

業 務

概 覽

我們是中國最大的社區連鎖生鮮企業，擁有家喻戶曉的品牌「錢大媽」。「社區型」乃指策略性地選址於住宅社區內的門店位置，以滿足當地居民的日常需求。根據灼識諮詢的資料，於2025年，社區生鮮連鎖店佔中國生鮮零售市場總額的10.2%。我們主要以加盟模式經營，致力於為消費者提供新鮮、具性價比的產品及便捷的購物體驗，專注於滿足「一日三餐」的需求。我們多元化的產品組合主要涵蓋初級新鮮動物蛋白(即(i)豬肉產品、(ii)肉類、家禽及蛋類(豬肉產品除外)及(iii)水產)、新鮮農產品(即蔬菜及水果)以及冷藏加工食品。2025年，我們的整體GMV達到了143億元。根據灼識諮詢的資料，以生鮮產品GMV計算，我們連續六年在中國社區生鮮連鎖企業中位列第一。同時，於中國廣泛的生鮮零售市場，我們於2025年按生鮮產品GMV計在生鮮連鎖運營商中排名第七，市場份額為0.9%，且為七大市場參與者中唯一的社區生鮮連鎖品牌。截至2026年6月30日，我們的門店網絡包括遍佈中國14個省、直轄市及特別行政區的3,014家社區門店，擁有1,780名加盟商。

我們秉持「不賣隔夜肉」的承諾，該承諾現已延伸至所有產品品類，我們推出了「折扣日清」銷售模式(「折扣日清模式」)，圍繞「新鮮」建立了我們的品牌知名度，並贏得了廣泛的消費者認可。

- **新鮮。**目前我們絕大多數生鮮產品在綜合倉內周轉時間不超過12小時，並於到店當日售出，這一效率超過灼識諮詢資料所示的行業平均2-4天。
- **具質價比。**我們以實惠的價格提供必需、高頻的烹飪食材，並以一體化供應鏈為支撐。我們的折扣日清模式進一步提高了質價比。
- **便利。**我們門店選址主要圍繞大中型社區，距目標消費者群體步行距離500米內的地點，因此相對於傳統菜市場和超市距離消費者更近。同時我們積極佈局及時達及次日達業務，滿足更廣泛的「到家」場景。
- **優質體驗。**我們一直以來以「有溫度的服務」受到消費者認可。

對加盟商而言，折扣日清模式降低了門店運營的複雜性，從而有助於我們擴大門店網絡。折扣日清模式確保本質上難以管理的生鮮產品庫存每日售罄，使門店運營及庫存管理更加標準化及透明化。我們的加盟商可每日迅速調整其產品種類及訂貨量，從而快速優化產品組合，以最貼合周邊居民的需求。加盟商繼而可清楚了解門店表現，使我們能夠吸引更多加盟商並快速複製我們的門店網絡。

業 務

我們已在廣東省成功佈局，並打造成為我們的標桿。根據灼識諮詢的資料，按2025年生鮮產品GMV計，我們在廣東省社區生鮮連鎖市場排名第一，GMV約為人民幣92億元，為廣東省第二大市場參與者的3.9倍。我們戰略性地選擇了華東、華中及西南等區域市場，以複製我們的商業模式。我們正在打造一個全國社區生鮮門店網絡。透過我們的自有平台(如錢大媽小程序、App及第三方外賣配送平台)，我們亦已建立了線上銷售渠道。

我們取得成功的原因

我們專注於在生鮮品類中建立精選產品，並策略性打造以社區小店為基礎的門店網絡。在我們的折扣日清模式下，我們的門店每日下午七點開始打九折，及其後每30分鐘額外再增加一折，直至晚上十一點三十分剩餘產品免費贈送。該政策確保我們門店的所有生鮮產品於到貨當日清貨。

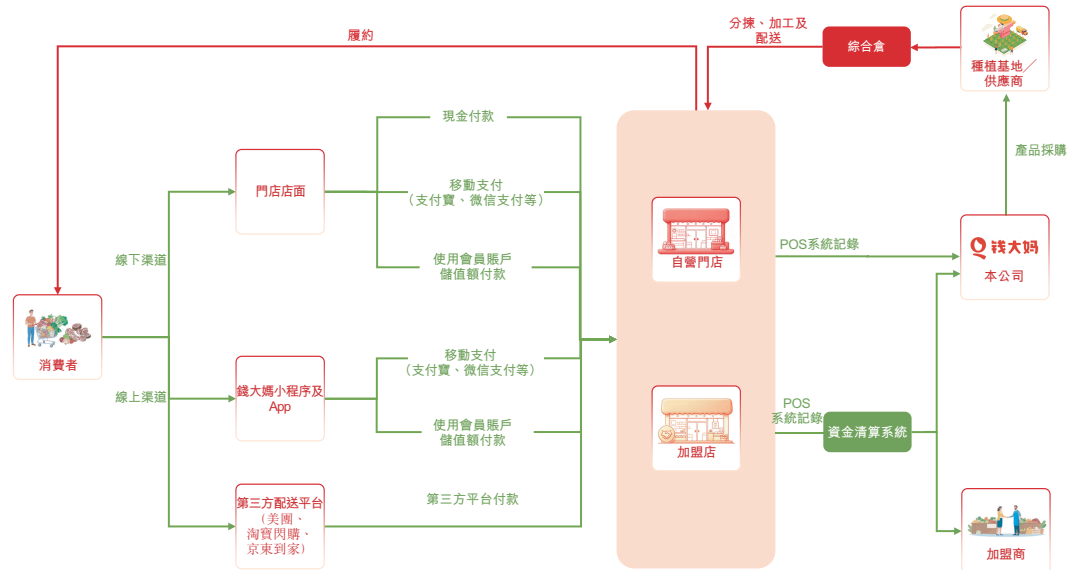
長期以來，我們已針對因易腐及非標準性質而產生的生鮮產品在配送方面的挑戰，建立了穩固的供應鏈基礎設施及能力。我們制定了流程及制度來管理供應鏈的所有階段，從採購、分揀及加工，再到物流至門店，以具成本效益的方式為加盟商及消費者提供生鮮產品。我們的供應鏈基礎設施支持發展高效的業務模式。我們亦引領生鮮零售行業的發展，並已成為農產品的重要分銷渠道及農業價值鏈的關鍵一環，從而提升整個行業的效率。我們致力於促進中國農業的現代化發展。

我們憑藉我們獨特的折扣日清模式，在消費者端打造「新鮮」及「質價比」的品牌知名度，提升單店日銷及提高消費者忠誠度。因此，我們已成功打造一種社區小店業態，其特點為高銷售效率、穩定的週轉率及可複製的運營模式。與此同時，折扣日清模式亦降低門店運營管理難度，吸引更多加盟商，實現門店規模化擴張。在此基礎上，我們正穩步推進我們的「門店網絡+」、「產品+」及「體驗+」戰略。隨著我們不斷迭代創新門店業態及產品選擇，並提升對消費者的服務水平，我們將加強我們的競爭地位，把握市場機遇。

圍繞我們的門店網絡與選品特點，我們構建了供應鏈與數字化能力，為我們前端商業模式的成功與不斷複製提供保障，從採購、倉儲、加工以及運營管理

業務

等各個環節降本增效，而我們門店網絡和銷售量的持續拓展又進一步鞏固我們的規模效應，促進了供應鏈基礎設施優化與數字化系統的不斷迭代。我們的業務模式及資金流概述如下：



附註：

- (1) 資金流以綠色表示；及
- (2) 產品流以紅色表示。

我們成熟的社區門店網絡

中國居民高密度聚集居住于社區的特點使得社區店店型成為頗有吸引力的零售場景。根據灼識諮詢的資料，2025年近60%的生鮮零售在社區場景中完成，佔據生鮮產品消費的絕對主流，中國社區生鮮零售市場蘊含著巨大的增長機遇。我們圍繞廣大社區人群日常買菜烹飪的高頻需求，以大中型社區周邊點位為主佈局了便利的線下門店網絡，並在社區內捕捉「熟客經濟」的循環需求。

在門店層面，我們積極踐行並試水「店型+」戰略，滿足不同消費場景需求，推出差異化的門店形式。例如，我們基於備餐／就餐消費場景延伸，豐富產品種類，新增迎合便利性與年輕消費者飲食偏好設計的3R產品及烘焙食品專區。我們亦可針對不同消費潛力的區域市場，相應配置不同面積模式的店型等。

我們是深耕生鮮產品十餘年的品類專家

中國生鮮零售市場規模廣闊，根據灼識諮詢報告，2025年中國生鮮零售市場規模為人民幣68,535億元。供應鏈管理能力、基礎設施完善度、品控能力和產品組合豐富度是生鮮產品企業發展的關鍵因素。在經濟週期變化、消費者對生活質量和健康飲食的需求增長、農產品分銷渠道由分散趨向整合、零售業態的創新及供應鏈技術不斷發展等因素驅動下，中國生鮮零售市場仍有進一步增長的巨大潛力。

業 務

根據灼識諮詢的資料，按2025年肉類產品的GMV計，我們為廣東省最大的肉類零售商，我們的品牌已深耕生鮮零售行業十餘年。我們持續改善業務運營，旨在最大化豬肉等核心產品的價值。例如，我們利用對消費者需求的洞察，圍繞整頭生豬胴體開發多元的產品組合。我們計劃將較受歡迎的分割肉分配至門店銷售，並將銷量較慢的豬肉分割部位轉化為包點及水餃等加工食品。該方法預期將減少門店的損耗，且透過把握加工食品產品的市場機遇，使我們能夠進一步降低為加盟商及消費者提供的鮮豬肉價格。請參閱「—加工食品的生產」。

生鮮產品的高頻剛需屬性確保了門店高頻穩定的客流。利用這一流量優勢，我們在生鮮產品之外，不斷引入更多產品品類及更高毛利的產品，以拓展新的消費場景。例如，我們擴展到通常與生鮮產品一同購買的品類，例如低溫奶、烘焙食品及3R產品。

自我強化的增長模式

基於折扣日清模式，我們構建了不斷循環強化的業務增長飛輪。在消費者當中，折扣日清模式已賦能我們建立品牌知名度，吸引更多消費者光顧我們的門店，並提供新鮮、具質價比的產品以及便捷的購物體驗與有溫度的服務。於整個往績記錄期間，消費者黏性持續增強。對我們的加盟商而言，折扣日清模式簡化了門店管理流程並降低了加盟門檻。小店模式有大量社區位置可供選擇，此舉鼓勵更多勤奮真誠的個人加入我們，並將我們的加盟視為一項可實現個人抱負的長期事業追求。

加盟模式使我們實現了快速的優質增長，為我們降低了資金壓力，並能夠利用加盟商的本地資源和執行力快速鋪開門店網絡。經過嚴格篩選的加盟商為消費者提供具有人情味的服務，並能夠熟練應對店內不斷變化的情況。一直以來我們與加盟商相輔相成，共同成長，不斷加強我們對行業的洞察，持續投入於產品拓展與品質提升、供應鏈優化、門店人員培訓、數字化建設等核心能力，使得門店更易擴張，門店數量增長反過來又吸引更多消費者，形成自我強化的良性循環。

隨著我們門店網絡不斷擴張，同時隨著折扣日清模式持續提升運營效率，我們受益於規模效應，幫助我們加強在上游採購的話語權。通過降低採購成本，我們持續提升我們的產品品質與質價比。因此，我們為消費者提供優質產品，為加盟商提供事業機會的價值主張得以發揚，廣大的消費者和加盟商群體成為推動增長的寶貴資產。

隨著我們規模效應以及供應鏈效率的自我強化，我們得以不斷擴張品類與場景，迭代單店模式，一方面在高頻剛需的生鮮產品品類基礎上，逐步拓展其他較高毛利的短保產品，例如烘焙產品及迎合便利性與年輕消費者飲食偏好設計的3R產品；另一方面視區域消費者的偏好對店型進行創新，並繼續加大線上銷售渠道融合互補，進一步擴大消費者群體、拓展消費渠道。隨著我們品類更加多元和購物場景的擴展，消費者的購物體驗不斷增強，整體盈利能力持續提升。

業 務

在經濟週期波動的複雜環境中，我們始終致力於為消費者提供生鮮產品，依賴獨特的商業模式以及沿著產業鏈積累的深厚專知，一直以來聚焦生鮮產品賽道和日常烹飪場景，根據市場變化及消費者反饋迅速調整，持續自我優化，展現出高效執行力、強勁的韌性與增長潛力，長期財務表現穩健，成本效率不斷優化，盈利能力持續提升。我們的整體毛利率由2023年的9.8%增加至2024年的10.2%、於2025年增至11.2%，並由截至2025年6月30日止六個月的11.2%增加至截至2026年6月30日止六個月的11.5%。於2023年、2024年、2025年及截至2025年及2026年6月30日止六個月，我們於往績記錄期間各期間連續錄得經營現金流入淨額，分別為人民幣115.2百萬元、人民幣133.1百萬元、人民幣437.4百萬元、人民幣163.5百萬元及人民幣83.8百萬元。

競爭優勢

在中國社區生鮮產業鏈行業中佔據強勢市場地位，享受賽道發展的巨大紅利

根據灼識諮詢報告，我們是中國最大的社區生鮮連鎖企業。我們已經在GMV、門店數、品牌資產、產品方面確立了市場地位：

GMV和門店數：於2025年，我們的GMV達到約人民幣143億元。截至2026年6月30日，我們在中國14個省、直轄市及特別行政區經營逾3,000家門店。根據灼識諮詢報告，在中國社區生鮮連鎖行業中，以生鮮產品的GMV計算，我們連續六年位列第一。於2025年，社區生鮮連鎖店佔中國生鮮零售市場總額的10.2%。同時，於中國廣泛的生鮮零售市場，我們於2025年按生鮮產品GMV計在生鮮連鎖運營商中排名第七，市場份額為0.9%，且為七大市場參與者中唯一的社區生鮮連鎖品牌。廣東省是我們的核心區域，根據灼識諮詢報告，以2025年生鮮產品的GMV計算，我們在廣東省的社區生鮮連鎖市場排名第一，高達92億元，是廣東省第二大市場參與者的3.9倍，在華中地區核心城市長沙與武漢、西南地區核心城市重慶與成都以及中國港澳地區的社區生鮮連鎖行業市場份額均排名第一。

品牌：在生鮮零售賽道，我們引入了折扣日清模式，成功將生鮮產品固有的高損耗挑戰轉化為可持續的運營優勢與品牌資產。透過在我們的門店視覺識別中展示「不賣隔夜肉」的承諾，我們力求建立消費者對我們新鮮度主張及錢大媽品牌的認知。我們通過堅持不賣隔夜生鮮產品的承諾，構建了「新鮮」與「錢大媽」品牌之間的強關聯，強化品牌在消費者中的曝光度；我們亦借助折扣日清模式，精準滿足消費者對「品質及具競爭力的定價」的雙重需求，有效拓展了消費者群體，實現了在高效存貨周轉中提升整體經營韌性。

產品：我們專注於生鮮產品，十餘年深耕積累了強大的產品能力，特別是在我們核心產品豬肉上擁有強大的市場地位。我們依託強大的供應鏈能力與深刻的市場洞察，在門店推出鮮豬肉，成為行業中少數能規模化提供鮮豬肉的連鎖化企業。根據灼識諮詢報告，以2025年肉類銷售GMV計算，我們在中國廣東省肉類零售企業中位列第一。得益於在生鮮零售行業積累的專知，我們擁有強勁的經營韌性。生鮮產品作為日常消費必需品，具有天然的抗經濟週期屬性，消費者對日

業 務

常生鮮產品的需求始終基本穩定。我們基於對生鮮零售行業的多年深耕和深刻理解，我們加強了門店運營、產品組合優化、供應鏈管理及數字化方面的能力，解決了生鮮零售行業產品保鮮、價格波動、庫存周轉與損耗等關鍵難題，從而築牢了競爭壁壘，使我們得以穿越週期，贏得消費者的長期認可。得益於我們強大的市場地位，我們能夠享受行業廣闊發展前景的紅利。我們相信中國的社區生鮮零售賽道蘊含著巨大的潛力，必將誕生大型零售連鎖企業。從全球成熟市場的零售演進路徑來看，零售主體的業態始終與當地居民的居住結構高度適配。在中國城鎮化高密度聚居的背景下，配套完善的現代社區已成為居民日常生活的核心，也使「社區」成為中國零售業最具戰略價值的終端場景。根據灼識諮詢報告，2025年社區生鮮零售市場規模高達人民幣18,574億元。但目前社區生鮮零售賽道仍存在大量非連鎖化傳統夫妻老婆店，於2025年，線下社區生鮮零售分部的線下連鎖滲透率僅約為47.4%，預計於2030年將達到約61.7%，而社區生鮮連鎖店預計於2026年至2030年實現約14.7%的複合年增長率。因此，我們正處於一個規模巨大、高速發展的賽道中，這為我們未來的發展帶來了巨大的機遇。

社區小店業態，擁有高消費頻次的穩定消費者群體，帶來高坪效

我們緊貼社區佈局生鮮門店。社區場景貼近消費者日常生活，購物體驗便捷，消費者群體穩定。根據灼識諮詢資料，生鮮產品在社區零售中占比接近50%。因此，我們圍繞社區人群日常買菜烹飪的高頻剛需，在超過1,000戶家庭的大中型社區的高人流量主幹道上，選址步行距離500米的點位開設社區生鮮門店。相較於其他生鮮產品銷售渠道，我們的連鎖社區生鮮門店業態高度契合目標消費者的購買行為：他們傾向於到店實地判斷產品的新鮮品質，依據家庭口味偏好靈活挑選產品，並對現場提供的分切、預處理等增值服務形成強依賴。這一精准匹配不僅保障了門店客流的持續性與需求的穩定性，更使我們能夠基於清晰、可預測的消費數據，持續優化單店產品組合，從而在終端運營中實現更高的周轉效率與服務確定性。

憑藉靠近社區的優勢點位和生鮮產品消費的高頻屬性，我們擁有了廣泛且穩定的用戶群體。根據灼識諮詢提供的資料，肉類及蔬菜的消費者平均每週購買頻次是水果品類購買頻次的兩倍，是茶飲、零食品類的四到五倍；而且，生鮮產品需求剛性穩定，中國人均生鮮產品消費在2021年至2025年的複合年增長率為4.7%。同時，我們貼近社區的門店具有天然的線下流量優勢，且每個門店所服務的消費者群體穩定；我們的折扣日清模式亦能夠對社區內追求新鮮品質或追求質價比的消費者產生吸引力，進一步擴大了我們的消費者覆蓋。生鮮產品所具備的高頻、剛需屬性，為頻繁的消費者互動構建了堅實的基礎。依託於此，我們能夠與社區消費者建立持續、穩定的連接，天然地享受到「熟客經濟」所帶來的複利效應。透過持續優化我們的產品組合，我們的小店業態已實現的單店日銷售額及坪效超過行業平均水平。根據灼識諮詢的資料，在中國主要銷售生鮮產品及日常雜貨的零售業態中，我們的坪效優于同業。例如，於2025年，我們於廣州的自營門店的坪效約為大型超市平均水平的六倍、社區便利店平均水平的三倍及社區生鮮連鎖店整體平均水平的兩倍。

業 務

同時，我們以「有溫度的服務」不斷打動消費者，通過門店人員與消費者之間主動且貼心的互動，不斷深化門店與周邊居民的鄰里關係，提升消費者黏性與滿意度，並在此過程中形成了結構性的低獲客成本優勢。我們也通過會員體系與私域運營進一步提高忠誠度。截至2026年6月30日，我們已透過不同註冊渠道累計超過3,000萬名會員。於2025年，我們的會員平均每月購物超過五次，高於行業平均水平的三次。我們的私域運營主要包括與消費者及企業客戶進行微信群互動，該等群組作為分享每日促銷、產品更新及實用技巧的關鍵渠道，同時啟用產品預訂等服務以加強我們對日日鮮的承諾並培養信任，導致更高的會員留存率及口碑宣傳。基於該等因素，我們已實現低成本獲客。

中國的高密度社區型居住環境為進一步發展帶來巨大潛力。根據灼識諮詢的資料，中國有超過80,000個戶數逾1,000戶的住宅社區，其中廣東省有超過9,000個該等社區，及在我們已開設門店的廣東省以外11個主要二線及以上城市有超過12,000個。因此，我們處於有利位置，可透過持續擴張我們的門店網絡把握市場機遇。

有效的加盟模式及與加盟商的長期合作夥伴關係

與加盟商的合作共贏是我們擴張和發展的基礎之一。加盟模式契合我們生鮮社區業態的運營特性，通過激發加盟商的主觀能動性以提升終端服務品質及與消費者的互動，有效強化門店的社區滲透與消費者忠誠度。通過吸引具備本地市場經驗的加盟商，我們的本地化管理優勢有效降低成本，並且可以輕資產快速擴張；此外，門店日常運營職責的下沉使總部能更聚焦於供應鏈、運營系統與品牌認知等競爭壁壘的構建，降低管理成本，提升整體運營效率。在眾多加盟業態中，錢大媽品牌對於看重長期和穩定收益的加盟商具有吸引力。

我們致力於構建體系化的一線經營管理人才梯隊，由總部統籌推進門店核心人才的培養機制。通過打造標準化的店長培訓體系、建立可持續賦能的平台，並配套常態化業務競賽機制，系統化提升一線團隊的專業能力與經營意識，為業務擴張與精益運營提供堅實的人才保障。同時，得益於生鮮產品固有的剛需高頻屬性，相比於便利店、奶茶店、水果店等加盟業態，錢大媽擁有更高的門店坪效。例如，根據灼識諮詢的資料，我們於廣州的自營門店於2025年的平均每月每平方米銷售額約為大型超市平均水平的六倍、約為便利店及茶飲店的三倍，並約為水果專賣店的兩倍。同時，得益於折扣日清模式，加盟商開店初期無備貨壓力，初始投入金額較小；而每日出清的模式，可以幫助加盟商迅速調整並精心策劃最優門店產品組合，從而縮短門店開業初期的爬坡期。

經過多年實踐，我們建立了一套高效嚴謹的加盟商管控體系。於加盟商篩選階段，我們採用審核標準以識別專注於長期發展、認同我們的品牌理念並具備企業家思維的潛在合作夥伴。我們採用數據驅動的選址流程以協助場地選擇，提供全面培訓並在開店初期提供優惠條款，並從我們現有員工中任命經驗豐富的店長，以幫助加盟商快速熟悉門店運營並渡過爬坡期。在日常運行中，我們所有

業 務

門店實行統一折扣日清模式，從而實現了門店庫存管理、商品管理、價格體系的標準化，並且建立了連通總部與門店的資金清算系統，保證消費者電子化交易資金統一歸集清分，從而準確獲取消費者購物明細，嚴格管控加盟商資金流。

我們根據掌握的歷史消費明細，通過智能訂貨系統向門店員工提供採購建議，確保折扣日清模式的高效運行。我們的端到端業務流程旨在降低門店運營難度及對個別員工的依賴，並使門店更易於複製。在此模式下，加盟商自身的經營開支得以降低，盈利能力得以增強。截至2026年6月30日，每名加盟商平均經營1.7家門店，當中許多現有加盟商已擴展至經營多個地點，證明我們為加盟商帶來雙贏結果的一貫能力。

持續優化產品組合、發展線上渠道及擴張門店網絡

透過精細化的門店產品組合，我們已開發出每平方米銷售額高的小店業態，其平衡了豐富的產品選擇與運營效率。我們深刻洞察消費者買菜做飯的習慣，在門店提供涵蓋六大主要產品類別的多元化選擇—(i)豬肉產品、(ii)肉禽蛋(豬肉產品除外)、(iii)水產、(iv)蔬菜、(v)水果以及(vi)冷藏加工食品。數字化運營平台使門店人員可從766個SPU中作出甄選，為加盟商提供廣泛的產品選擇。同時，折扣日清模式也讓我們能夠無庫存負擔地以天為單位調整每一個門店的產品組合，經過短時間的門店產品組合調配即可達到與周邊消費者需求的最佳匹配，真正實現每家門店的定制化選品。生鮮產品所帶來的高頻複購與穩定客流，為我們提供了可持續的店內流量基礎。基於此，我們得以逐步拓展高毛利、多品類的產品組合。豬肉及蔬菜仍為我們的核心品類，於2023年、2024年、2025年及截至2025年及2026年6月30日止六個月，合共分別佔我們產品銷售總收入的49.0%、49.7%、49.7%、49.5%及48.0%。我們繼續擴大品類，例如水果，於截至2026年6月30日止六個月，其佔我們產品銷售總收入的12.9%。

我們亦利用多種線上銷售渠道補充消費場景，並為消費者提供更多選擇。由於我們的門店充當著線上訂單的履行基礎，我們為線上購物提供及時達及次日達選項。透過與店內產品組合互補的差異化線上精選產品，我們增加了糧油、飲料、零食、調味品及方便食品等類別，從而吸引新消費者，並進一步釋放我們現有消費者群體的價值。線上訂單的店內自提亦能刺激進一步的店內消費。

我們奉行「加密一城、輻射周邊」的優質門店網絡拓展策略，在廣東省取得成功，並將我們高坪效的小店業態推廣至其他地區。廣東省是我們發展最早且最成熟的區域，也見證了我們小店業態的成功和經營效率的不斷優化；截至2026年6月30日，我們有1,991家門店佈局於廣東省；於2023年、2024年、2025年及截至2025年及2026年6月30日止六個月，我們在廣東省的銷售毛利率分別為11.4%、11.5%、12.4%、12.2%及13.2%，呈現穩步上升。我們相信將區域門店加密將讓我們從規模經濟中受益。在我們於廣東省高密度門店網絡的支持下，我們於廣東省的銷售毛利率高於中國內地其他地區的銷售毛利率，為我們的未來發展提供現金流及資源。

業 務

憑藉我們在廣東省成熟的供應鏈，我們已成功從廣州及深圳等核心城市擴展至惠州、中山及東莞等鄰近城市，並進一步進入大灣區。在該擴張戰略下，大灣區的門店表現強勁。例如，截至2026年6月30日，我們在中國香港及中國澳門經營77家門店，全部由我們在廣東省的供應鏈基礎設施支持，截至2026年6月30日止六個月在中國香港及中國澳門實現了18.9%的毛利率。

我們已經在其他地區複製了我們成功的小店業態及優質門店擴張。透過嘗試及實踐，我們構建了基於人口密度、社區規模、消費能力與供應鏈成熟度的城市篩選方法，優先聚焦若干高潛力城市進行門店加盟。該策略旨在核心城市率先建立規模壁壘與供應鏈優勢，形成區域運營密度，繼而逐步向周邊城市輻射拓展，從而實現規模效應與增長速度的動態最優平衡。截至2026年6月30日，我們已經成功在上海、長沙、成都、重慶、鄭州、武漢等城市中達到關鍵規模。

依託我們已建立的門店網絡，我們正積極推進門店業態及產品組合的戰略迭代。我們以廣東省為試點，已推出規模更大的新門店業態，在保留核心生鮮產品品類的同時，擴大門店面積及豐富產品範圍，引進烘焙產品、燒腊及滷味產品等即食產品品類，以更好地滿足消費者的多元化備餐需求。此外，我們已成功推出高毛利產品，例如短保質期加工食品、生鮮產品及我們自有品牌的其他商品。冷藏加工食品約佔我們SPU總數的19.2%。我們的錢大媽「鮮系列」已成為門店的熱門產品系列。

經十逾年經驗沉澱的有效生鮮產品供應鏈，確保新鮮及成本效益

我們的生鮮產品供應鏈持續優化提升，成為我們的核心壁壘之一。加盟商的生鮮產品100%來自我們的供應，保障了「錢大媽」店鋪產品的品質、安全性和成本優勢。與傳統冗長且分散的農業價值鏈相比，我們通過提升下游銷售點的運營效率，推動上游生產及配送的協同優化，使我們成為農產品的重要分銷渠道及農業價值鏈的關鍵一環。我們已建立一個有效且全面數字化的供應鏈系統，由一體化的TMS及WMS運營支持，可實現實時監控及快速運營調整。此舉有助於提高倉儲生產力及物流效率，從而降低單位運營成本並增強供應鏈驅動的盈利能力，體現為我們的整體毛利率由2023年的9.8%增至截至2026年6月30日止六個月的11.5%，往績記錄期間的存貨周轉天數約為1.2至1.5天，以及物流開支佔收入的百分比由2023年的2.7%降至截至2026年6月30日止六個月的2.6%。

我們的供應鏈管理整合了採購、分揀、加工及物流。在採購方面，我們擁有一支逾200人的採購團隊，並採取動態採購方式，包括從種植基地採購、供應商採購及訂單農業。該方式使我們能夠抓住單品規模優勢並高效採購地方特色產品。我們已穩步提升蔬果集中採購比例，截至2026年6月30日止六個月已達到約30%。我們的數字化系統實時傳輸門店訂單，實現以銷定採。我們的供應商根據其報價競爭採購訂單，有助於降低採購成本。此外，在我們的訂單種植模式下，我們與合作夥伴共同建設標準化種植基地並開發獨家產品。在分揀及加工方面，

業 務

截至最後實際可行日期，我們運營16個綜合倉，總建築面積約為134,337平方米，全部配備溫控分揀系統。透過將各品類倉庫整合至該等綜合倉，我們能夠利用智能稱重、標籤及分揀系統對生鮮產品進行初步加工、包裝及零售轉換，從而降低物流成本及提升勞動效率。我們絕大部分的生鮮產品於綜合倉的周轉時間不超過12小時，並於到貨當日於門店出售。在物流方面，我們透過與超過80家物流合作夥伴合作，利用一個大規模、數字化管理的配送網絡，平均每日安排超過600輛冷鏈車輛，所有車輛均連接至我們的TMS系統，以進行實時位置及溫度監控以及路線優化。由於這種集中控制及時效性強的執行，所有門店每日均可收到貨物，從我們的綜合倉到門店的配送通常不超過四小時，使豬肉產品從屠宰到送上消費者餐桌的時間可縮短至六小時。請參閱「－供應鏈基礎設施」。

數字化的系統推動效率提升

自成立以來，我們一直將端到端數字化運營視為我們的核心策略。我們的數字化系統與業務流程深度融合，實現了標準化、精細化、高效化、可視化及合規化的運營。截至2026年6月30日，我們的IT團隊由205名人員組成，且我們的部分核心數字化系統乃自主研發。我們已建立一個連接上游採購及下游銷售的一體化數字化運營平台，支持採購、質量控制、物流及門店運營的智能供應鏈管理。我們專有的錢盟系統通過實時業績監控、庫存管理以及數據驅動的運營及營銷建議，為加盟商及門店人員賦能。此外，我們的數字化系統通過將市場價格監控與採購及門店層面的定價決策相結合，支持動態定價策略，有助於在提高運營效率的同時保持價格競爭力。此數字化基礎設施支持擴張，並鞏固我們在生鮮零售行業的競爭地位。請參閱「－我們的數字化」。

專業、進取、著眼於長期發展的管理團隊

我們由一支經驗豐富、專注於長遠發展的管理團隊領導。我們的創始人、主席兼首席執行官馮女士在生鮮零售行業及企業管理方面擁有逾十年經驗，對行業有深刻的見解，並對錢大媽的長遠增長有清晰的戰略願景。彼負責監督整體運營，並在行業波動及競爭加劇的情況下，始終堅持我們對高質量、新鮮度及性價比的承諾，同時帶領團隊加強運營體系及組織能力。我們的核心管理團隊由來自不同背景的專業人士組成，在生鮮零售、電子商務及供應鏈領域平均擁有逾十年經驗，包括曾於沃爾瑪、阿里巴巴、美團、京東及黑石等知名公司任職。在以「創新、分享、擔當」為中心的文化支持下，我們高度重視人才發展及長期激勵，包括設立僱員持股平台。請參閱「歷史、重組及公司架構－本集團的重大股權變動。」

業 務

發展戰略

加強深化門店網絡覆蓋，服務更加廣泛的消費者群體

憑藉我們在廣東省的成熟佈局，我們擬繼續加密我們的門店網絡，並在全國主要地區複製我們的運營模式。我們計劃優先擴展至人口密度高、消費力強及商業基礎設施成熟的核心城市。在該等核心城市，我們擬建立本地化的供應鏈設施，並採用量身定制的產品及運營策略，以成功的城市為基地，向周邊地區擴張。同時，我們計劃通過提高門店滲透率、提升區域倉儲配送網絡效率以及向周邊具有增長潛力的低線級城市及縣城擴張，進一步鞏固我們在廣東省這一關鍵地區的地位。此外，我們擬提高其他戰略區域的門店密度，並繼續擴大我們在香港及澳門的業務，為在亞洲的長期海外擴張及市場多元化奠定基礎。

以質價比優勢為基石，拓寬品類並深化基於場景的產品組合，提升單店銷售

受中國工作時間延長及用餐便捷需求不斷增長的推動，我們擬利用我們在生鮮產品方面的優勢及性價比定位，擴大產品類別並提高單店銷售額。我們計劃通過優化運營及提高從農場到餐桌的整個價值鏈的效率，加強我們核心生鮮產品品類的性價比。通過垂直供應鏈整合，我們的目標是在同等質量下提供更優惠的價格，或在相似價格水平下提供更高質量的產品，尤其是在豬肉產品及蔬菜等高頻類別中，從而為品類擴張奠定堅實的成本及質量基礎。在此基礎上，我們擬圍繞「一頓飯」消費場景，擴展冷藏加工食品等品類，並開發注重鮮度及性價比的自有品牌產品。通過加強場景化運營及持續提供「有溫度的服務」，我們擬提高購買頻次、平均訂單支出及消費者忠誠度。

拓展線上渠道，築造全渠道高效零售網絡

憑藉我們密集的社區線下門店網絡，我們擬進一步發展具有差異化產品組合的線上渠道，並建立高效的全渠道零售網絡。為滿足消費者的即時居家購物需求，我們計劃利用第三方外賣配送平台的物流能力，支持即時配送並促進全渠道銷售轉化。為支持日益增長的線上訂單量及提高運營效率，我們亦擬利用具有加工能力的綜合倉，在產品到店前進行標準化，以減少門店工作量。即時配送解決了速度問題，而通過次日達，我們擬克服實體貨架的限制，並在專注於核心必需品的「寬品類、窄SPU」策略下擴大我們的線上產品供應。此外，我們計劃將抖音直播與次日達相結合，以展示產地直採及時令產品，並創造新的增長機會。

持續加強供應鏈能力，驅動毛利率提升

我們擬通過在農場層面推廣端到端直採及集中採購，縮短採購鏈並加強採購及質量控制，從而在源頭控制成本及質量。通過覆蓋核心產地並優先對蔬菜、水果及水產品等主要品類進行集中採購，我們的目標是利用規模效益降低採購成本、減少損耗及提高產品質量，尤其是在門店網絡仍處於早期階段的新進入地區。為進一步提升產品差異化及食品安全，我們亦計劃與農業研究機構合作，並採用訂單農業。為支持網絡擴張及實現規模經濟，我們擬最大限度地利用現有供應鏈基礎設施，並在達到區域規模後，建設具備分揀及加工能力的綜合倉。該等

業 務

設施預計將提高產品標準化、勞動生產率及物流效率，同時降低整體倉儲及配送成本。憑藉我們的上游採購及加工能力，我們計劃進一步發展核心加工職能，並選擇性地擴大對企業客戶的銷售，從而延伸價值鏈並增強盈利能力及議價能力。

繼續加強我們的數字化、智能化運營體系的建設，提高運營效率，降低成本

我們計劃進一步加強我們的數字化及智能化運營系統，以支持數據驅動決策並提高我們整個業務的效率。在門店層面，我們擬利用數字化工具支持訂貨、銷售及日常管理，包括根據歷史銷售、天氣及定價數據進行需求預測，以減少庫存壓力及損耗。在供應方面，我們計劃使用數字化系統來改進採購規劃、標準化配送中心的運營，並提高供應商、配送中心及門店之間的可見度。通過該等數字化及自動化流程，我們的目標是提高物流效率、降低勞工成本及更好地控制整體運營開支。在營銷方面，我們擬使用數據驅動的營銷工具，以更好地定位消費者、提高轉化率及增加廣告及推廣開支回報。

我們的業務模式

我們採納集中化及一體化的業務模式，結合採購、供應鏈管理及以加盟為主的零售網絡，輔以自營門店，並由線上銷售渠道提供支持。我們主要透過(i)向加盟商銷售產品、(ii)透過自營門店進行直接零售，以及(iii)特許權使用費及加盟服務費產生收入。透過我們的綜合倉及數字化系統，我們集中進行採購、分揀、加工及物流，從而實現標準化的門店運營以及對資金流的有效監控及結算。

我們的客戶主要包括按批發價向我們採購產品的加盟商，並根據加盟協議以「錢大媽」品牌經營門店。根據加盟協議，我們提供品牌授權、供應鏈服務、數字化工具及運營支持，並收取特許權使用費及加盟服務費。與加盟商的結算主要透過集中的資金清算系統進行，據此，零售所得款項每日在我們與加盟商之間進行分配。我們亦經營自營門店，直接銷售予消費者，亦作為運營基準及測試平台。

消費者可於門店或透過線上渠道購買產品，包括我們的錢大媽小程序及App以及第三方外賣配送平台。線下採購於門店完成，付款方式為現金、第三方線上支付服務(如微信支付及支付寶)或預付卡；於香港，亦接受八達通卡付款。就線上購買而言，消費者透過我們的自營平台或第三方平台下單，選擇即時或次日達配送或店內自提，並透過線上支付服務完成付款。第三方外賣配送平台提供下單、支付處理及物流協調服務，並在扣除佣金及其它相關費用後將所得款項淨額匯給我們，而我們其後根據我們的資金清算系統與加盟商進行結算。

在供應端，我們通過直接採購、供應商採購及訂單農業安排的模式，向種植基地及合資格供應商採購產品。產品被運送至我們的綜合倉進行檢驗、分揀、加工及包裝，然後透過我們的冷鏈物流網絡運輸至門店。我們與第三方物流供應商

業 務

合作，負責向門店運輸。貨物及物流服務的款項由我們根據協定的信貸條款結算。該一體化模式使我們能夠集中管理產品質量、定價、庫存周轉及資金流，同時支持線下及線上渠道的擴張。

我們的產品供應

我們提供精心挑選的優質、價格具競爭力的產品，這些產品均自我們的供應商名單戰略性採購。我們的產品組合涵蓋不同產品類型，包括初級新鮮動物蛋白(即(i)豬肉產品、(ii)肉禽蛋(豬肉產品除外)及(iii)水產)、蔬果(即蔬菜及水果)以及冷藏加工食品。截至2026年6月30日止六個月，我們合共提供766個SPU。為提升消費者購物體驗，我們在我們的數字化運營平台上分析消費者偏好及消費習慣，定期優化我們的產品供應。下表載列於所示期間我們按產品類型及產品類別劃分的產品銷售收入明細(絕對金額)及佔我們產品銷售總收入的百分比：

	截至12月31日止年度						截至6月30日止六個月			
	2023年		2024年		2025年		2025年		2026年	
	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%
(人民幣千元，百分比除外)						(未經審計)				
初級新鮮動物蛋白										
豬肉產品.....	2,688,003	23.4	2,739,981	23.8	2,529,573	22.9	1,208,945	23.9	1,056,701	21.3
肉禽蛋 ⁽¹⁾	1,899,403	16.6	1,853,358	16.1	1,767,851	16.0	775,446	15.3	836,498	16.9
水產.....	913,902	8.0	856,613	7.5	818,995	7.5	372,767	7.4	364,984	7.4
小計.....	<u>5,501,308</u>	<u>48.0</u>	<u>5,449,952</u>	<u>47.4</u>	<u>5,116,419</u>	<u>46.4</u>	<u>2,357,158</u>	<u>46.5</u>	<u>2,258,183</u>	<u>45.6</u>
蔬果										
蔬菜.....	2,944,536	25.6	2,974,220	25.9	2,957,713	26.8	1,295,721	25.6	1,320,801	26.7
水果.....	1,394,216	12.2	1,411,899	12.3	1,358,879	12.3	650,074	12.8	640,821	12.9
小計.....	<u>4,338,752</u>	<u>37.8</u>	<u>4,386,119</u>	<u>38.2</u>	<u>4,316,592</u>	<u>39.1</u>	<u>1,945,795</u>	<u>38.4</u>	<u>1,961,622</u>	<u>39.6</u>
冷藏加工食品...	1,475,018	12.9	1,524,945	13.3	1,513,246	13.7	712,456	14.1	695,782	14.1
其他 ⁽²⁾	144,974	1.3	129,641	1.1	92,403	0.8	49,757	1.0	35,885	0.7
總計.....	<u>11,460,052</u>	<u>100.0</u>	<u>11,490,657</u>	<u>100.0</u>	<u>11,038,660</u>	<u>100.0</u>	<u>5,065,166</u>	<u>100.0</u>	<u>4,951,472</u>	<u>100.0</u>

附註：

- (1) 肉禽蛋產品類別不包括豬肉產品。
- (2) 其他主要包括(i)透過線上銷售渠道銷售日雜百貨，(ii)向加盟商銷售的用於其門店運營的包裝材料及消耗品，及(iii)銷售折扣抵銷。

豬肉產品

豬肉產品是我們的核心理產品類別。我們的豬肉產品主要包括豬排骨、豬梅頭肉、五花肉及豬里脊肉。截至2026年6月30日止六個月，我們提供38個SPU的豬肉產品。於2023年、2024年、2025年及截至2025年及2026年6月30日止六個月，豬肉產品銷售收入分別為人民幣2,688.0百萬元、人民幣2,740.0百萬元、人民幣2,529.6百萬元、人民幣1,208.9百萬元及人民幣1,056.7百萬元，佔我們同期產品銷售總收入的23.4%、23.8%、22.9%、23.9%及21.3%。

我們的豬肉產品乃採用優質豬隻切割處理而成，包括白豬肉及黑豬肉品種。優質白豬肉源自通過精準餵養生產的豬隻。在屠宰過程中，豬隻經修整去除頭部和腹部脂肪，從而提高瘦肉率，切割更乾淨、更精細。優質黑豬肉源自以穀物餵養並在寬敞空間中飼養超過十個月的豬隻，以確保優質肉質。新鮮精品黑豬肉肉

業 務

質緊實，風味濃郁。我們的門店配備分割台，由店內分割師根據消費者的要求在店內處理豬肉及肉類產品。在上午的分割時段，若干門店會將鮮切豬肉陳列於玻璃櫃中，讓消費者挑選心儀的部位，其後會相應稱重及包裝。上午的屠宰分割時段過後，豬肉產品會被包裝並放置於冷藏通道的專區或冷藏櫃中。若干預包裝貨品，如鮮排骨、鮮豬腦、鮮肥腸及鮮豬肚條，陳列在冷藏貨架上，並貼有標籤註明部位、重量、價格及其他飲食資料。門店人員亦可能採用產品陳列策略來推廣豬肉產品，例如將其放置在視線水平以增加可見度，或使用標牌強調營養價值或實用烹飪建議。

我們強大的供應鏈確保我們以具競爭力的價格採購優質豬肉產品。我們主要向供應商採購豬胴體及豬肉分割品，同時亦直接向養豬場採購生豬以作屠宰及銷售。我們積極管理與養殖基地及供應商的關係，以保證豬肉符合我們的質量標準。我們採用數據分析來改善運營，從養殖場管理實踐到加工及物流，同時在整個供應鏈中採取質量控制措施，確保豬肉產品符合安全及質量標準。數據分析的洞察亦可為豬肉產品開發提供助力，使我們能夠根據特定市場需求或消費者偏好定製豬肉產品。通過分析銷售數據、市場趨勢及消費者偏好，我們可以預測各種豬肉產品的需求，從而促進更好的庫存管理並降低缺貨或庫存過剩的風險。

下表載列於往績記錄期間我們代表性豬肉產品的若干詳情：

產品名稱	產品圖片	詳情	銷量 ⁽¹⁾⁽³⁾	平均售價 ⁽²⁾⁽³⁾
豬排骨		豬排骨乃均勻切成整齊之帶骨塊，骨肉比例高，肉感十足。該等產品適宜燜煮以吸收醬汁，或慢燉入湯以帶出其天然甜味。	2023年：15,612噸 2024年：14,114噸 2025年：16,276噸 截至2026年6月30日止六個月：8,665噸	2023年：每千克人民幣61.8元 2024年：每千克人民幣68.2元 2025年：每千克人民幣63.7元 截至2026年6月30日止六個月：每千克人民幣57.8元
豬梅頭肉		梅頭肉肥瘦條紋清晰，脂肪分佈均勻，故肉質細嫩多汁，味道濃郁。該等產品適宜煎炒、燒烤及烘烤。	2023年：8,985噸 2024年：8,160噸 2025年：10,781噸 截至2026年6月30日止六個月：4,497噸	2023年：每千克人民幣48.1元 2024年：每千克人民幣56.1元 2025年：每千克人民幣53.8元 截至2026年6月30日止六個月：每千克人民幣49.7元
五花肉		五花肉肥瘦層次分明，肥瘦比例適中。其源自穀飼豬，以肉質香醇、口感鮮嫩而聞名。	2023年：13,137噸 2024年：12,264噸 2025年：12,247噸 截至2026年6月30日止六個月：5,954噸	2023年：每千克人民幣34.0元 2024年：每千克人民幣38.6元 2025年：每千克人民幣38.9元 截至2026年6月30日止六個月：每千克人民幣34.2元

附註：

- (1) 基於往績記錄期間於中國內地透過線下銷售渠道的銷量。
- (2) 基於往績記錄期間於中國內地透過線下銷售渠道設定的建議零售價。僅作指示用途，因為食品售價或會出現重大季節性波動。
- (3) 我們的銷量及平均售價波動主要歸因於(i)導致不同產品類型之間需求轉移的消費者偏好變化、(ii)收成狀況及(iii)產品促銷策略。

肉禽蛋

肉禽蛋產品類別不包括豬肉產品。我們的產品組合包括精心挑選的家禽、牛肉、羊肉及包裝雞蛋，所有這些產品均受質量控制程序約束。利用與信譽良好的供應商的直接關係及我們改善的冷鏈物流基礎設施，我們能夠在所有蛋白質類別中保持一致的新鮮度及質量標準。截至2026年6月30日止六個月，我們提供

業 務

101個SPU的肉禽蛋產品。於2023年、2024年、2025年及截至2025年及2026年6月30日止六個月，肉禽蛋的銷售收入分別為人民幣1,899.4百萬元、人民幣1,853.4百萬元、人民幣1,767.9百萬元、人民幣775.4百萬元及人民幣836.5百萬元，分別佔我們同年產品銷售總收入的16.6%、16.1%、16.0%、15.3%及16.9%。下表載列於往績記錄期間我們代表性肉禽蛋產品的若干詳情：

產品名稱	產品圖片	詳情	銷量 ⁽¹⁾⁽³⁾	平均售價 ⁽²⁾⁽³⁾
牛肉		牛肉一般乃源自於標準化養殖模式及管理式餵養方案下飼養的牛隻。牛肉於溫控設施中預冷，並通過冷鏈物流運輸，以保持其新鮮度及品質穩定。	2023年：4,274噸 2024年：5,443噸 2025年：4,123噸 截至2026年6月30日止六個月：1,653噸	2023年：每千克人民幣118.2元 2024年：每千克人民幣106.6元 2025年：每千克人民幣107.4元 截至2026年6月30日止六個月：每千克人民幣107.3元
雞翅		雞翅源自穀飼雞且為鮮宰。	2023年：4,127噸 2024年：4,211噸 2025年：3,066噸 截至2026年6月30日止六個月：1,625噸	2023年：每千克人民幣80.1元 2024年：每千克人民幣76.2元 2025年：每千克人民幣74.9元 截至2026年6月30日止六個月：每千克人民幣79.2元
五穀蛋		五穀蛋產自蛋雞雜糧餵養，蛋香濃郁，味道醇厚。	2023年：13,117噸 2024年：11,979噸 2025年：11,261噸 截至2026年6月30日止六個月：4,069噸	2023年：每千克人民幣20.9元 2024年：每千克人民幣19.5元 2025年：每千克人民幣15.6元 截至2026年6月30日止六個月：每千克人民幣17.3元

附註：

- (1) 基於往績記錄期間於中國內地透過線下銷售渠道的銷量。
- (2) 基於往績記錄期間於中國內地透過線下銷售渠道設定的建議零售價。僅作指示用途，因為食品售價或會出現重大季節性波動。
- (3) 我們的銷量及平均售價波動主要歸因於(i)消費者偏好變動，導致不同產品類型的需求轉移；(ii)收成狀況；及(iii)產品促銷策略。

水產

我們的水產品選擇包括淡水養殖產品、深水捕撈水產品及速凍水產品。我們的淡水養殖產品主要包括鯽魚、鱸魚、草魚及武昌魚，其為活體採購並配送至我們的綜合倉進行取樣和檢驗。然後，彼等在溫控冷鏈條件下進行處理，最後運送至我們的門店。這種方法確保了新鮮度和食品安全，滿足了消費者對即食淡水產品的需求，並提升了整體店內體驗。我們的深水捕撈水產品具有水產保質期相對較短的特點，非常適合即時購買和烹飪。它們主要包括金鯧魚、黃花魚及紅鯛魚。這些產品直接在漁船上速凍以鎖住新鮮度，然後通過高效的冷鏈物流從碼頭直達門店。這種方法保證了質量，同時豐富了我們店內水產的選擇。我們的速凍水產品主要包括海大蝦、蝦肉、巴沙魚柳及貝類。這些產品通過加工、速凍和包裝生產，在保持營養價值的同時延長了保質期。它們為消費者提供了更便捷的存儲和膳食準備。我們水產類別的戰略發展是我們拓寬產品組合舉措不可或缺的一部分。這一擴展旨在提高消費者忠誠度，增加每單平均消費，並透過使我們能夠更好地滿足家庭餐廚需求來加強我們的整體品牌資產。截至2026年6月30日止六個月，我們提供123個SPU的水產品。於2023年、2024年、2025年及截至2025年及2026年6月30日止六個月，水產銷售收入分別為人民幣913.9百萬元、人民幣856.6百萬元、人民幣819.0百萬元、人民幣372.8百萬元及人民幣365.0百萬元，分

業 務

別佔我們同期產品銷售總收入的8.0%、7.5%、7.5%、7.4%及7.4%。下表載列於往績記錄期間我們代表性水產品的若干詳情：

產品名稱	產品圖片	詳情	銷量 ⁽¹⁾⁽³⁾	平均售價 ⁽²⁾⁽³⁾
海大蝦		海大蝦具有獨特的海產鹹鮮味。其肉質緊實而有彈性，口感爽脆。	2023年：1,736噸 2024年：1,353噸 2025年：1,317噸 截至2026年6月30日止六個月：935噸	2023年：每千克人民幣89.7元 2024年：每千克人民幣89.2元 2025年：每千克人民幣87.3元 截至2026年6月30日止六個月：每千克人民幣87.4元
金鯧魚		金鯧魚直接源自我們的水產養殖基地。其質地細膩嫩滑，肉質緊實而細嫩，味道相對清淡。	2023年：878噸 2024年：824噸 2025年：785噸 截至2026年6月30日止六個月：291噸	2023年：每千克人民幣65.5元 2024年：每千克人民幣61.2元 2025年：每千克人民幣66.7元 截至2026年6月30日止六個月：每千克人民幣70.8元
鮮活鱸魚		該鱸魚採購自淡水養殖場，並以活魚供應以保持新鮮。其魚肉順滑，口感鮮嫩。其烹煮後散發出鮮香。	2023年：1,305千條 2024年：1,392千條 2025年：1,334千條 截至2026年6月30日止六個月：691千條	2023年：每條人民幣19.1元 2024年：每條人民幣20.7元 2025年：每條人民幣20.5元 截至2026年6月30日止六個月：每條人民幣18.4元

附註：

- (1) 基於往績記錄期間於中國內地透過線下銷售渠道的銷量。
- (2) 基於往績記錄期間於中國內地透過線下銷售渠道設定的建議零售價。僅作指示用途，因為產品售價或會出現重大季節性波動。
- (3) 我們的銷量及平均售價波動主要歸因於(i)受消費者偏好影響的需求波動、(ii)收成狀況及(iii)產品促銷策略。

蔬菜

蔬菜構成我們的核心產品類別之一，並作為我們門店高頻客流的關鍵驅動力。我們的蔬菜選擇涵蓋日常餐食所需的所有主要蔬菜類別，包括小波菜、菜心及大白菜等葉菜、番茄及黃瓜等果菜、貝貝南瓜、胡蘿蔔及馬鈴薯等根莖菜、香草及食用菌。我們主要直接從種植基地採購蔬菜，但我們亦就若干選定蔬菜的採購與選定的上游合作夥伴及種植基地進行定製化及訂單式生產。截至2026年6月30日止六個月，我們提供212個SPU的蔬菜產品。於2023年、2024年、2025年及截至2025年及2026年6月30日止六個月，蔬菜銷售收入分別為人民幣2,944.5百萬元、人民幣2,974.2百萬元、人民幣2,957.7百萬元、人民幣1,295.7百萬元及人民幣1,320.8百萬元，分別佔我們於同年產品銷售收入的25.6%、25.9%、26.8%、25.6%及26.7%。下表載列於往績記錄期間我們代表性蔬菜的若干詳情：

產品名稱	產品圖片	詳情	銷量 ⁽¹⁾⁽³⁾	平均售價 ⁽²⁾⁽³⁾
甜玉米		甜玉米產品直接採購自優質種植區，並選用優質品種。產品收割後最快可於36小時內送達門店，香氣濃郁，玉米風味新鮮純正。	2023年：19,290噸 2024年：26,450噸 2025年：23,542噸 截至2026年6月30日止六個月：10,723噸	2023年：每千克人民幣12.1元 2024年：每千克人民幣10.6元 2025年：每千克人民幣11.0元 截至2026年6月30日止六個月：每千克人民幣10.6元
小波菜		小波菜質地細膩，味道天然溫和甘甜。其質地柔嫩，纖維極少，口感爽脆。該等產品適宜清炒、涮燙及煲湯。	2023年：3,632噸 2024年：4,031噸 2025年：3,621噸 截至2026年6月30日止六個月：2,380噸	2023年：每千克人民幣20.5元 2024年：每千克人民幣17.9元 2025年：每千克人民幣17.9元 截至2026年6月30日止六個月：每千克人民幣14.7元

業 務

產品名稱	產品圖片	詳情	銷量 ⁽¹⁾⁽³⁾	平均售價 ⁽²⁾⁽³⁾
貝貝南瓜.....		貝貝南瓜為膳食纖維的良好來源。其質地軟糯綿密，味道香甜，帶有堅果風味。	2023年：325千個 2024年：3,690千個 2025年：3,881千個 截至2026年6月30日止六個月： 3,591千個	2023年：每個人民幣4.7元 2024年：每個人民幣3.8元 2025年：每個人民幣4.1元 截至2026年6月30日止六個月： 每個人民幣3.4元

附註：

- (1) 基於往績記錄期間於中國內地透過線下銷售渠道的銷量。
- (2) 基於往績記錄期間於中國內地透過線下銷售渠道設定的建議零售價。僅作指示用途，因為食品售價或會出現重大季節性波動。
- (3) 我們的銷量及平均售價波動主要歸因於(i)消費者偏好變動導致不同產品類型的需求轉移、(ii)收成狀況及(iii)產品促銷策略。

水果

我們專注於來自主要產區的時令水果和優質產品，主要通過產地直接合作夥伴進行採購。我們的水果產品主要包括西瓜、蘋果、香蕉、藍莓、葡萄及柑橘類水果。截至2026年6月30日止六個月，我們提供145個SPU的水果產品。於2023年、2024年、2025年及截至2025年及2026年6月30日止六個月，水果銷售收入分別為人民幣1,394.2百萬元、人民幣1,411.9百萬元、人民幣1,358.9百萬元、人民幣650.1百萬元及人民幣640.8百萬元，佔我們同年產品銷售總收入的12.2%、12.3%、12.3%、12.8%及12.9%。下表載列於往績記錄期間我們代表性水果產品的若干詳情：

產品名稱	產品圖片	詳情	銷量 ⁽¹⁾⁽³⁾	平均售價 ⁽²⁾⁽³⁾
香蕉.....		香蕉因其蕉皮光滑、亮澤且耐存而獲選。其果肉質地細膩，味道天然清甜且帶有香氣。	2023年：13,126噸 2024年：12,149噸 2025年：12,278噸 截至2026年6月30日止六個月：6,174噸	2023年：每千克人民幣13.0元 2024年：每千克人民幣13.4元 2025年：每千克人民幣13.1元 截至2026年6月30日止六個月： 每千克人民幣13.4元
耙耙柑.....		耙耙柑皮薄肉足。於自然成熟時採摘，味道天然甘甜，質地嫩滑。	2023年：3,024噸 2024年：5,295噸 2025年：4,279噸 截至2026年6月30日止六個月：6,858噸	2023年：每千克人民幣19.5元 2024年：每千克人民幣15.6元 2025年：每千克人民幣19.0元 截至2026年6月30日止六個月： 每千克人民幣15.6元
藍莓.....		藍莓果粒飽滿緊實。果面乾淨，呈藍紫色，帶有天然果粉，酸甜平衡。	2023年：5,147千(125克裝單位) 2024年：7,075千(125克裝單位) 2025年：8,265千(125克裝單位) 截至2026年6月30日止六個月：7,302千(125克裝單位)	2023年：每125克裝單位人民幣10.5元 2024年：每125克裝單位人民幣10.9元 2025年：每125克裝單位人民幣10.9元 截至2026年6月30日止六個月： 每125克裝單位人民幣11.6元

附註：

- (1) 基於往績記錄期間於中國內地透過線下銷售渠道的銷量。
- (2) 基於往績記錄期間於中國內地透過線下銷售渠道設定的建議零售價。僅作指示用途，因為食品售價或會出現重大季節性波動。
- (3) 我們的銷量及平均售價波動主要歸因於(i)消費者偏好變動導致不同產品類型的需求轉移、(ii)收成狀況及(iii)產品促銷策略。

業 務

冷藏加工食品

我們的冷藏加工食品類別，涵蓋精選的3R產品，如調理肉類，以及豆腐製品、冷藏乳製品、糕點及烘焙食品等廚房常備食材。我們戰略性地發展了此類別以補充我們的生鮮產品供應，透過為消費者提供更大的便利、延長的產品可得性以及符合不斷變化的生活方式需求的多功能餐食解決方案，緩解純生鮮模式的固有局限。我們的調理肉類產品屬3R產品系列，主要包括新奧爾良風味調理雞扒及肉眼牛扒。該等產品新鮮調理，並為迎合年輕消費者的飲食偏好而設計。我們的豆腐產品主要包括嫩豆腐、老豆腐及滷水豆腐。為擴展便捷早餐選擇，我們開發了冷藏乳製品、糕點產品及烘焙產品。我們的冷藏乳製品主要包括鮮奶、酸奶及益生菌飲料。該等產品透過冷鏈物流由我們的綜合倉配送至我們的門店，以確保新鮮度及及時供應。我們的糕點產品主要包括鮮濕麵、叉燒大包及核桃包。該等產品由我們的供應商通常於清晨根據我們的規格生產，並於同日運送至我們的綜合倉。我們的糕點產品保質期通常較短，為期三天，有別於市場上常見的傳統長保質期冷凍包點及乾麵產品。我們的烘焙食品主要包括吐司及瑞士卷。該等產品每日新鮮生產，並在配送到我們的門店前進行品質檢驗。截至2026年6月30日止六個月，我們提供147個SPU的冷藏加工食品。於2023年、2024年、2025年及截至2025年及2026年6月30日止六個月，冷藏加工食品銷售收入分別為人民幣1,475.0百萬元、人民幣1,524.9百萬元、人民幣1,513.2百萬元、人民幣712.5百萬元及人民幣695.8百萬元，佔我們同年產品銷售收入的12.9%、13.3%、13.7%、14.1%及14.1%。下表載列於往績記錄期間我們代表性冷藏加工食品的若干詳情：

產品名稱	產品圖片	詳情	銷量 ⁽¹⁾⁽³⁾	平均售價 ⁽²⁾⁽³⁾
新奧爾良風味 調理雞扒.....		新奧爾良風味調理雞扒乃由新鮮去皮雞腿肉製成。其經低溫調理，最大化保留肉質的多汁與風味。	2023年：727噸 2024年：607噸 2025年：507噸 截至2026年6月30日止六個月：229噸	2023年：每千克人民幣55.9元 2024年：每千克人民幣58.8元 2025年：每千克人民幣60.6元 截至2026年6月30日止六個月：每千克人民幣60.8元
嫩豆腐.....		嫩豆腐主要由非轉基因大豆製成，其特點為質地細膩、口感嫩滑。	2023年：1,247噸 2024年：1,628噸 2025年：1,754噸 截至2026年6月30日止六個月：946噸	2023年：每千克人民幣10.5元 2024年：每千克人民幣10.4元 2025年：每千克人民幣9.7元 截至2026年6月30日止六個月：每千克人民幣9.5元
鮮濕麵.....		該鮮濕麵由高筋麥芯粉製成。其口感勁道彈牙，保質期為三天，確保最佳新鮮度及風味。	2023年：1,908千包 2024年：2,189千包 2025年：2,175千包 截至2026年6月30日止六個月：1,493千包	2023年：每包人民幣4.6元 2024年：每包人民幣4.8元 2025年：每包人民幣5.0元 截至2026年6月30日止六個月：每包人民幣5.0元

附註：

- (1) 基於往績記錄期間於中國內地透過線下銷售渠道的銷量。
- (2) 基於往績記錄期間於中國內地透過線下銷售渠道設定的建議零售價。僅作指示用途，因為食品售價或會出現重大季節性波動。
- (3) 我們的銷量及平均售價波動主要歸因於(i)消費者偏好變化導致不同產品類型之間的需求轉移、(ii)收成狀況及(iii)產品促銷策略。

業 務

我們的自有品牌產品

我們已建立我們的錢大媽「鮮」系列產品組合，以進一步鞏固我們的競爭優勢及品牌知名度。憑藉我們的日日鮮承諾及供應鏈能力，錢大媽「鮮」系列以具競爭力的價格提供優質產品。我們對所有自有品牌產品實施了統一的視覺識別，打造獨特的貨架形象並加強品牌認知度。截至2026年6月30日止六個月，我們提供超過60個SPU的自有品牌產品。下表載列截至最後實際可行日期我們代表性錢大媽「鮮」系列產品的若干詳情：

產品名稱	產品圖片	詳情	平均售價 ⁽¹⁾
錢大媽 鮮系列雞腿...		錢大媽鮮系列雞腿源自穀飼雞且為鮮宰。	每千克人民幣32.9元
錢大媽 鮮系列 冷藏牛奶....		錢大媽鮮系列冷藏牛奶採用100%生牛乳，品質超越歐盟標準，並採用鎖鮮技術以幫助保持新鮮。	每瓶人民幣8.9元 (約950毫升)
錢大媽鮮系列 老麵黑豬 小籠包.....		錢大媽鮮黑豬肉小籠包採用新鮮黑豬肉，餡料豐富多汁，並具有正宗手工風味。	每200克人民幣 11.0元

附註：

- (1) 基於截至2026年6月30日止六個月在中國內地透過線下銷售渠道設定的推薦零售價。僅作指示用途，因為食品售價或會出現重大季節性波動。

展望未來，我們正積極擴展自有品牌下的產品供應。具體而言，我們正在開發兩條不同的新產品線，即食養系列及黑金系列，以滿足不同的消費者需求。食養系列專注於提供兼具營養考量的優質產品，而黑金系列則主要專注於精選的優質黑豬品種。此外，我們計劃將自有品牌產品擴展至其他類別，包括即食食品、加工肉類及一系列穀物產品。

我們的銷售網絡

我們運營著一個整合了線下及線上渠道的銷售網絡。我們的線下銷售渠道由加盟店及自營門店組成，而線上渠道主要包括我們專有的錢大媽小程序及第三方外賣配送平台。雖然透過我們門店的線下銷售為消費者提供了親自瀏覽及挑選產品的機會，允許基於新鮮度、包裝完整性及整體質量等因素做出明智決定，

業 務

並提供即時滿足感，但線上銷售渠道提供了更高的便利性及產品豐富度，使消費者能夠隨時隨地瀏覽及購買產品。我們的線上渠道讓我們能夠提供更廣泛的產品選擇及超越地理限制的服務能力。這些渠道之間的互動對我們的運營至關重要。消費者可能會在店內發現產品但為方便或價格優惠而在線上購買，或在線上找到產品但為確保新鮮及質量而在店內購買。此類線上銷售入賬為處理及配送訂單的門店的銷售收入。請參閱「財務資料—綜合全面收益表—收益—按銷售渠道劃分的收益」。

線下銷售網絡

自2014年成立以來，我們已建立了一個廣泛的門店網絡，遍佈中國內地、中國香港及中國澳門，包括加盟店及自營門店。門店的產品陳列允許消費者親自瀏覽及從產品組合中挑選，同時享受有溫度的服務，讓消費者感受到關懷。門店的產品組合專注於高消費頻次的產品。截至2026年6月30日，我們擁有2,946家加盟店及68家自營門店。我們的門店建築面積通常約為40至80平方米。下表載列截至所示日期按省份及地區劃分的加盟店及自營門店數目：

	截至12月31日						截至6月30日	
	2023年		2024年		2025年		2026年	
	加盟店	自營門店	加盟店	自營門店	加盟店	自營門店	加盟店	自營門店
中國內地								
廣東省	1,996	21	2,009	20	1,958	12	1,972	19
湖南省	161	3	191	3	206	2	215	4
四川省	133	4	138	2	142	4	143	13
重慶市	67	8	95	5	118	4	136	5
江蘇省	96	5	84	4	89	2	99	4
上海市	150	8	97	4	88	1	84	2
湖北省	66	2	60	2	60	3	61	5
河南省	28	1	42	1	57	—	75	—
浙江省	41	6	38	3	36	1	38	—
安徽省	21	4	21	2	18	1	26	1
天津市	14	5	17	1	16	—	17	1
陝西省	12	3	16	—	13	—	17	—
小計	2,785	70	2,808	47	2,801	30	2,883	54
香港	50	9	54	9	59	10	62	11
澳門	—	2	1	3	1	3	1	3
總計	2,835	81	2,863	59	2,861	43	2,946	68

業 務

下表載列截至所示日期按城市等級劃分的加盟店及自營門店數目：

	截至12月31日						截至6月30日	
	2023年		2024年		2025年		2026年	
	加盟店	自營門店	加盟店	自營門店	加盟店	自營門店	加盟店	自營門店
中國內地								
一線城市 ⁽¹⁾ ..	1,178	19	1,131	17	1,094	11	1,101	15
二線城市 ⁽²⁾ ..	1,278	46	1,353	27	1,385	19	1,453	38
三線及以下 城市 ⁽³⁾	329	5	324	3	322	–	329	1
小計	2,785	70	2,808	47	2,801	30	2,883	54
香港	50	9	54	9	59	10	62	11
澳門	–	2	1	3	1	3	1	3
總計	2,835	81	2,863	59	2,861	43	2,946	68

附註：

- (1) 一線城市主要包括上海、廣州及深圳。
- (2) 二線城市主要包括成都、杭州、重慶、武漢、蘇州、長沙及鄭州。
- (3) 三線城市主要包括中山、江門、肇慶及株洲。

下表載列於往績記錄期間門店的總數及變動：

	截至12月31日止年度			截至6月30日 止六個月
	2023年	2024年	2025年	2026年
期初門店數目	2,946	2,916	2,922	2,904
新開門店數目	335	354	294	215
關閉門店數目	365	348	312	105
期末門店數目	2,916	2,922	2,904	3,014

廣東省是我們最早及發展最成熟的地區。我們以在廣東省的成熟佈局為標桿，戰略性地將覆蓋範圍拓展至華東、華中及西南等區域市場，以複製我們的成功經驗。下表載列截至所示日期按地理區域劃分的門店數目：

	截至12月31日						截至6月30日	
	2023年		2024年		2025年		2026年	
	數目	%	數目	%	數目	%	數目	%
中國內地								
廣東省	2,017	69.2	2,029	69.4	1,970	67.8	1,991	66.0
中國內地其他 地區	838	28.7	826	28.3	861	29.6	946	31.4
小計	2,855	97.9	2,855	97.7	2,831	97.5	2,937	97.4
中國香港及 中國澳門 ..	61	2.1	67	2.3	73	2.5	77	2.6
總計	2,916	100.0	2,922	100.0	2,904	100.0	3,014	100.0

業 務

展望未來，我們計劃透過擴大地理覆蓋範圍及深化在廣東省的市場滲透，繼續擴大我們的業務版圖。我們亦將繼續滲透至新的地理區域，逐步覆蓋中國更多縣級及以上城市，並在中國內地以外地區（如香港、澳門）開設新店。

門店選址及防內部競爭

我們透過智能選址系統，基於地理及行業數據，在人口稠密的住宅區或客流量穩定的路口為加盟及自營門店選址，以確保有效觸達消費者。隨著我們增加門店網絡的密度，我們非常重視防止現有門店與新門店之間的內部競爭。我們會考慮每個城市及區域的人口、經濟狀況、市場潛力及現有門店網絡等多種因素，管理及規劃新店開設。我們在審批選址時會考慮每家門店之間的距離，以提前消除內部競爭風險。我們的每位加盟商均須按照相關加盟協議的規定，在指定的獲批地點經營加盟店。任何門店搬遷均須經我們事先批准。現有加盟商開設新店及新加盟店的位置亦須經我們批准，基於的額外因素包括加盟商的業績記錄及其門店管理能力、經營加盟店是否為其主要業務重心，以及其對我們經營理念及價值觀的熱情、忠誠度及承諾。

為防止加盟店之間的內部競爭，我們實施了結構化的防內部競爭策略。我們的方法始於嚴格的市場分析及區域規劃，以確保每個獲批的門店位置都有足夠的需求，且不與現有門店的商圈重疊，當中包括我們現有門店的鄰近程度。我們維持清晰的地理邊界，以保障加盟商的盈利能力。然而，我們一般不會就我們的門店與／或競爭對手的門店之間的距離施加嚴格的最低限制。此外，任何新店申請均會經過對當地人口統計、銷售潛力及附近門店業績的徹底審查。我們亦監控持續的銷售數據及消費者客流模式，以儘早識別風險並相應調整擴張計劃。這些措施維護了我們門店網絡的完整性，促進健康增長，並加強對所有加盟商的公平性及可持續性。

門店店型

我們的門店建築面積通常約為40至80平方米。該等門店旨在作為購買家庭廚房及用餐所需生鮮產品的便捷鄰里目的地，提供緊湊但高效的購物體驗。此外，我們正在開發更多元化的門店店型，以迎合不同的消費者偏好，優化空間利用，並擴大我們在不同細分市場的覆蓋範圍。

門店特色

我們的線下門店通常採用統一設計，以確保一致的購物體驗並增強我們的品牌形象。我們部分門店可能會採用更定製化的裝修以適應其當地環境。每家門店均顯著展示橫幅，強調我們「不賣隔夜肉」的承諾，利用自然的店內可視性來強化我們對日日鮮的承諾並加強品牌識別度。我們鼓勵動態的產品陳列，其根據銷

業 務

售數據、消費者反饋及不斷變化的趨勢進行演變。下圖展示了我們的門店店面及內部陳列：



門店店面



豬肉及肉類產品陳列



蔬菜產品陳列



冷藏加工食品、
水產及家禽陳列

店內支付方式

我們的門店通常接受現金支付及包括微信支付及支付寶在內的非現金支付方式。透過該等平台作出的付款，會根據資金清算系統結算至我們的賬戶，與我們的錢大媽小程序及App的情況相同。香港消費者亦獲准使用八達通卡付款。由於非現金支付日趨普遍，我們已採取措施將現金管理相關風險保持在最低水平。

我們的自營門店

建立自營門店的戰略目的在於(i)推廣我們的品牌，並在新建立的區域作為運營標杆；(ii)作為在受控環境中測試新業務項目、系統及創新的實驗平台；及(iii)作為店長及員工的培訓中心，受訓成功的學員可能會轉去支持加盟店，提升其運營效率。本集團自營門店的地理分佈與加盟店網絡大致重疊。截至2023年、2024年及2025年12月31日以及2026年6月30日，我們分別擁有81家、59家、43家及68家自營門店。於2023年、2024年、2025年及截至2025年及2026年6月30日止六個月，我們來自自營門店的直銷收入分別為人民幣496.3百萬元、人民幣505.3百萬元、人民幣381.7百萬元、人民幣194.7百萬元及人民幣183.8百萬元，分別佔我們同期總收入的4.2%、4.3%、3.4%、3.8%及3.6%。

下表載列往績記錄期間自營門店的數目及變動：

	截至12月31日止年度			截至6月30日 止六個月
	2023年	2024年	2025年	2026年
期初自營門店數目...	74	81	59	43
新開自營門店數目...	41	21	13	31
轉為加盟店的				
自營門店數目.....	24	27	19	3
關閉自營門店數目...	10	16	10	3
期末自營門店數目...	81	59	43	68

業 務

於往績記錄期間，我們持續完善及優化我們的門店網絡，以確保營運效率。我們的自營門店數目由截至2023年12月31日的81間減少至截至2024年12月31日的59間，並進一步減少至截至2025年12月31日的43間，其後增加至截至2026年6月30日的68間。於2023年、2024年、2025年及截至2026年6月30日止六個月，我們轉為加盟門店的自營門店數目分別為24間、27間、19間及三間，此乃我們正常業務常規的一部分。於往績記錄期間，我們亦終止經營若干自營門店，主要由於經考慮客流量等多項因素後，我們認為原有位置不再具足夠吸引力。由於我們的自營門店主要作為我們新產品的試點平台，我們策略性地將該等門店搬遷至商業條件更佳的位置。

下表載列於所示期間按開業時間劃分的自營門店貢獻的GMV：

	截至12月31日止年度			截至6月30日止六個月
	2023年	2024年	2025年	2026年
	(人民幣千元)			
於2023年前開設的				
自營門店.....	442,033	351,490	252,580	99,534
於2023年開設的				
自營門店.....	66,699	125,065	50,346	17,203
於2024年開設的				
自營門店.....	—	42,561	46,677	15,417
於2025年開設的				
自營門店.....	—	—	37,723	36,594
於截至2026年6月30日止六個月開設的				
自營門店	—	—	—	18,248
GMV總額	508,732	519,116	387,326	186,996

我們的加盟商及加盟店

我們主要透過我們的加盟商運營我們的門店網絡。透過利用其本地資源及其對各自地區當地社區的瞭解，我們旨在確保我們的產品能更好地迎合當地消費者的偏好。截至2023年、2024年及2025年12月31日以及2026年6月30日，我們分別與1,776家、1,717家、1,739家及1,780家加盟商合作。於往績記錄期間，我們加盟店的每店日均顧客數由2023年的558人增至2024年的566人，再增至2025年的593人，並於截至2026年6月30日止六個月保持相對穩定，為每日591人，此乃主要由於品牌知名度及消費者忠誠度提升所致。於該等相同期間，我們加盟店的每單平均消費額分別為每單人民幣25.2元、每單人民幣25.0元、每單人民幣23.0元及每單人民幣21.4元。我們加盟店的每單平均消費額略有下降，主要歸因於豬肉市場價格下降。於2023年、2024年、2025年及截至2025年及2026年6月30日止六個月，向加盟商銷售的收入分別為人民幣11,091.6百萬元、人民幣11,140.4百萬元、人民幣10,812.6百萬元、人民幣4,940.0百萬元及人民幣4,840.3百萬元，佔我們同期收入的94.5%、94.5%、95.3%、95.0%及95.0%。

業 務

下表載列往績記錄期間加盟商的數目及變動：

	截至12月31日止年度			截至6月30日 止六個月
	2023年	2024年	2025年	2026年
期初加盟商數目.....	1,966	1,776	1,717	1,739
新增加盟商數目.....	382	317	373	205
終止加盟商數目.....	572	376	351	164
期末加盟商數目.....	1,776	1,717	1,739	1,780

加盟商數目由截至2023年12月31日的1,776名減少至截至2024年12月31日的1,717名，主要由於與若干表現不佳的加盟商終止合作。加盟商數目其後由截至2024年12月31日的1,717名增加至截至2025年12月31日的1,739名，並進一步增加至截至2026年6月30日的1,780名，主要由於市場情緒改善以及我們於2025年在主要地區推出針對性支持計劃，從而吸引了更多優質加盟商。於2023年、2024年、2025年及截至2026年6月30日止六個月，我們分別有382名、317名、373名及205名新加盟商。該擴張主要由於(i)我們的品牌及加盟模式持續獲得市場認可，吸引新加盟商加入我們的加盟網絡，及(ii)我們有商業需要進一步擴大市場覆蓋範圍，並更好地滿足市場對生鮮產品日益增長的需求。於2023年、2024年、2025年及截至2026年6月30日止六個月，終止合作的加盟商數目分別為572名、376名、351名及164名，主要由於表現欠佳的加盟商退出，此乃受門店特定因素、市況變動或實際限制(例如無法按有利條款重續門店租約)所致。根據灼識諮詢的資料，加盟商數量的變動在行業中屬常見現象。

儘管有該等加盟商退出，我們的加盟商留存率於往績記錄期間錄得改善。於2023年、2024年、2025年及截至2026年6月30日止六個月，我們的加盟商留存率(按一減(相關期間退出的加盟商數目(不包括於同一期間內加入及退出的加盟商)除以期初加盟商數目)計算)分別約為73.4%、81.7%、82.6%及91.2%。

下表載列於往績記錄期間加盟店的數目及變動：

	截至12月31日止年度			截至6月30日 止六個月
	2023年	2024年	2025年	2026年
期初加盟店數目.....	2,872	2,835	2,863	2,861
新增加盟店數目 ⁽¹⁾ ...	294	333	281	184
終止加盟店數目 ⁽¹⁾ ...	331	305	283	99
期末加盟店數目.....	2,835	2,863	2,861	2,946

附註：

- (1) 加盟店變動主要不包括加盟店在同期內更換加盟商後仍繼續營運的情況。在該等情況下，加盟商的退出不會導致終止的加盟店相應增加。

業 務

於整個往績記錄期間，我們持續擴展加盟店網絡。加盟店數目由截至2023年12月31日的2,835家增加至截至2024年12月31日的2,863家，並於截至2025年12月31日相對穩定地維持在2,861家。加盟店數目進一步由截至2025年12月31日的2,861家增加至截至2026年6月30日的2,946家。於往績記錄期間的上述擴展，主要由我們持續執行以加盟為主導的擴張策略所推動。該擴張策略乃以增強的產品競爭力、強化的品牌認知度以及向加盟商提供的強有力運營支持為支撐。該等舉措改善了門店表現，從而吸引了更多優質加盟商並使得加盟店網絡持續擴張。於2023年、2024年、2025年及截至2026年6月30日止六個月，新加盟店的數目分別為294家、333家、281家及184家，主要由於新加盟商加入我們的加盟網絡以及若干現有加盟商透過開設額外門店持續擴張，此舉符合我們的網絡擴張策略及市場需求。於2023年、2024年、2025年及截至2026年6月30日止六個月，終止經營的加盟店數目分別為331家、305家、283及99家，主要由於與若干表現欠佳的加盟商終止或不重續加盟安排，此乃由於綜合因素(包括門店特定或當地市況導致經營業績相對疲弱、經營環境變動，以及無法於租約屆滿時按有利條款重續門店租約等實際限制)所致。根據灼識諮詢的資料，加盟店數目的該等變動乃業內常見。

加盟店業績

下表載列於所示期間按開業時間劃分的加盟店貢獻的GMV：

	截至12月31日止年度			截至6月30日止六個月
	2023年	2024年	2025年	2026年
	(人民幣千元)			
於2023年前開業的				
加盟店	13,592,699	12,597,187	11,281,438	4,850,251
於2023年開業的				
加盟店	529,084	1,079,476	979,035	431,431
於2024年開業的				
加盟店	—	566,069	1,115,791	480,387
於2025年開業的				
加盟店	—	—	521,740	408,500
於截至2026年6月30日止六個月開業的				
加盟店	—	—	—	130,338
GMV總額	14,121,783	14,242,732	13,898,004	6,300,907

於2023年、2024年、2025年及截至2026年6月30日止六個月，每間現有加盟店的日均GMV分別為人民幣14.1千元、人民幣14.2千元、人民幣13.7千元及人民幣12.7千元。於2023年、2024年、2025年及截至2026年6月30日止六個月，每間新開加盟店的日均GMV分別為人民幣13.7千元、人民幣12.8千元、人民幣11.9千元及人民幣10.8千元。新開門店的日均GMV一般低於現有門店，主要由於新開門店需要爬升期以完善其門店營運及產品組合。

加盟商甄選流程

我們採用嚴格的加盟商甄選流程，仔細評估潛在加盟商以識別有能力的申請人。我們的甄選標準主要包括加盟商的行業經驗、其對當地市場的瞭解及其對我們品牌價值觀的認可。此外，在門店轉讓的情況下，任何潛在加盟商亦須經過我們的詳盡審批流程，以確保質量標準及品牌誠信的連續性。

業 務

我們的新加盟商加入流程通常包括：(i) *初步諮詢／申請*。有興趣的加盟商申請人可透過我們的網站或微信小程序表達興趣，以獲取更多關於我們加盟機會的資料。我們隨後會致電他們討論更多細節。申請人隨後可透過我們的微信小程序提交正式申請，提供基本資料、首選開店地點、過往工作經驗(包括門店管理及加盟經驗)、家庭年收入及加入我們加盟計劃的原因。我們亦鼓勵申請人聯絡我們提出任何問題。(ii) *初步篩選*。我們的專責加盟商管理團隊根據加盟商申請人提交的資料進行初步電話面試，評估過往經驗、資金及背景等因素。成功的候選人將被納入我們的潛在候選加盟商資源庫，通常會在不久後受邀參加面試，讓雙方更深入瞭解彼此。(iii) *在初步選定區域進行選址*。面試後，我們將協助申請人確定適合其門店的地點。我們與他們密切合作，提供指導並利用我們潛在位置的專有數據庫。(iv) *最終審核及訂立加盟協議*。我們會根據申請人的具體選址進行進一步審核。如提議獲批，我們將邀請他們與我們訂立加盟協議，正式成為我們的加盟商。作為我們加盟商入駐及市場培育策略的一部分，新開設的加盟店或會於初始經營期內獲提供臨時費用豁免或減免，以及由我們出資或協調的定向促銷券，以支持門店的快速發展並吸引新加盟商。

加盟協議

我們與加盟商訂立加盟協議，其中包含關於各方各自義務的條款。根據我們的加盟協議，我們的加盟商僅獲准在加盟店的指定經營場所銷售我們的產品，且我們有權進行定期現場檢查，以確保其符合協議中規定的要求。加盟商必須在我們指定的地點獨家經營，未經我們同意不得搬遷或開設新店。我們根據市場分析及商業考量確定門店間距，以避免內部競爭。請參閱「— 門店選址及防內部競爭」。此外，加盟商必須在開店前取得所有必要的執照及許可證，如未能在三個月內開始運營，可能會導致我們單方面終止協議。我們維護系統檔案以供團隊進行執照核實及監控，同時提供設計圖及設備清單以確保品牌統一性，相關費用由加盟商承擔。

- *期限*。通常為三至五年。
- *授權*。於加盟期內，我們授予加盟商使用我們若干知識產權(如我們的品牌及商標)的權利。未經我們書面同意，我們的加盟商不得在其指定經營區域以外使用我們的商標。我們加盟商於加盟協議項下的權利不可轉讓，且我們的加盟商不得授權他人開設分加盟店。
- *加盟範圍*。加盟商僅獲准在指定的地理區域內銷售我們的產品。除非事先取得我們的同意，否則彼等不得陳列及銷售從其他供應商或在指定銷售區域以外採購的產品。
- *加盟商責任*。加盟商負責根據我們的要求及運營指引為產品、設備及消耗品下單。交付後，加盟商須及時檢查產品並確認收貨。加盟商同

業 務

樣負責其加盟店的日常運營及管理，並獨立運營其門店，惟須遵守加盟協議及我們的管理要求。加盟商負責其加盟店營運所產生的損益。

- **向加盟商提供的服務。**我們在加盟協議期內向加盟商提供持續的支持服務。該等服務包括使用專有信息技術系統及銷售點平台、開業前及持續的運營培訓、業務指導、門店檢查及表現監控。我們亦提供標準化的門店設計及裝修指引，而加盟商或須聘請我們指定或批准的承包商進行門店裝修，相關費用由加盟商承擔。此外，我們組織全品牌營銷及推廣活動，加盟商須予以配合。
- **加盟費、特許權使用費、保證金及其他費用。**我們通常在與我們的加盟商訂立加盟協議時，收取一筆固定的一次性加盟費。對於中國內地的加盟商，我們通常收取人民幣30,000元的加盟費。對於香港及澳門的加盟商，我們通常收取100,000港元的加盟費。於釐定加盟費時，我們會考慮多項因素，例如當地運營成本、預期加盟商支持需求、市場慣例以及與在相關地區建立及支持加盟店相關的整體成本結構。香港及澳門的標準加盟費一般高於中國內地，主要由於該等地區的租金、勞工及本地服務成本較高所致，而根據灼識諮詢，此乃符合行業慣例。

我們亦自門店開業六個月起，按加盟商每日銷售收入的一定比例收取特許權使用費。特許權或品牌使用費一般按每日下午七時前總銷售收入的一定比例計算，通常介乎約1%至2%，若干加盟協議規定在門店運營初期可獲初步豁免或降低費率。我們向加盟商收取保證金，就我們的中國內地加盟商而言，該等按金金額為人民幣40,000元，而就我們的香港或澳門加盟商而言，則介乎120,000港元至200,000港元。該保證金於加盟協議終止後可予退還，惟可因任何違約行為作出扣減。此外，我們根據現行收費標準向加盟商收取信息技術維護費。

- **產品退換。**我們的加盟商有責任及時檢查產品，倘發現我們的產品有任何瑕疵或差異，須向我們報告。僅當產品存在瑕疵或差異時方允許退換。我們的加盟商負責向我們的消費者提供售後服務，並須承擔相關成本及開支。倘產品瑕疵可歸因於我們，我們可向我們的加盟商作出彌償。
- **銷售目標及最低採購要求。**我們通常不為加盟商設定任何銷售目標或最低採購金額。
- **定價政策。**加盟商應遵守我們的定價指導。嚴禁不合理的定價或任何其他擾亂市場的行為，此將被視為重大違約。在此情況下，我們保留立即終止協議的權利。
- **終止及續約。**主要終止事件包括合同到期未續約、一方嚴重違反加盟協議及不可抗力。

業 務

加盟商管理

為管理我們的業務擴張並確保產品及服務質量的一致性，我們在整個門店網絡中實施主要涵蓋門店運營(包括訂購、食品安全管理及質量控制)的穩健政策及程序。關鍵領域包括：(i)常規巡檢。我們監督及管理門店的日常運營，包括：(i)透過視頻監控進行產品清理、產品採購、定價及資金管理；及(ii)系統核實產品損耗。我們亦進行定期及臨時檢查。我們確保所有門店的經營嚴格遵守折扣日清模式。(ii)食品安全及新鮮度管理。為確保食品安全及質量，加盟商必須遵守我們食品安全手冊中概述的標準。這包括嚴格的食品質量控制、供應商評估以及對進貨產品的徹底檢查。我們亦對加盟店進行隨機現場檢查以監控合規情況。(iii)定價政策。我們提供門店不得超過的建議零售價，該價格根據消費者交易數據動態設定，以提升銷售效率及門店層級的盈利能力。雖然門店必須遵循我們晚上七點後的遞增折扣，但他們獲准根據需要進行額外的促銷活動及提供折扣。請參閱「一定價」。(iv)績效評估。我們已對門店實施結構化的績效評估體系，其中考慮了業務績效以及門店運營標準。為支持表現不佳的門店，我們採取措施提振銷售，並戰略性地透過升級及翻新來提升我們的品牌形象，特別是針對表現不佳或租約即將到期的門店。我們會制定量身定製的協助及策略以振興表現不佳門店的運營。(v)合規監控。加盟店須持有有效營業執照及食品許可證經營，維持嚴格的衛生、食品安全及產品質量標準，並透過標準化制服、門店佈局及服務規程維護我們的品牌形象。彼等必須嚴禁任何欺詐或違規行為，包括銷售隔夜產品、刷單及產品的失實陳述，且須全面遵守所有運營及合規要求，例如保密義務及「不賣隔夜肉」的承諾。加盟商應當配合我們持續的檢查、培訓及監督，以確保所有門店的服務質量及品牌誠信保持一致。

我們的前僱員作為加盟商

截至2026年6月30日，據我們所知，我們的加盟商均非我們的現任僱員，而我們的部分加盟商為我們的前僱員(「前僱員加盟商」)，他們受透過加盟安排與我們合作以發展個人創業的激勵。該等僱員在成為我們的加盟商時並未受僱於我們。在考慮該等前僱員加盟商時，我們採用了相同的甄選標準及程序。我們與這些前僱員加盟商訂立的加盟協議包含與我們向其他第三方提供的條款及條件大致相同的條款及條件。根據灼識諮詢的資料，加盟業務模式中有曾是公司僱員的加盟商並不罕見。據我們所知，截至2026年6月30日，我們有94名前僱員加盟商，經營143間門店，彼等概非本公司的關連人士(「關連加盟商」)。我們的前僱員加盟商的收入貢獻分別為人民幣313.3百萬元、人民幣406.3百萬元、人民幣421.3百萬元及人民幣206.4百萬元，分別佔我們於相應期間總收入的2.7%、3.4%、3.7%及4.1%。據我們所知，除上文所述者外，於往績記錄期間，我們的加盟商均為獨立第三方，與我們或我們的主要股東、董事或高級管理層或彼等各自的任何聯繫人概無任何其他過去或現在的關係(包括但不限於家庭、業務、融資、信託或其他關係)。

業 務

新加盟店開設流程

簽署加盟協議後，開設一家新店平均需要約40天。我們非常重視為我們的加盟商及其運營的門店賦能。開設新加盟店的流程主要包括以下關鍵步驟：

- **選址。**我們使用基於地理及行業數據的智能選址系統，在人口稠密的住宅區選擇客流量穩定的地點作為加盟店選址。我們亦根據市場分析及商業考量確定新店與現有門店之間的距離，以避免蠶食。此過程的時間各不相同，取決於當地狀況及場地可用性等因素。我們主要負責選址評估及審批，而加盟商則承擔與租賃物業相關的成本。
- **獲取執照及許可證。**加盟商負責獲取經營加盟店所需的所有執照及許可證。該過程通常與其他籌備步驟同步推進，一般需時約30天。所有相關政府收費及合規成本均由加盟商承擔。
- **裝修。**我們監督加盟店的設計及裝修以保持風格一致，包括店面、內部裝飾及店內商品陳列。我們相信這種標準化增強了品牌識別度，提高了擴張效率，並降低了未經授權的仿冒門店風險。我們會根據門店狀況，每年或每兩年對這些門店進行部分調整及升級。設計、施工及安裝過程通常需時約30至35天，包括籌備、施工及最終驗收。加盟商負責所有裝修及建造成本，而我們提供標準化設計規範並進行監督。
- **培訓。**我們重視對加盟商及門店人員的培訓，特別是針對新開門店。我們的培訓旨在提升服務能力、行業理解、工作標準以及與我們價值觀的一致性，特別是我們對日日鮮及為消費者提供溫暖、真誠服務的承諾。我們強調提供有溫度的服務，確保每一次與消費者的互動都感覺親切如鄰。培訓通常不遲於門店開業前14天開始，並持續至門店開業及初始運營。我們負責提供培訓內容及運營指導，而加盟商則承擔僱員相關成本，包括薪金及差旅費用。
- **新加盟店的財務支持。**在門店開業初期，我們為經營新門店的加盟商於首幾個月提供若干折扣，以縮短盈虧平衡所需時間並幫助他們更快實現盈利，因為我們在該階段的主要目標是市場培育及快速獲取消費者。
- **運營管理及支持。**我們利用我們的ERP系統提升日常運營中的門店管理效率。加盟商透過自動訂貨系統向綜合倉下單，該系統直接將訂單轉發給供應商。該系統透過採購、加工、配送、產品分類及質量控制簡化門店運營。它亦有效解決了行業中普遍面臨的庫存管理問題。因此，加盟商可以專注於銷售及維護與消費者的友好關係。我們負責提供及維護該系統，而我們的加盟商則承擔與門店運營相關的日常運營成本。

業 務

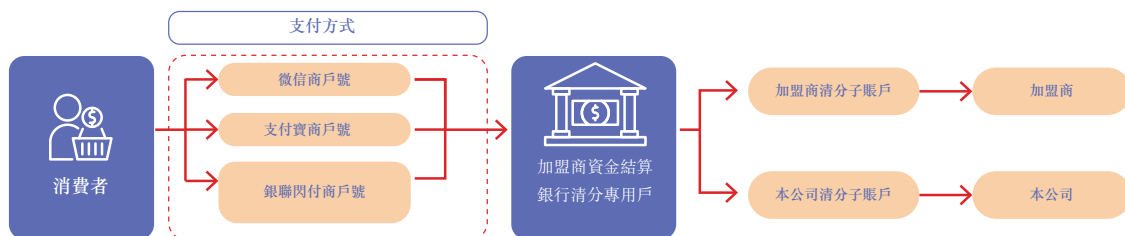
與中國內地加盟商的結算

關於與加盟商的結算，我們從加盟商處收取產品銷售款項及付予我們的特許權使用費及加盟服務費。我們主要透過每日結算系統與我們的加盟商結算。由於我們採用折扣日清模式，我們能夠監控每日銷售收入並執行每日資金清算。這種每日結算系統亦有助於加盟商計算每日利潤，加強我們對加盟商的管理，並降低我們的行政費用。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未遇到任何重大的現金挪用或盜用事件。

加盟商資金清算系統

我們與中國內地加盟商的結算乃透過由一間獲中國發牌的商業銀行（「**加盟商資金清算銀行**」）提供的資金清算系統進行，以提供資金清算及結算服務。我們與加盟商資金清算銀行的協議初始期限為一年，並可自動續期。根據該協議，加盟商資金清算銀行通過獨立的平台交易賬戶及相關子賬本提供交易清算、結算及對賬服務。其僅作為清算服務提供商，並不就交易提供任何擔保。我們負責交易的真實性、商戶准入及管理以及遵守適用法律法規，而加盟商資金清算銀行則根據適用的反洗錢法及相關規定進行客戶盡職調查、交易監控及監管報告。在若干監管、風險相關或違約相關的情況下，加盟商資金清算銀行可暫停或終止該安排。誠如我們的中國法律顧問所告知，本集團使用加盟商資金清算銀行提供的資金清算及結算服務並無違反適用相關中國法律法規。

在加盟商資金清算系統下，我們透過旨在安全高效分配資金的多層架構結算交易。該系統包括(i)我們於第三方支付服務供應商維持的收款商戶賬目；(ii)我們於加盟商資金結算銀行維持的專用清算賬目；(iii)我們及加盟店於加盟商資金結算銀行維持的子清算賬目（「**錢盟錢包**」）；及(iv)我們各自的結算銀行賬目。資金嚴格按照自動結算指示在我們與我們的加盟店之間進行分配。該等指示乃根據我們內部系統記錄的每日銷售收入及其他營運數據生成。下圖闡明加盟商資金清算系統內的資金流轉。



例如，就透過微信支付、支付寶或銀聯閃付支付的交易而言，交易數據由我們的內部系統採集，並用於在資金清算系統內生成結算指示。根據該等指示，銀行透過我們各自的錢盟錢包在我們與加盟店之間分配資金，以結算所供應產品的購買價款及欠付我們的任何適用費用。倘初步收取的資金不足以支付該等成本，加盟店須在分配過程完成前匯出差額。

業 務

於2023年、2024年、2025年及截至2026年6月30日止六個月，約99.6%、100%、100%及100%的加盟店參與了加盟商資金清算系統，以於付款次日進行結算。所有加盟店均須獨家透過該系統與我們結算交易，且不允許採用任何替代結算方法。就消費者以現金付款而言，加盟店須透過加盟商資金清算系統匯付款項。透過加盟商資金清算系統，對於每筆銷售，已售或已耗存貨成本及應付予我們的其他費用會自動分配給我們，剩餘部分則分配給加盟商。具體而言，已售或已耗存貨成本指產品銷售成本、向加盟商銷售設備的成本及消耗品成本，而其他費用主要包括特許權或品牌使用費、我們安排的門店級服務(如維修及清潔)的服務費、使用我們專有自研平台的費用、我們代表加盟店墊付的營銷活動款項，以及根據客戶忠誠度計劃(包括由我們集中管理的會員積分及儲值安排)收取的預付款。為確保我們與加盟店之間資金分配的準確性及完整性，我們已實施一系列監控措施，包括(i)定期將實際收款與加盟商資金清算系統生成的記錄進行對賬，並編製應收加盟店款項的對賬表；(ii)監控整個結算過程中數據傳輸的完整性及準確性；及(iii)對發現的任何差異或異常問題進行及時調查及跟進。根據灼識諮詢的資料，使用集中的加盟商資金清算系統與加盟商進行結算符合現行行業慣例。

會員系統的結算安排

根據我們的會員制度，消費者可預付並在其會員賬戶中維持儲值，以作未來購買之用。儲值可透過(i)直接為會員賬戶充值或(ii)激活由我們發行的預付卡獲取。預付卡僅作為會員賬戶的注資機制，不可直接用於結算購物款項，除非及直至其被激活並轉換為會員賬戶中的儲值。

當消費者在其會員賬戶充值款項時，該等款項成為其會員賬戶中的儲值，而相應金額存入我們為加盟商維護的指定託管賬戶。該金額於「應計費用及其他應付款項」項下確認為來自消費者的按金，供其在會員賬戶中作儲值使用。請參閱「財務資料—綜合財務狀況表—流動應計費用及其他應付款項」。會員賬戶中維持的儲值可直接用於結算購物款項。當儲值用於支付購買時，我們的POS系統將對購買及支付金額進行實時記錄。我們發行會員資格並根據與加盟商的結算安排管理此類預付金額。

根據預付卡安排，消費者可透過我們批准的渠道購買預付卡。預付卡不可直接用於結算購物款項，且必須先經激活並轉換為會員賬戶中的儲值。卡內餘額以電子方式儲存，不能用於提取現金。卡在設定期限內有效。其不得用於非法目的。我們可根據適用法律及我們的政策允許退款、餘額查詢及換卡。我們全權負責發行、運營及管理預付卡，而加盟商並無發行任何預付卡。消費者有責任妥善保管其卡資料，並通常對因使用不當造成的損失負責。基於監管要求、系統升級、疑似異常交易、違反規則或非法活動等原因，我們可暫停、限制或停止用卡，或更改用卡規則。截至2023年、2024年及2025年12月31日以及2026年6月30日，透過不同渠道註冊的累計會員數目分別約為2,190萬名、2,570萬名、2,940萬名及3,090萬名。於2023年、2024年、2025年及截至2026年6月30日止六個月，發行的預付卡數目分別約為15,100張、30,600張、19,600張及8,600張。我們能夠按日監控會員的此類充值及向託管賬戶的轉賬。對於由加盟店履行的訂單，我們目前根據POS系

業 務

統的記錄安排T+1日向相關加盟商結算應付款項。會員賬戶中的剩餘價值代表已預付但尚未消費的金額，該金額永不過期或被沒收，並可在消費者申請及我們批准後退還。下表載列於往績記錄期間我們預付卡及會員賬戶的價值變動：

	截至12月31日止年度			截至6月30日 止六個月
	2023年	2024年	2025年	2026年
	(人民幣千元)			
預付卡				
期初結餘 ⁽¹⁾	1,025	1,574	1,653	1,770
發行金額 ⁽²⁾	2,299	2,268	2,056	1,079
激活金額 ⁽³⁾	1,750	2,189	1,939	1,120
期末結餘 ⁽⁴⁾	1,574	1,653	1,770	1,729
會員賬戶儲值				
期初結餘 ⁽⁵⁾	41,505	56,580	56,771	46,891
發行金額 ⁽⁶⁾	592,837	585,603	491,748	216,270
使用 ⁽⁷⁾	577,762	585,412	501,628	218,019
期末結餘 ⁽⁸⁾	56,580	56,771	46,891	45,142

附註：

- (1) 預付卡期初結餘指於指定期間期初可供日後兌換的預付卡未償付餘額。
- (2) 預付卡發行金額指已發行預付卡的金額。
- (3) 預付卡須經激活並轉換為會員賬戶的儲值後方可用於購買我們的產品。
- (4) 預付卡期末結餘指已發行、但尚未激活並轉換為會員賬戶內儲值的預付卡之累計結餘。
- (5) 會員賬戶儲值期初結餘指於有關期間期初，會員賬戶中可供日後使用的儲值未償付餘額。
- (6) 會員賬戶儲值發行金額包括(i)會員賬戶的直接充值，及(ii)從預付卡轉換的價值。
- (7) 使用指消費者用於結算購物款項的儲值金額。
- (8) 會員賬戶儲值期末結餘指會員賬戶中尚未用於購物的儲值總額。

於2023年、2024年、2025年及截至2026年6月30日止六個月，透過儲值方式結算的金額分別為人民幣577.8百萬元、人民幣585.4百萬元、人民幣501.6百萬元及人民幣218.0百萬元，分別佔同期總收入的4.9%、5.0%、4.4%及4.3%。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未記錄任何沉澱收入或沒收收入。我們已就向相關政府部門提供此類預付賬戶服務完成必要的備案程序。請參閱「監管概覽—有關單用途商業預付卡的法規」。

與中國香港及中國澳門加盟商的結算

在中國香港及中國澳門，我們主要通過收取加盟商向我們購買產品的款項以及根據加盟協議應付的費用與加盟商進行結算。交易記錄通過我們的每日結算系統進行對賬。根據每日賬戶對賬結果，加盟商隨後通過銀行轉賬將任何未付

業 務

金額轉入我們的指定銀行賬戶。我們要求中國香港及中國澳門的加盟商提供保證金，通常為120,000港元至200,000港元。倘加盟商的未償付餘額超過我們規定的限額，或倘付款逾期超過三天，我們將鎖定訂購系統以降低信貸風險及減少壞賬的可能性。

線上銷售渠道

為把握中國快速增長的電子商務行業帶來的機遇，滿足消費者對更便捷購物體驗的需求，並擴展至更多產品類別以補充我們線下門店現有的產品範圍，我們已建立線上銷售渠道，其中主要包括(i)我們的錢大媽小程序及APP，及(ii)與第三方外賣配送平台合作，如美團、淘寶閃購及京東到家。此類線上銷售入賬為處理及配送訂單的門店的銷售收入。我們的線上渠道透過提供便捷的訂購及自提選項與該等門店相輔相成，為消費者創造便捷的購物體驗。我們的線上渠道提供更廣泛的SPU及次日達選項，作為我們線下門店現有產品的互補。我們透過小程序、私域流量生態系統及電視廣告在線上推廣我們的產品。對於關鍵活動，我們亦透過短信採用定向促銷。我們計劃繼續升級我們的線上銷售渠道以更好地與我們的門店互補。透過利用我們線上渠道更廣泛的貨架容量，我們旨在進一步擴展產品供應，為消費者提供更廣泛的選擇。於2023年、2024年、2025年及截至2026年6月30日止六個月，由我們加盟店完成的線上訂單分別為人民幣528.9百萬元、人民幣584.2百萬元、人民幣602.6百萬元及人民幣272.1百萬元，而由我們自營店完成的線上訂單則分別為人民幣11.7百萬元、人民幣12.7百萬元、人民幣6.0百萬元及人民幣2.4百萬元。於同期，透過第三方外賣平台完成的線上訂單分別為人民幣112.8百萬元、人民幣150.7百萬元、人民幣196.3百萬元及人民幣84.6百萬元，而透過我們的錢大媽小程序及App完成的線上訂單則分別為人民幣427.8百萬元、人民幣446.2百萬元、人民幣412.3百萬元及人民幣189.9百萬元。

錢大媽小程序及APP

我們運營錢大媽小程序及APP，為消費者提供靈活便捷的瀏覽產品及下單方式。這些平台會根據消費者的位置自動推薦最近的門店。消費者可選擇親自提貨或要求即時或次日送達，送貨服務由第三方物流提供商處理。大多數訂單由消費者選定位置的指定加盟店履行。消費者可透過我們的錢大媽小程序、App及第三方外賣配送平台線上瀏覽及購物。彼等通常在一小時內收到產品，具體取決於特定距離。為提供更廣泛的產品，包括通常不在我們門店提供的商品，我們推出了次日達。消費者亦可透過我們的錢大媽小程序及App下單購買這些產品，並選擇門店自提。

消費者能夠使用各種方式進行在線支付，包括第三方在線支付服務供應商，如微信支付、支付寶及銀聯閃付。我們與微信支付及支付寶簽訂了標準商戶服務協議。根據該等協議，基於交易的處理費按交易金額的一定比例收取，並在資金結算至我們指定的銀行賬戶前扣除。微信及支付寶亦無就建立或運營我們的錢大媽小程序向我們另行收費。我們銷售活動產生的交易及支付相關數據構成我們業務記錄的一部分，而支付服務提供商有權在必要時處理相關數據，以提供支付服務、進行結算及遵守適用法律及監管規定。透過第三方外賣配送平台支付的款項由該等平台根據其各自的協議收取及結算，其中約定的佣金及服務費在匯款給我們之前予以扣除。透過第三方外賣配送平台支付的款項將轉至我們在第

業 務

三方資金清算系統的銀行賬戶，並在當日結束時清算。消費者可於本公司錢大媽小程序使用儲值卡，並將相關價值轉換為其會員賬戶的儲值，其後可用以結算購物款項。請參閱「— 品牌及營銷 — 會員計劃及微信群參與」。我們繼續開發及改善這些平台，為我們的消費者提供差異化及合適的產品，迎合消費者的購買習慣，並增加我們門店的客流及銷售收入。

第三方外賣配送平台

我們亦與第三方外賣配送平台合作，如美團、淘寶閃購及京東到家，消費者可在該等平台上向我們其中一家門店下單，訂單將由該門店履行並由相關平台安排的物流配送給消費者。消費者付款亦由相關第三方外賣配送平台處理。當此類訂單由加盟店履行時，消費者透過第三方外賣配送平台支付的款項首先在第三方外賣配送平台與我們之間結算。我們隨後將相應款項存入我們在第三方資金清算系統下的銀行賬戶，並與加盟商結算。消費者不得在此類平台上使用儲值支付。

根據我們與第三方外賣配送平台的協議，該等平台提供在線下單、收款、配送協調及相關技術服務，以換取佣金。佣金通常包括基本服務費及根據訂單價值、配送距離、配送方式及任何所選增值服務等因素釐定的可變費用。消費者付款由平台代表我們收取，並在扣除適用的佣金及服務費後，根據協定的結算安排結算並匯給我們。我們保留對我們門店完成的訂單所產生的門店級別產品及交易數據的所有權，而平台有權收集、處理及使用在其平台上產生的訂單相關及運營數據，用於訂單履行、結算、平台運營、分析、風險管理及遵守適用法律法規等目的。我們與該等平台的合作安排可由任何一方根據相關協議終止，包括在發生特定終止事件或發出事先通知後。

我們持續與該等第三方外賣配送平台保持溝通並管理合作關係。消費者在該等平台下的訂單記錄在我們的門店級POS系統中。我們向第三方外賣配送平台支付佣金，通常包括固定基本費用以及根據配送距離及／或銷售收入計算的可變費用。下單後，平台向消費者收取款項，並在扣除適用佣金後，於產品交付後一至五天內將所得款項匯至我們的指定銀行賬戶。我們或會在收到平台匯款前向加盟店墊付資金，並於其後與平台結算單對賬。

線上及線下渠道之間的防內部競爭措施

我們高度重視防止線下門店網絡與線上渠道之間的內部競爭，並已採取各種措施，確保兩個渠道以互補方式運作。我們透過差異化線上渠道所售商品（如線下門店通常不售賣的包裝產品及冷藏產品），實現產品供應差異化。對於重疊品類，我們的線上渠道產品組合提供更大包裝尺寸產品以滿足囤貨需求。我們亦在線上提供優質或特色產品。例如，我們的線上渠道提供特色產品，例如維納斯蘋果，而線下門店通常售賣標準品種的蘋果。我們亦將促銷機制分開，以減少渠道間的重疊。線上優惠券僅可透過我們的錢大媽小程序等線上平台兌換，而線下

業 務

優惠券僅限於門店內使用。該等措施有助於為各渠道保持清晰定位，最大限度地減少跨渠道替代，並支持線上及線下銷售的持續發展。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未曾與我們過去或現有加盟商發生任何重大糾紛或訴訟。

供應鏈基礎設施

於往績記錄期間，我們主要從中國內地的種植基地及合資格供應商採購產品，輔以針對選定農產品及加工食品的定製化、訂單式安排。我們制定了規程及政策來管理供應鏈的所有階段，從採購、分揀及加工，再到物流至門店，以具成本效益的方式為加盟商及消費者提供生鮮產品。下圖展示了我們的供應鏈管理流程，涵蓋從門店人員下單到採購、至綜合倉及配送至門店的關鍵階段：



我們的採購

我們已制定結構化的採購策略，旨在堅持我們對日日鮮、產品質量及價格競爭力的承諾，同時應對多樣化的區域市場及供應鏈複雜性。透過將先進的採購方法與戰略性上游合作夥伴關係相結合，我們改善運營以實現高效的產品交付、成本控制及對消費者偏好的適應性，增強我們在生鮮零售領域的競爭優勢。

採購方式

我們實施動態靈活的採購方式，包括(i)從種植基地採購、(ii)供應商採購及(iii)訂單種植。這種方式使我們能夠在迎合中國內地、中國香港及中國澳門市場不同地區多樣化消費者需求的同時，確保質量一致性、運營效率及成本競爭力。

肉禽產品採購

我們主要向供應商採購胴體、分割豬肉及其他肉禽產品。我們亦直接向養豬場採購生豬以作屠宰及銷售。根據消費者不斷演變的趨勢及偏好，我們將胴體進一步加工成各種分割部位，包括五花肉、豬排骨、里脊肉、梅頭肉、豬蹄及豬扒骨。為使整個胴體物盡其用，我們亦加工及銷售豬副產品，主要包括豬蹄、豬腸、豬心、豬腎、豬耳及豬肚。

蔬菜、水果及水產採購

我們主要直接從種植及養殖基地採購蔬菜、水果及水產。該策略主要針對具有穩定全國需求的高消費類型產品，該等產品可在我們的門店網絡中實現標準化銷售。這種基於農場的採購模式減少了供應鏈層級，穩定了成本，並確保了優質產品的穩定供應，為我們的日日鮮承諾建立了堅實基礎。我們亦與特定區域

業 務

的合資格供應商及批發商名單合作採購以下蔬菜、水果及水產：(i)因區域生產特性而不適合全國直接採購、(ii)如直接從種植基地採購物流成本效益低，或(iii)因當地飲食偏好而在各地區銷售差異較大。我們已與成熟供應商建立長期合作夥伴關係，以確保優惠條款並確保穩定供應。就若干精選蔬菜的採購而言，我們亦與選定的上游合作夥伴及種植基地進行定製化及訂單式生產。在這些安排下，種植基地運營商根據我們的規格生產，包括產品品種、質量標準及交付要求。例如，於往績記錄期間我們對玉米進行按訂單種植。

其他產品採購

就其他產品類別項下的產品而言，我們主要向我們的合資格供應商名單進行採購。我們不時與供應商合作，基於消費者洞察及市場需求共同開發為配合我們整個門店網絡的銷售策略而量身定製的新產品。例如，我們與我們的供應商合作開發「剁椒魚頭」菜式。經市場研究後，我們選用通常重1.5至2.0千克的水庫產鱧魚作為主要食材。我們亦與一家專業調味料供應商合作開發剁椒醬。經過多輪品嚐、配方調整及評估後，我們敲定了配方及風味特徵，使其質地細嫩，風味突出。我們的剁椒魚頭採用方便烹飪的包裝。

採購流程

各門店人員須在每天(T日)19:00前在我們的數字化運營平台上提交所有訂單。採購團隊隨後根據產品類別透過(i)從種植基地採購、(ii)供應商採購及(iii)訂單農業來採購所需產品。供應商通常在次日(T+1日)18:00前將採購的產品交付至我們的綜合倉。從T+1日14:00開始，我們的綜合倉開始處理交付，按照我們的產品標準將物品精煉成直接可銷售的形式，並剔除任何損壞部分，該過程持續至T+1日23:00。分揀後，產品通常被裝載到我們的冷鏈配送車輛上，於次日(T+2日)早上5:30前以最佳狀態交付至我們的門店。我們的產品通常在我們收到供應商產品後24小時內交付至門店並上架。我們的關鍵產品(如豬肉產品)透過獨立供應鏈運輸，從屠宰場到達我們的門店只需六至八小時。於2023年、2024年、2025年及截至2026年6月30日止六個月，我們的存貨周轉天數分別為1.4天、1.2天、1.4天及1.5天。除門店訂單採購外，我們利用透過我們數字化系統收集及分析的數據來預測消費者需求、庫存需求及費用。透過分析特定產品的未來需求，我們可以提前向供應商下單，確保我們日常運營的充足供應。請參閱「一定價—採購定價」。

管理產品價格波動的措施

由於季節性、天氣狀況、供需動態及短期市場事件等因素，我們承受生鮮產品採購價的波動。請參閱「風險因素—與我們的業務及行業相關的風險—生鮮產品的價格波動及品質變化可能對我們的盈利能力及經營業績造成重大不利影響」。為減輕產品價格波動的影響，我們已採納穩健的措施，當中結合上游採購策略與動態定價機制。供應方面，我們透過向種植基地進行集中採購來加強貨源控制，從而減少因中間分銷層級引致的價格波動風險。就若干產品而言，我們實行訂單

業 務

農業安排，讓我們可提前鎖定價格。我們亦維持多元化的供應商基礎，以減輕任何單一供應商價格波動的影響。例如，2025年，我們供應予華南地區門店的豬肉產品乃源自30多家供應商。在定價方面，我們經考慮採購成本、目標毛利率、產品類別、地區市況及競爭格局等因素後，釐定採購、批發及零售價。我們以動態及應變市場的方式調整價格。請參閱「定價」。鑑於生鮮產品的採購週期短且存貨周轉率高，採購成本的變動通常會反映在下游定價中，使我們在實際操作中可根據市況將成本波動轉嫁予加盟商及消費者。於往績記錄期間，我們並無從事任何金融對沖活動。我們的董事相信，鑑於我們的存貨週期短、採購架構多元化，且定價機制整合了成本及利潤的考量，故上述措施能有效管理產品價格波動。

加工及物流管理

我們已建立綜合倉及物流運營網絡，旨在維持生鮮產品從供應商到我們門店的高效流動，堅持我們對「不賣隔夜肉」的承諾，同時提升運營效率及成本效益。透過專注於高效分揀、初加工及先進的數字監控，該基礎設施加速了產品通過每個步驟的流動，保持產品質量，並支持在我們門店網絡中的及時交付，從而在競爭激烈的生鮮產品市場中增強運營韌性及消費者滿意度。

我們具有分揀及加工能力的綜合倉

截至最後實際可行日期，我們在中國運營16個綜合倉。我們的綜合倉主要作為分揀、加工及配送樞紐。除集中採購的產品及我們不時代供應商儲存的產品外，產品在配送至我們的門店前，通常僅於我們的綜合倉作短暫停留。據灼識諮詢的資料，我們絕大部分的生鮮產品於綜合倉的周轉時間不超過12小時，並於門店當天出清，較行業平均兩至四天更有效率。我們在該等設施進行分揀及加工作業，包括對若干蔬菜進行初步加工、對若干淡水水產及家禽產品進行屠宰及分割、對牛肉產品進行切片，以及包裝我們的肉類產品。所有產品均於我們的設施進行分揀及整合，其後透過我們的高效冷鏈物流派送至我們的門店。

我們在受控環境中處理產品，利用溫度及濕度受控設施進行短暫處理。我們的綜合倉配備必要的照明及通風設備，並根據產品特定要求進行操作。我們已建立產品卸貨、記錄、標籤及衛生檢查規程。我們的員工監控每批貨物及狀況，以確保效率。為確保產品及時交付至門店，我們一直在不斷完善我們的綜合倉運營流程。我們的綜合倉網絡戰略性地建立在運營密集的区域，包括廣東省。我們規劃綜合倉的選址時考慮的因素包括一個區域內的我們門店的數量及位置。我們綜合倉的典型服務半徑為約100公里至200公里。例如，我們在長沙的綜合倉作

業 務

為一個區域樞紐，支持約200家門店，亦覆蓋株洲及湘潭等鄰近城市。下圖說明我們在長沙的綜合倉的服務覆蓋範圍：



我們的數字化系統允許我們的綜合倉覆蓋100%的門店，確保配送時間一般在四到五小時內完成。我們根據門店位置將綜合倉劃分為不同區域。在每個半徑內選擇理想的綜合倉時，我們會考慮交付能力、勞動力及資源分配等因素，以提高交付效率。

下表載列於往績記錄期間我們主要綜合倉的營運指標：

綜合倉	建築總面積 (平方米)	估計門店 覆蓋範圍 (門店數目) ⁽¹⁾	每日平均出庫量(公噸) ⁽²⁾			
			截至12月31日止年度			截至 6月30日 止六個月
			2023年	2024年	2025年	2026年
深圳綜合倉.....	32,210.1	1,074	613.7	601.8	584.7	558.1
廣州江高綜合倉..	22,727.8	758	363.5	387.9	388.0	356.4
成都雙流綜合倉..	9,190.7	306	132.5	127.4	139.1	144.0
長沙黃興綜合倉..	9,070.0	302	136.6	152.8	178.5	189.4
上海松江綜合倉..	8,484.6	283	259.1	192.1	179.4	171.0

附註：

- (1) 按相關綜合倉的建築面積除以每間門店約30平方米的估計所需倉庫面積計算。
- (2) 每日平均出庫量指於指定期間，每日從相關綜合倉交付至門店的產品平均數量。

業 務

我們的物流

我們負責從綜合倉到門店的物流。經加工處理的產品會透過我們高效的冷鏈物流網絡交付至門店。我們在產品運輸過程中制定並實施嚴格的安全政策及要求，以確保通常於每天早上5點半前及時交付至我們的門店，並保持產品新鮮。我們已實現從綜合倉到門店的100%冷鏈覆蓋。我們提供路線，並將配送服務外包給物流服務供應商，由其負責車輛及司機的安排以及配送服務。截至2026年6月30日，我們與超過80家物流合作夥伴合作，每日平均安排超過600輛冷鏈車輛為我們的門店配送產品。

我們要求此類供應商根據我們的要求管理車輛及司機。我們亦為我們的配送合作夥伴提供路線規劃支持及資源，以確保配送服務質量。我們對配送期間的溫度及濕度施加嚴格要求，並仔細包裝我們的產品以確保我們的產品在最佳傳輸環境下交付。我們一絲不苟地監督物流供應商的表現，並利用我們的數字化系統確保及時交付至門店。於2023年、2024年、2025年及截至2025年及2026年6月30日止六個月，我們向第三方物流服務提供商支付的服務費分別為人民幣312.8百萬元、人民幣292.1百萬元、人民幣278.0百萬元、人民幣132.2百萬元及人民幣133.6百萬元。根據我們與第三方物流供應商的協議，彼等負責根據我們訂明的要求安排車輛及司機並提供配送服務。服務費通常根據訂單量、配送距離、重量、時段及服務類型等因素釐定，並定期結算。我們與第三方物流提供商的合作通常為期一年。任何一方均可在發出事先通知後終止合作，惟須結清未付服務費，而我們保留監督服務質素的權利，並在出現重大違規或服務質素問題時要求糾正或暫停或終止合作。

我們已為倉儲及物流管理實施數字化系統，提供量身定製的解決方案以滿足我們的履約需求。我們的入庫接收流程透過線上調運系統進行協調，該系統將供應商的交付計劃與我們的實時倉庫容量相匹配，有助於防止擁堵並確保順暢的接收操作。在綜合倉，收貨、上架、揀貨及越庫等關鍵活動透過條碼掃描獲取，然後轉換為實時數據，並由提供運營可見性的數字化儀表板提供支持。透過監控整個分揀及處理過程中的溫度及濕度的傳感器，產品質量得以加強，從而確保產品在適當的範圍內進行管理。我們的冷鏈運輸亦透過我們的TMS系統數字化，使我們能夠實時追蹤車輛溫度及配送路線，從而實現製冷設置的加強管理，提高能源效率。我們的TMS系統整合訂單量、庫存水平及車輛容量，以自動生成高效的配送路線，並可針對緊急訂單或意外中斷進行動態調整。該等數字化系統提高了物流準確性，降低了運營風險，並支持向我們的門店及時配送。

消費者線上訂單的交付由我們的門店安排及履行，門店獨立聘請第三方物流提供商將產品從門店送至消費者地址。對於次日達，我們將產品運送至門店，以便後續履行對消費者的訂單。

業 務

加工食品的生產

我們運用對消費者需求的敏銳洞察，從而圍繞整頭生豬屠體開發多元化的產品組合。截至最後實際可行日期，我們正逐步建立加工食品產品生產能力。作為一項旨在將整頭生豬屠體價值最大化的戰略轉變，我們計劃將較受歡迎的分割肉分配至門店銷售，並將若干滯銷豬肉分割部位轉化為肉碎以用於包點及水餃等加工產品。此舉預期將減少門店損耗，並提升滯銷豬肉分割部位的存貨周轉。透過把握加工食品產品的市場機遇，讓我們能為加盟商及消費者提供價格更具競爭力的鮮豬肉。

我們的供應商

我們從國內及海外供應商採購食品。我們維持一份覆蓋各區域的合格供應商名單，包括豬肉產品、蔬菜、肉禽蛋、水果、水產以及冷藏加工食品。我們相信，我們與供應商的穩定關係為我們強大的供應鏈及優質產品建立了堅實基礎。截至2026年6月30日，我們與超過800家信譽良好的供應商合作。此外，我們已主動與信譽良好的供應商建立長期業務關係，以於潛在原材料價格波動中保持韌性，並確保我們跨產品類別採購優質產品的供應鏈穩定性。

供應商甄選及管理

在聘用新供應商之前，我們的採購部門會根據其證書及資質、生產能力、質量控制體系、原材料來源、產量、現有客戶資料、可靠性及市場聲譽對供應商進行預篩選。我們透過定期檢查、評估及實地考察，對供應商進行持續評估。如供應商未能達到我們的標準且無法整改不合規之處，我們將終止與其合作。為確保我們的食品安全及質量，我們在收到供應商產品時進行檢查。我們已建立進貨食品檢查程序，包括檢查車輛衛生、庫存記錄、相關產品認證、溫度、標籤、外觀、包裝及其他質量指標。任何不符合我們要求的產品將退還給供應商。我們亦持續評估現有供應商。如供應商未能達到我們的評估標準或從事取消資格的活動，包括違反國家法律法規、捲入食品安全危機、欺詐或不誠實行為以及賄賂我們員工等腐敗行為，我們將終止與該供應商的關係。我們與供應商訂立的框架協議的主要條款概述如下：

- **期限。**通常為一年。
- **產品規格。**我們的協議通常載列我們對產品的具體要求，包括基本產品資料、執照、有效期、包裝及產品標籤，以及產品質量及安全。我們要求產品滿足協議中列出的所有相關國家及行業標準。我們通常保留對產品進行隨機質量檢查的權利。
- **定價。**供應商同意，與其他渠道或第三方相比，對我們不得有價格歧視、配額限制或轉售價格控制。否則，我們保留要求退還差價並就實際遭受的損失尋求賠償的權利。
- **交付。**供應商負責將產品交付至我們的指定地點。
- **系統要求。**所有交易應在我們的SRM系統中完成。

業 務

- **結算。**我們通常與供應商有為期15-45日的固定結算週期，可能視乎產品類型而異。
- **責任。**如供應商發現其提供的產品存在任何風險，或我們在銷售過程中發現此類非歸因於我們、我們的員工、關聯方、客戶或消費者的問題，導致投訴、行政調查或任何第三方索賠，供應商應對所有導致的賠償、損失、罰款、費用、可見損害、聲譽損害及預期損失承擔責任。

主要供應商

我們的主要供應商包括食品及物流服務的供應商。於往績記錄期間各年度／期間，我們向五大供應商的採購額分別為人民幣1,043.8百萬元、人民幣1,139.4百萬元、人民幣1,217.8百萬元及人民幣500.3百萬元，分別佔我們於同年／期總採購額的14.4%、11.1%、12.2%及11.5%。在我們的五大供應商中，我們向朝朝新鮮食品採購豬肉產品。參見「關連交易—非豁免持續關連交易—3.採購豬肉產品」一節。此外，於往績記錄期間各年度／期間，我們向最大供應商的採購額分別為人民幣256.9百萬元、人民幣303.6百萬元、人民幣311.1百萬元及人民幣133.6百萬元，分別佔我們於同年／期總採購額的3.5%、3.0%、3.1%及3.1%。據我們董事所知，惟朝朝新鮮食品（為本公司控股股東的聯繫人）除外，截至最後實際可行日期，概無董事及其各自聯繫人或持有我們已發行股本5%以上的任何股東於我們的前五大供應商中擁有任何權益。

品牌及營銷

於往績記錄期間，我們的產品主要在中國內地、中國香港及中國澳門銷售。我們已建立一個銷售團隊，負責制定我們的營銷策略並積極探索市場機會。截至2026年6月30日，我們的品牌及營銷團隊由76名專業人員組成。基於我們廣泛的門店網絡及供應新鮮且物有所值的產品，我們在已有業務的地區已建立品牌知名度，並能透過有機的口碑推薦及針對性營銷活動持續吸引新消費者。我們已啟動並將繼續啟動更多營銷計劃以保留及吸引更多消費者。於2023年、2024年、2025年及截至2025年及2026年6月30日止六個月，我們的廣告及推廣開支分別為人民幣25.0百萬元、人民幣20.7百萬元、人民幣17.5百萬元、人民幣7.5百萬元及人民幣11.4百萬元，佔我們同期總收入的0.2%、0.2%、0.2%、0.1%及0.2%。我們已制定多方面的營銷策略，旨在擴大品牌可見度，吸引新消費者，並培養現有客戶的忠誠度，從而推動可持續的收入增長並增強我們在生鮮零售領域的競爭地位。我們的舉措分為針對廣泛受眾的一般營銷活動及旨在加深消費者參與及留存的會員針對性營銷活動。

一般營銷活動

我們的一般營銷努力旨在透過多樣化的渠道及針對性活動最大化品牌曝光度並刺激消費需求。我們的一般營銷舉措載列如下：

季節性及節日活動

我們的營銷活動基於季節性及節日場合構思，以利用不斷變化的消費者偏好及文化場合。我們為春節及中秋節等主要節日提供精選產品捆綁包及禮盒，量

業 務

身定製以引起傳統送禮習俗的共鳴。我們亦舉辦品牌週年慶祝活動，並為加盟商提供促銷活動。

直播

此方法的基石是我們的直播商務，提供身臨其境的實時購物體驗，展示產品新鮮度及質量，通常透過現場製備演示進行。該等直播活動主要透過抖音進行。這些場次結合了獨家促銷，如限時折扣及數字優惠券，以鼓勵立即購買並提高轉化率，最終推動增量銷售並增強數字優先環境中與消費者的互動。

我們的直播活動主要由我們的內部團隊策劃及協調，並由專責人員負責執行直播銷售及營銷活動。我們及我們的加盟商均參與直播活動，加盟商通常根據我們的整體品牌及運營指引推廣其各自門店的產品。為進一步擴大我們的受眾範圍，我們亦透過抖音與選定的關鍵意見領袖及MCN機構合作。該等與MCN機構的合作通常為短期，每次合作均明確規定了合作期限。根據該等安排，主要商業條款(包括推廣產品的零售價、直播場次及應付予MCN機構的適用佣金率)均預先協定。我們的合作模式為佣金制，服務費根據已完成的交易計算，並在產品交付後透過相關平台結算。

我們保留安排直播場次的酌情權，並定期監察合作關鍵意見領袖的表現及行為。經與相關MCN機構商議，我們可替換行為或公眾形象不符合我們品牌標準或適用法律法規的關鍵意見領袖。據我們的中國法律顧問告知，我們須遵守與中國廣告有關的相關法律法規，違反該等法律法規將使我們面臨後果，如罰款、賠償及沒收違法所得。請參閱「監管概覽—中國法律法規—有關廣告的法規」。

戰略性跨品牌合作

我們亦透過與知名機構(包括領先銀行及公共交通運營商)的戰略合作擴大我們的覆蓋範圍，利用其建立的網絡實現互利。我們與金融機構的合作提供與銀行卡掛鉤的福利，如支付立減，從而增加交易量並將我們的品牌融入消費者的日常活動。與地鐵運營商的合作夥伴關係能夠在客流量大的區域進行針對性廣告，將通勤空間轉化為品牌參與及獲取消費者的有效平台，有效地將被動曝光轉化為主動進店。

會員針對性營銷活動

我們的會員針對性營銷專注於透過個性化互動及獨家計劃建立一個參與度高的社群，利用我們廣泛的門店網絡實現本地化影響。

會員計劃及微信群參與

我們會員針對性營銷舉措的核心是我們與消費者的微信群互動，門店人員與其所在社區的居民保持專屬群組。該等群組由門店人員管理，並由我們總部的門店運營及加盟商管理團隊製作的內容支持。這些群組作為分享每日促銷、產品更新及實用技巧的關鍵渠道，同時啟用產品預訂等服務以加強我們對日日鮮的承諾並加強鄰里關係，導致更高的會員留存率及口碑宣傳。截至2026年6月30日，

業 務

我們透過不同渠道累計的註冊會員人數達到逾3,000萬名。根據我們的會員計劃，消費者可通過合資格的線上線下消費賺取積分，該等積分可用於未來消費的折扣，惟須遵守設定的兌換比例、使用限額及過期規則。會員資格根據指定期間的消費水平分為不同等級，較高等級的會員可參與選定促銷活動。積分不可轉讓或兌換現金，若未在適用期限內使用將會過期。會員等級可根據資格情況進行升級、維持或降級。

線下參與活動

為培養更深層的與消費者的互動，我們定期組織線下活動，包括參觀農場及我們的綜合倉，讓關鍵會員觀察我們的供應鏈並建立對我們質量標準的信心，這增強了透明度及品牌信譽。新產品試吃會收集對創新的寶貴反饋，而兒童烹飪比賽及家庭活動提升品牌親和力，增加客流，並將我們定位為健康家庭烹飪的支持者，最終轉化為增強的品牌忠誠度及社區驅動的增長。

我們的客戶

我們的產品主要銷售予中國內地、香港及澳門的加盟商及客戶。於往績記錄期間，我們的客戶主要包括(i)加盟商及(ii)直接在我們自營門店購買產品的消費者。於往績記錄期間各年度／期間，我們五大客戶產生的收入分別為人民幣303.6百萬元、人民幣352.1百萬元、人民幣315.3百萬元及人民幣154.9百萬元，佔我們同年／期總收入的2.7%、3.1%、2.9%及3.0%。於往績記錄期間各年度／期間，我們最大客戶產生的收入分別為人民幣115.0百萬元、人民幣106.4百萬元、人民幣82.9百萬元及人民幣41.4百萬元，佔我們同年／期總收入的1.0%、0.9%、0.7%及0.8%。概無董事、其各自聯繫人或任何股東(據董事所知，擁有或曾擁有我們已發行股本5%以上)於往績記錄期間各年度／期間在我們任何前五大客戶中擁有任何權益。

我們的數字化

數字化轉型對我們的運營頗為重要，並為業務規模的快速擴張提供支撐。自2015年建立信息技術職能以來，我們已開發了涵蓋整個業務鏈的內部數字能力，從消費者參與到供應鏈管理及門店運營，提升了我們的運營效率、數據可視性及決策精準度。截至2026年6月30日，我們的IT團隊由205名專職人員組成。於2023年、2024年、2025年及截至2025年及2026年6月30日止六個月，我們的研發開支分別為人民幣19.5百萬元、人民幣16.4百萬元、人民幣11.3百萬元、人民幣6.3百萬元及人民幣5.3百萬元。

數字化供應鏈管理及庫存控制

我們的數字化供應鏈系統提供跨採購、生產、倉儲、加工及物流的端到端協調。透過實時監控從供應商到門店的供需動態，我們確保及時補貨及庫存改善，同時提高運營效率並降低成本。我們的供應鏈技術基礎設施包括(i)供應商關係管理(SRM)系統，支持尋源、簽約、訂單執行及供應商績效監控；(ii)企業資源規劃(ERP)系統，整合採購、運營、銷售、財務及人力資源數據以促進跨團隊協調；(iii)倉庫管理系統(WMS)，支持接收、分揀、包裝及調運中的數字運營，同時提供實

業 務

時進度跟蹤及效率分析；及(iv)運輸管理系統(TMS)，規劃運輸路線，透過溫度控制傳感器監控溫度及物流績效，並確保準時、具成本效益的交付。截至2026年6月30日，我們在全國運營16個綜合倉，總面積約134,337平方米。這些綜合倉結合了分揀、加工及配送功能，支持向我們中國各地的門店提供配送服務。實時監控及數字調運能力提高了整個配送過程中的運營效率及成本控制。

數字化門店運營及加盟賦能

我們的數字化運營平台將總部與所有加盟店直接連接，整合訂貨、銷售、門店層級庫存及定價數據。該平台基於歷史銷售、客流及產品屬性提供每日預測及下單建議，約80%的門店訂單遵循系統生成的建議。透過此數字基礎設施，我們賦能加盟商簡化下單流程，並透過數據驅動的洞察力制定營銷策略，同時使總部能夠監控實時績效，確保運營合規，並根據聚合數據洞察持續完善產品選擇及定價策略。

數字化消費者參與及營銷工具

我們運營著一個以錢大媽小程序、基於門店的社區群組以及與美團、淘寶閃購及京東到家等第三方外賣配送平台合作為中心的各渠道數字營銷及銷售網絡。該網絡將我們的線下門店與線上渠道連接起來，實現跨多個觸點的綜合消費者參與並加強品牌忠誠度。透過我們的會員系統及數字數據分析，我們收集及分析交易數據以瞭解購買行為及消費習慣。這些洞察使我們能夠完善產品選擇、定價及促銷策略，從而提高營銷有效性並提升整體消費者滿意度。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未經歷任何對我們業務運營產生重大不利影響的資料技術系統故障或停機。

第三方付款安排

第三方付款安排的背景及涵義

過往，我們有部分加盟商(個別或統稱「**相關客戶**」)應其要求，透過由該等相關客戶指定的第三方付款方賬戶，在中國內地及香港向我們結算付款(「**第三方付款安排**」)。於往績記錄期間，相關客戶指定的第三方付款方主要包括其親屬、業務合作夥伴及相關客戶的門店經理。自2024年1月1日起，我們已終止所有第三方付款安排。於2023年、2024年、2025年及截至2026年6月30日止六個月，分別合共有336名、零名、零名及零名相關客戶採用第三方付款安排向我們結算付款。於同期，來自彼等指定第三方付款方的付款總額分別為人民幣33.7百萬元、零、零及人民幣零元，佔我們同期總收入約0.3%、零、零及零。於往績記錄期間，概無個別相關客戶對我們的收入作出重大貢獻。我們的董事已確認，於往績記錄期間由相關客戶指定的第三方付款方概不為本集團的關連人士，且該等指定第三方

業 務

付款方獨立於本集團任何董事、高級管理層及股東。有關其他資料，亦請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們面臨與第三方結算及支付處理相關的若干風險。」

我們的董事確認，於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，(i)我們並無主動發起第三方付款安排或以任何其他形式參與任何該等安排；(ii)我們並無向任何相關客戶提供任何折扣、佣金、回贈或其他利益以促成或鼓勵第三方付款安排；及(iii)我們與相關客戶之間的協議的定價及付款條款與未參與第三方付款安排的加盟商所適用的條款一致。此外，就董事所深知，相關客戶要求利用第三方付款安排向我們結算付款，是為方便及靈活起見，因為許多小規模業務經營者屬個體經營，且並無維持公司銀行賬戶。彼等為方便起見，通常偏好使用其親屬、業務合作夥伴及門店店長的個人銀行賬戶。根據灼識諮詢的資料，為方便及靈活起見，加盟商使用第三方付款方(包括但不限於其親屬、僱員、業務合作夥伴及朋友)結算公司交易的情況並不少見。我們已與相關客戶溝通並已取得大部分該等相關客戶的確認，確認(i)與本集團的所有結算均有真實交易支持；(ii)結算金額與相關交易金額一致；(iii)用於結算的資金來源合法；(iv)概無任何與第三方付款安排有關的商業賄賂、洗錢、逃稅或與本集團的現有或潛在糾紛；(v)各相關客戶及其指定的第三方付款方均未曾亦將不會就透過第三方付款安排向本集團作出的付款申索任何權益；及(vi)我們不受相關客戶與其指定第三方付款方之間任何有關第三方付款安排的權利及義務協議所約束，而任何相關風險將由相關客戶與其指定第三方付款方(而非我們)承擔。

誠如我們的中國法律顧問所告知，鑑於上文所述，(i)我們於往績記錄期間及截至最後實際可行日期在中國的第三方付款安排並無違反或抵觸中國適用法律或法規的強制性規定；(ii)就有關已提供妥為簽立確認書的相關客戶及其於中國的指定第三方付款人而言，本集團被裁定有義務根據第三方付款安排向相關客戶或其指定的第三方付款人退還資金的風險甚低。此外，我們的董事認為，(i)第三方付款安排項下的結算有真實相關交易支持，且我們無意亦無動機掩飾或隱瞞所收付款的來源或性質；(ii)我們已取得相關客戶的確認書，確認(其中包括)用於結算的資金的合法性及並無涉及洗錢；(iii)根據《中華人民共和國反洗錢法》，處理第三方付款安排項下結算的金融機構須對其客戶進行反洗錢審查，此舉大大降低了與洗錢相關的風險；及(iv)於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們並無因第三方付款安排而受到任何與洗錢有關的處罰、制裁或調查。因此，我們的董事認為，就掩飾或隱瞞收益或所得的來源和性質而言，在中國的第三方付款安排被視為構成《中華人民共和國刑法》第一百九十一條項下洗錢罪的風險甚低。此外，誠如我們的香港法律顧問所告知，鑑於相關客戶及香港的第三方付款方自願訂立第三方付款安排，故根據相關香港法律及法規，香港法院會將該等安排視為有效及可強制執行。因此，我們的董事認為(且我們的香港法律顧問亦同意)，我們不大可能就第三方付款安排接獲來自第三方付款方的任何還款申索。

業 務

終止第三方付款安排及經加強的內部監控措施

自2024年1月起，我們已終止所有第三方付款安排。此外，我們已採納經加強的內部監控措施，以減輕相關風險並防止該等安排再次發生。具體而言，我們「錢盟」系統所註冊的加盟商須於開店時在系統中註冊並綁定指定的銀行賬戶。該賬戶為其後與我們進行付款及結算的指定賬戶，並獲納入我們的加盟商賬戶白名單。倘加盟商需要結算任何應付貨款的差額，則必須透過同一加盟商賬戶付款。賬戶一旦鏈接到錢盟系統，加盟商不得使用任何其他賬戶向我們付款，從而防止第三方付款。對於錢盟系統未覆蓋的加盟商，我們手動核實付款人身份。倘付款人並非我們的加盟商名單上的人士，我們的財務團隊將不確認收款，並將安排退還資金，以及將要求相關加盟商使用其自有賬戶付款(視適用情況而定)。此外，我們向加盟商提供定期培訓並進行定期檢查，以提高彼等對第三方付款的意識。我們的董事認為，上述內部監控措施在防止第三方付款安排及相關風險方面屬有效及足夠，且我們的董事未來將監察我們有關第三方付款安排的內部監控措施的有效性。

食品安全及質量控制

食品安全及質量控制對我們的業務至關重要。我們致力於為消費者帶來安全、優質的食品產品。我們已就運營的各個方面(包括採購及供應商管理、物流以及門店運營)建立了結構化標準及規範，以確保我們的產品質量及運營安全。我們的管理層負責實施我們食品安全管理體系。我們的質量控制團隊支持管理層解讀國家食品安全法律，監督食品安全事件的處置及報告，並與相關政府部門及我們的區域管理團隊保持直接溝通。在此管理架構下，我們擁有專門的區域主管，負責監督食品安全並進行定期檢查，並就食品安全問題向我們的加盟商及門店人員提供培訓。我們亦進行隨機門店檢查，並對未能達到我們食品安全標準的門店之加盟商實施處罰。倘我們的加盟商不遵守適用食品安全法律及法規，將構成違反加盟協議，或會導致終止加盟協議。此外，我們的質量控制團隊在我們的供應鏈管理中發揮關鍵作用。我們透過使用技術推動提升，如海鮮產品的專門保鮮技術及數字質量監控系統。我們亦作為《農業社會化服務——社區生鮮店服務規範》國家標準的主要起草者參與行業標準制定。我們亦透過「小圍裙計劃」等舉措推廣公眾教育，以培養對食品安全的更大意識及信任。我們在中國的綜合倉完全符合國家及國際標準。例如，我們已獲得並維持質量及安全管理體系認證，包括ISO22000及HACCP。

為應對行業性食品安全風險(如農藥及獸藥殘留)，我們已加強整個供應鏈的管控措施。具體而言，我們已增加內部實驗室對主要產品(如蔬菜及水產)檢測的頻率並擴大其範圍。為進一步保證我們結果的客觀性及可靠性，我們亦聘請獨立第三方實驗室進行補充驗證檢測。此外，我們對主要供應商及農場進行實地視察，向彼等提供技術指導，以提升其自身的檢測及質量控制能力。

我們已透過收緊合約中的食品安全規定，加強供應商問責。我們對缺乏完整、最新檢驗文件的產品實行零容忍政策。為進一步確保從供應商採購的產品嚴

業 務

格遵守食品安全標準，我們會定期進行供應商審查，以評估其生產慣例，尤其是有關使用農藥及獸藥方面。透過該等措施，我們旨在最大限度地提高可追溯性，並從採購源頭防範風險。

因此，我們的董事認為，上述經加強的內部控制措施足以並能有效應對相關食品安全風險。根據聯席保薦人進行的獨立盡職調查工作及提供予聯席保薦人的資料及陳述，聯席保薦人並無注意到任何重大事宜，會合理地使其對董事的上述觀點產生疑慮。

採購及供應商相關質量控制

我們仔細挑選供應商。潛在供應商在被接受為我們的合格供應商之前必須通過評估。請參閱「— 我們的供應商 — 供應商甄選及管理」。

如我們或監管機構發現可能歸因於我們供應商的潛在食品安全或質量問題，我們通常要求他們在24小時通知期內迅速提供相關產品認證及來源核實。他們亦被要求完全配合監管機構或我們進行的任何調查。如發現我們的供應商負有責任，他們將受到行政處罰，並被要求賠償我們的任何相關費用及損害。相反，如我們的供應商發現其供應給我們的產品存在任何質量問題，他們有義務迅速通知我們並採取我們建議的補救行動，費用自理。這些補救行動可能包括產品召回、暫停交付及產品退貨。此外，供應商將對因該等問題引起的任何客戶投訴或負面宣傳相關的所有損失，以及我們採取的任何補救行動的費用負責。

此外，我們就甄選供應商以及不同類別食品食材、半加工食品及其他產品的質量保證措施實施了既定標準，以確保其質量。為確保產品質量，我們傾向於與大型供應商合作。由於我們採用從種植基地直采及訂單式生產模式，我們實施既定產品標準。例如，麒麟西瓜的甜度至少10度，甘美西瓜超過12度，橙子的果徑在75至90毫米之間。我們亦開發了專利技術，如韭菜田間生產農藥控制，從源頭管理質量。在供應商管理中，我們實施全生命週期體系，包括准入審核、強制提交質量報告及完整資質證書，以及嚴格的多維度抽樣檢查。批次到達後，我們進行樣品測試；對於榴蓮及車釐子等高價值項目，我們在供應商倉庫設立預檢站，由現場人員進行抽樣及核實以確保符合我們的要求。此外，我們運營13個標準化快速檢測實驗室，每日進行約750次抽樣測試，運輸車輛配備智能溫度控制及數字監控以在運輸過程中保持新鮮。

物流及倉儲相關質量控制

雖然我們的供應商負責將食品及原材料交付至我們的綜合倉，但我們負責從綜合倉到門店的交付。我們已就綜合倉內的食物及原材料儲存制定嚴格要求。請參閱「— 供應鏈基礎設施 — 加工及物流管理」。我們的供應商及綜合倉對儲存產品的數量、質量及包裝外觀負全責。驗收產品時，我們在綜合倉的員工須檢查

業 務

是否有任何缺陷。倘我們發現食品及原材料存在缺陷，我們可能會拒絕接受產品。我們的供應商必須賠償我們因此產生的任何損害及實際損失。我們的供應商將產品從供應商運輸至綜合倉，以及第三方物流服務提供商將產品從綜合倉運輸至門店期間，均需使用帶溫度控制器的冷鏈車輛。我們已對冷鏈車輛採用實時監督系統，接收每輛在途冷鏈車輛的實時溫度及位置，以確保我們的員工履行義務並遵守我們的標準。就第三方外賣配送平台履行的交付訂單而言，我們負責確保交付產品的安全及質量，並對其任何問題負責。第三方平台負責確保交付準時且我們的產品在交付期間免受污染。第三方外賣配送平台對交付中我們產品的任何損壞負責。我們擁有相應的質量控制系統用於產品的內部可追溯性，特別是豬肉產品，所有進貨產品數據將輸入系統；供應商資料、入庫時間、分揀時間及到店時間、加工時間及其他數據均可透過二維碼追溯。該系統已被政府認可為典範。

門店相關質量控制

我們制定並實施了門店運營的食品安全及衛生指引。這些指引要求我們的加盟商及其員工必須遵守，涵蓋廣泛領域，包括個人衛生、食品食材的檢查及安全儲存、溫度控制、清潔及消毒以及包裝及標籤等。所有加盟商及門店人員均須接受與這些標準相關的強制性培訓。

我們的門店人員在產品上架前須檢查所有產品，包括檢查外觀、有效期及是否符合冷藏、冷凍及熟食產品所需的儲存及展示溫度，並對因其行為導致的任何產品質量問題負責。他們亦有義務迅速處理任何消費者投訴並向我們報告。門店必須遵守所有相關食品安全法律法規。如加盟商違反食品安全法律法規或我們的質量管理標準並導致任何負面影響我們品牌形象的食品安全事件，我們保留向加盟商追索的權利。在此情況下，加盟商將被要求賠償我們遭受的任何損失。我們在門店進行臨時現場檢查，以檢查門店運營並對產品質量進行檢查。

過期及臨期產品的管理

我們已實施政策及程序，以識別、處理及處置我們線下門店及電商業務中的過期及臨期產品。具體而言：

- 就我們的線下門店而言，所有產品(包括冷藏加工食品)均須遵守我們折扣日清模式的每日清貨規定。於當日結束時仍未售出的產品會透過累進折扣及免費贈送的方式清貨，且不得隔夜銷售。
- 就我們的電商業務而言，我們保存到期日記錄並進行定期保質期監控。臨近到期日的產品會被識別，並優先用於銷售清貨措施。已過期產品會立即下架，與可銷售存貨分開，並轉移至指定區域，且禁止向消費者銷售。所有過期產品均在WMS中撇銷，並由合資格的第三方廢物處置服務供應商每日收集及處置。

業 務

售後服務

我們設有專門的客戶服務團隊，主要負責跟蹤及處理加盟商及消費者反饋、建議及投訴。我們已設立熱線供加盟商及消費者表達任何疑慮或投訴。我們的客戶服務團隊保存諮詢、反饋及投訴記錄，以及任何調查或解決措施的結果。在處理客戶投訴時，我們承諾及時與加盟商及消費者溝通及聯絡，並在必要時啟動質量調查程序。該團隊的主要目標是確保聽到加盟商及消費者的聲音，並迅速有效地解決他們的疑慮。我們完善的售後服務使我們能夠妥善處理客戶投訴。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們尚未收到可能對我們的運營或商業聲譽產生重大不利影響的客戶投訴。

於往績記錄期間，我們加盟商發起的產品退貨主要歸因於交付及驗收程序中發現的問題，包括產品交付時的狀況及驗收時發現的差異。我們的加盟商通常在接受交付後不得退回我們的產品，惟有缺陷產品、交付產品與加盟商訂單不符及消費者發起的退貨除外。退回產品的銷售額將直接從我們相關年度的總收入中扣除。退回或更換退回產品的費用由我們或我們的供應商負責，視乎產品退回的原因而定。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們及我們的加盟商未經歷任何重大產品召回或來自消費者的產品退貨。於往績記錄期間各期間，退回產品金額佔我們產品銷售總收入的約1.0%。鑑於涉及的數量，我們認為這些退回產品對我們的財務狀況或經營業績無重大不利影響。因此，我們於往績記錄期間未記錄任何產品保修撥備。

於往績記錄期間，我們消費者發起的產品退貨主要與消費者偏好、根據適用銷售渠道政策取消在線訂單或消費者不取貨有關。涉及消費者的退貨及糾紛一般首先由門店處理。門店隨後將向我們報告，如需要，我們可能會進一步與供應商聯絡。至於線上銷售，對於任何在運輸及交付過程中損壞的有缺陷產品，我們的門店人員經檢查後通常接受退貨或換貨。

根據《食品安全法》及《食品召回管理辦法》，倘食品生產經營者違規且未立即停止經營或主動召回不安全食品、未在規定期限內啟動召回程序、未按照召回計劃召回不安全食品或未處置不安全食品，市場監督管理部門應發出警告，並處以人民幣10,000元至人民幣30,000元的罰款。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們或我們的加盟商均未遇到過任何重大食品安全或質量問題及健康問題。

定價

我們力求提供價格具競爭力的優質產品，以提升消費者的購買體驗。我們已制定定價政策，其中考慮到多項因素，例如來自我們供應商的產品採購成本、產品類型、產品數量、為我們加盟商提供的促銷或折扣，以及各地區的市場價格。我們系統地連接我們定價部門的三個方面：(i)採購定價，(ii)批發定價，及(iii)門店零售定價。此外，我們已建立嚴密的市場價格動態監測機制。透過我們的線上

業 務

價格監測系統與線下採購及市場調研團隊的協同，我們確定採購價格及門店零售定價策略，始終確保我們產品價格的競爭力及對消費者的吸引力。

採購定價

我們實施戰略性方法來管理及控制我們的採購成本。該策略涉及整合來自供應商的多渠道供應資源，有助於節省成本。我們的採購規模及已建立的品牌有助於我們的議價能力。此外，我們已與若干供應商訂立協議，以確保按預定價格或價格範圍穩定供應。一般而言，上游成本的波動通常反映在我們的動態定價中。

我們使用我們的供應商關係管理(SRM)系統設定採購價格，並實施每日報價機制以便供應商提交所有產品價格。我們擁有專門的詢價團隊提前進行市場調研以生成市場價格，並輸入SRM系統。同時，系統會在計入運輸成本及加工成本後設定每個類別的毛價格。此外，我們的供應商需要在系統中提供報價，系統會自動分析所有報價以選擇當日每種產品的最低價格(原則上)。

批發定價

我們根據不同商品的採購價格以及產品銷售給消費者的區域確定當日銷售給加盟商的產品價格。批發定價由我們的ERP系統執行，這根據產品類別以及一系列其他機制(包括針對促銷活動的調整)而有所不同。在年初，我們通常設定批發的月度毛利率指南，線下採購及市場調研團隊可遵循該指南調整價格。

門店定價指導

我們使用自己的定價模式為門店產品定價提供指導，該模式基於(其中包括)成本、利潤率、區域差異及市場需求等因素。因此，不同門店的零售價格有所不同。這些建議價格確立了門店定價的最高允許水平，我們允許加盟商根據當地市場環境及情況進行向下調整。然而，未經我們事先批准，加盟商不得單方面進行任何定價調整。倘加盟商認為有必要因應當地市場情況及條件下調價格，其須向我們提交申請，且僅可在獲得我們批准後方可實施該調整。該基於批准的機制使我們能夠在整個加盟網絡中平衡定價靈活性與有序定價，從而降低過度價格競爭及加盟商之間潛在內部競爭的風險。為進一步減輕該等風險，我們在加盟協議中明確規定嚴禁不合理的定價行為，違反者可能導致加盟協議終止。該等合約安排，進一步降低了我們加盟網絡內發生內部競爭的可能性。此外，鑑於我們「不賣隔夜肉」的承諾及我們始終為消費者提供新鮮產品的目標，我們所有加盟店均須遵守我們的折扣日清模式，即所有產品在晚上七點打九折出售；其後每30分鐘額外再增加一折。晚上十一點三十分後剩餘的所有商品將免費贈送。此政策是對我們折扣日清模式的重要支持。它不僅確保沒有食物被浪費，而且反覆向消費者強調我們只提供新鮮產品。該累進式折扣政策亦鼓勵加盟商在晚上七點前於店內售出產品。

競爭

我們於中國社區生鮮連鎖行業競爭。根據灼識諮詢的資料，我們經營的市場相對分散，2025年中國前五大參與者的合計生鮮產品GMV市場份額為6.5%。

業 務

同時，該市場競爭激烈，而門店網絡、供應鏈管理能力、產品多樣性及質量管理能力乃屬關鍵的進入壁壘及成功因素。根據灼識諮詢的資料，按2020年至2025年的生鮮產品GMV計，我們連續六年為中國最大的社區生鮮連鎖品牌。於2025年，我們在中國的生鮮產品GMV達到人民幣130億元，佔社區生鮮連鎖行業市場份額的1.9%。於2025年，社區生鮮連鎖店佔中國生鮮零售市場總額的10.2%。具體而言，於中國廣泛的生鮮零售市場，我們於2025年按生鮮產品GMV計在生鮮連鎖運營商中排名第七，市場份額為0.9%，且為七大市場參與者中唯一的社區生鮮連鎖品牌。此外，於2025年，我們的坪效在中國前五大社區生鮮連鎖品牌中排名最高，並超過同期行業平均水平。我們相信我們已準備好在行業競爭中脫穎而出。然而，我們在競爭激烈的行業中運營。未能有效競爭可能會對我們的市場份額、增長及盈利能力產生不利影響。請參閱「風險因素—與我們的業務及行業有關的風險—我們於經營所在市場面臨激烈競爭。未能有效競爭可能對我們的客戶基礎、市場份額及盈利能力造成重大不利影響。」。

數據隱私及安全

在日常業務過程中，我們不時收集及使用消費者的若干個人資料，如我們註冊會員的手機號碼、地點、送貨地址及訂單資料，主要用於會員識別及提供消費者服務，包括匹配消費者附近的門店、處理消費者訂單、產品配送、支付結算及開具收據等。該等個人信息僅在根據適用中國法律法規的規定獲得我們註冊會員的事先同意後方予收集及處理。我們僅在為實現收集該等個人信息的目的所必需的期間內保留註冊會員的個人信息，或按適用中國法律法規的另行規定或許可保留。截至2026年6月30日，透過各渠道註冊的會員人數為逾3,000萬名。除消費者的個人信息外，我們亦於日常業務過程中收集及處理加盟商的若干個人信息，包括(其中包括)彼等的姓名、身份證明文件信息、手機號碼，以及為加盟商入駐、身份驗證、門店運營管理所必需的其他資料。我們認為保護消費者及加盟商的數據隱私至關重要。我們已建立政策、程序、軟件及技術基礎設施來收集、使用、存儲及傳輸我們的消費者數據及加盟商數據，以支持我們遵守適用的中國數據保護法律法規，如《中華人民共和國個人信息保護法》、《中華人民共和國網絡安全法》(經修訂)及《中華人民共和國數據安全法》。請參閱「監管概覽—中國法律及法規—有關數據安全、網絡安全及個人信息保護的法規」。

我們已制定數據安全及保護政策，規定了數據管理責任、數據分類、數據保護及保密程序。我們亦成立了個人信息保護、網絡安全及數據安全的內部安全合規組。內部安全合規組承擔制定及實施內部數據安全策略及管理規定、監督數據收集、存儲、使用及傳輸過程中的安全措施、向員工提供數據安全培訓及技術支持、處理數據安全事件及突發情況、有效管理及保護我們內部的網絡安全、數據安全及個人信息，以及確保遵守有關網絡安全、數據安全及個人信息保護的適用中國法律法規的總體責任。此外，我們目前已就個人信息保護、數據安全及網絡安全實施了多項具體措施。例如，我們已通過必要的數據備份及加密措施，規範用戶個人信息的使用、傳輸及存儲管理，確保用戶的個人信息於傳輸過程中採用適當的加密及驗證技術進行加密。我們亦已通過賬戶密碼管理數據庫訪問權限，並向員工提供有關網絡安全、數據安全及個人信息保護等主題的培訓及教育宣

業 務

傳。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們於中國日常業務營運過程中收集的所有消費者個人信息目前均儲存於中國境內，且我們並未將該等個人資料轉移至香港、澳門或任何其他司法管轄區。我們不會從香港或澳門收集消費者個人資料，因為我們並未在該等地區設立任何會員計劃。此外，修訂後的《網絡安全審查辦法》規定了必須進行網絡安全審查的條件。根據修訂後的《網絡安全審查辦法》第五條及第七條，採購網絡產品和服務影響或可能影響國家安全的CII或掌握超過一百萬用戶個人信息的網絡平台運營者赴國外上市，有義務申報網絡安全審查。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未收到相關監管機構將我們的網絡設施及信息系統認定為關鍵信息基礎設施或要求我們申報網絡安全審查的任何正式通知，且我們擬進行的[編纂]為在香港[編纂]而非赴國外[編纂]。基於上述，我們的中國法律顧問認為，我們擬進行的[編纂]不會觸發主動申報網絡安全審查的義務。然而，誠如我們的中國法律顧問所告知，修訂後的《網絡安全審查辦法》賦予監管機構酌情權，倘其認為任何網絡產品和服務或數據處理活動影響或可能影響國家安全，可發起網絡安全審查；因此，我們無法排除有關監管機構可能因此對我們進行網絡安全審查的可能性。

除我們採納的上述措施及機制外，我們亦制定了內部政策，為員工提供數據傳輸及處理的指引。此外，我們已實施訪問控制機制。我們的加盟商僅有權訪問由彼等履約的消費者的個人信息，以處理相關訂單。此外，我們已與加盟商訂立網上協議，要求其遵守相關數據安全及個人信息保護法律法規。

在日常業務過程中，我們的加盟商可能接觸到其各自消費者的個人信息，但僅限於處理及完成訂單以及提供會員服務等必要服務所必需的範圍。此外，我們可能會向加盟商提供若干消費者信息，例如會員聯繫信息、訂單信息及儲值賬戶信息，以方便會員管理、訂單履行及售後服務。我們亦可能向第三方物流服務供應商提供消費者的送貨地址、手機號碼及訂單信息，惟僅為作產品交付及訂單履行之用。我們僅在取得相關消費者的同意後，或在為履行消費者訂單所必需(按適用法律法規許可)時，方會進行有關分享。我們致力於提升加盟商對適用數據安全及個人信息保護法律的合規性。例如，我們的加盟協議要求彼等履行個人信息保護義務，包括實施有效的管理、技術及物理措施，以確保彼等處理的個人信息維持在合理的安全水平，且加盟商在違反該等協議的情況下須承擔責任。

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，我們在所有重大方面已遵守中國所有與數據安全、網絡安全及個人信息保護相關的適用法律。此外，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未曾遭遇任何重大數據丟失、數據洩露、未經授權使用數據或其他數據安全事件，亦未因任何重大不遵守或違反有關數據隱私及安全的適用中國法律法規而受到任何

業 務

已結案、待決或威脅的重大索賠、調查或法律訴訟。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們的信息技術及軟件系統亦未曾遭遇任何重大故障、意外系統失靈或中斷。

知識產權

我們的知識產權對我們的成功及競爭力至關重要。我們的知識產權主要包括商標、版權、專利及域名。截至最後實際可行日期，我們在中國大陸擁有921項註冊商標、159項版權、26項專利及18個域名。請參閱本文件附錄四「法定及一般資料—有關業務的進一步資料—知識產權」。我們亦透過與所有員工及加盟商簽訂保密協議或條款來保護我們的知識產權。我們採取積極主動的方法管理我們的知識產權。我們的法律團隊負責處理知識產權相關問題，包括監控知識產權申請狀態及在公共平台上進行例行檢查以確保我們的知識產權未被第三方侵犯。我們亦聘請知識產權專家及法律顧問協助我們的知識產權保護。我們已實施各種措施檢測潛在的知識產權侵權行為，包括銷售及營銷團隊的市場走訪以及收集投訴及報告的熱線。發現潛在侵權事件後，我們將立即進行調查，並透過發送通知要求侵權者停止相關行為，並在需要時向監管機構報告。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未經歷任何可能對我們的業務產生重大不利影響的威脅或待決的知識產權侵權糾紛。

物業

我們的總部位於中國廣東。截至最後實際可行日期，我們租賃的物業概無賬面值佔我們綜合總資產15%或以上。根據《公司(豁免公司及招股章程遵守條文)公告》第6(2)條，本文件獲豁免遵守《公司(清盤及雜項條文)條例》第342(1)(b)條的規定，無須在估值報告中包含《公司(清盤及雜項條文)條例》附表3第34(2)段所述的所有土地或建築物權益。截至最後實際可行日期，我們不擁有任何物業，我們在中國租賃140處物業，總建築面積為152,987平方米，用作自營門店、員工宿舍、綜合倉及辦公物業。相關租賃協議的期限通常介乎一至五年。請參閱「風險因素—未能為我們現有的門店重續現有租約或覓得理想的替代店舖，可能對我們的業務造成重大不利影響」。

截至最後實際可行日期，我們有131處租賃物業未向主管機關登記，主要由於業主不願合作。根據相關中國法律法規，租賃協議的訂約方須向主管政府機關登記及備案已簽署的租賃協議。據我們的中國法律顧問告知，未登記或備案該等協議不影響其有效性或可執行性。然而，根據適用的中國法規，主管機關可責令我們在規定期間內完成登記，否則我們可能就每份未登記的租賃被處以人民幣1,000元至人民幣10,000元的罰款。針對該等不合規行為的最高潛在罰款約為人民幣1.3百萬元。於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們尚未收到有關當局發出的任何要求登記該等租賃協議的命令，且我們亦未因該等未登記情況而被處以任何行政處罰。因此，我們的董事認為，且我們的中國法律顧問同意，考慮到就該131份租賃協議未作登記的潛在行政處罰為不重大，該131處物業的租賃協議未作登記不會對我們的業務營運造成任何重大不利影響。

業 務

截至最後實際可行日期，我們31處租賃物業的業主或出租人尚未向我們提供有效的租賃合約或業權證明。該等業權瑕疵主要歸因於若干業主或出租人無法或不願提供完整的權屬證明或其他業權文件。該等物業主要用作門店、辦公物業、綜合倉及員工宿舍，總面積為12,673平方米。據我們的中國法律顧問告知，儘管我們不會因該等事宜而面臨任何處罰，在沒有有效租賃合約或業權證明的情況下，我們對該等租賃物業的使用可能會受到第三方就租賃權提出的申索或質疑的影響。此外，倘業主或出租人並無必要權利出租該等物業，或在並無有效租賃合約的情況下業主要求我們搬離該等物業，我們或須搬離該等物業並另覓新址。然而，考慮到相關物業有替代選擇，我們的董事認為，倘我們的租賃協議被視為無效或我們被要求遷離該等物業，我們將能夠及時以相對較低的搬遷成本遷至替代處所，並按可比較商業條款訂立新租賃協議，且該等情況不會對我們的業務營運造成任何重大不利影響。

為避免上述不合規問題再次發生，我們已實施內部控制措施，例如(i)加強我們訂立租賃安排的內部審批程序及敦促相關人員優先尋求無任何產權瑕疵的租賃；(ii)在簽訂任何租賃協議前，要求核實有效產權證或物業所有人的相關授權；及(iii)簽訂租賃協議後，協助出租人或其他相關當事方在適用情況下完成該等租賃協議的登記及備案。我們承諾，一旦收到主管政府機關的任何命令，我們將予以合作並盡最大努力協調我們的出租人，以促成租賃協議的登記。

保 險

截至最後實際可行日期，我們相信我們的保險範圍符合行業慣例且足以覆蓋我們的關鍵資產、設施及責任，包括但不限於財產險、公眾責任險、食品險、僱主責任險及高危崗位團體意外險。值得注意的是，我們購買的食品保險涵蓋我們因提供食品及飲料而導致第三方遭受死亡、人身傷害或財產損失所產生的法律責任。該保險規定最高累計賠償限額為人民幣1.0百萬元，每次事故最高賠償限額為人民幣1.0百萬元，其中每人人身傷害最高賠償限額為人民幣0.3百萬元。我們購買了我們認為足夠的類型及金額的保險單，並不時根據過往經驗、生產變化及行業發展評估此類保險單。我們致力於透過嚴格的質量控制將產品責任索賠及保修索賠的風險降至最低。截至最後實際可行日期，我們未提出亦未受到任何重大保險索賠。然而，我們可能無法就各種運營風險引起的損失及責任獲得或購買足夠的保險。請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們未必有足夠的保險以涵蓋我們的業務風險。」

業 務

風險管理及內部控制

我們已建立穩健的內部控制及風險管理框架，涵蓋我們業務的所有主要方面，包括採購、生產、物流、財務及合規。我們專門的內部控制中心監督審計、法律合規、食品安全、質量控制、危機管理及風險監控等關鍵職能。該中心與財務、運營及供應鏈中心密切合作，確保職責分離、跨職能監督及問責制。我們內部控制及風險管理體系的監督由董事會負責，董事會定期審查其有效性以確保符合我們的業務運營及監管標準。

風險識別及緩解

我們在整個價值鏈中識別、評估及控制風險。每家供應商均須接受嚴格的資格及績效評估，包括現場審核及持續質量評級。我們已建立食品安全規程，如隨機農藥殘留檢查及透過數字跟蹤系統進行的全程冷鏈溫度監控。我們亦制定了重大產品質量事件的應急響應程序，由受訓團隊負責調查、糾正措施及溝通。

質量及運營控制

我們已建立涵蓋採購、加工、倉儲、配送及零售的端到端質量保證體系。我們對加盟及自營門店進行定期檢查及內部審計，以確保遵守衛生、包裝及標籤標準。所有生產活動均受標準化操作程序管轄，以維護一致的產品質量並加強從源頭到門店的可追溯性。請參閱「— 食品安全及質量控制」。

財務管理

我們的財務管理體系涵蓋會計、預算、財務報告以及現金及資產的控制。我們維持職責分離、審批程序及定期財務審閱，並以內部政策及持續培訓作支持，以確保遵守適用標準。

審計及監督

我們已設立內部審核職能，以審查內部控制及識別控制缺陷。我們的審核及合規流程由具備多級審批及審核追蹤功能的集中式數字系統以及監控及對賬加盟相關交易的銀行清算系統支持，從而加強資金溯源及財務紀律。

業 務

執照、批准及許可證

據我們的中國法律顧問及香港法律顧問告知，我們已從相關主管部門獲得對我們在中國內地及香港運營至關重要的所有必要執照、批准及許可證，且該等執照、批准及許可證均有效且生效。我們的董事預期於續領我們的重大許可證時不會遇到任何障礙。下表載列我們於最後實際可行日期持有的重大執照、批准及許可證詳情：

牌照、許可證及 批准名稱	許可證 數目	頒發機關	屆滿日期
食品經營許可證.....	19	註冊地市場監督管理局／ 具備相關職能及權力的 其他主管政府機關	自2027年3月31日至 2030年10月30日
僅銷售預包裝 食品備案.....	6	註冊地市場監督管理局／ 具備相關職能及權力的 其他主管政府機關	長期有效
增值電信業務經營 許可證.....	1	中國工業和信息化部	2027年8月29日
單用途商業 預付卡登記	1	廣東省商務廳	長期有效
城鎮污水排入排水 管網許可證.....	1	白雲區水務局	2031年1月11日
新鮮糧食店牌照.....	11	香港食物環境衛生署	自2026年12月17日至 2027年7月7日

環境、社會及管治

ESG管治

我們知悉ESG因素會為業務帶來風險與機遇，並正逐步將可持續發展原則融入公司治理與戰略。我們已建立一個三級ESG管治架構。在決策層面，董事會監督ESG事宜，每年至少舉行一次會議審閱管理層的ESG報告，審查ESG目標、政策及策略，並監察進展及相關披露。其亦通過聘請外部機構提供ESG專項培訓來加強ESG專業知識。在管理層面，高級管理人員通過識別ESG相關風險與機遇、制定及評估管理計劃以及定期向董事會報告來推動ESG舉措。在運營層面，職能部門在日常運營中實施ESG措施，並向管理層報告進展及成效。截至2026年6月30日止六個月，我們投資超過人民幣3百萬元以應對ESG合規風險，涵蓋食品安全檢測及門店衛生等關鍵領域。展望未來，相關開支比率預計將保持相對穩定。

業 務

ESG 議題重要性、風險與機遇

我們系統地識別和評估ESG重要性議題，結合行業趨勢、業務實際及資本市場關注，通過同行對標、專家評估、利益相關方調研等方式，廣泛收集內外部利益相關方意見。在此基礎上，我們從對公司發展的重要性和對利益相關方的重要性兩個維度綜合評價，確定議題優先級，並將相關評估結果融入公司戰略與業務規劃。我們的關鍵事宜包括(i)食品安全及品質控制，倘控制不善或會導致監管及聲譽風險；(ii)負責任供應鏈管理，包括上游環境及勞工合規以及下游加盟商標準；(iii)排放管理，鑑於廢物及溫室氣體排放面臨監管及公眾審查；及(iv)資源管理，因高能源消耗會影響成本及效益。處理該等事宜有助於合規、營運韌性及可持續增長。

食品安全與品質控制

我們已建立一個覆蓋整個供應鏈的食品安全管理體系。在政策層面，我們制定了《食品安全管理政策》、《食品安全風險防範及管理政策》及《門店食品安全審核制度》，以明確各環節的管理要求及職責。該體系系統性地識別及防範從採購到銷售的風險，並通過定期門店檢查確保持續合規。在質檢層面，我們設立了專業的食品安全檢測中心，配備快檢實驗室，對配送中心的產品進行日常抽檢，並與權威機構合作開展定量檢測。我們亦推出了質量追溯體系；消費者可掃描二維碼追溯產品的來源及生產過程，從而提高透明度及信任度。此外，我們已建立一個端到端品控體系，涵蓋上游品質保證、供應商管理及冷鏈配送；部分配送中心已獲得ISO 22000及HACCP認證。我們亦已建立《產品召回管理程序》，以確保在問題發生時能迅速應對。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們及我們的加盟商均未因食品安全問題而經歷任何重大產品召回。

責任供應鏈

我們已建立供應商管理體系，嚴格執行准入、分級及評估程序。我們定期進行評估，並按產品質量對供應商進行分類，對有問題的供應商提供指導整改；必要時，我們委託第三方審核。對於屢次出現質量問題或有嚴重違規行為的供應商，我們將終止合作，以確保供應鏈的規範與透明。

就加盟商管理而言，我們已制定《加盟商管理公約》，其中規定了五項核心經營原則：誠信經營、合規經營、品牌經營、標準經營及信息保密。我們亦已為新加盟商實施了信用與權益保障體系及准入機制。我們通過信用評估體系監察經營行為，以保障加盟商的合法權益並確保其遵守品牌標準。為加強執行與監督，我們向加盟商提供定期培訓及指導，包括節能教育、用電管理培訓、合規及ESG相關培訓，以確保彼等理解並遵守公司的管理政策。我們亦通過實地巡檢評估運營，並通過智能訂貨系統及視頻監控加強控制以減少產品損耗，同時輔以實驗室抽檢及門店合規處罰，並在合約中加入綠色條款以監督加盟商對ESG實踐的執行情況。通過該等措施，我們與加盟商共同維護品牌聲譽，實現互利共贏，並推動品牌的可持續發展。

排放物管理

我們嚴格遵守適用的環保法律法規，並規範廢棄物及廢水的管理，確保妥善處置。我們的運營主要產生生活垃圾及危險廢物(如廢棄燈具及乾電池)；該等

業 務

廢物被分開存放並定期收集。我們通過使用環保清潔劑、更換節能燈具及採購長壽命電池，系統性地推動源頭減量，以實施綠色運營。我們已設定目標，到2027年，無害廢物排放量與2024年相比將大致保持穩定。在食物損耗管理方面，我們恪守「不賣隔夜肉」的承諾，並已建立高效的供應鏈。我們通過訂單種植、數字化需求預測及折扣日清模式，實現精準訂貨及隔日零庫存，從而最大限度地提高產品銷量。少量未售出的產品會被捐贈或進行資源化利用處理，從而形成從預防到處置的減廢閉環，有效節約資源。下表列示本公司於往績記錄期間的廢棄物排放量：

				截至 6月30日 止六個月		
			截至12月31日止年度			
指標名稱		單位	2023年	2024年	2025年	2026年
有害廢棄物..	有害廢棄物排放量	噸	0.96	0.77	0.73	0.32
	有害廢棄物排放強度	千克／ 百萬營收	0.08	0.07	0.06	0.06
無害廢棄物..	無害廢棄物排放量	噸	13	13	13	6
	無害廢棄物排放強度	千克／ 百萬營收	1.11	1.10	1.12	1.17

附註：(1)有害廢物的統計範圍包括廢棄燈管及廢乾電池；及(2)無害廢物的統計範圍涵蓋生活垃圾，包括辦公用紙、廚餘、廢棄包裝材料等。

資源管理

我們的運營主要消耗電力及市政用水，我們致力於通過節能節水措施推動綠色辦公。在總部及門店，我們實施智能與人工相結合的用電管理方法，包括空調及照明的定時控制、統一儀錶設定制，並鼓勵下班關電。在水資源方面，我們加強設備巡檢，及時修復洩漏，並在重點區域張貼節水標識，杜絕長流水現象。為系統性地推進資源節約，我們已設定目標，到2027年，用電及用水量與2024年相比降低5%。我們將持續致力於降低環境影響。2025年，得益於門店網絡調整及節能措施，用電及用水量進一步下降。下表列示本公司於往績記錄期間的資源使用量：

指標名稱	單位	截至12月31日止年度			截至 6月30日 止六個月
		2023年	2024年	2025年	2026年
用電量	千瓦時	26,434,986	24,941,981	17,453,640	7,825,920
用電強度	千瓦時／百萬營收	2,250.92	2,115.92	1,538.63	1,536.00
耗水量	立方米	312,412	296,653	181,870	86,286
耗水強度	立方米／百萬營收	26.60	25.17	16.03	16.94

業 務

應對氣候變化

為響應國家「雙碳」戰略，我們已將氣候變化納入我們的可持續發展與財務規劃，並系統性地識別及應對相關風險。為管理颱風、暴雨等實體風險，我們已制定極端天氣應急預案，並提前調整門店運營及物流。為應對低碳政策及市場偏好變化帶來的轉型風險，我們通過大數據平台優化綠色物流，以改善路線規劃及提高新能源車的佔比，並優先採用可降解、可回收材料進行包裝，同時減少一次性塑料的使用，以滿足監管要求及消費者期望。我們已設定目標，到2027年，溫室氣體排放量較2024年減少5%。在管理風險的同時，我們將繼續推動綠色低碳轉型。

下表列示本公司於往績記錄期間的溫室氣體排放量：

指標名稱	單位	截至12月31日止年度			截至 6月30日 止六個月
		2023年	2024年	2025年	2026年
範圍2溫室氣體排放量...	噸二氧化碳當量	14,185.01	13,383.87	9,365.62	4,199.39
範圍2溫室氣體排放 強度.....	噸二氧化碳 當量/百萬營收	1.21	1.14	0.83	0.82
範圍3溫室氣體排放量 (類別14-加盟商)....	噸二氧化碳當量	80,867.43	94,327.65	75,197.01	47,959.23
範圍3(溫室氣體排放強度 (類別14-加盟商))...	噸二氧化碳當量/家	28.34	33.11	26.27	16.52

附註：

- (1) 我們運營過程中的碳排放主要來自用電。綜合倉、直營店及辦公樓的用電構成範圍2溫室氣體排放；加盟店的用電計入範圍3溫室氣體排放(類別14-加盟商)。溫室氣體排放量計算方法參考《溫室氣體核算體系》(GHG Protocol)與生態環境部發佈的《關於發佈2022年電力二氧化碳排放因子的公告》。範圍3溫室氣體排放密度(類別14-加盟商)數據由範圍3溫室氣體排放量(類別14-加盟商)除以平均加盟店數量得出，其中平均加盟店數量為期初與期末加盟店數量的平均數。

鄉村振興與公益慈善

我們透過農產品品牌化及與供應商合作推動鄉村振興。於於2025年，我們支持逾5,100個農戶，每戶年均增收人民幣67,400元。我們亦在受規管的對外捐贈框架下開展教育支持、救災及社區活動，而我們的社會責任工作已獲得多項外界認可。

員工權益保障

我們嚴格遵循《中華人民共和國勞動法》《中華人民共和國勞動合同法》等相關法律法規，制定區域人資操作手冊及考勤制度，禁止僱傭童工和任何形式的強迫勞動。於往績記錄期間，我們未發現任何使用童工或強制勞工的事件。我們致力於多元化及平等機會，提供一個公平及無歧視的工作場所。我們禁止基於任何受保護理由的歧視及騷擾，並為所有員工提供平等的就業及職業發展機會。截至2023年、2024年、2025年12月31日及2026年6月30日，我們的員工總數分別為3,133人、2,861人、2,233人及2,236人，女性員工佔比穩定在約40%。

業 務

員工健康與安全

我們嚴格遵守《中華人民共和國職業病防治法》的相關規定，致力於為員工提供一個安全、健康的工作環境。我們透過強制性入職前及特定崗位健康檢查、年度體檢、食品處理人員的持續健康認證，以及由指定的人力資源業務合作夥伴提供的心理支持，促進員工福祉及工作場所安全。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未有因工死亡事件發生。

員工發展與培訓

我們設有結構化的人才管理框架，具備清晰的職業發展路徑及基於績效的評估與薪酬機制。我們透過針對性培訓、技能發展激勵，以及為前線員工、管理層及高級領導層提供多軌道職業晉升路徑，支持員工的專業成長。

反貪污反賄賂

我們遵守適用的中國法律法規，並設有內部反腐敗政策及監控措施。我們已設立具備保密及無報復保障措施的舉報及報告渠道，並透過在我們各項營運中進行培訓及持續的意識提升活動，提倡廉潔文化。於往績記錄期間，我們為董事舉辦了三場反腐敗培訓，並為員工舉辦了221場。

僱員

截至2026年6月30日，我們共有2,236名全職僱員，其中2,057名位於中國內地，179名位於中國香港及中國澳門。下表載列截至2026年6月30日按業務職能劃分的僱員人數：

職 能	人 數	佔 比
		(%)
供應鏈	775	34.7
門店營運與加盟管理	775	34.7
品牌及營銷	76	3.4
資訊科技	205	9.2
行政及管理	405	18.1
總 計	2,236	100.0

於往績記錄期間，我們主要透過職業介紹所及在招聘網站發佈廣告招聘僱員，並向僱員提供具競爭力的薪酬待遇。我們與僱員簽訂標準勞動合同，並與關鍵人員訂立保密及競業禁止條款。我們為僱員提供培訓，以加強他們對我們行業及工作場所安全標準的理解、專業技能及綜合表現，並已開發績效評估體系以評估僱員的績效。截至最後實際可行日期，我們的僱員未由任何工會代表。我們相信我們與僱員總體保持良好的工作關係，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未經歷任何重大勞資糾紛或在招聘運營員工方面遇到任何困難。

業 務

於往績記錄期間，我們聘用外包及第三方公司，該等公司派遣其僱員到我們的綜合倉及門店工作。與我們可部署至所有部門的僱員不同，該等外包人員通常履行特定的營運工作，包括肉類切割、倉庫作業、包裝、清潔及物流相關支持。根據我們的外包協議，服務供應商根據協定的服務標準及人員要求安排外包人員以履行指定服務。彼等負責招聘、僱用及管理外包人員並承擔用人單位責任，而我們則監督服務表現。服務費通常定期結算，並根據協定定價機制(如人頭、服務時數或實際服務產出)計算，且包含勞工成本、管理費、法定供款、保險成本及適用稅項。外包合約通常按固定期限訂立，並可根據合約條文(包括因不履約、不合規或業務需要)予以終止。我們與外包人員並無任何僱傭或勞動關係。於2023年、2024年、2025年及截至2025年及2026年6月30日止六個月，我們的外包人員服務費分別為人民幣94.7百萬元、人民幣128.3百萬元、人民幣115.5百萬元、人民幣58.3百萬元及人民幣57.8百萬元。

於往績記錄期間，我們未為若干僱員足額繳納社會保險及住房公積金，主要由於我們的勞動力龐大且流動性相對較高，以及我們許多僱員傾向不繳納該等資金。見「風險因素 — 有關我們業務及行業的風險 — 我們可能須作出額外的社會保險及住房公積金供款，並被相關政府機關徵收滯納金及罰款」。於2023年、2024年、2025年及截至2026年6月30日止六個月，社會保險及住房公積金供款的總差額分別為人民幣28.0百萬元、人民幣32.6百萬元、人民幣39.9百萬元及人民幣23.9百萬元。根據相關中國法律法規，未按時足額繳納社會保險的僱主，可能被相關中國當局要求在指定期限內補繳欠繳的社會保險費。該等僱主亦可能須按每日欠繳金額的0.05%繳納滯納金。若僱主未能在指定期限內繳納所需款項，則可能進一步被處以欠繳金額一倍至三倍的罰款。就住房公積金繳納而言，若僱主未按要求足額繳納，相關住房公積金管理中心可責令僱主在指定期限內糾正違規行為並補繳欠款。就社會保險供款差額而言，最高潛在罰款約為人民幣279.7百萬元。根據該《解釋》，任何豁免全額繳納社會保險的安排將被視為無效，且僱員有權終止僱傭合約並尋求經濟補償。就未能按規定足額繳納住房公積金而言，中國住房公積金管理中心可要求在規定期限內繳納未繳金額。倘未在該時限內付款，可向中國法院申請強制執行。因此，於2023年、2024年、2025年及截至2026年6月30日止六個月，我們已分別就社會保險計劃及住房公積金供款的估計差額作出撥備人民幣6.1百萬元、人民幣3.9百萬元、人民幣4.1百萬元及人民幣2.1百萬元。我們的董事認為該等撥備屬充足。

此外，於2023年及2024年1月，我們委聘第三方人力資源機構為若干僱員繳納社會保險及住房公積金。採納該等安排乃主要由於我們的僱員分佈於不同地區，且我們並未於該等僱員所在的若干地點設立分公司或附屬公司。自2024年2月，我們已停止使用第三方機構繳納社會保險及住房公積金，及相關供款已由我們直接繳納。

業 務

我們的董事認為，且我們的中國法律顧問同意，上述問題不會對我們的業務及經營業績產生重大不利影響，乃考慮到(i)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未曾收到中國主管機關作出的任何有關社會保險及住房公積金的行政處罰、整改令，或我們的僱員就其社會保險及住房公積金繳納事宜提出的任何重大申訴；及(ii)已根據情況作出適當撥備。基於上述(i)及(ii)項，並假設(a)現行中國法律法規及地方政府就上述問題的政策執行及檢查慣例並無重大變動，及(b)倘我們應主管機關要求及時繳納社會保險及住房公積金，我們的中國法律顧問認為，我們被相關主管社會保險及住房公積金機關處以重大行政處罰的可能性甚微。此外，經我們的中國法律顧問告知，該《解釋》不會對我們的業務、財務狀況或經營業績產生重大不利影響，此乃經計及：(i)該《解釋》並無改變有關社會保險及住房公積金供款的現有法律框架；(ii)其並無為重新評估供款差額或施加更嚴厲處罰創造任何新依據；及(iii)其於往績記錄期間並無影響我們有關社會保險供款的合規狀況，亦無產生任何與過往差額有關的額外潛在風險。

我們已採取內部監控糾正措施，以防止未來發生該等不合規事件。我們已加強人力資源政策，其中明確規定須根據適用的當地規定悉數繳納社會保險及住房公積金。我們已指定人力資源部門定期審查及監察社會保險及住房公積金的申報及繳納情況，以確保我們已為僱員根據適用法律法規或按相關政府機關規定的方式繳納該等款項。指定的人力資源人員須每月編製相關付款的書面記錄，並提交予我們的人力資源及財務部門主管審閱。我們將密切關注有關社會保險及住房公積金的中國法律法規的最新發展。我們將加強對僱員的法律合規培訓，以提高彼等對相關中國法律法規的認識，並鼓勵彼等合作繳納社會保險及住房公積金。我們將定期諮詢我們的中國法律顧問，尋求有關相關中國法律法規的意見，以讓我們了解相關監管發展。

展望將來，我們將繼續實施上述措施，以確保遵守適用法律法規項下的社會保險及住房公積金供款規定。我們計劃逐步糾正該等不合規情況並足額繳納社會保險及住房公積金。我們於2026年6月開始整改工作。我們承諾在切實可行的情況下盡快全面遵守該等法律法規及該《解釋》，惟須待我們的僱員合作持續作出全額社會保險及住房公積金供款。倘有關主管部門要求我們作出全額社會保險及／或住房公積金供款，或停止使用第三方機構辦理社會保險及住房公積金安排，我們將於規定期間內完成該等供款並實施必要的糾正措施。此外，我們將主動與有關地方主管部門溝通，以隨時了解有關社會保險及住房公積金的適用法律法規。我們亦會將該等更新傳達予我們的僱員，以加深彼等對相關監管規定的理解，並進一步加強我們對適用法律法規的合規。

業 務

法律訴訟及合規

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，據我們的中國法律顧問告知，我們未曾且目前並非任何重大法律、仲裁或行政訴訟的一方，且我們不知悉任何針對我們的待決或威脅的法律、仲裁或行政訴訟，該等訴訟單獨或合計可能對我們的業務、財務狀況及經營業績產生重大不利影響。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未曾且目前並未捲入任何導致罰款、執法行動或其他處罰的違規事件，該等事件單獨或合計可能對我們的業務、財務狀況或經營業績產生重大不利影響。董事認為，且我們的中國法律顧問同意，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們在所有重大方面均遵守中國的所有相關法律法規。

獎項及認可

我們已獲得各種榮譽及獎項。下表載列我們於往績記錄期間的主要獎項：

年 份	獎 項／認 可	頒 發 機 構
2026	中國連鎖百強企業	中國連鎖經營協會
2026	中國商業特許經營300強	中國連鎖經營協會
2025	高新技術企業	廣東省科學技術廳
2025	中國服務業企業500強	中國企業聯合會、中國企業家協會
2025	廣東省重點農業龍頭企業	廣東省農業農村廳
2025	廣東省民營企業100強	廣東省工商業聯合會
2025	廣東省服務業民營企業50強	廣東省工商業聯合會
2024	廣東省糧食應急保障企業	深圳市發展改革委員會
2024	中國超市百強	中國連鎖經營協會
2024	2024年廣東省誠信興商典型案例	廣東省商務廳
2023	廣東省重點農業龍頭企業	廣東省農業農村廳
2023	2023年廣東省誠信興商典型案例	廣東省商務廳
2023	2022全球獨角獸企業500強	全球獨角獸企業500強評價委員會
2023	廣州市本地農產品穩產保供重點生產企業	廣州市農業農村局
2023	2023年度責任優秀企業獎	第六屆社會責任大會