概覽

品牌介紹

我們是中國最大的品質火鍋品牌，秉持產品主義經營理念，追求差異化市場定位。根據弗若斯特沙利文的資料，按收入計，我們是2025年中國品質火鍋市場最大品牌，市場份額約為3.6%，按收入計，我們是2025年中國火鍋市場第二大品牌，市場份額約為0.4%。我們以毛肚及菌湯為招牌產品。截至最後實際可行日期，我們的直營巴奴門店網絡已覆蓋全國57個城市，門店數量達到200家，較2023年初增長132.6%，充分印證我們在品質消費賽道的擴張能力。截至同日，我們有5家集生產、物流於一體的綜合性中央廚房，1家專業化底料加工廠，業務覆蓋全國14個省及直轄市。

市場機遇

中國火鍋市場規模龐大且分散，2025年前五大參與者僅佔總市場份額的7.9%。與此同時，中國火鍋市場可按人均消費水平進一步劃分為高品質、中高品質及大眾三個細分市場，其中高品質賽道參與者專注於優質食材及差異化體驗。中國品質火鍋市場仍相對分散，2025年前五大參與者僅佔總市場份額的約9.1%。作為該細分市場的知名品牌，我們主要與全國性連鎖品牌以及區域性品質品牌展開競爭。根據弗若斯特沙利文的資料，按收入計，我們是2025年中國品質火鍋市場最大品牌，市場份額約為3.6%，按收入計，我們是2025年中國火鍋市場第二大品牌，市場份額約為0.4%。

隨著消費者對品質的追求不斷提升，巴奴等品質火鍋品牌憑藉在食材選用、健康與安全規範及顧客體驗方面的高標準，能夠更好地滿足該市場消費者對健康、品質及服務不斷變化的需求。隨著火鍋行業持續向品牌化與品質化發展，我們認為，憑藉鮮明的產品定位、穩定的供應鏈及持續的創新能力，已在顧客心中建立牢固的品牌認知。

根據弗若斯特沙利文的資料，中國火鍋行業預計將於2025年至2030年間保持穩健增長，複合年增長率約為5.8%。其中品質火鍋行業增速更為顯著，複合年增長率預計達6.7%。我們相信，憑藉已建立的品牌優勢與組織能力，我們將在這一趨勢中持續受益，進一步鞏固在品質火鍋賽道的領先地位。

門店網絡擴張

我們的直營巴奴門店總數由截至2023年1月1日的86家增長至截至最後實際可行日期的200家，增長率達132.6%。於往績記錄期間各年末，我們直營巴奴門店總數由111家增長至144家，並進一步增長至180家。門店數量的持續增長，體現了我們在品質火鍋賽道上的持續擴張能力。

舉例而言，截至最後實際可行日期，我們在河南運營54家門店，並在中國其他省份運營146家門店，這證實我們能夠將「河南模式」成功複製至其他省份城市。有關我們「河南模式」及我們如何將該模式複製至全國其他省份城市的詳情，請參閱「業務－

我們的火鍋業務－我們的門店網絡－拓展策略」。我們的品質火鍋定位與定價策略在一線城市以及二線及以下城市均獲得認可，具備廣泛的市場適應性與複製性。截至最後實際可行日期，除一線城市40家門店外，我們在二線及以下城市的門店數量為160家，佔門店總數的80.0%。

我們的新店拓展繼續圍繞「第三代供應鏈」體系展開，秉持「兵馬未動，糧草先行」的理念，持續打造中央廚房日配送的供應能力，保障區域食材供給與出品穩定。截至最後實際可行日期，我們已設立五個中央廚房，為上述區域市場的持續擴張提供了強有力的後端支持。

穩健增長與亮眼財務表現

於業績期內，我們保持了收入的穩健增長，盈利能力持續提升，並持續實現經營現金淨流入，展現出亮眼的財務表現。有關我們於業績期內財務表現的詳細分析，請參閱「財務資料」。

在業績期內，我們通過標準化和精細化運營，顯著提升了整體經營效率。於2023年、2024年及2025年，我們的門店經營利潤率分別為21.3%、21.5%及24.9%。我們的整體翻台率由2023年的3.1增長至2025年的3.6。同時，我們在二線及以下城市展現了更具優勢的經營效率。於2025年，我們一線城市門店的門店經營利潤率為22.5%，二線及以下城市門店經營利潤率為25.6%，根據弗若斯特沙利文的資料，均高出全國行業平均水平。

我們持續鞏固在品質火鍋賽道的既定地位，在收入增長、盈利能力、現金流表現及運營效率等方面均保持了良好態勢，體現了我們強勁的經營韌性與可持續增長潛力。

競爭優勢

兼具成長性、差異性和產品能力的中國品質火鍋市場知名企業

我們憑藉對產品主義的追求與差異化戰略定位，已成為中國品質火鍋市場的絕對領導者。根據弗若斯特沙利文的資料，按收入計，我們在2025年中國品質火鍋市場中排名第一，市場份額為3.6%。截至最後實際可行日期，我們的直營門店網絡已覆蓋全國57個城市，巴奴門店數量達到200家，較2023年初增長132.6%，充分印證我們在品質消費賽道的持續擴張能力。截至同日，我們有5家集倉儲、物流於一體的綜合性中央廚房，1家專業化鍋底加工廠，業務覆蓋全國14個省及直轄市。

我們通過毛肚、野山菌湯等招牌產品以及專業、適度的服務體系，重塑了火鍋品類的顧客體驗。我們精準鎖定注重產品品質與消費體驗的社會主力顧客群體，並通過其影響力不斷擴散口碑效應。

在迅速發展的同時，我們亦實現了單店效能的提升。於2023年、2024年及2025年，我們的門店經營利潤率分別為21.3%、21.5%及24.9%。我們的整體翻台率由2023年的3.1增長至2025年的3.6。兩項增長均體現了我們在高速增長與經營效率提升之間的良好平衡。

堅守產品主義，回歸餐飲本質，引領行業標準

我們堅信產品是餐飲行業的立命之本。通過持續不斷以顧客需求為核心導向的產品研發與創新，我們打造了一系列引領行業競相效仿的標桿產品。

為了讓顧客享用到更健康、口感更脆嫩的毛肚，我們摒棄傳統火堿發製工藝，創新採用「木瓜蛋白酶嫩化技術」，並圍繞該主線持續推進工藝改革，成為行業內率先自主研發毛肚自動化加工生產線的企業之一，帶動火鍋行業進入綠色健康消費的新階段。與此同時，我們亦致力於將「自然的美味」呈現給消費者，在昆明設立了西南中央廚房，實現產地直採，將雲南的新鮮蔬菜推廣至全國門店。

我們的產品研發團隊基於對食材的深入研究和對產品需求的高效洞察，打造了涵蓋招牌產品與創新產品的多元產品矩陣。我們的招牌經典產品毛肚和菌湯已推出二十年，成為巴奴品牌的重要產品符號，此外還有多款創新首推產品。請參閱「－我們的火鍋業務－我們的菜單哲學：從毛肚出發的產品主義之路」。通過規範原料採購和加工流程，我們不僅推動行業供應鏈的品質升級，還為整個中國火鍋行業的原料採購和產品創新重塑標準。秉承「能冷鮮不冷凍，能天然不添加，能當天不隔夜」的理念，我們通過中央廚房對所有食材進行集中加工處理，並配備完善的冷鏈物流系統，實現每日訂單從中央廚房次日達配送，從而確保整個門店網絡保持一致的新鮮度、品質和安全標準。

圍繞產品構建線上線下一體化的卓越顧客體驗

針對顧客的到店體驗，我們的門店設計圍繞招牌產品進行佈局，提供兼具產品價值導向和審美辨識度的差異化體驗。同時，我們通過設置明廚亮灶，將真實的食材處理場景及出品流程呈現給消費者，輔以門店產品燈箱、智慧屏播放等多種形式，直觀展現食材溯源信息，進一步強化了食材品質的可視性與顧客的信任感。此外，我們的差異化到店服務，輔以線上互動及設有分級特權的會員服務體系，使我們能夠保持穩定的客戶觸點與互動，及時跟進並收集反饋，維持長效互動，並進一步保障顧客離店後的體驗。

我們高度重視與會員的直接溝通及連接，鼓勵會員在我們的自有數字渠道持續互動。截至2025年12月31日，各門店店總負責維護的門店會員數量平均超過23,000名。憑藉優質的產品及服務，我們培育出一批忠誠且不斷增長的客戶群，這為顧客複購及可持續收入增長提供有力支撐。於往績記錄期間，我們的註冊會員數量從截至2023年1月1日的約5.4百萬名增長至截至2025年12月31日的超過16.1百萬名。

最佳盈利門店模型，支撐跨區域快速增長

我們高度重視門店的精益化運營。依托系統化的中央廚房與冷鏈體系，我們實現了食材的成品化及小包裝集中處理，顯著降低了門店端對設備配置與人力配置的依賴，有效壓縮門店作業及存儲空間。我們的門店平均後廚面積佔比低於約20%，整體空間利用效率大幅提升。我們的月均坪效從2023年的約人民幣2,300元增長至2025年的逾人民幣2,650元。

通過在河南市場的長期深耕，我們在當地已建立起牢固的市場基本盤。截至2025年12月31日，我們在河南省擁有54家門店，根據弗若斯特沙利文的資料，按收入計，在河南品質火鍋市場佔有率達19.8%，遠高於同一細分市場的其他參與者。分區域來看，我們已實現鄭州主要商圈的全面覆蓋及河南省二線及以下城市核心商圈的重點覆蓋。門店集群效應進一步強化了巴奴品牌在當地市場的認知與勢能，同時實現了供應鏈及人力資源的區域內共享與靈活調配，顯著提升了整體運營效率。依托長期深耕河南市場積累的運營能力，我們於2025年實現了河南省內門店經營利潤率達到26.9%的優異表現。

此外，基於二十餘年的深耕運營經驗與體系化能力積累，我們成功探索出一條可在全國範圍內複製的高效率擴張路徑。憑藉長期差異化產品塑造與穩定口碑沉澱所形成的品牌勢能，以及覆蓋廣泛、對巴奴品牌有真實體驗的顧客群體，我們在某一新市場的首家門店即實現了快速起勢。例如，我們於2025年進入了13個新城市，而該等城市各自的首家門店於其首個完整營業曆月內錄得的平均翻台率為4.8，根據弗若斯特沙利文的資料，超過行業平均水平。高質量的產品體驗與完善的服務閉環進一步驅動了顧客複購及口碑擴散，為該城市的規模擴張提供了品牌勢能基礎。

通過精益高效的門店模型及成功驗證的區域擴張打法，我們實現了從單店造勢到多店複製的正向增長循環，構建出具備快速擴張與長期效率的高確定性增長路徑。我們的巴奴門店總數由截至2023年1月1日的86家增加132.6%至截至最後實際可行日期的200家，在此期間，河南省外門店增長率達到265%。於2025年，巴奴門店的整體翻台率為3.6。

一體化數字系統支撐的高效供應鏈平台

為實現對全部食材高品質的承諾，我們建立了標準化、自動化的中央廚房體系，是中國連鎖火鍋行業前五中唯一一家實現全部門店菜品均由中央廚房集中供應的公司。目前，我們擁有5個央廚，分別位於華北、華南、華東、華中及西南，能夠滿足業務快速擴張帶來的龐大需求。為保障食材始終如一的高品質，並實現24小時新鮮配送至門店，每家中央廚房的覆蓋半徑可達600公里。我們仍在不斷通過產線佈局改善、技術升級及人員排班優化等方式，持續提升中央廚房的運營效率，保持我們的競爭優勢。

與此同時，我們已構建起業內領先的一體化數字化系統，涵蓋採購及供應商管理、中央廚房、倉儲物流、員工管理及門店運營等全業務流程。我們的門店庫存管理系統能夠準確跟蹤並智能分析店內主要原料的庫存水平及有效期。我們的庫存週轉天數從2023年至2025年下降16.3%。我們高效的供應鏈對於巴奴門店持續供應天然、新鮮的食材尤為重要。鑒於新鮮蔬菜的保質期通常僅為二至四天，我們通過數字化賦能實現的快速週轉，有效提升了食材的新鮮度及整體供應鏈效率，進一步鞏固了我們在提供高品質食材方面的競爭優勢。在先進的數字化系統支持下，我們的門店能夠每日下單，並通過高效的物流調度，實現中央廚房次日送達。

極富行業洞見的創始人，擁有多元化背景的職業化管理團隊

我們的創始人杜中兵先生是一位擁有資深餐飲行業經驗且富有遠見的企業家，二十餘年如一日堅守「一個好火鍋，一所好學校」的創業初心。自2001年創立首家門店以來，杜先生始終踐行「產品主義」經營哲學，以自然健康理念驅動行業革新，帶領巴奴實現持續發展。作為餐飲領域產品創新與品牌建設的領軍人物，杜先生開創的「產品主義」經營範式，成功推動了火鍋行業從傳統服務模式向產品消費時代的轉型。

在杜先生的領導下，我們打造了一支由跨行業精英組成的多元化、職業化核心管理團隊。我們的團隊成員兼具行業複合背景與專業領域頂尖能力，形成了各年齡層良好梯隊結合的組織結構，並對新興餐飲消費趨勢保持敏銳洞察，持續為傳統餐飲行業注入動能。核心管理團隊高度認同並傳承巴奴的價值觀，秉持創業精神，形成了長期穩定的利益共同體，保障了公司戰略執行的穩定性與前瞻性。

我們始終重視年輕人才的培養，是餐飲行業內少數建立大規模大學生校園招聘體系的企業之一。通過系統化的選拔機制，我們持續吸納優秀大學生作為高級別管理者和運營管理人才的儲備力量。截至2025年12月31日，我們門店店總中有77.7%擁有大專及以上學歷，為公司連鎖擴張提供了標準化、優質的人才梯隊支持。

發展戰略

我們致力於通過策略性拓展門店網絡、持續打磨產品與供應鏈體系、加大數字化投入及深化品牌建設，進一步夯實市場地位，實現規模穩定增長與高質量發展。

複製成功模型，持續拓展門店網絡，使公司規模穩定增長

我們計劃持續挖掘已佈局市場及探索新市場的發展潛力，基於當地市場及顧客特點，因地制宜地制定行之有效的門店拓展策略。在已進入的城市中，我們已建立良好的運營效率和門店模型，未來計劃憑藉豐富的城市深度運營經驗，結合對本地市場及顧客的洞察，繼續有策略地開發優質點位，有序加密布點，力求將河南模式複製到全國，實現規模穩定增長。

在鞏固現有區域佈局方面，我們將繼續依托已積累的城市深度運營經驗，有序深化現有區域市場佈局，並有策略地開發城市內不同區位的優質點位，以提升區域市場滲透率。

在選擇性拓展新區域方面，我們將綜合考量城市經濟發展水平、整體人口及年輕消費群體的規模與結構、消費習慣及口味偏好等因素，持續把握未開發市場的增量機會。具體而言，我們將以一線城市或省會城市為根據地，借助在該區域的品牌勢能，向周邊城市拓展。以河南為例，我們在以鄭州為根據地市場的基礎上，已成功進入省內其他城市，未來計劃繼續加深在該等城市的滲透，積累下沉市場運營經驗，並逐步將相關經驗複用於其他有潛力的下沉市場。

不斷提升產品研發和創新能力，並增強供應鏈能力以提升運營效率

我們計劃不斷提升產品研發和創新能力，為顧客提供以產品為核心的消費體驗。同時，將繼續加強供應鏈建設，以持續提升整體運營效率。

在產品研發方面，我們將秉持產品主義，繼續重視火鍋食材及工藝的創新研發，並持續打磨和掌握核心技術和工藝，進一步提升火鍋食材的品質和差異化水平。

在採購端，我們將繼續優化供應商篩選標準及評定體系，加深與核心優質供應商的合作夥伴關係，並憑藉不斷擴大的規模提升議價能力，強化規模經濟效益。

在供應商賦能方面，我們計劃向上游供應商持續輸出對食材工藝的標準與要求，助力產品研發及創新，打造差異化產品的同時，提升原材料品質及標準化管理水平，增強成本的有效管控。

在中央廚房建設方面，隨著門店網絡的拓展，我們將提升現有中央廚房的產能，並有選擇地在重點區域建設新中央廚房，以確保各地區門店食材配送的及時性及穩定性，從而進一步支撐門店擴張和出品標準化管理。

持續投入並深化數字化能力，提升整體運營管理水平

我們計劃持續進行數字化投入，實現更高效的成本管控，不斷提升整體運營能力，為打造高質量增長奠定基礎。

在門店系統方面，我們將繼續推廣門店數字化運營管理系統，覆蓋從顧客預定、排號、點餐，到菜品到餐桌的流程管理，以及門店員工排班、績效指標管理、關鍵運營及財務指標的監督把控等核心環節，以提升門店管理的標準化和精細化水平，進一步提高門店經營效率。

在供應鏈管理方面，我們將持續投入並優化供應鏈信息系統，打通供應鏈信息傳導。例如，在倉儲端，通過系統提升採購、發貨及補貨的科學化決策與庫存管理水平；在運輸端，利用智能物流調配系統，在確保高效履約的前提下降低成本及減少損耗，進一步提升整體供應鏈運營效率。

持續進行品牌投入，強化品牌影響力

我們計劃繼續進行品牌投入以及會員體系建設，增強與顧客的鏈接及互動，拓寬客群覆蓋，進一步佔領消費者認知高地，增強品牌勢能。

在文化及品牌塑造方面，我們將進一步提高產出優質內容的能力，繼續圍繞產品主義理念，傳遞更鮮明的品牌形象和更豐富的品牌內涵。通過門店網絡的持續擴張，我們的品牌實力將同步增長。隨著公司在現有城市的深化滲透及向新城市的擴展，我們預計消費者群體將持續擴大。我們將繼續拓寬營銷渠道，增進對目標客戶群的觸達，進一步鞏固品牌在市場中的認知度。

在會員體系建設方面，我們將拓展會員體系的覆蓋廣度，同時，深化會員管理，通過推出更具創意的會員活動和更具吸引力的會員權益，為顧客創造更多價值。

我們的火鍋業務

我們經營一個堅持產品主義的直營品質火鍋連鎖門店網絡。我們致力於通過精挑細選食材、精細化的產品結構、健全的供應鏈和持續運營的直營門店網絡，為顧客打造高品質火鍋就餐體驗。我們始終將產品質量視為核心競爭優勢，並不斷以差異化的方式改進我們的產品。我們秉持「能冷鮮不冷凍、能天然不添加、能當天不隔夜」的理念，助力我們在中國品質火鍋市場樹立了強大的品牌認知和獨特的市場定位。根據弗若斯特沙利文的資料，於2025年，按收入計，我們是中國品質火鍋市場中的最大火鍋品牌，佔據3.6%的市場份額。根據同一資料來源，於2025年，按收入計，我們也是中國整個火鍋市場中的第二大火鍋品牌，佔據0.4%的市場份額。

於往績記錄期間，我們的收入主要來自門店運營。隨著門店數量的增長，我們的收入穩定增長。於2023年、2024年及2025年，門店運營相關服務收入分別為人民幣2,044.9百萬元、人民幣2,253.6百萬元及人民幣2,804.4百萬元，分別佔同期總收入的96.8%、97.7%及98.5%。此外，於往績記錄期間，我們亦通過調味品及食材銷售產生少量收入。

下表載列於所示期間我們的收入來源明細(按絕對值及佔總收入的百分比呈列)。

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	人民幣千元	*%*	*人民幣千元*	*%*	*人民幣千元*	*%*
門店運營相關服務	2,044,928	96.8	2,253,587	97.7	2,804,396	98.5
調味品及食材銷售	58,904	2.8	47,357	2.0	33,722	1.2
其他[1]	7,737	0.4	6,325	0.3	8,322	0.3
總收入	**2,111,569**	**100.0**	**2,307,269**	**100.0**	**2,846,440**	**100.0**

附註：

(1) 其他主要指來自分租若干租賃物業及銷售廚餘垃圾(如食物殘渣、剩菜、用過的烹飪原料及門店運營過程中產生的其他可生物降解廢物)。

我們的菜單哲學：從毛肚出發的產品主義之路

我們堅信產品是業務發展的立命之本。通過持續不斷以顧客需求為核心導向的產品研發與創新，我們打造了一系列引領行業競相效仿的標桿產品。我們堅守本色本味、健康美味、真材實料、追求極致的產品主義，並使其成為我們產品研發和菜單設計的基本原則，以此來滿足顧客對高品質火鍋的需求。

毛肚和野山菌湯是我們在過去二十多年中顧客持續選擇巴奴的理由，它們是巴奴最具代表性和辨識度的招牌產品。「十二大護法」是具有原創性或特定供應鏈優勢的特色菜品，它們構成了顧客長期複購和行業產品地位的重要基礎，並構建了巴奴穩定的特色核心產品矩陣。

於2023年、2024年及2025年，「一王一後十二大護法」(包括毛肚、野山菌湯和「十二大護法」)的銷售額分別佔總銷售額的47.8%、48.0%及48.6%。這一穩定的業績表現夯實了我們在品質火鍋領域中的主要產品競爭優勢與品牌定位。

經典毛肚與新西蘭冰鮮毛肚

毛肚是川渝火鍋的頭牌菜，也是巴奴的招牌菜。長期以來，顧客已形成了「吃火鍋想毛肚，吃毛肚到巴奴」的認知。根據弗若斯特沙利文的資料，我們在毛肚品類上率先實現了突破性升級。為了讓顧客享用到更健康、口感更脆嫩的毛肚，我們摒棄傳統火堿發製工藝，創新採用「木瓜蛋白酶嫩化技術」，並持續推進工藝改革，根據弗若斯特沙利文的資料，我們成為行業內率先自主研發自動化毛肚製作生產線的企業之一，帶動火鍋行業進入清潔化、標準化及可持續生產的新階段。

2024年，我們選用新西蘭天然牧場的毛肚，推出「新西蘭冰鮮毛肚」。由門店員工在桌邊進行現場剪切並呈上餐桌，直接讓顧客感受食材的新鮮度與質感，在增強感官體驗的同時，提高了產品品質及顧客參與度。

野山菌湯

野山菌湯是巴奴的另一款招牌菜。我們只選用雲貴川高海拔地區的野山菌作為主要原料，每天在門店大火現熬確保其口感鮮美醇厚。為使顧客更好地品嘗到菌湯的鮮美，我們於2024年推出「菌湯三喝」的創新吃法。「一喝」菌湯搭配香蔥，喝出菌湯的原味；「二喝」搭配香菜豬肉滑，一口肉一口湯味美鮮香；「三喝」搭配巴奴拽面，讓顧客一碗下肚充分滿足。

作為我們的招牌產品，毛肚與野山菌湯於整個往績記錄期間的點擊率一直維持在80%左右。該等核心單品的持續高點擊率體現了我們產品策略的成效，並不斷強化顧客對巴奴品牌的忠誠度。

堅守產品主義，不斷超越顧客期望

下圖顯示我們的「十二大護法」。

內蒙草原羔羊

鮮鴨血

低溫午餐肉

鮮鴨腸

蝦滑

香菜豬肉滑

繡球菌

笨菠菜

井水黃豆芽

巴奴擀面皮

茴香小油條

巴奴拽面

巴奴的每一個產品背後不僅是對顧客的承諾，更體現了對上游產業鏈的創新與對行業標準的引領。

- 引進澳洲和牛。在2024年火鍋行業牛肉供應鏈呈現複雜性和不確定性的背景下，巴奴毅然選擇澳洲和牛作為主要牛肉原料，以確保穩定安全的食材供應保障。2025年，巴奴成為澳洲牛肉協會認可的合作夥伴，進一步保障顧客可以安心享用高品質牛肉。

- 「365天吃鮮筍」。為了讓顧客每天都能吃到新鮮的竹筍，我們突破供應鏈的限制，根據不同季節鎖定產地和竹筍品種，從田間到桌邊，全程冷鏈運輸將新鮮竹筍送達全國各地。

- 「蔬菜月月新」。借助雲南四季如春的氣候優勢，我們實現了特色時蔬的全年穩定供應。通過現代化供應鏈網絡和冷鏈物流的升級，我們在昆明建立供應鏈體系，將雲南一年四季的優質蔬菜帶給全國食客，推動「雲菜出滇」，並在火鍋菜單上對蔬菜板塊進行時令性的全新引領。

- 天然產品。「只有紅薯和水」的純紅薯粉，「只有綠豆和水」的綠豆粉皮等一系列產品，體現了巴奴對天然、無添加的極致追求，詮釋了我們對食材本真的尊重與堅持。

每一個產品都凝聚了巴奴人對「產品主義」的堅守。依託一體化的供應鏈資源，我們不僅從工藝和原料層面追求產品的美味健康（請參閱「一 供應鏈與採購」），更是從顧客的情懷出發創造一個個令人感動的就餐體驗，為追求健康自然的顧客群體帶來自然的美味。

具體而言，我們已在多個地區達成「鄉村振興」及定向養殖合作項目，主要包括：(i)河南省新鄉縣的「笨菠菜」示範基地；(ii)雲南省普洱市的「龍竹鮮筍」示範基地；(iii)四川省宜賓市的「熊貓筍」示範基地；(iv)重慶市石柱縣的「石柱紅辣椒」示範基地；及(v)內蒙古烏珠穆沁羊的定點養殖專屬牧場，覆蓋合作農戶100戶。該等鄉村振興項目推動了源頭農產品的標準化生產與規模化銷售，助力當地農業產業發展與農戶增收。

顧客體驗管理

我們始終堅持以顧客為中心的經營理念，將「好吃」與「吃好」作為顧客體驗的核心標準，並圍繞顧客的全流程接觸點構建了一套系統的顧客體驗管理流程。該流程覆蓋預訂、到店、點單、上菜、用餐、結賬、離店及餐後反饋等關鍵環節，由總部統一制定標準並下發執行，各門店團隊具體落實。

我們通過流程標準檢查卡巡檢、顧客餐後評價、神秘顧客暗訪等方式，對各門店顧客體驗表現進行動態評估，並根據評估結果及時做出優化調整，推動服務水平持續提升，增強顧客滿意度，實現讓顧客「吃好再來」。通過系統化執行顧客體驗流程，再結合會員福利計劃，有效提升顧客活躍度與忠誠度。請參閱「－顧客與會員體系」。

我們的門店網絡

我們全部門店均採用直營模式經營，以確保產品、服務與門店管理的高度一致性。通過系統化的門店拓展及標準化的運營，我們的品牌價值持續增加，實現穩定擴張。截至最後實際可行日期，我們擁有200家直營巴奴門店，覆蓋全國57個城市。

下表載列於所示期間我們按地區劃分的巴奴門店收入明細。

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
		人民幣千元	
華中	1,082,010	1,096,058	1,208,250
華北	396,655	460,716	592,200
華東	454,170	548,570	807,599
華南	88,311	126,550	182,402
西南	548	13,670	13,945
巴奴門店經營收入	**2,021,694**	**2,245,564**	**2,804,396**

下表載列截至所示日期按城市等級劃分的巴奴門店數量明細。

	截至12月31日			截至最後實際可行日期
	2023年	2024年	2025年	
門店數量				
一線城市	24	30	35	40
二線城市	57	79	103	112
三線及以下城市	30	35	42	48
	111	**144**	**180**	**200**

為保障門店拓展的組織配套與後端支撐，我們以中央廚房為核心構建門店網絡，並戰略性地優先在央廚600公里輻射半徑內進行開店。我們持續依托「門店+央廚」一體化模式，結合區域消費與當地顧客屬性，靈活調整門店模型與拓展策略，在保證質量的同時推進可持續增長。於往績記錄期間，我們的巴奴門店主要位於人流密集的商業區，其中多數設於購物中心內。此類選址有助提升品牌能見度與客流量。門店集中佈局於商業中心與中高端購物中心的擴張趨勢相契合，這已成為火鍋行業渠道增長的核心驅動力。根據弗若斯特沙利文的資料，中國購物中心數量由2019年的約5.9千家增長至2025年的7.7千家，預計到2030年將達9.5千家。此趨勢為領先火鍋連鎖品牌提供日益增多的優質選址，助力其在各線城市擴張業務，而我們在該等優質商圈的佈局彰顯出我們把握此類市場機遇的能力。亦請參閱「行業概覽－中國火鍋行業的市場驅動因素及未來趨勢分析」。下表載列截至所示日期按所在物業類型劃分的巴奴門店數量明細。

	截至12月31日			截至最後實際可行日期
	2023年	2024年	2025年	
巴奴門店數量				
購物中心	94	129	166	187
商業中心(1)	16	14	13	12
其他地點(2)	1	1	1	1
總計	**111**	**144**	**180**	**200**

附註：

(1) 包括主要商業街地段及中央商務區。

(2) 包括交通樞紐及獨立場所。

拓展策略

我們一直堅持門店拓展的戰略節奏，注重品牌勢能的構建，有節奏地拓展市場。我們認為，區域性核心城市提供強大的品牌影響力和成熟的顧客基礎，因此在拓展初期，我們優先選擇在北京、上海、深圳、鄭州、蘇州、南京、武漢、西安等城市建立品牌認知與運營能力。在品牌勢能建立後，我們逐步拓展至周邊城市。

於往績記錄期間，我們在中國多個區域運營門店。我們的業務覆蓋華中地區，包括河南、湖北及陝西，同時在華東地區的上海、江蘇、浙江及安徽運營。在華北地區，我們的業務橫跨北京、天津、河北、山西及山東。我們在華南地區(廣東)及中國西南地區(雲南)亦有業務。華中市場是我們品牌的發源地，也是我們發展最成熟、門店密度最高的地區。截至最後實際可行日期，我們在華中的21個城市經營73家巴奴門店。華東、華南和華北市場是我們未來擴張的重點。此外，我們已對海外市場拓展策略進行評估，並計劃在條件成熟時進軍國際市場。短期內，我們預計將運用內部資金(此部分資金不屬於本次[**編纂**][**編纂**])於香港、新加坡等華人社群眾多的地區及國家開設最多五家門店，惟須符合相關法律法規的規定。我們持續研究當地消費者偏好、商業模式和競爭動態，以支持未來在該等地區的擴張。

我們在全國範圍內複製成功的「河南模式」。我們制定了一套獨特的區域擴張策略，稱為「河南模式」。在此模式下，我們透過在主要商業區(特別是鄭州)建立密集的門店佈局，實現省內全面市場滲透，從而建立廣泛的消費者認知度與可及性。除省會城市外，我們亦將業務拓展至更多的二三線城市，藉此捕捉核心商業區的增量需求，進一步擴大市場佔有率。

河南模式可產生強大的集群效應，因為區域內門店的高密度佈局不僅強化了品牌能見度與消費者認知度，更使我們能夠在各門店間共享人力與物流等資源。此舉能更有效地提升供應鏈管理與人力調配效率，降低成本並創造規模經濟效益。在核心市場驗證成效後，我們已開始將河南模式複製至其他省份，先於省會城市鞏固場地，再向周邊下沉城市擴展。該模式在河南取得的成功，證明我們具備建立品牌認知、維持門店運營表現及實現盈利增長的能力，我們目前正將此策略複製至江蘇等省份，作為全國擴張的可複製藍圖。

憑藉在河南省積累的品牌勢能，我們已建立從選址到門店開業及持續經營的一體化流程。隨著我們組織和品牌能力的持續提升，我們高效地在其他省份複製河南模式，持續深耕。截至2025年12月31日，我們已在12個省份或直轄市實現三家或以上門店的佈局。截至2025年12月31日，在河南、北京、上海、江蘇、湖北、廣東等重點市場，我們共有138家門店，具備穩定的顧客基礎和強大的品牌認知度。

我們已採取並將持續採取多項措施，以防止現有門店與新開門店之間的相互蠶食。我們的拓展計劃以全面的市場容量評估為基礎，考慮人口密度、消費水平、商圈結構及競爭情況。我們審慎控制新店開設節奏，並通過投資後回顧機制密切監督門店拓展。如發現因密度過高或佈局重疊導致門店業績承壓的情況，我們將調整拓展計劃或優化門店分佈，以確保門店網絡的健康發展。

我們的擴張策略基於詳盡的市場承載力評估，綜合考量人口密度、消費者購買力、商業區佈局及競爭格局等要素。透過集中化規劃與嚴謹的選址流程，我們精準掌控新店開業節奏，並定期實施開業後績效評估，以監控業務表現與店舖密度。當發現區域重疊造成業績壓力時，我們將及時調整擴張計劃或優化門店佈局，以維護整體網絡的健康發展。

為減輕現有與新門店間的市場蠶食風險，並確保符合新上市申請人指南第4.9章規定的可持續擴張，我們已採取嚴謹及結構化方式：

- 結構化審批與審查流程。我們針對新門店開業設有嚴謹的內部審批機制，涵蓋財務、運營、品牌及法律團隊。每個新項目均需通過投資前評估，綜合考量當地競爭格局與現有門店佈局，並實施開業後業績追蹤，以確保剋制的增長與可持續回報。

- 一個省內優先佈局省會。當我們拓展至新省份，我們通常先進駐省會城市以建立品牌認知度，並驗證顧客需求與運營效率。僅在門店業績穩定且品牌知名度提升後，才會在同一城市內擴展。為降低同一城市多門店之間的蠶食風險，我們會審慎評估當地人口密度、商業區分布及顧客需求後，方批准新場地設立。我們在一個城市開設的首批幾間門店，通常會選址於不同核心商圈，以最大化覆蓋各類客群，而且我們通常會努力維持各門店間的適當距離並採取差異化選址策略，藉此降低業務重疊並保障現有店舖業績。此分階段方式有助避免市場過早飽和，同時降低蠶食風險。

- 持續性市場評估。我們定期評估市場動態、場地業績及資源配置，確保擴張步調與需求及運營能力保持同步。內部審查流程不僅考量運營與財務回報，更兼顧對品牌價值、顧客體驗及整體網絡佈局的潛在影響。

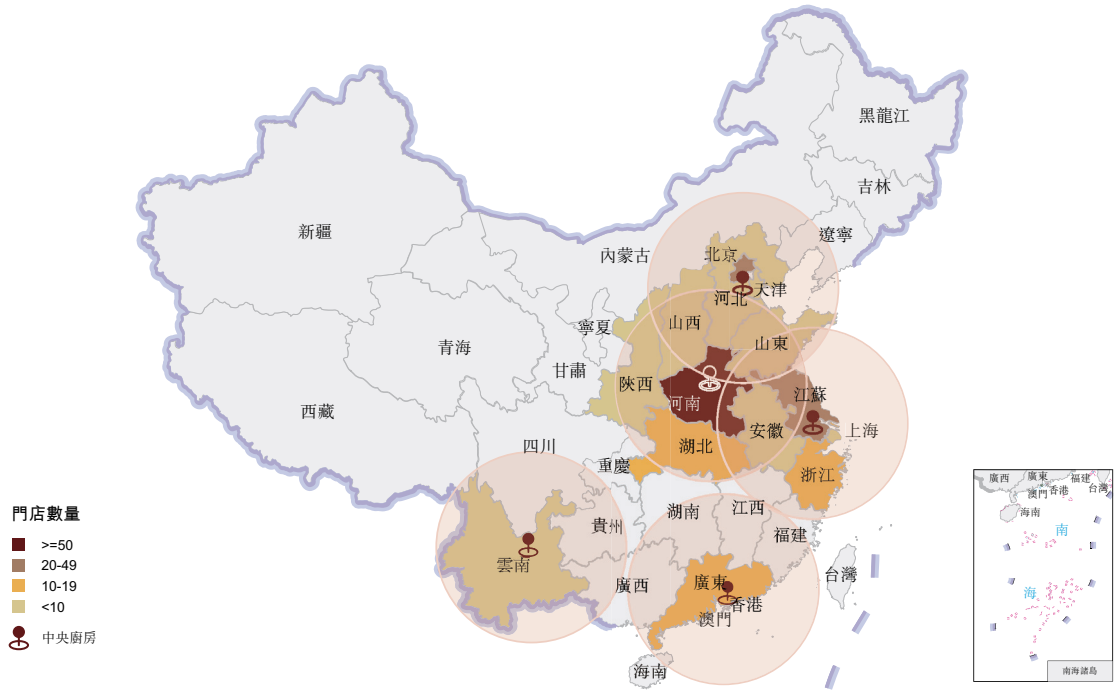
- 同城擴張的協同效應。在我們經營多家門店的市場中，同城擴張能提升供應鏈效率並實現靈活人力配置，從而促進成本控制與盈利能力，而非造成蠶食。

我們的運營經驗表明，循序漸進的擴張策略能夠在不顯著削弱單店業績的前提下提升品牌影響力與顧客觸及率，進而使成熟市場（如河南）與其他市場（如西安及上海）的翻台率保持穩定甚至有所提升。河南作為我們的基地市場，門店網絡相對密集，儘管門店密度較高，但我們的翻台率仍保持穩定，彰顯出強勁的市場承載力與運營韌性。我們已在西安、上海等其他城市隨時間逐步增加門店數量，隨著我們擴張，整體翻台率不僅保持穩定甚至有所提升，這反映出有效市場評估、選址規劃與品牌強化所帶來的效益。該等案例表明，循序漸進的擴張策略能夠在不實質削弱現有門店業績的前提下，有效提升品牌影響力與顧客觸及率。根據弗若斯特沙利文的資料，於2025年，三線及以下城市的品質火鍋市場規模約佔中國品質火鍋市場總規模的40%，凸顯出此類市場能夠支持我們持續擴張的龐大潛力。

隨著業務擴張，我們預期成本結構、利潤率及現金流將保持穩定，這得益於標準化門店模式、集中採購與供應鏈系統，以及數字化運營管理的支持。我們預期風險狀況、合規與治理框架均不會出現重大變動。

有關新門店開業的可行性研究詳情，請參閱「未來計劃及[**編纂**]用途」。

以下圖表列示了我們截至最後實際可行日期在全國範圍內巴奴門店的地理分佈情況。



附註：本地圖（（審圖號）：GS(2023)2764）旨在顯示我們在中國的足跡，僅供說明用途。

門店數量及未來擴張

截至最後實際可行日期，我們所有門店均以巴奴品牌經營。於2023年、2024年及2025年，我們分別開設25家、35家及44家新巴奴門店。截至各期末，我們的巴奴門店總數分別為111家、144家及180家。過往，在孵化階段，作為我們早期探索計劃的一部分，我們以其他兩個品牌（超島及桃娘）經營少量門店。截至2022年11月，所有桃娘門店已停止營業。於往績記錄期間，我們經營超島品牌的四家門店，且所有超島門店均於2024年底前停止營運。設立該等品牌主要旨在測試有別於我們核心火鍋概念的差異化品牌定位、產品組合及運營模式。由於該等試點門店規模有限，我們持續密切監控其業績表現與市場反饋。基於上述評估，我們認為，相較於核心品牌，超島及桃娘兩個品牌的成長潛力與戰略契合度相對有限。尤其是，將該等概念規模化所需的運營資源將會分散我們對核心火鍋業務的精力與資本投入，而我們的核心火鍋業務具備更強的品牌認可度、消費者需求及長期盈利能力。因此，我們作出戰略決策，終止該等探索性品牌的經營，並集中資源強化及擴展核心巴奴品牌，我們認為該核心品牌具備更清晰、更可持續的增長路徑。

下表載列巴奴及超島品牌旗下門店數量於往績記錄期間及直至最後實際可行日期的變動情況。

	截至12月31日止年度			自2025年12月31日至最後實際可行日期
	2023年	2024年	2025年	
巴奴門店				
期初門店數量	86	111	144	180
期內開設門店數量	25	35	44	22
期內關閉門店數量	0	2	8	2
期末門店數量	111	144	180	200
***超島*門店**				
期初門店數量	3	4	不適用(1)	
期內開設門店數量	1	0		
期內關閉門店數量	0	4		
期末門店數量	4	0		

附註：

(1) 截至2024年12月31日，超島旗下所有門店均已停止運營，此後我們並無經營超島旗下任何門店。請參閱「食品安全與質量控制 － 歷年食品安全相關行政處罰」。

過往，我們以「桃娘」品牌經營數間門店。於2022年12月，我們將北京桃娘的全部股權出售予巴奴當時若干股東的聯屬人士，此後我們並無經營桃娘旗下任何門店。請參閱「歷史、重組及公司架構 － 本集團的企業發展及重大股權變動 －C.本公司重組及設立 －1.重組前的架構」及本文件附錄一會計師報告附註28。

於往績記錄期間，我們保持穩健的門店拓展節奏，而我們的大部分門店通常在下半年開業。於往績記錄期間關閉門店乃主要由於租賃到期或商業場地規劃調整等非經營原因。於往績記錄期間，我們並未因經營虧損關閉任何門店。此外，為規範門店退出管理、控制運營風險，我們已建立一套完整的門店關閉機制，涵蓋項目啟動、文件審核、成本清算、現場考察及內部審批等環節，該等環節均須遵循層層審批流程。我們對涉及提前解約的關閉門店設有管理機制，以便網絡開發及區域運營人員協調開展場地搬遷或租約再協商等其他計劃，確保業務的連續性。

我們計劃持續發展我們的直營門店網絡。在地理佈局方面，我們將加密已建立品牌勢能的重點城市的門店密度，並向周邊地縣級市拓展。我們預計於2026年至2028年期間，每年將分別新開設約52家、61家及64家巴奴門店。詳情亦請參閱「未來計劃及[**編纂**]用途」。預計每家新門店的前期投資（主要包括裝修、設備、開辦費以及開業物耗等成本）一般不超過人民幣5.0百萬元，具體金額可根據不同城市及門店模型差異靈活調整。就我們於2026年已開業的門店而言，自2025年12月31日起及直至最後實際可

行日期，我們已投入約人民幣132.5百萬元。相關投資由我們的現有內部資源撥付。具體而言，就2026年規劃開業的約52家新巴奴門店而言，截至最後實際可行日期已開業22家門店。至於其餘計劃於2026年內開業的門店，截至最後實際可行日期，我們已簽訂29份新門店場地租賃協議，相關場地正處於施工或裝修階段，預計將於2026年底之前開始運營。從完成辦理租賃文件到門店開業通常需時約三個月。

倘若我們未能完全達成2026年開設52家新門店的目標，我們把握現有市場空間的能力可能受到限制，擴張計劃亦可能受到影響。我們已制定策略應對此潛在缺口，確保實現長期擴張目標。若未能達成2026年目標，我們可能需在後續年度加速擴張步伐，透過增加新店開設數量及開拓新市場，同時提升門店業績及運營效能以抵銷潛在缺口。鑒於品質火鍋市場持續增長，除一線城市及省會城市外，我們可能進一步拓展至二三線城市。我們在河南省與江蘇省的成功擴張，為我們的商業模式在下沉城市具有可擴展性與可複製性提供了證明。中國購物中心數量由2025年的7,700家增長至2030年的9,500家，這將為持續擴張提供充足機會。

與此同時，我們計劃於2027年及2028年分別新開61家及64家巴奴門店，我們認為該計劃是一條穩健且可持續的發展路徑。在更廣闊的市場背景下，我們的擴張仍然保持保守態勢。根據弗若斯特沙利文的資料，中國預計每年將新開50,000多家火鍋店，其中約1,500家屬於高品質賽道。相比之下，我們計劃於2027年至2028年開設的門店僅佔全年新開品質火鍋店的不足5%。此外，我們的策略為首先在一線城市及省會城市建立規模優勢，隨後擴張至周邊低線級城市。截至最後實際可行日期，有12個一線城市及省會城市開設三家或以上巴奴門店，這表明仍有顯著的進一步滲透空間。低線級城市的發展機遇甚至更為廣闊。根據弗若斯特沙利文的資料，2025年三線及以下城市火鍋市場規模約為人民幣3,837億元，佔中國火鍋市場規模近60%。我們已在該等市場展現出複製成功模式的能力，在河南和江蘇的高滲透率便是我們可擴展「集群」模式的有力佐證。此外，中高端購物中心是我們門店的主要開設場所，該類購物中心的持續增長亦為我們的擴張模式提供支持。根據弗若斯特沙利文的資料，中國購物中心的數量預計將由2025年的約7,700家增至2030年的9,500家。與同業公司及其他中國連鎖餐飲上市品牌相比，我們目前僅開設180多家門店，凸顯出龐大的擴張空間。

我們計劃主要通過內部資金、經營現金流、[**編纂**][**編纂**]及必要時的外部融資安排支持未來門店拓展計劃。我們將根據實際市場環境與經營表現動態調整開店節奏，確保在風險可控的前提下實現有質量的增長。我們相信，隨著門店網絡的擴展，品牌的市場認知度和用戶覆蓋範圍將持續提升，從而為我們帶來穩定的客流增長與規模效應優勢。

首次收支平衡期及投資回報期

於往績記錄期間，我們可持續的門店模式使於往績記錄期間開業及截至最後實際可行日期仍在經營的門店通常於開業約二至四個月內實現首次收支平衡。所有於往績記錄期間開業並於最後實際可行日期仍在經營的門店均已實現首次收支平衡，證明了一種自我維持的商業模式以及我們的持續擴張。於往績記錄期間開業並於最後實際可行日期仍在經營的門店的投資回報期約為14.0個月。相較之下，根據弗若斯特沙利文的資料，中國火鍋市場同期開業的門店，其首次收支平衡期及投資回收期的行業平均水平通常分別約為三至六個月及超過18個月。

門店關鍵運營指標

下表載列於所示期間我們巴奴門店按城市等級劃分的關鍵表現指標。

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
顧客人均消費[1]（人民幣元）			
一線城市	179	165	159
二線城市	150	141	139
三線及以下城市	128	123	122
整體	**150**	**142**	**139**
服務顧客總量（千人）			
一線城市	2,961	3,495	4,382
二線城市	7,509	9,265	12,233
三線及以下城市	3,859	4,067	4,701
整體	**14,328**	**16,827**	**21,316**
翻台率[2]（次／天）			
一線城市	3.6	3.6	4.2
二線城市	3.0	3.1	3.5
三線及以下城市	3.0	3.1	3.4
整體	**3.1**	**3.2**	**3.6**
每家門店平均每日顧客量[3]			
一線城市	389	351	389
二線城市	409	388	395
三線及以下城市	384	357	374
整體	**398**	**372**	**389**
門店平均每日銷售額[4]（人民幣元）			
一線城市	69,863	57,998	62,078
二線城市	61,356	54,665	54,928
三線及以下城市	49,234	43,813	45,699
整體	**59,766**	**52,667**	**54,278**

附註：

(1) 按期內顧客於門店消費產生的銷售額除以期內服務的顧客總數計算。

(2) 按(i)年內服務的餐桌總數除以(ii)可用餐桌總容量（即每家門店餐桌數量乘以該年內該門店的營業天數）計算。

(3) 按期內服務的顧客總數除以期內所有門店的總營業天數計算。

(4) 按期內顧客於我們門店消費產生的銷售額除以期內門店的總營業天數計算。

我們的顧客人均消費自2023年至2024年有所下降，並進一步下降至2025年，主要歸因於我們對產品組合與定價實施戰略調整，旨在順應不斷變化的市場趨勢、吸引更廣泛的客戶群及提升競爭力。

下表列示於所示期間我們巴奴門店按開業年度劃分的若干關鍵指標。

	截至12月31日止年度		
	2023年	**2024年**	**2025年**
顧客人均消費（人民幣元）			
2023年前開業的門店	149	139	137
2023年開業的門店	161	149	144
2024年開業的門店	–	145	141
2025年開業的門店	–	–	140
整體	**150**	**142**	**139**
服務顧客總量（千人）			
2023年前開業的門店	12,693	11,940	11,705
2023年開業的門店	1,636	3,106	3,515
2024年開業的門店	–	1,781	4,652
2025年開業的門店	–	–	1,444
整體	**14,329**	**16,827**	**21,316**
翻台率（次／天）			
2023年前開業的門店	3.1	3.1	3.4
2023年開業的門店	3.4	3.4	3.9
2024年開業的門店	–	3.7	4.1
2025年開業的門店	–	–	3.9
整體	**3.1**	**3.2**	**3.6**
每家門店平均每日顧客量			
2023年前開業的門店	404	387	410
2023年開業的門店	353	340	385
2024年開業的門店	–	342	366
2025年開業的門店	–	–	330
整體	**398**	**372**	**389**
門店平均每日銷售額（人民幣元）			
2023年前開業的門店	60,181	53,797	56,306
2023年開業的門店	60,365	53,636	58,948
2024年開業的門店	–	52,572	54,645
2025年開業的門店	–	–	48,970
整體	**59,766**	**52,667**	**54,278**

下表載列往績記錄期間我們巴奴門店同店銷售額。

	截至12月31日止年度		截至12月31日止年度	
	2023年	2024年	2024年	2025年
同店數量[1]				
一線城市	12		15	
二線城市	35		30	
三線及以下城市	20		18	
總計	**67**		**63**	

	截至12月31日止年度		截至12月31日止年度	
	2023年	2024年	2024年	2025年
同店銷售額[2]**（人民幣千元）**				
一線城市	298,745	254,574	289,268	331,267
二線城市	753,427	690,018	609,024	614,756
三線及以下城市	349,646	317,924	289,018	297,696
總計	**1,401,818**	**1,262,516**	**1,187,310**	**1,243,719**
同店銷售增長率(%)				
一線城市	(14.8)		14.5	
二線城市	(8.4)		0.9	
三線及以下城市	(9.1)		3.0	
整體	**(9.9)**		**4.8**	
同店翻台率[3]**（次／天）**				
一線城市	3.7	3.5	3.5	4.2
二線城市	3.0	3.0	3.3	3.5
三線及以下城市	3.1	3.0	3.3	3.5
整體	**3.2**	**3.1**	**3.3**	**3.7**

附註：

(1) 包括相比較之下在一年內營業超過300天的門店，以及在比較年度（或季度）維持相同餐桌數目的門店。

(2) 指我們於所示期間同店的收入（不包括調味品及食材銷售收入）。

(3) 按(i)年內服務的餐桌總數除以(ii)可用餐桌總容量（即每家門店餐桌數量乘以該年內該門店的營業天數）計算。

(4) 於上表中，我們僅未披露超島的同店銷售額，其原因與前頁關鍵表現表格腳註(5)所述相同。

同店銷售額主要受翻台率及顧客人均消費影響。2023年至2024年期間同店銷售額下降9.9%，主要由於顧客人均消費額從人民幣150元減少至人民幣142元，這反映出我們為順應不斷變化的市場趨勢、吸引更廣泛的客戶群並提升競爭力而實施的產品組合與定價戰略調整，以及我們每家門店日均客流量減少。然而，根據弗若斯特沙利文的資料，2025年我們的同店銷售業績仍超過絕大多數同行。自2024年至2025年，同店銷售額增長4.8%，主要由於我們的同店整體翻台率從3.3增至3.7，儘管同期顧客人均消費額從人民幣142元減少至人民幣139元。

自2024年至2025年，我們在一線城市及各級城市均實現翻台率與同店翻台率的雙重增長。上述增長主要得益於我們持續強化產品品質、提高服務標準並推進會員運營數字化所帶來的客戶滿意度提升及複購率增長。此外，在商場條件允許的情況下，我們已增加24小時營業門店的比例，從而延長營業時間，進一步提升翻台率(包括同店翻台率)。

倘某家巴奴門店於某一特定期間經營並於該期間錄得門店層面的經營虧損，我們將其視為虧損巴奴門店。特定期間的門店層面經營虧損乃按該期間門店層面收入減去(i)所使用原材料及耗材、(ii)員工成本、(iii)使用權資產折舊、(iv)其他租金及相關開支、(v)其他資產折舊及攤銷、(vi)公用事業開支、(vii)廣告及推廣開支及(viii)同期其他巴奴門店層面開支計算。於往績記錄期間，我們並無任何虧損巴奴門店。

為改善業績及確保我們門店網絡的持續盈利能力，我們已採取一系列強化運營措施，包括：定期進行業績檢討及對標標準化關鍵運營指標(如翻台率、每位顧客的平均支出、勞工成本比率)；為表現欠佳的門店提供有針對性的管理及員工培訓，以加強前線執行力及提升顧客體驗；調整產品組合及營銷策略，以更好地配合本地客戶偏好及帶動流量；以及精簡成本結構，包括供應鏈及人員配置，以提高單位層面的效率。

門店設計與迭代

我們已建立全面的門店設計及施工管理機制，涵蓋從地盤勘測、功能佈局規劃、出圖到施工交底、實地檢查、最終驗收等各個階段。於往績記錄期間，我們的門店通常佔地400平方米至800平方米，設有約30至50張餐桌。該佈局通常以四人方桌為主，搭配少量六人桌與包間，以平衡翻台效率與顧客舒適度。

門店風格7.0版本為我們當前主流門店模式，全面圍繞自然的美味的主題而設計。以夯土紅為主色調，搭配裸露綠植與食材陳列，營造輕鬆而接地氣的氛圍。空間設計強調「可視、可感、可品」的產品互動，同時保持高效的廚房動線及勞動生產率。該版本已廣泛應用於華中、華東及其他戰略城市的門店。自2025年3月起，我們將7.0版本升級至8.0版本，其中包含可體現巴奴家宴式用餐風格的佈局與設計調整，如採用色調更暖的材質及更開放的廚房功能設計。此版本包括更新家具材質、擴大野山菌湯和毛肚等核心產品的陳列區域、重新設計小料台，突顯食材品質。8.0版本亦增加可視湯料熬制及原料陳列，強調我們對產品品質的重視。

新門店開發及管理

我們在新門店開發方面採用了一套系統化的管理框架，確保高效及高質量施工。開發流程包括網絡規劃、選址、項目啟動、項目設計及施工、驗收交付、開業。項目進展通過數字化管理手段進行監控，提升了效率並確保了透明度，助力我們實現持續增長和規模化拓展。

為確保門店成功開業及實現盈利，我們運用由城市容量、商圈價值、項目評分及點位打分構成的選址評估機制，每個項目均由指定的團隊成員負責管理，並由專門的門店投資委員會進行監督，同時由新店營銷團隊提供支持，以確保開業期間門店定位與營銷表現的一致性。

我們已實施內部協調機制，包括每週的開發進度同步會議、設計審查會議和產品發佈規劃會議，支持端到端監控，助力我們達成新開門店、盈利能力與投資回報上的目標。我們亦已制定一套條理分明的方法論，以在新市場開拓業務；例如，自2020年起，我們先後在西安主力商圈開設8家門店，該等門店於2025年的平均翻台率達4.7。

於往績記錄期間，從完成辦理租賃文件到實際門店開業的平均時長約為三個月，包括設計評審、施工、交付及開業。

租賃管理

我們幾乎所有的門店均在向第三方租賃的物業內經營，為此我們與物業業主簽訂租賃協議。憑藉品牌識別度、經營表現與顧客聲譽，我們通常在萬象城、大悅城和萬達等核心商圈取得吸客能力強勁的位置。

我們的標準租賃協議通常包含如下主要條款：

租賃期限	一般不到十年。部分重要物業可協定更長的租賃期限以保障經營穩定性。
租金支付	租金一般按月或季度支付，並視乎物業地段、租期及商業談判結果設有年度遞增機制。
免租期	大多租約均包含免租期，以便進行裝修及開業前準備工作。免租期長短取決於門店規模、工期及磋商結果。
解約	部分租約包含允許我們在提前通知的前提下終止租約的若干條款，以靈活應對商圈或門店業績的變化。
其他條款	租約通常規定雙方在物業維護、稅費、許可使用、轉租或轉讓以及違約責任、不可抗力條款及爭議解決機制等方面的權利義務。

為保障門店交接過程中信息的妥善傳遞，我們將租賃協議視為核心文件進行統一編號管理。租賃協議由總部的法務或行政部門保管。我們已建立合規制度，主要合同責任、特殊條款及潛在風險必須取得離任及新任管理人員確認，以確保信息對稱性及運營連續性。該機制有助於提升門店運營的標準化與合規性。

巴奴的組織和人才發展

我們高度重視組織力與人才力的建設，並圍繞「倒三角」與「鐵三角」構建組織與人才發展體系，以支撐公司高質量發展與持續擴張。

「倒三角」的組織力模型

該模型反映了倒置權力架構：顧客牽引門店，門店牽引後台，後台專業化。

- 顧客牽引門店。顧客在傳播口碑的同時，還通過餐後點評，神秘顧客評價等多種方式，監督門店端的品質差異，並將數據應用到門店價值貢獻評估中，持續驅動門店改善標準，讓顧客的監督成為顧客利益保障的抓手。

- 門店牽引後台。以顧客需求為出發點總結經營意見與重點，並經由門店傳達至後台。我們的一線員工專注日常運營賦能，而後台則以顧客利益為先。門店在經營管理中，需要後台不斷賦能，解決各種標準需求，賦予門店端的評價權力，牽引後台有效賦能。

- 後台專業化。後台以提升競爭能力為目的，構建一通到門店的標準體系，其涵蓋產品管理流程、模型管理流程、產品供應管理流程、門店開發管理流程、門店運營管理流程、品牌營銷管理流程。

與傳統組織體系科層制不同的這種權力中心的倒置架構構成「倒三角」組織模型。我們堅定認為只有「倒三角」，讓顧客評價門店，讓門店評價後台，才能持續激發組織的競爭優勢，讓源源不斷的創新持續賦能門店、創造顧客。

「鐵三角」的人才力模型

人才力模型的核心是人才的選擇。我們從門店中選拔表現優秀的員工納入幹部預備池，同時戰略性佈局，通過校招引入具備潛力的大學生人才，重點識別具備積極、主動、進取心強、目標感強的人才。

- 流程和訓練，解決讓人會干的問題。在選擇合適的人才後，通過建立完善的員工訓練發展通道，健全各階段訓練機制與評估機制，確保人才在崗訓練與進入下個階段前，都能完全掌握其崗位目的所需的流程和標準。

- 考核與激勵，解決讓人想干的問題。我們建立了基於價值貢獻的考核和分配體系，其中考核體系是結合管理基本功(產品、服務、衛生、食品安全)與經營結果(如利潤表現)進行綜合貢獻評估，並實施了分城市與區域的內部競爭機制。根據店總管理的業務規模進行定薪，並對超越目標或突破歷史表現的貢獻者給予額外的獎金激勵。

- 文化與氛圍，解決價值觀一致的問題。在組織文化建設方面，通過價值觀統一思想，樹立了：顧客為大，產品主義、團結同心、積極進取、責任擔當、誠實守正以及結果導向的價值準則，長期堅守價值觀形成了一致的內部文化氛圍，凝聚和號召了價值觀一致的夥伴，團結在一起長期奮鬥。

我們的人才觀核心在於「培養好店總、激勵好店總」。「鐵三角」人才力模型，經過多年實踐，巴奴完全具備了批量複製高質量店總隊伍的能力。

品牌與市場營銷策略

我們堅持以「自然的美味」為品牌價值主張，並持續圍繞「好食材」打造品牌認知。我們在菜單設計、店內展示和內容營銷方面保持一致，以「品質火鍋」及「產品主義」理念強化顧客對巴奴品牌的關聯。

採用「好產品自己會說話」的內容策略，通過線下廣告和線上種草來傳播品牌。

- 線下，我們在重點商業綜合體人流量高的區域投放廣告，包括建築物外立面、主要交通區域、停車場和電梯廳。我們還利用門店內部空間，通過食材展示、產品信息和視覺設計統一強化品牌推廣。

- 線上，我們通過以小紅書、抖音和大眾點評為核心的多元化渠道組合進行品牌推廣。我們採用平台特定策略來提高用戶參與度和傳播效率。在小紅書上，我們聚焦於食材來源故事及生活方式相關內容，使用「菌湯」、「毛肚」和「自然的美味」等關鍵詞打造具有凝聚力和品牌一致性的用戶生成內容。這有助於我們觸及並吸引追求品質和健康生活方式的核心目標顧客群體，尤其是年輕人群體。在抖音上，我們通過短視頻和直播重點展示產品質量與食材準備。管理層團隊參與直播會議可進一步增強真實性並建立顧客信任，從而建立更直接的顧客溝通渠道。

我們還開展主題「溯源」直播活動，帶領觀眾領略雲南、四川、內蒙古等產地，展示野生蘑菇、草飼羊肉、鮮筍、特色花椒等關鍵食材如何從農場走向餐桌。該等活動顯著增加了曝光率。

我們圍繞品牌戰略、視覺設計、內容運營、媒體投放、公共關係和活動策劃組建營銷團隊。於往績記錄期間，我們在品牌營銷投入上保持穩定，年度廣告及推廣開支佔收入的比例約為3.0%至4.5%。據我們的中國法律顧問告知，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們已在所有重大方面遵守有關短視頻及直播的相關規則及法規。

我們認為，品牌資產、顧客口碑及顧客關係是可持續成長的關鍵驅動因素。展望未來，我們將通過產品主導的戰略、內容驅動的互動及數據賦能運營，繼續鞏固我們作為品質火鍋成熟品牌的市場地位。

品牌認知度與市場表現

我們自創立以來，致力於打造具有競爭力的品牌，並在質量、公益等多個領域榮獲多項行業獎項。截至最後實際可行日期，巴奴獲得176項獎項和榮譽。另請參閱「一獎項及榮譽」。

根據各大美食點評平台的評分，我們一直位居中國知名餐飲品牌之列。截至2025年12月31日，我們約40%的門店在大眾點評上獲得五星評價。截至2025年12月31日，在大眾點評的火鍋相關搜索中，我們全國排名第二，一直位居同一平台表現最佳的火鍋品牌之列。

數字化及數據化運營

我們在數字化方面將持續投資，持續推進流程信息化，以應對不斷變化的市場競爭和顧客需求，提升門店運營管理、供應鏈管理、財務管理、門店營建管理效率。通過實施全面、科學、高效的數字化工具和系統，進一步提升運營過程中的標準化、透明化和快速響應能力。通過高要求、高標準的數字化建設隊伍與各業務流程單元深度綁定，一通到底，高效有序推進數字化戰略落地。

門店運營管理

我們圍繞服務流程和客訴流程，持續迭代優化從預定、排號、點餐、餐中服務、結賬、開票、離店及客訴處理等環節的數字化系統，改善顧客就餐體驗，提升顧客滿意度，支撐服務戰略的實現。

我們全面推廣自主研發的門店日薪系統(數字化考勤、排班、薪酬系統)，完善門店人力管理、獎懲管理系統建設，逐步落實「日薪周結」薪酬模式的試點與推廣，提升員工工作主動性、積極性和公平性，並打通訓練系統和排班系統實現合格上崗、合理排班，推動門店人力成本精益化。同時持續優化訓練系統，完善日常訓練、考評、晉升訓練和方法論訓練的人才訓練流程體系建設，通過日週月訓練計劃管理，支持產品品質和服務品質的提升，為開店發展提供人才支持，賦能人才發展。

我們持續優化從切配到傳菜的出品流程系統，實現責任到人，保障出品質量，提高出餐效率，在保證出餐時效的同時推進門店出餐流程人力精益化。

供應鏈管理

我們從門店需求和訂單出發，持續優化供應鏈從計劃、採購、倉儲、生產至物配到店的全流程供應數字化系統，全面提升對門店的供應能力、供應效率和供應應節點中的精益管理。

財務管理

我們採用綜合財務管理系統對現金流進行監督。該系統與我們的門店運營平台直接連接，使得可監控和分析財務及運營數據。這支持管理層做出更精準的決策，包括定價策略和預算分配。為降低現金挪用和內部欺詐的風險，系統對現金記錄與銷售交易進行交叉核對。於往績記錄期間，我們未發生任何對業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的現金挪用或欺詐事件。

門店營建管理

我們將上線從網絡規劃、選址、設計、工程、外聯、直至交付運營的門店營建全流程數字化系統。實現對造價、供應商、維修的系統管理、門店從誕生到閉店的全生命週期管理、設備設施從報貨到報廢的全生命週期管理，有效支持我們的戰略擴張目標。

顧客與會員體系

我們的客戶

在往績記錄期間，我們的客戶主要包括：(i)在我們門店就餐的個人消費者，以及(ii)向我們採購調味品和食材的中國企業客戶。於2023年、2024年及2025年，我們在門店服務的個人消費者人數分別約為14.3百萬位、16.8百萬位及21.3百萬位，我們服務的企業客戶分別為46家、19家及15家。

於2023年、2024年及2025年，我們於往績記錄期間各期的五大企業客戶產生的收入分別為人民幣55.2百萬元、人民幣43.2百萬元和人民幣31.5百萬元，分別佔同期總收入的2.6%、1.9%及1.1%。於往績記錄期間，我們並無面臨任何重大客戶集中風險。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，除北京桃娘（關連人士之一，位於我們2023年及2024年的五大企業客戶之列），我們於往績記錄期間各期的所有五大企業客戶均為獨立第三方，且董事、其緊密聯繫人或據董事所知持有本公司已發行股本5%以上的任何股東概無於往績記錄期間各期的任何五大企業客戶中擁有任何權益。

我們的會員體系

為更好地服務顧客，提高顧客體驗，我們構建了全面的會員管理體系。顧客在我們門店首次就餐後可通過手機號註冊成為會員。截至2025年12月31日，我們的累計會員總數已超過1,610萬人。

我們通過消費積分、新品嘗鮮、積分兌換周邊等會員權益體系及產品特色提升顧客感知價值。只要註冊成為我們的會員，顧客即可享受該等福利。具體而言，顧客可通過消費或簽到賺取獎勵積分，該等積分隨後可兌換菜品或禮品。我們將顧客已累積但尚未兌換或到期的獎勵積分結餘記錄為合約負債。截至2023年、2024年及2025年12

月31日，我們與顧客會員計劃相關的合約負債(即與獎勵積分相關的合約負債)分別為人民幣16.6百萬元、人民幣15.4百萬元及人民幣10.7百萬元。下表呈列於往績記錄期間各年度已兑換及到期的獎勵積分金額。

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	*人民幣千元*	*人民幣千元*
已兑換	7,198	17,110	17,095
已到期	4,589	11,062	11,149

我們亦鼓勵店總通過線下社群、會員日活動及其他互動活動吸引顧客，增強用戶活躍度與品牌黏性。同時，我們的顧客可以通過餐總的企業微信賬號與我們的店總保持聯繫。在顧客管理方面，我們設有專職的顧客體驗管理部門，構建覆蓋「預定－到店－點單－用餐－複購」的顧客流程體系。門店設有顧客體驗責任人，配合統一的培訓與流程監督機制，確保顧客滿意度管理的標準化與閉環執行。通過該機制，往績記錄期間我們有效提升了整體顧客滿意度及複購頻次。

我們已實施標準流程和內部指引，以便及時記錄、審查及回應顧客投訴。透過店內反饋、官方社媒賬號及客服平台等各種渠道收到的投訴，通常會被記錄下來並分配給專責人員進行跟進。我們的門店團隊負責一級處理，而較為複雜或反覆出現的問題則上報至總部進一步審查及解決。我們亦對顧客反饋進行定期分析，持續優化服務流程與員工培訓。於往績記錄期間，我們並未接獲任何與門店相關的重大顧客投訴。

季節性

於往績記錄期間，我們通常在假日期間(如農曆新年、暑假、國慶假期及年末期間)錄得更強勁的收入，主要受該等期間客流量及就餐活動增加所推動。一年中每個季節的收入亦可能因其他原因而波動，包括新產品發佈的時間以及廣告和促銷活動的時間。請參閱「風險因素—有關我們的業務及行業的風險—我們的產品銷售及業務運營受季節性波動影響」。

定價策略

我們的產品定價由總部統一制定，綜合考慮成本結構、產品定位、客戶偏好及市場接受度等因素。我們採用以價值認知為導向的定價策略，通過強調食材品質、溯源透明度、加工標準及產品呈現的差異化，強化客戶對價格合理性的認知。這使我們能夠在品牌溢價與客戶接受度之間實現平衡。例如，某些特色蔬菜產品定價相對較高，但因其天然特性、供應稀缺及採購屬性，被客戶視為高品質且值得信賴。該等產品已成為重複購買的重要驅動力。雖然我們在不同地區門店通常保持價格一致，但會根據當地的綜合運營成本差異進行適度調整，以確保市場適應性和競爭力。

供應鏈與採購

我們已建立集原產地直接採購、中央廚房及底料加工廠集中加工以及冷鏈配送於一體的第三代供應鏈。秉承「能冷鮮不冷凍，能天然不添加，能當天不隔夜」的理念，該體系實現了從田間到餐桌的全過程質量控制。與傳統供應鏈模式相比，我們的方法大幅提升產品品質一致性、運營效率及對需求的反應速度，同時保持高水平的透明度及可追溯性。

採購體系與管理

我們的採購涵蓋：(i)食材，例如毛肚、牛肉、菌菇、蔬菜、海鮮、香料及調味品；及(ii)門店使用的耗材，例如包裝材料及其他耗材。我們總部設有專門的採購團隊，負責統一管理供應商資源、制定採購策略、簽立合同和履約執行。

我們將採購分類為大宗採購、一般採購和區域採購。關鍵食材採用基於框架協議的集中化採購模式。我們與多家核心供應商保持長期合作關係，以降低供應風險。對於特色時令農產品，我們採用靈活的區域採購方式。

於2023年、2024年及2025年，所使用原材料與耗材成本分別約佔總收入的33.2%、32.1%及30.2%。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未經歷食材或其他耗材供應嚴重中止、短缺、延遲或中斷的情況，亦無遭遇任何對我們的運營造成重大影響的嚴重違反或提早終止供應商合約的情況。同期也未出現任何重大價格波動。

食材來源及保質期

我們主要從中國各地的供應商(包括指定的合作農場)採購新鮮蔬菜和菌菇。蔬菜和菌菇送達中央廚房後，我們進行農藥殘留檢測，並檢查物理屬性，例如水分含量、葉片狀況、顏色以及是否有病蟲害或腐敗跡象。核心產品需進行產品追溯和批次控制；新鮮蔬菜交付後，保質期通常為二至四天，且一般會在此期間內加工並交付，以確保鮮度。我們從中國的國內供應商以及新西蘭等海外來源採購肉類產品，採用適宜的冷凍條件儲存和運輸該等產品，並於收到產品後檢查產品的顏色、氣味、包裝完整性及核驗獸醫或檢疫證明；門店通常每日訂貨，次日完成配送，肉類產品通常在送達後10天內消耗完畢。

中央廚房及「底料工廠」

截至最後實際可行日期，我們運營5個中央廚房，分別位於華中(河南新鄉)、華北(河北廊坊)、華東(江蘇無錫)、華南(廣東東莞)及西南(雲南昆明)。

我們的中央廚房主要負責大批量關鍵食材的處理、包裝及配送作業，該等食材通過冷鏈物流系統配送至門店，中央廚房亦具備低溫加工和冷藏能力，能夠實現標準化準備、高效加工及可靠的日配送。華中中央廚房為中西部地區的門店網絡提供支持，

提高了供應可靠性、出品一致性和成本控制，並配備數字化管理系統以支撐中長期擴張和供應效率。位於昆明的西南中央廚房主要負責管理雲南區域的食材採購，並協調跨區域配送部分食材（如菌菇、蔬菜等），直接供應給其他地區的門店。

我們在中央廚房實施精細化功能分區和產能規劃，以提升食材處理效率和冷鏈運輸能力。例如，我們的華北中央廚房總建築面積約6,000平方米，劃分為存儲區、加工區、質量控制實驗室和辦公區。主要功能區包括鮮麵條、蔬菜和腌制肉類製作室、毛肚專門加工區、水質淨化區、清洗消毒區、常溫存儲區、食材冷藏存儲區、成品冷藏區和冷凍區。各功能區配備專用設備，由經過培訓的人員操作，以確保作業流程規範和高效。存儲區包括約700立方米的常溫存儲空間、約200立方米的冷藏存儲空間以及超過270立方米的冷凍存儲空間，支持食材分類和新鮮度管理。在加工區，麵條生產線配備了真空攪拌機、壓片機、自動切割和封口設備、收縮包裝機、貼標機和噴墨打印機。毛肚複水線包括沖洗、定型、冷卻、低溫和高溫複水及最終沖洗環節。

我們位於重慶的鍋底加工廠（「重慶加工廠」）佔地面積約10,000平方米。作為經擴大的鍋底專用生產基地，重慶加工廠使我們能夠確保持續、穩定及有質量保證地供應鍋底產品。我們的底料工廠專注於選用優質食材熬製湯底，並不烹製成品菜餚。這有助於在我們的門店網絡中提供一致的口味，並支持我們能夠在保持產品標準的同時高效地擴大規模。

下表載列於往績記錄期間各中央廚房及重慶工廠的最大產能、實際產量及利用率。

	截至12月31日止年度								
	2023年			2024年			2025年		
	最大產能	實際產量	利用率(1)	最大產能	實際產量	利用率(1)	最大產能	實際產量	利用率(1)
	(噸，百分比除外)								
中央廚房									
華中	14,520	5,722	39.4%	14,520	6,582	45.3%	14,520	8,736	60.2%
華北	1,496	1,740	116.3%	6,800	1,370	20.2%	6,800	1,466	21.6%
華東	2,280	1,526	66.9%	2,280	1,658	72.7%	2,280	2,455	107.7%
華南	310	223	71.9%	1,550	329	21.2%	1,550	499	32.2%
西南	不適用(2)	不適用(2)	不適用(2)	不適用(2)	不適用(2)	不適用(2)	不適用(2)	不適用(2)	不適用(2)
重慶工廠	**7,332**	**4,986**	**68.0%**	**7,332**	**4,874**	**66.5%**	**7,332**	**6,788**	**92.6%**

附註：

(1) 各生產設施於各期間的利用率等於該設施在同期的實際產能除以該設施在同期的最大產能再乘以100%。

(2) 我們位於西南的中央廚房僅負責蔬菜及食材配送職能，不從事任何食品加工或生產活動。

(3) 產能根據相關期間的實際產能進行年化。

配送與交付

我們採用中央廚房冷鏈日配送模式，以確保出品穩定和品質始終如一。在此模式下，門店每日下單，我們的中央廚房於次日完成訂單配送。我們的配送系統覆蓋了關鍵地理區域，並由標準化物流流程和可靠的供應商合作夥伴關係提供支持。

我們配送網絡的主要特點包括與具備冷鏈運輸資質的當地或區域物流提供商合作，具備低溫運輸能力及多溫區車輛，以在運輸過程中為不同類別食材保持最佳溫度和濕度條件。我們制定了嚴格的交付規程和時間窗口要求，以確保冷鏈車輛在訂單下達後及時完成發車、到店和卸貨。我們採用運輸管理系統監控車輛路線和溫度記錄，確保交付時間和食品溫度等關鍵指標可追溯、可管控。為確保食材新鮮度和配送效率，我們優先在中央廚房600公里半徑內拓展門店網絡。

通過上述機制，我們建立了一套從中央廚房到門店的配送系統，為產品品質和顧客體驗的一致性提供有力保障。

下文載列我們與第三方專業冷鏈服務供應商簽訂的協議的重要條款。

服務範圍.....	協議明確規定了時間窗口、溫度區域、路線及其他服務的規範，我們的合作夥伴有責任在整個配送過程中嚴格遵守該等規範。
安全與健康.....	我們的合作夥伴須根據協議所載的衛生及健康條件部署車輛及司機，並須對其中出現的任何食品質量問題負責。
付款	我們為合作夥伴提供每月結算，通常於協議所載的信貸期內完成付款。
風險轉移.....	於輸出地點交付貨品時，風險轉移至我們的合作夥伴，倘貨品在我們指定地點經過檢查及驗收，則風險轉回我方。在交付過程中，我們的合作夥伴對任何交付失敗、延遲或質量問題負責。
質量保證.....	我們將在交付過程中實時監控溫度及路線，並在目的地對貨品進行檢查，以確保食品質量與安全。在交付過程中，我們的合作夥伴對違規行為或質量問題負責。
廉潔	我們在與合作夥伴的協議中載入廉潔條款，以確保彼等遵守我們的廉潔及反貪污政策。
機密性	我們的合作夥伴有義務對我們的合作以及我們提供的任何機密材料保密。
終止	協議可經雙方同意後終止，或在我們的合作夥伴實質性違約時由我們單方面終止。

於往績記錄期間，我們與第三方專業冷鏈服務供應商保持穩定合作，且我們並無與該等供應商發生任何重大事件或糾紛。

價格管理與風險控制

為管控價格波動風險，我們根據各種食材的特點實施差異化的採購策略。對於大批量主要產品，我們結合採用年度框架協議和戰略庫存規劃。對於季節性或特定地區的食材，我們採用分批交貨的方式，有助於降低季節性波動帶來的供應風險。

採購定價由多個獨立部門協同管理，各部門分別負責供應商准入標準、價格審批、執行監督和供應商管理。這種結構有助於降低價格波動，並減少人為干預的風險。展望未來，我們計劃進一步推動關鍵食材的上游合作和產能擴張。

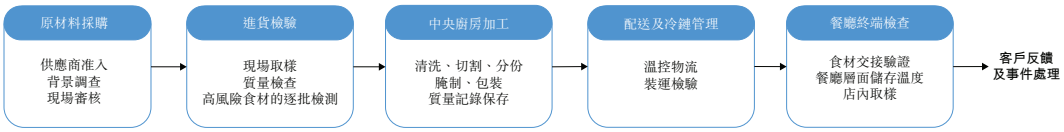
食品安全與質量控制

我們始終將食品安全視為火鍋餐飲的核心基石，堅信產品主義不僅體現在口感與品質，更貫穿於全流程的安全保障能力。基於此，我們已構建覆蓋原料採購、加工、配送、門店操作及顧客反饋等全過程的食品安全與質量控制體系。

特別是在中央廚房區域，我們已制定詳細標準操作程序，以管理食材處理的關鍵階段(包括清洗、切割、分份及腌制)，並制定嚴格規程，以防止交叉污染並確保可追溯性。所有原料均使用專用工具及消毒劑進行特定類別的清潔。例如，毛肚及其他核心食材在進入加工線前需清洗多次。為確保合規，我們指派現場質量控制人員前往各中央廚房進行抽查，並實施實時整改。我們總部的食品安全團隊亦定期檢查廚房運作情況。

我們在廣告及宣傳材料中描述產品的營養屬性時通常採取謹慎態度。於2023年，我們的一家子公司因展示有關土豆菜品硒含量的誤導性營養信息而被視為構成有關產品質量及功能的虛假或誤導性商業宣傳，進而被視為違反《反不正當競爭法》，因此被處以人民幣60,000元的罰款。該問題已被及時糾正，我們自此已加強對促銷內容及菜單描述的內部審查及批准程序。請參閱「風險因素 — 有關我們的業務及行業的風險 — 我們或會面臨顧客的重大責任索償或投訴，或涉及我們產品、服務、門店或行業的負面報導」。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並不知悉任何其他誇大營養功效的情況。

以下流程圖說明我們在採購至配送各關鍵步驟的質量控制措施。



於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未遇到任何對我們的業務運營、財務表現或品牌聲譽造成重大不利影響的食品安全事件。請參閱「－歷年食品安全相關行政處罰」。

全鏈路質控

在原料採購端，我們通過供應商准入機制嚴格把關，並與通過資質審核、實地評估與樣品檢測的供應商開展合作。我們實行食材分類分級管理制度。所有原料到貨後均經由質控團隊完成查驗與包裝核驗，關鍵食材須逐批檢測，不合格原料一律拒收。在中央廚房端，我們制定覆蓋清洗、切配、醃製、封裝等各環節的標準操作流程，並分配質控人員進行現場控制，以確保操作一致性及食品加工穩定性。所有成品必須通過抽檢與留樣程序，並通過系統記錄，實現可追溯性與風險控制。在配送環節，我們通過自有及合作冷鏈體系推行日配制，配送車配備溫控系統與GPS定位設備。在門店層面，我們建立了一套完備的食品安全管理體系，涵蓋交付檢驗、倉儲管控、廚房作業及顧客餐後反饋，標準作業內容包括每日抽檢食材、檢查週轉率高的食材，以及程序化檢查表。門店運營須接受突擊檢查，並針對任何重大食品安全事件建立一套規範的上報和響應機制。

第三方合作與檢測

為提升檢測與管理透明度，我們與多家第三方食品檢測機構建立合作關係，合作項目包括核心食材例行抽檢、新品上市檢測、突發風險事件應急檢測及食品安全相關法規諮詢，檢測覆蓋微生物、農殘、重金屬、非法添加物等關鍵指標，檢測結果由總部質控專員評估，以調整採購與加工標準。

風險分級與應急響應

我們根據食材的風險程度，實行分級管理。對於高危食材，我們實行逐批檢測、高頻抽檢以及制定危險名單，一旦發現嚴重問題，將立即暫停供應商供貨，啟動內部召回機制並發出運營警報。我們建立了覆蓋全國的應急響應機制，包括門店級應急控制、總部主導調查、溯源追蹤及事件檢討，所有產品均須實施批次抽樣和保留交付記錄，以實現全鏈條端到端可追溯管理。

食品安全組織體系與人員配置

我們擁有一支專職食品安全和品質控制團隊，每個中央廚房和門店均設有指定人員負責執行標準操作流程和日常檢查規程。總部負責制定和更新標準、開展個案回顧和培訓，並與其他部門合作進行供應商審核、風險監控及內部流程優化，以支持全網絡安全穩定交付。

歷年食品安全相關行政處罰

於2023年9月，北京市朝陽區市場監督管理局就超島品牌旗下一家門店涉及銷售由第三方供應商提供的羔羊卷及高鈣羊肉卷，對該門店處以行政處罰。該等產品因共用加工生產線交叉生產而被發現含有牛源性及鴨源性成分，構成對《中華人民共和國食品安全法》違反。根據北京市朝陽區市場監督管理局發佈的行政處罰決定書，涉事超島門店被責令立即停止銷售不合規的羔羊卷及高鈣羊肉卷，並確保所銷售的全部食品符合《中華人民共和國食品安全法》。此外，該處罰決定書中亦載明以下行政處罰，包

括：(i)沒收違法所得人民幣20,096元；(ii)沒收用於生產不合規產品的原材料；及(iii)處以罰款人民幣426,964元。處罰決定作出後，超島門店及時完成整改要求，並足額繳納行政罰款。據我們的中國法律顧問告知，考慮到(i)罰款已悉數清繳且沒收措施已執行及(ii)該處罰決定書中並無載明相關機關要求採取任何進一步糾正措施，故所需整改措施已全面完成且就同一事件承擔任何進一步行政責任的可能性極低。超島事件發生後，我們及時發佈公開聲明，並通過各種渠道主動聯繫受影響的顧客。儘管適用法律未作要求，但我們仍自願作出承諾，向受影響的顧客提供賠償。根據相關超島門店開業後相關產品的總銷量，應就超島事件向受影響顧客支付的最高現金賠償金額估計約為人民幣8.4百萬元。該最高金額的計算已計及購買受影響產品的顧客人數，每位顧客可在指定時間段內憑有效付款記錄到門店領取現金賠償人民幣1,000元。於往績記錄期間，我們已就超島事件支付現金賠償約人民幣5.7百萬元。

作為巴奴新業務嘗試的一部分，超島在品牌定位、目標客群產品和定價方面與巴奴有較大差異，並在門店運營、採購和供應鏈管理等方面獨立管理。此事件發生後，源頭廠家及相關負責人的食品生產許可證被吊銷，五年內無法申請新的食品生產許可證。

雖然相關行政處罰並不涉及巴奴品牌，但於巴奴集團層面：(i)我們主動通過涉事超島門店向受影響的顧客群體進行賠付，受影響的顧客可在出示購買證明後獲得現金補償；(ii)我們於2024年內關閉了所有超島門店，經營涉事超島門店的公司於2025年1月正式註銷。超島門店註銷註冊前，經營超島門店的公司並無涉及任何訴訟、索賠、法律程序或仲裁，亦無涉及除已披露的食品安全事件外的任何重大不合規事件。此外，鑒於超島的規模及品牌曝光度有限，且其運營與我們的核心巴奴品牌業務存在明確分離，故本集團並無因與超島存在關聯而面臨任何重大聲譽受損。

我們認為，基於以下原因，超島事件並未對本集團的業務運營或財務表現造成重大不利影響：(i)公司已完成整改，繳清全部行政罰款，相關主管部門亦已正式結案；以及(ii)根據我們的中國法律顧問的意見，依據《中華人民共和國行政處罰法》，本集團因相同違法行為承擔進一步行政責任的可能性較低。此外，經考慮超島事件的性質、規模及整改狀況，董事認為，根據上市指南第1.2D章，該事件並不構成重大或系統性事件，且超島事件亦無影響上市規則第3.08及3.09條規定的董事適宜性。具體而言，超島事件(i)為孤立及無意事件，並非我們內部控制存在任何系統性弱點的跡象，(ii)相對於我們的整體運營而言規模有限且已及時採取整改措施，故並無對我們的業務運

營、財務狀況或聲譽造成重大或不利影響，及(iii)已妥善及充分整改，並實施強化內部控制措施以防止再次發生。聯席保薦人並無知悉任何會導致彼等不同意董事上述意見的事項。

截至2023年12月31日，我們有四家超島門店，均於2024年12月31日關閉。於2023年及2024年，該等超島門店分別產生收入人民幣23.2百萬元及人民幣8.0百萬元。由於往績記錄期間超島門店數量有限，且其對本集團整體收入的貢獻並不重大，故關閉所有超島門店對本集團的運營或財務表現並無重大影響。該等門店關閉後，主要租賃合約並無提前終止，重大人員解僱成本並無發生，重大物業、廠房及設備撇銷亦無作出。

有關食品安全的內部控制措施

儘管超島事件產生的行政處罰與巴奴門店無關，但我們仍加強了本集團內(尤其是巴奴業務)的食品安全管理，以顯示我們對食品安全及消費者保護的堅定承諾。

以下內部監控措施已於巴奴層面落實：

- 透過加強及嚴格執行食品安全管理政策，加強我們的食品安全管治架構，有關政策涵蓋整個供應鏈，包括採購、加工、儲存及門店層面的食品處理程序。

- 提高供應商准入門檻並強化評估流程，通過嚴格的文件要求及資格審查，確保原材料來源的合規性及可追溯性。

- 增加內部檢查的次數及深度，包括定期進行現場檢查、樣本測試以及監測巴奴門店遵守食品安全協議的情況。

- 實施更健全的事件響應及報告系統，確保及時遏制、調查及補救任何潛在的食品安全風險。為一線員工及管理層推出全面的培訓計劃，在巴奴運營全程中加強食品安全意識及監管合規。

董事認為，上述措施足以有效加強本集團的食品安全風險管理能力。該等改進反映了我們對食品安全採取的積極主動預防策略，不僅滿足監管要求，更致力於保護消費者利益及維護我們的品牌誠信。聯席保薦人並無知悉任何會導致彼等不同意董事上述意見的事項。

我們的供應商

於往績記錄期間，我們的供應商主要為中國的食品產品及食材供應商。截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們分別擁有301名、346名及346名合資格的食品產品及食材供應商。截至2025年12月31日，我們已與往績記錄期間各期間的五大供應商建立長期業務關係。

於2023年、2024年及2025年，我們向於往績記錄期間各期間的五大供應商的採購金額分別為人民幣158.7百萬元、人民幣102.8百萬元及人民幣187.5百萬元，分別佔我們同期總採購額的22.7%、13.9%及21.8%。下表載列於往績記錄期間我們五大供應商詳情。

截至2023年12月31日止年度

排名	供應商	背景	自供應商採購的產品類型	採購額	佔採購總額的比例	業務關係開始年份	信貸期
				(人民幣千元)			
1	供應商A	一家於2018年在上海成立的綜合性食品批發公司，從事向下游門店及零售商提供各種食材，包括毛肚、牛肉、羊肉、鴨腸、鵝腸及牛黃喉	食材（毛肚）	75,439	10.8%	2022年	30天
2	供應商B	一家總部位於雲南省昆明的私營公司，註冊資本為人民幣1.0百萬元，主要從事食品批發業務	食材（菌菇）	22,295	3.2%	2021年	30天
3	供應商C	一家總部位於內蒙古的私營公司，註冊資本為人民幣11.0百萬元，主要從事農產品及副食品加工	食材（羊肉）	22,190	3.2%	2021年	30天
4	供應商D	一家總部位於重慶的私營公司，註冊資本為人民幣5.0百萬元，主要從事農產品開發	食材（香料）	19,722	2.8%	2022年	30天
5	供應商E	一家總部位於廣西壯族自治區北海市的私營公司，註冊資本為人民幣20.0百萬元，主要從事農產品及副食品加工業務	食材（海鮮）	19,084	2.7%	2021年	30天
總計 ..				**158,730**	**22.7%**		

截至2024年12月31日止年度

排名	供應商	背景	自供應商採購的產品類型	採購額	佔採購總額的比例	業務關係開始年份	信貸期
				(人民幣千元)			
1	供應商C	一家總部位於內蒙古的私營公司，註冊資本為人民幣11.0百萬元，主要從事農產品及副食品加工	食材（羊肉）	24,350	3.3%	2021年	30天
2	供應商D	一家總部位於重慶的私營公司，註冊資本為人民幣5.0百萬元，主要從事農產品開發	食材（香料）	23,162	3.1%	2022年	30天
3	供應商B	一家總部位於雲南省昆明的私營公司，註冊資本為人民幣1.0百萬元，主要從事食品批發業務	食材（菌菇）	22,055	3.0%	2021年	30天
4	供應商A	一家於2018年在上海成立的綜合性食品批發公司，從事向下游門店及零售商提供各種食材，包括毛肚、牛肉、羊肉、鴨腸、鵝腸及牛黃喉	食材（毛肚）	16,708	2.3%	2022年	30天
5	供應商F	一家總部位於上海的私營公司，註冊資本為人民幣5.0百萬元，主要從事食品批發業務	食材（毛肚）	16,487	2.2%	2024年	30天
總計				**102,762**	**13.9%**		

截至2025年12月31日止年度

排名	供應商	背景	自供應商採購的產品類型	採購額	佔採購總額的比例	業務關係開始年份	信貸期
				(人民幣千元)			
1.....	供應商F	一家總部位於上海的私營公司，註冊資本為人民幣5.0百萬元，主要從事食品批發業務	食材（毛肚）	58,079	6.7%	2024年	30天
2.....	供應商B	一家總部位於雲南省昆明的私營公司，註冊資本為人民幣1.0百萬元，主要從事食品批發業務	食材（蘑菇）	34,088	4.0%	2021年	30天
3.....	供應商G	一家總部位於內蒙古的私營公司，註冊資本為人民幣35.0百萬元，主要從事農產品及副食品加工	食材（羊肉）	32,730	3.8%	2021年	30天
4.....	供應商H	一家總部位於上海的私營公司，註冊資本為人民幣1.0百萬元，主要從事食品批發業務	食材（牛肉）	31,627	3.7%	2025年	30天
5.....	供應商I	一家總部位於北京的私營公司，註冊資本為人民幣32.9百萬元，主要從事食品批發業務	食材（羊肉）	31,019	3.6%	2024年	30天
總計				**187,543**	**21.8%**		

供應商F亦為2025年本公司五大企業客戶之一。一方面，本集團向供應商F採購牛肚，用於本集團門店運營。另一方面，倘我們門店經營中的若干牛肚或牛肚相關副產品不符合本集團新鮮品相及即時食用的內部規格，但經進一步加工後，仍可適用於其他下游用途，我們可能將該等產品售予供應商F，供其進一步加工製成預製食品或預包裝食品，或用於適用法律法規准許的其他工業或商業用途。於2023年、2024年及2025年，本集團向供應商F的採購金額分別為零、人民幣16.5百萬元及人民幣58.1百萬元，分別佔同年採購總額的零、2.2%及6.7%；而來自供應商F的收益，於各年度均分別低於本集團總收益的0.1%。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們於往績記錄期間各期間的五大供應商均為獨立第三方，且董事、其緊密聯繫人或據董事所知擁有本公司已發行股本5%以上的任何股東，均未在我們於往績記錄期間各期間的五大供應商中擁有任何權益。

我們與關鍵供應商的框架協議

我們通常與關鍵供應商訂立為期一年的標準採購框架協議，該等協議的主要條款如下：

- 質量保證。供應商需提供第三方檢驗報告或內部質量保證證書保證產品質量符合驗收標準。

- 交付與驗收。協議明確門店或中央廚房的交貨時間表及驗收標準。生鮮產品須在到達後及時檢驗。供應商應在指定地點按要求進行交付，我們有權拒絕未達到交付標準的產品。

- 付款期限。款項通常即時或在驗收和對賬流程完成後30天內支付。

一般而言，我們不會在與關鍵供應商的框架協議中設定最低採購承諾。於往績記錄期間，我們的關鍵原材料未出現重大價格波動，我們亦未經歷對業務構成重大不利影響的重大供應鏈中斷。

敏感度分析

下表載列於往績記錄期間原材料及耗材價格波動對我們經營業績影響的敏感度分析。波動範圍基於我們關鍵食材的歷史波動性得出。該分析說明在材料成本不同幅度漲跌假設下對我們虧損的影響。由於涉及多項假設，本敏感度分析僅作說明用途，實際結果可能有所不同。

所使用原材料及耗材的假設增減	(10)%	(5)%	5%	10%
2023年				
所使用原材料及耗材	631,200	666,266	736,400	771,466
所使用原材料及耗材的假設增減	(70,133)	(35,067)	35,067	70,133
年內淨利潤增減	52,600	26,300	(26,300)	(52,600)
2024年				
所使用原材料及耗材	666,804	703,848	777,938	814,982
所使用原材料及耗材的假設增減	(74,089)	(37,045)	37,045	74,089
年內淨利潤增減	55,567	27,784	(27,784)	(55,567)
2025年				
所使用原材料及耗材	774,437	817,462	903,510	946,535
所使用原材料及耗材的假設增減	(86,049)	(43,024)	43,024	86,049
期內淨利潤增減	64,537	32,268	(32,268)	(64,537)

反回扣政策

為確保採購透明度及供應鏈廉潔性，我們已制定全面的反賄賂及反回扣政策。我們要求所有供應商在簽訂採購協議的同時簽署廉潔承諾，承諾在合作期間不向我們的員工或其緊密聯繫人提供任何形式的回扣、禮品、宴請、現金、旅行、個人資金或其他利益，且禁止供應商從事任何可能損害公平商業慣例或合作客觀性的活動。

我們已實施一系列內部控制措施，專門旨在防止供應商回扣及類似形式的不當行為。該等措施包括在我們的標準供應商合約中明確禁止此類做法；建立公眾舉報渠道，以接收及處理涉嫌不當行為的舉報，包括涉及供應商關係的舉報；確保所有法律允許的返點及折扣均根據中國相關法律及法規妥善記錄、呈報及入賬；與多個供應商及品牌合作，以避免過度依賴任何單一來源，並提高採購透明度；要求所有供應商返點或促銷支持安排必須通過集中採購及法律審查流程獲得批准；禁止可能限制公平競爭或消費者選擇的排他性安排，除非經合規部門審查及批准；在中國現行法律框架下實施有關反不正當競爭及反商業賄賂法律的內部政策及培訓計劃；以及在供應商協議中納入合規及廉潔義務，同時對選定的供應商及門店運營進行定期合規審計。

供應商須充分披露任何實際或潛在的利益衝突，並採取有效措施避免此類情形。若違反該承諾，我們保留採取以下行動的權利，包括但不限於暫停合作、終止合同、尋求法律救濟、列入黑名單及移交司法機關。

我們鼓勵員工及供應商舉報不當行為，並設立獨立的內部審計監督部門處理相關舉報。供應商有義務主動報告任何可疑的賄賂或違規行為，並通過提供準確完整的信息配合調查。於往績記錄期間，我們未發生任何與採購相關的重大廉潔事件。

庫存管理

為確保食材新鮮度及門店出品質量，我們的門店嚴格控制庫存水平，通常不維持大量庫存。我們基於銷售數據、保質期、週轉率、歷史訂單模式及節假日需求預測動態調整庫存水平。關鍵食材可每日配送。此類食材通過冷鏈系統加工並配送，以確保及時交付及最佳新鮮度。

我們的中央廚房作為區域食材加工及配送樞紐，每個核心品類均設定安全庫存標準及預警機制，並根據銷售表現調整庫存分配。通過涵蓋中央廚房及門店的分級庫存結構，我們實現了庫存效率與出品一致性的平衡。

現金管理

我們所有門店均支持微信支付、支付寶及銀行卡等多種電子支付方式，因此現金支付比例保持在較低水平。於往績記錄期間，約有2%的客戶付款總額以現金結算。所有門店均配備標準化POS機及收銀系統，與總部財務系統集成，可自動完成每日銷售額上報、對賬及現金流監控。

我們已採取內部管理措施，防止員工挪用及／或盜用現金。門店收取的現金須由授權人員在指定時間內存入指定賬戶。所有交接均在監控下進行並記錄在案。我們已制定涵蓋保險箱管理、存款核實、月度審核、每日對賬等的全面管理機制。此外，任何會計差異或異常須通過辦公自動化(OA)系統實時向總部報告。

我們自2019年起開始根據我們的會員計劃提供預付卡。預付卡通常按面值出售，惟可酌情提供折扣(通常約為10%)，可在我們的所有門店使用。於2023年、2024年及2025年，我們提供的折扣分別約為人民幣4.5百萬元、人民幣8.1百萬元及人民幣4.4百萬元，分別佔我們同年收入的0.2%、0.4%及0.2%。出售預付卡所得款項存入指定銀行賬戶，並列入合約負債項下。當使用預付卡進行消費時，我們會即時記錄消費金額和支付金額。預付卡內的餘額代表可使用但尚未消費的金額，可於消費者申請時按照規則予以退還。於2025年，約有1.9%的客戶付款總額以預付卡結算。下表列出了於所示期間銷售、退還及使用的預付卡金額(包括增值稅)以及截至所示日期未使用的預付卡餘額。

	截至12月31日止年度／截至該日		
	2023年	**2024年**	**2025年**
		人民幣千元	
銷售預付卡	60,919	87,274	51,639
使用的預付卡金額	60,455	82,742	53,799
退還的預付卡金額	572	1,005	1,216
未使用的預付卡餘額	41,940	45,465	42,089

我們已根據當地監管規定，為我們的預付卡辦妥必備的合規手續，包括備案或登記(如適用)。於往績記錄期間，我們並無錄得任何與預付卡有關的棄用收入或被沒收收入。以下載列我們向客戶提供預付卡的主要條款。

最高金額	我們的客戶可選擇註冊卡(與特定客戶姓名相關聯)及未註冊預付卡(與特定客戶姓名無關)，最高預付金額分別為人民幣5,000元及人民幣1,000元。
有效期	我們的註冊預付卡永久有效，而我們的未註冊預付卡的有效期不少於三年。
轉售	我們的客戶不得將我們的預付卡轉售予任何第三方以獲取收益。
退還	我們預付卡的餘額一般可於提供相應的購買證明後予以退還。

我們禁止以任何形式轉售我們的預付卡，這在購買條款及條件中有明確規定，客戶須於購買時確認知悉。雖然我們允許將預付卡轉讓給家人及朋友，以促進真實消費者使用，但此類轉讓範圍有限，其目的並非為促成二手轉售行為。

為降低未經授權轉售的風險，我們已採取一系列措施。我們相信，該等措施可提供合理有效的框架，以最大限度地降低轉售風險，並保障消費者權益及我們的運營誠信。

- 所有預付卡(無論是實體卡還是電子卡)的發行均須遵守禁止轉售的合約承諾。對於與會員賬戶掛鈎的預付卡，每次轉賬必須通過我們的官方會員系統進行處理，該系統記錄了轉讓方及受讓方雙方的身份及聯繫方式，系統外的交易不予認可。

- 對於未註冊的預付卡，儘管我們無法追蹤或從技術上防止客戶之間的私自轉讓，但我們在購買條款及條件中明確說明禁止轉售，並定期通過官方溝通渠道向客戶提醒有關限制。未註冊預付卡的兑換只能通過我們的門店進行，我們指示員工監控可疑模式，如批量使用或異常兑換活動。如果發現此類情況，我們可能會要求進行額外核實或拒絕兑換，以保護消費者利益。

於往績記錄期間，我們未發生任何重大現金挪用或資產侵佔事件。通過制度化、數字化的收銀管理，我們有效保障了門店日常經營的財務合規與資金安全。

數據安全與隱私管理

我們承諾遵守適用的中國數據保護及網絡安全法律法規，保護我們在運營過程中處理的個人信息的安全性及完整性。

我們主要就我們的線下火鍋門店運營及線上會員服務收集及處理客戶數據。

- 就線下服務而言，我們可能會收集有限的個人信息，如姓名、配送地址、訂單記錄及微信ID，主要用於交易履行、服務優化及會員管理。

- 就通過我們的微信小程序提供的線上會員服務而言，我們會收集額外數據，包括手機號碼、暱稱、性別、生日、會員級別、飲食偏好、兑換記錄、位置數據以及支持餐桌預訂及福利兑換等功能所需的其他信息。

所有個人數據的收集均須徵得客戶同意，並嚴格在披露及允許的範圍內用於與我們服務直接相關的目的。

我們將所有個人數據儲存於中國內地，並且不會將有關數據傳送至中國境外。我們僅在實現預期目的所需的最短期限內保留數據，除非適用法律要求更長的保留期限，並在數據不再需要時根據我們的內部協議予以刪除。

為保障隱私及數據安全，我們已採取一套全面的技術及組織措施。該等措施包括加密數據傳輸、訪問控制、去標識化、定期備份以及使用網絡安全工具，如防火牆、防病毒程序及入侵檢測系統。根據中國適用法律及法規的規定，我們須將運營日誌保留不少於六個月，以加強數據安全監控並確保可追溯性。在組織層面，我們已建立並執行內部合規政策，如《數據合規管理政策》、《個人信息保護影響評估政策》、《信息安全管理政策》、《賬戶安全政策》及《數據資產管理政策》，該等政策共同管理數據處理的全生命周期。

為確保第三方服務提供商（包括我們合作的支付平台）遵守適用法律法規項下的數據隱私及安全要求，我們簽訂數據處理協議，明確界定範圍、目的、保護標準及監督權。我們進行合規性檢查，禁止未經批准的分包，並要求有關各方在終止聘用關係時歸還或刪除個人數據。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無接獲任何第三方以侵犯任何適用法律及法規規定的該方的隱私權或數據保護權為由向我們提出的索償。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無經歷任何重大個人數據洩露事件。據我們的中國法律顧問告知，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們已在所有重大方面遵守適用的數據隱私及網絡安全法律及法規，且我們並無就數據合規事宜受到任何中國主管機關的任何調查、投訴或行政處罰。

環境、社會及管治事宜

我們深刻認識到環境、社會及管治(ESG)事務對我們的長期及可持續發展至關重要，秉持「高標準、全鏈路、可持續」的原則，致力於將ESG理念與要求融入企業管理流程及業務運營的各個方面。我們密切關注ESG可能對我們業務產生的影響，主動識別ESG相關風險與機遇，通過採取全面有效的措施以評估、管理和降低與ESG相關的風險。

我們已制定了ESG相關的關鍵性政策制度文件，內容涵蓋環境保護、能源資源使用、食品安全、勞動權益保障等方面，以確保公司運營在各個方面規範及有效地開展ESG相關實踐。

我們承諾於[**編纂**]後遵守有關ESG的報告規定，主動與利益相關者溝通我們的ESG實踐和績效表現。

ESG管治架構

在董事會的指導下，我們設有ESG工作小組，由相關職能部門負責人(或負責人授權相關人員)組成，負責實施ESG計劃及監察信息披露。ESG工作小組負責按計劃執行ESG任務，定期向董事會匯報ESG工作進展和重大事項評估情況，確保穩步推進落實ESG相關工作。

ESG風險管理

我們相信，識別和管理環境、社會及氣候相關風險對我們的業務運營具有重要影響。我們已建立了ESG風險識別及管理的結構化流程，要求各部門在經營過程中監察環境及社會風險、識別可能產生影響的事件及相應的風險因素，並採取適當的應對措施。

風險類別	風險因素	應對措施
食品安全與質量風險.....	若採購的食材中存在農藥殘留超標，或因受天氣、運輸等因素影響食材品質，可能導致食品污染、變質或交叉污染，影響消費者健康。	堅持「品控優先」原則，嚴格把控食品質量，開展危害分析與關鍵控制點(HACCP)體系建設。建立到貨食材原料驗收標準，嚴格實施原料收貨檢驗，包括農藥殘留檢測、理化檢測、感觀檢查等，保障食品質量安全。

風險類別	風險因素	應對措施
職業健康安全風險	我們在食材加工環節涉及接觸刀具、高溫等環節，可能造成滑倒、燙傷、刀傷等職業危害。若發生此類傷害不僅影響員工的身體健康，也會對公司的運營造成負面影響。	我們定期進行危險識別和全面的安全檢查，根據工作要求提供各類個人保護防護用品(PPE)。在底料加工廠安裝排風系統並吸附油煙，以減輕對操作人員的健康威脅。
供應鏈風險	公司供應商的管理水平存在差異，可能發生食品質量安全、環保等事件，導致食材供應中斷，並造成不良聲譽影響。	制定《供應商品質管理制度》，對供應商准入進行合規性評審；簽訂長期協議，並與多個產地的供應商合作，提升供應鏈穩定性。
食物浪費風險	顧客點餐過量、食材保存不當會造成食物浪費，從而對自然資源與環境造成壓力。	研發物料清單(BOM)管理制度，採取「以銷定產」策略，針對食品類物資嚴格控制備貨庫存週期，根據實際生產計劃進行備料；在門店推行「小份菜」，鼓勵顧客減少浪費。
氣候與自然災害風險	氣候變化可能導致暴雨、颱風等極端天氣發生概率增加，從而影響物流配送和客流，致使門店臨時關閉或供應鏈中斷。	建立災害監測及預警機制，並與各地區的多個供應商簽訂協議，以減輕當地氣候事件帶來的風險。
環境污染風險	未經處理的廚房污水、所產生的餐餘垃圾、一次性包裝等固體廢棄物若處理不當會造成環境污染。	遵守環保法律法規，規範辦理排污許可證照；建立廢棄物管理制度，確保污染物得到妥善處理並達標排放。
消費者權益風險	誤導性產品宣傳或線上服務缺乏數據保護均可能損害客戶權益，並導致聲譽風險。	規範廣告宣傳用語，確保內容合法；線上服務均徵求客戶許可，僅收集必要個人信息；定期對信息系統進行安全檢查和漏洞修復，及時發現並解決潛在的信息安全隱患。
商業道德風險	僱員或供應商的不當行為可能會損害我們的商業利益或企業形象。	制定監察及審計政策，暢通內外部舉報渠道，對有效舉報信息立項調查；定期實施行為守則及反賄賂培訓，以維護企業誠信。

環境責任

我們認識到保護環境的重要性，並遵守《中華人民共和國環境保護法》及其他適用的法律法規。我們積極踐行可持續發展理念，以實際行動助力綠色發展，努力將對環境的影響降到最低，致力於成為一家環境友好型企業。

環境管理

我們高度重視環境保護工作，結合公司業務特點制定並實施了一系列環保管理制度，持續完善環境管理體系，提升公司在資源節約、節能減排等方面的管理水平。我們已將環境保護理念融入日常運營的多個環節。

經我們的中國法律顧問確認：(i)於往績記錄期間，我們並無違反任何國家或地方環境法律法規而對我們的業務經營產生重大不利影響；及(ii)於往績記錄期間，我們並無因環境法律法規而受到任何重大的處罰、索償或法律訴訟。

能源使用及溫室氣體排放

我們遵守《中華人民共和國節約能源法》，通過優化能源的計量及使用等各種措施，不斷提升能源利用效率。我們在供應鏈、中央廚房以及門店運營等環節均採取有效能源管控措施，推進節能減排工作。

我們採取的節能減排舉措主要包括：(i)我們在中央廚房及門店端實行能源計量制度，並定期開展檢查及能效評估，及時發現並優化高能耗設備或運行異常情況；(ii)鼓勵使用新能源電車代替燃油車輛運輸車，減少溫室氣體排放；(iii)通過培養員工節能意識，鼓勵員工在日常工作中落實各項節能措施，倡導節能減排文化。

下表載列我們於往績記錄期間的主要能源消耗明細。

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
綜合能源消耗總量（千噸標準煤）	17.0	15.6	17.1
外購電量（吉瓦時）	85.6	83.8	100.9
天然氣使用量（千立方米）	4,674.2	3,801.6	3,403.1
溫室氣體排放總量（範圍1及範圍2）（千噸二氧化碳當量）	56.8	53.8	62.1
直接溫室氣體排放（範圍1）（千噸二氧化碳當量）	10.2	8.3	7.5
間接溫室氣體排放（範圍2）（千噸二氧化碳當量）	46.6	45.5	54.6
單位產值綜合能源消耗總量（噸標準煤／人民幣百萬元收入）	8.1	6.8	6.0
溫室氣體排放密度（噸二氧化碳當量／人民幣百萬元收入）	26.9	23.3	21.8

附註：

(1) 以上數據統計範圍覆蓋我們的總部辦公中心、生產設施、中央廚房及各門店。

(2) 參考中國生態環境部於2024年發佈的《關於發佈2022年電力二氧化碳排放因子的公告》，我們採取的國家電網平均排放系數為0.5366千克二氧化碳／千瓦時。

根據溫室氣體議定書《企業價值鏈(範圍三)核算與報告標準》，我們存在因商務旅行、僱員通勤、運輸和配送(上游與下游)等產生的「範圍3－其他間接溫室氣體排放」。該等排放產生自我們價值鏈上下游活動，由其他運營實體控制。未來，我們計劃基於商務旅行、運輸及配送(上游和下游)等類別逐步建立相應統計機制。

水資源管理

我們重視水資源管理，遵守相關法律法規，主動對水資源使用情況進行計量和分析，並採取一系列節水措施以實現水資源的有效利用。於往績記錄期間，我們的水資源消耗量如下表所示：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
用水總量(千立方米)	1,423.3	1,465.8	1,370.35
用水密度(立方米／人民幣百萬元收入)	674.0	635.3	481.4

*附註：*以上數據統計範圍覆蓋我們的總部辦公中心、生產設施、中央廚房及各門店。

包裝材料使用

鑒於我們的業務性質，我們的包裝材料及餐具主要用於處理及配送食材(從生產設施及中央廚房至門店)以及門店內的餐飲服務。在包裝材料管理方面，我們堅持環境友好理念及循環經濟理念，嚴格規範包裝材料的甄選流程，從源頭上減少不必要的包裝，努力提升包裝材料的回收率。

- 在食材處理及配送方面，我們主要使用真空包裝袋、泡沫盒及紙箱包裝預先加工處理的湯底產品及食材，以便每日通過冷鏈配送系統配送至門店。於2023年、2024年及2025年，我們的中央廚房及食材加工設施的每噸產品包裝材料使用量分別為23.5千克、26.7千克及27.6千克。我們回收部分包裝材料以減少對環境的影響。例如，我們目前每天回收超過61,000個面盤，以及超過16,000個周轉箱及保溫箱。

- 在餐飲服務方面，我們優先使用可生物降解及可回收的餐具及包裝材料。我們提供給顧客的聚乳酸(PLA)吸管、小麥吸管、斜角紙杯、牛皮紙杯均採用可生物降解材料製成。我們並不主動向顧客提供一次性木筷。當顧客要求打包剩餘餐食時，我們所有的門店均提供環保包裝材料，如牛皮紙盒、可生物降解塑料袋及PET瓶。於往績記錄期間，我們門店使用的所有餐飲耗材及包裝材料均為可生物降解或可回收材料。

我們積極推廣循環經濟理念，優先選用易於回收及可回收的綠色設計型餐具及包裝材料。為進一步踐行減塑及循環經濟理念，我們計劃於2024年至2028年間將中央廚房及食材加工設施的每噸產品包裝材料使用量減少10%。為實現這一目標，我們將採取以下舉措：(i)通過優化產品包裝設計及運輸解決方案減少包裝材料層數或厚度；(ii)盡可能採用可重複使用及可回收的包裝材料；(iii)通過逆向物流等方式提高餐盤、保溫容器及其他物流容器的回收率。

污染物及廢棄物管理

我們在門店、中央廚房等業務環節中涉及廢水、廢氣、固體廢棄物及危險廢棄物的處理與排放。我們遵守《中華人民共和國固體廢物污染環境防治法》、《廢棄危險化學品污染環境防治辦法》、《大氣污染物綜合排放標準》、《污水綜合排放標準》及其他相關法規。

為規範污染物及廢棄物管理，我們制定了《實驗室廢棄物管理制度》、《危廢暫存間管理制度》等內部制度，對各污染物和廢物的處理與排放進行有效管控。我們採取有效措施對廢氣、廢水及固體廢棄物進行監測和處理，確保所有污染物濃度及排放量符合法律法規要求。

為盡量減少廢棄物產生，我們已實施以下措施：(i)在採購階段實施以銷定產策略。在與供應商簽訂合約之前，我們會預測需求並評估訂單數量。我們訂購的食品材料通常少於採購週期內消耗量的一半，以防止過度採購造成浪費；(ii)使用材料清單(BOM)系統管理庫存。該系統記錄生產中使用的食材、優質材料及包裝用品。精確的庫存控制及標準化的操作程序使我們能夠有效管理成本並減少廢棄物產生；及(iii)在我們的門店設有專人記錄每日食材廢棄物並將數據輸入廢棄物管理系統。食材浪費指標與門店人員績效考核掛鈎。出現異常損耗的門店須制定改善方案並落實。

在污染物管理方面，我們在建造中央廚房及食材加工設施前嚴格遵守環境影響評估。我們根據評估報告，落實各項生態保護及污染防治措施，確保污染物排放符合相關標準。我們的中央廚房及食材加工設施配備有油煙淨化器、袋式過濾器、廠內污水處理裝置、預處理用隔油池及廠內生化池。油煙由油煙淨化器統一收集處理，排放濃度滿足《飲食業油煙排放標準（試行）》(GB 18483-2001)限值要求。生產生活廢水經隔油池處理後排入生化池以作進一步處理，確保達到綜合排放標準後排入市政管網。我們已為門店制定統一的門店設計手冊，當中列明廚房油煙、通風及其他設施的明確要求及控制參數。各門店須嚴格按照相關規範設計油煙管道，安裝配備UV光解氣味淨化功能的油煙淨化器。該等淨化器的淨化率必須至少達到95%，才能保證處理後的油煙濃度符合《飲食業油煙排放標準（試行）》(GB 18483-2001)規定的限值。

- 廢氣排放管理。我們的廢氣主要來源為底料加工廠產生的油煙。我們通過在樓頂排風系統中安裝吸附系統等措施處理油煙，使之達到排放標準。

- 廢水管理。我們的廢水主要為生活廢水。我們的廢水排入污水處理站，由污水處理站淨化後排放，確保廢水合規處理。

- 一般固體廢棄物管理。一般固體廢棄物主要為生鮮菜品摘揀後的根莖等有機垃圾，由認證第三方服務提供商收集及處理。

- 危險廢棄物管理。我們的危險廢棄物主要為用於食品安全檢測的乙醚和三氯甲烷。為保證廢棄物能被安全、合規地處置，我們制定了管理政策，並採取嚴格措施，如通過規定性質相抵觸的生產備料不得放在同一區域、設置專人進行管理、保存詳細處置記錄及限制使用試劑數量等措施。

- 餐廚廢棄物。我們嚴格遵守政府部門關於餐廚廢棄物的規定，與取得餐廚廢棄物必要資質和證照的第三方服務提供商簽署協議。我們制定有《廢品泔水業務管理要求》，在各個門店指定專人將收集後的餐廚廢棄油脂裝入統一標準的密閉收集容器內，並做好分類、收集、貯存、交接、聯單等管理工作。我們要求餐廚廢棄物供應商提供餐廚廢棄油脂收集運輸記錄聯單，並保證所收集的餐廚廢棄油脂在處理後交由具有相關資質的生物柴油等化工企業進行資源化利用。

我們高度重視餐飲業食物浪費及餐廚垃圾問題。於2024年，我們參與制定集團標準《餐飲業減少食物浪費實施指南》，在行業內倡導節約糧食及減少浪費。於往績記錄期間，我們要求所有門店就收集及運輸服務與合資格餐廚垃圾處理公司訂立協議。於2023年、2024年及2025年，我們每間門店產生的餐廚廢油平均量分別為9.7噸、9.1噸及12.4噸。於2023年、2024年及2025年，我們的中央廚房及食材加工設施的餐廚垃圾量分別為789.0噸、983.5噸及1,158.0噸，該等餐廚垃圾全部交由持牌餐廚垃圾處理公司妥善處置。

我們已制定餐廚廢棄物管理目標，即於2024年至2028年期間將餐廚廢油處置率維持在100%。為達致此目標，我們將：(i)持續改善餐廚廢油脂的處置流程，確保所有門店均配備油水分離設施，並規範收集、儲存及處置廢油脂；(ii)評估門店餐廚廢油脂處置的及時性及合規性，並頻繁進行專項檢查；及(iii)檢查餐廚廢棄物處理服務提供商的最終處置方式，以防止任何非法處置餐廚廢棄物油脂的行為。

環境目標與績效

我們已識別與業務相關的關鍵環境績效指標，並將持續追蹤及檢討目標實施情況。

- 我們的能源與溫室氣體排放管理目標為：我們計劃於2028年前將單位產值綜合能源消耗總量降低8%，並將溫室氣體排放密度降低8%。於2023年至2025年期間，我們的單位產值綜合能源消耗總量(噸標準煤／人民幣百萬元收入)及溫室氣體排放密度(噸二氧化碳當量／人民幣百萬元收入)均呈下降趨勢。隨著我們進一步優化能源結構，提升能源和資源管理水平，預期該等目標將得以實現。

- 我們的水資源管理目標為：於2028年前將我們的用水密度(立方米／人民幣百萬元收入)降低8%。我們將持續更新設備、採取節水技術及優化生產流程，以降低我們的用水密度。

儘管ESG指標可能受到業務結構、數據統計等因素的影響，但我們的單位產值綜合能耗總量、單位產值外購電量、溫室氣體排放密度及水密度總體上與主要同業公司處於類似水平。

應對氣候變化

從短期、中期及長期來看，氣候變化會使我們的運營及財務表現面臨物理風險、轉型風險、政策及法律風險。我們識別及應對氣候相關風險與機遇，積極採取措施以提升自身抵禦該等風險的能力。

氣候相關風險與機遇		潛在影響	緩解措施
物理風險.....	急性風險：如颱風、洪水、寒潮、強風等極端天氣；慢性風險：平均溫度上升、海平面上升等。	極端天氣對門店的人流、配送服務及食品供應及我們的門店資產均會造成影響，會導致運營中斷，並造成食材浪費和成本上升。同時，氣候異常可能導致特定食材產量不及預期，或導致成本上升。	制定極端事件的防範及應對措施，對關鍵食材簽訂長期協議。同時，我們與多個產地的供應商合作，避免單一地區災害導致的斷供風險，進行動態庫存管理，利用大數據預測需求波動，根據資源供應情況靈活調整菜品。

氣候相關風險與機遇		潛在影響	緩解措施
轉型風險.....	碳排放及環保法規及標準的趨嚴將驅動餐飲企業減少能源消耗、控制溫室氣體排放。	購入新的節能設備，開發新低碳技術，會導致運營成本增加。	積極優化能源管理體系，加強員工節約能源意識，門店實施環保措施，減少不必要的水電消耗。
	隨著消費者環保意識的提高，在食品選擇上也會更注重健康、自然、環保等環境友好屬性。	消費者對綠色產品的需求不斷增長，未能達成消費者期望，可能帶來市場份額的下降。	在食品包裝及原材料採購等環節，積極踐行可持續原則，提供環境友好產品。關注消費者可持續觀念的轉變，通過市場調研精準定位消費者可持續消費需求。
	隨著利益相關方對氣候變化關注度的提升，對企業在氣候變化實踐、信息披露及利益相關方溝通方面的期待持續增強。	若未能及時對利益相關方關注的氣候事宜進行有效管理與回應，可能影響到品牌形象、客戶信任。	持續加強氣候風險的識別與管理，規劃並實施減緩氣候風險的應對方案，持續與利益相關方進行溝通與交流。
高效資源管理機遇.....	公司通過提升對能源、水資源等管理效率，降低運營成本，增強企業競爭力。	高效資源管理會使公司運營成本降低，有助於營業收入增長。	通過制定政策與優化技術實現資源的高效管理，從而降低成本。

社會責任

我們始終堅信，企業的健康與可持續發展與誠信經營密不可分，並且是企業與員工攜手並進、與商業夥伴合作共贏、與社區休戚與共的共同結果。因此，我們將履行社會責任融入業務運營，積極推廣並踐行可持續發展理念，努力與利益相關方共同創造價值。

職業健康與安全

我們注重員工的職業健康與安全，致力於為員工提供安全舒適的工作環境。我們遵守《中華人民共和國安全生產法》、《中華人民共和國職業病防治法》及其他適用的法

律法規，制定內部職業安全管理制度，識別工作流程中可能出現的安全風險，並通過規範操作步驟、配置安全設施、提供個人防護設備等預防性措施，避免發生工傷事故。

我們將安全管理深化到日常運營，定期對滅火器、消防栓等進行檢驗；與具備消防資質的服務提供商合作，定期對消防報警滅火系統及各類消防器材進行維護保養，保證消防設施和器材的有效性，並加強日常檢查和節假日安全巡查。

我們重視開展安全操作規程和技能的教育和培訓，所開展的安全培訓主要包括：(i)在工作場所利用海報、橫幅等形式進行安全知識宣傳教育；(ii)為新入職員工開展安全培訓，講解工作中常見的安全風險和應對措施；(iii)制定應急預案並定期進行安全演習，包括滅火、疏散、急救等內容，提升員工應急事件處置能力。

於往績記錄期間，我們沒有發生任何重大安全事件或因工作造成的死亡事故。

勞工權益保障

我們遵守《中華人民共和國勞動法》、《中華人民共和國勞動合同法》和其他保護勞動者合法權利的法律法規。我們嚴格規範招聘錄用相關的內部招聘制度，注重招聘流程的公平和透明，為不同國家、種族、文化背景、年齡、性別的人提供平等機會，堅決反對和禁止任何形式的歧視行為，致力於打造多元的人才隊伍。

我們嚴格禁止在業務中使用童工或強迫勞動。在招聘過程中，我們要求應聘者提供合法有效的身份證明文件，對其中的年齡等信息進行核實，並建立人力合同檔案，確保未滿法定工作年齡的人員不予錄用。如發現有涉及童工等違規僱傭的情況，我們將立即向相關機構報告並終止與此類人員的聘用關係，並對內部管理流程進行檢討與梳理。

我們注重員工心聲，設立多個溝通渠道收集員工的投訴及建議。我們自開通員工溝通渠道以來，收集到的問題覆蓋商業道德、客戶服務、員工權益、供應鏈管理等多個方面，我們及時針對收集到的信息展開調查，並進行跟進處理，同時將處理過程與結果進行備案。對處理結果不滿意的員工可以進行申訴，並由專人為其提供持續的支持與幫助，推動申訴問題妥善解決。

我們持續健全和完善員工幫扶機制，於2011年4月21日成立了「巴奴愛心互助金」，為遭受因疾病、突發變故等其他不可預見的情況而陷入困境的員工們提供愛心支持。截至最後實際可行日期，「巴奴愛心互助金」累計為164名困難員工及家庭提供幫助。

我們的員工總數及按類別構成情況如下表所示。

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
正式員工	1,604	1,735	2,106
男性員工	961	1,041	1,315
女性員工	643	694	791
高級管理人員	10	7	7
中級管理人員	235	276	309
一般員工	1,359	1,452	1,790
少數民族員工	7	9	25
殘障人士員工	8	13	24
兼職員工	1,111	2,664	4,127

人才培育與成長

我們為員工提供豐富的學習資源，幫助員工的職業發展和專業技能提升。我們建立了系統化、流程化的培訓體系，通過開設規範類、心智類、文化類等課程，使員工能夠迅速適應工作節奏與崗位職責。

我們針對不同員工類型和發展階段匹配相應的培訓課程，致力於提升每位員工的專業技能，幫助員工建立完善的知識體系，夯實門店穩定運營及品牌發展基礎。

晉升與職業發展

我們堅持公平透明的晉升政策，致力於為員工提供暢通的職業發展渠道，促進員工與我們的共同成長。我們設置了明晰的職級體系，員工可以結合業務需求和自身優勢，選擇合適的職業發展路徑。

我們建立完善的績效考核體系，採用月度考核的方式進行績效評估，考核內容包括經營指標、組織管理及運營規範等多個維度，並定期對員工績效目標完成情況進行跟蹤與分析，確保績效管理的有效性。

食品安全與質量

我們嚴格把控食材的安全，注重食品的天然、健康、自然、美味。我們堅持「能冷鮮不冷凍，能當天不隔夜，能天然不添加」的理念，減少冷凍品採購比例。在採購流程即明確要求產品配料中不得含有不允許添加的配料，特別是中草藥品、新食品原料和非食品添加物料等。

我們制定有《供應鏈食品安全評估檢查表》，對每一種擬供貨產品均進行供應商／產品靜態風險評估；對於有特定產地和品種要求的產品或季節性集中採購的產品，供應商須遵守我們的食品安全標準及質量關鍵點控制措施，以保證食品安全和質量。

請參閱「－食品安全與質量控制」。

負責任供應鏈

鑒於我們的業務特點，食材供應質量及供應效率對我們的經營十分重要。我們致力於持續加強供應鏈管理，建立健康、安全、高效的供應鏈，以實現業務的可持續發展。

我們的供應商包括食品及食材供應商以及非食品材料的供應商。我們以完善的供應鏈管理系統為基礎，通過落實供應商質量管理規定，與主要供應商建立了長期穩定的合作夥伴關係。作為供應商准入流程的一部分，供應商必須提供樣品進行測試，並提供其合規記錄的證明材料。我們亦要求供應商提供有效的營業資質及其他資質材料，以確保其供應產品在許可範圍內。其營業執照與其他證件載明信息必須保持一致，無過期或造假現象。此外，供應商必須提供產品檢測報告，並滿足過去兩年內無違法亂紀、失信、食品安全事故等嚴重違規行為的要求。對於食品加工類、畜禽水產屠宰加工類供應商，我們按照供應商風險等級開展現場審核，審核未通過的供應商將不予准入。

我們對供應商進行的檢查與考評主要有突擊檢查和專項檢查。我們按照供應產品的風險等級以及供應商的歷史表現制定突擊檢查計劃；根據供貨質量問題、使用中的異常情況、行業風險信息等因素確定專項檢查。對於高供應風險、中供應風險類別產品，我們實現每年度供應商考評100%覆蓋；對於低風險產品，我們實現每兩年度供應商考評100%覆蓋。

助力鄉村產業振興

我們積極響應國家鄉村振興戰略，聯合地方政府與農戶，共同探索新型農業產業發展模式，佈局多品類特色農產品示範基地，在完善自身供應鏈體系的同時，積極助力地方特色農業高質量發展。

我們設立有「產業助農」專項項目組，提供指導意見。同時，我們的採購、供應鏈等部門負責識別和引入符合助農項目標準的農產品，統籌與地方政府的協作，持續拓展農產品直採、種植定制等項目。

截至最後實際可行日期，我們擁有九個鄉村振興示範基地，達成基地種植合作6,708畝（約4.5百萬平方米），覆蓋超過3,287戶農戶，並簽約100個定點養殖基地，既保障供應鏈彈性，也直接推動當地增收及農業現代化。

我們的鄉村振興示範基地包括：

- 河南新鄉•笨菠菜項目：建立佔地360畝的鄉村振興示範基地，直接受益農戶60戶；
- 雲南普洱•龍竹鮮筍項目：建立佔地350畝的基地，直接受益農戶120戶；
- 四川宜賓•熊貓筍項目：建立佔地1,000畝的鄉村振興示範基地，帶動1,120戶農民增收；
- 重慶石柱•紅辣椒項目：建立佔地3,000畝的基地，覆蓋1,200餘戶農戶；
- 內蒙古錫林郭勒•烏珠穆沁羊項目：簽約100餘個定點養殖基地；

- 黑龍江五常•五常水稻項目：建立佔地500畝的種植基地，覆蓋132戶農戶；
- 四川茂縣•花椒項目：建立佔地658畝的種植基地，覆蓋73戶農戶；及
- 雲南尋甸•野山菌項目：成立鄉村振興「野山菌」產業幫扶定點幫扶單位。
- 雲南香格里拉•「雲南蔬菜走出雲南」鄉村振興產業基地：建立佔地480畝的種植基地，覆蓋482戶農戶。

公益與社會貢獻

我們相信，誠信和責任是企業成功的根基。我們積極參與公益慈善、抗震救災、幫困助困等愛心事業，將社會責任融入我們的業務運營中。於2023年、2024年及2025年，我們的捐贈總額達人民幣2.5百萬元。我們所支持的公益慈善項目包括：

- 「百靈鳥行動」聽障兒童公益救助項目：該項目由我們的創始人杜先生倡議，為0至14歲聽障兒童提供助聽器、人工耳蝸手術費用、康復訓練費等。我們的員工志願者亦與聽障兒童及其家庭共同開展關懷活動，並送去節日的關懷與祝福。
- 「巴奴內部公益課程一心至陽光」：該項目是我們堅持開展的內部公益項目，源自我們「一個好火鍋，一所好學校」的創業初心。2024年9月，我們在「心至陽光」課程中增加了「義賣環節」，所籌得的善款均捐入河南省殘疾人福利基金會百靈鳥公益賬戶。
- 馳援各地抗震救災：2025年1月，在西藏日喀則市定日縣6.8級地震發生後，我們向中國鄉村發展基金會捐贈人民幣100萬元款物用於馳援災區；2023年12月，我們捐贈人民幣100萬元物資馳援甘肅省積石山縣地震災區；2021年7月，我們向鄭州紅十字會捐款人民幣500萬元用於抗洪救災。

廉潔與反貪污

我們遵守《中華人民共和國反不正當競爭法》、《中華人民共和國公司法》等法律法規，嚴厲打擊違反商業道德的行為。

我們堅決反對貪污、賄賂及回扣等腐敗行為，在所有業務活動中秉持高度的廉潔標準。我們制定有詳細的員工行為準則，其中規定了員工在業務活動中應遵守的道德規範和行為標準，包括禁止給予或接受賄賂、回扣，禁止參與不正當交易等。對員工接受禮品、招待客戶的行為進行規範，並與全體員工簽署《廉潔自律承諾書》。

我們設立微信舉報、電話、郵箱、現場受理匿名舉報渠道，鼓勵員工、供應商、客戶等對可疑的不當行為進行舉報，並對舉報人進行保護，避免打擊報復。員工對不公正或不合規行為可進行以下逐級流程：

- 若舉報內容為涉及日常管理的事宜，首先向所在部門或部門負責人或分管管理層反映。

- 如員工所在中心、所在部門、所在流程組負責人或分管管理層未解決問題，或對解決結果有異議，員工可進行內部投訴。

- 員工若對內部調查的結果有異議，可以向我們的審計管理團隊申訴，審計管理團隊將對調查的結果進行覆核和追蹤。

針對供應鏈環節，我們制定了反貪污相關管理制度，對貪污事件、管理連帶責任和監管連帶責任設置了相應的處罰條款。我們每年面向供應商開展反貪污培訓、廉潔宣貫等活動，共同構建清風正氣的良好商業環境。面向內部員工，我們設置了《價值觀高壓線》、《幹部行為管理公約》、《廉潔自律承諾書》等系列制度；面向供應商，我們在供應商合同中設置廉潔反貪污條款，並要求全部供應商簽署《廉潔合作承諾書》。同時，我們設立專門的內部監督部門或崗位，對公司的業務活動進行日常監督，確保員工遵守公司的反腐敗政策和制度。

競爭

中國火鍋市場競爭激烈且相對分散。根據弗若斯特沙利文的資料，以收入計，2025年中國前五大火鍋品牌的市場份額合計約為7.9%。隨著頭部品牌不斷擴大經營規模、加強供應鏈整合能力並提升品牌影響力，中國火鍋行業正呈現出市場集中度逐步提升的趨勢。根據弗若斯特沙利文的資料，中國的品質火鍋市場同樣較為分散，以收入計，2025年前五大品質火鍋品牌的市場份額合計約為9.1%。

我們的主要競爭對手包括全國性的大型連鎖品牌以及在特定區域具有較強影響力的區域性品牌。根據弗若斯特沙利文的資料，以收入計，我們在2025年中國火鍋市場中排名第二，市場份額約為0.4%；在2024年中國品質火鍋市場中排名第一，市場份額約為3.1%。依托於清晰的品牌定位、穩定的產品與服務質量及高效的供應鏈體系，我們持續提升市場份額和品牌影響力，以在激烈的市場競爭中保持競爭優勢。請參見「行業概覽」一節。

我們的僱員

截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們分別擁有1,604名、1,735名及2,106名全職僱員，均身處中國。下表載列截至2025年12月31日我們按職能劃分的全職僱員。

職能	全職僱員人數	佔比
門店運營	1,611	76.5
一般行政	316	15.0
供應鏈	179	8.5
總計	**2,106**	**100.0**

我們可能不時委聘第三方人力資源公司以補充我們的員工隊伍，並實現不同門店之間人員的靈活調配。我們通常與該等人力資源公司訂立一年期協議，並要求彼等為我們聘用的外包員工支付薪金及相關保險。截至2025年12月31日，我們合共有4,127名兼職員工及有6,499名外包員工（主要為我們的門店員工）。於往績記錄期間及直至最後

實際可行日期，我們未發現第三方服務提供商在履行合同義務方面存在任何重大不合規，亦未因違反適用法律法規而出現取消合作資格或終止合作的情況。據我們的中國法律顧問告知，於往績記錄期間，我們已在所有重大方面遵守有關僱員、兼職僱員及外包員工的所有相關法律及法規。

於往績記錄期間，我們與中國兩家人力資源公司合作。下文載列我們與第三方人力資源公司訂立的合約的主要條款。

期限	合約通常為期一年，續期條款須經雙方同意。
付款	我們通常每月通過銀行轉賬向人力資源公司付款。
服務範圍	合約載列外包員工的服務範圍。人力資源公司負責全額支付外包員工的薪金及社會保險供款，並承擔任何與僱傭相關的責任。
終止	合約可經雙方同意後終止，或在人力資源公司實質性違約時由我們單方面終止。
機密性	人力資源公司有義務對我們的合作以及我們提供的任何機密材料保密。
反腐敗	我們規定反腐敗責任，並在合約中載入詳盡的廉潔合作承諾。

就我們所深知，任何人力資源公司與我們、我們的子公司、股東、董事、高級管理層或我們各自的任何聯繫人之間概無任何過往或現時關係(包括但不限於家族、僱傭、業務、信託、融資或其他形式的關係)。

招聘、留職與薪酬

我們通過公開招聘渠道及內部推薦方式招募僱員。店總與人力資源部門負責門店基層員工的招聘工作。我們的招聘流程通常包括面試以及對候選人資歷、經驗及崗位匹配度的評估。我們致力於在所有僱傭實踐中提供公平和平等的機會，並已制定多項內部政策和流程，以確保招聘、選拔及晉升體系的透明性與公正性。

根據中國適用法律法規要求，我們參加由市級及省級政府組織的各種員工社會保障計劃，包括養老保險、失業保險、生育保險、工傷保險、醫療保險及住房公積金。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未發生任何對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的重大勞動爭議或罷工事件。除本文件披露者外，我們的中國法律顧問認為，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們已在所有重大方面遵守適用的中國勞動法律法規。

培訓與評估

我們為管理人員、行政人員及門店員工提供培訓。我們為所有僱員制定並實施了全面的線上及線下培訓計劃，內容涵蓋入職培訓、崗位技能培訓、食品安全培訓及管理能力提升等方面。我們為每位僱員保留詳細的培訓及績效考核記錄，激勵僱員積極參與各類培訓項目，以進一步提升整體運營標準化水平與工作效率。我們認為，系統化的培訓體系不僅有助於提升僱員的留職率，還為支持公司未來的持續擴張提供了堅實的人才儲備。

社會保險及住房公積金

背景

根據適用的中國法律法規，我們須為中國員工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，我們未能根據相關規定為若干員工足額繳納社會保險及住房公積金。於2023年、2024年及2025年，我們欠繳的社會保險及住房公積金分別約為人民幣1.2百萬元、人民幣0.7百萬元及人民幣0.8百萬元。

導致上述欠繳金額的主要原因包括：(i)我們的員工隊伍規模較大且流動率較高，這在中國餐飲行業中較為常見；(ii)部分員工因會減少其實得工資而不願意繳納個人需分擔的部分；及(iii)部分員工偏好參加其居住地或戶籍所在地的農村社會保險供款計劃。

潛在法律後果

根據我們的中國法律顧問意見，根據中國法律，(i)未在規定時限內繳納社會保險可能會被處以每日欠繳額0.05%的滯納金，若未能於規定時限內補繳未繳款項，可能面臨未繳款項1至3倍的罰款；及(ii)對於住房公積金的欠繳金額，相關主管部門可責令我們限期補繳，並在逾期未繳的情況下申請法院強制執行。

截至最後實際可行日期，我們未因員工社會保險或住房公積金繳納不足而受到任何行政處罰。我們亦未收到員工就該等繳納事宜提出的任何重大投訴或報告，亦未收到相關主管機關要求我們補繳、進行調查或接受處罰的通知。

此外，根據人力資源和社會保障部於2018年9月21日發佈的《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》，行政機關被禁止在未經批准的情況下組織或發起對企業歷史社會保險欠費進行集中清繳。

據我們的中國法律顧問告知，基於以下原因，我們的中國實體因歷史欠繳款項而被主管機關追繳未繳款項或處以行政罰款的可能性微乎其微：(i)截至最後實際可行日期，我們的中國境內實體均未因社會保險或住房公積金繳納不足而受到行政處罰，亦

未收到員工投訴或主管機關的調查、整改或繳費通知；(ii)社會保險及住房公積金主管機關出具的書面確認；及(iii)與當地主管機關的訪談。我們承諾，一旦主管政府機關要求，我們將及時繳納欠繳金額及逾期費用。

補救措施

我們已採納並計劃繼續採納若干內部控制措施以提高社會保險和住房公積金的合規水準，包括：

- 向我們的人力資源人員提供相關法律責任的培訓；
- 及時了解社會保險和住房公積金政策的監管動態。

鑒於(i)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們與員工之間未就社會保險及住房公積金繳費問題發生重大爭議；(ii)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未曾因上述事項受到任何重大行政處罰；(iii)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未收到中國當局要求補繳或罰款的通知；及(iv)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未與相關主管機關產生異議，董事認為過往的不合規事項不大可能且不會對本集團的業務、財務狀況或合規性產生重大不利影響。經考慮上文所述，董事認為，根據上市指南第1.2D章，有關社會保險及住房公積金繳款的過往不合規情況並不構成重大或系統性問題，亦無影響上市規則第3.08及3.09條規定的董事適宜性，依據如下：(i)於往績記錄期間，有關欠繳金額對本公司整體財務表現的影響並不重大，(ii)主管當局並無採取行政處罰或執法行動，(iii)據中國法律顧問告知，溯及既往地追繳或處罰的可能性極低，及(iv)董事承諾加強內部控制以確保未來合規。聯席保薦人並無知悉任何會導致彼等不同意董事上述意見的事項。

已採納的內部控制措施

為防止有關社會保險及住房公積金供款的類似事件再次發生，我們已採取以下補救措施：

- 制定並全面實施有關社會保險及住房公積金管理的內部政策及程序，明確界定本集團內的角色、職責及問責機制。
- 加強薪酬管理政策的完整性及明晰度，明確包括社會保險及住房公積金供款的詳細要求，確保監管合規。
- 在人力資源、工資系統及財務部門之間實施例行對賬程序，主動查明並及時糾正任何繳款差額。
- 定期舉辦培訓課程及進行內部溝通，以提高僱員（尤其是人力資源人員）對社會保險及住房公積金法規項下責任的認識。

董事認為，已實施的整改措施屬充分有效，具體表現為內部責任劃分明確、管控及合規環境改善以及為降低再次出現繳款不足風險而採取的積極措施執行到位。聯席保薦人並無知悉任何會導致彼等不同意董事上述意見的事項。

知識產權

我們依賴於一系列與我們的品牌、產品、服務及運營相關的知識產權來保護我們的專有權利，包括商標、商標申請、域名註冊、著作權、商業秘密及其他相關權利。截至最後實際可行日期，我們在中國擁有656項註冊商標、42項專利、43項域名及55項著作權，並在海外總共有36項注冊商標。

知識產權保護對我們的業務發展至關重要。我們已制定多項內部控制政策，系統性管理和降低與知識產權相關的風險。我們的法務部為所有註冊商標及專利維持專門台賬，定期更新並記錄相關信息。同時，在外部知識產權代理機構的協助下，我們持續監控是否存在對我們知識產權的潛在侵權行為。如檢測到任何侵權行為，法務部將評估具體情況，必要時將諮詢外部法律顧問以提起訴訟或採取其他適當行動。儘管我們已實施各種保護措施，但仍無法完全杜絕第三方未經授權使用我們知識產權的可能性。請參見「風險因素－有關我們的業務及行業的風險－我們未必能夠充分保護我們的知識產權，並可能遭受第三方侵犯知識產權，或被第三方提出知識產權盜用索償」。於往績記錄期間，我們並無遭遇任何對我們的業務運營或財務業績造成重大不利影響的知識產權糾紛或侵權行為。我們將繼續採取積極措施，防止任何侵權行為，保護我們的權益。

保險

我們主要投保以下保險：(i)門店財產一切險，以保障業務免受特定事故、自然災害及其他意外事件影響；(ii)門店公眾責任險，覆蓋因業務運營引發的損害賠償，包括但不限於餐飲食物中毒索賠；(iii)現金險，覆蓋營業場所內或運輸過程中可能發生的現金損失(包括但不限於盜竊、搶劫及員工不當行為)；及(iv)僱主責任險，覆蓋因員工工傷或職業病可能引發的索賠。我們認為我們的保險範圍符合中國行業慣例及標準商業實踐。然而，我們的保險保障範圍可能不足以承擔所有可能發生的損失。參見「風險因素－有關我們的業務及行業的風險－我們的保單承保範圍可能無法充分涵蓋與我們的業務運營相關的所有索償」。

法律訴訟

我們可能不時在日常業務過程中捲入各種法律、仲裁或行政訴訟。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無牽涉任何未決或(據我們所知)對我們或任何董事構成威脅且可能對我們的業務、聲譽、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的重大法律、仲裁或行政訴訟。

風險管理與內部控制

董事會負責監督風險管理和內部控制系統的有效性。我們已制定了一套全面的內部政策和程序，旨在為我們的運營和合規需求提供支持。我們致力於持續改善內部控制框架，確保其持續有效並符合適用的法律和監管標準。

為籌備[**編纂**]，我們已委聘獨立內部控制顧問，對集團的內部控制系統進行審查。檢討涵蓋多個重要範疇，包括公司管治、法律及監管合規、銷售及採購、存貨及資產管理、財務報告、資訊科技、保密及資料保護，以及人力資源管理。

根據審查結果，內部控制顧問發現了若干缺陷，該等缺陷非重大亦非實質性，主要涉及政策標準化、文件編製和審批程序等領域。

我們已採納並將繼續採納顧問提出的整改建議，包括制定和改善內部政策、實施改進的程序以及明確內部控制職責。董事認為，我們已改進的內部控制體系對於我們目前的運營而言是充分有效的。

物業

我們的總部位於北京。截至最後實際可行日期，我們擁有(i)中國兩塊地塊的土地使用權，總佔地面積約為36,352.0平方米及(ii)四項物業，總建築面積為30,479.9平方米。截至同日，我們亦向第三方租賃238項物業，總建築面積為134,489.5平方米，用作經營用途。該等物業主要用於門店運營、中央廚房及辦公室。根據公司條例（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條例第342(1)(b)條有關公司條例附表三第34(2)段的規定，即須提交一份有關本集團於土地或建築物所有權益的估值報告，原因是截至2025年12月31日，我們所持有或租賃物業的賬面值概無佔我們綜合總資產15%或以上。

自有物業

截至最後實際可行日期，我們擁有(i)中國兩塊地塊的土地使用權，總佔地面積約為36,352.0平方米及(ii)中國四項物業，總建築面積為30,479.9平方米，主要用作生產基地及辦公室。我們已為所有自有物業取得相關的土地使用權證及房屋所有權證。

租賃物業

截至最後實際可行日期，我們在中國向第三方租賃238項與我們的業務相關的物業，總建築面積為134,489.5平方米，用作門店運營、中央廚房及辦公室。

我們的租賃物業分佈涵蓋不同合約租期。下表載列我們截至最後實際可行日期的租賃概況(經參考整體合約租期)。

租期類別	租賃物業數目
1年以內	3
1至3年	10
3至5年	39
5至8年	147
8至10年	33
10至15年	6
總計	**238**

下表載列截至最後實際可行日期按剩餘租期劃分的租賃數目明細。

剩餘租期	租賃數目
一年以內	24
一至兩年	17
兩至五年	119
五至八年	76
八至十年	1
十年以上	1
總計	**238**

對於剩餘租期在一年以內的租約，倘物業符合我們門店網絡規劃，我們通常會在剩餘租期約六個月時與出租人啟動續租磋商。這種積極主動的方式有助於我們為開設門店保留合適的位置。根據弗若斯特沙利文的資料，我們的租期符合行業標準。

於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，出租人就租賃物業收取的租金模式包括(i)固定租金(租金金額於整個租期內保持不變)、(ii)按營業額計算的租金(按門店收入的若干百分比計算)，及(iii)結合或應用固定及按營業額計算要素(以較高者為準)的混合模式。

下表載列截至最後實際可行日期的租賃模式明細。

租金類型	租賃物業數目
固定租金	71
按營業額計算的租金	12
固定加營業額租金	–
固定或營業額(以較高者為準)	155
總計	**238**

缺少有效的產權證書

截至最後實際可行日期，我們自第三方租賃的位於中國的六項租賃物業（總建築面積約為2,805平方米，約佔我們租賃總建築面積的2.1%，全部用作門店）的出租人並未向我們提供有效產權證明或相關授權文件，證明其有權向我們出租該等物業。我們的中國法律顧問認為，我們不會因該等物業受到任何行政處罰，但倘租賃物業的出租人不具備出租相關物業的必要權利，則我們的租賃可能會受到影響。然而，倘若上述租賃出現糾紛，或我們因上述租賃蒙受損失，我們有權根據租賃協議要求降低租金、拒絕支付租金或要求出租人賠償該等損失。截至最後實際可行日期，存在業權瑕疵的租賃物業的剩餘租期一般介乎三個月至80個月。

使用缺陷

截至最後實際可行日期，我們自第三方租賃的總建築面積約1,600.0平方米（佔我們總租賃建築面積約1.2%）的租賃物業之一的實際用途超出相關產權證書所示的指定使用範圍。該等指定用作商業或工業用途的租賃物業被我們用作門店用途。

根據《商品房屋租賃管理辦法》相關條款，違反相關規定改變用途的任何物業不得出租，違反相關規定擅自改動的，由直轄市、市、縣建設（房地產）主管部門責令限期改正，如無違法所得的，可處以人民幣5,000元以下的罰款；如有任何違法所得，可處違法所得一倍至三倍的罰款，最高為人民幣30,000元。基於上文所述，我們的中國法律顧問認為倘租約受到任何利益相關方的質疑或出租人受到政府主管部門的處罰，我們不會受到任何行政處罰，但未必能夠佔用和使用該等租賃物業。截至最後實際可行日期，存在使用缺陷的租賃物業的剩餘租期均在66個月內。

基於我們對存在業權瑕疵及使用缺陷的租賃物業地段價值及法律風險以及於該等物業的門店經營表現的評估及評價，我們就該等物業於各自的租期屆滿後制定以下計劃：

- 對於存在不可控風險或相應門店表現不佳的物業，我們計劃於租約屆滿後不再續簽，並將積極尋求合規的優質物業，確保業務運營的平穩過渡及優化。

- 對於具有重大商業價值的物業，倘我們計劃繼續經營門店，我們將積極與相關業主溝通及磋商，敦促其提供有效的產權證書及其他必要的合規文件，解決有關瑕疵問題。

- 我們亦正在考慮與業主磋商租賃條款，以強化合約條文，包括討論有關物業缺陷的違約補救措施。這將使我們能夠獲得更有利的條款，確保我們的合法權利受到保障，並盡量減少物業缺陷造成的經濟損失。

未登記租賃協議

截至最後實際可行日期，我們尚未完成我們在中國租賃的幾乎所有物業的租賃登記，主要原因是相關出租人難以配合就其租賃進行登記。由於租賃協議的登記需要出租人與承租人的合作，出租人通常不願意承擔行政負擔，故我們未能完成上述租賃協議的登記。我們已採納以下內部政策：(i)要求我們的僱員積極與出租人協調，完成所有租賃協議登記；及(ii)在出租人願意配合有關程序的情況下，要求我們的僱員完成租賃協議登記。

據我們的中國法律顧問告知，鑒於以下因素：(i)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，本集團並無接獲來自中國主管部門的任何投訴、舉報或行政通知，亦無因缺乏有效業權證書或存在用途瑕疵而捲入法律程序、仲裁、調查或遭受任何有關部門的處罰；(ii)本集團未曾因未登記租賃協議而受到任何行政處罰；(iii)本集團並無接獲來自中國主管部門的任何要求整改上述問題的正式通知；及(iv)本集團承諾按照中國主管部門的要求，在規定期限內整改上述不合規問題，上述物業相關事宜會對本集團的業務運營或財務狀況造成重大不利影響的風險極小。

有鑒於此，根據中國法律顧問的意見，董事認為，上述事宜將不會對本集團的業務運營或財務表現造成任何重大不利影響，原因如下：(i)據董事所知，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，本集團並無就相關物業租賃或使用接獲主管部門的任何投訴、舉報或行政通知，亦無捲入任何相關的法律程序、仲裁、調查或處罰；(ii)本集團能夠按照中國主管部門的要求在規定期限內完成任何必要整改；及(iii)倘搬遷屬必要，本集團將能夠按可比商業條款並以類似成本獲得替代地塊，搬遷開支微不足道。

於2023年、2024年及2025年，缺乏有效業權證書及有使用缺陷的相關物業的收入貢獻分別約為人民幣109.9百萬元、人民幣112.6百萬元及人民幣163.5百萬元，分別佔我們於各期間總收入的約5.2%、4.9%及5.7%。此外，根據中國法律，未能完成租賃登記可能導致每項物業人民幣1,000元至人民幣10,000元的罰款。截至最後實際可行日期，我們因未登記租賃協議而可能遭受的最高罰款總額（如有）約為人民幣1.6百萬元。截至最後實際可行日期，有關物業的剩餘租期介乎約一至九年。

誠如「一 合規、牌照及許可證」一節所披露，截至最後實際可行日期，我們所有經營門店已取得適用中國法律及法規規定的對我們的運營屬重大的所有必要牌照、許可證及批准，且缺乏有效業權證書、有使用缺陷及未登記租賃協議（統稱「物業不合規事項」）對我們的消防安全檢查批准並無任何影響。

此外，截至最後實際可行日期，我們並無就物業不合規事項作出任何撥備。此乃由於鑒於該等問題的性質，我們預期不會因有關不合規事項而招致任何重大負債或虧損。截至最後實際可行日期，我們並無就任何物業不合規事項收到主管機關的任何行政處罰、整改通知或搬遷令。

根據我們的內部評估，因物業不合規事項而須騰出任何相關物業的可能性極低。即便在極小概率下需要搬遷，本集團相信，我們將能夠按可資比較的商業條款物色合適的替代物業，而搬遷成本並不重大，且對我們業務運營的干擾亦極小。因此，我們預期相關物業的潛在搬遷不會對本集團造成任何重大運營或財務影響。

鑒於(i)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期並無收到重大處罰或投訴，(ii)我們已採取積極措施及建立內部控制以防止進一步發生該等不合規情況，及(iii)倘需要搬遷，我們隨時可按可資比較條款獲得合適替代地點，董事認為，根據上市指南第1.2D章，缺乏有效業權證書、存在使用缺陷及未登記租賃協議（不論單獨或共同）均不構成重大或系統性問題，且該等問題亦無影響上市規則第3.08及3.09條規定的董事適宜性。聯席保薦人並無知悉任何會導致彼等不同意董事意見的事項。

已採納的內部控制措施

為防止類似租賃相關事件再次發生，我們已實施並進一步加強以下內部控制措施，以及時識別及防止訂立有業權瑕疵、不當使用或未能登記租賃協議的租賃協議：

- 租約簽立前的物業盡職調查。就業權瑕疵及不當使用不合規而言，於訂立任何租賃協議前，我們的法律及合規團隊須對物業業權、許可用途及合規狀況進行盡職調查。具體包括(i)核實業主的所有權證書或同等所有權文件，(ii)審查物業的預期用途是否符合適用分區及消防安全法規的許可範圍，及(iii)對照相關政府登記處檢查物業。

- 租賃登記程序。就租賃登記不合規事項而言，我們已採納標準化工作流程，據此，所有已簽立的租賃協議須即時提交相關地方房屋及物業主管部門進行登記。我們已實施內部措施，包括(i)就租賃登記的重要性向內部團隊及業主進行定期溝通及指導，(ii)通過集中的內部登記冊定期跟蹤及審閱登記狀態，及(iii)積極跟進業主以鼓勵及時完成所需程序。

- 定期內部審查及風險評估。我們對所有租賃物業進行定期審查，以確認(i)物業所有權及使用權的持續有效性，(ii)符合登記規定，及(iii)實際使用與合約使用權的一致性。任何差異須立即向高級管理層匯報。

- 明確租賃管理程序。我們已制定涵蓋租賃規劃、租金開支預算、租賃審批流程、合約簽立及管理以及簽立後監控的正式程序。該等程序記錄在我們的內部租賃手冊中，並對所有相關部門具有約束力。

- 加強內部合規檢查。我們已清楚界定法律、運營及財務部門在物業租賃、使用監控及登記程序方面的角色及職責。審計部門會進行定期抽查及審計，並上報重大發現。

- 培訓及問責制。我們向我們的法律、運營及其他相關團隊提供有關物業產權驗證、登記程序及許可使用合規性的強制性培訓。違反該等要求的責任人將受到紀律處分。

董事認為，上述內部控制措施充分有效，因為其清楚地解決了先前識別的弱點，建立了對租賃相關合規風險的全面控制，並顯著提高了我們發現及預防潛在問題的能力。聯席保薦人並無知悉任何會導致彼等不同意董事意見的事項。

獎項及榮譽

作為我們品牌受歡迎程度及用餐體驗質量的體現，我們已獲得各類獎項和認可。下表載列於往績記錄期間及之前獲得的主要獎項及榮譽。

日期	獎項及認可	頒發機構
2024年9月	「紅鷹獎」2024年度餐飲品牌影響力百強	紅鷹獎
2024年9月	2023年度中國餐飲百強企業	中國烹飪協會
2024年5月	綜合類十佳幸福企業	經濟觀察報
2024年1月	2022年度至2023年度領先餐飲企業－火鍋類十佳	中國飯店協會
2023年	顧客喜愛品牌	美团
2023年12月	2023年度消費產業未來獨角獸TOP100	藍鯊消費
2023年7月	「火鍋金鼎獎」－2023年度全國火鍋品牌影響力TOP20	火鍋餐見
2023年3月	2023年度經濟社會高質量發展突出貢獻獎	中共金水區委
2022年12月	2022年度中國餐飲創新力TOP100	中國餐飲創新大會
2020年11月	品質餐飲示範店	北京市場監督管理局

我們相信，該等獎項和榮譽不僅體現了我們產品與服務的卓越品質，也增強了我們的品牌認知度和顧客忠誠度。未來，我們將繼續以高標準要求自身，持續優化顧客體驗，力爭保持市場地位並贏得更廣泛的認可。

合規、牌照及許可證

根據中華人民共和國法律，我們需要取得各種許可證和監管批准才能經營我們的業務，例如食品經營許可證以及(倘地方當局要求)公眾聚集場所投入使用、營業前消防安全檢查合格證／意見書(「消防安全檢查批文」)。請參閱「監管概覽－與消防有關的法律及法規」。

據我們的中國法律顧問告知，截至最後實際可行日期，我們已自相關部門取得對我們在中國的運營至關重要的所有必要牌照、批准及許可證，並且該等牌照、批准及許可證均屬有效。

下表載列截至最後實際可行日期我們就業務運營獲得的重大牌照及監管批准的概要。

牌照類型	牌照數量	發證機關	屆滿日期(1)
食品生產牌照	2	市場監督管理局	2026年11月
食品經營牌照	214	市場監督管理局	2026年7月12日
消防安全檢查批准	190	地方人民政府消防救援部門	不適用
污染物排放許可證	3	生態環境部門	2030年8月18日
一次性預付卡備案	1	河南省商務廳	不適用

附註：

(1) 將於2026年到期的牌照、批准及許可證目前正在辦理續期程序，預計將於各自屆滿日期前完成。為免生疑問，本欄所載的屆滿日期指該類牌照中最早的屆滿日期。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們所有運營中的門店均已根據相關中國法律取得必要的食品經營許可證。截至最後實際可行日期，我們的中國法律顧問及我們均未獲悉，在續簽所有已到期或將於2026年到期的重要牌照、批文及許可證方面存在任何法律障礙。

於2023年、2024年及2025年，分別有21家、20家及兩家新開業巴奴門店(統稱「過往不合規門店」)於開始運營前未取得必要的消防安全檢查批准。自2025年5月起直至最後實際可行日期，所有新開設的巴奴門店於開始運營前均已取得必要的消防安全檢查批准。於獲得必要的消防安全檢查批准前，於2023年、2024年及2025年，過往不合規門店產生收入約人民幣113.6百萬元、人民幣61.6百萬元及人民幣11.2百萬元，分別佔我們於各期間總收入的約5.4%、2.7%及0.4%。

於2023年至2025年期間，在取得必要的消防安全檢查批准前開始運營的43家門店，超過60%於開業後一個月內取得有關批准。截至最後實際可行日期，我們已就經營所有門店取得必要的消防安全檢查批准、其他必要牌照及監管批准，且該等批准及牌照均屬有效及已生效。

該等不合規門店在獲得必要的消防安全檢查批准前開始營業，原因如下：

- 就37家不合規門店而言，於開業前並無取得必要的消防安全批准，主要原因為(i)商場運營商未能及時就整個場所取得有關批准或僅於後期才提供所需文件，或(ii)完成提交消防安全檢查申請的若干先決條件程序需要較長時間。

- 就四家不合規門店而言，作為我們內部業務調整的一部分，我們對該等門店的經營實體進行了變更，從而需要根據中國監管規定重新申請消防安全檢查批准。由於重新申請流程僅可於相關實體變更完成後啟動，故於處理重新申請期間，該等門店於未取得新消防安全檢查批准的過渡期間繼續經營。

- 就兩家不合規門店而言，我們根據與相關場所運營商預先協定的開業安排或安排的促銷活動開始運營，導致延遲取得所需消防安全批准。

根據中國法律顧問的意見，上述不合規事件產生任何後續法律或監管後果的風險極低，依據如下：(i)大部分相關門店於開始運營後不久取得必要的消防安全檢查批准，(ii)延誤主要由我們無法控制的行政、程序或文件相關因素造成，及(iii)截至本文件日期，我們並無就該等事件遭受任何行政處罰或執法行動。根據弗若斯特沙利文的資料，中國的門店經營者在獲得最終消防安全檢查批准前開始營業的情況並不少見，尤其是由於行政或程序原因導致延誤時。據我們的中國法律顧問告知，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，於開始運營前未取得必要的消防安全批准的潛在最高罰款為人民幣15.6百萬元。

我們已採取措施加強有關消防安全合規的內部控制政策及程序。

- 我們已制定集團範圍內的《門店消防安全管理政策》，明確界定各參與方的責任，概述操作程序，並制定消防安全管理的監督機制。根據該政策，我們的對外事務部負責於每家門店開始運營前審查及核實是否已正式取得必要的消防安全檢查批准。該政策亦規定，取得消防安全批准構成我們門店

開業內部審批程序的強制性步驟之一。該政策進一步明確規定，任何門店在根據適用法律及法規獲得必要的消防安全檢查批准前不得開始運營，且門店發展程序團隊負責人應監督該規定的遵守情況。自2025年6月4日採納該政策以來，概無門店在獲得必要的消防安全檢查批准之前開始運營。

- 各門店總經理被指定為消防安全第一責任人，負責門店層面的日常消防安全管理。

- 我們的運營評估部門每兩個月對所有門店進行一次全面的消防安全檢查，並於其後發出詳細的檢查報告，列明整改要求及跟進行動。

- 我們的負責對外公共關係的部門對消防安全狀況進行抽查審核，識別潛在風險，組織培訓課程，跟進整改進度。

- 各門店須每月及每季度進行消防安全培訓。我們的對外事務及公共關係策略部亦推動實施定期消防安全培訓，以提高門店層面員工的合規意識及應急反應能力。

- 我們的開發部門為每間新門店制定詳細的項目時間表，並制定具體的里程碑，以確保在開業前獲得消防安全檢查批准。

- 門店開業須接受最終合規審查，據此，我們的門店管理層必須核實並提供證據證明門店獲准開業前已取得必要的消防安全檢查批准。即使場所運營商（如商場）要求我們在獲得消防安全檢查批准前進行開業前安排或促銷活動，我們亦要求在開業前獲得所有相關批准。

此外，經考慮上述消防安全事件的性質、規模及整改狀況，董事認為，根據上市指南第1.2D章，該等事件（不論個別或共同）均不構成重大或系統性事件，且該等事件亦無影響上市規則第3.08及3.09條規定的董事適宜性。具體而言，該等事件(i)屬孤立事件，主要由於行政或程序延誤，而非我們內部控制中任何系統性缺陷的跡象，(ii)並無對我們的業務運營、財務狀況或聲譽產生重大或不利影響，及(iii)已得到全面糾正，並實施經強化的內部控制以防止類似問題再次發生。根據中國法律顧問的意見及聯席保薦人進行的獨立盡職調查工作，聯席保薦人並無知悉任何可能導致彼等不同意董事意見的事項。

根據中國法律顧問的意見，董事認為，現行內部控制政策及程序足以防止類似問題日後再次發生。根據中國法律顧問的意見及聯席保薦人進行的獨立盡職調查工作，聯席保薦人並無知悉任何可能導致彼等不同意董事意見的事項。