

未來計劃及 [編纂]

未來計劃

有關我們未來計劃的詳細描述，請參閱本文件「業務—我們的戰略」。

[編纂] 用途

假設 [編纂] 為每股 H 股 [編纂] 港元 (即 [編纂] 範圍的中位數每股 H 股 [編纂] 港元至 [編纂] 港元)，我們估計將自 [編纂] 收取 [編纂] 約 [編纂] 百萬港元 (經扣除我們就 [編纂] 已付及應付的 [編纂] 及其他估計開支並假設 [編纂] 未獲行使)。根據我們的戰略，我們擬將 [編纂] 用於下文所載用途及金額：

- [編纂] 的約 [編纂]，即 [編纂] 百萬港元，預計在未來五年內用於水產養殖及產能擴張、現有養殖加工基地技術升級，以鞏固我們在全球魚子醬行業的領先地位。具體而言：
 - (i) [編纂] 的約 [編纂]，即 [編纂] 百萬港元將用於在未來五年通過擴張我們於中國的水產養殖及加工基地，以提升我們的水產養殖及產能。

具體而言，我們計劃擴張位於湖北、浙江及江西的水產養殖及加工基地 (「擴張項目」)。下表載列擴張項目的詳情及我們擬於其中分配的 [編纂]。

養殖基地 ⁽¹⁾	養殖模式	完工後增加 養殖年產 能 ⁽²⁾ (噸)	預計 完工時間	截至 最後實際 可行日期的 狀態	[編纂] 的擬議分配 (百萬港元)
湖北保康 (擴建)	陸地流水	1,500	2027 年 第三季度	進行中	[編纂]
浙江千島湖 (擴建)	陸地流水	900	2027 年	規劃中	[編纂]
江西柘林湖 (擴建)	生態網箱	2,000	2029 年	規劃中	[編纂]

附註：

- (1) 所列位於湖北、浙江及江西三省的養殖基地的水源分別為南河、千島湖及柘林湖。所列三處養殖基地的規劃用途為水產養殖與魚子醬加工。
- (2) 增加的年水產養殖產能按鱈魚重量衡量。

尤其是，對於擴張項目，我們將撥付 [編纂] 百萬港元於施工工程、[編纂] 百萬港元於設施及先進加工設備、[編纂] 百萬港元於採購儲備育種鱈魚及相關養殖成本，以及 [編纂] 百萬港元於其他營運活動，以優化我們的鱈魚族群結構，提高供應能力，加快回應市場需求，支持更有韌性、更平衡的養殖佈局。

未來計劃及 [編纂]

- (ii) [編纂] 的約 [編纂]，即 [編纂] 百萬港元，將用於升級我們位於衢州、四川及湖北的養殖基地的現有養殖設施和魚子醬加工線。

具體而言，我們將構建鱘魚全產業鏈數字化生產管理平台，推進養殖產業的智能化、自動化和信息化，推進信息技術、數據分析、物聯網技術在鱘魚養殖全產業鏈中的集成應用。我們將投資更先進的魚子醬加工設備，推動關鍵流程自動化，實現更加標準化、高效的管理，提升生產效率、產品品質穩定性以及資源利用率。

- [編纂] 的約 [編纂]，即 [編纂] 百萬港元，預計在未來五年內用於品牌營銷活動、擴大全球銷售渠道，聚焦增強「KALUGA QUEEN(卡露伽)」品牌認可度和吸引力、消費者意識、消費者參與度，加速全球銷售網絡擴張以提升市場滲透率、促進長期增長。具體而言：

- (i) [編纂] 的約 [編纂]，即 [編纂] 百萬港元，將用於佈局線下零售門店。我們將在穩定B端銷售增長的同時大力提升線下零售曝光率，加強直接消費者參與，深化消費者教育。我們計劃未來五年在北京、上海、杭州、深圳、成都和西安等中國一、二線城市以及新加坡、日本與迪拜等海外市場開設多家「KALUGA QUEEN(卡露伽)」旗艦門店，打造品牌形象，提升消費者的體驗感和參與度，加速拓展魚子醬C端市場。我們的魚子醬主題概念店與快閃店營運錄得理想的市場反應，並證明了線下渠道透過現場試吃、產品介紹及直觀展示，在增強消費者信任方面的成效。線下門店使我們能夠將來自餐廳等渠道的客流量與個人消費者需求相對接，支持魚子醬的店內即時購買，增加重複購買，並作為線上客流量的有效補充。

我們計劃於未來五年內在中國及經篩選的擁有強大增長潛力的海外市場開設約50間零售店舖，目標為每年開設約十間新店。我們計劃採取分階段方式進行有關擴張，初步重點是利用我們現有的營運經驗及品牌知名度在中國建立門店網絡，隨後逐步擴張至選定的海外市場。我們預計在中國開設45間門店，並在海外市場開設五間門店，具體視乎市場狀況、選址可用性及我們的業務表現而定。我們估計開設每間新門店的平均投資成本達 [編纂] 百萬港元，其中約39%歸因於租賃成本、30%歸因於裝修費用、22%歸因於員工成本及9%歸因於其他營運開支。

- (ii) [編纂] 的約 [編纂]，即 [編纂] 百萬港元，將用於線上營銷投入。我們將加強對抖音、小紅書等平台的投放力度，通過KOL合作、內容營銷與直播電商等組合策略，精準觸達目標客群，深化品牌在年輕消費群體

未來計劃及 [編纂]

中的滲透，構建從種草到轉化的營銷閉環，驅動品牌增長。我們擬聘請專業第三方機構進行內容營銷及直播電商活動，包括聘請MCN機構製作有關魚子醬文化及品牌知名度的推廣內容，以及聘請知名的直播機構及精緻食品領域的選定影響者進行直播，以實現線上銷售轉化。

- (iii) [編纂] 的約 [編纂]，即 [編纂] 百萬港元，將用於體驗式營銷投入，支持品牌全球發展。我們計劃通過定期舉辦魚子醬大師班、魚子醬品鑒會、主廚合作等沉浸式品牌宣傳及文化推廣，進一步提升全球品牌滲透及消費者的品牌認知。
- [編纂] 的約 [編纂]，即 [編纂] 百萬港元，預計在未來五年內用於持續加強研發能力，升級數字化信息系統，以推動持續創新並提升支持業務營運的數字基礎設施。
 - (i) [編纂] 的約 [編纂]，即 [編纂] 百萬港元，將用於研發能力提升。

具體而言，我們計劃進一步加強對鱈魚遺傳育種和先進水產養殖技術的研究，包括鱈魚種質鑑定的項目、循環水養殖、疾病預防及環境友好實踐等。尤其是，我們擬應用分子育種技術，以識別及培育具備優良性狀的親魚，例如更高的產卵能力及生產淺色魚卵的潛力。我們亦將繼續開展關於主要鱈魚疾病的防控及相關免疫技術的研究。這些舉措旨在提升我們的核心競爭力，支持我們養殖計劃的長期可持續性，提升資源利用效率，從而鞏固我們的行業領先地位。

我們亦將繼續開發創意魚子醬產品，以深化與消費市場的互動。同時，我們擬探索魚子醬及鱈魚副產品在護膚、美容及保健領域的應用（如魚子醬精華液及生物活性蛋白肽），以打造新的增長動力。我們計劃與大學及其他外部研發夥伴合作開發該等技術，包括研發魚子醬基成分的提取技術，以獲取適用於護膚應用的穩定提取物；以及應用酶解及生物發酵技術，將鱈魚副產品轉化為適用於健康產品的高活性及小分子肽。

一旦我們在護膚及健康領域的研發倡議獲得驗證，我們計劃透過與在護膚及健康行業擁有成熟生產能力、合規記錄及良好聲譽的合格第三方品牌及製造商合作，進一步探索其應用及產業化。在該等合作中，我們將採用輕資產模式，並專注於提供優質原材料、鱈魚來源成分的

未來計劃及 [編纂]

聯合研發及質量控制。我們的職責包括提供關鍵研發材料(如鱈魚、魚子醬及相關副產品)、基於我們的水產養殖專業知識探索應用領域，並協助進行中試驗證。相關產品的生產、品牌推廣及銷售將由擁有必要許可證及資質的合格第三方製造商(如化妝品公司及健康補充劑生產商)承擔。

護膚及保健應用的目標客戶為具有抗衰老及修護護膚需求的消費者，以及膳食補充劑的消費者。根據灼識諮詢的資料，中國對抗衰老及修護護膚產品以及海洋來源健康產品的需求持續擴大，且鱈魚來源提取物已被列入中國《已使用化妝品原料目錄》。該等舉措代表了我們基於共同客戶群及品牌定位對核心水產養殖業務的戰略延伸，並符合我們透過應用導向創新從鱈魚資源中釋放更大價值的目標。我們相信這將提高魚子醬及鱈魚副產品的利用率，並創造額外的收益來源。

此外，我們將擴大研發團隊規模，並與國內外一流的科研機構、大學建立合作關係，共建研發平台，開展種質創新相關的基礎性研究和智慧漁業相關的交叉學科研究工作。

- (ii) [編纂] 的約 [編纂]，即 [編纂] 百萬港元，將用於信息系統數字化升級。我們將持續完善整合我們的信息化系統，提高全價值鏈的運營效率及數據驅動管理。

具體而言，我們將持續推廣智慧養殖應用，利用物聯網技術、大數據分析及可視化工具等對養殖環境(水質、水溫等)進行即時監控，提升養殖管理精準度和運營效率。另外，我們將持續進行信息化系統升級，計劃加強財務管理系統與其他內部平台的對接交互，促進更高效的數據流轉與信息共用，增強各部門之間的協同合作，提高整體管理效率。

- [編纂] 的約 [編纂]，即 [編纂] 百萬港元，預計在未來五年內用於戰略性投資或收購，以整合行業資源、擴大產能、增強品牌滲透、推動進入戰略市場。

我們將評估全球魚子醬行業的投資或收購機會，特別是針對在中國及海外資源豐富地區(如羅馬尼亞、保加利亞、哈薩克斯坦及吉爾吉斯斯坦)擁有優質鱈魚養殖資源或高級加工能力的海外及國內企業，以及具有較強市場認知度或已建立銷售渠道的成熟魚子醬品牌公司，特別是在歐洲及美國等核心市場。在評估潛在目標時，我們將主要考量以下因素：(a)投資或收購該目標能否提升品牌影響力，且我們預期該目標能強化我們在相關地理區域的品牌知名度；(b)評估該目標的經營及財務表現；我們預期該目標將滿

未來計劃及 [編纂]

足以下條件：(x)最近一個財政年度錄得的收入不低於人民幣人民幣500.0百萬元或淨利潤不低於人民幣60.0百萬元；或(y)魚子醬／加工產能不低於40噸；及(c)我們亦將考慮文化契合度及與現有業務的潛在協同效應等等。該等標準將根據市場狀況及我們的戰略需求予以調整。根據灼識諮詢的資料，截至2025年底，全球魚子醬行業中有超過50個符合我們篩選標準的潛在收購及投資目標。投資或收購該等目標預計將使我們能夠降低運輸及關稅相關成本，分散不同地區的生物資產風險，並在更貼近終端市場的地方進行營運，從而提升客戶服務及供應鏈效率。有關擴張亦可透過增加產能、優化定價及更具競爭力的成本結構，從而提高市場滲透率並增強盈利能力。儘管該等舉措將涉及資本開支及營運成本，但我們相信，其預期的戰略及商業效益將支持我們的長期業務發展。

視乎每個機會的具體情況，我們可能採取一系列策略性投資方式，包括但不限於收購少數或控股股權、全面收購或與目標實體成立合資企業。所有潛在的投資或收購都將經過嚴格的盡職調查和審慎的評估。我們預期該等投資或收購將加強我們的市場地位，並為股東創造長期價值。截至最後實際可行日期，我們尚未發現任何特定目標或訂立任何最終協議。

- [編纂] 的約 [編纂]，即 [編纂] 百萬港元，將用於營運資金及一般公司用途。

倘 [編纂] 定為指示性 [編纂] 的最高 [編纂] 或最低 [編纂]，則 [編纂] 將分別增加或減少約 [編纂] 百萬港元（假設 [編纂] 未獲行使）。

倘 [編纂] 獲悉數行使，我們將收取額外 [編纂] 約 [編纂] 百萬港元、 [編纂] 百萬港元及 [編纂] 百萬港元（倘 [編纂] 定為每股H股 [編纂] 港元、 [編纂] 港元及 [編纂] 港元，即分別為 [編纂] 範圍的低位、中位及高位）。

倘 [編纂]（包括行使 [編纂]）多於或少於預期，我們可按比例調整就上述用途分配 [編纂]。倘 [編纂] 並無即時用於上述用途或倘我們無法按擬定實施任何計劃部分，且在相關法律及法規允許的情況下，我們可將該等資金於持牌商業銀行及／或其他認可金融機構（定義見證券及期貨條例或其他司法權區的適用法律及法規）的短期計息賬戶中持有，只要此舉被視為符合本公司的最佳利益。在此情況下，我們將遵守上市規則項下的適當披露規定。