

業 務

概覽

我們是誰

我們的主要業務包括母嬰童商品銷售及全齡段親子育兒成長服務、頭皮及頭髮護理產品銷售及服務。截至2025年12月31日，我們自成立以來累計註冊會員人數超過9,800萬，活躍會員超過1,200萬且2025年我們的GMV超過人民幣150億元。

我們圍繞用戶需求成功打造出商品、服務、社交與銷售渠道全面融合的商業模式。旗下「孩子王」、「樂友」及「絲域」品牌在中國內地享有較高的知名度。截至2025年12月31日，我們的線下銷售及服務網絡共包括3,821家門店，實現對中國內地省級行政區的全覆蓋。

下圖顯示我們的業務亮點：



附註：

- (1) 根據弗若斯特沙利文的資料，以2025年的GMV計，我們於2025年在中國母嬰童產品及服務市場排名第一。根據同一來源，我們於2025年7月收購的絲域集團，以2025年的GMV計算，於中國頭皮及頭髮護理市場排名第一。
- (2) 截至2025年12月31日。
- (3) 截至2025年12月31日，包括自營及加盟門店。
- (4) 根據弗若斯特沙利文的資料，我們是中國母嬰童產品及服務市場唯一一家門店網絡覆蓋中國內地所有省級行政區域的公司。
- (5) 根據弗若斯特沙利文的資料，以累計的數字化投入及數字化團隊規模計，我們於2025年在中國母嬰童產品及服務市場排名第一。

業 務

我們獨特的商業模式

隨著科學精緻育兒理念和全面健康觀念深化，親子家庭對專業服務、互動陪伴及健康養護的需求愈發強烈，而傳統的銷售場景存在商品品類單一、門店體驗差、數字化能力弱、專業服務缺失等諸多痛點，無法深度滿足親子家庭對於優質商品和專業服務不斷增長的預期。

作為回應，我們建立了以消費者為中心的業務模式，專注於客戶關係管理，將產品、服務、社交參與和銷售渠道整合到一個統一的生態系統中。通過重新定義產品、員工和消費者之間的互動，以及培養消費者社區內的聯繫，我們提高了客戶粘性，並提供個性化的、基於生命週期的解決方案。我們受過專業培訓的員工充當值得信賴的顧問，加強長期關係並推動口碑增長，而我們的社區參與計劃進一步加強情感聯繫和品牌忠誠度。在行業領先的供應鏈以及強大的專有和渠道專屬定製產品組合的支持下，我們滿足了不同的消費者需求。同時，我們的全渠道網絡和大型門店模式將零售空間轉變為體驗和社交中心，並輔以實現線上線下無縫融合的自營線上平台。憑藉在數字化和AI方面的重大投資，包括專有數據系統和智能工具，我們提供高度個性化的服務，提高運營效率並維持長期增長。

我們的市場機會

在母嬰童產品及服務市場方面，育兒理念從基礎養育向科學精緻轉變，消費者更加重視品質、安全、個性化和全方位的場景體驗，消費生命週期不斷延長，從產前護理環節延伸至全年齡段育兒，對專業育兒服務需求不斷增長；同時，隨著城鎮化推進和區域消費能力提升，增量市場則正從高線城市向下沉市場轉移，低線城市的親子家庭需求加速釋放，這些趨勢將共同推動母嬰童產品及服務市場進入新一輪升級與發展的階段。

在頭皮及頭髮護理市場方面，從需求端看，顏值經濟與悅己經濟驅動消費者對「健康美學」的需求逐步提升，消費者需求逐步從基礎清潔向頭皮健康管理延伸，消費者對成分可靠的產品及專業系統的服務的需求不斷增強；從供給端看，科技驅動的頭皮及頭髮護理推動行業從單一產品銷售向科學成分與智能儀器結合的綜合療程服務升級，頭皮及頭髮護理市場正在從基礎清潔向精細化、科學化全面升級，市場空間持續擴容。

詳情請參閱「行業概覽」。

業 務

我們的優勢

我們相信，以下八個方面的競爭優勢推動了我們過去的快速發展，也將持續推動我們的發展：

品牌優勢：中國母嬰童產品及服務市場以及頭皮及頭髮護理市場的領先企業

我們已在中國的母嬰童產品及服務市場建立領先地位，我們於2016年至2024年，連續9年入選「中國連鎖TOP100榜單」，為母嬰童產品及服務領域唯一上榜企業。根據弗若斯特沙利文的資料，按2025年的GMV計算，我們在中國母嬰童產品及服務市場排名第一。我們相信，基於我們龐大的會員基礎、廣泛的銷售及服務網絡以及專業的服務能力，我們將能夠一如既往地在不斷擴張的市場中把握行業的增長機遇。

中國頭皮及頭髮護理市場規模預計將由2026年的人民幣751億元增加至2029年的人民幣1,027億元，複合年增長率為11.0%。於往績記錄期間，我們透過收購絲域集團擴展至頭皮及頭髮護理行業，根據弗若斯特沙利文的資料，按2025年的GMV計，絲域集團為中國最大的頭皮及頭髮護理服務提供商。此次收購有意義地拓寬了我們的服務生態系統。絲域集團創造性地將養髮、護髮從傳統的美髮服務中分離出來，形成了以產品驅動的產品、服務、渠道高度融合的一體化運營模式，憑藉其領先的生產研發能力構築了全產業鏈優勢。收購絲域集團在會員運營、市場佈局、渠道共享、產業協同、業態拓展等方面產生了顯著的協同效應。

會員優勢：以經營用戶關係為核心的業務模式

我們堅信，用戶關係的本質是溫度賦予的情感共鳴，它超越了單純的交易與服務，是決定信任、黏性與長久陪伴的根本所在。2025年，我們會員貢獻的GMV超過137億元。

我們相信，同消費者互動產生情感，情感產生黏性，黏性帶來高產值會員，高產值會員口碑吸引潛在消費者。這實現了從經營商品向經營用戶的轉變。圍繞用戶生命週期和需求週期，針對性地為用戶提供商品與服務結合的綜合性解決方案，包括孕產婦護理、嬰幼兒餵養、嬰童出行等解決方案，陪伴會員走過從孕期到育兒的所有關鍵階段。

圍繞親子家庭的交互、社交需求，我們為其構建了多樣化的互動社區及場景。在線下門店，我們平均每年互動服務人次超過300萬人。2025年，參與互動活動的會員產值為其他會員的6倍以上，有效提升單客產值。我們打造了線上互動社區，以滿足新生代父母喜歡分享、交流的社交需求。我們通過互動活動，讓用戶在獲得情緒價值與實用價值的同時，增強對品牌的依賴感與歸屬感。

業 務

全渠道優勢：觸達用戶需求的全渠道及全場景佈局

隨著互聯網及人工智能技術的快速發展，我們已建立了全渠道及全場景融合的運營模式，消費者可通過多類型線下門店、孩子王App、微信小程序等多種渠道，獲得更加流暢、便捷、高效的消費體驗。我們的全渠道體驗式消費模式已入選中華人民共和國國家發展及改革委員會發佈的2024年度全國消費新場景典型案例。

我們結合不同人群的消費特徵，戰略性佈局多元門店矩陣，打造多元化線下門店場景。



在門店選址方面，我們的自營店主要位於一、二線城市。2024年以來，我們積極把握下沉市場結構性發展機遇，通過加盟模式，加快向下沉市場滲透。基於我們運營經驗，我們在品牌建設、產品選擇、運營管理、供應鏈協同、服務賦能及門店體驗設計等方面高效賦能加盟商，助力加盟商提高經營效率。截至2025年12月31日，就母嬰童業務，我們已有173家加盟店開業，開業門店已覆蓋河南、湖北、安徽等23個省份超過100個城市。此外，還有232家加盟店籌建及在建。

業 務

在門店類型方面，我們逐步構建起涵蓋自營大店、全齡段兒童生活館、Ultra店、加盟精選店在內的多層級、多場景矩陣，並通過收購絲域集團，擴充頭皮及頭髮護理門店的場景業態，實現不同市場層級與消費場景的精準覆蓋。



孩子王第十代數字化門店



孩子王全齡段兒童生活館



孩子王Ultra店



孩子王加盟精選店



絲域頭皮及頭髮護理門店

我們構建了以孩子王App、微信小程序、微信社群為核心載體的綜合線上渠道生態，實現了從線下數字化門店到手機APP、微信小程序等互通，使得用戶可以在任何時間、任何地點、任何場景下都能享受到優質的服務。在私域建設中，我們的孩子王App作為綜合性育兒平台，不僅可以給消費者帶來隨時隨地的便捷購物體驗，更是消費者的專業育兒工具和育兒分享社區。在公域建設中，我們亦通過各大主流第三方平台拓展了消費者觸達，增強了我們線上渠道的領先優勢。

我們以數字化為紐帶，推動渠道深度融合，構建領先的本地服務能力，將我們打造為親子家庭在本地生活的首選入口。在本地即時零售方面，我們推出多種配送服務，並依託領先的數字化系統，實現門店庫存共享，有效提升配送效率和門店週轉效率。在本地服務方面，我們已在接近100個城市開展親子研學、城市探索等親子服務，通過鏈接博物館、動物園、海洋館等文旅資源，打造了定製化自營親子活動——「讓每個孩子愛上這座城」，滿足親子家庭日益多元化、個性化需求。在本地內容方面，我們借助全渠道、全域的佈局，打造親子育兒內容與本地生活服務相交融的內容分享平台，構建孩子王口碑陣地。

供應鏈優勢：精選多元化供應鏈

我們以用戶需求為原點，依託精選供應鏈，對產品進行精選與定製，踐行自有品牌戰略，持續打造供應鏈矩陣，為用戶提供多樣化、差異化、品質好、價格優的商品。

業 務

我們與優質母嬰童商品品牌保持長期穩定合作，持續升級供應鏈體系。我們的商品種類已覆蓋親子家庭衣、食、住、行、玩、學、用全場景需求。我們擁有超過300人的選品團隊，基於全渠道銷售數據與消費者需求，結合庫存分佈和採購策略等因素，綜合制定選品策略及採購計劃，精準匹配用戶多元化的消費需求，形成商品與服務相結合的綜合解決方案，全面滿足親子家庭全場景消費需求。截至2025年12月31日，我們已在線下門店與超過500個品牌合作，在全渠道與超過1,000個品牌合作。通過引入商戶，我們進一步豐富商品種類，形成自營加平台的全域商品生態。

我們打造了豐富的自有品牌矩陣，擁有包括「絲域」、「歌瑞家」、「貝特倍護」、「慧殿堂」等超過15個自有品牌，覆蓋兒童服飾、內衣家紡、用品、玩具、護膚美妝、AI伴身智能等多個品類。借助自有品牌，我們可以顯著縮短產品從生產端到消費者的流轉路徑，提升供應鏈效率與成本優勢，確保產品品質及價格競爭力。同時，我們與頭部品牌聯合推出獨家定製產品，並擁有奶粉、零輔食、用品等多個品類的第三方獨家定製產品。2025年，我們的自有品牌和第三方獨家定製產品的總GMV佔產品總GMV的16.3%，相較於2024年佔比提升了5.9%。

絲域集團深耕頭皮及頭髮護理行業超過20年，依託領先的研發能力和現代化工廠，實現產品從研發到生產的全鏈路品質控制，有效保障產品安全與效能。截至2025年12月31日，通過持續研發絲域集團已擁有專利50餘項，可以為客戶提供養髮護理、防脫生髮、烏髮黑髮等一整套頭髮健康產品及解決方案，覆蓋脫髮、白頭、頭油、頭屑、頭皮不適等多種症狀。

服務優勢：專業服務體系

我們結合會員生命週期的不同服務需求，設立了孕產PLUS、成長PLUS及親子PLUS三大服務平台，截至2025年12月31日，通過與1,200多家第三方服務機構建立合作關係，我們向親子家庭提供一站式的全齡段親子育兒服務。

- 孕產PLUS為媽媽提供月嫂、月子中心、育兒嫂、產後恢復等專業服務；
- 成長PLUS為全齡段兒童提供在線教育、琴棋書畫、體適能運動及親子攝影等服務；
- 親子PLUS為家長和小朋友提供親子服務，為全齡段親子家庭提供包括同城探索、智趣樂學與親子陪伴等定製化服務。

我們通過收購絲域集團實現了縱向一體化佈局，攜手打造一個既關注孩子成長，也呵護父母身心的親子家庭生活場域，構建親子育兒與健康美學相融合的親子家庭服務場景。

業 務

不同於員工以售貨員為主的傳統商品零售企業，我們擁有超過5,000名持有育嬰師證書的育兒顧問，我們的育兒顧問擁有包括育嬰師、急救員、營養師、催乳師等多個專業證書，她們既懂得顧客的需求又擁有豐富的育兒知識，可以為顧客提供孕嬰童商品推薦、孕期諮詢、新生兒產後護理、育兒經驗專業指導、催乳等服務，作為我們感知用戶需求，向用戶推薦產品和服務的有效觸點。於往績記錄期間，我們育兒顧問一年內最高實現GMV超過人民幣4.0百萬元，育兒顧問有效創造顧客價值，形成公司的獨特競爭優勢。

數智化優勢：全面賦能業務發展的智能化數字化能力

我們高度重視數字化體系建設，以數據驅動業務發展。我們從2015年開始搭建數字化團隊，截至2025年12月31日，累計數字化投入超過人民幣12億元。我們自主研發了親子家庭服務領域內的自營線上平台，搭建了包含孩子王App、微信小程序、雲POS在內的若干前台系統，以業務和數據雙中台系統為主、AI中台為輔的三大中台系統，七大後台系統以及面向員工和面向供應商的合一終端，數字化生產工具超過1,300個，為公司業務發展和高效管理賦能。該等系統連同超過1,300種數字工具，共同實現全面數字化及智能化管理，為可擴展的業務增長和更高效的運營執行奠定堅實基礎。

基於服務過程中形成的海量用戶數據和領先的數字化體系建設，我們已建立了1,500餘個用戶標籤和700餘個智能模型，實現資源的精準匹配和有效連接。我們深度推進DTC自動化精準營銷的建設，形成以數據驅動的用戶服務方案，能夠自動在合適的時機，針對合適的人，通過合適的觸點，提供合適的福利、關懷、提醒、資訊、活動等解決方案，隨時隨地精準觸達用戶，解決用戶需求，並創造用戶價值。截至2025年12月31日止年度，我們通過DTC自動化精準營銷直接形成的GMV在「孩子王」品牌下母嬰童產品GMV佔比超過26%，真正實現了數據驅動業務發展。

我們自主研發了母嬰童領域的大語言模型KidsGPT智能顧問，並基於該模型孵化了包含AI育兒顧問、AI營銷助手及AI IT運營等超過10個AI智能體，運用在會員服務、選品、訂貨、配送、品控、營銷等全業務流程，全面提升用戶體驗和運營效率。

我們的AI育兒顧問可為用戶提供24小時實時在線的專業育兒問答服務，隨時隨地解答用戶育兒過程中產生的如哺乳、早教等各類問題，真正實現以科技力量 and 人性化服務不斷提升滿足用戶需求的能力。我們的AI營銷工具「漩渦」透過自動化與人工參與相結合的混合模式，支持短視頻製作與發佈。AI負責剪輯、字幕生成及多渠道分發等任務的自動化，而人員則負責選題、內容審核、質量控制、策略及合規監控。自2025年4月推出以來，「漩渦」已生產超過50萬條短視頻，並在社交平台播放超過9,000萬次，大幅提升營銷效率。

業 務

倉網優勢：廣泛的智慧倉儲物流佈局

我們在南京、成都和天津擁有3個自建的全自動化中央倉(CDC)，採用行業先進全自動化物流設備，並在武漢、佛山、西安、瀋陽、青島、重慶等地設有區域倉(RDC)和城市前置倉(FDC)，形成了與門店佈局和線上銷售網絡相匹配的，包括CDC、RDC和FDC在內的三級倉儲體系，搭建了母嬰童產品及服務行業覆蓋範圍最廣的智慧倉儲物流佈局。截至2025年12月31日，我們在智慧物流領域累計投入超過人民幣12億元。

我們自研了五大智慧物流系統，實現了訂單預約、庫存管理、倉儲作業、物流在途及退貨追溯可視化，有效提升倉儲物流管理效率，提高發貨、配送時效。基於完善的倉網佈局和先進的物流系統建設，我們抓住同城即時零售發展的契機，大力發展同城零售業務，通過自主研發的同城即時零售數字化系統，將高效的供應鏈管理系統和先進的物流倉儲系統相結合，提高即時履約能力，為自營店半徑三至五公里範圍內的客戶推出小時達產品。截至2025年12月31日止年度，23%的產品交付實現小時達，我們在核心區域的同城即時零售履約率達到95%，處於行業領先水平。

人才優勢：卓越的管理團隊，年輕、專業的組織隊伍

我們的創始人、董事長汪建國先生，是中國商界知名的企業家，憑藉卓越的商業智慧與前瞻性視野，在不同時代週期內持續創造商業奇蹟，他早年創立五星電器，將其推向中國家電連鎖前三強；他展現出更為敏銳的商業洞察力與產業佈局能力，他精準捕捉消費升級與產業變革趨勢，深耕不同細分領域，成功培育出本公司及匯通達網絡股份有限公司(股份代號：9878)兩家上市公司。我們的聯合創始人、首席執行官徐衛紅先生是跨領域運營的創新先鋒，他在家電連鎖行業深耕多年，後聚焦親子家庭服務領域，憑藉對品牌戰略的精準把控與新零售運營的豐富經驗，成為商業模式落地的核心推動者。我們擁有一支極具專業力和執行力的管理團隊，幫助我們量身打造出獨樹一幟的商業模式，為公司過往的高速發展注入了核心動力。我們的高層領導者在財務管理、產業併購、供應鏈管理、加盟管理、渠道運營、人力資源管理等多個領域擁有豐富的知識儲備和實踐經驗，推動公司高質量可持續發展。

我們打造了年輕、能幹、專業、同心的人力架構。我們亦構建了完整的人才選拔、培養和發展體系，激發員工的潛力與創造力，為企業全域發展提供人才支撐，我們的員工中90後佔比接近55%，總部員工中本科及以上學歷佔比約80%。

我們持續優化人才結構，提升員工福祉，營造包容、多元、創新的工作氛圍，通過豐富多彩的文化活動增強員工的歸屬感，形成了愛、義、融、知、行的企業核心價值觀，致力於向全球用戶傳遞愛與歡樂的品牌文化。

業 務

戰略

我們將繼續沿著親子家庭市場的主脈絡，持續推進擴品類、擴賽道、擴業態的「三擴戰略」。

為實現該目標，我們制定了以下舉措：

持續升級和擴張門店網絡，構建遍及全國的市場佈局

我們將持續推進母嬰童產品及服務與頭皮及頭髮護理業務在中國乃至全球範圍內的市場佈局，不斷完善我們的門店網絡，推進「千城萬店」計劃的精細化落地，持續提升品牌影響力。

對於「孩子王」品牌，我們將通過標準化的加盟模式加快拓展在下沉市場的佈局。根據弗若斯特沙利文的資料，中國母嬰童產品及服務市場在三線及以下城市的市場規模預計將由2026年的人民幣27,584億元增加至2029年的人民幣31,922億元，複合年增長率為5.0%。儘管具備該等增長潛力，下沉市場仍持續面臨結構性差距，包括供應鏈品質薄弱、專業化服務缺失、數智化建設落後、消費場景單一等痛點。

對於「絲域」品牌，我們將重點佈局華東、華中、華北等地區，以及加快在香港、東南亞（尤其是新加坡、泰國及印度尼西亞）開店佈局，持續提升絲域的門店數量及市場佔有率，繼續深化絲域品牌的品牌影響力，以科技養髮理念引領頭皮及頭髮護理行業。

同時，我們也將積極探索將「孩子王」與「絲域」門店進行融合的新形態，計劃開設「店中店」等新門店業態，通過會員交叉引流、供應鏈協同和渠道場景融合，實現業務與品牌的協同共進，形成優勢互補的合力效應，構建公司發展的第二增長曲線。

持續深化自有品牌戰略，打造鏈主企業

自有品牌是企業增強盈利能力、提升用戶忠誠度、構建品質控制力和品牌獨特性的核心戰略，我們將通過深化自有品牌戰略，引領親子家庭消費價值鏈的價值共創，實現產品品質、運營效率和成本結構的全面優化，逐步成為鏈主企業。

我們將進一步豐富自有品牌矩陣，持續擴大自有品牌規模，提升自有品牌影響力。我們將基於會員需求及反饋數據，持續研發並推出新產品，以滿足有孩會員家庭個性化、差異化、精細化的需求。同時，憑藉絲域集團領先的研發能力，我們將繼續推動公司在頭皮及頭髮護理領域的產品創新和迭代升級，積極探索原料端的研發，不斷提升絲域集團的核心競爭力，鞏固市場領先地位。

業 務

大力推進本地生活業務發展，創建同城親子家庭服務首選入口

相較中心化電商，本地分佈式電商離消費者更近、服務速度更快、品質也更有保障。我們將以遍佈全國的線下門店及領先的線上渠道建設作為服務基石，持續推動本地生活業務的發展，實現同城商品、服務、內容的三位一體佈局。

我們將基於會員需求，充分發揮場景、服務、供應鏈、數字化基礎設施等方面優勢，加速建設即時履約網絡，搶抓發展機遇，持續提升本地即時零售方面的市場份額。我們將與更多的頭部優質服務機構建立戰略合作，鏈接同城文旅資源，為親子家庭提供一站式服務解決方案，推動本地生活服務產品的標準化、精細化運營。我們將持續打造具有地域特色和情感溫度的親子家庭內容社區，形成線上線下聯動的內容生態，讓每個家庭在孩子王的生態中獲得身邊人的經驗分享和本地化的消費指南，最終形成內容、互動及交易的良性循環，從而讓流量變留量。

全面推進人工智能化應用，構築全業務鏈增長新引擎

我們將依託自營線上平台，全面推進AI在內容生產、會員服務、新業態賦能、運營管理等全業務鏈路的深度應用與融合創新，促進業務團隊與數字化團隊的深度融合與協作，構建全場景AI智能體工具矩陣，加速全場景全渠道融合，升級用戶體驗，賦能業務發展和管理提效。

在會員運營方面，我們將持續升級KidsGPT智能顧問，持續研發並迭代AI智能化工具，提供更高效的專業服務和更精準的解決方案，實現用戶需求的深度洞察與商品和服務的精準匹配，持續提升用戶黏性和全生命週期價值。在加盟店賦能方面，我們將不斷完善加盟數字化系統，積極推進全流程AI智能化工具的應用，幫助他們提升經營管理能力和成本控制水平。在AI端側應用方面，我們將加強與頭部大模型公司、產品公司的合作，基於行業及公司優質海量垂類數據，逐步打造一系列涵蓋衣、食、住、行、玩、學、情感陪伴等軟硬件結合的AI伴身智能產品矩陣。

加快海外發展佈局，服務親子家庭

我們計劃將品牌繼續推向國際市場，重點佈局消費需求潛力較大的地區，以進一步拓展收入來源，提升海外市場品牌影響力。我們觀察到，東南亞市場有較多的發展機會，該地區的人口結構年輕化、年輕家庭佔比較高，對母嬰童產品及服務、頭皮及頭髮護理產品及相關服務的消費偏好與國內相似，且供給存在結構性缺口，具備長期增長的潛力。

業 務

我們將積極通過戰略收購、自建銷售及服務網絡等方式，將我們創新性的商業模式和精選多元化供應鏈體系拓展至海外市場，把握海外市場增長機遇，加強「孩子王」品牌在海外市場服務親子家庭的影響力。

我們的業務模式及主要特徵

於往績記錄期間，我們主要從事母嬰童業務，包括(i)母嬰童產品的銷售，包括食品、鞋履及服裝、消耗品及耐用品，及(ii)提供覆蓋全齡段的兒童成長及育兒服務，主要包括互動活動、會員服務及童樂園。為豐富產品組合，我們於2025年7月收購了絲域集團，該公司為中國頭皮及頭髮護理市場的領先參與者，主要從事生產及銷售頭皮及頭髮護理產品，並以「絲域」品牌在中國經營頭皮及頭髮護理服務連鎖店。此外，我們為企業客戶提供各類銷售及營銷服務。詳情請參閱「— 我們的產品及服務」。

我們相信，我們獨特的業務模式使我們有別於業內同行：

基於會員體系的客戶中心模式

我們的銷售深深植根於強大的會員體系，該體系是我們客戶中心模式的基礎，使我們能夠系統管理消費者關係，並為家庭不斷變化的需求的每個階段提供量身定製的服務。我們的客戶中心模式建立在三種類型的互動之上：產品與消費者之間、僱員與消費者之間以及消費者之間。廣泛的產品及服務組合滿足家庭的多樣化需求，並利用會員數據提供更有針對性的建議和解決方案。我們的僱員充當專業顧問，幫助我們在會員中建立信任和忠誠度。我們亦通過線上和線下社區為家庭創造互動的機會。於往績記錄期間，我們每年舉辦超過130,000場活動，並支持活躍的線上論壇，讓家長分享經驗及互相學習。該等努力，連同我們的會員體系，提高了消費者參與度並深化了消費者價值。

我們會員體系的核心指標載列如下：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
母嬰童業務			
活躍會員數 ⁽¹⁾⁽²⁾	12,630,227	12,392,319	11,515,714
來自會員的收入 (人民幣百萬元) ⁽¹⁾	9,239	7,555	7,879
來自會員的銷量 (千件)	103,765	105,264	102,348
平均售價 (人民幣元) ⁽³⁾	89	72	77
複購率(%) ⁽⁴⁾	20.7	16.5	19.3
頭皮及頭髮護理業務			
活躍會員數 ⁽⁵⁾	—	—	822,510
來自會員的收入 (人民幣百萬元) ⁽⁵⁾	—	—	160
來自會員的銷量 (千件)	—	—	696
平均售價 (人民幣元) ⁽³⁾	—	—	230
複購率(%) ⁽⁶⁾	—	—	30.9

附註：

- (1) 活躍會員數量及會員對母嬰童業務貢獻的收入包括樂友集團於我們於2023年8月完成收購後的相關貢獻。
- (2) 活躍會員的數量是指在指定年度內至少購買過一次產品或服務的註冊會員人數。

業 務

- (3) 平均售價以會員於指定年度貢獻的總收入除以同年來自會員的銷量計算。
- (4) 母嬰童業務的複購率以指定年度進行購買的活躍會員人數除以上一年度首次向我們購買的會員人數計算。
- (5) 於我們於2025年7月完成收購後，我們的頭皮及頭髮護理業務的活躍會員數量及會員貢獻的收入，僅涵蓋絲域集團自2025年7月1日起的相關貢獻。
- (6) 我們頭皮及頭髮護理業務的複購率以指定年度內有購買行為的活躍會員數量，除以上一年度首次購買我們產品的會員數量計算。

截至2025年12月31日止年度，母嬰童業務活躍會員數目減少，主要由於我們2025年的戰略重心由大規模吸納會員轉向留存高價值會員。本公司將資源集中於培育高價值會員，因此在2025年觀察到活躍會員數量自然減少。

精選產品及多元化自有品牌

我們的選品策略旨在滿足親子家庭的多元化需求。

我們已建立多元化的自有品牌組合，包括21個母嬰童產品品牌，例如「歌瑞家」、「貝特倍護」及「慧殿堂」，提供專為親子家庭需求打造的多元化產品。下圖載列我們的自有品牌矩陣的示例：



業 務

截至2025年12月31日，我們擁有465,407個庫存單位。我們的產品覆蓋1,468個第三方品牌，包括1,198個本土品牌及270個海外品牌。其中，187個品牌為渠道專屬定製品牌，我們按照自身規格要求採購由第三方製造商定制的產品，並通過我們的自營線上及線下門店及加盟店獨家銷售。例如，我們與某第三方紙尿褲產品的品牌商開展了合作。按照我們的要求，該紙尿褲採用了更薄的產品設計，加強了腰圍設計並增加了超細彈力絲數量以提升舒適度及壓力分佈，同時定制了包裝尺寸，以更好地適配短途家庭出遊等特定消費者使用場景。

與標準第三方品牌產品相比，渠道專屬定製產品通常具有更高的毛利率。定制化屬性及獨家分銷增強了我們的差異化及競爭地位，從而提升了我們對終端消費者的定價能力。同時，這也使我們能夠借助知名第三方品牌的品牌認知度，同時保持根據市場趨勢調整產品組合的靈活性。下表載列我們於所示年度按品牌劃分的產品銷售收入、毛利及毛利率的明細：

	截至12月31日止年度								
	2023年			2024年			2025年		
	收入	毛利	毛利率	收入	毛利	毛利率	收入	毛利	毛利率
	人民幣千元		%	人民幣千元		%	人民幣千元		%
自有品牌	431,659	155,327	36.0	629,280	226,959	36.1	1,000,809	534,374	53.4
渠道專屬定製品牌	—	—	—	62,019	20,855	33.6	238,922	81,127	34.0
第三方品牌 ⁽¹⁾									
本地	2,965,361	707,689	23.8	3,322,642	792,000	23.8	3,842,184	682,066	17.8
海外	4,178,771	643,920	15.4	4,144,182	678,823	16.4	3,832,735	563,836	14.7
小計	7,144,132	1,351,609	18.9	7,466,824	1,470,823	19.7	7,674,918	1,245,902	16.2
總計	7,575,791	1,506,936	19.9	8,158,122	1,718,637	21.1	8,914,650	1,861,402	20.9

附註：

(1) 指僅來自標準第三方品牌類別產品的收入貢獻。

下表載列所示年度我們按品牌類別劃分的產品銷量及平均售價：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
自有品牌			
銷量(千件)	21,604	26,682	26,598
平均售價 ⁽¹⁾ (人民幣元)	20	24	32
渠道專屬定製品牌			
銷量(千件)	—	5,964	12,002
平均售價 ⁽¹⁾ (人民幣元)	—	10	20
第三方品牌			
本土			
銷量(千件)	51,760	51,371	58,410
平均售價 ⁽¹⁾ (人民幣元)	57	65	84
海外			
銷量(千件)	28,996	24,804	23,058
平均售價 ⁽¹⁾ (人民幣元)	144	167	125

附註：

(1) 根據相應收入除以銷量計算。

業 務

下表載列不同品牌類別的詳情：

	自有品牌產品	渠道專屬定製產品	第三方品牌產品
產品品牌類別	我們的自有品牌	第三方品牌	第三方品牌
商業模式	我們完全掌控產品立項、研發及定價，生產外包給OEM供應商	我們與品牌商聯合開發產品，產品由品牌商按照我們的特定要求製造	我們採購第三方品牌商自主開發、生產及定價的標準現成產品
獨家性	我們的產品通過我們的銷售渠道獨家銷售	產品通過我們的銷售渠道獨家銷售	不適用
協議類型	不適用	定制開發協議及獨家分銷協議	標準採購協議
定價	完全由我們掌控	由我們與第三方品牌商協商確定	受品牌商價格控制政策約束
推廣開支	我們承擔全部推廣開支	雙方按約定分攤	第三方品牌商承擔大部分推廣開支
整體利潤水平	高於其他兩類產品	高於第三方品牌產品	低於其他兩類產品
本公司角色	品牌擁有人	產品開發合作夥伴及該等產品的獨家分銷商	我們為該等產品的分銷渠道之一

在頭皮及頭髮護理業務方面，產品開發專注於安全與功效，運用科學方法從植物原料中萃取活性成分，從而為客戶提供健康有效的頭皮及頭髮護理解決方案。

全渠道銷售及服務網絡

我們的全渠道銷售及服務網絡由廣泛的線下店鋪網絡及多個線上觸點組成。截至2025年12月31日，我們母嬰童業務的線下銷售及服務網絡涵蓋四大門店類型，旨在滿足不同的家庭需求及消費場景。我們的自營大型店鋪平均建築面積超過2,000平方米，為有兒童的家庭提供全方位的一站式目的地。我們的兒童生活館為年齡較大的兒童提供經擴大的活動區域，旨在滿足有兩個不同年齡孩子的家庭的需求。我們的Ultra店是下一代體驗店，融合了潮流IP內容及「谷子經濟」，創造了互動和沉浸式的零售環境。我們的加盟精選店專注於必需品、高需求產品，並為家庭（尤其是在下沉市場）提供便利、基於社區的渠道。

我們線下門店網絡（包括不同門店類型之間，以及自營店與加盟店之間）在產品類別覆蓋及品牌覆蓋方面並無嚴格區分。相反，產品及品牌的選擇會根據門店面積、消費者偏好及區域需求等因素靈活調整。例如，我們的自營店通常涵蓋更廣泛的品牌及庫存單位，以滿足一二線城市消費者多元化及個性化的需求，並提供一站式購物體驗。相比之下，我們的孩子王加盟精選店主要分佈於三線及以下城市，且平均門店面積較小，傾向於採用更聚焦的產品組合。這些

業 務

門店更側重於渠道專屬定製品牌及自有品牌，形成供應鏈差異化，有助於緩解對價格更為敏感的市場的價格競爭，同時支持我們的市場滲透並滿足當地對品質及價值的需求。截至2025年12月31日，我們的頭皮及頭髮護理業務主要在一線及二線城市運營。我們頭皮及頭髮護理業務的線下銷售及服務網絡由2,617家門店組成，主要位於購物中心及社區區域。

消費者亦可通過我們的自有線上平台（包括孩子王App及微信小程序）以及各種第三方電商平台與我們互動。我們的線上渠道不受實體門店的空間限制，可提供更廣泛的庫存單位及品牌。

強大的數字化能力及全面的數字化基礎設施

數字化在我們的業務模式中扮演核心角色。它強化了消費者互動方式、僱員服務交付及運營管理，為業務增長構建了更高效、可擴展的基礎。

我們的用戶端數字化能力建立在我們自營的孩子王App和微信小程序上，該等平台可為用戶提供直接訂購服務，並方便用戶瀏覽及選購我們的產品組合。孩子王App也是一個一體化的育兒平台，提供實用育兒工具及社群交流服務，為家庭提供從備孕階段到兒童照護全週期的支援。運營我們的自有平台使我們能夠及時獲取消費者反饋並相應地調整我們的產品。我們的系統依托超過1,500個用戶標籤及700餘個智能模型，可為用戶提供個性化體驗，並實現精準的內容與服務匹配。

我們為一線員工配備了一套支持高效客戶服務的數字化工具。我們的僱員平台涵蓋11個模塊及150多種工具，可實時獲取客戶畫像並自動分配任務。這些工具幫助員工精準定製互動方式，更有效地響應會員需求，從而持續提供以會員為中心的統一服務體驗。

我們的業務、數據與AI中台共同構成了數字化基礎設施的核心支柱。業務平台採用微服務架構，支持會員、產品管理、庫存及交易處理等核心功能。數據平台整合機器學習模型，可實現智能營銷、銷售預測與自動補貨。在倉儲物流方面，整合數據與預測算法可實現更高效的補貨，全面提升運營績效。在此基礎上，我們開發了母嬰童產品及服務行業首個大型語言模型KidsGPT以及AI育兒顧問、AI營銷助手、AI IT運行等一系列AI智能體，進一步增強了我們對消費者需求的預測和滿足能力。

我們的產品及服務

於往績記錄期間，我們主要從事(i)母嬰童業務；(ii)頭皮及頭髮護理業務；及(iii)向客戶提供銷售及營銷服務。

母嬰童業務

我們的母嬰童業務包括(i)銷售母嬰童產品，涵蓋食品、鞋履及服裝、消耗品及耐用品，及(ii)為親子家庭提供兒童發展及育兒服務，主要包括互動活動、會員服務、育兒服務及童樂園。於2023年、2024年及2025年，我們來自母嬰童業務的收入分別為人民幣7,886.7百萬元、人民幣8,433.3百萬元及人民幣8,929.5百萬元。

業 務

母嬰童產品銷售

我們銷售的母嬰童產品主要包括食品、鞋履及服裝、消耗品及耐用品。截至2025年12月31日，我們的母嬰童產品組合包括50,443個自有品牌的庫存單位、8,301個渠道專屬定製品牌的庫存單位及406,663個第三方品牌的庫存單位。下表載列該投資組合的進一步詳情。

				截至2025年12月31日	
子類別	代表產品及品牌	零售	加盟	庫存	
		價格範圍	價格範圍	單位數目	品牌數目
(人民幣元)					
(人民幣元)					
食品					
配方奶粉	適用準媽媽及0-6歲兒童的配方奶粉產品， 主要品牌包括「美讚臣」及「A2」	102至488	30至415	729	30
零食及輔食	米糊、麵條、肉鬆干、果泥及餅乾，特色品 牌包括「英氏」及「禾泱泱」，以及我們自 有品牌「Great Baby」及「孩子王」	12至129	10至178	2,917	411
營養及保健食品 . . .	適用於準媽媽、媽媽及嬰兒的維生素及益 生菌，特色品牌包括「天然博士」及「紐瑞 優」，以及我們自有品牌「Dclever」及「孩 子王」	125至938	11至645	432	109
鞋履及服裝					
內衣及家紡	嬰兒睡袋、哺乳枕及嬰兒軟用品，特色品 牌包括「良良」及「英貝蒂兒」，以及我們 自有品牌「歌瑞家」、「初衣萌」、「可蒂 家」及「植物王國」	15至149	9至736	363,396	137
外衣及童鞋	嬰兒及兒童服裝、學步鞋、鞋履及孕婦裝， 特色品牌包括「基諾浦」及「巴布豆」，以 及我們的自有品牌「歌瑞家」、「初衣 萌」、「Vivi Bear」及「柚米柚」	68至239	13至280	84,519	139

本文件為草擬本，其所載資料並不完整及可作更改。閱讀本文件有關資料時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節

業 務

				截至2025年12月31日	
子類別	代表產品及品牌	零售	加盟	庫存	
		價格範圍	價格範圍	單位數目	品牌數目
(人民幣元)					
消耗品					
尿布	嬰兒紙尿褲、學步褲及尿墊，特色品牌包括「大王」及「好奇」，以及我們自有品牌「貝特倍護」及「幼蓓」	39至125	10至91	1,523	76
洗護產品	嬰兒洗髮水、兒童牙膏及孕婦護膚品，特色品牌包括「貝親」及「Babycare」，以及我們自有品牌「貝特倍護」、「幼蓓」、「OANA」、「仔益獅」及「博創」	15至378	11至1,277	4,286	252
耐用品					
玩具	兒童玩具，特色品牌包括「Hape」及「澳貝」，以及我們自有品牌「慧殿堂」及「KW Toys」	39至299	10至431	4,930	285
教育及智慧學習 產品	兒童漫畫書、學習桌椅及點讀筆，特色品牌包括「孩悅時光」及「阿爾法蛋」	4.9至99	11至100	1,911	153
嬰兒車、嬰兒床及汽 車安全座椅 . . .	嬰兒車、嬰兒床、汽車安全座椅，特色品牌包括「寶得適」及「Bebebus」	199至5,480	57至3,895	764	82

我們對加盟商的批發價格通常設定為零售價格的70%。截至最後實際可行日期，耐用品類別僅專注於嬰童產品，而其他產品類別覆蓋了整個母嬰童客戶群。我們在所有產品類別中均設有線下及線上業務。鞋履及服裝因庫存單位管理及庫存控制的複雜性，並未通過分銷渠道銷售。我們尚未將耐用品全面納入分銷網絡，但正逐步通過該渠道擴大其覆蓋範圍。

本文件為草擬本，其所載資料並不完整及可作更改。閱讀本文件有關資料時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節

業 務

下表載列所示年度我們按產品子類別劃分的母嬰童產品銷售產生的收入、毛利及毛利率明細：

	截至12月31日止年度								
	2023年			2024年			2025年		
	收入	毛利	毛利率	收入	毛利	毛利率	收入	毛利	毛利率
	人民幣千元			人民幣千元			人民幣千元		
			%			%			%
食品									
配方奶粉	4,633,427	785,518	17.0	5,067,336	945,775	18.7	5,336,700	885,673	16.6
零食及輔食	487,662	83,655	17.2	381,131	75,498	19.8	320,579	58,963	18.4
營養及保健食品	108,461	33,660	31.0	117,297	37,240	31.8	138,146	39,926	28.9
小計	<u>5,229,550</u>	<u>902,833</u>	<u>17.3</u>	<u>5,565,765</u>	<u>1,058,513</u>	<u>19.0</u>	<u>5,795,426</u>	<u>984,562</u>	<u>17.0</u>
鞋履及服裝									
內衣及家紡	213,981	95,699	44.7	303,855	101,261	33.3	420,699	130,389	31.0
外衣及童鞋	227,561	123,203	54.1	332,948	145,008	43.6	324,373	127,418	39.3
小計	<u>441,542</u>	<u>218,902</u>	<u>49.6</u>	<u>636,803</u>	<u>246,269</u>	<u>38.7</u>	<u>745,072</u>	<u>257,807</u>	<u>34.6</u>
消耗品									
尿布	853,584	161,442	18.9	810,306	134,574	16.6	824,494	126,740	15.4
洗護產品	424,293	75,546	17.8	437,897	115,265	26.3	556,482	159,053	28.6
小計	<u>1,277,877</u>	<u>236,988</u>	<u>18.5</u>	<u>1,248,203</u>	<u>249,838</u>	<u>20.0</u>	<u>1,380,976</u>	<u>285,793</u>	<u>20.7</u>
耐用品									
玩具	271,970	66,754	24.5	249,982	72,645	29.1	250,943	63,015	25.1
教育及智慧學習產品	68,114	14,282	21.0	37,853	8,589	22.7	21,193	5,651	26.7
嬰兒車、嬰兒床及汽車安全座椅	286,737	67,177	23.4	419,517	82,782	19.7	477,066	81,850	17.2
小計	<u>626,821</u>	<u>148,213</u>	<u>23.6</u>	<u>707,352</u>	<u>164,016</u>	<u>23.2</u>	<u>749,201</u>	<u>150,516</u>	<u>20.1</u>
總計	<u>7,575,791</u>	<u>1,506,936</u>	<u>19.9</u>	<u>8,158,122</u>	<u>1,718,636</u>	<u>21.1</u>	<u>8,670,675</u>	<u>1,678,679</u>	<u>19.4</u>

下表載列所示年度我們按產品子類別劃分的產品銷量及平均售價：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
食品			
配方奶粉			
銷量(千件)	19,068	21,198	31,995
平均售價 ⁽¹⁾ (人民幣元)	243	239	167
零食及輔食			
銷量(千件)	26,567	25,597	26,971
平均售價 ⁽¹⁾ (人民幣元)	18	15	12
營養及保健食品			
銷量(千件)	789	1,182	725
平均售價 ⁽¹⁾ (人民幣元)	137	99	191
鞋履及服裝			
內衣及家紡			
銷量(千件)	6,299	9,472	11,277
平均售價 ⁽¹⁾ (人民幣元)	34	32	37
外套及童鞋			
銷量(千件)	4,647	5,834	5,398
平均售價 ⁽¹⁾ (人民幣元)	49	57	60
消耗品			
紙尿褲			
銷量(千件)	24,165	25,225	25,094
平均售價 ⁽¹⁾ (人民幣元)	35	32	33
洗護產品			
銷量(千件)	14,888	14,762	12,847
平均售價 ⁽¹⁾ (人民幣元)	28	30	43

業 務

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
耐用用品			
玩具			
銷量(千件)	4,530	4,292	4,432
平均售價 ⁽¹⁾ (人民幣元)	60	58	57
教育及智慧學習產品			
銷量(千件)	1,109	921	813
平均售價 ⁽¹⁾ (人民幣元)	61	41	26
嬰兒車、嬰兒床及汽車安全座椅			
銷量(千件)	297	339	399
平均售價 ⁽¹⁾ (人民幣元)	964	1,239	1,194

附註：

(1) 根據相應收入除以銷量計算。

提供兒童發展及育兒服務

我們的兒童發展及育兒服務涵蓋一系列專為支持兒童發展及家庭需求而設計的服務。其中包括童樂園，為兒童提供專門設計的遊樂空間，以及諸如結合玩樂與系統化學習體驗的「成長繽紛營」等主題活動項目。我們亦於實體門店舉辦各類互動活動，包括新手媽媽課堂及爬爬賽，以促進社群互動與家庭參與。此外，我們提供育兒及兒童照護服務，例如哺乳諮詢、嬰兒按摩、嬰兒理髮及催乳服務。該等服務通常由我們作為專業育兒顧問的僱員提供，其持有育嬰師證及健康證。根據我們的中國法律顧問建議，雖然中國法律法規僅要求提供育兒及兒童看護服務的人員必須持有健康證，但我們要求僱員必須獲得育嬰師證，以確保其具備提供該等服務所需的知識及技能。

業 務

我們的高級會員服務為會員提供免費親子活動、育兒資源及專屬折扣。於2023年、2024年及2025年，我們的活躍高級會員數量分別為1,306,842名、1,269,517名及1,061,407名。

我們的收費機制因服務類型而各不相同：(i)兒童發展服務採用一次性遊戲卡及具有時長點數的儲值遊戲卡或按使用次數計費的儲值遊戲卡收費；(ii)互動活動收取一次性服務費；(iii)育兒及托育服務可按節或以綜合服務套餐形式收費；(iv)高級會員會籍透過繳納一次性年費獲得。儘管採用不同的收費機制，我們的兒童發展及育兒服務收入在服務提供時的某一節點確認。倘服務成果無法可靠計量，則收入僅在已發生且預期可收回的成本範圍內確認，直至進度能夠合理計量為止。相關收入確認時，我們的成本於損益中確認。有關該等服務的收入確認及成本確認詳情，請參閱本文件附錄一所載會計師報告附註2.3。

我們的兒童發展及育兒服務加強客戶參與度，並使收入來源更多元化。該等服務在我們自營店及透過加盟商經營的加盟店提供。就後者而言，該等加盟商獨立提供服務，我們不收取與該等服務相關的費用。

除我們或加盟商直接提供的服務外，客戶亦可透過我們的平台獲取第三方服務提供商的服務。部分該等第三方服務與我們的服務類似，而其他服務（例如月嫂服務、用於產後休養的月子中心以及夏令營活動的組織）則有所不同。同類第三方服務的存在讓客戶在時間及地點選擇上更具靈活性，而更多元化的第三方服務選擇則提升了孩子王App的選擇性，有助維持其整體吸引力。

下文載列我們與第三方服務提供商訂立的協議的主要條款概要：

期限	通常為一年
費用及保證金	我們通常收取三類固定費用，包括(i)平台使用費每年人民幣1,200元，(ii)數字工具費每年人民幣400元，及(iii)保證金人民幣5,000元，該保證金可於協議到期後退還而無需重續，前提是第三方服務提供商已履行所有合約責任且並無產品問題或客戶的待決退款要求。 此外，我們收取技術服務費，包括信息系統集成費、數據存儲處理費及交易服務費。該費用乃根據在我們平台上進行的交易金額按協定費率計算，通常介乎5%至9%的信息系統集成費、3%至6%的數據存儲及處理費以及2%至5%的交易服務費。
售後服務及負債	第三方服務提供商全權負責提供售後服務以及因其提供的服務而產生的任何爭議、索賠或法律訴訟。
終止	倘出現任何重大違反協議的情況，我們有權終止協議。

業 務

為確保第三方服務提供商具備所需資質，我們已實施嚴格的監管機制。第三方服務提供商必須根據其業務範圍，上傳必要的憑證，如營業執照、食品經營許可證及健康證明，供審核後方可入駐。我們將監控資格有效性，並識別許可證即將到期或過期的第三方服務提供商。此外，我們的商店經理及育兒顧問進行現場檢查，以驗證第三方服務提供商的實際操作是否符合認證證書，並符合我們的安全、衛生及客戶體驗標準。

頭皮及頭髮護理業務

我們的頭皮及頭髮護理業務包括(i)銷售頭皮及頭髮護理產品，及(ii)提供頭皮及頭髮護理服務。我們自2025年7月收購絲域集團後進軍該領域，在中國經營頭皮及頭髮護理服務連鎖店，並開發及銷售頭皮及頭髮護理產品。我們所有的頭皮及頭髮護理業務均以「絲域」品牌運營。於2023年及2024年，我們在該領域並無任何收入。於2025年，我們的頭皮及頭髮護理業務產生的收入為人民幣379.4百萬元，主要包括(i)自營頭皮及頭髮護理服務連鎖店的收入，(ii)零售頭皮及頭髮護理產品的收入，(iii)向加盟商批發頭皮及頭髮護理產品的收入，及(iv)加盟相關收入，包括向加盟商收取的軟件管理費、品牌使用費及開業前費用。關於我們與加盟商安排的詳細信息，請參閱「— 我們的銷售及服務網絡 — 我們的線下門店網絡 — 加盟店 — 加盟協議的主要條款」。我們認為，該收購會帶來以下協同效應：

- **客戶群共享：**根據弗若斯特沙利文的資料，約有17%的人口受到脫髮問題困擾，而在產後女性中這一比例更高。我們龐大的會員群體主要包括父母及準父母，其對頭髮護理服務有著強烈的需求。我們可通過數據分析、會員福利設計、資源配置及交叉營銷吸引新會員，從而創造自然的交叉銷售機會。
- **產品及服務得到擴展：**收購進一步擴展了我們的產品及服務組合。儘管我們的現有產品主要針對女性和兒童個人護理，但絲域集團的產品及服務將我們的覆蓋範圍擴展至更廣泛的家庭成員群體。這使我們能夠建立更全面的家庭導向型產品組合，有助於提升客戶忠誠度並加強品牌影響力。
- **銷售渠道互補：**我們的大型母嬰童業務門店可專門劃設區域，提供頭皮及頭髮護理服務，而「絲域」品牌旗下的線下門店則有助於擴大我們的消費者覆蓋範圍，並作為本地化服務觸點，幫助我們在現有業務尚未覆蓋的城市加強客戶聯繫。我們的上述混合門店計劃於2026年6月開業。

銷售頭皮及頭髮護理產品

絲域集團提供的產品分為兩大類，專業沙龍用產品及家用產品。我們的產品涵蓋頭皮及頭髮護理、造型護理及營養補充品，旨在促進整體頭皮與頭髮健康。頭皮及頭髮護理產品的零售價格介乎人民幣98元至人民幣960元，平均售價為人民幣256元。該等零售價格在全國範圍內統一標準化，並同等適用於我們的自營店及加盟門店。我們對加盟商的批發價格通常設定為相關零售價格的25%。

- **頭皮護理產品。**我們的頭皮護理系列包括潔淨乳、精華液及營養液，有助於淨化、舒緩及活化頭皮。

業 務

- **護髮產品。**我們的護髮產品涵蓋日常洗髮劑及護髮素至深層髮膜及滋養護理。我們亦開發了一系列家用產品，例如自熱染髮膜及護髮膜，將沙龍級效果與便捷使用相結合。
- **造型及護理系列。**我們的造型及護理產品使用戶在保持頭皮健康舒適的同時，實現持久順滑與易打理。
- **絲域黑髮系列。**該產品線採用食品級成分配方且不含化學添加劑，並已通過權威部門的安全檢測。其透過酶促反應，有助於保護髮絲本色，令秀髮瑩亮水潤，綻放頭髮健康光澤。該系列作為戰略支柱，以應對「銀髮經濟」中日益增長的護髮養髮需求。

截至2025年12月31日，絲域集團旗下三款產品獲得國家藥品監督管理局頒發的特殊化妝品註冊證書（「**註冊證書**」），並在中國獲得50多項專利。與普通化妝品只需備案不同，該等產品在獲得註冊證書之前會經過嚴格的安全性、功效及技術審查，競爭對手在沒有大量時間及投資的情況下無法繞過這些審查。註冊證書提供了產品安全性及有效性的第三方驗證，增強了消費者的信任。絲域集團開發的超過50項專利涵蓋專有配方、製造工藝及包裝，防止競爭對手複製，加強技術領先地位、高端定位及市場差異化。

提供頭皮及頭髮護理服務

我們於「絲域」品牌下的連鎖門店提供專業頭皮及頭髮護理服務。我們的服務結合傳統頭皮及頭髮護理專業知識與先進技術，提供個性化、數據驅動且可量化的頭皮與頭髮健康解決方案。這一方法將頭皮及頭髮護理由主觀體驗轉變為標準化、科學化的服務流程。頭皮及頭髮護理服務的價格介乎人民幣120元至人民幣1,263元，平均售價為人民幣310元。

我們的頭皮及頭髮護理服務包含數個關鍵流程，每個流程均由專業設備與標準化技術支持，以確保一致且有效的客戶體驗：

- **檢查及評估。**我們的服務以專業頭皮檢測為起點，通過高清頭皮分析儀對頭皮及毛囊進行放大觀察，從頭皮類型、油脂平衡、敏感度及頭髮密度展開全面評估。借助該檢查，毛囊阻塞、油脂分泌異常、頭皮炎症等潛在問題可直觀呈現並分析，為制定護理方案提供依據。
- **個性化護理設計。**根據我們的專業知識庫，髮型師設計符合每名消費者特定頭皮狀況（例如乾燥、敏感或脫髮）的個性化護理計劃，並搭配最合適的產品與護理方案。
- **針對性護理與儀器協同應用。**在護理過程中，我們聚焦產品配方、專業儀器與技術手法的協同增效。借助專業儀器，將核心活性成分作用於頭皮，助力成分滲透吸收，讓護理效果比傳統居家護理更具針對性與實效性。
- **放鬆與感官體驗。**我們將放鬆與健康融入頭皮及頭髮護理流程。護理通常包含標準化的頭、頸及肩部按摩，以促進頭皮血液循環，同時幫助顧客放鬆身心。結合舒緩香氛與寧靜氛圍，該服務同時提供功能性與感官性滿足。

業 務

- **效果追蹤與居家護理指導。**護理結束後，髮型師提供前後對比圖及個性化居家護理建議，以幫助顧客維持並鞏固效果。這將專業護理延伸至沙龍之外，建立長期客戶關係並培養可持續的頭皮健康習慣。

我們的服務定價因具體護理目標及每次護理所使用的產品而異。我們的服務通常按次收費或透過套裝療程組合(例如三次服務套餐)提供，能夠根據消費者的個人需求與護理頻率，為其提供靈活性與更佳價值。儘管採用了不同的收費機制，我們的護髮服務收入仍在服務提供時於某一節點確認，相應的銷售成本也同步確認。詳情請參閱本文件附錄一所載會計師報告附註2.3。

提供銷售及營銷服務

我們所提供的銷售及營銷服務主要面向我們的供應商，以及其他希望借助我們銷售及營銷能力的品牌商。憑藉龐大的會員基礎以及線上線下融合的銷售渠道，我們能夠精準匯聚親子家庭這一目標受眾。選用我們服務的品牌商可獲得一站式、以結果為導向的營銷解決方案，包括精準受眾定位、線上線下聯合觸達及數據驅動的推廣。這有助於提升營銷效率及轉化效果。同時，作為母嬰童產品及服務市場的領先品牌，我們的品牌知名度亦有助於新產品快速建立消費者信任。例如，2025年，我們為某知名配方奶粉品牌提供了互動活動的贊助機會，支持其通過我們的線上線下渠道獲客。於2023年、2024年及2025年，已分別約有500家、800家及800家品牌商採購了我們的銷售及營銷服務。

向供應商提供的服務

為強化與供應商的長期戰略合作夥伴關係，我們憑藉品牌影響力及會員資源，提供一系列銷售及營銷服務。該等服務主要包括(i)會員獲取及互動計劃，幫助供應商識別已購買或可能購買其產品的客戶，使營銷精準有效；(ii)為我們的互動活動提供贊助機會(例如爬行比賽的冠名權)，增加品牌曝光率；(iii)產品營銷和線上和線下渠道的促銷活動；及(iv)提供數字工具(例如自動化對賬、結算、發票和訂單數據處理以及電子價格標籤)。我們向供應商收取的費用視所提供服務而定。例如，針對高端會員的推廣活動，服務費按該等會員所下訂單的交易金額百分比計收。此外，我們就電子簽名服務向供應商收取年度費用，能夠在我們的採購流程中實現具有法律效力的數字簽名。該電子簽名服務結合圖像處理技術以模擬傳統簽名效果，並運用密碼學等技術確保簽署人身份真實性、內容完整性及簽署行為不可否認性，從法律及技術角度均被視為有效的簽署方式。適用場景包括線上合約簽署、線上對賬及線上付款確認工具，有助節省供應商的時間及物流成本。

業 務

平台服務

我們向已加入我們自營線上銷售平台(如孩子王App)的母嬰童產品品牌擁有人、供應商及相關服務提供商提供線上平台服務。該等服務主要包括協助線上店鋪營運、產品展示與推廣，以及其他基於平台的營運支持，以拓寬該等品牌擁有人、供應商及相關服務提供商的銷售渠道。我們根據協定條款收取固定的平台維護費用及基於交易的服務費。固定的平台維護費用一般包括：(i)數字化工具服務費，每年人民幣400元；及(ii)年服務費，每年人民幣10,000元，新簽約客戶通常可獲豁免上述兩項費用；及(iii)平台使用費，每月人民幣500元。此外，我們按透過平台銷售產品或服務的交易金額收取基於交易計算的服務費，有關收費比率一般介乎2%至15%。

供應商及品牌擁有人可從我們的平台服務中受益，因為我們已建立消費者影響力和品牌影響力。我們廣泛的線下門店網絡提高了品牌知名度，而我們的會員系統可以直接接觸龐大且積極參與的消費者群體。此外，我們涵蓋母嬰童類別的廣泛產品組合創造了自然的交叉銷售機遇，使供應商和品牌擁有人能夠接觸到具有不同和互補需求的消費者。通過在我們的線上平台進行產品推廣及銷售，供應商及品牌擁有人可透過我們的平台接觸該等消費者，更有效地促進交易。例如，當消費者在我們的孩子王App上查看促銷活動時，他們可以在同一系統內完成購買，從而在營銷和銷售之間建立無縫鏈接。與傳統廣告渠道和獨立品牌運營的銷售渠道相比，這種整合方式提高了轉化效率。

其他

於往績記錄期間，我們亦自其他業務(例如推廣及租賃服務)產生極小部分收入。於2023年、2024年及2025年，我們來自其他業務的收入分別為人民幣143.9百萬元、人民幣137.3百萬元及人民幣151.2百萬元，分別佔同年總收入的1.6%、1.5%及1.5%。

業 務

我們的銷售及服務網絡

我們的銷售及服務網絡包括線上及線下雙渠道。通過我們的線下渠道，消費者能夠直接與產品互動，沉浸在反映我們品牌身份的精心設計的空間中，並與我們的員工建立有意義的聯繫。線上渠道(如孩子王App)為消費者提供便利、快捷和廣泛的產品選擇。下表載列我們於所示年度按銷售渠道劃分的產品銷售收入明細：

	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	%
線下銷售						
自營店 ⁽¹⁾	4,129,186	54.5	4,180,158	51.2	4,454,000	50.0
加盟店	—	—	17,052	0.2	539,402	6.1
分銷商	149,610	2.0	216,393	2.7	337,156	3.8
小計	4,278,795	56.5	4,413,603	54.1	5,330,557	59.8
線上銷售						
孩子王App	2,400,906	31.7	2,661,827	32.6	2,762,738	31.0
微信小程序	417,629	5.5	373,631	4.6	260,916	2.9
第三方平台	478,461	6.3	709,062	8.7	560,439	6.3
小計	3,296,995	43.5	3,744,520	45.9	3,584,093	40.2
總計	7,575,791	100	8,158,122	100	8,914,650	100

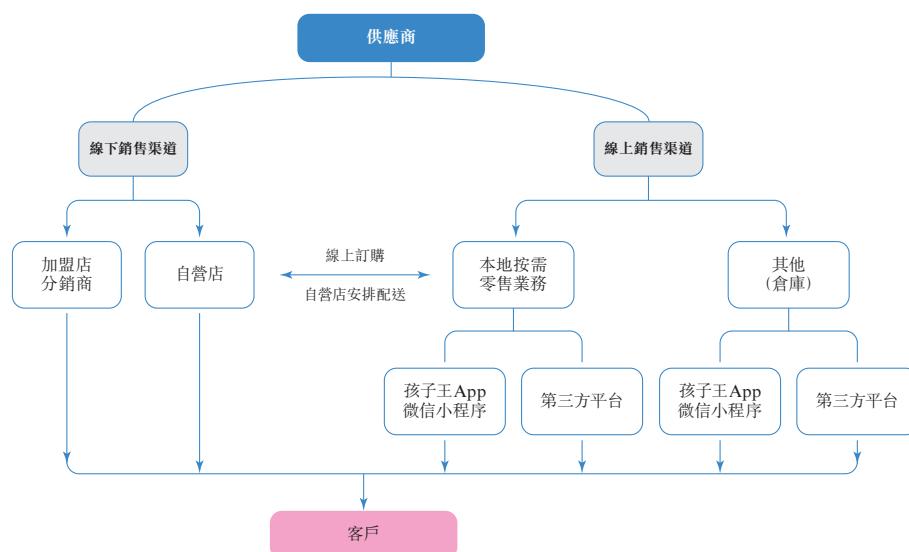
附註：

- (1) 自營店貢獻的收入包括由我們管理的少數加盟店的收入。請參閱「— 我們的線下門店網絡 — 加盟店 — 加盟商及加盟店變動情況」。

隨著我們於2024年開展加盟業務，我們就母嬰童業務採取了分層擴張策略：自營店主要位於一線及二線城市，而加盟店則主要設於三線及以下城市，以加快市場滲透。根據弗若斯特沙利文的資料，母嬰童產品市場的新增增長動力正持續由高線城市轉移至低線城市，該等地區育有子女家庭的需求不斷攀升。自營模式下，開設新店需由我們自行負責選址、門店建設及日常營運，涉及龐大資本投入與管理資源，或會制約擴張速度。透過採用加盟模式，加盟商承擔門店租金、裝修及日常營運開支，讓我們可推行輕資產擴張策略，以較低資金需求加快市場滲透。此外，加盟商通常更熟悉當地市場環境及消費者偏好，有助我們更高效拓展低線城市市場，並鞏固該等市場的客戶關係。

業 務

下圖說明適用於我們不同銷售渠道的銷售模式：



我們在線下自營店內向第三方商家提供櫃檯或陳列架，以供其銷售母嬰童產品，並根據其交易金額收取費用。在該等安排中，我們以代理人身份行事，並按淨額基準確認相關費用為收入（於2023年、2024年及2025年分別為人民幣811.3百萬元、人民幣543.2百萬元及人民幣369.0百萬元）。除前述安排外，我們來自母嬰童產品業務及頭皮及頭髮護理業務的收入均按總額基準確認。銷售成本在相關收入確認時於損益中確認。

由於我們經營一體化全渠道銷售網絡，我們注意到線上與線下渠道之間可能存在蠶食效應。為減輕此類風險，我們採取以下措施：

- 我們的線上渠道通常提供更廣泛的產品選擇，因為其不受線下門店實體陳列空間的限制。相比之下，我們的線下門店專注於精選產品組合及服務型產品，包括店內諮詢及體驗服務。此差異化鼓勵客戶根據購買需求而非單純價格選擇渠道。
- 我們的線上及線下渠道以協同方式運營，相互引導流量。我們通過抖音等公域流量進行品牌推廣，引導客戶前往實體店核銷優惠。同時，實體店引導店內會員完成線上註冊，使其能夠通過我們的孩子王App及微信小程序享受線上下單、及時履約服務，從而實現多元化消費需求的全覆蓋。通過流量的互通互導與渠道的協同一致，我們實現了流量互補而非內部競爭。
- 於往績記錄期間，我們整合線上線下渠道，持續擴展本地即時零售業務。當客戶通過我們的孩子王App等線上渠道下單時，訂單通常由最近的門店進行揀貨及打包，實現線上線下一體化即時履約，打破了渠道壁壘，形成了高效協調的全渠道運營模式。

業 務

在我們線下銷售網絡中，我們實施以下管理措施以減輕潛在的蠶食風險：

- **市場細分及選址規劃。**我們通過基於商圈特徵及人口密度的結構化選址流程來管理門店擴張。在我們的母嬰童業務下，自營店主要位於一線及二線城市，而加盟店主要在三線及更低線城市運營。此外，於審核加盟商提出的選址方案時，我們將評估該商業區內是否已有或計劃開設自營店，並審慎批准加盟店的開設。
- **審慎擴張控制。**我們採取審慎的門店擴張方式，以防止市場過度集中。例如，在我們的頭皮及頭髮護理業務中，加盟商通常需要在其首家門店實現穩定運營後，方可開設更多門店。
- **統一訂價框架。**我們在各渠道維持統一的零售定價指引。未經授權，加盟商及分銷商不得調整零售價格，此舉有助於維持有序的市場定價，並降低價格競爭的風險。
- **合規監控。**我們總部通過巡查、產品序列號及可追溯二維碼監察我們的政策的合規情況。違規行為可能導致處罰，包括扣減按金、暫停產品供應或倘為加盟商，則終止合作。
- **客戶數據治理。**為防止爭奪相同客戶群，加盟商及分銷商不得未經授權訪問我們的會員數據庫。

我們的線下門店網絡

截至2025年12月31日，我們的線下門店網絡由1,206家自營店及2,615家加盟店組成。

在運營管理方面，我們對自營店實行全面直接管控。對於加盟店，雖然其由加盟商負責運營，但我們會實施結構化的全面管控框架，涵蓋選品指引、定價政策、供應鏈協調及運營監管等方面。例如，我們母嬰童業務下的所有加盟商都必須通過我們的加盟平台採購產品，且加盟店內僅可陳列和銷售該等產品，從而確保全網路產品組合的一致性。此外，我們通過實地巡查和追蹤關鍵績效指標（包括銷售資料和價格合規情況）的加盟平台來維持運營監督。

業 務

自營店

作為關鍵實體觸點，我們的自營店承擔整合實體目的地的功能，集產品銷售、兒童娛樂、互動體驗及育兒服務資源於一體，打造互動社交樞紐。下表列示了所示年度我們自營店數量的變動情況：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
年初	508	1,025	1,046
母嬰童業務	508	1,025	1,046
頭皮及頭髮護理業務	—	—	—
增加	574	96	273
母嬰童業務	574 ⁽¹⁾	96	92
頭皮及頭髮護理業務	—	—	181 ⁽²⁾
減少	(57)	(75)	(113)
母嬰童業務	(57)	(75)	(107)
頭皮及頭髮護理業務	—	—	(6)
年末 ⁽³⁾	1,025	1,046	1,206
母嬰童業務 ⁽³⁾	1,025	1,046	1,031
頭皮及頭髮護理業務	—	—	175

附註：

- (1) 2023年新增門店包括於2023年8月完成收購樂友集團後併入本集團的520家門店，以及我們於2023年新開設的54家門店。
- (2) 2025年新增門店包括於2025年7月完成收購絲域集團後併入本集團的176家門店，以及我們於2025年新開設的5家門店。
- (3) 自營店數量包括由我們管理的少數加盟店。

於往績記錄期間，我們的自營店網絡持續擴張，符合我們強化市場佈局的戰略規劃。2024年，我們將重點轉移到輕資產的加盟模式，以加速在三四線城市及縣級市場的滲透，這自然減緩了自營店的增長率。展望未來，我們將繼續通過加盟的方式，進一步拓展業務版圖。詳情請參閱「未來計劃及[編纂]」。我們自願終止位於陷入困境的購物中心表現不佳的自營店，以策略性地優化組合，退出商場人流量減少不再支持盈利經營的地點。

下表載列所示年度按地理位置劃分的於各往績記錄期間末仍營業的自營店收入及數量：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
收入(人民幣千元)			
一線城市	370,907	478,379	591,025
二線城市	3,151,244	3,143,080	3,312,557
三線城市及低線城市	1,361,968	1,370,964	1,461,602
線下門店數目			
一線城市	115	116	220
二線城市	664	677	713
三線城市及低線城市	246	253	273

業 務

下表載列所示年度我們自營店的關鍵運營數據：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
母嬰童業務			
GMV (人民幣千元)	7,072,049	7,043,286	6,852,898
單店平均GMV (人民幣千元)	6,900	6,733	6,647
單店平均收入 (人民幣千元)	4,765	4,773	5,055
交易數目 ⁽¹⁾ (千宗)	45,477	43,988	39,951
每宗交易平均消費 ⁽²⁾ (人民幣元)	156	160	172
銷售量 ⁽³⁾ (千件)	74,454	75,342	75,358
頭皮及頭髮護理業務			
GMV ⁽¹⁾ (人民幣千元)	—	—	218,550
單店平均GMV (人民幣千元)	—	—	1,246
單店平均收入 (人民幣千元)	—	—	841
交易數目 ⁽¹⁾ (千宗)	—	—	281
每宗交易平均消費 ⁽²⁾ (人民幣元)	—	—	777
銷售量 ⁽³⁾ (千件)	—	—	501

附註：

- (1) 指客戶已完成支付的訂單數目。
- (2) 按GMV除以交易數目計算。
- (3) 銷售量大於交易數目，因為一筆訂單可能包含多種產品及服務。

我們的門店通常在開業後需要一段爬坡期，在此期間客流量、品牌知名度和運營效率逐步提升，業績隨時間推移趨於穩定。下表載列所示年度我們於各往績記錄期間末仍營業的自營店在不同發展階段的單店平均GMV及收入：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
母嬰童業務			
單店平均GMV (人民幣千元)			
一年以內	1,184	1,571	1,325
一年至兩年	2,685	3,723	3,470
兩年至四年	5,488	4,773	4,367
四年以上	8,543	8,168	7,706
單店收入 (人民幣千元)			
一年以內	890	1,035	1,113
一年至兩年	2,023	2,751	2,569
兩年至四年	3,917	3,396	3,410
四年以上	6,031	5,985	6,086
頭皮及頭髮護理業務			
單店平均GMV (人民幣千元)			
一年以內	—	—	692
一年至兩年	—	—	853
兩年至四年	—	—	1,120
四年以上	—	—	1,293
單店收入 (人民幣千元)			
一年以內	—	—	608
一年至兩年	—	—	608
兩年至四年	—	—	797
四年以上	—	—	867

業 務

下表載列所示年度我們錄得淨虧損的自營店數量：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
虧損門店數目	288	284	228

於往績記錄期間，我們部分自營店錄得淨虧損，主要原因如下：(i)若干位於核心商圈的虧損門店，其租金和人工成本相對較高，但對於提升品牌知名度和吸引潛在客戶具有重要戰略意義；(ii)於2023年收購樂友集團時併入的部分虧損門店；(iii)新開門店在其籌備及爬坡階段的初期投入；及(iv)於2025年收購絲域集團時併入的部分虧損門店。為減輕自營店虧損帶來的影響，我們定期檢討門店營運表現，並先採取多項改善措施，而非直接關閉門店。有關措施包括：在具商業依據的情況下關閉表現欠佳的門店、與業主磋商減租、縮減租賃面積以降低場地成本，以及在合適情況下將門店遷至租金較低的物業。經考慮提前終止租約的相關成本後，我們分別於2023年、2024年及2025年關閉15間、35間及27間虧損門店。同期，我們分別為184間、117間及125間虧損門店磋商減租，並分別縮減9間、13間及36間虧損門店的租賃面積。2025年，我們亦將6間虧損門店遷往同一商場內租金更低的舖位。

選址

我們甄別一至二線城市、百強縣或我們現有門店網絡的高潛力市場。我們鎖定客流量與銷售業績俱佳的購物中心及商業街位置。在初步篩選後，我們進行實地考察及評估目標店址，涵蓋客流量、周邊環境、預期租賃條款及施工條件。然後，我們在內部多個部門之間進行協作：設計及施工部門優化佈局及預算，運營部門提供銷售預測，財務部門估算預期回報，而法律部門則審閱及磋商合約條款。以上步驟完成後，相關分析的書面報告將呈交總裁進行最終審批。一旦某個地點獲准，我們即會與房東簽訂最終協議。

業 務

下文載列我們訂立的一般租賃協議的主要條款概要：

	母嬰童業務	頭皮及頭髮護理業務
期限	於「孩子王」品牌旗下為10至12年，而於「樂友」品牌旗下則為3至5年	兩年至三年
租金	「孩子王」租金： A. 固定費用：為每月每平方米人民幣20元至人民幣50元，另加每月每平方米人民幣16元至人民幣20元的物業管理費；或 B. 按下述較高者釐定： ● 每月每平方米人民幣20元至人民幣50元，另加每月每平方米人民幣16元至人民幣20元的物業管理費；或 ● 每月稅後銷售額的4%至5% 或 C. 營業額租金：通常為每月稅後銷售額的4%至5%； 「樂友」租金： A. 商業街店舖的固定費用：每月每平方米人民幣60元至人民幣200元，另加每月每平方米人民幣30元至人民幣90元的物業管理費；或 B. 按下述較高者釐定： ● 每月每平方米人民幣60元至人民幣200元，另加每月每平方米人民幣30元至人民幣120元的物業管理費；或 ● 每月稅後銷售額的4%至7%	A. 固定費用：每月每平方米人民幣125元至人民幣435元(含物業管理費)；或， B. 按下述較高者釐定： ● 每月每平方米人民幣100元至人民幣352元(包括物業管理費)；或 ● 每月稅前銷售額的10%至15%
推廣費	不適用	每月每平方米人民幣10元至人民幣15元
按金	「孩子王」品牌為人民幣10萬元至人民幣20萬元，而「樂友」品牌為人民幣3萬元至人民幣10萬元	對於位於社區內門店，按金通常相當於兩個月的租金。對於商場內門店，按金通常相當於三個月租金，另加物業管理費及推廣費。
獨家安排	在「孩子王」旗下，我們自營大型門店的絕大部分房東承諾，在租賃物業所在的同一購物中心內，彼等不得以任何方式與任何業務與我們構成競爭或可能構成競爭的承租方訂約。	不適用
續約	我們可透過在租期屆滿前至少六個月發出書面通知續租。	

我們通過合約及營運措施確保遵守獨家安排。租賃協議包含具有法律約束力的獨家條款，明確限制競爭者進駐同一物業。我們的門店員工會對物業進行巡查，特別留意新店開業情況，監督獨家條款的遵守情況，讓我們能夠及時發現潛在違規行為。

店面設計

在母嬰童業務下的自營店，我們建立了多形態的店舖組合，其均經戰略性佈局，以契合不同的城市特徵與消費者需求。另一方面，在頭皮及頭髮護理業務項目下，我們採用統一的門店設計。

業 務

- 自營大型門店：平均建築面積為2,000平方米，產品超過800種，該等門店整合全系列產品，旨在為準媽媽及0–14歲兒童提供完整的一站式購物及服務體驗。
- 兒童生活館：作為大型體驗式旗艦店，為年齡較大的兒童及青少年提供更廣泛的產品及服務，平均建築面積約為3,000平方米，產品超過900種。
- Ultra店：作為新一代旗艦店，平均建築面積約為1,000平方米，提供超過600種產品。Ultra店以前衛的設計美學、融合潮流玩具IP、谷子經濟與AI科技為特色。

所有門店均保持設計一致性及服務標準化。統一的視覺形象與空間佈局，強化我們品牌的高端定位，而員工培訓及數字化管理平台，確保每位客戶都能獲得同等優質體驗。

降低同業競爭風險的措施

我們已建立一套完善體系來防止自營店之間的內部競爭：

- 空間區隔與地理優化：我們根據當地消費水平及商業區客戶群特徵，並通過分析人口密度、交通脈絡及競爭格局，對自營店的選址進行全面評估。此舉在維持市場覆蓋的同時，形成受保護的客流輻射區，避免門店直接競爭。
- 統一定價：我們的統一定價政策要求所有產品在指定地理區域內的門店保持相同的銷售價格。該集中定價控制旨在消除我們門店網絡內基於價格的競爭。
- 多店型組合策略：我們在母嬰童業務旗下運營不同業態的門店分別覆蓋不同消費者。詳情請參閱「— 店面設計」。
- 服務導向差異化：線下門店員工能夠提供育兒諮詢、兒童健康管理及社群活動等專業服務。這種獨特的門店體驗不僅增強了客戶黏性，也降低了客戶在不同門店間進行比價的意願。
- 運營協同機制：我們設立協同中心，監管各區域的庫存分配、促銷計劃、價格一致性及員工培訓。這些措施打造了一種管理理念，相鄰門店視為合作夥伴而非競爭對手。

加盟店

概覽

於往績記錄期間，我們的線下銷售及服務網絡亦包括加盟店。我們與加盟商在門店運營的所有核心環節緊密合作。我們參與規劃及選址，並就採購、人員招聘、質量控制及日常管理等核心運營領域，向加盟商及其員工提供深入培訓。加盟商可自我們既定的品牌聲譽、行業知

業 務

識及運營資源獲益。同時，由於其按照我們的標準管理門店日常運營，我們得以專注於品牌提升、產品創新、供應鏈優化及擴大市場覆蓋面，該等所有事項均有助於提升門店業績。此項利益一致的安排構建了互利共贏的合作關係，有助於我們的網絡吸引新加盟商。根據弗若斯特沙利文的資料，加盟模式在中國母嬰童產品及服務行業以及頭皮及頭髮護理行業中被廣泛採用。

我們授權加盟商在其加盟店以我們的品牌銷售產品及服務。加盟商在日常運營中向我們採購產品、門店用品及設備。加盟商為加盟店的擁有人，並對其經營業績承擔責任。

加盟商及加盟店變動情況

下表載列所示年度我們的加盟商數目變動情況：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
年初	—	44	81
母嬰童業務	—	44	81
頭皮及頭髮護理業務	—	—	—
增加	44	38	2,135
母嬰童業務	44	38	160
頭皮及頭髮護理業務	—	—	1,975
減少	—	(1)	(49)
母嬰童業務	—	(1)	(28)
頭皮及頭髮護理業務	—	—	(21)
年末	44	81	2,167
母嬰童業務	44	81	213
頭皮及頭髮護理業務	—	—	1,954

下表載列所示年度我們的加盟店數目變動情況：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
年初	—	—	9
母嬰童業務	—	—	9
頭皮及頭髮護理業務	—	—	—
增加	—	9 ⁽¹⁾	2,648
母嬰童業務	—	9 ⁽¹⁾	165
頭皮及頭髮護理業務	—	—	2,483
減少	—	—	(42)
母嬰童業務	—	—	(1)
頭皮及頭髮護理業務	—	—	(41)
年末	—	9	2,615
母嬰童業務	—	9	173
頭皮及頭髮護理業務	—	—	2,442

附註：

- (1) 2023年及2024年加盟商數目增加，乃歸因於2023年8月完成收購樂友集團，該集團主要以加盟模式營運。收購完成後，由加盟商擁有的「樂友」品牌門店由我們直接運營及管理。在此模式下，加盟商不參與加盟門店的日常管理，且貨品所有權在產品售予終端客戶前仍歸我們所有。與「孩子王」品牌旗下加盟商（其保留門店產生的所有利潤並自負盈虧）相比，「樂友」加盟商享有根據各自加盟協議按預先協定比率計算的利潤分成機制，並須承擔我們運營及管理的運營管理費，包括員工成本、租金及其他雜項開支。我們將由我們管理的「樂友」品牌門店計入自營店。

業 務

截至2025年12月31日止年度，由於我們擴充銷售及服務網絡，我們的加盟商及加盟店數目大幅增加。我們於2024年3月開啟我們的加盟模式且於2025年實現了顯著增長。此外，我們於2025年7月完成對絲域集團的收購，且其加盟店併入本集團。於往績記錄期間，我們終止與一名加盟商的合作，主要原因為其業績欠佳。於往績記錄期間，據我們所深知，所有加盟商均為獨立第三方。

挑選加盟商

我們母嬰童業務的大部分加盟商為具有該領域經驗的零售商及分銷商。我們頭皮及頭髮護理業務下的若干加盟商為我們的忠實客戶，並受口碑推薦所吸引。此外，我們亦透過網站及線下門店等專設的加盟諮詢渠道，吸引潛在加盟商。挑選加盟商的核心考量因素不僅包括財務實力，亦涵蓋與我們核心價值觀的契合、行業經驗、對線上引流工具的接受度、其門店選址方案，以及堅持遵守我們服務標準及運營程序的承諾。截至2025年12月31日，我們的母嬰童業務加盟商平均加盟年期約為十個月以上，而頭皮及頭髮護理業務加盟商平均加盟年期則為6.5年。母嬰童業務加盟商平均加盟年期相對較短，主要反映加盟業務模式於2024年3月才剛推出。隨著我們的加盟網絡持續擴張及成熟，我們預期此業務分部的加盟商平均加盟年期將隨時間推移而增加。

選址

我們的加盟店主要位於客流量充裕的地點，例如毗鄰社區的購物中心及商業街。門店選址最初由潛在加盟商提出，其後由本集團審核及批准。我們僅批准從加盟商申請人收到的部分門店選址建議。通常，我們在批准選址時會考慮以下標準：

- 位於購物中心、商業街、住宅區等高人流量區域；
- 週邊地區的發展水平、未來潛力、人口密度及整體前景；及
- 週邊地區我們現有門店及競爭對手門店的密度。

加盟管理

我們透過營運系統、培訓課程及持續監管相結合的方式支持加盟商，務求加盟網絡維持統一的服務質量及營運標準。

1) 加盟商支持及培訓

加盟模式下，我們主要負責制訂營運標準、開辦培訓課程及推行全國市場推廣活動。加盟商須按照我們訂定的標準及政策負責門店日常營運。

就我們的母嬰童業務，我們向加盟商提供完備的營運體系，涵蓋品牌管理、產品組合、門店營運、客戶服務及店內消費體驗。為協助新店開業，我們亦設駐店幫扶計劃，調派自營店資深管理人員駐守新開加盟店約30日，提供現場營運指導。

業 務

針對頭皮及頭髮護理業務，加盟商及指定門店管理人員須完成培訓並通過標準化考核，方可開展營運。門店開業後，我們亦持續提供營運支持及業績提升指導。

我們的培訓課程涵蓋開店前籌備及日常營運兩大範疇。母嬰童業務相關培訓內容包括門店裝設、設備安裝、人員配置及獲客策略。門店開業後，加盟商可定期獲取營運指導，內容涉及產品知識、銷售技巧、陳列規劃及營運業績檢討。針對頭皮及頭髮護理業務，我們定期開展培訓，主題涵蓋客戶開發、消費體驗優化、產品知識及服務技巧。截至2025年12月31日，我們擁有逾78名全職培訓專員及923名兼職培訓講師。

2) 標準化營運

我們於整個加盟網絡推行標準化營運流程，以維持品牌形象一致性及保障消費者體驗。加盟店須遵循我們制訂的門店裝修設計、視覺陳列及營運規範。

加盟商僅可透過指定採購平台採購貨品。母嬰童業務加盟商透過我們的加盟平台採購產品；頭皮及頭髮護理業務加盟商則透過數字服務中心的絲域綜合模塊採購產品。加盟店僅可陳列及銷售透過上述指定渠道採購的貨品。

加盟商須自行辦理各項所需執照及許可證，倘發生火災等突發營運障礙，相關責任全數由加盟商承擔。我們亦對核心營運事務實施集中監管。就母嬰童業務而言，監管範疇涵蓋門店設計、貨品陳列標準、市場推廣活動及會員管理；頭皮及頭髮護理業務則透過我們的ERP系統開展營運管理、結算及數據監控工作。

3) 監察與考核

我們定期對加盟商及加盟店進行考核，確保其恪守我們的營運及品牌標準。考核重點主要包括加盟條款遵守情況、定價及市場推廣政策、產品使用規範、員工管理制度、銷售表現、客戶服務質量以及授權推廣活動的執行情況。

我們透過多種渠道監督合規狀況，包括加盟協議載列的合約責任、資訊系統實時營運監控、定期實地巡查及客戶反饋機制。上述措施可使我們及時發現營運問題，維持整個加盟網絡的統一標準。

業 務

加盟協議的主要條款

以下載列我們與加盟商協議的主要條款概要：

	母嬰童業務	頭皮及頭髮護理業務
期限.....	通常為一年。	通常為三年。
費用及保證金...	經常性費用： 品牌使用費： 2025年通常為每家門店每年人民幣20,000元，2026年則為每家門店每月人民幣800元，於正式開店後的每月最後一天收取。 平台使用費： 通常為每家門店每年人民幣10,000元。 數字工具費： 通常為每家門店每年人民幣400元。 第三方系統服務費： 每家門店每月人民幣100元，於正式開店後的每月最後一天收取。 一次性費用： 設計費： 每家門店人民幣5,000元，於加盟協議簽訂後10日內收取。 保證金： 視乎門店規模，每家門店介乎人民幣20,000元至人民幣50,000元，於加盟協議簽訂後10日內收取，倘加盟商並未違反協議，且無客戶投訴，則該筆保證金可在協議到期後退還。	經常性費用： 軟件管理費： 通常為每家門店每月人民幣2,000元，於不遲於每個日曆月的15日收取。 一次性費用： 品牌使用費： 通常為每家門店人民幣120,000元，於加盟協議簽訂後五日內收取。 開業籌備費： 通常為每家門店人民幣50,000元，於加盟協議簽訂後五日內收取。 保證金： 通常為每家門店人民幣25,000元，於加盟協議簽訂後五日內收取，倘加盟商並未違反協議，且無客戶投訴，則該筆保證金可在協議到期後退還。
利潤分成.....	「樂友」加盟商享有按預先協定比率計算的利潤分成機制。	不適用
知識產權.....	加盟商獲授權在加盟協議有效期內，於指定場所使用我們的品牌、商標及其他知識產權。	
終止.....	加盟協議可根據協議規定的情形，由雙方協商終止或由我們單方面終止。	

最低採購金額及建議價格

在母嬰童業務下，我們並無設定最低銷售承諾。為確保推動良性競爭，所有加盟商均須遵守既定的最低零售價與促銷限價政策。於往績記錄期間，在頭皮及頭髮護理業務下，我們通常為加盟商設定了年度最低採購承諾，初始金額約為人民幣100,000元，且每年遞增約10%。此外，所有加盟商遵循統一合同條款，其產品與服務定價完全由總部制定。

業 務

降低蠶食風險的措施

我們認為以下因素對於幫助我們降低加盟店之間的蠶食風險非常重要：

- 區域保護：我們實行區域劃分政策，要求母嬰童業務所涉及各地點之間保持至少五公里的距離，並將選址程序集中於總部。在我們的頭皮及頭髮護理業務下，我們根據業務潛力、競爭強度及可達性等標準評估及管理特定客流輻射區的門店密度。
- 統一定價管控：我們戰略的基石是實施統一定價體系以消除基於價格的競爭。這涉及設定最低零售價及促銷價因此我們可確保客戶忠誠度建立在品牌價值而非價格波動之上，從而杜絕加盟商之間的惡性降價行為。
- 統一品牌體驗：保持一致性是構建長期品牌忠誠度的關鍵。我們執行門店形象、服務流程與產品質量標準，確保在全國範圍內提供統一的消費者體驗。
- 集中化治理：所有戰略均在我們總部管理的集中化治理框架下協調實施。該框架涵蓋定價合規監管、區域規劃、會員平台運營及促銷活動。加盟商無法訪問我們的會員資料。

緩解渠道壓貨風險的措施

我們不會激勵加盟商採購超出客戶預期需求的存貨。為進一步降低渠道壓貨風險，我們已實施以下措施：

- 審慎採購規範：母嬰童業務並未向加盟商設定最低採購額或銷售承諾；頭皮及頭髮護理業務的加盟商一般僅承擔有限度的年度最低採購額。我們相信有關安排可讓加盟商主要按照預計客戶需求及營運需要下單，而非為達成高額銷售指標過量採購。
- 受限退貨條款：除有瑕疵產品外，加盟商向我們採購的產品一般概不接受退貨。據此，加盟商須自行承擔其採購決策帶來的存貨風險，促使其審慎管理存貨，減低過量囤貨的意願。
- 存貨管理監控：我們採用先入先出的存貨管理模式，並要求加盟商遵從同一規則。此外，我們透過資訊系統監控整個加盟網絡的存貨量及存貨周轉率。有關措施有助維持合理存貨水平，降低分銷渠道積壓過量存貨的機會。

業 務

分銷商銷售

概覽

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們透過分銷商銷售有限部分產品。我們認為，分銷商在搭建下游銷售渠道、最大化產品分銷覆蓋範圍、以及帶動經營業績增長方面對我們的業務至關重要。建立分銷網絡將使我們能更快速且具成本效益地滲透市場。根據弗若斯特沙利文的資料，採用分銷模式與從事母嬰童產品及服務市場以及頭皮及頭髮護理行業公司的行業慣例一致。

我們的分銷商為我們的客戶，且我們與其保持買賣關係。於往績記錄期間，我們持續擴大分銷商網絡。

分銷商變動情況

下表載列所示年度我們的分銷商數目變動情況：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
於年初的分銷商數目	—	91	78
增加	91 ⁽¹⁾	1 ⁽¹⁾	60
減少	—	(14) ⁽²⁾	46
於年末的分銷商數目	91	78	92

附註：

- (1) 於2023年有所增加主要反映我們於2023年8月完成收購樂友集團後，將其分銷商納入我們的銷售網絡。我們於2024年主要專注於優化樂友集團分銷商管理，因此同年僅新增一家分銷商。於2025年有所增加主要反映我們分銷網絡的擴展。
- (2) 2024年以及2025年有所減少乃主要由於分銷商因自身原因要求終止並經雙方同意。

分銷協議主要條款

以下載列我們與分銷商訂立協議的主要條款概要：

- **期限** 通常為12個月，須經雙方同意可續期。
- **付款及信用條款** 我們通常按月與分銷商結算賬目。
- **物流** 我們一般委託物流公司將產品送達分銷商指定地址或終端客戶。
- **風險轉移** 產品送達指定地點後，損毀及損失風險轉移至分銷商。
- **退貨** 根據弗若斯特沙利文的資料，我們一般不接受分銷商退貨，除了產品瑕疵等有限原因外，這符合行業慣例。
- **終止** 對於違反分銷協議的分銷商，我們一般有權終止協議。
- **最低銷售承諾** 我們不會對分銷商設定最低銷售承諾。

業 務

在頭皮及頭髮護理業務項下，我們僅訂立一項分銷協議，其中規定每年最低銷售承諾為人民幣100,000元。於往績記錄期間，據我們所深知，除「絲域」品牌下的一名分銷商（為附屬公司層面的關連人士）外，我們的所有其他分銷商均為獨立第三方。

我們的分銷商管理

我們高度重視分銷商網絡的管理與發展。我們視分銷商為業務擴張的重要合作夥伴，而非僅限於交易關係。我們提供全面支持，包括培訓、庫存管理指導及零售運營標準，以確保渠道健康及市場運作成效。同時，我們為分銷商建立檔案，涵蓋執照資質、信用評估結果及歷史交易記錄等關鍵信息。我們亦定期跟進分銷商，並週期性更新其信用評估。

1) 挑選分銷商

潛在分銷商的挑選標準包括評估其行業經驗、商業資質、信用狀況、渠道資源、財務實力、市場聲譽、承諾及創業熱情。

2) 子分銷商

我們的分銷商可使用子分銷商。若干分銷商可向我們購買產品，然後轉售予線上平台零售商及線下零售商。我們不與子分銷商訂立協議或直接建立關係，根據弗若斯特沙利文的資料，這符合行業慣例。因此，我們對分銷商並無直接或間接控制權。我們的分銷商負責管理彼等的子分銷商，包括確保子分銷商的營運符合我們的整體銷售及分銷策略。我們亦採取若干措施加強對分銷銷售的監察，包括安排我們的銷售及營銷人員不時探訪子分銷商及銷售點，與彼等溝通，以及收集子分銷商的反饋及資料，借此我們可了解現行市況及彼等的存貨水平。倘我們發現子分銷商有任何不合規或不當行為，我們將相應通知相關分銷商及子分銷商，並要求彼等採取糾正及改善措施。倘有關不合規或不當行為未能及時糾正或改善，我們可能會終止與相關分銷商的業務關係。據我們所深知及經作出合理查詢後，於往績記錄期間，我們透過分銷商對子分銷商之間完成的銷售額微不足道。

3) 降低渠道壓貨風險的措施

我們要求分銷商採用先入先出的存貨管理模式，並遵守產品保質期相關規定。我們亦與分銷商維持定期溝通，並開展實地走訪，以監察存貨水平及協助分銷商優化存貨管理方式。此外，我們運用歷史銷售及採購數據，協助分銷商制訂存貨規劃。總部可查閱分銷商的採購記錄，當中包括大型推廣活動期間的訂貨規律。我們根據有關數據就訂貨量及存貨規劃提供指導，確保採購規模配合預期市場需求及銷售表現。另外，分銷商一般須繳納營運履約保證金。我們認為該安排可促使分銷商審慎作出採購決定，自行承擔囤積過量存貨帶來的財務風險。我們每月與分銷商進行賬項核對，核實採購訂單及送貨記錄。透過上述流程，我們可及時識別異常採購跡象或過量存貨積壓的情況。

業 務

4) 降低蠶食風險的措施

我們實施批次編碼系統，將渠道標識嵌入產品序列號，實現產品流向全程可追溯，即時識別跨渠道違規行為。此外，經銷商根據合同義務必須維持指定零售價格。部分產品可通過二維碼進行追溯。通過監測掃碼位置，我們能即時發現並阻止跨區域竄貨及低價傾銷行為。這些數據為執行渠道政策提供了依據，強化了整個分銷網絡的治理。

線上銷售

我們的線上銷售渠道主要包括(i)自營線上平台，即由我們搭建、直接向消費者銷售產品的線上平台，及(ii)第三方電商平台，我們在該等平台開設線上門店並向客戶銷售產品，包括天貓、京東、抖音等。截至2025年12月31日，我們在微信小程序上擁有605間自營線上門店，並在第三方電商平台上擁有3,335間線上門店。

下表載列所示年度各類線上銷售的交易用戶人數以及每用戶平均GMV及收入：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
母嬰童業務			
交易用戶人數⁽¹⁾(千人)			
孩子王App	4,806	4,017	4,713
微信小程序	1,935	1,777	1,498
第三方平台	212	340	382
平均GMV(人民幣元)			
孩子王App	1,398	1,623	1,349
微信小程序	553	486	406
第三方平台	3,351	3,305	2,556
每用戶收入(人民幣元)			
孩子王App	500	663	586
微信小程序	216	210	170
第三方平台	2,253	2,087	1,469
頭皮及頭髮護理業務			
交易用戶人數⁽¹⁾			
.	—	—	19,487
平均GMV(人民幣元)			
.	—	—	1,751
每用戶收入(人民幣元)			
.	—	—	332

附註：

(1) 指通過線上銷售網絡進行交易的客戶數量，按去重後口徑計算。

我們的自營線上平台包括孩子王App及微信小程序，顧客可在該等平台直接下單。孩子王App涵蓋從備孕、懷孕到育兒的整個育兒旅程，提供包括經期日曆、產檢助手、育兒百科及兒童發展評估等在內的全套服務。其還設有互動社區，供家長分享經驗和交流見解。於往績記錄期間，我們在該兩個平台銷售所有種類及類別的產品。透過運營自營線上平台，我們可收集消費者的寶貴反饋，及時獲取見解以優化產品及服務，並調整銷售策略。

業 務

以下圖片展示了我們的孩子王App的界面：



此外，我們透過中國所有主流電商平台銷售產品及服務，包括京東、天貓、抖音等，對標追求生活品質且具備成熟網購習慣的消費者。我們在該等第三方電商平台開設線上門店，客戶可透過平台指定系統下單。

我們已建立一個線上電子商務平台篩選機制，包括：

- 業務部門結合我們的策略及產品特徵，釐清電子商務平台的資格、渠道定位及合作要求。我們制訂潛在名單，並核實基本資格，以剔除存在合規風險的平台。
- 我們與候選平台磋商合作條款，釐清權利與責任、收入分配、結算週期及違約責任。
- 我們挑選合適的平台，並根據授權流程審批。審批後簽署協議、歸檔資格、完成系統對接及建立合作檔案。

於往績記錄期間，我們的線上營銷及宣傳活動主要由內部團隊執行。我們已委派僱員負責線上產品推廣工作及推廣活動的執行。我們透過合約條款、內部營運監控、技術監察系統，以及與平台營運商持續溝通相結合的方式，管理第三方合作平台的營運，藉此監督平台合作各核心環節，當中包括結算準確度及協議條款的遵守情況。有關平台相關費用，我們一般按逐筆交易與第三方平台結算，收費金額按預先議定的交易金額百分比計算。各品類佣金比率大致介乎下列區間：食品類2.6%至6.6%、鞋服類4.0%至8.6%、消耗品2.6%至6.1%、耐用品2.6%至6.1%、頭皮及頭髮護理服務0.38%至6.0%。此外，相關電商平台會收取若干固定收費，包括年費及平台使用費。母嬰童業務一般可獲豁免該等固定費用；而頭皮及頭髮護理業務合作的兩大主要電商平台，向各門店收取的有關固定費用平均分別約為每年人民幣300元及每年人民幣4,000元。我們持續對合作平台開展營運表現評核，評估指標涵蓋銷售業績、財務結算準確度及合約條款履行狀況等多項因素。

業 務

本地即時零售

為滿足家長群體迫切的需求並憑藉我們的全國門店網絡及完善的線上銷售渠道，我們推出本地按需零售，其收入於2023年、2024年及2025年分別佔33.0%、35.2%及30.0%。與純電商難以保證奶粉及紙尿褲等必需品的配送時效不同，我們的自營店網絡構成了分佈式的前置倉網絡，並由整合庫存、訂單管理與會員數據的數字化中台系統提供支持。當客戶通過孩子王App下單時，系統會將訂單分配至最近門店進行揀貨打包，由第三方配送員完成終端配送，實現了高達95%的準時履約率。為確保該等第三方配送員按照我們的標準將產品送達客戶，我們與其訂立正式運輸服務協議，當中訂明若產品在運輸過程中發生損壞，快遞公司須承擔最終賠償責任。此外，訂單一經移交第三方配送員，我們及客戶均可實時追蹤配送狀態。該可見性使我們能夠及時發現並應對任何配送異常情況，確保在整個運輸過程中進行主動監控。

當本地即時零售訂單因客戶所選門店缺貨而無法履約時，相關線下門店員工可根據《門店商品調撥規範》啟動門店間庫存調撥，從鄰近門店調配產品。此外，對於嬰幼兒配方奶粉或紙尿褲等產品，或當客戶就缺貨產品下單時，根據我們的《門店暫存規範》，我們提供預留自提服務，允許線下門店預留商品以供稍後提取。該等以客為本的做法提高了庫存靈活性、改善了庫存利用率、降低了履約成本，並透過捕捉原本可能流失的銷售機會，確保了流暢的購物體驗。我們的本地即時零售商業模式構建了牢不可破的便捷 — 信任閉環，深度鎖定高價值客戶群。該模式通過將各門店庫存轉化為同城共享資源，提升庫存週轉與銷售額。

研發

我們的研發活動集中於江蘇省南京市江寧區孩子王科技生態產業園，以促進團隊協作及技術創新。截至2025年12月31日，我們的研發團隊共有259名專業人士，且其架構整合核心業務職能。不同於通用型技術團隊，我們將其劃分為數字化營銷研發團隊、會員研發團隊等與業務對接的專業單元。該等團隊與相應業務部門合作，確保技術開發由業務戰略及客戶需求驅動。我們運用AI工具提升研發效率。透過AI輔助編程及自動化開發流程，我們加快開發週期、提升代碼質量、優化系統架構，並量身定製解決方案以滿足特定業務需求。

截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度，我們的研發開支分別為人民幣51.3百萬元、人民幣39.8百萬元及人民幣44.1百萬元，分別佔同年總收入的0.6%、0.4%及0.4%。

研發原則

我們的研發工作遵循四個核心原則：(i)業務驅動，確保技術可直接產生價值；(ii)自主可控，聚焦核心技術，在非核心領域與外部協作；(iii)應用為本，在基礎底層技術方面發展差異化能力並尋求合作；及(iv)持續迭代，通過系統化的全生命週期管理實現持續優化。

業 務

研發流程

我們的標準開發流程載列如下：

- **需求分析及市場調研：**透過與業務部門深度溝通，我們識別業務痛點及未被滿足的需求，並開展市場調研以掌握行業趨勢。
- **可行性研究及審批：**對於重大項目，我們通過可量化的目標開展可行性研究，將提交至研發項目決策委員會審批。其他項目須經技術中心負責人審批。
- **開發實施：**我們所有核心系統均使用自研微服務架構進行開發。項目均在系統中註冊，實施精確跟蹤及月度進度檢討。倘預算或時程偏差超過30%，須提交變更申請審批。對於外包或合作研發項目，須執行供應商資質評估、合約審核等專門流程。
- **測試調整：**我們開展全面內部測試，並邀請業務部門試用，根據反饋進行優化。
- **系統上線：**針對面向消費者的產品，我們通常每月進行版本更新，用戶會收到更新通知（倘啟用自動更新則會自動完成），但我們不要求用戶必須更新才能繼續使用系統。對於內部使用的業務端系統，我們每週進行版本更新，以更快速應對業務需求並修復問題。
- **項目結項與驗收：**重大項目需經決策委員會審核結項報告，而其他項目則由技術中心負責人審核。結項後，項目狀態於系統中更新為「結項待審核」，所有項目資料須於結項後一個月內完成歸檔。
- **知識產權保護與後評估：**針對成功的研發成果，依年度計劃提交專利與軟件著作權申請，且所有知識產權由法務部門統一管理。針對所有已收尾的重大項目，每月度開展評估，評估實際效益與初始目標差距，結果提交決策委員會。
- **持續優化：**我們透過追蹤技術持續收集使用數據並每月度進行復盤以優化高頻功能、簡化低頻功能。

關鍵技術

我們已建立一套專有數字技術體系，以支持全渠道零售業務。我們的關鍵技術包括：

大數據分析

我們建立了強大的大數據分析能力，以推動精準營銷及業務決策。我們的數據中台整合了來自各業務系統、門店及第三方的數據，包括數字化門店POS系統、電商平台、企業微信社群、直播平台及育兒顧問服務系統，涵蓋我們系統所產生的大部分數據。透過大數據分析，我們能構建精準的會員畫像，深入洞察消費者偏好，從而實現針對個別會員的個性化推薦與營銷。我們的大數據能力還支持多種業務場景，包括通過客戶細分與畫像模型實現精準營銷、基於銷售預測與庫存週轉分析作出智能補貨決策。

業 務

人工智能技術

基於母嬰童產品及服務領域大型語言模型KidsGPT智能顧問，我們開發了10個以上AI智能體，其嵌入完整業務週期的各環節，覆蓋會員服務、產品挑選與訂購，直至交付、質量控制及營銷等全流程。

我們的AI客服最高支持1,000路併發對話，平均響應時間為3秒。我們的語音機器人系統實現自然語言交互及後台集成，使智能客戶交互與運營自動化。我們的AI店內數字嚮導在會員授權後，分析用戶畫像、購買記錄、瀏覽行為、用戶評價及促銷活動，在一秒內推送個性化產品及育兒建議。

風險控制與系統安全

我們建立了多層級安全防護體系，能有效防禦各類網絡攻擊，保護用戶數據與業務系統安全。我們的風險控制系統採用多因子驗證機制完成會員註冊，並配備實時交易風險評估功能，通過分析用戶行為、IP畫像、收貨地址規律及產品特徵等20多個維度，在100–200毫秒響應時間內有效防範虛假註冊及惡意訂單。我們的系統設計充分考量高可用性要求。透過冗餘部署、自動故障切換與災難恢復機制等技術措施，我們確保系統能夠持續穩定運行。

直接面向消費者(DTC)系統

我們獨立開發並運營DTC系統，該系統能夠實現自動化精準營銷。通過精準標籤識別與數據分析，其通過識別流失會員以進行進准召回，在最優時機推送個性化內容、優惠及推薦。此外，我們使用DTC系統向品牌擁有人及其分銷商提供數據洞察報告及精準營銷能力。該等數據洞察報告涵蓋我們母嬰童產品的幾乎所有子類別，且我們可就根據客戶要求指定的類別提供具體報告。

信息技術系統

我們的主要信息技術系統包含以下四個組成部分：

- **前端系統**。我們開發了前端系統作為客戶互動的數字觸點，包括我們孩子王App、微信小程序、社交媒體工具及智能門店系統，實現跨渠道無縫互動，並方便獲取我們的產品及服務。智能門店系統包含雲端POS、智能顯示屏、店內掃碼及購買功能及店到宅配送能力以創造線上線下整合的購物體驗。利用個性化推薦及智能客服等人工智能技術，我們在客戶旅程中持續提升用戶體驗及服務質量。
- **中台平台系統**。我們構建了由業務數據和AI中台組成的穩健中台架構，形成了從數字化到智能化運營的閉環體系。業務中台通過支持高效靈活業務運營的集成子系統連接前端渠道。數據中台整合了來自內部系統、商店和第三方來源的數據，覆蓋了95%以上的系統生成數據，並實現了跨關鍵業務領域的應用。AI中台提供智能客服營銷、推薦、搜索識別等能力，實現跨前端場景的智能特性的快速部署。

業 務

- **後端系統。**我們利用七大後端系統進行內部運營和資源管理，包括會員、門店管理、交易履行、供應鏈規劃、商戶合作、客戶服務和財務系統。該等系統基於我們自主開發的微服務架構，包括孩子王倉儲管理系統(KWMS)及「燈塔」店到宅配送系統等專有解決方案。財務系統包括結算、應收和應付、庫存成本管理和收入管理。這些系統與我們的運營緊密結合，支持快速迭代，提高管理效率。
- **整合終端。**除上述系統外，我們還開發了面向僱員的App和面向供應商的App兩個專用終端。面向僱員的App使我們的育兒顧問能夠管理會員資料、處理訂單、協調全渠道服務並提供個性化建議。面向供應商的App提供了銷售分析、門店管理、訂單處理以及與客戶和我們的採購團隊實時溝通的工具。這些終端共同實現了僱員 — 會員 — 商戶生態系統的數字化，支持我們靈活的商業模式和一致的服務質量。

我們的整個數字生態系統由超過7,400個子系統模塊和超過1,300個數字生產工具組成，實現了對運營流程的全覆蓋。它由具有集成框架、監控和治理工具、數據和消息基礎設施以及統一授權和調度系統的基礎研發平台提供支持，確保運營穩定高效。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無經歷任何對我們的業務營運造成重大不利影響的重大IT系統故障或停機。

製造

透過在質量、交付、成本與物流方面整合先進的供應鏈管理實踐，我們始終以快速響應與成本效益交付高質量產品。

OEM生產

我們採用輕資產業務模式，據此，我們自有品牌下的母嬰童產品及若干頭皮及頭髮護理產品以OEM方式生產。特別是，在我們的母嬰童業務下，所有自有品牌產品均由OEM供應商生產。在我們的頭皮及頭髮護理業務中，儘管部分產品由內部生產，但我們委聘OEM供應商生產產品，例如面膜、頭皮導入儀及我們目前未持有必要特殊化妝品註冊證的若干功能性產品。此模式使我們能將資源集中於產品設計、質量控制、品牌發展與營銷，同時在供應鏈管理中保持靈活性與成本效益。OEM生產模式亦使我們能靈活快速適應市場趨勢，滿足消費者不斷變化的需求。

我們透過綜合評估流程甄選OEM供應商，並考慮其產能、產品質量、符合行業與安全標準、交付能力、成本效益及社會責任表現。所有OEM供應商必須持有與母嬰童產品類別以及頭皮及頭髮護理產品類別相關的有效生產與品質認證。我們與廣泛OEM供應商建立穩定關係，該等供應商均位於中國。我們對OEM供應商的甄選標準包括(其中包括)在行業內經證實的製造專業能力、完善的質量控制體系、價格以及配合我們業務需求擴展營運規模的能力。我們的

業 務

董事確認，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未與OEM供應商發生任何重大糾紛、未出現OEM供應商重大違約或我們與OEM供應商的訂單中的產品交付延遲而對客戶造成重大不利影響的情況。由於我們與充足數量的OEM供應商合作，我們多元化且靈活的方法確保，倘任何OEM供應商無法再符合標準時，我們仍能取得替代方案。如有需要，我們可迅速轉換至新的OEM供應商，以確保生產不中斷並持續向客戶交付高質量產品。此方法確保了營運韌性，並保障我們有效應對市場需求變化的能力。

下表載列於所示年度的OEM供應商數量變動：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
OEM供應商數量	63	161	272
母嬰童業務	63	161	265
頭皮及頭髮護理業務	—	—	7

我們的OEM供應商數量於2024年及2025年增加，主要由我們為提高盈利能力而戰略性地擴張自有品牌所推動，該等品牌下的所有產品均由OEM供應商製造。例如，我們於該等年度推出「歌瑞家」、「貝特倍護」及「慧殿堂」。截至最後實際可行日期，我們的自有品牌組合涵蓋母嬰童業務的所有產品子類別（配方奶粉除外）。

下文載列我們與母嬰童業務以及頭皮及頭髮護理業務項下的OEM供應商的協議的主要條款概要：

- **產品規格** 生產將嚴格按照我們的採購訂單進行，並須完全符合協議中載明的詳細規格，例如產品類型、物料清單版本及數量。
- **物流** OEM供應商應依照我們的交貨指示（包括規定的時間與地點）交付製成品。
- **保密** 我們的OEM供應商必須遵守保密要求並履行指定責任，以維護我們專有權利的完整性，包括對我們的商標、模具及產品與包裝設計的保護。
- **退貨** 我們保留權利退回存在質量問題的產品，或要求OEM供應商按需進行替換。
- **終止** 我們有權終止與嚴重違反協議的OEM供應商之間的協議。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未因OEM供應商的過失而承擔任何重大責任，亦不存在任何未決的重大責任。

我們的自主生產

除OEM生產外，我們還有用於生產若干頭皮及頭髮護理產品的製造設施，例如若干洗髮水、髮膜及頭皮精華。憑藉絲域集團在化學工程及化妝品製造方面的綜合專業知識，我們維持內部生產以實現品質監控。此外，此縱向整合可作為我們知識產權的天然防禦，確保持續將核

業 務

心技術及專有配方穩握手中。結合OEM生產與自主生產使我們能優化產能、快速響應市場需求，並在保持產品質量與創新的同時維持成本競爭力。透過在質量、交付、成本與物流方面整合先進的供應鏈管理實踐，我們始終以快速響應與成本效益交付高質量產品。

生產流程

我們完整的生產流程涵蓋配方開發、質量保證、試產與批量製造，確保每款頭皮及頭髮護理產品均符合標準：

- **原材料採購。**我們的採購部門建立了合格供應商數據庫並實施嚴格的評估機制，要求所有供應商具備有效營業執照、生產許可證及相關合規資質。針對關鍵原材料，我們對主要供應商進行定期或不定期的審核。我們的計劃部門根據產品需求整合原材料採購需求，由採購部門向合格供應商下達訂單，全程跟進交貨進度，並對不合格產品進行規範處理。
- **來料檢驗。**物料送達後，倉庫人員會核對所有採購物料並放置於指定區域。我們的質量部門進行抽樣檢測。針對不合格物料，我們可要求進行退換貨。
- **生產。**操作人員嚴格依據作業手冊進行自檢。生產車間根據生產計劃統籌設備、原材料及人員配置，建立相關生產操作標準。我們通過核對配料單與稱量記錄確保一致性，並監督人員著裝規範達標。
- **半成品檢驗。**我們的質量部門根據內部控制標準對半成品進行外觀、配方類型、氣味、顏色、pH值、粘度等理化指標檢測，並由微生物檢驗員完成微生物檢測。合格產品將粘貼合規標識，並在雲端ERP系統中完成審核放行。
- **灌裝與包裝。**灌裝前先確認包裝材料清潔、完好。我們的質量、生產等相關部門開展首件檢驗，審核通過後啟動批量生產，同步核查關鍵環節。包裝過程中，將對產品外觀、標籤信息等實施質量抽檢。
- **成品檢驗。**檢驗人員對成品實施檢驗，經部門主管審核後，在雲端ERP系統中完成成品入庫核准。僅檢驗合格的產品可進入倉儲環節，不合格產品按既定的控制程序處理。
- **倉儲及存儲。**生產部門完成交付歸檔後，倉庫人員對產品進行點數核驗。產品將錄入整合系統。同步核實雲端ERP與倉庫整合系統的數據一致性。若涉及外部倉庫作業，需確保產品數量須與提貨文件相符，並按批號及有效日期規範存放。
- **出庫及配送。**當客戶下訂單並付款時，交貨訂單會自動生成。然後，我們的倉庫繼續挑選、掃描和包裝物品。完成後，我們的內部系統會確認發貨。倘加盟商通過絲域數位化服務中心一體化模塊下訂單，發貨將通過雲星空完成。

業 務

生產設施

截至最後實際可行日期，我們擁有一個生產基地，位於廣東省珠海市，其詳情載列如下。

生產基地名稱	生產基地位置	產品類型	選址面積 (平方米)	土地／ 物業權利
絲域生產基地	廣東省珠海市香洲區南屏鎮 屏東五路8號南屏科技工 業園廠房2樓至4樓	頭皮及頭髮 護理產品	3,759.57	租賃

下表載列所示年度我們生產基地的產能及利用率。

產品	指標	單位	截至12月31日止年度		
			2023年	2024年	2025年
頭皮及頭髮護理產品	產量	百萬支	13.3	15.1	15.2
	產能	百萬支	15.6	15.6	30.9
	利用率 ⁽¹⁾	%	85.4	96.8	49.1

附註：

- (1) 利用率乃基於相關生產線每年營運315天及每天營運11小時的假設計算。
- (2) 截至2025年12月31日止年度，由於絲域集團的一條新生產線於2025年7月竣工並於同月投入運營，我們的使用率下降至49.1%。因此，使用率因產能大幅增長而下降。

我們的供應商

供應鏈管理及採購

我們與廣泛的優質供應商群體合作。我們的供應商群集中於中國內地，且主要包括(i)母嬰童產品以及頭皮及頭髮護理產品供應商；(ii)雲服務提供商；及(iii)物流與倉儲服務提供商。

供應鏈管理

我們運營一個從戰略採購規劃開始的端到端供應商管理框架。新產品導入須經過結構化的審查和規劃流程，使我們能夠提升產品質量，同時避免貨架擁擠與庫存冗餘。這種嚴謹的方法確保只有具有強大市場潛力的產品才能進入我們的供應鏈，從而在所有渠道保持健康的產品組合及優化的庫存水平。

在供應商入駐、試銷及持續管理階段，我們採用標準化的評估、監督及激勵機制，以保障供應質量。潛在供應商在進入前須接受嚴格的資格審查，其後根據銷售量、收入及周轉率等關鍵績效指標進行試銷評估。只有滿足至少兩項該等標準的供應商方可與我們建立長期合作。我

業 務

們亦每半年進行一次定期供應商績效審查，期間為供應商評級，得分低於65分(滿分100分)者將被移出我們的系統。同時，我們實施分層質量控制，包括審查推廣材料、常規在線監控、第三方產品檢測，以及根據投訴和負面反饋進行抽樣。表現優異的供應商將獲得認可和激勵，同時定期開展培訓計劃，以加強合作並持續提升整體供應鏈能力。

採購

我們向第三方品牌擁有人及其授權分銷商採購產品。

下表載列截至所示日期與我們直接合作的品牌擁有人數目的變動：

	截至12月31日		
	2023年	2024年	2025年
品牌擁有人數目	1,793	1,722	1,468
本地	1,470	1,411	1,198
境外	323	311	270

下文載列我們與品牌擁有人訂立的典型採購協議的主要條款概要：

- **期限** 通常為一年
- **信用期** 我們一般獲授30至90日的信用期。
- **物流** 品牌擁有人應按照我們的交付指示交付指定產品
- **產品退貨** 我們保留退回不符合約定質量標準的產品的權利。在該等情況下，品牌擁有人有義務提供適當的補救措施，包括退貨及／或更換。
- **產品責任** 品牌擁有人就產品缺陷承擔主要責任，包括就客戶索償及召回成本向我們作出彌償
- **終止** 採購協議一般於協定年期屆滿時終止，惟可於若干特定條件下提早終止。

於往績記錄期間，概無單個品牌或同一品牌擁有人擁有的一組品牌貢獻超過總收入的15%。因此，我們認為我們對單個品牌或同一品牌擁有人擁有的一組品牌沒有任何重大依賴。為確立我們產品的競爭優勢，我們已與多個領先品牌建立超過五年的合作夥伴關係，以確保取得我們的渠道專屬定製產品，該等產品由第三方製造商根據我們的規格定製，並通過我們線下門店及自營網店獨家銷售。除此之外，我們與品牌擁有人之間並無其他排他性及銷售承諾。

我們認識到食品安全至關重要，並已在整個供應鏈中實施控制措施。在採購過程中，供應商和產品均須經過嚴格篩選，不合規項目將被拒收。食品須按產品名稱、規格、生產日期及批號等關鍵資料進行檢查，並保存適當記錄。對於配方及嬰兒食品，我們還會核實相關批次文件，包括國產產品的出廠檢驗合格證及進口產品的衛生檢驗和清關文件，並拒收任何不合規項目。我們在開設從事食品銷售的店鋪前，會取得所需的食品經營許可證。店長定期接受食品安全培訓並進行常規自查。在日常營運中，任何過期、蟲蛀或發霉的產品會立即下架。誠如我們的中國法律顧問所告知，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們已遵守所有有關食品安全的適用法律及法規，且未無經歷任何重大產品退回、產品缺陷及食品安全問題。

業 務

採購協議

我們通常與其他供應商訂立採購協議，訂明合作的一般條款，並根據該等協議項下具體訂單執行採購。下文為我們採購協議通常包含的關鍵條款：

- 期限 通常為一年。
- 信用期 我們通常授出30至90天的信用期。
- 物流 我們的供應商應於收到我們的送貨指示(包括指定時間及位置)後運輸指定產品。
- 退貨 倘產品未能滿足約定質量標準，我們保有退貨權。在該等情況下，供應商有義務提供適當補救措施，包括退貨及／或換貨。
- 終止 採購協議一般於約定期限屆滿後終止，但可根據若干特定條件更早終止。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們在採購供應方面並未經歷任何重大短缺或延遲。此外，我們會策略性地與主要供應商訂立長期合作協議以獲取優惠定價。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們的採購價格並未出現任何對經營業績造成重大不利影響的顯著波動。

我們的五大供應商

下表載列於往績記錄期間各年度我們五大供應商的若干資料。

截至2025年12月31日止年度

供應商	我們購買的 主要產品／服務	信用期	付款方式	採購額 (人民幣 千元)	佔總採購額 的百分比 (%)	與我們的業務 關係年限
供應商A	嬰兒及孕婦配方奶粉	30天內	銀行承兌匯票及 銀行轉賬	581,837	6.9	自2012年起
供應商C	嬰兒及孕婦配方奶粉	預付款	銀行承兌匯票	477,810	5.7	自2014年起
供應商B	嬰兒及孕婦配方奶粉	預付款	銀行轉賬	362,620	4.3	自2023年起
供應商D	嬰兒及孕婦配方奶粉、嬰幼兒食品	預付款	銀行承兌匯票	283,647	3.4	自2015年起
供應商E	嬰兒及孕婦配方奶粉、嬰幼兒食品	30天內	銀行承兌匯票及 銀行轉賬	252,057	3.0	自2012年起
				<u>1,957,971</u>	<u>23.3</u>	

本文件為草擬本，其所載資料並不完整及可作更改。閱讀本文件有關資料時，必須一併細閱本文件首頁「警告」一節

業 務

截至2024年12月31日止年度

供應商	我們購買的 主要產品／服務	信用期	付款方式	採購額 (人民幣 千元)	佔總採購額 的百分比 (%)	與我們的業務 關係年限
供應商C	嬰兒及孕婦配方 奶粉	預付款	銀行承兌匯票	722,284	8.9	自2014年起
供應商A	嬰兒及孕婦配方 奶粉	30天內	銀行承兌匯票及 銀行轉賬	504,629	6.2	自2012年起
供應商B	嬰兒及孕婦配方 奶粉	預付款	銀行轉賬	318,175	3.9	自2023年起
供應商D	嬰兒及孕婦配方 奶粉、嬰幼兒 食品	預付款	銀行承兌匯票	298,384	3.7	自2015年起
供應商F	嬰兒及孕婦配方 奶粉、嬰幼兒 食品	30天內	銀行轉賬	289,000	3.6	自2021年起
				<u>2,132,472</u>	<u>26.3</u>	

截至2023年12月31日止年度

供應商	我們購買的 主要產品／服務	信用期	付款方式	採購額 (人民幣 千元)	佔總採購額 的百分比 (%)	與我們的業務 關係年限
供應商G	嬰兒及孕婦配方 奶粉、嬰幼兒 食品	預付款／ 30天內	銀行承兌匯票及 銀行轉賬	593,850	7.4	自2013年起
供應商C	嬰兒及孕婦配方 奶粉	預付款	銀行承兌匯票	570,987	7.1	自2014年起
供應商A	嬰兒及孕婦配方 奶粉	30天內	銀行轉賬	505,567	6.3	自2012年起
供應商D	嬰兒及孕婦配方 奶粉、嬰幼兒 食品	0天	銀行承兌匯票及 銀行轉賬	261,905	3.3	自2015年起
供應商E	嬰兒及孕婦配方 奶粉、嬰幼兒 食品	30天內	銀行轉賬	220,549	2.7	自2012年起
				<u>2,152,858</u>	<u>26.8</u>	

我們與上述任何供應商並無任何戰略或排他性安排。於往績記錄期間各年度，我們的五大供應商均為獨立第三方。據董事所深知，於往績記錄期間各年度，概無董事、彼等各自的聯繫人或擁有我們的已發行股本5%以上的任何股東於任何五大供應商擁有任何權益。

業 務

我們的客戶

我們已在中國建立廣泛客戶群。我們的客戶主要包括個體消費者、加盟商及各類銷售及營銷服務的企業客戶。

我們的五大客戶

下表載列於往績記錄期間我們五大客戶的詳情。

截至2025年12月31日止年度

客戶	我們提供的 主要產品／服務	信用期	付款方式	收入 (人民幣 千元)	佔總收入的 百分比 (%)	與我們的業務 關係年限
客戶A	母嬰產品	45天	銀行轉賬	136,266	1.3	自2023年起
客戶B	母嬰產品	預付款	銀行轉賬	95,801	0.9	自2025年起
客戶C	母嬰產品	預付款	銀行轉賬	72,241	0.7	自2025年起
客戶D	母嬰產品、供應 商服務	30天內	銀行承兌匯票及 銀行轉賬	58,005	0.6	自2012年起
客戶E	母嬰產品、供應 商服務	預付款	銀行轉賬	32,522	0.3	自2023年起
				<u>394,835</u>	<u>3.8</u>	

截至2024年12月31日止年度

客戶	我們提供的 主要產品／服務	信用期	付款方式	收入 (人民幣 千元)	佔總收入的 百分比 (%)	與我們的業務 關係年限
客戶A	母嬰產品	45天	銀行轉賬	181,425	1.9	自2023年起
客戶D	銷售及營銷服務	30天內	銀行承兌匯票及 銀行轉賬	56,754	0.6	自2012年起
客戶E	銷售及營銷服務	預付款	銀行轉賬	46,351	0.5	自2023年起
客戶F	銷售及營銷服務	30天內	銀行承兌匯票及 銀行轉賬	24,464	0.3	自2012年起
客戶G	銷售及營銷服務	0天	銀行承兌匯票	22,014	0.2	自2015年起
				<u>331,008</u>	<u>3.5</u>	

業 務

截至2023年12月31日止年度

客戶	我們提供的 主要產品／服務	信用期	付款方式	收入 (人民幣 千元)	佔總收入的 百分比 (%)	與我們的業務 關係年限
客戶A	銷售及營銷服務	45天	銀行轉賬	125,278	1.4	自2023年起
客戶D	銷售及營銷服務	30天內	銀行轉賬	43,776	0.5	自2012年起
客戶H	銷售及營銷服務	預付款	銀行承兌匯票及 銀行轉賬	29,999	0.3	自2014年起
客戶I	銷售及營銷服務	預付款	銀行轉賬	28,147	0.3	自2022年起
客戶J	銷售及營銷服務	預付款／ 30天內	銀行承兌匯票及 銀行轉賬	24,697	0.3	自2013年起
				<u>251,897</u>	<u>2.8</u>	

我們與上述任何客戶並無任何戰略或排他性安排。於往績記錄期間各年度，我們的五大客戶均為獨立第三方。據董事所深知，我們的任何董事、彼等各自的聯繫人或任何持有我們已發行股本5%以上的股東，於往績記錄期間各年度的五大客戶中均無任何權益。

客戶反饋

客戶滿意度

我們重視客戶反饋，將其視為評估客服表現的重要指標。我們開展客戶滿意度調查，以了解其態度及建議，並據此檢討我們的產品及服務質量以及員工的誠信水平。通過邀請客戶提供意見及建議，我們培養客戶的參與感，使其感受到重視。我們通過多種方式收集客戶反饋，包括通過線上購買平台或微信群組進行意見收集調查、回訪面談及熱線電話。

客戶投訴

鑒於我們的業務性質，我們偶爾會面對客戶投訴。於往績記錄期間，我們零星收到客戶投訴，通常涉及(i)我們所提供的產品價格及服務；(ii)不符合條件的無理由退貨：不符合我們無理由退貨條件的退貨，如逾期退貨或影響二次銷售的商品；及(iii)等候時間：客戶在門店內未

業 務

能及時獲得協助。對於價格投訴，我們運用價格比較系統持續優化定價策略；對於不符合條件的無理由退貨投訴，我們採用以會員為中心的方法，優先考慮長期關係價值，並撥出專項年度預算，透過靈活及適當的解決方案滿足客戶的合理請求；對於等候時間投訴，我們利用數字化現場管理系統記錄、分派及協調員工資源，通過改善人員協調有效減少服務空檔。

此外，我們已建立結構化的分層授權制度，以確保投訴處理高效且符合原則。我們的店長獲授權批准每月最多人民幣500元的付款。我們的運營經理擁有每月人民幣501元至1,000元不等金額的審批權限。分公司總經理可批准每月人民幣1,001元至5,000元的補償金。所有每月超過人民幣5,000元的申請均須經我們總部批准。於往績記錄期間，我們的母嬰童產品所有子類別的平均退貨率為3%左右，平均投訴率維持低於0.8%。於往績記錄期間，「孩子王」及「絲域」的退貨率分別為3%及1%左右，而「孩子王」及「絲域」的投訴率分別低於0.8%及約0.1%。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無因質量問題而進行任何重大產品召回，亦未因我們銷售的產品存在質量問題而收到客戶任何重大投訴或產品責任索償或其他法律索償。

重疊客戶及供應商

於往績記錄期間各年度，我們的若干五大客戶亦為我們的供應商，反之亦然。下表載列該等重疊方的詳情及彼等各自與我們的交易性質：

交易性質			截至12月31日止年度					
			2023年		2024年		2025年	
			收入	採購額	收入	採購額	收入	採購額
作為客戶	作為供應商		人民幣千元					
客戶D/供應商A	供應商服務及平台服務	嬰兒及孕婦配方食品	43,776	505,567	56,754	504,629	58,005	581,837
客戶I/供應商H	供應商服務	嬰兒及孕婦配方食品	28,147	212,540	—	10,927	—	5,640
客戶J/供應商G	供應商服務	嬰兒及孕婦配方食品、嬰幼兒食品	24,697	593,850	—	—	671	25,181
客戶F/供應商E	供應商服務及平台服務	嬰兒及孕婦配方食品、嬰幼兒食品	18,827	220,549	24,464	260,120	25,781	252,057
客戶H/供應商C	供應商服務	嬰兒及孕婦配方食品	29,999	570,987	12,379	722,284	16,606	477,810
客戶E/供應商B	供應商服務	嬰兒及孕婦配方食品	14,478	57,367	46,351	318,175	32,522	362,620
客戶G/供應商D	供應商服務	嬰兒及孕婦配方食品、嬰幼兒食品	19,521	261,905	22,014	298,384	23,404	283,647
供應商F	供應商服務	嬰兒及孕婦配方食品、嬰幼兒食品	4,506	193,310	8,225	289,000	14,948	135,464

我們向供應商提供供應商服務及／或平台服務等銷售及營銷服務。這些服務顯著提高了供應商的營銷效率和銷售曝光度，為他們的持續投資創造了強大的動力。這使得供應商能夠進行精準營銷，極大增強了其購買服務的意願。因此，該等主要供應商作為主要企業客戶，貢獻的收入遠超個人消費者，使彼等在我們的業務架構中扮演產品來源及高價值服務客戶的雙重角色。根據弗若斯特沙利文的資料，此安排在母嬰童產品及服務市場以及頭皮及頭髮護理行業中屬普遍做法。

我們與該等實體的交易乃於日常業務過程中按公平基準進行。我們收取的費用屬公平合理。

業 務

品牌及推廣

我們的市場營銷中心負責規劃及統籌我們的品牌推廣活動，以提升該等活動的監管合規性及一致性。我們整合線上及線下營銷資源，以提高品牌的公眾曝光度，吸引更多客戶。截至2025年12月31日，我們在中國有144名僱員負責線上及線下品牌推廣活動。

線下品牌及推廣

我們的線下營銷策略以「實體信任與場景體驗」為核心，在競爭激烈的零售市場中形成強大的差異化優勢。該開業前互動確保門店從開業首日起擁有穩固的客戶基礎。我們通過定期舉辦門店互動活動及育兒講座進一步強化該策略，以提升客戶粘性及回訪率。

為改善客戶服務體驗並提升客戶忠誠度，我們通過電話、信息或微信致力於日常客戶關係維護。例如，在對所提供服務進行跟進電話溝通期間，我們的銷售及專業顧問會了解客戶反饋，在必要時提供後續服務指導，並及時解答客戶查詢。此外，我們邀請客戶參加我們的線下活動以改善客戶體驗並提高客戶留存率。例如，我們定期組織海姆立克急救法培訓課程，邀請家長及護理人員參與。這項舉措增強了家長群體的信任感與忠誠度。

線上品牌及推廣

為補充實體佈局，我們的線上營銷通過完善的「全域引流與即時服務」生態系統展開，該系統無縫覆蓋多個社交媒體和第三方電商平台。我們策略性地運用私域（包括我們專屬的孩子王App、微信小程序及WeCom）進行會員留存及回購轉化，同時利用公共平台持續拓展新客戶。我們的內容策略採用多元化短視頻形式，該等短視頻通過員工自創內容、與關鍵意見領袖合作及AI輔助製作結合的方式製作，以有效將公域潛在客戶引流至私域中。

獎項及認可

我們多年運營所獲得的榮譽充分已證明我們的優勢及行業影響力。下表載列我們獲得的主要獎項及認可。

獲獎年份	獲得獎項／認可的		
	實體／個人	獎項／認可	頒獎機關／機構
2025年及 2024年 . . .	本公司	中國網絡零售百強榜	中國連鎖經營協會
2024年	本公司	2024年中國連鎖 TOP100	中國連鎖經營協會
2023年	本公司	國家電子商務示範企業	國家商務部
2022年	本公司	2022年新型信息消費示 範項目	國家工信部
2022年	本公司	2022年全國商貿物流重 點聯繫企業	國家商務部

業 務

第三方付款

第三方付款的背景及原因

於往績記錄期間，我們的若干客戶（「**相關客戶**」）委聘第三方支付方（「**第三方支付方**」）向我們結算款項（「**第三方支付安排**」）。於2023年、2024年及2025年，根據第三方支付安排（「**相關結算**」）所結算的總金額，分別為人民幣2.0百萬元、人民幣9.9百萬元及人民幣123.3百萬元，分別佔同年我們從所有客戶收取的付款總額的0.02%、0.09%及1.07%，以及同期總收入0.02%、0.06%及1.04%。於往績記錄期間，並無任何相關客戶位列我們的五大客戶或曾個別對我們的收入作出重大貢獻。所有相關客戶及第三方支付方均為獨立第三方。

相關客戶包括我們的(i)加盟商、(ii)分銷商及(iii)租賃服務與推廣服務的客戶（「**其他相關客戶**」）。下表載列於往績記錄期間按類別劃分的相關客戶明細：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
加盟商	—	16	793
分銷商	3	7	27
其他相關客戶	132	110	120
總計	<u>135</u>	<u>133</u>	<u>940</u>

2025年，因第三方支付安排所產生的第三方支付人數及付款金額大幅增加，主要由於我們特許經營業務快速擴張所致。收購「絲域」後，我們積極提升業務協同效應，並加速頭皮及頭髮護理業務分部的增長。於2025年第四季度，我們舉辦了多場線下展銷會及會議，令加盟商數目大幅增加。該等線下展銷會及會議是產品推廣、培訓及績效考核的重要渠道。加盟商可在該等活動現場下單。有關訂單的付款主要通過POS終端處理，而該等終端機僅支持透過個人銀行卡進行的交易。因此，儘管有關購買為加盟商為業務目的而作出，相應的付款仍被記錄為由第三方個人付款人作出。

所涉及的第三方支付方主要包括與相關客戶有關聯的實體（如相關客戶的法定代表人、家庭成員、僱員、股東或聯屬實體）。

於往績記錄期間，所有相關結算均於中國進行，且相關客戶及第三方支付方位於中國。根據弗若斯特沙利文的資料，第三方支付安排符合母嬰童產品及服務市場的行業慣例。就董事所深知，相關客戶採用第三方支付安排的主要原因如下：

- 一些以獨資企業形式經營的相關客戶希望避免設立企業賬戶繁瑣的流程或圖更靈活的操作而使用該合作賬戶導致的不便；及
- 如上文所披露，絲域集團為加盟商舉辦線下展覽及會議，以推廣產品、提供培訓及評估加盟商表現。對產品感興趣的加盟商可以在現場下訂單，絲域集團接受透過POS終端機付款，POS終端機只處理個人銀行卡的付款。

業 務

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，(i)我們並未提出任何第三方付款安排或以其形式參與任何該等安排；(ii)亦未向任何相關客戶或第三方付款方提供任何折扣、佣金、返利或其他利益，以促成或鼓勵任何第三方付款安排；及(iii)我們向相關客戶提供的定價及付款條款，與向未參與第三方付款安排的客戶提供的條款一致。

第三方付款安排分析

於往績記錄期間，我們已實施內部控制措施，以減低與第三方付款安排相關的風險。我們的KYC程序確保我們只為信譽良好、往績優良且財政穩健的客戶提供服務。具體而言，我們會對潛在客戶的背景及資格進行全面的內部審核。我們通常要求相關客戶及其指定的第三方付款方會簽一份第三方付款票據並發給我們，該票據須載列付款方的身份及其與客戶的關係、客戶根據與我們訂立的原始協議條款明確委託付款方履行其付款責任，以及有關建議第三方付款安排的其他資料。

根據中國法律法規，對採用第三方付款安排並無明確限制。第三方付款安排在所有重大方面均屬有效，但須服從中華人民共和國民法典規定的無效理由情形，包括違反公共秩序或惡意串通損害他人合法權益等情形。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無被要求退還任何已收取的第三方付款。就董事所深知，(i)我們並無涉及任何第三方付款安排所引起或導致的任何實際或存在威脅的糾紛或分歧，及(ii)我們不會因參與第三方付款安排而受到任何調查、查詢、處罰或須支付附加費。

我們的中國法律顧問已告知，根據《中華人民共和國刑法》第191條，在以下情況下方構成洗錢罪(i)明確知悉第三方付款的資金乃毒品犯罪、犯罪組織犯罪、恐怖主義犯罪、走私、賄賂及腐敗、破壞社會金融秩序的犯罪以及金融欺詐的所得款項及／或收益；及(ii)為掩飾或隱瞞上述所得款項及／或收益的來源及性質，而作出《中華人民共和國刑法》第191條所指的若干行為。通過KYC程序並經向我們發出的第三方付款票據確認，我們並無理由相信(i)相關客戶涉及上述犯罪；或(ii)我們收到的第三方付款涉及上述犯罪所得款項及／或收益。此外，我們從未採取任何行為來掩蓋或隱瞞從此類犯罪中獲得的任何所得款項及／或收益的來源及性質。

據我們的中國法律顧問所告知，經考慮上述第三方付款安排的背景、原因及本公司採取的管理措施，(i)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，第三方付款安排本身並無違反或規避中國適用法律或法規的任何強制性條文；(ii)我們的第三方付款安排被視為構成洗錢罪及根據相關中國法律及法規須承擔相關刑事責任的可能性極低；及(iii)根據第三方付款安排，我們可能需要返還所收的任何重大資金的風險極低。

業 務

經考慮我們為管理第三方付款安排而採取的措施、適用的中國法律法規的規定及主管政府機關發出的合規函件，董事認為於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，第三方付款安排合法有效，且並無違反或規避反洗錢、稅務或其他適用的中國法律或法規。此外，董事認為，通過第三方付款安排結算的所有交易已完整準確地記錄在我們的歷史財務資料中。

強化內部管理措施

為保護我們的利益不受與第三方付款安排的相關風險影響，自2025年11月起，為調整第三方付款安排，我們顯著強化並採取了各類內部管理操作。我們調整第三方付款安排的成果包括(其中包括)：

- 我們已通知客戶有關第三方付款安排的最新內部控制政策，並告知他們，我們不再接受第三方付款。
- 我們一般要求所有款項須由合約對手方支付。對於非合約方支付的任何款項，我們將於五個工作天內退款，並要求客戶透過合約實體重新付款。倘客戶無法透過合約實體付款，我們要求付款方及客戶(以獨資企業形式且其指定付款方為該企業之註冊擁有人兼經營者除外)與我們訂立補充協議，以確認付款由客戶指定的實體作出，且第三方付款方與客戶之間存在合法的個人關係(如配偶關係)或業務關係(如股權關係)。
- 我們計劃於2026年上半年為母嬰童業務的加盟商推出我們的專有支付系統。註冊後，系統會自動為我們的加盟商開設銀行賬戶。加盟商應透過該系統下訂單，並透過生成的銀行賬戶與我們結算款項。
- 就頭皮及頭髮護理業務的加盟商而言，如彼等透過POS終端機付款，我們要求付款方與加盟商(以獨資經營者形式且其指定付款方為該獨資企業之註冊擁有人兼經營者除外)簽署上述補充協議。我們亦會核實付款方的身份及留存其身份證照片，並要求付款方簽署付款單，列明付款方姓名及相應加盟店。

我們的財務部及內部審計部監督和監測上述強化內部控制措施的實施，我們的董事認為該等措施在防止第三方付款及其相關風險方面乃屬有效充分。

內部控制顧問已審查上述有關第三方付款的強化內部控制措施，未發現重大缺陷。董事認為，防止第三方付款安排方面的任何風險的強化內部控制措施屬有效及充分。

業 務

定價

我們主要基於現行市況釐定產品定價，同時考慮歷史交易條款、客戶預期及市場競爭態勢等因素。作為母嬰童產品及服務市場以及頭皮及頭髮護理行業的國內領先品牌，我們擁有更強的定價權，尤其在我們具備銷量優勢的產品類別中。

適用於線下及線上直接面向消費者渠道的定價政策並無重大差異。我們在所有直接面向消費者渠道實行統一的零售定價政策，以確保品牌一致性、價格透明度並避免渠道衝突。

與直接面向消費者銷售相比，提供予加盟商及分銷商的價格通常較低。此主要由於加盟商及分銷商通常批量採購產品，且該等銷售屬企業對企業性質，而非零售層面。根據弗若斯特沙利文的資料，加盟商及分銷商的價格相對較低，符合行業慣例。不同加盟商或不同分銷商之間的定價並無重大差異。

倉庫、物流及存貨管理

為確保全國範圍內產品快速配送及提升服務水平，我們已建立南京華東智慧物流產業園、成都西南智慧物流產業園及天津華北智慧物流產業園。我們的倉庫物流網絡由武漢、佛山兩個區域倉（主要覆蓋華中及華南地區）進一步強化，並輔以重慶、南寧、汕頭、青島、沈陽、蘇州、西安的城市前置倉。截至最後實際可行日期，我們已建立成熟的三級倉庫網絡，與門店佈局及線上銷售渠道實現無縫對接。該體系包括中央倉(CDC)、區域倉(RDC)及城市前置倉(FDC)，是「供應鏈+本地生活服務+同城即時零售」運營模式的支柱。

我們已建立自有倉庫系統，並由自主研发的孩子王倉庫管理系統(KWMS)提供支持。全流程均受完備流程管控，從物料接收、存貨存儲到製成品發貨。該等規程會定期審閱、更新，並在全公司範圍內傳達。員工培訓強制要求遵守，包括異常檢查、處理及匯報的標準化程序。此外，我們與合資格物流供應商合作，保證產品配送安全、準時且可靠。

為有效管理存貨，我們已實施全面的存貨管理政策。我們利用過往銷售數據、當前存貨水平及在途貨物，系統性地預測需求並定期為各產品下達訂單。我們亦已制定明確要求及合規的採購計劃，實施數字化供應商評級制度，於供應商生命週期內進行分級動態管理，並設有標準化的新產品引進流程。我們的存貨配置政策專注於透過維持高週轉產品的充足庫存，同時將長尾產品的存貨降至最低，以達到門店層面及倉庫層面的週轉目標。我們每月、每季度及每年進行存貨審查，並每日追蹤及發出警報。就存貨減值而言，庫齡超過360天的存貨會被優先列入清貨清單，透過促銷、退貨或其他處置方式處理，並每週核查進度。截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們的存貨金額分別為人民幣1,119.6百萬元、人民幣927.3百萬元及人民幣902.5百萬元。

業 務

質量控制

截至2025年12月31日，我們的質量管理人員有110名僱員，主要負責質量檢驗、質量控制及供應鏈質量管理。我們已建立嚴格且多層次的質保體系。該方法始於嚴謹的供應商甄選，我們根據潛在供應商的產品質量、商業資質及品牌誠信進行評估。在整個生產過程中，我們通過定期及不定期的隨機檢查保持嚴格監督，確保質量標準的一致性。我們要求第三方品牌須具備完整的質量證書，而自有品牌則在從原型製作至製成品交付的所有生產階段均接受隨機抽樣檢查。請參閱「— 我們的供應商 — 供應鏈管理及採購」。

該系統化質量管理延伸至倉庫運營，專職質量檢驗員在產品入庫前，根據按類別制訂的抽樣標準實施詳細檢查。除該等運營措施外，我們亦實施動態供應商評估計劃，定期就產能及質量表現指標對供應商進行評估。此項持續評估程序使我們通過策略性淘汰表現不佳的供應商優化供應商體系。

此外，我們在整個物流過程中非常重視產品質量和安全，在每個階段都實施控制，以確保交付給客戶的產品處於安全狀態。我們只與擁有經過驗證的食品級認證的物流合作夥伴合作。與我們合作的物流合作夥伴在入職前會經過資格預審檢查，包括倉庫條件、車輛衛生和處理能力。在交付過程中，我們運行全鏈條追溯系統，跟蹤產品從發貨到最終交付，記錄每個交接點。此外，與交付時產品狀況相關的客戶投訴會被用於評估物流合作夥伴的表現。

我們亦強調合約控制及監察。我們訂立正式的運輸服務協議，其中規定物流公司對運輸過程中造成的產品損壞承擔最終賠償責任，我們建立了交付績效監控和分級預警系統。這使我們能夠識別表現不佳的物流合作夥伴，發出警告，並在必要時終止合作夥伴關係，以保持服務質量和運營完整性。

季節性

由於我們產品及服務的性質，我們並不存在重大的季節性波動。

數據隱私及安全

在日常業務過程中，經客戶及成員事先同意，我們在必要的範圍內並根據適用的中國法律法規收集、存儲及使用公司客戶（包括在我們面向僱員的APP及面向供應商的APP上開設賬戶的加盟商）的員工的若干個人信息以及個人客戶及成員的個人信息。例如，(i)對於個人消費

業 務

者通過我們的線上及線下渠道(如孩子王App及門店系統)註冊並使用我們的服務，我們可能會收集其賬戶簡介、交易記錄及實時地理位置等信息，及(ii)對於公司客戶的員工，個人信息主要由公司客戶或員工本身提供，用於賬戶註冊以及相關商戶賬戶及服務的後續維護和日常運營。數據主要包括賬戶信息、聯繫方式、業務憑證以及通信和服務記錄。我們亦收集及處理若干類型的敏感個人資料，例如身份證及戶口簿相片、用於人臉識別的面部數據、有關懷孕、懷孕及預產期的資料、出生證明、嬰兒相關資料、銀行賬戶號碼、支付密碼及語音訊息。截至2025年12月31日，我們擁有超過98.0百萬名註冊會員及3,254名企業客戶(在我們面向僱員的APP及面向供應商的APP上開設賬戶的客戶)。

我們嚴格遵循相關法律法規收集個人信息，並通過內部檢查、監督、檢討及其他措施持續完善個人信息保護相關慣例，以確保對個人信息的最大保護。我們在存儲階段採用MD5加鹽技術對收集到的敏感信息進行加密存儲，並部署多種安全工具及技術措施以確保數據安全，如網頁應用防火牆(WAF)、堡壘機及數據分類分級工具。此外，我們在收集客戶及會員的個人資料前，提供私隱政策，說明所收集的個人資料類別、處理目的、處理方式及保留期限、資料共享場景及行使個人資料權利的渠道。我們通過專業的監控平台監控及記錄網絡運行狀況。通過安全工具，我們監控及記錄網絡安全事件及相關活動。在業務運營過程中，我們定期進行信息安全培訓並組織考核。我們對僱員實施數據訪問控制，限制通過堡壘主機進行訪問，堡壘主機日誌至少保留六個月，我們採用應急響應及管理措施，包括紅隊測試、故障轉移及雙活演練，並通過模擬數據丟失場景來提高業務連續性及安全性。有關我們與個人信息保護相關的風險詳情，請參閱「風險因素 — 有關我們的業務及行業的風險 — 未能遵守有關網絡安全、信息安全、數據隱私與保護的法律法規可能導致面臨索賠及被相關政府部門處以處罰，這可能會損害我們的品牌及聲譽，並對我們的業務經營及財務業績產生重大不利影響」。

截至最後實際可行日期，我們的信息系統已獲得中華人民共和國公安部地方分支機構頒發的信息系統安全等級保護三級認證，該認證印證了我們在系統運營及信息安全方面的能力。為確保對用戶隱私及數據安全提供適當且充分的保護，我們已制訂內部數據安全及保護規程，當中規定了數據管理職責、數據保護及保密程序。我們亦會根據不斷演進之監管要求及行業標準，更新我們的數據保護相關政策及內部控制措施。例如，我們會按照法律的要求，通知且取得用戶同意後，收集及使用用戶個人數據。用戶通過第三方電商平台進行線上購物相關的數據，將依據第三方平台的數據管治政策進行管理。當我們為履行訂單或提供售後服務而訪問或使用該等數據時，我們會依據適用法律及我們的內部數據保護政策處理該等數據。

我們的數據存儲於中國，並無跨境傳輸個人數據或向第三方提供數據。據我們的中國法律顧問就中國數據合規所告知，鑒於(i)經與中國網絡安全審查技術與認證中心諮詢，其已確認在香港[編纂]並不構成境外[編纂]；(ii)截至最後實際可行日期，我們尚未收到相關監管機構將我們的網絡設施及信息系統指定為關鍵信息基礎設施的任何正式通知，因此我們不被視為關鍵信息基礎設施運營者；及(iii)截至最後實際可行日期，我們尚未收到任何有關要求我們進行網

業 務

絡安全審查或我們的數據處理活動影響或可能影響國家安全的通知，我們毋須根據適用的中國網絡安全相關法律及法規接受網信辦的審閱。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們在重大方面已遵守與用戶隱私及數據安全相關的適用法律法規。鑒於中國有關用戶隱私及數據安全的立法及執法仍處於發展階段，我們將密切關注進一步監管發展，並及時採取適當措施。據我們的中國法律顧問就中國數據合規所告知，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數據隱私、數據安全、數據使用及存儲以及網絡安全的適用中國法律及法規。

法律程序及合規

法律訴訟程序

我們可能不時面臨日常業務過程中產生的法律訴訟、糾紛及索賠，主要包括合約糾紛及僱傭事宜。董事概無涉及實際或可能提出的重大申索或訴訟。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無遭受任何重大行政處罰。我們並無發生任何重大或系統性不合規事件，整體而言，該等事件可能會對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響。我們並非任何正在進行的重大訴訟、仲裁或行政程序的一方，且我們並不知悉政府當局或第三方擬進行且任何可能會對我們的業務造成重大不利影響的申索或訴訟。

合規情況

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無遭受任何重大行政處罰。我們並無發生任何重大或系統性不合規事件，整體而言，該等事件可能會對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響。

競爭

我們認為，基於以下優勢，我們相較競爭對手處於有利地位(i)品牌優勢：中國母嬰童產品及服務市場以及頭皮及頭髮護理市場的領先企業；(ii)會員優勢：首創以經營用戶關係為核心的模式；(iii)銷售渠道優勢：觸達用戶需求的全渠道網絡及全消費場景佈局；(iv)供應鏈優勢：精選多元化供應鏈重塑價值分配體系；(v)服務優勢：專業服務體系；(vi)數字化及智能化能力：賦能業務；(vii)倉網優勢：覆蓋範圍廣的智慧倉儲物流佈局；及(viii)管理優勢：卓越的管理團隊及年輕、專業的組織。

知識產權

截至最後實際可行日期，我們擁有(i) 14項註冊專利；(ii) 29個註冊商標；(iii) 61項註冊著作權；及(iv)七個對我們業務屬重要的中國註冊域名。有關我們重大知識產權的更多詳情，請參閱「附錄六 — 法定及一般資料 — 有關本集團業務的進一步資料 — 2.知識產權」。

為保護我們所擁有的知識產權，我們依賴中國知識產權保護法律、保密程序、合約條款及內部控制程序的組合措施。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無因任何知識產權被侵犯而被起訴或就此進行仲裁，亦無接到任何第三方聲稱任何知識產權被侵犯的通知而

業 務

對我們的業務造成重大不利影響。此外，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無因侵犯第三方的任何知識產權而遭受的任何政府機構調查或審查的任何不利判決，而對我們的業務造成重大不利影響。

僱員

截至2025年12月31日，我們共有11,215名僱員，截至同日，所有該等僱員均於中國境內任職。此外，截至同日，於門店工作的銷售人員有8,909名，於總部工作的支持人員有71名，該等人員並非我們的僱員，而是由供應商派駐，以在門店內推廣及銷售母嬰童產品，並提供銷售及推廣支持工作。下表載列截至同日按職能劃分的僱員明細。

職能	僱員人數	佔僱員總數 的百分比
經營管理	8,699	77.6
技術操作	259	2.3
一般及行政	182	1.6
財務管理	236	2.1
物流人員	109	1.0
生產人員	32	0.3
其他	1,698	15.1
總計	11,215	100%

為吸引合資格人才，我們採用多種招聘方式以滿足對不同類型僱員的需求。該等方式通常包括校園招聘、面向有工作經驗人士的線上社會招聘及推薦招聘。就供應商派駐的銷售人員而言，我們並未與其訂立僱傭合約或支付薪金，但我們可酌情向其發放基於業績的激勵獎金。為管理其行為及確保服務質量，我們(i)監管其在我們門店開展的銷售活動，要求其承擔有關客戶信息的保密義務；(ii)提供培訓，確保其具備足夠的溝通及客戶服務能力；及(iii)進行定期業績評估，並要求供應商更換嚴重違反我們運營要求的人員。

根據我們嚴格的候選人評估標準，我們的招聘程序通常包含匯報招聘需求、發佈招聘啟事、審閱及篩選簡歷、安排面試、評估及甄選候選人、審批及發佈公告。我們的僱員通常與我們訂立標準勞動合同。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們在為營運招聘僱員方面並未遇到任何困難。

我們尊重僱員的工作及貢獻。我們的僱員薪酬方案主要包括基本薪金及績效獎金。我們定期審核僱員績效，並據此釐定及發放月度與年度獎金。我們高度重視僱員的招聘、管理、培訓與留任。具體而言，我們為僱員安排多元化的培訓課程，包括崗前培訓、基礎產品與服務知識及基礎技能培訓、進階培訓以及針對特定專業領域的專項培訓。

業 務

中國法律法規要求我們參加多項僱員福利計劃，包括養老保險、失業保險、醫療保險、生育保險、工傷保險及住房公積金，並按僱員薪金(包括花紅及津貼)的若干百分比支付社會保險費及住房公積金供款，最高金額由當地政府指定。於往績記錄期間，我們並無為若干僱員作出社會保險及住房公積金供款，或未能按相關中國法律法規的規定為僱員足額繳納社會保險及住房公積金供款，或透過第三方人力資源服務供應商繳納社會保險及住房公積金。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無因不遵守社會保險及住房公積金相關中國法律法規而受到任何行政處罰。根據最高人民法院於2025年7月31日頒布並於2025年9月1日生效的《最高人民法院關於審理勞動爭議案件適用法律問題的解釋(二)》(「該解釋」)，僱主與僱員之間任何豁免社會保險供款的協議或承諾應屬無效。此外，若僱主未能按適用法律繳納該等款項，而僱員終止勞動合約並根據《中華人民共和國勞動合同法》要求經濟補償，人民法院將支持該等申索。

該解釋不會對我們的業務營運及財務狀況造成重大不利影響，主要原因為(i)其並無引入額外的處罰風險或改變現有的法律框架；及(ii)該解釋並無改變評估與社會保險及住房公積金供款相關的任何不合規事宜的風險基準。有關更多詳情，請參閱「風險因素 — 有關我們的業務及行業的風險 — 未能遵守有關為及代表僱員繳納社會保險及住房公積金供款的相關監管規定可能會令我們受到處罰，並對我們的財務狀況及經營業績造成不利影響」。

我們與僱員訂立規範勞動合同，亦與主要高級管理層成員訂立保密協議。迄今為止，我們並無經歷任何重大勞動糾紛。我們已成立工會以保障僱員權利及鼓勵僱員參與我們的管理決策。我們認為，已與僱員維持良好關係。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無經歷任何罷工或與僱員發生任何已經或可能對我們的業務造成重大影響的勞動糾紛。

牌照、許可及證書

我們在中國一個受嚴格監管的行業運營。我們須持有各種牌照、批准及許可以經營我們的業務，包括增值電信業務經營許可證、食品經營許可證、衛生許可證、道路運輸經營許可證、商業特許經營備案及單用途商業預付卡備案。有關相關規定的詳情，請參閱「監管概覽 — 適用於我們於中國業務的法律及法規」。截至2025年12月31日，我們已自相關政府機關取得對我們業務營運整體而言屬重大的所有必要牌照、批准及許可。

業 務

此外，如中國法律顧問所告知，我們已取得我們自營店目前營運所需的所有對我們營運屬重大的牌照、許可、批准及證書，而該等牌照、許可、批准及證書於截至最後實際可行日期有效且仍然有效。我們監控相關牌照、許可、批准及證書的有效性狀態，並在其各自的到期日前及時提交重續申請。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們在取得或重續業務營運所需的重大牌照、許可、批准及證書方面並無遇到任何重大困難。據我們的中國法律顧問所告知，只要我們遵守中國法律、法規及規則的適用規定，且我們根據中國適用法律、法規及規則的規定及時採取所有必要措施並提交相關申請，則於該等牌照、許可、批准及證書日後到期時重續該等牌照、許可、批准及證書並無重大法律障礙。然而，我們無法向閣下保證我們日後將能夠及時重續該等牌照、許可、批准或證書。請參閱「風險因素 — 有關我們的業務及行業的風險 — 我們須取得及維持經營所需的牌照、批文及許可證，未取得或重續任何牌照、批文及許可證可能會對我們造成重大不利影響」。

消防安全

截至2025年12月31日，於我們的自營店中，我們未能就合共285家自營店（「有關物業」）取得公共聚集場所投入使用、營業前消防安全檢查合格證或相應的公共聚集場所投入使用、營業前消防安全檢查意見書的行政許可（統稱「消防安全檢查合格證或許可證」）。其中，截至最後實際可行日期，15間店舖已關閉或擬於短期內關閉，7間店舖因營運面積縮減而不再需要根據適用中國法律法規取得消防安全檢查合格證或許可證，20間店舖已取得所需的消防安全檢查合格證或許可證，其餘243間店舖須取得消防安全檢查合格證或許可證。於該243間自營店舖中，116間位於已取得購物中心層面消防安全檢查合格證或許可證的大型購物中心內。儘管該等證書並不明確涵蓋個別自營店舖，惟為購物中心進行的相關消防安全檢查實際上已涵蓋該等店舖。我們將向出租人及／或相關監管主管部門尋求進一步確認（倘適用），以確認該116間店舖無須另行取得獨立的消防安全檢查合格證或許可證，倘未能取得該確認，我們將尋求為該等店舖取得獨立的消防安全檢查合格證或許可證。同時，我們正為其餘127間店舖申請取得所需合格證或許可證。董事認為，82間店舖在取得該等合格證或許可證方面並無可預見的法律障礙，而其他45間店舖仍存在若干障礙，其中包括(i)業主缺乏合作，及(ii)相關物業缺乏物業所有權證或建築文件不完整。鑒於上述情況，汪先生及江蘇博思達各自已承諾就因未能取得相關物業的消防安全檢查合格證或許可證而產生的所有損失（包括但不限於相關政府主管部門施加的行政處罰）向我們作出彌償保證（「消防安全彌償保證」）。

業 務

就上述127間店舖而言，我們預期於2026年9月底前為9間店舖取得消防安全檢查合格證或許可證。就116間店舖而言，我們已聘請消防安全顧問，對各有關店舖進行消防安全評估。其從事消防設施維護及檢查和消防安全評估，具備相關資質及證書，並擁有由具豐富消防設施維護、檢查及消防安全評估經驗的註冊消防工程师及消防安全專員組成的專項檢查團隊。消防安全顧問已於2026年6月進行全面審查和檢查。根據消防安全顧問出具的報告，經對116間店舖進行檢查：(i)有關店舖從未發生任何消防安全事故，亦未曾遭受消防救援部門的重大行政處罰或因消防安全違規而被通報；(ii)有關店舖的經營場所已配備充足的消防安全設備、標識、安全疏散條件及應急疏散計劃，且均處於良好工作狀態，不存在重大火災隱患；(iii)上述所有場所已符合適用消防安全法律、法規及標準，有關店舖的消防備案或消防安全檢查(統稱「**消防安全手續**」)(視事情而定)均可順利辦理；(iv)我們未能辦理有關店舖的消防安全手續並非因消防安全缺陷所致；及(v)就該等116家門店而言，於提交申請及所有必要文件後，辦理所需消防程序並無重大阻礙。至於其餘兩間正在裝修的門店，我們將於裝修完成後，委聘消防安全顧問對每家門店進行消防安全評估。

根據適用的中國法律法規，我們有責任申請消防安全檢查，並在開始使用或營運前向主管部門取得消防安全檢查合格證或許可證。此外，若任何公眾聚集場所在未獲相關消防安全政府部門發出適當行政許可的情況下開始營運，我們可能會被地方政府住房和城鄉建設部門及／或消防安全政府部門勒令暫停營運，並被處以不少於人民幣30,000元但不超過人民幣300,000元的行政罰款。然而，自2018年起，實務中因未能取得所需消防安全檢查合格證或許可證而被處的最高行政罰款為人民幣30,000元。

為防止此類不合規情況再次發生，在為新自營店舖選址時，我們將對相關租賃物業進行全面的盡職調查，包括核實業權證書及建築文件，並確認是否已完成所需的消防安全檢查，以避免因租賃物業的缺陷而無法完成此類檢查。此外，我們將繼續加強店舖管理程序，指派專人監督消防安全手續，確保在店舖開業前完成所需檢查。

據我們的中國法律顧問所告知及董事認同，考慮到(i)截至最後實際可行日期，相關物業並未被勒令暫停運營，本集團未能就上述相關物業取得所需證書或許可證將不會對我們的運營造成任何重大不利影響。於往績記錄期間，我們並無因未能就上述相關物業取得所需證書或許可而受到其他重大行政處罰，且該等相關物業於往績記錄期間未發生任何火災事故；(ii)本公司已承諾採取整改措施，盡快就相關物業取得消防安全檢查合格證或許可證；(iii)消防安全彌償保證。

業 務

保險

截至最後實際可行日期，我們投購的保險包括但不限於公眾責任險、僱主責任險、貨運保險及財產保險。我們亦就於中國銷售的若干產品投購產品責任險。例如，我們通常會為尿片免費提供「尿布疹保護」保證。我們毋須且一般不會投購營業中斷險及關鍵人員險（根據中國法律法規並非強制性）。我們亦按我們認為足夠的種類及金額採購保單，並根據我們過往的生產及行業發展經驗變化不時評估該等保單。董事認為，我們的保險範圍符合行業慣例，且足以涵蓋關鍵資產、設施及負債。然而，保險可能無法全面涵蓋業務及營運相關風險。詳情請參閱「風險因素 — 有關我們的業務及行業的風險 — 我們的保險範圍可能無法完全涵蓋與我們的業務及經營有關的風險」。

物業

我們就業務營運於中國佔用若干物業。該等物業用於上市規則第5.01(2)條所界定的非物業活動。

自有物業

截至最後實際可行日期，我們在中國擁有及佔用總建築面積為315,265.82平方米的21項物業。該等物業用作我們的倉庫及辦公場所支持我們的業務營運。

下表載列截至最後實際可行日期我們持有房地產所有權證的自有物業概要。

編號	擁有人／佔有人	地點	用途	總建築面積 (平方米)
1	附屬公司	江蘇南京	倉儲	80,377.48
2	附屬公司	四川成都	倉儲	85,267.01
3	附屬公司	天津	物流及倉儲	120,769.90
4	本公司	江蘇南京	商業	2,577.84
5	本公司	江蘇南京	商業	1,508.19
6	本公司	江蘇南京	商業	461.02
7	本公司	江蘇南京	商業	1,637.26
8	本公司	江蘇南京	商業	1,637.26
9	本公司	江蘇南京	商業	1,637.26
10	本公司	江蘇南京	商業	1,637.26
11	本公司	江蘇南京	商業	1,637.26
12	本公司	江蘇南京	商業	1,637.26
13	本公司	江蘇南京	商業	1,637.26
14	本公司	江蘇南京	商業	1,637.26
15	本公司	江蘇南京	商業	1,637.51
16	本公司	江蘇南京	商業	1,637.51
17	本公司	江蘇南京	商業	1,640.18
18	本公司	江蘇南京	商業	1,640.18
19	本公司	江蘇南京	商業	1,640.18
20	本公司	江蘇南京	商業	1,640.18
21	本公司	江蘇南京	商業	1,370.56

根據上市規則第5.01B(2)(b)條，本集團並無任何涉及非物業活動的自有單一物業權益，其賬面值佔總資產15%或以上。

我們的中國法律顧問確認，截至最後實際可行日期，我們已就上述土地及物業取得房地產權證書及其他相關土地使用權證書。

業 務

租賃物業

截至2025年12月31日，對我們運營至關重要的自營店佔用位於中國的24項租賃物業，總建築面積約為49,897.64平方米。

截至最後實際可行日期，在上述租賃物業中，有23份租賃協議尚未向中國相關機關辦理登記。所有該等23項租賃物業均用作我們自有門店的場所，對我們的營運而言屬重大。我們未能完成相關登記，主要由於該等出租人(i)未能取得相關業權證書；或(ii)因處罰風險低而不願承擔行政負擔。我們已採納內部政策，(i)要求我們的僱員積極與出租人協調以完成我們租賃協議的登記及(ii)要求我們的僱員在出租人願意配合有關程序的情況下完成租賃協議的登記。我們已採取積極措施登記該等租賃協議。根據中國適用法律法規，租賃物業的物業租賃協議必須向中國相關房地產管理局登記。

倘相關監管機構要求，我們將即時糾正該不合規情況。因此，因未能完成租賃備案而受到處罰的可能性被認為較低。倘未於指定時間內整改，我們可能會就未登記租賃協議被處以最高人民幣300,000元的罰款。據中國法律顧問告知，根據《中華人民共和國民法典》，租賃協議未登記並不影響租賃協議的有效性及其可執行性。此外，《商品房租賃管理辦法》並無規定未完成租賃登記備案將導致相關房產無效或禁止繼續租賃。因此，該等不合規情況並不需要搬遷任何主要門店。董事認為，未能完成該等租賃協議的備案不會對我們的業務營運或財務狀況造成任何重大或不利影響，因為倘我們不得不終止租賃或從該等有缺陷的租賃物業搬遷，我們能夠在短時間內根據可比條款搬遷至合資格的替代物業，而不會產生重大額外成本。

截至最後實際可行日期，我們並無任何賬面值佔我們總資產15%或以上的單一物業。根據香港上市規則第5章及公司條例（豁免公司及招股章程遵守條文）通告第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3第34(2)段所述估值報告載列所有土地或建築物權益的要求。

環境、社會及企業管治

我們須遵守有關社會責任的多項中國法律、法規及規則，通常涵蓋消防安全、社會保險及住房公積金。詳情請參閱「監管概覽 — 我們於中國業務適用的法律法規」。我們強調環境、社會及企業管治（「ESG」）事務對實現長期及可持續增長的重要性。我們致力為環境保護作出貢獻，承擔企業社會責任，促進企業管治。就我們自身的運營而言，我們已確定特定指標並根據其歷史水平設定表現目標。

業 務

整體ESG管治

我們已制定ESG政策，載列我們有關環境保護、社會責任及企業管治的措施。董事會致力維持合法、合乎道德及環保的營運，堅持高標準的環境及社會常規，並且董事對識別、評估及管理ESG相關風險及機遇負有集體及整體責任以應對該等風險及機遇。我們已成立專門的跨職能ESG工作小組，由各部門主管組成，以確保ESG原則全面融入所有營運環節。我們的ESG工作小組一般負責制定ESG策略及具體目標、執行ESG措施，以及審閱內部政策的實施情況並及時更新。透過審閱ESG相關表現，ESG工作小組會識別、評估並釐定我們在短期、中期及長期的ESG相關風險與機遇，繼而向董事會匯報，據此完善並落實與ESG相關的內部控制措施及目標。

此外，我們加強對僱員的ESG培訓，提升僱員的整體ESG意識，鼓勵僱員積極參與ESG活動，共同推動公司的可持續發展。

我們致力於在中長期辨識並降低此方面的任何潛在風險。具體而言，我們密切關注ESG相關社會趨勢及政策的發展。我們密切評估我們營運所在地區的資源供應及氣候變化及其對我們營運的潛在影響。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們的業務營運並無因ESG相關社會趨勢及政策的任何變動而受到重大不利影響。

我們制定了以下措施及工作機制優化我們的ESG表現：

- 安排有關職業健康、環境保護、企業合規及其他ESG相關責任的內部培訓課程；
- 與管理層就改善ESG事宜的內部機制進行總結及討論；
- 安排內部會議討論有關ESG事宜的法律、法規、規則及政策的最新發展，以提高管理層及其他員工的ESG意識；
- 隨著ESG相關風險日益受到關注，在接受特許經營申請及開設線下門店或評估潛在收購目標時，考慮ESG事宜，例如消防安全及環境影響評估；及
- 與其他服務提供商及行業專家就識別及評估ESG相關風險及機遇進行溝通，分享有關行業最新ESG趨勢的想法。

我們將上述措施及工作機制融入日常運營中，履行環境及社會方面的企業責任。

業 務

展望未來，我們將評估及解決ESG相關風險，並持續檢討ESG相關表現。[編纂]後，我們將繼續遵守有關ESG事宜的適用監管規定。我們預期亦委聘獨立第三方評估我們業務網絡面臨的ESG相關風險，就我們的ESG策略及措施提供意見及推薦，並根據我們現有的ESG相關表現及行業趨勢更新我們的ESG目標。

環境保護

我們須遵守中國環境保護法律法規。我們的環保政策及措施主要涵蓋水、電等資源節約、清潔能源管理、物流廢棄物處理及生物多樣性保護。

節約資源

我們高度重視資源消耗效率及優化資源使用。於往績記錄期間，我們主要採取以下措施以節約資源及實現環保營運：

- 我們鼓勵在不使用時關閉燈具與空調、開啟辦公設備的省電模式，以及採用雙面列印與紙張回收等節能措施。
- 我們在所有門店採用智能照明系統，以減少照明能耗。該智能照明系統配備了專業的控制系統。利用先進的無級調光技術，實現按時間及區域精確控制功率，實現節能。
- 我們在物流營運中推廣回收及再利用，包括高效包裝、二次紙盒的再利用及可回收容器的利用。及
- 我們與重視ESG表現的供應商建立穩定的合作關係，並與供應商討論節約資源及使用可降解。

關鍵指標及目標

我們設定ESG目標，並透過多個指標審閱我們的ESG表現，以更好地監察我們的ESG表現及控制可能影響我們營運及財務表現的ESG相關風險。我們透過監察資源消耗及污染物排放水平，持續控制對環境的影響。

業 務

我們的能源消耗主要來自業務運營以及信息技術系統日常運營及維護過程中的水及能源消耗。我們的溫室氣體排放主要來自公司自有或控制來源的直接排放（範圍1）及購買電力、熱力或蒸汽的間接排放（範圍2）。透過持續記錄水消耗、能源消耗、溫室氣體排放及廢棄物產生，我們不時檢討及及時改善資源消耗效率及廢棄物管理措施。下表載列於往績記錄期間我們主要辦公室及營運設施的環境量化指標。

指標	單位	2023年	2024年	2025年
溫室氣體排放 溫室氣體總量 (範圍1) ⁽¹⁾	噸二氧化碳當量	33.18	28.31	32.79
溫室氣體 (範圍2) ⁽²⁾	噸二氧化碳當量	38,767.5	42,391.9	42,309.19
溫室氣體總量 (範圍1+範圍2)	噸二氧化碳當量	38,800.68	42,420.21	42,341.98
電力消耗 電力消耗總量	兆瓦時	72,246.6	79,000.9	78,846.8
每單位收入電力	兆瓦時／人民幣	8.3	8.5	7.7
消耗總量	百萬元			
水消耗 水消耗總量	噸	130,404.4	137,808.4	138,788.31
每單位收入水消耗總量	噸／人民幣	14.9	14.8	13.51
	百萬元			
廢棄物排放 ⁽³⁾ 廢氣排放總量	立方米	—	—	—
廢水排放總量	噸	—	—	1,026
無害廢棄物總量	噸	—	—	983.23
有害廢棄物總量	噸	—	—	0.89
物流及包裝材料 可回收容器的使用	件	500	500	815
回收二次紙箱	噸	72.0	70.0	87.5

附註：

(1) 範圍1溫室氣體排放主要來自直接能源消耗，包括我們自有車輛消耗的汽油。

(2) 範圍2溫室氣體排放主要來自間接能源消耗，包括為我們線下門店、倉庫及辦公室購買的電力。

(3) 我們並無就母嬰童業務經營任何生產設施。我們的生產設施僅用於生產我們於2025年7月收購的頭皮及頭髮護理業務下的頭皮及頭髮護理產品。

廢物、產品再利用及回收管理

我們的日常營運主要產生生活垃圾、一般辦公室垃圾、儲存固體垃圾及少量電子垃圾。廢水主要為辦公室及零售店的污水，無工業廢水排放。為促進減廢，我們實施廢物分類實踐，並執行政策，包括資產管理政策及店舖紙板回收管理指引，輔以消耗品管理政策及廢物處置管理政策，以確保過時及廢棄物品按照標準化程序處置。

我們建立了物流總部、安監部、品控部、倉管人員四級管理責任架構，形成了中央統籌、屬地落實、監督檢查的協調機制；

業 務

此外，我們在日常營運中強調資源再利用及回收。符合報廢或回收標準的資產和材料根據地區和運營需要通過轉售或回收進行集中處置。對於電子設備和類似資產，在處置前完成統一的庫存檢查和數據擦除，以防止信息洩露，並妥善保存資產登記冊、報價記錄和合約等證明文件。我們亦通過耗材精細化管理、全生命週期設備、廢舊辦公設備合規轉移等方式，促進資源高效利用，減少環境影響維護。

考慮到我們過往的ESG相關表現及我們日後預期實施的措施，我們設定以下關鍵ESG目標：

- 於未來五年在辦公室增加使用節能照明系統；
- 力爭於2030年將我們產生的每項收入的耗電量較2025年減少3%以上；
- 力爭於2030年將我們產生的每項收入的用水量較2025年減少3%以上；及
- 未來五年推動總部信息化，量化管理ESG相關績效，減少日常運營的紙張使用。

我們遵守環保法律法規的年度成本對我們整體而言並不重大。考慮到我們的業務性質，我們預計該合規成本仍微不足道。

社會及管治

我們肩負社會責任，努力建立安全、公平、多元、友好的工作環境。我們致力促進職業安全及確保遵守適用法律法規。我們與社會及企業管治相關的ESG政策有助於管理與社會、健康及職業事宜相關的風險，同時提高營運效率。

勞動標準、健康安全與發展

由於我們的業務性質，我們並無面臨重大健康或職業安全風險。我們要求僱員遵守所有相關健康及安全法定規定。為確保遵守適用法律法規，我們已實施以下主要措施及政策：

- 我們的人力資源部不時檢討我們現有的人力資源政策，以便及時作出必要調整，以跟上相關法律法規的重大變化；
- 我們指定人員組織系統的培訓課程及團隊建設活動，包括法律合規、安全防護、應急響應等方面的內部培訓，以及最新行業知識及專業技能的培訓，以保障僱員的職業健康，增強團隊凝聚力。
- 我們堅持公平僱傭原則，禁止強迫勞動，截至最後實際可行日期實現100%的勞動合同簽訂率及社會保險覆蓋率，及
- 我們建立了融合各種教育背景的綜合就業框架。同時，我們積極招聘殘疾人士，評估他們的個人能力及優勢，讓他們在行政、客戶服務及技術部門擔任合適的職位。該等僱員接受全面的入職及培訓，同時享有與我們所有全職僱員相同的薪酬及福利待遇。

業 務

- 我們已建立完善的職業健康安全管理體系，並定期進行應急演練。
- 截至2025年12月31日，女性僱員佔我們僱員總數的近80.0%。

我們的人力資源部負責招聘工作，並在招聘過程中進行資格篩選及身份證明文件核實，例如檢查候選人的身份證及背景調查，嚴格禁止僱用童工。我們亦在供應商准入、評估及持續管理中強調人權及勞工合規要求，透過合約條文及／或內部政策明確禁止使用童工或強制勞工，以及禁止使用由童工或強制勞工生產的原材料。對於未能滿足我們的要求或存在重大合規風險的供應商，我們將根據適用政策及合約安排實施糾正措施、暫停合作或終止業務關係。

為確保持續遵守適用法律法規，我們的人力資源部於必要時及諮詢法律顧問後，會調整內部人力資源政策以適應重大法律法規變動。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健康及職業安全事宜的中國法律法規。我們於營運期間並無發生任何重大事故，且我們並無就人身或財產損害或向僱員支付的賠償而面臨任何重大索償。

供應鏈管理

我們將可持續發展融入供應鏈管理。我們實施供應商准入篩選和持續流程管理機制，對商戶資質、產品認證和標籤審核等關鍵環節進行控制。該等要求已於供應商合約及我們的內部政策中正式確定，包括供應商產品質量監督管理辦法、採購管理程序及供應商管理政策。我們在選擇自有品牌供應商時，優先考慮使用環境友好型材料(例如生物可降解材料)的供應商。我們定期組織供應商培訓課程和內部培訓，涵蓋產品質量、廣告合規和供應鏈協作等主題並強調環境保護，旨在加強對我們要求的理解並確保一致執行，並提高環境意識。

反貪污及公平交易

為營造廉潔的營商環境及防止非法或不道德行為(包括商業賄賂及貪污)，我們已建立全面的反貪污框架，並輔以定期培訓、監督及紀律機制，以確保恪守高標準的專業操守。我們已採納並嚴格執行反貪污管理政策及禮品管理政策等政策，並要求業務夥伴訂立「陽光協議」，禁止賄賂、貪污及不正當利益輸送，並明確對違規行為的處罰。此外，我們實施結構化的供應商准入、評估、績效考核和退出機制，確保採購活動以公開透明的方式進行，職責分工明確，記錄完整可追溯。我們對貪污採取零容忍態度。任何被發現違規的僱員將受到調查和紀律處分，包括解僱，涉嫌犯罪行為將向相關部門報告。

業 務

公益活動

我們通過參與公益活動積極履行企業社會責任。例如，我們組織了「幸孕中國」促進母嬰健康行動、「星星的孩子」自閉症兒童支持計劃、「愛不孤『讀』」向山區兒童捐贈圖書等項目。於2024年，我們的僱員運用專業的急救知識成功挽救了17名嬰幼兒的生命，展現了強烈的責任感。此外，我們與江蘇省婦女兒童福利基金會合作設立了「暖冬行動」，通過向基金會捐款支持婦女兒童的健康和教育。

下表載列所示年度有關社會及管治的數據。

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
招募的殘疾人數量	62	61	77
捐款(人民幣千元)	10,000	10,000	13,001

董事會多元化

我們致力達致及維持董事會多元化，以改善董事會表現，為董事會帶來包容性及獨特視角。具體而言，蔣春燕女士已獲委任並調任為我們的獨立非執行董事，以提升董事會的性別多元化，彼亦為提名委員會成員。更多詳情請參閱「董事及高級管理層」。

內部控制及風險管理

為確保遵守適用法律法規，控制與我們業務營運有關的風險，我們已採納多項內部控制及風險管理措施。具體而言，我們已實施內部政策、指引及程序，以監察及盡量降低與我們業務相關的風險影響，並改善我們的企業管治。董事會負責建立內部控制及風險管理措施，並審閱該等措施的實施及成效。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無從事任何重大對沖活動。

我們已設立審計委員會，由饒鋼先生、蔣春燕女士及徐永安先生組成，並由饒鋼先生擔任主席，其為具備適當會計及相關財務管理專長的獨立非執行董事。審計委員會的主要職責包括(其中包括)：(i)向董事會建議委任及更換外部審計公司；(ii)監督內部審計制度的實施；(iii)協調內部審計部門與外聘核數師之間的溝通；及(iv)審閱財務資料及相關披露及董事會授權的其他職責。

內部控制審閱

為籌備[編纂]，我們已於2025年9月委聘獨立第三方顧問(「**內部控制顧問**」)對我們內部控制的選定範疇進行審閱(「**內部控制審閱**」)。為審閱我們為處理內部控制審閱結果而採取的管理行動的狀況，內部控制顧問於2025年11月進行後續審閱(「**後續審閱**」)。我們已改善內部控制系

業 務

統，而內部控制顧問於其後續審閱中並無提出任何進一步建議。我們已採納及實施一系列內部控制政策、措施及程序，旨在進一步確保有效及高效的營運、妥為財務報告及嚴格遵守適用法律法規。我們將定期檢討及不斷更新我們的內部控制政策、措施及程序，以適應監管環境的發展及我們的業務擴張。

加強內部控制措施

根據中國及香港的適用法律法規，我們已採取措施建立及維持內部控制系統，包括監控營運流程、制定風險管理政策及遵守適用法律法規。

- 董事已參加由香港法律顧問就彼等根據公司條例、證券及期貨條例及上市規則於公眾[編纂]公司的持續義務、職責及責任進行的培訓。董事充分知悉彼等作為香港[編纂]公司董事的職責及責任；
- 我們已就溝通渠道制定內部程序，並提供僱員可識別及及時報告潛在不合規風險的流程。
- 我們已根據上市規則第3A.19條委任合規顧問，以確保(其中包括)我們就遵守上市規則及所有其他適用法律、規則、守則及指引獲得適當指引及建議。