

業 務

概 覽

我們是一家AI驅動零售企業，根據弗若斯特沙利文的資料，就2025年已安裝零售櫃數量及商品交易總額而言，我們亦是中國最大的智能零售櫃運營商。我們運營一個廣泛的智能零售櫃網絡，為消費者提供無縫的即拿即走購物體驗，並供應以食品及飲料為主的各類產品。憑藉我們利用廣泛運營數據持續改善的算法驅動自主運營，我們已在超過100個零售場景中實現可擴展的網絡化運營。

我們是將多模態識別技術應用於線下零售的先驅。根據弗若斯特沙利文的資料，我們與硬件製造商於2019年合作開發的智能零售櫃成本僅約為傳統自動售賣機的30%，解決了其固有缺點，例如機械卡貨／卡頓、交易緩慢、無實時庫存追蹤及高成本維護。我們的零售櫃使用內置計算機視覺，實時捕捉客戶拿取商品的局部視頻片段，並利用雲端識別技術自動識別所選商品。這創造了無縫的「掃碼開門、關門自動結算」體驗，此後這種模式已成為行業標準。

根據弗若斯特沙利文的資料，於2019年，我們成為業內首家實現智能零售櫃大規模部署的運營商。截至2025年12月31日，我們在全國72個城市直營超過180,000個智能零售櫃，累計服務超過8,000萬終端消費者。隨著智能零售櫃密度不斷提高並大規模滲透到消費者的日常生活中，它們正逐步從一個補充性的零售渠道轉變為線下零售基礎設施中不可或缺的一環，釋放龐大的市場潛力。

我們的業務模式

我們專注於服務傳統零售渠道無法經濟地觸及的輕場景。我們稱之為「毛細血管級」輕場景，因為它們是細小、廣泛且分散的消費者接觸點，就像人體循環系統中的毛細血管一樣。於2025年，每櫃每月平均活躍消費者人數為37.3人。使用我們的專有算法及直營點位開發能力，我們已將智能零售櫃擴展至超過100個零售場景—涵蓋辦公及工業場所、商業場所、物流及倉儲設施、休閒娛樂場所以及公共服務及教育—為消費者提供在其生活及工作場所觸手可及的便捷、智能、即時的「一分鐘、幾步之遙」購物體驗。於往績記錄期，我們約99%的收益來自透過我們的智能零售櫃向終端消費者銷售商品。透過使智能零售更易觸達及更高效，我們服務廣泛場景的消費者需求，為消費者、場地夥伴及品牌合作商等創造價值。

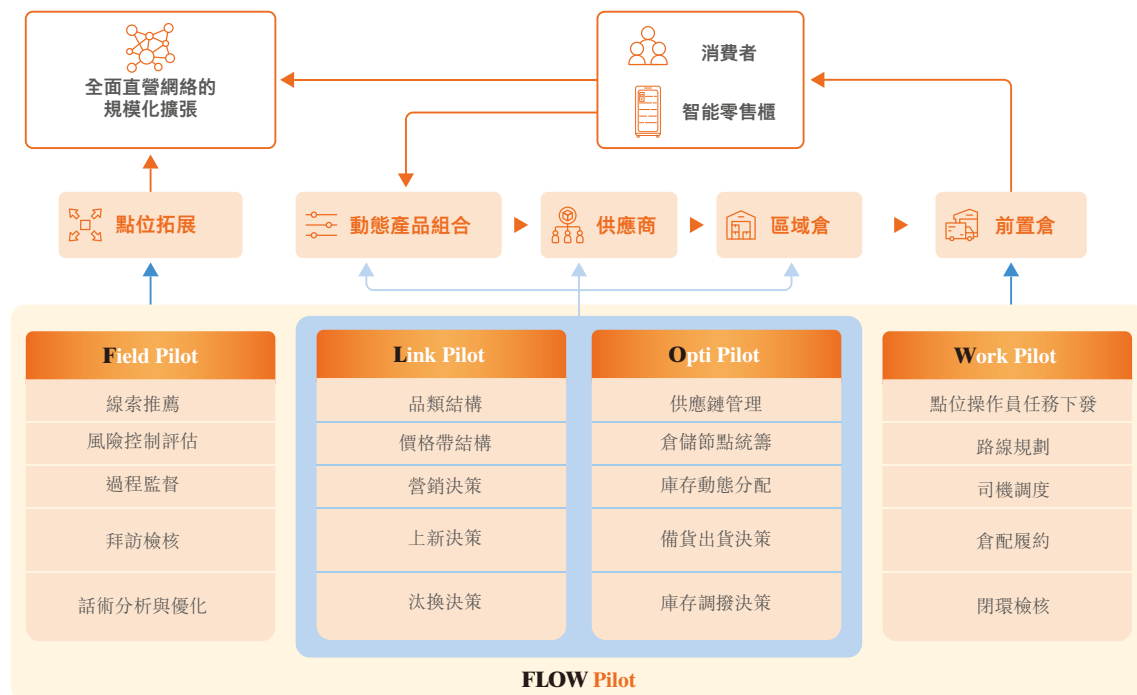
我們的運營模式

為支持我們專注於輕場景的業務模式，我們已圍繞三大支柱建立運營模式：算法驅動的自主決策、分佈式網絡及直營。我們已開發一個大規模、高密度及互聯的分佈式網絡，以管理運營我們點位的複雜性。管理如此規模的網絡需要自動化系統—所涉及的決策數量龐大且要求精準，涵蓋數十萬個點位的庫存補貨、產品組合、定價及物流，僅靠人工規劃無法可靠地完成。持續改進我們的算法有賴於來自我們整個網絡的高質量實時數據；而在每個點位嚴格執行算法生成的指令則需要端到端的運營控制。此兩項要求使直營模式至關重要。我們對輕場景的專注、算法驅動的決策、分佈式網絡及直營共同構成了一個自我強化的基礎，有助於我們建立競爭優勢並實現盈利增長。

業 務

專有算法驅動的自主運營

根據弗若斯特沙利文的資料，我們是中國首家及唯一一家透過專有算法實現自主運營的智能零售櫃運營商。我們於2022年開始使用專有算法自動化我們的端到端運營，並於2024年開發了我們的FLOW Pilot智能體系統——一個具備自主決策及持續自我完善能力的專有算法驅動業務系統。根據弗若斯特沙利文的資料，於往績記錄期，我們的年均研發開支超過人民幣60百萬元，顯著高於所有行業同行。FLOW Pilot是我們業務的運營支柱。其在絕大多數運營環境中於我們的網絡自主作出決策，有效取代了在點位擴張、消費者服務、供應鏈及庫存管理以及履約等關鍵領域的大部分人為判斷。於2025年第四季度，FLOW Pilot每日作出的近120百萬個決策中，僅約20,000個需要人為干預——其決策規模及精確度是人為判斷無法比擬的。該過程產生的運營數據不斷反饋給我們的算法，形成一個自我強化的循環，從而穩步提高我們的運營效率，並使我們能夠服務不斷擴大的場景中的消費者需求。在我們採用FLOW Pilot後，每名營運管理人員管理的平均點位數由2023年的303個增至2024年的390個，並進一步增至2025年的504個——兩年期間增長了66%。下圖載列我們基於FLOW Pilot的算法驅動自主營運：

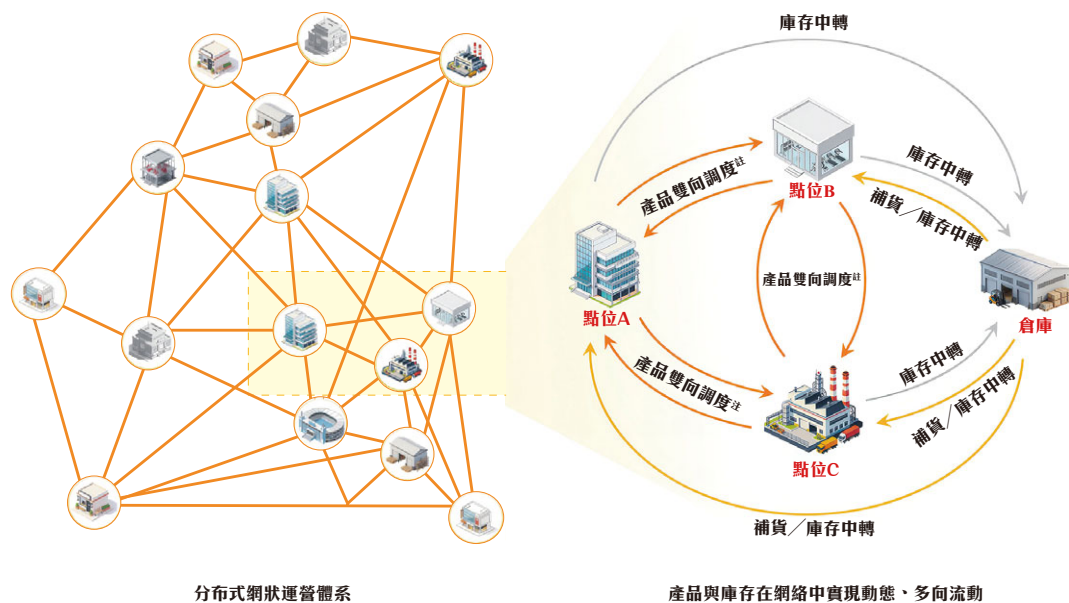


我們的分佈式網絡

憑藉我們的算法驅動自主運營，我們已建立了一個完全直營、高密度的分佈式網絡。我們的高密度網絡佈局縮短了配送距離，顯著提高了補貨效率，並從整體上降低了運營成本及開支。

業 務

如下圖所示，與傳統零售企業的單向供應鏈不同，我們分佈式網絡中的跨點位產品調度是多向的，包括補貨、緊急補貨、滯銷產品的調撥及臨時庫存中轉——所有該等調度均由我們的算法自主分析、決策及協調，幾乎無需人為干預。同時，我們網絡內的每個點位不僅作為銷售點，還作為數據收集、臨時存儲及產品流動的節點。這使得產品能夠在零售櫃之間直接調撥，從而創建一個互聯的網絡。該系統由兩個專有AI智能體驅動：Opti Pilot，其作出供應鏈決策——包括根據各節點的需求預測下達補貨訂單及召回滯銷商品以優化庫存分配；及Work Pilot，其根據Opti Pilot的規劃作出調度決策，包括生成全網補貨、調入及調出以及倉庫退貨任務，並將其整合到優化路線中。



附註：

節點之間的产品雙向調度包括多種場景，如補貨（計劃性或緊急補貨）、滯銷品重新分配及臨時庫存存儲；所有場景均由算法自主分析及決策。

這種分佈式網絡化供應鏈系統為我們帶來了他人難以複製的核心競爭優勢。通過對所有點位進行集中庫存管理，我們在需求波動時顯著提高了重場景點位的庫存保證，同時解決了輕場景點位的周轉及保質期問題。基於網絡的產品調度亦使我們的供應鏈更具彈性及靈活性，這對我們在輕場景下的小眾產品策略及頻繁的產品更新方法至關重要。通過統一的任務規劃，我們能夠利用我們的網絡密度及點位多樣性，有效縮短配送時間及降低物流開支。最後，我們的算法驅動自主決策旨在隨時間推移不斷改進——通過持續的反饋循環及自主學習，系統不斷完善，從而鞏固我們的長期競爭地位。

透過我們的自主決策算法及分佈式網絡，我們不斷降低智能零售櫃的運營門檻。對於單櫃月銷售額低於人民幣2,000元的點位，地理限制、人口密度低或商業基礎設施不發達，使得傳統零售及線上即時配送服務難以在該等點位實現經濟效益。根據弗若斯特沙利文的資料，大多數競爭零售櫃運營商亦難以在該等輕

業 務

場景中實現盈利，並已選擇不進入該細分市場，從而留下大量未獲滿足的需求。於2025年，我們以單櫃月均銷售額約人民幣1,200元的水平運營，並可在月銷售額低至約人民幣300元(約每天一筆交易)時實現點位級盈虧平衡，使我們能夠服務其他零售模式無法以經濟方式服務的輕場景，滿足消費者在該等地點的即時購物需求並提升消費體驗。

我們的市場機遇及財務表現

根據弗若斯特沙利文的資料，中國內地的智能零售櫃總數於2025年達到85.53萬台，預計到2030年將達到350.66萬台。輕場景細分市場預計將從2025年的42.44萬台增長至2030年的229.67萬台，複合年增長率為40.2%，高於重場景的增速，其在智能零售櫃總數中的份額預計將大幅增加。

於往績記錄期，我們實現收益增長，成本效率及盈利能力亦有所改善。收益由2023年的人民幣1,243.7百萬元增加至2024年的人民幣1,652.3百萬元，並進一步增加至2025年的人民幣2,008.9百萬元，複合年增長率為27.1%。我們的毛利率由2023年的52.4%擴大至2024年的54.0%，並進一步擴大至2025年的55.8%。於2023年、2024年及2025年，我們的經調整EBITDA(非國際財務報告準則計量)分別為人民幣56.5百萬元、人民幣140.7百萬元及人民幣191.4百萬元，且我們的經調整淨利潤(非國際財務報告準則計量)於2025年達到人民幣118.6百萬元。我們於各期間均實現正經營現金流量。

我們的優勢

中國最大的智能零售櫃運營商，以完全直營模式實現規模化盈利

我們是一家AI驅動零售企業，根據弗若斯特沙利文的資料，就2025年已安裝零售櫃數量及商品交易總額而言，我們亦是中國最大的智能零售櫃運營商。截至2025年12月31日，我們已在全國72個城市部署超過180,000個智能零售櫃。根據弗若斯特沙利文的資料，於2025年，我們錄得經調整淨利潤(非國際財務報告準則計量)人民幣118.6百萬元，實現的商品交易總額超過人民幣23.4億元，收益超過人民幣20億元，成為智能零售櫃行業首家實現持續規模化盈利的公司。

我們的規模化盈利能力以完全直營的模式為基礎，此模式使我們有別於業內普遍依賴加盟、合夥及招標採購流程做法的運營商。我們的專屬銷售團隊支持我們對網絡擴張的完全控制力，而我們專有的算法增強開發及運營能力支持戰略增長。於往績記錄期，我們的智能零售櫃數量由截至2023年12月31日的106,197個增至截至2025年12月31日的183,989個，複合年增長率約為30%。

該等快速、高質量的增長創造了難以複製的規模優勢。我們的零售櫃密度使我們能夠覆蓋消費者的整個日常活動，建立了作為即時購買的便捷之選的強大品牌認知，並日益成為彼等的首選。在採購層面，我們的規模為我們帶來了與供應商的強大議價能力，從而降低了採購成本。在運營方面，通過協調我們點位網絡中的貨物流及數據流，我們開發了一個獨特的分佈式網絡運營模式，提高了供應鏈效率並降低了單個點位的運營門檻。我們積累的運營數據亦推動我們算法的持續改進，進一步優化成本效率，並為品牌合作商提供對消費者需求的精準、可行的洞察。總而言之，網絡密度、採購槓桿、運營效率及算法優化等相輔相成的優勢形成了一個良性循環，使我們能夠實現並維持規模化盈利，其規模為業內任何其他運營商無法比擬。

業 務

根據弗若斯特沙利文的資料，中國內地的智能零售櫃總數於2025年為85.53萬台，預計到2030年將達到350.66萬台。憑藉我們的先發優勢及規模效應，我們已在市場份額、點位密度及盈利能力等關鍵指標上取得了領先地位，使我們處於有利位置，可從該行業的快速增長中受益。

智能零售櫃部署的先驅及領導者，提供高度智能及便捷的消費體驗

根據弗若斯特沙利文的資料，於2019年，我們是業內首家與硬件製造商合作開發成本約為傳統自動售賣機30%的智能零售櫃並實現其大規模部署的公司，領先業界三至四年。通過應用多模態識別技術(使用內置攝像頭識別消費者的購物行為，及雲端識別進行高精度訂單識別)，我們創造了無縫的「掃碼開門、關門自動結算」的即拿即走體驗，此後已成為行業標準。該方法解決了傳統售賣設備的主要缺點，例如機械卡貨／卡頓、交易緩慢、無實時庫存追蹤及高成本維護。

作為行業先行者及中國最大的智能零售櫃網絡運營商，我們積累了廣泛的運營數據及行業專業知識，這推動了我們技術的持續改進。通過使用數億條訂單記錄及視頻數據進行持續訓練，於2025年，我們每10,000筆訂單的客戶服務事件少於六宗。在運營與維護方面，我們建立了星雲物聯網平台，能夠管理超過一百萬台設備。該平台可對我們超過180,000個智能零售櫃的整個設備機群進行實時遠程管理，涵蓋出貨前的自動化質量檢測、安裝過程中的智能健康檢查、運營期間的異常監控及警報，以及自動化工單管理。該閉環系統保持網絡穩定及可擴展，同時顯著削減日常維護及升級成本。

我們的智能零售櫃網絡覆蓋超過100個零售場景，涵蓋辦公及工業場所、商業場所、物流及倉儲設施、休閒娛樂場所以及公共服務及教育。我們專注於「一分鐘、幾步之遙」的購物體驗，在區域內高密度部署，讓消費者總能在附近找到我們，滿足其日常即時需求。為匹配不同零售場景下多樣化的消費者偏好，我們使用算法驅動的數據分析及持續動態調整，以確保我們的產品組合契合每個特定地點的消費者需求，為每個零售櫃打造定製化產品組合。於往績記錄期，每個智能零售櫃平均陳列約46個庫存單位，每月根據銷售表現更新13-15%的庫存單位。我們不斷推出新產品，創造「尋寶式」體驗，以吸引重複光顧。這已建立了一個高頻、忠誠的消費者群體，為業務的持續增長提供支持。於2025年，我們的月均購買頻次為每人三次，於2025年的平均復購率約為46.7%，根據弗若斯特沙利文的資料，該比率高於行業平均水平。

行業領先的專有算法驅動端到端自動化運營，實現最優的決策和高效的管理

基於我們對技術研發的持續投入，我們已開發出FLOW Pilot，一個具備持續自我完善能力的行業領先專有自主決策系統。其核心是一個決策引擎，該引擎結合了深度學習、運籌學優化、魯棒決策理論及實時流計算。我們的算法方法減少了對人為判斷的依賴，減少了遺漏及偏見等常見人為錯誤，並大規模地實現了標準化、高精度的決策過程。與此相匹配的是為大規模智能零售櫃網絡構建的計算基礎設施，該設施每日可處理數億次決策，並實現從數據收集、計算、決策到反饋的閉環。通過該端到端自動化運營，我們在快速擴張的同時保持了一致的服務

業 務

和運營效率：從2023年到2025年，我們的零售櫃數量增加了73.3%，而運營管理人員數量保持相對穩定，每人管理的平均零售櫃數量從303個增至504個，兩年內增長了66%。

FLOW Pilot通過四個相互關聯的AI智能體運作，共同覆蓋我們的整個業務週期。Field Pilot通過匯總區域、點位及合作夥伴數據來推動網絡擴張，以支持智能線索推薦、點位風險評估及標準化檢查。Link Pilot管理產品運營，利用需求感知、交易歷史及消費者反饋來優化單個點位級別的產品選擇及組合。Opti Pilot控制供應鏈及庫存，協調我們倉庫及智能零售櫃的動態庫存分配，以最大限度地提高周轉效率並減少損耗。Work Pilot處理履約執行，為所有補貨及調撥運營協調任務分配、路線規劃、司機調度及閉環驗證。這四個智能體共同構成一個涵蓋市場擴張、產品運營、供應鏈管理及履約的全鏈路決策循環，從而推動我們網絡的自動化及運營效率。

於2025年第四季度，FLOW Pilot每日作出的近1.2億個決策中，僅約20,000個需要人為干預—其決策規模及精確度是人為判斷無法比擬的。此過程中積累的運營數據推動我們算法的持續改進，創造了強大的自我強化循環。我們擁有一支超過100名專業人員的研發團隊，其中人工智能、算法及數據研究專家佔比超過25%。根據弗若斯特沙利文的資料，於往績記錄期，我們的年均研發開支超過人民幣60百萬元，顯著高於所有行業同行。

強大的點位開發能力，構成我們擴張的競爭優勢

我們組建了一支高度專業及高效的業務開發團隊，並由我們的點位開發智能體Field Pilot賦能。Field Pilot匯總多維度數據(包括區域場景地圖、點位狀況及合作夥伴資質)，為我們的銷售代表提供智能線索推薦、點位風險評估及優化的拜訪路線。Field Pilot亦提供對拜訪頻率及轉化率等關鍵績效指標的實時監控，自動識別技能差距並提供有針對性的指導建議。根據弗若斯特沙利文的資料，憑藉我們團隊規模及技術賦能的綜合實力，我們成為業內唯一具備「千人團隊實現十萬級點位擴張」能力的運營商，此能力使我們有別於嚴重依賴合夥人模式或高成本招標採購流程的競爭對手。這亦使我們能夠管理點位網絡的自然生命週期波動，建立難以複製的競爭壁壘，並支持我們網絡的持續快速增長。

我們的業務開發團隊在全國72個城市進行廣泛的實地點位勘察及點位獲取。2025年，我們錄得370萬次點位拜訪，完成超過13萬台新零售櫃安裝，點位開發同比增長約30%。儘管我們的總開發量較2023年增長約60%，但每位一線銷售代表的月均開發量從6.7台增至7.5台，這既體現了我們的點位開發效率，也顯示出巨大的市場潛力。我們大規模的點位網絡、智能體工具及低部署門檻共同為持續擴張提供了有力支持。

由於我們是絕大多數點位唯一的智能零售櫃運營商，我們受益於顯著較低的點位成本。根據弗若斯特沙利文的資料，2025年，我們的點位成本遠低於行業平均水平。

業 務

高效的分佈式網絡運營模式，顯著降低點位級銷售門檻，釋放巨大的市場增長潛力

我們超越了傳統的供應鏈模式，建立了一個分佈式網絡，其中每個智能零售櫃不僅作為銷售點，還作為數據收集、臨時存儲及產品流轉的節點。產品及庫存在網絡中動態、多向流動，並根據實時需求在各區域內的節點之間靈活分配。於2025年，在輕場景中通過轉運清理的庫存佔總銷售額的22%。此外，於同年，點位操作員每因補貨拜訪100個零售櫃，我們的算法就會在該等拜訪之間額外分配55個調撥任務，並且不產生額外路線。這種互聯模式實現了全網庫存及運力的共享，顯著提高了資源分配的響應能力，減少了損耗並支持新產品推出。在我們全網產品及信息流的保障下，我們即使在輕場景下也能維持零售櫃的穩定運營，並提高供應鏈的韌性。該系統亦降低了單個零售櫃的盈虧平衡點，進一步提高了盈利能力並實現規模經濟。

在此分佈式網絡運營模式下，我們為點位操作員提供覆蓋整個操作流程的智能工具，包括容量監控、路線規劃、庫存盤點、補貨、調撥、監督及核實。對於補貨，我們的智能助手提供實時語音指令、提醒及工作流程監控，顯著提升了操作標準化及執行一致性。2025年，我們的每位點位操作員平均管理約115個點位，人均管理點位數量約為行業平均水平的兩倍。在我們的標準化操作程序下，損耗控制在約1%，根據弗若斯特沙利文的資料，該水平遠低於行業約5%的平均水平。

通過算法驅動的運營支持及我們分佈式網絡運營模式帶來的顯著改善的供應鏈韌性，我們的運營成本遠低於行業水平。2025年，我們以單櫃月均銷售額人民幣1,200元的水平運營，並可在月銷售額低至人民幣300元（約每天一筆交易）時實現點位級盈虧平衡。此舉釋放了巨大的增量市場機會，支持我們長期的規模化擴張，使我們能夠避免爭奪成熟的高流量點位，並保持我們的成本優勢及利潤穩定性。

經驗豐富的管理團隊，兼具卓越運營與深厚技術專長

我們由一支經驗豐富、以技術為驅動的管理團隊領導，該團隊致力於創造長期價值，具備多元化、互補的核心能力。我們的創始人單新寧先生深耕零售及物流行業，在企業管理及戰略執行方面擁有超過十年的實踐經驗。彼對行業趨勢的理解使其能夠為我們規劃清晰務實的戰略路線，穿越一輪又一輪的行業變革浪潮。我們的核心管理團隊匯集了運籌學與人工智能、互聯網平台、智能零售、物流與供應鏈管理以及線下實地運營等領域的專長。團隊成員平均擁有超過10年的行業經驗，曾於Airbnb、沃爾瑪及順豐速運等公司擔任領導職務，在算法開發、商業實施、線下擴張及運營管理方面具備強大的能力。我們的管理團隊圍繞三大核心能力建立：(i)一個由在AI及算法開發方面擁有深厚專業知識的高管領導的技術部門，引導我們完成數字化及智能化轉型，並持續支持我們的技術進步及自動化舉措；(ii)一個借鑒領先互聯網平台成熟策略的銷售組織，在基層市場擴張方面具備卓越的能力；及(iii)一個由來自中國頂級物流企業的資深人士組成的運營管理團隊，確保供應鏈效率及服務質量的穩定可靠。

業 務

我們的管理團隊一直秉持長遠眼光，帶領我們完成多次戰略升級，並在行業波動中保持穩健增長。該團隊優先進行核心能力建設及持續投入於技術研發，同時運營一個精簡高效的組織，人均生產力於業內領先的水平。通過統一的培訓計劃、標準化的風險控制及一體化的系統工具，我們確保管理標準及服務質量與業務的快速擴張保持同步。通過股權激勵計劃，我們已在核心團隊成員中實現了廣泛的股權持有，將個人職業發展與我們的長遠利益緊密結合。我們管理團隊的戰略遠見及執行能力是我們持續保持行業領先地位及持久競爭優勢的基礎。

我們的戰略

擴展我們的點位網絡

基於我們現有的網絡，我們計劃繼續我們的「密度優先」擴張戰略。首先，我們將深化在一、二線城市的滲透，提高輕場景中的點位密度，以放大供應鏈協同效應並鞏固我們的規模優勢。其次，我們將擴展至低線城市，該等城市的便利、即時消費需求仍遠未得到滿足，通過基於多維度城市評估的分階段推廣將我們的網絡擴展至超過100個城市，並利用我們的規模優勢開發該等新興市場。第三，隨著點位密度提高並推動運營效率進一步提升，我們將繼續降低運營門檻，從而解鎖許多以往不具經濟效益的碎片化輕場景。

加強銷售團隊，仍然是我們執行網絡擴張計劃的一項戰略重點。我們擬通過多元化的招聘渠道留任並擴大我們的銷售團隊，同時提供涵蓋我們戰略、銷售技巧及操作流程的結構化入職及持續培訓。為吸引及留住銷售人才，我們提供具競爭力的薪酬待遇，包括基本薪金、績效獎勵及長期留任機制。

我們將繼續在營銷方面投入，鞏固我們在智能零售品牌的首選地位，並通過所有渠道推廣我們的品牌。我們將推出針對特定零售場景的數字廣告活動，突顯我們直營模式的優勢，以接觸潛在場地夥伴並為點位擴張創造銷售線索。我們將繼續利用我們不斷擴大的網絡覆蓋作為品牌建設渠道，加強我們在整個網絡中的認知度。

優化我們的供應鏈以提升運營效率

隨著我們的網絡密度增加，我們將繼續升級我們節點間的全網庫存共享及再分配機制，以更低的邊際成本實現更高頻次、更小批量的補貨。該等效率將進一步降低點位級實現盈利運營所需的門檻，使我們能夠在以往不具經濟效益的輕場景中開發額外點位，從而推動網絡密度進一步提高。這種自我強化的循環（即密度降低成本、低成本釋放新點位、新點位加深密度）穩步提升了我們的盈利能力及競爭地位。我們亦正在開發智能應急響應算法，以構建一個能夠管理意外供應鏈中斷的自我恢復網絡，將我們的規模及密度優勢轉化為每個點位切實的成本節約及運營可靠性提升。我們將進一步加強我們的智能三級配送體系（連接點位、前置倉及區域倉庫），該系統可自動規劃最佳流動路徑，以最大限度地提高全網庫存利用率。

業 務

我們將在我們的運營中進一步部署自動化硬件，以降低成本及提高生產力。在我們的倉庫中，我們將擴大使用全自動分揀機器人，以減少勞動力依賴並降低物流成本。對於最後一公里配送，我們將在高密度區域及封閉式園區擴大我們的自動駕駛車輛及移動倉庫試點項目，克服人工配送的限制，並進一步提高補貨速度、靈活性及人均生產力。

提升我們的AI能力、硬件及平台

我們將繼續對我們的AI能力進行重大投資，以保持我們的技術領先地位，並擴大我們運營中自主決策的範圍。我們的舉措包括：深化大模型與我們FLOW Pilot智能體系統的整合併進一步改進其專有算法，以提高其預測準確性，並在供應鏈、定價及規劃能力方面實現更複雜的多變量優化；開發下一代計算機視覺模型，以提高產品識別準確度，並在我們的智能零售櫃上實現新的交互模式；及在零售櫃層面部署邊緣AI計算，以減少延遲、改善實時響應能力，並在低連接環境中實現離線決策。

在硬件方面，我們將繼續完善由我們的製造合作夥伴生產的可再生能源驅動的智能零售櫃的設計，從而克服與電源可用性相關的點位限制，同時減少能源消耗及我們的環境足跡。我們將部署邊緣計算及多模態交互技術以提高識別準確性及速度，並集成大模型能力以實現實時消費者交互。在平台方面，我們將持續升級我們能夠管理超過一百萬台設備的專有星雲物聯網平台，通過改進的算法驅動異常檢測實現實時問題糾正，並擴展預測性維護，使其具備更廣泛的自動故障恢復能力。

深化與品牌合作商的合作

我們的其中一項關鍵戰略重點是加強我們與品牌合作商的商業關係，這將進而改善我們的定價條款及毛利。隨著我們的網絡不斷擴大，我們預期將為品牌合作商提供更廣泛的消費者基礎及更精細的交易數據，我們相信這將進一步鞏固我們作為彼等的首選分銷及營銷渠道的價值主張。

我們計劃增加在我們平台上推出的新產品數量。我們將投資於數盈平台的持續改進及功能迭代，旨在賦能我們的品牌合作商，為其提供數據洞察、營銷策略及工具，以有效接觸其供應鏈中的持份者。

試點全球擴張以複製我們久經考驗的模式

我們以算法驅動、專注於輕場景的業務模式，因其能讓我們快速積累數據驅動的本地市場洞察而非常適合國際擴張，我們擬採取審慎的方法實現全球增長。

我們擬聚焦於具有強大消費者基礎及智能零售行業快速增長的高潛力市場，包括香港及東南亞。我們將首先在重點城市開展試點項目，以測試我們的業務及財務模型。待市場驗證後，我們將利用我們可轉移的系統能力並增加投資，以擴大我們的國際業務版圖，把握全球智能零售市場的機遇。

業 務

業務模式

我們是一家AI驅動零售企業，根據弗若斯特沙利文的資料，就2025年已安裝零售櫃數量及商品交易總額而言，我們亦是中國最大的智能零售櫃運營商。我們透過直營的智能零售櫃網絡，為消費者提供無縫的即拿即走體驗及主要由食品及飲料組成的各種產品選擇。我們利用廣泛的運營數據持續開發及完善我們專有智能體的決策算法，藉此已在超過100個零售場景中實現可擴展的網絡化運營。於往績記錄期內，我們的智能零售櫃數量由截至2023年12月31日的106,197個增至截至2025年12月31日的183,989個，覆蓋72個城市，複合年增長率超過30%。我們的核心戰略重點是在整個價值鏈(包括設備選擇、點位開發、點位運營及管理)中追求運營效率。

於往績記錄期，我們的收益主要來自透過智能零售櫃向個人消費者銷售快速消費品，分別佔我們2023年、2024年及2025年收益的99.3%、99.4%及98.8%。我們的其他收益來自平台公司及產品供應商於我們智能零售櫃投放的廣告。下表載列於往績記錄期內我們按業務分部劃分的收益明細：

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	人民幣	%	人民幣	%	人民幣	%
	(除百分比外，以千計)					
智能零售櫃商品銷售	1,235,489	99.3	1,642,313	99.4	1,985,323	98.8
廣告及其他服務	8,191	0.7	10,036	0.6	23,618	1.2
總計	1,243,680	100.0	1,652,349	100.0	2,008,941	100.0

下表載列我們於所示年度按業務分部劃分的毛利及毛利率明細：

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	毛利	毛利率	毛利	毛利率	毛利	毛利率
	(除百分比外，人民幣千元)					
智能零售櫃商品銷售	643,999	52.1	882,874	53.8	1,096,864	55.2
廣告及其他服務 ⁽¹⁾	8,191	100.0	10,036	100.0	23,618	100.0
總計	652,190	52.4	892,910	54.0	1,120,482	55.8

附註：

- (1) 於往績記錄期，廣告及其他服務的毛利率維持在100.0%，主要由於該等收益乃透過利用我們現有的智能零售櫃網絡產生，而無須產生可明確歸因於提供該等服務的增量直接成本。

業 務

透過提供一致的服務質量並在眾多輕場景中作為獨家服務提供商，我們為利益相關者創造價值，並建立了效率提升、價值創造及利潤增長的良性循環。基於我們的算法驅動系統，我們為消費者提供更便捷的購物體驗，同時吸引各類場地夥伴建立合作。此外，我們滿足特定場景下的差異化消費需求。憑藉我們點位網絡的持續擴張及滲透，我們不僅提升了智能零售櫃的市場知名度，亦透過我們的渠道能力賦能品牌合作商。我們為彼等提供可靠的新產品發佈解決方案及極具吸引力的銷售渠道。

透過系統化的效率優化，我們已實現運營表現提升。這使我們能夠降低運營門檻，以覆蓋月均銷售額低於人民幣2,000元的「輕場景」點位，並在月銷售額低至約人民幣300元（約每天一筆交易）時實現盈虧平衡。如此，我們已成功開拓大量先前服務不足的輕場景，為增量增長創造了巨大的空間。

價值主張

我們為三大核心利益相關者群體創造價值：個人消費者、場地夥伴及品牌合作商。憑藉在技術、效率及服務方面的優勢，我們提供差異化、高價值的產品，創造共享利益並達成多方共贏的結果。

個人消費者

對於個人消費者而言，我們以算法驅動的供應鏈彈性帶來了更多便利和購物選擇，以及更高的服務可靠性。我們率先大規模部署基於計算機視覺識別技術的智能零售櫃，提供無縫的「掃碼開門、關門自動結算」體驗，消除傳統自動售賣機的固有缺點，例如機械卡貨／卡頓、交易緩慢、無實時庫存追蹤及高成本維護，同時在產品種類、庫存容量、購物流程及互動參與方面優化了用戶體驗。我們對以往服務不足的輕場景的深度滲透，使我們能夠為消費者提供無縫、不間斷的更廣泛產品選擇。這種廣泛的覆蓋範圍根本上得益於我們高效的運營，該結構顯著降低了我們的盈虧平衡點，遠低於傳統自動售賣機運營商所能維持的水平，同時保持了我們服務的一致性。在許多此類場景中，我們是唯一可提供服務的小型零售櫃運營商，使消費者能夠在「一分鐘及幾步之遙」的範圍內享受便利的購物。

我們堅持完全直營的服務模式，以保證我們的服務質量。該模式有效確保每個智能零售櫃產品種類豐富、新品引進迅速、補貨及時及食品安全標準嚴格。此外，我們亦建立了全面的客戶服務體系，從多個維度提升購物體驗。

場地夥伴

透過部署智能零售櫃，場地夥伴（即提供點位及客流資源的合夥人）可以滿足其場所內消費者的即時購物需求。我們大部分的智能零售櫃部署於中小微企業處，例如小型工廠、健身房及僱員少於100人的初創公司。我們的智能零售櫃可作為提升工作場所便利性的寶貴員工福利，且不會為我們的場地夥伴帶來高昂的運營或維護成本。該等零售櫃得到我們廣泛網絡及高效供應鏈與補貨能力的全面支持。此外，我們的直營模式確保了服務質量的一致性，同時在若干情況下，使場地夥伴能夠根據銷售額享有收益分成。在大多數地點，我們是唯一的零售服務提供商。

業 務

品牌合作商

憑藉我們在輕場景中迅速擴張的網絡、不斷增長的消費者基礎及多樣化的點位組合，我們的智能零售櫃網絡成為品牌商的主要分銷渠道之一。我們幫助品牌合作商滲透傳統零售難以觸及的輕場景，從而擴大其市場影響力。透過端到端的數字化營運，我們積累了大量脫敏交易數據，使我們能夠為品牌合作商提供消費者洞察，以支持產品優化及營銷推薦。此外，憑藉對我們直營點位網絡的完全控制及快速的產品分銷能力，我們賦能眾多品牌合作商測試新產品、增加新產品曝光度、降低推廣及分銷成本、優化庫存管理並實現規模化增長。我們的智能零售櫃主要針對靈活的輕場景，有別於專注於重場景且僅提供自有品牌但庫存單位有限的品牌自有自動售賣機。因此，我們的網絡擔當著補充性銷售渠道的角色，而非直接競爭對手，為品牌提供更強的本地化滲透力。

我們的智能零售櫃

根據弗若斯特沙利文的資料，我們率先將多模態識別技術應用於線下零售，於2019年，我們成為業內首家實現該等智能零售櫃大規模部署的運營商。透過與硬件製造商合作，我們開發的智能零售櫃成本約為傳統自動售賣機的30%，從根本上解決了其固有缺點，包括需要大佔地面積且維護成本高昂的笨重設計、機械卡貨/卡頓及出貨故障、單品交易緩慢、產品種類有限及缺乏實時庫存可視性。我們的智能零售櫃利用內置攝像頭在商品選擇過程中捕捉局部視頻片段，並利用基於雲端的多模態識別技術自動識別所選商品，提供無縫的「掃碼開門、關門自動結算」體驗，此後已在業內獲廣泛採用。同時，我們的智能零售櫃設計小巧、功耗低，為我們的點位帶來極低的干擾及成本。因此，該等設備更容易被我們的場地夥伴所採納。

當消費者從智能零售櫃購買產品時，整個過程均由先進的硬件設計及技術驅動。與依賴複雜機械結構、高精度傳感器或專用RFID標籤的傳統自動售賣機不同，我們的零售櫃透過將標準攝像頭與產品圖像識別技術相結合，在設備基礎層面實現了顛覆性優化，從而提供便捷無縫的購物體驗。下圖載列了我們智能零售櫃的主要類型及其主要組件：



業 務

我們的智能零售櫃主要由工控機、雙產品識別攝像頭、傳感電子鎖、4G通訊模塊及具備二維碼／近場通訊功能的第三方人臉識別屏幕組成。透過智能零售櫃購物時，消費者可透過手機掃描櫃上的二維碼，或使用人臉識別／近場通訊輕觸完成身份驗證及預付款授權以打開櫃門。櫃門打開後，工控機將啟動雙產品識別攝像頭，在商品選擇過程中捕捉局部視頻片段。選購商品後，消費者只需關上櫃門即可離開。錄製的視頻隨後透過4G通訊模塊上傳至雲端進行產品識別，從而生成交易訂單、完成結算，並同時將結果發送給消費者。

掃碼開啟
授權開啟智能零售櫃



即取即走
視覺精準識別，方便快捷



關門結算
無感支付，賬單實時觸達

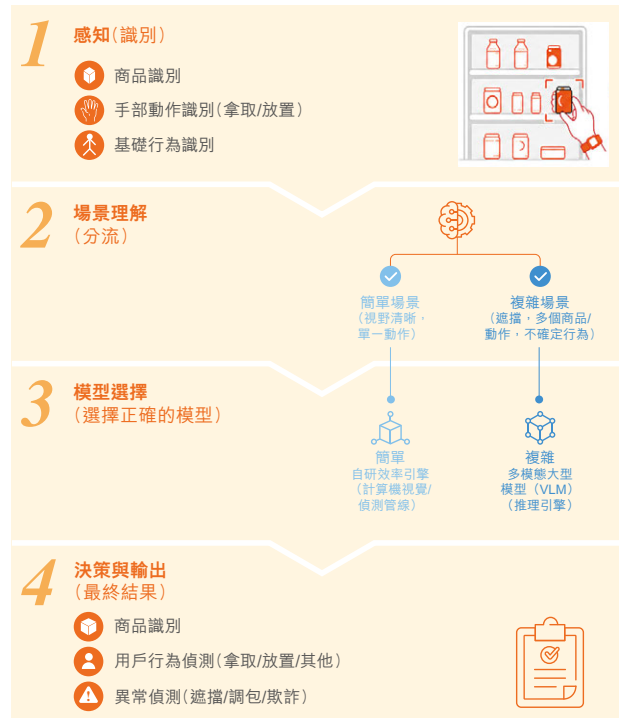


識別機制

我們的訂單識別及結算系統採用輕量級終端設備(即識別攝像頭及工控機)與雲端之間的協同架構。輕量級終端設備主要負責採集消費者揀貨動作的相關數據，而雲端系統則進行統一處理及分析(包括手勢追蹤、貨架狀態識別及關鍵動作提取)，以準確識別及匹配顧客的選貨行為。該系統根據不同的購物場景動態分配計算資源：在常規情況下，優先使用我們的專有模型以確保快速響應；在產品遮擋或堆疊等複雜情況下，則調用包括第三方通用大語言模型在內的更高性能模型，以提高識別準確性及穩定性。在此基礎上，該系統透過使用不含任何個人身份信息的數億級訂單記錄進行持續訓練及迭代，不斷提高其適應性，在無需額外硬件投入的情況下實現性能提升。此外，我們的識別算法不斷優化，因識別不準確導致的客戶反饋率低於每萬筆訂單六次。

業務

智能零售櫃識別工作流程



我們的物聯網平台

我們龐大網絡由我們自主研發的星雲物聯網平台提供支持。該物聯網平台支持百萬級設備的高並發接入，目前為逾180,000台智能零售櫃提供實時、精細化的遠程管控。該平台實現了全生命週期的數字化管理體系—涵蓋出貨前的自動化質檢、安裝時的智能健康檢查，以及包括異常監控、警報和自動化工單派發在內的閉環運營管理—以確保每台零售櫃的穩定及可持續運營。根據弗若斯特沙利文的資料，此等管理規模與運營把控水準，均屬行業最廣泛、最精細之列。該平台與我們的直營業務流程深度融合，並利用我們長期的大規模運營數據及經驗，捕捉每台零售櫃的精確實時購物數據(不含任何個人身份信息)，包括購物時長、商品取放、鎖門時間、溫度變化等信息。對該等數據的多維度分析反哺設備及平台的持續迭代，形成「技術賦能運營—運營沉澱數據—數據驅動技術」的正向循環。

採購智能零售櫃

我們主要向中國供應商採購智能零售櫃及其部件，以支持我們智能零售櫃網絡的擴張。於往績記錄期，我們亦透過融資租賃安排採購若干智能零售櫃。在選擇智能零售櫃供應商時，我們主要考慮其產能、技術能力、定價競爭力、財務狀況、行業經驗及管理體系資質等因素。為確保供應商符合我們的質量標準，我們要求他們提交參考樣品進行櫃機性能及可靠性測試，並與參考樣品通過我們嚴格測試的供應商合作。對於採購的每批智能零售櫃，我們均向供應商提供詳細的規格要求及技術資料。我們通常在仔細檢查及試運行後才確認接受一批智能零售櫃，以確保供應品符合我們的要求且性能令人滿意。智能零售櫃供應商通常須為其產品提供質量保證及擔保，並協助對其供應的智能零售櫃進行日常維護。

業 務

我們的產品及銷售

我們透過智能零售櫃向消費者提供主要包括飲料及包裝食品在內的多元化產品組合。在我們專有算法的驅動下，我們能夠針對各種零售場景量身定制精準的產品組合，並快速推出新產品。這種算法驅動的方法確保了我們運營決策的客觀性，從而持續優化我們點位網絡的整體銷售表現。

我們的產品供應

於往績記錄期，我們主要提供以下類型的產品：

產品類型	售價範圍 (人民幣／單位)	平均售價 (人民幣)	描述
飲料.....	1.1–16.3	5.2	主要包括茶飲料、即沖熱飲、果味飲料、咖啡、碳酸飲料、飲用水、乳飲品、運動／功能性飲料及植物蛋白飲料。
零食.....	1–33.9	3.7	主要包括餅乾、糕點、糖果、果凍／布丁、巧克力、堅果炒貨、果脯／果乾、肉類零食及海產零食。
速食食品.....	1.3–29.9	5.4	主要包括香腸、蛋類、罐頭食品、即食麵／飯及粥。
早餐食品.....	1.6–10	6.0	主要包括蛋糕、穀物及麵包。
其他.....	1.9–188	37.8	主要包括膠基糖果、日常用品、糖果、文具及各種其他產品。

下表載列我們於所示年度按產品類型劃分的商品交易總額明細(按絕對金額及佔商品交易總額的百分比)。

產品類型	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	金額 (人民幣千元)	%	金額 (人民幣千元)	%	金額 (人民幣千元)	%
飲料.....	917,165.1	63.3%	1,252,752.2	64.9%	1,566,777.2	66.9%
零食.....	247,622.8	17.1%	304,760.7	15.8%	342,498.6	14.6%
速食食品.....	191,017.6	13.2%	265,062.8	13.7%	327,373.5	14.0%
早餐食品.....	88,373.2	6.1%	101,407.4	5.3%	100,003.9	4.3%
其他.....	5,335.0	0.4%	6,635.6	0.3%	4,448.2	0.2%
總計.....	1,449,513.6	100.0%	1,930,618.7	100.0%	2,341,101.4	100.0%

業 務

我們的產品組合

與專注於交通樞紐及學校等主要地點、產品類別高度同質化且以飲料需求為主的傳統運營商不同，我們在各種輕場景中運營，滿足消費者在一天中不同時段的需求，包括早餐、零食及深夜工作餐。鑑於我們的適用場景主要服務於需求多樣化且對產品更新有較高要求的相對穩定的消費群體，因此我們提供了更多元化的產品，並更頻繁地更新品類。於2025年，我們的每個零售櫃平均有48.4個庫存單位，每月引入7.3個新產品，根據弗若斯特沙利文的資料，我們位居行業領先水平。下表載列於往績記錄期內我們的產品庫存單位及新引入庫存單位的詳情：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
總在售商品庫存單位數.....	768	1,463	1,816
年引入新品數量	263	340	386
單櫃平均每月庫存單位數.....	43.7	45.7	48.4
單櫃平均每月上新庫存單位數....	5.9	7.0	7.3

為應對輕場景中快速演變及高度本地化的消費者需求，我們有別於因週轉率低及管理成本高而規避小眾及長尾產品(即鋪貨率低於20%的商品)的傳統運營商，策略性地將該等類別產品的相當大部分納入我們的產品供應中。截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度，我們管理的小眾及長尾產品數目由2023年的239個增至2024年的1,163個，並進一步增至2025年的1,480個。於同期，涉及小眾及長尾產品的交易分別佔我們各年交易總數的1.5%、14.7%及20.0%。自2023年至2024年的大幅增長主要由推出我們的FLOW Pilot智能體系統所帶動，該系統利用其收集及分析海量數據集的能力，準確捕捉及預測特定點位的消費者偏好。這使我們能夠從數千個庫存單位中為每個地點動態地量身定制最佳產品組合(包括小眾及長尾產品)，同時促進新產品的快速引進。我們致力於透過深耕小眾及長尾產品的精細化運營，建立差異化競爭壁壘。

算法驅動的產品組合

我們依靠算法及客觀數據來配置我們智能零售櫃中的產品。Link Pilot作為我們FLOW Pilot智能體系統之一，收集所有智能零售櫃及庫存單位的歷史銷售數據，結合不同場所的場景及客戶需求、產品同質性及互補性、外部條件及用戶反饋，以準確地將產品組合與不同的點位進行匹配。該過程高度自動化，僅需極少的人工干預。於2025年第四季度，在Link Pilot就產品搭配及新產品引入作出的約日均4,800萬項自動化決策中，僅約2,000個案例應客戶要求需要進行人工調整。下圖載列自主決策流程：

業 務

Link Pilot 商品組合算法架構



該決策過程由 Link Pilot 支持，確保產品競爭及更換完全由消費者偏好驅動，識別最符合客戶群需求的產品組合，並靈活適應天氣、季節性及口味偏好等變量。隨著我們的數據反饋循環不斷積累及智能體不斷迭代，我們的需求洞察變得日益精準，決策也更加智能化。

營銷及消費者互動

為加強消費者互動，增加品牌合作商新產品及推廣產品的曝光機會，在向消費者披露我們的第三方合作規則的基礎上，我們在持續的A/B測試支持下，開發了一系列互動式消費者營銷活動。通過反覆測試及迭代，我們不斷完善活動機制、權益結構、用戶路徑及產品展示形式，以提高我們智能零售櫃的消費者轉化率及購物體驗。我們的營銷活動包括付費優惠券套餐、零售櫃語音促銷提醒、推廣產品抽獎活動以及新產品發佈的專屬登陸頁面。該等活動不僅增強了消費者與我們智能零售櫃的互動，亦為品牌合作商提供了產品首發、消費者教育及複購轉化的有效工具。

憑藉我們龐大的消費者基礎、廣泛的點位網絡及基於場景的消費數據，我們亦與領先的本地生活服務平台及品牌合作商進行戰略合作，將線上平台的消費者流量引導至線下智能零售櫃兌換商品。該等合作創造了「線上互動+線下購買/兌換」的閉環，實現了規模化、精準化及具成本效益的客戶獲取，提高了單櫃交易頻次，並增強了區域市場滲透率。

業 務

我們的定價政策

我們的定價策略結合了成本加成模式的原則與具競爭力的市場定價策略。具體而言，我們根據採購成本設定我們智能零售櫃的零售價，同時持續監控競爭對手的定價及便利店的價格。這種方法使我們能夠在支持市場份額擴張的同時，動態調整價格以維持盈利能力。

品牌合作商協作及服務

我們已與中國領先的食品及飲料品牌建立了長期穩定的合作夥伴關係。我們非常重視與品牌合作商的合作，尤其關注彼等的定價政策及渠道選擇策略。為維護品牌完整性及維持市場秩序，我們嚴格禁止竄貨及亂價。我們不從事批發業務或不使用加盟模式的戰略決策直接支持了這一承諾，並已得到我們品牌合作商的廣泛認可。

此外，我們多元化的服務場景自然需要高頻率地推出新產品，以減輕消費者的對於同樣產品的疲勞感，這與我們品牌合作商在新產品測試及推廣方面的需求高度契合。在此合作基礎上，我們提供由消費者洞察驅動的增值服務，以支持品牌合作商的營銷活動。該等服務使我們的品牌合作商能夠捕捉實時市場趨勢，並根據我們具可行性的實踐洞察優化其推廣策略。

為說明此點，我們開發並推出了數盈平台，一個數字化分析及協作平台，使品牌合作商能夠追蹤我們點位網絡的產品銷售表現，並獲得具可行性的實踐洞察。在來自實際交易的精細分析支持下，該平台幫助彼等及時識別市場趨勢及消費者偏好。這反過來有助於優化彼等的產品策略及庫存管理。

業 務

鑑於我們的合作模式及增值服務的價值，越來越多的品牌合作商與我們建立了長期合作夥伴關係，將我們的點位網絡定位為新產品測試及推廣的首選渠道。這使我們能夠獲得更有利的採購定價，從而創造擴大我們利潤率的機會。於往績記錄期，我們的毛利率實現穩定增長，從截至2023年12月31日的52.4%增長至截至2025年12月31日的55.8%。下表載列於往績記錄期內推出新產品的品牌合作夥伴的年度數量及新產品推出的年度數量：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
引入新品的品牌合作商數量.....	158	228	230
新品引入數量	263	340	386

附註：

1. 「引入新品的品牌合作商數量」指於相應年度向我們網絡推出至少一款新產品的品牌合作商數目；及
2. 「新品引入數量」指於相應年度引入的新產品數目。

我們的點位開發

在點位開發中，我們系統地評估及識別潛在點位，然後進行商業談判以與場地夥伴開展合作。獲得點位後，我們將安排進行智能零售櫃的物理部署、標準化安裝及激活。我們指派專門的客戶經理、運營主管及補貨人員執行標準化的操作流程。透過這個集成及精細化的直營管理框架，我們提供一致及高質量的零售服務。即使我們的點位網絡大規模擴張，這種方法也能確保運營的連續性及最佳的零售櫃性能。

我們的銷售團隊

我們的銷售團隊在我們的點位開發中發揮著重要作用。與業內其他依賴點位資源或招標程序的同行不同，我們透過建立包含我們自有僱員及外包人員的銷售團隊來確保點位開發的主動增長。於往績記錄期，我們的銷售團隊迅速擴張，從截至2023年12月31日的1,039名擴張至截至2025年12月31日的1,798名。我們將銷售團隊分為11個區域，覆蓋72個城市，每個區域均配備四個核心職能：人力資源業務夥伴(HRBP)、培訓、風險控制及銷售管理。我們預計將於2026年擴展至另外12個新城市並建立相應的銷售團隊，以跟上我們的業務增長。

業 務

於2025年，我們的銷售團隊已安裝超過130,000個新點位，較截至2023年12月31日的80,931個增加約61.7%，顯示出強勁的增長能力。這種快速增長得益於我們長期的團隊建設、持續的技術投入、算法的廣泛應用以及高度敏捷的數字化培訓體系。這種勢頭為我們持續的市場擴張、更深入的場景滲透及可持續的高速增長奠定了堅實的基礎。

我們的銷售智能體

為在點位開發過程中賦能我們的銷售團隊，我們將自主研發的客戶管理系統與我們的智能銷售智能體Field Pilot相結合，以發揮協同作用。透過連續八年對72個城市進行密集的實地考察，我們已積累廣泛的基於場景的信息。截至2025年12月31日，我們已收集超過2.0百萬條潛在銷售線索。我們的銷售智能體隨後根據銷售人員的能力及經驗，智能地將線索與之匹配。在整個銷售週期中，Field Pilot通過生成優化的拜訪路線、促進實時算法驅動的銷售話術練習，以及通過全面的數據儀表板提供智能運營診斷，進一步提升了團隊的執行力。最終，該等綜合能力顯著提高了客戶轉化率，保持了較高的運營效率，並在快速擴張期間嚴格控制了單個點位開發成本。以下截圖載列Field Pilot的界面：



Field Pilot
生成的優化
拜訪路線



Field Pilot
通過全面數據
儀表板提供的
智能運營診斷

業 務

我們的點位分佈

我們透過多年的運營已識別並覆蓋100多個不同的零售場景。下表載列截至所示日期我們按零售場景劃分的點位分佈情況：

	截至12月31日					
	2023年		2024年		2025年	
	(佔點位總 (點位數目) 數百分比)		(佔點位總 (點位數目) 數百分比)		(佔點位總 (點位數目) 數百分比)	
辦公及工業場所	65,454	61.6%	79,781	57.9%	102,399	55.7%
商業場所.....	16,866	15.9%	23,205	16.8%	33,730	18.3%
物流及倉儲設施	6,870	6.5%	14,021	10.2%	20,246	11.0%
休閒娛樂場所	8,462	8.0%	11,247	8.2%	16,106	8.8%
公共服務及教育	2,660	2.5%	4,145	3.0%	5,177	2.8%
其他.....	5,885	5.5%	5,488	4.0%	6,331	3.4%
總計	106,197	100.0%	137,887	100.0%	183,989	100.0%

附註：

- (1) 辦公及工業場所主要包括辦公區域、共享辦公空間、工廠廠房及專業生產車間；
- (2) 商業場所主要包括經營性商業空間，如酒店、公寓、美容美髮沙龍及汽車4S店；
- (3) 物流及倉儲設施主要包括物流中轉樞紐及倉庫；
- (4) 休閒娛樂場所主要包括KTV、桌遊館及檯球館；
- (5) 公共服務及教育主要包括交通樞紐、教育園區及醫院；及
- (6) 其他指因其特定性質而無法歸入上述類別的地點，例如露營地、釣魚場所。

下表載列於往績記錄期內截至所示日期我們在中國的點位按城市等級劃分的分佈情況：

城市等級	截至12月31日					
	2023年		2024年		2025年	
	(佔點位總 (點位數目) 數百分比)		(佔點位總 (點位數目) 數百分比)		(佔點位總 (點位數目) 數百分比)	
一線城市.....	23,114	21.8%	26,378	19.1%	33,559	18.2%
二線城市.....	80,573	75.9%	102,579	74.4%	135,536	73.7%
三線城市及其他	2,510	2.4%	8,930	6.5%	14,894	8.1%
總計	106,197	100.0%	137,887	100.0%	183,989	100.0%

附註：

1. 於往績記錄期內，受我們於2024年主要針對二線及三線市場的擴張舉措以及我們在二線城市的城市覆蓋範圍增幅最大所推動，我們的點位網絡主要集中於二線城市。
2. 隨著我們繼續執行此地域擴張戰略，我們預計未來三年我們在三線城市的點位數量將穩步增長。

業 務

儘管我們已在廣泛的零售場景中建立了點位網絡，但許多場景的滲透率仍然相對較低。截至2025年12月31日，我們在酒店場景中運營約6,000個點位，就中國所有酒店而言，覆蓋率僅為1%。我們相信其他場景也存在類似的增長潛力。例如，我們在充電站、建築工地、物流園區、健身房、美髮美容院及商業中心等場景運營的點位不足2,000個。儘管我們於往績記錄期內實現了快速擴張，但我們的整體滲透率仍然相對較低。在不斷變化的消費習慣及用戶接受度不斷提高的推動下，我們預計轉化率及滲透率將繼續上升，為未來的增長創造巨大的推動力。

與場地夥伴的合作

與若干主要依賴特許經營模式的行業同儕不同，我們已透過與場地夥伴合作，發展出完全直營模式。場地夥伴為我們部署智能零售櫃所在點位的運營實體，或更常見的是該等實體的業務代表。在此模式下，我們供應智能零售櫃，在各個點位提供客戶服務，並直接向終端消費者收取銷售收益。我們的場地夥伴一般負責為我們零售櫃的安裝及運營提供合適的經營場所，並承擔相關的現場成本，例如水電費。我們服務的點位主要由中小微企業運營，彼等利用我們的服務為其僱員及訪客提供零售便利。大多數場地夥伴並不將與我們的合作視為主要收益來源。我們會支付若干款項以涵蓋場地夥伴的附帶成本，該等款項主要結構為固定金額或相關點位所產生商品交易總額的浮動百分比。於往績記錄期間，我們向場地夥伴支付的月度款項中約有90%低於人民幣300元。在若干情況下，部分場地夥伴將託管我們的零售櫃視為點位運營商提供的員工福利，因此不要求我們支付任何款項。

為在廣泛的零售場景中保持一貫的高服務標準，我們的直營模式以端到端服務為支撐。我們為每個點位指派專門的點位操作員、客戶服務人員及運營經理，在一個線上線下一體化的服務體系中為我們的場地夥伴提供全面的運營及技術支持。我們亦自主開發了雲瀚平台，其支持線上簽約、開票對賬、交易查詢及身份維護，從而提高了我們與場地夥伴整個結算流程的透明度、效率及合規性。我們通常在部署我們的零售櫃之前或在雲瀚平台上激活其賬戶之時，與我們的場地夥伴正式確定合作條款的細節。

我們與場地夥伴的標準書面協議的主要條款包括：

- **期限。**每份協議持續有效，直至合約服務完成為止，點位成本按月結算。
- **終止。**任何一方均可在發出事先書面通知後終止協議，惟須完成交接程序。倘對手方發生未糾正的重大違約，我們可立即終止。
- **所有權及收益。**該設備的所有權、經營權及所產生的所有收益均專屬歸我們所有。場地夥伴因託管我們的設備而獲得固定金額或商品交易總額的浮動百分比。
- **授權。**倘場地夥伴為某點位運營實體的業務代表，則該場地夥伴陳述及保證，其已就代表該運營實體訂立安排取得所有必要的同意及授權。
- **彌償。**倘對手方未能維持設備的穩定放置，則須承擔違約賠償金。對手方亦必須就其因缺乏訂立安排的授權而引致的任何損失向我們作出彌償。

業 務

我們的銷售團隊通過系統性的日常線下篩選及密集的點位拜訪識別潛在場地夥伴，並通過結構化評估流程建立合作。為確保嚴格的風險控制並核實每位場地夥伴或其代表的授權，我們在建立任何合作前會進行全面的多步驟核實程序。該等程序包括：(i)現場檢查，以評估經營場所是否適合設備安裝及運營；(ii)評估點位客流量、消費者人口結構及現行商業狀況；(iii)核實有效的營業執照、必要的運營許可證以及產權或租賃文件；(iv)認證業務代表的身份、職位及職責以及與運營實體的僱傭關係；及(v)確認場地夥伴的長期合作承諾及就關鍵商業條款達成一致。截至2025年12月31日，我們擁有約138,000名活躍場地夥伴，遍佈超過100個零售場景，平均每位場地夥伴擁有1.3個點位。根據弗若斯特沙利文的資料，我們與場地夥伴的合作模式在業內屬慣常做法。

我們的點位網絡的變動

下表載列我們在往績記錄期內點位的變動情況：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
期初點位數量	75,195	106,197	137,887
期內新開點位數量	80,931	100,360	130,867
期內關閉點位數量	49,929	68,670	84,765
期末點位數量	106,197	137,887	183,989
期內點位淨增數量	31,002	31,690	46,102

我們的點位網絡變動反映了我們於輕場景的積極組合優化策略。鑑於輕流量地點的分散特性，我們持續評估點位層面的表現及點位穩定性，在具吸引力的場景開設新點位，並主動清退或調整表現不佳的點位，以提高我們網絡的整體效率及盈利能力。

為更好地分配我們的零售櫃及運營資源，對於銷售額大幅下降後月商品交易總額低於我們盈虧平衡點(約人民幣300元)的點位，我們會主動終止合作。該低盈虧平衡門檻反映了我們的低成本零售櫃部署、密集的運營網絡及算法驅動的運營效率，並使我們能夠有利可圖地服務廣泛的輕場景。於往績記錄期間，該等主動清退佔我們點位關閉總數的約61.3%，為最主要的關閉原因。作出該等終止決定旨在避免低效分配零售櫃、補貨能力及現場運營資源。

此外，我們的智能零售櫃主要部署於中小微企業處。鑑於中小微企業固有的易受宏觀經濟波動影響的脆弱性，以及其通常僅有兩到五年的業務生命週期，中小微企業經常進行重組或縮減規模。因此，該等動態往往導致若干點位地點的銷售波動，需要我們對運營進行持續調整。於往績記錄期間，因場地夥伴的業務營運搬遷或終止而導致的點位關閉佔我們點位關閉總數的約23.2%。餘下約15.5%的點位關閉乃歸因於其他原因，例如商業條款未達成一致。

從表現不佳的點位移除的零售櫃通常可重新部署至我們網絡內的其他地點，使我們能夠保持資產利用率，同時提高點位層面的生產力。值得注意的是，在點位合作終止後，我們的零售櫃實現了近99%的再利用率，能夠以極低的物流成本

業 務

重新部署到優質點位。此外，來自終止點位的庫存可通過我們的分佈式網絡快速轉移至其他在營點位，基本實現零浪費，並顯著降低閒置資產相關成本及損失。

在持續擴張的銷售團隊支持下，我們通過高效開發獲取高質量的新點位，同時通過精細化運營優化我們的點位組合併淘汰表現不佳的點位。只要新增點位持續超過清退點位，我們的整體網絡規模將持續增長，從而實現業務的持續擴張。衡量我們的點位網絡並非僅取決於開設的新點位數量，亦取決於我們根據點位層面的經濟效益持續篩選、替換及優化點位的能力。此舉使我們能夠保持網絡淨擴張，同時將運營資源分配至更優質的點位。

我們的網絡化運營模式

為支持我們專注於「毛細血管級」輕場景的業務模式，我們已圍繞三大支柱建立運營模式：分佈式網絡、直營及算法驅動的自主決策。我們已開發一個大規模、高密度及互聯的分佈式網絡，以應對運營我們點位的複雜性。管理如此規模的網絡需要自動化系統—所涉及的決策數量龐大且要求精準，涵蓋數十萬個點位的庫存補貨、產品組合、定價及物流，僅靠人工規劃無法可靠地完成。持續改進我們的算法有賴於來自我們整個網絡的高質量實時數據；而在每個點位嚴格執行算法生成的指令則需要端到端的運營控制。此兩項要求使完全直營模式至關重要。我們對輕場景的專注、我們的分佈式網絡、算法驅動的決策及直營共同構成了一個自我強化的基礎，有助於我們建立競爭優勢並實現盈利增長。

我們的直營模式

與大多數主要依賴特許經營模式的競爭對手不同，我們直接運營我們的整個網絡。運營智能零售櫃伴隨著實際挑戰：其難以遠程管理，且現場核實亦很困難。在輕場景中，高度分散的點位網絡、不可預測的消費者需求、嚴格的履約要求及高點位流失率加劇了該等挑戰。若無直接運營控制，在如此零散的網絡中維持一貫的服務質量及可靠的消費者體驗將不可行。透過保持對我們點位、運營人員及運營程序的直接控制，我們可以在整個網絡中應用統一的算法規則、標準化流程及一致的人員管理。這種端到端控制對我們的算法驅動決策亦至關重要—其確保基於算法的指令得到妥善執行，且高質量的運營數據回流至系統。

為實現此目標，我們已建立一個垂直一體化管理架構，由城市級運營經理及一支具備強大執行能力的專門點位操作員團隊組成。該架構使我們現有網絡在算法指導下平穩運行，並允許新點位無縫整合，同時為我們的場地夥伴及消費者保持一貫的高標準服務。

- **運營經理。**我們的核心運營管理團隊主要來自中國領先的快遞及物流公司，在倉儲、履約及在線運營管理方面擁有深厚的專業知識。在我們的系統及算法支持下，我們的經理主要負責確保點位操作員嚴格執行算法生成的任務（涵蓋招聘、培訓、績效考核及運營質量控制），並將真實世界的運營洞見反饋回來，以幫助持續改進我們的算法。該架構使我們的經理從日常規劃及行政工作中解放出來。

業 務

- **點位操作員。**我們通過點位操作員管理我們的點位，點位操作員是根據算法指令執行補貨及其他任務的人員。我們使用地理圍欄為每位操作員動態地界定服務區域，該區域構成我們的核心運營服務單位。操作員的主要職責包括完成來自Work Pilot系統指派的任務，包括補貨、庫存審核、庫存重新分配、產品佈局、過期產品管理、網絡故障排除、設備清潔及日常點位維護。透過多渠道招聘，我們已建立一支超過1,400名點位操作員的團隊，構成業內最大的直營網絡。我們已建立一個全面的管理框架，涵蓋招聘、培訓、任務規劃、質量檢查及激勵機制，所有該等工作均由技術及人工智能工具支持，以實現對點位操作員的精確任務調度及動態管理。該框架有效應對了管理一個大型、分佈式、直營網絡的挑戰。於2025年，每位點位操作員平均管理超過115個零售櫃，每天完成39項運營任務，算法分配任務的執行率超過90%。

我們的分佈式網絡

輕場景的特點是需求高度波動及消費模式分散。核心運營挑戰在於正確進行庫存分配。每個點位通常庫存約48個庫存單位，但任何特定庫存單位的需求會因一日內不同時間、客戶群及位置而顯著變化。由於零售櫃空間有限，正確設定庫存水平至關重要——過多庫存會導致週轉緩慢及損耗，過少則會導致短缺。分散的點位網絡、小訂單量及低補貨頻率進一步增加了供應鏈的複雜性。

為解決該等挑戰，我們利用我們的運營經驗及技術能力，超越了傳統的連鎖。我們已建立一個分佈式網絡化供應鏈系統，其中每個智能零售櫃都作為一個核心節點——不僅作為銷售點，還作為數據收集、臨時存儲及產品流動的單元。這使得產品能夠在零售櫃之間直接調撥，從而創建一個互聯的模式。該系統由兩個專有AI智能體驅動：Opti Pilot，其處理供應鏈決策——包括預測各節點的庫存需求及轉移滯銷品以優化庫存分配；及Work Pilot，其根據Opti Pilot的規劃作出調度決策，包括生成全網補貨、調入及調出以及倉庫退貨任務，並將其整合到優化路線中。

我們的運營數據突顯了我們基於網絡的調撥機制的戰略重要性。為維持整體銷量，我們為每個點位保留適當範圍的庫存單位。於2025年，我們在輕場景中通過轉運清理的庫存佔總銷售額的22%左右。在客流量較低的點位，影響尤為顯著，該等點位依賴更頻繁的轉運以維持盈利能力。在商業上，我們通過這種分佈式網絡解決庫存周轉問題的能力，是在輕場景中維持我們當前服務級別及盈利能力的根本前提。重要的是，該等調撥大部分由我們的算法協調，而不會增加重大的運營負擔。於2025年，點位操作員每補貨拜訪100個零售櫃，我們的算法就會在該等點位之間額外分配55個調撥任務——且不產生額外路線。

這種分佈式網絡化供應鏈系統為我們帶來了他人難以複製的核心競爭優勢。通過對所有點位單位進行集中庫存管理，我們在需求波動時顯著提高了高銷量點位的庫存保證，同時解決了低銷量點位的周轉及保質期問題。基於網絡的產品調度亦使我們的供應鏈更具彈性及靈活性，這對我們在輕場景下的小眾產品策略及頻繁的產品更新方法至關重要。通過統一的任務規劃，我們能夠利用我們的網絡密度及點位多樣性，有效縮短配送時間及降低物流開支。最後，我們算法驅

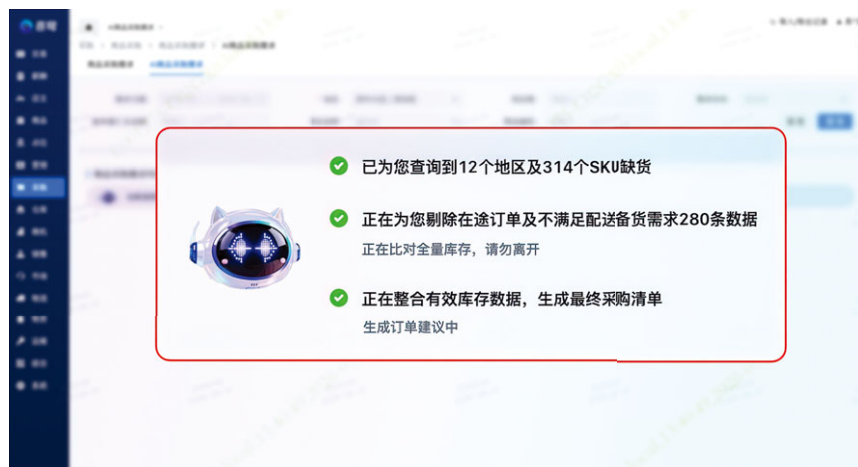
業 務

動的決策機制旨在隨時間推移不斷改進—通過持續的反饋循環及自主學習，系統會變得更智能，從而保護我們的長期競爭地位。

算法驅動決策下的自動化管理

我們的網絡化運營模式需要在倉庫、智能零售櫃及點位操作員之間作出大量日常決策。該等決策相互關聯。倉庫經理無法孤立地決定單個倉庫的庫存持有量—正確的答案亦取決於上游庫存、下游零售櫃需求、季節性、即將進行的促銷活動、交付週期、產品周轉率、現有庫存水平及消費者需求的轉變。網絡管理超過800個前置倉及逾1,000個庫存單位，如此規模及相互依存程度下人工將難以一致及高效地執行規劃。

Opti Pilot是我們FLOW Pilot系統的核心智能體之一，其將供應鏈決策自動化。其在全網範圍內評估倉庫、智能零售櫃及庫存單位的庫存需求，同時考慮上游及下游庫存狀況、預期需求、產品保質期、補貨頻率、倉庫容量及物流限制。這可防止倉庫經理作出在單一倉庫層面看似合理，卻在網絡其他地方導致缺貨、庫存積壓或庫存失衡的決策。通過協調整個供應鏈的庫存分配，Opti Pilot提高補貨準確性，減少不必要的庫存流動，並支持更穩定的庫存周轉。



在點位操作員層面，複雜性甚至更高。我們運營超過180,000個智能零售櫃，並與超過1,000名點位操作員合作，他們每人每天必須在有限的工作時間內完成不同地點的多項任務。除補貨外，點位操作員可能需要進行保質期檢查、庫存盤點、產品佈局、設備檢查及櫃間調撥。該等任務相互影響。例如，在需要調撥時，操作員必須先到達調出產品的零售櫃，然後再到達接收該等產品的零售櫃。隨著零售櫃、庫存單位及可能的調撥配對數量增加，可能的任務組合數量變得過於龐大，人工規劃難以高效處理。

Work Pilot是我們FLOW Pilot系統的另一個核心智能體，其將該等複雜的運營決策轉化為點位操作員可執行的日常任務。其估計每項任務所需的時間，確定任務優先級，識別應首先到達的零售櫃，將任務按照高效的執行順序分組，並根據地點及交通狀況規劃路線。因此，點位操作員無需手動規劃其日常路線或決定任務優先級。他們可以遵循Work Pilot生成的任務列表及路線，並逐步完成每個零售櫃所需的工作。

業務



Work Pilot有關任務次序
及路線規劃的分析

任務及路線規劃
的最終結果

通過將該等高頻日常決策自動化，Opti Pilot及Work Pilot提高了決策質量及管理效率，同時亦減少了人工規劃工作量與勞動成本，降低了人為主觀偏見的影響。於往績記錄期間，在實施Opti Pilot及Work Pilot後，我們實現了網絡的快速擴張及庫存單位的增加，同時保持了穩定的庫存周轉。每名點位操作員完成的每日任務數量從2023年的32項增加到2025年的39項，即增加約22%，而每名操作員在其指定維護半徑內管理的終端單元平均數量從2023年的94個增加到2025年的115個，即增加22%。

總而言之，這種結合了分佈式網絡、直營及算法驅動自主決策的網絡化運營模式，使我們的管理層免於承擔繁重的日常規劃及行政工作。因此，每名運營人員管理的平均單位數從2023年的303個增加到2024年的390個，並進一步增加到2025年的504個，兩年期間管理跨度增長了66%。

我們的核心技術

概覽

我們視技術創新為我們可擴展及可持續增長的根本驅動力。透過對研發的持續投入，我們於2024年建立了我們的專有端到端智能體系統FLOW Pilot。儘管大多數行業參與者仍處於數字化(1.0)或系統化(2.0)的技術發展階段，我們已發展至數據智能(3.0)階段，並現正處於AI智能化(4.0)階段，將我們的運營從人為引導的管理轉變為算法驅動的決策。有關行業技術發展階段的描述，請參閱「行業概覽—智能零售櫃運營的技術迭代」一節。



業 務

AI 決策層 (FLOW Pilot)

我們架構的中央決策中心是智能業務決策與編排層，稱為FLOW Pilot。該層利用先進的人工智能，監督端到端的決策和任務規劃。該層由四個相互關聯的智能體支持，協同覆蓋主要業務場景，構建了一個全面的業務決策系統。

- **Field Pilot** 是我們的點位擴張引擎，其匯總區域場景、點位估值及合作夥伴資質的數據，以實現智能線索推薦、點位質量及風險評估以及特定場景的擴張策略。這種方法提高了市場開發效率和點位質量，為網絡擴張提供了數據驗證的基礎。
- **Link Pilot** 是我們的產品組合引擎，整合了跨點位需求感知、交易歷史、消費者反饋及產品關聯性的數據。該智能體利用運籌學優化及強化學習算法，支持全網絡產品選擇、需求洞察及差異化組合策略。通過「決策－執行－反饋」的迭代循環，其持續優化模型，以動態地將產品供應與特定点位的需求對齊，實現點位級的精準產品分配。
- **Opti Pilot** 是我們的庫存規劃引擎，其協調區域倉庫、前置倉及智能零售櫃之間的動態庫存分配、備貨與出庫決策以及上下游協同。其核心目標是實現整個網絡的最佳庫存組合，提高周轉效率，減少產品損耗及資金佔用，並確保供應鏈的高經濟性運營。
- **Work Pilot** 是我們的任務調度引擎，覆蓋所有履約場景。其定位於我們訂單管理系統（「OMS」）、運輸管理系統（「TMS」）及倉儲管理系統（「WMS」）之上的核心決策中心，對運營任務（如補貨、庫存審核及再分配）進行任務分配、路線規劃及閉環驗證。其亦管理從倉庫到點位履約的司機調度及路線優化。通過優化端到端任務執行及提供全流程可視化，確保所有履約操作均可控可追溯。

FLOW Pilot通過端到端決策系統協調四個智能體。該閉環系統顯著提升了自動化及運營效率，同時加強了成本控制，為我們網絡的大規模、精細化運營提供了核心技術賦能。

計算基礎設施層

AI與智能計算平台層構成了我們架構的技術支柱，負責將底層計算資源轉化為業務級AI服務。在此層，我們部署了LLM（大語言模型）網關、統一計算智能體、異構計算調度器及向量數據庫等核心組件。我們亦集成了特定領域的微調模型及一個MLOps（機器學習運營）生命週期管理系統，以實現持續的模型迭代、高效部署及大規模計算資源的動態優化。這為我們的上層業務功能提供了穩定高效的智能計算支持，確保我們的AI能力深度嵌入主要運營流程。

業 務

物聯網層(星雲)

邊緣物聯網與連接層提供了硬件零售櫃與雲端系統之間的物理連接及實時數據交換。該層利用我們的星雲物聯網平台，實現對所有設備的統一管理，提供遠程管控、AI識別任務調度及智能維護監控。通過邊緣計算，其支持從零售櫃快速捕獲數據(如零售櫃狀態及攝像頭輸入)、實時識別並轉換為運營指令。這為現場自動化零售運營提供支持，確保零售櫃與雲端系統之間的高效協調，並保證所有智能設備精確穩定地執行雲端下發的指令。

智能硬件技術

星雲物聯網平台是我們自主研發的核心物聯網連接與運營平台，專為智能零售櫃等關鍵設備資產而設計。目前，其支持超過180,000台設備的大規模接入及統一管理。該平台建立在「物理資產基礎」之上，提供跨設備連接、數據治理、資產管理、商業智能及自動化運營的安全、穩定及可擴展的端到端能力，確保高設備可用性並支持持續的業務增長。

在連接層面，我們的安全通用連接層支持4G/WiFi雙模接入，並支持超過19種主流工業設備型號，實現跨設備類型及網絡環境的標準化接入及統一治理。這確保了大規模下的穩定在線性能及可靠的數據傳輸。在安全層面，我們建立了基於唯一設備標識符及嚴格多步認證的多維度安全框架，確保設備身份可信、通信渠道受控及訪問權限可管理，從而降低接入、維護及運營過程中的安全風險。

在資產管理及可觀測性方面，該平台包括對智能零售櫃的實時生命週期監控，涵蓋從上線、激活到運營、警報及停用的關鍵階段。這實現了統一的設備健康管理及問題診斷，提高了故障檢測及解決效率。為支持快速的業務擴張及產品迭代，我們亦提供靈活的設備型號組合智能體，通過可配置的硬件抽象及建模能力，實現設備的快速部署及可擴展複製，顯著縮短新設備模型及場景的推出週期。

在識別與調度方面，我們建立了一個集中的AI識別編排中心，該中心集成了多種識別算法及模型能力，實現了統一的接入、組合及調度。其亦支持基於場景的策略選擇及動態切換，以增強識別的穩定性及適應性。此外，我們開發了智能自動化運營與維護(「O&M」)能力，通過警報、自動化工單及 workflow 編排，實現從問題檢測、根本原因診斷到任務派發、結果反饋及閉環審查的全流程管理。這縮短了響應及維修時間，提高了設備正常運行時間及運營效率，並降低了總擁有成本。

在數據可視化方面，我們開發了一個運營儀表板，該儀表板從多個維度匯總並可視化設備性能、業務指標及運營與維護(O&M)流程數據。其提供對智能零售櫃服務級別協議的監控及趨勢分析，為運營策略制定、資源分配及持續優化提供強有力的數據支持。

業 務

研發

研發團隊

截至2025年12月31日，我們擁有一支由101名成員組成的專職研發團隊，其中25%專注於人工智能、算法及數據研究。大多數團隊成員已在本公司任職超過三年，並持有學士或以上學位。研發團隊負責我們自主研發的技術及基礎設施的設計、開發、維護及優化，包括我們的星雲物聯網平台及FLOW Pilot智能體系統等核心業務系統。於2023年、2024年及2025年，我們的研發開支分別為人民幣56.1百萬元、人民幣63.7百萬元及人民幣63.9百萬元。

研發理念

我們秉持「科技讓生活更輕鬆」的願景，將研發創新定位為業務增長及效率提升的核心驅動力。我們在所有運營流程中不斷識別用戶痛點及業務機會，並整合包括人工智能、大模型、機器視覺、物聯網技術、運籌學算法及軟件工程在內的多學科研發能力，以開發有針對性的產品化及工程化解決方案。通過持續的迭代及優化，我們提升了終端用戶的體驗。

研發流程

我們已建立標準化及精細化的研發流程。與主要被動響應業務部門功能需求的傳統IT團隊不同，我們的團隊早期參與業務目標設定、戰略制定及規劃討論。通過將產品及技術視角融入業務決策，我們使業務戰略的執行更加多元化及高效。我們的產品經理乃至研發測試人員頻繁走訪一線運營人員，進行現場溝通及研究，以識別價值機會。這種方法顯著提升了研發資源助力實現實際業務目標的確定性與效率。

研發協作

我們在整個研發過程中廣泛應用AI編碼，在整個開發生命週期中實現智能升級及顯著的效率提升。目前，40%的功能代碼由AI自主生成，且隨著技術進步，這一比例仍在快速上升。憑藉我們自主研發的產品需求文檔智能體，研發需求得以高效解析並轉化為標準化、可編程的技術規格。通過design-to-code技術，需求原型自動轉化為高保真、可部署的代碼，同時生成接口及數據庫結構，大幅縮短開發週期。在前端開發中，超過90%的組件創建及佈局調試由AI獨立完成，使開發人員能夠專注於交互創新及核心突破。在後端開發中，AI全程協助遵循領域驅動設計原則構建穩健且可擴展的代碼框架，並為複雜的SQL（結構化查詢語言）及系統性能提供專家級優化建議，全面提升代碼質量及系統穩定性。

我們積極尋求與領先的大模型團隊及學術研究機構合作。我們與香港中文大學合作成立「智能零售聯合實驗室」。研究活動專注於庫存管理、產品選擇優化及大模型應用，所有成果均歸我們所有。該合作加強了我們探索前沿技術的能力，同時為我們核心系統的持續迭代提供學術及應用支持。

業 務

數據隱私及保護

我們高度重視數據隱私及安全。為保障數據及個人信息免遭未經授權的查閱、披露、誤用、修改、損壞或丟失，我們採用一套保護措施，包括保密條款、基於角色的訪問控制、數據加密及數據脫敏。

我們建立並保持嚴格的內部控制框架以規管數據安全及個人信息保護，包括信息安全政策、數據資產安全管理制度及個人信息保護系統。為應對數據安全事件，我們亦已制定數據安全事件應急預案，以確保快速響應及業務連續性。具體而言，我們透過結合邏輯網絡隔離、分級訪問授權以及集中審批和監控機制，對敏感的研發數據實施加強保護。核心研究數據保存在與一般辦公網絡及外部連接隔離的獨立研究網絡中，任何跨網絡使用均須經過正式申請、安全審查及管理層批准。訪問權限嚴格按照「有必要知悉」的原則授予，並與員工的角色及職責相匹配。為確保我們整個業務運營中的數據合規及信息安全，我們已實施全面的數據保護措施，涵蓋我們內部管理平台的用戶及我們的消費者。

我們部署多種技術來保護委託給我們的數據，並設有專門的隱私團隊，負責持續審查、監控及加強我們的安全實踐。例如，敏感數據會透過靜態加密及終端安全控制措施進行存儲及保護，並對外部存儲設備及數據輸出施加限制。涉及敏感信息的數據傳輸均通過受控及可審核的渠道進行，所有訪問及使用活動均被記錄，並由指定的信息安全人員定期審核，以識別任何未經授權或異常的行為。我們亦運行詳細的審批工作流程，以記錄及監控對用戶數據的訪問。我們對數據訪問授權進行例行內部審核，以確認權限始終受到嚴格限制。對於外部接口，我們應用防火牆以防範潛在攻擊或未經授權的訪問。我們亦維持地理上分佈式的服務器備份，以增強數據的彈性及連續性。為證明我們的高標準，我們已獲得ISO 27001及ISO 27701認證，並就我們的核心信息系統根據MLPS（等級保護制度）進行年度備案。此外，截至最後實際可行日期，我們已主動進行個人信息保護合規審核，以確保個人信息管理體系的有效性。詳情請參閱「一環境、社會及管治－信息安全與隱私保護」。

我們的知識產權

我們認為，保護我們的商標、著作權、域名、商號、商業秘密、專利及其他專有權利對我們的業務至關重要。我們依靠有關商標、公平貿易常規、著作權及商業秘密保護的法律及專利保護的組合，以及保密程序及合約條文來保護我們的知識產權及我們的商標。我們亦與所有員工簽訂保密協議，並與我們的核心研發人員及管理團隊簽訂不競爭協議。我們嚴格控制對我們專有技術及信息的訪問。我們已在一系列領域開發了專有技術，包括專利技術，涵蓋智能零售硬件及物聯網解決方案、系統管理及用戶界面，以及智能算法及物流。

業 務

截至2025年12月31日，我們在中國擁有九項已授權專利及50項待決專利申請。截至2025年12月31日，我們在中國擁有88項已登記軟件著作權及一個域名。截至2025年12月31日，我們在中國擁有32項註冊商標及四項申請中的商標。我們在可能的情況下積極捍衛我們的重大知識產權。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，概無第三方未經授權使用我們的知識產權而對我們的業務或運營造成重大影響。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們與第三方並無任何有關知識產權的重大糾紛或任何其他待決的重大法律訴訟。

我們的客戶

我們的絕大部分客戶為個人消費者，彼等會光顧我們的智能零售櫃，我們向彼等提供零售產品並與彼等直接結算交易。我們的場地夥伴或會向其僱員提供我們的產品作為員工福利並直接與我們結算，在此情況下，就結算而言，該等場地夥伴被視為我們的客戶。請參閱「我們的點位開發—與場地夥伴的合作」。我們亦透過在我們智能零售櫃的數字屏幕上展示廣告或提供服務產生收益。

於往績記錄期內各年，於2023年、2024年及2025年，來自我們五大客戶的收益分別為人民幣47.6百萬元、人民幣40.2百萬元及人民幣48.7百萬元，分別佔我們於相應年度總收益的3.9%、2.4%及2.4%。於往績記錄期內各年，來自我們最大客戶的收益分別為人民幣39.7百萬元、人民幣31.0百萬元及人民幣26.4百萬元，分別佔我們於相應年度總收益的3.2%、1.9%及1.3%。

截至2025年12月31日止年度

客戶	所售 產品/服務	業務 關係始於	信貸期	付款方式	銷售金額 (人民幣千元)	佔總收益 百分比
客戶A ⁽¹⁾	商品銷售	2018年	每月付款，於 收到發票後 30日內支付	銀行轉賬	26,354	1.3%
客戶B ⁽²⁾	廣告及 其他服務	2023年	每月付款，於 收到發票後 30日內支付	銀行轉賬	15,934	0.8%
客戶C ⁽³⁾	廣告及 其他服務	2020年	每月付款，於 收到發票後 30日內支付	銀行轉賬	2,942	0.1%
客戶D ⁽⁴⁾	商品銷售	2024年	每月付款，於 收到發票後 30日內支付	銀行轉賬	1,836	0.1%
客戶E ⁽⁵⁾	廣告及 其他服務	2024年	每月付款，於 收到發票後 5日內支付	銀行轉賬	1,666	0.1%
總計					<u>48,732</u>	<u>2.4%</u>

業 務

截至2024年12月31日止年度

客戶	所售 產品／服務	業務 關係始於	信貸期	付款方式	銷售金額 (人民幣千元)	佔總收益 百分比
客戶A	商品銷售	2018年	每月付款，於 收到發票後 30日內支付	銀行轉賬	30,989	1.9%
客戶B	廣告及其他 服務	2023年	每月付款，於 收到發票後 30日內支付	銀行轉賬	5,657	0.3%
客戶C	廣告及其他 服務	2020年	每月付款，於 收到發票後 30日內支付	銀行轉賬	2,491	0.2%
客戶D	商品銷售	2024年	每月付款，於 收到發票後 30日內支付	銀行轉賬	691	0.0%
客戶F ⁽⁶⁾	廣告及其他 服務	2021年	每月付款，於 收到發票後 30日內支付	銀行轉賬	400	0.0%
總計					40,228	2.4%

截至2023年12月31日止年度

客戶	所售 產品／服務	業務 關係始於	信貸期	付款方式	銷售金額 (人民幣千元)	佔總收益 百分比
客戶A	商品銷售	2018年	每月付款，於 收到發票後 30日內支付	銀行轉賬	39,657	3.2%
客戶B	廣告及其他服務	2023年	每月付款，於 收到發票後 30日內支付	銀行轉賬	3,741	0.3%
客戶C	廣告及其他服務	2020年	每月付款，於 收到發票後 30日內支付	銀行轉賬	2,113	0.2%
客戶G ⁽⁷⁾	廣告及其他服務	2023年	每月付款，於 收到發票後 30日內支付	銀行轉賬	1,212	0.1%
客戶F	廣告及其他服務	2021年	每月付款，於 收到發票後 30日內支付	銀行轉賬	912	0.1%
總計					47,635	3.9%

業 務

附註：

- (1) 客戶A為一家投資控股公司，總部位於中國深圳，主營跨境物流、貨運及進出口業務。
- (2) 客戶B為一家私人互聯網科技公司，總部位於中國深圳，提供通訊及社交媒體服務。
- (3) 客戶C為一家公眾公司，總部位於中國上海，主營食品飲料的生產及銷售、投資、企業管理及諮詢。
- (4) 客戶D為一家私人公司，總部位於中國上海，主營技術開發、諮詢及轉讓。
- (5) 客戶E為一家私人公司，總部位於中國上海，專注於數字廣告技術。
- (6) 客戶F為一家私人公司，總部位於中國浙江，專注於動態視覺識別技術在無人零售領域的應用。
- (7) 客戶G為一家私人公司，總部位於中國武漢，專注於智能零售櫃的開發、生產、銷售及售後服務。

就我們所知及截至最後實際可行日期，我們並不知悉任何資料或安排會導致我們與任何主要客戶的關係終止。除客戶A外，於往績記錄期間各年，我們的所有五大客戶均為獨立第三方，且概無我們的董事及彼等各自的聯繫人，或擁有已發行股份總數5%或以上的股東於往績記錄期間各年於我們的任何五大客戶中擁有任何權益。

業 務

我們的供應商

我們的供應商主要為產品供應商。我們已與中國主要的食品飲料公司及其分銷商建立合作夥伴關係。於往績記錄期內各年，於2023年、2024年及2025年，我們向五大供應商作出的採購額分別為人民幣186.1百萬元、人民幣236.0百萬元及人民幣295.5百萬元，分別佔我們於相應年度總銷售成本的31.5%、31.1%及33.3%。於往績記錄期內各年，我們向最大供應商作出的採購額分別為人民幣56.0百萬元、人民幣72.9百萬元及人民幣105.7百萬元，分別佔我們於相應年度總銷售成本的9.5%、9.6%及11.9%。

截至2025年12月31日止年度

供應商	所採購 產品/服務	業務 關係始於	信貸期	付款方式	採購金額 (人民幣千元)	佔總銷售 成本百分比
供應商A ⁽¹⁾	飲料及食品	2024年	每月付款，於 收到發票後 30日內支付	銀行轉賬	105,660	11.9%
供應商B ⁽²⁾	飲料及食品	2020年	須於下達採購 訂單時預付 全部貨款	銀行轉賬	61,398	6.9%
供應商C ⁽³⁾	飲料及食品	2023年	每月付款，於 收到發票後 30日內支付	銀行轉賬	45,284	5.1%
供應商D ⁽⁴⁾	飲料及食品	2020年	須於下達採購 訂單時預付 全部貨款	銀行轉賬	44,226	5.0%
供應商E ⁽⁵⁾	飲料及食品	2018年	每月付款，於 收到發票後 30日內支付	銀行轉賬	38,900	4.4%
總計					<u>295,468</u>	<u>33.3%</u>

業 務

截至2024年12月31日止年度

供應商	所採購 產品/服務	業務 關係始於	信貸期	付款方式	採購金額 (人民幣千元)	佔總銷售 成本百分比
供應商F ⁽⁶⁾	飲料及食品	2019年	每月付款，於 收到發票後 45日內支付	銀行轉賬	72,857	9.6%
供應商B	飲料及食品	2020年	須於下達採購 訂單時預付 全部貨款	銀行轉賬	62,455	8.2%
供應商E	飲料及食品	2018年	每月付款，於 收到發票後 30日內支付	銀行轉賬	36,119	4.8%
供應商G ⁽⁷⁾	飲料及食品	2019年	每月付款，於 收到發票後 45日內支付	銀行轉賬	33,370	4.4%
供應商H ⁽⁸⁾	飲料及食品	2019年	每月付款，於 收到發票後 45日內支付	銀行轉賬	31,174	4.1%
總計					<u>235,975</u>	<u>31.1%</u>

截至2023年12月31日止年度

供應商	所採購 產品/服務	業務 關係始於	信貸期	付款方式	採購金額 (人民幣千元)	佔總銷售 成本百分比
供應商B	飲料及食品	2020年	貨品全款須於 下達採購 訂單時預付	銀行轉賬	56,046	9.5%
供應商F	飲料及食品	2019年	於收到發票後 45日內 每月付款	銀行轉賬	50,355	8.5%
供應商E	飲料及食品	2018年	於收到發票後 30日內 每月付款	銀行轉賬	31,315	5.3%
供應商I ⁽⁹⁾	飲料及食品	2019年	於收到發票後 45日內 每月付款	銀行轉賬	25,889	4.4%
供應商J ⁽¹⁰⁾	飲料及食品	2020年	於收到發票後 30日內 每月付款	銀行轉賬	22,459	3.8%
總計					<u>186,064</u>	<u>31.5%</u>

業 務

附註：

- (1) 供應商A為一家公眾公司，總部位於中國浙江，主營飲料產品的生產及銷售。
- (2) 供應商B為一家公眾公司，總部位於中國上海，主營食品飲料的生產及銷售、投資、企業管理及諮詢。
- (3) 供應商C為一家私人公司，總部位於中國北京，主營飲料產品的生產及銷售。
- (4) 供應商D為一家於開曼群島註冊成立的有限公司，主營飲料產品的製造及出口。
- (5) 供應商E為一家香港有限公司，主營飲料產品的製造、銷售及分銷。
- (6) 供應商F為一家私人公司，總部位於中國上海，主營預包裝食品的銷售。
- (7) 供應商G為一家私人公司，總部位於中國安徽，主營預包裝食品的銷售。
- (8) 供應商H為一家私人公司，總部位於中國上海，主營食品的銷售。
- (9) 供應商I為一家私人公司，總部位於中國上海，主營食品的銷售。
- (10) 供應商J為一家香港有限公司，提供供應鏈服務、品牌運營服務及智能零售服務。

就我們所知及截至最後實際可行日期，我們並不知悉任何資料或安排會導致我們與任何主要供應商的關係終止。於往績記錄期間各年，我們的所有五大供應商均為獨立第三方，且概無我們的董事及彼等各自的聯繫人，或擁有已發行股份總數5%或以上的股東於往績記錄期間各年於我們的任何五大供應商中擁有任何權益。

與供應商的重大協議的主要條款

供應商與我們之間的重大協議的主要條款概述如下：

- **期限。**商品採購協議(「該協議」)自簽署之日起生效，有效期至該協議訂明的到期日為止。質量保證條款或協議有效，直至所有已交付產品的保修期屆滿為止。
- **配送及驗收。**供應商應使用符合食品運輸要求的專用車輛，將採購訂單中指定的所有產品運送至指定配送地點。倘未能配送或延遲配送，供應商應承擔違約責任。收貨後，我方接收人員應在兩個營業日內核實產品的數量、保質期、外觀及其他相關屬性。
- **付款條款。**付款應在收到有效增值稅發票後規定時限內作出。

業 務

- **違約責任。**倘供應商配送的產品不符合規定的質量標準，我們有權要求供應商承擔與質量相關的違約責任。倘該等不合格產品對客戶或其他第三方造成人身傷害、財產損失或其他損失，我們應有權要求供應商就所蒙受的一切虧損向我們作出全額彌償。
- **供應商評級及淘汰。**我們根據訂單履行率、毛利率貢獻、準時交貨率、產品質量及費用貢獻等核心績效指標對供應商進行量化評估及動態評級。供應商須根據該等評級接受擇優選用及淘汰程序。

採購

產品採購

就我們採購新產品而言，我們遵循標準化流程，由我們的產品運營、採購、供應鏈及其他部門協同完成。該流程始於品類規劃及產品選擇，然後是樣品提交及審核。通過初步審核的產品將在新產品會議上進行評估，以作出正式引進決定。獲批後，產品將進行質量檢驗及備案，然後在正式上架前進行產品學習，以確保所有引進的產品均符合市場需求及質量控制要求。

一旦確認引進某產品，我們的庫存補貨及採購操作將完全通過我們專有的算法驅動智能決策系統執行。我們的Opti Pilot系統整合了倉庫及在途庫存水平、預測日銷量、庫存週轉天數及最低訂購量等關鍵指標，直接為每個採購週期生成建議訂購量。

重疊客戶及供應商

於往績記錄期間，據我們所知，我們的若干主要客戶亦為我們的供應商，而我們的若干主要供應商亦為我們的客戶。

客戶C／供應商B於往績記錄期間各年為我們的五大客戶之一，亦為往績記錄期間各年的五大供應商之一。我們主要向客戶C提供廣告及其他服務，而我們向其採購飲料及食品。於2023年、2024年及2025年，(i)我們來自客戶C／供應商B的收益分別為人民幣2.1百萬元、人民幣2.5百萬元及人民幣2.9百萬元，分別佔我們於同年總收益的0.2%、0.2%及0.1%；及(ii)我們向客戶C／供應商B作出的採購額分別為人民幣56.0百萬元、人民幣62.5百萬元及人民幣61.4百萬元，分別佔我們於同年總銷售成本的9.5%、8.2%及6.9%。

供應商G為我們2024年的五大供應商之一，亦為我們於2024年及2025年的客戶。我們向供應商G採購飲料及食品，而我們向其提供廣告及其他服務。於2023年、2024年及2025年，來自供應商G的收益分別為零、人民幣0.2百萬元及人民幣0.4百萬元，佔我們於2024年及2025年總收益不足0.1%。我們向供應商G作出的採購額（僅限於2024年）為人民幣33.4百萬元，佔我們該年總銷售成本的4.4%。

業 務

根據弗若斯特沙利文的資料，在智能零售櫃運營行業，客戶與供應商重疊的情況屬常見。我們的董事確認，我們與該等同時身為我們客戶及供應商的重疊客戶及供應商就銷售及採購條款進行的磋商乃按個別基準進行，因此，銷售及採購互不關連，亦非以訂立另一方為先決條件。我們與該等重疊客戶及供應商的所有銷售及採購均在日常業務過程中按正常商業條款及按公平原則進行。

物流及庫存管理

物流及倉庫管理

我們已建立一個全面的多層級物流網絡，包括43個區域倉庫、800多個前置倉及我們的智能零售櫃網絡，並由一支擁有400多名配送司機組成的車隊提供支持。我們營運的核心是Work Pilot，該引擎整合了我們物聯網平台的實時數據，包括庫存水平、需求預測、交通狀況及人員可用性，以優化配送路線、任務分配及資源配置，並協調產品從區域倉庫經前置倉到我們智能零售櫃的流動。Work Pilot的基礎是我們的端到端智能物流套件，包括訂單管理系統(OMS)、運輸管理系統(TMS)及司機端應用程序，所有該等系統均與倉儲管理系統(WMS)集成，可實現24小時履約能力、按需補貨及物流訂單的全流程可視化。透過持續的算法優化，我們的倉儲及物流開支佔收益的百分比由2023年的3.6%下降至2025年的3.0%。

我們的庫存管理系統可實現智能補貨及智能庫存調撥，並高效地控制庫存損失風險。在智能補貨方面，我們的系統整合了歷史銷售模式、季節性週期、終端存儲容量及促銷活動等多維度數據輸入，以生成精確的需求預測。在保持產品種類及新產品引進頻率遠超行業基準的同時，我們在過去三年中持續降低了缺貨率。在智能庫存調撥方面，我們的系統採用分佈式網狀拓撲結構，主動識別滯銷庫存或臨期產品，並通過就近補貨及調撥將其重新分配至高需求點位，從而最大限度地提高庫存周轉效率。結合我們的運營成本預警機制，這種方法使我們能夠持續優化庫存損失水平，同時提高運營合規性及盈利能力。

設備運營與維護管理

我們的維護運營以我們專有的星雲物聯網平台為基礎，該平台為我們超過180,000個智能零售櫃的網絡提供全鏈條運營及維護能力，包括集中遠程監控、智能診斷、自我恢復及工單管理。

在故障發生前，該平台通過實時收集及分析設備運行指標，以98%的準確率預測硬件故障風險。當確實發生故障時，該平台首先嘗試自動解決。對於軟件無響應、網絡不穩定等常見故障，其會進行自我恢復，然後發出修復指令並監控自我恢復過程直至完成，無需任何人工干預，自我恢復率高達65%。當檢測到設備異常時，該平台會根據故障嚴重程度、技術人員位置及技能匹配自動生成最佳調度方案，將平均維護響應時間縮短至兩小時內。

業 務

為支持快速部署，我們在重點城市設有區域備件庫，且我們的維護模式整合了供應商團隊與內部維護工程師團隊，截至2025年12月31日，內部工程師處理了58%的維修訂單，使人工成本降低30%，維護時間縮短30%。除故障管理外，每個智能零售櫃亦通過唯一的設備識別碼及GPS警報系統進行追蹤，為我們分散的網絡提供實時位置可視性，任何未經授權的移動均會觸發即時警報及現場響應。

憑藉此全面的智能維護系統，我們智能零售櫃的平均可用率穩定保持在98%左右，從而最大限度地減少運營損失，並確保我們整個網絡的持續可靠運行。

客戶服務體系

無人零售要求隨時對消費者的查詢、投訴及服務請求作出及時響應，從而使客戶服務成為無人零售服務閉環的關鍵組成部分。我們通過自建能力與整合外部合作夥伴的客戶服務資源相結合，建立了全面的多渠道客戶服務系統，涵蓋熱線、微信小程序及企業微信等渠道。我們已制定近200項標準化服務程序，以確保全天候響應，2025年我們的30秒電話接通率超過95%。部署AI驅動的工具，包括智能客服聊天機器人，已顯著提高了我們的服務效率。截至2025年12月31日，我們的AI聊天機器人每月處理約10,000次客戶查詢或請求。

我們已建立處理客戶投訴的內部程序，包括及時確認投訴、調查根本原因及在適當情況下實施糾正措施。於往績記錄期，我們未收到任何導致重大賠償支付或監管行動的重大客戶投訴，亦無因客戶投訴而需要實施加強的內部控制措施。

質量控制

我們高度重視通過我們智能零售櫃提供的產品品質及其運營表現。為確保向消費者及場地夥伴銷售的產品的高品質及安全性，我們已在整個運營過程中實施嚴格的篩選程序及監控機制。

產品質量控制

我們的採購及產品部門(由區域採購團隊及高級管理人員組成)負責監督高標準的供應商管理體系，以嚴格控制預包裝產品的採購。於往績記錄期，我們並無經歷任何會對我們的業務造成重大不利影響的重大產品責任索賠或監管行動。

- **供應商篩選及引入。**在與潛在供應商訂立採購協議前，我們核實所有必要的執照及許可證，包括營業執照、食品生產或經營許可證以及稅務登記證。例如，我們要求供應商提供最近12個月內出具的第三方質量檢驗報告。
- **合約質量保證。**我們的標準化採購協議明確界定了配送及驗收標準。供應商須繳納質量保證金，以確保其遵守我們的質量要求。

業 務

- **系統化庫存及保質期管理。**我們對產品實施嚴格的保質期控制，根據不同產品類別的保質期設定倉庫入庫的最低剩餘保質期門檻。我們的城市運營團隊亦會進行例行點位巡查，對貨架上的庫存進行定期審核，以防止有問題的產品在我們的智能零售櫃上架。
- **產品責任及投訴處理。**對於因臨期、過期、損壞或有質量缺陷的產品而引起的客戶投訴，我們已建立一套全面、標準化的處理機制。

我們的平台會自動生成臨期風險的預警，使我們能夠通過庫存再分配、促銷清貨及其他措施迅速採取行動。收到與質量相關的投訴後，我們的客戶服務團隊會遵循基於證據的理賠流程，立即鎖定受影響的櫃機以進行全面庫存審核，並在必要時啟動批次級別的產品召回。我們亦維持若干追索機制，根據我們的採購協議追究供應商的責任，確保全面的運營合規及消費者安全。

智能零售櫃質量控制及維護

我們通過專業技術支持及實時物聯網監控相結合的方式，確保智能零售櫃的可靠性及使用壽命。

- **設備甄選及准入標準。**對於智能零售櫃的甄選及採購，我們通常維持至少三家合格供應商，以確保定價競爭力及供應穩定性。我們對每家供應商的資質進行嚴格審查，以核實其法律及監管合規情況。此外，我們已建立全面的內部質量檢驗標準，以確保配送至我們櫃機網絡的設備的可靠性及一致性。
- **物聯網驅動的遠程監控。**憑藉我們專有的物聯網管理平台，我們的運營與維護工程師可實時監控關鍵運營指標，包括訂單量、設備在線狀態、開門成功率及交易結算時間。
- **自動化故障檢測、恢復及調度。**我們的零售櫃配備內置診斷工具，可自動掃描硬件及網絡連接。一旦發現任何故障，系統會自動進行自我恢復、生成工單並向相關負責人員或製造商發送通知，以確保及時維修。

退款政策

我們致力於為消費者提供優質的購物體驗，並已建立全面的退款機制。從我們的智能零售櫃購買產品的消費者，倘出現以下任何一種情況，可透過我們小程序中的客戶服務入口向我們提交退款申請：(i)實際收費與取出的產品不符；(ii)實際收費與標價不符；(iii)產品質量存在缺陷；或(iv)已產生收費但未取出產品。

我們的客戶服務團隊將於收到申請並核實相關交易記錄及設備監控數據後，及時處理該等退款申請。於往績記錄期間，我們的退款總額於2023年、2024年及2025年分別約為人民幣0.4百萬元、人民幣0.5百萬元及人民幣0.6百萬元。該等退款金額於相應期間佔我們總收益的比例微不足道，且並未對我們的整體業務、財務狀況或經營業績造成任何重大不利影響。

業 務

季節性

我們的業務及經營業績受季節性及週期性波動影響，主要由不同場景、天氣狀況及假日效應下不同的消費需求所驅動。例如，我們通常在夏季因冷飲需求增加而銷量較高，而該等需求在冬季則趨於下降。此外，我們位於封閉環境的智能零售櫃在公眾假期期間的銷售額或會下降，而休閒娛樂場所等公共空間在此期間往往會迎來銷售高峰。

我們會主動調整產品策略及供應鏈安排以應對此類波動，包括提前規劃以增加品牌多樣性或引入適合季節的品類，以滿足不斷變化的消費需求。我們的算法在淡季策略性地降低整體庫存水平。我們的運營成本結構在此類波動面前亦表現出顯著的韌性。我們的主要運營成本要麼按單位數量計算，要麼按銷售額比例計算，這限制了整體銷售額波動時對我們財務表現的影響。

僱員

截至2025年12月31日，我們共有821名全職僱員，且全部僱員均在中國工作。下表載列截至2025年12月31日我們按職能劃分的全職僱員人數：

職 能	人 數	百 分 比 (%)
運營支持.....	365	44.5
銷售及營銷.....	307	37.4
研發.....	101	12.3
行政管理.....	48	5.8
總 計	821	100.0

吸引、挽留及激勵合資格僱員對我們的成功至關重要。我們通過網絡招聘平台、招聘會及招聘活動、員工推薦及招聘機構等渠道招聘僱員。我們致力於通過提供具競爭力的薪酬及全面的福利待遇來激勵我們的僱員。

我們已成立工會，積極監督我們的招聘工作，並為僱員提供各種培訓課程，以提升其專業技能及促進個人發展。此外，我們已通過定期會議在工會與管理層之間建立了正式的溝通機制，並輔以線上及線下的員工建議渠道，以確保有效的申訴處理及反饋。

我們相信我們與僱員保持良好的工作關係。於往績記錄期，我們並無經歷任何對我們的業務及營運造成重大不利影響的罷工、停工、勞資糾紛或行動。

社會保險及住房公積金

於往績記錄期間，我們並未按相關中國法律法規的要求為我們的部分僱員足額繳納社會保險及住房公積金。經我們的中國法律顧問告知，根據適用的中國法律法規，倘僱主未能足額繳納社會保險費，有關當局可責令僱主在規定期限內繳納欠款，並按每日0.05%的標準加收滯納金，倘僱主未在該期限內繳納逾期款項，可處以欠款一至三倍的罰款。此外，根據適用的中國法律法規，倘僱主逾期繳存

業 務

或少繳住房公積金，有關當局可責令僱主在規定期限內繳存，逾期不繳存的，可向中國法院申請強制執行。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並不知悉主管機關有任何就往績記錄期間追溯集中徵收社會保險及住房公積金供款的計劃或安排，且我們已就涵蓋往績記錄期間的社會保險及住房公積金供款取得合規證明。經我們的中國法律顧問告知，基於上述情況，並考慮到中國主管機關的現行監管政策及現行監管立場，且在無僱員或第三方投訴或有關機關發出任何監管通知或執法行動的情況下，我們於往績記錄期間就社會保險及住房公積金供款事宜遭中國相關主管人力資源和社會保障機關及住房公積金機關徵收歷史差額及處以重大行政處罰的風險甚微。請參閱「風險因素—有關法律、合規及監管事宜的風險—未能遵守《勞動合同法》、《社會保險法》、《住房公積金管理條例》或其他中國勞動相關法規及規則可能使我們受到罰款及其他法律或行政制裁」。

競爭

中國內地的智能零售櫃運營行業分散且在過去數年經歷了快速增長。根據弗若斯特沙利文的資料，按保有量計，中國內地智能零售櫃運營市場的規模由2021年的9.14萬台增至2025年的85.53萬台，期間複合年增長率為74.9%，預計到2030年將達到350.66萬台，2025年至2030年的複合年增長率為32.6%。根據弗若斯特沙利文的資料，按商品交易總額計，智能零售櫃運營的市場規模由2021年的人民幣20億元增至2025年的人民幣203億元，期間複合年增長率為78.5%，預計到2030年將達到人民幣689億元，2025年至2030年的複合年增長率為27.7%。根據同一資料來源，於2025年，按智能零售櫃的保有量及商品交易總額計，我們在智能零售櫃運營商中排名第一。詳情請參閱「行業概覽」。

我們的主要競爭對手包括傳統自動售賣機運營商、新興智能零售櫃運營商，以及部署自有自營智能零售櫃的飲料及包裝食品品牌。我們相信，我們的規模與密度、對輕場景的戰略聚焦、算法驅動的自動化決策、直營模式、領先的點位開發能力、高效的分佈式網絡以及經驗豐富的管理團隊，均為我們帶來了競爭優勢。請參閱「—我們的優勢」。

物業

截至最後實際可行日期，我們並未擁有任何物業，但在中國有59處對我們營運屬重大的租賃物業，總建築面積約為13,737.6平方米，主要用作辦公場所及倉庫。租約期限通常為一年至五年。我們將於租約屆滿時考慮續租。

根據上市規則第五章及《公司(豁免公司及招股章程遵從條文)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)條有關《公司(清盤及雜項條文)條例》附表三第34(2)段(規定須就我們於土地或樓宇的所有權益提供估值報告)的規定，原因為截至最後實際可行日期，我們概無任何物業的賬面值佔我們綜合總資產的15%或以上。

業 務

截至最後實際可行日期，在上述59處租賃物業中，有13處尚未向相關中國政府機關登記。我們的中國法律顧問已告知，未辦理登記不影響租賃協議在中國法律下的有效性或可執行性。然而，倘相關中國政府機關要求我們對每份未登記的租賃協議進行整改而我們未能在規定期限內完成，我們或會被處以人民幣1,000元以上及人民幣10,000元以下的罰款。我們將繼續盡最大努力與出租人協調，以促成所有未登記的租賃協議向主管機關辦理登記，並將繼續監察對適用的中國物業租賃法律法規的遵守情況。截至最後實際可行日期，在上述59處租賃物業中，我們用作辦公室及倉庫的九處租賃物業的出租人尚未向我們提供房地產權證或出租人授權文件副本。倘出租人無權向我們出租該等物業，且該等物業的擁有人拒絕追認我們與出租人之間的租賃協議，我們可能無法根據相關租賃協議對擁有人強制執行我們租賃該等物業的權利。考慮到(i)截至最後實際可行日期，我們並未收到任何要求我們停止使用或遷出該等租賃物業的通知，及(ii)根據《中華人民共和國民法典》的相關條文，倘因任何第三人提出主張，致使我們不能對租賃物業使用、收益的，我們可請求減免租金或不支付租金，我們的董事認為，該等事件不會對我們的持續經營、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。

保險

截至最後實際可行日期，我們持有與我們業務營運有關的保單。除相關法律規定的社會保險外，我們為董事級及以上僱員以及我們的現場工作人員投保僱主責任險。我們認為，我們所持保單的承保範圍足以應付我們目前的營運，且符合行業常規。請參閱「風險因素－與我們運營相關的風險－我們的保險覆蓋範圍有限，可能使我們面臨重大成本及業務中斷」。於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們並無提出或成為任何重大保險索償的對象。

許可證、牌照及監管批准

經我們的中國法律顧問告知，截至最後實際可行日期，我們已自相關政府機關取得對我們於中國內地的業務營運而言屬重大的所有必要許可證、牌照及批准，主要包括本公司及其附屬公司作出的食品經營僅銷售預包裝食品備案。截至最後實際可行日期，該等必要許可證、牌照及批准仍然完全有效，且並無存在任何會導致其被撤銷或註銷的情況。誠如我們的中國法律顧問告知，續期該等所需牌照、許可證及批准並無重大法律障礙。

法律訴訟及合規

法律訴訟

根據我們的中國法律顧問，截至最後實際可行日期，我們並非任何將對我們的業務、經營業績或財務狀況產生重大不利影響的實際或威脅性法律或行政訴訟的當事方，且我們並不知悉任何針對我們或我們董事的、可能個別或共同地對我們的業務、經營業績及財務狀況產生重大不利影響的待決或威脅性法律、仲裁或行政訴訟。

業 務

合 規

根據我們的中國法律顧問，於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們並無牽涉任何導致罰款、執法行動或其他可能對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的處罰的事件。我們的董事認為，於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們已在所有重大方面遵守我們經營所在司法權區的所有相關法律法規。

環境、社會及管治

我們認為，環境、社會及管治（「ESG」）對我們的可持續發展至關重要。為遵守環境、社會及管治相關政策，我們已建立完善的環境、社會及管治管理體系，將可持續發展理念深度融入日常運營及戰略規劃，積極推動環境、社會及管治工作，並持續提升我們的可持續發展能力。

環境、社會及企業管治

我們已建立環境、社會及管治體系，並實施由董事會、環境、社會及管治管理團隊及各業務部門組成的三級環境、社會及管治架構。該架構確保環境、社會及管治理念貫穿我們的戰略規劃、日常運營及業務執行的各個層面。

董事會是我們環境、社會及管治事宜的最高決策及監督機構。其對制定環境、社會及管治戰略方向及審閱重大問題負有整體責任。其主要職責包括：(i) 制定環境、社會及管治戰略目標及發展方向，並確保環境、社會及管治考量融入重大業務決策及長期規劃；(ii) 識別、評估及監督與環境、社會及管治相關的重大風險及機遇，同時考慮其在重大交易或戰略變革背景下的潛在影響；(iii) 定期審閱環境、社會及管治進展及表現，並每年至少接收一次環境、社會及管治相關報告；及(iv) 審閱及批准環境、社會及管治相關政策及制度，並監督相應目標的達成情況。

在管理層面，由財務總監擔任主席的環境、社會及管治管理團隊負責環境、社會及管治舉措的整體協調及實施。環境、社會及管治管理團隊的主要職責包括：(i) 制定及完善環境、社會及管治相關管理制度，確保董事會決策的有效執行；(ii) 協調各部門環境、社會及管治數據的整合及分析，並監控關鍵績效指標的進展；(iii) 識別及評估運營流程中的環境、社會及管治風險，並組織制定及實施風險應對及改進措施；及(iv) 定期向董事會報告環境、社會及管治表現及改進建議。

作為環境、社會及管治的執行單位，各職能部門是環境、社會及管治舉措的運營層，負責將環境、社會及管治要求轉化為具體的日常運營。各部門根據各自的業務特點，制定相應的作業程序及標準，執行環境、社會及管治管理團隊分配的任務，及時反饋進展，並推動環境、社會及管治管理體系的持續優化及完善。

業 務

環境、社會及管治風險管理

在消費趨勢不斷演變及技術創新加速的背景下，我們從業務基本面出發，並考慮監管指引、[編纂]期望、社區關注及行業特點。我們識別與本公司相關的重大環境、社會及管治議題，並將其融入企業管治、產品設計、供應鏈管理及客戶服務的全鏈條。

重大環境、

社會及管治議題

潛在風險與機遇

應對措施

食品 安全

與衛生

- 食品安全受損可能危害消費者健康、損害品牌聲譽並導致法律責任。
- 利用我們的數字化運營能力加強食品安全控制，可以增強消費者信任。

- 建立嚴格的供應商准入及保質期管理機制。
- 利用數字化能力進行批次登記及保質期預警。
- 加強倉庫監督及員工培訓，建立全面的端到端保障體系。

信息 安全與

隱私保護

- 我們的核心業務涉及掃碼支付交易、會員信息及消費記錄。數據洩露或網絡攻擊可能危及客戶隱私並擾亂業務運營。
- 加強數據安全可以增強客戶信任、確保運營穩定，並使我們成為合規及技術的行業標杆。

- 完善信息安全相關政策框架，建立權責分明、層級清晰的管理體系及應急預案。
- 在安全的雲平台上部署核心系統，並採取加密及匿名化等措施。
- 我們已獲得ISO 27001、ISO 27701及網絡安全等級保護三級認證。

業 務

重大環境、

社會及管治議題

潛在風險與機遇

應對措施

應對氣候變化

- 我們的無人零售業務依賴製冷、照明、網絡及補貨物流，使得設備能耗成為一個重大的環境問題。極端天氣事件也可能導致設備故障及運營中斷。
- 通過提高能源效率及降低消耗，我們可以降低運營成本。同時，開發低碳產品及服務使我們能夠引領綠色消費趨勢並抓住市場機遇。

- 建立極端天氣應急響應機制，構建綠色運營框架。
- 在我們的供應鏈中應用數字技術以優化庫存及路線，從而提高效率。
- 在零售櫃層面實施物聯網及人工智能解決方案以實現智能溫控及照明，開展新能源試點，並推進我們的低碳轉型。

負責任的
供應鏈管理

- 建立負責任及可持續的供應鏈可增強運營彈性、優化成本、創造協同價值並為我們的業務創造機遇。

- 實施嚴格的供應商資格審查及月度績效評估，要求不合規供應商採取糾正措施或終止合約。

人力資本發展

- 吸引、留住及激勵多元化的員工隊伍可推動創新並提高員工生產力及忠誠度。

- 堅持公平就業實踐，完善我們的多元化及反歧視政策。
- 開發分層分類的培訓體系。
- 提供具競爭力的薪酬福利，提供多種溝通渠道，促進員工福祉及工作與生活平衡。

業 務

重大環境、

社會及管治議題

潛在風險與機遇

應對措施

商業道德.....	恪守高道德標準有助於我們贏得合作夥伴及投資者的長期信任，確保業務穩定合規增長。	- 建立《反賄賂及反腐敗合規政策》等制度，其中概述了我們的「十項禁令」原則。 - 要求員工及業務合作夥伴簽署廉潔協議，並進行全公司範圍的反腐敗培訓。 - 維持獨立的舉報渠道及相關的獎勵機制。
-----------	---	---

綠色運營

我們將綠色發展理念深度融入我們端到端價值鏈的每個關鍵階段。在我們的供應鏈中，我們利用大數據分析、AI及物聯網等數字技術來提高供應鏈管理、庫存補給及物流協調等關鍵領域的效率。這不斷提高運營效率，降低能源消耗，並推進我們在節能、減排及可持續發展方面的目標。在倉儲運營方面，我們的倉儲管理系統使服務提供商能夠完全在線管理倉儲流程。通過智能庫存預測及優化庫存補貨，我們已縮短平均產品周轉週期，減少了倉儲空間需求及能源使用。在配送方面，我們的運輸管理系統有助於動態路線規劃。其可實時匹配可用運力與配送需求，並持續優化配送路線。我們在正常運營條件下保持最佳的基準車輛裝載率，在業務高峰期大幅提升，並在極端高峰期實現最大運能利用率，反映了整體較高的車輛裝載利用效率。我們根據網點分佈及交通狀況規劃最佳無回程路線，有效減少空駛里程及能耗，同時提高配送效率。同時，我們在整個運輸網絡中全面採用可重複使用的塑料轉運箱，取代了傳統的紙箱。此外，我們集中收集廢舊產品紙箱及紙質填充物，並將其送至經認證的回收合作夥伴處進行資源回收及閉環處理。

在零售櫃運營中，我們利用物聯網及人工智能集成，實現智能零售櫃基於場景及時間的遠程溫度控制及自動亮度調節。在低流量時段，壓縮機可進入低功率或閒置狀態，LED照明可在非營業時間遠程關閉。與傳統設備相比，該等措施使日均能耗大幅降低，大大降低了運營成本及溫室氣體排放。同時，我們正在試點新能源智能櫃模式。每個單元均配備一體化屋頂光伏板及配套儲能系統，旨在優先就地消納自發電量，並將剩餘電量儲存備用。該設計將每個零售櫃的日耗電量限制在較低水平，並確保在極端陰雨天氣下可長時間持續自主運行。我們將此試點視為我們綠色運營戰略的一條充滿希望的途徑，未來有潛力支持更廣泛的低碳倡議。

業 務

在辦公運營中，我們致力於通過行為倡議及定期監督，最大限度地減少對環境的影響。在電燈及電源開關處張貼提示標誌，鼓勵「人走燈滅」等做法，並對個人工位實行電源管理責任制。鼓勵員工節約用水，及時處理任何浪費或設備洩漏事件。辦公區設置廢舊電池專用回收箱，確保此類廢物得到妥善收集及處置。此外，在打印設備附近放置提示，提倡雙面打印，提高我們的資源利用效率。

2023年、2024年及2025年，我們的資源使用及廢物數據如下表所示：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
耗電量(千千瓦時).....	80,837.46	102,718.56	138,794.91
耗水量(噸).....	3,448	3,644	3,563
廢物			
有害廢物(公斤).....	23	27	22
無害廢物－辦公			
用紙(公斤).....	924	1,111	1,022
無害廢物－包裝紙			
(貨品用)(公斤).....	不適用 ⁽¹⁾	2,842,875	3,043,533

附註：

(1) 本年度的相關數據不可用。

信息安全與隱私保護

我們嚴格遵守《中華人民共和國網絡安全法》及《個人信息保護法》等法律法規，制定並執行《信息安全管理制度彙編》、《信息系統安全使用規定》、《個人身份信息管理程序》及《信息安全風險管理程序》等內部政策。該等政策界定了全面的流程管理要求，包括數據分類、訪問控制、關鍵信息備份及加密傳輸。我們已建立清晰、分層的信息安全責任及治理框架。信息安全與隱私管理委員會由首席技術官擔任主席，由首席執行官及首席運營官組成，負責監督重大應急決策及發佈指令。該委員會下設一個專門工作組，以確保該等指令的實施及協調執行。我們的核心業務系統託管於騰訊雲，並基於其基礎設施構建，遵循「雲計算共擔責任模型」。我們廣泛利用騰訊雲的安全功能，包括VPC(虛擬私有雲)邏輯隔離、Web應用防火牆及分布式拒絕服務(DDoS)防護，以在網絡邊界阻斷外部威脅。在場地內，我們僅保留對設備的必要訪問權限，同時實行雙因素物理訪問控制並接受定期檢查。該等措施共同構建了一個全面、多層次的「雲邊」防禦戰略。

在保護個人信息方面，我們承諾僅收集業務運營所必需的數據，且僅在用戶明確同意的情況下進行。我們已建立並維護一個貫穿整個數據生命週期的安全管理體系。通過對傳輸中及靜態數據實施匿名化、去標識化及加密等關鍵技術措施，我們不斷增強數據保護能力。此外，我們已制定並執行涵蓋個人信息處理各個階段(包括收集、使用、存儲及刪除)的標準化程序，以確保我們所有數據處理活動的安全及合規。

業 務

截至目前，我們已獲得網絡安全等級保護(三級)認證，並通過了智能零售管理系統的相應評估。我們亦已取得ISO 27001及ISO 27701信息安全及隱私管理體系認證，其中ISO 27001涵蓋我們智能零售管理軟件整個開發及運營生命週期的信息安全管理。此外，截至最後實際可行日期，我們已進行個人信息保護合規審核。我們所有內部開發的業務系統均納入等級保護評估範圍，並持續符合年度合規標準。此外，我們定期對信息安全進行內部審核及第三方滲透測試，以確保我們的防護能力在快速的業務迭代中保持動態穩健及領先。2023年、2024年及2025年，我們未發生客戶隱私洩露事件，信息安全管理體系運行穩定有效。

食 品 安 全 與 衛 生

我們將食品質量及安全放在首位。我們嚴格遵守《中華人民共和國食品安全法》等相關法律法規，並實施嚴格的保質期及倉儲管理規程，以確保消費者享受到始終如一的新鮮安全食品體驗。在採購過程中，我們對進貨商品的剩餘保質期執行嚴格標準，並通過合約約束我們的供應商遵守該等要求。在保質期管理方面，我們建立了健全的數字化系統，以促進嚴格的批次登記及持續的到期監控。該系統執行先進先出(「FIFO」)原則，並根據每種產品的特定保質期自動生成差異化警報，從而提示及時的運營任務。該等綜合措施確保所有食品均在保質期內銷售，有效防止任何過期產品流入市場。

在日常倉儲運營中，我們制定了明確的標準，並在我們的中央及前置倉進行定期監督、檢查及衛生維護，以確保存儲環境始終符合食品安全要求。此外，我們通過培訓積極提高食品安全意識，並確保各運營層級責任明確。這加強了我們一線員工監控及控制產品質量細節的能力，從而建立了一個從採購、倉儲到銷售的全鏈條綜合食品安全保障體系。

客 戶 服 務 與 消 費 者 權 益 保 護

在以用戶為中心解決問題的方針指導下，我們建立了三個核心客戶服務渠道：專屬企業微信賬號渠道、全國400熱線及官方微信小程序內的自助服務中心。利用數字化工具及標準化流程，我們確保每一項業務諮詢及客戶反饋都得到專業高效的處理。在保護所有利益相關者的合法權益方面，我們不斷努力提升每個接觸點的用戶體驗。

專屬企業微信 賬號渠道.....	為產品保修、設備維護及履約結算等高頻企業對企業(B2B)場景提供「分鐘級」響應。其利用本地化的智能調度系統來提高解決效率。
400全國熱線.....	為消費者提供便捷的語音服務，專注於訂單糾紛及食品安全查詢。其採用雙模式系統運行，通過人工坐席及智能應答提供全天候支持。
官方微信小程序 自助服務中心....	處理約50%的常規查詢。人工智能聊天機器人可即時回答退款政策等常見問題，同時對投訴數據進行分析以推動業務改進，將我們的服務模式從被動轉為主動。

業 務

我們已制定處理一般客戶投訴的程序以及重大事件的應急響應及預防方案。該等措施規範了處理我們無人零售業務中侵犯消費者權益的流程，例如因配送過期商品、包裝破損或產品變質所造成的侵權行為。

供應鏈環境、社會及管治管理

穩定、管理良好的供應鏈及一致的產品質量是我們運營的基礎。我們在供應商引進過程中實施嚴格的資質審查，重點核實營業執照、品牌授權及第三方食品安全檢測報告等關鍵文件，從源頭保障食品安全與質量。我們對供應商進行月度績效評估，評估產品質量、配送及時性及合規性等關鍵維度，以確保評估過程公平公正。對於評級為C或D的供應商，我們的採購團隊會及時與其溝通，制定書面糾正行動計劃，並附有明確的時間表及指定的負責人。我們隨後會跟蹤該等計劃的實施情況並進行後續審查。對於未能改善或存在重大合規風險的合作夥伴，我們根據既定程序終止合作，並提供詳細反饋以支持其改進工作。我們的供應商基礎主要由具備可靠供應能力的知名品牌及成熟的分銷商組成。於2023年、2024年及2025年，我們分別與353家、423家及431家供應商合作。展望未來，我們計劃逐步將環境、社會及管治因素(如環境表現、勞工權益及商業道德)納入我們的供應商甄選及評估標準。此舉旨在指引我們的合作夥伴採納更環保的運營實踐，共同構建可持續且具韌性的供應鏈生態系統。

員工管理

我們尊重並維護所有候選人的平等就業機會權利。從招聘、僱用到職業發展的所有階段，我們的聘用及晉升決策均僅基於個人才能及與工作相關的標準。我們致力於提供平等機會，不論民族、種族、性別、宗教信仰、地域、年齡或身體狀況。我們致力於營造一個開放、公平及包容的工作場所。我們不斷完善我們的多元化及反歧視政策，以確保員工能夠在公平的框架內憑藉其能力及貢獻在職業生涯中取得發展。於2023年、2024年及2025年，我們按性別、僱傭類型及職級劃分的員工統計數據載列如下：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
按性別劃分			
男性	514	505	532
女性	278	267	289
按僱傭類型劃分			
全職	792	772	821
兼職	—	—	—
按職級劃分			
高級管理人員	35	35	35
中層管理人員	98	88	94
初級／前線員工	659	649	692
總計	792	772	821

業 務

我們致力於建立一個分層次、有針對性的人才發展框架，旨在為處於不同職業階段及具備不同優勢的員工提供清晰及量身定制的成長路徑。我們已開發線上學習平台及內部培訓師庫，以提供涵蓋企業文化、管理政策、崗位特定技能及業務流程的系統化課程。此外，新員工通過標準化的入職培訓計劃迅速適應其崗位，而處於專業發展階段的員工則接受由其各自部門量身定制的專業技能培訓，以確保其能力與崗位要求緊密契合。對於現任管理人員及被認定為未來領導者的高潛力員工，我們提供專門的管理及領導力發展計劃，旨在加強其戰略思維及領導能力。此外，我們已實施一項激勵計劃，員工可通過參與培訓、進行自主學習或擔任導師來累積可兌換的積分。該制度旨在持續營造學習及專業成長的文化。

我們已建立一個兼顧外部市場競爭力與內部公平性的薪酬結構。我們遵循「薪酬由職位決定並隨崗位變動而調整」的原則，根據崗位價值、工作表現及個人能力的組合來決定個人薪酬。在員工關懷及福利方面，除履行我們的法律義務(如繳納法定社會保險及住房公積金以及遵守所有公眾假期)外，我們還提供補充福利，包括團隊活動津貼、節日福利、定期健康檢查及生日慶祝活動。我們亦提供住房及交通津貼，為異地工作的員工提供探親假，並向表現優異者授予額外有薪假期以作表彰。

為促進開放溝通，我們已建立多個渠道，鼓勵員工隨時分享其意見及建議。該等渠道包括首席執行官入職圓桌會議、高管百日論壇及專門的員工意見箱，確保員工的聲音得到有效聽取。於2024年，我們的員工敬業度及工作場所氛圍調查的總體得分達到4.63分(滿分5分)。此外，我們組織各種企業文化活動及員工興趣小組，以促進工作與生活的平衡，並持續增強員工的歸屬感、成就感及幸福感。

我們通過在所有運營點位嚴格執行消防安全標準並定期進行消防安全培訓及演習，將員工健康及工作場所安全放在首位。該等舉措有效提高了我們員工的安全意識並加強了其應急準備能力。在2023年、2024年及2025年，我們並無錄得與工作相關的死亡個案。

商業道德與反腐敗

在我們所有的業務活動中，我們始終恪守誠信、正直、公平及廉潔的核心價值，並遵守最高的商業道德標準。我們已制定並執行內部政策，包括《員工日常行為準則》、《舉報違規行為的吹哨及激勵政策》以及《反賄賂及反腐敗合規政策》。該等政策明確界定了我們的「十項禁令」作為不可協商的原則，反映了我們對商業賄賂、徇私舞弊、欺詐、洗錢及不公平競爭等非法或不道德行為的零容忍立場。我們已實施適用於我們員工、供應商及業務合作夥伴的反腐敗管治框架。所有新員工在入職時均須確認收到並同意遵守我們的反腐敗政策，業務合作夥伴在正式簽訂合約前必須簽署《廉潔協議》。我們為全體員工進行年度反腐敗培訓。培訓內容包括政策講解、案例研究及情景演練，旨在不斷強化誠信意識及對道德標準的遵守。我們已建立以「明鏡」報告平台為核心並由《吹哨人保護及獎勵政策》支持的多渠道吹哨系統。報告由直接向首席執行官匯報的內部控制及監察部獨立接收及調查。該系統確保對吹哨人嚴格保密，並根據政策提供金錢獎勵，鼓勵內部

業 務

及外部利益相關者積極監督，以進一步鞏固誠信及合規文化。於往績記錄期間，我們並無錄得任何涉及商業賄賂或腐敗的重大事件。

行業標準與知識產權管理

我們致力於在行業規範的發展中發揮積極作用。於2024年，作為牽頭單位，我們牽頭制定並發布了三項行業協會標準：《智能零售櫃動態視覺識別技術要求》、《智能零售櫃用戶交易視頻隱私保護規範》及《智能零售動態櫃技術規範》。該等標準有效填補了行業在識別技術質量、用戶隱私保護能力及動態櫃硬件技術要求方面的基準空白。我們的努力有助於促進行業自律，並提升行業內的數字化水平。

在知識產權管理領域，我們已制定並實施《知識產權管理制度》，並成立了知識產權管理委員會及工作組。這使知識產權管理系統化，有效保障了我們的知識產權權益，並為持續創新及業務發展奠定了堅實的基礎。

應對氣候變化

氣候變化對全球生態環境及業務運營構成深遠挑戰。我們積極識別與氣候相關的風險及機遇，並系統地推進我們的綠色低碳轉型。我們實施以我們的櫃機及辦公運營為重點的能源管理。在櫃機層面，我們利用物聯網及人工智能實現智能溫控，以智能方式降低能耗。同時，我們正與供應商合作開發節能櫃機。在日常辦公管理中，我們鼓勵員工採用綠色通勤方式，並積極推動無紙化辦公及線上會議等可持續發展舉措，有效降低辦公運營中的能源消耗及碳排放。

關於氣候相關的物理風險，我們已建立應急響應機制，以應對極端天氣可能導致的設備故障及物流中斷等問題。我們亦優化櫃機點位選擇，並確保設施免受風雨影響，以維持持續穩定的運營。為應對氣候轉型風險，我們密切監測碳排放相關法規及碳成本趨勢，積極評估潛在影響，並完善我們的能源消耗結構及成本控制策略。

2023年、2024年及2025年，我們的溫室氣體排放數據如下表所示：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
溫室氣體排放(範圍1及範圍2)			
(噸二氧化碳).....	42,904.86	54,517.64	73,665.66
溫室氣體排放範圍1			
(噸二氧化碳).....	12.51	15.17	21.08
溫室氣體排放範圍2			
(噸二氧化碳).....	42,892.35	54,502.47	73,644.58

業 務

鑑於我們的業務運營性質，範圍1排放指主要來自智能零售櫃製冷劑洩漏的直接溫室氣體排放，而範圍2排放指來自外購電力的間接溫室氣體排放，包括我們主要運營點位的日常辦公及智能零售櫃用電。我們已開始實施範圍3排放管理措施，例如全面採用塑料可重複使用箱代替紙箱，並優化包裝廢物管理，以有效減少相關類別的溫室氣體排放。展望未來，我們將及時啟動範圍3的數據收集及計算。

內部控制及風險管理

我們致力於建立及維持我們認為適合我們業務運營的由政策及程序組成的風險管理及內部控制系統，並致力於持續改進該等系統。我們持續審查我們的風險管理及內部控制政策及程序的實施情況，以提高其有效性及充分性。

內部控制

我們的內部控制及合規部負責日常實施我們的內部控制政策，而我們的管理團隊定期審查我們內部控制系統的有效性。我們已建立以下內部控制措施，包括(i)實施規管戰略、運營、財務及人力資源事宜的正式審批權限矩陣，並在關鍵業務流程中實行職責分離；(ii)建立涵蓋合約起草、法律及財務審查、審批、執行、蓋章、存檔及檢索的合約管理政策，並以標準格式模板為默認；(iii)在所有主要業務及財務流程中(包括銷售、採購、存貨管理、固定資產管理、人力資源及財務報告)維持書面政策及程序；(iv)實施信息技術控制，涵蓋用戶訪問管理、密碼控制、系統開發及變更管理、數據安全事件應對及軟件許可管理，並在關鍵業務系統中啟用用戶操作日誌記錄；及(v)頒布政策以確保在人員、資產、財務、組織架構及業務運營方面獨立於我們的控股股東，以及頒布規管關連交易識別、審批及監控的關連交易管理政策。

於往績記錄期，我們的董事並無發現任何重大內部控制弱點或失誤。我們的董事認為，我們擁有充足有效的內部控制程序。

業 務

風險管理

我們已建立全面的風險管理系統，旨在識別、評估及應對可能影響我們實現業務目標的風險，為防範重大失實陳述或損失提供合理保證。我們已實施以下風險管理措施，包括(i)頒布*風險管理政策*，列明風險管治組織架構、職責分工以及風險信息收集、識別、評估、應對及報告的標準化流程；(ii)設立直接向董事會審計委員會報告的獨立內部審核部門，負責進行基於風險的審核及對我們的運營及財務報告進行獨立評估；(iii)建立*危機事件管理政策*及應急事件處理框架，涵蓋各類風險事件，包括監管、訴訟、產品、財務及信息安全風險，並在各運營層級指定負責人及建立結構化的事後審查及補救流程；及(iv)採納一套適用於全體僱員的廉潔及金融犯罪合規政策，包括反賄賂及反腐敗政策、反洗錢、反欺詐及金融犯罪合規政策、利益衝突管理政策，以及具備直接向首席執行官報告的獨立調查機制的舉報及獎勵報告制度，以預防、偵測及補救整個組織的廉潔相關風險。

我們的獎項及認可

下表載列於往績記錄期間及截至最後實際可行日期我們已獲得的選定獎項及認可：

獎項／認可	機構／組織	獲獎年份
科學技術成果評價證書.....	中國信息通信研究院	2025
瞪羚企業.....	深圳市瞪羚獨角獸企業 認定委員會	2025
國家高新技術企業.....	深圳市科技創新委員會、 深圳市財政局、 深圳市稅務局	2023
專精特新中小企業.....	深圳市中小企業服務局	2023