

概覽

我們是一家領先的現製飲品企業，聚焦為廣大消費者提供單價約6元人民幣（約1美元）的高質平價的現製果飲、茶飲、冰淇淋和咖啡等產品。我們旗下有現製茶飲品牌「蜜雪冰城」和現磨咖啡品牌「幸運咖」。截至2024年9月30日，我們通過加盟模式發展的門店網絡擁有超過45,000家門店，覆蓋中國及海外11個國家（包括印度尼西亞、越南、馬來西亞、泰國、菲律賓、柬埔寨、老撾、新加坡、澳大利亞、韓國及日本）。於2023年以及2024年前九個月，我們的門店網絡分別實現飲品出杯量約74億杯及71億杯。根據灼識諮詢的報告，按照截至2024年9月30日的門店數計，我們是中國及全球最大的現製飲品企業。按照2023年的飲品出杯量計，我們亦是中國第一、全球第二的現製飲品企業。



蜜雪冰城
始于1997·冰淇淋与茶



幸运咖
现磨咖啡

聚焦單價約 6元 人民幣的高質平價

現製果飲、茶飲、冰淇淋和咖啡等產品



珍珠奶茶 ¥6



草莓搖搖奶昔 ¥6



美式咖啡 ¥5.9



拿鐵咖啡 ¥6.9



椰椰拿鐵 ¥9.9



新鮮冰淇淋 ¥2



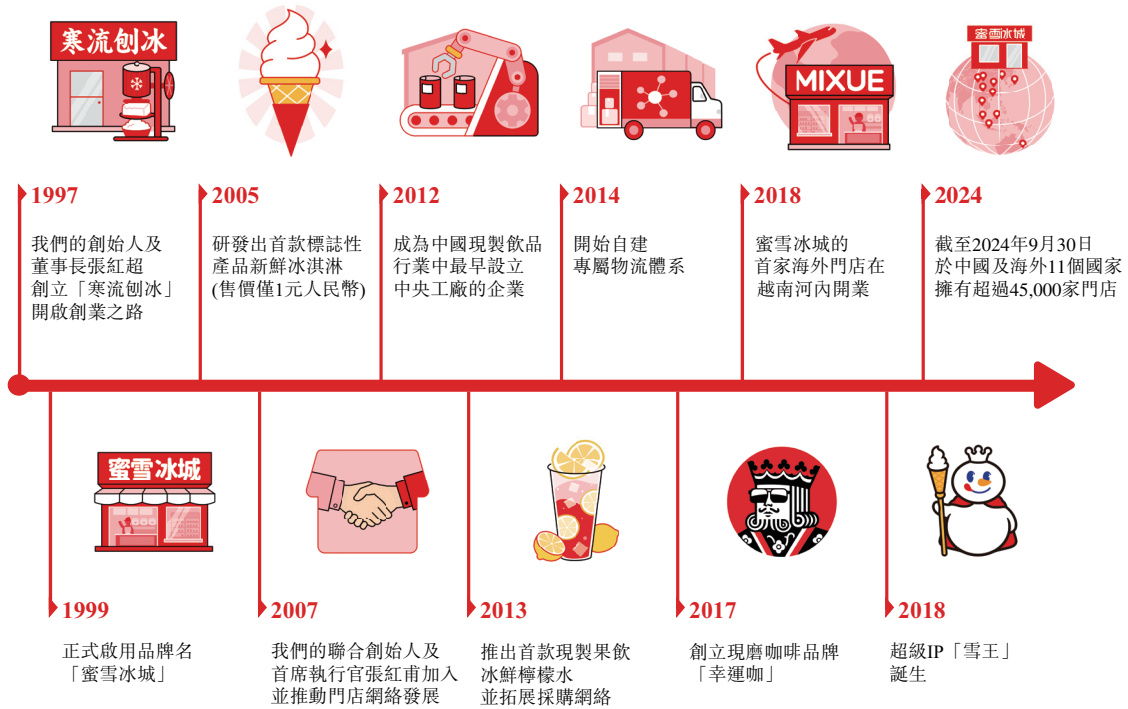
冰鮮檸檬水 ¥4



蜜桃四季春 ¥7



滿杯百香果 ¥7



1997年，我們的創始人及董事長張紅超先生在鄭州開設了一家名為「寒流刨冰」的小店，用一台自製的刨冰機，開啟了在現製飲品領域的創業之路。1999年，代表著「甜蜜」與「冰爽」的品牌名稱「蜜雪冰城」被正式啟用。

2005年，張紅超先生經過持續的探索和打磨，研發出一款以牛奶、雞蛋、玉米粉、白糖等為食材，但售價僅為1元人民幣(約15美分)的蛋筒冰淇淋(現在稱為新鮮冰淇淋)。這款新鮮冰淇淋一經推出，便在市場上引起熱烈反響，也成為我們首款標誌性產品。經過多次的食材升級和配方迭代，這款如今售價僅為2元人民幣(約30美分)的新鮮冰淇淋依然廣受消費者歡迎，2024年前九個月在國內售出約5.01億支，是中國現製飲品行業銷量最高的單品之一。

2007年，我們的聯合創始人及首席執行官張紅甫先生加入「蜜雪冰城」。基於親自運營門店的成功經驗，張紅甫先生總結形成了一套標準化的運營管理體系，並通過加盟模式予以複製。作為與我們的加盟商一樣的白手起家的創業者和門店的一線經營

者，張紅超先生和張紅甫先生推己及人，始終堅持和加盟商利益與共，這是我們的加盟商網絡能持續擴張、實現行業領先的門店規模和優秀的消費者體驗的根本原因。截至2024年9月30日，我們擁有超過19,000個加盟商夥伴。

2012年，我們成為中國現製飲品行業中最早設立中央工廠的企業。彼時隨著業務規模的快速增長，為了保證飲品食材的產品質量和穩定供應，同時優化成本、提升效率，我們選擇延伸至上游的生產製造領域。經過超過十年的持續深耕，我們已建成佔地共計約79萬平方米的五大生產基地，覆蓋糖、奶、茶、咖、果、糧、料全品類食材。截至2024年9月30日，我們的年綜合產能達到約165萬噸，並持有124項專利。「蜜雪冰城」是中國現製飲品行業中極少數實現加盟商的飲品食材、包材及設備100%從品牌方採購的品牌。我們提供給加盟商的飲品食材超過60%為自產，是中國現製飲品行業中最高（根據灼識諮詢的報告），其中核心飲品食材為100%自產。

2013年，我們研發出了「蜜雪冰城」第一款用新鮮水果製作的產品——冰鮮檸檬水，並將採購網絡進一步延伸至上游農產品。在過去數年間，我們持續拓展全球性的採購網絡，整合優質資源，同時建立合作種植基地，從源頭確保了農產品的穩定供給。以檸檬為例，根據灼識諮詢的報告，按2023年的採購量計，我們是中國最大的檸檬採購商。2023年，我們採購的檸檬約11.5萬噸，其中大部分購自位於四川省安岳縣的合作種植基地。

2014年，為了滿足加盟商在全國開店的需求、解決長距離物流成本的後顧之憂，我們開始建立自己的物流體系，並向加盟商推行全國免物流費的政策，成為中國現製飲品行業中首家推行此政策的企業。經過10年的不斷發展，我們自主運營的倉儲體系和專屬的配送網絡能夠支持行業內最廣闊的門店佈局。截至2024年9月30日，我們的物流網絡覆蓋了中國內地31個省份、自治區及直轄市、超過300個地級市、1,700個縣城和4,900個鄉鎮。截至2024年9月30日，我們在中國內地逾90%的縣級行政區劃實現了12小時內觸達。

通過建設全球採購網絡、生產基地、物流體系等一系列舉措，我們打造了中國現製飲品行業內最大規模的完整端到端供應鏈體系，覆蓋採購、生產、物流、研發和品質控制。我們的大規模的極致高效供應鏈體系是我們維持產品高質平價的關鍵，也是我們跨地域、跨品類拓展的有力保障。

2017年，我們創立了現磨咖啡品牌「幸運咖」。我們秉持與創立「蜜雪冰城」時相同的使命，希望讓每個人都能享受到高質平價的現磨咖啡。截至2023年12月31日，「幸運咖」擁有超過2,900家門店，根據灼識諮詢的報告，以門店數量計是中國第四大現磨咖啡品牌。

2018年，「蜜雪冰城」的首家海外門店在越南河內市開業。我們致力於將高質平價的現製飲品和「甜蜜與愛」的文化傳遞給海外消費者。根據灼識諮詢的報告，按照截至2023年12月31日的門店數量計，「蜜雪冰城」是東南亞市場排名第一的現製茶飲品牌。截至2024年9月30日，我們已經在中國內地以外開設了約4,800家門店。

經過20餘年的沉澱，「蜜雪冰城」已成為家喻戶曉的全民品牌。我們於2018年打造了「蜜雪冰城」的超級IP和終身代言人—「雪王」，擁有鮮明視覺和聽覺符號的「雪王」IP將我們的品牌實體化並進一步昇華。今天，「雪王」IP已經成為了一個超越飲品的文化符號，積累了來自全球不同國家、擁有不同文化背景的忠實粉絲。截至最後實際可行日期，「雪王」及「蜜雪冰城」主題曲的相關話題在主要社交平台上的累計曝光量分別超過195億次及97億次。截至2024年9月30日，「蜜雪冰城」的註冊會員數達到約3.15億。

我們的創始人和管理團隊一直堅持長期主義，懷揣強烈的社會責任感，踐行可持續發展的戰略。我們致力於成為一家在社會及環境方面負責任的公司，由張紅超先生和張紅甫先生分別擔任環境、社會及管治委員會的主任和副主任，並在創造就業、產業助農、綠色發展和社會公益等方面不斷投入。截至最後實際可行日期，我們約35%的加盟商為女性，69%的門店員工為女性。2023年，我們通過飲品包材綠色升級減少PE塑料使用超過12,700噸。此外，公司與江南大學簽訂了長期的產學研合作協議，並支持西湖大學推進可生物降解塑料方面的科學研究。

於2021年、2022年、2023年以及2024年前九個月，我們的門店網絡分別實現了約228億人民幣、307億人民幣、478億人民幣及449億人民幣的終端零售額，根據灼識諮詢的報告，我們是2023年中國最大的現製飲品企業。於業績記錄期，我們擁有亮眼的財務表現，在巨大的規模的基礎上同時實現了強勁的增長、優異的盈利水平和充裕的現金流量。於2022年、2023年以及2024年前九個月，我們分別實現了136億人民幣、203億人民幣及187億人民幣的收入，同比增長31.2%、49.6%及21.2%。於2022年、2023年以及2024年前九個月，我們的淨利潤分別為20億人民幣、32億人民幣及35億人民幣，同比增長5.3%、58.3%及42.3%。我們持續實現經營活動現金流量淨流入，

在2021年、2022年、2023年以及2024年前九個月分別為17億人民幣、24億人民幣、38億人民幣及51億人民幣。

我們的競爭優勢

中國及全球最大的現製飲品企業

根據灼識諮詢的報告，按照截至2024年9月30日的門店數計，我們是中國及全球最大的現製飲品企業。按照2023年的飲品出杯量計，我們亦是中國第一、全球第二的現製飲品企業。截至2024年9月30日，我們的門店網絡擁有超過45,000家門店，覆蓋中國及海外11個國家。在中國現製飲品行業中，我們是唯一一個擁有超過40,000家門店的企業，並且從2018年開始門店數一直排名第一。按截至2024年9月30日的門店數計，我們的現製茶飲品牌「蜜雪冰城」在國內擁有約37,000家門店，是中國第一的現製茶飲品牌。截至2023年12月31日，我們的現磨咖啡品牌「幸運咖」擁有超過2,900家門店，是中國第四大現磨咖啡品牌。截至2023年12月31日，我們在海外擁有超過4,000家「蜜雪冰城」門店，並迅速成為東南亞市場排名第一的現製茶飲品牌。於2023年以及2024年前九個月，我們的門店網絡分別實現飲品出杯量約74億杯及71億杯。

現製飲品市場擁有廣闊的發展空間。中國現製飲品市場的規模預計在2028年達到約1.2萬億人民幣，2023年至2028年的複合年增長率為17.6%。其中，平價現製飲品不但滿足了消費者愈加追求性價比的大趨勢，而且與其他價格相當的平價飲料產品相比，提供了更新鮮的產品和更優的消費體驗。因此，平價現製飲品在不同價格帶的現製飲品細分市場中增速最高，2023年至2028年的複合年增長率預計達到22.2%。同時，與更高價格帶的現製飲品相比，這一細分市場更加考驗企業供應鏈的廣度和深度以及品牌聲譽。因此，這一細分市場中的領先企業不僅擁有競爭優勢，而且建立了更高的進入壁壘。我們相信憑藉在打造大規模的極致高效供應鏈基礎設施、建設全民品牌和管理大型加盟門店網絡方面積累的難以複製的專有知識，我們能夠把握全球機遇，繼續實現規模化、可持續的增長。

高度數字化的端到端供應鏈是高質平價價值主張的基石

作為在中國現製飲品行業中最早設立中央工廠的企業，我們目前擁有業內最大規模的高度數字化端到端供應鏈體系。「蜜雪冰城」是中國現製飲品行業中極少數實現加盟商的飲品食材、包材及設備100%從品牌方採購的品牌。我們提供給加盟商的飲品食材超過60%為自產，是中國現製飲品行業中最高（根據灼識諮詢的報告），其中核心飲品食材為100%自產。

龐大的全球採購網絡

我們通過覆蓋全球六大洲、38個國家的採購網絡，從原產地獲取優質原材料，並採用數字化的工具，保證原材料的質量和穩定供應。我們擁有龐大的採購規模，於2023年，我們採購檸檬、奶粉、橙子、茶葉、咖啡生豆各約11.5萬噸、5.1萬噸、4.6萬噸、1.6萬噸、1.6萬噸。因此，我們能夠以低於行業平均水平的價格採購眾多核心原材料。例如，就同類型、同品質的奶粉和檸檬而言，我們2023年的採購成本較同行業平均分別低約10%及20%以上。

生產品類最全規模最大

截至2024年9月30日，根據灼識諮詢的報告，我們已經成為中國現製飲品供應鏈領域中生產品類全面且規模最大的企業。因此，我們有能力提供包括糖、奶、茶、咖、果、糧、料在內的全品類一站式的飲品食材解決方案。近期，我們取得液體乳產品的食品生產許可證，成為中國唯一持有該許可證的現製飲品公司。這一里程碑為我們自主生產鮮牛乳等乳製品鋪平了道路，為擴大和提升產品結構提供了新的可能。我們擁有五大生產基地，年綜合產能約165萬噸。我們採用世界級工廠建設和生產管理標準，並充分發揮中國製造的深厚優勢。我們建設的智能工廠擁有60多條智能化生產線，使用先進的自動化設備和數字化的工具。2024年前九個月，我們飲品食材生產的耗損率僅為0.71%，遠低於行業平均水平。我們亦自主生產部分核心包材和門店設備，以實現更好的質量和更高成本效率。例如，我們自己生產糖蜜和果蜜的包裝瓶，自產成本在2024年前九個月比從外部採購價低約50%。規模化帶來的成本優勢和精益化、智能化的生產管理能力，使得行業內其他企業在核心飲品食材上很難通過模仿達到我們的高質平價水平。

服務於中國最龐大門店網絡的物流系統

通過將覆蓋全國的自主運營倉儲體系與專屬的本地化城配服務深度結合，我們打造了高效數字化的物流體系，以支持中國現製飲品行業內最龐大的門店網絡。從2014年起，我們在中國現製飲品行業內最早開始建設自主運營的倉儲體系。截至2024年9月30日，該倉儲體系由總面積達到約35萬平方米的27個倉庫組成，為行業內最大。我們的配送網絡覆蓋了中國內地31個省份、自治區及直轄市，超過300個地級市、1,700個縣城和4,900個鄉鎮，其覆蓋廣度和下沉深度為行業內最高。此外，我們通過數字化手段能夠精準控制末端貨物送達，做到商流、信息流、資金流、物流四流合一。我們在物流成本和效率上相較於同行業具備優勢，在配送時效和配送品質上也高於行業平均水平。截至2024年9月30日，我們在中國內地逾90%的縣級行政區劃實現了12小時內觸達。此外，我們約97%的中國內地門店實現了冷鏈物流覆蓋。

應用研發與基礎研發的無縫銜接

我們的研發主要分為對產品口味和配方相關的應用研發，以及對食材相關的技術、生產工藝、配方及設備等進行的基礎研發。我們研發的核心優勢在於應用研發與基礎研發緊密協同銜接。因此，我們能夠持續不斷推出高質平價的產品。我們專業的研發團隊不但擁有持續打造常青款產品的能力，也能夠不斷推出季節性和區域性的新品，這些產品廣受消費者歡迎。此外，我們率先實現多項技術突破。我們是中國現製飲品行業中最早成功研發出速煮珍珠配方及相關工藝的企業之一，將門店內珍珠製備效率提升近一倍。我們自主研發專有創新工藝並實現了高端零反式脂肪酸奶基底粉的自主生產，既保障穩定供應，同時節約了成本。為了在提升產品口感的同時滿足消費者日益增長的健康追求，我們自主研發了鮮牛乳奶基底製作工藝，用更為新鮮、健康的配方製作更具香濃口感的飲品。我們自創了冰淇淋粉噴霧乾燥生產法，提升了冰淇淋產品的品質。此外，我們是行業內唯一做到自主研發、生產和供應半自動咖啡機的企業。

覆蓋整條供應鏈的完善的品質控制

我們建立了完善的供應鏈品質控制體系，由約290人組成的專門團隊監督，以確保供應鏈保持一貫的高品質，包括嚴格的食品安全標準，2024年前九個月，我們的生產的產品合格率高於99.99%，且配送完好率高於99.99%。

家喻戶曉的全民品牌「蜜雪冰城」，深入人心的超級IP「雪王」，擁有龐大消費者及粉絲群體

我們高質平價的價值主張以及「甜蜜與愛」的品牌文化，使得「蜜雪冰城」成為家喻戶曉的全民品牌，吸引了大量消費者和粉絲。截至2024年9月30日，「蜜雪冰城」的註冊會員數達到約3.15億。截至最後實際可行日期，「蜜雪冰城」在微信、抖音、快手、小紅書、微博、嗶哩嗶哩等六大社交平台共擁有約4,700萬粉絲，為中國現製飲品行業內最多。

為了實現品牌實體化，與消費者進一步建立情感連結，我們於2018年推出「雪王」IP，並成功將其打造為中國現製飲品行業中唯一一個超級IP，成為區別我們的品牌和其他品牌的關鍵。我們為手持冰淇淋權杖、憨態可掬的卡通形象「雪王」配以鮮明的視覺和聽覺符號，圍繞「雪王」形象持續推出優質的視聽內容，例如主題曲、短劇、動畫片等。「雪王」的視聽內容不僅培養了參與度和互動性很高的消費者和粉絲社區，並能激發粉絲的二次創作欲。截至最後實際可行日期，「雪王」及「你愛我，我愛你，蜜雪冰城甜蜜蜜」主題曲的相關話題在主要社交平台上的累計曝光量分別超過195億次及97億次。動畫《雪王駕到》在2023年8月推出後已經實現播放量超過2.2億次。憑藉忠實的粉絲群支持，我們於2024年12月21日推出了另一部動畫《雪王之奇幻沙州》。越南2023年六一兒童節的「雪王」繪畫活動相關話題瀏覽量約為7,000萬次。「雪王」IP始於飲品、超越飲品，已然成為了文化符號。

為了加速品牌建設，我們建立了完善的線上線下品牌營銷矩陣。我們通過社交媒體和創新性營銷內容，打造「雪王」IP線上聯動營銷。截至最後實際可行日期，「#蜜雪冰城」話題在抖音有超過444億次播放量。在線下，我們通過超過45,000家門店網絡及開展「雪王」巡遊和音樂節等多種活動，實現對廣泛消費群體的觸達。我們亦無縫整合線上線下活動，以實現有效的營銷活動。深入人心的「雪王」形象帶來的流量，廣泛的門店網絡和完善的營銷矩陣，大大提高了我們的營銷效率，於2024年前九個月，我們品牌推廣開支佔收入比為0.9%。

利益與共的加盟模式和高度數字化的運營體系打造了健康的加盟門店網絡

我們相信，與加盟商利益與共，是加盟商選擇我們的根本原因。我們門店的初始投資和加盟費都低於中國現製飲品行業平均收費水平。我們大規模的極致高效的供應鏈體系為加盟商提供了具有競爭力的一站式解決方案，從而提高其利潤空間。此外，

我們在特殊時期與加盟商共克時艱。2022年年初，為幫助加盟商應對COVID-19疫情，我們宣佈減免截至2021年底所有國內「蜜雪冰城」加盟商一年的加盟費。隨後於同年，我們下調了69款門店物料與設備的價格，平均降價幅度約15%。

我們與加盟商利益與共的合作，還體現在對加盟商進行標準化的管理以及持續不斷的支持與賦能。我們在選址、店型、操作和營銷方面實行了標準化管理，從而助力我們的加盟商獲得更大的成功。我們對加盟商及門店員工進行集中培訓，以確保門店運營品質。此外，我們通過智慧門店解決方案賦能加盟商並提升其運營效率，例如有效管理門店庫存。

在利益與共的理念下，我們和加盟商一起，實現了行業領先的門店規模，並讓我們的加盟模式可以持續健康發展。截至2024年9月30日，我們擁有超過19,000個加盟商，並在加盟商中樹立了良好的口碑。於業績記錄期，我們累計收到加盟諮詢超過420萬份，為我們篩選優質加盟商提供了廣闊的空間。

跨地域和跨品類的規模化拓展帶來廣闊的長期增長空間

我們憑藉對消費者需求的深度洞察、長期的品牌運營經驗、高效的供應鏈體系、強大的研發生產能力以及成熟的加盟商管理模式，規模化地將運營區域從中國拓展到東南亞市場，將產品品類從現製茶飲拓展到現磨咖啡。

自2018年起，我們拓展東南亞市場，通過結合國內積累的豐富經驗和專有知識，以及一系列因地制宜的創新措施，在當地市場取得了快速發展。我們保留了眾多常青款產品，並基於對當地消費習慣的洞察，推出部分本地化產品。我們將我們在中國的獨特生產能力和當地優質資源相結合，打造了適合目標市場的飲品食材供應方案。此外，我們充分利用「雪王」IP因地制宜推出豐富的營銷活動，使我們的品牌在東南亞地區受到廣泛歡迎及快速傳播。例如，截至最後實際可行日期，有關「蜜雪冰城印度尼西亞」(#mixueindonesia)的話題在TikTok上的累計曝光量約為26億次。再者，我們在國內具實證的加盟管理基礎上，採取了適合當地市場特點的加盟商篩選、培訓等措施。截至2023年12月31日，我們為東南亞最大的現製茶飲品牌，擁有超過4,000家「蜜雪冰城」門店。

我們於2017年進入現磨咖啡領域，打造品牌「幸運咖」，定價遠低於行業同類產品的平均價格。我們通過嚴控咖啡品質的最關鍵因素，包括咖啡豆和奶等核心飲品食材、咖啡機等核心設備、飲品的現場製作方式等，實現產品的高質平價。「幸運咖」採用產自埃塞俄比亞、哥倫比亞、巴西、印度尼西亞等國的阿拉比卡咖啡豆，並自建大型智能化烘焙工廠，無論在價格、質量控制方面都處在中國現製飲品行業前列。我們優質的咖啡豆產品於2022年至2024年獲得意大利國際咖啡品鑑協會（IIAC）鉑金獎1次、金獎21次。同時，我們也選用國內一線乳企的優質奶源。「幸運咖」擁有超過2,900家門店，按照截至2023年12月31日的門店數計，是中國第四大現磨咖啡品牌。

在東南亞市場和現磨咖啡領域取得的初步成功和領先地位，讓我們相信我們能把握東南亞市場和現磨咖啡領域的廣闊空間並持續發展。

堅韌的創始人和管理團隊打造了以「真」為本、胸懷社會的獨特企業文化

自創業之初，我們的創始人始終堅持「真人真心真產品」的核心價值觀，堅定致力於打造以「真」為核心的企業文化。我們始終堅守「讓全球每個人享受高質平價的美味」的使命，在保持親民價格的同時持續提供各品類的高質量產品。我們始終堅守「讓品牌更強大」的使命，不斷深耕端到端供應鏈，並持續投資於我們的超級IP「雪王」。為「讓夥伴更富有」，我們運用高效的運營體系幫助加盟商取得成功並與加盟商分享成功。

我們的創始人和管理層胸懷社會，積極承擔責任，堅持長期可持續的發展理念。截至最後實際可行日期，我們約35%的加盟商和69%的門店員工為女性。我們在環境保護、降碳節能、精益生產等方面持續優化，積極貫徹低碳、綠色、環保的經營理念。在支持鄉村振興上，我們通過幫助農民提升科學種植水平，讓農民能夠過上更好的生活。業績記錄期內，我們共計捐贈約1億人民幣，涵蓋災害援助、教育支持、環保科研等各個方面。

我們的發展和成功受益於我們創始人和管理團隊堅韌不拔的品質，長期共事的經驗和學習迭代的能力。過去20多年來，我們既經歷了諸多經濟週期和行業週期，又克服了因外部競爭和自我變革而帶來的種種挑戰。創始人與管理團隊多從一線幹起，長期的共事淬煉出我們共同的價值觀。我們的創始人和管理團隊均為年輕的行業「老兵」，平均年齡約39歲，平均相關行業經驗為17年。我們管理層的特質和我們獨特的企業文化，為我們打造百年品牌提供了堅實的保障。

我們的戰略

過去二十多年來，我們堅持簡單和專注，打造了強大和成功的品牌。我們將把握時代的變化，繼續踐行可持續發展，打造全球化的百年品牌。

鞏固在中國現製飲品行業的領先地位，並尋求海外拓展機會

我們將持續拓展在中國的門店網絡。對於「蜜雪冰城」品牌，我們會進一步開拓新的市場和深耕現有市場，從而覆蓋更廣泛的消費人群。對於「幸運咖」品牌，我們將借助集團強大的供應鏈體系及運營能力，加速在全國範圍內的門店佈局。

截至2024年9月30日，我們的門店覆蓋中國內地31個省份、自治區及直轄市，包括超過300個地級市、1,700個縣城和4,900個鄉鎮。由於中國有約30,000個鄉鎮，且我們在下沉市場具備競爭優勢，我們有能力在我們尚未覆蓋的地域開拓市場，同時不斷拓展已有的各線級城市和地區市場。

我們主要提供平價現製飲品，我們相信我們的滲透及擴張計劃將滿足消費者對高質平價產品的共同需求。按終端零售額計，中國現製飲品市場規模預計於2028年達1.2萬億人民幣，預期平價現製飲品細分市場增長率將為最高，2023年至2028年的複合年增長率為22.2%，高於同期中國現製飲品市場17.6%的整體複合年增長率。平價現製飲品市場增長迅猛，主要是由於平價現製飲品不斷滲透至中國整體飲品市場且越漸得到消費者的青睞。

就海外市場而言，儘管我們於各國家或地區的具體計劃將按當地營商環境及我們的表現而調整，但我們將繼續專注於開拓東南亞市場（包括印度尼西亞及越南）並繼續擴大當地的加盟門店網絡。此外，我們計劃適時開拓其他市場以打造更加全球化的品牌。我們採取綜觀全局的方針，考慮人口規模、經濟增長、收入水平、當地文化、消費者偏好等因素以確定將開拓的市場。

進一步加強打造百年品牌相關基礎設施及運營體系的建設

首先，我們會進一步提升我們的端到端供應鏈。在國內，我們將持續提升供應鏈體系的廣度和深度，開發更多更豐富的優質資源，打造更加敏捷高效的物流體系，持續穩健地投資建設產能，以及加大以新技術、新材料驅動的研發創新。例如，我們計劃在海南生產基地建造專門生產冷凍水果、咖啡、糖漿和小料等產品的新設施，為我們的飲品提供更多樣化的食材供應，其建設已於2023年啟動，預計將於2025年完工。此外，我們計劃提升中國其他生產基地的產能，以支持我們不斷擴張的門店網絡。在海外，我們會打造更加豐富、靈活、全球化的供應鏈平台，有力支持全球化戰略和海外業務發展需求。特別地，我們計劃在東南亞建立一個多功能供應鏈中心。鑒於我們是東南亞市場最大的現製茶飲品牌，並且持續致力於培育該市場，搭建具備生產能力的當地供應鏈中心對支持我們不斷增長的當地業務具有重要意義。例如，當地生產設施可以利用我們在東南亞現有的原材料（如熱帶水果）採購能力進行成本管理，並且與從中國生產基地運輸相比能夠更有效地實現食材對東南亞門店網絡的觸達。新的供應鏈中心預計將位於可以為我們運營表現強勁的國家提供有效支持的地點，同時考慮成本和勞動力供給等其他因素。該中心的能力和功能包括(i)針對例如水果產品和小料等食材的本地生產能力，並側重使用當地採購的原材料，(ii)研發中心，(iii)數字化供應鏈運營，及(iv)培訓設施。該中心將提升我們的本地生產能力和成本效率，使我們能夠順應海外消費者需求和市場趨勢，並有效支持我們的全球化戰略。所得款項淨額中約66%或2,172百萬港元將用於提升我們端到端供應鏈的廣度及深度。請參閱「未來計劃及所得款項用途」。

其次，我們會加強以數字化和智能化賦能各個業務環節，提升經營效率和經營質量。例如，我們將持續提升數字化營銷和消費者管理系統，從而更好地滿足市場需求。我們將持續增強現有的智慧門店解決方案，包括門店選址系統、門店運營系統、門店補配貨系統等智能化系統，從而更好地賦能加盟商。我們將持續提升自動化、數字化、智能化的先進製造能力，充分運用領先的生產設備和機器人，以及先進的製造管理系統，從而更好地提升生產效率和質量。所得款項淨額中約12%或395百萬港元將用於加強各個業務環節的數字化和智能化能力。進一步詳情請參閱「未來計劃及所得款項用途」。

此外，我們會持續深耕品牌IP，充分發揮「雪王」IP超越飲品、融入生活的文化屬性，進一步豐富其文化內涵、挖掘其文化潛力，成為獨樹一幟的全球文化符號。特別是，我們將通過推出更多以多元形式呈現的優質內容（包括但不限於動畫系列、電影及特色商品）來擴大「雪王」的內容矩陣，並繼續與各大領先品牌展開IP聯名合作以擴大我們的品牌影響力。所得款項淨額中約12%或395百萬港元將用於品牌和IP的建設和推廣。進一步詳情請參閱「未來計劃及所得款項用途」。

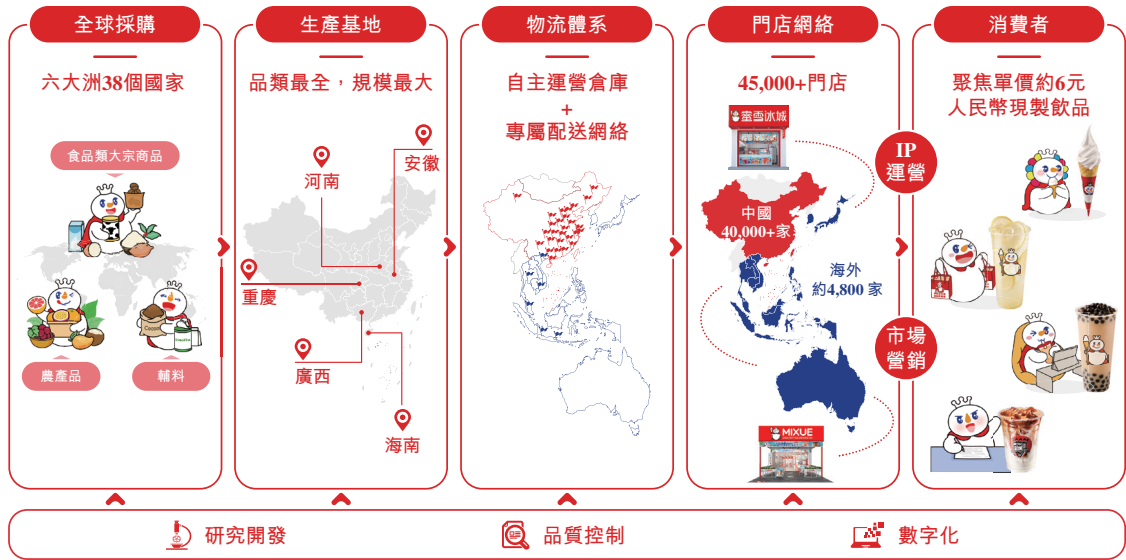
最後，我們會堅持建立長期可持續發展的綠色企業，不斷創造社會價值。我們的社會責任的工作將從科技創新、生態環境、教育事業、鄉村振興等多個方向推進。

我們的業務

提供高質平價的產品是我們的價值主張。秉承這一理念，我們打造了現製茶飲品牌「蜜雪冰城」和現磨咖啡品牌「幸運咖」，致力於提供單價約6元人民幣（約1美元）的高品質現製果飲、茶飲、冰淇淋和咖啡。

我們主要採用加盟模式擴張門店網絡，絕大部分收入來自於向加盟門店銷售商品及設備。截至2024年9月30日，我們通過超過45,000家門店網絡服務中國內地及中國內地以外的消費者。根據灼識諮詢的報告，按照截至2024年9月30日的門店數計，我們是中國及全球最大的現製飲品企業。按照2023年的飲品出杯量計，我們亦是中國第一、全球第二的現製飲品企業。

我們的端到端供應鏈體系覆蓋採購、生產、物流、研發和品質控制等核心組成部分，是我們價值主張的基石。根據灼識諮詢的報告，我們的全方位供應鏈體系是中國現製飲品行業中最大的，這從根本上將我們和同行業其他公司區別開來。



我們的品牌及產品

我們旗下有現製茶飲品牌「蜜雪冰城」和現磨咖啡品牌「幸運咖」。

根據灼識諮詢的報告，按飲品出杯量計，「蜜雪冰城」於2023年的出杯量合共超過66億杯，在中國所有現製茶飲品牌中排名第一。同時，按截至2024年9月30日的門店數計，「蜜雪冰城」在中國的門店網絡擁有約37,000家門店，是中國第一的現製茶飲品牌。截至同日，我們在中國內地以外擁有約4,800家「蜜雪冰城」門店。根據灼識諮詢的報告，按截至2023年12月31日的門店數計，「蜜雪冰城」是東南亞市場最大的現製茶飲品牌。於業績記錄期，我們絕大部分終端零售額來自「蜜雪冰城」門店。

我們預見到中國市場對現磨咖啡產品日益增長的需求，並基於「蜜雪冰城」的成功經驗，於2017年推出了現磨咖啡品牌「幸運咖」，以拓展我們的產品品類。根據灼識諮詢的報告，按截至2023年12月31日的超過2,900家門店計，「幸運咖」在中國所有現磨咖啡品牌中排名第四。

於業績記錄期內各期間，「蜜雪冰城」所得收入及毛利分別佔我們總收入及毛利的95%以上。於2021年、2022年、2023年以及2024年前九個月，「蜜雪冰城」的毛利率分別為31.4%、28.9%、30.3%及32.9%，大致上與我們的整體毛利率一致。

我們的現製茶飲品牌—「蜜雪冰城」

「蜜雪冰城」的歷程始於1997年在中國鄭州開設的一家名為「寒流刨冰」的小店。當「蜜雪冰城」品牌於1999年正式推出時，我們的主要產品為淋上糖漿及果醬的刨冰。該產品正是「蜜雪冰城」品牌名稱的靈感來源—為我們的消費者帶來「甜蜜」與「冰爽」。在推出「蜜雪冰城」20多年後的今天，我們的品牌文化超越了產品本身，而「蜜雪冰城」已成為中國家喻戶曉的全民品牌，牢牢佔據了消費者的心智。

「蜜雪冰城」的產品

通過廣泛的門店網絡，「蜜雪冰城」主要向中國及海外消費者提供現製果飲、茶飲及冰淇淋。「蜜雪冰城」核心產品的價格通常為2元至8元人民幣。「蜜雪冰城」的產品矩陣既包含常青款產品，也包含季節性和區域性產品。

「蜜雪冰城」的常青款產品

我們打造的眾多常青款產品，持續受到中國和海外消費者的廣泛歡迎。2024年前九個月，我們的前五大暢銷常青款產品佔我們在中國總飲品出杯量的約41.2%。根據灼識諮詢的報告，按2023年飲品出杯量計，我們的冰鮮檸檬水、新鮮冰淇淋和珍珠奶茶是中國現製飲品行業銷量最高的三個單品。

下表載列我們於業績記錄期內暢銷常青款產品的詳情。



「冰鮮檸檬水」以新鮮、優質的檸檬製作而成，清新爽口。其價格通常為4元人民幣。於2024年前九個月，我們在中國售出約11億杯冰鮮檸檬水，根據灼識諮詢的報告，於2023年，中國每十杯現製檸檬水中有超過八杯來自「蜜雪冰城」。



「新鮮冰淇淋」以優質奶粉為基礎，新鮮製作而成。該款產品傳承自我們創始人於2005年精心研發的蛋筒冰淇淋，也是對「甜蜜與愛」文化的詮釋。其價格通常為2元人民幣。包括新鮮冰淇淋在內，於2024年前九個月，我們在中國售出約14億支冰淇淋產品，根據灼識諮詢的報告，於2023年，中國每十支現製冰淇淋中就有超過三支來自「蜜雪冰城」。



「珍珠奶茶」以鮮泡紅茶、現煮珍珠（木薯粉圓）以及優質奶粉為基礎精心調配而成。其價格通常為6元人民幣。於2024年前九個月，我們在中國售出約3.85億杯珍珠奶茶，根據灼識諮詢的報告，於2023年，中國每十杯珍珠奶茶中就有超過三杯來自「蜜雪冰城」。



「蜜桃四季春」以鮮泡四季春茶及含有豐富水蜜桃果肉的果漿精心調配而成。其價格通常為7元人民幣。於2024年前九個月，我們在中國售出約3.65億杯蜜桃四季春。



「滿杯百香果」以鮮泡茉莉花茶及含有豐富百香果果肉的果漿精心調配而成。其價格通常為7元人民幣。於2024年前九個月，我們在中國售出約2.81億杯滿杯百香果。



「茉莉奶綠」以鮮泡茉莉花茶及鮮牛乳奶基底精心調配而成。其價格通常為6元人民幣。我們於2024年7月底推出「茉莉奶綠」，推出首月於中國售出超過1億杯。

「蜜雪冰城」的季節性和區域性產品

在廣受歡迎的常青款產品的基礎上，我們會根據對消費者喜好的洞察及市場趨勢的分析定期推出符合時令和地域特色的季節性及區域性飲品。在推出季節性產品時，我們也會充分考慮時令食材的供應情況。我們的區域性產品通常會融入獨特的當地元素，以滿足當地消費者的特有口味。

下表載列我們若干季節性及區域性產品的詳情。



2023年6月，我們推出了一款融合了草莓、藍莓及樹莓的季節性解渴佳品——「莓果三姐妹」。其價格通常為7元人民幣。莓果三姐妹上市後首月的銷量約為3,300萬杯。



2022年6月，我們推出了一款季節性茶飲「桑葚莓莓」，帶有桑葚和草莓的清新口感和豐富果肉。其價格通常為9元人民幣。桑葚莓莓上市後首月的銷量約為1,800萬杯。



2022年10月，我們推出「厚芋泥奶茶」，一款融合了芋泥與奶茶、有著絲滑柔和口感的冬季飲品。其價格通常為8元人民幣。厚芋泥奶茶上市後首月的銷量約為1,200萬杯。



2023年7月，我們在華南地區推出了「香檸紅茶」，以迎合當地消費者對香檸的喜愛。其價格通常為5元人民幣。香檸紅茶上市後首月的銷量約為300萬杯。

我們的超級IP—「雪王」

隨著「蜜雪冰城」的成功，為了將品牌實體化並進一步昇華，我們開始著手打造一個能夠與中國和海外消費者產生共鳴的可愛品牌形象。2018年，我們推出了「蜜雪冰城」品牌的終身代言人—「雪王」，一個手持冰淇淋權杖、憨態可掬的卡通人物。自推出以來，「雪王」便憑藉其正直、友善、熱情、進取的性格深受粉絲們喜愛。

圍繞「雪王」的可愛形象，我們不斷創作和發佈各種優質、充滿趣味且多樣化的視聽內容。例如，我們朗朗上口、旋律優美的「蜜雪冰城」主題音樂短片（「你愛我，我愛你，蜜雪冰城甜蜜蜜」）便由「雪王」擔任主角。截至最後實際可行日期，「雪王」及「蜜雪冰城」主題曲的相關話題在主要社交平台上的累計曝光量分別超過195億次及97億次。2023年8月，我們推出了動畫《雪王駕到》，為「雪王」可愛的形象和生動的故事賦予新的活力。截至最後實際可行日期，該動畫的播放量已超過2.2億次。憑藉忠實的粉絲群支持，我們於2024年12月21日推出了另一部動畫《雪王之奇幻沙州》。

通過廣泛的內容庫，「雪王」吸引了來自不同國家、多元文化背景的消費者和粉絲群體，激發了粉絲的分享和二次創作欲。

- 截至最後實際可行日期，「蜜雪冰城」在微信、抖音、快手、小紅書、微博及嗶哩嗶哩等六大社交平台共擁有約4,700萬粉絲，為中國現製飲品行業內最多。

- 眾多消費者積極參與豐富「雪王」的角色和形象並進行二次創作。截至最後實際可行日期，嗶哩嗶哩用戶二次創作的視頻合計播放量超過3.35億次。「雪王」的可愛形象也深受人們喜愛，人們在社交平台上創作了許多以「雪王」為原型的表情包。
- 截至最後實際可行日期，越南2023年六一兒童節的「雪王」繪畫活動的相關話題瀏覽量達到約7,000萬次。
- 「雪王」出現在冰淇淋音樂節、「蜜雪冰城」福袋節、百變「雪王」杯創意大賽以及「雪王」生日派對等重要的「蜜雪冰城」活動中，並持續受到消費者關注。
- 為順應「雪王」粉絲的喜好並進一步提升人氣，我們也出售帶有「雪王」可愛形象的玩具及水杯等周邊產品。

有關我們的「雪王」在各類營銷活動中所擔任角色的更多詳情，亦請參閱「— 營銷」。

通過多年的內容創作和IP運營，「雪王」已經成為了中國現製飲品行業中唯一一個超級IP，這也將我們的品牌和其他品牌區別開來。



鑒於「雪王」對我們推廣品牌形象至關重要，我們已實施多項措施保護其IP，包括但不限於：

- 已於中國及海外註冊多項有關「雪王」的商標及知識產權；
- 及時就「雪王」相關的知識產權向有關部門作出所有必要的申請、續期或備案；
- 倘發現任何侵犯知識產權行為，會對有關人士採取迅速且必要的法律行動；
- 通過定期培訓增強員工有關保護知識產權的意識、知識和能力；及
- 建立涵蓋知識產權的申請、維護及管理程序的全面內部控制機制。

於業績記錄期，並無任何發生對我們業務運營有重大不利影響的「雪王」IP侵權事件。

我們的現磨咖啡品牌 — 「幸運咖」

基於「蜜雪冰城」的成功經驗，我們於2017年推出了現磨咖啡品牌「幸運咖」，以進一步拓展我們的產品品類。

「幸運咖」使用精挑細選的優質食材和設備，為消費者現場製作高質平價的咖啡。「幸運咖」的所有現磨咖啡均選用阿拉比卡咖啡豆，源自埃塞俄比亞、哥倫比亞、巴西及印度尼西亞等國。我們還建立了大型咖啡烘焙工廠，配備從知名供應商（如Probat和Bühler）採購的自動化設備及機器。此外，我們的咖啡豆在2022年至2024年獲得意大利國際咖啡品鑑協會（IIAC）鉑金獎1次、金獎21次。我們現磨咖啡選用的其他關鍵食材也來自知名供應商，如朝日唯品的優質純牛乳。

「幸運咖」產品

「幸運咖」的現磨咖啡飲品包括經典款、流行款、創新款。「幸運咖」核心產品的價格通常為5元至10元人民幣。我們於業績記錄期內最暢銷的「幸運咖」產品詳情載列如下。



「美式咖啡」系列產品，滿足咖啡愛好者對優質咖啡豆的純正風味的喜愛。其價格通常為5.9元人民幣。



「拿鐵咖啡」系列產品，由優質咖啡豆現磨後與純牛乳調配而成。其價格通常為6.9元人民幣。



「椰椰拿鐵」系列產品，由優質咖啡豆現磨後與厚椰乳調配而成。其價格通常為9.9元人民幣。

我們的門店網絡

根據灼識諮詢的報告，按照截至2024年9月30日的門店數計，我們是中國及全球最大的現製飲品企業。此外，按照2023年的飲品出杯量計，我們亦是中國第一、全球第二的現製飲品企業。截至2024年9月30日，我們的門店網絡擁有超過45,000家門店，覆蓋中國內地及中國內地以外。於2023年全年以及2024年前九個月，我們的門店網絡分別實現了約478億人民幣及449億人民幣的終端零售額和約74億杯及71億杯的飲品出杯量。

截至2024年9月30日，我們的門店網絡已遍佈中國內地31個省份、自治區及直轄市，超過300個地級市、1,700個縣城和全國約30,000個鄉鎮中的4,900個鄉鎮，覆蓋所有線級城市。我們在下沉市場擁有高滲透率。我們門店網絡的廣度和深度將我們與中國其他現製飲品品牌區別開來。截至2024年9月30日，我們在中國內地以外開設了約4,800家門店，建立了不斷擴張的門店網絡。

下圖列示了截至2024年9月30日，我們在中國及海外的龐大的門店網絡。

中國及海外門店網絡



此地圖（審圖號：GS(2021)5447號、GS(2016)2948號）僅作示意性目的，用以呈現我們門店網絡在中國及海外的分佈情況。為完整起見，中國地圖包括中國內地及中國香港、澳門及台灣地區。

下表載列截至所示日期我們在中國內地及中國內地以外門店數。

	截至12月31日			截至9月30日
	2021年	2022年	2023年	2024年
中國內地.....	19,731	27,188	33,234	40,510
中國內地以外.....	270	1,795	4,331	4,792
總計	20,001	28,983	37,565	45,302

我們加盟門店數量的顯著增長與中國及東南亞現製飲品市場的規模及高速增長趨勢相一致。中國現製飲品市場的終端零售額由2018年的1,878億人民幣增加至2023年的5,175億人民幣，複合年增長率為22.5%。中國現製飲品市場規模顯著增長的驅動因素主要包括持續的城市化、消費頻率的提高、優質產品的供應以及連鎖化率的提升。進一步詳情請參閱「行業概覽－中國現製飲品市場」。於中國內地以外，我們自2018年起拓展東南亞市場，並繼續專注於培育東南亞市場。按終端零售額計算，東南亞的現製飲品市場由2018年的94億美元增加至2023年的201億美元，複合年增長率為16.4%。可見，我們在中國內地及中國內地以外的加盟門店的大幅增加，與相關市場的高速增長及前景一致。

我們加盟門店數量的顯著增長歸因於我們的加盟模式以及在招募和賦能加盟商過程中利益與共的理念。我們主要採用加盟模式，根據灼識諮詢的報告，加盟模式已經在現製飲品行業，特別是在擴張門店網絡方面被證明是成功的。此外，我們主要依靠口碑傳播，而非在廣告和營銷方面進行大量投入來吸引眾多且不斷增加的加盟商候選人。這主要通過建立利益與共的加盟模式來實現。例如，我們加盟門店的初始投資及加盟費低於中國現製飲品行業的平均水平。我們的收入主要來自向加盟門店銷售商品和設備，而非加盟費，故我們有動力為加盟商賦能，促進其可持續發展。有關我們利益與共理念方法詳情，請參閱「－我們的競爭優勢－利益與共的加盟模式和高度數字化的運營體系打造了健康的加盟門店網絡」。因此，加盟商候選人有充分的動力加入我們的門店網絡。於業績記錄期間，我們累計收到加盟諮詢超過420萬份，為我們篩選優質加盟商提供了廣闊的空間。

此外，我們加盟門店數量的顯著增長也得益於我們在品牌及產品方面的競爭優勢、完整端到端供應鏈體系等因素。憑藉我們強大的品牌和高質平價的產品，我們在消費者中建立了長期的知名度，加盟商也因此從中受益，這進一步推動加盟商決定持續與我們合作。我們還建立了高度數字化的端到端供應鏈，這對於提供高質平價的產品至關重要，從而為加盟商的業務賦能。

業 務

下表載列截至所示日期我們在中國內地按城市線級劃分的門店數及其佔比。

	截至12月31日						截至9月30日	
	2021年		2022年		2023年		2024年	
一線城市.....	782	4.0%	1,190	4.4%	1,513	4.6%	1,942	4.8%
新一線城市.....	4,172	21.1%	5,710	21.0%	6,886	20.7%	7,960	19.6%
二線城市.....	3,187	16.2%	4,739	17.4%	5,955	17.9%	7,446	18.4%
三線及以下城市.....	11,590	58.7%	15,549	57.2%	18,880	56.8%	23,162	57.2%
中國內地門店總數.....	<u>19,731</u>	<u>100.0%</u>	<u>27,188</u>	<u>100.0%</u>	<u>33,234</u>	<u>100.0%</u>	<u>40,510</u>	<u>100.0%</u>

下表載列按城市線級劃分我們中國內地門店網絡所得收入明細。

	截至12月31日止年度						截至9月30日止九個月			
	2021年		2022年		2023年		2023年		2024年	
	人民幣	%	人民幣	%	人民幣	%	人民幣	%	人民幣	%
							(未經審核)			
	(以千元計，百分比除外)									
一線城市.....	496,432	4.9	719,756	5.7	1,126,180	6.2	854,386	6.2	1,067,537	6.2
新一線城市.....	1,995,410	19.8	2,632,976	20.8	3,674,830	20.1	2,793,344	20.2	3,330,382	19.2
二線城市.....	1,682,686	16.7	2,227,404	17.6	3,423,608	18.7	2,591,841	18.7	3,255,297	18.8
三線及以下城市..	5,889,573	58.6	7,072,641	55.9	10,066,210	55.0	7,596,370	54.9	9,693,299	55.8
總計	10,064,101	100.0	12,652,777	100.0	18,290,828	100.0	13,835,941	100.0	17,346,515	100.0

我們的門店運營

我們主要採用加盟模式來擴張門店網絡。於業績記錄期，我們的絕大部分收入來自向加盟門店銷售商品及設備。截至2024年9月30日，我們超過99%的門店為加盟門店，其餘為自營門店。

下表載列於所示期間按不同銷售渠道劃分的門店網絡所得收入、毛利及毛利率明細。

	截至12月31日止年度						截至9月30日止九個月					
	2021年			2022年			2023年			2024年		
	收入	毛利	毛利率	收入	毛利	毛利率	收入	毛利	毛利率	收入	毛利	毛利率
	人民幣	人民幣	%	人民幣	人民幣	%	人民幣	人民幣	%	人民幣	人民幣	%
	(以千元計，百分比除外)											
加盟門店.....	10,031,377	3,212,928	32.0	13,101,953	3,810,070	29.1	19,575,307	5,892,349	30.1	14,859,460	4,491,356	30.2
自營門店.....	82,793	(1,925)	(2.3)	72,338	(7,311)	(10.1)	107,616	8,378	7.8	86,335	8,090	9.4
										38,515	5,301	13.8
										18,202,650	5,967,485	32.8

我們的加盟門店及自營門店的收入模式及成本結構不同，導致毛利率有所不同。於業績記錄期，我們開設少量自營門店，主要為獲得運營洞察並加強我們的品牌。因此，自營門店的經營模式及經營業績不能代表或反映我們龐大的加盟門店網絡。

2024年前九個月，自營門店所得收入錄得同比下降，主要是由於我們的自營門店數量減少。我們主要採用加盟模式擴張門店網絡。隨著我們不斷擴大業務規模並提升品牌聲譽，我們在相關市場已經可以通過加盟模式有效擴張門店網絡。因此，於2024年前九個月，我們決定關閉或向加盟商轉讓若干自營門店。

概覽

我們在門店運營的各個主要方面與加盟商進行合作，以確保加盟商在不懈追求創業成功的同時堅持我們的核心價值觀。一方面，我們的加盟商受益於我們的品牌聲譽、行業專長及資源。另一方面，我們的加盟商依照我們的運營流程全權負責門店的日常運營，我們得以專注於全面加强品牌建設、研發和優化產品、提升供應鏈能力、擴大業務規模以及提升門店表現。這種利益與共的方式促進了加盟商與我們之間互利共贏的關係，使我們能夠吸引更多加盟商加入。根據灼識諮詢的報告，加盟模式是中國及海外現製飲品行業普遍採用的一種業務模式。

在我們的加盟模式下，我們授權加盟商使用我們的品牌開設加盟門店並銷售現製飲品，加盟商向我們購買門店物料及設備用於其日常運營。作為加盟門店的擁有者，加盟商對門店的經營業績負責。我們還規定加盟商須遵循我們全面、標準化的運營流程及要求。

業 務

下表載列於所示期間我們中國內地及中國內地以外的加盟門店數量變動。

	截至12月31日止年度			截至9月30日 止九個月
	2021年	2022年	2023年	2024年
期初加盟門店數量	12,509	19,954	28,929	37,516
新開設加盟門店數量	8,022	9,671	9,894	9,064
由我們要求關閉的 加盟門店數量	(371)	(432)	(666)	(584)
加盟商自行關閉的 加盟門店數量	(206)	(264)	(641)	(714)
期末加盟門店數量	19,954	28,929	37,516	45,282

憑藉我們強大的品牌和產品，我們的加盟門店數量於業績記錄期大幅增加。我們的加盟門店數量由截至2021年12月31日的19,954家增長至截至2022年12月31日的28,929家，並進一步增長至截至2023年12月31日的37,516家及截至2024年9月30日的45,282家。於2021年、2022年、2023年以及2024年前九個月，關閉的加盟門店數量分別為577家、696家、1,307家及1,298家，這與同期我們加盟門店總數的增加情況基本一致，亦受到近期行業增速放緩以及市場競爭加劇的影響。

業 務

於2021年、2022年、2023年以及2024年前九個月關閉的所有加盟門店中，分別有64.3%、62.1%、51.0%及45.0%的門店被我們基於綜合的門店評估機制（見「一 門店表現評估機制」）要求加盟商關閉，其餘則由加盟商自行關閉。2023年全年以及2024年前九個月，我們於中國內地及中國內地以外的門店關閉率分別為1.7%及1.6%（不包括由我們要求關閉1.8%及1.3%的加盟門店），根據灼識諮詢的報告，此關閉率遠低於同期現製飲品行業的平均水平。

下表載列於所示期間我們中國內地及中國內地以外的加盟商數量變動。

	截至12月31日止年度			截至9月30日 止九個月
	2021年	2022年	2023年	2024年
期初加盟商數量	6,366	9,784	13,625	16,784
新加盟的加盟商數量	3,856	4,559	4,286	4,166
通過將門店轉讓予其他加盟商 而退出的加盟商數量	(166)	(412)	(523)	(554)
由我們終止合作的 加盟商數量	(179)	(176)	(282)	(205)
自行終止門店運營的 加盟商數量	(93)	(130)	(322)	(411)
期末加盟商數量	9,784	13,625	16,784	19,780

隨著我們業務的增長，新加入我們的加盟商數量於業績記錄期大幅增加。我們的加盟商數量由截至2021年12月31日的9,784名增長至截至2022年12月31日的13,625名，並進一步增長至截至2023年12月31日的16,784名以及2024年9月30日的19,780名。於2021年、2022年及2023年12月31日以及2024年9月30日，經營多家門店的加盟商數量分別為3,585名、5,382名、7,041名及8,292名。

於2021年、2022年、2023年以及2024年前九個月內終止合作的所有加盟商中，分別有37.9%、57.4%、46.4%及47.4%的加盟商將其門店轉讓予其他加盟商。如果門店轉讓予新加盟商，我們則採用相同的加盟標準審核該等新加盟商。據我們所知，這些加盟商選擇將門店轉讓予其他加盟商主要是出於與門店表現無關的原因。於2021年、2022年、2023年以及2024年前九個月內終止合作的加盟商中，分別有40.9%、24.5%、25.0%及17.5%的加盟商由我們基於綜合的門店評估機制（見「一 門店表現評估機制」）終止合作。於2021年、2022年、2023年以及2024年前九個月，我們於中國內地及中國內地以外的加盟商留存率分別為97.2%、97.8%、96.4%及96.9%（如果不考慮由我們終止合作的加盟商，則分別為99.0%、99.0%、98.1%及97.9%），根據灼識諮詢的報告，此留存率遠高於同期現製飲品行業的平均水平。因此，於2021年、2022年、2023年以及2024年前九個月，我們的加盟商流失率分別為2.8%、2.2%、3.6%及3.1%（如果不計及由我們終止合作的加盟商，則分別為1.0%、1.0%、1.9%及2.1%）。於業績記錄期，由我們終止合作的加盟商數量及終止門店運營的加盟商數量有所增加，這主要是由於加盟商總數增加。其次，於2022年至2023年，被我們終止合作的加盟商數量及終止門店運營的加盟商數量有所增加，亦是由於(i)我們嚴格執行門店評估制度，以在我們擴張門店網絡的同時保持加盟門店的質量，及(ii)據我們所知，若干加盟商終止門店運營的有關原因可能包括個人原因、商業原因（例如無法為相關門店續租）等。

我們制定了全面的加盟商加盟流程，並系統地將其應用於所有加盟商申請。我們加盟流程的關鍵步驟包括：

- 加盟商申請人填寫並遞交加盟申請表。
- 我們進行面試以評估加盟商申請人是否具備開店資質。
- 加盟商申請人向我們遞交門店選址方案。
- 在完成加盟商申請的審核及擬開設門店選址的評估後，我們與通過審核的加盟商簽訂加盟協議。
- 我們指導並協助加盟商進行店面設計和裝修，以確保我們門店品牌形象的一致性。
- 門店開業前，加盟商及其門店員工須參加我們的線下培訓。此外，我們收集並核實開店所需的證照，以確保其合規。

業 務

下表載列截至所示日期我們於中國內地及中國內地以外的自營門店數量。

	截至12月31日			截至9月30日
	2021年	2022年	2023年	2024年
中國內地.....	44	52	48	19
中國內地以外.....	3	2	1	1
總計	47	54	49	20

下表載列於業績記錄期間我們中國內地及中國內地以外的自營門店數量變動。

	截至12月31日止年度			截至9月30日 止九個月
	2021年	2022年	2023年	2024年
期初自營門店數量	40	47	54	49
新開設自營門店數量	13	10	13	4
關閉或轉讓予加盟商的 自營門店數量	6	3	18	33
期末自營門店數量	47	54	49	20

於業績記錄期，我們主要採用加盟模式擴張門店網絡。我們開設少量自營門店，主要為獲得運營洞察並加強我們的品牌，並不將其作為我們的主要收入來源。於2023年全年以及2024年前九個月，關閉或轉讓予加盟商的自營門店數量有所增加，主要是由於隨著我們不斷擴大業務規模並提升品牌聲譽，我們可通過相關市場的加盟模式有效擴張門店網絡，故我們決定關閉或向加盟商轉讓少量自營門店，以從龐大的加盟門店網絡帶來的規模經濟及效益中獲益。

加盟申請

我們主要依靠口碑傳播，而非在廣告和營銷方面進行大量投入來吸引眾多且不斷增加的加盟商候選人，這為我們發現優質加盟商夥伴提供了機會。此外，我們會在門店、飲料產品包裝及我們的網站上公佈加盟商諮詢或查詢的聯繫信息，以促進招募加盟商。為維護我們的品牌價值並確保卓越的消費者體驗，我們在評估加盟商申請人及審核開店申請時堅持了嚴格的標準。審核加盟商申請人的申請時，我們會借鑒過往發現優質加盟商申請人的經驗，考慮申請人對我們核心價值觀的認同程度及其門店選址的質量。於業績記錄期，國內的大量「蜜雪冰城」加盟申請中，只有不到5%得到了批准。

選址

我們的門店主要位於客流量高的地點，如商業街、住宅區、學校周邊區域、超市、購物中心、旅遊景點、高速公路服務區及產業園區。

在簽訂加盟協議之前，我們會對選址進行仔細評估。門店地點最初由加盟商申請人提議，之後經我們審批。我們專業審批團隊所擁有的豐富經驗、專有知識以及智能信息分析能力確保了我們選址審批的有效性。例如，我們利用數字系統及工具分析人口密度、消費者流量、周邊地區的發展水平、我們現有門店的經營表現、周邊地區現有現製飲品門店的密度等建議店址的關鍵因素，並編製建議店址的評估報告，供我們在審批過程中參考。我們僅批准加盟商申請人提交的一小部分門店選址方案。通常，我們在審批門店選址時會考慮以下標準：

- 是否位於人流量高的區域，如商業街、住宅區、學校周邊區域、超市、購物中心、旅遊景點、高速公路服務區及產業園區等；
- 周邊地區的發展水平、未來潛力及整體前景；
- 我們現有門店和周邊地區內競爭對手的經營表現；及
- 周邊地區我們現有門店及競爭對手門店的密度。

我們按照具體情況逐個分析擬設店址，且並未設定新門店同我們現有門店或競爭對手門店之間統一的保護距離。例如，我們或會批准在與現有門店相距200米外的擬設店址，前提是該店址消費者流量高且對現製飲品的需求未得到滿足，而倘消費者流量及需求不足，我們或會拒絕與現有門店相距2,000米的擬設店址。根據我們的慣例，加盟協議並不包含在鄰近地區開設新加盟門店的相關條款。

防止蠶食

隨著我們門店網絡密度的增加，我們主要依靠系統性的選址方法來有效防止現有及新加盟門店之間的不良競爭，特別是在我們業務較成熟的商業區。根據我們的選址審批流程，我們在對擬設店址進行審批決策前，會評估對我們周邊現有門店的潛在影響等因素，再決定是否批准擬設店址。如上文所述，我們遵循的流程涉及利用數字化系統和工具評估具有潛力的店址。該評估基於對與每個擬設店址相關關鍵因素的全面分析，例如該地區的人口密度、消費者流量、周邊地區的發展水平、我們現有門店的運營表現以及附近其他現製飲品門店的密度。該等考慮因素構成對擬設店址的潛在消費者需求的深入評估，並有助於防止蠶食。

此外，我們在供應鏈管理、門店運營以及銷售和營銷方面實施一致的策略，以保持門店網絡統一和共同目標感。基於此，我們旨在提供公平的環境和平等增長的機會，使門店專注於發展業務，而毋須爭奪有限的內部資源。

然而，我們無法保證新門店不會蠶食我們現有門店的業務，請參閱「風險因素——與我們的業務及行業有關的風險——於現有市場開設新門店可能無法實現預期的收入及利潤增長水平，並可能對我們的業務、財務狀況及經營業績產生重大不利影響」。

應對競爭

中國現製飲品行業競爭激烈。我們在業務的各個方面（包括產品創新、產品質量、消費者體驗以及消費者獲取和留存）面臨與行業其他領先企業日益激烈的競爭。請參閱「行業概覽」。我們的門店可能與附近的競爭門店競爭，競爭程度可能受消費者流量、周邊環境、交通便利程度、租金等多種因素影響，且我們門店與競爭品牌門店之間的最佳距離因情況而異。倘門店位於消費者流量較高的地區，門店與競爭品牌門店

之間可能相距較近，而在消費者流量較低的地區，距離則可能較遠。因此，儘管我們會按綜觀全局的分析決定是否批准任何擬設店址，我們認為競爭對手的存在情況是影響擬選址處消費者需求的多項因素之一。

截至2024年9月30日，我們在中國內地的門店中有57.2%位於三線及以下城市，反映了我們深度滲透下沉市場的競爭優勢。憑藉我們高度數字化的端到端供應鏈、家喻戶曉的品牌和超級IP以及利益與共的加盟模式，我們的門店有能力在競爭激烈的市場中蓬勃發展。

店面設計

我們的門店採用標準化的設計、佈局及門面，以建立統一的品牌形象並提供始終如一且令人滿意的消費者體驗。我們的大多數門店以紅白兩色為主題，並在醒目位置展示我們的超級IP「雪王」。

我們有多種門店店型，面積通常在15至60平方米之間。我們根據當地社區、商業環境及消費場景開發了不同的店型，而我們店型的分類於多年來一直隨著業務發展演變。我們的店型主要包括標準堂食店、標準檔口店、特裝店、集裝箱店、旗艦店及主題店。截至2024年9月30日，我們在中國的「蜜雪冰城」門店中，標準堂食店佔78.1%、標準檔口店佔19.8%、特裝店佔1.0%、集裝箱店佔0.9%、旗艦店佔0.1%，及主題店佔0.1%。



培訓與發展

我們致力於與加盟商共同取得成功。為實現這一目標，我們專注於為加盟商及其門店員工提供有效培訓，以推動我們業務的可持續發展。截至2024年9月30日，我們有超過260名全職專業培訓人員，向加盟商及其門店員工提供最優質的培訓。我們圍繞線下培訓體系及線上學習應用程序（「蜜雪商學」）設計了一套先進的培訓與發展體系，從而在門店管理及運營的各個關鍵方面賦能加盟商。

線下培訓

我們為加盟商及其門店員工提供線下培訓，幫助他們掌握成功運營門店所需的一手知識和經驗。我們的線下培訓提供了一套全面、標準化的課程，涵蓋門店運營的所有關鍵方面，包括飲品製作、食品安全及消費者服務等。加盟商及其員工須參加培訓課程並通過若干考試。例如，在門店開業前，加盟商及其員工須參加為期12天的集中培訓並通過考試。2024年前九個月，我們的加盟商及其門店員工累計參與我們的線下培訓超過27萬人次。2024年10月，我們佔地超60,000平方米的新培訓校區投入使用。該校區致力於線下培訓，旨在提升培訓效率、優化培訓體驗。

線上培訓

我們的「蜜雪商學」應用程序提供了豐富的門店運營課程，例如飲品製作、食品安全及消費者服務等。2023年，我們在「蜜雪商學」應用程序上提供了超過6,700門預先錄製的課程，2024年前九個月，我們已推出400多門預先錄製的新課程。截至最後實際可行日期，我們於2024年在「蜜雪商學」應用程序上提供的新課程的完課次數約210萬次。

線上培訓



線下培訓



標準化門店運營

我們制定了詳細的指南和政策來指導加盟商的日常門店運營。我們加盟門店的運營基於一套全面的標準及流程，包括統一的飲品製作方法、門店物料與設備的集中採購以及統一的定價。我們設計了這些易於理解的標準及流程，幫助加盟商及其員工精簡門店運營及管理。例如，作為我們加盟服務的一部分，我們為加盟商提供智慧門店解決方案，以數字化的方式幫助加盟商申請及門店的日常運營和管理。請參閱「一數字化」。

巡店機制

我們已建立系統化的巡店機制，以指導及監督我們的門店運營，並為門店表現的評估提供反饋。截至2024年9月30日，我們的門店經營顧問團隊由1,585人組成，負責為加盟商的門店運營提供指導，並定期對他們所負責的門店進行巡查。我們還組建了一支獨立的門店考核團隊，負責對門店運營進行獨立考核。門店考核團隊主要對隨機選定的門店進行現場抽查。我們的巡店涵蓋了產品質量、客戶服務、食品安全及合規等各個方面的評估。

門店表現評估機制

為保持對門店表現的動態、有效監督，我們密切關注門店表現，並定期跟蹤其進展。我們的門店表現評估取決於巡店的反饋。請參閱「一巡店機制」。此類評估主要側重於以下方面：

- **消費者滿意度。**我們高度關注消費者滿意度，我們監控加盟門店需負責的消費者投訴（請參閱「一消費者投訴的回應」），並在評估門店表現時考慮有關投訴的數量及嚴重程度。
- **加盟商對協議的違反。**倘出現任何違反加盟協議規定的條款和條件的情況，例如違反運營標準或未能遵從我們的門店品質控制的內部要求，加盟商或會根據相關加盟協議的條款受到違約責任的追究。經考慮此類違規行為的性質和次數等多項因素，我們可能會要求關閉門店。
- **業務表現。**倘我們發現任何表現欠佳的加盟門店，我們會評估表現欠佳的原因並制定製化、可操作的改進計劃（例如進行促銷活動、加強對門店員工的培訓、對業績欠佳主要是由於周邊地區營商環境變化的門店推薦替代店址）以解決問題。

門店品質控制

我們高度重視加盟商及門店運營的品質控制。我們在門店層面堅持高標準的食品安全及品質控制，主要表現在以下方面：

- 我們要求所有加盟商嚴格遵守與食品質量、安全及衛生相關的所有適用的法律法規以及我們的內部規定。
- 在門店開業前及整個門店運營期間，我們為加盟商及其員工提供強制性的食品安全培訓。我們的培訓涵蓋了對相關食品安全法規和趨勢的講解、影響食品安全的因素以及在門店層面預防食品安全問題的實用指南。
- 我們定期頻繁巡店，指導門店解決食品安全及品質控制問題，並根據巡店結果即時進行評估以及採取行動，包括臨時性的門店關閉及／或終止加盟協議。請參閱「一巡店機制」。倘我們識別出任何系統性食品安全風險，我們會成立專責小組並制定具體計劃應對該等風險。
- 我們規範食品安全問題的報告程序並制定應急機制。例如，我們每年舉辦食品安全應急響應演練，以確保我們的應急響應快速、高效及有序。

我們並無因產品品質及食品衛生及安全問題而受到任何重大行政處罰。根據中國相關法律法規，加盟商須對其引致的食品安全及產品品質事件承擔責任。就因我們售予加盟商的產品品質問題而引起的有關事件，消費者可就損失向加盟商或我們（相關法律及法規另有規定則除外）提出索賠。根據我們與加盟商的協議，門店層面的食品安全及產品品質問題可能導致對加盟協議的違反，而加盟商或受到違約責任的追究。此外，我們已建立全面的食品安全管理系統，該系統覆蓋我們業務所有關鍵方面，以管理並降低食品安全問題的風險。就我們所知，於業績記錄期及截至最後實際可行日期，並無針對我們提出涉及食品安全及產品品質事件的實際或待決法律訴訟。我們的董事確認，於業績記錄期及截至最後實際可行日期，並無發生任何與我們加盟門店或自營門店有關的食品安全及產品品質事故、產品召回／退貨及／或投訴而對我們整體業務運營有重大不利影響。根據已進行的盡職調查工作，聯席保薦人並無發現任何會致使彼等不同意上述董事的意見的事宜。

消費者投訴的回應

為了確保我們盡可能了解消費者的投訴，我們(i)設立了專門的消費者服務熱線和在線渠道，(ii)監測新聞媒體或社交媒體上的評論、帖子或報導，以及(iii)在標準的特許經營協議中規定，加盟商必須及時向我們報告消費者投訴事件。為了解決我們所了解到的消費者投訴，我們建立了標準程序並對此保持詳細記錄，大致如下文所述。

收到消費者投訴後，我們便會創建工單以追蹤處理狀態。消費者服務人員將深入了解投訴的性質，並確定解決方案，旨在及時解決問題。對於大多數消費者投訴，我們會指派相關加盟門店處理問題並根據需要採取行動。加盟商及／或其員工亦須及時向我們報告有關問題的詳情及解決方案。我們將通知相關門店的門店經營顧問並處理該等問題。在此過程中，門店經營顧問及我們的消費者投訴管理部門將提供適當的監督和支持。為確保這機制的有效性，我們會與責任方核對消費者投訴的處理狀態，並於關閉相關工單前評估回應的質量。我們亦徵求消費者對投訴回應質量提供反饋意見。此外，我們的質量控制人員將定期審查及分析消費者投訴記錄，並視情況採取行動糾正任何系統性問題。

於業績記錄期及截至最後實際可行日期，我們並無接獲任何會對本集團業務運營及財務表現造成重大不利影響的消費者投訴。

合規管理

我們高度重視加盟商網絡的合規管理，以確保我們可以有效開展加盟業務。在開店前，我們的加盟商須獲得所有門店運營所需的執照及許可證，包括營業執照和食品經營許可證。為確保持續合規，我們還通過定期巡店來識別問題，並將結果作為門店表現評估的一部分。請參閱「一門店表現評估機制」。

為預防及／或解決任何門店層面的不合規問題，確保加盟商的勞務合規，我們已制定一套全面的內部控制措施以加強對加盟商的管理。一旦收到潛在不合規事件的報告或輿情提示，我們會立即予以關注，並將指派相關人員進行調查並制定建議的解決方案。就加盟門店發生的任何不合規事件，加盟商可能會根據加盟協議或我們的既定協議受到違約責任的追究。

我們與各加盟商簽訂標準化協議以涵蓋加盟門店運營的關鍵方面，包括(i)加盟協議，其中列明了加盟門店運營管理方面的主要條款，以及(ii)框架採購協議，其中列明了與加盟商採購門店物料與設備有關的主要條款。我們與中國內地加盟商的加盟協議和框架採購協議通常包括以下主要條款：

• 期限	我們簽訂的加盟協議期限一般為3年或4年。加盟協議可於屆滿後續期。
• 費用及保證金	根據加盟協議，我們向加盟商收取以下固定費用。 • 加盟費。我們通常按年收取加盟費，以許可及授權加盟商使用我們的品牌、業務模式和支持其開展業務。舉例而言，我們在中國收取的加盟費因城市級別而異，通常在7,000元到11,000元人民幣之間。 • 管理費。我們通常就日常管理、運營指導及營銷支持按年向加盟商收取管理費。我們於中國收取的管理費一般為每家門店每年4,800元人民幣。

- **培訓費。**我們通常就向加盟商提供的持續培訓服務按年向加盟商收取培訓費。我們於中國收取的培訓費一般為每家門店每年2,000元人民幣。

此外，我們的加盟商通常須在簽訂加盟協議時支付固定保證金（一般為每家門店20,000元人民幣），以確保其完全遵守加盟協議中規定的條款。若無任何違反協議的行為，該保證金將在加盟協議到期後且無續期的情況下全額退還我們的加盟商。

- **標準化採購** 加盟商須按照我們的規定購買及使用標準化的食材、包材及設備。於業績記錄期，我們並未對加盟商設定最低購買要求。
- **知識產權** 我們的加盟商獲授權在指定場所內使用我們的品牌、商標及其他知識產權。
- **品牌推廣** 我們要求加盟商與我們合作開展標準化的廣告及營銷活動，並積極參與執行我們制定的營銷策略。加盟協議中沒有關於在促銷活動中保證加盟商利潤的條款。
- **終止** 加盟協議可在協議規定的情況下由雙方或任何一方單方面終止。

與中國內地加盟商的採購協議的主要條款

- **訂單下達** 各加盟商應通過集中訂貨系統向我們提交訂單。
- **發貨** 我們將在收到付款後安排將購買的門店物料與設備交付予加盟商。

- 退貨 在沒有任何質量問題的情況下，我們保留拒絕退換貨的權利。若貨物存在質量問題，加盟商應在收到商品後48小時內提交退換貨請求。業績記錄期的退貨金額並不重大。根據灼識諮詢的報告，我們的退貨政策符合行業慣例及標準。
- 付款及信貸條款 加盟商須在購買的門店物料與設備發貨前先支付款項。

與海外加盟商的主要條款及安排

我們通常與海外加盟商訂立標準化協議以涵蓋加盟門店運營的關鍵方面。不同國家的主要條款及安排各不相同。加盟協議中沒有關於保證加盟商利潤的條款。我們與海外加盟商的加盟協議可能包括以下條款：

- 條款 我們簽訂的加盟協議一般為期3年。 加盟協議可於屆滿後續期。
- 固定費用及保證金 我們向加盟商收取的固定費用及保證金或按不同國家而異， 以符合不同的市場情況。 例如， 我們通常根據加盟協議向印度尼西亞及越南的加盟商收取以下固定費用。
 - 管理費。我們於印度尼西亞收取的管理費按該國家不同地區而異， 一般為每三年期每家門店合計57,000,000印度尼西亞盾(約3,700美元)至75,000,000印度尼西亞盾(約4,900美元)。 我們於越南收取的管理費一般為每三年期每家門店合計34,800,000越南盾(約1,400美元)。

- *培訓費*。我們向印度尼西亞及越南的加盟商收取的培訓費一般分別為每三年期每家門店合計3,000,000印度尼西亞盾(約200美元)及6,800,000越南盾(約280美元)。
- *加盟費*。在印度尼西亞，我們目前不收取單獨的加盟費。在越南，我們一般向每家門店收取每三年期合計46,800,000越南盾(約1,900美元)的加盟費。

此外，在簽署加盟協議時，我們的加盟商通常須支付固定保證金，在印度尼西亞，我們一般向每家門店收取的保證金為40,000,000印度尼西亞盾(約2,600美元)，在越南，我們一般向每家門店收取的保證金為70,000,000越南盾(約2,900美元)，以確保其完全遵守加盟協議中載列的條款。若無任何違反協議的行為，該保證金將在加盟協議到期後且無續期的情況下全額退還予我們的加盟商。

- *標準化採購* 加盟商須按照我們的規定購買及使用標準化食材、包材及設備。於業績記錄期間，我們並未對加盟商設定最低購買要求。
- *知識產權* 我們的加盟商獲授權在指定場所內使用我們的品牌、商標及其他知識產權。
- *品牌推廣* 我們要求加盟商與我們合作開展標準化的廣告及營銷活動，並積極參與執行我們制定的營銷策略。
- *終止* 加盟協議可在協議規定的情況下由雙方或任何一方單方面終止。

於業績記錄期及截至最後實際可行日期，我們並不知悉加盟商存在任何對我們的業務運營產生重大不利影響的違反加盟協議的行為。於業績記錄期及截至最後實際可行日期，我們與加盟商並無發生任何對我們業務運營有重大不利影響的糾紛。

與加盟商的關係

截至最後實際可行日期，據我們所知，除本段所披露為我們前員工的加盟商外，加盟商於過去或目前與本公司或其附屬公司、彼等的股東、董事、監事或高級管理層或彼等各自的任何聯繫人並無任何關係（業務、信託、家族、融資或其他方面）。於業績記錄期，我們的若干加盟商是我們的前員工或當時的在職員工。截至2021年、2022及2023年12月31日以及2024年9月30日，我們分別有8名、11名、13名及26名加盟商是我們的前員工或當時的在職員工。截至2021年、2022年及2023年12月31日以及2024年9月30日，這些加盟商分別經營著31家、33家、24家及37家加盟門店（「**關聯加盟門店**」，而我們其餘加盟門店稱為「**獨立加盟門店**」）。這些加盟商的收入貢獻並不重大，於2021年、2022年、2023年以及2024年前九個月分別合計佔我們收入的0.14%、0.09%、0.06%及0.08%。我們在審核這些加盟商的加盟申請時，採用了與其他加盟商相同的選擇標準和程序。我們與這些加盟商簽訂的加盟協議和我們同其他加盟商簽署的協議具有相同的條款和條件。

下表載列按獨立加盟門店及關聯加盟門店劃分的通過我們門店網絡所得收入、毛利及毛利率明細。

	截至12月31日止年度						截至9月30日止九個月					
	2021年			2022年			2023年			2024年		
	收入	毛利率	毛利	收入	毛利率	毛利	收入	毛利率	毛利	收入	毛利率	毛利
	人民幣	%	人民幣	人民幣	%	人民幣	人民幣	%	人民幣	人民幣	%	人民幣
	(以千元計，百分比除外)											
	(未經審核)											
獨立加盟門店.....	10,017,311	32.0	3,208,549	13,089,808	29.1	3,806,688	19,562,928	30.1	4,488,529	18,188,862	30.2	5,963,128
關聯加盟門店.....	14,066	31.1	4,379	12,145	27.8	3,382	12,379	29.1	2,827	13,788	30.5	4,357
總計	10,031,377	32.0	3,212,928	13,101,953	29.1	3,810,070	19,575,307	30.1	4,491,356	18,202,650	30.2	5,967,485

如上表所示，於業績記錄期間，獨立加盟門店及關聯加盟門店的毛利率基本一致。

定價政策

我們要求加盟商按照我們制定的零售價格銷售我們的產品。我們為加盟商制定門店物料與設備的價格時考慮了多項因素，包括但不限於(i)由信譽良好的零售商或市場上其他供應商的可比產品定價，(ii)有關產品的採購及生產成本，及(iii)提供門店物料及設備的物流成本及其他雜項成本及開支。業績記錄期內，我們的原材料、勞動力成本及其他經營開支並無因通貨膨脹而出現重大波動。

我們的供應鏈

概覽

我們是中國現製飲品行業中最早設立中央工廠的企業。根據灼識諮詢的報告，我們目前擁有中國現製飲品行業內最大規模的完整端到端供應鏈體系。我們高度數字化及大規模的供應鏈將我們與同行區別開來，並使我們能夠為加盟商提供具競爭力的一站式解決方案。我們提供給加盟商的飲品食材超過60%為自產，是中國現製飲品行業中最高(根據灼識諮詢的報告)，其中核心飲品食材為100%自產。

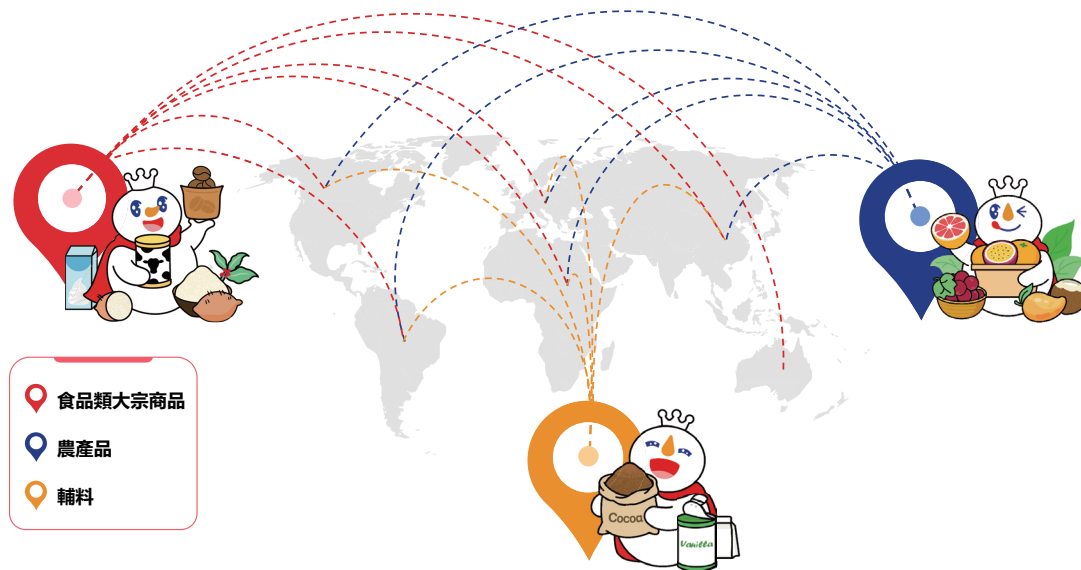
- 多年來，我們已打造一個全球採購網絡，整合各地優質資源。通過該網絡，我們精選出一批值得信賴的供應商，並向其採購原材料、門店物料與設備，以保證供應的質量和穩定性。
- 通過技術應用與我們的運營專長相結合，我們實現了整個生產過程的高度數字化和智能化。這種以技術賦能的生產流程對我們的高品質產品和高效運營至關重要，確保了加盟商的滿意度和卓越的消費者體驗。
- 為確保將門店物料與設備及時配送到我們在中國龐大的門店網絡，我們建立了一個以自主運營的倉儲體系和專屬的配送網絡為基礎的高效物流體系。
- 我們的研發分為對產品口味和配方相關的應用研發，以及對食材相關的技術、生產工藝、配方及設備進行的基礎研發。應用研發與基礎研發緊密銜接。這種整體性的研發能力使我們不僅在核心飲品食材方面擁有強大的研究能力，而且能夠持續不斷為消費者推出高質平價的現製飲品。
- 最後，我們堅持完善的品質控制標準，以保證全鏈條始終如一的高品質產出。

採購

概覽

我們主要採購(i)我們生產所需的原材料，如食品類大宗商品、農產品及其他輔料，以及(ii)直接提供給我們門店的物料與設備，主要包括包材及門店設備。於業績記錄期，我們採購源自全球六大洲、38個國家的原材料。

全球採購網絡覆蓋六大洲38個國家



我們與優質可靠的供應商建立了長期合作關係，這有助於我們確保供應的質量、成本效益和穩定性。我們強大的品牌聲譽和龐大的門店網絡帶來穩定及規模化的消費者需求，因此我們擁有議價能力並能以低於行業平均水平的價格採購核心原材料。此外，我們在制定採購計劃時將我們的銷售目標納入考量，以進一步管理我們的採購成本。

隨著我們在提高供應鏈能力上的持續努力，我們已將運營進一步延伸至供應鏈的上游，建立了合作種植基地，以確保對我們現製飲品配方至關重要的核心農產品的優質穩定供給。以檸檬為例，根據灼識諮詢的報告，按2023年的採購量計，我們是中國最大的檸檬採購商。2023年，我們採購的檸檬約11.5萬噸，其中大部分購自位於四川省安岳縣的合作種植基地。在一些情況下，我們會在農時季節前與水果供應商商議採購計劃，以期按有利的採購條款鎖定供應。

於業績記錄期，我們在原材料、門店物料與設備的採購方面並未遇到任何對我們的業務運營產生重大影響的延誤或短缺的情況。

採購成本控制

為控制我們的採購成本，我們主要採取以下措施：(i)整合中國和海外供應商的各種供應資源，(ii)將我們的全球採購網絡延伸至原材料產地，以消除中間成本，(iii)與上游供應商建立長期合作夥伴關係，以及(iv)提前與選定供應商商定價格或價格範圍，從而確保以合理的成本獲得充足的供應。

我們採購的一些原材料，例如糖及咖啡豆，其價格天然具有波動性。但在採取上述措施後，我們預計此類價格波動不會對我們及加盟商的運營產生重大不利影響。有關原材料價格波動的風險，請參閱「風險因素—與我們的業務及行業有關的風險—我們面臨部分原材料價格波動的風險，這可能對我們的經營業績和財務表現造成重大不利影響」。儘管加盟協議並未載有在原材料價格上漲的情況下確保加盟商利潤的條款，但我們通常不會將短期成本的增加轉嫁予加盟商。

與供應商的採購協議

我們與供應商的採購協議通常載有以下主要條款。

- **期限。**我們通常訂立期限為一年內（須接受年度審核及續期）或無固定期限的採購協議。
- **產品規格。**採購協議中規定了所採購商品的詳細規格。
- **價格。**採購協議中規定了所採購商品的預先商定價格。若所採購商品的市場價格大幅波動，在某些情況下，我們可能會與供應商協商重新定價。
- **檢查和驗收。**採購的商品運達我們指定的地點後，我們將在規定的期限內檢查和驗收。
- **配送。**每批貨物的配送方式將由我們通知。若由供應商負責配送，則其應將採購的商品配送至我們指定的地點，並承擔相關的物流費用。若由我們負責配送，則我們在供應商的倉庫提貨並承擔相關費用。

- **付款條款。**我們通常有7天至一個月不等的信用期。
- **責任。**對於有缺陷或不合格的商品，供應商應更換商品，並承擔由此產生的所有費用。若延遲交付商品，我們可與供應商協商降價，並有權拒絕該批次商品。
- **終止。**主要終止事件包括(i)在市場價格出現大幅波動時未能重新協商價格；(ii)嚴重違反採購協議，以及(iii)不可抗力。

合作種植基地

我們與種植基地合作，以確保對我們現製飲品配方至關重要的核心農產品的優質穩定供給。我們的合作種植基地主要位於四川省、重慶市等地區。截至2024年9月30日，我們與合作種植基地相關的供應商超過120家。我們在篩選合作供應商時，會綜合考慮產品品質、商譽以及與我們過往的合作等多項因素。我們與供應商的合作種植基地安排主要條款載列如下。

- **產品規格。**協議中載列產品的詳細規格。
- **檢查和驗收。**產品運達我們指定的地點後，我們將在規定的期限內檢查和驗收。
- **價格。**採購協議訂明，我們與供應商可預先商定價格或協定價格調整機制。
- **付款條款。**我們通常有一個月內的信用期。
- **責任。**對於有缺陷或不合格的商品，供應商須對所引起的一切損害（包括但不限於對我們的損害及我們由此產生的所有費用）承擔責任。若延遲交付商品，我們可要求供應商賠償損失。

生產

概覽

截至2024年9月30日，根據灼識諮詢的報告，我們已經成為中國現製飲品供應鏈領域中生產品類最全和規模最大的企業。2012年，我們建立了第一家生產工廠，成為中國現製飲品行業中最早設立中央工廠的企業。目前，我們在河南、海南、廣西、重慶、安徽擁有五大生產基地，總佔地面積約79萬平方米。我們在這些生產基地的生產覆蓋七大類用於製作現製飲品的食材，包括糖、奶、茶、咖、果、糧、料，年綜合產能達到約165萬噸。

我們在對標世界級工廠建設和生產管理標準的基礎上，充分發揮中國製造的深厚優勢。截至2024年9月30日，我們建設的智能工廠擁有60多條智能化生產線，均使用先進的自動化設備和數字化的工具，例如ABB的機器人及配套自動化設備、Probat的咖啡烘焙機、利樂的無菌高速紙包裝灌裝機等。我們生產設施已配備自動化及數字工具，大幅提升效率及產能。例如，於2019年至2023年，我們的灌裝、貼標、包裝及各種其他生產過程已實現自動化，將我們若干糖漿生產線的產能提升十倍以上。

自主生產是我們區別於大多數同行的重要方面之一。我們通常在飲品食材需求量達到一定規模並且具備相應的研發生產能力的情況下，通過自產實現更高的效率和更好的質量。舉例而言，為了在提升產品口感的同時滿足消費者日益增長的健康追求，我們開始使用自主研發的製作工藝生產鮮牛乳奶基底，用更為新鮮、健康的配方製作更具香濃口感的飲品。此外，我們在近期取得液體乳產品的食品生產許可證，成為中國唯一持有該許可證的現製飲品公司。這一里程碑為我們自主生產鮮牛乳等乳製品鋪平了道路，為擴大和提升產品結構提供了新的可能。同時，我們持續加強乳製品的供應鏈建設。2024年12月，我們與中國領先的乳製品公司君樂寶訂立戰略合作關係，合資建設「雪王牧場」。通過此次合作，預期可進一步保障我們優先獲得高品質的鮮牛奶，從而提高我們的供應鏈能力及產品質量，並令我們作為股東獲取財務回報。根據此戰略合作，我們持有少數股權並有權指定「雪王牧場」的一名董事及委任其財務負責人。同時，持有多數股權並擁有控制權的君樂寶負責日常運營。進一步詳情請參閱「豁免及免除－有關業績記錄期後收購事項的豁免－背景－投資新鄉樂源」。我們也自主生產部分核心包材和門店設備。

生產基地

下表展示了截至2024年9月30日我們的生產基地及其關鍵運營信息。



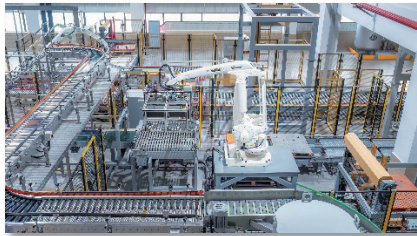
河南生產基地

- 主要產品：食材（糖、奶、茶、咖、果、糧、料）、包材及設備
- 佔地面積：約34.2萬平方米
- 年產能：約121.0萬噸



海南生產基地

- 主要產品：食材（奶、咖）
- 佔地面積（包括在建部分）：約20.4萬平方米
- 年產能：約4.5萬噸



廣西生產基地

- 主要產品：食材（糖、奶、果、料）
- 佔地面積：約10.0萬平方米
- 年產能：約18.5萬噸



重慶生產基地

- 主要產品：食材（果、糧）
- 佔地面積：約12.2萬平方米
- 年產能：約15.5萬噸



安徽生產基地

- 主要產品：食材（果）
- 佔地面積：約1.9萬平方米
- 年產能：約5.4萬噸

河南生產基地

我們的河南生產基地生產全部七大類食材，以及包材和設備。該生產基地的佔地面積約為34.2萬平方米，食材年產能約為121.0萬噸。於2021年、2022年、2023年以及2024年前九個月，我們河南生產基地的利用率分別為55.4%、58.2%、50.7%及48.1%。2023年以及2024年前九個月的利用率相對較低，主要是由於在相關年度／期間擴張或升級生產線，而有關生產線仍處於爬坡期。例如，我們建設新的生產茶產品及乳製品的產線並升級我們的水果產線，以滿足消費者對新鮮水果的偏好。該基地是我們的主要生產設施，也是迄今為止我們最大的生產基地。

海南生產基地

我們的海南生產基地主要生產椰奶產品、咖啡產品等食材。該生產基地的佔地面積（包括在建部分）約為20.4萬平方米，食材年產能約為4.5萬噸。我們的海南生產基地於2023年第一季度投入運營，於2023年全年以及2024年前九個月的利用率分別為33.7%及49.2%。該生產基地受益於海南自由貿易港的有利貿易政策，有利於支持我們的海外業務。

我們已於2023年開始在海南生產基地建設新設施，以擴大冷凍水果產品、咖啡產品、糖漿和小料等食材的產能。該擴建計劃預期將於2025年完成。

廣西生產基地

我們的廣西生產基地主要生產糖漿、水果產品和小料等食材。該生產基地戰略性地設立於華南地區，可方便地獲得多種熱帶水果，如芒果及百香果。該生產基地的佔地面積約為10.0萬平方米，食材年產能約為18.5萬噸。我們的廣西生產基地於2023年第三季度投入運營，於2023年全年以及2024年前九個月的利用率分別為17.8%及61.1%。

重慶生產基地

我們的重慶生產基地主要生產水果產品及穀物製品等食材。該生產基地的佔地面積約為12.2萬平方米，食材年產能約為15.5萬噸。於2021年、2022年、2023年以及2024年前九個月，我們重慶生產基地的利用率分別為100%、100%、73.6%及45.9%。2021年及2022年，我們的重慶生產基地由檸檬及橙子產線組成，檸檬及橙子產線的利用率高於我們於2023年建設的穀物製品產線。由於這一新產線建設及其後的爬坡期，我們重慶生產基地2023年以及2024年前九個月的利用率較2021年及2022年更低。2024年前九個月的利用率低於2023年，主要是由於檸檬及橙子的採購及加工通常在一年中的第四季度進行，故2024年前九個月該等水果的產能及產量均為零。我們的重慶生產基地在毗鄰原材料產地的多個地點設有工廠，包括安岳和潼南，以根據生產計劃不時作出調配和調整。其中，安岳工廠與我們的合作種植基地位於同一個鎮，專注於檸檬的採購和加工。因此，由於水果加工具有季節性，我們重慶生產基地的利用率可能會出現波動。

安徽生產基地

我們的安徽生產基地主要生產水果產品等食材。該生產基地的佔地面積約為1.9萬平方米，食材年產能約為5.4萬噸。我們的安徽生產基地於2022年第一季度投入運營，於2022年、2023年以及2024年前九個月的利用率分別為49.9%、57.6%及65.8%。該生產基地在滁州及七里塘設有工廠。其中，七里塘工廠戰略性地設立於草莓農場附近，專注於高效處理冷凍草莓產品並確保產品的質量。

業 務

產能

下表載列了於所示年度／期間內我們七大類食材的產能、產量及產能利用率。

產品	截至12月31日止年度									截至9月30日止九個月		
	2021年			2022年			2023年			2024年		
	產能 ⁽¹⁾	產量	產能 利用率 ⁽²⁾	產能 ⁽¹⁾	產量	產能 利用率 ⁽²⁾	產能 ⁽¹⁾	產量	產能 利用率 ⁽²⁾	產能 ⁽¹⁾	產量	產能 利用率 ⁽²⁾
(噸，百分比除外)												
糖	127,851	75,112	58.7%	255,677	156,486	61.2%	580,209	244,666	42.2%	480,720	223,695	46.5%
奶	76,825	63,879	83.1%	233,837	147,110	62.9%	359,765	198,617	55.2%	337,637	176,747	52.3%
茶 ⁽³⁾	—	—	—	—	—	—	3,856	908	23.5%	3,190	2,131	66.8%
咖	3,640	848	23.3%	6,087	4,349	71.4%	14,333	8,384	58.5%	11,388	7,213	63.3%
果	35,575	30,417	85.5%	101,062	70,658	69.9%	231,509	136,391	58.9%	164,145 ⁽⁴⁾	81,597 ⁽⁴⁾	49.7%
糧	11,625	2,699	23.2%	16,101	5,364	33.3%	13,099	6,330	48.3%	18,490	8,271	44.7%
料	65,389	11,529	17.6%	90,309	38,835	43.0%	146,856	80,102	54.5%	109,282	64,683	59.2%

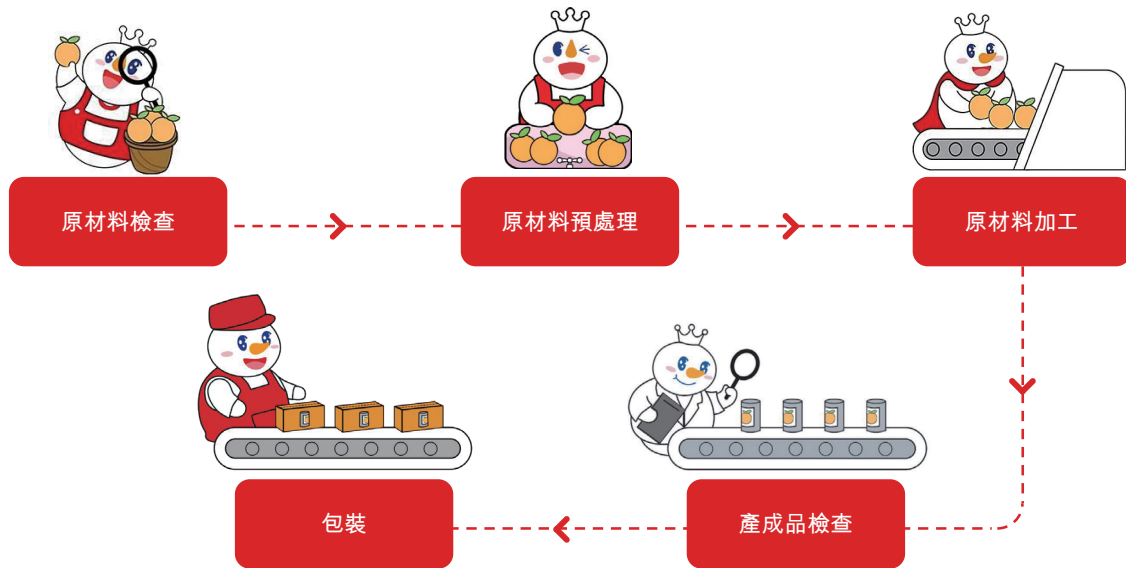
附註：

- (1) 產能根據各品類食材生產線的日產能按照於所示期間內運營的天數加權計算。
- (2) 利用率指於所示期間內產量佔產能的百分比。
- (3) 考慮到我們的生產優先次序，我們直至2023年才開始生產茶。
- (4) 通常於每年第四季度採購和加工檸檬及橙子，因此，截至2024年9月30日止九個月，該等水果的產能及產量為零。該等水果的年產能約為13萬噸。

業績記錄期內，產能利用率的波動主要由於我們產能的擴張、規劃及優化。未來，我們計劃進一步提高產能以支持業務增長。我們能否成功實施擴張計劃受到大型建設及擴建項目通常所涉及的狀況及風險的影響。進一步詳情請參閱「風險因素—與我們的業務及行業有關的風險—我們面臨與產能有關的風險。我們未來的成功和增長潛力取決於我們能否成功實施產能擴張計劃和有效管理產能」。我們預計將通過全球發售所得款項淨額及經營所得現金為我們的產能擴張計劃提供資金。有關我們擴張計劃的詳情，請參閱「未來計劃及所得款項用途」。

生產流程

下圖展示了我們主要食材的典型生產流程的主要步驟。



- 原材料檢查：按相關標準檢查原材料
- 原材料預處理：解凍、清洗或分批處理原材料
- 原材料加工：加工處理好的原材料，如攪拌（果）、烘焙（咖）、烹煮（糧）及粉碎塑形（料）
- 產成品檢查：篩選及清除雜質，並按質量標準進行檢查
- 包裝：貼標籤並包裝產品

物流

我們自主運營的倉儲體系和專屬的配送網絡支持了中國現製飲品行業內最廣闊的門店佈局。我們在物流成本和效率上相較於同行業具備優勢，在配送時效和配送品質上也高於行業平均水平。我們的物流系統集成了DMS、OMS、WMS、TMS和BMS，通過數字化手段精準控制末端貨物送達，是行業裡極少數能做到商流、信息流、資金流、物流四流合一的企業。另請參閱「一數字化」。

2014年起，我們在中國現製飲品行業內最早開始建設自主運營的倉儲體系。截至2024年9月30日，我們的倉儲體系由總面積約35萬平方米的27個倉庫組成，為行業內最大。為支持我們的海外業務，截至2024年9月30日，我們在東南亞的四個國家建立了本地化的倉儲體系，包括共計約6.9萬平方米的7個自主運營的倉庫。我們不斷投入並探索自動化及智能化設備，來提高運營效率並擴大存儲量，例如採用堆垛機、四向穿梭車等自動化的立體存儲方案等。

我們主要通過與本地化配送服務機構合作向中國內地及中國內地以外的加盟商提供配送服務。

截至2024年9月30日，我們於中國內地有約40家本地化配送服務機構，我們將該等服務商整合在我們的物流體系中，同時為確保按時交付及產品的品質與新鮮度，我們對該等服務商執行嚴格的質量控制政策及要求。例如，我們檢查及維護配送車輛的衛生狀況，並清潔及消毒配送車輛，以確保產品品質；我們亦要求在冷鏈配送車輛上安裝溫度監控設備，以在整個配送過程中監測並保持低溫以確保產品新鮮。

我們與中國內地及中國內地以外的本地化配送服務機構訂立的協議一般載有以下主要條款。

- **年期。**協議年期通常為期一年，可於屆滿後續期或延長。
- **配送服務。**本地化配送服務機構負責按已協定的服務範圍及服務品質標準提供取貨、裝貨、運輸、中轉、配送、門店卸貨等產品配送服務。

- *服務費*。配送服務費一般按已協定的服務費標準收取，一般按配送距離及服務要求計算。
- *款項結算*。服務費通常按月結算。
- *保證金*。於簽訂協議時，本地化配送服務機構通常須向我們支付按金作為履約保證金，若無任何違反協議的行為，該保證金將在服務協議到期後全額退還。
- *終止*。協議可由任何一方發出事先通知終止，或在發生若干事件（包括但不限於本地化配送服務機構未有履行若干合約責任）後由我們終止。
- *服務質量*。為確保我們本地化配送服務機構的表現及服務質量，協議載列服務標準及質素評估規範等條款。我們定期檢查配送完好率等關鍵績效指標。倘嚴重違反我們的運營標準，我們有權按協議的規定調減服務費並對我們的本地化配送服務機構進行違約責任的追究。

截至2024年9月30日，我們的配送網絡覆蓋了中國內地31個省份、自治區及直轄市，超過300個地級市、1,700個縣城和4,900個鄉鎮，其覆蓋廣度和下沉深度為行業內最高。截至同日，我們在中國內地逾90%的縣級行政區劃實現12小時內觸達；我們在中國內地約97%以上的門店實現了冷鏈物流覆蓋。截至2024年9月30日，我們的配送網絡同時也覆蓋了四個海外國家的超過560個城市。

下圖展示了我們物流網絡在中國內地的地域覆蓋範圍。



此地圖（審圖號：GS(2021)5447號）僅作示意性目的，用以呈現我們在中國的物流網絡。為完整起見，地圖包括中國內地及中國香港、澳門及台灣地區。

研發

概覽

我們的研發主要分為對產品口味和配方相關的應用研發（即前端應用研發），以及對食材相關的技術、生產工藝、配方及設備等進行的基礎研發（即後端基礎研發）。我們研發的核心優勢在於應用研發與基礎研發緊密銜接，擁有糖、奶、茶、咖、果、糧、料七大品類整體性開發能力的協同優勢。

我們的研發由專職的內部團隊負責。截至2024年9月30日，我們有124名負責應用研發與基礎研發的研發人員，其中31%擁有碩士及以上學歷。我們的研發人員致力

研發產品配方、食材（如奶製品、咖啡和茶）及設備，以支持我們門店網絡的擴張並滿足消費者需求。此外，我們鼓勵加盟商提供反饋及建議，以促進我們的產品開發。

應用研發

在應用研發方面，我們基於從廣泛會員和粉絲處收集的當下消費者偏好，考慮門店運營、供應鏈能力等因素，對產品配方進行升級創新。2024年前九個月，我們共推出105款新產品。

我們開發的特色產品「搖搖奶昔」系列，顯示了我們的應用研發能力。我們創新地鼓勵消費者以自己的方式「喝前搖一搖」。這種創新的方式成為了產品自帶的賣點和消費者熱議的話題。自推出以來，「搖搖奶昔」備受消費者好評，是我們多年來最暢銷的產品之一。

基礎研發

在基礎研發方面，我們率先實現多項業內技術突破。例如，速煮珍珠配方及相關工藝，高端零反式脂肪酸奶基底粉及鮮牛乳奶基底的自主創新，獨創的冰淇淋粉噴霧乾燥生產法，以及獨創的燕麥奶生產方式。我們還開發了如半自動咖啡機、自動果糖機、開水機和淨水器等一系列設備。此外，我們與科研機構合作。例如，我們與中國熱帶農業科學院合作建立合作芒果種植實驗室，並與海南大學合作開發椰果的高產生產方法。

供應鏈質量控制

我們實施嚴格的質量控制體系，在供應鏈各環節都確保質量及食品安全。截至2024年9月30日，我們擁有約290名負責供應鏈質量控制的員工，其中管理人員平均擁有約12年的質量控制及食品安全管理相關經驗。

我們已取得ISO9001質量管理體系認證、ISO22000及FSSC22000食品安全管理體系認證、HACCP危害分析認證及清真認證。

在業績記錄期內及截至最後實際可行日期，我們並未遇到任何可能對我們整體業務運營造成重大不利影響的產品召回或有關我們產品質量的客戶投訴。

採購質量控制

在任何供應商與我們簽訂合約之前，他們必須通過我們嚴格的甄選程序，包括背景及資質審查、樣品測試及試生產。每批貨物到達後，質量控制團隊都會按照驗收標準，對貨物的保護措施、衛生狀況、技術指標及安全指標進行檢驗，以確保符合我們的質量及食品安全標準。此外，我們經常性通過定期及隨機檢查來評估供應商所提供原材料的質量及穩定性。為維護我們的質量控制及食品安全標準，我們還在採購的農產品上標注了可追溯的產地來源及生產基地信息。

生產質量控制

除遵守國家食品安全法律法規要求外，我們還在從原材料的檢查、預處理及加工到產成品的檢查及包裝的整個生產過程中嚴格實施質量控制。例如，我們的生產廠房建設設計嚴格按照相關規範執行，我們的生產廠房及生產設備由指定人員採用嚴格的標準定期清潔及維護。所有生產人員上崗前必須經過衛生培訓及相關技術培訓。此外，我們還制定了健全的風險應急計劃，以應對生產過程中出現的任何食品安全問題。

倉儲質量控制

我們在倉儲過程制定了具有嚴格質量管理措施的倉儲和物流管理標準。為監控我們的標準在倉庫中的實施情況，質量控制團隊會經常對在庫產品進行檢查。

我們的倉庫保持清潔、通風良好並井然有序。我們的倉庫通常設有常溫區、冷藏區及冷凍區，並會根據產品存儲要求每天監控溫度及濕度。

配送質量控制

我們利用第三方物流服務提供商的服務，為龐大的門店網絡配送門店物料及設備，並實施嚴格的質量控制要求，以確保交付的及時性及質量。我們對配送車輛的車型有嚴格的限制與要求，並要求在裝車前清潔車輛以保持乾燥及良好的衛生狀況，裝車後車輛還須實施防護措施以防止雨淋、潮濕及過度日曬。

存貨管理

我們採取一系列措施來管理存貨週轉並減少存貨積壓及不必要採購，以確保成本效益。為管理存貨，我們根據需求預測及現有存貨制定採購及生產計劃，同時也會考慮應對不可預測的需求波動所需的安全存貨水平。我們還通過數字化運營提高存貨管理效率。例如，我們的WMS系統可通過支持倉庫貨物管理、存貨管理及訂單管理，實現數據驅動的倉庫運營管理，從而提高效率及準確性。參見「一數字化」。

根據我們的加盟模式，加盟商不願存置超出合理數量的存貨，這是由於(i)加盟商一般在商品和設備交付給他們前支付預付款項；(ii)加盟商不受最低採購要求所限；(iii)倘產品並無品質問題，加盟商未必可退回已購買的產品；及(iv)由於我們能及時交付訂單，加盟商可頻繁且便捷下單訂購門店物料以滿足日常運營需要。此外，我們通常關注門店的庫存水平，例如門店經營顧問在實地考察期間檢查庫存食材的有效期及存貨水平。因此，我們的加盟商囤貨的風險較低。

營銷

我們採用全渠道營銷策略，涵蓋線上和線下的品牌建設及營銷，並發揮我們的超級IP「雪王」的優勢。有關我們超級IP的詳情，請參閱「一我們的品牌及產品—我們的超級IP—「雪王」」。



線上營銷

我們的線上營銷活動專注於在各類社交平台上宣傳推廣我們的品牌形象。例如，「雪王」在中國主要社交平台上擁有自己的賬號並與粉絲互動，使「蜜雪冰城」深入人心。作為線上營銷活動的一部分，我們製作吸引觀眾的各種形式的優質內容，如社交媒體帖子及短視頻。例如，截至最後實際可行日期，「#蜜雪冰城」話題在抖音上有超過444億次播放量。為提升營銷效果，我們推出了「雪王」與如洛天依、蛋仔派對等多個熱門品牌和IP的聯名和合作活動。憑藉我們的渠道資源及豐富的內容，我們已開展一系列具影響力的營銷活動，並吸引粉絲線上互動。

為更好地了解消費者並與之互動來培養品牌忠誠度，我們已建立會員計劃。消費者可通過「蜜雪冰城」應用程序、微信及支付寶小程序，以及第三方線上外賣平台等多種渠道註冊會員。我們對會員提供多種獎勵。該會員計劃可以使我們提高消費者複購並加強品牌與會員之間的連結。截至2024年9月30日，「蜜雪冰城」的註冊會員數達到約3.15億。

線下營銷

我們的線下品牌營銷充分地發揮了我們龐大門店網絡的優勢。我們通過定期開展「雪王」巡遊，並鼓勵消費者拍照打卡和參與門店活動，不斷拉近與消費者距離。此外，我們舉辦各類營銷活動以提升品牌知名度。例如，自2019年起，我們已舉辦多場冰淇淋音樂節，邀請消費者享受音樂和我們產品帶來的快樂，同時進一步宣傳我們的「雪王」超級IP。我們的線下營銷舉措亦包括邀請消費者參觀我們作為「國家4A級工業旅遊景區」的河南生產基地，在開放透明的環境下讓消費者近距離了解和親身體驗生產過程。

線上線下聯動營銷

憑藉我們在社交媒體上的廣泛熱度和消費者觸手可及的龐大的門店網絡，我們能夠有效地推出線上和線下相聯動的營銷活動，作為我們整體營銷的有機組成部分。在線上線下聯動方面，我們於2022年6月推出了「雪王黑化」營銷活動，線上和線下「雪王」形象變成黑色，為桑葚系列的新產品造勢，使其首月銷量達到了約2,200萬杯。在2024年「蜜雪冰城」的5.20情侶節活動期間，我們開展了一系列線上線下的營銷活動。

2024年5月20日，全國門店終端零售額較上週同期提升了11.4%。為支持新產品茉莉奶綠的推出，我們於2024年7月引入創新的線上線下整合營銷活動。消費者在門店內演唱一節《茉莉花》（中國經典民歌），即可在購買茉莉奶綠產品時享受人民幣1元的優惠。截至最後實際可行日期，該活動的線上曝光量已超過13億次，為我們的產品推新增添互動元素，使其推出後首個月內售出約1億杯。

數字化

數字化在我們的運營中發揮關鍵作用，可提升運營效率並為我們的可持續發展作出貢獻。我們的數字化基礎設施包含多個綜合數字化管理系統，為我們業務各個關鍵方面提供支持，包括線上下單、門店運營、供應鏈及企業管理等。

此外，我們通過專屬的「蜜雪冰城」應用程序及微信和支付寶小程序與消費者直接互動，從而積累第一手的消費者洞察。

線上下單

消費者可以通過我們的微信和支付寶小程序、「蜜雪冰城」應用程序以及美團及餓了麼等第三方線上平台等各種線上渠道下單。於2021年、2022年、2023年以及2024年前九個月，我們的線上訂單中分別有46.9%、47.1%、45.7%及47.1%來自我們的小程序及「蜜雪冰城」應用程序。

我們與微信及支付寶訂立協議以運營我們的小程序並開通其中的支付渠道。我們與微信及支付寶訂立的協議通常載有以下主要條款。

- **小程序及支付服務。**利用微信及支付寶提供的小程序接口、組件及功能等技術服務，消費者可通過微信及支付寶提供的渠道線上下單訂購我們門店的產品並付款，並選擇自取或配送服務。
- **服務費。**向微信及支付寶支付的技術服務費一般按交易總額協定百分比的費率或協定固定費用收取。
- **款項結算。**微信及支付寶代我們門店收取消費款項。服務費自款項中收取並扣除。

我們不會就微信及支付寶未能向消費者收款而承擔責任。於業績記錄期，據我們所知，微信和支付寶在通過其支付渠道收款方面與消費者之間並無任何重大糾紛。

我們亦與第三方線上外賣平台訂立協議，當中載列統一的標準條款，適用於我們所有門店在該等平台下達的配送訂單。就加盟門店而言，我們通常作為授權代表代表加盟商訂立協議，因此加盟商毋須自行與平台協商協議條款。加盟商將作為負責履行該等協議的合約方，彼等將通過平台收取消費者的訂單付款並與平台結清服務費。加盟商與第三方外賣平台之間根據該等協議的付款安排乃按照協議所載條款進行，而我們不會就該等協議或相關服務及付款安排向加盟商收取任何額外費用。我們通常不會與第三方外賣平台結算任何款項，亦不會與第三方外賣平台的安排向加盟商結算任何款項。此外，由於我們僅作為加盟商的授權代表，我們不會就第三方線上外賣平台與加盟商間的糾紛承擔任何責任。我們與第三方線上外賣平台訂立的協議通常載有以下主要條款。

- **期限。**我們與第三方線上外賣平台的協議一般為期一年，可自動續期或經雙方同意後續期。
- **配送服務。**第三方線上外賣平台負責安排配送人員並將產品配送至消費者。
- **服務費。**就在第三方線上外賣平台展示產品及配送服務而支付的費用按總交易金額的固定費率收取，或按總交易金額、配送距離及時間收取增量費用。

消費者將通過「蜜雪冰城」應用程序或第三方線上外賣平台在線上下單的選擇指定門店。在消費者允許相關應用程序獲得其位置的情況下，「蜜雪冰城」應用程序或第三方線上外賣平台通常會建議距離消費者最近的門店。對於通過我們「蜜雪冰城」應用程序在自營門店線上下單，門店可以視情況選擇由門店員工或第三方配送服務提供方進行配送。

就於自營門店下達的線上訂單而言，我們可能須就配送過程中引起的食品安全問題承擔責任。倘消費者向我們提出索賠而相關責任應由第三方外賣服務提供商承擔，則我們可向該等服務提供商尋求賠償。於2021年、2022年、2023年以及2024年前九個月，在我們中國自營門店下達的線上訂單終端零售額分別為人民幣31.8百萬元、人民幣34.0百萬元、人民幣41.2百萬元及人民幣23.3百萬元，分別佔終端零售額的0.14%、0.11%、0.09%及0.05%。

為確保外賣訂單的食品安全及品質，我們要求加盟商使用標準的包裝袋，牢固封口以避免包裝在配送過程中被打開或損壞。涉及外賣訂單的食品安全及產品質量問題的消費者投訴或在巡店時發現的任何有關問題，都會引起負責監督門店運營的門店經營顧問的關注。此外，與我們合作的第三方線上外賣平台均信譽良好且已建立全面的配送管理標準及措施以確保整個配送過程的食品安全及產品質量。對於通過第三方外賣平台線上下單有關的任何食品安全及產品質量問題，視乎情況而定，通常由加盟門店或自營門店（視情況而定）及／或第三方外賣平台承擔有關責任及義務。倘食品安全及產品品質問題僅歸咎於第三方外賣平台的配送過程，第三方外賣平台須就有關問題負責並承擔責任。於業績記錄期，我們並無因第三方線上外賣平台所配送的線上訂單的食品安全及產品品質問題而有任何重大損失。

於2021年、2022年、2023年以及2024年前九個月，在「蜜雪冰城」應用程序及小程序的終端零售額分別為23億人民幣、36億人民幣、69億人民幣及83億人民幣。

門店運營數字化

我們的智慧門店解決方案包含多種數字化工具，例如「蜜管家」系統和「蜜雪通」應用程序，簡化了我們的門店運營。

對於加盟管理，我們的智慧門店解決方案涵蓋了從加盟申請到日常業務運營的主要流程。在簽訂加盟協議前，加盟商申請人在線提交其資質及信息供我們內部審核。在加盟後，我們的智慧門店解決方案將在日常運營的各個方面為加盟商提供便利，讓加盟商能在系統內管理門店物料及設備採購等工作。對於門店運營管理，加盟商可通過我們的智慧門店解決方案追蹤和分析其門店表現，通過數字化手段將運營簡化，提高效率 and 便捷性。

我們的智慧門店解決方案亦有助於我們簡化對門店網絡的管理。我們將與門店相關的工作流程數字化，如簽訂加盟協議及門店選址審核。此外，我們監督門店的全週期經營，並在選址、門店表現評估等方面積累了寶貴的專知。

供應鏈數字化

我們採用數字化系統管理我們的供應鏈，覆蓋包括採購、生產、物流及存貨管理等主要環節。

- **採購。**我們的SRM系統可流暢地處理供應商報價、採購訂單、付款、退貨及換貨。它通過準確記錄採購訂單、物流通知及財務結算明細來優化我們的採購流程，在監督及管理我們的供應商和採購流程方面發揮關鍵作用。
- **生產。**我們促進生產的數字化系統主要包括MES、LMS及EMS。
 - 我們的MES系統專注於提高產品質量穩定性，擴大產能及建立標準化生產管理流程。
 - 我們的LMS系統以物聯網技術集成智能設備，通過自動化信息收集和電子儀表盤管理等功能簡化了我們的生產。
 - 我們的EMS系統採用智能儀表並利用物聯網技術，實現水電氣等工廠能源設施信息的實時收集。其可自動分析數據，生成提示，減少浪費，從而促進透明的能源數據管理。
- **物流。**我們的物流系統集成了DMS、OMS、WMS、TMS及BMS，通過數字化手段精準控制末端貨物送達。
 - DMS系統的主要功能包括門店端訂單管理、退貨管理、促銷管理等。通過使用DMS系統，我們可實現門店訂單的全週期綜合管理。
 - OMS系統的主要功能包括上下游訂單管理流程（如訂單分發及發票打印）。通過使用OMS系統，我們可實現全球存貨實時可視化，並促進供應鏈與各個其他業務系統之間的數據流通。
 - WMS系統的主要功能包括倉庫貨物管理及存貨管理。通過使用WMS系統，我們可實現倉庫運營的數字化管理，提高效率和準確性。

- TMS系統的主要功能包括車輛管理、路線規劃、訂單管理及配送管理。通過使用TMS系統，我們可控制配送節點並實現信息可視化，有效地為運營提供支持。
- BMS系統是我們供應鏈的財務系統，其主要功能包括開票管理、應收賬款管理、應付賬款管理等。通過使用BMS系統，我們可實現供應鏈開票與結算的數字化，並可與全公司財務系統整合。
- *存貨管理*。利用我們的數字化系統，我們可動態分析門店銷售額，並相應管理我們的採購及生產，從而優化供應鏈中的庫存水平。

企業管理數字化

在企業層面，我們構建了各種數字化系統以優化我們的內部管理，如我們的財務管理系統、協同辦公系統、商業數據分析系統及培訓管理系統。在門店層面，我們的門店經營顧問可借助智能系統簡化其巡店工作。例如，門店經營顧問可打卡拍照並留下數字化記錄，再以電子方式提交。該程序可提高標準化水平並改善整體效率。

環境、社會及管治

概覽

我們的環境、社會及管治範疇、政策及戰略

為了實現做受人尊敬的百年品牌的願景，我們高度重視保障業務行穩致遠的關鍵議題，這些議題構成了我們環境、社會及管治戰略的重要支柱。我們通過全面的重要性評估來識別我們的環境、社會及管治的關鍵範疇，包括(i)通過向利益相關者分發問卷以界定環境、社會及管治範疇的框架；(ii)主要通過考慮範疇對我們的影響及利益相關者對範疇的重視程度評估其優先級；及(iii)通過管理層及外部顧問的審閱與分析，識別環境、社會及管治的關鍵範疇。我們所識別的環境、社會及管治關鍵範疇包括但不限於食品安全和產品品質、產品新鮮與健康、職業健康與安全以及商業道德。

作為一家具有社會與環境責任感的公司，我們進一步擴大我們的影響範圍，並鼓勵我們的供應商、加盟商及其門店員工和消費者加入我們的可持續發展工作。例如，在第三方外賣平台訂單的包裝及配送方面，我們採取側重於可持續包裝和食品安全治理的環境、社會及管治政策。對於在第三方外賣平台所下的消費訂單，我們要求加盟商使用標準的包裝袋，牢固封口以避免包裝在配送過程中被打開或損壞，確保外賣訂單的食品安全及品質。涉及外賣訂單的食品安全及質量問題的消費者投訴或在巡店時發現的任何有關問題，都會引起負責監督門店運營的門店經營顧問的注意。此外，為減少耗材耗用，我們向門店銷售的包材採用可回收及可降解材料。就外賣訂單方面的環境、社會及管治政策而言，我們僅與信譽良好、配送管理標準及措施完善的第三方線上外賣平台合作，以確保配送全過程中的食品安全及質量。

我們積極主動地發佈了2023年環境、社會及管治報告，持續審視和強化我們在創造就業、產業助農、綠色發展和倡導社會公益方面的實踐。

我們的環境、社會及管治架構

我們的董事會總體負責以下內容：(i)我們的環境、社會及管治戰略和目標，(ii)環境、社會及管治相關議題（包括業務風險相關議題）的識別、評估和管理，及(iii)在結合整體業務考量的同時，評估環境、社會及管治相關目標的進展。我們已成立環境、社會及管治委員會，以審查及評估我們相關的戰略、制度、工作計劃與風險管理方法。我們的環境、社會及管治委員會由創始人及董事長張紅超先生擔任主任，並由聯合創始人及首席執行官張紅甫先生擔任副主任。委員會須定期及在必要時向董事會進行報告，並協助董事會履行其對環境、社會及管治事項的總體責任。

為更好地實施我們的環境、社會及管治戰略，我們已成立由不同業務部門負責人所領導的環境、社會及管治工作小組，以制定相關工作計劃及風險管理方法，並監督以上內容的執行情況。我們的業務部門負責環境、社會及管治相關戰略和目標的執行情況。

另外，我們也已聘請一家知名諮詢公司協助我們全面梳理業務運營所涉及的環境、社會及管治相關內容，並據此制定相關的準則和執行計劃。

環境

綠色供應鏈

我們聯合供應商、加盟商和產業鏈上的其他業務合作夥伴共同採取措施，減少能源和水的消耗以及溫室氣體的排放，並在採購、生產、物流和研發領域進行資源管理。

綠色採購

我們通過嚴格的程序選擇和管理我們的供應商，如資質審查和定期檢查（進一步詳情請參閱「我們的供應鏈—供應鏈質量控制—採購質量控制」）。在評估供應商時，我們會考慮供應商在環境管理、資源使用、污水排放和相關認證等方面的可持續發展實踐和往績。在我們2023年的前20大供應商中，有65%已通過ISO14001認證。我們與走在可持續發展前沿並擁有成熟的環境、社會及管治政策的供應商進行合作。例如，我們最大的供應商之一是全世界農場碳足跡最低的公司之一。該供應商已發佈清晰的氣候行動路線圖，以在不晚於2050年實現碳中和目標。我們最大的乳製品供應商之一已發佈氣候行動計劃，計劃不晚於2030年大幅減少溫室氣體排放，並在不晚於2050年實現氣候中和的乳製品生產。此外，該供應商2023年的主要農業原材料100%採購自可持續發展的渠道。為促進動物福利和健康，該供應商亦要求每個奶牛場提供季度報告，並確保具有相關資質的獸醫每年走訪其所有成員奶農至少一次。此外，我們積極鼓勵供應商改善他們的環境實踐。例如，我們要求供應商進行農藥殘留檢測並提供檢驗報告，以監控農藥的使用。

在供應鏈的更上游，我們通過可持續發展舉措為農戶提供支持。在2023年3月12日植樹節，為幫助咖農，我們在中國雲南省啟動了「蜜雪冰城遮蔭樹項目」。我們聯合我們的加盟商、員工和消費者，一同為咖啡種植園的遮蔭樹種植貢獻力量。這些舉措有助於改善生物多樣性，從而延長咖啡樹的經濟壽命。此外，遮蔭樹的產品亦可為咖農帶來額外收入。該項目旨在覆蓋雲南省約270萬平方米的咖啡種植園。項目啟動至今，我們已種植遮蔭樹共39,500棵。此外，為推廣綠色種植，我們還計劃發佈公司種植標準，並為農民提供相關技術指導。

綠色生產

在生產方面，我們是綠色生產的領導者和踐行者。我們的主要生產基地（即河南生產基地）被中國工業和信息化部評為國家級綠色工廠，並且獲得了ISO50001能源管理認證及FSC認證。此外，我們目前正在進行廣西生產基地的綠色升級，目標在不晚於2025年實現碳中和。

1. 節能減碳

我們在生產過程中採取了多項以節能減碳為重點的綠色舉措，包括但不限於以下方面：

- **能源管理**。我們採用數字化EMS系統監控和分析不同產線的能源情況，有助於優化能源的使用和管理。對於我們的主要生產基地，我們成立了專門的綠色生產工作小組，並在評估相關業務部門的績效時將環保實踐納入考量。
- **清潔能源**。我們的生產基地利用具有較高燃燒效率和節能效果的可再生生物質能源發電。此外，我們的主要生產基地配備了太陽能照明設備，預計每年可節約用電約9,900度。
- **清潔設備**。我們對主要生產基地的冷卻塔進行了綠色升級，預計每年可節約用電約88,100度。此外，我們的咖啡烘焙機採用連續烘焙技術，增加了單位時間的產量，與間歇烘焙相比，預計每年可節約用電約93,600度。

為進一步推動綠色能源使用和減少碳排放，我們已在河南和廣西生產基地分別開始建造6.0MW及5.4MW的光伏設備，預計每年可減少溫室氣體排放量超過6,000噸。

2. 廢水管理

我們的工廠亦採取了多種廢水管理措施。具體而言，我們實時在線監控工廠的廢水排放情況。此外，我們在工廠建立了廢水回收系統。經過處理後回收的廢水被用於工廠區域內的道路清潔和其他用途。在2023年，該舉措幫助我們在生產過程中減少自來水消耗超過18萬噸。與此同時，我們在工廠的地面和屋頂配備了雨水收集系統，收集和儲存雨水以供回收利用。該系統預計每年可節水超過2萬噸。

3. 減少生產廢棄物

我們亦努力減少生產過程中的浪費。憑藉我們智能工廠和生產線，2024年前九個月，我們飲品食材生產的損耗率僅為0.71%，根據灼識諮詢的報告，遠低於行業平均水平。此外，我們2023年主要生產基地的固體廢棄物綜合利用率達88.0%。

綠色物流

我們致力於減少物流過程中的碳足跡。通過利用TMS等數字系統，我們精心設計配送路線及配送頻率，以優化利用配送能力，提高物流運營效率，從而減少了碳排放。我們對配送服務商的要求及政策與我們在食品安全等關鍵環境、社會及管治範疇的工作一致，有關該等要求及政策，請亦參閱「－我們的供應鏈－物流」。此外，我們於生產和倉儲物流中所使用的叉車100%為新能源叉車，與使用柴油動力叉車相比，預計每年可減少溫室氣體排放約455噸。我們還利用可重複使用的托盤來運輸貨物，從而減少物流行業普遍使用的一次性托盤所造成的浪費。2023年，我們使用可重複使用托盤約740,000次，與使用一次性木托盤相比，預計減少樹木砍伐約37,000棵。

我們倉儲體系中的冷庫採用一級能效製冷設備和臭氧消耗潛值(ODP)為零的環保製冷劑。此外，我們還安裝了冷庫快速門和門封，以最大限度地減少空氣對流、防止冷氣流失，從而進一步減少冷卻過程中的能耗。

減少食材浪費

從產品研發階段開始，我們致力於在飲料製作過程中，系統性地優化食材的利用和減少浪費。在保證飲品品質和口味的同時，我們積極地優化飲品配方，增加不同產品中食材的交叉利用，減少浪費。

此外，我們還對相關食材的保質期及由其製成的現製飲品預期日均銷量進行詳細分析。我們根據分析設計了食材的最佳包裝尺寸，以避免因使用過大的包裝而可能造成的浪費或食品安全問題。

綠色門店運營

環保門店裝修

在門店裝修中，我們採用裝配式組裝方式、使用環保材料，踐行我們打造環保門店的承諾。我們的裝配式組裝方法便於組裝、拆卸和回收，並消除了現場粉塵污染。舉例而言，其使用的隔牆可以通過粉碎和回爐等方式實現材料的回收利用。

節能

我們在門店運營過程中實施有效的節能措施。例如，我們要求中國所有「蜜雪冰城」門店都配備LED照明設備，以減少電力消耗。

可持續包裝

我們的包材採用可回收、可降解的材料，以減少耗材的使用，並通過標識增強消費者的環保意識。例如，我們的綠色包裝升級於2023年減少PE塑料消耗超過12,700噸。我們為中國門店提供的吸管和包裝袋100%為環保可降解材料。此外，2023年8月，我們向西湖大學捐贈1,500萬人民幣，用於支持可生物降解塑料的研究。

咖啡渣回收

我們將咖啡渣處理視為門店廢棄物管理的關鍵工作之一。我們發起了咖啡渣回收項目，為「幸運咖」門店提供咖啡渣回收桶，鼓勵消費者回收利用咖啡渣並用作花肥或用於空氣淨化等用途。

據我們中國法律顧問告知，截至最後實際可行日期，我們的營運在所有重大方面均遵守所有中國環境保護法律及法規的規定。

社會

創造就業和產業助農

作為中國最大的現製飲品企業，我們致力於和社區共同發展。我們在產業鏈各環節中創造就業機會，從而為當地經濟做出重要貢獻。

在鄉村振興領域，我們致力於增進農民福祉，幫助農民提高科學種植能力，提高生產質量及生產力。例如，我們提供農業實踐方面的培訓和支持，並為檸檬種植戶提供必要的農用物資。我們還為咖農提供現場技術指導，並提供實用的工具包，協助咖農安全高效作業。此外，我們還幫助農民進行談判，以優惠的條款購買農用物資。

我們還積極推動與農民之間的公平貿易。例如，我們致力於直接向農戶及／或種植園採購檸檬，以此消除中間環節的成本，並為其贏得更多利益。對於那些與我們建立長期關係的檸檬種植戶，我們通常會承諾最低採購量及固定採購價格，從而保障他們的利益。

多樣化、公平、包容、培訓及發展

我們致力於保護員工權利，並在招聘和人才留存方面促進多樣性和機會平等。我們的目標是打造一個包容的工作環境，讓員工無論背景和出身如何，都可自由探索自己的潛力。截至最後實際可行日期，根據加盟商門店員工向我們提供的資料，我們約35%的加盟商和約69%的加盟商門店員工為女性。

此外，我們設置了包括入職培訓和持續在職培訓在內的有效培訓體系，以提高員工的知識和技能水平。為給員工提供適當的激勵並幫助他們的職業發展，我們在員工晉升時將企業文化匹配度、遵守商業道德及工作績效在內的各種因素納入考量。進一步詳情請參閱「一員工」。

為提升加盟商的技能水平並支持他們對創業成功的不懈追求，我們為其提供有關食品安全管理、門店管理、運營等方面的培訓項目。2024年前九個月，我們的加盟商及其門店員工累計接受線下培訓超過27萬人次。進一步詳情請參閱「我們的門店運營—培訓與發展」。

職業安全

我們嚴格遵守不同國家和地區有關工作場所安全的適用法律、法規和標準，為員工提供安全、健康的工作場所。我們的主要生產基地（即河南生產基地）已獲得ISO45001職業健康認證。

在生產方面，我們制定了一系列有關健康和生產安全的政策和程序，並設有一支由經驗豐富的管理人員領導的專職團隊，在健康和生產安全有關方面進行全面監督。為強化員工安全生產意識和知識儲備，我們還開展工作場所安全、安全生產流程等方面所涉及的法律法規相關培訓。

綠色理念和生活方式

我們通過提供現製飲品促進健康的生活方式。在飲料市場中，現製飲品為消費者提供了更新鮮的原材料和更豐富的口味。我們也為消費者提供健康的產品選擇，包括甜度及杯型等。此外，為了迎合消費者更加健康的生活方式，我們改進了相關生產技術和配方，如降低產品的熱量和脂肪含量。

我們致力於影響和推動業務中各相關方積極參與氣候行動，並從點滴小事做起，為循環經濟做出貢獻。為盡可能充分利用包材的價值並減少浪費，我們鼓勵消費者將我們設計的可重複使用的外賣袋用於日常生活，例如將其改造成購物袋和紙巾盒。為了彰顯綠色承諾、宣傳綠色意識，我們在河南生產基地（國家4A級工業旅遊景區）使用新能源車輛接待遊客。此外，我們還設計了以「雪王」為主角的倡導環境與健康的海報，並發佈在各大社交平台上，以增強消費者的環保意識。

公益慈善

我們的公益慈善工作涵蓋了從捐贈到日常支持的一系列舉措。

- 於業績記錄期內，我們共計捐贈約1億人民幣，涵蓋災害援助、教育支持、環保科研等各個方面。如：
 - 在災害援助方面，我們於2021年7月鄭州洪澇災情發生後捐贈3,480萬人民幣，並於2023年8月北京及河北颱風災情發生後捐贈1,000萬人民幣。
 - 在教育支持方面，我們的「蜜雪冰城獎學金計劃」於2022年和2023年已向各大學捐贈了共計超過650萬人民幣，支持了649名學生；截至2024年9月30日，我們對「鄉村兒童操場公益計劃」的捐款已經幫助19所學校建設了操場。
- 憑藉強大的品牌影響力，我們發起了一項公益項目，在「蜜雪冰城」外賣袋及杯套上印刷走失兒童的信息，以幫助尋找走失兒童。
- 我們開展「愛心茶」活動，向環衛工人提供「蜜雪冰城」產品。在我們位於七個城市的門店網絡中，環衛工人可每人每月領取三杯冰鮮檸檬水。在此次活動中，我們已為環衛工人提供「愛心茶」共計超過21萬杯。

於2024年4月，我們成立了雪王公益基金會（「基金會」），致力於教育、鄉村振興、環境可持續發展及災害援助。基金會秉持我們的創業精神，彰顯社會責任，助力公益實踐。通過利用我們的資源和品牌影響力，基金會投入支持非營利組織，並通過實施具有影響力的項目促進社會福祉。自成立以來，基金會開展了多項公益活動。於2024年9月，基金會啟動了一項計劃，向定安縣教育發展基金會捐款人民幣10百萬元，計劃在五年的時間內助教助學。此外，於2024年10月，基金會承諾向一項位於重慶的鄉村振興項目捐款人民幣5百萬元，用於支持檸檬種植生產相關的科技創新和產業發展。

管治實踐

董事會治理

我們認為完善的公司治理體系在制定專業、有效且符合所有利益相關者長遠利益的決策中起到至關重要的作用。我們的董事擁有多元化的背景以及相關經驗和技能，這對我們保障有效、專業和獨立的業務運營至關重要。我們的七名董事中有三名女性成員，且七名董事中有三名獨立非執行董事。

食品安全治理

食品安全和產品質量管理始終是我們經營的重中之重。我們成立了食品安全委員會，該委員會由創始人及董事長張紅超先生擔任主任，並由核心管理層擔任成員。我們的食品安全委員會的職責包括：(i)制定我們的食品安全政策框架，(ii)制定我們的食品安全戰略和目標，(iii)設計有關食品安全的組織架構和管理機制，及(iv)在業務運營的各個方面監督和指導食品安全管理。針對原材料質量和穩定性，我們會通過定期和隨機檢查對供應商進行評估。此外，由於我們的門店網絡以加盟商管理為主，我們針對門店的運營採用了強大的質量控制體系，確保對全價值鏈的食品安全和其他關鍵方面進行持續監控。我們已獲得ISO22000、FSSC22000和HACCP食品安全管理認證。進一步詳情請參閱「—我們的門店運營—門店品質控制」和「—我們的供應鏈—供應鏈質量控制」。

我們的環境、社會及管治指標、成本及目標

下表載列我們於2021年、2022年及2023年範圍1及範圍2的溫室氣體排放量、用電量、市政用水量、包材使用量及塑料消耗量數據。綜合考慮我們的過往表現及整體業務發展展望，我們目標在運營中持續減少溫室氣體排放量、提升用電及市政用水使用效率並優化包材的使用，以踐行我們的環境及社會責任。

	截至12月31日止年度		
	2021年	2022年	2023年
範圍1溫室氣體排放量(噸)	6,272	9,398	4,585
範圍2溫室氣體排放量(噸)	10,762	18,642	38,837
總用電量(千度)	18,432	32,659	66,071
總市政用水量(千噸)	905	1,020	1,584
總包材使用量(包括杯子)(噸)	86,310	132,078	212,583
總塑料消耗量(噸)	57,057	80,579	159,076

範圍2溫室氣體排放量、用電量、市政用水量、包材使用量及塑料消耗量於2023年大幅增加，主要是由於：(i)伴隨着業務增長，我們擴大生產及倉儲設施；(ii)我們生產流程的複雜性提高，對於冷鏈物流的需求也在增加。此外，我們由內部生產工業蒸汽(範圍1溫室氣體排放量)轉為外購工業蒸汽(範圍2溫室氣體排放量)，導致範圍1溫室氣體排放量減少而範圍2溫室氣體排放量相應增加。

我們計劃於取得2024年數據後啟動對範圍3溫室氣體排放量的評估，並已採取以下措施以減少範圍3溫室氣體排放量：

- 減少物流過程中的排放量。我們與一些已採取減排措施的第三方配送服務商合作，該等措施包括在物流過程中使用新能源汽車及可再生能源，部分我們的服務商亦加入SBTi等國際倡議，致力於實現淨零排放。

- 減少員工差旅及通勤的排放量。我們鼓勵員工在商務出行和通勤中使用拼車和高鐵等低碳出行方式。
- 減少上游農業排放量。我們推出「蜜雪冰城遮蔭樹項目」，致力於在咖啡種植園種植遮蔭樹。所種植的樹木有助於吸收溫室氣體，從而降低與上游農業生產相關的溫室氣體排放。

展望未來，我們持續關注業務運營對全社會及整體供應鏈的環境影響，我們亦計劃在未來實施覆蓋全價值鏈的、更加多元化的減排計劃。

我們在環境、社會及管治事宜方面的成本及開支包括但不限於與環境、社會及管治相關的認證、培訓及員工薪酬開支，其構成了我們整體業務運營不可或缺的一部分。我們於業績記錄期產生的環境合規開支主要包括在環境評估及監測、節能降耗、EHS（環境、健康及安全）人員配置及培訓，以及環境體系認證等領域產生的開支。於2021年、2022年及2023年，我們產生的環境合規年度開支分別不多於人民幣1.3百萬元、人民幣1.0百萬元及人民幣4.5百萬元。

下表載列對於我們截至2023年12月31日的生產設施的主要環境、社會及管治目標。

	2028年的目標
由再生紙漿製成的紙板包材的佔比	由2023年的60.8%上升至65%
每噸產品用電量	較2023年累計減少3%
每噸產品市政用水量	較2023年累計減少3%
每噸產品範圍2溫室氣體排放量	較2023年累計減少3%
範圍3溫室氣體排放量	減少物流過程中、員工差旅及通勤以及上游農業排放量

自2023年起，我們為中國門店提供的吸管和包裝袋100%為環保可降解材料。為促進塑料使用領域的可持續發展，我們的目標是持續向中國門店100%供應環保且可降解的吸管和包裝袋。

我們的環境、社會及管治風險管理

在識別與環境、社會及管治相關的風險後，我們實施多項內部控制措施以應對並減輕相關風險。我們的風險管理專注於包括食品安全及商業道德在內的環境、社會及管治的關鍵範疇。

食品安全內部控制

有關我們的整體食品安全管治實踐，請參閱「一 管治實踐 — 食品安全治理」，而有關我們食品安全及品質控制的內部控制措施詳情，請參閱「一 我們的門店運營 — 門店品質控制」及「一 我們的供應鏈 — 供應鏈質量控制」。

商業道德內部控制

我們實施了全面的商業道德內部控制體系，主要涵蓋反腐敗、內部審計及舉報等方面。

- 反腐敗。我們要求加盟商及供應商作出書面承諾，在談判、簽署及履行合約過程中杜絕商業賄賂、索賄或其他不當商業行為。請參閱「一 風險管理及內控 — 反腐敗合規措施」。
- 內部檢查。我們的紀律部門處理商業道德相關事件的報告，定期及不定期進行內部審計及檢查並就相關問題制定建議解決方案。任何收到紀律部門建議解決方案的部門須立即向紀律部門報告整改情況。
- 舉報。我們要求所有員工並鼓勵其他第三方向我們舉報潛在的腐敗行為。所有能夠接觸舉報資料及參與後續調查的僱員，必須對這些資料以及舉報人身份嚴格保密。我們禁止對誠實舉報的舉報人進行任何形式的歧視、報復或騷擾。任何此類行為都將受到紀律處分，情況嚴重者將被解除僱傭關係。

競爭

中國的現製飲品行業競爭激烈。根據灼識諮詢的報告，於2023年，按終端零售額計，中國前五大現製飲品企業總計約佔35.0%的市場份額，按飲品出杯量計，前五大企業總計約佔54.9%的市場份額。同期，在中國現製飲品行業中，我們以約11.3%的終端零售額份額和約32.7%的飲品出杯量份額排名第一。我們在業務的各個方面（包括產品創新、產品質量、消費者體驗以及消費者獲取和留存）面臨與行業其他領先企業日益激烈的競爭。請參閱「行業概覽」。

特別是，伴隨著市場競爭加劇，2024年前九個月的中國現製飲品市場的增速較2023年同期有所放緩。具體而言：(i)領先的市場參與者持續擴張門店網絡，開展對黃金地段、加盟商及消費者的爭奪；(ii)業績欠佳的門店（尤其是較小品牌的門店）難以與業績表現頂尖的門店及品牌競爭，導致門店關閉；及(iii)若干市場參與者下調其產品價格以吸引對價格敏感的消費者，使市場競爭進一步加劇。短期而言，行業放緩亦對我們的業務及經營業績造成負面影響。例如，2024年前九個月，我們平均單店業績有所下滑。我們平均單店日均終端零售額由2023年前九個月的4,416.3元人民幣減少至2024年同期的4,184.4元人民幣。同期，平均單店飲品出杯量由177,168.5杯減少至170,721.6杯，而平均單店日均訂單量由376.1筆減至367.0筆。進一步詳情請參閱「概要－主要運營數據」。儘管如此，誠如灼識諮詢所確認，於2024年前九個月，我們的終端零售額增速高於大多數業內其他前五大參與者。儘管我們的終端零售額增長為行業領先，我們仍積極實施一系列措施以應對日益激烈的競爭。例如，我們專注於加強供應鏈以提升我們產品「高質平價」的優勢，我們亦從全球各地採購高質量原材料以使我們的產品在類近價格範圍內的產品中脫穎而出。此外，我們將進一步提高我們的品牌知名度，利用我們的家喻戶曉的品牌及超級IP來吸引中國及海外的消費者。再者，我們致力維護與加盟商利益與共的理念，通過與加盟商分享我們持續的成功建立強大且忠誠的加盟商網絡。

中長期而言，隨著中國經濟及消費者支出的增長，加上現製飲品市場的擴張，我們相信，作為領先的市場參與者，我們已做好準備把握行業機遇並使我們的多項營運指標重獲增長。具體而言，受以下因素的強勁驅動，中國現製飲品市場仍有望顯著增長，推動2023年至2028年間實現17.6%的預期複合年增長率：(i)2023年的中國人均現製飲品年消費量僅為22杯，顯著低於其他市場（美國323杯，歐盟及英國306杯，日本

172杯)，(ii)2023年一線城市的人均現製飲品年消費量達到70杯，而三線及以下城市則僅為13杯，突顯出下沉市場的增長機遇，及(iii)中長期而言，中國經濟及消費者支出預期將穩步增長，進一步推動市場擴張。綜上所述以及憑藉我們作為領先企業的強大地位，和在當前行業增速放緩時超越同業的出色業績表現，我們預期激烈的市場競爭在中長期而言對我們的業務及經營業績不會有重大不利影響，我們仍會堅定不移執行「一 我們的戰略」中所詳述的增長戰略。

我們主要通過中國龐大的門店網絡提供平價現製飲品（單價不高於10元人民幣），以滿足不同線級城市的消費者需求，並與其他現製飲品企業競爭。截至2024年9月30日，我們在中國內地的門店總數中有57.2%位於三線及以下城市，這體現了我們在深度滲透下沉市場中的競爭優勢。我們的門店可能會與附近的競爭品牌門店形成競爭關係，然而競爭程度可能會受到消費者流量、周邊環境、交通便利性、租金等多種因素的影響，而且我們門店與競爭品牌門店之間的最佳距離因具體情況而異。如果門店位於消費者流量較高的地區，門店與競爭門店之間的距離可能會比較近；而在消費者流量較低的地區，距離可能會較遠。在評估門店選址方案時，我們會根據具體情況對擬設店址逐一進行具體分析，且並未設定新門店同現有及競爭門店之間統一的保護距離。

若我們未能與其他領先參與者有效競爭，或被其他領先參與者超越，我們的經營業績、財務狀況及業務前景可能會受到重大不利影響。請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們所處的市場競爭激烈，如果我們未能有效競爭，則中國現製飲品市場的激烈競爭可能會對我們的市場份額及盈利能力造成重大不利影響」及「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 近期中國現製飲品市場在競爭加劇中放緩，可能對我們的業務及經營業績造成不利影響」。

季節性

我們的業務會受到季節性波動的影響。例如，於業績記錄期，由於天氣炎熱、解渴消暑需求的增加，我們的冷飲通常在每年夏季銷量較高。根據灼識諮詢的報告，這種季節性波動在中國的現製飲品行業比較常見。與季節性相關的風險，請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們的產品銷售和業務運營會受到季節性波動的影響」。

我們的客戶

我們的客戶主要為加盟商，加盟商根據與我們簽訂的加盟協議經營加盟門店。我們的絕大部分收入來自於向加盟門店銷售商品及設備。此外，我們也通過自營門店及電商零售渠道直接向零售消費者銷售我們的產品。我們主要通過電商零售渠道銷售「雪王」商品及其他周邊產品。此外，我們向部分非加盟商客戶（主要為從事食品及飲料行業的企業客戶，例如餐廳）銷售若干商品和設備。這些非加盟商客戶認可我們的品牌和食材，並認為向我們採購在商業層面上合理，因此選擇向我們採購。有關我們自營門店產生的銷售額的資料，請參閱「一 我們的門店運營」。於2021年、2022年、2023年以及2024年前九個月，通過電商零售渠道產生的銷售收入分別為人民幣180.4百萬元、人民幣271.3百萬元、人民幣341.8百萬元及人民幣208.7百萬元。同期，自該等非加盟商客戶產生的銷售收入分別為人民幣56.4百萬元、人民幣130.0百萬元、人民幣277.7百萬元及人民幣209.8百萬元。

我們於業績記錄期各年度／期間的前五大客戶均為加盟商。於2021年、2022年、2023年以及2024年前九個月，我們來自各年度／期間的前五大客戶的收入分別佔我們各年度／期間總收入的1.9%、1.4%、1.1%及1.0%。於業績記錄期，我們並無任何重大的客戶集中風險。

三方代付安排

過往，我們的部分加盟商（其各自為，或合稱，「相關加盟商」）通過其指定的第三方付款人的賬戶向本集團結算款項（「三方代付安排」）。於業績記錄期內，相關加盟商指定的第三方支付款人主要包括其員工、配偶以及其他家庭成員、朋友和業務合作夥伴。我們的董事確認，於業績記錄期，相關加盟商指定的第三方支付款人均非本集團的關連人士，且該等指定的第三方支付款人獨立於本集團任何董事、高級管理層及股東。更多資料，亦請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們面臨與三方代付安排相關的各種風險」。

於2021年、2022年及2023年，分別共有5,595個、3,258個及179個相關加盟商在中國使用三方代付安排向我們結算款項。於該等期間，其指定的第三方支付款人結算款項總額分別為人民幣451.0百萬元、人民幣703.5百萬元及人民幣64.9百萬元，分別佔我們總收入的約4.4%、5.2%及0.3%。於業績記錄期內，在中國並無單一相關加盟商對本

集團的收入作出重大貢獻。據我們所知，於業績記錄期，印度尼西亞及越南（「相關海外市場」）的部分加盟商亦使用三方代付安排向我們結算款項。然而，由於不能取得付款人信息及其他我們無法控制的相關海外市場的實際困難，我們無法確定在相關海外市場中，此類加盟商的確切數量。截至2023年11月29日，本集團已終止中國及相關海外市場的全部三方代付安排。

據我們所知，相關加盟商為了便利和靈活性要求使用三方代付安排向我們結算款項。該等相關加盟商通常選擇以指定第三方付款人（如其員工、配偶及其他家庭成員、朋友及業務合作夥伴）持有的個人賬戶進行結算。經灼識諮詢的確認，加盟商為了便利和靈活性使用第三方付款人向其供應商結算並非不常見。

我們的董事確認，於業績記錄期內，(i)三方代付安排乃由相關加盟商發起，而非本集團為規避任何適用法律法規而發起；(ii)本集團從未參與任何其他形式的此類安排；(iii)本集團從未向任何相關加盟商提供任何折扣、佣金、回扣或其他利益，以促成或鼓勵三方代付安排；(iv)我們與相關加盟商所訂立協議的定價及付款條款與從未參與三方代付安排的加盟商的定價及付款條款一致；(v)根據三方代付安排收取的所有款項均已按照會計程序及政策妥為入賬；及(vi)於業績記錄期及截至最後實際可行日期，本集團並無任何與三方代付安排有關的實際或待決糾紛或遭受行政處罰。

本集團與已確認於業績記錄期內參與三方代付安排的中國及相關海外市場的相關加盟商進行了溝通，並已取得絕大部分該等相關加盟商的確認（「確認」），該等確認包括但不限於：(i)向本集團的一切結算均基於真實的交易；(ii)結算款項與相關交易的金額一致；(iii)用於結算的資金來源是合法的；(iv)不存在商業賄賂、洗錢、逃稅等事件，或與本集團就三方代付安排的現有或可能出現的爭議；(v)各相關加盟商及其指定第三方付款人均未曾主張且未來也不會主張通過三方代付安排向本集團付款的任何相關權益；及(vi)本集團不受相關加盟商與其指定第三方付款人之間的與三方支付安排有關的相關權利義務協議的約束，任何相關風險由相關加盟商及其指定第三方付款人承擔而非由本集團承擔。

考慮到上文所述及基於(i)三方代付安排的結算皆基於真實交易；(ii)中國的三方代付安排並無被《中華人民共和國民法典》或中國其他相關法律或法規禁止；及(iii)於業績記錄期及截至最後實際可行日期，本集團在中國並無任何與三方代付安排有關的實際或待決糾紛或遭受行政處罰，根據中國法律顧問的意見，我們的董事認為，中國的三方代付安排並無違反中國適用法律或法規的任何強制性規定。基於類似理由，董事於諮詢我們相關海外市場的當地法律顧問後認為，我們相關海外市場的三方代付安排並無違反當地適用法律或法規的任何強制性條文。

特別地，根據中國法律顧問的意見及與我們相關海外市場的當地法律顧問的諮詢，我們的董事認為三方代付安排並不構成規避中國或我們相關海外市場的相關法律及法規的行為。這主要是因為，三方代付安排乃由相關加盟商而非本集團發起，目的是為了相關加盟商便利及靈活地與我們結算真實交易的款項。

此外，據我們的中國法律顧問告知，我們的董事認為中國的三方代付安排被視為掩飾或隱瞞所得或收益來源和性質而觸犯《中華人民共和國刑法》第一百九十一條的洗錢罪的風險較低。這主要是由於以下原因：(i)三方代付安排的結算皆基於真實交易，且我們沒有掩飾或隱瞞我們根據三方代付安排所收取款項的來源及性質的意圖；(ii)我們已從絕大部分相關加盟商處取得確認，確認內容包括但不限於用於結算的資金是合法的，並且不涉及洗錢行為；(iii)處理中國的三方代付安排下結算的金融機構均須根據《中華人民共和國反洗錢法》對其所有客戶進行反洗錢排查，從而大大降低了相關風險；及(iv)於業績記錄期及截至最後實際可行日期，本集團並無因中國的三方代付安排而受到任何與洗錢有關的處罰、制裁或調查。基於類似理由，董事在諮詢相關海外市場的當地法律顧問後認為，該等相關海外市場的三方代付安排存在被視為在當地適用法律法規下觸犯洗錢罪或掩蓋或隱瞞所得或收益的來源及性質的風險較低。

根據所進行的盡職調查工作，聯席保薦人並無發現任何會致使彼等不同意上述董事的意見的事宜。

此外，我們的中國法律顧問告知我們：考慮到(i)已取得絕大部分相關加盟商的確認，及(ii)於業績記錄期及截至最後實際可行日期，我們未被要求退款，且據我們所知，並無涉及任何與三方代付安排有關的實際或待決爭議或分歧，因此，就上述已提供確認的各方而言，我們被認定須作出退款的風險甚微。

我們已加強內控措施，以管控三方代付安排相關風險，包括以下各項：

- (i) 要求所有現有中國及海外加盟商以其自有銀行賬戶向我們結算款項，不得以第三方付款人結算；
- (ii) 於合同中規定加盟商需以其自有銀行賬戶向我們結算款項，此項亦適用於未來任何中國及海外新加盟商或現有加盟商的續約；
- (iii) 制定及備存中國的許可銀行賬戶白名單，其中僅列出已簽訂相關加盟協議的個人加盟商或加盟實體（如適用）擁有的銀行賬戶，並經我們專門負責的財務及內控團隊審閱。若加盟商提出付款請求，付款僅可經許可銀行賬戶白名單上的付款賬戶作出；及
- (iv) 執行內控措施，以確保加盟商遵守我們的結算款項規定（如規定加盟商確認使用其自有銀行賬戶結算在相關海外市場加盟商系統內下達每項訂單的款項），並委派專責員工進行定期檢查，以評估中國及海外的內控系統的有效性，包括三方代付安排的整改措施。

基於對執行該等措施作出的後續評估，我們的董事認為，該等措施有效且足以防範未經授權的三方代付安排以及相關風險。未來，我們的董事將繼續監督前述有關三方代付安排的強化內控措施的有效性。

根據聯席保薦人所進行的盡職調查，聯席保薦人並無發現任何會導致聯席保薦人有理由不同意我們的董事認為本公司就三方代付安排加強的內控措施充分並有效的意見的事宜。

根據上述中國法律顧問的意見及與我們相關海外市場的當地法律顧問的諮詢，並考慮到(i)於業績記錄期，來自中國相關加盟商指定第三方支付人的款項並不重大，分別佔我們2021年、2022年及2023年總收入的約4.4%、5.2%及0.3%，(ii)於業績記錄期，中國內地以外產生的收入甚少，分別佔我們2021年、2022年及2023年總收入的約0.5%、4.0%及7.3%，(iii)在終止三方代付安排後，截至最後實際可行日期，我們在向相關加盟商收款方面並無遇到重大問題，(iv)於終止三方代付安排後，截至最後實際可行日期，我們與相關加盟商並無任何糾紛，(v)在終止與中國及海外加盟商的三方代付安排後，截至最後實際可行日期，我們的流動資金及財務表現並無受到重大影響，及(vi)我們已加強內部監控以管理上述相關風險，我們認為終止中國及相關海外市場的三方代付安排並無且預期不會對我們的業務、經營業績及財務狀況有任何重大不利影響。

我們的供應商

我們的供應商主要是供應我們生產所需原材料（如食品類大宗商品、農產品及其他輔料）的供應商。請參閱「我們的供應鏈－採購」。於2021年、2022年、2023年以及2024年前九個月，我們向各相關年度／期間的前五大供應商的採購額分別佔我們各期間總採購額的19.3%、16.6%、15.2%及18.3%。同期，我們於各相關年度／期間的最大供應商的採購額分別佔我們各年度／期間總採購額的5.0%、4.6%、3.9%及6.5%。

排名	供應商	所採購物品	背景	業務合作	佔總採購額	
				起始年份	採購額	比例
					人民幣千元	%
截至2021年12月31日止年度						
1	供應商A	食材	一家提供食品飲料產品的公司	2015年	426,084	5.0
2	供應商B	食材	一家提供食品飲料產品的公司	2019年	399,567	4.7
3	供應商C	食材	一家總部位於荷蘭，生產乳製品的公司	2017年	292,374	3.4
4	供應商D	包材	一家生產食品包裝盒的公司	2014年	275,242	3.2
5	供應商E	食材	一家提供食品飲料產品的公司	2017年	257,943	3.0
總計					1,651,210	19.3

業 務

排名	供應商	所採購物品	背景	業務合作 起始年份	採購額 人民幣千元	佔總採購額 比例 %
----	-----	-------	----	--------------	-----------------------------	------------------

截至2022年12月31日止年度

1	供應商A	食材	一家提供食品飲料產品的公司	2015年	510,452	4.6
2	供應商E	食材	一家提供食品飲料產品的公司	2017年	422,717	3.8
3	供應商C	食材	一家總部位於荷蘭，生產乳製品的公司	2017年	405,578	3.6
4	供應商F	食材	一家提供食品飲料產品的公司	2020年	264,428	2.4
5	供應商D	包材	一家生產食品包裝盒的公司	2014年	245,436	2.2
				總計	<u>1,848,611</u>	<u>16.6</u>

排名	供應商	所採購物品	背景	業務合作 起始年份	採購額 人民幣千元	佔總採購額 比例 %
----	-----	-------	----	--------------	-----------------------------	------------------

截至2023年12月31日止年度

1	供應商A	食材	一家提供食品飲料產品的公司	2015年	678,127	3.9
2	供應商G	食材	一家總部位於新西蘭，生產乳製品的公司	2020年	662,517	3.8
3	供應商E	食材	一家提供食品飲料產品的公司	2017年	490,105	2.8
4	供應商F	食材	一家提供食品飲料產品的公司	2020年	457,234	2.7
5	供應商D	包材	一家生產食品包裝盒的公司	2014年	338,731	2.0
				總計	<u>2,626,714</u>	<u>15.2</u>

業 務

排名	供應商	所採購物品	背景	業務合作 起始年份	採購額 人民幣千元	佔總採購額 比例 %
截至2024年9月30日止九個月						
1.....	供應商H	商業樓宇	一家從事房地產開發及營運的公司	2020年	936,543	6.5
2.....	供應商A	食材	一家提供食品飲料產品的公司	2015年	783,923	5.6
3.....	供應商D	包材	一家生產食品包裝盒的公司	2014年	322,118	2.2
4.....	供應商I	食材	一家提供食品飲料產品的公司	2016年	307,930	2.1
5.....	供應商F	食材	一家提供食品飲料產品的公司	2020年	279,484	1.9
總計					2,629,998	18.3

於業績記錄期及截至最後實際可行日期，據我們的董事所知，我們的董事、監事及其各自的緊密聯繫人，或任何持有我們已發行股本5%以上的股東，均未在我們於業績記錄期各年度／期間的前五大供應商中擁有任何權益。

用戶隱私及數據安全

在日常業務過程中，我們會不時收集、存儲及使用我們員工、加盟商及其員工、消費者及其他個人（包括供應商及其員工）的若干個人信息，例如(i)當消費者通過我們的線上應用程序（如「蜜雪冰城」應用程序及我們的微信和支付寶小程序）線上點單時，我們可能會收集消費者的賬戶名稱、電話號碼、交易信息及其他信息，及(ii)在加盟商加盟過程中，我們會收集加盟商的基本信息，如其姓名、身份證號碼、電話號碼、電子郵件地址及銀行賬戶信息。我們在業務運營過程中在中國內地收集的所有數據均於中國內地存儲，而在其他市場收集的數據（目前主要包括當地加盟商及員工的資料）則根據各司法管轄區的要求，適用當地法律法規，在中國內地境外另行存儲。

在日常業務過程中，我們會不時通過「蜜雪冰城」應用程序收集、存儲及使用消費者的若干個人信息。當消費者通過「蜜雪冰城」應用程序註冊賬戶、下單或進行若干其他相關活動時，我們會收集該等消費者的賬戶名稱、電話號碼、地址、交易信息及其他信息。「蜜雪冰城」應用程序僅用作在中國內地的門店下單。海外消費者不能使用「蜜雪冰城」應用程序在中國內地以外的門店下單。

我們在收集我們員工、加盟商及其員工、消費者及其他個人的個人信息時嚴格遵守相關法律法規，並通過內部檢查、監督和審核等方式不斷完善我們對個人信息的保護，以確保最大限度地保護個人信息。有關我們個人信息保護相關風險的詳情，請參閱「風險因素—與我們的業務及行業有關的風險—有關數據保護和信息安全的監管要求的不斷變化，或任何數據保護及信息安全事件，都可能對我們的業務及經營業績產生重大不利影響」。

為確保用戶隱私及數據安全得到適當及充分的保護，我們已在日常運營中實施以下措施：

- 我們已成立信息安全領導小組，對網絡安全事宜進行全面監督，並將日常監督工作委託給信息安全工作小組，由信息安全工作小組全面負責日常信息安全、系統管理、網絡管理、數據庫管理及文件管理。
- 我們建立了完善的內部數據安全保護制度，涵蓋信息安全管理制度、安全管理機構、人員安全管理、系統建設、系統運維等方面。
- 我們已實施詳細的個人信息及隱私保護措施，包括在收集及使用其個人信息時通知消費者並徵得其同意。
- 我們已制定信息安全工作管理制度、數據分類分級管理制度、數據安全應急預案、網絡和信息安全事件應急處置和報告制度等一系列數據保護制度。
- 我們已採取數據加密、數據備份、訪問控制、防火牆保護等一系列技術措施防範危害網絡信息安全的有害行為。
- 我們的信息化中心負責對所有人員進行信息安全培訓，包括安全意識培訓、技術培訓及管理培訓。

此外，我們致力與第三方合作加強對個人信息的保護。例如，我們已與加盟商簽訂協議，要求彼等履行與个人信息保護相關的義務，且我們的第三方供應商不得在未經我們事先同意的情況下向其他第三方披露相關數據，同時，我們通過協議規定第三方供應商遵守保密義務，以限制其在未經我們事先同意的情況下向其他第三方披露相關數據。

於業績記錄期及截至最後實際可行日期，我們已在重大方面遵守有關用戶隱私及數據安全的適用法律及法規。截至最後實際可行日期，我們並無收到有關當局發出的有關所處理數據已被確定為重要數據或核心數據的任何通知。截至最後實際可行日期，我們並無涉及任何有關影響或可能影響國家安全的數據處理活動的調查。於業績記錄期及截至最後實際可行日期，我們的日常業務運營並無涉及任何個人數據於中國內地與中國內地以外之間的非法出境。鑒於中國有關用戶隱私及數據安全的立法及執法仍在發展，我們會密切關注進一步的監管發展並及時採取適當措施。

於2021年12月28日，網信辦與其他監管機構共同修訂並頒佈《網絡安全審查辦法》，該辦法於2022年2月15日生效。《網絡安全審查辦法》規定：(i)關鍵信息基礎設施運營者採購網絡產品和服務，網絡平台運營者開展數據處理活動，影響或者可能影響國家安全的，應當進行審查；(ii)掌握超過100萬用戶個人信息的網絡平台運營者赴國外上市，必須申報網絡安全審查；及(iii)網絡安全審查工作機制成員單位認為影響或者可能影響國家安全的網絡產品和服務以及數據處理活動，由網絡安全審查辦公室按程序報中央網絡安全和信息化委員會批准後，依照《網絡安全審查辦法》的規定進行審查。我們擁有超過百萬名用戶的个人信息。截至最後實際可行日期，我們沒有收到任何機構通知，表明我們屬於關鍵信息基礎設施運營者，也沒有受到網絡安全機構關於網絡安全審查的任何調查。

截至最後實際可行日期，我們並未受到任何主管監管機構有關網絡安全及數據保護的任何重大行政處罰或其他制裁，也沒有發生重大網絡安全及數據保護或對第三方侵權的事件，或待決或據我們所知對我們構成威脅或與我們有關的其他法律程序、行政或政府程序。此外，我們有一套完善的有關用戶隱私及數據安全的內部政策、程序及措施。

此外，我們的中國法律顧問及聯席保薦人的中國法律顧問與網信辦委託設立網絡安全審查諮詢熱線的主管機構網絡安全審查中心進行了實名電話諮詢。網絡安全審查中心確認經修訂的《網絡安全審查辦法》中所述「國外上市」並不適用於香港上市，因此赴國外上市實體主動申報網絡安全審查的責任不應適用於本次上市。

基於上述因素，董事及本公司中國法律顧問認為，(i)於業績記錄期及截至最後實際可行日期，我們在所有重大方面遵守有關數據安全、隱私及個人信息保護的現有適用法律及法規；及(ii)網絡安全相關法規將不會對我們的業務運營或本次上市有任何重大不利影響。基於聯席保薦人進行的盡職調查，其中包括審閱上文所披露的本集團相關內部控制措施，並考慮到本公司及聯席保薦人中國法律顧問以電話諮詢網絡安全審查中心的結果及上文所披露的本公司中國法律顧問的意見，聯席保薦人並無發現任何會合理致使聯席保薦人不同意本公司上述意見的事宜。

物業

我們的總部位於中國鄭州。我們在中國及海外使用與業務運營相關的若干物業。

截至2024年9月30日，我們並無賬面值佔我們資產總值15%或以上的單一物業，因此，根據上市規則第5.01A條，我們無需在本招股章程中包含任何評估報告。根據《公司（豁免公司及招股章程遵從條文）通告》第6(2)條，本招股章程獲豁免而無需就《公司（清盤及雜項條文）條例》附表3第34(2)段符合該條例第342(1)(b)條的規定，該條文規定我們於土地或樓宇的所有權益均須提交評估報告。

自有物業

截至最後實際可行日期，我們在中國擁有140項物業，總建築面積約598,471平方米，主要用作辦公、生產及倉儲場所。

租賃物業

截至最後實際可行日期，我們租賃54項第三方物業，總建築面積約321,893平方米，主要用於我們在中國的自營門店、辦公場所、生產及倉儲設施。

截至最後實際可行日期，我們租賃36項第三方物業，總建築面積約為83,694平方米，主要用於我們在海外的倉儲設施和辦公場所。

知識產權

截至最後實際可行日期，我們已在中國註冊131項專利、299項著作權及14個域名，以及我們在全球註冊了3,122項商標，其中2,758項在中國。進一步詳情請參閱「附錄四—法定及一般資料—有關我們業務的進一步資料—知識產權」。

隨著我們的品牌日益受到中國和海外消費者的認可，我們認為保護我們的知識產權對我們的業務運營、品牌塑造及聲譽至關重要。我們通過專利註冊、商業秘密保護、以及與核心員工及其他第三方簽訂保密協議來保護我們的知識產權。

截至最後實際可行日期，我們並無與任一第三方起訴知識產權侵權有關的重大未決訴訟。我們並不知悉任何針對我們與知識產權有關的可能被提起的重大訴訟或申索。雖然我們已盡最大努力，但仍無法確定第三方不會侵犯或盜用我們的知識產權，或我們不會因侵犯知識產權而被起訴。進一步詳情請參閱「風險因素—與我們的業務及行業有關的風險—如果我們不能充分保護我們的知識產權，或者如果我們不能保持我們的IP（例如我們的超級IP「雪王」）的知名度，我們的業務可能會受到重大不利影響」及「風險因素—與我們的業務及行業有關的風險—我們可能侵犯、盜用或以其他方式侵犯第三方知識產權」。

員工

截至2024年9月30日，我們共有6,853名全職員工。下表載列截至2024年9月30日我們按職能及地理位置劃分的全職員工。

職能	員工人數	佔員工總 人數百分比
供應鏈	2,988	43.6
門店運營及管理	2,296	33.5
行政及管理	1,001	14.6
品牌及營銷	323	4.7
應用及基礎研發	124	1.8
數字化	121	1.8
總計	6,853	100.0

地理位置	員工人數	佔員工總 人數百分比
中國	6,384	93.2
海外	469	6.8
總計	6,853	100.0

我們認為，我們的成功在一定程度上取決於我們吸引、招聘及留用優秀員工的能力。我們與員工簽訂個人僱傭合同和保密協議。僱傭合同包含工資、福利及終止事由等事項。我們已成立工會以保障員工的權利並鼓勵員工參與我們的管理決策。

我們為員工提供發展知識和技能的機會。我們擁有有效的培訓體系，包括入職培訓和持續的在職培訓，以提高員工的知識和技能水平。新入職員工的入職培訓涵蓋企業文化及政策、業務介紹和日常運營流程等內容。我們定期提供在職培訓，包含從日常操作到一般管理技能的內容，以提升員工的專業能力。

我們的董事確認，於業績記錄期及截至最後實際可行日期，並未發生會對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的重大勞資糾紛或罷工。

保險

我們投購的保險主要包括：(i)涵蓋重大業務中斷及固定資產和存貨意外損失的財產保險；(ii)僱主責任保險；及(iii)為主要員工購買的人身意外保險和健康保險。我們的董事認為，我們的保險範圍符合相關國家的行業慣例及標準商業慣例。我們投購的保險並無保障食品安全及產品責任，此與行業慣例一致。基於我們所涉及的風險及所採取的內部控制措施（請參閱「我們的門店運營－門店品質控制」及「我們的供應鏈－供應鏈質量控制」），我們認為本集團可能需承擔的法律及財務後果並不重大。有關與有限保險範圍相關的風險，請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們的保險範圍可能不夠充分，這可能對我們的聲譽、經營業績、財務表現及業務前景產生重大不利影響」。

合規及法律程序

我們在日常運營過程中，可能會不時遇到由僱傭、版權或合同糾紛等問題引起的一系列法律或行政索賠和訴訟。於業績記錄期及截至最後實際可行日期，我們並未牽涉任何可能單獨或共同對我們的業務造成重大不利影響的重大法律、仲裁、行政訴訟或可能導致行政處罰的不合規事件。我們的董事認為，於業績記錄期及截至最後實際可行日期，我們已在所有重大方面遵守了所有相關法律及法規。於業績記錄期及截至最後實際可行日期，我們已從相關部門取得對我們中國及海外業務而言屬重要的所有必要牌照、批文及許可。

租賃物業

有權利瑕疵的租賃物業

出於各種原因，我們租賃的若干物業存在權利瑕疵。截至最後實際可行日期，就11項主要用作倉儲、辦公場所及自營門店的租賃物業（其總建築面積約為12,263平方米，佔我們於中國承租的物業總建築面積的4%以下），與我們訂立租賃協議的出租人並未提供有效物業權屬證書或產權人為出租人轉租物業出具的授權文件，因此我們無法確保出租人擁有向我們租賃或轉租相關物業的權利或授權。截至最後實際可行日期，一項倉儲租賃物業（其總建築面積約為119平方米，佔我們於中國承租的物業總建築面積約0.04%）的實際用途與其物業權屬證書上記錄的計劃住宅物業用途不一致。相關租賃協議可能被視為無效及不可執行。

據我們的中國法律顧問告知，相關出租人有責任遵守相關規定，例如取得相關權屬證書或授權，以及確保物業的實際用途與物業及土地的計劃用途一致。我們沒有權屬證書或產權人授權而使用該等租賃物業，可能受到第三方對租賃權利的主張或質疑影響。若出租人並無出租物業的必要權利，我們或須遷出該等物業。倘未能確保物業的用途與物業及土地的計劃用途一致，則相關出租人可能會受到土地管理部門、建設管理部門或規劃部門的處罰，而根據相關法例及法規，租賃協議可能被視為無效及不可執行。作為租戶，根據相關法律及法規我們毋須接受任何行政處罰或其他處罰。

據我們的中國法律顧問告知，我們其中一項租賃物業的用途與物業權屬證書所載的擬定用途不一致，我們可能面臨政府部門就我們繼續使用該物業的權利作出的質疑。然而，於業績記錄期及截至最後實際可行日期，我們並不知悉政府部門提出任何可能對我們現時佔用該租賃物業有所影響的申索。

儘管如此，即使我們在上述情況下被要求遷出該物業，我們仍能夠及時遷至其他租賃物業，同時不會產生重大成本。這是由於(i)市場上有相似租金水平的替代物業，及(ii)我們於該等租賃物業的大部分設備易於搬遷，且搬遷過程不會對我們的業務及運營產生重大不利影響。即使我們需要搬離上述租賃物業，我們估計所有有關物業的搬遷成本將不會超過人民幣840,000元。

於業績記錄期及截至最後實際可行日期，我們存在權利瑕疵的租賃物業的租約並無受到第三方或相關部門的質疑，從而導致或使我們成為因租賃及使用我們佔用的相關物業的權利而引起的糾紛、訴訟或申索的被告。該等租賃協議到期後，我們將評估與其續約的相關法律風險。鑒於上述權利瑕疵的性質，若該等問題妨礙租賃物業的持續使用，我們預計能夠迅速找到合適的替代物業，而不會產生重大損失。由於受權利瑕疵影響的物業數量有限，因此採取上述行動具有可行性，且預期不會嚴重干擾我們的運營。我們的董事認為，該等權利瑕疵不會對我們的業務、經營或財務業績造成重大不利影響。

租賃登記備案

截至最後實際可行日期，由於相關出租人未能向我們提供必要的文件以在當地政府部門辦理租賃登記備案，故有50項租賃協議尚未在中國相關土地和房屋管理部門登記備案。

據我們的中國法律顧問告知，未能完成租賃協議的登記備案不會影響該等租約的有效性或導致我們被要求遷出租賃物業。然而，有關政府部門可能會責令我們完成登記備案，並在我們未在指定期限內完成登記備案的情況下，對每份未登記備案的租賃協議處以人民幣1,000元以上人民幣10,000元以下的罰款。根據該等物業的數量及其所在城市，我們認為我們因未能對所有相關租賃協議進行登記備案而同時受到處罰的可能性甚微。

有關我們租賃物業的風險，請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們及我們的加盟商面臨與租賃物業相關的風險」。

內部控制措施

為防止再次出現租賃物業與物業權屬證書所載的規劃用途不一致的情況及／或未能完成租賃登記備案的情況，我們(i)加強租賃審批的內部程序要求；(ii)並在簽立任何租賃協議前強制核實物業權屬證書或由業主發出的授權書，確保租賃物業用途與物業權屬證書所載的規劃用途一致；及(iii)於簽立租賃協議時，協助出租人或其他相關方辦理租賃協議登記備案手續。

社會保險及住房公積金

背景

於業績記錄期，我們存在未根據相關中國法律法規為部分員工足額繳納社會保險及住房公積金的情況。此外，於業績記錄期，我們委聘第三方人力資源機構為少數員工繳納社會保險及住房公積金，而我們已在所有重大方面對此進行整改。

潛在的法律後果

於2021年、2022年、2023年以及2024年前九個月，我們欠繳的社會保險和住房公積金供款金額分別為人民幣7.4百萬元、人民幣12.5百萬元、人民幣5.7百萬元及人民幣7.0百萬元。就社會保險的差額而言，我們可能須承擔以下法律後果：(i)在規定期限內補足差額，並按日加計延遲繳納金額0.05%的滯納金；及(ii)若我們逾期未繳付，則可能被處以逾期金額一倍以上三倍以下的罰款。就住房公積金差額而言，我們可能須承擔以下法律後果：(i)在規定期限內補足差額；及(ii)逾期未繳付的，相關員工可以向法院申請強制執行。

若第三方人力資源機構未能為相關員工足額及／或及時繳納社會保險或住房公積金，或若該等安排的有效性受到相關主管部門的質疑，我們可能須補繳、支付滯納金及／或受到有關部門的處罰。我們亦可能因該等與相關員工的安排而面臨潛在的勞動糾紛。

最新狀況及整改措施

截至最後實際可行日期，相關監管部門並無就我們的社會保險及住房公積金繳納採取任何行政措施或處罰，我們亦無收到任何結清欠繳金額的命令。我們並未全數結清欠繳金額，是由於(i)為結清欠繳金額，我們須調整社會保險及住房公積金的繳納基數，但該等基數僅可在指定時間範圍內調整並向該等部門提交；及(ii)我們的部分僱員不願嚴格按薪金比例承擔社會保險及住房公積金相關費用。截至最後實際可行日期，我們並不知悉任何員工就我們的社會保險及住房公積金政策提出任何重大投訴。

我們的董事認為，我們未有為部分僱員足額繳納社會保險及住房公積金不會對我們的業務及經營業績造成重大不利影響，乃考慮到：

- (i) 截至最後實際可行日期，我們並未接到相關中國部門的任何通知，要求我們就社會保險及住房公積金支付重大差額或罰款；
- (ii) 於業績記錄期及截至最後實際可行日期，我們並未受到任何重大行政處罰；

(iii) 我們已通過書面確認或與相關部門面談的方式取得監管確認，當中確認：

(a) 我們於業績記錄期內在該等特定的行政區域已足額繳納社會保險和住房公積金，或並未欠繳社會保險和住房公積金；或

(b) 我們於業績記錄期內在該等特定的行政區域未受到任何行政處罰；

我們的中國法律顧問認為，基於該等政府部門根據適用法律法規作為獲授權政府實體的地位，其有權作出有關確認；

(iv) 我們並不知悉任何重大員工投訴，亦無在社會保險及住房公積金方面涉及與員工的任何重大勞動糾紛；

(v) 若相關部門責令我們繳付欠繳社會保險及／或住房公積金，或根據適用法律法規採取整改措施，我們將於指定期間及時繳付有關款項或作出有關整改措施；

(vi) 於業績記錄期，欠繳的社會保險和住房公積金金額並不重大，於2021年、2022年、2023年以及2024年前九個月，分別為人民幣7.4百萬元、人民幣12.5百萬元、人民幣5.7百萬元及人民幣7.0百萬元；及

(vii) 中國法律顧問告知，經考慮到相關監管政策、監管確認以及上述事實，在並無員工投訴的情況下，我們因於業績記錄期內未足額繳付社會保險及住房公積金而遭受重大行政處罰的可能性甚微。

因此，於業績記錄期，我們並無就未足額繳納社會保險和住房公積金作出任何撥備。

一旦我們接獲相關政府部門通知（如有）要求我們繳納欠繳金額或修訂我們有關方面政策或做法，我們會在切實可行的情況下盡快根據相關中國法律法規作出全額供款，以免我們因未及時供款而受到有關政府部門的行政處罰。我們未必可在上市時悉數供款，是由於(i)為全額繳納社會保險及住房公積金，我們須調整社會保險及住房公積金的繳納基數，但該等基數僅可在指定時間範圍內調整並向該等部門提交；及(ii)我們的部分僱員不願嚴格按薪金比例承擔社會保險及住房公積金相關費用。為在切實可

行的情況下盡快作出全額供款，我們計劃與僱員溝通，以尋求彼等理解並合作以遵守適用繳納基數並要求彼等作出額外供款。此外，倘有關部門責令我們日後全額繳納社會保險及／或住房公積金，我們承諾在指定期限內及時作出全額供款及／或採取有關整改措施。

我們已就社會保險及住房公積金繳納採取下列整改及內控加強措施：

- 我們已指派我們的人力資源中心監督社會保險及住房公積金的申報及繳納。
- 我們的人力資源中心已制定一系列政策指導繳納社會保險及住房公積金的日常實踐。
- 我們每月記錄及監察為僱員繳納社會保險及住房公積金的狀況，以便有效管理及加強內部控制。
- 我們將定期諮詢中國法律顧問有關中國相關法律法規的意見，使我們緊跟相關監管政策的變動。
- 我們將定期積極與相關社會保險及住房公積金地方部門溝通，確保我們得知有關社會保險及住房公積金相關法律法規的最新信息，並了解有關法律法規的最新規定和詮釋。
- 若相關部門責令我們補繳社會保險及／或住房公積金或根據適用法律法規採取任何整改措施，我們承諾依照該等部門的指引及時支付有關款項或採取有關整改措施。

亦請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們可能需要繳納欠繳社會保險和住房公積金，並需繳納滯納金和相關政府部門的罰款」。

風險管理及內控

我們已制定並實施與業務運營、財務報告和一般合規相關的風險管理政策及內控措施。為監控上市後風險管理政策及企業管治措施的持續實施情況，我們已採納並將採納包括但不限於以下的風險管理措施。

- 我們設計了一套全面的政策來識別、分析、管理和監控各種風險。我們定期評估並更新我們的風險管理政策。
- 董事會負責監督整體風險管理及內控。我們的審計委員會獲授權審閱及評估我們的財務控制、風險管理及內控系統。有關審計委員會的組成、成員資格及經驗，請參閱「董事、監事及高級管理層—董事委員會—審計委員會」。
- 我們將採取各種政策以確保遵守上市規則，包括但不限於利益衝突管理、關連交易及信息披露等有關方面。
- 我們將繼續為董事及高級管理層提供有關上市規則相關規定及香港上市公司董事職責的培訓課程。

反腐敗合規措施

我們完善的反腐敗政策和程序在維護我們的質量控制、供應鏈管理及加盟商管理等環節的廉潔性方面發揮著至關重要的作用。例如，我們明確禁止直接或間接收受禮品、折扣、回扣及任何其他形式的利益，包括但不限於旅行及其他形式的招待。我們亦建立了舉報程序，鼓勵我們的員工、加盟商及其他第三方直接向我們的紀律部門舉報賄賂事件。

牌照及監管批文

下表載列我們截至最後實際可行日期就經營業務獲得的重要牌照及監管批文的概要：

牌照種類	牌照 數量	發牌機構	屆滿日期*
商業特許經營備案...	2	河南省商務廳	有效，並無屆滿日期
食品生產許可證.....	6	註冊地市場監督管理部門／ 行政審批服務局	2025年12月22日至 2028年10月12日
食品經營許可證.....	34	註冊地市場監督管理部門／其他 具有相關職權的政府主管部門	2025年3月29日至 2030年1月13日
僅銷售預包裝 食品備案.....	11	註冊地市場監督管理部門／其他 具有相關職權的政府主管部門	有效，並無屆滿日期
全國工業產品 生產許可證.....	6	註冊地市場監督管理部門	2027年6月23日至 2029年4月28日
增值電信業務 經營許可證.....	4	河南省通信管理局	2026年1月13日至 2026年11月2日

附註：

* 該類牌照的最早及最遲屆滿日期。