

香港交易及結算所有限公司及香港聯合交易所有限公司對本公告的內容概不負責，對其準確性或完整性亦不發表任何聲明，並明確表示，概不對因本公告全部或任何部分內容而產生或因倚賴該等內容而引致的任何損失承擔任何責任。



HAIDILAO INTERNATIONAL HOLDING LTD.

海底撈国际控股有限公司

(於開曼群島註冊成立的有限公司)

(股份代號：6862)

截至2025年12月31日止年度的全年業績公告

海底撈国际控股有限公司(「本公司」)董事(「董事」)會(「董事會」)謹此公佈本公司及其附屬公司(統稱「本集團」)截至2025年12月31日止年度(「報告期」)的經審核綜合業績，連同2024年的經審核比較數字。業績已經本公司審計委員會(「審計委員會」)審閱。

本公告內的「我們」指本公司，倘文義另有所指，指本集團。本公告所載若干金額及百分比數字已作約整調整，或已約整至小數點後一位或兩位數。任何表格、圖表或其他地方所示總額與當中所列數額總和之間的任何差異乃因約整所致。

主要財務摘要

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
收入	43,225,355	42,754,687
餐廳經營收入	39,063,629	40,880,951
除稅前溢利	5,811,695	6,624,055
年內溢利	4,041,885	4,700,278
本公司擁有人應佔溢利	4,049,824	4,708,084
每股基本盈利(人民幣元)	0.75	0.87
核心經營利潤(非國際財務報告準則計量) ^{附註}	5,403,233	6,229,880

附註：核心經營利潤(非國際財務報告準則計量)為不包括以下項目的年內溢利：利息收入、應佔聯營公司業績、應佔合營企業業績、轉讓若干餐廳業務給加盟商的收益、匯兌收益(虧損)淨額、按公允值計入損益(「按公允值計入損益」)的金融資產產生的收益淨額、按公允值計入損益的金融負債產生的虧損淨額、贖回長期債券產生的收益、財務成本及所得稅開支。

主要業務摘要

	截至12月31日及 截至該日止年度	
	2025年	2024年
自營海底撈餐廳數量	1,304	1,355
加盟海底撈餐廳數量	79	13
自營海底撈餐廳平均翻檯率(次/天)	3.9	4.1
自營海底撈餐廳顧客人均消費(人民幣元)	97.7	97.5
海底撈餐廳的系統銷售額增長率	(3.7%)	

2025年業績回顧

概覽

2025年，餐飲消費市場仍面臨競爭加劇、消費需求迭代的複雜環境。海底撈繼續堅持「一手抓顧客，一手抓員工」的核心管理理念，繼續在「精細化管理」與「多品牌協同」方面深耕。報告期內，本集團收入為43,225.4百萬元，同比增長1.1%；核心經營利潤為人民幣5,403.2百萬元，同比下降13.3%；年內溢利4,041.9百萬元，同比下降14.0%，利潤下降主要受翻檯率下降，以及產品、場景等創新模式方面的調整影響。

報告期內，本集團已擁有多個餐飲品牌。截至2025年12月31日止，海底撈品牌方面，我們共經營1,383家餐廳。其中，自營餐廳共計1,304家，年內新開79家；加盟餐廳共計79家，年內新開21家，年內自營餐廳轉加盟45家。報告期內，我們有85家自營餐廳因經營表現未達預期主動關停或因商業地標遷移或設施老舊而搬遷。截至2025年12月31日止，除海底撈品牌之外，本集團運營20個餐飲品牌，共計207家餐廳。

餐廳表現方面，2025年自營海底撈餐廳整體翻檯率為3.9次／天，2024年為4.1次／天；全年共接待顧客383.9百萬人次，較上年下降7.5%。

基於集團2025年經營情況，董事會建議派發截至2025年12月31日止年度的末期現金股息每股0.384港元。

業務回顧

我們將繼續實施以下幾個發展戰略，提高集團整體運營質量和盈利能力：

深化運營「不一樣的海底撈」

本集團全面推進「不一樣的海底撈」戰略，通過精準的「一店一策」經營模式，實現了從標準化運營向差異化競爭的深度轉型。多元化餐廳矩陣與場景創新方面，本集團針對不同商圈特質與細分客群，成功構建了包括鮮切店、夜宵店、親子店、寵物友好店等餐廳模型。截至2025年末，累計完成特色主題餐廳改造超過200家，其中，鮮切店與夜宵店已實現全國重點城市佈局；親子、寵物等場景化餐廳的有序落地，有效提升了品牌在存量市場的滲透力與顧客黏性。核心產品力建設與差異化策略方面，本集團持續聚焦產品創新，通過「全國+區域」雙輪驅動的產品上新機制，構建競爭護城河。年內，我們全力打造葷菜「鮮切」系列，目前已推出鮮切海鮮、鮮切牛肉、鮮切雞肉、鮮切豬肉等幾大品類。我們堅持時令化更新機制，確保產品供應契合季節性需求。本集團戰略性地將部分產品決策權下放至大區，以提升區域性產品的本地化適配能力，截至2025年末，區域特色產品累計超過100種，涵蓋鍋底、菜品及甜品等品類，精準滿足了不同地域消費者的多元化偏好。

全面推進「紅石榴計劃」與多品牌矩陣

2025年，本集團正式進入「多品牌並行」的集團化運營新階段。我們的「紅石榴計劃」已由內部孵化轉向市場擴張。

截至2025年末，本集團已成功運營20個涵蓋海鮮大排檔、壽司、西式輕食、小火鍋及中式快餐等細分領域的子品牌，共計207家餐廳；其他餐廳經營收入達1,520.6百萬元，較上年增長顯著。為了進一步推動創業項目協同發展，提質增效，我們重新梳理了「紅石榴計劃」的規則，制定「掌勺人」和「百姓餐廳」雙體系孵化機制，「掌勺人」體系聚焦員工自主創業，「百姓餐廳」體系則偏向總部主導策劃與推動的項目孵化。我們不僅通過「掌勺人」機制激發內部創業潛力，而且通過「百姓餐廳」模式實現了多品類、多層級的市場覆蓋。

堂食業務之外，本集團外賣業務(含「下飯菜」)在過去一年錄得顯著增長，全年外賣業務收入2,657.6百萬元，較上年增長111.9%，海底撈品牌實現了「到店+到家」雙輪驅動。我們從拓品類、拓門店、拓時段、拓渠道四個方面全面增強外賣業務的供給能力，全國已完成超過1200個外賣網點的佈局，與所有主流外賣平台深入合作。我們還在持續優化外賣業務運作機制，研發更符合外賣場景的新產品，提高外賣業務利潤率，同時支持「紅石榴計劃」下其他品牌嘗試外賣業務。外賣業務已成為本集團收入增長的重要支柱，並將在未來助力集團優質發展。

數智營銷賦能品牌迭代，雙輪驅動形象煥新升級

報告期內，本集團通過「總部統籌+區域本地化加碼+餐廳標準執行」構建多維營銷體系。在產品端，圍繞「四季上新」及節日節點精準發力；在客群端，深耕大學生及家庭顧客等客群；在營銷端，我們實現了海底撈IP聯名的跨界突破，與二次元、網絡遊戲、明星聯名，增加粉絲端營銷動作，有效觸達高參與、高互動的客群。在這些營銷活動舉辦期間，相關套餐售賣量、產品點擊率均顯著提升。同時，通過搭建「海底撈小撈撈」全平台IP賬號，並佈局短劇、動畫等年輕化傳播渠道，實現了品牌形象的深度破圈，全年社交平台曝光量顯著提升。這些年輕化的活動重塑了消費者對海底撈的固有品牌認知，建立了品牌與新場景的連結，沉澱了新的客群資產。

組織架構重塑：構建「前、中、後台」協同體系

為支撐多品牌、多賽道擴張戰略，本集團於報告期內完成了組織架構的深度變革與重組，確立了職責清晰、高效聯動的系統化架構：

前台(市場攻堅矩陣)：聚焦市場滲透與品牌孵化，賦予前線業務單元更高的決策自主權，以實現各新興品牌在細分賽道的快速迭代與規模化擴張。

中台(智能戰略中樞)：以「智能中台」為核心，承擔戰略調度、資源統籌及技術賦能職能，通過跨品牌的資源整合，實現規模效應與經驗的可複製化。

後台(基石業務保障)：深耕海底撈品牌的基本盤，專注於服務品質的極致體驗與品牌文化的深度傳承，不斷鞏固行業領先地位，築牢市場競爭壁壘。

構建和深化餐飲生態智能中台

本集團堅信，數智化技術是支撐未來海底撈多品牌規模化擴張的核心引擎。2025年，本集團規劃建立全品牌共享的「餐飲生態智能中台」，確立了技術驅動擴張的戰略方向。該中台不僅是集團的技術底座，更是實現戰略協同、驅動精準決策的「數智化中樞」。

經驗標準化與AI賦能：智能中台將海底撈沉澱三十多年的運營經驗、服務標準及產品邏輯進行數字化建模。通過AI算法，我們初步實現了自動排班、智能化要貨及精準庫存管理，降低門店運營管理難度。

全鏈路賦能體系：依托該智能中台，本集團建立了從選址洞察、精準營銷到供應鏈深度協同的全生命週期支持體系。通過「強中台」的集約化管理模式，新品牌得以共享集團沉澱的核心資源與技術能力，極大地提高了資源配置效率。

管理模式變革：依托智能中台的高度集成化數據看板，管理層得以及時洞察消費者行為偏好與市場趨勢演變。此舉推動了本集團管理模式從「經驗依賴」向「數據決策」的深層次轉型，通過量化分析與預測模型，以增強戰略決策的客觀性、精準度與前瞻性。

未來展望：回歸本質，引領未來

本集團將繼續秉持「一手抓顧客，一手抓員工」的核心管理理念。我們的發展舉措主要包括：

- 持續提升消費者的用餐體驗，通過深化洞察和感知消費者的需求、不斷提升產品研發能力、不斷精進服務能力，滿足消費者個性化需求；
- 全面推進「紅石榴計劃」，通過制度創新、人才引進、管理協同等方式，繼續多元化的經營戰略；
- 持續加大對智能中台的研發投入，優化加盟與直營的協同效率，並通過數字化運營為管理賦能；及
- 策略性地尋求收購優質資產，進一步豐富我們的餐飲業態和顧客基礎。

管理層討論與分析

收入

本集團收入從截至2024年12月31日止年度的人民幣42,754.7百萬元增加1.1%至2025年的人民幣43,225.4百萬元。

根據分部劃分的收入

我們的絕大部分收入來自(i)餐廳經營；(ii)外賣業務；(iii)調味品及食材銷售；及(iv)加盟業務。下表載列收入於所示期間的組成部分：

	截至12月31日止年度			
	2025年		2024年	
	(人民幣千元，百分比除外)			
海底撈餐廳經營	37,543,043	86.9%	40,397,616	94.5%
外賣業務	2,657,550	6.1%	1,253,869	2.9%
其他餐廳經營	1,520,586	3.5%	483,335	1.1%
調味品及食材銷售	1,155,098	2.7%	575,140	1.4%
加盟業務	270,420	0.6%	16,706	0.0%
其他	78,658	0.2%	28,021	0.1%
總收入	<u>43,225,355</u>	<u>100.0%</u>	<u>42,754,687</u>	<u>100.0%</u>

本集團的收入主要來自海底撈餐廳經營，佔我們2025年總收入的86.9%。海底撈餐廳經營收入從2024年的人民幣40,397.6百萬元減少7.1%至2025年的人民幣37,543.0百萬元，主要由於餐廳翻檯率下降以及因加盟業務穩步推進導致自營海底撈餐廳數量減少。2025年餐廳翻檯率3.9次／天。海底撈餐廳的顧客人均消費從2024年的人民幣97.5元增加至2025年的人民幣97.7元。

外賣業務收入從2024年的人民幣1,253.9百萬元增加111.9%至2025年的人民幣2,657.6百萬元，主要由於「下飯菜」業務的快速增長。

其他餐廳經營收入從2024年的人民幣483.3百萬元增加214.6%至2025年的人民幣1,520.6百萬元，主要歸因於「紅石榴計劃」下推出的其他創新餐飲品牌，及露營火鍋、企業火鍋等多種餐飲場景的貢獻。

下表載列於所示期間本公司自營海底撈餐廳的若干關鍵表現指標。

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
顧客人均消費⁽¹⁾ (人民幣元)		
一線城市 ⁽²⁾	105.0	104.0
二線城市 ⁽³⁾	96.8	96.9
三線及以下城市 ⁽⁴⁾	91.4	91.4
中國大陸餐廳	95.7	95.7
港澳台地區	198.4	199.7
整體	97.7	97.5
翻檯率⁽⁵⁾ (次／天)		
一線城市 ⁽²⁾	3.9	4.0
二線城市 ⁽³⁾	3.9	4.1
三線及以下城市 ⁽⁴⁾	3.9	4.0
中國大陸餐廳	3.9	4.0
港澳台地區	4.3	4.3
整體	3.9	4.1
新開餐廳 ⁽⁶⁾	4.2	4.4
其他餐廳	3.9	4.1
整體	3.9	4.1

附註：

- (1) 按期內餐廳經營產生的總收入除以期內服務顧客總數計算。
- (2) 北京、上海、廣州及深圳。
- (3) 除一線城市外，所有直轄市和省會城市，另加青島、廈門、寧波、大連、珠海、蘇州和無錫。
- (4) 除一、二線城市以外的所有城市及地區。
- (5) 按期內服務總桌數除以期內營業總天數及期內平均餐桌數計算。
- (6) 我們對新開餐廳的定義為，於報告期內開始運營的餐廳。

下表載列於所示期間自營海底撈餐廳同店銷售詳情。

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
同店數量⁽¹⁾		
一線城市		188
二線城市		433
三線及以下城市		491
港澳台地區		23
整體		1,135
同店銷售額⁽²⁾(人民幣千元)		
一線城市	5,803,606	6,167,763
二線城市	12,035,710	13,254,454
三線及以下城市	13,610,069	14,400,824
港澳台地區	1,445,321	1,446,042
整體	32,894,706	35,269,083
同店平均日銷售額⁽³⁾(人民幣千元)		
一線城市	84.7	89.9
二線城市	76.2	83.9
三線及以下城市	76.0	80.4
港澳台地區	172.9	173.1
整體	79.5	85.2
同店平均翻檯率⁽⁴⁾(次／天)		
一線城市	3.9	4.1
二線城市	3.9	4.2
三線及以下城市	3.9	4.0
港澳台地區	4.3	4.3
整體	3.9	4.1

附註：

- (1) 包括比較期間開始前已開始運營且於2024年及2025年營業300天及以上的餐廳。
- (2) 於所示期間我們同店餐廳業務的收入總額。
- (3) 按期內同店餐廳業務的總收入除以期內同店營業總天數計算。
- (4) 按期內同店服務總桌數除以期內營業總天數及期內平均餐桌數計算。

根據地理區域劃分的海底撈餐廳經營收入

我們的業務主要於中國大陸、港澳台地區開展。下表載列於所示期間根據地理區域劃分的海底撈餐廳經營總收入明細：

	截至12月31日及截至該日止年度					
	餐廳數量	2025年 總收入／收入 (人民幣千元)		餐廳數量	2024年 總收入／收入 (人民幣千元)	
中國大陸						
一線城市	223	6,616,719	17.6%	220	7,156,988	17.7%
二線城市	487	13,852,621	36.9%	531	15,700,301	38.7%
三線及以下城市	571	15,580,589	41.6%	581	16,177,821	40.0%
小計	1,281	36,049,929	96.1%	1,332	39,035,110	96.4%
港澳台地區	23	1,445,322	3.9%	23	1,446,043	3.6%
餐廳總數／總收入	1,304	37,495,251	100%	1,355	40,481,153	100%
加計(扣除)：會員積分計劃		47,792			(83,537)	
餐廳總數／收入	1,304	37,543,043		1,355	40,397,616	

海底撈餐廳的系統銷售額

2025年，海底撈餐廳系統銷售額同比下降3.7%。

我們海底撈餐廳的系統銷售額指所有海底撈品牌餐廳所產生的銷售總額，包括自營餐廳及加盟餐廳。儘管加盟餐廳的銷售額並未在綜合損益及其他全面收益表中直接確認為本公司收入的一部分，但其通過持續的特許權使用費為我們的收入作出貢獻。我們認為系統銷售額增長率對投資者而言是一項有價值的指標，因為它是我們收入及利潤的重要驅動因素，同時反映了我們業務的整體表現。

原材料及易耗品成本

我們的原材料及易耗品成本從2024年的人民幣16,211.1百萬元增加8.1%至2025年的人民幣17,526.2百萬元。就所佔收入百分比，我們的原材料及易耗品成本從2024年的37.9%增加至2025年的40.5%，主要由於(i)海底撈餐廳經營業務之外的其他業務板塊收入佔比上升；及(ii)為提升顧客體驗我們優化了菜品結構。

員工成本

我們的員工成本從2024年的人民幣14,113.3百萬元減少0.3%至2025年的人民幣14,073.0百萬元。就所佔收入百分比，我們的員工成本維持穩定，於2024年及2025年分別為33.0%及32.6%。

租金及相關開支

我們的租金及相關開支從2024年的人民幣425.5百萬元增加0.7%至2025年的人民幣428.6百萬元。就所佔收入百分比，我們的租金及相關開支維持穩定，於2024年及2025年均為1.0%。

水電開支

我們的水電開支從2024年的人民幣1,465.7百萬元增加0.7%至2025年的人民幣1,475.5百萬元。就所佔收入百分比，我們的水電開支維持相對穩定，於2024年及2025年均為3.4%。

差旅及通訊開支

我們的差旅及通訊開支從2024年的人民幣257.4百萬元增加12.4%至2025年的人民幣289.4百萬元，主要由於員工出差考察和商務交流的頻次增加。就所佔收入百分比，我們的差旅及通訊開支維持相對穩定，2024年及2025年分別為0.6%及0.7%。

折舊及攤銷

我們的折舊及攤銷從2024年的人民幣2,558.5百萬元減少14.7%至2025年的人民幣2,182.1百萬元，主要由於前期部分餐廳物業、廠房及設備已提足折舊及攤銷。就所佔收入百分比，折舊及攤銷從2024年的6.0%減少至2025年的5.0%，主要由於折舊及攤銷減少。

其他開支

我們的其他開支從2024年的人民幣1,864.1百萬元增加21.8%至2025年的人民幣2,270.1百萬元。就所佔收入百分比，我們的其他開支從2024年的4.4%增加至2025年的5.3%，主要由於(i)與外賣業務相關的推廣及支持費用增加，以及營銷活動更加多元化，使得業務發展開支及外賣平台費用增加人民幣294.2百萬元；及(ii)隨著收入增長，行政開支、倉儲開支及日常維護開支增加人民幣107.9百萬元。

應佔聯營公司及合營企業業績

我們的應佔業績涉及(i)聯營公司馥海(上海)食品科技有限公司(「馥海」)，我們持有該公司40%的股東權益；(ii)合營企業Ying Hai Holdings Pte. Ltd.，我們持有該公司51%的股東權益，而該公司報告期內已註銷；及(iii)北京優鼎優餐飲管理有限公司所投資的其他聯營公司，從2024年的人民幣51.8百萬元減少至2025年的人民幣49.3百萬元。

其他收益及虧損

我們的其他收益及虧損於2025年錄得收益人民幣439.5百萬元，而2024年為收益人民幣352.2百萬元。該增加主要是由於：(i)出售若干餐廳業務給加盟商產生的收益增加人民幣247.8百萬元；(ii)部分被按公允值計入損益的金融負債產生的虧損淨額及相比2024年減少的按公允值計入損益的金融資產產生的收益淨額所抵消。

財務成本

我們的財務成本從2024年的人民幣274.7百萬元減少13.3%至2025年的人民幣238.2百萬元，主要由於租賃負債利息減少。

所得稅開支

我們的所得稅開支從2024年的人民幣1,923.8百萬元減少8.0%至2025年的人民幣1,769.8百萬元，主要由於2025年除稅前溢利減少。

年內溢利

綜上所述，我們於2025年錄得溢利人民幣4,041.9百萬元，而於2024年錄得溢利人民幣4,700.3百萬元。

核心經營利潤(非國際財務報告準則計量)

為補充我們根據國際財務報告準則呈列的綜合財務報表，我們亦採用並非國際財務報告準則規定或非根據國際財務報告準則呈列的核心經營利潤。核心經營利潤(非國際財務報告準則計量)為不包括以下項目的年內溢利：利息收入、應佔聯營公司業績、應佔合營企業業績、轉讓若干餐廳業務給加盟商的收益、匯兌收益(虧損)淨額、按公允值計入損益的金融資產產生的收益淨額、按公允值計入損益的金融負債產生的虧損淨額、贖回長期債券產生的收益、財務成本及所得稅開支。

下表載列所示年內核心經營利潤（非國際財務報告準則計量）與年內溢利（根據國際財務報告準則計算及呈列的最直接可比財務計量）的對賬：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年內溢利	4,041,885	4,700,278
扣除如下收益／(虧損)：		
利息收入	270,683	382,926
應佔聯營公司業績	49,348	56,897
應佔合營企業業績	-	(5,122)
轉讓若干餐廳業務給加盟商的收益	347,007	99,158
匯兌收益(虧損)淨額	11,600	(63,708)
按公允值計入損益的金融資產產生的收益淨額	92,301	194,297
按公允值計入損益的金融負債產生的虧損淨額	(124,272)	-
贖回長期債券產生的收益	-	4,405
財務成本	(238,205)	(274,678)
所得稅開支	(1,769,810)	(1,923,777)
核心經營利潤(非國際財務報告準則計量)	5,403,233	6,229,880

我們呈列非國際財務報告準則財務計量數據，乃由於管理層使用該等數據評估我們的經營業績及制定業務計劃。該等非國際財務報告準則財務計量數據並非旨在取代本公司根據國際財務報告準則呈列財務業績。相反，本公司相信該等非國際財務報告準則財務計量數據的呈列可為投資者提供額外資料，剔除本公司認為無法代表其核心營運的項目，可更好地比較過去及目前的業績。我們認為，呈列核心經營利潤(非國際財務報告準則計量)為進一步加強我們過往經營業績與其相關經營業績趨勢的可比性提供了額外資料，同時我們利用該指標來評估核心營運的績效。在評估是否對可能重大或可能影響對我們持續財務和業務表現或趨勢的理解的項目的影響進行調整時，我們會考慮定量和定性因素。

核心經營利潤(非國際財務報告準則計量)不應孤立考慮，亦不應理解為年內溢利或任何業績計量的替代指標。我們鼓勵投資者同時用最直接可比較的國際財務報告準則計量檢驗我們的過往非國際財務報告準則財務計量。此處呈列的核心經營利潤(非國際財務報告準則計量)可能無法與其他公司呈列的類似名稱指標相比較。其他公司可能會以不同的方式計算類似名稱的指標，使該等指標在與我們的數據進行比較時的作用有限。我們鼓勵投資者及其他人士全面審閱我們的財務資料，而不是依賴單一的財務指標。

資金流動性及財政資源

截至2025年12月31日止年度，我們主要通過經營產生的現金為我們的運營、擴張、資本支出及股息分派提供資金。我們通過定期監控現金流量和現金結餘，以保持最適宜的流動性來滿足營運資本需求及支持持續的業務擴張。

現金及現金等價物

現金主要用於採購食材及易耗品，支付員工成本，翻新及裝修餐廳以及其他業務活動。現金及現金等價物由截至2024年12月31日的人民幣6,406.9百萬元減少至截至2025年12月31日的人民幣3,950.9百萬元。此外，截至2025年12月31日，本集團持有部分初始到期日超過三個月的定期存款，銀行結餘及現金合計為人民幣6,602.3百萬元。

使用權資產

根據國際財務報告準則第16號租賃（「國際財務報告準則第16號」），我們就物業及土地租賃確認使用權資產。我們的使用權資產於相關資產的租賃期間或使用期限折舊，按較短者為準。截至2025年12月31日，我們確認使用權資產人民幣2,867.7百萬元。

存貨

存貨主要是指餐廳經營所用的食材、調味品、飲料及其他材料。存貨從截至2024年12月31日的人民幣1,060.6百萬元增加至截至2025年12月31日的人民幣1,076.9百萬元。存貨周轉天數從截至2024年12月31日止年度的24.0天減少至截至2025年12月31日止年度的22.3天。

貿易應收款項

大部分的貿易應收款項來自支付平台如支付寶或微信支付及我們的加盟商。該等支付平台上的應收款項及應收加盟商款項通常會在短期內結清。貿易應收款項從截至2024年12月31日的人民幣346.3百萬元增加至截至2025年12月31日的人民幣448.2百萬元。貿易應收款項周轉天數從截至2024年12月31日止年度的3.2天增加至截至2025年12月31日止年度的3.4天。

貿易應付款項

貿易應付款項主要是指應付獨立第三方供應商的食材和易耗品的結餘。貿易應付款項從截至2024年12月31日的人民幣1,796.4百萬元增加至截至2025年12月31日的人民幣1,910.7百萬元。貿易應付款項周轉天數從截至2024年12月31日止年度的41.2天減少至截至2025年12月31日止年度的38.6天。

銀行借款

截至2025年12月31日，我們有銀行借款人民幣399.2百萬元。於2025年，本集團新增銀行借款人民幣400.0百萬元及償還銀行借款人民幣98.0百萬元。

或有負債

截至2025年12月31日，我們並無任何可能對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的重大或有負債、擔保或任何具有重大重要性的未決或針對本集團任何成員公司的訴訟或申索。

資產押記

截至2025年12月31日，本集團已抵押／受限制的銀行存款為人民幣113.1百萬元，主要作為我們短期銀行借款的擔保。

截至2025年12月31日，本集團無物業、廠房及設備被抵押。

資本負債比率

截至2025年12月31日，本集團的資本負債比率為24.3%。

附註：等於截至同日的長期債券及銀行借款除以權益總額再乘以100%。

外匯風險及對沖

本集團主要在中國大陸運營，大多數交易以人民幣列值及結算。然而，本集團有若干在中國大陸以外的業務運營和用其他貨幣列值的貨幣性資產和貨幣性負債，面臨外匯匯兌風險。我們通過定期審查我們的外匯風險敞口淨額管理外匯風險，並盡可能通過自然對沖將該等風險降至最低，並在必要時訂立遠期外匯合約。

員工及薪酬政策

截至2025年12月31日，本集團共有125,620名員工。截至2025年12月31日止年度，本集團的員工成本總額（包括薪金、工資、津貼和福利）為人民幣14,073.0百萬元。

重大收購及出售

本集團於報告期內並無重大收購及出售事項。

無重大變化

除本公告所披露者外，於報告期內並無影響本集團表現的重大變動須按照香港聯合交易所有限公司（「聯交所」）證券上市規則（「上市規則」）附錄D2第32及40(2)段作出披露。

重大投資或資本資產的未來計劃

截至2025年12月31日，本集團並無任何重大投資或購入資本資產的具體計劃。

本集團將繼續廣泛尋找潛在的策略性投資機會，並尋求收購可為本集團帶來協同效應的潛在優質目標業務及資產。

綜合損益及其他全面收益表

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
收入	3	43,225,355	42,754,687
其他收入	4	580,505	635,651
原材料及易耗品成本		(17,526,186)	(16,211,077)
員工成本		(14,072,970)	(14,113,263)
租金及相關開支		(428,606)	(425,543)
水電開支		(1,475,499)	(1,465,696)
折舊及攤銷		(2,182,061)	(2,558,496)
差旅及通訊開支		(289,372)	(257,408)
其他開支		(2,270,102)	(1,864,070)
應佔聯營公司業績		49,348	56,897
應佔合營企業業績		-	(5,122)
其他收益及虧損	5	439,488	352,173
財務成本	6	(238,205)	(274,678)
除稅前溢利		5,811,695	6,624,055
所得稅開支	7	(1,769,810)	(1,923,777)
年內溢利	8	4,041,885	4,700,278

	截至12月31日止年度		
附註	2025年	2024年	
	人民幣千元	人民幣千元	
其他全面(開支)收益			
其後將不會重新分類至損益的項目：			
按公允值計入其他全面收益(「按公允值計入其他全面收益」)的權益工具投資的公允值(虧損)收益	<u>(141,258)</u>	<u>174,076</u>	
其後可能重新分類至損益的項目：			
換算海外業務產生的匯兌差額	<u>(135,991)</u>	<u>20,792</u>	
應佔聯營公司其他全面收益(開支)，扣除相關所得稅	<u>55</u>	<u>(22)</u>	
	<u>(135,936)</u>	<u>20,770</u>	
年內其他全面(開支)收益	<u>(277,194)</u>	<u>194,846</u>	
年內全面收益總額	<u><u>3,764,691</u></u>	<u><u>4,895,124</u></u>	
以下人士應佔年內溢利(虧損)：			
本公司擁有人	<u>4,049,824</u>	<u>4,708,084</u>	
非控股權益	<u>(7,939)</u>	<u>(7,806)</u>	
	<u><u>4,041,885</u></u>	<u><u>4,700,278</u></u>	
以下人士應佔全面收益(開支)總額：			
本公司擁有人	<u>3,772,630</u>	<u>4,902,930</u>	
非控股權益	<u>(7,939)</u>	<u>(7,806)</u>	
	<u><u>3,764,691</u></u>	<u><u>4,895,124</u></u>	
每股盈利			
基本(人民幣元)	10	0.75	0.87
攤薄(人民幣元)	10	0.75	0.87

綜合財務狀況表

	附註	於12月31日	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
非流動資產			
物業、廠房及設備		3,511,284	3,319,749
使用權資產	11	2,867,679	3,018,798
商譽		84,845	84,845
其他無形資產		49,252	52,198
聯營公司權益		173,115	179,959
遞延稅項資產		407,568	602,527
其他金融資產		2,142,022	1,981,265
按公允值計入損益的金融資產		57,451	17,227
按公允值計入其他全面收益的金融資產		182,671	323,929
租賃按金		184,913	174,430
已抵押／受限制銀行存款		2,125	2,172
		<u>9,662,925</u>	<u>9,757,099</u>
流動資產			
存貨		1,076,904	1,060,641
貿易及其他應收款項及預付款項	12	1,503,657	1,517,431
應收關聯方款項		279,149	274,395
其他金融資產		1,397,641	964,975
按公允值計入損益的金融資產		1,228,803	1,139,998
租賃按金		91,305	70,244
已抵押／受限制銀行存款		110,996	371,676
銀行結餘及現金		6,602,348	7,474,820
		<u>12,290,803</u>	<u>12,874,180</u>
分類為持作出售的資產		136,474	149,978
		<u>12,427,277</u>	<u>13,024,158</u>

	附註	於12月31日	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
流動負債			
貿易應付款項	13	1,910,661	1,796,362
其他應付款項	14	2,297,502	2,246,186
應付關聯方款項		354,804	373,495
長期債券		2,028,881	45,308
應付股息		–	3,805
應付稅項		395,395	620,244
租賃負債		856,802	888,821
銀行借款		399,183	97,549
按公允值計入損益的金融負債		121,152	–
合約負債		895,767	938,400
撥備		6,227	10,867
		9,266,374	7,021,037
與分類為持作出售的資產直接相關的負債		57,588	82,784
		9,323,962	7,103,821
流動資產淨值		3,103,315	5,920,337
資產總額減流動負債		12,766,240	15,677,436
非流動負債			
長期債券		–	2,027,867
遞延稅項負債		94,445	106,144
租賃負債		2,649,704	3,108,701
撥備		16,956	17,228
		2,761,105	5,259,940
資產淨值		10,005,135	10,417,496
資本及儲備			
股本	15	183	183
儲備		10,013,749	10,433,611
本公司擁有人應佔權益		10,013,932	10,433,794
非控股權益		(8,797)	(16,298)
權益總額		10,005,135	10,417,496

附註：

1. 一般資料

本公司於2015年7月14日在開曼群島根據開曼群島1961年第3部法例(經綜合及修訂)第22章公司法註冊成立為獲豁免有限公司。本公司的開曼群島註冊辦事處地址為Cricket Square, Hutchins Drive, PO Box 2681, Grand Cayman, KY1-1111及主要營業地點地址為中國北京市昌平區東小口鎮中東路398號院1號樓7樓。最終控制方為張勇先生及其配偶舒萍女士(統稱「**控股股東**」)。

本公司股份已自2018年9月26日起於聯交所上市。

本公司為投資控股公司。其附屬公司主要於中國大陸及港澳台地區從事餐廳經營、外賣業務、調味品及食材銷售、加盟業務以及其他業務。

計入本集團各實體財務報表的項目乃按相關實體經營所處的大體經濟環境的貨幣(「**功能貨幣**」)列賬。綜合財務報表以本公司及其中國大陸附屬公司的功能貨幣人民幣(「**人民幣**」)呈列。

2. 新發佈及經修訂國際財務報告準則會計準則的應用

本年度強制生效的國際財務報告準則會計準則修訂內容

於本年度，本集團已首次應用由國際會計準則理事會頒佈且已於2025年1月1日開始之本集團年度期間強制生效的下列經修訂的國際財務報告準則會計準則，以編製綜合財務報表：

國際會計準則第21號的修訂	缺乏可兌換性
---------------	--------

本年度應用經修訂的國際財務報告準則會計準則對本集團於本年度及過往年度之財務狀況及表現及／或該等綜合財務報表所載之披露並無重大影響。

已頒佈但尚未生效的新發佈及經修訂的國際財務報告準則會計準則

本集團並無提早應用下列已頒佈但尚未生效的新發佈及經修訂的國際財務報告準則會計準則：

國際會計準則第21號的修訂	換算為惡性通貨膨脹呈列貨幣 ³
國際財務報告準則第9號及國際財務報告準則第7號的修訂	金融工具分類及計量的修訂 ²
國際財務報告準則第9號及國際財務報告準則第7號的修訂	依賴自然資源的電力合同 ²
國際財務報告準則第10號及國際會計準則第28號的修訂	投資者與其聯營公司或合營企業間的資產出售或投入 ¹
國際財務報告準則會計準則的修訂	國際財務報告準則會計準則年度改進 – 第11卷 ²
國際財務報告準則第18號	財務報表的呈列及披露 ³

¹ 於待釐定日期或之後開始的年度期間生效

² 於2026年1月1日或之後開始的年度期間生效

³ 於2027年1月1日或之後開始的年度期間生效

除下文所述的新發佈國際財務報告準則會計準則外，本公司董事預期，應用全部其他經修訂的國際財務報告準則會計準則於可預見未來不會對本集團的綜合財務報表產生重大影響。

國際財務報告準則第18號財務報表的呈列及披露

國際財務報告準則第18號財務報表的呈列及披露載列財務報表的呈列及披露規定，並將取代國際會計準則第1號財務報表的呈列。該項新發佈國際財務報告準則會計準則沿用國際會計準則第1號多項規定，同時引入於損益表中呈列指定類別及定義小計的新規定；於財務報表附註提供有關管理層界定之表現計量(MPM)的披露，並改進財務報表中將予披露的合併及細分資料。此外，若干國際會計準則第1號的段落已移至國際會計準則第8號會計政策、會計估計變更及差錯（其標題將於國際財務報告準則第18號生效後變更為財務報表編製基準）及國際財務報告準則第7號金融工具：披露。國際會計準則第7號現金流量表及國際會計準則第33號每股盈利亦作出細微修訂。

國際財務報告準則第18號及其他經修訂的準則將於2027年1月1日或之後開始之年度期間生效，並允許提早應用。國際財務報告準則第18號要求追溯應用並設有特定過渡條文。預期應用新準則在確認及計量方面不會對本集團的財務表現及狀況產生重大影響。然而，預期其將影響綜合損益表的結構及呈列。本集團MPM所需的額外披露將於綜合財務報表的獨立附註中披露。

3. 收入及分部資料

年內，本集團的收入（指餐廳經營、外賣業務、調味品及食材銷售、加盟業務以及其他業務的已收及應收款項，已扣除折扣及銷售相關稅項）如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
服務或商品種類：		
餐廳經營	39,063,629	40,880,951
外賣業務	2,657,550	1,253,869
調味品及食材銷售	1,155,098	575,140
加盟業務	270,420	16,706
其他	78,658	28,021
	43,225,355	42,754,687
收入確認時間：		
於某一時間點	42,880,345	42,737,981
於一段時間內	345,010	16,706
	43,225,355	42,754,687

本公司就資源分配及績效評估而向本公司首席執行官（被視為本公司主要營運決策者）報告的資料主要為本集團的整體經營業績，因為本集團的資源已整合且並無獨立的經營分部財務資料可供審閱。因此，並無呈列經營分部資料。

截至2025年12月31日止年度，無個別客戶對本集團的總收入貢獻超過10%（2024年：零）。

下表載列基於經營地點的本集團截至2025年及2024年12月31日止年度的收入明細及於2025年及2024年12月31日本集團非流動資產明細情況：

	收入		非流動資產(附註)	
	截至12月31日止年度		於12月31日	
	2025年	2024年	2025年	2024年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
中國大陸	41,689,007	41,254,963	5,969,025	5,973,857
中國大陸以外	1,536,348	1,499,724	717,150	681,692
	<u>43,225,355</u>	<u>42,754,687</u>	<u>6,686,175</u>	<u>6,655,549</u>

附註：

以上呈列的非流動資產不包括其他金融資產、按公允值計入損益的金融資產、按公允值計入其他全面收益的金融資產、租賃按金、已抵押／受限制銀行存款及遞延稅項資產。

4. 其他收入

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
	人民幣千元	人民幣千元
利息收入：		
— 銀行存款	151,272	275,632
— 其他金融資產	108,698	98,275
— 租賃按金	10,713	9,019
	<u>270,683</u>	<u>382,926</u>
政府補助(附註i)	87,559	68,713
索賠收入	44,694	29,570
其他(附註ii)	177,569	154,442
	<u>580,505</u>	<u>635,651</u>

附註：

- i. 該款項指就本集團業務發展自各地政府收取的補助。於相關收益獲確認的年度，就該等政府補助而言，概無尚未達成之條件或不確定性事項。
- ii. 其他主要包括銷售餐廚廢料的其他收入、來自第三方電子商務平台的服務費收入及其他項目，就單獨而言對本集團並不重大。

5. 其他收益及虧損

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
確認的減值虧損淨額		
— 物業、廠房及設備	(16,318)	(3,595)
— 使用權資產	(3,109)	(9,279)
— 於聯營公司的權益	(16,247)	(4,100)
	<u>(35,674)</u>	<u>(16,974)</u>
金融資產減值虧損(包括減值虧損撥回)：		
— 貿易應收款項	(1,572)	—
— 租賃按金	(6,422)	(2,670)
出售物業、廠房及設備、其他無形資產以及終止租賃 收益淨額	96,350	93,853
轉讓若干餐廳業務給加盟商的收益	347,007	99,158
匯兌收益(虧損)淨額	11,600	(63,708)
按公允值計入損益的金融資產產生的收益淨額	92,301	194,297
按公允值計入損益的金融負債產生的虧損淨額	(124,272)	—
贖回長期債券產生的收益	—	4,405
其他	60,170	43,812
	<u>439,488</u>	<u>352,173</u>

6. 財務成本

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
租賃負債利息	186,028	213,345
長期債券利息	45,952	48,379
銀行借款利息	5,434	11,987
其他借款利息	—	260
撥備的利息開支	791	707
	<u>238,205</u>	<u>274,678</u>

7. 所得稅開支

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
即期稅項：		
－ 中國企業所得稅（「企業所得稅」）	1,321,945	1,672,027
－ 預扣稅	207,190	283,510
－ 其他司法權區	55,612	54,143
	<u>1,584,747</u>	<u>2,009,680</u>
過往年度撥備不足（超額）：		
－ 中國企業所得稅	5,557	926
－ 其他司法權區	(3,754)	2,807
	<u>1,803</u>	<u>3,733</u>
	<u>1,586,550</u>	<u>2,013,413</u>
遞延稅項	<u>183,260</u>	<u>(89,636)</u>
	<u><u>1,769,810</u></u>	<u><u>1,923,777</u></u>

根據中國企業所得稅法（「企業所得稅法」）及企業所得稅法實施條例，中國附屬公司兩個年度內的法定稅率為25%。

根據企業所得稅法，自2008年1月1日起亦就中國附屬公司所賺取的溢利向非中國居民所宣派及派付的股息徵收預扣稅。於2025年12月31日，本公司預期於可預見未來分派的未分派盈利按5%（2024年：5%）的稅率確認遞延稅項負債人民幣91,000,000元（2024年：人民幣102,650,000元）。

在其他司法權區產生之稅項乃根據相關司法權區本年度估計應課稅溢利稅率8.25%至30%（2024年：8.25%至28%）之現行稅率計算。

由於2025年及2024年於香港並無產生應課稅溢利，因此並無於香港就稅項計提撥備。

截至2025年及2024年12月31日止年度的所得稅開支可與綜合損益及其他全面收益表內的除稅前溢利對賬如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
除稅前溢利	5,811,695	6,624,055
按25%計算的稅項	1,452,924	1,656,014
不可扣稅開支的稅務影響	90,382	165,908
毋須課稅收入的稅務影響	(13,944)	(14,224)
未確認稅項虧損的稅務影響	95,741	103,768
未確認可扣減暫時性差異的稅務影響	16,104	11,028
動用未曾確認的稅項虧損	(43,170)	(96,997)
動用先前未曾確認的可扣減暫時性差異	(6,734)	(67,060)
預扣稅	195,540	196,160
過往年度即期稅項撥備不足	1,803	3,733
於其他司法權區經營的附屬公司稅率不同的影響	(16,887)	(34,553)
其他	(1,949)	—
本年度所得稅開支	1,769,810	1,923,777

8. 年內溢利

本集團年內溢利經扣除以下計算：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
物業、廠房及設備折舊	1,422,264	1,808,050
使用權資產折舊	742,739	726,607
其他無形資產攤銷	17,058	23,839
折舊及攤銷總額	2,182,061	2,558,496
確認為開支的存貨成本	17,526,186	16,211,077
物業及設備租金		
— 辦公室物業、宿舍及設備(短期租賃)	9,644	11,152
— 餐廳(可變租賃付款)	120,834	114,927
	130,478	126,079
其他租金相關開支	298,128	299,464
租金總額及相關開支	428,606	425,543
董事薪酬	155,099	161,575
其他員工成本：		
薪金及其他津貼	11,529,717	11,568,116
員工福利	1,107,683	1,085,560
退休福利計劃供款	1,242,082	1,296,644
股份支付費用	38,389	1,368
員工成本總額	14,072,970	14,113,263
核數師薪酬	7,380	7,380

9. 股息

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年內確認為分派的本公司普通股股東股息		
– 中期股息 (附註i)	1,666,754	1,934,312
– 末期股息 (附註ii)	2,525,361	4,061,454
向附屬公司非控股股東宣派及派付的股息 (附註iii)	2,922	–
	<u>4,195,037</u>	<u>5,995,766</u>

附註：

- i. 於2025年8月25日，本公司宣佈自保留溢利向股東派發截至2025年6月30日止六個月的中期股息每股0.338港元（相當於人民幣0.308*元），總額達1,830,270,000港元（相當於人民幣1,666,754,000*元）。該股息已於2025年10月派付。

於2024年8月27日，本公司宣佈自保留溢利向股東派發截至2024年6月30日止六個月的中期股息每股0.391港元（相當於人民幣0.358*元），總額達2,117,265,000港元（相當於人民幣1,934,312,000*元）。該股息已於2024年10月派付。

- ii. 於2025年5月19日，經股東於股東週年大會上批准，本公司宣佈自股份溢價及保留溢利向股東派發截至2024年12月31日止年度的末期股息每股0.507港元（相當於人民幣0.466*元），總額達2,745,405,000港元（相當於人民幣2,525,361,000*元）。該股息已於2025年6月派付。

於2024年6月5日，經股東於股東週年大會上批准，本公司宣佈自股份溢價向股東派發截至2023年12月31日止年度的末期股息每股0.824港元（相當於人民幣0.750*元），總額達4,461,960,000港元（相當於人民幣4,061,454,000*元）。該股息已於2024年7月派付。

- iii. 截至2025年12月31日止年度，向一間附屬公司非控股股東宣派及派付金額為人民幣2,922,000元的股息。

* 按批准日中國人民銀行公佈的人民幣兌港元匯率計算。

於報告期末後，董事建議就截至2025年12月31日止年度宣派末期股息每股0.384港元，總額約為2,079,544,000港元，惟須待股東於將於2026年5月19日舉行的應屆股東週年大會批准後方可作實。

10. 每股盈利

本公司擁有人應佔每股基本及攤薄盈利乃根據以下數據計算：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
用於計算每股基本盈利的盈利	4,049,824	4,708,084
	5,415,080	5,415,000

	截至12月31日止年度	
	2025年 千股	2024年 千股
用於計算每股基本盈利的普通股加權平均數	5,415,080	5,415,000

由於截至2025年及2024年12月31日止年度並無已發行潛在普通股，故並無計算截至2025年及2024年12月31日止年度的每股攤薄盈利。

11. 使用權資產

	租賃物業 人民幣千元	租賃土地 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2024年1月1日	3,252,420	208,864	3,461,284
添置	457,287	–	457,287
終止租賃	(129,023)	–	(129,023)
租賃修改	30,836	–	30,836
折舊費用	(721,326)	(5,281)	(726,607)
確認的減值虧損淨額	(9,279)	–	(9,279)
重新分類為持作出售	(65,700)	–	(65,700)
於2024年12月31日	2,815,215	203,583	3,018,798
添置	834,701	61,538	896,239
終止租賃	(220,038)	–	(220,038)
租賃修改	(1,100)	–	(1,100)
折舊費用	(735,921)	(6,818)	(742,739)
自分類為持作出售的資產轉撥	16,826	–	16,826
確認的減值虧損淨額	(3,109)	–	(3,109)
重新分類為持作出售	(97,198)	–	(97,198)
於2025年12月31日	2,609,376	258,303	2,867,679

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
與短期租賃有關的開支 未計入租賃負債計量 的可變租賃付款	9,644	11,152
租賃現金流出總額(附註)	1,227,343	1,017,894

附註：

該金額包括租賃負債的本金及利息部分付款、租賃土地付款、可變租賃付款及短期租賃。

截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團租賃各種樓宇或土地用於其營運。截至2025年12月31日止年度，租賃合約的固定期限為12個月至40年（2024年：12個月至40年），但可能具有如下所述的終止選擇權。租賃條款乃根據個別基準協商，包含各種不同的條款及條件。於釐定租期及評估不可撤銷期間的長度時，本集團應用合約的定義並釐定合約可強制執行的期間。

可變租賃付款

截至2025年12月31日止年度，餐廳、辦公室物業及土地的租賃為僅具有固定租賃付款或包含基於銷售額0.5%至15%（2024年：0.5%至15%）的可變租賃付款，而最低年度租賃付款於租賃期間固定或不固定。付款條款於本集團經營所在地區普遍適用。年內已付予有關出租人的固定及可變租賃付款如下：

截至2025年12月31日止年度

	租約 數目	固定 付款 人民幣千元	可變 付款 人民幣千元	付款 總額 人民幣千元
不具有可變租賃付款的辦公室物業	21	17,928	–	17,928
不具有可變租賃付款的餐廳	1,102	584,702	–	584,702
具有可變租賃付款的餐廳	626	430,910	120,834	551,744
不具有可變租賃付款的土地	3	63,325	–	63,325
總計	<u>1,752</u>	<u>1,096,865</u>	<u>120,834</u>	<u>1,217,699</u>

截至2024年12月31日止年度

	租約 數目	固定 付款 人民幣千元	可變 付款 人民幣千元	付款 總額 人民幣千元
不具有可變租賃付款的辦公室物業、 宿舍及設備	20	23,842	–	23,842
不具有可變租賃付款的餐廳	1,124	524,056	–	524,056
具有可變租賃付款的餐廳	529	351,408	114,927	466,335
不具有可變租賃付款的土地	2	3,661	–	3,661
總計	<u>1,675</u>	<u>902,967</u>	<u>114,927</u>	<u>1,017,894</u>

使用可變付款條款的整體財務影響為銷售額較高的門店將產生更高的租金成本。於未來年度，預期可變租金開支佔門店銷售額的比例將繼續類似。

終止選擇權

本集團的多項餐廳租賃具有終止選擇權。就管理本集團運營中使用的資產而言，該等選擇權可最大程度地提高運營靈活性。持有的大多數終止選擇權只能由本集團行使，而非由相關出租人行使。

本集團於租賃開始日期進行評估，並合理確定不會行使終止選擇權。此外，在發生重大事件或承租人控制範圍內的情況發生重大變化時，本集團會重新評估是否可合理確定不會行使終止選擇權。

截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團決定於該等餐廳原租期到期前終止經營若干餐廳。因此，本集團合理確認行使有關餐廳租賃合約規定的終止選擇權，並已相應調整租賃負債及使用權資產。

租賃限制或契諾

於2025年12月31日，確認租賃負債人民幣3,506,506,000元(2024年：人民幣3,997,522,000元)及相應使用權資產人民幣2,662,123,000元(2024年：人民幣2,869,365,000元)。除出租人持有的於租賃資產的抵押權益外，租賃合約不施加任何契諾。租賃物業不得用作借款抵押。

租賃承擔

於2025年12月31日，本集團已就若干餐廳訂立尚未開始的新租賃，不可撤銷期介乎1至10年，不可撤銷期間的未來未貼現現金流量總額為人民幣26,356,000元(2024年：人民幣19,091,000元)。

12. 貿易及其他應收款項及預付款項

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
貿易應收款項(附註)	449,786	346,347
減：信貸虧損撥備	(1,572)	—
小計	448,214	346,347
其他應收款項及預付款項：		
向供應商預付款項	431,615	406,737
預付經營開支	192,097	330,415
可抵扣進項增值稅	282,818	328,643
給予員工的貸款	53,142	22,130
其他	95,771	83,159
小計	1,055,443	1,171,084
貿易及其他應收款項及預付款項總額	1,503,657	1,517,431

附註：

大多數貿易應收款項來自支付平台及加盟商，通常須於30天內結付。根據提供服務的日期，貿易應收款項的賬齡為30天內。

13. 貿易應付款項

貿易應付款項不計息，大多數的信貸期在30至60日內。於報告期末，基於發票日期的本集團貿易應付款項的賬齡分析如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
60日內	1,657,632	1,685,304
61至180日	193,759	79,748
181日以上	59,270	31,310
	1,910,661	1,796,362

14. 其他應付款項

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
員工成本應付款項	1,414,251	1,691,335
其他應付稅項	107,067	185,341
應付裝修費	359,303	157,043
供應商及加盟商按金	204,880	67,266
其他	212,001	145,201
	<u>2,297,502</u>	<u>2,246,186</u>

15. 股本

	面值 美元	股份數目	於綜合 財務報表 表示為	
			面值 千美元	人民幣千元
法定：				
於2024年及2025年年初及年末	0.000005	<u>10,000,000,000</u>	<u>50</u>	
已發行：				
於2024年及2025年年初及年末 (附註)	0.000005	<u>5,574,000,000</u>	<u>29</u>	<u>183</u>

附註：

於2025年及2024年12月31日，已發行股本分別包括股份獎勵計劃（定義見下文）及2025年股份計劃（定義見下文）信託持有的158,521,660股及159,000,000股普通股，該等信託乃由本公司為股份獎勵計劃及2025年股份計劃下參與者的利益持有股份而設立。由於股份獎勵計劃及2025年股份計劃信託僅作為本公司股份的託管人，股份獎勵計劃及2025年股份計劃信託所持股份於本集團綜合財務報表中以庫存股份呈列並扣減權益。

截至2025年12月31日止年度，本公司於聯交所購回其自身普通股如下：

購回月份	普通股數目	每股價格		支付的 總代價 千港元
		最高 港元	最低 港元	
2025年9月	4,145,000	13.39	13.02	54,890*

* 相當於人民幣50,207,000元

於截至2025年12月31日止年度購回的普通股中，3,814,761股（2024年：無）股份於報告期末仍作為庫存股份持有。

企業管治及其他資料

遵守企業管治守則

本公司已採納並採用上市規則附錄C1《企業管治守則》所載的原則及守則條文。於截至2025年12月31日止年度期間，本公司一直遵守企業管治守則內的守則條文。

根據上市規則附錄C1所載企業管治守則第二部分守則條文第C.2.1條，主席與行政總裁的角色應有區分，並不應由一人同時兼任。儘管自2026年1月13日起由張勇先生兼任董事會主席及首席執行官使本公司偏離守則條文第C.2.1條，董事會認為，這一架構將不會損害董事會與本公司管理層之間的權力及權限平衡，原因如下：(i)董事會已設有充分的制衡機制，因董事會的決策須至少獲得過半數董事批准，而董事會包含六名獨立非執行董事，符合上市規則的規定；(ii)張勇先生及其他董事均知悉並承諾履行其作為董事的受信責任，其中包括其須以本公司的利益及最佳利益行事，並據此為本集團作出決定；及(iii)董事會的運作確保了權力及權限的平衡，董事會由經驗豐富的高素質人士組成，定期開會討論影響本公司運營的問題。此外，本集團的整體戰略及其他主要業務、財務及運營政策均經過董事會及高級管理層充分討論後集體制定。董事會將繼續審視本集團企業管治架構的成效，以評估是否有必要將董事會主席與首席執行官的角色進行區分。

遵守標準守則

本集團已採納上市規則附錄C3所載的《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》（「標準守則」）。本公司已向全體董事作出詳細問詢，而董事均已確認彼等於截至2025年12月31日止年度期間一直遵守標準守則。

可能掌握本集團內幕消息的本公司僱員亦已遵守證券交易的標準守則。於截至2025年12月31日止年度，本集團並無注意到出現我們的僱員不遵守標準守則的事件。

上市證券的購買、出售或贖回

關於600百萬美元、2.150%的2026年優先票據，截至2025年12月31日，仍未償還的2026年優先票據本金總額為285,480,000美元。本公司已按其剩餘未償還本金總額285,480,000美元於到期日全數贖回2026年優先票據。

截至2025年12月31日，本公司已發行股本包括由根據本公司股份獎勵計劃（「**股份獎勵計劃**」）及本公司上市後股份計劃（現有股份）（「**2025年股份計劃**」）（於2025年2月13日獲採納）設立的信託持有的158,521,660股普通股。該信託乃本公司為股份獎勵計劃及2025年股份計劃下參與者的利益持有股份而設立。由於信託僅作為股份的託管人，該等股份於本集團綜合財務報表中以庫存股份（具有上市規則賦予的涵義）呈列。

於報告期內，本公司透過2025年股份計劃的受託人在聯交所購買4,145,000股本公司股份，現金代價為54,890,000港元。

除上述所披露者外，截至2025年12月31日，本公司並無持有任何其他庫存股份。

除上文所披露者外，本公司或其任何附屬公司於報告期內概無購買、贖回或出售本公司任何上市證券（包括出售庫存股份）。

審計委員會

審計委員會由三名獨立非執行董事組成，即齊大慶先生（審計委員會主席）、許廷芳先生以及蔡新民醫生，職權範圍符合上市規則。

審計委員會已審閱本集團截至2025年12月31日止年度的年度業績以及本公司及本集團採納的會計原則和慣例，並已與管理層討論有關內部控制和財務報告事宜。審計委員會認為截至2025年12月31日止年度的年度財務業績符合相關的會計標準、規則和條例，並已進行適當披露。

德勤•關黃陳方會計師行的工作範疇

本集團的核數師德勤•關黃陳方會計師行同意，初步公告所載本集團截至2025年12月31日止年度綜合財務狀況表、綜合損益及其他全面收益表及相關附註的數字與董事會於2026年3月24日批准的本集團於該年度的經審核綜合財務報表的數字相符。德勤•關黃陳方會計師行就此方面進行的工作並不構成鑒證業務，因此，德勤•關黃陳方會計師行並無對初步公告發表任何意見或鑒證結論。

全球發售所得款項用途

本公司股份於2018年9月26日在聯交所上市（「**全球發售**」）。全球發售所得款項淨額約7,299.3百萬港元。截至2025年12月31日止年度，所得款項淨額已按本公司日期為2018年9月12日的招股章程「未來計劃及所得款項用途」一節所載方式應用。截至2025年12月31日，本公司全球發售所得款項已悉數動用。

	百分比 %	所得款 項淨額 百萬港元	截至2025年12月31日			
			截至2025年 1月1日 未動用金額 百萬港元	報告期內 動用金額 百萬港元	動用金額 百萬港元	未動用 金額 百萬港元
擴張計劃	60.0	4,379.5	–	–	4,379.5	–
開發及使用新技術	20.0	1,459.9	27.1	27.1	1,459.9	–
償還貸款融資及信貸融資	15.0	1,094.9	–	–	1,094.9	–
營運資金及一般企業用途	5.0	365.0	–	–	365.0	–
總計	100.0	7,299.3	27.1	27.1	7,299.3	–

配售所得款項用途

根據日期為2021年11月12日的股份配售及認購協議配售現有股份及先舊後新認購新股份已於2021年11月22日完成（「**2021年配售**」）。

2021年配售所得款項淨額約為2,337.0百萬港元。截至2025年12月31日，所得款項淨額已按日期為2021年11月12日及2021年11月22日的公告所載方式使用。截至2025年12月31日，本公司已按擬定用途累計使用2,142.7百萬港元，佔2021年配售所得款項約91.7%，詳情載列如下：

	百分比 %	所得款 項淨額 百萬港元	截至2025年12月31日			
			截至2025年 1月1日 未動用金額 百萬港元	報告期內 動用金額 百萬港元	動用金額 百萬港元	未動用 金額 百萬港元
供應鏈管理和產品開發	30.0	701.1	–	–	701.1	–
償還信貸融資	30.0	701.1	–	–	701.1	–
營運資金及一般企業用途	40.0	934.8	645.5	451.2	740.5	194.3
總計	100.0	2,337.0	645.5	451.2	2,142.7	194.3

本公司預期將按先前披露的擬定用途於2026年年末之前動用所得款項淨額結餘約194.3百萬港元。此預期時間表乃基於本公司對未來市況及業務營運的最佳估計作出，且仍可根據現時及未來市況發展及實際業務需求予以調整。有關2021年配售的更多詳情，請參閱本公司日期為2021年11月12日及2021年11月22日的公告。

報告期之後的事項

於2026年1月13日，(i)苟軼群先生已辭任執行董事及首席執行官；(ii)宋青女士已辭任執行董事及提名委員會成員；(iii)高潔女士已辭任執行董事；(iv)李娜娜女士、朱銀花女士、焦德鳳女士及朱軒宜女士已分別獲委任為執行董事；(v)本公司董事會主席兼執行董事張勇先生已獲委任為首席執行官；及(vi)李娜娜女士已獲委任為提名委員會成員。有關更多詳情，請參閱本公司日期為2026年1月13日的公告。

於2026年1月14日，本公司按2026年優先票據剩餘的待償還本金額285,480,000美元悉數贖回票據。本公司認為，到期贖回待償還票據將不會對其財務狀況造成重大影響。票據於贖回後即時註銷，並從聯交所除牌。有關更多詳情，請參閱本公司日期為2026年1月14日的公告。

除上文所披露者外，於2025年12月31日後及直至本公告日期，董事並不知悉有發生任何須予披露的重大事項。

末期股息

董事會建議就截至2025年12月31日止年度派付末期股息每股0.384港元，惟須待本公司股東（「股東」）於2026年5月19日（星期二）舉行的應屆股東週年大會（「股東週年大會」）上批准後方可作實。建議末期股息將以港元派付。建議股息將派付予於2026年5月29日（星期五）營業時間結束時名列本公司股東名冊的股東。建議末期股息如在股東週年大會上獲股東批准，則預期將於2026年6月18日（星期四）或之前派付予股東。

就股東週年大會暫停辦理股份過戶登記手續

本公司將於2026年5月14日（星期四）至2026年5月19日（星期二）（包括首尾兩日）暫停辦理股份過戶登記手續，以釐定合資格出席將於2026年5月19日（星期二）舉行的股東週年大會並於會上投票的股東。為符合資格出席股東週年大會並於會上投票，所有股份過戶文件連同相關股票及過戶表格須於2026年5月13日（星期三）下午四時三十分前送達本公司於香港的證券登記分處香港中央證券登記有限公司（地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716號舖）。

就建議末期股息暫停辦理股份過戶登記手續

本公司亦將於2026年5月26日(星期二)至2026年5月29日(星期五)(包括首尾兩日)暫停辦理股份過戶登記手續,以釐定股東收取建議末期股息的權利。於2026年5月29日(星期五)營業時間結束時名列本公司股東名冊的股東均有權收取建議末期股息。為符合資格收取建議末期股息,所有股份過戶文件連同相關股票及過戶表格須於2026年5月22日(星期五)下午四時三十分前送達本公司於香港的證券登記處香港中央證券登記有限公司(地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716號舖)。

刊發年度業績公告及年度報告

本公告在聯交所網站(www.hkexnews.hk)和本公司網站(www.haidilao.com)刊發。

本公司截至2025年12月31日止年度的年度報告包含上市規則規定的所有資料,將會於適當時候寄發予股東(倘適用)並在聯交所和本公司網站刊發。

致謝

董事會謹此對本公司股東、管理團隊、員工、商業夥伴和顧客對本集團作出的支持和貢獻致以誠摯的謝意。

承董事會命
海底捞国际控股有限公司
主席
張勇

香港, 2026年3月24日

截至本公告日期,本公司董事會包括主席兼執行董事張勇先生;副主席兼執行董事周兆呈先生;執行董事李朋先生、李娜娜女士、朱銀花女士、焦德鳳女士及朱軒宜女士;及獨立非執行董事蔡新民醫生、許廷芳先生、齊大慶先生、馬蔚華博士、吳宵光先生及張俊傑先生。