二位，市場份額達17.2%。2024年，「簡醇」是低溫酸奶第一品牌，市場份額達7.9%。
- 我們自2014年推出嬰幼兒配方奶粉產品，以高品質產品滿足中國寶寶的營養需求。我們在2020年至2024年連續五年在嬰幼兒配方奶粉市場中位居本土第三，2024年市場份額達5.0%。



註1：根據弗若斯特沙利文的資料，我們在中國各市場按2024年零售額的排名。

註2：奶源自給率以2024年我們的自有牧場產奶量除以我們的生產用奶量計算。2024年我們的奶源自給率為66%，根據弗若斯特沙利文的資料，奶源自給率在中國大型綜合性乳製品公司中位居首位。

我們的品牌和產品

我們的品牌組合隨着公司發展不斷豐富完善。我們最初專注於提供優質酸奶產品，在過去30年間，隨着新興市場機遇的出現和消費者需求的演變，逐步拓展至多元化乳製品業務。依託於全產業鏈一體化優勢，我們構建了覆蓋多品類、多價格帶的品牌矩陣，並以多個遍佈全國的成熟品牌作為核心支柱。如今，我們的品牌體系既承繼了我們的創業初心，也展現了集團發展為綜合性乳製品公司的廣闊格局。

業 務

根據弗若斯特沙利文報告，「君樂寶」是最具知名度的全國性乳製品品牌之一。該品牌代表着我們在低溫液奶、奶粉及常溫液奶領域的全面佈局。2017年推出的「簡醇」品牌標誌着我們正式進軍健康酸奶賽道，對推動零蔗糖酸奶的消費發揮了重要作用。2019年上市的「悅鮮活」品牌體現了我們依託工藝創新與產品設計升級，專注高品質鮮奶領域的戰略方向。自2014年推出首款嬰幼兒配方奶粉以來，我們在科學營養與配方研發領域持續投入，最近我們推出的「優萃寶愛」嬰幼兒配方奶粉經中國食品科學技術學會評定達到國際領先水平，可以同時科學促進嬰兒的腦部和身體發育。我們的主要品牌在各自細分領域均建立了強大的品牌資產。

我們依託強大的技術研發能力以及高品質奶源，先後推出了面向企業客戶的國產高品質無添加稀奶油、高端黃油、餐飲用奶等，以滿足烘焙、現製咖啡及茶飲連鎖店升級帶來的快速增長的乳製品需求，為公司未來發展提供新的增長引擎。

我們的研發能力

我們高度重視自主研發和持續創新，通過積極推進新產品、新技術、新工藝及新包裝的發展，形成競爭優勢。基於「科學營養」這一原則，我們建立了行業領先的研發創新平台——科學營養研究院，與國內外知名科研機構、高校以及全球知名供應商開展合作。我們的研發涵蓋了基礎研究和產品創新，覆蓋乳製品關鍵技術、產品配方、臨床醫學功能驗證、母乳成分分析、自有益生菌的開發和商業化、以及工藝工程、產品包裝等領域。

業 務

我們的一體化產業鏈



註1：截至2025年9月30日

我們已建立涵蓋牧業、研發與產品創新、生產及銷售網絡的一體化產業鏈，各環節相互協同，提升我們向消費者提供優質、創新且值得信賴乳製品的能力。這些核心環節由端到端數字化支持，提升整個產業鏈的效率、可追溯性及執行力，共同構建我們持續強化品牌與產品的基礎。

高質量供應 — 自營牧場為支柱。我們的自營牧場為我們生產優質牛奶和其他乳製品提供了穩定的原奶供應。截至2025年9月30日，我們在中國內地運營了33座牧場，引入智能化牛群管理系統，對奶牛健康、採食量和產奶指標進行監控。我們的原奶品質持續超越美國、歐盟質量標準。根據弗若斯特沙利文報告，截至2025年9月30日，我們的奶牛存欄量約為19.2萬頭，養殖規模位列中國第三。根據弗若斯特沙利文報告，2024年牧場原奶產量達113.3萬噸，滿足自身約66%的生產需求，奶源自給率位居中國大型綜合性乳製品公司首位。

業 務

以洞察為導向的研發與產品開發 — 以消費者為驅動的創新。我們將消費者洞察置於創新流程的核心。憑藉我們對個人消費者及企業客戶的新興需求及使用場景的洞見，我們將消費者需求轉化為多樣化的產品解決方案。該等洞察指導我們在產品開發過程中整合營養科學與專門技術。核心技術包括：INF 0.09秒超瞬時殺菌技術，用於保持風味和營養；用於低乳糖或高蛋白產品的膜過濾技術；發酵及益生菌菌株篩選技術；以及為嬰幼兒配方奶粉研發提供依據的母乳成分分析技術。我們亦開發了即飲產品，以滿足消費者對便捷和外帶飲用的日益增長的需求。

智能製造與嚴格質量保障 — 自動化、標準化且可追溯的生產，確保認證品質。自成立以來，我們主要採用了自有生產模式，確保生產質量連貫，供應鏈安全、可靠。截至2025年9月30日，我們在中國內地佈局了20家乳製品生產工廠，配備先進生產線與自動化控制系統，實現生產過程的無人化、精準監控和高效管理。2024年乳製品總產量約達138萬噸。我們建立了涵蓋原奶採購、供應商篩選、無菌車間設計、生產流程、嚴格檢測及物流配送的全鏈條質量管理體系。根據弗若斯特沙利文報告，我們是全球首家通過A+認證的嬰幼兒配方奶粉生產企業，此後又通過BRCGS AA+與IFS認證；2018年我們榮獲國家市場監管總局頒發的「中國質量獎提名獎」，成為首批獲此殊榮的乳企之一。根據弗若斯特沙利文報告，君樂寶亦是首個進入港澳市場的國產嬰幼兒配方奶粉品牌。

廣泛的市場觸達 — 全國範圍的分銷與執行能力。我們運營覆蓋全國的銷售網絡，結合經銷與直銷模式，使我們的產品能夠通過超市、便利店、母嬰連鎖店、餐飲渠道及主要電商平台，觸達中國內地31個省級行政區的消費者。截至2025年9月30日，我們已與5,500餘家經銷商建立合作。我們秉持嚴格的「渠道鐵軍」模式，借助數字化零售管理工具實時追蹤貨架陳列、銷售情況及促銷執行情況，從而確保各市場門店的高效執行力及持續保持強勁銷售業績。

我們的數字化平台通過聯通全產業鏈，有效提升牧場管理、供應鏈效率、生產規劃、訂單履約及零售執行能力。跨系統數據流整合為商業決策提供更及時、精準的數據支持。

業 務

我們的銷售網絡

我們構建了覆蓋全國的銷售經銷體系，實現多渠道、跨區域的廣泛市場滲透。

截至2025年9月30日，我們已與5,500餘家經銷商建立合作，超過半數的經銷商合作時間在3年以上。於往績記錄期間，這些長期經銷夥伴貢獻了我們經銷商模式下約82%的收入。通過該銷售網絡，以及我們與全國性及區域性連鎖超市、便利店、電商平台、母嬰連鎖店、現製咖啡及茶飲連鎖店、企業客戶等各類客戶的直接合作，我們的產品已覆蓋廣泛的線上及線下銷售渠道。截至2025年9月30日，我們的產品已進入全國約40萬個低溫液奶零售終端及7萬家奶粉零售終端。

我們的銷售網絡已實現廣泛的全國覆蓋，並開始拓展境外市場。於往績記錄期間，我們的銷售網絡覆蓋中國內地31個省級行政區，其中華北、華東、華中和華南為核心銷售區域。我們在中國高消費力市場華東、華中和華南的液奶產品收入快速增長，2024年及截至2025年9月30日止九個月在這些地區的總增速均維持在15%以上。我們對「銀橋」與「來思爾」區域乳製品品牌的收購進一步鞏固了我們在西北和西南地區的市場地位。儘管覆蓋廣泛，我們在國內乳製品市場仍存在巨大的拓展空間。於往績記錄期間，我們的產品銷售覆蓋中國內地約2,200個區縣，佔全國縣級行政區的77%。基於我們強大的品牌力、廣受歡迎的產品組合及成熟的渠道管理能力，我們將在全國市場實現進一步的滲透。此外，我們的產品已銷售至港、澳地區，於境外市場釋放長期增長潛力。

我們的市場機遇

乳製品作為居民營養攝入的重要來源之一，中國的乳製品市場規模龐大且持續增長。根據弗若斯特沙利文報告，以零售額計，2024年中國乳製品市場規模達人民幣6,535億元，預計到2029年將增長至人民幣7,492億元。2024年，中國年人均乳製品消費量40.5公斤，不足全球平均水平的三分之一。長期來看，中國乳製品行業消費增量空間巨大。

伴隨消費者健康意識提升與冷鏈基礎設施完善，低溫液奶正以顯著更快的速度增長。根據弗若斯特沙利文報告，以零售額計，2024年中國低溫液奶市場規模達人民幣897億元，預計到2029年將增長至人民幣1,259億元。2025年至2029年，市場預計按7.2%的複合年增長率增長。低溫液奶在整體液奶市場中的佔比從2024年25.3%預計提

業 務

升到2029年31.8%。其中鮮奶品類增速領先，2024年市場規模為369億元，到2029年預計市場規模達到606億元。2025年至2029年，市場預計按10.7%的複合年增長率增長。當前中國低溫液奶產品滲透率仍遠低於美國和日本這樣的成熟市場（滲透率分別超90%和75%），預示着未來廣闊的提升空間。

在奶粉領域，消費者更加青睞針對嬰幼兒、兒童及成人群體的科學與功能性產品，如促進腦部和身體發育、營養均衡、腸道健康，改善亞健康等。國家實施嚴格嬰幼兒配方奶粉註冊要求，這將進一步利好具備雄厚研發與配方創新能力的乳企。

依託強大的品牌資產、科學驅動的產品研發、一體化運營產業鏈及全國性銷售網絡覆蓋，我們相信已具備把握結構性增長的核心優勢，並將持續擴大市場佔有率。

我們的財務表現

於往績記錄期間，我們實現了持續的收入與盈利增長。公司收入從2023年的人民幣17,546.2百萬元增加至2024年的人民幣19,832.5百萬元，同比增長13.0%；從截至2024年9月30日九個月期間的人民幣14,908.5百萬元增加至2025年同期的人民幣15,133.8百萬元。

其中低溫液奶業務板塊增長尤為強勁。該板塊收入從2023年的人民幣6,287.4百萬元增加至2024年的人民幣7,580.9百萬元，同比增長20.6%；從截至2024年9月30日九個月期間的人民幣5,738.4百萬元增加至2025年同期的人民幣6,437.2百萬元，同比增長12.2%。其中：(i)鮮奶營收從2023年的人民幣1,573.6百萬元增加至2024年的人民幣2,274.5百萬元，同比增長44.5%；從截至2024年9月30日九個月期間的人民幣1,598.1百萬元增加至2025年同期的人民幣2,247.7百萬元，同比增長40.6%；及(ii)低溫酸奶營收從2023年的人民幣4,713.8百萬元增加至2024年的人民幣5,306.4百萬元，同比增長12.6%；從截至2024年9月30日九個月期間的人民幣4,140.3百萬元增加至2025年同期的人民幣4,189.5百萬元。

得益於一體化運營帶來的成本效益、精細化與數字化管理驅動的營銷效率提升，以及經營槓桿作用，我們於往績記錄期間實現淨利潤快速增長。我們將經調整淨利潤（非中國企業會計準則計量）定義為經加回以下各項的淨利潤：(i)股東特殊權利相關金融負債的利息支出；(ii)股份支付費用；以及(iii)[編纂]。調整後淨利潤從2023年的人民幣603.0百萬元增加至2024年的人民幣1,160.6百萬元，同比增長92.5%；從截至2024

業 務

年9月30日九個月期間的人民幣756.1百萬元增加至2025年同期的人民幣944.7百萬元，同比增長24.9%。調整後淨利潤率從2023年的3.4%提升至2024年的5.9%，並進一步增至截至2025年9月30日九個月期間的6.2%。

我們的競爭優勢

創新驅動、快速增長的中國乳製品龍頭企業，聚焦低溫液奶賽道實現趕超

作為中國領先的綜合乳企之一，我們通過將戰略與不斷變化的消費需求及新興市場趨勢相結合，實現了穩健的高質量增長。根據弗若斯特沙利文報告，以2024年中國市場零售額計，我們位列綜合性乳製品公司第三，市場份額由2023年的3.8%提升至2024年的4.3%。根據同一資料來源，我們於2024年的收入較2023年增長13.0%，顯著高於行業平均增速。

我們敏銳把握中國乳製品行業升級帶來的市場機遇，聚焦高潛力的低溫乳品賽道，推出引領品類創新的明星產品，持續擴大在該品類的市場滲透，趕超主要競爭對手。根據弗若斯特沙利文報告，按中國市場零售額計，中國低溫液奶市場規模於2024年達人民幣897億元，預計到2029年將增長至人民幣1,259億元。2025年至2029年，市場預計按7.2%的複合年增長率增長。按2024年中國市場零售額計，我們在低溫液奶市場中以14.5%的份額位居行業第二。在該領域內，我們已在多個關鍵細分品類建立領先地位。按中國市場零售額計，我們在低溫酸奶市場排名第二，2024年市場份額達17.2%。「簡醇」推出零蔗糖酸奶滿足大眾對腸道健康、低卡路里的消費需求，按2024年中國市場零售額計，已成為中國市場低溫酸奶第一品牌，市場份額達7.9%。我們在鮮奶領域同樣佔據領先地位，按零售額計，市場份額從2022年的5.4%提升至2024年的10.6%，位列鮮奶市場第三。「悅鮮活」已成為高端鮮奶的代名詞，按2024中國市場零售額計，悅鮮活在高端鮮奶市場的份額已達到24.0%，位居該細分領域首位。

自2014年推出首個嬰幼兒配方奶粉產品以來，我們始終致力於母乳研究及科學配方創新，通過自建牧場、嚴格把控產品質量，為中國寶寶提供安全、高品質的奶粉。據弗若斯特沙利文報告，歷經十餘年，我們已經超越國內外領先市場參與者。以中國市場零售額計，我們在2020年至2024年連續五年位列本土嬰幼兒配方奶粉企業前三，2024年市場份額達5.0%。

業 務

依託持續研發投入和深度市場洞察，建立成功培育大單品的體系化能力

我們能夠把握行業機遇並不斷推出深受消費者喜愛的大單品的重要根基，在於我們長期以來持續投入科技研發形成的深厚積淀。我們建立了行業領先的研發平台——科學營養研究院，並與國內外頂尖科研機構、高等院校及原料設備供應商開展戰略合作，例如瓦赫寧根大學、愛爾蘭凱里集團、帝斯曼－芬美意及克朗斯。我們的研究涵蓋母乳成分解析、益生菌菌種研發及工藝創新領域，確保產品配方既遵循科學依據又契合消費需求。截至2025年9月30日，我們已獲得11項國家級和省部級科技獎項，發表75篇學術論文，並在中國持有437項專利。通過母乳成分研究，我們能夠精準識別營養成分並將研究成果應用於嬰幼兒配方奶粉開發。我們的「優萃寶愛」奶粉經中國食品科學技術學會評定達到國際先進水平，經科學驗證具有促進腦部和身體發育的功效。

我們還重視自有益生菌的開發和商業化，自有菌株庫擁有超過1,000株乳酸菌菌種。豐富的菌種資源庫是新產品研發和功能型產品開發的寶貴基礎。我們自有副乾酪乳酪桿菌N1115，經臨床驗證在增強免疫力和腸道健康方面具有顯著功效。該成果已應用於2025年推出的「簡醇」專利菌群系列產品，相關研究發表於全球頂級期刊《Nature》。此外，我們在生產流程中積累了核心專有技術，例如應用於「悅鮮活」產品的INF 0.09秒超瞬時殺菌技術。

我們形成了體系化打造大單品的能力。這一點通過我們成功滿足新興消費需求並拓展使用場景得以體現。針對低溫液奶的快速普及以及保質期短、配送半徑有限的制約因素，我們於2019年推出了「悅鮮活」。通過INF 0.09秒超瞬時殺菌技術與低溫無菌冷灌裝相結合，「悅鮮活」在延長保質期至19天的同時，保留更多活性營養並呈現更新鮮的口感，實現全國範圍的分銷。其透明便攜的瓶裝設計既提升便利性，也支持更靈活的飲料化消費場景。通過推出差異化特點、不同規格的產品，我們持續提升「悅鮮活」的品牌價值和銷售潛能。目前，「悅鮮活」已推出0乳糖牛奶、A2型鮮牛奶、有機鮮牛奶等產品，及260mL、450mL、950mL等規格包裝，全面滿足消費者便攜外帶、家庭飲用以及現製咖啡及茶飲連鎖店的多元需求。「悅鮮活」系列產品於2023年及2024年分別實現營收人民幣1,362.7百萬元及人民幣1,881.2百萬元，同比增長38.0%。截至2025年9月30日止九個月，該系列產品收入達人民幣1,836.2百萬元，同比增長37.6%。為順應市場對健康低脂產品日益增長的需求，我們於2017年研發出甜似蔗糖的零蔗糖配方，並推出零蔗糖型「簡醇」產品。「簡醇」已獲得低GI(升糖指數)食品真實品質認證，成為功能型酸奶飲品標桿。2025年，我們推出富含專利菌群的新款「簡醇」系列，涵蓋便攜裝、家庭裝及凝固型酸奶等多形態，滿足個人即飲、家庭消費及代餐場景需求。

業 務

針對烘焙、現製咖啡及茶飲連鎖店等企業客戶對優質乳脂原料的需求增長，我們通過推進高端稀奶油的本地化研發與生產予以響應。2025年，我們推出無添加高脂純淨稀奶油，採用優質生牛乳通過一體化生產體系製成，不含任何添加的穩定劑或乳化劑，為行業客戶提供專業化、高品質且高性價比的解決方案。

全產業鏈佈局確保產品品質，數字化系統提升協同運營效率

通過貫穿牧業、生產、物流及銷售環節的全產業鏈，我們能夠持續保障產品品質穩定、供應可靠，並實現高效運營。

我們的牧場。根據弗若斯特沙利文報告，截至2025年9月30日，我們在中國運營33座現代化牧場。截至2025年9月30日，我們的奶牛存欄量約19.2萬頭，養殖規模位列中國第三。我們的牧場配備了智能化牛群管理系統，可監控奶牛健康、採食量和產奶指標。我們運營自有的飼料加工設施，並為不同生長階段的奶牛量身定制日糧。根據弗若斯特沙利文報告，2024年我們牧場的成母牛年均單產達12.0噸，每公斤牛奶銷售的飼料成本為每公斤人民幣2.1元，牧場運營效率行業領先。我們的原奶品質遠超美國、歐盟國家標準。根據弗若斯特沙利文報告，2024年我們的牧場原奶產量達到113.3萬噸，可滿足集團約66%的生產用奶，奶源自給率位居中國大型綜合性乳製品公司第一。

我們的生產。截至2025年9月30日，我們在中國佈局了20個乳製品生產工廠，戰略性地貼近奶源基地與核心消費市場。2024年，我們乳製品產量約達138萬噸。生產基地配備先進的自動化與智能控制系統，實現高效、標準化且可追溯的生產流程。例如，我們為鮮奶產品引進克朗斯公司乾法無菌灌裝線，有效延長冷藏保質期、降低庫存損耗，支撐全國範圍的產品配送。2025年2月，我們的「乳製品智能工廠項目」獲中國主管機構認可，成為乳製品行業智能製造國家級標桿企業。為保障產品品質穩定，我們與乳清粉、油脂及維生素等關鍵原材料的全球領先供應商建立了長期合作，從源頭上確保了原輔料的高品質和安全可靠。

業 務

我們的質量保障。我們致力於構建行業領先的食品安全管理體系，在優質牧場奶源、一流供應商選擇、先進生產設備配置基礎上，實施了嚴格的產品質檢體系。根據弗若斯特沙利文報告，我們成為全球首家獲得BRCGS A+認證的嬰幼兒配方奶粉生產企業，並相繼取得BRCGS AA+與IFS認證。同一資源來源顯示，2018年11月，我們榮獲「中國質量獎提名獎」，是首次獲得這一國家級榮譽的乳企之一。

我們在全產業鏈上應用數字化系統，通過構建貫穿上游養殖與下游生產、物流及全渠道銷售網絡的統一數據中台，有效提升運營效率、可視化程度及決策能力。在牧場層面，採用智慧牧場管理系統採集奶牛健康、採食量與產奶指標，基於數據分析實現飼喂配方、牛群結構和牛舍環境的精準優化。在供應鏈與生產環節，通過物聯網監控系統和二維碼追溯技術實現嬰幼兒配方奶粉從原奶批次、投料記錄、工藝參數到成品的全流程溯源。在銷售物流領域，OTW、CRM與SAP系統的集成應用支撐全鏈條履約管理，涵蓋「訂單接收、安排運輸路線、倉庫作業、在途監測、客戶簽收」等環節。在渠道管理方面，截至2025年9月30日，我們的SFA及精準營銷系統實現了對約40萬家低溫液奶零售終端和約7萬家配方奶粉終端的在線管控，記錄產品陳列、動銷、促銷活動執行情況，為新品上市及市場運營決策提供數據支持。

多元化精準營銷策略，高效觸達廣泛消費人群，樹立品牌心智

我們實施數據驅動的多元化營銷策略，有效覆蓋廣泛消費群體，持續強化品牌定位。

隨着消費者更加關注健康積極的生活方式，我們通過贊助體育賽事及與十大國家運動隊合作、馬拉松及全民健身活動，將品牌與「科學營養」和「健康生活」深度綁定。2024年，我們成為中國國家體操隊、中國國家花樣游泳隊等十大國家運動隊的官方合作夥伴。借助奧運會這樣擁有廣泛受眾群體的全球性體育賽事，通過電視、網絡、電梯廣告等多種傳播渠道，將「拼搏、突破」的體育精神與君樂寶「不斷突破，追求更高品質」的品牌理念建立連接。同時，我們在過去十年贊助了包括石家莊、秦皇島等城市舉辦的50場馬拉松和跑步賽事，大力支持全民健身，在提升品牌知名度和美譽度的同時，以「科學營養，冠軍領跑」的品牌主張引發活動參與者的情感共鳴。

業 務

隨着觸媒使用習慣的改變，我們持續優化營銷資源配置以提升傳播效率與覆蓋廣度。我們與權威媒體、網絡社交平台、熱門綜藝IP開展合作，通過主題活動、新品發佈、專題報道等多種方式，提高我們的品牌和產品在消費者群體中的知名度。例如，我們通過在央視財經、央視頻的專題節目內容於電視、自媒體等多渠道的廣泛傳播，提升知名度及加強公眾參與，讓大眾消費者了解我們的品質堅守和持續創新，有效提升「君樂寶」的品牌美譽度。此外，圍繞重點營銷主題，例如「十大國家運動隊」，我們在全國多線級城市精準投放電梯廣告，觸達核心商圈與社區的消費群體。這些活動配合各地團隊執行的零售網點及社區營銷活動，形成協同效應，有效推動銷售轉化。

我們借助精準營銷、場景化傳播及與各品牌定位相契合的代言策略，將產品特點、消費人群有機結合，在消費者中樹立並強化品牌心智。「簡醇」酸奶通過突出零蔗糖、低GI食品特點，傳播「怕蔗糖喝簡醇」的品牌主張。「悅鮮活」通過頂級明星、運動員代言，提高在一二線城市人群的品牌影響力，樹立高端鮮奶品牌定位。「君樂寶」奶粉強調「腦體雙優」的科學營養配方，通過「懂配方的媽媽選君樂寶」的溝通語言巧妙地建立了品牌的專業權威性和與目標群體的情感共鳴。

覆蓋全國的全渠道銷售及經銷網絡與強大的渠道管理能力

我們建立了覆蓋全國的全方位銷售經銷網絡，為持續拓展中國市場提供了有力支撐。我們在華北地區佔據領先地位，該區域2024年貢獻了29.1%的營收。隨着品牌知名度提升與渠道覆蓋擴大，我們持續穩健拓展華東、華中及華南市場。於往績記錄期間，我們的產品覆蓋中國內地31個省級行政區，液奶產品在新興市場實現快速增長——2023年至2024年，華東、華中及華南地區的收入分別增長19.0%、24.4%及104.2%，截至2025年9月30日的九個月收入增速分別為9.7%、19.2%及57.3%。我們在2023年7月對「銀橋」與「來思爾」區域性乳品品牌的收購，借助其成熟的本地渠道佈局，進一步加速了在西北和西南市場的滲透。基於此發展勢頭，我們認為未來仍有廣闊拓展空間。於往績記錄期間，我們的產品銷售已覆蓋中國內地約2,200個區縣，佔全國縣級行政區的77%。我們持續深化現有市場佈局，同時通過拓展本地合作夥伴、依託現有渠道引入更多產品品類，積極拓展華東、華中、華南及其他區域市場。例如，依託我們在華東、華中和華南地區穩固的低溫酸奶市場基礎，我們迅速將鮮奶產品拓展至這些區域，2024年及截至2025年9月30日的九個月，華東、華中、華南地區鮮奶總收入實現超過45%的增長。我們的產品已銷售至港澳地區，開啟了我們的境外市場拓展征程。

業 務

我們構建了不斷發展、廣泛覆蓋的全渠道銷售及經銷網絡。截至2025年9月30日，我們的銷售網絡覆蓋約40萬家低溫液奶零售終端及7萬家奶粉零售終端。截至2025年9月30日，我們與5,500餘家經銷商合作，超過一半的經銷商合作時間在3年以上，於往績記錄期間貢獻經銷商模式約82%的營收。通過該網絡，我們的產品覆蓋超市、便利店、食雜店、母嬰連鎖店、餐飲門店及主要電子商務平台。我們還通過線上自營店鋪直接向KA客戶、電商平台及企事業客戶銷售產品。此外，我們為頭部現製咖啡及茶飲連鎖店和烘焙場景供應乳品原料，2024年相關收入達人民幣503.2百萬元，截至2025年9月30日止九個月期間增至人民幣507.0百萬元。

我們通過規範化的渠道管理與數字化工具應用，持續提升經銷商銷售表現及零售終端掌控力。「渠道鐵軍」運營模式依託數字化零售管理系統，追蹤貨架陳列、動銷數據及促銷政策執行情況，助力動態調整銷售策略並制定更精準的促銷方案。我們通過淘汰低效經銷商、將資源重新配置至高效率渠道，持續優化經銷網絡。由此推動銷售費用率穩步下降，營銷效率持續提升——銷售費用佔收入百分比自2023年的20.5%下降至2025年9月30日止九個月期間的16.7%。

經驗豐富、富有遠見的管理團隊，秉持長期主義

以創始人魏先生為核心的高管團隊由資深的行業領袖組成，在乳製品行業或企業管理領域平均擁有逾二十年經驗，且在本集團平均任職時間超過十五年。管理層對中國乳製品行業市場的深刻洞察與前瞻性戰略視野，踐行「敢想、敢幹、堅持」的馬拉松精神，始終指引着我們在清晰的長遠規劃下穩步發展。管理層早在2014年就認知到掌握自主奶源對於保證產品品質和獲取消費者信任的重要意義，下定決心大力投資建設自有牧場。儘管我們進入嬰幼兒配方奶粉及鮮奶領域晚於部分同行，但管理層精準把握了這些細分市場的結構性增長機遇並果斷佈局，這為我們確立當前在全產業鏈乳企中的領先地位奠定了堅實基礎。

我們着力培育注重敏捷響應、創新突破與高效執行的企業文化，其核心運營理念「圍着市場轉，幫着一線幹」已貫穿所有前中後台部門。這樣的文化基因使我們能夠快速應對市場變化，持續保持強勁競爭力。此外，通過收購「銀橋」與「來思爾」區域乳品品牌，我們已在品牌整合、產品研發及渠道運營方面積累了跨區域乳企整合的豐富經驗，強化了併購後管理能力，為未來開展行業整合奠定基礎。

業 務

我們的戰略

未來，我們將積極應對消費趨勢變化，提升產品競爭力，朝着成為世界一流的營養健康食品企業的願景邁進。我們將根據以下戰略展開：

投入研發創新，推動產品升級與品類拓展

我們將持續聚焦低溫酸奶、鮮奶、嬰幼兒配方奶粉三大細分領域，依託持續的研發投入、深刻的消費者洞察以及對需求演變的理解，持續推動產品組合優化升級。基於產業鏈一體化佈局和科學營養的專業能力，我們的目標是鞏固核心品類的市場領導地位，同時拓展創新產品形態與應用場景。

在低溫液奶領域，我們將進一步加強「悅鮮活」、「簡醇」等核心品牌已建立的深厚品類心智與品牌資產。為加快產品迭代創新以滿足客戶需求，我們將持續投資低溫液奶產品研發，並精進技術工藝，強化供應鏈優勢。在嬰幼兒配方奶粉領域，我們的產品已展現出強勁的增長潛力。我們將持續投入營養研究、臨床驗證及配方創新，圍繞「腦體雙優」的核心理念，進一步強化消費者認知，建立長期信任，持續提升市場份額。同時，我們計劃根據消費者洞察進一步豐富產品品類，積極探索品類延伸機遇。在稀奶油及黃油等產品獲得市場驗證的基礎上，我們將拓展更多細分品類，並拓寬相關品類在餐飲、烘焙、現製咖啡及茶飲連鎖店的應用場景。未來，我們將持續挖掘新興消費場景，提供安全可靠、科學營養的解決方案，致力於在鞏固核心品類優勢的同時培育新的增長引擎。

我們計劃推進基礎研究，聚焦益生菌、母乳成分、配方設計及固態乳製品等前沿領域的探索。在我們科學營養研究院的支持下，我們加速自有菌株研發，深入研究母乳低聚糖、乳鐵蛋白等營養成分，夯實功能性乳品創新的科學基礎。在產品設計方面，我們將持續關注工藝創新、配方優化等方向，並進一步標準化現有的消費者反饋收集機制，從而提升產品設計水平，增強市場反饋的及時性與精準度。我們還將探索包裝便捷性、保質期延長及風味提升的新可能，為消費者提供更優的產品體驗。我們將持續壯大研發人才隊伍並深化產學研合作，推動科研成果向消費端產品的持續轉化。

業 務

深化品牌認知，增強消費者互動聯結

我們將品牌建設視為長期戰略。我們根據品牌的不同發展階段定製品牌發展計劃，結合多渠道協同聯動的營銷策略，鞏固已形成的品牌領先地位。針對「君樂寶」這一底蘊深厚，深受信賴的品牌，我們將深化與體育賽事、專業活動的合作，進一步傳遞科學營養與「冠軍品質」的品牌精神。針對「悅鮮活」、「簡醇」、「優萃」及「純享」等品牌，我們將持續塑造差異化品牌形象，在秉承營養、健康、安全的品牌理念的同時，推進個性化的產品研發，如拓展代餐、佐餐、控糖和運動營養等多元場景下的產品矩陣。我們也將借助熱門影視、綜藝贊助及社交媒體互動，觸達更廣泛的年輕消費群體，打造情感共鳴，構建年輕化、持續迭代的品牌矩陣。

我們還將通過加強數據驅動的精準營銷，提升市場推廣效能。我們將結合品牌戰略重點、目標客群偏好優化媒介投放，增強內容關聯性與轉化效率。同時，我們將聚焦單客戶消費潛力高、人群密集的高潛力地區與重點城市，將電梯、社交平台廣告等高頻消費者觸點和優化零售網點運營的動作相結合，開展節奏化、定制化的營銷投放。通過這一協同策略，實現從品牌認知到購買行為的高效轉化，並進一步提升品牌區域市場滲透率。

我們計劃以香港為起點，通過公共交通廣告、店內冰櫃投放及品牌公關活動等線下廣告彼此配合的方式建立品牌陣地、提升境外影響力。我們也在評估向包括東南亞在內的其他境外市場擴張的可能性，以期採用多元化、本地化的營銷方式，逐步塑造本土化品牌形象。

強化渠道滲透，拓展消費場景並拓寬市場覆蓋範圍

我們的渠道策略始終堅持以消費者體驗為導向，服務於經銷商客戶、終端網點的同時，關注消費者與品牌的互動聯結，持續提升終端銷售表現。在全國範圍內，我們計劃將強終端管控、強執行力的「渠道鐵軍」模式拓展至各個城市，同時，我們將通過「智網」策略加密渠道佈局，提升產品的鋪市率和單點銷售水平，確保品牌形象和產品體驗在終端的一致性和高標準呈現。在區域佈局上，我們將進一步強化對華南、西南、華中等區域的渠道建設，以驅動增長。

業 務

我們將通過快速增長的新零售業態對傳統零售渠道形成補充。這些渠道包括現製咖啡及茶飲連鎖店及烘焙等新興消費場景，以及團購平台、會員超市和折扣零售店等多元化通路。通過拓展產品使用場景與渠道多樣性，我們旨在觸達更廣泛的消費群體，抓住市場增量機會。

我們亦將探索境外市場發展機遇。將以香港將作為拓展境外市場的橋頭堡，逐步進入東南亞市場，優先推動「悅鮮活」、「簡醇」及「純享」等品牌出海。目前「悅鮮活」和「純享」已進入香港、澳門等市場，我們相信境外市場拓展和消費者觸達將有助於我們進一步增強產品創新和本地化經營能力。

優化生產網絡，提升供應鏈效能

我們計劃持續優化全國生產網絡。我們將根據業務發展情況，穩步推進產能擴張和產線升級，確保產能分佈與地區市場需求高度匹配，實現最短運輸距離、最優物流路徑和有效的市場覆蓋。例如，我們正在推進珠三角地區江門工廠、長三角地區安徽天長工廠的建設，提升這些重點地區內的低溫液奶供應能力，強化地區深度覆蓋，進一步降低運輸成本和配送成本。

我們的一體化產業鏈為跨品類產品的質量穩定性和供應可靠性奠定了基礎。以「悅鮮活」產品為例，通過對原奶質量的嚴格把控和INF 0.09秒超瞬時殺菌技術的應用，我們成功提升產品風味、鮮度並延長保鮮期。在此基礎上，我們仍將持續探索工藝與包裝創新，進一步提升產品口感、延長保鮮期並優化便利性。同時，我們計劃通過智能化工藝升級和更標準化的生產管理來強化製造能力。這些舉措將在產能擴張過程中確保生產效率的提升和產品品質的長期穩定，使我們能在更廣泛的消費場景中提供新鮮可靠的乳製品。

加強數字化能力建設，提升運營效能

我們將持續提升數字化能力，提高運營效率、協同性和精細化管理能力。我們的長期目標是構建貫通養殖、生產、物流與銷售及經銷網絡各環節的統一數字化中樞，實現更敏捷的業務決策和更精細化的成本管理。

業 務

我們計劃建立集中化運營體系，依託集成化規劃系統實現銷售預測、生產排期與採購規劃的聯動。通過監測動銷與庫存數據，我們將強化需求預測能力，優化資源配置效率，提升原奶調配、採購、生產、存儲、物流及分銷等環節的透明度與風險管控。

在銷售與營銷前端，我們將升級訂單履約及零售管理系統，優化零售終端數據採集的精準性、時效性與顆粒度。我們將進一步推廣銷售自動化系統，獲取貨架陳列、庫存水平及促銷執行數據。這些升級將減少人工填報情形，增強一線響應能力，優化面向經銷商及零售商的服務質量。

在供應鏈環節，我們將進一步完善數字化中台，以此支撐數據驅動的協同管理。我們的數字化工具將助力供需精準匹配，實現採購、倉儲與物流一體化，通過精細化採購計劃，優化庫存水平。我們將持續加強跨工廠與多級倉儲網絡協同，在提升履約可靠性的同時降低物流與倉儲成本。針對嬰幼兒配方奶粉業務，我們計劃將「一罐雙碼」追溯體系從質量追蹤工具升級為綜合性平台，該平台將強化柔性生產能力、深化消費者互動並實現精準營銷，從而提升運營數據的價值和應用效率。

打造高績效組織，引進戰略人才

我們堅信企業成功的根基在於人才。在「敢想、敢幹、堅持」的企業精神指引下，我們將持續夯實人才基礎、增強組織活力並保障長期執行力。

在保持經驗豐富管理層人才隊伍穩定的同時，我們將積極吸納並培養具備創業精神的高潛力青年人才。我們將持續優化人才梯隊建設，構建專業化、複合型、多元化的人才結構，夯實公司長期發展的核心競爭力。我們將通過文化引領，增強員工凝聚力和歸屬感，推動企業在快速變化的市場中保持敏捷和韌性。

我們將優化部門之間的協作機制，建設以數據分析和業務支持為核心的中台能力，提升組織人效並增強執行力。例如，我們將進一步夯實相關團隊基於業務、財務數據的分析工作，優化資源投放及精準決策。我們也將增強生產、品牌推廣、營銷渠道等多部門之間的協作、支持和複盤機制，促進業務成功的經驗、合作模式、市場洞察在組織內部的分享及積累。我們也將通過合理的組織動態調整和人員激勵，響應不斷變化的市場需求，確保戰略目標的順利實現。

業 務

我們將保持開放合作，積極開展國際合作，持續關注戰略性收併購機會。我們將通過與全球領先企業、科研機構的合作，提升自身在研發、供應鏈、市場等領域的能力。同時，我們將有選擇地探索戰略投資、收購及合資公司等多元化合作模式，補齊能力短板，拓展業務邊界，為公司的長期發展和全球化佈局提供有力支撐。截至最後實際可行日期，我們尚未確定任何特定的投資或收購目標或訂立任何明確的投資及收購協議。

我們的品牌與產品組合

我們的品牌資產

我們運營着覆蓋主要乳品品類的體系化品牌組合，包括低溫酸奶與鮮奶、常溫酸奶與牛奶、奶粉及其他乳製品。我們的品牌歷經近三十載精心培育，始終秉持對卓越品質、科學營養與產品創新的不懈追求。我們品牌架構的深度與廣度，使我們能夠精準應對持續演變的消費需求，拓展市場覆蓋範圍，並鞏固作為中國綜合性乳製品公司領軍者的市場地位。

君樂寶 — 擁有近三十年品牌積淀的全國乳業領軍品牌。根據弗若斯特沙利文報告，君樂寶是我們旗下母品牌，也是中國最廣為人知的乳業品牌之一。該品牌創立近三十年來，憑藉始終如一的品質、安全與營養標準，累積了深厚的消費者認知與信任。該品牌的發展脈絡與企業戰略演進同頻共振，從初期酸奶業務起步，逐步拓展至涵蓋奶粉、酸奶及牛奶的全品類產品組合，並成為我們全產業鏈一體化的核心標識。除自身產品矩陣外，君樂寶亦作為母品牌，旗下已培育出多個子品牌與產品線，進一步擴大品牌影響力與市場覆蓋範圍。憑藉這一品牌架構，君樂寶得以強化廣泛的產品覆蓋使我們能夠有效觸達多元價格區間與消費場景，進一步強化其作為我們產品組合中統領性國民品牌的戰略地位。

簡醇 — 中國暢銷低溫酸奶品牌與零蔗糖酸奶品類開創者。作為我們在低溫酸奶市場的領軍品牌及核心競爭力支柱，簡醇於2017年以零蔗糖酸奶產品率先開闢全新細分賽道，精準預判消費者對健康乳品日益增長的需求趨勢。這一戰略定位推動「簡醇」加速品類滲透，並實現市場份額的穩步提升。根據弗若斯特沙利文報告，以中國市場零售額計，該品牌在2022至2024年間連續三年蟬聯中國低溫酸奶市場榜首。目前簡醇提供豐富的酸奶產品系列，包括低溫酸奶及常溫酸奶。

業 務

純享 — 專注純淨簡約的高端酸奶品牌。純享作為我們的高端酸奶品牌，以純淨配方、自然口感與簡約工藝為核心定位。該品牌依託嚴選優質生牛乳與精簡加工工藝，呈現絲滑醇香的風味體驗。純享不僅強化了我們在高端酸奶細分市場的佈局，更與簡醇為核心的酸奶母品牌產品組合形成強力互補。

悅鮮活 — 以科技定義新鮮的高端鮮奶領導品牌。悅鮮活作為我們的鮮奶品牌，是我們向高端乳製品消費市場戰略拓展的重要里程碑。該品牌於2019年應市而生，旨在響應消費者對新鮮優質、輕加工乳製品日益增長的需求。根據弗若斯特沙利文報告，悅鮮活是中國首個採用INF 0.09秒超瞬時殺菌技術的鮮奶品牌，該技術能夠在保留更多活性營養的同時，成就自然清鮮的卓越口感。此項技術優勢已成為悅鮮活立足高端鮮奶領域的差異化定位核心。根據弗若斯特沙利文報告，以中國市場零售額計，「悅鮮活」於2024年奪得中國高端鮮奶細分市場冠軍。通過高端瓶裝鮮奶產品系列，該品牌成功建立起融合科技領先與高端營養的鮮明形象。

優萃 — 科學嬰幼兒配方奶粉品牌。自2014年進軍嬰幼兒配方奶粉市場以來，我們始終致力於打造植根營養科學、依託持續研發投入的高品質國產奶粉品牌。優萃品牌注重科學配比、精準營養與高標準產品安全。

優萃寶愛 — 最新推出、品質達國際領先水平的奶粉產品。優萃寶愛系列融合前沿科研成果，提供腦部和身體發育的雙重支持。該產品經中國食品科學技術學會評估認定達到國際領先水平。優萃寶愛系列的研發歷程彰顯了我們將科研成果轉化為實用營養解決方案的堅定承諾，並顯著提升了在嬰兒營養領域的市場競爭力。

除全國性核心品牌外，我們還運營着「旗幟(Banner)」這一成熟奶粉品牌，進一步豐富了我們在嬰幼兒與兒童營養領域的產品佈局，以及具有區域影響力的「來思爾」與「銀橋」等地方性乳業品牌。這些區域品牌有效拓展了我們在特定區域的市場滲透，助力我們服務不同地域市場的多元化消費群體。

我們的品牌組合共同構建覆蓋大眾及高端市場、全國市場及區域市場的多層次、多品類品牌架構。憑藉差異化的品牌定位、清晰的產品覆蓋以及長期的品牌建設，我們的品牌體系已成為業務模式的核心支柱，不僅支撐着跨品類、跨價格區間的戰略擴張，更鞏固了我們作為中國綜合性乳製品公司領軍者的市場地位。

業 務

悦鮮活 — 展現我們一體化能力、推動全國性高端品牌發展的典型案例

根據弗若斯特沙利文報告，以中國市場零售額計，2024年，悦鮮活在高端鮮奶市場排名第一。悦鮮活展示了我們如何將深入的消費者洞察、一體化的原奶供應、自主加工技術與高效的市場執行相結合，轉換為引領品類的全國性品牌。

洞察結構性機遇。我們的消費者研究發現，消費者日益將「新鮮」與「健康」緊密聯繫在一起，但傳統鮮奶因保質期短、配送半徑有限以及屋頂盒包裝使用不便等問題，難以有效滿足這一需求。這一尚未被滿足的需求，成為悦鮮活誕生的起點。

源頭打造的高端品牌。為提供卓越的新鮮度與口感，我們將品牌立足於自營牧場，自營牧場為我們持續提供品質穩定且供應可靠的優質原奶。通過數字化牧場管理、定制化奶牛營養方案及嚴格的質量標準，確保悦鮮活的高端定位建立在有形、可感知的產品品質之上。

技術助力全國佈局。我們通過INF 0.09秒超瞬時殺菌技術及低溫無菌灌裝技術，解決了鮮奶保質期短的核心瓶頸。該技術組合不僅保留更多活性營養成分，呈現清爽自然的甘甜口感，同時將保質期延長至19天，支持品質穩定的全國配送。

產品與包裝創新，重塑消費體驗。基於消費者反饋及使用場景分析，悦鮮活推出了PET瓶裝形式，使鮮奶便於攜帶、呈現「飲料化」特性，滿足全天候飲用需求。我們進一步擴展產品組合，推出無乳糖、A2奶及有機系列，並提供多種包裝規格，以滿足便捷外帶、家庭飲用及現製咖啡及茶飲連鎖店等多種需求。

強大的渠道執行力與品牌建設，加速全國推廣。悦鮮活的全國推廣得益於我們的「渠道鐵軍」模式，該模式結合了嚴格的執行力、高頻次的門店覆蓋以及數字化零售管理工具。為強化消費者認知與市場滲透率，悦鮮活通過有針對性的營銷活動及頂級運動員和明星代言進行推廣，進一步確立了其高端優質鮮奶的品牌形象。

我們的產品組合

我們提供全面的乳製品組合，滿足客戶多樣化的營養需求。我們的主要產品類別包括低溫酸奶、鮮奶、常溫酸奶、常溫牛奶、奶粉及其他乳製品。

業 務

下表載列我們於所示期間按產品類別劃分的收入明細，按絕對金額計及其佔總收入的百分比呈列：

	截至12月31日止年度				截至9月30日止九個月			
	2023年		2024年		2024年		2025年	
	(未經審計)							
	(人民幣千元，百分比除外)							
液奶產品.....	9,664,255	55.1%	11,503,060	58.0%	8,687,570	58.3%	9,245,130	61.1%
低溫液奶產品....	6,287,370	35.9%	7,580,948	38.2%	5,738,370	38.5%	6,437,199	42.5%
– 低溫酸奶....	4,713,784	26.9%	5,306,447	26.7%	4,140,257	27.8%	4,189,462	27.6%
– 鮮奶.....	1,573,586	9.0%	2,274,501	11.5%	1,598,113	10.7%	2,247,737	14.9%
常溫液奶產品....	3,376,885	19.2%	3,922,112	19.8%	2,949,200	19.8%	2,807,931	18.6%
– 常溫酸奶....	1,084,961	6.2%	1,065,961	5.4%	841,646	5.6%	819,064	5.4%
– 常溫牛奶....	2,291,924	13.0%	2,856,151	14.4%	2,107,554	14.2%	1,988,867	13.2%
奶粉.....	5,429,189	30.9%	5,370,792	27.1%	3,974,917	26.7%	3,345,216	22.1%
其他乳製品 ⁽¹⁾	689,496	4.0%	791,279	4.0%	629,551	4.2%	608,191	4.0%
小計－乳製品...	15,782,940	90.0%	17,665,131	89.1%	13,292,038	89.2%	13,198,537	87.2%
牧業.....	841,024	4.7%	1,391,763	7.0%	1,056,101	7.0%	823,729	5.5%
生牛乳.....	647,032	3.7%	928,855	4.7%	768,325	5.2%	313,833	2.1%
飼料及肉牛.....	193,992	1.0%	462,908	2.3%	287,776	1.8%	509,896	3.4%
其他業務 ⁽²⁾	922,211	5.3%	775,596	3.9%	560,332	3.8%	1,111,561	7.3%
總計.....	17,546,175	100.0%	19,832,490	100.0%	14,908,471	100.0%	15,133,827	100.0%

附註：

- (1) 其他乳製品主要包括乳酸菌飲料、酸奶、奶酪和稀奶油等產品。
- (2) 其他業務主要包括(i)半加工乳製品原料的銷售；(ii)蛋類及副食品的銷售；(iii)包裝材料的銷售；(iv)合同製造服務；及(v)主要面向員工的住宅銷售。

業 務

下表載列於所示期間各產品類別的銷量及平均售價明細：

	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	
	銷量	平均售價	銷量	平均售價	銷量	平均售價	銷量	平均售價
	(人民幣元/ 噸)	(人民幣元/ 噸)		(人民幣元/ 噸)		(人民幣元/ 噸)		(人民幣元/ 噸)
液奶產品								
低溫液奶產品								
— 低溫酸奶....	534,887	8.8	602,737	8.8	466,333	8.9	484,852	8.6
— 鮮奶	145,881	10.8	227,397	10.0	157,139	10.2	238,602	9.4
常溫液奶產品								
— 常溫酸奶....	91,322	11.9	93,977	11.3	74,587	11.3	75,302	10.9
— 常溫牛奶....	309,320	7.4	425,504	6.7	310,402	6.8	319,191	6.2
奶粉	55,221	98.3	54,803	98.0	40,631	97.8	33,048	101.2
其他乳製品.....	117,594	5.9	136,377	5.8	108,047	5.8	100,856	6.0
牧業								
生牛乳	154,888	4.2	230,584	4.0	191,085	4.0	80,194	3.9
飼料及肉牛.....	NA*	NA*	NA*	NA*	NA*	NA*	NA*	NA*
其他業務.....	NA*	NA*	NA*	NA*	NA*	NA*	NA*	NA*

附註：

NA*：不適用。

低溫液奶產品

我們的低溫液奶產品涵蓋低溫酸奶與鮮奶兩大品類，作為我們的核心業務板塊之一，是推動營收增長的重要引擎。我們將該板塊定位為高品質、新鮮健康的乳品組合，旨在滿足消費者對營養、美味與便捷乳製品日益增長的需求。

根據弗若斯特沙利文報告，簡醇於2022年至2024年間連續三年蟬聯低溫酸奶品類銷量第一，而按2024年中國市場零售額計，悅鮮活為高端鮮奶第一品牌，彰顯了我們低溫酸奶與鮮奶產品線的穩健表現與穩固市場地位。

業 務

產品特色

我們的低溫液奶產品涵蓋低溫酸奶與鮮奶兩大品類，憑藉多元化的產品矩陣精準契合不斷升級的消費需求。低溫液奶產品的主要亮點包括：

技術與加工創新。我們運用先進加工技術，全面提升低溫產品的新鮮度、安全性和營養保留度。「悅鮮活」採用INF 0.09秒超瞬時殺菌技術，相比傳統巴氏殺菌能保留更多營養成分，同時保持鮮奶天然口感。根據弗若斯特沙利文報告，我們還是國內乳業首批應用克朗斯無菌線技術的企業，實現從吹瓶、灌裝到封蓋的全流程無菌作業。酸奶生產則採用一體化發酵混合技術，有效簡化工藝流程、降低微生物風險並提升產品均質度。

包裝與消費場景。我們在低溫液奶產品系列中實施差異化包裝策略。悅鮮活主打透明瓶裝設計（區別於行業常見的屋頂型紙盒），此舉既強化了產品高端定位，又提升了便攜性與消費便利性。其即飲型包裝既能滿足便捷外帶的需求，也深受消費者及現製咖啡及茶飲連鎖店青睞。針對多元消費場景，我們提供多規格包裝選擇，例如為簡醇推出「噸噸桶」大容量包裝，為悅鮮活設計260ml、450ml與950ml瓶裝，適配高頻飲用與家庭共享場景。

營養與健康屬性。我們的酸奶產品線推出紅棗風味、芝士風味及果蔬風味等細分配方。簡醇系列主打零蔗糖，全系產品均獲主管部門認證為「低GI食品真實品質認證」。我們的鮮奶產品主要採用自營牧場優質生牛乳製成。悅鮮活已獲得特優級生乳原料認證，多項指標超越歐盟標準，每100ml含3.6g優質乳蛋白。

口感體驗。低溫酸奶產品注重天然配料與清潔配方，呈現柔和甜感、絲滑質地與純淨本味。純享系列進一步強化了我們滿足消費者對簡約、精緻、高品質酸奶風味需求的能力。

業 務














品質與穩定性。我們的低溫液奶在採購、生產、倉儲及物流環節均遵循嚴格的質控流程。數字化生產系統實現全供應鏈監控，有效提升產品在供應鏈全程的穩定性與安全性。

代表性產品

於2025年12月31日，我們擁有187款低溫酸奶SKU及89款鮮奶SKU。我們的主要低溫液奶產品載列如下：

品牌	產品				
簡醇					
	簡醇風味酸牛奶 6*150g	簡醇風味發酵乳 430g	簡醇風味發酵乳 230g	簡醇風味發酵乳 凝固酪乳， 420g	簡醇風味酸牛奶 8*90g
	建議零售價： 15元	建議零售價： 12.9元	建議零售價： 7.9元	建議零售價： 14.9元	建議零售價： 13.9元
悅鮮活					
	悅鮮活鮮牛奶， 260ml	悅鮮活鮮牛奶， 450ml	悅鮮活鮮牛奶， 950ml	悅鮮活 A2β-酪蛋白 鮮牛奶， 450ml	悅鮮活0乳糖 鮮牛奶， 450ml
	建議零售價： 6.9元	建議零售價： 10.9元	建議零售價： 19.9元	建議零售價： 11.9元	建議零售價： 11.9元
純享					
	純享益生菌 風味發酵乳， 300g	純享果蔬沙拉 風味酸奶， 300g			
	建議零售價： 9.9元	建議零售價： 9.9元			

業 務

品 牌	產 品					
君樂寶						
	喝鮮奶鮮牛奶 (袋裝)，250g	多果麗酸奶 (杯裝)，8*90g	嚼吧巴氏殺菌熱處理 風味酸牛奶(袋裝) (5*150g) 建議零售價：15元	老酸奶 (杯裝)，139g	慢醇風味發酵乳 (袋裝)，6*150g	
	建議零售價：2.5元	建議零售價： 12.9元		建議零售價：3.3元	建議零售價：15元	
						
	奶皮子酸奶酪，120g	漲芝士啦奶酪風味 酸牛奶(袋裝)，180g				
	建議零售價：6元	建議零售價：3.9元				
銀橋						
	銀橋活性鮮牛奶 (袋裝)，500g	銀橋發酵乳 (屋頂包)，200g	銀橋原點牧場 風味發酵乳，160g			
	建議零售價：4.9元	建議零售價：4元	建議零售價：3.5元			
來思爾						
	來思爾小酸奶，6*180g	來思爾饗雲南酸奶 (袋裝)，200g	來思爾大理炭燒酸奶 (袋裝)，190g			
	建議零售價：19.9元	建議零售價：4元	建議零售價：3元			

業 務

常溫液奶產品

我們的常溫液奶產品涵蓋常溫酸奶與常溫牛奶兩大品類，構成多元化乳製品產品品類的重要組成部分。依託優質奶源、產品研發實力及全國性銷售網絡，我們的常溫牛奶於往績記錄期間實現穩健的銷售增長。

產品特色

常溫液奶產品的主要亮點包括：

貨架穩定性與廣泛渠道適應性。通過超高溫滅菌及無菌灌裝技術，我們的常溫酸奶與常溫牛奶產品可實現長效保質與常溫穩定性，適配多元化零售及企事業客戶渠道。這一特性有效提升了不同消費群體的產品可及性，助力實現廣闊的區域覆蓋。

均衡營養與穩定感官體驗。我們的常溫牛奶保留優質蛋白與鈣等核心營養成分，常溫酸奶系列還針對不同口味與功能需求推出專屬配方。在嚴格的質量管理體系下，常溫酸奶與常溫牛奶均呈現穩定的口感體驗與始終如一的品質表現，滿足家庭日常消費及校園、餐飲等企事業客戶需求。

適配多元場景的靈活包裝規格。我們提供便攜式獨立利樂包與家庭組合裝等多規格包裝，兼顧居家飲用與便捷外帶需求。多規格包裝使我們能夠覆蓋不同年齡段、消費習慣及家庭結構的多樣化使用場景，同時提升大眾渠道的產品經濟性與市場滲透率。

業 務

代表性產品

截至2025年12月31日，我們擁有36款常溫酸奶SKU及136款常溫牛奶SKU。我們的代表性常溫液奶產品如下：

品牌	產品
簡醇	 <p>簡醇酸奶 (利樂鑽)， 12*200g 建議零售價：54.9元</p> <p>簡醇酸奶 (利樂冠)， 10*200g 建議零售價：65元</p>
優萃	 <p>優萃有機純牛奶 (利樂峰)，10*250ml 建議零售價：55元</p>
銀橋	 <p>銀橋核桃花生奶 (無菌枕包裝)，16*220g 建議零售價：33.9元</p> <p>銀橋原點牧場純牛奶 (康美包)，12*250ml 建議零售價：39.9元</p>
來思爾	 <p>來思爾大理牧場純牛奶 (苗條磚)，12*250ml 建議零售價：39.9元</p> <p>來思爾摩菲水牛純牛奶 (苗條磚)，12*200ml 建議零售價：49.9元</p>

業 務

品牌

產品

君樂寶



開啡爾酸奶(利樂鑽)， 12*200g 建議零售價：50元	君樂寶牧場直供純牛奶 (袋裝)，16*180ml 建議零售價：19.9元	君樂寶優佳牧場純牛奶 (苗條磚)，12*250ml 建議零售價：35元
-------------------------------------	--	---

奶粉產品

我們於2014年開始拓展的奶粉業務，現已發展成為乳製品組合的核心支柱之一。雖晚於眾多同業進入市場，但憑藉全產業鏈一體化優勢、研發實力及多品牌戰略，我們快速拓展業務佈局並建立起領先的市場地位。產品矩陣覆蓋0至36月齡嬰幼兒配方奶粉、兒童奶粉及成人奶粉，為不同年齡段消費者提供精準營養解決方案。於最後實際可行日期，我們持有24個嬰配粉系列註冊配方。

根據弗若斯特沙利文報告，按中國市場零售額計，我們的嬰幼兒配方奶粉產品在2024年實現5.0%的市場份額，為本土第三大企業，彰顯了我們在該細分領域領先的市場地位。

產品特色

我們奶粉產品的主要亮點如下：

- **全面的早期生命營養。**我們的嬰幼兒配方奶粉注重生命早期發育所需關鍵營養素，包括助力認知發育的DHA與ARA、促進溫和消化吸收的OPO，以及維護健康腸道菌群的HMOs。基於對母乳成分的深入研究，這些奶粉可促進「腦體雙優」，系統性地支持各成長階段的大腦發育、骨骼生長、免疫調節、視力發育及腸道健康。
- **國際品質認證。**根據弗若斯特沙利文的資料，我們的奶粉生產設施已獲得BRCGS AA+及IFS雙認證，成為國內少數同時獲得這兩項體系認證的市場參與者之一。我們的質量管理體系實施從原料奶到成品的多項檢驗與全流程溯源，確保品質穩定如一併符合國際標準。

業 務

- **溯源透明體系。**奶粉產品採用內外雙碼溯源技術——外包装追溯碼與內封溯源碼，實現從原料奶採集到終端配送的全流程可追蹤。旗幟品牌更在罐底標注擠奶與生產時間，強化透明度與新鮮度可視化管理。消費者可通過掃描二維碼，查閱生牛乳檢測與成品檢測等質量檢測報告。
- **創新加工技術。**根據弗若斯特沙利文報告，旗幟生產基地應用行業首創的「零距離」一體化種養加模式，新鮮原料奶通過密閉管道在98秒內直達生產線，無中間儲存與運輸環節，確保從擠奶到加工完成全程不超過兩小時。該工藝有效保留 α -乳白蛋白、 β -乳球蛋白及免疫球蛋白IgG等關鍵活性營養成分。
- **尖端檢測能力。**根據弗若斯特沙利文報告，我們率先在中國應用斑馬魚檢測技術進行奶粉安全質量評估，實現生物級安全評價。同時建立母乳活性成分(HMOs、IgG、MFGM乳脂球膜蛋白、OPN骨橋蛋白)分析方法，通過精準定量指導配方設計，使產品更貼近母乳營養構成。
- **各年齡段健康奶粉。**對於嬰兒，我們的優萃寶愛品牌結合了先進的研究成果，為腦部發育和身體發育提供雙重支持。小小魯班兒童奶粉針對學齡前兒童認知力、免疫力、骨骼生長、視力及消化健康提供全面營養支持。成人奶粉則添加膳食纖維、維生素與礦物質等成分，滿足不同的功能性營養需求。

業 務

代表性產品

2025年12月31日，我們擁有269款奶粉SKU。我們的代表性奶粉產品載列如下：




類型	產品				
嬰幼兒配方奶粉.....					
	優萃寶愛嬰幼兒配方奶粉1/2/3段（聽裝）， 800g 建議零售價：310元	旗幟嬰幼兒配方奶粉1/2/3段（聽裝）， 906g 建議零售價：298元	恬適嬰幼兒配方奶粉1/2/3段（聽裝）， 800g 建議零售價：298元	至臻嬰幼兒配方奶粉1/2/3段（聽裝）， 805g 建議零售價：298元	樂鉞嬰幼兒配方奶粉1/2/3段（聽裝）， 800g 建議零售價：196元
兒童奶粉.....					
	小小魯班兒童成長奶粉（聽裝）， 800g 建議零售價：156元	小小魯班詮維愛A2兒童成長奶粉（聽裝）， 800g 建議零售價：260元			
成人奶粉.....					
	濃純純牛奶奶粉（袋裝），300g 建議零售價：29.9元	優及智護高鈣多維奶粉（聽裝），700g 建議零售價：59.9元	鈣鐵鋅奶粉（聽裝），800g 建議零售價：79.9元		

其他乳製品

我們的其他乳製品涵蓋多個品類，包括乳酸菌飲料、酸奶飲品、奶酪和稀奶油等。尤其是在2025年，我們推出了無添加高脂稀奶油，僅採用優質生牛乳通過一體化生產體系製成，不含任何添加的穩定劑或乳化劑，為企業客戶提供專業、高品質且具性價比的解決方案。這些產品憑藉其獨特的口感及豐富的營養價值，深受廣大消費者的喜愛。其中，多款其他乳製品產品在市場推廣過程中取得極為出色的市場反響，成為我們業務的重要組成部分。

業 務

我們的代表性其他乳製品如下：

類型	產品			
面向企業客戶.....				
	稀奶油， 1L	君樂寶原味黃油， 25kg		
面向個人客戶.....				
	君暢乳酸菌飲品， 6*1.25kg 建議零售價：90元	每日活菌， 800ml 建議零售價：9.9元	君樂寶萊茵乳酸 菌飲品，300ml 建議零售價：5元	悅鮮活 奶油奶酪，50g 建議零售價：9.9元

牧業相關產品

生牛乳

我們主要採用產自自營牧場的生牛乳加工乳製品，同時也會將部分原奶銷售給企業客戶。我們的生牛乳主要面向乳製品企業及相關食品企業。與客戶簽訂合同後，可根據客戶用奶類別、質量要求、運輸距離等需求與我們的自營牧場奶源匹配。

飼料及肉牛

於往績記錄期間，我們亦銷售牧業飼草料和肉牛。截至2024年12月31日，我們已不再銷售肉牛。

業 務

其他業務

我們亦從事配套經營活動，與我們的主營乳製品業務並行運作。這些活動主要涉及：

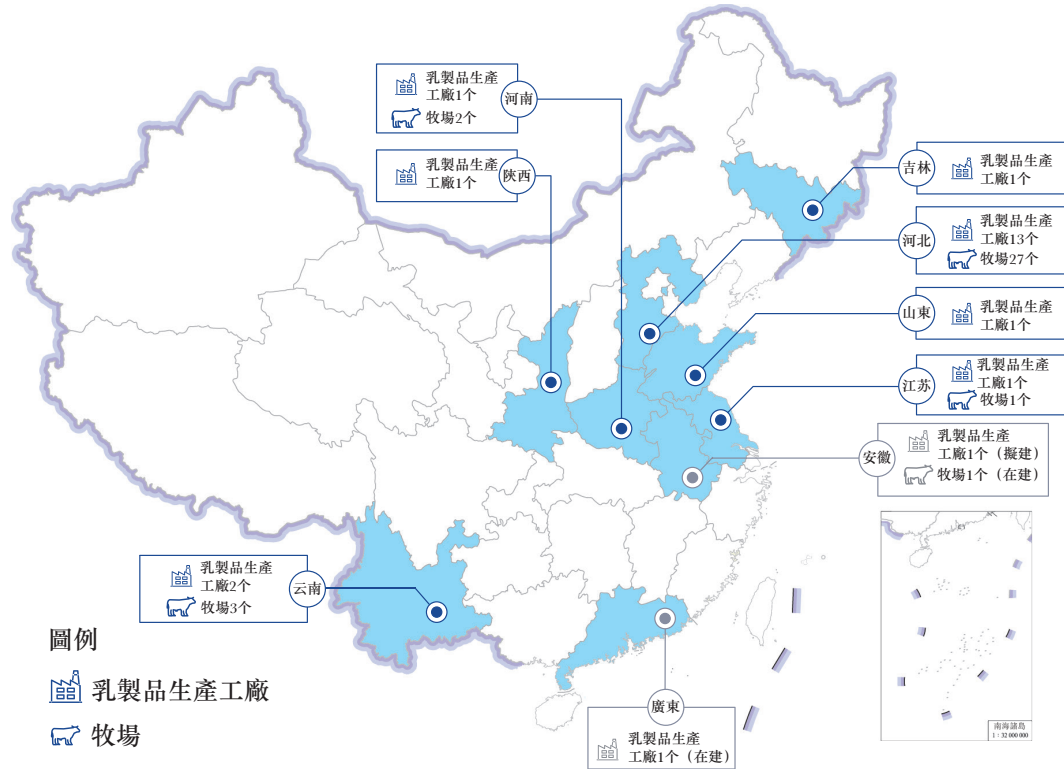
- 半加工乳製品原料的銷售。為提升生牛乳利用率及運營效率，我們將部分用於進一步加工為乳製品的半加工乳製品原料向第三方銷售，主要包括用於進一步加工的半加工乳製品原料，例如全脂奶粉、脫脂奶粉及稀奶油。
- 蛋類及副食品的銷售。為滿足教育局及學校等特定企事業客戶的採購需求，我們在供應乳製品的同時，配套採購並供應蛋類及精選副食品，形成組合產品方案。
- 包裝材料的銷售。就我們自有的乳製品包裝運營，我們利用富餘的包裝能力向第三方客戶提供包裝材料。
- 合同製造服務。為提高若干體系下生產設施的產能利用率，我們為第三方提供委託加工服務。
- 主要面向員工的住宅銷售。為滿足本地僱員住房需求並助力中高級人才引進，我們開發了主要面向僱員及其直系親屬銷售的住宅單位。該活動主要作為員工福利措施，以改善通勤便利性與居住條件，未來我們無意將物業業務作為常態化業務開展。

業 務

牧場及生產

我們的營運覆蓋全產業鏈，自營的牧場及生產基地構成了產品質量的核心基石，並為整體運營效率提供支撐。

截至2025年9月30日，我們在中國境內營運共33座牧場及20個乳製品生產工廠。以下地圖展示了截至2025年9月30日我們在中國的牧場及乳製品生產工廠的地理分佈。



附註：地圖（審圖號：審圖號GS(2019)1823）僅供說明用途，以展示我們於中國的牧場及乳製品生產工廠分佈情況。

牧場運營

我們運營着中國領先的一體化牧場網絡。我們所產優質生牛乳為我們多元的乳製品組合提供了基礎。

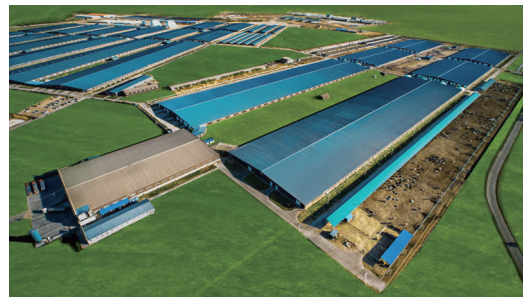
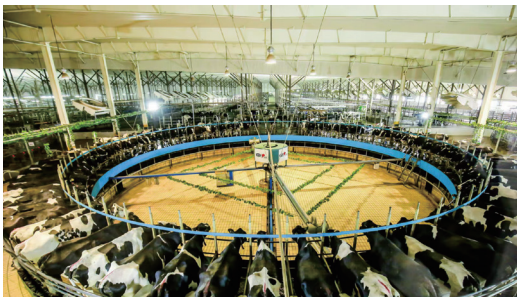
截至2025年9月30日，我們運營33個牧場（包括三個有機牧場及八個專設A2奶牛養殖區），分佈於河北省、雲南省、河南省及江蘇省。截至2025年9月30日，我們的奶牛總存欄量約為192,000頭奶牛。我們採用基因篩查技術精準甄選攜帶A2/A2β-酪蛋白基因型的奶牛。這些A2專屬奶牛所產生牛乳每100ml含超過0.9g A2 β-酪蛋白。截至2025年9月30日止九個月，A2生牛乳產量約佔我們總生牛乳產量的11%。

業 務

通過持續投資於現代化、數字化養殖實踐，我們建立起一體化的牧群管理系統，有效保障了所有自有牧場的穩定產出與優質生牛乳品質。我們的數字化運營涵蓋以下環節：配備產量監測的自動化轉盤擠奶系統、用於牛群健康追蹤的智能可穿戴設備（如計步器與項圈監測器），以及提升飼喂精準性與一致性的自動化全混合日糧(TMR)飼喂系統。這些系統與設備結合標準化操作規程與專業養殖人員，共同促進了牛群健康水平、擠奶效率及奶質穩定性的全面提升。有關牧業數字化基礎設施的詳細信息，請參閱「— 數字化 — 牧業數字化」。依託規模經濟、優質牧群遺傳改良、精準飼喂及嚴格的牧場質量控制，我們能夠實現高產量和穩定的生牛乳品質。於往績記錄期間，生牛乳產量及每頭奶牛平均單產均穩步提升。根據弗若斯特沙利文報告，於2024年，每頭奶牛平均年單產達12噸／年，達到領先水平。2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，我們的生牛乳產量分別為84.6萬噸、113.3萬噸和85.4萬噸。

我們的牧場

牧場體系是我們業務運營的核心環節，有效保障了穩定供應、嚴格質量管控與可持續發展。在有利政府政策的支持下，我們大力發展規模化、現代化牧場，以提升規模經濟和運營效率。



附註：我們於河北省的旗幟牧場。

截至2025年9月30日，我們在中國運營着33座牧場，總佔地面積約29,000畝，其中相當比例的牧場屬大型牧場。截至2025年9月30日，我們的大型牧場存欄規模佔存欄總規模近80%。

我們高度重視牧場的戰略佈局。多數牧場位於具備優良牧業條件的地區，例如河北牧場，該等地區氣候溫和、飼草資源豐富、水源充足，有利於提升產奶量與奶質。

業 務

此外，牧場亦靠近主要生產工廠，從而確保新鮮生牛乳快速運輸並高效融入下游生產。

下表載列截至2025年9月30日在營牧場的位置：

地區	牧場數量	佔地面積 (畝)	設計存欄量 (頭)	成母牛數量 (頭)	後備牛及 犢牛數量 (頭)
河北	27	24,964	180,300	82,428	76,696
雲南	3	1,400	16,000	5,424	5,631
河南	2	2,260	17,000	6,295	9,833
江蘇	1	305	4,800	2,242	1,915

截至2025年9月30日，我們33個自營牧場的利用率（按存欄規模除以設計規模計算）為87.3%。

下表概述截至最後實際可行日期我們在建牧場的詳情：

牧場	地區	開建時間	預計投產時間	設計存欄量 (奶牛頭數)	預計佔地面積 (畝)	預計總投資成本 (人民幣千元)
天長牧場 ^{附註}	安徽省	2023年3月	2026年6月	10,000	1,082	245,860

附註：截至2025年9月30日，天長牧場已完成後備母牛舍建設，並擁有1,593頭牛。

業 務

我們的奶牛

我們的奶牛構成我們一體化牧場運營的基礎，對確保為我們多樣化乳製品提供穩定、優質生牛乳供應至關重要。通過科學的育種、飼養和飼喂實踐，我們持續提升奶牛的生產力、壽命和表現。

育種

我們的繁育計劃通過先進的遺傳選育、人工授精技術及科學的牛群管理實踐持續優化。我們採用來自供應商的優質凍精，以改善牛群遺傳特性，並從澳大利亞、新西蘭和智利等知名海外地區進口純種育成牛，進一步提升牛群遺傳多樣性和生產力。在持續數據分析和健康監測的支持下，我們有效推動牛群產奶量、繁殖性能和抗病性等關鍵性狀的持續改進。我們亦實施淘汰計劃，淘汰不符合標準的奶牛，從而維持整體牛群的健康及生產效率。

截至2025年9月30日，我們擁有約192,000頭奶牛，主要為荷斯坦牛。

飼養

牛群結構包括成母牛、青年牛和犏牛。我們採用科學的飼養計劃，涵蓋飼喂、畜禽圈舍、疫苗接種和健康監測，並有效利用智能養殖技術和自動化管理系統。我們的現代飼養設施旨在為牛群發展的所有階段提供清潔、舒適和安全的環境，降低疾病風險並支持牛群穩定生長。

通過定期淘汰和針對性擴張等積極管理，我們維持了健康的牛群結構。下表列示截至各指定日期的奶牛存欄量：

	截至12月31日		截至9月30日
	2023年	2024年	2025年
		(頭)	
成母牛	81,146	95,960	96,390
青年牛	76,587	62,630	73,120
犏牛	28,372	28,824	22,547
總計	186,105	187,414	192,057

於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，我們成母牛單頭年均產奶量分別達到11.9噸、12.0噸及12.0噸。

業 務

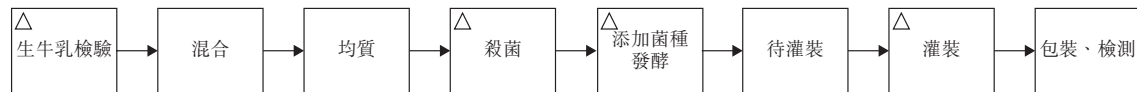
飼喂

我們相信飼料的質量、安全性和穩定對我們奶牛群的整體健康和生產力至關重要。作為我們一體化產業鏈的一部分，我們建立了覆蓋飼料配方研發與生產的完整飼料體系。我們也從優質供應商處採購優質飼草。依託先進的飼料配方技術與精準營養技術，我們針對不同生長階段及泌乳周期的奶牛存欄量定制營養均衡的日糧，確保能量、蛋白質及礦物質的最佳配比。自2024年起，我們在河北省投產了一座現代化飼料加工廠，年產能達50,000噸。該工廠配備自動化生產線及嚴格的質量管控體系，保障飼料安全性及生產效能。於2024年及截至2025年9月30日止九個月，我們的飼料加工廠產量分別為32,255噸及37,210噸，年均產能利用率分別為64.5%和99.2%。

生產

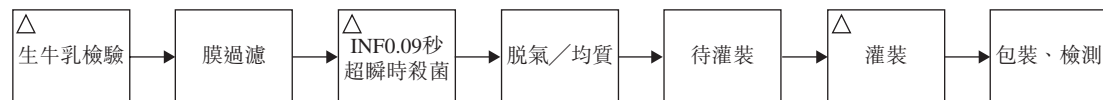
我們的生產工藝

低溫酸奶



我們的低溫酸奶生產流程通常包括以下主要環節：生牛乳檢驗、混合、均質、殺菌、添加菌種發酵、待灌裝、灌裝、包裝及成品檢測。我們在殺菌環節採用了巴氏殺菌技術，該環節可殺滅牛奶中有害的致病菌及絕大部分芽孢，為乳酸發酵創造有利條件。

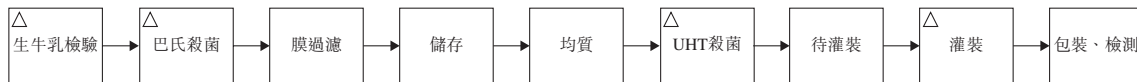
鮮奶



我們的鮮奶生產流程通常包括以下主要環節：生牛乳檢驗、膜過濾、INF 0.09秒超瞬時殺菌、脫氣／均質、待灌裝、灌裝、包裝及成品檢測。我們在殺菌環節採用了核心技術INF 0.09秒超瞬時殺菌技術，該環節可殺滅所有致病菌，同時鈍化可能影響產品風味與保質期的酶類，從而保障產品質量。

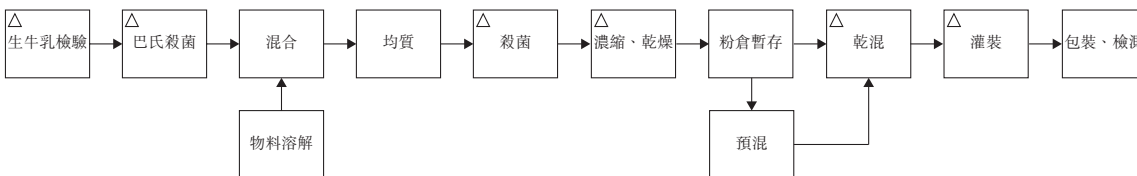
業 務

常溫牛奶



我們的常溫牛奶生產流程通常包括以下主要環節：生牛乳檢驗、巴氏殺菌、膜過濾、儲存、均質、UHT殺菌、待灌裝、灌裝、包裝及成品檢測。巴氏殺菌環節可殺滅牛奶中有害的致病菌。UHT殺菌環節會對產品進行足夠強度的熱處理，滅活產品中的所有微生物和耐熱酶。

奶粉



我們的奶粉生產流程採用乾濕法複合工藝，包括生牛乳檢驗、巴氏殺菌、混合、均質、殺菌、乾燥及冷卻、粉倉暫存、乾混及灌裝等主要環節。物料溶解環節通常是將生牛乳與各類原輔料等經真空混料罐確保充分混合。混合後的料液經預熱、均質、殺菌環節，保證油脂均勻分散以及微生物水平的有效控制。殺菌環節應用了我們的精準溫控殺菌技術，嚴格控制溫度與時間，保證產品微生物指標穩定可控，從而保障產品品質穩定。殺菌後，料液經蒸發器將多餘水分去除形成濃奶，便於乾燥效率的提升。濃奶進入到乾燥塔，經噴霧乾燥及流化床冷卻，形成奶粉半成品。在乾混環節，半成品與專業營養配料充分混合以形成成品。乾混過程中，確保產品混合均勻度符合要求，批次間產品質量穩定。

附註：標有「△」的流程表示生產流程中的關鍵控制點。

我們的乳製品生產工廠

截至2025年9月30日，我們在中國運營了20座乳製品生產工廠，並輔以精選的第三方生產合作夥伴網絡。我們的乳製品生產工廠配備先進的生產設備和現代化加工技術，實現高度自動化與數字化的生產運營，確保穩定的生產效率與一貫的高品質標準。通過廣泛且高效配置的生產網絡，我們有效覆蓋全國核心市場，並依託全國銷售渠道保障及時交付與高效分銷，為持續增長與市場競爭力奠定堅實基礎。

業 務

自有生產

我們的自有生產基地主要生產我們的專有產品，以滿足多元化產品組合的市場需求。在有限範圍內，我們也會利用富餘產能與先進製造能力，為精選的第三方提供委託加工服務。根據此類委託加工安排，我們按第三方客戶要求生產指定產品，並收取相應加工費用。這一互補性業務模式使我們能夠優化產能利用率、提升運營效率並開拓增量收入來源，同時始終保持以自主品牌產品的生產與分銷為核心業務重心。於往績記錄期間，委託加工業務佔整體生產活動的比重較小。2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，委託加工總量分別為3.2萬噸、5.2萬噸及3.5萬噸，佔各期間實際總產量的2.9%、3.8%及3.2%。

下表載列所示期間我們按主要產品類別劃分的標準產能、自有產品產量、委託加工量及自有工廠利用率明細：

	截至12月31日止年度				截至9月30日止九個月	
	2023年		2024年		2025年	
	液態乳製品 ⁽¹⁾	奶粉及其他乳製品	液態乳製品 ⁽¹⁾	奶粉及其他乳製品	液態乳製品 ⁽¹⁾	奶粉及其他乳製品
	(千噸，百分比除外)					
標準產能 ⁽²⁾	1,842.9	201.1	2,184.2	219.0	1,716.3	167.2
實際總產量	1,014.9	88.7	1,269.4	107.7	1,000.0	86.6
— 自有產品產量	992.1	79.2	1,238.9	85.7	982.6	69.0
— 第三方客戶委託加工產量	22.8	9.4	30.5	22.0	17.4	17.6
利用率 ⁽³⁾	55.1%	44.1%	58.1%	49.2%	58.3%	51.8%

附註：

(1) 液態乳製品包括低溫酸奶、鮮奶、常溫酸奶、常溫牛奶及其他液奶，部分該等產品在共用生產線上生產，通過靈活調配產能以優化生產效率。

業 務

- (2) 年度／期間標準產能基於所有產線在可行的高利用率水平下運行計算，已考慮常規維護、設備升級、公共假日及季節性需求波動等合理因素。根據弗若斯特沙利文報告，(包括其所採用的假設)符合中國相關行業標準。
- (3) 產能利用率等於相應年度／期間實際總產量除以標準產能。

生產夥伴

為保持生產靈活性並優化利用率以應對市場需求波動(特別是在旺季)，同時服務於尚未佈局自有產能的特定銷售區域，我們委託精選的第三方生產夥伴承擔部分乳製品生產任務。這些產品主要包括常溫牛奶、常溫酸奶、鮮奶及低溫酸奶。2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，通過合作安排生產的乳製品產量分別為21.58萬噸、25.86萬噸和22.65萬噸。於往績記錄期間，我們的所有生產夥伴均為獨立第三方。

我們基於多項關鍵要素評估潛在合作夥伴，包括：(i)滿足需求波動的產能與擴展能力；(ii)質量管理體系及食品安全認證；(iii)乳製品製造領域的專業經驗(含冷鏈管理能力)；(iv)生產資質與合規記錄；(v)貼近目標市場的地理位置(尤其為保障短保質期低溫產品的鮮度)；及(vi)確保長期可持續合作的財務穩健性與運營可靠性。我們通常會開展全面盡職調查，包括多輪涵蓋廠房佈局、設備狀況、衛生標準及生產工藝的現場審核，以及質量體系審計與樣品檢測，最終確定合作生產安排。我們與生產夥伴的合作協議通常期限為一至兩年，續約決定均以嚴格的績效評估為依據。

我們定期對生產夥伴進行正式評估，從產能利用率、產品質量穩定性、交貨準時率、法規遵從性及需求響應能力等多維度考核其表現。如果生產夥伴未能遵循內部規範要求或出現重大質量安全問題，我們可暫停合作直至整改完成，或終止合作關係。我們重視與合作生產商建立長期穩定的夥伴關係，並與多家廠商保持較持久的合作關係。截至2025年9月30日，我們共與26家乳製品生產夥伴開展合作，這些第三方製造企業均具備豐富的乳業從業經驗。

於往績記錄期間，我們從未在獲取生產夥伴服務方面遇到困難，也未遇到任何重大糾紛或合作夥伴延遲交付產品而對我們的經營造成重大中斷的情況。

業 務

我們的生產設備

我們持續投入生產線升級，引進國內外領先供應商的先進設備，在提升產能的同時優化生產工藝。我們的生產設備組合涵蓋膜過濾系統、蒸汽直噴超高溫瞬時滅菌機等先進系統及設備，並依託數字化和自動化生產運營提供支撐。關鍵設備包括原奶處理系統、殺菌系統（包括INF 0.09秒超瞬時殺菌技術）、酸奶發酵罐及適配多形態產品的灌包裝備。嬰幼兒配方奶粉生產設施配備支持濕法—乾法複合工藝的專用系統，包括噴霧乾燥塔、真空混料設備、乾混機及自動化灌裝線。生產線同時配置膜過濾設備與冷鏈系統，確保產品質量與新鮮度。部分先進生產線已實現從原料投料到最終包裝的全流程自動化作業。我們定期巡檢維護生產設備，確保最佳運行狀態與生產安全，並建立覆蓋使用規範、檢校流程與預防性維護計劃的完整設備管理體系，在關鍵生產環節配置自動檢測與監控裝置。

產能擴張計劃

為使生產網絡持續契合區域市場需求並支撐業務增長，我們正戰略性地擴張產能，強化在區域內的製造佈局。我們的產能擴張舉措着重解決關鍵增長市場中的供應鏈挑戰，包括通過強化冷鏈能力和推進本地化生產，更好地滿足鮮奶和低溫液奶產品在溫控與品質保持方面的要求。截至最後實際可行日期，我們共有2個新生產基地處於在建或規劃興建階段。

下表載列我們產能擴張計劃的具體細節：

工廠	產品類別	預估 新增標準 年產能 (千噸)	預估 全線投產時間	預估總投資 (人民幣百萬元)
新建工廠				
江門工廠(一期).....	低溫液奶、常溫牛奶及其他乳製品	188.4	2026年	535.4
天長工廠.....	低溫液奶	137.0	2027年	586.1

業 務

研發

研發是我們競爭戰略的核心，使我們能夠持續推出創新產品並保持市場領先地位。秉承「科學營養」理念，我們通過自主研發與持續創新，不斷提升產品配方、開發新產品，以滿足不斷變化的消費者需求並保持競爭力。我們的研發工作涵蓋基礎研究和應用開發，將科學進展轉化為切實的產品優勢，包括營養成分優化、加工效率提升及成本優化。

我們的研發能力

我們已建立了一個專門的研發平台——科學營養研究院，該院與國內外頂尖研發機構和大學以及原料和設備供應商展開合作。我們的研發涵蓋多個關鍵領域，包括乳製品技術、配方創新、臨床療效驗證、母乳成分研究、專有益生菌的開發與商業化以及工藝工程等。

我們的研發能力與產品開發管線緊密結合。例如，我們的母乳研發為優萃嬰幼兒配方奶粉系列的配方開發提供支持，推出了專注於腦部和身體發育的產品。我們的自有菌株篩選與發酵技術使簡醇能夠提供具備清潔標籤、零蔗糖的酸奶，兼具理想風味與質感。悅鮮活應用的蒸汽浸入式殺菌與風味保留技術，最大限度地保留天然活性成分，同時提高了運營效率。我們用於低乳糖或高蛋白產品的膜過濾技術，能夠兼顧口感與功能性，為消費者帶來健康且多元的消費選擇。

研發團隊

截至2025年9月30日，我們的研發團隊擁有180名成員，其中多數持有研究生學歷。我們持續從知名高校招募優秀博士及碩士畢業生，並與多所一流科研機構保持長期合作關係，通過聯合研究項目培養和吸引青年研發人才。這一人才戰略使我們的研發團隊始終保持合理的年齡結構與創新活力。為吸引和留住研發人才，我們為研發專業人員提供具競爭力的薪酬福利體系。我們還為技術研發人員制定清晰的晉升通道和評定標準，激勵員工通過專業深耕實現職業發展。此外，我們已建立內部專家庫，為這些人才提供外部學習機會。我們實施項目制管理，為所有研發人員展示優秀創意與創新嘗試提供平台。

業 務

我們建立了嚴謹的研發管理體系，為技術與產品創新提供有力的制度支撐。這確保了從概念評估、產品立項、設計驗證到批量生產全階段的有效管控。在經營發展過程中，我們始終將創新、高效、協同、務實的原則貫穿研發全流程，持續完善和優化研發管理程序。我們相信該體系不僅能夠提升研發效率，更為技術和產品的持續創新升級提供堅實保障。

2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月期間，我們的研發開支分別為人民幣106.0百萬元、人民幣98.7百萬元及人民幣66.5百萬元。我們的研發成本於發生時計入當期損益。我們預計將按計劃持續投入研發，以開發新產品並優化現有產品。

我們的關鍵技術

我們具備自主研發能力，使我們能夠持續向消費者提供更高品質的乳製品。我們的關鍵技術概述如下：

- **蒸汽浸入式殺菌技術。**我們通過將生牛乳與蒸汽混合進行生牛乳升溫，並保持該溫度一定時間。該方法顯著提升熱傳遞效率，將達到滅菌溫度所需的時間從間接加熱的幾秒鐘縮短至不到0.1秒，最大程度保留營養活性成分。
- **專屬酸奶發酵技術。**通過菌種技術突破與發酵參數精準控制，實現目標產物的定向合成。該技術成功攻克穩定劑替代、無蔗糖產品口感平衡、清潔標籤及發酵風味增強等技術難題。
- **膜過濾技術。**通過選擇適當的膜（如納濾膜、超濾膜或反滲透膜），利用乳糖與其他成分之間的分子大小和分子量差異，在壓力下通過膜裝置分離牛奶中的乳糖。
- **牛奶天然風味保留專利技術。**通過優化和組合滅菌工藝，在確保商業無菌的同時，最大限度地保留牛奶的天然風味和活性蛋白。通過脫氣和充氮技術組合，降低牛奶中的氧含量，減少殺菌及保質期內的氧化反應。

業 務

- **活性成分分離保留及應用技術。** 全程採用冷分離工藝最大程度保留營養活性成分，通過不同孔徑膜材料對奶液進行過濾分離除菌，獲得含活性成分的無菌分離液，配合添加工藝，生產出含活性成分的常溫儲存牛奶。

數字化

我們已建立覆蓋全業務鏈的數字化基礎設施，支持從上游牧業、生產與質量控制、供應鏈管理、銷售與分銷至管理決策的全鏈條數字化基礎設施。我們的IT架構採用多層設計：前端為面向消費者的系統與銷售系統，中間層為供應鏈系統與生產系統，基礎層為核心企業資源計劃平台與共享服務平台，同時設有一個貫穿各層級的大數據分析平台，為業務提供智能分析能力。

於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們未發生任何對業務運營造成重大不利影響的IT系統故障或停機事件。

牧場數字化

我們的自營牧場採用專業牧場管理系統，實現牛群管理、飼喂作業、擠奶流程及乳品質量監測的全方位數字化管理。我們的數字化運營體系包含：具備個體奶牛產量監測的自動化轉盤擠奶系統；可追蹤牛群活動規律與健康指標（用於疾病早期預警）的智能可穿戴設備（如計步器及項圈式監測儀）；以及能提升飼料配比精度與一致性的全混合日糧(TMR)自動化飼喂系統。這些一體化系統可採集牛群健康、產奶量及牧場運營數據，為我們整個牧場網絡的科學決策與運營效率提升提供支持。我們正在開發統一牛群管理平台，將各牧場數據整合至集中式數字化系統，實現集團層面的統一監測、分析及最佳實踐共享。

生產與質量數字化

透過將我們的核心數字系統整合至全生產流程自動管理體系，我們已建立閉環質量控制框架。我們運用一體化系統架構確認每一階段的質量得以監控：(i)追蹤系統將重要入庫及出庫信息傳送至SAP系統，SAP系統其後觸發向實驗室信息管理系統(LIMS)發出檢驗請求；LIMS自動將結果傳回追蹤系統以釋放合格材料作生產之用；(ii)供應商關係管理(SRM)系統利用該等質量參數評估供應商表現及自動採購決策；及

業 務

(iii)質量管理系統(QMS)與LIMS整合，通過自動化任務分配及報告生成，成為我們整體架構的核心。為管理任何問題，倘檢驗結果不合格或任務超出規定時限，QMS會自動發出預警，並分派任務予負責人員，確保問題得以即時處理，讓我們能在其出現前分析數據以避免日後出現問題。

透過將生產及檢驗數據連接我們的精準營銷系統及物流系統，我們就我們市場上的產品提供可靠的可追溯性。至於嬰幼兒配方奶粉產品，我們進一步實施「一罐雙碼」追溯方法，以追蹤源頭資料，實現防偽管控。

供應鏈與物流數字化

我們的供應商關係管理(SRM)系統覆蓋從供應商准入、合同管理、採購訂單生成到對賬付款處理的全採購周期。我們的物流平台集成了客戶關係管理系統及ERP系統，可對完整的訂單履約流程進行管理，該流程涵蓋從訂單接收、配送分配、倉儲作業到具備GPS追蹤與溫度控制功能的在途監控，再到客戶簽收與收入確認的全環節。

銷售與經銷數字化

為支持終端執行與本地銷售團隊管理，我們已部署銷售自動化系統(SFA)，為全國經銷網絡提供支持。這一移動平台助力銷售代表、經銷商員工及管理人員實現對數十萬零售網點系統化管理。核心功能包括：通過AI圖像識別技術使現場人員拍攝貨架陳列即可評估鋪貨表現；採集巡店及推廣活動數據；通過移動應用與網頁門戶提供自動化績效看板。有關SFA系統實現媒體投放與終端執行協同的進一步詳情，請參閱「一銷售與經銷－渠道建設與‘渠道鐵軍’模式」章節。

在客戶關係管理與銷售執行方面，我們的數字化系統均能實現客戶信息、銷售交易、推廣活動及績效分析的全流程管理。這些系統配備可通過網頁及移動門戶訪問的集成接口，使經銷商客戶能夠便捷地下達訂單、監控存貨及追蹤業務表現。

數據分析與商業智能

我們構建了集成數據分析平台，該平台匯聚各運營系統信息，為管理層提供決策支持。我們的管理層可以及時查看營運績效與分析報告，不再依賴手動彙整報表。該平台集成了牧業、生產加工、供應鏈、銷售體系及財務系統的數據，實現端到端的業

業 務

務全景可視化管理。我們還計劃開發包括基於AI智能的需求預測與智能供應鏈計劃在內的進階功能，擬於2026年起分階段推行，通過數據分析和預測模型優化銷售預測、生產計劃及採購運營。

銷售與經銷

我們已建立起覆蓋線上線下、廣泛且深度滲透的銷售網絡，幾乎遍及中國所有主流零售業態。我們的銷售網絡主要包含兩種模式：(i)直銷模式：面向KA客戶、電子商務平台及企事業客戶以及通過線上自營店鋪直接銷售；(ii)經銷模式：向經銷商銷售產品，再由經銷商將產品進一步經銷至各類零售終端，包括連鎖超市、便利店、食雜店、母嬰連鎖店、餐飲門店以及透過線上平台。經過多年市場培育形成的這種全面多渠道佈局，我們已實現不同消費群體觸達，並在各地地理區域及消費場景中保持穩定的市場地位。經銷模式是我們的主要收入來源，為我們提供了廣泛的市場覆蓋和深度的零售滲透；而直銷渠道則有助於我們維護緊密的客群關係並收集寶貴的市場洞察。下表載列我們於所示期間按銷售渠道劃分的收入明細，按絕對金額計及其佔總收入的百分比呈列：

	截至12月31日止年度				截至9月30日止九個月			
	2023年		2024年		2024年		2025年	
	(未經審計)							
	(人民幣千元，百分比除外)							
經銷商	13,062,775	74.4%	14,284,645	72.0%	10,825,339	72.6%	10,406,133	68.8%
— 線下經銷商.....	11,634,437	66.3%	12,751,505	64.3%	9,685,518	65.0%	9,449,813	62.5%
— 線上經銷商.....	1,428,338	8.1%	1,533,140	7.7%	1,139,821	7.6%	956,320	6.3%

業 務

	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	
	(未經審計)							
	(人民幣千元，百分比除外)							
直銷	3,561,189	20.3%	4,772,249	24.1%	3,522,800	23.6%	3,616,133	23.9%
– KA客戶	880,093	5.0%	1,155,195	5.9%	884,674	5.9%	1,036,513	6.9%
– 電商平台	577,196	3.3%	734,708	3.7%	534,615	3.6%	623,643	4.1%
– 線上自營店舖	527,124	3.0%	660,015	3.3%	490,169	3.3%	485,667	3.2%
– 企事業客戶及其他	1,576,776	9.0%	2,222,331	11.2%	1,613,342	10.8%	1,470,310	9.7%
其他業務 ⁽¹⁾	922,211	5.3%	775,596	3.9%	560,332	3.8%	1,111,561	7.3%
總計	17,546,175	100.0%	19,832,490	100.0%	14,908,471	100.0%	15,133,827	100.0%

附註：

- (1) 其他業務主要包括(i)半加工乳製品原料的銷售；(ii)蛋類及副食品的銷售；(iii)包裝材料的銷售；(iv)合同製造服務；及(v)主要面向員工的住宅銷售。

我們通過多種措施積極監控零售價格，以確保經銷網絡內的定價一致性：我們制定產品指導價格體系，在不同渠道及地理市場開展定期線上線下價格核查，及時發現偏離定價指引的情況；銷售團隊與經銷商及零售合作夥伴保持密切溝通，以及時解決定價問題。若發現任何嚴重違反協議的價格偏離行為，我們將主動與相關方溝通核實，並要求其採取糾正措施；若偏離行為持續存在或嚴重擾亂市場秩序，我們可能根據合同約定處以違約金，情節嚴重的，將終止與相關方的合作。於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們並未因或可能對我們業務運營產生重大不利影響的持續性定價違規行為而與任何主要經銷商或直銷客戶終止合作。

業 務

經銷模式

我們已建立覆蓋線上線下渠道的全國性綜合經銷商網絡，該網絡為我們的主要銷售模式。我們的線下經銷商多為具備完善區域網絡與深厚市場認知的本地企業，通過傳統零售渠道將產品鋪貨至全國連鎖超市、便利店、食雜店、母嬰連鎖店及餐飲門店。線上經銷商則專注於新興數字渠道，透過電子商務平台、社交電商及直播渠道供應產品。通過雙軌經銷網絡，我們在保持運營效率的同時實現了廣泛的市場滲透——經銷商憑藉其本地經驗、穩固客群關係及物流能力，確保從一線城市到偏遠縣域的多維消費場景中均有產品覆蓋。

於2023年及2024年以及截至2024年及2025年9月30日止九個月，經銷渠道收入分別為人民幣13,062.8百萬元、人民幣14,284.6百萬元、人民幣10,825.3百萬元及人民幣10,406.1百萬元，各佔同期總收入的74.4%、72.0%、72.6%及68.8%。

下表列示了所示期間的經銷商數量及其變動情況：

	截至12月31日止年度		截至9月30日
	2023年	2024	止九個月 2025
年／期初經銷商數量.....	4,903	6,068	5,611
年／期內新增經銷商數量.....	2,245	1,341	959
年／期內終止合作經銷商數量 ⁽¹⁾	(1,080)	(1,798)	(1,066)
年／期末經銷商數量.....	6,068	5,611	5,504

- (1) 主要因為經銷商的業績表現及其自身的戰略調整終止合作。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們與終止合作的經銷商並無發生重大未解決的爭議。於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，已終止合作經銷商產生的收入分別約佔我們總收入的0.4%、0.9%及0.9%。

業 務

經銷商篩選、支持與協作

我們通過行業展會、商業合作夥伴推薦、直接接洽經銷商及銷售團隊主動拓展等方式發掘潛在經銷商。篩選流程包括：(i)全面審核業務資質，涵蓋公司註冊信息、經營執照、財務狀況、地理覆蓋範圍、銷售渠道及零售網絡、現有客戶群體及市場聲譽；(ii)評估運營能力，包括倉儲設施、物流運力及專門銷售人員；(iii)通過管理層訪談評估其商業規劃及合作承諾度。入選經銷商需進入為期2至6個月的試用期，期間設定明確銷售目標並進行持續業績監控。試用期合格後，經銷商將獲得正式授權並納入我們的統一管理體系。我們定期審核經銷商資質，並持續開展合規監管，重點核查未經授權的跨區域／跨渠道銷售行為及定價合規情況。

我們為經銷商提供系統化支持，包括產品知識培訓及案例研討、研討會及產品上市活動、以及業務戰略與合作政策發佈會。同時提供銷售戰略指導、推廣支持及客戶對接服務。銷售團隊通過定期拜訪、持續溝通及快速問題解決，與經銷商保持緊密合作關係。

經銷商管理

我們與經銷商保持買斷式購銷關係，據弗若斯特沙利文確認，該經銷安排符合行業慣例。在買斷模式下，產品交付及收貨後控制權及損毀風險即轉移至經銷商，此時我們確認相應銷售收入。經銷商向我們採購產品後轉售予其下游客戶，自行承擔存貨風險並獨立負責銷售運營管理。為保障經銷網絡運營效率及政策合規性，我們已制定完善的管理政策，具體如下：

- **價格管理。**合作協議明確約定，經銷商應確保其經銷區域內所有渠道的銷售價格穩定，並接受我們的監督。嚴禁經銷商低於建議零售價銷售產品或提供未經授權的折扣。我們的專門監管部門通過管理系統及定期市場巡查，監控定價及渠道合規情況。鑒於價格違規行為會嚴重擾亂市場秩序，我們會根據情節嚴重程度，採取包括罰款、限制供貨或終止合作在內的處罰措施。

業 務

- **渠道囤貨風險管理。**我們積極為經銷商提供自律銷售規劃及存貨控制方面的支援，以降低渠道囤貨風險。我們協助經銷商基於歷史銷售數據及既定推廣活動制定每月銷售計劃，就銷售表現保持定期溝通，以及透過定期報告及實地檢查監控存貨水平。我們採用差異化存貨管理措施：(i)就液奶產品而言，其保質期較短，且零售網點及消費者對剩餘保質期的要求相當嚴格，經銷商一般會即時將產品配送至終端零售點，從而盡量減少經銷鏈出現囤貨。我們的供應規劃及與經銷商的緊密協調有助確保及時周轉，降低存貨積壓風險；及(ii)就嬰幼兒配方奶粉產品而言，我們依賴經銷鏈系統基礎存貨追蹤，從倉庫至零售終端。我們透過從系統收集數據以監控存貨水平，倘存貨水平接近警示上限，供應或會調整或暫時停止。此機制確保渠道存貨有序，銷售流通穩健。
- **防竄貨管理。**我們採納全面措施防範不同地理區域以及線上線下渠道出現渠道衝突及蠶食效應。我們在所有經銷渠道實施統一定價指引，嚴禁未經授權價格競爭或推廣活動。我們於經銷協議中訂明授權渠道及地理區域，授予、可撤回及不可轉讓經銷權。我們的專責監管部門進行定期合規監控，且我們訂明違反協議的後果，包括罰款、限制供貨或終止合作。至於線下經銷商，我們聚焦地理限制以防止跨區蠶食。線下經銷商須於其指定地域內登記其終端網點的覆蓋範圍詳情。我們嚴禁於該等指定地區以外進行未經授權銷售，藉以維持有序線下市場環境。至於線上經銷商，其必須取得特定授權以進行線上營運，並須登記所有線上門店資料，包括平台類型、店舖名稱及賬戶標識。為確保價格合規，我們透過結合價格紅線系統偵測與員工不時進行主要平台產品清單、定價及推廣的手動檢查以監控合規情況。
- **次級經銷管理。**在少數情況下，我們的經銷商可在其授權區域內發展次級經銷商以拓展市場。我們不與次級經銷商訂立協議，而通過經銷商對次級經銷商的授權品類、地理區域銷售渠道及終端零售價格進行管理，經銷商則就次級經銷商的違規行為向我們承擔責任。

業 務

與經銷商的安排

我們通常與經銷商簽訂本質為購銷協議的經銷協議。一般而言，於往績記錄期間與經銷商的主要安排載列如下：

期限與終止.....	經銷協議期限通常為一年，期滿後如需繼續合作，需另行簽訂新協議。若經銷商發生重大違約、喪失經營資質或違反區域／渠道限制，我們保留單方面終止經銷協議的權利。
付款條款.....	經銷商下達訂單前，通常需預先支付貨款。
定價政策.....	雖然協議未約定經銷商向下游客戶銷售的具體價格，但我們會個別提供建議批發價及建議零售價。我們要求經銷商維護我們產品市場價格體系穩定，禁止通過定價手段進行惡意競爭或損害我們的利益。
渠道與區域管控.....	我們明確界定經銷商的授權銷售渠道及銷售區域。
最低採購額.....	我們通常設定經銷商最低採購額，如未達成我們有權終止經銷協議。
返利.....	我們可能根據不同的產品推廣情況及區域給予不同的返利政策。
交付、物流與驗收.....	產品按約定配送至經銷商指定地點或由經銷商至我們工廠自提，且配送費通常由我們承擔。經銷商在交付或自提時對產品進行檢查驗收，驗收完成後產品所有權及損毀風險即告轉移。
退貨政策.....	除存在產品質量缺陷的情形外，一般禁止經銷商退貨。

業 務

經銷商獨立性

我們已設立專門部門，負責審核經銷商的資質及獨立性。在經銷商准入流程中，審核工作涉及多層管理層，包括區域負責人及業務單元相關人員。此外，我們通過開展內部獨立性核查，確保經銷商的資質及獨立性符合我們的標準及要求。

據我們所知，於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，除以下情況外，我們所有的經銷商均為獨立第三方，及經銷商均不受我們任何員工的控制，且經銷商與我們的任何董事、主要股東、高級管理人員及員工均沒有任何業務、僱傭、家庭或融資關係：

- (i) 由我們前員工控制的經銷商。於往績記錄期間，該等經銷商於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月產生的總收入分別為人民幣205.3百萬元、人民幣269.7百萬元及人民幣228.7百萬元，分別佔我們同期總收入的1.2%、1.4%及1.5%；
- (ii) 本公司持有少數股權的經銷商，即河南君樂寶乳業有限公司、山東君樂寶乳業有限公司、山西君樂寶乳業有限公司、北京君樂寶乳業有限公司（已於2025年11月註銷）及大理三個鈴鐺食品銷售有限公司。於往績記錄期間，該等經銷商於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月產生的總收入分別為人民幣3.8百萬元、人民幣48.0百萬元及人民幣49.5百萬元，分別佔我們同期總收入的0.0%、0.2%及0.3%；及
- (iii) 由控股股東魏先生的親屬控制的經銷商，即石家莊禾田德商貿有限公司及石家莊磊真江商貿有限公司（截至最後實際可行日期我們已終止與其合作）。於往績記錄期間，該等經銷商於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月產生的總收入分別為人民幣24.8百萬元、人民幣66.3百萬元及人民幣51.6百萬元，分別佔我們同期總收入的0.1%、0.3%及0.3%。

業 務

上述經銷商於往績記錄期間均未對我們的收入做出任何實質性貢獻，亦未從我們處獲得任何實質性預付款或財務援助。該等經銷商於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月產生的總收入分別為人民幣233.9百萬元、人民幣384.0百萬元及人民幣329.8百萬元，分別佔我們同期總收入的1.3%、1.9%及2.1%。上述經銷商的聘用標準與其他經銷商相同，彼等憑藉自身的資質和能力成為我們的經銷商，且彼等所簽分銷協議的主要條款與其他經銷商的分銷協議一致。我們對所有經銷商實行統一的管理政策，與此類經銷商的交易定價亦遵循與其他經銷商交易相同的考量標準。

直銷模式

我們通過多元化直銷渠道直接觸達消費者，這些渠道兼具雙重戰略功能：一方面通過直接交易創造收入；另一方面同步構建品牌認知、維護更緊密的客戶關係，並收集一手消費者洞察，為我們的產品研發及營銷戰略制定提供依據。我們的直銷渠道涵蓋KA客戶、電子商務平台、線上自營店舖以及企事業客戶。截至2023年及2024年12月31日止年度以及截至2024年及2025年9月30日止九個月，直銷渠道收入分別為人民幣3,561.2百萬元、人民幣4,772.2百萬元、人民幣3,522.8百萬元及人民幣3,616.1百萬元，各佔同期總收入的20.3%、24.1%、23.6%及23.9%。

KA客戶

我們已與全國範圍內的KA客戶建立直銷關係，主要包括全國性及區域性超市運營商、母嬰連鎖店及連鎖便利店。這些合作夥伴關係使我們得以在客流量零售場所獲得優質貨架資源，並觸達重點城市及下沉市場的成熟客戶群體，進而在不同地理區域及消費場景中保持穩健地位。

在KA客戶銷售模式下，我們直接與KA客戶簽訂購銷協議，一般根據協議將產品配送至其指定倉庫。我們於產品交付並經客戶驗收後確認收入。我們設有專門客戶管理團隊，負責維護KA客戶關係、協調推廣活動，並確保產品陳列及存貨管理的最優化。該渠道使我們能夠建立更緊密的客戶關係，獲取戰略性的零售點位，並收集對產品研發及營銷戰略具有指導價值的市場洞察。

業 務

於2023年、2024年以及截至2024年及2025年9月30日止九個月，該渠道收入分別為人民幣880.1百萬元、人民幣1,155.2百萬元、人民幣884.7百萬元及人民幣1,036.5百萬元，各佔同期總收入的5.0%、5.9%、5.9%及6.9%。於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，(i)我們與KA客戶保持穩定的合作關係，未發生對我們業務經營產生重大不利影響的重大違約、付款逾期或其他糾紛；(ii)據董事所知，所有KA客戶均為獨立第三方，且我們的董事、其各自的緊密聯繫人或任何持有我們已發行股本5%以上的股東均未在KA客戶中擁有任何權益。

一般而言，於往績記錄期間與KA客戶的主要安排載列如下：

期限	我們與KA客戶訂立的銷售協議期限通常為一至兩年，經締約雙方協商一致後可續簽。
付款及信用期：	信用期一般為30至90天。付款方式包括銀行轉賬或雙方商定的其他方式。
配送與物流	我們通常通過第三方物流提供商安排配送服務，相關配送費用一般由我們承擔。產品一般將配送至KA客戶指定地點。
風險轉移	產品在指定交付地點經KA客戶確認收貨並驗收後，其風險及所有權轉移至該客戶。
退貨	除下述特定情形外，一般不允許退貨：(i)產品存在質量缺陷或未達到約定質量標準；及(ii)產品與訂單規格不符。針對部分擁有廣泛零售網絡的KA客戶，基於商業考量，我們可能約定更靈活的退貨政策。
銷售目標	我們通常不為KA客戶設定銷售目標。

業 務

終止 我們與KA客戶訂立的銷售協議可通過以下方式終止：(i)一方發生重大違約時，由非違約方終止或(ii)遭遇不可抗力事件。

電子商務平台

我們與中國主要電子商務平台開展合作，主要包括京東自營、天貓超市及美團，借助這些平台的資源拓展線上渠道、擴大市場覆蓋並提升數字化運營效率。在該模式下，消費者直接通過這些電子商務平台的線上店鋪下達訂單訂購我們的產品。為支持其運營，我們根據需求向這些平台供應並將商品送至平台倉庫。對於面向電子商務平台的銷售業務，我們將商品配送至平台倉庫並經確認簽收確認收入。

傳統經銷商從我們這裡採購存貨後自行轉售，與之不同的是，我們面向電子商務平台的銷售業務，是消費者獲取我們產品的重要支撐。借助電商平台的平台資源及倉儲物流能力，這些業務幫助我們擴大了觸達消費者的範圍。我們將電子商務平台銷售視為線上直銷渠道的重要組成部分，原因在於：

- 首先，在電商平台銷售模式下，我們通過主動管理產品定價調整、優化產品組合的視覺呈現，以及統籌制定並落實外部營銷戰略，實現更精細的運營管控。這一模式有助於我們在所有銷售渠道中實現統一的品牌形象與戰略協同。相比之下，在傳統經銷模式下，經銷商獨立運營，負責開展銷售活動並統籌市場營銷工作。
- 其次，我們的運營團隊通過第三方電子商務平台收集消費者洞察，與消費者保持直接溝通，從而能夠持續跟蹤客戶滿意度、及時解決問題，並基於消費者體驗不斷優化產品。這種直接互動不僅增強了消費者黏性，也提升了整體服務質量。相比之下，在傳統經銷模式下，由經銷商直接負責與其消費者的互動。
- 第三，我們與這些電子商務平台簽訂的協議為買賣合同，核心聚焦平台入駐及銷售支持，而非傳統經銷協議。

於2023年、2024年以及截至2024年9月30日及2025年9月30日止九個月，該渠道收入分別為人民幣577.2百萬元、人民幣734.7百萬元、人民幣534.6百萬元及人民幣623.6百萬元，各佔同期總收入的3.3%、3.7%、3.6%及4.1%。

業 務

一般而言，於往績記錄期間與選定電子商務平台的主要安排載列如下：

期限	協議期限通常為一年，經締約雙方協商一致後可續簽。
付款及信用期	消費者直接向電子商務平台支付貨款。電子商務平台按定期結算方式向我們支付貨款，通常給予30至90天的信用期。
配送與物流	電子商務平台負責將產品配送至終端消費者並承擔相關物流成本。
退貨	電子商務平台可無條件退回瑕疵產品，未售出產品則根據雙方協商或相關協議約定進行退貨。
銷售目標	我們通常不為電子商務平台設定銷售目標。
終止	協議可通過以下方式終止：(i) 一方發生重大違約時，由非違約方終止；或(ii) 遭遇不可抗力事件。

據我們所知，於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們所有合作的電子商務平台均為獨立第三方，且概無上述電子商務平台由我們任何員工控制，亦無上述電子商務平台與任何董事、主要股東、高級管理人員及員工存在任何業務、僱傭或融資關係。

線上自營店舖

我們在中國主流電商及社交電商平台運營線上自營店舖，包括但不限於天貓、抖音和京東，通過該等渠道直接向終端消費者銷售產品。該渠道使我們能夠與消費者保持直接聯繫，掌控品牌形象及客戶體驗，收集寶貴的消費者數據及反饋，並通過減少中間經銷環節獲取更高利潤。在此銷售模式下，消費者通過線上店舖下達訂單，我們通過第三方物流提供商安排產品配送，並根據交易金額按合約協定的百分比向電子商務平台支付服務費。我們的線上自營店舖是推出新品、開展推廣活動及搭建品牌社群的重要平台。在搭建品牌社群的過程中，我們會通過消費者直接互動來實現，具體形

業 務

式包括客戶評價、互動內容及會員計劃。該渠道為我們提供關於消費者偏好、購買習慣及產品反饋的數據，為產品開發及營銷戰略提供決策依據。於2023年、2024年以及截至2024年9月30日及2025年9月30日止九個月，該渠道收入分別為人民幣527.1百萬元、人民幣660.0百萬元、人民幣490.2百萬元及人民幣485.7百萬元，各佔同期總收入的3.0%、3.3%、3.3%及3.2%。

企事業客戶

該類客戶主要包括餐飲企業及現製咖啡及茶飲連鎖店、教育局及學校、乳製品及食品生產企業。對於餐飲企業及現製咖啡及茶飲連鎖店，我們主要提供包裝乳製品及散裝乳品原料，該等原料為其菜單產品的核心配料。對於教育局及學校，我們主要為學生營養計劃及食堂服務供應乳製品、蛋類及副食品。對於乳製品及食品生產企業，我們主要供應生牛乳及其他乳品原料，供其用於自身產品的生產加工。我們與這些企事業客戶直接簽訂採購供應協議，在指定地點完成交付驗收後確認收入，通常給予45至90天的賬期。於2023年及2024年以及截至2024年及2025年9月30日止九個月，該渠道產生的收入分別為人民幣1,576.8百萬元、人民幣2,222.3百萬元、人民幣1,613.3百萬元及人民幣1,470.3百萬元，佔同期收入總額的9.0%、11.2%、10.8%及9.7%。

渠道建設與「渠道鐵軍」模式

我們的「渠道鐵軍」渠道戰略通過將資源集中投放於選定市場來構建領先地位。我們在目標城市部署專門銷售團隊，首先確保在核心零售渠道及高流量零售網點取得主導地位，繼而擴大覆蓋範圍。這一聚焦式戰略使我們能夠在選定市場建立穩固據點，確保產品在銷售點獲得最佳貨架位置及銷售能見度。

我們的一線銷售團隊通過定期巡店、監控產品鋪市、貨架陳列位置、推廣物料展示及存貨新鮮度等與零售合作夥伴建立深度合作關係，並保持嚴格的終端落地標準。通過系統化數據收集與業績追蹤，我們在經銷網絡中識別並優先佈局戰略零售網點，集中資源確保這些關鍵網點獲得優勢陳列位置。該模式的核心特徵在於媒體投入與終端銷售執行之間的緊密協同。我們與媒體平台的合作關係，使我們能夠將廣告資源集中投放於目標零售位置周邊；同時配合銷售團隊強化產品鋪貨及推廣活動，形成品牌曝光與終端動銷的良性循環。有關該品牌銷售聯動機制的詳細信息，請參閱「一 品牌建設與營銷 — 營銷與廣告戰略」章節。

業 務

銷售能力自動化(SFA)系統為該模式提供數字化基礎設施，連接全國銷售團隊、經銷商合作夥伴及數十萬個零售網點。這些系統可實現媒體投放與終端執行的協同管理，可通過數據看板掌握巡店、產品陳列及推廣活動的落地執行情況。該一體化戰略為我們的市場拓展與營銷效率提供有力支撐。有關支撐銷售與經銷體系的更廣泛信息技術基礎設施，請參閱「一 數字化 — 銷售與經銷數字化」章節。

境外銷售

我們正積極探索並拓展境外市場佈局。截至最後實際可行日期，我們的產品已進入香港及澳門等多個境外市場。於往績記錄期間，境外銷售主要通過服務境外市場的經銷商開展。我們已收到來自多個國家及地區的客戶的詢盤，儘管部分市場因當地消費能力及經濟環境等因素尚處早期開拓階段，但我們正通過多元化商業模式及戰略合作關係積極拓展境外市場版圖。

我們的境外拓展採取分階段、分區域的實施戰略。我們將港澳市場的業務視為重要橋頭堡，其為進軍更廣闊境外市場積累了寶貴經驗。我們正針對不同區域市場，積極探索靈活多元化的定制化業務模式，同時尋求本地合作夥伴，以強化我們的全球市場佈局。針對境外經銷商，我們單獨約定運輸條款：一般由我們負責將貨物運送至經銷商指定港口，卸貨、清關、後續物流及相關費用按協議規定辦理。

品牌建設與營銷

品牌聲譽與營銷效能是我們競爭力的核心之所在。我們採用全面的品牌建設與營銷戰略，充分發揮乳製品行業產業鏈一體化優勢，將全國性品牌建設與精準渠道落地相結合。我們的營銷模式以通過戰略合作夥伴關係及定向媒體投入構建強大品牌資產為核心，同時依託將品牌建設與終端銷售執行深度融合的「渠道鐵軍」渠道模式，實現成本效益管控。

我們已建立專門的營銷組織架構，為品牌建設及營銷舉措提供支持。我們的品牌管理中心負責整體營銷戰略制定、整合營銷活動策劃、企業品牌管理、產品品牌監督及市場調研工作。各業務事業部均設有專屬的品牌及營銷團隊，針對特定品類及目標客群制定並執行定制化營銷策略。該組織架構既確保了集團層面的戰略一致性，又賦予了產品及區域層面戰術靈活性與快速響應能力。

業 務

品牌戰略與管理

我們的品牌戰略及管理體系基於「母品牌+專業品牌」的架構構建，既實現了統一的市場形象呈現，又能精準覆蓋差異化消費群體。母品牌「君樂寶」確立我們作為全國乳製品公司領軍者的企業形象，而專業品牌組合——包括酸奶品牌「簡醇」、高端鮮奶品牌「悅鮮活」、嬰幼兒配方奶粉品牌「優萃」等——精準對接不同消費群體與品類定位。詳見「我們的品牌與產品」章節。該架構實現了資源高效配置與跨品牌協同效應，母品牌所提供的信任背書，有效提升了全產品矩陣的消費者認可度。

我們通過戰略合作夥伴關係及差異化品牌定位系統性投入品牌資產建設。我們品牌戰略的基石之一，是自2024年起與中國國家運動隊建立合作關係，我們作為官方供應商，為國家體操隊、國家花樣游泳隊提供支持。該合作夥伴關係通過整合營銷活動、印有國家隊標識的產品包裝設計，以及與重大體育賽事成就聯動的活動營銷，將「冠軍品質」塑造為核心品牌屬性。同時，我們的專業品牌通過差異化的定位策略滿足特定消費者需求：「悅鮮活」品牌通過科技定義的鮮度，定位高端市場；「簡醇」品牌以「零蔗糖」為定位，面向注重健康的消費者，適用於健康和膳食替代場景；「優萃」品牌強調「腦體雙優」定位，貼合父母對孩子成長的期望。這些差異化的品牌定位通過量身定制的營銷手段得以實施，建立了獨特的品牌聯想並強化了定位。精心遴選的明星代言人進一步強化了各品牌的獨特性——包括為「悅鮮活」品牌代言的奧運冠軍郭晶晶女士與音樂人周杰倫先生；為「簡醇」品牌代言的演員白敬亭先生；為「純享」品牌代言的演員成毅先生；為奶粉產品代言的演員楊冪女士，這些代言人加強了消費者對各品牌核心價值的認同與情感連接。

營銷與廣告戰略

我們的營銷與廣告戰略聚焦三大核心渠道，這些渠道與經銷戰略高度契合且投資回報可量化：包括戶外媒體、主流電視媒體及精選電視綜藝節目IP合作。

戶外媒體平台作為主要廣告渠道，與我們的「渠道鐵軍」渠道拓展模式形成戰略協同。該等覆蓋住宅及商業樓宇的平台，具備按城市、按區域精準投放廣告的能力，這與我們的聚焦式市場滲透策略相得益彰——能夠在「渠道鐵軍」資源佈局的市場集中進行媒體曝光，包括通過基於地理位置的定向投放，將廣告集中在銷售團隊強化終端執行的零售網點周邊。該等平台可通過靈活的內容更新周期，實現廣告內容與區域銷售活動及推廣節點的聯動，從而針對不同品類和市場階段採取差異化傳播戰略。媒體投入與終端銷售執行的協同機制，既實現了廣告效果的及時計量，也確保了品牌曝光與銷售業績的動態契合。關於品牌銷售一體化戰略的詳情，請參閱「——銷售與經銷——渠道拓展與「渠道鐵軍」模式」章節。

業 務

主流電視媒體為我們提供權威品牌背書和全國範圍的觸達能力。我們已連續九年入選CCTV「品牌強國工程」，通過與CCTV新聞、CCTV綜藝和CCTV體育等多個電視渠道的合作，觸達全國城鄉市場的消費者。我們借助主流電視媒體開展高影響力的品牌傳播，鞏固作為全國乳業領導者的地位。在精選電視綜藝節目IP合作方面，我們精選經過市場驗證的高互動性節目（例如《王牌對王牌》、《歌手(2024)》及《中國唱將》），突破單純冠名模式，結合節目露出與聯動推廣活動開展整合營銷。這些合作得益於我們廣泛的經銷網絡，零售渠道能夠有效放大與節目相關的營銷舉措效果。

在核心媒體渠道基礎上，我們通過小紅書、抖音、微博等平台開展精準數字營銷，重點推進與品牌及產品戰略契合的高影響力活動。我們已應用AI工具及機器人流程自動化技術，在內容創作、設計自動化及合規監控等領域提升運營效率。我們的一體化數據分析平台通過監測各渠道關鍵指標，為營銷效果評估以及營銷活動優化提供支持。有關為營銷運營提供支持的數字化基礎設施的詳情，請參閱「一數字化—數據分析與商業智能」章節。品牌管理、媒介策劃、銷售及產品開發等多部門協同機制，為營銷效能提供進一步支持，確保了資源的高效配置與執行的一致性。

於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們所開展的營銷活動在所有重大方面均遵守適用的廣告及營銷法律法規，且未曾因營銷活動而遭受重大處罰或被採取監管措施。

客戶

於往績記錄期間，我們的客戶主要包括：經銷商、KA客戶、電商平台及企業客戶。2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，各年度／期間前五大客戶銷售額分別為人民幣1,572.2百萬元、人民幣1,873.0百萬元及人民幣1,059.9百萬元，分別佔當期總收入的9.0%、9.4%及7.0%，而各年度／期間最大客戶銷售額分別為人民幣436.2百萬元、人民幣609.1百萬元及人民幣351.5百萬元，分別佔同年／期總收入的2.5%、3.0%及2.4%。我們通常要求經銷商在下單前支付產品的預付款項，對於部分資信良好的客戶，我們可能給予30至90天的賬期。於往績記錄期間，我們的前五大客戶均通過銀行轉賬方式結算賬款。

業 務

前五大客戶詳情

下表列示了往績記錄期間各年／期內前五大客戶（按集團口徑統計，收入貢獻包含自其關聯企業產生的收入。）的具體情況：

截至2025年9月30日止九個月

客戶名稱	我們的主要供應產品	收入貢獻 <i>人民幣千元</i>	佔總收入百分比 <i>%</i>	合作年限
客戶A ⁽¹⁾	液奶及奶粉	351,473	2.4	自2015年起
客戶B ⁽²⁾	生牛乳	232,066	1.5	自2005年起
客戶C ⁽³⁾	液奶及奶粉	177,918	1.2	自2012年起
客戶D ⁽⁴⁾	液奶、奶粉及其他乳製品	173,869	1.1	自2001年起
客戶E ⁽⁵⁾	奶粉	124,542	0.8	自2014年起
		1,059,868	7.0	

截至2024年12月31日止年度

客戶名稱	我們的主要供應產品	收入貢獻 <i>人民幣千元</i>	佔總收入百分比 <i>%</i>	合作年限
客戶B ⁽²⁾	生牛乳	609,124	3.0	自2005年起
客戶A ⁽¹⁾	液奶及奶粉	455,441	2.3	自2015年起
客戶F－供應商A ⁽⁶⁾	奶粉及生牛乳	332,113	1.7	自2016年起

業 務

客戶名稱	我們的主要供應產品	收入貢獻	佔總收入百分比	合作年限
		人民幣千元	%	
客戶D ⁽⁴⁾	液奶、奶粉及其他乳製品	241,101	1.2	自2001年起
客戶C ⁽³⁾	液奶及奶粉	235,201	1.2	自2012年起
		1,872,980	9.4	

截至2023年12月31日止年度

客戶名稱	我們的主要供應產品	收入貢獻	佔總收入百分比	合作年限
		人民幣千元	%	
客戶B ⁽²⁾	生牛乳	436,177	2.5	自2005年起
客戶A ⁽¹⁾	液奶及奶粉	367,001	2.1	自2015年起
客戶F— 供應商A ⁽⁶⁾	奶粉及生牛乳	317,142	1.8	自2016年起
客戶D ⁽⁴⁾	液奶、奶粉及其他乳製品	237,716	1.4	自2001年起
客戶E ⁽⁵⁾	奶粉	214,143	1.2	自2014年起
		1,572,179	9.0	

附註：

- (1) 客戶A的總部位於中國北京，為聯交所與納斯達克雙重上市公司，主要從事基於供應鏈的零售業務及零售即服務(RaaS)業務，截至2025年9月30日總資產達人民幣7,135億元。
- (2) 客戶B的總部位於中國內蒙古自治區，為上交所上市公司，主要從事大規模乳製品製造業務，截至2025年9月30日總資產達人民幣1,537億元。

業 務

- (3) 客戶C的總部位於中國浙江省，為聯交所與紐交所雙重上市公司，主要從事電子商務及雲計算業務，截至2025年6月30日總資產達人民幣18,471億元。我們與客戶C聯營公司的合作始於2012年。
- (4) 客戶D的總部位於中國河北省，主要從事食品批發零售及相關供應鏈管理服務，註冊資本為人民幣3.0百萬元。我們與客戶D關聯企業的合作始於2000年。
- (5) 客戶E的總部位於中國陝西省，主要從事母嬰產品電子商務業務，註冊資本為人民幣11.0百萬元。
- (6) 客戶F—供應商A的總部位於中國浙江省，主要從事乳製品銷售及牧業業務，註冊資本為人民幣364.2百萬元。

我們擁有多元化的客戶基礎，不存在重大客戶集中風險。於往績記錄期間，我們的前五大客戶均為獨立第三方。據董事所知，於往績記錄期間，我們的董事、其各自緊密聯繫人或任何持有我們已發行股本5%以上的股東，均未在我們的前五大客戶中擁有任何權益。

第三方付款

第三方付款安排背景

於往績記錄期間，我們部分客戶（單獨或統稱為「**相關客戶**」）通過非對應協議簽約方賬戶向我們支付款項（稱為「**第三方付款安排**」）。於往績記錄期間，第三方付款安排項下實際付款方（「**實際付款方**」）主要包括：(i)就個體工商戶或個人獨資企業類相關客戶而言，為該等客戶實際經營者非配偶的其他親屬；及(ii)就公司類相關客戶而言，為該等客戶的法定代表人和實際控制人以及該等人員的親屬、股東、董事、監事、高級管理人員、僱員，或相關客戶的關聯方（主要為相關客戶集團內的指定實體（「**集團內指定付款**」））。於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，據董事所知，所有相關客戶及實際付款人均為獨立第三方。

出於結算便利性及運營靈活性的考慮，相關客戶主要採用第三方付款安排用於與我們進行貨款結算。根據弗若斯特沙利文報告，(i)對個體工商戶或個人獨資企業而言，在日常經營中通過第三方付款人進行收付款屬於常見且合理的商業市場慣例。此外，由於個體工商戶及小型企業通常缺乏充足且規範的財務職能，且基於便利性、靈活性及成本節約考慮，可能不會設立對公銀行賬戶用於業務經營；(ii)大中型企業指定集團內其他實體進行日常業務付款屬於常見且合理的商業實踐。

業 務

截至2023年及2024年12月31日止年度以及截至2025年9月30日止九個月，相關客戶數量分別為423名、462名及26名，通過第三方付款安排與相關客戶結算的總金額分別為人民幣175.7百萬元、人民幣161.3百萬元及人民幣43.7百萬元，分別佔相應期間銷售產品及提供服務所得款項的0.9%、0.7%及0.3%。於往績記錄期間，單一相關客戶未對本公司收入作出重大貢獻。

董事確認，於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，(i)所有第三方付款安排均基於真實交易並由相關客戶主動發起，而非由我們為規避任何適用法律法規而發起；(ii)我們從未參與任何其他形式的此類安排；(iii)我們從未向任何相關客戶提供折扣、佣金、返利或其他利益以促成或鼓勵第三方付款安排；(iv)我們與相關客戶簽訂的協議，其定價及付款條款與從未參與第三方付款安排的客戶所適用的條款保持一致；及(v)根據第三方付款安排所收取的所有款項，均已按照我們的會計流程及會計政策妥善記錄。

此外，於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，(i)我們未因參與第三方付款安排而受到任何調查(包括反洗錢調查)、問詢、罰款或附加費處罰；(ii)我們未遭遇任何與第三方付款安排相關的退款要求、實際或潛在爭議糾紛，或針對我們提出的重大索賠。

我們已於2025年12月終止所有第三方付款安排，但集團內指定付款除外。針對集團內指定付款，我們自2025年12月起已要求相關客戶在合同中明確約定此類集團內指定付款安排，並清晰列明集團內實際付款人。該等安排合法有效且對各方均具有法律約束力。

業 務

第三方付款安排的整改及影響

關於第三方付款安排的確認及法律後果

我們已與參與第三方付款安排的相關客戶及實際付款方進行溝通，並向彼等發出確認函（「**確認函**」）。截至最後實際可行日期，我們已收集的確認函已涵蓋根據第三方付款安排與相關客戶結算的絕大部分總額。確認函的主要內容包括但不限於：

- 相關客戶委託實際付款人向我們支付貨款，所有付款均基於真實正常的業務往來，付款金額與相關交易金額一致，且實際付款人完成應付款項支付後即視為相關客戶已完全履行付款義務；
- 相關客戶及實際付款方均獨立於我們，我們未曾為促成或鼓勵第三方付款安排而向其提供任何折扣、佣金、返利或其他利益；
- 第三方付款安排（包括資金來源）符合所有適用中國法律法規，且不涉及洗錢、逃稅或其他非法活動；
- 相關客戶與實際付款方之間就第三方付款安排不存在任何現有或潛在糾紛，由此產生的任何風險或責任均由其自行承擔和解決，且其不會就此向我們提起任何訴訟、仲裁或索賠；且
- 相關客戶與實際付款方無條件且不可撤銷地放棄對我們主張任何相關權利或要求退還任何款項的權利；若實際付款方提出退款請求，相關責任應由相關客戶承擔，我們不受其雙方之間相關協議的約束。

誠如我們的中國法律顧問告知，經考慮上文所載第三方付款安排的背景及相關客戶就第三方付款安排出具的確認函後，(i)第三方付款安排未違反相關中國民法的強制性規定；(ii)我們因接受第三方付款安排項下貨品付款而被認定為構成《中華人民共和國刑法》第一百九十一條規定的洗錢罪的風險較低；(iii)於往績記錄期間我們並未就有關第三方付款安排而面臨稅務機關施加的任何行政處分；及(iv)需要向相關客戶及／或其指定的第三方返還第三方付款安排項下款項的風險較低。

業 務

整改措施及強化內部控制機制

為防範第三方付款安排相關風險，維護我們的權益，我們已實施多項內部控制措施，包括但不限於：

- 我們的財務部門將核實付款方的銀行賬戶信息是否與合同約定或客戶提供的賬戶信息一致；若發現非集團內部指定付款的第三方付款，我們將安排退款並要求相關客戶直接支付；
- 對於屬於集團內部指定付款的第三方付款安排，我們已要求相關客戶在合同中明確約定該等安排，並清晰列明集團內實際付款主體，以確保相關安排的合法性及可追溯性；
- 我們的員工必須遵守上述政策，拒絕和／或退回不符合要求的第三方付款，並向所有客戶清晰傳達我們關於第三方付款的政策及要求。
- 我們按照職責分離原則管理銀行賬戶及其他交易賬戶，由財務部門不同人員分別承擔交易核驗、記錄、管理及結算等職責，以確保會計記錄的準確性，降低賬戶濫用及安全風險；
- 我們已制定反洗錢內部指引，要求員工對所有客戶（包括其業務性質、商業模式及股權結構）及擬進行交易開展合理盡職調查，以識別潛在反洗錢風險；
- 我們的內部審計部門定期對上述措施的執行情況進行抽查，以確保合規性。

董事認為上述內部控制措施能有效防範未經授權的第三方付款安排及相關風險，未來將持續監督相關內部控制措施的有效性。

業 務

基於我們中國法律顧問上文所述意見，並考慮到以下因素：(i)於往績記錄期間，第三方付款安排涉及金額並不重大；(ii)終止第三方付款安排後，截至最後實際可行日期，我們在向客戶收款過程中未遇到任何重大問題；(iii)終止第三方付款安排後，直至最後實際可行日期，我們未與相關客戶發生任何爭議；(iv)終止第三方付款安排後，截至最後實際可行日期，我們的流動性及財務表現未受到重大影響；及(v)我們已加強內部控制措施以管理上述相關風險，我們認為終止第三方付款安排並未且預計不會對我們的業務、經營業績及財務狀況產生任何重大不利影響。

供應商與原材料

我們建立了完善的採購管理體系，與行業領先供應商保持穩定的合作關係，確保優質生產物料及服務的持續供應。我們的供應商主要包括原材料供應商（如生牛乳、輔料、包裝材料及飼料供應商）、設備供應商、物流服務提供商、廣告營銷服務商及生產代工服務商等。

2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，我們於各年度／期間向前五大供應商的採購額分別為人民幣1,928.7百萬元、人民幣2,094.0百萬元及人民幣1,614.7百萬元，分別佔同期總採購額的11.7%、12.4%及13.3%；其中於各年度／期間向最大供應商的採購額分別為人民幣568.9百萬元、人民幣632.9百萬元及人民幣382.3百萬元，分別佔同期總採購額的3.5%、3.8%及3.1%。於往績記錄期間，我們的前五大供應商給予的賬期各不相同：部分品類貨物需預付貨款，其他品類貨物的賬期通常為30至90天。我們通常通過電匯或銀行承兌匯票方式，結算往績記錄期間各期對前五大供應商的應付賬款。

前五大供應商

下表列示了往績記錄期間各年度／期間前五大客戶（按集團口徑統計，採購金額包括其關聯企業的採購金額）的具體情況：

截至2025年9月30日止九個月

供應商	我們採購的主要產品／服務	採購金額	佔總採購額	合作年限
		人民幣千元	百分比	
客戶F—供應商A ⁽¹⁾	生牛乳	382,256	3.1	自2020年起
供應商B ⁽²⁾	生牛乳	351,544	2.9	自2016年起

業 務

供應商	我們採購的主要產品／服務	採購金額	佔總採購額	合作年限
		人民幣千元	百分比	
供應商C ⁽³⁾	包裝材料	320,428	2.6	自2001年起
供應商D ⁽⁴⁾	營銷及廣告服務	287,602	2.4	自2017年起
供應商E ⁽⁵⁾	人力資源服務	272,871	2.3	自2020年起
		1,614,701	13.3	

截至2024年12月31日止年度

供應商	我們採購的主要產品／服務	採購金額	佔總採購額	合作年限
		人民幣千元	百分比	
供應商B ⁽²⁾	生牛乳	632,926	3.8	自2016年起
供應商C ⁽³⁾	包裝材料	503,287	3.0	自2001年起
供應商F ⁽⁶⁾	飼料及獸藥	360,174	2.1	自2018年起
供應商D ⁽⁴⁾	營銷及廣告服務	339,406	2.0	自2017年起
供應商G ⁽⁷⁾	乳製品配料、穩定劑及飼料	258,173	1.5	自2013年起
		2,093,966	12.4	

截至2023年12月31日止年度

供應商	我們採購的主要產品／服務	採購金額	佔總採購額	合作年限
		人民幣千元	百分比	
供應商H ⁽⁸⁾	營銷及廣告服務	568,925	3.5	自2012年起
供應商C ⁽³⁾	包裝材料	502,440	3.0	自2001年起
供應商I ⁽⁹⁾	飼料	316,715	1.9	自2020年起

業 務

供應商	我們採購的主要產品／服務	採購金額	佔總採購額	合作年限
		人民幣千元	百分比	
供應商B ⁽²⁾	生牛乳	290,306	1.8	自2016年起
供應商F ⁽⁶⁾	飼料與獸用藥品	250,361	1.5	自2018年起
		1,928,747	11.7	

註：

- (1) 客戶F－供應商A的總部位於中國浙江省，主要從事乳製品銷售及牧業業務，註冊資本為人民幣364.2百萬元。
- (2) 供應商B的總部位於中國內蒙古自治區，為聯交所上市公司，主要向大型產品生產商供應生牛乳，並為牧場提供反芻動物綜合養殖解決方案。截至2025年6月30日，總資產為人民幣423億元。
- (3) 供應商C的總部位於中國江蘇省，主要從事包裝材料及相關產品的生產與經銷，註冊資本為45.1百萬美元。
- (4) 供應商D的總部位於中國上海，為深交所上市企業，主要從事社區媒體平台的開發與運營。截至2025年9月30日，總資產為人民幣238億元。
- (5) 供應商E的總部位於中國福建省，主要從事提供人力資源服務，註冊資本為人民幣10.0百萬元。
- (6) 供應商F的總部位於中國上海，主要在全球範圍內提供食品、農業、金融和工業產品及服務，註冊資本為656.5百萬美元。
- (7) 供應商G的總部位於中國河北省石家莊市，主營從事食品添加劑及食品配料的經銷與銷售業務，註冊資本為人民幣10.0百萬元。
- (8) 供應商H的總部位於中國河南省，主要從事廣告設計、代理及製作服務，註冊資本為人民幣55.0百萬元。
- (9) 供應商I的總部位於中國天津，主要從事反芻動物飼料的生產及銷售，註冊資本為人民幣50.0百萬元。

於往績記錄期間，我們的前五大供應商均為獨立第三方。據董事所知，於往績記錄期間，我們的董事、其各自緊密聯繫人或任何持有我們已發行股本5%以上的股東，均未在我們的前五大供應商中擁有任何權益。

業 務

於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們與供應商之間未發生重大糾紛，亦未出現供應商定價顯著波動、供應商重大違約或供應物資嚴重短缺／延遲交付的情況。我們對任何單一供應商均不存在重大依賴的情況。

原材料

我們的主要原材料包括生牛乳、配料(含乳品配料、發酵菌種、營養補充劑、調味劑、穩定劑、果汁及果醬)、包裝材料(如無菌包裝材料、奶粉罐、紙箱、瓶蓋及標籤等)以及自有牧場飼料。2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，我們的原材料採購成本分別為人民幣9,008.8百萬元、人民幣9,954.8百萬元及人民幣6,350.0百萬元，各佔同期經營成本的78.0%、76.8%及61.7%。於往績記錄期間，我們未出現原材料成本重大上漲或原材料供應重大短缺的情況。

其中，生牛乳是我們最關鍵的原材料。2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，除我們自有牧場生產的生牛乳之外，我們分別外採生牛乳57.1萬噸、65.0萬噸及57.9萬噸，對應生牛乳採購成本分別為人民幣2,033百萬元、人民幣2,205百萬元及人民幣1,871百萬元。

我們通常採用集中採購模式，以發揮規模經濟效應並增強議價能力。我們的絕大部分原材料及包裝材料在中國內地市場易於採購，且我們優先向工廠周邊的供應商採購該等材料，以優化物流效率並保障產品新鮮度。針對關鍵原材料，我們與多家供應商建立合作關係，以降低供應商集中風險。於往績記錄期間，我們的原材料及包裝材料未發生任何重大短缺或質量問題。

我們的原材料價格可能受經濟形勢、供求關係及地緣政治局勢等因素影響而產生波動。我們針對不同類型的原材料採取差異化的採購策略，以確保供應的穩定性。自營牧場網絡有助於緩解外部生牛乳採購的價格波動風險。對於包裝材料，我們基於年度採購量實施價格調整機制，以降低價格波動的影響。

客戶與供應商重疊情況

於往績記錄期間，我們各年度／期間前五大客戶中，部分客戶同時為我們供應商；反之，部分供應商亦同時為我們的前五大客戶。根據弗若斯特沙利文報告，此類安排在中國乳業中較為常見。我們與這些重疊客戶及供應商之間的買賣交易均不互為前提條件。我們與上述重疊客戶及供應商之間的所有買賣交易，均系在日常業務過程中按一般商業條款及公平原則進行，且相關交易條款與我們與其他獨立客戶及供應商之間的條款總體具有可比性。

業 務

下表載列往績記錄期間我們重疊客戶及供應商（按集團口徑統計）的具體情況。其中收入貢獻／採購金額包含自關聯企業產生的收入／採購金額。

	交易性質		截至12月31日止年度				截至9月30日止九個月	
	作為客戶	作為供應商	2023年	2024年		2025年		
			收入	採購額	收入	採購額	收入	採購額
(人民幣千元)								
客戶A ⁽¹⁾	採購液奶及奶粉	提供電商平台服務、廣告服務及物流服務	367,001	80,139	455,441	101,277	351,473	116,797
客戶B ⁽²⁾	採購生牛乳	提供檢驗服務	436,177	NM*	609,124	NM*	232,066	NM*
客戶C ⁽³⁾	採購液奶及奶粉	提供電商平台服務、廣告服務、諮詢服務及物流服務	176,662	58,298	235,201	72,933	177,918	39,300
客戶D ⁽⁴⁾	作為經銷商採購液奶、奶粉及其他乳製品	提供物流服務及供應食品產品	237,716	21,002	241,101	41,914	173,869	22,502
客戶E ⁽⁵⁾	作為經銷商採購奶粉	提供電商運營服務	214,143	705	202,714	193	124,542	NM*
客戶F— 供應商A ⁽⁶⁾	採購奶粉及生牛乳	供應生牛乳	317,142	217,749	332,113	235,225	86,662	382,256

業 務

			交易性質		截至12月31日止年度				截至9月30日止九個月	
			作為客戶	作為供應商	2023年	2024年		2025年		
			收入	採購額	收入	採購額	收入	採購額		
(人民幣千元)										
供應商B ⁽⁷⁾	採購飼料產品	供應生牛乳	NM*	290,306	68,409	632,926	92,077	351,544		
供應商F ⁽⁸⁾	採購飼料產品	供應飼料及獸藥	NM*	250,361	6,367	360,174	25,748	253,855		
供應商D ⁽⁹⁾	採購乳製品	提供營銷及廣告服務	NM*	176,470	NM*	339,406	NM*	287,602		
供應商G ⁽¹⁰⁾	採購乳製品	供應乳製品配料、穩定劑及飼料	NM*	244,957	NM*	258,173	NM*	169,348		
供應商E ⁽¹¹⁾	採購乳製品	提供人力資源服務	NM*	108,906	NM*	243,013	NM*	272,871		
供應商I ⁽¹²⁾	採購飼料產品	供應飼料產品	NM*	316,715	NM*	225,774	3,026	238,890		
			<u>1,748,844</u>	<u>1,765,616</u>	<u>2,150,502</u>	<u>2,511,085</u>	<u>1,267,429</u>	<u>2,135,028</u>		

附註：

* 「NM」(無意義)表示於相關年份／期間的收入或採購額低於人民幣十萬元的披露閾值。

- (1) 客戶A為中國領先的電商平台。我們主要通過其電商平台向客戶A銷售液奶及奶粉，作為我們線上銷售渠道的一部分。同時，客戶A向我們提供電商平台服務、廣告服務及物流服務。
- (2) 客戶B為中國領先的乳製品生產商。我們主要向客戶B銷售生牛乳。同時，客戶B向我們提供檢驗服務。
- (3) 客戶C為中國領先的電商平台。我們主要通過其電商平台向客戶C銷售液奶及奶粉作為我們線上銷售渠道的一部分。同時，客戶C向我們提供電商平台服務、廣告服務、諮詢服務及物流服務。
- (4) 客戶D為我們的經銷商之一，採購我們的乳製品，主要包括液奶、奶粉及其他乳製品。同時，客戶D向我們提供物流服務，並向我們供應食品產品。
- (5) 客戶E為我們的經銷商之一，採購我們的乳製品，主要包括奶粉。同時，客戶E向我們提供電商運營服務。

業 務

- (6) 客戶F— 供應商A主要從事乳製品銷售及牧業業務。我們主要向客戶F— 供應商A銷售奶粉及生牛乳。同時，客戶F— 供應商A主要向我們供應生牛乳。我們向若干前牧業附屬公司採購生牛乳，而於2024年11月將其中部分股權轉讓予客戶F— 供應商A後，該等實體成為客戶F— 供應商A附屬公司。
- (7) 供應商B為中國領先的生牛乳供應商。供應商B主要向我們供應生牛乳。同時，我們向供應商B銷售飼料。
- (8) 供應商F為全球領先的食品、農業及工業產品以及服務供應商。供應商F主要向我們供應飼料及獸藥。同時，我們向供應商F銷售飼料產品。
- (9) 供應商D為中國領先的社區媒體平台運營商。供應商D主要向我們提供營銷及廣告服務。同時，我們向供應商D銷售少量乳製品。
- (10) 供應商G為中國的乳製品配料及食品添加劑供應商。該公司主要向我們供應乳製品配料、穩定劑及飼料，同時我們向其銷售乳製品。
- (11) 供應商E為中國的企業服務提供商。供應商E主要向我們提供人力資源服務。同時，我們向供應商E銷售少量乳製品。
- (12) 供應商I為中國的飼料生產商。供應商I主要向我們供應飼料產品。同時，我們向供應商I銷售不同類型飼料產品。

於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，來自重疊客戶及供應商的收入分別為人民幣1,748.8百萬元、人民幣2,150.5百萬元及人民幣1,267.4百萬元，各佔同期總收入的10.0%、10.8%及8.4%。2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，我們向重疊客戶及供應商的採購金額分別為人民幣1,765.6百萬元、人民幣2,511.1百萬元及人民幣2,135.0百萬元，各佔同期總採購額的10.7%、14.9%及17.6%。

除上文披露者外，於往績記錄期間各期內，我們前五大供應商中並無任何一家同時是我們的客戶；反之，我們前五大客戶中亦無任何一家同時為我們的供應商。

食品安全管理與質量控制

我們致力於確保食品安全，已遵照乳製品生產銷售相關適用法律法規，實施嚴格的質量控制標準。我們已建立全面的質量管理體系，輔以數字化的質量控制、物流管理、客戶訂單管理及供應商管理系統，實現對經營各環節的實時監控、全程追溯及一體化管理。我們在全產業鏈範圍內開展年度風險評估，並基於風險發生概率及嚴重程度實施風險分級管理。

業 務

生牛乳質量控制

生牛乳是我們乳製品生產中最關鍵的原材料，因此我們從源頭開始實施全方位質量控制措施。在自營牧場，我們推行嚴格的生物安全措施與疾病防控體系，確保奶牛健康與生牛乳安全。我們已建立牛群健康監測體系，由獸醫團隊開展定期健康評估，並根據監測結果實施預防措施。我們執行嚴格的環境控制措施，包括通風、溫濕度管理及衛生規程，為乳製品生產創造最優條件。我們採用配備自動清洗消毒功能的機械化擠奶系統，最大限度減少人工接觸及污染風險，同時提升牛奶質量及穩定性。為確保符合適用法律法規及我們的內部質量標準，我們會定期對生牛乳的微生物指標、體細胞數、抗生素殘留等質量參數進行檢測。

針對外部採購的生牛乳，我們實行嚴格的供應商資質管理制度，僅與符合質量標準及監管要求的合格供應商開展合作。我們要求外部生牛乳供應商為每批供貨提供質量認證及檢測報告，以便在驗收前完成質量核驗。我們的質控團隊會對每一批外購生牛乳進行現場查驗與抽樣檢測，確保質量穩定一致。我們亦對供應商的基地及運營情況進行定期審計，以核實其在牧業及牛奶採集環節是否維持適當標準。

生產流程及成品質量控制

我們在自有生產基地及委託加工環節建立了貫穿全生產流程的完整質量控制體系。我們的生產部門及質量管理部門協同監管所有生產作業，確保嚴格執行生產標準、技術規範及食品安全規程。

我們的生產設施配備先進加工技術，為實現質量目標提供支持。我們的生產線在全流程各關鍵控制點均配置自動化監測系統，可檢測並防範質量偏差。我們在全基地執行嚴格的衛生管理，按照食品安全標準劃分不同生產階段的明確區域，並實施嚴格管控以防止交叉污染。我們已建立涵蓋設備、基地及人員的完整清潔、消毒及滅菌規程。我們的生產人員定期接受健康檢查並持續參加食品安全培訓，確保其充分理解並嚴格遵守質量安全要求。

業 務

針對委託加工環節，我們實施嚴格監管，確保所有生產渠道均保持統一的質量標準。我們定期派遣專門人員至合作夥伴的基地開展巡檢，並派駐常駐人員監控日常生產活動，確保符合我們的標準。我們要求委託加工合作夥伴嚴格遵循我們的生產流程、質控規範、食品安全管理體系，並留存詳細生產記錄。我們對委託加工產品進行定期質量抽檢，確保產品的全程可追溯性及質量一致性。

我們在成品上市前實施嚴格的質量控制措施。我們的質量控制團隊按照質量標準進行系統抽樣檢測，檢測項目涵蓋微生物指標、營養成分、理化特性及其他相關參數。為提供額外的質量保證與獨立驗證，我們還委託具備資質的第三方檢測機構對產品進行檢測。

退貨與召回

我們已建立退貨與召回管理程序，以應對產品質量問題。我們的客服團隊通過多渠道接收並處理客戶反饋及投訴。收到客戶投訴後，我們會在必要時啟動質量調查程序，協調質控團隊及相關運營部門開展全面檢查與分析，查明問題根本原因。查明原因後，我們會採取相應的糾正及預防措施，防止類似事件再次發生。我們亦已制定產品召回程序，確保符合相關法律法規對食品安全的要求。

於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們未收到任何與產品質量或食品安全相關的重大客戶投訴，未發生重大產品召回或退貨事件，亦未出現導致重大行政處罰的食品安全事故。

庫存管理、倉儲及物流

庫存管理

於往績記錄期間，成品及原材料包括大部分存貨結餘。截至2023年12月31日、2024年12月31日及2025年9月30日，我們有關乳製品及牧業的存貨結餘分別為人民幣2,398.1百萬元、人民幣2,203.7百萬元及人民幣1,799.5百萬元；我們的存貨結餘分別為人民幣3,325.4百萬元、人民幣3,270.3百萬元及人民幣2,596.0百萬元。於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，我們有關乳製品及牧業的平均存貨周轉天數分別為79天、64天及55天；我們的平均存貨周轉天數分別為104天、92天及77天。

業 務

於往績記錄期內，我們的存貨主要與乳製品相關，包括乳製品生產用原材料、庫存商品、包裝材料及周轉材料。為維持合理的存貨規模，保障乳製品產品品質，我們已制定並執行完善的存貨管理措施。鑒於我們的大部分產品為保質期較短的低溫液奶，我們尤為重視存貨的高效周轉及適宜的倉儲條件。我們基於銷售經驗與市場分析，按月制定銷售預測供內部參考。我們的採購團隊根據銷售預測、生產計劃及倉庫存貨水平下達訂單。我們已建立詳細的存貨管理政策，包括採用標準化標識系統對不同批次產品進行分類，實現精準追蹤與管理。我們優先按存貨生產日期安排產品出庫，遵循先進先出原則發貨，以保障產品新鮮度，同時最大限度減少損耗。我們亦制定分區管理要求，倉儲物資按產品特性及溫度要求分類並分配至指定區域存放，且定期開展盤點核查，確保賬實相符。我們的存貨管理由集成數字系統提供支持，可監控全倉庫網絡的存貨水平、實現訂單自動化處理，並基於銷售預測及安全存貨閾值生成智能化補貨建議。我們已部署安防系統及相關程序，以防範存貨遭受盜竊、損壞及污染風險。

倉儲

我們採用自有倉庫與第三方倉儲相結合的模式，支撐全國業務運營。截至2025年9月30日，本公司及我們的主要附屬公司在國內共運營28個倉庫，主要用於儲存原材料、庫存商品、包裝材料及周轉材料等。我們的低溫倉庫基於乳製品特性配備全面的溫控系統，為不同品類產品維持適宜的存儲環境。低溫液奶需冷藏儲存，其餘產品可在常溫環境下倉儲。我們的倉庫配備了倉庫管理系統(WMS)，可實現訂單自動化處理、跨區域與SKU的存貨監控，以及一體化的倉儲作業管理。倉儲業務提供綜合服務，包括存儲管理、存貨控制、裝卸作業、訂單執行及溫度監控，並配備溫度異常自動預警功能。

業 務

對於第三方倉儲服務提供商，我們根據其設施條件、溫控能力、運營記錄及服務質量篩選合作夥伴。我們通常與倉儲服務提供商簽訂年度服務協議，其中明確規定了有關存儲條件、操作流程及質量標準的詳細要求。我們的倉儲管理實務確保不同品類產品實現規範分區與隔離存放，通過明確劃分倉儲區域，防範交叉污染並提升庫存管理效率。

物流

為高效覆蓋廣泛銷售網絡的配送需求，我們主要委託第三方物流服務提供商進行產品運輸。在選擇物流服務提供商時，我們會綜合考量其行業聲譽、運營規模及能力、冷鏈運輸設施、歷史業績及定價水平。我們通常與物流服務提供商簽訂年度物流框架協議，其中明確約定了服務標準、配送要求及責任條款。鑒於我們的大部分產品需冷藏運輸，我們要求物流合作夥伴在整個運輸過程中維持冷鏈運輸能力及溫度監控系統的有效運行。物流服務提供商承擔運輸過程中的貨損風險。我們基於配送履約情況、溫控合規性、運力及整體服務質量對物流服務提供商進行評估。

我們的物流運營依託集成數字平台，實現智能路徑優化、GPS實時追蹤與溫度監控，以及服務商的自動化業績評估。關於供應鏈及物流數字化詳情，請參閱「一 數字化 — 供應鏈與物流數字化」章節。

我們的物流配置會根據客戶類型及銷售渠道進行差異化安排。對於通過電子商務平台及線上渠道面向消費者的直銷業務，我們根據品類、訂單規格及配送區域制定相應的發貨政策。產品通常按照約定的配送時間表從我們的倉庫或配送中心發出。對於面向經銷商及零售合作夥伴的銷售業務，我們安排將產品配送至經銷商指定地點或直接配送至零售終端點，相關物流成本與責任按經銷協議條款進行分配。

於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們未發生任何因倉儲或物流服務提供商導致的配送中斷或損失（此類事件對我們的業務運營產生重大不利影響）。

業 務

定價

我們基於生產成本、產品定位、目標客群、市場競爭格局及銷售網絡客戶的合理利潤空間等多重因素制定產品價格。我們的定價體系融合了兩種模式。一方面，我們通過市場調研分析消費者價格敏感度、關鍵銷售渠道內競品定價、經銷合作夥伴所需利潤率及我們的產品市場定位策略，進而確定零售價格。另一方面，我們以生產成本為基礎，結合與各產品定位相匹配的目標毛利率，計算得出產品價格。在最終確定價格前，我們會開展消費者調研及市場測試，以驗證定價的市場競爭力。

競爭

我們在中國競爭激烈的乳製品市場開展經營活動，並於快速增長的低溫液奶細分領域確立了領先地位。我們的主要競爭對手為國內其他深耕行業數十年、產品品類多元化的乳製品公司。

根據弗若斯特沙利文報告，以2024年中國市場零售額計，我們位列中國綜合乳企第三，市場份額為4.3%；同時在中國低溫液奶市場排名第二。我們認為，依託集自有牧場優質奶源、科學研發與產品創新、品控嚴格的智能生產及覆蓋廣泛的全國性銷售網絡於一體的產業鏈，我們已具備充分優勢，有望把握低溫液奶細分領域的增長機遇，持續鞏固市場地位。

環境、社會及管治

我們相信環境、社會及管治(ESG)與長期經營發展及可持續發展目標息息相關。秉持審慎穩健的管理原則，我們致力於將ESG理念與要求在業務運營全面融入企業管理體系，通過科學識別、系統評估ESG事項可能帶來的風險與機遇，制定並實施全方位舉措，從而有效管控ESG相關影響，把握發展機遇。

業 務

ESG管治

我們搭建三級ESG治理體系。董事會為ESG管治的最高層級，全面統籌ESG相關的戰略制定與ESG工作的總體監督，具體職責包括：審議並確認重大ESG實質性議題，監督ESG相關風險與機遇管理機制的有效運行，審定ESG戰略目標並跟進其執行進展，確保ESG發展理念融入我們的整體戰略。董事會定期聽取管理層匯報，持續關注ESG推進情況，保障戰略落實與目標達成，確保企業可持續發展與股東長期利益的穩定一致。

第二層為高級管理層，其核心職責是承接董事會ESG戰略，將其轉化為關鍵優先事項，並統籌指導各業務板塊的具體執行，確保戰略措施有效落地並推進。同時，為切實推動ESG工作，在董事會的授權下，我們將董事會辦公室作為承上啟下的核心推動部門，並下設ESG管理專崗，全面負責統籌ESG日常管理、信息披露、戰略規劃制定與執行監督工作，並定期向董事會報告績效與管理成效。

第三層為ESG工作小組。ESG工作小組為管理ESG關鍵議題而設立，由ESG強相關部門代表組成，其核心職責包括：推動制定ESG重點提升項目的具體工作計劃與目標，將ESG要求系統融入日常管理制度與業務運營；協助開展ESG風險評估，並負責執行相應的緩解措施與應對計劃；同時，積極保持與主要利益相關方的溝通，識別並回應其關切議題。我們根據行業發展、自身的經營狀況及業務動態，確定出主要利益相關方，包括員工、消費者、股東及投資者、政府及監管機構、供應商及合作夥伴、經銷商、社區等。

業 務

ESG重要性評估及風險管理

為了更好地識別和回應利益相關方的需求和期望，我們根據香港聯交所《環境、社會及管治報告守則》，結合國家政策要求、同業對標分析及內外部利益相關方意見，並綜合考慮自身業務發展實際和戰略佈局，系統識別對業務發展具有實質性影響的ESG議題與相關風險，並實施動態跟蹤與管理。

截至最後實際可行日期，我們未發生任何與ESG相關的重大風險事件，並無因違反勞工權益、環保等ESG相關法律法規而受到任何處罰的情況，ESG（包含氣候）相關風險尚未且預計不會對我們的戰略、業務運營及財務績效造成重大實際影響或潛在重大影響。

環境

環境管理

我們始終將環境保護置於企業發展的重要戰略位置，嚴格遵守《中華人民共和國環境保護法》等法律法規及適用環保標準，持續完善環境管理體系，強化制度建設。通過建立系統化的環境管理制度，我們積極統籌並推動各部門落實環境管理實踐，保障環保責任落實、執行到位。

截至2025年9月30日，我們的大部分乳製品生產工廠通過ISO 14001環境管理體系認證。我們不斷提升整體環境管理水平，致力於實現企業發展與生態和諧的有機統一。

排放與廢棄物

我們嚴格遵循《中華人民共和國水污染防治法》、《中華人民共和國大氣污染防治法》及《中華人民共和國固體廢物污染環境防治法》等污染物治理及處置法律法規。為有效落實法規要求，我們制定了《污染物治理與排放管理制度》、《污染物檢測管理制

業 務

度》及《排污許可管理制度》等內部管理制度，用於規範各類污染物的產生和治理過程以及環保設備設施的運行管理。我們確保各類污染物得到有效收集和處置，並依據自行監測相關要求定期開展監測工作，保證所有污染物均達標排放。

在廢氣排放方面，我們通過工藝優化實現源頭減排，實施差異化分類管控策略，配套建設二級活性炭吸附系統等先進處理設施，並在重點排放單元建立實時在線監測系統，確保各類廢氣污染物穩定合規排放。

在污水排放方面，我們制定了《污水系統管理制度》，明確各部門職責，規範污水系統設備的運行操作，確保污水系統的穩定高效運行。我們積極探索廢水處理後資源化利用，構建從源頭減量、過程回收到末端資源化的閉環管理體系，有效降低新鮮水取用量和污水排放總量。此外，我們定期開展污水水質檢測，確保所有排放均符合國家及地方環保法規要求。

在廢棄物管理方面，我們嚴格遵守《危險廢物貯存污染控制標準》及《一般工業固體廢物貯存和填埋污染控制標準》等政策規範，制定《一般固體廢物管理制度》及《危險廢物管理制度》等內部制度，對生產運營中產生的有害廢棄物和無害廢棄物實施全面分類管理。在管理措施方面，我們建設危險廢物暫存間和一般固體廢物暫存間，實行分類分區貯存。我們每年通過招標採購選定具備相應資質的廢棄物處置合作方，並於服務合同中明確處置方式及責任，確保各類廢棄物依法合規處置。

業 務

下表載列我們於往績記錄期間的主要排放物的績效：

指標	單位	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
氮氧化物排放量	噸	36.19	29.52	14.30
二氧化硫排放量	噸	5.63	3.50	1.12
顆粒物排放量	噸	29.77	37.30	25.43
有害廢棄物總量	噸	151.59	187.77	169.37
有害廢棄物密度	噸／人民幣 百萬元收入	0.01	0.01	0.01
無害廢棄物總量	噸	692,539.77	780,262.65	368,077.41
無害廢棄物密度	噸／人民幣 百萬元收入	39.47	39.35	24.32

我們已設定階段性的廢棄物管理與減排目標：在有害廢棄物合規管控方面，持續優化危險廢棄物管理體系，完善分類收集、貯存及處置流程，確保依法依規處置率維持100%；在固體廢棄物回收方面，全面推廣固廢分類，到2030年基本實現固廢全部分類回收。

資源利用

我們秉持資源可持續利用的理念，對標ISO 50001:2018國際標準建立並持續優化能源管理體系，通過標準化制度建設推動能源績效提升。目前，我們已有5家生產工廠獲評國家級綠色工廠，2家獲評省級綠色工廠。

能源利用

我們遵循《中華人民共和國能源法》，並制定了《能源管理制度》，建立了「集團—事業部—工廠」三級能源管理組織架構，旨在將節能理念全面融入我們的日常運營。

業 務

我們實施電氣、給排水及供熱供冷等多項節能措施，持續提升能源利用效率。我們依託智慧能源管理平台對能源相關數據進行實時採集與分析，為精細化管理提供支撐。

我們圍繞電力及熱能持續開展系統性節能技術改造，通過優化設備運行參數、引入自動化控制、改造關鍵工藝系統等措施降低能源消耗。在熱能方面，我們通過工業蒸汽系統節能減排與循環利用，推廣餘熱回收與梯級利用技術，實施冷凝水餘熱回收、預熱交換及供暖系統優化等一系列項目，大幅降低蒸汽消耗。在電力方面，基於對全工藝過程能耗的全面診斷與損耗環節識別，我們開展電力全環節損失系統梳理與改善，推進各類技術改造與設備升級，有效減少能源浪費。我們積極應用清潔綠色能源，通過推動建設分佈式光伏發電系統、生物質鍋爐供熱系統和沼氣發電系統等，有效提升可再生能源佔比。

我們設定了階段性能源使用效益目標：到2030年，單噸產品能源總耗量強度較2024年下降5%。

水資源利用

為系統提升水資源利用效率、建設節水型企業，我們嚴格遵循《中華人民共和國水法》，並制定《水資源管理規定》及《生產用水管理制度》等制度，從取水到排水實施全過程管理。

我們推動水資源管理的數字化轉型，實現精細分析，並針對高耗水環節進行改進。目前，我們已有17家生產工廠完成水平衡測試，通過對取水、供水、用水、耗水及排水等環節的系統分析，精準識別存在的問題與節水潛力。在節水措施上，我們大力推廣中水回用、工藝排水回收和冷卻水循環技術，將符合標準的排放水回收用於生產，顯著提高水資源重複利用率；同時通過改進工藝設備、優化運行參數，實施濃水回收、冷凝水利用等分級分質回用技術，全面提升用水效率。截至2025年9月30日，我們共有11家工廠獲評「節水型企業」，節水管理成效顯著。

業 務

我們將節水理念深度融入日常運營，通過官網、微信公眾號、內部期刊等平台開展節水常態化宣傳。同時通過布置節水標識，並更換節水型水龍頭，從意識和設施兩方面共同推進節水實踐。

展望未來，到2030年，工廠生產單噸產品用水強度預計較2024年下降5%。

可持續包裝

我們在產品策略中融合創新與綠色理念，建立可持續包裝開發管理機制。在產品包裝開發方面，系統性應用輕量化(Reduce)、再利用(Reuse)、可回收(Recycle)、可再生(Renewable)、可降解(Degradable)的包裝設計原則。我們致力於通過不斷探索和推進包材減量和材質優化，減少包裝對環境的影響。同時，我們通過環境友好型包裝設計，引導消費者踐行可持續消費理念，助力循環經濟發展。

在具體實踐方面，我們重點開展以下工作：

- 在確保包裝功能和產品安全的前提下，持續實施包裝輕量化設計。通過優化瓶體克重、紙箱結構、內襯及外包袋材質，從源頭減少材料消耗與相關環境影響；
- 提升包裝材料的回收便利性與可循環性，推行單一材料應用及去塑化設計，提升易回收與再利用性能；
- 探索應用環境友好型材料，例如在特定產品線推廣可堆肥降解的PLA吸管，在滿足使用性能要求的基礎上，實現堆肥條件下的降解，降低塑料廢棄物對環境的影響。

此外，我們與包裝材料供應商開展協同減排合作，通過工藝優化、廢料回收及設備改造等措施，推動包裝材料減耗與低碳生產，逐步構建綠色供應鏈體系。

業 務

下表載列我們於往績記錄期間的資源使用績效：

指標	單位	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
能源消耗總量	兆瓦時	1,203,996.70	1,391,532.18	1,061,596.58
能源消耗密度	兆瓦時／人民幣 百萬元收入	68.62	70.17	70.14
直接能源消耗量	兆瓦時	191,618.51	201,868.98	81,118.57
直接能源消耗密度	兆瓦時／人民幣 百萬元收入	10.92	10.18	5.36
間接能源消耗量	兆瓦時	1,012,378.19	1,189,663.19	980,478.01
間接能源消耗密度	兆瓦時／人民幣 百萬元收入	57.70	59.99	64.78
取水量	千噸	15,481.05	18,230.95	14,483.32
取水密度	噸／人民幣 百萬元收入	882.31	919.32	956.88

註：直接能源消耗量由天然氣、柴油、汽油和煤炭（僅2023年度涉及煤炭）的消耗構成；間接能源消耗量由外購電力和外購蒸汽的消耗構成。

在可持續包裝方面，我們制定了階段性目標與實施路徑：我們致力於淘汰環境不友好塑料材料，到2028年，完全消除PVC、EPS在產品包裝中的使用；同時，通過回收標示、產業鏈合作，積極參與支持國家和協會進行的包裝回收行動，助力環境友好型包裝應用。

業 務

應對氣候變化

在全球應對氣候變化持續深化的背景下，我們高度重視氣候變化對我們可持續發展的潛在影響。通過政策研究和業務分析，我們系統識別了氣候變化相關的主要風險與機遇，並在此基礎上制定應對策略。在有效管理風險的同時，把握潛在發展機遇，持續提升我們的氣候韌性。

影響類別

應對措施

物理 風險	洪澇、颱風等極端天氣可能影響我們正常的生產經營、造成生產設備的損壞及引發人員健康安全的意外事件，導致整體生產能力的下降。 平均氣溫上升可能引起奶牛熱應激反應頻率增加，導致產奶量下降；同時，溫度上升將增加生產、運輸等環節冷卻系統及空調系統的能源消耗，造成運營成本上升。	我們在選址階段避免可能發生重大極端天氣的區域，在運營階段制定極端天氣響應應急預案，提前預警極端天氣，調整生產計劃，為員工提供防暑用品，降低極端天氣事件對人員及財產的損失。 我們維持適宜的牛舍環境，為奶牛提供遮陽設施和噴淋系統，緩解高溫對奶牛的影響。同時，我們持續優化生產、運輸的工藝和技術，提升製冷效率，減少能源消耗。
轉型 風險	國際及國內的氣候變化和碳減排相關法律法規呈現趨嚴趨勢，企業合規成本增加。	我們對運營所在地的氣候相關法律法規要求的更新和迭代保持持續關注，並及時開展合規工作。

業 務

影響類別

應對措施

機遇 利用可再生的低碳能源及新技術有助於降低運營成本，增強競爭力。

我們於條件適當的工廠及牧場開展光伏發電和牛只糞便資源化利用工作，降低電力等能源的採購費用

我們積極落實國家碳達峰、碳中和戰略相關要求，將應對氣候變化納入企業發展規劃，系統性推進雙碳管理工作。我們設立碳管理小組，負責統籌各業務主體的溫室氣體排放盤查、碳排放數據分析與減排路徑規劃，為科學減碳提供系統支撐。

在上游的牧業環節，我們推進農牧結合與資源循環利用模式，探索構建「田種草、草喂牛、牛產奶、糞還田、沼氣發電」的生態牧業體系，例如在張家口壩上草原地區，我們通過土地流轉實施退耕還草，推動牧草種植與牧業協同發展。通過對奶牛糞污進行資源化處理，實現沼渣回填牛床、沼液替代化肥、沼氣用於發電等綜合利用方式。於條件良好的大型牧場，沼氣發電項目每年可產生超過10百萬千瓦時電力，帶來大量可再生能源。同時，我們與價值鏈合作夥伴合作推廣家庭牧場模式，進一步強化標準化管理措施，並加強小型牧場資源回收能力。

在生產製造環節，依託「產業鏈一體化」，我們在部分區域實現草場、牧場與加工設施的協同佈局。通過低溫管道將生鮮乳無損輸送至加工環節，實現生鮮乳「零運輸、零中轉」，降低了相關能源消耗與碳排放。同時，我們穩步擴大自建可再生能源設施規模，並積極採購綠色電力，通過清潔用能推進生產環節的低碳轉型。

業 務

在辦公與日常運營方面，我們多措並舉落實低碳辦公理念。通過節能提示、節水宣傳等方式提升員工節能意識，並在辦公設備採購中執行國家能效二級及以上標準，從源頭降低運營能耗。

下表載列我們於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月的溫室氣體排放量：

指標	單位	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
範圍1溫室氣體排放量	噸二氧化碳當量	494,640	590,358	423,132
範圍1溫室氣體排放密度 . .	噸二氧化碳當量 ／人民幣 百萬元收入	28.19	29.77	27.96
範圍2溫室氣體排放量	噸二氧化碳當量	552,231	642,910	548,804
範圍2溫室氣體排放密度 . .	噸二氧化碳當量 ／人民幣 百萬元收入	31.47	32.42	36.26
範圍3溫室氣體排放量	噸二氧化碳當量	3,408,412	3,781,691	2,572,121

我們採用運營控制權法核算溫室氣體排放量，核算邊界包括我們具備運營控制權的主體。溫室氣體排放量核算主要參考《溫室氣體核算體系企業核算與報告標準》《溫室氣體排放核算與報告要求第22部分：畜禽養殖企業》。其中，範圍1化石燃料燃燒、逸散的溫室氣體相關排放因子和參數參考2006年IPCC國家溫室氣體列表指南、IPCC第六次評估報告及《溫室氣體排放核算與報告要求第25部分：食品、煙草及酒、飲料和精制茶企業》，動物腸道甲烷、動物糞便管理甲烷及氧化亞氮排放因子及參數來源於《溫室氣體排放核算與報告要求第22部分：畜禽養殖企業》提供的缺省值。範圍2溫室氣體排放因子參考2022年度區域電力平均二氧化碳排放因子、《溫室氣體排放核算與報告要求第25部分：食品、煙草及酒、飲料和精制茶企業》。範圍3溫室氣體排放量目前核算範圍包括外購商品和服務、下游運輸和配送以及處理壽命終止的售出產品，相關排放因子參考中國產品全生命周期溫室氣體排放系數庫、Ecoinvent數據庫、2020年中國環境擴展投入產出數據庫(Chinese Environmentally Extended Input-Output Database, CEEIO)以及英國政府企業溫室氣體排放換算因子(UK Government GHG Conversion Factors for Company Reporting)。

業 務

在氣候行動方面，我們已制定階段性減排目標。我們計劃到2030年實現單位產品碳排放強度較2024年下降10%。同時，我們將加速可再生能源應用，力爭以2024年為基準，到2030年實現光伏裝機總量增長200%。

社會

僱傭

我們嚴格遵守《中華人民共和國勞動法》及《中華人民共和國勞動合同法》等相關法律法規，制定《用工管理規定》《薪酬管理規定》等內部制度，規範員工從入職到離職的全流程管理，涵蓋考勤、薪酬、績效考核、獎懲機制等核心內容，構建科學完善的合規僱傭體系。

在招聘管理方面，我們明確規定招聘與錄用年齡需在十八周歲以上，並嚴格禁止聘用童工或強制勞工的行為。我們致力於營造公平、公正的工作環境，杜絕因性別、學歷、婚育、民族、宗教、地區等因素引起的就業歧視。我們與所有員工簽訂符合法規要求的勞動合同，按時發放工資並繳納五險一金，保障員工的基本權益。同時，我們積極為殘障人士提供適當的就業崗位，截至2025年9月30日聘用殘障人士171人。

在薪酬與福利方面，我們秉持「能者高薪、多勞多得、薪隨崗變」的薪酬管理理念，結合市場需求和員工的綜合能力，制定具有競爭力的薪酬策略。除基本工資與績效工資外，我們還提供話費補貼、司齡補貼、夜班補貼、駐外補貼等多種補償性薪酬。為提升員工的幸福感和歸屬感，我們為員工提供節日福利、生日福利，傳遞溫暖與關懷。此外，我們還通過組織羽毛球活動、年會、勞動技能大賽等一系列豐富多彩的員工活動，促進員工工作與生活的平衡，提升團隊凝聚力。

業 務

在員工關懷與權益保障方面，我們制定並執行符合法規要求的年休假、婚假等休息休假制度，並通過設立私密、安全的哺乳室及保障哺乳時間等措施，為女員工提供關懷。我們於2010年成立愛心互助基金，為困難員工及其家庭提供慰問金與救濟金，同時長期資助貧困學生、為考入全日制高校的員工子女提供獎學金，傳遞企業溫度。

為保障員工的參與權與話語權，我們建立了完善的溝通與民主管理機制。我們定期開展員工滿意度調查，通過線上問卷、線下訪談等方式收集員工意見，及時進行管理提升。同時，我們設立職工代表大會制度，員工代表由全體員工選舉產生，參與表決與員工切身利益相關的薪酬調整、福利政策、勞動安全等重要事項。

於往績記錄期間，我們的員工主要包括全職僱員，當中絕大部分員工位於中國內地，而女性員工比例始終保持在50%左右。

健康與安全

我們高度重視員工的健康與安全，嚴格遵循《中華人民共和國安全生產法》及《中華人民共和國職業病防治法》等法律法規，建立並實施《職業健康監護管理規定》、《職業危害監測管理規定》及《安防管理制度》等多項內部政策，明確規定各級管理人員的安全職責，保障安全責任層層落實。我們執行覆蓋職業健康管理、安全生產管控和應急救援處置的職業健康安全管理體系，截至最後實際可行日期，我們已有7家工廠取得ISO 45001職業健康安全管理體系認證。

為保護員工的健康權益，我們定期開展職業健康危害因素檢測，為涉及接觸職業危害因素的崗位員工提供必要的勞動防護用品，並通過定期的職業健康體檢，建立職業健康監護檔案，監測員工的健康狀況，及時發現並干預職業病風險。

業 務

在安全管理方面，我們對涉氨、有限空間、粉塵爆炸、鍋爐等高風險區域進行專項安全檢查，及時發現和消除安全隱患，並通過安裝智能硬件設施，如叉車AI駐停系統和有限空間區域的智能報警設備，降低員工受傷的風險。此外，我們制定包括火災、中毒窒息等事故的應急救援預案，明確應急響應程序和措施，定期組織應急演練，提升員工的應急響應能力。

我們通過多種形式的培訓和學習活動，提升員工的職業健康與安全意識。我們定期邀請外部專家進行安全設施的深入評估和培訓，重點提升工廠和牧場主要負責人及關鍵崗位人員的安全履職能力。同時，我們普及安全生產責任制、職業健康監護管理制度等知識，並通過設立獎勵機制，鼓勵員工提出安全改進建議，強化員工的安全意識和操作技能。

於往績記錄期間，我們未發生重大生產安全事故，無因安全生產事故造成的員工亡故情況。

員工發展與培訓

我們高度重視員工的成長與發展，通過系統化的培訓體系和科學的人才培養機制，為員工搭建多元化的職業發展通道。我們根據員工所從事的工作類別，將人才劃分為管理通道和專業通道，明確兩類人才的產出、培養、應用及退出機制。

針對不同層級管理者，我們開展多層次的領導力項目，包括面向管理層群體的「領導力30項目」、面向中級管理層和高潛人才的「領導力100項目」及新晉管理者賦能計劃。同時，「領鮮計劃」為新員工提供系統化培訓，助力其快速融入企業並勝任崗位。此外，我們設計了多樣化的專業能力提升項目，如研發體系的「創新孵化訓練營」、品牌團隊的「凌雲計劃」及人力資源部門的「人資夥伴計劃」等，通過部門定制化培訓矩陣，提升員工的專業技能和綜合能力。截至2025年9月30日止九個月，每位員工參與培訓平均時數36小時。

業 務

食品安全與質量

我們始終專注於為消費者提供健康、營養、安全的產品。我們以嚴苛標準構建全鏈條質量管控體系，全方位守護消費者舌尖上的安全與健康。

我們建立完善的食品安全與質量管理體系，設立由總裁領導的三級質量組織架構，由質量中心、事業部質量管理部門和工廠及牧場質量管理部門構成。我們制定《質量系統職責分工管理制度》、《質量目標管理制度》及《原奶質量管理制度》等內部制度，將質量目標納入各業務部門的績效考核，推動質量管理措施的有效落實。

在質量認證方面，我們取得多項國際和國內權威認證。乳製品工廠均通過ISO 9001、HACCP等質量體系認證，奶粉工廠BRCGS和IFS認證覆蓋率達到100%，德容包裝公司全部工廠均取得ISO 9001和FSSC 22000認證。我們的配方奶粉生產設施已取得BRCGS AA+和IFS認證。

我們基於法規要求、體系認證要求，建立系統化的質量與食品安全培訓體系，覆蓋質量文化、蟲害管理、過敏原管理、食品安全法規等內容。根據崗位要求，我們明確員工必須參加的培訓種類，全面提升崗位員工質量意識和管理能力。

消費者權益保護

在負責任營銷方面，我們制定《產品標籤合規管理流程》、《線下宣傳物料合規管理流程》及《線上宣傳合規管理流程》等管理規範，明確規定產品標籤從設計到審核的全流程要求，全面規範線下和線上宣傳物料，要求所有宣傳內容經過嚴格審核，避免誇大、虛假或誤導消費者的宣傳信息，並通過培訓提升相關部門員工的合規意識。

在客戶服務方面，我們制定涵蓋投訴與問詢受理、處理、核銷和回訪全流程的制度與標準，對市場投訴或問詢進行快速響應和處理。我們定期開展消費者滿意度及忠誠度調查，推動服務與產品質量改進。客服、銷售及工廠定期組織產品知識、法規及客訴案例培訓，以防問題重複發生。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未接獲任何重大消費者投訴。

業 務

在消費者隱私保護方面，我們通過制度明確員工保密義務，並在隱私協議中向消費者告知信息處理方式與用戶權利。我們始終堅持「最小必要」原則，禁止超範圍採集個人信息，並對消費者敏感信息進行加密及脫敏處理。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未發生任何重大數據洩漏、數據丟失或未經授權使用個人信息的情況。

供應鏈管理與合作

我們已建立完善的供應商管理體系，明確覆蓋篩選、准入、考評及退出的供應商全周期管理機制。在准入階段，我們對供應商的質量、安全、環保認證等資質進行嚴格審核，鼓勵其取得國際食品安全體系認證；在月度績效考評階段，我們根據結果採取從整改輔導到終止合作的階梯式管理措施，持續推動供應商績效提升。

在質量管理方面，我們要求供應商具備完善的質量保證體系，並對原料和包裝材料供應商設置必要的質量管理體系認證要求。

在廉潔管理方面，我們將反腐敗要求納入供應商管理體系，通過合同條款與專項協議約定廉潔合規義務，並對違規行為實行一票否決。

此外，我們在採購過程中積極貫徹環境保護理念，優先選擇具備環保認證或使用可循環材料的供應商，並將包裝材料減量化、可回收性改善等環保創新提案納入供應商績效激勵，同時推進包材區域化採購與本地化協同，以降低物流運輸相關的環境影響。

商業道德與反腐敗

我們堅持「標本兼治、綜合治理、懲防並舉、注重預防」的方針，構建涵蓋教育、制度、監督、懲處四個方面的懲治和預防腐敗體系，以維護企業的健康持續發展。我們制定《廉潔自律十條禁令管理規定》《紀檢監察管理辦法》等制度，明確員工的禁止行為及違規後果，確保懲處有據可依，形成嚴格的內控機制。

業 務

在監督方面，我們建立暢通的舉報渠道，在官方網站公開反腐敗聯繫方式，開通「廉潔君樂寶」服務號，便於員工和公眾了解舉報須知、投訴舉報方法及十條禁令內容。我們在內部制度明確舉報人保護措施，鼓勵員工和社會監督，共同營造清正廉潔的商業環境。

在廉潔教育方面，我們倡議各部門負責人帶頭宣導和踐行廉潔理念，並由監察部提供培訓支持。此外，我們在新入職及晉升員工的訓練營課程以及各事業群與事業部的大型會議中加入廉潔從業警示教育，通過現場教學提升員工拒腐防變能力。

社區貢獻

我們持續開展社區貢獻活動，重點關注災害救助、教育支持、鄉村振興與產業幫扶，並鼓勵員工參與鄉村慈善集市等志願服務活動，踐行社會責任。

君樂寶公益基金會於2015年在河北省成立，以「助學資教、扶貧救災，促進社會進步」為宗旨，致力於推動公益慈善事業的發展。於往績記錄期間，基金會公益捐贈總價值超過人民幣30百萬元。其中，在災害救助方面，我們通過基金會向西藏日喀則、青海海東、保定涿州等地震、洪澇受災地區捐贈物資與善款累計超過人民幣6百萬元；在教育支持方面，我們為石家莊市60餘個困難家庭子女提供教育資助，累計捐贈近人民幣2百萬元，並向「學生飲用奶計劃」項目捐贈人民幣10百萬元，助力青少年營養與教育。

在鄉村振興與產業幫扶方面，我們通過向合作牧場收購生牛乳及規模化採購粗飼料等方式，支持鄉村奶牛養殖與農業發展，為當地居民創造穩定的在家就業機會和收入來源。

此外，我們在發生重大公共事件時，及時開展捐贈及救助行動。在COVID-19疫情爆發初期，我們便在疫情防控措施中識別出特定弱勢群體對營養補給的迫切需求。2020年3月，我們與《人民日報》及中國紅十字會合作，向嬰幼兒及孕婦捐贈了價值超過人民幣75百萬元的救援物資。於2025年香港發生重大火災事故後，我們迅速響應，捐贈現金港幣10百萬元及價值港幣2百萬元的乳製品，用於受災居民的緊急救援、過渡安置、生活物資補給，以及災後社區重建工作。

業 務

動物福利

我們致力於維護動物福利，遵循國際公認的「五大自由」動物福利原則，制定並實施《牧業物料質量管理制度》、《舒適度管理制度》及《牧業疫病防控管理制度》等多項內部制度，對牧業飼養人員進行宣貫培訓，採取多項措施保障動物的健康和舒適。2024年，我們開展牧場動物福利第三方評價工作，已有牧場取得牧場動物福利二星級認證。我們通過提供充足的營養飼料與溫水、營造溫度舒適的居住環境、實施科學的疾病防治與健康管理、推行自由分群並嚴禁暴力行為等多項舉措，全面保障動物福利。

在獸藥使用管控方面，我們制定《牧業獸藥管理制度》，對獸藥申購、儲存、使用等環節實施嚴格管理。獸藥目錄需基於歷史使用數據和實驗驗證，申購需經過審批，避免濫用。藥品入庫前需嚴格檢查質量、有效期和標籤信息，確保符合標準。貯存過程中，按藥品類別分區存放，並全程監控宜溫濕度等參數。藥品使用須憑處方，嚴格執行用法、用量及休藥期等規定，減少對動物健康和牛奶質量的影響。同時，我們建立禁用藥清單，嚴控濫用抗生素，杜絕使用違禁藥物。

知識產權

知識產權是保持核心競爭力的基石。我們主要依靠專利、著作權、商標、商業秘密、反不正當競爭法及合同權利（如保密協議）等的組合，來保護我們的知識產權。截至2025年9月30日，我們已在中國註冊了437項專利、2,414個商標、81項著作權及10個域名。同期我們在境外亦擁有25個商標。有關具體知識產權清單，請參閱「附錄五—法定及一般資料—有關我們業務的進一步資料—知識產權」章節。

於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，據我們所知，我們未與第三方發生任何可能對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響的知識產權爭議或任何未決、受到威脅的知識產權相關法律程序。

業 務

物業

總部

我們的總部位於中國河北省石家莊市石銅路68號。

物業估值

截至2024年12月31日，我們有一項用於物業相關活動的物業權益的賬面金額佔我們總資產的比例達1%及以上。有關經物業估值師評估的該等物業（「估物業」）的詳情，請參閱本文件附錄三所載且依據上市規則第5.01A條出具的物業估值報告。

下表載列我們截至2025年12月31日（「估值日期」）估物業的若干資料。

估物業及地址	說明、用途及期限	佔用情況	截至估值日期 現狀市場價值 (人民幣千元)
君居悅府的 未售部分。	君居悅府是一個住宅開發項目，已於2025年竣工。	截至估值日期 處於空置狀態。	694,193
中國河北省石家莊市 鹿泉區石銅路605號 及康富路5號。	估物業為君居悅府的未售部分。 該物業獲授予的土地使用權 期限為：住宅用途70年（至 2091年12月29日止）。		

除估物業外，董事確認，於2024年12月31日，我們其餘用於物業相關活動的單項物業權益，其賬面金額佔總資產的比例均未達到1%及以上；且未經估值的物業權益賬面總金額，佔我們總資產的比例未超過10%。

董事進一步確認，截至2024年12月31日，我們非用於物業相關活動的單項物業權益，其賬面金額佔總資產的比例均未達到15%及以上。

業 務

自有物業

截至本文件日期，本公司及主要附屬公司在中國擁有56幅地塊的土地使用權，總佔地面積約為2,021,500平方米。截至本文件日期，該等地塊均已辦理土地使用權證。截至本文件日期，本公司及主要附屬公司在中國擁有117棟建築物，總建築面積約為1,061,900平方米。該等地塊及建築物主要用作生產設施、辦公場所及員工宿舍。

截至本文件日期，基於歷史原因，18棟建築物尚未取得房屋所有權證書，該等建築物總建築面積約為39,900平方米，約佔本公司及主要附屬公司自有建築物總建築面積的3.8%。我們已與相關主管部門溝通，相關部門確認該情形不構成重大違規，亦不存在被處罰或拆除的風險。截至本文件日期，本公司及主要附屬公司未因上述權屬瑕疵受到相關主管部門的任何處罰。

截至本文件日期，我們一家附屬公司擁有的一棟總建築面積約5,400平方米的建築物（約佔本公司及主要附屬公司自有建築物總建築面積的0.5%）尚未取得房地產所有權證。相關住房管理部門已確認該建築物屬於公共租賃住房，因「政府與企業共同建設」的公共租賃住房產權劃分政策尚未明確而尚未取得房地產所有權證，而且該情況不構成重大違規，亦不存在被處罰或拆除的風險。

截至本文件日期，本公司及主要附屬公司擁有4幅總佔地面積約95,100平方米的國有建設用地，並已通過出讓方式取得該等地塊的土地使用權證。截至本文件日期，本公司及主要附屬公司並未按照相關土地出讓合同規定的時間表或投資力度在該等地塊上動工興建。相關土地主管部門已出具確認函，確認本公司及主要附屬公司已全額繳付所有土地出讓費用及相關稅費，不存在閒置土地或違反土地管理法規的情形，亦不存在因土地閒置而被收回的風險。

截至本文件日期，本公司及主要附屬公司於國有建設用地上共有2處在建物業，且截至同日，該等在建物業均已取得當前階段所需的全部批准及許可文件。

業 務

租賃物業

牧場

截至2025年9月30日，本公司及主要附屬公司在中國通過租賃或承包方式取得6幅國有農用地及53幅集體農用地的使用權，總佔地面積分別約為15,500畝及46,200畝，該等土地主要用作牧場經營。截至2025年9月30日，有一幅國有農用地尚未辦結設施農用地備案手續。我們已與相關主管部門溝通，相關部門確認該情形不構成重大違規，亦不存在被處罰或拆除的風險。

租賃建築物

截至2025年9月30日，本公司及主要附屬公司在中國租賃合共68項物業作主要業務運營，包括生產設施、辦公室及倉庫，總建築面積約為23,500平方米。

截至2025年9月30日，有十處租賃建築物（總建築面積約為8,100平方米）的出租方未能或無法提供充分有效的權屬證明或相關授權文件，證明其有權向我們出租該等物業。因此，存在相關租賃可能被認定無效或提前終止的風險，屆時本公司及主要附屬公司可能無法繼續佔用和使用該等物業，並面臨潛在的搬遷風險。我們認為，本公司及主要附屬公司使用該等租賃物業不會對我們的業務、財務狀況或經營業績產生重大不利影響。即使本公司及主要附屬公司需要從任何該等物業遷出，我們仍然相信能夠及時找到可比的替代物業進行搬遷，且搬遷可能產生的相關成本及費用並不重大。

此外，截至2025年9月30日，本公司及主要附屬公司有57份租賃協議未向中國相關部門辦理備案登記，主要原因系部分出租方未能配合完成租賃備案手續。根據中國法律顧問的意見，已簽署租賃協議未辦理備案登記的，並不影響其有效性。但若相關中國政府主管部門要求我們整改，而我們未在規定期限內完成，則每一份未登記備案的租賃協議可能面臨人民幣1,000元以上10,000元以下的罰款。因此，我們認為，這些租賃協議未完成備案登記不會對我們的財務狀況或經營業績產生重大不利影響。

業 務

員工情況

截至2025年9月30日，我們共擁有18,880名全職員工，且截至同一日期，我們絕大部分員工均在中國境內工作。截至2025年9月30日，女性員工約佔員工總數的47.1%。下表列示了截至同一日期按職能劃分的全職員工構成情況。

職能	全職員工人數	佔全職員工 總數百分比
生產人員.....	8,958	47.4
銷售與營銷人員.....	7,040	37.3
管理與行政人員.....	2,702	14.3
研發人員.....	180	1.0
總計	18,880	100.0

我們高度重視合格全職員工的招聘、培養及留存。我們堅信，公司的長遠發展離不開高素質人才隊伍的專業知識、從業經驗及持續成長——這是我們的核心競爭優勢及重要實力所在。我們主要通過校園招聘、獵頭服務、中介機構、內部推薦及線上招聘平台等多元化招聘渠道，滿足各類人才需求。全體全職員工均與我們簽訂標準勞動合同，部分核心團隊成員另須簽署保密協議及競業限制協議。

為持續提升人才隊伍的知識技能水平，我們建立了完善的培訓體系，旨在強化員工履職能力，打造行業領先的人才梯隊。我們為新員工提供涵蓋企業文化、業務運營及行業動態的全面入職培訓，並為在職員工推出持續性培訓項目，包括在崗培訓、反腐敗培訓、線上課程及線下專業培訓等；對於表現突出的骨幹員工，我們還提供境外派駐機會。

我們提供具有競爭力的薪酬方案，在制定公平合理的薪酬體系時，綜合考慮教育背景、行業經驗、崗位價值及工作表現等因素。全職員工的薪酬構成主要包括基本工資與績效獎金。我們已建立健全的績效考核體系，根據員工所屬崗位及部門設定績效目標，並對員工進行定期考核與反饋。考核結果將作為薪酬調整、獎金分配及晉升決策的依據。我們致力於為員工提供多維度的職業發展通道，並定期組織各類活動加深員工對企業文化的理解。

業 務

我們已根據中國適用法律設立工會組織。我們無需遵守任何集體談判協議。我們認為，公司與全職員工始終保持着良好的勞動關係。於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們未發生任何對業務已產生或可能產生重大影響的用工短缺、罷工事件或與全職員工之間的勞動糾紛。

根據相關中國法律及法規，我們須為中國僱員繳納社會保險及住房公積金。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未根據相關規定為若干僱員繳付全額社會保險及住房公積金，主要原因是(i)若干僱員的入職日期或完成相關手續的時間晚於我們每月統一處理社會保險或住房公積金繳款的日期；(ii)部分僱員的社會保險或住房公積金仍由原僱主繳納；及(iii)部分僱員不願按全薪繳納個人供款，因這將導致扣除後實際領取薪酬減少。

根據我們的中國法律顧問意見，根據相關中國法律及法規，(i)未於規定時限內繳納社會保險，可能導致我們每日須支付逾期金額0.05%的滯納金；若逾期金額未能及時繳清，我們可能面臨一至三倍逾期金額的罰款；及(ii)若住房公積金出現短缺，相關主管機關可要求我們於指定期限內補足差額，若逾期仍未繳納，則可向法院申請強制執行。此外，依據人力資源和社會保障部於2018年9月21日頒佈的《關於貫徹落實國務院常務會議精神切實做好穩定社保費徵收工作的緊急通知》，行政機關不得對企業歷史性社會保險費欠繳進行集中追繳。依據《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)》(下稱「新司法解釋」)，自2025年9月1日起施行，規定當用人單位與勞動者約定或承諾不繳納社會保險費時，人民法院應當認定該約定或承諾無效。若僱主未依法辦理社會保險繳納手續，且員工依據《中華人民共和國勞動合同法》第三十八條第三項要求解除勞動合同並主張經濟補償，人民法院應予支持。據我們的中國法律顧問告知，鑒於新司法解釋並未廢止中國現行社會保險法律法規，相關風險及對我們的業務與財務表現的潛在影響相對較低。倘我們接獲相關主管機關通知，要求於指定期

業 務

限內整改、繳納或補繳社會保險及住房公積金，我們將立即遵從該通知的要求。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－我們並未完全遵守社會保險及住房公積金規定」。基於上述情況，於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，本公司及主要附屬公司並未因員工社會保險或住房公積金繳納不足而收到任何通知或受到任何行政處罰。本公司亦未收到員工就此類繳納事宜提出重大投訴或舉報，亦未收到相關主管機關要求補繳、調查或接受處罰的通知。中國法律顧問認為，我們的中國實體因歷史欠繳款項而面臨行政處分的可能性較低。

勞務派遣與勞務外包

除全職員工外，我們亦可能通過勞務派遣及勞務外包安排維持充足靈活的勞務水平，繼而滿足不時之需的運營需求。

於往績記錄期間，我們通過勞務派遣安排在臨時性、輔助性或替代性崗位上使用了派遣人員。我們與具備相應資質的勞務派遣機構簽訂勞務派遣合同，由該等機構向我們提供勞務派遣服務，但我們與勞務派遣人員之間並不存在勞動關係。截至最後實際可行日期，我們及附屬公司聘用的派遣員工人數佔員工總人數（含全職員工及派遣員工）的比例未超過10%，符合《勞務派遣暫行規定》（簡稱「勞務派遣規定」）的相關要求。

於往績記錄期間，我們通過勞務外包安排聘用外包員工。我們與具備相應資質的勞務提供商簽訂勞務外包合同，由該等提供商向我們提供勞務外包服務。於往績記錄期間，我們聘用的外包人員，主要從事零售終端推廣銷售、產品包裝及物流輔助等用工需求大、人員流動性較高的工作任務或工序。因此，我們主要通過勞務外包安排滿足實際業務需求，這與我們的業務模式相一致。董事認為：(i)我們的勞務外包協議不具備勞務派遣規定所界定的勞務派遣特徵，因此勞務派遣規定不適用於我們的勞務外包安排；(ii)於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們的勞務外包協議在所有重大方面均遵守中國適用法律法規。據董事所知，於往績記錄期間，本集團外包員工的薪酬及其他福利均已由勞務外包提供商按時足額支付。

業 務

法律程序與合規情況

合規情況

於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們未曾受到中國政府部門作出的任何重大行政處罰，亦未涉及任何具有系統性或對我們的業務、財務狀況或經營業績構成重大不利影響的不合規事件。

法律程序

在日常業務活動中，我們可能會不時涉及法律程序及索賠事項。我們無法預測訴訟及索賠的結果。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我們於日常業務過程中可能涉及訴訟、申索、糾紛、監管調查或法律程序」。

截至最後實際可行日期，我們並非任何未決重大訴訟、仲裁或行政程序的一方，亦未知悉任何政府部門或第三方擬發起的、可能對我們業務構成重大不利影響的索賠或程序。截至最後實際可行日期，我們的董事未涉及任何實際或潛在的重大索賠或訴訟。

執照、許可及批准

我們已於往績記錄期間從相關主管部門正式取得對業務運營至關重要的各項執照、許可、批准及證書。根據我們中國法律顧問的意見，只要遵守適用的法律要求並根據中國相關法律法規及時提交續期申請，我們在續期運營所需的執照、許可、批准及證書方面不存在重大法律障礙。

業 務

下表載列截至2025年9月30日本公司及主要附屬公司持有的重要執照、許可及批准：

執照或監管批准類型	執照數量	到期日
食品生產許可證	18	2026年2月28日至 2030年12月2日
嬰幼兒配方乳粉產品配方註冊證	72	2026年6月6日至 2030年9月20日
特殊醫學用途配方食品註冊證書	4	2029年2月8日至 2029年10月8日
食品經營許可證	26	2026年8月26日至 2023年9月15日
僅銷售預包裝食品經營者備案	6	長期有效
生鮮乳收購許可證	16	2026年4月25日至 2027年10月9日
生鮮乳準運證明	6	2026年4月7日至 2026年6月30日
動物防疫條件合格證	11	長期有效
種畜禽生產經營許可證	5	2027年4月29日至 2028年6月23日
排污許可證	20	2026年7月14日至 2030年4月16日
固定污染源排污登記回執	14	2026年7月29日至 2029年12月10日
城鎮污水排入排水管網許可證	12	2026年3月20日至 2029年12月29日
取水許可證	10	2026年3月27日至 2029年12月17日

業 務

截至最後實際可行日期，本公司及主要附屬公司已根據《嬰幼兒配方乳粉產品配方註冊管理辦法》向國家市場監管總局註冊了24個嬰幼兒配方奶粉產品系列的產品配方。截至最後實際可行日期，我們所銷售的全部嬰幼兒配方奶粉產品的配方均已按照上述管理辦法在國家市場監管總局辦妥註冊。我們的中國法律顧問向我們告知，只要我們根據《嬰幼兒配方乳粉產品配方註冊管理辦法》提交令主管部門信納的相關申請文件，其註冊續期將不存在實質性法律障礙。

截至最後實際可行日期，本公司及主要附屬公司已從國家市場監管總局取得四份《特殊醫學用途配方食品註冊證書》。在中國生產及銷售特殊醫學用途配方食品產品需取得《食品生產許可證》、《特殊醫學用途配方食品註冊證書》及《食品經營許可證》。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，本公司及主要附屬公司持續持有上述執照。

風險管理與內部控制

風險管理

我們在業務運營過程中面臨多種風險，包括食品安全與質量風險、供應鏈風險、運營風險、合規風險及市場風險。我們已建立與綜合性乳製品行業產業鏈運營相匹配的全面風險管理體系，並持續完善該等體系。我們已採納(其中包括)以下風險管理措施：

- **董事會監督及管治架構。**董事會負責監督我們的風險管理及內部控制系統，審閱其有效性，並確保風險維持於適當水平。為支持此監督職能，我們已成立由具備適當財務及行業專業知識的獨立非執行董事組成的審計委員會，以審閱及監督我們的財務申報程序、內部控制系統及風險管理框架。有關委員會成員的資格及經驗，請參閱「董事及高級管理層」。
- **一體化產業鏈風險評估。**鑒於我們涵蓋牧業、生牛乳生產及乳製品製造銷售的一體化業務模式，我們每年對整個產業鏈開展全面風險評估。我們根據風險概率和嚴重程度實施分級管理，針對牧業、生產設施、供應鏈管理、銷售經銷網絡等關鍵業務線建立了專項風險評估機制。我們的風險評估程序識別潛在風險、評估其可能性及影響，並制定相應的緩解措施。

業 務

- **食品安全及質量控制系統。**作為乳製品企業，食品安全是我們風險管理領域的最高優先級。我們建立了全面的食品安全管理系統，依託數字化質量控制、物流管理及可追溯系統，實現從生牛乳到成品的各環節按時監控與一體化管理。我們實施了融合風險評估、技術研究與管控措施的風險管理機制，相關標準及控制規程均符合國際最佳實踐。請參閱「— 食品安全管理及質量控制」。
- **合規風險管理。**我們建立了涵蓋反欺詐、反賄賂及反洗錢的合規管體系。我們的內部控制準則明確界定了員工業務活動規範，制定了違規行為的明確處置措施與處罰規定，並提供電子郵件、電話熱線及實體信箱等多重舉報渠道。我們定期開展員工合規培訓與教育，對敏感崗位人員或接觸機密系統的人員實施強化培訓要求。
- **數字化賦能的監控與控制。**我們的集成企業系統，包括SAP ERP平台、銷售自動化系統及數據分析平台，可呈現運營績效，並能及時識別潛在風險。這些系統支持對採購、生產、庫存管理、銷售執行及財務運營等環節的關鍵風險指標進行自動化監控。請參閱「— 數字化」。

內部控制

我們已聘請獨立內部控制顧問協助識別並就減輕與我們運營相關的風險提供建議。在獨立內部控制顧問的審查過程中，基於抽樣審查發現若干缺陷，我們已採取適當的內部控制措施予以糾正。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未發現任何重大內部控制缺陷或事件。

我們致力於建立並維持涵蓋運營各環節的全面內部控制體系。我們的內部控制框架包含三個層級：戰略層（包括投資決策與業務規劃）、運營層（包括生產性生物資產、採購、生產、物流、銷售及研發等業務流程）以及支持層（包括財務、人力資源、信息技術、法律合規及質量管理）。各層級均對應詳細的操作、標準操作流程及文件要求，由相關職能部門進行協調與監督。

業 務

我們在運營中實施職責分離原則，在財務管理、採購、庫存控制和質量保證等關鍵流程中，由不同人員承擔明確職責。我們的銀行賬戶與交易賬戶均通過適當的授權層級和核驗程序進行管理，以確保會計記錄準確性並降低賬戶濫用風險。針對重要業務交易與決策，我們保留詳細的文件記錄和審計追蹤，既支持責任落實，又保障監督效能。

我們高度重視運營誠信，建立了多層次的反欺詐和反腐敗控制機制。我們的內部審計部門由具備審計、法律合規及信息技術背景的專業人員組成，定期對內部控制進行檢查與評估，並將結果上報高級管理層及董事會。我們建立了系統化的問責機制，明確規定全體員工的保密與合規責任，並通過定期培訓項目及違規紀律處分措施予以落實。

[編纂]後，我們將通過定期審查政策和程序、採用符合監管要求及上市公司企業管治標準的最佳實踐，並持續對董事、高級管理層及員工進行培訓，使其了解在上市規則及其他適用法規下的責任與義務，從而不斷提升內部控制與風險管理能力。

董事確認，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無發生任何重大違反反賄賂、反腐敗及反欺詐政策及程序的事件，亦無發生任何重大違反內部控制政策及程序而對我們的業務營運或聲譽造成重大不利影響的事件。

數據隱私與安全

在日常業務運營中，我們從消費者、經銷商、業務夥伴及員工處收集、存儲並處理若干個人信息。針對消費者，我們主要通過自有小程序及第三方電商平台收集手機號碼、配送地址及購買記錄。我們在產品追溯系統儲存及管理該等信息，以實現消費者互動及質量驗證。針對經銷商及業務夥伴，我們通過客戶關係管理及經銷商管理系統保存企業註冊信息、聯絡詳情及交易記錄，以支持業務運營與績效管理。針對員工，我們收集用於人事管理、薪酬核算以及設施與信息系統訪問控制所需的個人信息。

業 務

我們嚴格遵守《中華人民共和國網絡安全法》、《中華人民共和國數據安全法》、《中華人民共和國個人信息保護法》及其他適用的數據保護法律法規。鑒於中國在網絡安全、數據隱私及保護方面的立法與執法持續演進，我們密切關注監管動態並採取適當措施以維持合規。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了網絡安全、數據隱私及保護相關的適用法律法規。

我們已建立清晰的信息安全內部問責機制，明確規定所有員工的保密責任。定期對接觸敏感系統或信息的員工開展培訓，並輔以合規評估及問責制度。我們定期評估數據安全措施，並根據技術發展及監管要求更新實踐。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未發生任何重大數據洩露、數據丟失或未經授權使用個人信息的情況，從而對我們的業務營運或聲譽造成重大不利影響。

保險

我們根據中國法律法規要求、運營需求及行業慣例投保相關保險。例如，我們的牧業保險通常涵蓋因特定疾病、意外事故或自然災害導致的死亡。我們亦投保了產品責任險、覆蓋部分固定資產、存貨及在建工程的財產保險，以及商業綜合責任險與車輛保險。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未提出任何重大保險索賠，亦未在續保過程中遭遇重大困難。

董事會認為，我們現行的保險覆蓋範圍符合行業慣例且足夠充分。我們會定期評估保險覆蓋範圍並適時進行調整。但部分業務及運營相關風險可能無法完全通過保險覆蓋。詳見「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－現有保險覆蓋範圍及政府補償可能不足以覆蓋所有潛在損失」。

業 務

獎項與榮譽

多年來，我們始終堅守對產品品質、卓越品牌及社會貢獻的承諾，憑藉這份執着在行業內贏得了卓著聲譽。核心獎項與榮譽詳情如下表所示：

年份	所獲獎項／榮譽	獲獎 主體／產品	頒發機構
2025年	國際領先水平	優萃寶愛、 簡醇風味 發酵乳	中國食品科學技術學 會
2016年至2025年. . .	英國零售商協會食品安全全球標準AA+ 級別認證	本集團	英國零售商協會(品牌 聲譽合規全球標準)
2025年、2021年. . .	河北省科學技術進步獎一等獎	本集團	河北省人民政府
2024年	2024乳業科技創新企業	本集團	中國乳製品工業協會
2020年	全國商業質量獎	本集團	中國商業聯合會
2019年	第十三屆世界乳品創新獎－最佳工藝創 新獎	悅鮮活	FoodBev Media

業 務

年份	所獲獎項／榮譽	獲獎 主體／產品	頒發機構
2018年	國際質量管理卓越和創新鑽石獎	本集團	國際質量峰會，國際 質量權威組織
2018年	第三屆中國質量獎提名獎	本集團	國家市場監督管理總 局
2015年	歐盟IFS國際食品標準優秀級認證	本集團	SGS－國際認證服務
2015年	英國零售商協會食品安全全球標準A+ 級別認證	本集團	GmbH BRCGS (品牌 聲譽合規全球標準)