



YumChina

Yum China Holdings, Inc.
百勝中國控股有限公司

紐交所代號：YUMC 港交所代號：9987

2025 年度報告



目錄

前瞻性陳述	1
業務	2
有關高級管理人員的資料	27
風險因素	29
財務概要	74
管理層討論及分析	75
董事及高級管理層	100
董事會報告	105
企業管治報告	127
獨立會計師報告	144
合併財務報表	150

前瞻性陳述

本年度報告包括1933年證券法(經修訂)第27A條及1934年證券交易法(經修訂)(「交易法」)第21E條所定義之「前瞻性陳述」。我們擬將所有前瞻性陳述予以涵蓋於1995年美國私人證券訴訟改革法案的安全港條文範圍內。

可基於並非嚴謹陳述歷史或當前事實的特點識別前瞻性陳述。該等陳述通常包括「可能」、「將」、「估計」、「擬」、「尋求」、「預期」、「預測」、「預計」、「相信」、「計劃」、「可」、「目標」、「預料」、「相當可能」、「應」、「預想」、「展望」、「模型」、「繼續」、「持續」等詞彙或其他類似表述。前瞻性陳述乃基於我們目前對未來的業績或事件的預期、估計、假設或預測作出(包括但不限於有關我們拓展餐廳網絡及餐廳組合的策略、提升系統銷售額及門店發展表現及開拓新的收入來源的策略、有關股票回購活動、股息宣派的計劃及回饋股東的計劃、技術及優質資產投入的計劃、計劃提升數字化及配送能力、加盟業務的發展、物流及供應鏈管理、我們的可持續發展目標以及人口及整體經濟狀況的預計影響之

陳述)。我們向股東回饋資本的計劃乃基於目前的預期,可能會因市場情況、資本需求或其他因素而改變。前瞻性陳述並非未來事件、情況或表現的預想或保證,本質上涉及已知及未知風險、不確定性因素及假設,可能導致我們的實際業績及事件與該等前瞻性陳述所述者大相徑庭。概不保證我們將可實現任何預期、估計、假設或預測。多項因素可能導致實際業績及事件與我們的預期、估計、假設或預測大相徑庭,包括(i)本年度報告所載風險因素中所述之風險及不確定性及(ii)本年度報告所載管理層討論及分析中所述之因素。閣下不應過度倚賴前瞻性陳述(其僅就本表格日期而言)。我們概不會就公開對任何前瞻性陳述作出更新以反映其後事件或情況而承擔任何責任(法律規定作出者則除外)。

語言

本年度報告的英文版與中文版之間如有任何歧義,概以英文版為準。惟本年度報告提述於中國成立的實體或企業的名稱時,概以中文名稱為準。

業務

對「百勝中國」的提述指百勝中國控股有限公司，而對「本公司」及「我們」的提述則指百勝中國及其附屬公司。

「美元」指美國之法定貨幣，「人民幣」則指中華人民共和國（「中國」）之法定貨幣。

肯德基、必勝客、Lavazza、黃記煌、小肥羊及塔可鐘品牌統稱為「品牌」或「品牌概念」。於本年度報告內，「品牌」及「品牌概念」互換使用，「餐廳」、「店」及「門店」等詞彙互換使用。

一般事項

按2025年的系統銷售額計，百勝中國是中國最大的餐飲企業。我們於2025年錄得收入118億美元，截至2025年12月31日有18,101家餐廳。我們不斷發展的餐飲網絡包括旗艦品牌肯德基及必勝客，以及Lavazza、黃記煌、小肥羊及塔可鐘等新興品牌。

我們獲授肯德基、必勝客及（受協定條款約束）塔可鐘品牌在中國大陸地區（不包括香港、澳門及台灣）的獨家運營權和授權經營權。我們完全擁有小肥羊及黃記煌品牌的知識產權。肯德基為首個進入中國的全球主要餐飲品牌，於1987年進入中國市場。經過超過三十年的經營，我們已在中國市場積累豐富的運營經驗。按2025年系統銷售額計，我們已發展

成為中國最大的餐飲企業，截至2025年12月31日有18,101家餐廳，主要覆蓋中國2,500多個城鎮。我們相信中國境內具有巨大的進一步增長空間，且我們擬重點擴大於現有城鎮及新城鎮的業務版圖。

截至2025年12月31日，約83%的餐廳由我們擁有及經營。加盟店通過支付前期加盟費及根據銷售額的百分比計算的持續特許權使用費的組合以及與我們的其他交易（例如採購食品及包裝物、廣告服務、外送服務及其他服務）為我們貢獻收入。

餐飲品牌

肯德基

按2025年的系統銷售額計，肯德基為中國領先及最大的快餐（「快餐」）品牌。肯德基於1939年由哈蘭·山德士上校(Colonel Harland D. Sanders)在肯塔基州科爾賓鎮(Corbin)創辦，並於1987年在中國北京市開設其於中國的第一家餐廳。截至2025年12月31日，12,997家肯德基餐廳遍佈中國2,500多個城鎮。除原味雞®、全雞及其他雞肉產品外，肯德基在中國擁有以牛肉堡、豬肉產品、海鮮、米飯、粥、新鮮蔬菜、甜品、咖啡、茶飲及多種其他產品為特色的豐富菜單。肯德基亦努力提高不同渠道的收入，包括堂食、外賣及外帶。

必勝客

按2025年的系統銷售額及截至2025年12月31日的餐廳數目計，必勝客為中國領先及最大的休閒餐飲（「休閒餐飲」）品牌，提供不同時段的食品，包括早餐、午餐、下午茶及晚餐。必勝客自1990年在北京市開設首家中國餐廳以來發展迅速。截至2025年底，4,168家必勝客餐廳遍佈中國1,000多個城鎮。必勝客的菜單豐富，提供各類披薩、意大利麵、牛排、米飯、漢堡及其他主菜、小食、飲料及甜品。必勝客亦計劃進一步推動不同渠道及場景的增長，包括堂食、外賣及外帶。必勝客亦提供預製食品，旨在滿足居家消費需求。

其他品牌

除肯德基及必勝客外，我們的餐飲品牌組合亦包括Lavazza、黃記煌、小肥羊及塔可鐘。

- **Lavazza**。於2020年4月，我們與世界聞名的意大利家族咖啡公司Luigi Lavazza S.p.A.（「Lavazza Group」）合作，並成立了一家合資公司（「Lavazza合資公司」），以在中國探索及發展Lavazza咖啡品牌概念。Lavazza合資公司同時經營咖啡門店業務及零售業務。Lavazza咖啡店提供正宗的意大利咖啡體驗。截至2025年12月31日，中國內地及香港有146家Lavazza咖啡門店。零售業務則在Lavazza咖啡門店以外銷售零售咖啡產品。
- **黃記煌**。我們於2020年4月完成了對於黃記煌控股權益的收購。黃記煌於2004年創立，截至2025年12月31日在國內外擁有627家門店。黃記煌主要以加盟模式經營，為業內領先的燜鍋品牌。

- **小肥羊**。小肥羊起源於中國內蒙古，專營在中國尤其是在冬季深受歡迎的火鍋。截至2025年12月31日，小肥羊於中國及國際市場擁有135家門店。小肥羊主要以特許經營模式經營。
- **塔可鐘**。塔可鐘是全球領先的西式快餐品牌，專門提供墨西哥風味的食品，包括塔可、布里特卷、芝士烤餅、沙拉、玉米片及類似食品。我們於2016年12月在中國上海市開設首家塔可鐘餐廳。截至2025年12月31日，中國有28家塔可鐘門店。本公司與Yum! Brands Inc.（「YUM」）目前正在就塔可鐘品牌在中國發展的條款進行重新磋商。詳情請參閱「—知識產權」。

策略

自2021年以來，我們一直在實施「RGM」策略，其代表「韌性、增長及護城河」。於2025年11月舉行的投資者日上，我們概述了RGM 3.0策略，該策略著重於韌性、增長和護城河三大要素，並以創新和營運效率這兩大互補力量為驅動力秉持創新和提效雙輪驅動策略。展望未來，我們將繼續保持系統銷售額及同店銷售額增長的雙重關注，並透過前端分層與後端聚合來把握新機遇。通過直營與加盟相結合的經營模式，我們正在加速門店網絡擴張，目標於2026年實現門店數量達到20,000家的下一個里程碑，並於2030年門店數量突破30,000家。與此同時，我們將繼續投資於數字化及供應鏈，此乃我們增長的關鍵動力。

繼續策略性拓展餐廳網絡

我們對中國的長期市場機遇充滿信心，並擬憑藉核心品牌維持我們於中國快餐及休閒餐飲市場的行業領先地位，同時持續培育我們的新興品牌。

- **進一步拓展業務版圖。**連鎖餐廳於中國，特別是低線城市，滲透率較低。隨著經濟增長及城市化率的提高，中產階級及外出用餐的人群迅速擴大，我們相信中國國內仍有巨大的增長空間，所以我們擬重點擴大我們在現有及新城鎮的業務版圖。2025年，我們進入約270個新城鎮。到2030年，我們的目標是將我們的業務規模擴大近一倍，並將滲透範圍由2,500個城鎮擴大到4,500個城鎮。我們正在追蹤2,000多個尚無肯德基的城鎮及1,500個有肯德基但並無必勝客餐廳的城鎮。有關與此發展策略相關的風險之其他資料，請參閱標題為「風險因素」一節，包括標題為「我們可能無法達致既定發展目標；積極進取發展可能蠶食現有銷售；及新餐廳可能無法盈利。」的風險因素。
- **探索新餐廳模式。**我們積極探索各種新餐廳模式，以支持進一步擴張門店及推動銷售增長，包括旨在迎合不同顧客群體及適應不同場合的不同門店模塊、門店設計或服務模式。以2025年為例，我們加速發展肯悅咖啡和肯律輕食(我們的輕食品牌)肩並肩模式，解鎖了新消費場景。我們認為，我們世界一流的供應鏈管理系統、強大的數字化能力和豐富的本地化專業知識將有助我們打造穩健的發展規劃，以把握市場機遇。
- **加速直營與加盟相結合的經營模式。**在繼續專注於經營本公司自營餐廳的同時，我們亦擬繼續加快特許經營開發，為核心品牌創造更多商機。基於我們有強勁的單店效益、標準化的運營模式及多樣化的門店形式(包括適合特許經營商的新店模式，例如肯德基的小鎮模式餐廳及必勝客WOW)來帶動餐廳增長，我們預計對我們的品牌加盟需求巨大。我們計劃通過專注於戰略性店址和偏遠地區以及以前我們無法覆蓋的低線城市等方式擴大加盟版圖。截至2025年12月31日，我們約17%的餐廳由加盟商運營。肯德基的淨新增門店中加盟店比例從2024年的30%增至2025年的37%，必勝客的該比例從2024年的10%增至2025年的31%。我們預期於2026年至2028年間，肯德基和必勝客淨新增門店中加盟店的比例將提升至40%至50%，並有望於2028年將總加盟店佔比提升至百分之二十的水平。
- **發展新興品牌。**Lavazza及我們的中餐事業部(包括黃記煌及小肥羊)等新興品牌的主要發展策略為專注於探索合適的業務模式，以實現可持續發展。此外，我們計劃繼續努力為該等新興品牌進行產品創新及運營升級，以於日後擴大運營規模。

繼續改善單店層面的銷售額及利潤以及開拓新的收入來源

- **專注於食品創新及價值定位。**我們繼續專注於食品創新及價值定位提升。我們十分了解核心菜品的優勢。同時，我們尋求持續推出創新菜品，以滿足不斷變化的顧客喜好及符合本土口味、推

動顧客的消費熱情並繼續擴大品牌吸引力。各餐飲品牌有專屬的菜品，並重視以優質食材製作食品。我們繼續開發獨特的配方、有區域特色的菜品及特別的調味品，以具競爭力的價格提供具吸引力、美味及快捷方便的食品。此外，我們持續提供物超所值的產品及極具吸引力的促銷活動。我們繼續推出標誌性的促銷活動，例如肯德基的「瘋狂星期四」及「週末瘋狂拼」以及必勝客的「尖叫星期三」，以具吸引力的價格提供精選菜品，並已得到消費者的正面反饋。為了擴大潛在市場及帶動客流，我們亦推出更多入門價位的產品以拓寬價格範圍、推出新品類及一人餐以迎合更多顧客群體和場合。我們認為，我們持續的食品創新及價值定位對提升單店層面的表現發揮關鍵作用。除美味的食品及超值的產品外，我們亦與動畫、遊戲及體育等領域的領先知識產權營運商合作，推出主題食品、包裝及贈品，為顧客帶來情感價值，並吸引新顧客和年輕顧客。

- **追求最佳店內體驗。**我們不斷尋求改善顧客體驗的方法。我們的品牌亦力求提高效率以促進銷售額增長。例如，我們通過專有的智能手機應用程序、預購服務及店舖設計以持續改善客戶體驗。此外，我們繼續投資於數字化及自動化，以提高運營透明度及效率。例如，智能「i-kitchen」系統現在為顧客提供實時訂單狀態，全部通過應用程序及微信入口網站實現數字化，並配備了方便顧客的用戶界面，為其提供簡化的點餐體驗。此外，傳菜機器人已於必勝客超過60%的餐廳中使用，

此為全國範圍內持續開展的工作，不僅帶來更好的數字化體驗，亦可節省工作人員的工作量。智能送餐系統(按時段動態調整每家門店的配送範圍的數字系統)的引入與更廣泛的門店網絡相結合，使我們能繼續改善配送範圍並縮短配送時間。為進一步改善顧客體驗，我們亦評估在餐廳採用其他數字化方案的可能性，並將繼續對該領域進行投入，如下文所進一步討論。

- **擴大咖啡業務。**我們亦正在打造覆蓋不同顧客群體的咖啡組合，以抓住中國咖啡市場，包括肯德基品牌提供的便利和實惠的咖啡產品。除了肯德基門店的廣泛網絡，肯德基還透過肯悅咖啡提供咖啡產品。肯悅咖啡從2023年的約50家咖啡店擴展到2025年的約2,200家咖啡店，目標是到2029年將擴展至逾5,000家咖啡店。於2020年4月，我們亦與Lavazza Group合作，於中國探索及發展Lavazza咖啡概念，提供正宗的意大利咖啡體驗。截至2025年12月31日，中國內地及香港共有146家Lavazza門店，我們的目標是於2029年開設1,000家Lavazza門店，並致力進一步拓展其零售業務。
- **優化配送能力。**中國於新興的線上至線下(或O2O)市場處於全球領先地位。於O2O市場，線上數字化訂單技術與傳統實體零售店相融合，以改善顧客體驗。通過將我們強大的餐廳運營能力與能讓消費者隨處訂餐的外賣網絡結合，我們看到外賣市場巨大的增長潛力。通過優化配送策略，我們把握了更多銷售機遇，並在過去十年外賣銷售額年均錄得雙位數增長。2025年，外賣約佔公

司餐廳收入的48%。於外賣平台上，我們的核心品牌保持審慎平衡的策略——在保障利潤率的同時推動營業額增長。日後，我們打算通過採用創新技術、推出新的外賣菜品及調整每家門店的配送範圍，繼續優化外賣服務。

- **增強數字化能力。**截至2025年12月31日，肯德基及必勝客的會員計劃會員總數超過5.9億名。會員計劃有效地提高了訂單頻率，並增強顧客忠誠度。於2025年，數字訂單收入超過100億美元，數字訂單約佔公司餐廳收入的94%。我們亦透過提供具吸引力的優惠、專屬折扣及更佳的顧客體驗，以提升私域流量，並引導用戶使用我們的自有應用程序及小程序。展望未來，我們打算繼續利用強大的數字化生態系統並採用新興技術驅動銷售增長、改善顧客體驗及提高運營效率。我們計劃持續對端到端數字化、自動化及人工智能（「AI」）的投入，並在顧客、門店、供應鏈及後台四大範疇中廣泛應用。
- **投資優質資產。**我們持續尋找及評估投資優質資產的機會，以把握發展機會。我們將根據投資目標的策略價值、業務規模、財務表現等因素審慎評估。

運營管理及效率

餐廳管理

我們的餐廳管理架構因品牌及規模而異。一般而言，我們運營的各家餐廳由一個管理團隊監管，該管理團隊由餐廳經理領導連同一名或多名助理經

理組成。餐廳經理熟悉業務且訓練有素，大部分受過大學水平教育。我們亦引入共享管理模式「Mega RGM」，透過使用人工智能賦能數字化工具（包括協助分析及預測交易量的工具）來提高門店效率，並協助有能力的餐廳經理在不影響品質的前提下監管多家門店，以便我們改善人員排班及庫存管理。舉例而言，「超級大腦」是一個端到端的人工智能系統，能整合門店的經營數據，協助餐廳經理作出決策。此外，我們計劃透過代理式人工智能進一步賦能餐廳團隊，協助其密切監察餐廳的即時點單及運營流程，並適時調整人手，預期將大幅提升店內管理、外送業務及客戶服務。我們亦於過去數年持續簡化、集中及自動化關鍵流程，以提升運營效率。於2025年，我們整合資源建立集中招募及培訓平台，以及一站式餐廳經理服務中心，以減輕餐廳經理的負擔，使其能專注為顧客提供更優質的服務。

高級運營負責人定期監督及指導餐廳經理的表現。各家餐飲品牌均發佈詳盡的手冊，並為符合當地法規及慣例進行定制。該等手冊載列餐廳運營各方面的標準及規定。餐廳管理團隊負責各餐廳的日常運營以及確保遵守運營標準。

加盟店管理

我們持續專注於自營餐廳門店的營運，同時亦計劃繼續加快加盟業務發展步伐，為核心品牌開拓更多商機。截至2025年12月31日，我們約17%的餐廳為加盟店。我們可選擇是否授出特許經營權。我們會根據財務實力、運營能力及其與本公司價值觀和目標的一致性標準評估潛在加盟商。我們的加盟計劃旨在確保食品安全，並提高一致性及質量。加盟商

有義務按加盟協議所載的運營標準經營餐廳，這些標準與本公司自營餐廳規定的標準一致。與本公司自營餐廳一樣，加盟店亦須受到我們的內部質量審核及評估。我們保留根據違規性質採取紀律（包括罰款及暫停營業）的權利，並於加盟商出現重大違規時終止任何加盟協議。

我們認為，與加盟商維持穩固開放的關係非常重要。為此，我們投入大量時間，與加盟商在產品、設備、運營改善及標準以及管理技術等業務的主要方面進行合作。我們亦向加盟商提供集中採購服務，並以數字化工具協助其加強門店管理。

加盟商有責任向我們提供資本，以支付加盟費用及購買或租賃土地使用權、樓宇、設備、招牌、座位、存貨及消耗品；且長遠而言，還需通過業務擴張進行再投資。加盟商通過支付前期加盟費及按銷售額百分比計算的持續特許權使用費的組合，以及向我們支付其他交易（例如購買食品及包裝物、廣告服務、外賣服務及其他服務）款項，來為我們貢獻收入。

擴張策略

我們認為，中國境內有大量的進一步擴張機會，我們擬將努力專注於現有及新城鎮擴大我們的業務版

圖，並達致穩健的回報期。我們的餐廳數目由2016年底的7,562家增加至2025年底的18,101家，複合年增長率約為10%。我們預期通過內生增長、增加加盟店及開發新興品牌擴張業務。

我們的擴張策略系統性地專注於各城市層級的高潛力地區，包括增加現有城鎮的門店密度及進軍新城鎮。我們根據地點的潛力、潛在財務回報和對附近門店的潛在影響評估每一個潛在的餐廳地點。我們在選址過程中考慮的因素包括當地社區的經濟及人口的狀況和前景、消費模式、人均國內生產總值及人口密度、產生顧客流量的購物商場、學校及住宅區域等活動中心的情況以及周邊地區的其他餐廳數量。我們亦考慮同一品牌下現有餐廳的顧客流量及相隔距離，以減少從現有餐廳產生的銷售轉移。靈活的門店形式及與特許經營商的合作夥伴關係使我們能夠擴展至低線城市、偏遠地區及其他戰略地點，包括高速公路服務區、學校校園及醫院。由於我們正在開設更多小型餐廳並且積極地控制成本，於2025年，肯德基及必勝客每家新餐廳的平均資本支出分別約為人民幣1.3百萬元及人民幣1.0百萬元。

供應鏈管理

本公司的餐廳（包括加盟商經營的餐廳）大量採購食品及包裝物、設備及其他餐廳用品。購買的主要產品包括蛋白質食材（包括家禽、牛肉、豬肉及海鮮）、奶酪、油、麵粉及蔬菜以及紙造及包裝物料。

本公司並未遇到重大、持續的供應短缺。我們設有應變計劃，包括預先識別替代來源，以協助確保供應的延續性。就採購物品支付的價格不時波動。我們通過就關鍵食材訂立長期批量購買協議、充分利用雞的所有部位、實施動態價格管理以應對市況、直接從原產地採購、擴大本地採購資源及與供應商建立長期關係控制原材料成本。

我們與850多家獨立供應商合作經營餐廳，其大多數位於中國。我們執行嚴格的供應商資格認證流程，包括供應商的合規性檢查及實地審查，以確保供應商符合我們的食品安全及質量控制標準。我們為所採購的食材及消耗品制定詳細規格。我們認為，供應鏈管理對於我們業務的可持續性至關重要，且我們致力於在供應鏈管理系統中應用數字化及自動化技術。我們內部的綜合供應鏈管理系統僱用超過1,000名員工，負責食品安全、質量控制、採購管理、物流、工程及供應鏈策略及投資。

此外，我們運營量身定制的全球一流的物流管理系統，該系統能適應大規模且覆蓋廣泛的複雜信息傳遞以及快速的門店擴張。本公司利用34個物流中心將供應物資派送予本公司的自營餐廳及加盟店以及第三方顧客。本公司擁有並經營大部分的物流中心。我們目前的網絡覆蓋2,500多個城鎮的門店，並有能力覆蓋5,000多個城鎮。我們實施以人工智能驅動的智能物流網絡計劃，並擬繼續以自動化方案升級倉庫，以提高供應鏈靈活性及效率。此外，本公司擁有為其中餐事業部而設的調味料工廠，其生產並向黃記煌及小肥羊加盟店銷售調味料。本公司與

多名供應商合作的供應鏈策略以及建立的龐大物流網絡，使我們在單個供應商或物流中心無法供應的情況下，仍可繼續供應產品。

為提升我們的採購過程的效率及效益，本公司採用集中採購模式，藉此我們為大多數餐廳(不論所有權)自認可供應商集中採購絕大多數食品及包裝物。本公司認為這種集中採購模式有助於本公司保持質量控制及通過批量採購取得更好的價格及條款。於2024年，我們啟動了「Red Eye」計劃，以提高供應鏈效率。在「花更好、買更好」的原則指導下，我們優化了採購和產品創新策略，以提供有吸引力的價值產品並提高利潤率。

食品安全及質量控制

食品安全是本公司的重中之重。食品安全體系包括對我們餐廳及外賣系統中的員工實施嚴格標準及進行培訓以及對供應商的要求。該等標準及培訓主題包括但不限於員工健康、產品處理、食材及產品溫度管理以及防止交叉污染。食品安全培訓的重點在於預防疾病、食品安全及日常營運遵守法規等。我們的標準亦有助在新建或翻新現有餐廳時遵守中國適用的法律法規。有關食品安全問題的進一步資料，請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 食品安全及食源性疾病問題可能對我們的聲譽及業務造成不利影響」。

質量控制部門定期對所有餐廳的食品安全及運營表現進行突擊檢查，涵蓋食品安全、產品質量和顧客

服務。我們亦定期對主菜品進行產品質量檢查，並對餐廳的餐具、小器具、水、冰及食物進行微生物檢驗，以確保其符合規定的標準。此外，我們運用知識圖譜技術及生成式人工智能（「GenAI」）以協助監察及減輕潛在的食品安全風險。

我們已建立一支為餐廳提供外送服務的管理團隊。我們要求所有第三方配送公司簽署並嚴格執行關於外賣食品的食品安全及質量操作的承諾書，當中對監管合規性、員工管理、餐飲、外賣設施、設備及嚴格管理第三方平台食品作出明確的規定。

創新及數字化

我們的願景是成為全球最創新的餐飲先鋒。我們致力於通過在業務模式及餐廳經營方面進行創新全面接觸顧客，並以科技驅動和愉悅的方式提供優質的產品及服務，這正是我們口號「好吃好玩，物有所值」的鮮明寫照。

我們認為，我們是中國餐飲品牌中利用和投資創新數字化技術實現業務運營現代化及快速發展的先鋒及先行者，此舉對增強及保持我們在中國的競爭優勢至關重要。近年，我們加大對數字化的投入，促進業務運營的端到端數字化。於2021年，我們在上海、南京及西安三地開設數字化研發中心，以增強我們內部的數字化能力，並利用先進技術支持可持續的業務增長。

用餐體驗

菜單創新

我們的價值定位是以優惠的價格提供具吸引力、美味及快捷方便的食物。我們擁有一支食品創新專責團隊，主要專注於新食譜的開發和創新以及現有產品的改進。於2025年，我們於所有餐飲品牌中推出約600款全新或升級的菜單項目。憑藉我們累積的本地化專業知識及大量消費者口味喜好的數據，我們已成為食品創新的先鋒，推動中國快餐及休閒餐飲的發展。

我們的菜單創新工作亦得到位於上海的佔地2萬7千平方呎的世界級創新中心的支持，以開發新食譜、烹飪方法及菜單構思。創新中心為一體化研發中心，旨在使用新食材及新烹飪方法產生新的菜單創意及構思，以快速推出創新產品，迎合顧客的本地口味。

點餐及支付

於2016年12月，肯德基在全國範圍內推出手機自助點餐服務，讓顧客可在線上點餐及店內取餐。必勝客於2018年推出桌邊掃碼點餐，讓顧客可以使用手機掃描二維碼進行點餐。現在，手機點餐已成為我們超級Apps（包括肯德基超級App及必勝客超級App）的標準功能。顧客亦可通過我們於微信設置的專屬小程序點餐。此外，在若干商業區，店內點餐機為

顧客提供方便快捷的數字訂單選項。我們繼續完善我們的超級App，以滿足顧客的需求並改善其數字體驗。例如，我們推出會員專屬福利、App專屬新品預售及抽獎活動來吸引客戶。我們最近向所有肯德基超級App用戶推出由人工智能驅動的點餐助手「小K」，透過處理語音請求及個性化建議，提升數字化點餐體驗的便利性。於2025年，數字訂單約佔公司餐廳收入的94%。

我們早於2015年6月開始與支付寶在數字化支付功能方面合作，使我們成為中國首批向顧客提供數字化支付的連鎖餐廳之一。於2016年，我們開始就移動支付與微信支付合作。數字化支付佔公司銷售額的比例由2016年的33%增長至2025年的99%。

顧客忠誠度及互動

超級Apps通過嵌入小程序或於應用程序內提供與其他應用程序的鏈接，可於單一應用程序中集合消息、電子商務及支付等多種功能為一體。於2016年初，肯德基超級App在全國範圍內推行。超級Apps於整個數字化生態系統中發揮非常重要的作用。其提供用餐前中後的便利、效率及趣味功能，實現數字化顧客體驗。

透過超級Apps及微信小程序可促進會員參與度，這是註冊我們會員計劃的主要平台。此外，我們繼續通過引入付費專享會員計劃將會員基礎變現，增加我們品牌的消費頻率。該等變現機遇很大程度上依賴我們透過超級Apps、微信小程序和第三方電子商務平台與用戶互動的能力。截至2025年12月31日，肯德基及必勝客會員計劃合計逾5.90億名會員，其中於過去12個月內有交易記錄的活躍會員逾2.65億名。會員銷售佔2025年肯德基及必勝客系統銷售額約61%。我們認為，與顧客進行創造性及有趣的互

動可幫助我們改善顧客體驗及增強顧客的忠誠度，最終將提高銷售額。

餐廳模式創新

為配合我們的發展，我們專注於開發靈活的餐廳模式及升級現有餐廳。我們開發多種餐廳模式，包括不同模式或模塊，以迎合不同顧客群體及適應不同場合。肯悅咖啡和肯律輕食(我們的輕食品牌)肩並肩模式共享肯德基的店內資源及會員計劃，以較低的投資額及運營成本帶動額外銷售額及利潤。肯德基的車速取專為中國日益增長的車主群體而設，捕捉對便利、隨買隨吃的需求。肯德基小鎮模式及必勝客WOW模式的特點是營運更簡化、食物種類豐富、物超所值。我們繼續降低每家店的資本支出，以開拓更多的店址。靈活的門店模式與較低的前期投資相結合，為各城市層級開闢更多選址潛力，並加速加盟業務的發展。此外，我們持續尋找改善顧客體驗的方式。我們持續更新我們餐廳的外觀，並應用最新的技術、設備及基礎設施進行改造。截至2025年12月31日，70%以上的肯德基和必勝客餐廳均在過去五年進行改造或建設。

外賣

我們認為，食品外賣為於中國推動增長的重要動力。我們是中國最早提供外賣服務的餐飲企業之一。肯德基早於2010年便建立其自有的外賣平台並開始接收在其移動應用程序上下達的外賣訂單。自肯德基及必勝客的自有外賣平台產生的訂單貢獻我們的大部分外賣銷售額。自2015年起，我們亦為最早與外賣平台合作的餐飲企業之一，以進一步產生外送流量。除通過外賣平台點餐外，顧客亦可通過肯德基及必勝客的超級Apps下達外賣訂單。我們自

有渠道產生訂單的能力使我們在與外賣平台進行商業合作中處於有利地位，並以更具競爭力的方式管理成本及佣金。

我們已建立一支為餐廳提供外賣服務的管理團隊。我們使用專屬騎手及平台騎手進行訂單配送。於2024年及2025年，外賣分別貢獻了肯德基和必勝客餐廳收入的約39%及48%。

於中國開展業務

與於中國開展業務有關的風險

我們幾乎所有的業務營運均位於中國。因此，在複雜且不斷發展的中國法律法規下，我們面臨各種法律及營運風險以及不確定性，包括：

- 中國政治政策以及經濟與社會政策或狀況的變化可能會對我們的業務、經營業績及財務狀況產生重大不利影響，並可能導致我們無法維持增長及擴張策略。
- 中國法律、規則及法規的詮釋及執行可能會不時發生變化，這可能對我們產生重大不利影響。
- 載於向美國證交會提交的10-K表格內的本公司年度報告中的審計報告由位於中國的審計師編製，倘美國公眾公司會計監督委員會未能檢查我們的審計師，我們的普通股將可能會從紐約證券交易所退市。
- 中美政治、商業、經濟及貿易關係的變化可能會對業務、經營業績及財務狀況產生重大不利影響。
- 人民幣價值波動可能導致外幣匯兌虧損。
- 對環境議題的日益關注可能會為營運帶來挑戰，增加成本，損害我們的聲譽。
- 中國政府對外幣的貨幣兌換以及支付以及人民幣匯出中國內地的干預或施加限制，可能會限制我們有效使用現金結餘的能力(包括令中國附屬公司所持資金無法用於中國內地以外地區)，這可能會限制或取消我們支付股息的能力及影響閣下的投資價值。
- 中國法律法規的變化或違反適用法律及法規可能會對業務、經營業績及財務狀況產生重大影響，並可能導致我們的證券價值下跌。
- 我們很大程度上依靠我們於中國的主要運營附屬公司支付的股息及其他股東權益分派以應付境外現金需求。
- 根據《企業所得稅法》，倘就中國企業所得稅而言我們被分類為中國居民企業，該分類很可能導致對我們及我們的非中國籍股東不利的稅務後果。
- 我們及股東面臨有關透過轉讓非中資控股公司間接轉讓中國居民企業股權的不確定性。中國稅務機關加強審查可能會對我們未來可能進行的潛在收購及處置產生負面影響。
- 可能難以於中國，根據美國或其他外國法律向我們及我們的管理層送達法律程序文件、進行調查、收集證據、執行國外判決或提出原訴。

- 中國政府可能認定到家的可變利益實體架構不符合中國有關受限制行業的外商投資的法律。
- 我們於中國佔用的若干物業的租賃協議因未辦理登記造成的若干缺陷可能會對我們使用這些物業的能力產生重大不利影響。
- 我們的餐廳易受無法預計的土地收購、樓宇關閉或拆除有關的風險影響。
- 未能遵守有關我們的員工股權激勵計劃的中國法規可能導致中國計劃參與者或我們被處以罰款及其他法律或行政處罰。
- 未能按照中國法規規定向多項員工福利計劃作出足額供款可能令我們被處罰。
- 美國證券交易委員會(「美國證交會」)對若干中國會計師事務所(包括我們的獨立註冊會計師事務所)提出的訴訟，可能導致財務報表被認定違反證券交易法的規定。
- 中國對境外控股公司向中國實體提供貸款及直接投資的監管以及政府對貨幣兌換的管理可能會限制或妨礙我們向我們的中國附屬公司提供貸款或額外注資，這可能會對流動性以及我們為業務提供資金及擴大業務的能力造成重大不利影響。
- 有關收購的法規可能會施加嚴格的監管批准及審查要求，這可能會使我們更難以透過收購實現增長。
- 中國政府對我們在境外進行的證券發行及外資投資中國發行人行使監督權擁有重大監督及酌情

權，且可能會限制或完全阻礙我們向投資者發行證券的能力，這可能會導致該等證券的價值大幅下降。

這些風險可能導致我們的運營及股票價值發生重大不利變化，嚴重限制或完全阻礙我們向投資者發售或繼續發售證券的能力，或導致該等證券的價值大幅下降或變得毫無價值。有關與於中國開展業務有關風險的詳情，請參閱「風險因素 — 與於中國開展業務有關的風險」。有關政府法規(包括中國法規)對本公司影響的進一步資料，請參閱「一政府法規」。有關本公司進出中國的現金流量的進一步資料，請參閱「一現金流量」。

現金流量

百勝中國是一間位於特拉華州的控股公司，透過其中國附屬公司於中國開展其絕大部分業務運營。百勝中國透過於中國的運營取得其絕大部分收入，且通過其間接擁有的中國附屬公司收取股息。此外，本公司亦自其於2020年9月的全球發售中募得資金。

截至2025年12月31日止年度，本公司的中國附屬公司向本公司於香港註冊成立的控股公司分派現金股息約783百萬美元。由中國附屬公司向其直接境外母公司支付的股息須按10%稅率繳納中國預扣稅，但香港與中國內地訂立稅務安排，規定在滿足若干條件及要求的情況下，有關股息按5%稅率繳納預扣稅。一旦分派至中國內地以外的地方，資金可自由轉移。截至2025年12月31日止年度，本公司香港附屬公司向本公司特拉華州控股公司分派股息約1,023百萬美元。

於2025年，百勝中國向其股東派付股息合共353百萬美元及回購普通股1,136百萬美元。該等股息及回購的資金來源為中國內地以外地區持有的現金。向股東派付的該等股息一般不會令本公司產生稅務後果，但可能導致股東被課稅(包括以預扣方式)。於2022年8月，《2022年通貨膨脹削減法案》(「IRA」)在美國簽署成為法律。IRA包含若干稅收措施，包括對2022年12月31日之後發生的淨股份回購徵收1%的消費稅。有關我們的股息及股份回購的進一步資料，請參閱本年報合併現金流量表及合併財務報表附註13。

此外，百勝中國透過注資向其中國附屬公司作出投資，以進一步支持其營運及增長需求。於2025年，一間於香港註冊成立的百勝中國附屬公司向其於中國內地的附屬公司合共注資約15百萬美元。現金亦可通過公司間借款方式於本公司的中國附屬公司及其境外控股公司間轉移。於2025年並無作出相關公司間借款。

有關本公司現金流量的更多資料，請參閱截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度的合併現金流量表以及合併財務報表的相關附註。

現金管理政策

本公司已落實全面的現金管理政策，包括規管有關整個組織資金轉移審批的具體政策。

董事會及董事會審計委員會(「審計委員會」)監督本公司的主要財務風險敞口。本公司制定現金管理授權政策，訂明董事會授予管理層的若干財務事項的

授權範圍。根據該政策，若干財務事項(例如公司間借款、銀行借款、短期及長期投資以及本公司附屬公司向控股公司分派的股息等)已作出清晰界定，並明確了每一個特定事項所需的審批等級。

管理層定期監控附屬公司於不同司法管轄區的流動資金狀況、資金需求及投資回報，並考慮本公司擁有附屬公司或業務的司法管轄區的監管要求。當需要資金時，必須自本公司管理層及相關政府機構(包括中國國家外匯管理局)取得所有必要批准。

此外，我們宣派及支付任何股息的能力可能受相關中國法律規定的可供分配盈利的限制。有關進一步資料，請參閱「政府法規—與股息分派有關的法規」。

政府規管

本公司須遵守多項影響我們的業務的法律，包括以下各項：

- 如「風險因素—與於中國開業務有關的風險—我們經營業務須取得多項批准、牌照及許可證，而失去或無法取得或重續任何或全部該等批准、牌照及許可證可能對我們的業務及經營業績造成不利影響」所述，我們於中國的各家餐廳須取得(1)相關食品經營許可證；(2)環境保護評估及驗收登記或批准；及(3)消防安全檢查驗收批准或其他替代批准。我們部分銷售酒精飲料的餐廳須作進一步登記或取得額外批准；

- 本公司的中國附屬公司向位於中國境外的附屬公司轉讓現金受限於中國政府貨幣兌換管理。外幣供應短缺可能會限制中國附屬公司匯出足夠外幣以向本公司支付股息或其他款項或以其他方式償付其外幣計值債務的能力。詳情請參閱「有關股息分派的法規」及「有關稅項的法規」；
- 我們受有關境外控股公司向中國實體提供貸款及直接投資有關的中國法規規限。例如，我們向全資中國附屬公司提供用於為其業務活動撥資的貸款不得超出法定限額，且必須向國家外匯管理局（「國家外匯管理局」）的地方分局登記。倘我們決定以注資的方式向全資中國附屬公司撥資，在實務中，我們仍可能須向中國商務部（「商務部」）報告或得到其他機構批准。請參閱「風險因素 — 與於中國開展業務有關的風險 — 中國對境外控股公司向中國實體提供貸款及直接投資的監管以及政府對貨幣兌換的管理可能限制或妨礙我們向我們的中國附屬公司提供貸款或額外注資，這可能對我們的流動性及我們為業務提供資金及擴張業務的能力造成重大不利影響」；
- 我們受與中國境內企業有關的若干投資及收購有關的法規規限，包括《中華人民共和國反壟斷法》、《國務院關於企業經營者集中申報標準的規定》及商務部、國有資產監督管理委員會、中國國家稅務總局（「國家稅務總局」）、中華人民共和國國家工商行政管理總局（現稱中國國家市場監督管理總局）、中國證券監督管理委員會（「中國證監會」）和國家外匯管理局等六部門聯合採用的《關於外國投資者併購境內企業的規定》。詳情請參閱「風險因素 — 與於中國開展業務有關的風險 — 有關收購的法規可能施加嚴格的監管批准和審查要求，可能會使我們更難以通過收購促進增長」；
- 我們受更嚴格的資料及網絡安全法規規限，包括中國國家互聯網信息辦公室執行的法規，其中包括《中華人民共和國網絡安全法》，其對數據隱私及網絡安全行為作出更加嚴格的規定；《中華人民共和國數據安全法》，其對從事數據活動（包括在中國境外的活動）的實體和個人施加數據安全和隱私義務，要求對可能影響國家安全的數據活動進行國家安全審查，並對數據傳輸施加限制；及《中華人民共和國個人信息保護法》，其訂明了個人信息處理和保護以及個人信息傳輸的監管框架。請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 未經授權訪問或不當使用、披露、盜竊或銷毀我們信息系統或第三方代表我們存儲的顧客或員工個人的信息、財務或其他數據或專有或機密信息，可能產生高昂成本，使我們面臨訴訟及聲譽受損」；及
- 我們可能受有關中國公司境外證券發行及上市有關法規規限，包括中國政府機構發佈的《關於依法從嚴打擊證券違法活動的意見》，其要求加強對境外上市公司、以及中國企業在境外募集股份和上市的監管，並提出建立監管體系處理中國境外上市公司面臨的風險及事件的措施；中國證監會發佈的《境內企業境外發行證券和上市管理試行辦法》及配套指引，其規範中國公司境外證券發

行及上市活動；國家發展和改革委員會、中華人民共和國工業和信息化部以及其他幾個部門聯合修訂發佈的《網絡安全審查辦法》，當中規定(其中包括)掌握超過100萬用戶個人信息的網絡平台運營者赴中國內地及香港以外地區公開發行或上市，必須向網絡安全審查辦公室申請網絡安全審查。請參閱「風險因素 — 與於中國開展業務有關的風險 — 中國政府擁有重大監督及酌情權，可對於中國境外進行的證券發行及外商投資中國發行人行使監督權，且可能限制或完全阻礙我們向投資者發行證券的能力，可能令相關證券價值大幅下跌」。

本公司亦須繳納關稅，並受有關進口商品及設備之法規及規管外商投資的法律，以及反賄賂及反貪腐法律所限。遵守適用的法律及法規未曾對本公司的資本開支、盈利及競爭地位造成重大影響。本公司過往並無因該等規定或在獲取必需的批准、牌照、許可、完成登記或備案時遇到困難、延遲或未能成功而遭受重大不利影響，且已取得須取得的所有重要批准。截至本年度報告日期，中國相關政府機構並無拒絕我們的重大許可申請，且我們並無接獲中國證監會、中國國家互聯網信息辦公室或任何其他中國政府機構有關我們的業務營運及公司架構而將對我們的業務、經營業績或財務狀況造成重大影響的問詢、通知、警告或制裁。然而，我們無法預計遵守法律及法規將來可能對我們的資本開支、盈利及競爭地位可能造成的影響，或倘我們並未取得或維持任何必需的許可或批准，不慎斷定無須取得相

關許可或批准，或倘適用法律、法規或詮釋變動以及我們日後須取得額外許可或批准時我們可能受到的影響。倘(i)我們不慎斷定相關許可、批准、牌照或許可證已取得或無須取得，或(ii)適用法律、法規或詮釋變動且我們日後須取得相關許可、批准、牌照或許可證，則我們可能須耗費時間及成本以取得相關許可、批准、牌照或許可證。倘我們無法以商業上合理的條款或及時取得相關許可、批准、牌照或許可證，則可能對我們的業務營運造成重大干擾及損害我們的聲譽，繼而將會對我們的業務、經營業績及財務狀況造成重大不利影響。有關我們的業務就聯邦、州、省、地方及國際政府法規所面臨其他風險之討論，請參閱「風險因素」。

有關股息分派的法規

適用於我們中國附屬公司的中國法律、規則及法規允許僅可動用其根據適用會計準則及法規釐定的累計利潤(如有)派付股息。此外，根據中國法律，於中國註冊成立的企業須每年在彌補往年累計虧損(如有)後，撥出其稅後利潤的至少10%作為法定盈餘公積，直至相關儲備的總金額達到其註冊資本的50%為止。因此，我們的中國附屬公司以股息形式將其部分資產淨值轉移予我們的能力受到限制。作為於中國註冊成立的企業，我們的各中國附屬公司可依據其董事會酌情決定按一定比例從根據中國會計準則計算的稅後利潤提取任意盈餘公積。該等儲備不可作為現金股息分派。

有關稅項的法規

企業所得稅。根據中國企業所得稅法(「企業所得稅法」)及其實施條例，中國居民企業須就其來自中國境內外的應課稅收入淨額繳納中國企業所得稅。「居民企業」一詞指任何於中國境內設立之企業及任何於中國境外設立且「實際管理機構」位於中國境內的企業。

我們的各中國附屬公司因其於中國註冊成立而被視為中國居民企業，一般須就其全球收入按25%的統一稅率(除非根據若干特定合資格標準而獲下調)繳納中國企業所得稅。我們的各中國附屬公司可將實際產生及與產生收入相關的合理開支(包括利息及其他借款開支、土地使用權攤銷以及樓宇及若干固定資產折舊)用作扣稅，惟須遵守任何根據企業所得稅法及其實施條例以及任何由中國政府或稅務機關頒佈之任何適用稅項通告及通知所施加之限制。

百勝中國及百勝中國於中國境外成立的各附屬公司擬按不促使其成為中國居民企業的方式進行其管理職能，包括於中國境外進行其日常管理活動及存置其關鍵記錄，例如其董事會決議案及股東決議案。因此，我們認為就企業所得稅法而言百勝中國或其任何非中國附屬公司不應被視為中國居民企業，且無須按有關基準繳納中國企業所得稅。請參閱「風險因素 — 與於中國開展業務有關的風險 — 根據企業所得稅法，倘就中國企業所得稅而言我們被分類為中國居民企業，該分類很可能導致對我們及我們的非中國籍股東不利的稅務後果」。

增值稅及地方附加稅。自2016年5月1日起，6%的銷項增值稅(「增值稅」)已取代過往根據中國營業稅暫行條例應用於若干餐廳銷售的5%營業稅(「營業稅」)。根據中華人民共和國財政部及國家稅務總局聯合發佈的財稅[2016]36號通知，自2016年5月1日起，任何於中國從事提供餐飲服務的實體一般須就來自提供有關服務的收入按6%稅率繳付增值稅(經扣減任何已由有關實體於購買材料及服務後支付或承擔的可抵扣增值稅)。我們的新零售業務一般按9%或13%的增值稅率繳稅。購買材料及服務的最近增值稅稅率自2017年起逐漸由17%、13%、11%及6%改為主要包括13%、9%及6%。該等稅率的變動影響我們所有材料及若干服務的增值稅進項，主要包括建造、運輸及租賃。然而，預期對經營業績造成的影響將並不重大。地方附加稅一般介乎7%至13%(因相關中國附屬公司之地點而異)，並就應付增值稅金額徵收。於2024年12月25日，現行增值稅條例被納入《中華人民共和國增值稅法》(「增值稅法」)，該法及其實施細則於2026年1月1日起施行。就稅率而言，增值稅法維持現行13%、9%及6%的標準稅率不變。

自我們的中國附屬公司匯回股息。由我們的中國附屬公司向其直接境外母公司支付的股息(如有)須按10%稅率繳納中國預扣稅，惟有關股息須為實際上與任何境外母公司於中國設立的機構或場所並無關連。10%預扣所得稅率可根據任何適用稅務條約之條文或稅務安排，以及適用該等條約及安排的解釋而下調或獲豁免。香港與中國內地訂立的稅務安排規定，在滿足若干條件及規定後，包括(其中包括)香

港居民企業直接擁有中國企業至少25%的股權及為股息的「實益擁有人」，就有關股息徵收5%預扣稅。我們認為，我們的主要香港附屬公司作為經營我們絕大部分肯德基及必勝客餐廳的中國附屬公司的股權持有人，自2018年起及後續年度均符合中國內地與香港稅務安排項下的相關規定，因此，自2018年宣派的股息或預期將匯回予該主要香港附屬公司的盈利很可能享有5%的預扣稅減免。然而，倘香港附屬公司未被中國稅務機關視為股息的「實益擁有人」，我們的中國附屬公司向其派付的股息將被追溯繳納10%的預扣稅，而這會大幅增加我們的稅項負債及減少本公司可用的現金。請參閱「風險因素 — 與於中國開展業務有關的風險 — 我們很大程度上依賴我們於中國的主要運營附屬公司支付的股息及其他股東權益分派以應付境外現金需求」。

來自直接出售我們的中國附屬公司股權之收益。根據企業所得稅法及其實施條例，非居民企業自出售中國居民企業股權所得之收益須按10%稅率繳納中國預扣所得稅。10%預扣所得稅率可根據適用稅收協定或稅務安排而下調或獲豁免。收益乃基於銷售所得款項與原有投資之間的差額計算得出。印花稅亦須於直接轉讓中國居民企業股權後繳付。印花稅乃按轉讓價值0.05%計算，並須由轉讓人及受讓人各自繳付。倘我們日後出售任何中國居民企業，則須繳納有關稅項。

來自間接出售我們的中國附屬公司股權之收益。於2015年2月，國家稅務總局發佈國家稅務總局關於非居民企業間接轉讓財產企業所得稅若干問題的公告

(「第七號公告」)。根據第七號公告，中國應稅財產的「間接轉讓」包括非居民企業轉讓中國居民企業的股權(「中國權益」)，而該等安排並不具有合理商業目的且轉讓人規避繳納中國企業所得稅的，可能進行重新定性並被視為直接轉讓中國應稅財產。倘非居民企業通過出售境外控股公司的股權而進行「間接轉讓」中國權益，則轉讓人、受讓人及／或獲間接轉讓的中國居民企業可以向相關中國稅務機關匯報有關間接轉讓，並可能上報予國家稅務總局。在採用一般反避稅規定下，倘轉讓人透過不具有合理商業目的的安排規避繳納中國稅項，國家稅務總局可能將有關間接轉讓視為直接轉讓中國權益。因此，有關間接轉讓所得收益可能須繳納中國企業所得稅，而受讓人或有責任就轉讓付款的其他人士將有責任就間接轉讓中國居民企業股權預扣適用稅項，目前稅率為資本收益的10%。倘轉讓人未能繳納稅項及有責任預扣適用稅項的一方未能預扣稅項，則轉讓人及有責任預扣適用稅項的一方均可能根據中國稅法受到處罰。

倘(i)以於公開市場買賣同一上市企業的權益的方式轉讓非居民企業確認相關收益(「上市企業例外情況」)；或(ii)倘其直接持有及轉讓屬間接轉讓的有關中國權益，轉讓非居民企業可根據適用稅收協定或稅收安排免徵中國企業所得稅，則以上規定均不適用。中國間接轉讓規則並不適用於個人股東確認的收益。然而，實際上，已出現少數個人因間接轉讓中國權益而被徵稅的報導，而法律可予以修改並可能具有追溯效力，以便適用於個人股東。此外，於2019年1月1日修訂生效的《中華人民共和國個人所得

税法》及相關條例(「個人所得稅法」)對個人進行的交易施行一般反避稅規則(「一般反避稅規則」)。因此，倘中國稅務機關實施一般反避稅規則且認為個人股東作出的間接轉讓缺乏合理商業目的，則就有關轉讓確認的任何收益可能須按標準稅率20%繳納中國個人所得稅。

尚未清楚透過分派或全球發售(於「董事會報告——一般資料」中討論)取得百勝中國股份的本公司股東是否將被視為於公開市場上收購百勝中國股份。倘收購百勝中國股份並不被視為於公開市場上收購，則上市交易例外情況將不適用於有關股份的轉讓。我們預期，已於公開市場交易中購買我們的股份的公司或其他非個人股東於我們的股份在公開市場交易中進行轉讓將因上市企業例外情況而毋須根據中國間接轉讓規則納稅。於分派或全球發售中或於非公開市場交易中收購我們的股份的公司及其他非個人股東轉讓我們的股份(不論於公開市場或以其他方式)可能須根據中國間接轉讓規則納稅，而我們的中國附屬公司可能須應相關中國稅務機關的要求就有關轉讓履行備案義務。由公司及其他非個人股東於非公開市場交易中轉讓我們的股份(不論有關股份是否於公開市場交易中被收購)可能須根據中國間接轉讓規則納稅，而我們的中國附屬公司可能須應相關中國稅務機關的要求就有關轉讓履行備案義務。倘公司及其他非個人股東為與中國訂立規定資本收益稅項豁免的稅收協定或安排的國家或地區的居民

納稅人且合資格享有有關豁免，則其可能就轉讓我們的股份獲豁免根據中國間接轉讓規則納稅。

減稅與就業法(「稅務法案」)。於2017年12月，美國頒佈稅務法案，涵蓋廣泛的稅務改革，包括但不限於設定21%的統一企業所得稅率、取消或減少若干業務的扣稅額以及就視作匯回累計未分派外國盈利徵收稅款。稅務法案在兩個主要方面對百勝中國造成影響：(1)一般而言，百勝中國自其外國附屬公司收取的全部外國來源股息自2017年12月31日後開始的納稅年度起免徵稅款；及(2)百勝中國於2017年第四季度錄得額外所得稅開支，包括就其視作匯回累計未分派外國盈利估計的一次性過渡稅以及與若干遞延稅項資產重新估值相關的額外稅項。稅務法案亦規定美國股東就其若干海外附屬公司所賺取的全球無形資產低稅所得(「全球無形資產低稅所得」)繳稅。

美國財政部及美國國稅局(「國稅局」)於2019年第一季頒佈最終過渡稅項規定。我們已根據於2019年第一季頒佈的最終規定完成過渡稅項計算影響的評估工作，並就過渡稅項相應額外計提所得稅開支。

《2022年通貨膨脹削減法案》(「IRA」)。於2022年8月，IRA於美國簽署成為法律。IRA載有若干稅收措施，包括對若干大型公司徵收15%的股份公司替代性最低稅(「CAMT」)和對2022年12月31日後進行的淨股份回購徵收1%的消費稅。於2022年12月27日，美國財政部及美國國家稅務局發佈第2023-7號通知，

宣佈其計劃針對新CAMT的應用發佈擬議法規。美國財政部及美國國家稅務局隨後發佈額外通知和擬議法規，在擬議法規生效前繼續就若干CAMT事項提供臨時指引。於2025年11月21日，美國財政部及國稅局發佈與該消費稅相關的最終規定。

香港利得稅。我們於香港註冊成立的附屬公司一般須按16.5%的稅率繳納香港利得稅。2018年及以後，在香港註冊成立的實體產生的首2百萬港元利潤按8.25%的稅率徵稅，其餘利潤將繼續按16.5%的稅率徵稅。於2022年12月，香港公佈經優化的離岸收入豁免(「FSIE」)制度，已自2023年1月1日起生效。根據新的FSIE制度，倘接收實體不符合規定的豁免要求，若干離岸收入將被視為源自香港，並須繳納香港利得稅。我們及我們的香港附屬公司收到的若干股息、利息、知識產權收入及處置收益(如有)可能受新的稅收制度規限。

支柱二所得稅。經濟合作暨發展組織(「OECD」)、歐盟及其他司法管轄區(包括我們經營或業務所在的司法管轄區)已承諾對影響大型跨國企業徵稅方式的眾多長期稅收原則進行重大修改。特別是，OECD的支柱二措施引入適用於各個司法管轄區的15%全球最低稅率，許多司法管轄區現已承諾該措施的生效日期定為2024年1月1日。

《大而美法案》(「OBBA」)。於2025年7月，OBBA在美國簽署成為法律。OBBA包含一系列廣泛的條款，例如永久延長《減稅與就業法案》中若干即將到期的條款、修改國際稅收框架等。該等條款有多個生效日期，自2025年起陸續生效。

有關我們業務之稅項就聯邦、州、地方及國際法規所面臨風險之討論，請參閱「風險因素」。

《外國公司問責法案》

於2021年12月2日，美國證交會採納實施於2020年12月18日成為法律的《外國公司問責法案》的最終規則(「最終規則」)。《外國公司問責法案》規定，倘發行人的財務報表的審計師自2021年起連續三年未能接受美國公眾公司會計監督委員會(「PCAOB」)的檢查，則美國證交會禁止任何「發行人」的證券於任何美國證券交易所(包括紐約證券交易所(「紐交所」))交易或進行「場外」交易。於2022年12月29日成為法律的2023年《綜合撥款法案》(Consolidated Appropriations Act)將該要求從三年更新為兩年。

於2021年12月16日，PCAOB發佈一份報告，內容有關其認定其無法審查或調查總部位於中國內地及香港的經PCAOB登記的公眾會計師事務所，乃由於在該等司法管轄區的中國政府機構所採取的立場。我們的獨立註冊會計師事務所受PCAOB於2021年12月16日公佈的認定所規限。據此，美國證交會於2022年3月30日將百勝中國加入「委員會認定的發行人」最終名單中，須遵守HFCAA的交易禁止及補充披露要求。隨後，於2022年8月，PCAOB與中國證監會及財政部簽署了一份議定書，此為容許PCAOB充分檢查及調查中國內地及香港的註冊會計師事務所的第一步。於2022年12月15日，PCAOB撤銷其2021年有關中國內地及香港當局採取的立場妨礙其充分檢查及

調查總部位於該等司法管轄區的註冊會計師事務所的認定，包括我們的獨立註冊會計師事務所。

鑑於PCAOB決定撤銷其2021年認定及於PCAOB發佈任何新的不利決定前，美國證監會表示，概無發行人面臨其證券受《外國公司問責法案》項下交易禁令約束的風險。然而，PCAOB是否能夠繼續對PCAOB註冊而總部位於中國內地及香港的公眾會計師事務所進行滿意的檢查存在不確定性且取決於多項我們無法控制的元素。倘PCAOB再次無法對我們的獨立註冊會計師事務所的審計報告相關審計文件進行全面檢查，我們的普通股將再次面臨可能從紐約證券交易所退市的風險。

有關本公司因《外國公司問責法案》而面臨的風險的進一步資料，請參閱「風險因素 — 與於中國開展業務有關的風險」載於向美國證交會呈交的10-K表格內的本公司年度報告中的審計報告由位於中國的審計師編製，倘PCAOB未能檢查我們的審計師，我們的普通股將可能會從紐約證券交易所退市」。

知識產權

我們若干重要商標及服務商標的使用受本公司間接全資附屬公司百勝諮詢(上海)有限公司(「百勝諮詢」)與Yum! Brands, Inc. (「YUM」)(自2020年1月1日起透過YRI China Franchising LLC(一間YUM之附屬公司)，而先前則自2016年10月31日起至2019年12月31日止透過Yum! Restaurants Asia Pte. Ltd. (YUM之另一間附屬公司))訂立的主特許經營協議規管。根據主特許經營協議，我們在中國大陸地區(不包括香港、澳門及台灣)為肯德基及必勝客的獨家特許經營商，在符合協定條款的情況下，亦為塔可鐘品牌及其相

關標誌以及其他餐飲服務的知識產權在中國大陸地區(不包括香港、澳門及台灣)的獨家特許經營商。肯德基及必勝客品牌的特許經營權的期限自2016年10月31日起為期50年，塔可鐘品牌的特許經營權的期限(待達成若干協定的里程碑後)自2022年4月15日起為期50年，並各自可自動重續額外50年(惟我們須擁有「良好信譽」及除非我們發出通知表明不重續的意向)。作為交換，我們向YUM支付相當於特許經營品牌的系統銷售淨額3%的特許經營費。我們亦同意一般不會與YUM競爭。此外，我們獲授優先權以於中國開發及加盟YUM可能開發或收購的若干餐飲概念。於2022年4月15日，本公司與YUM透過彼等各自的附屬公司訂立主特許經營協議修訂協議，以修訂塔可鐘品牌的發展里程碑，包括在協議條款約束下於2025年底前至少225家門店的計量條件。截至12月31日，中國有28家塔可鐘餐廳。本公司與YUM目前正就塔可鐘品牌於中國發展的條款重新磋商。倘未能達成協議，YUM將有權終止我們於中國訂立新的塔可鐘授權經營權及地域保護方面的權利。詳情請參閱「風險因素 — 我們餐廳的運營受主特許經營協議的條款所規限，倘主特許經營協議終止或受限制，我們的業務、經營業績及財務狀況將會受到重大不利影響」。

根據YUM與我們於2016年10月31日訂立的名稱許可協議，我們獲YUM授予免許可稅授權，以使用「YUM」的名稱及標誌作為我們的名稱、域名及股票識別代碼的一部分。倘(其中包括)我們嚴重違反協議，名稱許可協議可由YUM終止。若干其他重要知識產權(包括產品配方、餐廳經營及餐廳設計的知識產權)的使用同樣受與YUM的主特許經營協議規管。

此外，我們於中國內地及香港就獲准從事的活動使用Lavazza商標及服務商標，須受獨家許可規限。我們擁有與小肥羊及黃記煌品牌有關的註冊商標及服務商標，且並不須支付與該等品牌有關的特許經營費用。

整體而言，該等特許經營標誌及自營標誌具有重要價值，且對我們的業務至關重要。我們的政策為在任何可行的情況下註冊重要的知識產權，並堅決反對任何侵犯我們權利的行為。

競爭

中國國家統計局的數據顯示，2025年中國消費餐飲業的銷售額總計約人民幣57,560億元，較去年同期增長3%。行業狀況因地區而異，包括當地中餐館及現有西式連鎖餐廳，但我們擁有最大的市場份額(按系統銷售額計算)。儘管中國每百萬人口的品牌快餐店數目遠低於美國，市場競爭依然激烈。我們於食品口味、質量、性價比、服務、便利性、餐廳位置及品牌概念(包括外賣和共享廚房)等方面進行競爭。餐飲業經常受到消費者口味變化；國家、地區或地方的經濟狀況、人口趨勢、交通模式；競爭餐廳的類型、數目和位置；及可支配收入的影響。我們不僅爭取消費者，亦要爭取管理人員、小時工及合適的餐廳地點等。肯德基於中國的競爭對手主要為西式快餐品牌，如麥當勞、德克士及漢堡王，並在較小程度上與中國的國內快餐品牌競爭。必勝客主要與西式休閒餐飲品牌競爭，包括達美樂、棒約翰以及中國的其他國內休閒餐飲品牌。

季節性

由於我們運營的性質，我們通常會在中國節日、假期及夏季月份產生更高的銷售額，但於第二及第四季度則產生相對較低的銷售額及經營利潤。

人力資本管理

截至2025年12月31日，本公司擁有約290,000名員工，包括約130,000名全職員工及約160,000名兼職餐廳服務組成員。本公司繼續透過精簡和集中某些營運和廚房工作以及利用技術實現關鍵流程自動化，持續提高營運效率。透過不斷創新，我們正在為員工營造一個更支持性和更有效率的環境，為他們提供成長的機會。本公司亦致力提供公平且有競爭力的薪酬和福利，以及為各級員工提供定制化計劃。除了我們的員工外，我們還聘請外包外賣騎手和餐廳工作人員。雖然他們不包括在我們的員工人數中，但他們是我們營運中不可或缺的一部分並接受培訓和關懷，使我們能夠適應多樣化的業務和客戶需求。

董事會對包括包容和多元化、管理層繼任計劃以及員工獎勵和福利計劃在內的若干人力資本事項進行監督。在董事會的監督下，本公司定期進行人力資源規劃審閱，以吸引、保留及培養與我們的價值觀和戰略相符的員工。

文化與人力資源理念

本公司通過實施「公平、關愛、自豪」的原則貫徹「以人為本」的理念。於2022年，我們發佈人權政策，

強調我們致力於打造一個尊重和保護人權的工作場所和社區，包括提供無歧視及無騷擾的工作場所，確保報酬公平，創造一個安全和健康的工作環境，鼓勵多元化和包容性的文化，培養員工面向未來的就業能力，尊重員工的結社自由，禁止童工和強迫勞動，並與我們服務的社區和我們的持份者進行接觸。我們的人權政策符合百勝中國的行為準則。

本公司認可聯合國通過的《世界人權宣言》和國際人權公約，包括《國際勞工組織關於工作中基本原則和權利宣言》。我們主動識別、預防和減輕本公司及整個價值鏈中的人權風險。本公司實施檢舉政策以發現及制止侵犯員工權利的行為，並對員工提出的問題進行調查、處理和回應，並採取適當的糾正措施。

全體員工的多樣性、包容和平等機會

本公司致力於為員工打造一個專業、包容及不受歧視的工作場所。在工作場所中，大家可理解、欣賞及鼓勵差異。我們不論種族、宗教、膚色、年齡、性別或性別認同、殘疾、現役或退伍軍人身份、性取向、公民身份或國籍，向各員工提供於本公司的平台的平等機會。

本公司致力於通過為全體員工提供公平的招聘、培訓及晉升機會，實現平等。於2025年底，女性員工佔我們員工隊伍總數50%以上。本公司繼續逐步於各管理級別培育幹練的領袖。於2025年底，擔任總監及以上職位的女性佔高級管理層總數50%以上。

殘障人士無障礙及包容的工作環境

本公司亦致力為殘障人士創造一個無障礙及包容的工作環境。本公司於2012年試運營第一家「天使餐廳」，該餐廳使用改造的設備和改進的操作流程，並提供培訓協助「天使員工」(有特殊需要的人士)掌握各項工作技能。截至2025年底，我們已經在70多個城鎮開設了約80家「天使餐廳」，並為超過300名有特殊需求的人士提供工作。

培訓及發展

本公司重視員工的成長，通過有系統的培訓體系持續培訓頂級人才。每位員工除完成其崗位的關鍵目標外，還須制定具體的發展目標，以提升自身能力。我們的員工不僅為滿足當前工作要求做準備，而且為未來範圍不斷擴大的更具挑戰的工作職責做好準備。於2025年，總培訓時間約為800萬小時。

建立人才儲備及支持發展

本公司的職業發展路徑「接力棒計劃(Bench Planning)」廣為人知，它使大多數運營領導人才從內部成長。兩個標誌性計劃「肯德基商學院」及「必勝客管理學院」提供有系統的培訓和發展機會。通過參與該等計劃及掌握運營一間餐廳所需的運營、財務及管理知識，剛畢業的大學生最快可於兩年內晉升為餐廳經理。長遠而言，該等計劃為他們未來的成功打下堅實的基礎。

本公司為餐廳經理提供持續支持，以發揮其潛力。透過數字化及自動化，有助於簡化營運、加強需求預測、庫存管理、人員排班及食品生產，我們使有能力的餐廳經理能夠管理多個門店，同時保持高營

運標準。此外，我們的集中招募流程使餐廳經理毋須需在管理任務上花費大量時間，從而能夠專注於營運任務。

本公司為其營銷及供應鏈職能部門的應屆培訓生提供量身定制及快速跟蹤的「百勝中國管培生計劃」。通過崗位輪換和針對性培訓，他們有機會深入了解業務，並為成為行業領先的專業人士奠定基礎。

數字化培訓平台

我們的培訓計劃透過移動學習平台把握數字化的趨勢，旨在幫助員工掌握數字化時代所需的知識及技術並實現他們的可持續職業發展。即使在無法進行面對面培訓的疫情期間，員工也可以很方便地參加該等培訓計劃。

繼續教育計劃

本公司資助繼續教育計劃，以協助員工取得高等教育學位。截至2025年底，約7,500名員工通過我們的繼續教育計劃獲發放補貼並取得高等教育學位。此外，本公司還為合資格的員工提供獎學金以取得研究生學位。

全面薪酬及員工福利

本公司致力同工同酬。根據年度市場調查，我們為員工提供合理且具競爭力的薪酬及福利待遇以肯定及獎勵他們的貢獻、表現及努力。

我們按照有關勞動法律法規為全職員工提供養老保險、醫療保險、失業保險及生育保險。兼職員工受僱主責任保險所保障。員工根據勞工法律亦可享有有薪假期。

本公司已推出「首席執行官獎勵」及餐廳經理限制性股票單位(RSUs)等股權激勵計劃。該計劃為百勝中國長期秉承的「餐廳經理第一」的企業文化的一部分。本公司認為餐廳經理擔任最重要的管理職位並為公司的長遠成功作出重大貢獻。於2016年，百勝中國宣佈向每名合資格餐廳經理授予價值為2,000美元的限制性股票單位。於2025年底，本計劃使超過15,300名餐廳經理成為百勝中國的股東。此外，本公司自2021年2月起向所有合資格餐廳經理授予價值為3,000美元的限制性股票單位，截至2025年底覆蓋約6,200名餐廳經理。2025年餐廳經理的流失率為7.8%。

同時，本公司建立完善的「YUMC Care」福利關懷體系，為員工提供適合其人生階段及個人化需求的福利。例如，公司為每位餐廳經理提供人民幣1百萬元的醫療保險、餐廳管理組的家庭關懷計劃及組長的重疾保障。就辦公室員工而言，本公司運作其彈性福利平台，涵蓋約7,000名員工。該平台讓員工可按各自的需要選擇福利，包括家庭醫療保險、健康檢查、休閒活動。辦公室員工及餐廳經理均受本公司住房補貼計劃涵蓋。

健康及安全

本公司將保護員工的健康和安全放在首位。藉助百勝中國的職業健康與安全管理體系，我們提供必要的教育、培訓、設備和資源，以幫助確保我們的員工、顧客及合作夥伴充分理解並遵守相關法規、政策和程序。我們還明確界定了有效管理百勝中國職業健康與安全的架構與問責制。本公司定期檢查及提升員工的保護裝備、進行工作場所安全審查及培訓所有員工有關運營步驟及安全預防措施。

此外，百勝中國的員工協助計劃繼續提供專業諮詢及講座以促進員工的身體及心理健康。例如，藉助員工協助計劃，本公司可在疫情期間為接受隔離的員工提供壓力管理疏導。

僱用及福祉

傑出僱主調研機構連續第八年認證本公司為中國傑出僱主。於2025年，我們繼續保持餐飲業最佳僱主的領先地位，展現了我們對打造卓越工作場所和員工體驗的堅定承諾。

本公司與員工維持多個溝通的渠道，包括餐廳經理大會及創始人紀念日等。本公司亦透過多個數字化平台(如企業微信、「百寶箱」應用程序及內聯網)確保業務戰略及企業信息的有效傳達。

環境事項

我們致力通過將可持續發展理念融入餐廳的日常運營中，並將我們的工作重點放在氣候行動、供應鏈合作及循環經濟上，降低業務活動對環境的影響。

氣候行動

我們承諾將氣候行動作為我們的環境可持續最優先事項。我們致力於2050年實現全價值鏈淨零排放，並已制定到2035年的中期減排目標(SBT)。

我們的中期減排目標是：

- 到2035年將範圍1及2的絕對溫室氣體排放量較2020年減少63%。

- 到2035年將每噸採購商品的範圍3溫室氣體排放量較2020年減少66.3%。

我們制定了2025年的減排目標，力爭於2025年，公司旗下每家門店的能源間接溫室氣體排放量於2020年的基礎上減少20%，並成功達成了該目標。

我們制定了與1.5°C溫控目標一致的脫碳戰略和路線圖，專注於能效提高、可再生能源投資和供應商合作。我們根據氣候相關財務信息披露工作組(「TCFD」)的建議，已識別並評估我們的運營及價值鏈中的氣候相關風險及機遇。我們透過可持續發展報告、TCFD報告及CDP問卷調查(包括氣候變遷、水安全及森林)，不斷提高資訊披露的透明度。

供應鏈合作

我們將供應鏈合作視為實現2050年淨零碳目標的重要策略。透過對供應商進行僱傭、教育及授權，我們與供應商密切合作，共同努力推動整個價值鏈的低碳轉型。此外，我們也制定實現零毀林供應鏈的宏偉目標，旨在減少上游毀林造成的碳排放。

循環經濟

食物損耗及浪費

通過探尋在價值鏈的不同階段減少食物損耗的創新措施，我們努力實現到2030年每間餐廳的食物浪費與2020年的基線相比減少10%的目標。例如，我們使用人工智能／物聯網技術提升銷售預測的準確性和改進庫存管理，提高冷鏈運輸的比例以及使用更小的油炸鍋以避免烹飪過多食物。通過在更多品牌旗

下的更多餐廳設立取餐點，我們繼續推廣食物銀行項目，免費為有需要的居民提供多餘的食物。我們亦努力探索回收和再利用廢物的解決方案，例如透過與不同持份者合作，將用過的食用油、咖啡渣及包裝廢棄物回收作為本公司價值鏈中的資源。

可持續包裝

透過設計優化、材料替換及創新應用方式，我們繼續減少使用包裝。我們承諾確保面向客戶的100%的塑膠包裝將可回收利用，拒絕向故意造成森林砍伐的供應商購買紙製品。我們於2025年實現了不可降解塑膠包裝量相比2019年減少30%的目標。

營養

我們通過產品創新、產品組合多樣化、行業交流、公眾教育及其他相關措施，倡導均衡飲食和健康飲食習慣。作為我們營養和健康倡議的一部分，我們致力於減少鹽和糖的使用。我們在菜單中增加了穀物、水果、蔬菜和豆類的供應，以促進均衡的食物選擇。18年來，我們與學術機構合作，共同促進飲食健康。中國營養學會—百勝餐飲健康基金為中國餐飲業健康與營養領域的專業研究基金會。我們還與中國鄉村發展基金會合作，鼓勵公眾捐款改善農村地區的兒童營養狀況。

網絡安全

信息技術系統，包括我們的移動或在線平台、移動支付及訂單系統、忠誠度計劃以及其他各種在線流

程和功能，對我們的業務及運營至關重要。本公司面臨與網絡安全相關的風險，包括運營中斷、財務損失、個人信息泄露及違規風險。有關網絡安全威脅風險的更多詳情，請參閱「風險因素—安全漏洞及網絡攻擊的發生可能對我們的業務造成負面影響」及「—未經授權訪問或不當使用、披露、盜竊或銷毀我們信息系統或第三方代表我們存儲的顧客或員工個人的信息、財務或其他數據或專有或機密信息，可能產生高昂成本，使我們面臨訴訟及聲譽受損」。

我們的信息技術系統通過技術保障及管理措施受到保護。我們採用標準的風險管理方法來檢測、識別、評估和減輕網絡安全風險，該方法根據國際網絡安全管理系統標準ISO 27001以及面向資產的風險評估框架開發。為了盡量減少網絡安全事件對業務運營的潛在影響，我們制定了事件響應計劃，並定期進行測試。我們亦建立了數據安全和個人信息保護框架，包括防止數據丟失、檢測及阻止異常賬戶和活動的措施，以及預防、檢測和減少漏洞的系統及流程。我們的僱員定期參加網絡安全培訓，以增強網絡安全風險意識。我們定期評估為解決網絡安全威脅及事件而設計的該等流程和實踐。

我們定期聘請外部顧問對我們的網絡安全風險管理進行評估和獨立驗證，力求不斷優化我們的網絡安全政策、網絡安全風險管理流程及技術措施。合作有助於確保我們的網絡安全管理實踐和技術措施符合適用的法律、法規、行業標準及本公司政策。自2018年起，本公司為部分在線業務維持ISO/IEC 27001認證。

我們建立了一套流程，旨在管理與使用第三方服務提供商相關的網絡安全威脅。該等程序包括在第三

方進入之前進行安全評估，對其安全狀況進行持續監督及評估，以及在服務終止時採取必要的安全措施。

本公司董事會全面負責監督本公司的風險管理框架，網絡安全是本公司整體風險管理框架的重要組成部分。董事會定期評估可能對本公司有重大影響的風險。審計委員會協助董事會監督網絡安全及其他技術風險。審計委員會聽取首席信息技術官（「首席信息技術官」）及首席法務官的定期報告，與管理層討論網絡安全風險緩解和事件管理，並審查有關本公司網絡安全治理流程、事件響應系統和適用的網絡安全法律、法規和標準、加強內部網絡安全管理的項目現狀、不斷變化的威脅環境、漏洞評估、具體網絡安全事件以及管理層為監控、檢測及預防網絡安全威脅所採取措施的管理報告。除此之外，重大網絡安全事件將根據本公司的應急計劃立即向董事會報告。

百勝中國合規監督委員會（「合規委員會」）主要由信息技術、供應鏈、法律、財務、人力資源及公共事務職能部門以及內部審計小組的負責人及代表組成，負責協助董事會和審計委員會監督本公司的網絡安全風險。合規委員會定期舉行會議，以討論網絡安全的法律及監管動態，評估本公司新出現的網絡安全風險及緩解計劃，並確定促進網絡安全合規的策略。通過持續溝通，合規委員會了解並監督網絡安全威脅及事件的預防、檢測、緩解和補救。我們的首席信息技術官是合規委員會成員，在本公司

信息技術部門擔任過多個職務超過20年，並自2017年起領導該部門。

據本公司所知，過去三年內，本公司未發生重大網絡安全違規，亦未發現任何對我們（包括我們的業務策略、經營業績或財務狀況）造成重大影響的網絡安全威脅風險。本公司將網絡安全保險作為其整體保險計劃的一部分。

物業

於2025年年末，本公司於中國擁有15,060家公司自營門店，當中，14,998家門店位於租賃物業及62家門店位於自有物業。公司自營門店租賃的進一步詳情如下：

- 肯德基為10,985家門店租賃物業。
- 必勝客為3,816家門店租賃物業。
- 其他餐廳為197家門店租賃物業。

本公司於中國自營餐廳的初始租賃期一般為10至20年，且通常並無續租選擇。

我們亦於上海及美國德克薩斯州達拉斯租賃公司總部，並於中國租賃地區辦事處及創新中心，且擁有樓宇、土地使用權，或同時擁有該等物業的樓宇及土地使用權的非門店物業，主要包括物流中心、小肥羊及黃記煌的調味品設施及若干區域辦公樓。我們將超過130項物業轉租予加盟商及其他第三方。有關本公司租賃物業的其他資料載於合併財務報表附註9。我們認為，我們的物業總體運營狀況良好，適合其現時用途。

有關高級管理人員的資料

本公司的高級管理人員及彼等的年齡及現時擔任的職務如下：

姓名	年齡	職銜
屈翠容	54歲	首席執行官
丁曉	39歲	首席財務官
汪濤	51歲	肯德基總經理
蒯俊	45歲	必勝客總經理
黃多多	53歲	首席供應鏈官
張雷	57歲	首席信息技術官
劉蘋蘋	53歲	首席法務官
丁時彥	40歲	首席人力資源官
呂學玲	52歲	財務控制官兼首席會計師

屈翠容自2018年3月起擔任本公司的首席執行官，並自2017年7月起擔任董事會成員。有關屈女士的詳細履歷，請參閱「董事及高級管理層」一節。

丁曉自2025年3月起擔任本公司首席財務官。丁先生於2019年3月加入本公司，擔任企業金融部副總裁。他自2020年2月至2025年3月亦擔任本公司首席投資官，自2022年3月至2024年12月擔任本公司合資企業Lavazza總經理，自2024年10月至2025年3月擔任本公司代理首席財務官。在加入本公司之前，丁先生曾於2018年至2019年初就職於阿里巴巴集團控股有限公司，負責科技和媒體領域的戰略投資。在此之前，丁先生在投資銀行領域積累了豐富的經驗，為客戶提供了多個資本市場和併購項目的諮詢服務。丁先生曾在瑞銀集團擔任投資銀行部董事職位，還曾任職於摩根士丹利和花旗環球金融亞洲有限公司。丁先生目前擔任福建聖農發展股份有限公司(深交所：002299)的董事。

汪濤自2022年5月起擔任肯德基總經理。汪先生於2020年7月至2022年5月擔任百勝中國首席開發官。汪先生於1998年加入肯德基擔任營運管理培訓生。他在2007年被提拔為肯德基市場總經理，並於2015年被提拔為肯德基區域營運副總裁。

蒯俊自2017年11月起擔任必勝客總經理。蒯先生於2016年10月至2017年10月曾任必勝客宅急送總經理，於2015年1月至2016年10月在百勝餐飲中國曾任上述職位。於2012年3月至2013年8月，蒯先生擔任百勝餐飲中國外送支持中心總監，在建立線上點餐及電商功能方面發揮重要作用。在此之前，蒯先生在百勝餐飲中國的信息技術部門任職九年，增強了其信息技術基建及生產力。

黃多多自2021年11月起擔任本公司首席供應鏈官。黃先生自2018年6月至2021年11月擔任必勝客區域營運副總裁。在加入必勝客之前，黃先生在肯德基擔任多個領導職位，包括肯德基南京和無錫市場的總經理。黃先生於1995年加入百勝餐飲中國。

張雷自2018年3月起擔任本公司首席信息技術官。張女士於2016年10月至2018年3月曾任信息技術部門副總裁，並於2014年至2016年10月期間在百勝餐飲中國擔任上述職務。張女士於1996年加入YUM，曾在信息技術部門擔任多個職位，並於2017年2月開始負責領導該部門。在加入YUM前，張女士曾於1992年至1996年在英業達電子(上海)擔任工程師。

劉蘋蘋自2024年1月起擔任本公司首席法務官。劉女士於2016年5月加入本公司，擔任本公司高級法律總監。自2019年5月至2024年3月，劉女士亦擔任公司秘書。劉女士在法律和合規方面擁有20年經驗。自2005年7月至2013年7月，劉女士任職於Shearman & Sterling LLP (現稱A&O Shearman)。自2002年9月至2005年6月，劉女士任職於Arnold & Porter LLP。劉女士為哥倫比亞特區律師協會及紐約州律師協會會員。

丁時彥自2023年8月起擔任本公司首席人力資源官。丁先生於2019年11月至2023年7月擔任公司戰略主管，於2021年11月至2023年5月擔任塔可鐘品牌負責人。加入百勝中國前，丁先生曾就職於麥肯錫六年多，專注於制定企業級戰略。

呂學玲自2018年1月起擔任本公司財務控制官兼首席會計師。此前，呂女士於2016年11月加入百勝中國後擔任高級財務總監。在加入本公司前，呂女士於2013年至2016年間擔任李爾公司亞太區財務總監。在加入李爾公司之前，呂女士曾在安永會計師事務所工作10年，專門從事美國上市公司審計及首次公開招股、美國證券交易委員會報告以及薩班斯法案合規工作。呂女士是美國加利福尼亞州註冊會計師及美國註冊會計師協會成員。

風險因素

閣下決定投資於我們的普通股或其他與評估我們的業務有關的事宜前，應仔細考慮下述各項風險以及本年報其他地方包含的資料。根據我們目前已知的資料，我們認為下述資料識別了在各項有關風險類別中影響我們至為重要的風險因素。然而，我們目前未知或我們目前認為不重大的額外風險和不確定性也可能對我們的業務、財務狀況或經營業績產生不利影響。此外，過去的財務業績可能並非未來業績的可靠指標，並且不應使用歷史趨勢預測未來期間的業績或趨勢。倘以下任何風險及不確定性發展成為實際事件，則該等事件可能會對我們的業務、財務狀況或經營業績產生重大不利影響。在該等情況下，我們的普通股的交易價格可能下跌。

風險因素概要

我們面臨多種風險，該等風險被分為五類：

- 與我們的業務及行業有關的風險，包括(a)食品安全及食源性疾病問題；(b)維持我們餐廳的有效品質保證體系的工作出現重大失誤；(c)顧客的重大責任申索、食品污染投訴或蓄意破壞食品事件的報導，(d)病毒或其他疾病爆發引致的健康問題；(e)餐廳的運營受與YUM的主特許經營協議的條款所規限；(f)我們絕大部分收入來自我們於中國的運營；(g)我們的成功取決於YUM能否成功打造品牌實力、開展營銷活動及進行產品創新；(h)食品及其他供應品短缺以及供應及交付中斷；(i)原材料價格波動；(j)無法達致既定發展目標、因積極進取發展造成的現有銷售額的潛在蠶食及新餐廳無法盈利的可能性；(k)與租賃房地產有關的風險；(l)不能按商業上合理的條款獲得理想的餐廳位置；(m)人工短缺或人工成本增加；(n)我們的成功主要取決於我們的企業聲譽及品牌的價值和

認知；(o)加盟業務發展有關的挑戰及風險；(p)無法提供服務或服務中斷或信息技術系統的安全漏洞；(q)安全漏洞及網絡攻擊的發生；(r)無法保護我們信息系統或第三方代表我們存儲的顧客或員工個人的信息、財務或其他數據或專有或機密信息的完整及安全；(s)我們的業務依賴第三方移動支付平台、互聯網基建運營商、互聯網服務提供商、外賣平台及第三方電商平台的表現及我們與他們的長期關係；(t)我們的餐廳無法提供及時且可靠的外賣服務及外賣銷售額比例持續增長；(u)我們有關咖啡業務的增長策略未必成功；(v)收購的預期利益未必能及時實現或根本不能實現；(w)與我們的新零售業務有關的挑戰及風險；(x)使用GenAI技術；(y)我們不能或未能識別、回應及有效管理社交媒體的影響；(z)未遵守反賄賂及反腐敗法律；(aa)美國聯邦所得稅、稅率更改、與稅務機構意見不合及徵收新稅；(bb)消費者可支配支出及整體經濟狀況變動；(cc)我們經營所在的餐飲行業競爭十分激烈；(dd)失去或無法取得或重續經營業務所需的任何或全部該等批准、牌照及許

可證；(ee)無法充分保護我們擁有或有權使用的知識產權；(ff)我們的許可人未能保護其知識產權；(gg)季節性及中國若干重大活動；(hh)我們未能發現、制止及防止員工、顧客或其他第三方造成的所有欺詐或其他不當行為；(ii)我們的成功取決於我們的主要管理層及經驗豐富及有才能的人員的持續努力以及我們招募新人才的能力；(jj)戰略投資或收購可能不成功；(kk)我們對技術與創新的投資未必產生預期的回報水平；(ll)我們按公允價值計量的權益投資的變動波動、短期投資收益下降或我們未來長期銀行存款及票據的回報降低可能對我們的財務業績造成不利影響；(mm)我們的經營業績或淨利潤可能受我們於按權益法列賬的被投資公司的投資的不利影響；

- 與於中國開展業務有關的風險，包括(a)中國政治政策及經濟與社會政策或狀況的變動；(b)中國法律、規則及法規的詮釋及執行可能在並無提前通知的情況下不時變動，及中國政府可能干預或影響我們營運的風險，可能導致我們的運營發生重大變動及／或證券價值下跌；(c)載於向美國證交會呈交的10-K表格內的本公司年度報告中的審計報告由位於中國的審計師編製，及倘PCAOB未能檢查我們的審計師，我們的普通股將可能從紐約證券交易所退市；(d)美國與中國之間的政治、商業、經濟以及貿易關係的變化；(e)人民幣價值波動；(f)我們面臨對環境可持續性問題的日漸重視及不斷變化的要求；(g)我們有效使用現金結餘的

能力受限於中國政府對外幣的貨幣兌換及支付以及人民幣匯出中國內地的管制，包括中國附屬公司所持資金無法用於中國內地以外地區；(h)中國法律及法規的變化或違反適用法律及法規；(i)依賴我們於中國的主要附屬公司支付的股息及其他股東權益分派以應付境外現金需求，而有關應用預扣稅率的不確定因素可能對我們的業務及財務業績產生重大不利影響；(j)就中國企業所得稅而言我們被分類為中國居民企業產生的潛在不利稅務後果；(k)有關間接轉讓中國居民企業的股權及中國稅務機關的強化審查的不確定因素；(l)難以在中國向我們送達法律程序文件、進行調查、收集證據、執行國外判決或提出原訴；(m)中國政府可能認定到家的可變利益實體架構不符合中國有關受限制行業的外商投資的法律；(n)因若干物業的租賃協議未辦理登記產生的缺陷而無法使用物業；(o)無法預計的土地收購、樓宇關閉或拆除有關的風險；(p)未能遵守有關我們的員工股權激勵計劃及多項員工福利計劃的中國法規產生的潛在罰款及其他法律或行政處罰；(q)美國證交會對若干中國會計師事務所(包括我們的獨立註冊會計師事務所)提出的訴訟，可能導致我們的財務報表被釐定為違反交易法的規定；(r)因中國對境外控股公司向中國實體提供貸款及直接投資的監管以及政府對貨幣兌換的管制，限制我們向我們的中國附屬公司提供貸款或額外注資；(s)因有關收購的法規而使得難以通過收購促進增長；及(t)中國政府擁有重大監督及酌情權，可對於中國境外進

行的證券發行及外商投資中國發行人行使監管，且可能限制或完全阻礙我們向投資者發行證券的能力或令證券價值大幅下跌；該等風險均於「與於中國開展業務有關的風險」一節詳細討論；

- 與分拆及相關交易有關的風險，包括(a)倘分配就美國聯邦所得稅而言並不符合資格成為一般免稅的交易，則會產生巨額稅務負債，及本公司可能須根據稅務事項協議項下的彌償責任就重大稅項及其他相關款項向YUM作出彌償；(b)倘YUM須就分派繳納中國間接轉讓稅，則可能須根據稅務事項協議項下的彌償責任就重大稅項及相關款項向YUM作出彌償；(c)根據分拆及分配協議對YUM負有的潛在彌償責任；(d)YUM就若干分拆相關的負債向我們提供的彌償可能不足以全數涵蓋相關負債；(e)法院可能要求我們承擔履行根據分拆及分配協議分配予YUM的義務的責任；及(f)潛在負債可能因欺詐性轉讓的考量而產生；
- 與我們的普通股相關的風險，包括(a)我們無法保證我們的普通股的股息或回購的時間或金額；(b)香港與美國資本市場的不同特點對我們的普通股的交易價格的影響；(c)春華與我們的普通股的其他持有人之間的利益不同；及(d)反收購條款的存在可能阻礙或延誤 閣下可能認為有利的收購嘗試；及
- 一般風險因素。

與我們的業務及行業有關的風險

食品安全及食源性疾病問題可能對我們的聲譽及業務造成不利影響。

食源性疾病，如大腸桿菌、甲型肝炎及沙門氏菌已不時於我們的系統內出現及可能再次出現。此外，食品安全問題，如蓄意破壞食品、污染及摻假不時於我們的系統內發生或可能發生。我們、我們的餐廳(包括我們或加盟商運營的餐廳)、我們的供應商及我們的競爭對手涉及食源性疾病或食品安全問題相關的報導或宣傳可能對我們餐廳的品牌及聲譽以及我們的收入及利潤造成不利影響，並可能導致產品責任索賠、訴訟及損害賠償。倘我們餐廳的顧客因食源性疾病或由於食品安全問題而生病，我們系統內的餐廳可能暫停運營，這將減少我們的收入。此外，涉及我們或YUM的餐廳、競爭對手的餐廳或供應商或分銷商(不論我們是否與目前或曾與該等供應商或分銷商有業務往來)或涉及我們餐廳提供的食品類型的屬實的或認知性的食源性疾病或食品安全問題的實例或指控可能導致負面宣傳，可能對我們的銷售額造成不利影響。發生食源性疾病或食品安全問題亦可能對受影響食材的價格及供應產生不利影響，可能導致供應鏈中斷及/或我們及我們的加盟店的利潤率下降。

於2019年10月，中國國務院修訂《食品安全法實施條例》(「食品安全法實施條例」)，自2019年12月1日生效。食品安全法實施條例概述食品安全風險監測

及評估、食品安全標準、食品生產及食品經營、食品檢驗及其他事項的詳細規則。根據食品安全法實施條例，若干違反食品安全法的行為可能導致本公司、以及其法人代表、高級管理層成員及其他員工被處以重大行政及刑事處罰。倘我們的高級管理層成員被處罰，彼等可能無法於本公司履行職務，從而可能對我們的業務運營造成負面影響。有關處罰亦可能對本公司的聲譽造成重大不利影響。

維持我們餐廳的有效品質保證體系的工作出現任何重大失誤可能對我們的業務、聲譽、經營業績及財務狀況造成重大不利影響。

我們所供應食品的質量及安全對我們的成功至關重要。保持始終如一的食物質量很大程度上取決於我們及我們的加盟商的品質保證體系的有效性，而這取決於諸多因素，包括質量控制系統的設計以及員工實施及遵守該等質量控制政策及指引。我們的品質保證體系包括但不限於供應商／食品加工廠品質保證、物流品質保證及餐廳品質保證。概不保證我們及我們的加盟店的品質保證體系將證明有效。該等品質保證體系的任何重大失誤或偏差可能會對我們的業務、聲譽、經營業績及財務狀況造成重大不利影響。

顧客的任何重大責任申索、食品污染投訴或蓄意破壞食品事件的報導均可能對我們的業務、聲譽、經營業績及財務狀況造成不利影響。

身處餐飲行業，我們面臨食品污染及責任申索的固有風險。我們的食品質量部分取決於供應商提供的

食材及原材料的質量，我們可能無法發現我們的供應品的所有瑕疵。倘我們未能發現或避免我們供應商的食品加工廠的原材料或於原材料自食品加工廠運往餐廳途中出現的任何食品污染，我們的餐廳供應的食物質量可能受到不利影響。由於我們及我們的加盟店的運營規模，我們亦面臨我們及我們的加盟店的若干員工可能不遵守我們的強制性質量程序及規定的風險。倘我們未能發現有瑕疵的食品或於運營中未能適當遵守衛生、清潔及其他質量控制規定或標準，可能對我們於餐廳提供的食品質量造成不利影響，並可能導致責任申索、投訴及相關不利宣傳、餐廳客流量下降、我們或我們的加盟店遭有關機關處罰及法院判定作出賠償。過往十年，我們的銷售額曾受到與供應商行為有關的不利報導的嚴重影響。舉例而言，於2012年底若干上游禽類供應商未能符合我們的標準及於2014年年中另一家供應商的食品處理不當有關的不利報導出現後，我們的銷售額及品牌認知受到嚴重影響。概不保證類似事件將不會於日後再次發生或我們日後不會收到任何食品污染申索或自供應商收到任何瑕疵產品。任何該等事件均可能嚴重損害我們的業務、聲譽、經營業績及財務狀況。

病毒或其他疾病爆發引致的健康問題可能對我們的業務造成重大不利影響。

我們的業務可能受到廣泛擴散的衛生疫情(如新冠肺炎、禽流感或非洲豬流感)爆發的重大不利影響。傳染病在世界各地，包括我們幾乎所有餐廳所處的中國時有發生。中國發生此類疫情或其他不利的公共衛生事件，可能會嚴重干擾我們的業務及運營，包括倘政府機構強制關閉、尋求自願關閉或限制餐

廳的運營。此外，可能通過人際接觸傳播的病毒或其他疾病的感染風險，可能導致員工或顧客避免在公共場所聚集或與他人交流，可能對餐廳客流或餐廳配足人手的能力造成重大不利影響。疫情爆發亦可能導致我們的供應鏈中斷、增加我們的原材料成本、增加運營複雜性，並對我們採取安全措施保護員工與顧客的能力造成不利影響，可能對我們的持續運營造成重大不利影響。由於爆發期間採取預防措施以保障顧客及員工的安全，我們的運營成本亦可能會增加。倘疫情達到大流行水平，亦可能對受影響國家的經濟產生長期影響。在中國境內發生任何上述情況將嚴重干擾我們的運營，並可能對我們的業務、經營業績、現金流量及財務狀況造成重大不利影響。舉例而言，自2020年第一季度起及於2021年及2022年全年，新冠肺炎疫情嚴重影響了本公司的業務，致使我們的財務業績受到嚴重影響，並導致我們的運營出現重大波動。

即使病毒或其他疾病並無大規模傳播，對感染風險或健康風險的預期可能影響我們的業務。倘我們的任何員工或業務夥伴的員工疑似患有傳染病或易感染傳染病，這可能要求我們或業務夥伴篩查及／或隔離部分或全部員工或對餐廳設施進行消毒，故我們的業務亦可能因此而中斷。

就禽流感而言，公眾對疫情的關注可能引起對食用雞肉、雞蛋及其他禽類製品的擔憂，可能導致消費者減少食用家禽及相關產品。這將可能導致收入及利潤下降。禽流感爆發亦可能對家禽的價格及供應

造成不利影響，而這可能對我們的利潤率及收入造成負面影響。

我們餐廳的運營受主特許經營協議的條款所規限，倘主特許經營協議終止或受限制，我們的業務、經營業績及財務狀況將會受到重大不利影響。

根據與YUM訂立的主特許經營協議，我們須達致銷售增長指標，除非訂約方另有協定，否則為肯德基、必勝客及塔可鐘品牌各自於2017年1月1日起的整個主特許經營協議年期內的每五(5)個滾動日曆年(「計量期」)的平均年度總收入(定義見主特許經營協議)超出計量期的前一個相應日曆年(「基準年」)的平均年度總收入。舉例而言，第一個計量期為2017年1月1日至2021年12月31日(對應第一個基準年2016年1月1日至2016年12月31日)，第二個計量期為2018年1月1日至2022年12月31日(對應第二個基準年2017年1月1日至2017年12月31日)。

有關銷售增長指標的要求於第一個計量期於2021年12月31日結束後開始。於主特許經營協議有效期內，我們須在2021年12月31日之後各個日曆年開始後的協定期間內，向YUM提供計算銷售增長指標的書面說明。如果我們的計算結果顯示這些餐飲品牌中有任何一個無法達致銷售增長指標(「銷售增長指標不達標」)，主特許經營協議內有一項供我們基於善意原則解釋並對不達標情況進行補救的機制。YUM有權在出現銷售增長指標不達標時終止主特許

經營協議。倘肯德基、必勝客或塔可鐘連續兩次銷售增長指標不達標，則YUM將有權行使權利撤銷或修改向我們授出的獨家經營權，並於我們的特許區域進一步發展相關餐飲品牌，或授權一名或多名第三方發展相關餐飲品牌。由於本公司無法控制的因素(即新冠肺炎疫情的嚴重影響)，必勝客未達成截至2022年12月31日止計量期的銷售增長指標要求。YUM已對此進行豁免。

主特許經營協議亦可於發生若干事件時被終止。我們認為並未出現任何重大違反主特許經營協議的情況，且我們持續積極監察我們遵守主特許經營協議條款的情況。根據主特許經營協議，我們有權對違反協議的任何行為進行補救，惟本公司解散、清盤、無償債能力、破產或擅自轉移或變更控制權或YUM釐定不會或無法補救的其他違規事宜除外。在發生無法補救的違規事項後，YUM將有權發出書面通知終止主特許經營協議(或我們對某一品牌的權利)。在發生可補救的違規事項後，YUM將發出違規通知，載明針對適用違規事宜合理設定的補救期。倘我們不對違規事宜進行補救，YUM將有權終止主特許經營協議(或我們對某一品牌的權利)。主特許經營協議亦訂明YUM於適當情況下可採用的除終止以外的補救措施。該等補救措施包括：禁制令及／或宣告式救濟(包括具體實施)及／或損害賠償；於補救期間限制我們未來發展的權利或暫停餐廳運營；修改或取消我們的獨家經營權；以及YUM有權按公允價值減YUM的損害賠償向我們回購受影響品牌旗下運營的業務。此外，根據與YUM訂立的主特許經營協議(經修訂)，我們須於2025年底前擁

有至少225家塔可鐘餐廳，受協議條款所約束(「2025年計量條件」)。截至2025年12月31日，中國有28家塔可鐘餐廳。由於未達致2025年計量條件，本公司與YUM目前正就塔可鐘品牌於中國發展的相關條款重新磋商，倘未能達成協議，YUM將有權終止我們於中國訂立新的塔可鐘授權經營權及地域保護方面的權利。

倘主特許經營協議(或我們對某一品牌的權利)終止或任何特許權受限，我們的業務、經營業績及財務狀況將受到重大不利影響。

我們絕大部分收入來自我們於中國的業務，因此，我們的業務高度面臨於中國開展業務的風險。

我們幾乎所有餐廳位於中國境內，我們的幾乎所有收入及利潤均源自中國。因此，我們的財務業績取決於我們於中國的業績，我們的業務高度面臨於中國開展業務的風險。該等風險會在「與於中國開展業務有關的風險」一節中進一步描述。

我們的成功取決於YUM能否成功打造品牌實力、開展營銷活動及進行產品創新。

YUM擁有肯德基、必勝客及塔可鐘商標及相關知識產權並授權我們於中國大陸地區(不包括香港、澳門及台灣)使用。該等商標的價值取決於YUM的商標及知識產權的執行情況以及YUM品牌的實力。由於特許經營及我們與YUM的協議的性質，我們的成功很大程度上與YUM品牌實力直接掛鉤，包括YUM的管

理、營銷及產品創新工作的成功。此外，倘YUM重新分配肯德基、必勝客或塔可鐘的資源，該等品牌及已授予我們的許可權可能於全球或地區範圍內受損，這可能對我們的經營業績及於中國的競爭力造成重大不利影響。再者，YUM管理層就其品牌、營銷及餐廳系統做出的戰略決策(包括其於2025年11月就必勝客品牌所宣佈的戰略評估)可能不符合我們的最佳利益及可能與我們的戰略計劃衝突。

食品及其他供應品短缺以及供應及交付中斷可能增加成本或減少收入。

我們的餐廳運營中使用的產品採購自國內外多個供應商。我們亦依賴第三方以具競爭力的價格交付符合我們規格的食物及其他供應品。倘我們餐廳的食物及其他供應品的供應短缺或中斷，我們使用的物品的供應、質量及成本以及我們餐廳的運營可能受到不利影響。相關短缺或中斷的原因可能包括惡劣天氣、火災、洪水、乾旱及颱風等自然災害、需求增加、人工短缺、生產或分銷問題、進出口限制、政府徵稅、供應商及分銷商所在國家的政治不穩定、供應商及分銷商的財務不穩定、供應商或分銷商不符合我們的標準、產品質量問題、通脹、與供應商及分銷商以及他們所在國家有關的其他因素、食品安全警告、建議或相關公告的預期影響或我們無法控制的其他狀況。儘管我們盡可能就同一物品努力物色多個供應商，但若干食物或供應品供應短缺或中斷仍會增加成本及限制我們獲取對餐廳運營屬重要的產品，繼而可能導致餐廳關閉及／或銷售下降。此外，倘我們及／或加盟商的主要供應商或分銷商未能達到其服務要求，在我們委聘新供應商

或分銷商前，可能會導致服務或供應中斷，且任何中斷可能對我們的業務造成不利影響。

此外，我們集中採購絕大部分食物及包裝物，隨後出售及交付予我們的大多數餐廳。我們認為這種集中採購模式有助於我們保持質量控制及通過批量採購取得更好的價格及條款。然而，我們可能無法準確估計加盟店及聯營合營公司的需求，而這可能導致存貨過多。我們亦可能無法及時自加盟店及聯營合營公司收回款項，而這可能對我們的業務、經營業績及財務狀況造成重大不利影響。

原材料價格波動，可能對我們的利潤率造成不利影響。

我們的餐廳業務依賴大量可靠的原材料來源，例如蛋白質(包括家禽、豬肉、牛肉及海鮮)、芝士、油、麵粉及蔬菜(包括土豆及生菜)。我們的原材料因總供應及需求的任何波動或其他外部環境而發生價格波動，例如國際貿易政策變動及國際貿易壁壘、發生貿易戰、天氣狀況、自然事件或災害可能影響相關原材料的預期收成的氣候及環境狀況，以及病毒及疾病爆發。例如，於2019年，由於非洲豬流感，中國的家禽等蛋白質的價格大幅上漲。我們無法向閣下保證我們將繼續以合理的價格採購原材料或原材料價格日後將保持穩定。大幅上升的原材料價格亦可能導致供應商拒絕履行、重新磋商或未能履行其與我們訂立的現有協議項下的責任(尤其是在固定價格或長期協議下)，從而可能增加我們原材料的成本。此外，由於我們及加盟店提供價格上具有競爭力的產品，我們將大宗商品價格增幅轉

嫁予顧客的能力有限。倘商品價格上升，我們可能無法透過提高產品價格收回增加的成本。倘我們未能管理原材料成本或提高產品價格，則我們未來的利潤率可能會受到不利影響。

我們可能無法達致既定發展目標；積極進取發展可能蠶食現有銷售；及新餐廳可能無法盈利。

擴張我們的門店網絡是我們增長策略的關鍵組成部分。我們正在加速我們的店舖網絡擴張，以於2026年達致20,000間店舖的里程碑，並於2030年達至30,000間店舖。新門店的成功發展很大程度上取決於我們及加盟商開設新餐廳及該等餐廳實現盈利的能力。我們無法保證我們或加盟商將能夠實現我們的擴張目標或新餐廳的運營將盈利。此外，概不保證任何新餐廳將取得與現有餐廳類似的經營業績。可能影響我們增加餐廳數目能力的其他風險包括現時經濟狀況及我們或加盟商獲得合適餐廳店址、就店址磋商可接受的租賃或購買條款、及時取得規定的許可證及批准、僱用及培訓合資格餐廳員工及符合施工進度的能力。

此外，新餐廳可能影響附近現有餐廳的銷售。概不保證銷售蠶食將不會隨著我們擴大於中國現有市場的版圖而發生或於日後更加嚴重。

我們的增長策略包括通過開發符合我們投資目標的新餐廳實現內生增長而擴大餐廳門店的所有權及運營。我們可能無法實現增長目標，及該等新餐廳可能無法盈利。新餐廳的開設及成功取決於多個因素，包括：

- 我們取得或自行籌集充足的發展融資的能力；

- 現時及未來市場的競爭；
- 我們於現有市場及新城市的滲透程度；
- 識別及獲取合適且經濟上可行的店址；
- 現有餐廳的銷售及利潤率水平；
- 就新店址磋商可接受的租賃或購買條款；
- 有關餐廳開設及運營的監管合規；
- 符合施工進度的能力；
- 我們僱用及挽留合資格餐廳員工的能力；及
- 整體經濟及營商狀況。

我們面臨與租賃房地產有關的所有風險，及任何不利發展可能損害我們的業務、經營業績及財務狀況。

由於我們大部分餐廳於租賃物業運營，我們受零售租賃市況影響。截至2025年底，我們就本公司的餐廳於中國租賃約15,000處物業。有關我們租賃物業的資料，請參閱「業務—物業」。因此，我們面臨通常與租賃房地產有關的所有風險，包括房地產投資環境的變動、人口統計趨勢、貿易區轉變、中央商務區搬遷及餐廳用地的供應或需求以及環境污染的潛在責任。

我們通常訂立初步期限為10至20年的租賃協議。我們約有6%的現有租賃協議將於2026年底前到期。大部分租賃協議包含提前終止條款，允許我們在餐廳門店於特定時期的餐廳利潤為負時提前終止租賃協

議。我們一般並無重續租賃的選擇權並需要與出租人協商重續條款，而出租人可能會堅持對租賃協議的條款及條件作出重大修改。

我們現時大部分餐廳租賃協議的租金一般按下列三種方式中的一種支付；(i)固定租金；(ii)固定基本租金或餐廳年度銷售收入百分比的較高者；或(iii)餐廳年度銷售收入百分比。除因年度銷售收入波動引發的租金漲幅外，若干租賃協議包含列明租金於租賃協議相應期限內的漲幅的條款。儘管該等條款已經磋商並於租賃協議中列明，惟該等條款可能會增加我們的運營成本，因此，倘我們無法將增加的成本轉嫁予顧客，我們的經營業績及財務狀況可能會受到重大不利影響。若干租賃協議亦訂明按相關租賃物業每平方米的固定費率或固定金額支付管理費。

倘我們並無重續租賃協議的選擇權，我們須與出租人協商重續條款，而彼等可能堅持對租賃協議的條款及條件作出重大修改。倘租賃協議按遠高於現有租金的租金重續，或倘出租人授出的任何現有優惠條款不再延長，我們須釐定是否願意按相關修訂條款重續。倘我們無法按可接受的條款重續餐廳營業地點的租約或根本無法重續租約，我們將須關閉或搬遷相關餐廳，此舉將令我們失去有關餐廳於停業期間原可為我們的收入作出貢獻的銷售額，並令我們須承擔建造、翻修及其他成本以及風險。此外，搬遷後餐廳產生的收入及任何利潤可能會少於搬遷前產生的收入及利潤。因此，任何無法按商業上合理的條款取得理想餐廳營業地點的租約或重續現有

租約，或會對我們的業務、經營業績及財務狀況造成重大不利影響。

我們或不能按商業上合理的條款獲得理想的餐廳位置。

我們與其他零售商及餐廳就合適位置進行競爭，而中國零售物業市場的競爭非常激烈。競爭對手或商定較我們的租賃條款更優惠的租賃條款，且部分業主及開發商或會因多項非我們所能控制的原因就理想位置向部分競爭對手提供優先權或授出排他性權利。我們無法保證我們或我們的加盟商將就優越地理位置按商業上合理的條款訂立新租賃協議，或根本無法訂立租賃協議。倘我們或我們的加盟商無法按商業上合理的條款獲得理想的餐廳位置，則我們的業務、經營業績及實施增長策略的能力可能受到重大不利影響。

人工短缺或人工成本增加或會使我們的發展放緩並損及我們的業務及經營業績。

餐廳業務高度以服務為導向，我們的成功部分取決於我們能否吸引、挽留及激勵足夠數目的合資格員工(包括餐廳經理及其他服務組)。業內對合資格員工的市場競爭非常激烈。倘未來未能招聘及挽留合資格人士，新餐廳的計劃開業或會延遲，且現有餐廳可能受到不利影響。任何有關延遲、現有餐廳員工流失率大幅上升或員工普遍不滿可能對我們的業務及經營業績造成重大不利影響。對合資格員工的競爭亦可能導致我們須支付更高工資以吸引及挽留主要服務組，此舉可能導致人工成本增加。

我們亦可能面臨與員工及外賣業務所需的騎手暫時短缺有關的挑戰，包括因我們無法控制的事件而導致的短缺。舉例而言，由於新冠肺炎疫情防控措施放寬後疫情大範圍爆發，我們於2022年12月經歷餐廳員工短缺。員工及騎手的短缺可能導致更高的人工成本。

中國勞動合同法於2008年1月1日生效並於2012年12月28日修訂，確立員工有關加班時數、退休金、解聘及僱傭合同的員工權利及工會的角色，並就員工保護訂立明確的標準及程序。此外，中國的最低工資要求已提高，日後可能繼續增加我們的人工成本。過往數年中國餐飲業的員工薪金水平持續上升。我們未必能透過提高產品價格將增加的人工成本轉嫁予顧客，在此情況下，我們的業務及經營業績將會受到重大不利影響。

我們的成功主要取決於我們的企業聲譽及品牌的價值及認知。

我們的主要資產之一是在中國的餐廳使用肯德基、必勝客及塔可鐘商標的專有權。我們的成功很大程度上取決於我們及加盟商能否在中國保持及提升該等品牌的價值及顧客對品牌的忠誠度。品牌價值部分基於消費者對各種品質的主觀看法。商業事件，不論為孤立或經常性事件，亦不論是否源於我們、我們的加盟商、競爭對手、供應商及分銷商或YUM及其在中國以外的其他授權人士人或加盟商、競爭對手、供應商及分銷商，均可能大幅降低品牌價值及消費者信任度，尤其是倘有關事件被廣泛報導或

引發訴訟。例如，有關我們產品質量或安全或供應商和分銷商質量的申索或認知或會損害我們的品牌，不論有關申索或認知是否屬實。任何該等事件（即使因競爭對手的行為造成）可能直接或間接影響消費者對我們的品牌及／或產品的信心或感知，並減少消費者對我們產品的需求，而這可能導致收入及利潤下降。此外，我們的企業聲譽可能因企業管治失效或被視為失效或公司高級職員、員工或代表行為不當而受損。

加盟業務的發展可能使我們面臨可能對我們的業務、經營業績及財務狀況產生不利影響的風險。

截至2025年12月31日，我們約17%的餐廳由加盟商經營。我們預計於2026年至2028年間，肯德基和必勝客淨新增門店中加盟店的比例均將逐步增加到40%至50%，並有望於2028年將總加盟店佔總店數的比例提升至百分之二十的水平。我們加盟業務發展的成功取決於若干因素，包括我們吸引新加盟商或留住現有加盟商的能力、我們管理加盟商的能力，包括確保我們自營及加盟店的產品及服務品質的一致性，以及我們於加盟商經營門店所在地的供應鏈能力。倘我們的加盟業務發展未能達致預期的盈利水平，則我們的業務及經營業績可能受到不利影響。

此外，我們的加盟商可能無法成功管理及經營彼等的門店，或達致預期的業務表現，這可能導致加盟收入及與加盟商交易產生的收入減少。我們亦無法保證我們的加盟商將完全遵守我們與其訂立協議

中的相關規定，包括若干運營標準。倘我們的任何加盟商從事任何類型的不當行為或非法活動，或未能遵守我們的運營標準，我們的聲譽可能受到不利影響，進而可能對我們的經營業績及財務狀況造成不利影響。我們可能就加盟協議的履行與加盟商發生爭議，這可能對我們的聲譽造成不利影響。加盟協議的終止或不續期，以及因此導致相關門店的關閉，不論是否因加盟商未能遵守我們的加盟協議及／或品牌標準，均可能對我們的經營業績及財務狀況造成不利影響。

我們的運營高度依賴信息技術系統，故障或服務中斷或系統的安全漏洞可能中斷我們的運營及損害我們的業務。

我們的運營依賴電腦及信息技術系統順暢及不間斷地運行。我們於運營中極為依賴信息技術系統，包括我們用於財務及會計、供應鏈管理、銷售點處理、線上及移動平台、外賣服務、移動支付處理、會員計劃及各種其他處理及功能的系統，而許多該等系統的功能相互依賴。此外，我們為促進增長而開展的若干活動能否成功，包括我們擴大與顧客的數字化互動以及透過科技(包括人工智能)提高營運效率，高度依賴我們信息技術系統的可靠性、可用性、集成程度、可擴展性及容量。我們亦依賴第三方提供商及平台提供若干該等信息技術系統及支持。

我們的運營保障措施可能無法防止該等系統出現故障而無法有效運行及能夠持續用於開展業務。該等故障可能因多種因素導致，包括火災、自然災害、斷電、通訊故障、過渡至升級或替代系統時出現的

問題、系統超載、實際闖入、程序錯誤、第三方軟件或服務缺陷、第三方提供的存儲服務器等技術基礎設備中斷或服務故障、我們的員工或第三方服務提供商的失誤或瀆職或該等系統或平台的安全漏洞(包括未授權進入及電腦病毒)。我們無法向閣下保證我們將能夠有效且及時地解決該等系統故障及恢復系統及運營。相關系統故障及任何恢復過程延遲可能導致：

- 額外的電腦及信息安全及系統開發成本；
- 分散技術及其他資源；
- 顧客流失及銷售損失；
- 顧客、員工或其他數據丟失或失竊；
- 負面報導；
- 損害我們的業務及聲譽；
- 對我們餐廳運營的情況及效率或服務產生負面影響；
- 對我們的財務業績產生不利影響；及
- 面臨訴訟索償、政府調查及強制執行行動、欺詐損失或其他負債。

我們將持續升級及提升信息技術系統以支持業務增長。然而，我們無法向閣下保證我們將成功執行該等系統升級及提升策略及上述風險可能在我們進行升級及提升時加劇。具體而言，我們的系統於升級期間可能中斷，及新技術或基礎設施可能無法及

時與現有系統全面整合，或根本無法整合。倘我們未能成功升級及提升系統，我們提高同店銷售、改善運營、實施成本控制及發展業務的能力可能受限。

安全漏洞及網絡攻擊的發生可能對我們的業務造成負面影響。

信息技術系統(包括移動或線上平台)、移動支付及點餐系統、會員計劃以及其他各種線上流程及功能對我們的業務及運營至關重要。例如，於2025年，數字訂單佔公司餐廳收入的94%。截至2025年底，肯德基及必勝客的會員數合計超過5.90億，且於2025年，會員銷售額佔肯德基和必勝客系統銷售額的61%。由於我們繼續拓展數字化計劃，與我們的內部系統及外判系統的安全漏洞及網絡攻擊有關的風險或會增加。

由於我們在中國的品牌知名度，我們一直遭受試圖破壞我們安全及信息系統的行為，包括拒絕服務的攻擊、病毒、惡意軟件或勒索軟件、社會工程以及利用系統缺陷或弱點的行為。錯誤、瀆職或其他違規行為亦可能導致我們或第三方服務提供商的網絡安全措施失效，並可能引發網絡安全事件。用於開展安全漏洞及網絡攻擊的技術以及攻擊的來源及目標經常變動，可能只有在攻擊我們或第三方服務提供商後方會被發現。人工智能或其他新興技術的迅速發展及採用日益普及可能加劇我們的網路安全風險，包括使網絡攻擊更難被發現、遏制及緩解。我們或第三方服務提供商可能不具備資源或成熟的技

術預測或阻止快速演變的網絡攻擊類型。儘管迄今並無攻擊造成任何重大損害或補救費用，但我們過去曾經且將來可能再次遭受此類攻擊。發生安全漏洞及網絡攻擊可能直接導致的主要風險包括運營中斷、財務損失、個人信息泄露及違規。發生有關事件可能對我們的業務經營造成負面影響，並損害我們與顧客、加盟商及員工的關係以及我們的聲譽。倘我們或第三方服務提供商無法避免安全漏洞及網絡攻擊，我們的成本可能會大幅增加，包括修復漏洞所造成損害的補救費用(包括對受影響的顧客及加盟商進行補償的商業激勵)、部署額外人員及網絡保護技術、培訓員工並聘請第三方專家和顧問的費用，以及事件導致的訴訟費用。該等成本或會高企，可能對我們於成本產生期間的經營業績造成不利影響，且未必能真正地限制日後試圖破壞信息技術系統的行為。

未經授權訪問或不當使用、披露、盜竊或銷毀我們信息系統或第三方代表我們存儲的顧客或員工個人的信息、財務或其他數據或專有或機密信息，可能產生高昂成本，使我們面臨訴訟及聲譽受損。

我們一直使用並且計劃繼續使用數字化技術改善顧客體驗並推動銷售增長。我們於通過移動或線上平台接獲訂單、接受數字化支付、運營會員計劃及開展數字化營銷計劃等情況下，在我們維護的多個信息系統及第三方服務提供商維護的多個信息系統中，直接或間接受及存置有關顧客的若干個人資

料。我們的信息技術系統(如我們用作人力資源、工資、會計及內外部通訊等行政職能的系統)可能載有約290,000名員工的個人、財務或其他資料。我們亦存置與我們業務有關的重要專有資料及其他機密資料以及有關加盟商及供應商的可識別資料。因此，我們面臨處理及保護大量資料的固有風險。

倘我們的安全及信息系統或第三方服務提供商的安全及信息系統因任何原因，包括由於數據損壞或丟失、安全漏洞、網絡攻擊或其他外部或內部方式而受損，或倘我們的員工、加盟商或服務提供商未能遵守法律、法規及執業標準，及該等資料被未授權人士獲取、以不恰當的方式使用、披露或毀壞，我們可能會面臨訴訟及政府採取強制執行行動，而這會令我們產生巨額成本、負債及罰款及／或導致顧客機密流失，上述任何及所有情況均可能對我們的業務、聲譽、吸引新顧客的能力、經營業績及財務狀況產生不利影響。

此外，使用及處理該資料受不斷演變及日益嚴格的法律及法規監管。中國政府越來越重視信息安全及保護方面的監管，包括執行於2017年6月1日生效的《中華人民共和國網絡安全法》(及於2026年1月1日生效的修訂)，該法律對數據隱私及網絡安全行為作出更加嚴格的規定。網絡安全法於若干情況下的應用並不明朗。此外，於2021年9月1日生效的《中華人民共和國數據安全法》對從事數據活動(包括在中國境外的活動)的實體和個人施加數據安全和隱私義務，要求對可能影響國家安全的數據活動進行國家安全審查，並對數據傳輸施加限制。再者，於2021年11

月1日生效的《中華人民共和國個人信息保護法》訂明了個人信息處理和保護以及個人信息傳輸的監管框架，而該項法律的許多具體規定仍有待國家網信辦及其他監管機構進一步明確。於2022年2月15日生效的經修訂的《網絡安全審查辦法》規定，關鍵信息基礎設施運營者採購網絡產品和服務，以及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，應當根據該等辦法進行網絡安全審查。於2022年9月1日生效的《數據出境安全評估辦法》規定，於開展部分數據出境活動前，國家網信辦應強制進行政府安全審查。於2024年9月24日，國務院發佈於2025年1月1日生效的《網絡數據安全管理條例》規定，處理1,000萬人以上個人信息的網絡數據處理者，應當滿足處理重要數據的若干要求，並要求網絡數據處理者採取一定的預防措施。

我們已建立一個專業團隊制定及實施內部數據安全政策，以遵守國家網信辦及其他主管部門發佈的法規及政策、監督我們的合規做法及評估任何違規事宜。我們認為，我們於所有重大方面遵守國家網信辦迄今為止發佈的適用法規及政策。截至本年報日期，(i)我們尚未收到任何中國網絡安全監管機構的任何正式通知，將我們識別為「關鍵信息基礎設施運營者」或要求我們根據經修訂的《網絡安全審查辦法》進行網絡安全審查程序；及(ii)我們並不知悉國家網信辦基於經修訂的《網絡安全審查辦法》對我們發起的任何調查。現行監管制度下「關鍵信息基礎設施運營者」的確切範圍尚不明確，及中國政府機構可能對適用法律的詮釋及執行擁有廣泛酌情權。因此，日後我們是否會被視為中國法律項下的關鍵信息基礎

設施運營者尚不明確。倘我們被視為中國網絡安全法律及法規項下的關鍵信息基礎設施運營者，我們可能須承擔除我們根據中國網絡安全法律及法規項下履行義務之外的義務。

該等法律、法規和條例的解釋、應用和執行不時發生變化，其範圍可能通過新的立法、對現有立法的修訂或執法的變化而不斷改變。我們已採取且將繼續採取合理措施遵守適用網絡安全、數據隱私及安全法律。我們無法保證我們所採取措施的有效性，及該等措施仍可能被有關部門認定為不充分、不適當，甚至侵犯用戶隱私，因而可能導致我們受到處罰。

遵守該等法律以及中國監管機構未來可能頒佈的有關數據隱私、數據收集及信息安全的其他法規和標準可能令我們產生額外開支，原因為我們可能須更新現有的信息技術系統。再者，由於立法及監管規則的原因，我們可能須通知資料擁有人其資料被泄露、盜竊或丟失，而這可能會損害我們的聲譽以及令我們面臨訴訟或遭監管機構採取行動，並對我們的財務業績造成不利影響。

我們預期網絡安全、數據隱私及安全將繼續為監管機構的關注焦點，且日後將繼續吸引或受到更多的公眾監督及關注，這可能增加我們的合規成本及令我們面臨與信息安全及保護有關的更大風險及挑戰。倘我們無法管理該等風險，我們可能會受到處罰，包括罰款、暫停營業、關閉網站及吊銷所需牌照，且我們的聲譽及經營業績可能會受到重大不利影響。

我們的業務依賴第三方移動支付平台、互聯網基建運營商、互聯網服務提供商、外賣平台及第三方電子商務平台的表現及我們與他們的長期關係。

於2025年，數字化支付(包括移動支付)佔百勝中國公司餐廳收入約99%。接受移動支付的能力對我們的業務至關重要。我們接受通過第三方移動支付平台付款，例如微信支付、支付寶及銀聯支付。倘我們未能以可接受的條款延長或重續與該等移動支付平台的協議，倘該等移動支付平台不願或無法向我們提供支付處理服務或向我們提出苛刻的要求以接受其服務，或倘他們上調其就該等服務向我們收取的費用，我們的業務及經營業績可能會受損。

我們的業務依賴中國互聯網基建的性能及可靠性。中國幾乎所有的互聯網接口在行政控制下透過國有電信運營商維持，我們通過接入相關電信運營商及互聯網服務提供商運行的終端用戶網絡，以便顧客得以訪問我們的網站。我們的網站、線上平台及應用程序令人滿意的性能、可用性及其可靠程度取決於提供通信及存儲容量服務(包括帶寬及服務器存儲等)的電信運營商以及其他第三方提供商。倘我們未能按可接受的條款與該等提供商訂立及重續協議，倘我們與該等提供商的任何現有協議因我們違約或其他原因而終止，或倘該等提供商的系統或平台遇到技術功能及有效性方面的問題，則我們向顧客提供服務的能力可能會受到不利影響。電信運營商無法向我們提供所需的帶寬亦可能拖慢我們網站及應

用程序的速度及可用性。頻繁的中斷可能令顧客感到厭煩並打消訂餐念頭，該等情況可能導致我們流失顧客並損害經營業績。

此外，倘我們在移動支付處理、網上及移動外賣訂單、電信及無線網絡等方面依賴第三方系統，該等系統的任何缺陷、故障及中斷均可能對我們的業務造成類似不利影響。持續或重複的系統缺陷、故障或中斷可能對我們的運營及經營業績造成重大影響。

再者，我們無法控制電信運營商提供服務的成本。倘我們支付的電信及互聯網服務價格大幅上升，我們的利潤率可能會受到不利影響。此外，倘互聯網用戶須支付的互聯網接入費用或其他費用增加，我們的用戶流量可能會減少，從而可能令我們的收入大幅減少。

我們的外賣業務依賴第三方外賣平台的表現及我們與彼等的長期關係。我們的產品可於其移動或線上平台上架並通過該等平台訂購。此外，我們於第三方電子商務平台銷售及宣傳我們的產品。中國第三方外賣平台之間的競爭動態，包括其涉及補貼或其他激勵的促銷活動，以及我們及我們的競爭對手參與此類活動的決定，也可能對我們的經營業績產生影響。倘我們未能按可接受的條款延長或重續與該等外賣平台或電子商務平台的協議，或根本無法延長或重續該等協議，我們的業務及經營業績可能受到重大不利影響。倘該等外賣平台或電子商務平台收取的費用上漲，我們的經營業績可能受到負面影響。

倘我們在保證及時且可靠的外賣服務出現重大失誤，我們的業務及聲譽可能受到重大不利影響，且外賣銷售額比例持續增長，我們的盈利能力可能受到壓力。

截至2025年底，逾90%肯德基餐廳及逾95%必勝客餐廳提供外賣服務。外賣銷售額比例於過去幾年持續上升，並貢獻2025年肯德基及必勝客公司餐廳收入的約48%。顧客可通過肯德基及必勝客的應用程序及微信小程序訂購外賣服務。我們亦與第三方外賣平台合作，我們的產品可於其移動或線上平台上架並通過其平台訂購。我們計劃進一步優化配送策略及營運能力，以取得外賣銷售額。

外賣服務中斷或提供外賣服務出現失誤可能妨礙我們的產品及時或順利送達。該等中斷可能由於我們或第三方外賣平台及外包騎手無法控制的突發事件所致，例如惡劣天氣、自然災害、運輸中斷或勞工短缺。發生食品安全或產品質量問題亦可能導致我們的外賣服務中斷或出現失誤。倘我們的產品並無按時及以妥當狀況交付，顧客或會拒絕接受我們的產品，且降低對我們服務的信心，在此情況下，我們的業務及聲譽可能受到不利影響。

此外，我們的外賣業務需要大量的騎手，該等騎手與我們或外賣平台訂約，為肯德基或必勝客的門店配送訂單。第三方騎手公司收取的費用增加可能導致配送成本上升。如果我們無法透過提高營運效率或其他措施來抵銷因外賣銷售額比例上升而帶來的成本增加，我們的盈利能力可能受到不利影響。

我們有關咖啡業務的增長策略未必成功。

我們致力將咖啡打造為我們的重要業務。我們正在打造覆蓋不同顧客群體的咖啡組合，以抓住中國咖啡市場。除了在我們的肯德基門店提供咖啡產品外，我們亦發展並擴張了肯悅咖啡，由2023年的約50家咖啡店擴張至2025年的約2,200家咖啡店，目標是到2029年開設超過5,000家咖啡店。自2020年以來，我們亦與Lavazza Group合作，以在中國探索及發展Lavazza咖啡品牌概念，提供正宗的意式咖啡體驗。截至2025年12月31日，中國內地及香港共有146家Lavazza門店。我們的目標是到2029年開設1,000家Lavazza門店，並進一步發展其零售業務。

在中國經營咖啡業務競爭激烈，包括在產品品質、創新、服務、便利性及價格方面，而且我們面臨來自新興及成熟咖啡品牌日益激烈的競爭。我們咖啡業務的成功很大程度上取決於我們有效競爭、覓得最佳地段、引入深受客戶歡迎的新咖啡產品，及確保價格具競爭力的咖啡可靠供應的能力。

我們於2018年發展COFFi & JOY作為我們的獨立精品咖啡品牌，並隨後決定於2022年終止其運營並關閉所有門店。我們可能無法成功執行咖啡業務的增長策略，實現增長目標，或於短期內產生預期回報，或根本不會產生預期回報。於該等情況下，我們的業務、經營業績及財務狀況可能受到不利影響。

我們收購的預期利益未必能及時實現或根本不能實現。

為配合我們的業務及鞏固我們的市場領先地位，我們可能不時作出戰略投資或收購。例如，於2017年5月，我們收購到家的控股權，期望該收購將進

一步提升我們的數字化及外賣能力，並透過積累不斷擴展的外賣市場的專業知識及專長加速增長。於2018年及2019年，由於外賣平台競爭加劇導致銷售額下滑，我們錄得減值支出23百萬美元並將到家的呈報單位商譽及無形資產撇減為零。我們於過去亦作出其他收購，包括領先的中式休閒餐飲連鎖企業黃記煌，以提升於中式餐飲領域的專長並創造協同效應。達致來自該等及未來收購的預期利益受若干不確定因素所限。收購業務的運營亦可能涉及其他無法預料的成本及使管理層的注意力自日常業務轉移，及收購帶來的預期協同效應未必能實現。我們可能難以將我們的業務與新投資或收購業務進行整合、實施我們的戰略或實現預期收入、盈利能力、生產力或其他收益。我們無法向閣下保證我們的投資或收購將使我們的業務策略受惠、產生充足收入以抵銷相關投資或收購成本，或於其他方面產生預期收益。有關本公司自收購中取得的商譽及無形資產的其他資料載於合併財務報表附註7。我們會每年或在發生事件或情況變化顯示可能出現減值時對無限年期無形資產及商譽進行減值評估。倘該等資產發生減值，我們的財務業績可能受到不利影響。

我們的新零售業務可能使我們面臨新挑戰及風險且可能對我們的業務、經營業績及財務狀況造成不利影響。

為促進店外消費場景的收入增長，我們推出預製食品以滿足居家消費需求。我們的新零售業務使我們面臨與諸如預計顧客需求及喜好、管理庫存及處理更複雜的物料、質量控制、退貨及交付服務事宜有

關的新挑戰及風險。我們於新零售業務的經驗有限，可能使我們更難跟上不斷變化的顧客需求及喜好。我們可能會誤判顧客需求，導致存貨增加及存貨可能撤銷及撤減。我們亦可能面臨更高的產品退貨率、收到更多顧客投訴並因銷售有關產品而面臨高昂的產品責任申索，這將有損我們的品牌及聲譽以及我們的財務表現。此外，我們依賴第三方為我們的新零售產品提供物流及交付服務。我們第三方物流運營的任何重大中斷或延誤或質量問題均可能對我們的業務及聲譽產生不利影響。倘我們不能成功應對新零售業務特定的挑戰及風險並進行有效競爭，我們的業務、經營業績及財務狀況可能受到不利影響。

GenAI (生成式人工智能技術) 的使用為我們的業務帶來新的風險及挑戰。

我們使用GenAI (生成式人工智能技術) 以創新新的業務場景及解決方案，例如顧客反饋分析及顧客服務。GenAI 的使用或受到全球趨勢及適用法律影響。由於人工智能對包括知識產權、隱私及就業問題的感知或實際影響，我們可能將會面臨新的或更大的法律、道德或其他挑戰，我們的品牌或聲譽可能遭受損害，面臨與該等問題有關的法律責任或成本上升。此外，倘我們未能如同行有效地或快速地利用GenAI，我們的競爭力可能受到重大不利影響。

我們不能或未能識別、回應及有效管理社交媒體的影響可能對我們的業務及經營業績造成重大不利影響。

作為一個面向客戶的行業，本公司在很大程度上倚賴其品牌，而品牌認知可能會受到社交媒體的重大

影響。近年來，社交媒體平台及其他形式的互聯網通訊的使用顯著增加，讓個人接觸到龐大消費者及其他感興趣的人士。許多社交媒體平台即時發佈其訂閱者及參與者發佈的內容，通常並無過濾或審核發佈內容的準確性。任何時候在該等平台上發佈的信息可能損害我們的利益及／或可能不準確。對我們品牌及業務的負面評論的網上傳播，包括不準確或惡意信息，可能產生損害我們的業務、聲譽、前景、經營業績及財務狀況的負面宣傳。有關跨媒體渠道傳播的負面宣傳，包括產生於虛構媒體內容(包括GenAI製作的內容)以及因人工智能技術在媒體渠道的快速廣泛傳播而造成的負面宣傳，可能難以解決。有關損害可能直接而嚴重，而不給予我們糾正或改正的機會，我們可能無法及時或根本不能從任何負面宣傳中恢復。倘我們未能識別、回應及有效管理社交媒體不斷加劇的影響，我們的聲譽、業務及經營業績可能受到重大不利影響。

與使用社交媒體有關的其他風險包括不當披露專有資料、暴露個人可識別身份信息、欺詐、惡作劇或惡意暴露虛假信息。我們的顧客或員工不當使用社交媒體可能增加我們的成本，引致訴訟或導致可能有損我們的聲譽的負面宣傳並對我們的經營業績造成不利影響。

未遵守反賄賂及反腐敗法律可能對我們的業務及經營業績造成不利影響。

於世界各地，美國海外反腐敗法及類似的中國法律以及禁止賄賂政府官員及其他腐敗行為的其他類似適用法律，越來越受到重視及執行力度加強。儘

管我們持續實施旨在妥為遵守該等法律的政策及程序，惟概不保證我們的員工、承包商、代理或其他第三方將不會做出違反我們的政策或適用法律的行為，尤其是隨著我們通過內生增長及收購擴展運營。任何該等違反或疑似違反均可能令我們受到民事或刑事處罰，包括巨額罰款及高昂的調查成本，亦可能嚴重損害我們的品牌，以及我們的聲譽及前景、業務及經營業績。與任何違規或聲稱違規有關的報導亦可能損害我們的聲譽並對我們的業務及經營業績造成不利影響。

作為業務運營集中於中國的美國公司，我們須繳納美國聯邦所得稅及中國企業所得稅，而這可能導致我們產生較主要於美國運營的公司而言相對較高的稅費。

百勝中國為一間特拉華州公司，間接擁有於中國開展業務的附屬公司，須繳納美國聯邦所得稅及中國企業所得稅。儘管美國稅務法案通常豁免就向美國母公司派付的所有外國來源的股息徵稅，但由於我們的業務運營主要位於中國，一般而言，我們仍須按通常25%的稅率繳納中國企業所得稅及繳納中國稅務機關就匯往中國境外的任何盈利所徵收的額外10%預扣稅，但可享有相關稅務條約或稅務安排載明的任何減免。較主要於美國經營業務目前按21%的稅率繳納美國企業所得稅的公司而言，此種情況可能令百勝中國處於相對不利的境地。

此外，美國稅務法案規定反遞延、反稅基侵蝕及其他條款，可能令美國母公司於若干情況下須繳納額外的美國稅項。我們被評定為須就若干海外附屬公司所賺取的全球無形資產低稅所得繳稅，這導致我們的實際稅率提高及影響可向股東宣派的金額。

稅率更改、與稅務機構意見不合及徵收新稅等稅務問題可能影響我們的經營業績及財務狀況。

我們須於中國繳納所得稅以及並非以所得收入為基礎的稅項，例如增值稅、關稅、房產稅、印花稅、環境保護稅、預扣稅及責任以及地方附加稅，以及於美國及其他司法管轄區須繳納所得稅及其他稅項。我們亦須接受中國稅務機關、美國國家稅務局及其他稅務機關就所得稅及並非以所得收入為基礎的稅項(包括轉移定價)進行的審閱、檢查及審核。我們於相關司法管轄區的運營一般須接受檢查的評稅年度可追溯到2006年，地方稅務機關現時正審核若干年度。倘中國稅務機關、美國國家稅務局或其他稅務機關不同意我們的課稅情況，我們可能面臨額外的稅項負債，包括利息及處罰。最終解決或裁定任何糾紛後繳付額外款項可能會對我們的經營業績及財務狀況造成重大不利影響。

此外，我們直接及間接受全球新稅務法例及法規以及稅務法律及法規的詮釋影響。例如，於2017年，美國稅務法案對美國企業所得稅體制進行廣泛的改革及極大地改變就外國收入對美國跨國公司徵稅的方式。於2022年8月16日，《2022年通貨膨脹削減法案》(「IRA」)在美國簽署成為法律。IRA包含若干稅收措施，包括對若干大型企業徵收企業最低稅負及對淨股份回購徵收消費稅。此外，經濟合作暨發展組織的支柱二措施引入適用於各個司法管轄區的15%全球最低稅率，且許多司法管轄區(包括我們開展業務或存在的司法管轄區)已承諾該稅率生效日期為自2024年1月1日起。該等稅項的計算詳情須遵守各

國稅務機關將予發佈的法規。就稅率增加或稅法或其詮釋修改可能會對我們的經營業績及財務狀況造成重大不利影響。

再者，中國的稅制正在迅速發展，由於中國的稅法可能進行重大修改或面臨不確定詮釋，而這對中國的納稅人產生了很大的不確定性。自2016年5月1日起，增值稅改革開始推行，涵蓋全國所有商業領域，完全取代過往應用於部分行業的營業稅。新增值稅制度的詮釋及應用於一些地方政府層面未得到落實。於2024年12月25日，中國將現行增值稅條例納入增值稅法律，該法律及其實施細則已於2026年1月1日生效。就稅率而言，增值稅法律維持現行標準稅率為13%、9%及6%。然而，由於增值稅法律及其實施細則相對較新，其詮釋及執行仍存在不確定性。美國、中國及我們須納稅的其他司法管轄區的現行法律及法規的立法、條例或詮釋修訂會增加我們的稅費並對我們的經營業績及財務狀況造成不利影響。

我們的經營業績可能受到消費者可支配支出及整體經濟狀況變動的不利影響。

於我們餐廳的購買活動為消費者的可選消費，因此，我們的經營業績易受經濟下滑及衰退的影響。我們的經營業績取決於消費者的可支配支出，而可支配支出受中國整體經濟狀況所影響。影響可支配消費支出的若干因素包括失業率、可支配收入水平的波動、汽油價格、股市表現及消費者信心水平變化。該等因素及其他宏觀經濟因素可能會對我們的銷售、盈利能力或發展計劃造成不利影響，而這可能有損我們的經營業績及財務狀況。

我們經營所在的餐飲行業競爭十分激烈。

我們經營所在的餐飲行業於食品價格及質量、新品開發、廣告水平及推廣活動、顧客服務、聲譽、餐廳位置及物業的吸引力及維護方面的競爭十分激烈。我們無法向閣下保證我們將持續開發新品及維持具吸引力的菜單，以適應中國顧客不斷變化的口味、營養趨勢、堂食或在家消費模式及整體顧客需求。我們未能預期、識別、解釋及應對該等變化可能導致我們餐廳的客流量及需求下降。即使我們準確預期、識別、解釋及應對該等變化，概不保證我們的餐廳能夠在與新市場及現有市場的其他餐廳門店的競爭中勝出。因此，我們的業務可能會受到不利影響。我們亦面臨因食品雜貨店、便利店、熟食店及飯店服務的趨同性(包括食品雜貨行業提供的披薩及搭配配菜的主食等方便食物)導致的越來越激烈的競爭。近年來，中國，尤其是城市地區提供不同品牌的各種菜式的食品外賣平台、其他食品配送服務及共享廚房的競爭亦加劇。競爭加劇可能會對我們的銷售、盈利能力或發展計劃造成不利影響，而這可能有損我們的經營業績及財務狀況。

此外，飲食的變化，無論是由於對營養及健康生活方式的意識不斷增強、減肥藥物的使用或其他因素，均可能影響對我們產品及服務的需求，並進一步影響我們的業務及經營業績。由於經濟狀況變化、便利性因素或其他趨勢，消費者偏好可能會轉向店外消費(如外賣及外帶)或堂食體驗。倘我們無法及時或根本無法應對消費者口味及喜好的變動，

或倘我們的競爭對手可更有效解決該等問題，我們的業務、財務狀況及經營業績可能遭受重大不利影響。

在定價、價值認知或其他競爭因素方面無法與我們所在市場的其他餐廳、食品外賣平台、其他食品配送服務及共享廚房成功競爭可能妨礙我們增加或維持收入及盈利能力且可能對我們的業務、經營業績、財務狀況及／或現金流造成重大不利影響。我們亦可能需要修改或改進我們餐廳系統元素，以與不時發展的流行的新餐廳風格或理念競爭，包括不時發展的外賣平台。概不保證我們會成功做出任何改變或相關改變將不會削弱我們的盈利能力。

我們經營業務須取得多項批准、牌照及許可證，而失去或無法取得或重續任何或全部該等批准、牌照及許可證可能對我們的業務及經營業績造成不利影響。

根據中國法律及法規，我們經營我們的餐廳業務須持有多項批准、牌照、許可證、登記及備案。我們於中國的各家餐廳須取得(1)相關食品經營許可證；(2)環境保護評估及驗收登記或批准；及(3)消防安全檢查驗收批准或其他替代批准。我們部分銷售酒精飲料的餐廳須作進一步登記或取得額外批准。該等牌照及登記在妥善遵守(其中包括)適用的食品衛生、安全、環境保護、消防安全及酒精法律及法規後方可獲得。大部分該等牌照均須接受相關機構的

定期檢查或核證且僅於固定期限內有效並須予續期及認證。

我們過往未能及時為我們少數餐廳取得該等牌照或批准且概不保證我們或我們的加盟店日後將能夠取得或持有任何該等牌照。迅速發展的法律及法規，且其詮釋存在不一致性及執行該法律及法規可能會阻礙我們獲得或維持在中國開展業務所需的許可證、牌照及證書的能力。倘我們於取得所需許可證、牌照及證書時遇到困難或未能成功，我們便不能繼續於中國按與之前做法一致的方式經營業務。於此情況下，我們的業務及經營業績或會受到不利影響。倘(i)我們疏忽地認為已取得有關許可、批准、牌照或許可證或不需要此類許可、批准、牌照或許可證，或(ii)適用法律、法規或詮釋發生變化及我們須於日後獲取有關許可、批准、牌照或許可證，我們或不得不花費時間及成本以獲得該等批准。倘我們未能以商業上合理的條款或及時獲得該等批准，其可能對我們的業務營運造成重大干擾及損害我們的聲譽，繼而會對我們的業務、經營業績及財務狀況造成重大不利影響。

我們可能無法充分保護我們擁有或有權使用的知識產權，這可能損害我們的品牌價值並對我們的業務及運營產生不利影響。

我們認為，我們的品牌對我們的成功及我們的競爭地位至關重要。雖然我們已正式註冊商標，但這可能不足以保護該等知識產權。此外，第三方可能侵犯我們擁有或有權使用的知識產權或盜用我們於業務中使用的專有知識(主要是我們的專有配方)，這可能對我們的業務、經營業績或財務狀況造成重大不利影響。

我們須根據與YUM的主特許經營協議監督、保護及執行我們使用的商標及其他知識產權，並保護商業秘密。有關監督、保護或執行的訴訟可能產生大量成本及分散資源，可能對我們的銷售額、盈利能力及前景產生負面影響。此外，中國規管知識產權的法律在不斷發展且受限於其詮釋，並可能對我們構成重大風險。即使監督、保護或行使的訴訟判決對我們有利，我們亦可能無法成功執行法院判決及補償，而該等補償可能不足以彌補我們的實際或預期虧損。

此外，我們可能面臨侵權索償而可能干擾我們於業務中使用的專有知識、理念、配方或商業秘密。為該等索償辯護可能費用高昂，倘我們未能勝訴，我們日後可能被禁止繼續使用該等專有資料，或就使用該等專有資料被迫支付損害賠償、特許權使用費或其他費用，任何上述情況均可能對我們的銷售、盈利能力及前景造成負面影響。

我們的許可人未必能夠充分保護其知識產權，這可能損害肯德基、必勝客及塔可鐘品牌及品牌產品的價值並對我們的業務、經營業績及財務狀況造成不利影響。

我們業務的成功很大程度上取決於主特許經營協議獲YUM許可繼續使用肯德基、必勝客及塔可鐘品牌系統的商標、服務商標、配方及其他部分的能力。

我們並不知悉任何我們獲YUM許可使用的商標、菜單或其他知識產權侵犯第三方的專有權利的指控，但第三方可能於日後對我們或YUM提出侵權申索。任何有關申索(無論其是否有理據)可能耗時，導致

費用高昂的訴訟，延誤未來推出新的菜單項目，或要求我們與第三方簽訂額外的特許權使用或特許協議。因此，任何有關申索可能對我們的業務、經營業績及財務狀況造成重大不利影響。

我們的經營業績可能因季節性及中國若干重大活動而波動。

我們的銷售受季節性影響。舉例而言，我們通常於中國節日、假期及夏季產生較高銷售額，但於第二及第四季度錄得相對較低銷售額及較低經營利潤。由於該等波動，我們於過往錄得較高銷售額的期間出現銷售疲軟的情況將對全年業績造成不成比例的負面影響，而財政年度內銷售額及經營業績的比較不能作為未來表現的指標而加以依賴。日後呈報的任何季節性波動可能有別於我們投資者的預期。

我們可能無法發現、制止及防止員工、顧客或其他第三方造成的所有欺詐或其他不當行為。

由於我們於餐飲業運營，我們於日常運營中通常收取並處理較大額的現金。與現金有關的欺詐、盜竊及其他不當行為可能難以發現、制止及防止，並可能令我們遭受財務損失及損害我們的聲譽。

我們可能無法預防、發現及防止所有有關的不當行為。任何有損我們利益的不當行為(可能包括未被發現的過往行為或日後行為)可能對我們的業務及經營業績造成重大不利影響。

我們的成功取決於我們的主要管理層及經驗豐富及有才能的人員的持續努力以及我們招募新人才的能力。

我們未來成功與否，整體而言很大程度上依賴於主要管理層以及經驗豐富及有才能的員工的長期服務。倘任何主要管理層人員離職，我們可能無法找到合適或合資格的替代人選且招聘及培訓新員工可能產生額外開支，而這可能嚴重擾亂我們的業務及增長。倘我們任何主要管理層加入競爭對手或成立競爭性業務，則我們可能流失顧客、專業知識及主要專業人員及員工。我們的快速增長亦要求我們聘用、培訓及挽留可適應充滿活力、競爭及挑戰性的商業環境且能夠幫助我們進行有效營銷及管理的各種人才。隨著業務及運營擴張，我們將需要持續吸引、培訓及挽留各級人才。我們將需要提供具吸引力的薪酬及其他福利待遇，包括股權激勵開支，以吸引及挽留人才。我們亦需要向員工提供充足的培訓，以幫助其實現職業發展及與我們共同成長。未能吸納、培訓、挽留或激勵主要管理層及經驗豐富及有才能的員工可能嚴重擾亂我們的業務及增長。

我們對技術與創新的投資未必產生預期的回報水平。

我們已投資並擬繼續大力投資技術系統(包括人工智能技術)及創新以提升數字化及顧客體驗以及提高我們的運營效率。我們無法向閣下保證我們對技術與創新的投資將產生足夠的回報或對我們的業務運營產生預期效果。倘我們的技術與創新投資因上述原因或其他原因並不符合預期，我們的前景及股價可能受到重大不利影響。

我們按公允價值計量的權益投資的變動波動、短期投資收益下降或我們未來長期銀行存款及票據的回報降低可能對我們的財務業績造成不利影響。

我們可能不時投資按公允價值計量的權益投資。例如，於2018年9月，我們投資美團點評的權益證券，其公允價值乃基於股份於各報告期末的收市價而釐定，且其後續的公允價值變動於我們的合併利潤表入賬。截至2025年、2024年及2023年止年度，我們分別錄得稅前虧損26百萬美元、稅前收益38百萬美元及稅前虧損50百萬美元。我們亦投資短期投資，如定期存款及長期銀行存款及票據。截至2025年12月31日，我們的短期投資以及長期銀行存款及票據分別為878百萬美元及678百萬美元。我們無法保證我們按公允價值計量的權益投資將不會經歷公允價值虧損，而這可能對我們各期間的盈利、財務狀況及經營業績造成不利影響。此外，我們短期投資的收入可能低於預期，且我們未來長期銀行存款及票據回報可能會因利率下滑而降低。倘未能實現我們預期從該等投資獲得的利益，這可能對我們的財務業績造成不利影響。

我們的經營業績或淨利潤可能受我們於按權益法列賬的被投資公司投資的不利影響。

我們應用權益法將我們於擁有重大影響力但並無控制權的按權益法列賬的被投資公司的投資入賬。我們分佔該等按權益法列賬的被投資公司的盈利或虧損及應佔其他全面收入或虧損變動分別計入合併利潤表的淨利潤及其他全面收入或虧損。即使在收取股息前不會從按權益法列賬的被投資公司取得現金

流，但按權益法列賬的被投資公司的表現可能透過權益法核算影響我們的經營業績或淨利潤。此外，當有事件及情況表明投資的公允價值已出現非暫時性減少，我們將對按權益法列賬的被投資公司進行減值評估。我們考慮了各種因素，包括但不限於市值下跌幅度及持續時間、按權益法列賬的被投資公司的財務狀況及短期前景，以及我們持有投資的意圖和能力。倘該等投資減值，我們的財務業績可能受到不利影響。此外，當我們收購按權益法列賬的被投資公司的額外股權以取得控制權時，這可能導致我們重新計量先前持有的股權的收益或虧損，因而對我們的經營業績或淨利潤產生重大影響。

與於中國開展業務有關的風險

中國政治政策及經濟與社會政策或狀況的變動可能對我們的業務、經營業績及財務狀況造成重大不利影響，並可能導致我們無法維持增長及擴張策略。

我們絕大部分的長期資產及業務運營均位於中國。因此，我們的業務、經營業績、財務狀況及前景很大程度上受中國整體政治、經濟及社會狀況、中國整體經濟持續增長及地區地緣政治穩定性的影響。例如，我們於2016年第三季度的經營業績受到2016年7月的一項國際法庭裁決的不利影響，該裁決涉及對南海主權的主張，經過社交媒體發酵，於中國引發一系列針對幾家擁有知名西方品牌的國際公司的區域性抗議及抵制。

中國經濟、市場及消費者支出水平受許多我們無法控制的因素所影響，包括現時及未來經濟狀況、政治的不確定性、失業率、通脹、可支配收入水平波動、稅項、外匯管理以及利率及貨幣匯率變動。中國經濟於許多方面與大多數發達國家的經濟不同，包括政府參與程度、發展水平、增長率、外匯管理及財政措施及資源分配。雖然中國政府自1970年代後期起已採取措施，強調利用市場力量進行經濟改革、重組國有資產及國有企業以及於商業企業建立完善的公司治理，但中國大部分生產性資產仍由中國政府擁有或控制。中國政府亦透過資源分配、管理外匯債務付款、訂立貨幣及財政政策、規範金融服務及機構以及向特定行業或公司提供差異化待遇等，對中國經濟增長施加控制或影響。

儘管中國經濟於最近幾十年大幅增長，但中國不同地區及經濟的各個方面的增長並不平衡。中國政府已實施多項措施鼓勵經濟增長及指引資源分配。部份措施可能對中國整體經濟有利，但亦可能對我們構成負面影響。我們的經營業績及財務狀況可能因政府對資本投資的管理，或更改適用於我們的稅務法規而受到重大不利影響。近年來，中國經濟增長放緩及中國經濟持續延緩可能導致我們產品的需求減少，進而對我們的業務、經營業績及財務狀況造成重大不利影響。顧客於餐廳就餐，特別是休閒餐飲，屬可選消費，於經濟狀況好的時期更頻繁。經濟疲軟或可供支配收入減少，可能令顧客對消費更加

謹慎，可能導致客流量或來自每名顧客平均收入減少，而這可能對我們的收入造成不利影響。

中國法律、規則及法規的詮釋及執行可能不時改變，這可能對我們造成重大不利影響。

我們的絕大部分業務運營於中國開展，並受中國法律、規則及規例規管。我們的附屬公司須遵守中國適用於外商投資的法律、規則及法規。中國法律制度屬於基於成文法的民法法系。不同於普通法法系，在該法系中判例可引用作參考，但作為先例的價值有限。於1970年代後期，中國政府開始頒佈規管總體經濟事務的全面的法律法規制度。過去四十年的立法整體上大大加強了對中國各種形式外國或私營投資的保護。然而，鑑於該等法律及法規相對較新且中國法律體系持續快速演變，許多法律、法規及規則的詮釋會不時改變。

我們或須不時訴諸行政及訴訟程序以詮釋及／或行使我們的合法權利。然而，由於中國行政及司法機關在其職權範圍內在詮釋及執行法定及合同條款方面具有酌情權，故可能難以評估行政及訴訟程序的結果及我們所享有的法律保護水平。該等不確定因素，包括我們合同、財產(包括知識產權)及訴訟權利的範圍及效力所涉不確定因素以及未能應對中國監管環境變動，可能對我們的業務造成重大不利影響，並妨礙我們持續運營的能力。中國的行政及法

庭程序可能曠日持久，產生巨額訟費、分散資源及管理層的精力。

載於向美國證交會呈交的10-K表格內的公司年度報告中的審計報告由位於中國的審計師編製，倘PCAOB未能檢查我們的審計師，我們的普通股將可能會從紐約證券交易所退市。

作為在美國公開上市的公司公司的審計師在PCAOB註冊，根據美國法律，我們的獨立註冊會計師事務所須接受PCAOB的定期檢查。然而，由於我們絕大部分業務在中國開展，獨立註冊會計師事務所載於向美國證交會呈交的10-K表格內的年度報告中的審計報告有關的審計文件位於中國。於2022年前，PCAOB無法在未經中國政府批准(尚未授出)的情況下於中國進行全面檢查或審閱位於中國境內的審計文件。因此，於2022年前，PCAOB尚未檢查獨立註冊會計師事務所或審閱有關我們財務報表審計的文件。

PCAOB在中國境外對其他審計師進行的檢查有時發現該等審計師的審核程序及質量控制程序存在缺陷，並可能在檢查過程處理以提高日後審計質量。PCAOB過去未在中國開展審計工作檢查妨礙PCAOB評估我們的審計師的審核及其質量控制程序。股東無法受益於PCAOB檢查，可能對我們所報告的財務

資料及程序及財務報表質量失去信心。此外，根據《外國公司問責法案》及相關立法的規定，審計師連續兩年未能接受檢查的公司，其證券可能會於美國國家證券交易所退市。

於2022年，PCAOB宣佈與中國證監會及財政部簽署了一份議定書，此為容許PCAOB充分檢查及調查中國內地及香港的註冊會計師事務所的第一步，並最終撤銷其有關中國內地及香港當局採取的立場妨礙其充分檢查及調查總部位於該等司法管轄區的註冊會計師事務所的2021年認定。

鑑於PCAOB決定撤銷其2021年認定及於PCAOB發佈任何新的不利決定前，美國證監會表示，概無發行人面臨其證券受《外國公司問責法案》項下交易禁令約束的風險。然而，PCAOB是否能夠繼續對PCAOB註冊而總部位於中國內地及香港的公眾會計師事務所進行滿意的檢查存在不確定性且取決於多項我們無法控制的因素。

倘PCAOB日後再次決定，其無法充分檢查及調查中國內地及香港的註冊會計師事務所，本公司將再次成為被認定的發行人及可能根據《外國公司問責法案》退市。相關退市將限制我們普通股的流動性以及我們進入美國資本市場的機會，且可能增加我們股票交易價格的波動性，因此，我們普通股的市場價格可能受到重大不利影響。

中美政治、商業、經濟及貿易關係的變化可

能對我們的業務、經營業績及財務狀況造成重大不利影響。

我們無法預測美國及中國的經濟、監管、社會及政治環境可能發生的變動，亦無法預測其對中美政治、經濟及貿易關係以及我們業務的潛在影響。

於2025年，美國對從多個國家進口的多種商品加徵了多輪關稅，包括中國。中國也對從美國進口的商品徵收了額外的關稅。倘美國或中國繼續徵收相關關稅，或美國或中國實施額外的關稅或貿易限制，由此而造成的貿易壁壘可能會對我們的業務造成重大不利影響。實施及擴大貿易限制及關稅、貿易配額及禁運、制裁、發生貿易戰或其他與關稅或貿易協定或政策相關的政府行動可能對成本、我們的供應商及世界整體經濟造成不利影響，繼而可能對我們的業務、經營業績及財務狀況造成重大不利影響。

於特朗普總統的第一個任期內，其簽署行政命令禁止受美國司法管轄區管轄的任何人士或企業與微信及開發或控制以下與中國相關的軟件應用程序的人士進行交易：支付寶、掃描全能王(CamScanner)、QQ錢包、茄子快傳(SHAREit)、騰訊QQ、VMate、微信支付及WPS Office，當中部分對我們的業務運營至關重要。該等行政命令於2021年6月9日由拜登總統撤回，前總統拜登隨後簽署一項行政命令，指示商務部對與外國對手(其定義包括中國)有聯繫的應用程序發起國家安全審查，並發佈監管和立法行動建議，以解決相關風險。於2025年，數字訂單(包括外

賣訂單、手機下單及自助點餐機訂單)約佔本公司總銷售額的94%，而數字支付(包括手機支付)約佔百勝中國公司銷售額的99%。因此，執行此行政命令或影響數字訂單或電子支付系統的未來行政命令或其他法規可能會對我們的業務產生重大不利影響。

此外，中國已制定應對外國制裁及域外措施的法律法規，包括2021年6月10日頒佈的《反外國制裁法》。有關詳情，請參閱「一 中國法律及法規的變化或違反適用法律及法規可能對我們的業務、經營業績及財務狀況產生重大影響，且可能令我們的證券價值下跌」。現時，我們並不知悉該等法律及法規將影響我們運營的程度。

中美之間的緊張關係一旦升級，將增加美國針對在美國上市的中國公司(包括本公司)採取監管行動的風險。潛在的監管行動可能包括限制或禁止中國發行人的證券交易或繼續上市。除有關《外國公司問責法案》的退市風險外，該等措施可能會限制我們進入美國資本市場，減少投資者對我們普通股的需求，大幅加劇我們普通股價格的波動，從而對我們市值及股東價值產生重大不利影響。更多資料請參閱「風險因素」載於向美國證交會呈交的10-K表格內的本公司年度報告中的審計報告由位於中國的審計師編製，倘PCAOB未能檢查我們的審計師，我們的普通股將可能會從紐約證券交易所退市」。

此外，中美政治、商業、經濟及貿易關係的變化，包括現任美國政府可能加劇的緊張局勢，可能會引發中國消費者對西方品牌的負面情緒，從而可能減

少對我們產品的需求，進而可能對我們的業務、財務狀況及經營業績產生負面影響。例如，我們於2016年第三季度的經營業績受到2016年7月國際法院關於南海主權主張裁決的不利影響，該裁決於中國引發了一系列針對若干擁有知名西方品牌的國際公司的地區性抗議及抵制，並於社交媒體愈演愈烈。

此外，與中美政治、商業、經濟及貿易關係相關的風險及不確定性可能對投資者就於美國上市中國公司的情緒產生負面影響，進而可能對我們股份的需求、價格及交易量產生不利影響。

人民幣價值波動可能導致外幣匯兌虧損。

人民幣(「人民幣」)兌外幣(包括美元)按中國人民銀行(「中國人民銀行」)設定的匯率換算。人民幣兌美元的匯率過往在若干年份表現出較高波動性，而在其他年份則保持在一個狹窄的範圍內。人民幣兌美元和其他貨幣的價值受中國政治經濟形勢變化以及中國外匯政策等因素的影響。難以預測未來市場力量或中國或美國政府將如何影響人民幣與美元之間的匯率。

我們絕大部分收入及成本按人民幣計值。作為一間特拉華州的控股公司，我們可能依賴我們於中國的附屬公司向我們派付的股息及支付的其他費用。人民幣大幅重新估值可能嚴重影響我們的現金流量、收入、盈利及財務狀況以及以美元計值的股份的價值及派付的任何股息。例如，倘人民幣兌美元升值，我們以人民幣計值的任何新投資或開支(倘我們須就此將美元兌換為人民幣)的成本亦會上升。

相反，人民幣兌美元大幅貶值可能會大幅降低我們美元等值的收入，繼而可能對我們的股價造成不利影響。倘我們決定將人民幣兌換成美元以支付股息及普通股回購、進行戰略收購或投資或用於其他業務，則美元兌人民幣升值將對我們的可用美元金額造成負面影響。

中國可供選擇的對沖工具可能無法完全用以降低匯率波動風險。此外，中國外匯管理條例限制我們將人民幣兌換為外幣的能力，可能擴大我們的貨幣匯兌虧損。因此，匯率波動及匯兌條例可能會對閣下的投資造成重大不利影響。

對環境議題日益增加的關注及不斷變化的要求可能對我們的營運帶來挑戰，增加我們的成本及損害我們的聲譽。

政府及非政府機構及其他持份者就環境可持續性議題(包括氣候變化及循環經濟)的公眾關注日益增加。我們正在並可能繼續受到有關環境可持續性事項、相關披露及運營規定方面不斷變化的規則、法規、標準及期望的影響，這已導致並可能繼續導致與滿足該等規則、法規及期望相關的開支、時間及注意力增加。我們亦於作出承諾時面臨挑戰，於設定適當目標以滿足持份者期望時亦面臨風險。我們已公開傳達若干可持續發展承諾及目標。例如，於2021年，我們承諾按照SBTi標準於2035年前實現近期溫室氣體減排目標，以將全球氣溫上升限制在比工業化前水平高1.5°C。採取行動履行該等承諾及目

標可能使我們面臨額外的運營挑戰及執行成本。此外，實現該等承諾及目標受不確定性所限，其中眾多並非在我們的控制範圍內，可能較我們預期更為困難且更昂貴。倘我們無法履行承諾，我們的聲譽、業務或財務狀況可能受到不利影響。

中國政府對外幣的貨幣兌換及支付以及人民幣匯出中國內地的干預或施加限制可能限制我們有效使用現金結餘的能力(包括令中國附屬公司所持資金無法用於中國內地以外地區)，可能限制或取消我們支付股息的能力及影響閣下的投資價值。

中國政府對人民幣與外幣的兌換進行管制，及在若干情況下對從中國內地將外幣及人民幣匯出進行管制。根據我們作為位於特拉華州的控股公司的現時公司架構，我們的收入主要源自我們中國附屬公司的盈利。我們中國附屬公司的絕大部分收入以人民幣計值。外幣短缺及對從中國內地付款的管理可能限制我們中國附屬公司匯出足夠外幣及／或人民幣以向我們派付股息或作出其他付款或在其他方面履行其責任的能力。根據中國現行的外匯條例，包括利潤分派、特許經營費支付及貿易相關交易的開支等經常賬項目付款通常可按照若干程序規定以外幣或人民幣結算，而毋須事先取得國家外匯管理局及中國人民銀行批准。然而，根據中國法律，任何中國公司可宣派並僅可以其未分配利潤派付股息。此外，倘將人民幣兌換為外幣，則須經國家外匯管理局或其地方分局批准，及倘將外幣及／或人民幣

匯出中國內地，則須經國家外匯管理局或其地方分局及中國人民銀行批准。具體而言，根據目前的限制條件，未經國家外匯管理局及中國人民銀行事先批准，自我們於中國的附屬公司運營產生的現金不可用於向百勝中國派付股息、向YUM支付特許經營費、向位於中國內地境外的員工付款、還清我們的附屬公司結欠中國內地境外實體的債務或於中國內地境外作出資本支出。

中國政府日後亦可能酌情限制取得外幣或進一步限制外幣及人民幣匯出中國內地。倘外匯管理體系令我們無法取得充足的外幣以滿足貨幣需求或限制我們向YUM支付特許經營費，我們可能無法向股東派付股息、履行我們的特許經營費付款責任、向供應商支付服務費及償還到期債務，以及無法於中國境外進行投資或收購（在我們從事相關活動範圍內）。

此外，由於資金匯回及支付特許經營費可能須經國家外匯管理局及中國人民銀行事先批准，匯回及付款可能會延遲、受限或有限。概不保證國家外匯管理局及中國人民銀行授出或拒絕審批依據的規則及規例將不會改變，並因此使得我們中國附屬公司自中國內地匯出資金或支付特許經營費的能力受到不利影響。任何相關限制可能對我們派付股息或以其他方式支付資金及開展業務的能力造成重大不利影響。

中國法律及法規的變化或違反適用法律及法規可能對我們的業務、經營業績及財務

狀況產生重大影響，且可能令我們的證券價值下跌。

我們的業務及運營須遵守中國持續發展及不時變更的法律及法規。中國政府可能干預或影響我們的運營，這可能導致我們的運營發生重大變動。近期，在幾乎沒有提前通知的情況下，中國政府加大對反壟斷及反不正當競爭規則、網絡安全及可變利益實體監管等事宜的監管力度並已採取多項監管舉措、聲明及執行程序監管中國的業務運營。

例如，中國的監管機構，包括國家網信辦越來越重視數據安全及數據保護領域的監管，並通過中央及地方的規則制定及執法行動加強對隱私及數據安全的保護。我們預期未來該等領域將得到監管機構及公眾的更多持續關注，這可能增加我們的合規成本及使我們面臨與數據安全及數據保護相關的更大風險和挑戰。有關與網絡安全相關的風險及相關監管的更多資料，參閱「一 中國政府擁有重大監督及酌情權，可對於中國境外進行的證券發行及外商投資中國發行人行使監管權，且可能限制或完全阻礙我們向投資者發行證券的能力，可能令相關證券價值大幅下跌」及「一 與我們的業務及行業有關的風險一 未經授權訪問或不當使用、披露、盜竊或銷毀我們信息系統或第三方代表我們存儲的顧客或員工個人的信息、財務或其他數據或專有或機密信息，可能產生高昂成本，使我們面臨訴訟及聲譽受損」。

中國監管機構近期亦專注執行反壟斷及反不正當競爭規則，這可能對我們開展投資及收購策略的能力

造成影響，以及可變利益實體法規。更多資料參閱「—與於中國開展業務有關的風險—有關收購的法規可能施加嚴格的監管批准和審查要求，可能會使我們更難以通過收購促進增長」及「—中國政府可能認定到家的可變利益實體架構不符合中國有關受限制行業的外商投資的法律」。

此外，於2021年1月9日，商務部頒佈《阻斷外國法律與措施不當域外適用辦法》（「阻斷辦法」），建立阻斷機制應對外國制裁對中國人士的影響。此外，於2021年6月10日，中國全國人民代表大會常務委員會頒佈了《反外國制裁法》，禁止任何組織或個人實施或協助實施任何外國對中國公民或組織採取的歧視性限制措施。該等法律及法規的影響尚不清楚。目前，我們並不知悉《反外國制裁法》及阻斷辦法將在多大程度上影響我們的營運。

我們營運的持續性亦取決於我們是否遵守（其中包括）適用的中國環境、衛生、安全、勞動、社保、養老及其他法律及法規。概不保證我們將能夠全面遵守現有或日後適用的法律及法規。此外，許多法律及法規的詮釋及該等法律及法規的執行可能不時改變。不斷變化的立法及監管規定可能迫使我們對我們的營運作出重大變動。此外，未能遵守該等法律及法規可能引致罰款、處罰或訴訟。於該情況下，我們的業務、經營業績及財務狀況可能受到不利影響，可能令我們的證券價值下跌。

我們很大程度上依賴我們於中國的主要運營附屬公司支付的股息及其他股東權益分派以應付境外現金需求，而有關適用預扣稅率的不確定因素可能對我們的業務及財務業績產生重大不利影響。

作為控股公司我們通過我們的運營附屬公司開展所有的業務。我們很大程度上依賴我們的主要運營附屬公司支付的股息及其他股東權益分派應付現金需求。如上文所述，附屬公司向我們作出的宣派可能導致稅項成本增加。

適用於我們中國附屬公司的法律、規則及法規允許僅可動用其根據適用中國會計準則及法規釐定的累計利潤（如有）派付股息。此外，根據中國法律，於中國註冊成立的企業須每年在彌補往年累計虧損（如有）後，撥出其稅後利潤的至少10%作為法定盈餘公積，直至有關儲備的總額達到其註冊資本的50%。因此，我們的中國附屬公司以股息形式將其部分資產淨值轉移予我們的能力受到限制。作為於中國註冊成立的企業，董事會可酌情決定我們的各中國附屬公司可從根據中國會計準則計算的稅後利潤中分配一定比例的任意盈餘公積。該等公積金不可作為現金股息宣派。中國附屬公司向我們派付股息或作出其他分派的能力受限可能限制我們於中國境外作出可能對我們業務有益的投資或收購、派付股息或以其他方式支付資金及開展業務的能力。

此外，企業所得稅法及其實施條例規定，10%的預扣稅將適用於中國公司應付予屬非中國居民企業的

公司的股息，除非根據中國中央政府與非中國居民企業註冊成立所在的其他國家或地區的政府的條約或安排以及適用該等條約和安排的解釋而獲減免則另作別論。香港與中國內地訂立的稅務安排規定，在滿足若干條件及規定後，包括但不限於香港居民企業直接擁有中國企業至少25%的股權及為股息的「實益擁有人」，就宣派予香港居民企業的股息徵收5%預扣稅。我們認為，我們的主要香港附屬公司作為經營絕大部分肯德基及必勝客餐廳的中國附屬公司的股權持有人，於2018年及後續年度符合中國內地與香港稅務安排項下的相關規定，因此，自2018年起預期將匯回主要香港附屬公司的股息或盈利很可能享有5%的預扣稅減免。然而，倘香港附屬公司未被中國稅務機關認為是股息的「實益擁有人」，在追溯效力的作用下，我們的中國附屬公司向其派付的股息將須繳納10%的預扣稅，而這會大大增加我們的稅項負債及減少本公司可用的現金。

我們或我們的附屬公司日後可能會訂立的銀行信貸額度、合營協議或其他安排的限制性契約亦可能限制我們的附屬公司向我們派付股息或作出分派或匯款的能力。該等限制可能會減少我們自附屬公司收取的股息或其他分派的金額，進而限制我們日後向股東回饋資本的能力。

根據企業所得稅法，倘就中國企業所得稅而言我們被分類為中國居民企業，該分類

很可能導致對我們及我們的非中國籍股東不利的稅務後果。

根據企業所得稅法及其實施條例，就中國企業所得稅而言，於中國境外設立且「實際管理機構」位於中國的企業被視為中國居民企業。中國居民企業通常須履行中國稅務申報義務及就其全球收入按25%的統一企業所得稅率納稅。此外，根據企業所得稅法，倘我們為中國居民企業，(i)我們向我們的非中國籍股東派付的股息須繳納10%的股息預扣稅或倘股東為個人，則須繳納20%的個人所得稅及(ii)相關非中國籍股東可能須履行中國納稅及報備責任以及就出售股份進行預扣，除非可享受相關稅收協定或其他豁免或減免。

百勝中國及百勝中國於中國境外成立的各附屬公司擬按不促使其成為中國居民企業的方式進行其管理職能，包括於中國境外進行其日常管理活動及存置其關鍵記錄，例如其董事會決議案及股東決議案。因此，我們認為就企業所得稅法而言百勝中國或任何其他非中國附屬公司不應被視為中國居民企業。然而，鑑於我們及我們的未來運營適用企業所得稅法的情況存在不確定性，概不保證就中國稅法而言我們或任何其他非中國附屬公司現時或日後將不會被視為中國居民企業。

我們與股東面臨有關透過轉讓非中國控股公司間接轉讓中國居民企業的股權的不確

定因素。中國稅務機關的強化審查可能對我們日後可能進行的潛在收購及處置造成負面影響。

於2015年2月，國家稅務總局發佈第七號公告，據此，中國應稅財產的「間接轉讓」包括非居民企業轉讓中國居民企業的股權，如該等安排並不具有合理商業目的且轉讓人規避繳納中國企業所得稅的，可能進行重新定性並被視為直接轉讓中國應稅財產。倘非居民企業通過出售直接或間接擁有中國權益的境外控股公司的股權而進行「間接轉讓」中國權益，則轉讓人、受讓人及／或中國居民企業可以向相關中國稅務機關匯報有關間接轉讓，並可能上報予國家稅務總局。使用一般反避稅規定，倘轉讓人透過不具有合理商業目的的安排規避繳納中國稅項，國家稅務總局可能將有關間接轉讓視為直接轉讓中國權益。因此，於間接轉讓中國居民企業股權的情況下，有關間接轉讓所得收入可能須繳納中國企業所得稅，而受讓人或有責任就轉讓付款的其他人士有責任就間接轉讓中國居民企業股權預扣適用稅項，目前稅率最高為資本收益的10%。倘轉讓人未能繳納稅項及有責任預扣適用稅項的一方未能預扣稅項，則轉讓人及有責任預扣適用稅項的一方均可能根據中國稅法受到處罰。然而，倘(i)以於公開市場買賣同一上市企業的權益的方式轉讓非居民企業確認相關收益（「上市企業例外情況」）；或(ii)倘其直接持有及轉讓屬間接轉讓的有關中國權益，轉讓非居民企業可根據適用稅收協定或稅收安排免徵中國企業所

得稅，則以上規定均不適用。中國間接轉讓規則並不適用個人股東確認的收益。然而，實際上，存在有些個人因中國權益的間接轉讓而被徵稅的案例，而法律可予以修改並可能具有追溯效力，以便適用於個人股東。此外，於2019年1月1日修訂生效的《中華人民共和國個人所得稅法》及相關條例（「個人所得稅法」）對個人進行的交易施行一般反避稅規則（「一般反避稅規則」）。因此，倘中國稅務機關實施一般反避稅規則且認為個人股東作出的間接轉讓缺乏合理商業目的，則就有關轉讓確認的任何收益可能須按標準稅率20%繳納中國個人所得稅。

尚不清楚透過分派及全球發售取得股份的股東是否將被視為於公開市場上收購有關股份。倘有關股份並不被視為於公開市場上收購，上市交易例外情況將不適用於有關股份的轉讓。我們預期，已於公開市場交易中購買我們的股份的公司或其他非個人股東於公開市場交易中轉讓我們的股份將因上市企業例外情況而毋須根據中國間接轉讓規則納稅。以分派形式或全球發售或於非公開市場交易取得我們的股份的公司及其他非個人股東轉讓我們的股份（不論於公開市場或以其他方式）可能須根據中國間接轉讓規則納稅及應相關中國稅務機關的要求，我們的中國附屬公司可能須就有關轉讓履行備案責任。公司及其他非個人股東於非公開市場交易中轉讓我們的股份可能須根據中國間接轉讓規則納稅（不論有關股份是否於公開市場交易中收購）及應相關中國稅務機構的要求，我們的中國附屬公司可能須就

有關轉讓履行備案責任。倘公司及其他非個人股東為與中國訂立規定資本收益稅項豁免的稅收協定或安排的國家或地區的居民納稅人且合資格享有有關豁免，則其可能就轉讓我們的股份獲豁免根據中國間接轉讓規則納稅。

此外，倘未來以出售非中國控股公司的方式出售中國居民企業或以購買非中國控股公司的方式購買中國居民企業，我們可能須受該等間接轉讓規則所規限。倘本公司與本集團的其他非居民企業屬有關交易中的轉讓人，則可能須履行備案及納稅責任，而倘本公司與本集團的非居民企業屬有關交易中的受讓人，則可能須履行預扣責任。

可能難以在中國根據美國或其他外國法律向我們及我們的管理層送達法律程序文件、進行調查、收集證據、執行國外判決或提出原訴。

我們的絕大部分業務於中國進行且絕大部分長期資產位於中國。我們的高級管理人員(包括我們的首席執行官及首席財務官)及大部分董事居住於中國內地及／或香港或於中國內地及／或香港停留大量時間。因此，可能無法於美國或中國境外的其他地方向該等人士送達法律程序文件，包括就根據適用的美國聯邦及州立證券法引發的事項送達法律程序文件。此外，在中國，要提供由中國境外監管機構提起的監管調查或訴訟所需的資料存在重大的法律和其他阻礙。境外監管機構可能難以於中國進行調查或收集證據。投資者亦難以根據美國聯邦證券法向

中國法院提出針對我們或我們的董事或高級管理人員的原訴。此外，中國與美國並未訂立互相承認及執行對方法院的判決的條約。因此，即使已就我們或我們的管理層就根據美國聯邦或州立證券法或其他適用美國聯邦或州立法律提出的訴訟獲得判決，但有關判決可能難以執行。

中國政府可能認定到家的可變利益實體架構不符合中國有關受限制行業的外商投資的法律。

透過收購到家，我們亦收購由到家於中國有效控制的可變利益實體(「可變利益實體」)及可變利益實體的附屬公司。

中國法律及法規對於若干互聯網業務(如互聯網內容服務)的外商投資施加限制及條件。舉例而言，外國投資者一般不允許擁有互聯網內容提供商或其他增值電信服務提供商超過50%的股權。因此，多家立足於中國的公司(包括到家)採用可變利益實體架構，以於目前於中國受外商投資限制約束的行業取得必要牌照及許可證。到家透過其綜合聯屬實體於中國運營該等業務。到家已與其綜合聯屬實體及其綜合聯屬實體的名義股東訂立一系列合約安排。該等合約安排讓到家：

- 收取其綜合聯屬實體的絕大部分經濟利益及承擔其綜合聯屬實體的所有預期虧損；
- 對其綜合聯屬實體行使有效控制權；及

- 在中國法律准許的情況下及範圍內持有購買其綜合聯屬實體全部或部分股權的獨家選擇權。

然而，上述的可變利益實體架構及合約安排或會無法如同直接擁有權有效地提供對到家綜合聯屬實體的控制。可變利益實體架構可能會導致未經授權使用公司權力或權限的標記，例如印章及印鑒。倘於綜合聯屬實體持有股權的股東違反違約合約安排的條款，我們對到家之綜合聯屬實體的控制亦或會受損。

再者，與可變利益實體架構有關的現行中國法律、規則及法規的詮釋及應用可能不時改變。亦尚不清楚是否有關於可變利益實體架構的任何新的中國法律、規則或法規將獲採用，或倘獲採用，將對到家造成的影響。倘可變利益實體架構被發現違反任何現行或未來中國法律、規則或法規，相關中國監管部門在其職權範圍內擁有自主裁量權，而採取行動處理該等違法行為，包括吊銷到家的綜合聯屬實體的營業執照、要求到家重組業務，或者對到家採取其他監管或執法行動。該合約安排或會(i)不被中國稅務機關理會並導致稅務負債增加；或(ii)被中國政府部門、法院或仲裁法庭認定為不可強制執行。上述任何措施均可能對到家造成不利影響。

我們在中國使用的若干物業的租賃協議因未辦理登記產生的若干缺陷可能對我們使用有關物業的能力造成重大不利影響。

截至2025年12月31日，我們於中國租賃約15,000項物業，且據我們所知，我們租賃且大部分用作餐廳物

業的大部分物業的出租人並無向中國政府機關辦理租賃協議登記。

根據中國法律，租賃協議一般須在有關土地及房地產管理局登記。然而，有關法律規定的強制執行視乎當地法規及慣例而有所不同，且於我們經營大量餐廳的城市，當地土地及房地產管理局不再要求登記或不再就未辦理登記租賃協議處以罰款。此外，我們的標準租賃協議要求出租人作出有關登記，而儘管我們已預先要求相關出租人及時完成登記或配合我們完成登記，但我們無法控制有關出租人是否及何時辦理有關手續。

未能登記租賃協議將不會使租賃協議失效，但可能使訂約方面臨罰款。視乎當地的法規，出租人單獨或出租人與承租人共同有責任向相關土地及房地產管理局登記租賃協議。倘出租人與承租人均被處以罰款且我們無法根據租賃協議的條款從出租人處收回我們已支付的任何罰款，則該等罰款將由我們承擔。

迄今為止，餐廳運營並無因我們的租賃協議未辦理登記而受到重大干擾。據我們所知，我們或出租人並無就我們的租賃協議未辦理登記而遭罰款、提出訴訟或申索。然而，我們無法向閣下保證有關物業的租賃協議及我們使用及使用有關物業的權利日後將不會受到質疑。

我們的餐廳易受無法預計的土地收購、樓宇關閉或拆除有關的風險影響。

中國政府擁有出於公共利益通過若干法律程序收購中國任何地塊的土地使用權及土地上的樓宇的法定權利。根據國務院頒佈並於2011年1月21日生效的《國有土地上房屋徵收與補償條例》，並無法律條文規定被徵用物業的承租人有權享有補償。一般而言，僅有關物業的所有人有權得到政府的補償。租戶對業主的申索將受租賃協議的條款約束。倘我們餐廳或設施所在任何物業遭任何強制性收購、關閉或拆除，我們可能不會收到政府或業主的任何補償。在此情況下，我們可能被迫關閉受影響的餐廳或搬遷至其他地點，而這可能對我們的業務及經營業績造成不利影響。

未能遵守有關我們的員工股權激勵計劃的中國法規可能導致中國計劃參與者或我們被處以罰款及其他法律或行政處罰。

根據國家外匯管理局第37號通知，參與境外非公開上市公司的股份激勵計劃的中國居民可向國家外匯管理局或其地方分支機構提交申請辦理與境外特殊目的公司有關的外匯登記。我們及我們屬於中國公民或在中國境內連續居住滿至少一年且被授予限制性股票單位、績效股票單位及股票增值權或股票期權（統稱為「股權激勵」）的董事、行政人員及其他員工，須受國家外匯管理局於2012年2月發佈的《關於境內個人參與境外上市公司股權激勵計劃外匯管理

有關問題的通知》所規限，據此，凡參與境外上市公司任何股權激勵計劃且為中國公民（如非中國公民，在中國境內連續居住滿至少一年）的員工、董事、監事及其他管理層人員，須通過有資質的境內代理機構（可為境外上市公司的中國附屬公司），向國家外匯管理局登記，並完成若干其他程序。未完成國家外匯管理局登記，可能被處以罰款及法律處罰且亦可能限制我們支付付款、收取股息或相關所得資金的能力，或限制我們向中國外商獨資企業追加出資的能力以及中國外商獨資企業向我們分派股息的能力。我們亦面臨中國法律監管的不確定性，可能限制我們為董事及員工採用額外股權激勵計劃的能力。

此外，國家稅務總局發佈了若干與員工股權激勵有關的通知。依據該等通知，在中國境內工作的員工，倘其行使購股權及股票增值權或其限制性股票、限制性股票單位及績效股票單位歸屬的，將須繳納中國個人所得稅。境外上市公司的中國附屬公司有義務向相關稅務機關提交與員工股權激勵有關的文件，並為該等員工扣繳與其股權激勵有關的個人所得稅。儘管我們目前擬為中國員工扣繳與其行使購股權及股票增值權以及其限制性股票、限制性股票單位及績效股票單位歸屬有關的個人所得稅，但倘員工未能根據相關法律、規則及法規繳納，或中國附屬公司未能根據相關法律、規則及法規扣繳其所得稅，則中國附屬公司可能面臨稅務機關或其他中國政府機構施加的處罰。

未能按中國法規規定向多項員工福利計劃作出足額供款可能令我們被處罰。

於中國運營的公司須參與多項政府資助員工福利計劃，包括若干社會保險、住房公積金及其他福利付款責任，並按員工薪金(包括獎金及津貼)的一定比例向有關計劃供款，數額最高為經營業務所在地區的地方政府不時規定的金額。儘管我們認為我們遵守相關法規的所有重大方面，但由於不同地方的經濟發展水平不同，中國地方政府對員工福利計劃並無一致的規定。倘我們須就未繳足的員工福利繳付滯納金或罰款，我們的經營業績及財務狀況可能受到不利影響。

美國證交會對若干中國會計師事務所(包括我們的獨立註冊會計師事務所)提出的訴訟，可能導致我們的財務報表被釐定為違反證券交易法的規定。

於2012年底，美國證交會依據其執業規則第102(e)條以及2002年《薩班斯·奧克斯利法》，針對「四大」會計師事務所的中國成員所(包括我們的獨立註冊會計師事務所)提起了行政程序。美國證交會提出的第102(e)條訴訟涉及該等會計師事務所未按照美國證交會依2002年《薩班斯·奧克斯利法》第106節提出的要求提供包括審計工作底稿在內的若干文件。位於中國的審計師聲稱由於中國法律的限制及中國證監會發佈的具體指令，其無法合法地直接向美國證交會提供相關文件。該等程序提出的問題並非針對

我們的審計師或我們，但可能對所有位於中國且在PCAOB註冊的審計師事務所及所有位於中國(或主要在中國經營業務)且證券在美國上市的企業造成同等影響。此外，中國境外的審計師就於中國開展的支持就主要在中國經營業務的實體的財務報表發表的審計意見的審計工作須遵守中國法律項下類似限制及中國證監會指令。

於2014年1月，行政法官作出一項初步裁決，「四大」會計師事務所的中國成員所應禁止在美國證交會執業，為期六個月。於2015年2月，「四大」會計師事務所的中國成員所與美國證交會達成和解。作為和解的部分，「四大」會計師事務所各自同意美國證交會的譴責，並向美國證交會支付罰款以解決此項爭議並擱置該程序四年，根據和解條款，該程序於2019年2月被視為已被永久駁回。美國證交會會否對全部四家事務所提出新的行政訴訟仍不清楚。

倘獨立註冊會計師事務所被(即使暫時)剝奪在美國證交會執業的能力，並且我們無法及時找到另一家獨立註冊會計師事務所對我們的財務報表進行審核及發表意見，則我們的財務報表可能被釐定為違反美國證券交易法的規定。這種決定可能最終導致我們的股份被紐交所除牌。此外，有關針對該等會計師事務所的法律程序的任何負面消息可能對投資者對證券在美國上市且主要在中國經營業務的公司的信心產生不利影響。所有該等因素可能對我們股份的市價及透過資本市場募資的能力造成重大不利影響。

中國對境外控股公司向中國實體提供貸款及直接投資的監管以及政府對貨幣兌換的管理可能限制或妨礙我們向我們的中國附屬公司提供貸款或額外注資，這可能對我們的流動性及我們為業務提供資金及擴張業務的能力造成重大不利影響。

我們是一間位於特拉華州的控股公司，透過我們的中國附屬公司於中國開展業務運營。我們可能向我們的中國附屬公司提供貸款，或我們可能向我們的中國附屬公司作出額外注資，或我們可能成立的新的中國附屬公司並向該等公司注資，或我們可於境外交易中收購業務運營位於中國的境外實體。

大部分該等用途受中國法律規管及須獲得審批。舉例來說，我們向全資中國附屬公司提供用於為其業務活動撥資的貸款不得超出法定限額，且必須向國家外匯管理局的地方分局登記。倘我們決定以注資的方式向全資中國附屬公司撥資，在實務中，我們仍可能須向中國商務部報告或取得其他機構批准。

於2015年4月8日，國家外匯管理局發佈於2015年6月1日生效的《關於改革外商投資企業外匯資本金結匯管理方式的通知》(或19號文)。其中，根據19號文，外商投資企業可選擇繼續遵循支付結匯制或選擇遵循外匯資本金意願結匯制。倘外商投資企業遵循外匯資本金意願結匯制，其可隨時將其資本金外幣任何或100%金額結匯為人民幣。已結匯的人民幣將存

放於指定賬戶「結匯待支付賬戶」，及倘外商投資企業需要以該指定賬戶作出進一步付款，其仍需提供證明材料並接受其銀行的審核程序。倘於特殊情況下外商投資企業無法及時提供證明材料，19號文賦予銀行權力向企業提供寬限期及於收取證明材料前辦理相關支付。外商投資企業隨後將須於支付後20個工作日內提交證明材料。此外，根據19號文，外商投資企業現獲許使用其已結匯的人民幣於中國進行股權投資。然而，外商投資企業仍須基於真實及自用的原則於批准經營範圍內使用指定賬戶中的已結匯人民幣。仍不清楚控股公司、合營企業或私募股權公司等特殊類型的企業以外的普通外商投資企業是否能夠於股權投資或類似活動不屬於其批准經營範圍時，使用指定賬戶中的已結匯人民幣進行股權投資。

鑑於上文所述中國對境外控股公司向中國實體提供貸款及直接投資作出的各種規定，我們無法向閣下保證我們將能夠就我們日後向中國附屬公司提供貸款或我們向中國附屬公司注資完成必要的政府登記或匯報及獲得必要的政府批准，或甚至可能根本無法完成該等登記或獲得批准。倘我們未能完成該等登記或匯報或獲得該等批准，我們為中國業務運營提供資金或以其他方式撥資的能力可能受到負面影響，可能對我們的流動性以及我們為中國業務提供資金及在中國擴展業務的能力產生重大不利影響。

有關收購的法規可能施加嚴格的監管批准和審查要求，可能會使我們更難以通過收購促進增長。

根據《中華人民共和國反壟斷法》，實施特定與中國境內企業有關的投資和收購時，如果經營者被視為集中及相關交易各方在中國市場的收入超出《國務院關於經營者集中申報標準的規定》規定的一定指標，則必須在實施交易之前向反壟斷執法機構進行申報。此外，雖然經營者集中點未達到國務院規定的申報標準，但倘有證據證明該經營者集中點具有或可能具有排除或限制競爭的效果，反壟斷機構仍可要求該經營者就該集中點進行申報。此外，2006年8月8日，商務部、國有資產監督管理委員會、國家稅務總局、中國國家工商總局（現稱為中國國家市場監督管理總局）、中國證監會和國家外匯管理局等六部門聯合採用商務部關於外國投資者併購境內企業的規定（「併購規定」），該規定自2006年9月8日起施行並於2009年6月22日進行了修訂。根據併購規定，境內企業或自然人以其在境外設立或控制的公司名義併購與其有關聯關係的境內公司，應報商務部審批。有關中國法律、法規和規範性文件亦要求若干併購交易通過安全審查。

鑑於我們的收入水平，倘我們擬議取得控制權或決定性影響的公司在擬議收購的前一年在中國境內的收入超過人民幣800百萬元，該等擬議收購即須通過國家市場監督管理總局（「國家市場監督管理總局」）的經營者集中審查。由於我們的規模，我們未來可

能實施的一些交易可能需要通過國家市場監督管理總局的經營者集中審查。按照相關法規的要求完成該等交易可能耗時較長，必需的審批流程（包括國家市場監督管理總局的批准）可能具有不確定性，且可能延緩或阻礙我們完成該等交易的能力，可能影響我們擴展業務、維持市場份額或實現我們收購戰略目標的能力。

我們執行投資和收購戰略的能力可能因監管機構的當前監管實踐而受到重大不利影響，從而對獲得相關批准的時間、我們可能實施的交易是否會使我們被處以罰款或遭受其他行政處罰和負面報道以及我們將來是否能夠及時完成或是否能夠完成投資和收購交易造成重大不確定性。

中國政府擁有重大監督及酌情權，可對於中國境外進行的證券發行及外商投資中國發行人行使監管權，且可能限制或完全阻礙我們向投資者發行證券的能力，可能令相關證券價值大幅下跌。

中國政府最近尋求對在中國境外進行的證券發行和其他資本市場活動及外商投資設立於中國的公司進行更多監督及監管。舉例而言，於2021年7月6日，相關中國政府機構公佈《關於依法從嚴打擊證券違法活動的意見》。該意見要求加強對境外上市公司、以及中國企業在境外募集股份和上市的監管，並提出建立監管體系處理中國境外上市公司面臨的風險及事件的措施。於2023年2月17日，中國證監會發佈

《境內企業境外發行證券和上市管理試行辦法》(「管理試行辦法」)及五項配套指引，該辦法已於2023年3月31日生效。根據管理試行辦法，我們於當前上市的境外市場進行後續證券發行的，應當在發行完成後3個工作日內向中國證監會備案。未能履行備案義務可能導致對公司及負責人員進行處罰。此外，我們應於發生控制權變更、被境外證券監督管理機構採取調查、處罰等措施、轉換上市地位或者上市板塊、主動終止上市或者被強制終止上市等重大事項時向中國證監會報告。

於2023年2月24日，中國證監會和其他中國政府部門聯合發佈《關於加強境內企業境外發行證券和上市相關保密和檔案管理工作的規定》(「《保密規定》」)，已自2023年3月31日起施行。保密規定概述了在中國境內經營的境外上市發行人向其證券服務機構(如審計師)和境外監管機構提供涉及國家秘密或敏感信息時的義務。此外，根據《保密規定》，相關發行人在接受境外監管機構的任何調查或檢查之前，亦須獲得中國證監會及其他中國相關部門的批准。

於2021年12月28日，國家發展和改革委員會、中華人民共和國工業和信息化部以及其他幾個部門聯合頒佈經修訂《網絡安全審查辦法》，該辦法於2022年2月15日起生效，當中規定(其中包括)掌握超過100萬用戶個人信息的網絡平台運營者赴中國內地及香

港以外地區公開發行或上市，必須向網絡安全審查辦公室申請網絡安全審查。

尚不確定經修訂《網絡安全審查辦法》將如何詮釋及實施。因此，尚不確定我們是否須就於中國內地以外地區發行獲得網信辦或任何其他中國政府機構的監管批准。

倘中國證監會、網信辦或其他中國政府機構日後頒佈新法規或詮釋，要求我們就日後於中國內地以外地區發行或上市或外商投資我們的證券獲得彼等批准，我們或無法及時獲得相關批准或根本無法獲得批准。任何相關情況可能嚴重或完全限制我們透過證券發行籌集資金的能力、阻礙我們及時執行戰略計劃或根本無法執行，且可能令我們的證券價值大幅下跌。

與分拆及相關交易有關的風險

倘分配並非合資格為就美國聯邦所得稅而言一般免稅的交易，本公司會面臨巨額稅務負債，及於若干情況下，本公司可能須根據稅務事項協議項下的彌償責任就重大稅項及其他相關款項向YUM作出彌償。

分配的條件是YUM取得外部顧問就美國聯邦所得稅而言分配享受免稅待遇的意見。意見依賴YUM及我們就事實情況作出的各種假設及聲明，而倘該等假設及聲明於任何重大方面不準確或不完整，可能有損相關顧問於其意見中所得出的結論。意見對國稅

局或法院並無約束力，及概不保證國稅局或法院將不會質疑意見中陳述的結論或相關質疑將不會坐實。

即使取得意見，倘分配被釐定為應課稅交易，YUM會被視為於應課稅交易中出售本公司股份，可能產生巨額應課稅收益。根據稅務事項協議，本公司及百勝諮詢同意就因違反與保留分配免稅狀態有關契約內容、對我們或我們若干聯屬公司或附屬公司的若干股權或資產收購以及我們或本集團任何成員公司違反我們就分配提交的文件中的若干聲明導致的任何稅項及相關損失向YUM作出彌償。因此，倘分配因任何該等行動或事件而未能合資格成為一般免稅交易，我們可能須根據該彌償向YUM作出重大付款。

YUM可能須就分派繳納中國間接轉讓稅，於此情況下，我們可能須根據稅務事項協議項下的彌償責任就重大稅項及相關款項向YUM作出彌償。

如上文所述，第七號公告規定，非居民企業或須就「間接轉讓」中國權益繳納中國企業所得稅。YUM認為且我們同意，相信分派有合理商業目的且YUM很可能將不會就分派繳納該稅項。然而，稅項將適用的情況存在不確定性，及概不保證中國稅務機關將不會尋求向YUM徵收該稅項。

根據稅務事項協議，本公司及百勝諮詢同意就因應用第七號公告於分派導致的任何稅項及相關損失的

一部分(與YUM及本公司於分派後30個交易日期間的相關市值掛鈎)向YUM作出彌償。或者，倘因本公司或公司集團成員公司違反若干聲明或契約、或由於本公司或公司集團成員公司於分派後採取的若干行動而導致第七號公告適用於分派，本公司及百勝諮詢一般將就所有相關稅項及相關損失向YUM作出彌償。因此，倘YUM因分派須繳納相關中國稅項，根據該彌償我們可能須向YUM作出重大付款。該等付款可能會對我們的財務狀況造成重大不利影響。

根據分拆及分配協議對YUM負有的潛在彌償責任可能對我們的業務、經營業績及財務狀況造成重大不利影響。

我們於2016年10月31日自YUM分拆，在2016年11月1日成為於紐約證券交易所上市的獨立公開上市公司，股票代號為「YUMC」。作為分拆及分配協議的一部分，我們同意就於2016年分拆前針對YUM提出的與百勝中國業務有關的申索及其他負債向YUM作出彌償保證。該等負債包括：(i)於分配之前、之時及之後未能根據相關條款支付、履行或及時履行與本公司相關的任何負債或合約；(ii)任何擔保、彌償責任、履約保證或其他信用擔保協議、安排、承擔或諒解，主要與YUM業務有關的負債則除外；(iii)與中國稅法項下第七號公告有關的若干稅項負債，其訂明於若干情況下非居民企業可能須就中國權益的「間接轉讓」繳納中國企業所得稅；(iv)我們違反分拆及分配協議或任何附屬協議或我們採取的行動違反

經修訂及重列註冊成立證書或經修訂及重列組織章程；及(v)就與分配有關的信息聲明或描述本公司及其附屬公司的分拆或分配或主要與分拆及分配協議擬進行的交易有關的任何其他披露文件所載所有資料，作出的重大事實的任何失實陳述或涉嫌失實陳述，遺漏或涉嫌遺漏陳述任何規定須予陳述或為使其所載陳述並無誤導成分而屬必要的重大事實，惟若干例外情況除外。倘根據分拆及分配協議所載情況我們須向YUM作出彌償，我們或會面臨重大負債。

就分拆而言，YUM已同意就若干負債向我們作出彌償。然而，概不保證彌償將足以全數涵蓋相關負債，或YUM履行其彌償責任的能力日後將不會受損。

根據我們與YUM訂立的分拆及分配協議及若干其他協議，YUM已同意就分拆及分配協議所載的若干負債向我們作出彌償。然而，第三方亦可能要求我們對YUM已同意保留的任何負債負責，且概不保證YUM的彌償將足夠我們償還全數相關負債，或YUM將能夠全面履行其彌償責任。此外，YUM的保險公司可能試圖拒絕就分拆前發生的若干已彌償負債有關的負債承保。再者，即使我們最終成功自YUM或有關保險供應商收回我們已承擔責任的任何款項，

但我們可能暫時需要承擔該等損失。各種該等風險可能對我們的業務、經營業績、財務狀況及現金流量造成負面影響。

法院可能要求我們承擔履行根據分拆及分配協議分配予YUM的義務的責任。

根據分拆及分配協議及有關附屬協議，自分拆起及於分拆後，YUM與本公司各自將整體負責承擔分拆完成後其擁有及營運的業務有關的債務、負債及其他義務。雖然我們預期將不對根據分拆及分配責任並未分配予我們的任何義務負責，但法院可能不考慮訂約方協定的分配，並要求我們為分配予YUM的義務承擔責任(如稅項及/或環境責任)，尤其是在YUM拒絕或無法支付或履行獲分配的義務的情況下。

潛在負債可能因欺詐性轉讓的考量而產生，這將對我們的經營業績及財務狀況造成不利影響。

就分拆及分配而言，YUM完成幾宗涉及其附屬公司的公司重組交易，連同分拆及分配可能受制於聯邦及州立欺詐性讓與及轉讓法律。倘根據該等法律，法院裁定於分拆及分配時涉及該等重組交易或分拆及分配的任何實體：

- 無力償債；
- 因分拆及分配或關聯交易而無力償債；

- 擁有構成不合理小資本的剩餘資產；或
- 擬產生或認為將產生超出債務到期時支付該等債務能力的債務，

屆時法院可以欺詐性讓與或轉讓為由使全部或部分分拆及分配無效。法院屆時可能要求我們的股東向YUM歸還於分配中發行的部分或全部本公司股份或要求YUM或本公司(視乎情況而定)為債權人之利益為其他公司的負債撥資。無力償債的衡量將視乎法律所適用的司法管轄區而異。然而，一般而言，倘實體資產的公允價值少於其負債的金額，或倘其無法於負債到期時支付負債，則該實體將被視為無力償債。

與我們普通股有關的風險

本公司無法保證其普通股的股息派發時間或數量或回購普通股的時間或數量。

董事會自2017年開始發放季度現金股息並授權一項股份回購計劃。然而，因新冠肺炎疫情的影響，股息派付於2020年部分時間暫時暫停，股份回購於2020年及2021年部分時間暫時暫停。於2024年，本公司宣佈計劃在2024至2026年間向股東回贖從30億美元增加至45億美元。於2025年，本公司宣佈計劃於2027年及2028年實現股東回報平均每年約為9億美元至逾10億美元，並在2028年突破10億美元。我們向股東作出的資本回贖計劃是基於當前的預期，可能會因市場情況、資本需求或其他因素而改變，而我們撥

付向股東作出資本回贖的能力主要取決於我們持續自運營產生現金的能力以及我們中國附屬公司將資金匯出中國大陸的能力。我們相信我們未來的現金主要用途是為運營及就加快門店網絡擴張及門店改造的資本支出、加大對數字化、自動化及物流基礎設施的投入、為股東帶來回報以及開發建立和支持我們的生態系統或策略性收購的投資機遇。任何將由董事會酌情釐定是否宣派及派付現金股息以及回購股份將取決於(其中包括)我們的財政狀況、經營業績、實際或預計現金需求、稅項考量、合約或監管限制及董事會視為相關的其他因素。有關更多詳情，請參閱「管理層討論及分析—流動資金與資本資源—股息及股票回購」。

香港及美國資本市場的不同特點可能對我們的股份交易價格造成負面影響。

我們將同時受到紐約證券交易所及香港聯交所上市及監管要求的規管。香港聯交所及紐約證券交易所具有不同的交易時間、交易特點(包括交易量及流動性)、交易及上市規則以及投資者群體(包括不同的零售及機構投資者參與水平)。由於該等區別，即便並不考慮貨幣差異，我們的普通股的交易價格於兩個交易所亦可能並不相同。特別對美國資本市場造成重大負面影響的若干事件可能造成我們股份於香港聯交所的交易價格下跌(儘管香港上市證券的交易價格總體而言未必受有關事件影響或不會受到相同程度的影響，反之亦然)。由於美國與香港資本市場具有不同特點，故我們股份的過往市場價格未必可作為日後股份交易表現的指標。

春華的利益可能有別於其他本公司普通股股東的利益。

就分拆及分配而言，春華資本集團（「春華」）的聯屬公司Pollos Investment L.P.收購約16百萬股百勝中國普通股。於2016年11月1日，本公司與Pollos Investment L.P.（其中包括）簽署了股東協議。春華的利益可能於重大方面有別於其他本公司普通股股東的利益。舉例而言，春華可能於尋求收購、剝離、融資或其他可提升其各自的權益組合的交易中擁有利益，但有關交易可能給本公司普通股股東帶來風險。春華日後可能不時收購直接或間接與本公司業務的若干部分構成競爭的業務或本公司的供應商或顧客的權益。此外，春華可能釐定處置本公司部分或全部權益將對春華有利，而有關處置同時可能對其他本公司普通股股東有害。

我們的組織章程文件與特拉華州法律中的反收購條款可能阻礙或延誤對我們進行閣下可能認為有利的收購嘗試。

經修訂及重列的註冊成立證書及經修訂及重列的組織章程載有下文概述的可能使以收購要約、代表權競爭或其他方式獲得本公司控制權，或罷免現任高級職員及董事更顯困難的條文。此外，作為一間特拉華州公司，我們受特拉華州法律條文所約束，這可能損害我們的股東可能認為有利的收購嘗試。該等條文可能阻礙董事會可能認為不充分的若干類型

強制性收購及競購或延誤我們進行本公司普通股股東可能認為有利的收購嘗試。

- 經修訂及重列的組織章程細則規定，有關組織章程細則可由董事會或經有權投票的股東的過半數贊成票修訂。
- 經修訂及重列的註冊成立證書明確排除股東以書面同意的方式行事的權利。因此，股東行動必須於股東週年大會或股東特別大會進行。
- 經修訂及重列的組織章程設定股東建議及提名董事候選人的預先通知程序，惟董事會或董事會委員會作出或按董事會或董事會委員會指示的提名除外。
- 經修訂及重列的註冊成立證書並無規定累積投票權，即股東於選舉董事時被剝奪累積投票權的權利。
- 在適用監管規定的規限下，董事會有權發行優先股，這可能被用來使第三方透過合併、收購要約、代表權競爭或其他方式取得本公司的控制權變得更困難或成本更高昂。

一般風險因素

我們可能會成為訴訟當事人，而這會增加我們的開支、分散管理層的注意力或令我們蒙受巨額的金錢損失及採取其他補救措施，從而對我們造成不利影響。

我們不時涉及法律訴訟。該等訴訟包括或可能包括消費者、僱傭、房地產相關、侵權、知識產權、違

約及其他訴訟。作為上市公司，我們日後亦可能涉及聲稱違反證券法的法律訴訟或派生訴訟。該等類型訴訟的原告通常尋求索賠非常高或不確定的金額，而與該等訴訟有關的潛在損失規模可能無法準確估計。無論針對我們的任何索償是否有效，或無論我們最終是否須承擔責任，相關訴訟花費的辯護費用可能十分高昂及可能分散我們營運的資源及管理層的注意力並對呈報的盈利產生負面影響。就保險索償而言，超過保險範圍的金錢損失賠付判決可能對我們的財務狀況或經營業績造成不利影響。因該等指控引起的任何不利宣傳亦可能對我們的聲譽造成不利影響，繼而可能對我們的經營業績造成不利影響。

此外，全球餐飲業受食品營養成分有關的申索以及連鎖餐廳的菜單及烹飪方法導致顧客出現健康問題（包括體重增加及其他不利影響）的申索的影響。我們日後亦可能涉及該等類型的申索，且即使我們未涉及申索，有關該等事項的宣傳（特別是針對餐飲業的快速及休閒分部的宣傳）可能損害我們的聲譽並對我們的業務、經營業績及財務狀況造成不利影響。

會計準則的變動及管理層就複雜會計事項作出的主觀假設、估計及判斷可能對我們的經營業績及財務狀況造成重大影響。

公認會計準則及有關會計公告、實施指引及與我們的業務有關的廣泛事項（包括收入確認、長期資產減值、商譽及其他無形資產減值、租賃會計處理、股

權激勵開支及遞延稅項資產的可收回性）的詮釋高度複雜且涉及許多主觀假設、估計及判斷。該等規則或其詮釋的變動或相關假設、估計或判斷的變動可能極大地改變呈報或預期的財務表現或財務狀況。新的會計指引可能增加我們的營運成本及／或引起我們的財務系統改變及其他變動。舉例而言，實行美國財務會計準則委員會頒佈的新租賃準則要求我們對我們的租賃管理系統及其他會計系統作出重大改變，並導致我們的財務報表變動。

我們的保單未必能為與我們的業務營運有關的所有申索提供足夠的保障。

我們已投購我們認為對與我們類似規模及類型的企業屬常用且適當並至少符合中國的標準商業慣例的保單。然而，我們可能遭致無法承保類型的虧損，或我們認為承保不具成本效益的虧損（例如聲譽損失）。倘我們對未投保的虧損或金額或超過我們承保限額的保險虧損的申索承擔責任，我們的業務及經營業績可能受到重大不利影響。

不可預見的業務中斷可能對我們的業務造成不利影響。

我們的營運容易因惡劣天氣、自然災害，如火災、水災、颱風及地震、戰爭、恐怖主義、電力故障及供電不足、硬件及軟件故障、電腦病毒及其他非我們所能控制的事件而中斷。尤其是，我們的業務倚賴我們的物流合作夥伴快速配送及可靠運輸我們的

食品。諸如惡劣的天氣條件、自然災害、嚴重的交通事故及延誤、我們的物流合作夥伴不合作以及勞工罷工等不可預見事件，均會導致運送至餐廳的食材供應延誤或遺失，而這可能導致收入損失或顧客投訴。亦可能發生新鮮、冷凍或急凍食材等易變質貨品因交付延誤、冷藏設施故障或物流合作夥伴運輸期間處理欠佳而變壞的事件，這會導致我們無法為顧客提供優質食品與服務，因而影響我們的業務及可能損害聲譽。我們所遭受的任何有關事件可能干擾營運。此外，並無為公共衛生問題導致的業務中斷產生的損失投保。

我們未能根據美國證交會的規則對財務申報維持有效披露管控及程序以及內部控制可能損害我們的業務及經營業績及／或導致投資者失去對我們的財務報告的信心，這可能對我們的業務造成重大不利影響。

我們須根據證券交易法就向美國證交會提交定期報告對財務申報維持有效披露管控及程序以及內部控制。

我們可能未能對財務申報維持有效披露管控及程序以及內部控制，且我們的管理層及獨立註冊公共會計師事務所可能無法得出我們已對財務申報進行合理保證水平的有效內部控制的結論。這可能因而導致投資者失去對我們的財務報表的信心並對我們普通股的交易價造成負面影響。此外，我們已產生大

量成本，且可能需要產生額外成本及使用額外的管理及其他資源，以於日後符合該等規定。

倘我們未能補救任何重大缺陷，我們的財務報表可能不準確且我們進入資本市場可能面臨限制，這可能對我們的業務、經營業績及財務狀況造成不利影響。

本公司股價可能出現大幅波動。

我們的普通股交易價會因一系列因素而出現波動及大幅波動，且該等因素大多非我們所能控制。此外，其他於香港及／或美國上市其證券，且主要於中國經營業務的公司的表現及市場價格波動可能影響本公司的股份價格及交易量的波動。部分該等公司已承受大幅波動。該等公司的證券在發售之時或之後的交易表現，可能影響對主要於中國經營業務，且於香港及／或美國上市的其他公司的整體投資意欲，進而可能影響我們股份的交易表現。除市場及行業因素外，我們股份的需求、價格及交易量亦可能因特定原因而大幅波動，包括：

- 我們經營業績的實質或預期波動；
- 我們顧客的重大責任申索、衛生問題、食品污染投訴、可用的食品或其他供應短缺或中斷、或蓄意破壞食品事件報告；
- 外匯事宜；

- 我們經營所在的市場、香港、美國或全球的地緣政治不穩定、衝突或社會動蕩；
- 我們經營所處的地區、香港、美國或全球監管、法律及政治環境變動；
- 國內外整體經濟；
- 投資者對在美國上市的中國公司因不論是中美關係或其他因素而產生的情緒；或
- 我們的普通股從紐約證券交易所退市。請參閱「—與於中國開展業務有關的風險—載於向美國證交會呈交的10-K表格內的本公司年度報告中的審計報告由位於中國的審計師編製，倘PCAOB未能檢查我們的審計師，我們的普通股將可能會從紐約證券交易所退市」。

任何該等因素均可能導致我們的股份的交易量及交易價格發生重大及突然的變化。

我們的股份未來在公開市場的大量出售或預計潛在出售，可能導致我們的股份的價格大幅下跌。

我們的普通股股份在公開市場的出售或對出售可能發生的預期，均可能導致我們的股份的市場價格大幅下跌。日後股東對我們的股份進行拋售、公佈任何股份拋售計劃，或第三方金融機構與股東訂立的類似衍生或其他融資安排相關的對沖活動，均可能導致我們的股份的價格下跌。

閣下於本公司的持股比例能於日後被攤薄。

由於我們向董事、高級職員及員工或其他人士授出股權激勵或因進行收購事項或資本市場交易而發行股權，閣下於本公司的持股比例可能於日後攤薄。本公司與YUM的若干員工因就分配將YUM股權激勵(全部或部分)轉換為本公司股權激勵而擁有有關本公司普通股的股權激勵。本公司將不時根據本公司的員工福利計劃向其員工發行額外股權激勵。有關激勵將對本公司每股盈利產生攤薄影響，這可能對本公司普通股股份的市場價格造成不利影響。

此外，在適用監管規定的規限下，我們經修訂及重列的註冊成立證書授權我們發行一類或以上類別或系列擁有有關指定權、權力、優先權及相關權、參與權、可選及其他特別權利的優先股，包括對由董事會決定的股息及分派優於本公司普通股的權利。一類或以上類別或系列優先股的條款可能攤薄本公司普通股的投票權或減少其價值。同樣地，我們可向優先股持有人分配回購或贖回權利或清算優先權可能影響普通股的剩餘價值。

財務概要

下表呈列我們選定的歷史合併財務數據。我們自載於本年度報告其他部分的經審計合併財務報表摘錄下列截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度的經選定合併利潤表數據，以及截至2025年及2024年12月31日的經選定合併資產負債表數據。我們自未有載於本年度報告的經審核合併財務報表摘錄下列截至2022年及2021年12月31日止年度的經選定合併利潤表數據、於2023年、2022年及2021年12月31

日的經選定合併資產負債表數據。我們的財務資料根據美國公認會計準則（「公認會計準則」）編製。

下表應與歷史合併財務報表以及於本年度報告其他部分所載相關附註一併閱讀，以確保其完整性。除此之外，歷史合併財務報表包含有關下表資料的呈列基準之更多詳細資料。此表亦應與「管理層討論及分析」及「合併財務報表」部分一併閱讀。

經選定財務數據

（以百萬美元計，惟不包括每股及單位數量）

	截至12月31日止年度				
	2025年	2024年	2023年	2022年	2021年
經選定合併利潤表數據：					
總收入	\$ 11,797	\$ 11,303	\$ 10,978	\$ 9,569	\$ 9,853
總成本及開支淨額	10,507	10,141	9,872	8,940	8,467
經營利潤 ^(a)	1,290	1,162	1,106	629	1,386
扣除所得稅及權益法核算的投資損益前的利潤	1,358	1,331	1,226	687	1,392
淨利潤 — 包括非控股權益	1,004	980	901	478	1,023
淨利潤 — 非控股權益	75	69	74	36	33
淨利潤 — 百勝中國控股有限公司	929	911	827	442	990
每股普通股基本盈利	2.52	2.34	1.99	1.05	2.34
每股普通股攤薄盈利	2.51	2.33	1.97	1.04	2.28
每股普通股宣派現金股息	0.96	0.64	0.52	0.48	0.48
經選定合併資產負債表數據：					
資產總額	10,783	11,121	12,031	11,826	13,223
固定資產淨額	2,543	2,407	2,310	2,118	2,251
經營租賃使用權資產	2,189	2,146	2,217	2,219	2,612
商譽	1,963	1,880	1,932	1,988	2,142
負債總額	4,684	4,694	4,912	4,666	5,301
百勝中國控股有限公司股東之權益總額	5,379	5,728	6,405	6,482	7,056
非控股權益	720	686	701	666	852
權益總額	\$ 6,099	\$ 6,414	\$ 7,106	\$ 7,148	\$ 7,908

(a) 由於於2021年收購杭州肯德基，本公司就按公允價值重新計量先前持有股權確認收益618百萬美元。重新計量收益並無出於業績報告目的而分配至任何分部。

管理層討論及分析

下列管理層討論及分析應與合併財務報表、本年度報告開頭的「前瞻性陳述」章節以及本年度報告「風險因素」章節一併閱讀。

本管理層討論及分析內所有附註之提述指載於本年度報告之合併財務報表附註。表格金額以百萬美元呈列(每股及單位數目或另有指明者除外)。百分比可能因四捨五入而無法重新計回。除非文義另有所

概覽

百勝中國控股有限公司就2025年系統銷售額而言為中國最大的餐飲企業，於2025年錄得118億美元收入及截至2025年底擁有18,101家餐廳。我們不斷發展的餐飲網絡包括旗艦品牌肯德基及必勝客，以及Lavazza、黃記煌、小肥羊及塔可鐘等新興品牌。我們擁有肯德基、必勝客及(受協定條款約束)塔可鐘品牌在中國大陸地區(不包括香港、澳門及台灣)的獨家經營和授權經營權，並擁有小肥羊及黃記煌餐廳品牌。我們亦與世界聞名的意大利家族咖啡公司Lavazza Group成立一家合資公司以在中國探索及發展Lavazza咖啡品牌概念。肯德基為首個進入中國的全球主要餐飲品牌，於1987年即進入中國市場。經過逾三十年的經營，我們已在中國市場積累豐富的運營經驗。按2025年系統銷售額計，我們已發展成為中國最大的餐飲企業，截至2025年12月31日有18,101家餐廳，主要覆蓋中國2,500多個城鎮。我們認為，中國境內有大量的進一步擴張機會，我們將努力於現有及新城鎮擴大我們的業務版圖。

指，本年度報告內所稱之「財務報表」指「合併財務報表」。本管理層討論及分析包括截至2025年12月31日止年度的經營業績相比截至2024年12月31日止年度的經營業績的討論。有關截至2024年12月31日止年度的經營業績相比截至2023年12月31日止年度的經營業績的討論，請參閱截至2024年12月31日止年度之年度報告內的「管理層討論及分析」。

按系統銷售額計，肯德基為中國領先及最大的快餐品牌。截至2025年12月31日，肯德基在中國2,500多個城市經營12,997家餐廳。

按系統銷售額及餐廳數目計，必勝客為中國領先及最大的休閒餐飲品牌。截至2025年12月31日，必勝客在中國1,000多個城市經營4,168家餐廳。

我們有兩個可呈報分部：肯德基及必勝客。我們的非呈報經營分部(包括經營Lavazza、黃記煌、小肥羊、塔可鐘及外送經營分部，以及於2024年，亦包括電商分部)合併並稱為所有其他分部，原因為該等經營分部個別及整體而言並不重大。有關可呈報經營分部的更多詳情載於附註15。

我們擬於本管理層討論及分析為讀者提供有助了解經營業績的資料(包括管理層用以評估本公司業績表現的指標)。於本管理層討論及分析內，我們討論下列績效指標：

- 若干績效指標及非公認會計準則計量指標按不計及外幣換算(「外幣換算」)的影響呈列。該等金額乃透過按上一年度的平均匯率換算本年度業績得出。我們認為不計及外幣換算的影響可在排除外匯波動的情況下提供更好的同比比較。
- 系統銷售額增長反映所有經營我們品牌的全部餐廳的銷售額情況，無論餐廳的所屬權，即包括本公司所有自營餐廳及加盟店的銷售額，不包括我們並無收取基於銷售額的特許權使用費的非本公司自營餐廳的銷售額。加盟店的銷售額一般為本公司持續產生以按其系統銷售額約6%的平均費率計費的加盟費收入。加盟店的銷售額不計入合併利潤表內的公司餐廳收入；然而，加盟費收入計入本公司的收入內。我們認為系統銷售額增長對投資者有用，可作為衡量業務整體實力的重要指標，原因為其包含了所有的收入驅動因素、本公司及加盟店的同店銷售額，以及淨餐廳增長。

- 從2018年1月1日起，公司更改了同店銷售額增長的定義。同店銷售額增長指本公司系統內於之前財政年度第一日前營業的全部餐廳的食品銷售額之估計百分比變動，不包括餐廳門店暫時停業的期間。我們將此等餐廳稱為「基礎」餐廳。此前，同店銷售額增長是指公司系統內所有開業一年以上的餐廳(包括暫時停業的門店)的銷售額之估計百分比變動，基礎門店逐月滾動變化。此次修訂是為了與管理層內部衡量業績的方式保持一致，並注重較為穩定的基礎餐廳。

- 公司餐廳收入指本公司自營的餐廳之收入。在公司銷售額、總收入及餐廳利潤分析中，門店組合措施指新店開業、收購、轉加盟及餐廳關閉的淨影響。淨新增門店貢獻指主要由剔除餐廳暫時停業後的門店組合措施帶來的淨收入增長。其他主要指同店銷售額的影響及餐廳運營成本變動(如通脹/通縮)的影響。

經營業績

概要

本概要內的所有比較數字乃與去年同期比較。請參閱業務章節以了解有關我們運營季節性的討論。

於2025年，本公司總收入增加4%(包括或不包括外幣換算影響)，主要由於淨新增門店貢獻3%及同店

銷售額增長1%。經營利潤增加11%(包括或不包括外幣換算影響)主要是由於總收入增加、有利的原材料價格，以及精簡營運帶來的效率提升，部分被本年度外送銷售佔比上升所導致的外送成本增加以及高性價比產品所抵銷。於2025年，淨利潤增加2%

(包括或不包括外幣換算影響)，主要由於經營利潤增加，部分被我們對美團投資的公允價值減少、因投資餘額和利率下降導致的利息收入減少，以及因

稅前利潤增加帶來的所得稅開支增加所抵銷。

2025年的財務摘要如下：

	百分比變動			
	2025年	2024年	呈報	不計及外幣換算
系統銷售額 ^(a) (%)	4	5	無意義	無意義
同店銷售額增長(下降) ^(a) (%)	1	(3)	無意義	無意義
經營利潤	1,290	1,162	+11	+11
經調整經營利潤 ^(b)	1,290	1,162	+11	+11
核心經營利潤 ^(b)	1,292	1,162	無意義	+11
經營利潤率 ^(c) (%)	10.9	10.3	+0.6	+0.7
核心經營利潤率 ^(b) (%)	11.0	10.3	無意義	+0.7
淨利潤	929	911	+2	+2
經調整淨利潤 ^(b)	929	911	+2	+2
每股普通股攤薄盈利	2.51	2.33	+8	+8
經調整每股普通股攤薄盈利 ^(b)	2.51	2.33	+8	+8

- (a) 2025年財務摘要所示系統銷售額及同店銷售額增長百分比不計及外幣換算影響。自2018年1月1日起，餐廳暫時停業在同店銷售額計算中正常化，不計及餐廳暫時停業期間的數據。
- (b) 有關最直接可比的美國公認會計準則財務計量指標與非公認會計準則計量指標的定義及調節，請參閱下文「非公認會計準則計量指標」。
- (c) 經營利潤率定義為經營利潤除以總收入。

截至2025年及2024年12月31日止年度的合併經營業績及其他數據呈列如下：

	百分比變動 ^(a)			
	2025年	2024年	呈報	不計及外幣換算
公司餐廳收入	\$ 11,039	\$ 10,651	4	4
加盟費收入	104	94	10	10
與加盟店往來交易的收入	502	420	20	19
其他收入	152	138	9	9
總收入	\$ 11,797	\$ 11,303	4	4
公司餐廳開支	\$ 9,236	\$ 8,972	(3)	(3)
經營利潤	\$ 1,290	\$ 1,162	11	11
經營利潤率(%)	10.9%	10.3%	0.6百分點	0.7百分點
利息收入淨額	92	129	(29)	(29)
投資(虧損)收益	(24)	40	無意義	無意義
所得稅	(369)	(356)	(4)	(4)
權益法核算的投資損益	15	5	198	196
淨利潤—包括非控股權益	1,004	980	2	3
淨利潤—非控股權益	75	69	(7)	(7)
淨利潤—百勝中國控股有限公司	\$ 929	\$ 911	2	2
每股普通股攤薄盈利	\$ 2.51	\$ 2.33	8	8
實際稅率	27.2%	26.7%		
補充資料—非公認會計準則計量指標^(b)				
餐廳利潤	\$ 1,803	\$ 1,679		
餐廳利潤率(%)	16.3%	15.7%		
經調整經營利潤	\$ 1,290	\$ 1,162		
核心經營利潤	\$ 1,292	\$ 1,162		
核心經營利潤率(%)	11.0%	10.3%		
經調整淨利潤—百勝中國控股有限公司	\$ 929	\$ 911		
經調整每股普通股攤薄盈利	\$ 2.51	\$ 2.33		
經調整實際稅率	27.2%	26.7%		
經調整EBITDA	\$ 1,780	\$ 1,687		

(a) 指年間百分比變動。

(b) 有關最直接可比的美國公認會計準則財務計量指標與非公認會計準則計量指標的定義及調節，請參閱下文「非公認會計準則計量指標」。

績效指標

	2025年	百分比變動
系統銷售額增長		5%
系統銷售額增長，不計及外幣換算		4%
同店銷售額增長		1%

店舖數目

	2025年	2024年	增加百分比
自營餐廳	15,060	13,887	8
加盟店	3,041	2,508	21
	18,101	16,395	10

2026年業績展望

- 公司預計門店總數超過20,000家，即淨新增門店超1,900家，資本支出約在6億至7億美元之間。
- 公司預計肯德基和必勝客淨新增門店中加盟店的佔比均達到40%–50%。
- 公司計劃向股東回饋15億美元。

非公認會計準則計量指標

除本節內根據公認會計準則提供的業績外，本公司提供以下非公認會計準則計量指標：

- 經調整特別項目的計量指標，包括經調整經營利潤、經調整淨利潤、經調整每股普通股盈利、經調整實際稅率及經調整EBITDA；
- 公司餐廳利潤及餐廳利潤率；
- 核心經營利潤及核心經營利潤率為經調整特別項目的經營利潤，並進一步調整了影響可比性的項目及外幣換算影響；

該等非公認會計準則指標並非旨在取代本公司根據公認會計準則呈列財務業績。相反，本公司相信該等非公認會計準則指標的呈列可為投資者提供額外資料，以便比較過去及目前的業績，惟不包括本公司認為其並不代表本公司核心營運的項目。

就經調整特別項目的非公認會計準則計量指標而言，本公司剔除特別項目的影響，以作內部表現評估及作為釐定若干員工薪酬的因素。特別項目並不包括在我們的任何分部業績內。

經調整EBITDA為包括非控股權利的淨利潤調整權益法核算的投資損益、所得稅、利息收入淨額、投資收益或虧損、折舊與攤銷、門店減值費用及特別項目。作為調整項目計入經調整EBITDA的門店減值費用主要是由於我們每半年或當事件或情況發生變化表明餐廳層面的資產的賬面金額可能無法收回時，對餐廳的長期資產的減值情況評估所產生的。如果這些餐廳層面的資產未減值，則該資產的折舊將作為EBITDA的調整項目。因此，門店減值的費用是一項與餐廳層面資產折舊攤銷類似的非現金項目。本公司認為撤除該非現金項目將有利於投資者以及分析師衡量經營表現。

餐廳利潤為公司餐廳收入減去自營餐廳於產生公司餐廳收入時的直接相關開支，包括食品和包裝物成本，餐廳層面薪金及員工福利，租金，餐廳資產的折舊和攤銷，廣告費用，以及其他營運費用。餐廳利潤率定義為餐廳利潤除以公司餐廳收入。我們亦利用餐廳利潤及餐廳利潤率對自營餐廳進行內部評估，我們認為相關指標為投資者提供了關於自營餐廳盈利能力的有效信息。

核心經營利潤為經調整特別項目，並進一步剔除影響可比性的項目及外幣換算影響的經營利潤。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。因受政策變更或其他外界因素影響以及與我們核心營運不同或無關的活動帶來的非現金項目，使得費用、收益和會計變動被管理層視為顯著影響本期或可比期間業績，通常被認為是「影響可比性的項目」。影響可比性的項目包括但不限於：業主和政府機構的臨時補貼、稅收政策變動導致的增值稅加計抵減、以及收購時確認的

重新購入加盟權的攤銷。我們認為，呈列核心經營利潤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。核心經營利潤率指

核心經營利潤除以不計及外幣換算影響的總收入。

下表載列最直接可比的美國公認會計準則財務計量指標與非公認會計準則財務計量指標的調節：

	2025年	2024年
經營利潤與經調整經營利潤的調節		
經營利潤	\$ 1,290	\$ 1,162
特別項目，經營利潤	—	—
經調整經營利潤	<u>\$ 1,290</u>	<u>\$ 1,162</u>
淨利潤與經調整淨利潤的調節		
淨利潤—百勝中國控股有限公司	\$ 929	\$ 911
特別項目，淨利潤—百勝中國控股有限公司	—	—
經調整淨利潤—百勝中國控股有限公司	<u>\$ 929</u>	<u>\$ 911</u>
每股普通股盈利與經調整每股普通股盈利的調節		
每股普通股基本盈利	\$ 2.52	\$ 2.34
特別項目，每股普通股基本盈利	—	—
經調整每股普通股基本盈利	<u>\$ 2.52</u>	<u>\$ 2.34</u>
每股普通股攤薄盈利	\$ 2.51	\$ 2.33
特別項目，每股普通股攤薄盈利	—	—
經調整每股普通股攤薄盈利	<u>\$ 2.51</u>	<u>\$ 2.33</u>
實際稅率與經調整實際稅率的調節		
實際稅率(參閱附註14)	27.2%	26.7%
特別項目對實際稅率的影響	—	—
經調整實際稅率	<u>27.2%</u>	<u>26.7%</u>

淨利潤連同經調整EBITDA的調節呈列如下：

	2025年	2024年
淨利潤—百勝中國控股有限公司	\$ 929	\$ 911
淨利潤—非控股權益	75	69
權益法核算的投資損益	(15)	(5)
所得稅	369	356
利息收入淨額	(92)	(129)
投資虧損(收益)	24	(40)
經營利潤	1,290	1,162
特別項目，經營利潤	—	—
經調整經營利潤	1,290	1,162
折舊與攤銷	448	476
餐廳減值費用	42	49
經調整EBITDA	<u>\$ 1,780</u>	<u>\$ 1,687</u>

公認會計準則經營利潤與餐廳利潤的調節呈列如下：

	2025年					
	肯德基	必勝客	所有 其他分部	企業及 未分配	抵銷	合計
公認會計準則經營利潤(虧損)	\$ 1,285	\$ 183	\$ (1)	\$ (177)	\$ —	\$ 1,290
減：						
加盟費收入	81	10	13	—	—	104
與加盟店往來交易的收入	69	7	79	347	—	502
其他收入	4	25	802	71	(750)	152
加：						
管理費用	260	110	30	181	—	581
加盟開支	36	4	1	—	—	41
與加盟店往來交易的開支	58	6	73	344	—	481
其他經營成本及開支	3	23	783	71	(748)	132
關店及減值開支淨額	26	8	3	—	—	37
其他收益淨額	—	—	—	(1)	—	(1)
餐廳利潤(虧損)	\$ 1,514	\$ 292	\$ (5)	\$ —	\$ 2	\$ 1,803
公司餐廳收入	8,717	2,282	40	—	—	11,039
餐廳利潤率	17.4%	12.8%	(13.7)%	不適用	不適用	16.3%

	2024年					
	肯德基	必勝客	所有 其他分部	企業及 未分配	抵銷	合計
公認會計準則經營利潤(虧損)	\$ 1,192	\$ 153	\$ (15)	\$ (168)	\$ —	\$ 1,162
減：						
加盟費收入	69	8	17	—	—	94
與加盟店往來交易的收入	55	5	71	289	—	420
其他收入	10	24	648	64	(608)	138
加：						
管理費用	248	110	37	173	—	568
加盟開支	32	4	1	—	—	37
與加盟店往來交易的開支	49	4	65	286	—	404
其他經營成本及開支	8	22	635	63	(606)	122
關店及減值開支淨額	19	12	8	—	—	39
其他收益淨額	—	—	—	(1)	—	(1)
餐廳利潤(虧損)	\$ 1,414	\$ 268	\$ (5)	\$ —	\$ 2	\$ 1,679
公司餐廳收入	8,375	2,223	53	—	—	10,651
餐廳利潤率	16.9%	12.0%	(12.1)%	不適用	不適用	15.7%

公認會計準則經營利潤與核心經營利潤的調節呈列如下：

	2025年	2024年	百分比 變動
經營利潤	\$ 1,290	\$ 1,162	11
特別項目，經營利潤	—	—	
經調整經營利潤	\$ 1,290	\$ 1,162	11
影響可比性的項目			
外幣換算影響	2	—	
核心經營利潤	\$ 1,292	\$ 1,162	11
總收入	11,797	11,303	4
外幣換算影響	(15)	—	
總收入，不計及外幣換算的影響	\$ 11,782	\$ 11,303	4
核心經營利潤率	11.0%	10.3%	0.7個百分點

按分部劃分的公認會計準則經營利潤與核心經營利潤的調節如下：

	2025年					
	肯德基	必勝客	所有 其他分部	企業及 未分配	抵銷	合計
公認會計準則經營利潤(虧損)	\$ 1,285	\$ 183	\$ (1)	\$ (177)	\$ —	\$ 1,290
特別項目，經營利潤	—	—	—	—	—	—
經調整經營利潤(虧損)	\$ 1,285	\$ 183	\$ (1)	\$ (177)	\$ —	\$ 1,290
影響可比性的項目	—	—	—	—	—	—
外幣換算影響	—	1	—	1	—	2
核心經營利潤(虧損)	\$ 1,285	\$ 184	\$ (1)	\$ (176)	\$ —	\$ 1,292

	2024年					
	肯德基	必勝客	所有 其他分部	企業及 未分配	抵銷	合計
公認會計準則經營利潤(虧損)	\$ 1,192	\$ 153	\$ (15)	\$ (168)	\$ —	\$ 1,162
特別項目，經營利潤	—	—	—	—	—	—
經調整經營利潤(虧損)	\$ 1,192	\$ 153	\$ (15)	\$ (168)	\$ —	\$ 1,162
影響可比性的項目	—	—	—	—	—	—
外幣換算影響	—	—	—	—	—	—
核心經營利潤(虧損)	\$ 1,192	\$ 153	\$ (15)	\$ (168)	\$ —	\$ 1,162

分部業績

肯德基

肯德基於2025年取得強勁的表現，總收入及核心經營利潤均實現增長。通過靈活的門店模式，肯德基不斷增加直營和加盟店的店數。加盟店幫助我們開拓先前難以進入的偏遠地區、低線城市及戰略點址。肯德基持續專注於產品創新，為客戶創造豐富價值、更新食材及口味以滿足中國顧客的需求，以及推出入門價位產品。我們的肩並肩模式(如肯悅咖

啡和肯律輕食)使得我們能夠擴大潛在市場並捕獲新的顧客需求。肯德基亦繼續其數字化及配送措施以提升顧客體驗。肯德基的會員計劃於2025年底有超過5.5億名會員，佔肯德基2025年系統銷售額的約61%。外賣銷售額佔2025年肯德基公司餐廳收入的約48%，於2025年底的店舖及城市覆蓋率分別為92%及98%。

	百分比變動			
	2025年	2024年	呈報	不計及外幣換算
公司餐廳收入	\$ 8,717	\$ 8,375	4	4
加盟費收入	81	69	16	16
與加盟店往來交易的收入	69	55	25	24
其他收入	4	10	(62)	(62)
總收入	\$ 8,871	\$ 8,509	4	4
公司餐廳開支	\$ 7,203	\$ 6,961	(3)	(3)
管理費用	\$ 260	\$ 248	(5)	(4)
加盟開支	\$ 36	\$ 32	(11)	(11)
與加盟店往來交易的開支	\$ 58	\$ 49	(21)	(21)
其他經營成本及開支	\$ 3	\$ 8	69	69
關店及減值開支淨額	\$ 26	\$ 19	(27)	(26)
經營利潤	\$ 1,285	\$ 1,192	8	8
核心經營利潤	\$ 1,285	\$ 1,192	無意義	8
經營利潤率	14.5%	14.0%	0.5個百分點	0.5個百分點
餐廳利潤	\$ 1,514	\$ 1,414	7	7
餐廳利潤率	17.4%	16.9%	0.5個百分點	0.5個百分點

	2025年	百分比變動
系統銷售額增長		6%
系統銷售額增長，不計及外幣換算		5%
同店銷售額增長		1%

餐廳數目

	2025年	2024年	增加百分比
自營餐廳	11,032	10,187	8
加盟店	1,965	1,461	34
	12,997	11,648	12

	2024年	新建	關店	收購	轉加盟	2025年
自營餐廳	10,187	1,177	(329)	2	(5)	11,032
加盟店	1,461	546	(45)	(2)	5	1,965
總計	11,648	1,723	(374)	—	—	12,997

公司餐廳收入及餐廳利潤

公司餐廳收入及餐廳利潤的變動如下：

收入(開支)	2024年	門店組合措施	其他	外幣換算	2025年
公司餐廳收入	\$ 8,375	\$ 244	\$ 87	\$ 11	\$ 8,717
銷售成本	(2,645)	(80)	39	(4)	(2,690)
員工成本	(2,146)	(74)	(115)	(3)	(2,338)
物業租金及其他經營開支	(2,170)	(55)	53	(3)	(2,175)
餐廳利潤	\$ 1,414	\$ 35	\$ 64	\$ 1	\$ 1,514

於2025年，公司餐廳收入增加(不計及外幣換算的影響)主要由於餐廳淨增長以及同店銷售額增長。餐廳利潤增加(不計及外幣換算的影響)主要由於公司餐廳收入增加、有利的原材料價格及精簡營運帶來的效率提升，部分被與本年外賣銷售佔比提升相關的騎手成本增加及高性價比產品所抵銷。

加盟費收入／與加盟店往來交易的收入

於2025年，加盟費收入及與加盟店往來交易的收入增加(不計及外幣換算的影響)主要由於加速開設加盟店。

管理費用

於2025年，管理費用增加(不計及外幣換算的影響)主要由於績效薪酬成本上升。

經營利潤

於2025年，經營利潤增加(不計及外幣換算的影響)主要由於餐廳利潤增加，部分被管理費用上升所抵銷。

必勝客

必勝客透過加速擴張具有穩健回報的門店以及擴展盈利能力於2025年取得強勁的表現。我們正在透過擴大價格帶和菜品以及引入新的門店模式(如必勝客WOW門店)將必勝客轉型為更大眾化的品牌。於2025年，我們繼續專注於投資性價比策略、加強數字化能力、強化外賣、拓展新的銷售場景和消費群體以及改善我們的資產組合以促進增長。必勝客的會員計劃於2025年底有超過2.1億名會員，佔必勝客2025年系統銷售額的約59%。外賣銷售額佔2025年必勝客公司餐廳收入的約47%，於2025年底的店舖及城市覆蓋率分別為96%及96%。

	百分比變動			
	2025年	2024年	呈報	不計及外幣換算
公司餐廳收入	\$ 2,282	\$ 2,223	3	3
加盟費收入	10	8	26	26
與加盟店往來交易的收入	7	5	50	50
其他收入	25	24	2	1
總收入	\$ 2,324	\$ 2,260	3	3
公司餐廳開支	\$ 1,990	\$ 1,955	(2)	(2)
管理費用	\$ 110	\$ 110	(1)	(1)
加盟開支	\$ 4	\$ 4	(19)	(19)
與加盟店往來交易的開支	\$ 6	\$ 4	(35)	(35)
其他經營成本及開支	\$ 23	\$ 22	(3)	(3)
關店及減值開支淨額	\$ 8	\$ 12	32	34
經營利潤	\$ 183	\$ 153	19	20
核心經營利潤	\$ 184	\$ 153	無意義	20
經營利潤率	7.9%	6.8%	1.1個百分點	1.1個百分點
餐廳利潤	\$ 292	\$ 268	9	9
餐廳利潤率	12.8%	12.0%	0.8個百分點	0.8個百分點

	2025年
	百分比變動
系統銷售額增長	4%
系統銷售額增長，不計及外幣換算	4%
同店銷售額增長	1%

餐廳數目	2025年	2024年	增加百分比
自營餐廳	3,830	3,525	9
加盟店	338	199	70
	4,168	3,724	12

	2024年	新建	關店	轉加盟	2025年
自營餐廳	3,525	505	(199)	(1)	3,830
加盟店	199	150	(12)	1	338
總計	3,724	655	(211)	—	4,168

公司餐廳收入及餐廳利潤

公司餐廳收入及餐廳利潤的變動如下：

收入(開支)	門店組合				2025年
	2024年	措施	其他	外幣換算	
公司餐廳收入	\$ 2,223	\$ 44	\$ 12	\$ 3	\$ 2,282
銷售成本	(727)	(15)	(9)	(1)	(752)
員工成本	(628)	(8)	(3)	(1)	(640)
物業租金及其他經營開支	(600)	(13)	16	(1)	(598)
餐廳利潤	\$ 268	\$ 8	\$ 16	\$ —	\$ 292

於2025年，公司餐廳收入增長(不計及外幣換算的影響)主要由於餐廳淨增長以及同店銷售額增長。餐廳利潤增加(不計及外幣換算的影響)主要由於公司餐廳收入增加、有利的原材料價格及精簡營運帶來的效率提升，部分被高性價比產品及與本年外賣銷售佔比提升相關的外送成本增加所抵銷。

加盟費收入／與加盟店往來交易的收入

於2025年，加盟費收入及與加盟店往來交易的收入增加(不計及外幣換算的影響)主要由於加速開設加盟店。

經營利潤

於2025年，經營利潤增加(不計及外幣換算的影響)主要由於餐廳利潤增加。

所有其他分部

所有其他分部反映Lavazza、黃記煌、小肥羊、塔可鐘、外送經營分部以及2024年的電子商務分部的業績。

	百分比變動			
	2025年	2024年	呈報	不計及外幣換算
公司餐廳收入	\$ 40	\$ 53	(25)	(25)
加盟費收入	13	17	(19)	(19)
與加盟店往來交易的收入	79	71	11	11
其他收入	802	648	24	23
總收入	<u>\$ 934</u>	<u>\$ 789</u>	18	18
公司餐廳開支	\$ 45	\$ 58	24	24
管理費用	\$ 30	\$ 37	19	19
加盟開支	\$ 1	\$ 1	(35)	(35)
與加盟店往來交易的開支	\$ 73	\$ 65	(13)	(13)
其他經營成本及開支	\$ 783	\$ 635	(23)	(23)
關店及減值開支淨額	\$ 3	\$ 8	64	64
經營虧損	\$ (1)	\$ (15)	95	95
經營利潤率	(0.1)%	(2.0)%	1.9個百分點	1.9個百分點
餐廳虧損	\$ (5)	\$ (5)	15	14
餐廳利潤率	(13.7)%	(12.1)%	(1.6)個百分點	(1.6)個百分點

總收入

於2025年，所有其他分部的總收入增加(不計及外幣換算的影響)主要由於配送團隊就提供予自營餐廳的服務所產生的分部間收入因外賣銷售額增加而增加，部分被餐廳銷售收入下降所抵銷。

經營虧損

於2025年，經營虧損改善(不計及外幣換算的影響)主要由於部分新興品牌的經營虧損減少。

企業及未分配

	百分比變動			
	2025年	2024年	呈報	不計及外幣換算
與加盟店往來交易的收入 ^(a)	\$ 347	\$ 289	20	20
其他收入	\$ 71	\$ 64	10	10
與加盟店往來交易的開支 ^(a)	\$ 344	\$ 286	(20)	(20)
其他經營成本及開支	\$ 71	\$ 63	(12)	(12)
企業管理費用	\$ 181	\$ 173	(5)	(4)
其他未分配收益淨額	\$ (1)	\$ (1)	80	82
利息收入淨額	\$ 92	\$ 129	(29)	(29)
投資(虧損)收益	\$ (24)	\$ 40	無意義	無意義
所得稅(請參閱附註14)	\$ (369)	\$ (356)	(4)	(4)
權益法核算的投資損益	\$ 15	\$ 5	198	196
實際稅率(請參閱附註14)	27.2%	26.7%	(0.5)個百分點	(0.5)個百分點

(a) 主要包括本公司的集中採購模式產生的與加盟店交易之收入及有關開支，本公司根據該模式集中採購食品及包裝物，然後主要向肯德基及必勝客加盟店出售。由於相關交易性質上為公司收入及開支，故相關金額並無就作出經營決策或評估財務表現而分配至任何分部。

與加盟店往來交易的收入

於2025年，收入增加(不計及外幣換算的影響)主要由於加盟店加速開業帶動加盟店的系統銷售額增加。

企業管理費用

於2025年，企業管理費用增加(不計及外幣換算的影響)主要由於績效薪酬上升。

利息收入淨額

於2025年，利息收入減少(不計及外幣換算的影響)主要由於利率下降、因現金用於回饋股東而投資餘額減少。

投資(虧損)收益

投資(虧損)收益主要與我們對美團點評(「美團」)投資的公允價值變動有關。更多詳情，請參閱附註3。

所得稅

所得稅主要包括通常按25%的中國法定稅率對我們的收益進行的徵稅(部分中國子公司適用優惠稅率)、

計劃或實際將盈利匯往中國境外的預扣稅、香港利得稅及美國企業所得稅(如有)。於2025年及2024年，我們的實際稅率分別為27.2%及26.7%。2025年的實際稅率略較2024年上升，乃主要由於與更高的計劃將盈利匯往中國境外相關的預扣稅增加以及我們對美團投資的公允價值變動的影響。

主要資產負債表項目

現金及現金等價物

截至2025年及2024年12月31日，本公司的現金及現金等價物按計值貨幣列示如下：

	2025年	2024年
人民幣	\$ 238	\$ 199
美元	264	519
港元	3	4
歐元	1	1
總計	\$ 506	\$ 723

有關現金及現金等價物變動的討論，請參閱下文合併現金流量一節。

短期投資以及長期銀行存款及票據

截至2025年12月31日，短期投資以及長期銀行存款及票據減少，主要由於減少購入投資以保留更多資金用於回饋股東。更多詳情，請參閱附註10。

固定資產淨額

截至2025年12月31日，不計及外幣換算的影響，固定資產的增加主要是由於門店數量的增加，部分被折舊所抵銷。

經營租賃使用權資產及負債

截至2025年12月31日，不計及外幣換算的影響，使用權資產減少主要由於與固定租賃付款額的現有租賃相關的資產攤銷以及租約中變動租金比例提高。不計及外幣換算的影響，租賃負債的減少與使用權資產的減少相一致。

短期借款

截至2025年12月31日，短期借款減少是由於償還到期借款。

預期影響未來業績的重大已知的事件、趨勢或不確定因素

轉移定價的稅務檢查

我們須接受中國稅務機關、美國國稅局及其他稅務機關對所得稅及並非以利潤為基礎的稅項進行的審閱、審查及審核。自2016年起，中國國家稅務總局對我們於2006年至2015年期間的關聯方交易的轉移定價進行了全國性審計。目前與稅務機關交換的資料及意見集中於我們與YUM的加盟安排。我們繼續提交稅務機關所要求的本公司可得的資料。在未來12

個月內，合理預期可能會出現重大進展，包括國家稅務總局進行專家審查及評估。最終評估及國家稅務總局的決定將視乎對所提供資料的進一步審查以及與國家稅務總局及主管地方稅務機關在技術及其他方面的持續討論，因此，我們目前難以合理地估計潛在影響。我們將繼續為我們的轉移定價安排進行辯護。然而，倘國家稅務總局根據其裁決評估公司應付額外稅項，評估的稅項、利息及罰款(如有)或會對我們的財務狀況、經營業績及現金流造成重大不利影響。

中國增值稅(「增值稅」)

自2016年5月1日起，6%的增值稅取代了先前應用於若干餐廳銷售的5%營業稅(「營業稅」)。增值稅進項可抵扣上述6%增值稅銷項稅。我們的新零售業務一般須按9%或13%的稅率繳納增值稅。購買材料及服務的最新增值稅稅率自2017年起逐漸由17%、13%、11%及6%改為主要包括13%、9%及6%。該等稅率的變動影響我們所有材料及若干服務的增值稅進項，主要包括建造、運輸及租賃。然而，對我們經營業績的影響並不重大。

屬增值稅一般納稅人的實體獲准於收取適當的供應商增值稅發票後以獨立實體為基準將已向供應商支付的合資格增值稅進項與增值稅銷項抵銷。當增值稅銷項超過增值稅進項，差額通常按月繳納至稅務機關；當增值稅進項超過增值稅銷項，差額作為增值稅進項抵扣資產處理，其可無限期結轉以抵銷未來應付的增值稅淨額。於資產負債表日期尚未結付的買賣相關增值稅於合併資產負債表分別以資產及負債單獨披露。於各資產負債表日，本公司審閱任何增值稅進項稅額抵扣資產結餘之可收回性，並考慮增值稅進項稅額抵扣資產的無限年期及本公司的預測經營業績及資本支出。此等預測包含可能需要作出修訂的重大假設。截至2025年及2024年12月31

日，本公司並未就增值稅進項稅額抵扣資產的可回收性計提撥備，考慮到該等餘額預計將用於抵扣日後的應繳增值稅或實現增值稅退稅。

於2022年6月，中國財政部（「財政部」）及國家稅務總局聯合發佈公告[2022]第21號，以擴大全額退還增值稅留抵稅額政策行業範圍以及提高納稅人的申請受理頻率。從2022年7月1日開始，於中國從事提供餐飲服務的企業可獲許申請一次性退還於2019年3月31日前累計的增值稅進項稅額抵扣資產。此外，於2019年3月31日後累計的增值稅進項稅額抵扣資產可按月退還。於2025年8月，財政部及國家稅務總局聯合發佈公告[2025]第7號，修訂增值稅退還政策。自2025年9月1日起，若干行業（包括餐飲業）僅可在符合公告所規定的額外條件時，申請部分退還增值稅進項稅額抵扣資產。

截至2025年12月31日，流動增值稅進項稅額抵扣資產142百萬美元、非流動增值稅進項稅額抵扣資產14百萬美元以及應付增值稅淨額6百萬美元分別於合併資產負債表的待攤費用及其他流動資產、其他資產以及應付賬款及其他流動負債列賬。

本公司將於各資產負債表日期審閱任何增值稅進項稅額抵扣資產的分類，並考慮不同地方退還增值稅進項稅額抵扣資產的實際操作情況和潛在的退稅申請覆核的結果。

我們一直受益於自2016年5月1日起實施的增值稅結構改革。然而，自此增值稅制改革中取得的預期得益視乎多項因素，當中若干因素超出我們控制的範圍。新增值稅制的詮釋及應用並未於一些地方政府層面確定。於2024年12月25日，中國頒佈增值稅

法，該法及其實施細則於2026年1月1日起實施。在稅率方面，增值稅法維持現行13%、9%及6%的標準稅率。本公司將繼續關注規管發展，並在進一步指引出台後評估對我們財務報表的任何潛在影響。

外匯匯率

本公司的呈報貨幣為美元。本公司大部分的收入、成本、資產及負債以人民幣計值。視乎人民幣兌美元的貶值或升值，美元及人民幣之間的任何重大匯率變動或會對本公司的業務、經營業績、現金流及財務狀況造成重大影響。進一步討論請參閱「有關市場風險之定量及定性披露事項」。

合併現金流量

相較於2024年的1,419百萬美元，於2025年，**經營活動所產生現金淨額**為1,466百萬美元。增加乃主要由於經營利潤增加以及營運資金變動。

相較於2024年的178百萬美元，於2025年，**投資活動所用現金淨額**為5百萬美元。減少乃主要由於短期投資、長期銀行存款及票據的購買及到期對現金流量的淨影響，以及資本支出的減少。

相較於2024年的1,636百萬美元，於2025年，**融資活動所用現金淨額**為1,689百萬美元。增加乃主要由於普通股支付的現金股息增加、短期銀行借款的所得款項淨額減少，部分被股份回購的波動所抵銷。

流動資金與資本資源

我們過往透過本公司自營的店舖及加盟店運營產生

的現金為運營提供資金。於2020年9月的全球發行提供了22億美元所得款項淨額。

我們為未來運營提供資金及應付資金需求的能力將主要取決於持續自運營產生現金的能力。我們相信未來現金的主要用途是為運營及就加快門店網絡擴張及門店改造的資本支出提供資金、加大對數字化、自動化及物流基礎設施的投入、為股東帶來回報以及開發打造或支持我們的生態體系的投資或戰略收購機遇。我們相信未來來自運營的現金連同現有資金及藉助資本市場，將提供足夠資源以為該等現金用途提供資金，且我們的現有現金、運營所得現金淨額及信貸額度將足以為未來12個月的運營及預期資本支出提供資金。我們現時預期2026年財政年度的資本支出將介乎約6億至7億美元。

倘我們的經營所得現金流量少於我們需要的水平，我們或需要透過資本市場進行融資。我們未來按可接受條款及條件取得融資的能力，及可接受條款及條件的融資的供應將受到多個因素影響，包括但不限於：

- 我們的財務表現；
- 我們的信貸評級；
- 整個資本市場的流動性及我們進入資本市場的渠道；及
- 中國、美國及全球經濟狀況以及中國政府與美國政府的關係。

概不保證我們將能按可接受條款進入資本市場，或完全不能進入資本市場。

一般而言，我們的利潤須按中國法定稅率25%繳稅。然而，倘來自運營的現金流量超出我們於中國的現金需求，超出的現金或須被中國稅務機關徵收額外10%預扣稅，但可享有相關稅務條約或稅務安排所載的任何減免。

股份回購及股息

於2025年12月11日，董事會將股票回購授權增加10億美元，總計54億美元，截至2025年12月31日，其中仍有12億美元可用。百勝中國可根據此計劃不時於公開市場或依據適用的監管要求透過私人協商的交易、大宗交易、加速股份回購交易及採用第10b5-1條的交易計劃回購股份。截至2025年及2024年12月31日止年度，本公司通過回購計劃分別以1,136百萬美元回購24.7百萬股普通股及以1,242百萬美元回購31.3百萬股普通股，不包括交易成本及消費稅。

本公司於2025年及2024年各季度支付現金股息每股0.24美元及0.16美元。於2025年及2024年支付予股東的總現金股息分別為353百萬美元及248百萬美元。

本公司計劃在2024年及2025年通過股份回購及股息分別回饋15億美元的基礎上，在2026年向股東回饋15億美元。2026年2月4日，董事會宣佈現金股息增加21%，提高至每股0.29美元，將於2026年3月25日支付予截至2026年3月4日休市前登記在冊的股東。公司已簽訂股票回購協議，計劃於2026年上半年在美國及香港進行總計約4.6億美元的股票回購。該等股票回購協議包括1934年美國證券交易法第10b5-1條

計劃項下在美國回購約350百萬美元，以及類似計劃在香港回購約880百萬港元（約110百萬美元）。

本公司計劃於2027年及2028年實現股東回報平均每年約為9億美元至逾10億美元，並在2028年突破10億美元。

我們向股東回饋資本的計劃乃基於目前的預期，可能會因市場情況、資本需求或其他因素而改變。我們未來向股東返還資本的能力也受到上述「前瞻性陳述」中所述因素的影響。此外，我們宣派及支付股份的任何股息的能力可能受適用中國法律項下可作分派的盈利所限制。適用於我們的中國附屬公司的法律、規則及規例允許其僅可以根據中國會計準則及法規釐定的累計利潤（如有）支付股息。根據中國法律，於中國註冊成立的公司須在彌補以往年度累計虧損（如有）後，以每年預扣稅後利潤最少10%為法定盈餘公積提供資金，直至有關基金的總金額達到其註冊股本的50%。因此，我們的中國附屬公司以股息的形成轉移其一部分淨資產予我們的能力受到限制。按董事會酌情決定，作為於中國註冊成立的公司，各中國附屬公司可分配一部分根據中國會計準則計算的稅後利潤至任意盈餘公積。該等儲備不能作現金股息分派。

借款能力

截至2025年12月31日，本公司擁有人民幣10,495百萬元（約1,502百萬美元）的信貸額度，包括境內信貸額

度合共人民幣7,700百萬元（約1,102百萬美元）、境外信貸額度合共200百萬美元以及境內境外均可使用的信貸額度200百萬美元。

截至2025年12月31日，該等信貸額度的剩餘年期為少於一年至三年。信貸額度主要包括定期貸款、透支、信用證、銀行承兌匯票及銀行保證函。信貸額度總體基於全國銀行間同業拆借中心發佈的貸款市場報價利率（「LPR」）或紐約聯邦儲備銀行公佈的擔保隔夜融資利率（「SOFR」）計息。各信貸額度包含交叉違約條文，據此，當我們無法支付任何信貸額度的本金金額，即構成其他信貸額度的違約。部分信貸額度包含契諾，限制（其中包括）若干額外負債及留置權，以及相關協議內指明的若干其他交易。截至2025年12月31日，我們有未償還短期銀行借款人民幣210百萬元（約30百萬美元），主要用於管理我們營運附屬公司的營運資金。有關銀行借款自發行日期起一年內到期。截至2025年12月31日，我們亦有未償還銀行擔保人民幣296百萬元（約42百萬美元）主要為就應付若干本公司自營的餐廳的業主的租賃付款擔保，以及未償還銀行擔保人民幣360百萬元（約52百萬美元）以根據監管規定為本公司發行的預付儲值卡的結餘提供保證。因此，未償還短期銀行借款餘額（經調整未攤銷利息）以及未償還擔保會降低我們的信貸額度。截至2025年12月31日，本公司擁有未使用的信貸額度約1,378百萬美元。

重大現金需求

截至2025年12月31日的重大短期及長期現金需求包括：

	總計	少於一年	一至三年	三至五年	超過五年
融資租賃 ^(a)	\$ 71	\$ 8	\$ 15	\$ 14	\$ 34
經營租賃 ^(a)	2,592	516	825	565	686
短期借款 ^(b)	30	30	—	—	—
購買責任 ^(c)	271	22	186	29	34
總計	\$ 2,964	\$ 576	\$ 1,026	\$ 608	\$ 754

- (a) 以面值表示的該等責任主要與約15,000家本公司自營的餐廳有關。有關進一步資料，請參閱附註9。
- (b) 指截至2025年12月31日未償還的短期借款本金(撇除債務借款折讓調整的影響)。有關進一步資料，請參閱附註8。
- (c) 購買責任主要與基礎設施的資本開支承諾以及供應及服務協議有關。概不包括可取消而毋須支付罰款或餘下年期少於一年的協議，該等承諾一般為短期性質、將由經營現金流量提供資金且對本公司整體財務狀況而言並不重大。

我們並未於上表計入約24百萬美元存在不確定性、與若干已產生可扣減業務開支有關的未確認稅務得益負債以及相關應計利息及罰款。該等負債可能由於稅務檢查而隨時間增加或減少，鑑於稅務檢查的狀況，我們不能可靠地估計與相關稅務機關進行任何現金結付的期間。該等負債不包括暫時性質及我們預期隨時間將無淨現金流出的金額。

或有負債

截至2025年12月31日，我們並無重大或有負債。有關進一步討論，請參閱附註16。

資產負債比率

截至2025年及2024年12月31日，本公司的資產負債比率(按年末的計息貸款總額除以總權益計算)分別為0.5%及2.0%。

資產抵押

根據監管規定本公司須對發行的預付儲值卡的結餘提供銀行存款、保險或保函的方式進行保證。截至2025年12月31日，短期投資有定期存款29百萬美元，長期銀行存款及票據有定期存款34百萬美元，以及截至2024年12月31日，長期銀行存款及票據有定期存款60百萬美元用途受限。有關進一步討論，請參閱附註10。

持有的重大投資

我們所持有的投資均不構成香港上市規則附錄D2要求披露的重大投資。有關我們的業務收購及權益投資請參閱附註3。

重大投資及資本資產之未來計劃

我們現時預期2026財政年度的資本開支將介乎約6億美元至7億美元之間。有關進一步討論，請參閱流動資金與資本資源章節。

附屬公司及合資公司重大收購及出售

截至2025年及2024年12月31日止年度，我們並無進行任何有關附屬公司及合資公司的重大收購及出售。

員工薪酬政策

截至2025年底，本公司擁有約290,000名員工，包括約130,000名全職員工及約160,000名兼職餐廳服務組成員。本公司繼續透過精簡和集中某些營運和廚房工作以及利用技術實現關鍵流程自動化，持續提高營運效率。透過不斷創新，我們正在為員工營造一個更支持性和更有效率的環境，為他們提供成長的機會。本公司亦致力提供公平且有競爭力的薪酬和福利，以及為各級員工提供定制化計劃。除了我們的員工外，我們還聘請外包外賣騎手和餐廳工作人

員。雖然他們不包括在我們的員工人數中，但他們是我們營運中不可或缺的一部分並接受培訓和關懷，使我們能夠適應多樣化的業務和客戶需求。更多詳情請參閱「業務—人力資本管理」。

截至2025年12月31日止年度，本公司發生總員工成本(包括薪金、津貼、實物福利、績效獎金、股權激勵開支及社會福利供款)約2,541百萬美元。

本公司致力同工同酬。我們通過推出股權激勵計劃等為員工提供公平且具競爭力的薪酬及福利待遇以肯定及獎勵他們的貢獻、表現及努力。我們按照有關勞動法律法規為全職員工提供養老保險、醫療保險、失業保險、工傷保險、生育保險及住房公積金。兼職員工受僱主責任保險所保障。員工根據勞工法律亦可享有有薪假期。

本公司重視員工的成長，通過有系統的培訓體系持續培訓頂級人才。我們培養員工不僅為了滿足當前的工作要求，同時也為了應對未來更具挑戰的工作職責。更多詳情請參閱「業務—人力資本管理—培訓及發展」。

新會計聲明

最近採用的會計聲明

有關最近採用的會計聲明之詳情，請參閱附註2。

尚未採用的新會計聲明

於2024年11月，財務會計準則委員會發佈《會計準則更新》第2024-03號—「損益表—全面收益申報—費用分類披露(副主題第220-40號)」(「《會計準則更新》第2024-03號」)，規定公共商業實體在財務報表附註中披露若干成本及費用的具體資料，其中包括存貨採購、員工薪酬、折舊、攤銷及損耗費用，以及該等費用計入的損益表項目。《會計準則更新》第2024-03號就本公司而言自2027年1月1日起的年度期間以及自2028年1月1日起的中期期間生效，並允許提早採用。我們目前正在評估採用該準則可能對我們的財務報表產生的影響。

於2025年7月，財務會計準則委員會發佈《會計準則更新》第2025-05號—「金融工具—信用損失(主題第326號)—應收賬款及合約資產的信用損失計量」(「《會計準則更新》第2025-05號」)，允許在制定合理且有依據的預測以估算該等資產的預期信用損失時，選擇一種實際權宜方法，即假設該等資產於資產負債表日期的現行狀況在其剩餘存續期內保持不變。《會計準則更新》第2025-05號就本公司而言自2026年1月1日起生效，並允許提早採用。我們將於2026年第一季採用該準則，並且預計採用該準則不會對我們的財務報表產生重大影響。

於2025年9月，財務會計準則委員會發佈《會計準則更新》第2025-06號—「無形資產—商譽及其他—內部使用軟件(副主題第350-40號)—針對內部使用軟件會計的改進」(「《會計準則更新》第2025-06號」)，透過刪除資本化標準中的項目階段，使會計指引更好地與軟件的開發方式保持一致，並進一步明確了實體開始資本化軟件開發成本的門檻條件。該修訂亦加強了內部使用軟件的披露要求。《會計準則更新》第2025-06號就本公司而言自2028年1月1日起生

效，並允許提早採用。我們目前正在評估採用該準則可能對我們的財務報表產生的影響。

於2025年12月，財務會計準則委員會發佈《會計準則更新》第2025-10號—「政府補助(主題第832號):商業實體所收取政府補助之會計處理」(「《會計準則更新》第2025-10號」)，以建立關於商業實體收到的政府補助的確認、計量和呈現的指引。該新準則借鑒國際會計準則第20號關於政府補助會計框架的原則。《會計準則更新》第2025-10號就本公司而言自2029年1月1日起的年度期間生效，並允許提早採用。我們目前正在評估採用該準則可能對我們的財務報表產生的影響。

主要會計政策及估計

我們所呈報的業績受若干要求我們作出主觀或複雜判斷的會計政策的應用所影響。該等判斷涉及估計具有內在不確定性的事項的影響且可能對我們的季度或年度經營業績或財務狀況造成重大影響。估計及判斷的變動可能對我們於未來數年的經營業績、財務狀況及現金流量造成重大影響。下文闡述了我們認為具有最重大影響的主要會計政策及估計。

會員計劃

本公司的肯德基及必勝客報告分部均實施了會員計劃，允許註冊會員就每次符合條件的消費賺取積分。積分可用於日後免費兌換或按折扣價格購買肯德基或必勝客的品牌產品或其他產品，並通常於賺取後18個月到期。積分不能兌現或換取現金。會員計劃的會員所賺取的積分的估計值於積分賺取時根據預期會被兌換的積分百分比，抵減收入，同時在合併資產負債表內的應付賬款及其他流動負債中計入相應的遞延收入負債，並其後於積分兌換或過期

時確認為收入。本公司根據預計會用積分兌換的產品的估計價值以及歷史兌換情況，估計未來兌換義務的價值，並基於有關兌換及到期模式的最新可用資料定期審閱有關估計。

沉沒收入

我們於客戶兌換預付儲值產品(包括禮品卡及產品代金券)時確認收入。於任何既定時間出售的預付禮品卡通常會在接下來的36個月內到期，而產品代金券通常會在最長12個月內到期。對於沉沒收入(即預計不會被兌換的預付儲值產品的金額)，我們於(1)預計有權獲得沉沒收入金額時，在兌換發生時按照比例在收入中確認沉沒收入金額，或(2)當兌換的可能性極低，即本公司預計無法獲得沉沒收入金額時，我們將沉沒收入金額確認為收入，前提是與無人認領財產有關的法律並未規定需將結餘轉交予政府機構。本公司根據有關兌換及到期模式的最新可用資料，每年至少審閱一次沉沒收入金額估計。

長期資產的減值或處置

我們每半年或當事件或情況發生變化表明餐廳的賬面金額可能無法收回時，對餐廳的長期資產(主要為經營租賃使用權資產及固定資產)的減值情況進行審閱。我們通過比較餐廳的預計未貼現現金流量(基於實體特定的假設)與該等餐廳資產的賬面值，評估其可收回性。預計未貼現現金流量包含了我們

根據餐廳經營計劃和可比餐廳的實際業績而對銷售額增長所作的最佳估計。對於被視為無法收回的餐廳資產，我們將已減值的餐廳撇減至其估計公允價值。在釐定餐廳層面資產的公允價值時，我們從市場參與者的角度考慮了資產的最高和最佳用途，即經營餐廳的預計貼現現金流量，與市場參與者為轉租賃經營租賃的使用權資產並取得剩餘餐廳資產而支付的價格兩者中的較高者，即便該用途不同於本公司的當前用途。釐定公允價值時的主要假設包括加盟店將用以釐定餐廳購買價時所考慮的稅後現金流量而納入的合理銷售額增長假設，以及估計市場參與者為轉租經營租賃使用權資產所支付的價格的市場租金假設。經營餐廳的預測現金流量的估計屬高度主觀判斷並可能因業務或經濟狀況變動而受到重大影響。市場參與者為轉租經營租賃使用權資產所支付的價格乃基於可就有關物業合理獲取的可比市場租金資料估計。倘從市場參與者角度而言，餐廳層面資產的最高和最佳用途是轉租賃經營租賃使用權資產並取得剩餘餐廳資產，本公司仍將繼續使用該等資產來經營餐廳業務，這與本公司透過經營餐廳增加收入的長期策略相一致。

當我們相信一家餐廳或一組餐廳將很有可能以低於其賬面值的價格轉加盟，但不認為該(等)餐廳符合分類至持作待售的標準，我們會對該等餐廳進行減值審閱。預期銷售所得淨額一般基於買家的實際報價。

公允價值計算所用的貼現率是對於我們對加盟店在購買一家類似餐廳或一組餐廳及相關長期資產時預期取得的必要收益率的估計。

每年或倘發生事件或(更常於)情況變化顯示可能出現減值時，我們會對無限年期無形資產進行減值評估。我們於第四季度初就無限年期無形資產減值進行年度測試。就該等資產進行減值評估時，我們可以選擇首先進行定性評估以釐定無形資產組別有否出現減值。倘我們於定性評估後相信無形資產組別的公允價值很可能較其賬面值低，我們屆時將進行定量評估。公允價值為有意向的買方就有關無形資產所支付的價格的估計，且一般通過貼現與無形資產有關的預期未來稅後現金流量估計。貼現率為我們就第三方買方預期收取的要求回報率的估計。該等估計為高度主觀的估計，而我們獲取預測現金的能力受多項因素影響，例如經營表現及業務策略變動，以及經濟狀況變動。截至2025年及2024年12月31日，我們的無限年期無形資產的賬面值分別為128百萬美元及123百萬美元，為兩項重大無限年期的無形資產，即我們的小肥羊及黃記煌商標。

截至2025年12月31日止年度，我們選擇對小肥羊及黃記煌商標進行定性減值評估，評估所有相關因素，包括但不限於宏觀經濟狀況、行業及市場狀況以及財務業績，並得出結論資產很可能並無減值。於2025年及2024年，小肥羊及黃記煌相關商標並無減值損失。

倘發生事件或情況變化顯示無形資產的賬面值或不能收回時，我們就未分配至個別餐廳的有限年期無

形資產進行減值評估。被視為不能收回的未經貼現無形資產撇減至其估計的公允價值，即我們基於貼現預期未來除稅後現金流量對有意向的買方就有關無形資產所支付的價格的估計。就減值分析而言，我們會更新最初用於估計有限年期無形資產的價值的現金流量以反映我們現時就該資產的未來剩餘壽命的估計及假設。

商譽減值

我們於每年第四季度初或(更常於)發生事件或情況變化顯示可能出現減值時，我們便會對商譽進行減值評估。於評估商譽減值時，我們可以選擇首先進行定性評估以釐定呈報單位的公允價值是否可能較其賬面值低。倘我們於定性評估後相信呈報單位的公允價值很可能較其賬面值低，我們屆時將進行定量分析。我們的呈報單位為個別經營分部。公允價值為一個有意向的買方會為呈報單位所支付的價格，且一般以呈報單位業務運營的貼現預期未來稅後現金流量作估計。

未來現金流量估計及貼現率為估計呈報單位公允價值時的主要假設。未來現金流量基於相較於最近過往表現的預期增長，並包含我們預計第三方買家於釐定該呈報單位的購買價時對銷售增長及毛利率改善的假設。貼現現金流量中計及的銷售增長及毛利率改善假設緊密相關，原因為現金流量可透過包括產品定價及餐廳增產措施等各項互相關連的策略實現增長。貼現率為我們對第三方買方向我們購買一項構成呈報單位的業務時預期收取的要求回報率的估計。我們相信貼現率與預測現金流量固有的風險

及不確定性相稱。該等估計屬高度主觀，而我們獲取預測現金的能力受多項因素影響，例如經營表現及業務策略變動，以及經濟狀況變動。

我們於2025年12月31日的商譽為1,963百萬美元，乃與肯德基、必勝客、黃記煌及Lavazza呈報單位有關。截至2025年12月31日止年度，我們選擇就肯德基、必勝客、黃記煌及Lavazza的各個別呈報單位進行定性減值評估。根據我們的定性評估，本公司得出結論，概無發生顯示可能出現減值的事件或情況變動，呈報單位的公允價值很可能超過其賬面值，因此，毋須進行定量評估。於2025年及2024年，概無錄得商譽減值費用。

股權激勵開支

我們根據會計準則彙編第718號議題（「會計準則彙編第718號」）股票薪酬將向員工發行的股份獎勵入賬。股權激勵開支成本於授出日期按獎勵的公允價值計量，並確認為於必要的服務期間（一般為歸屬期間）經扣除估計離職作廢的獎勵的開支。我們就授予員工及非員工董事的獎勵以直線法確認股權激勵開支。

我們於授出日期採用柏力克—舒爾斯期權定價模型（「柏力克—舒爾斯模型」）估計股票增值權的公允價值。績效股票單位含根據百勝中國股票的收市價、或針對所選指數或該等指數的成分股於績效期間計量的相對股東總回報之市場條件。績效股票單位的公允價值按蒙地卡羅模擬模型（「蒙地卡羅模擬模型」）的結果釐定。務請注意該等定價模型需要高度主觀假設的輸入數據。主觀輸入數據假設的變動

或對公允價值的估計造成重大影響，並因此影響我們的經營利潤及淨利潤。

根據柏力克—舒爾斯模型及蒙地卡羅模擬模型，我們就股權激勵的公允價值作出多個假設，包括：

- 百勝中國普通股股份價格的預期未來波幅；
- 無風險利率；
- 預期股息收益率；及
- 預期期限。

我們根據百勝中國普通股的過往波幅估計其價格的預期未來波幅。無風險利率乃基於美國財政部年期相等於獎勵的預期期限或績效計量期間的零息債券收益率。股息收益率乃根據授出時本公司的股息政策而作出估計。我們以過往的離職率數據估計預期離職作廢率。

所得稅

不確定的稅項狀況

我們須接受中國稅務機關、美國國稅局及其他稅務機關對所得稅及並非基於收入的稅項進行的審閱、審查及審核。倘該等稅務機關檢查後的稅項狀況很有可能持續，我們會確認稅項申報表中應納稅項或預期應納稅項的得益。獲確認的稅項狀況其後按於結付後實現的可能性超過50%的得益的最高金額計量。於2025年及2024年12月31日，我們有關若干已

產生的可能可扣減之業務開支的未確認稅務得益分別為20百萬美元及19百萬美元。在稅務審計結束及(在部分情況下)在上訴或訴訟程序結束之前,特定稅務狀況的最終結果可能無法確定。最終實現的實際得益可能與本公司的估計有差異。我們於每季度評估未確認稅務得益(包括相關利息及罰款),以確保已就有可能對最終付款造成影響的事項(包括稅務審計的變化或發展、審計結算以及法規時效屆滿等)作出適當調整。

自2016年起,中國國家稅務總局對我們於2006年至2015年期間的關聯方交易的轉移定價進行了全國性審計。目前與稅務機關交換的資料及意見集中於我們與YUM的加盟安排。我們繼續提交稅務機關所要求的本公司可得的相關資料。在未來12個月內,合理預期可能會出現重大進展,包括國家稅務總局進行專家審查及評估。最終評估及國家稅務總局的決定將視乎對所提供資料的進一步審查以及與國家稅務總局及主管地方稅務機關在技術及其他方面的持續討論,因此,我們目前難以合理地估計潛在影響。我們將繼續為我們的轉移定價安排進行辯護。然而,倘國家稅務總局根據其裁決評估應付額外稅項,評估的稅項、利息及罰款(如有)可能會對我們的財務狀況、經營業績及現金流量造成重大不利影響。

外國附屬公司的未匯出盈利

我們對外國附屬公司進行的投資,存在財務報告的賬面值超出稅基的情況。除已計劃惟未分配盈利

外,我們並無就我們認為可無限期再投資的超出部分計提遞延稅項,因為我們有能力及意向無限期推遲基礎差額免於因稅收後果而轉回。本公司自YUM的分拆是基於取得美國所得稅的免稅重組資格,導致於中國業務投資的財務報告基礎超出稅基的部分繼續無限期再投資。於2017年12月31日,財務報告基礎超出稅基的部分須根據稅務法案繳納一次性過渡稅,其被視作匯回外國附屬公司的累計未分派收益。然而,我們仍然相信財務報告基礎超出稅基的部分(包括須繳納一次性過渡稅的盈利及利潤)會就外國預扣稅的目的無限期再投資於外國附屬公司。我們估計於2025年12月31日並未計提外國預扣稅的暫時性差額總額為約30億美元。此金額的外國預扣稅率為5%或10%,視乎匯回的方式,適用的稅收協定或稅務安排以及適用該等協定和安排的解釋。

有關所得稅的進一步討論,請參閱附註14。

有關市場風險之定量及定性披露事項

外幣匯率風險

外幣匯率變動影響呈報外幣計值之收益、現金流量及外國業務投資淨額(其絕大部份以人民幣計值)的換算。儘管我們購買的供應品絕大部份以人民幣計值,我們不時與第三方訂立協議購買若干來自外國的商品及服務,並於可行時按預定的匯率以相應的本地貨幣付款,以減少相關外匯風險,對財務報表並未造成重大的影響。

由於本公司絕大部份的業務位於中國，本公司面臨人民幣外幣匯率變動的風險。截至2025年12月31日止年度，倘人民幣兌美元貶值10%，本公司的經營利潤將減少約120百萬美元。有關估計減少乃假設銷量或本地貨幣計量的銷售收入或原材料價格概無變動。

大宗商品價格風險

我們受到因大宗商品價格市場風險而導致食物成本出現波動的影響。我們透過提高定價彌補增加成本的能力不時受限於我們運營所在的競爭環境。我們主要透過與供應商的定價協議管理有關風險敞口。

投資風險

於2018年9月，我們於8.4百萬股美團普通股作出74百萬美元的投資。本公司於2020年第二季度出售4.2百萬股美團普通股，取得現金約54百萬美元。美團的股權投資以公允價值入賬，以經常性基準計量且受市場價格波動所影響。有關投資於美團的進一步討論，請參閱附註3。

董事及高級管理層

有關董事的資料

百勝中國董事會(「董事會」)目前由13名成員組成，包括一名執行董事、一名非執行董事及11名獨立董事。下表提供截至本年報日期有關董事的若干資料。

姓名	年齡	職務
胡祖六	62	董事長兼獨立董事
屈翠容	54	首席執行官兼董事
Robert B. Aiken*	63	非執行董事
Mikel A. Durham	63	獨立董事
Edouard Ettedgui	74	獨立董事
葛新	49	獨立董事
David Hoffmann	58	獨立董事
盧蓉	55	獨立董事
邵子力	66	獨立董事
汪洋	51	獨立董事
衛哲	55	獨立董事
張敏	52	獨立董事
朱曉靜	53	獨立董事

* 如先前所披露，Robert B. Aiken先生將不會在本公司2026年股東週年大會上尋求連任。

胡祖六自2016年11月起擔任本公司的董事長兼獨立董事。他自春華(立足於中國的全球性投資公司)2011年成立以來一直擔任其董事長兼創始人。春華成立前，胡博士於1997年至2010年曾在高盛擔任各種不同職務，包括高盛集團有限公司(Goldman Sachs Group, Inc.)大中華區合夥人兼主席。於1991年至1996年，他於華盛頓特區的國際貨幣基金組織擔任經濟學家。胡博士現為安達保險集團(Chubb Limited)(紐交所上市公司，股票代碼：CB)及瑞銀集團(UBS Group AG)(瑞士證券交易所上市公司，股票代碼：UBSG；紐交所上市公司，股票代碼：UBS)的董事會成員。於2019年4月至2025年4月，胡博士擔任中國工商銀行股份有限公司(香港聯交所上市公司，股份代號：1398；上海證券交易所上市公司，股份代號：601398)的獨立非執行董事。於2011年5月至2018年5月，胡博士擔任恒生銀行有限公司(香港聯交所上市公司，股份代

號：0011)的獨立非執行董事。於2014年11月至2021年4月，他擔任香港交易及結算所有限公司(香港聯交所上市公司，股份代號：0388)的獨立非執行董事。胡博士為清華大學中國經濟研究中心聯執主任兼教授。胡博士持有哈佛大學經濟學博士學位。胡博士為董事會帶來國際事務及中國經濟方面的廣泛專業知識。此外，胡博士亦帶來寶貴的業務、戰略發展及企業領導經驗，以及經濟、金融及全球資本市場方面的專業知識。

屈翠容自2018年3月起擔任本公司的首席執行官，並自2017年7月起擔任董事會成員。她於2017年2月至2018年2月擔任總裁兼首席運營官，於2016年10月至2017年2月擔任肯德基首席執行官，並於2015年8月至2016年10月在百勝餐飲中國任上述職位。屈女士於2014年9月加入百勝餐飲中國，擔任肯德基中國總

裁。加入百勝餐飲中國前，屈女士曾於2004年至2014年在國際健康、美容及生活產品零售商屈臣氏集團（「屈臣氏」）英國公司擔任管理及戰略相關的職位。加入屈臣氏前，屈女士的職業生涯始於管理諮詢領域，包括在麥肯錫香港任職。屈女士獲得美國西北大學凱洛格管理學院管理碩士學位。憑借在零售行業多個領導崗位上積累的豐富經驗及深厚的行業洞察力，屈女士為董事會帶來了對公司業務的深刻理解以及卓越的戰略視野。

Robert B. Aiken自2024年5月起擔任本公司的非執行董事。他自2021年起擔任批發香草和香料的供應商Monterey Bay Herb Co.執行主席。自2017年至2020年，Aiken先生擔任食品服務供應公司Diversified Foodservice Supply首席執行官，並於2015年至2017年擔任批發分銷公司Essendant Inc.總裁兼首席執行官。2012年至2015年，Aiken先生曾擔任食物救濟慈善組織Feeding America首席執行官。Aiken先生於2010年至2012年間擔任私募股權公司Bolder Foods首席執行官。在2010年進入私募股權領域前，Aiken先生在U.S. Foodservice（現稱US Foods Holding Corp.，紐交所上市公司，股票代碼：USFD）擔任不同職務，包括於2007年至2010年擔任總裁兼首席執行官、於2005年至2007年擔任總裁兼首席運營官，及於2004年至2005年擔任銷售／市場及供應鏈常務副總裁。在此之前，Aiken先生於1994年至2000年期間在Specialty Foods Corp.擔任多個職位，包括其Metz Baking Company附屬公司的首席執行官。自2000年起直至2004年，Aiken先生亦擔任Milwaukee Sign Co.總裁兼合夥人。在職業生涯早期，Aiken先生先後在Sidley & Austin及Wilson, Sonsini, Goodrich & Rosati擔任商務律師。Aiken先生亦於2010年至2017年擔任Red Robin Gourmet Burgers, Inc.（納斯達克股票代碼：RRGB）獨立董事及薪酬、提名與管治以及財務委員會成員。Aiken先生分別於1985年及

1989年獲得喬治城大學的商業管理學理學士學位及法律博士學位。Aiken先生為董事會帶來餐飲及食品行業豐富的領導、營運和物流經驗。

Mikel A. Durham自2024年8月起擔任本公司的獨立董事。Durham女士於2017年1月至2022年2月期間擔任全球領先的海上海鮮加工企業American Seafoods Group的首席執行官。她還擔任了阿拉斯加野生鱈魚貿易協會，全球最大的消費類漁業協會的主席。Durham女士於2014年至2016年期間擔任私募股權支持的烘焙供應製造商CSM Bakery Solutions的全球首席商務官。在加入CSM Bakery Solutions之前，Durham女士於1994年至1998年及2009年至2013年期間在PepsiCo, Inc.擔任多個職位，其中最後一個職位是PepsiCo Foodservice全球增長官。她還曾在2006年至2008年期間於CEB Global Inc.的運營研究部門、2002年至2006年期間於Cadbury Schweppes供應鏈部門以及1998年至2001年期間於Diageo包裝食品和餐飲服務部門（包括2000年至2001年期間擔任漢堡王北美地區總裁）擔任多個領導職位。於1985年至1994年期間，Durham女士在Bain & Company擔任多個職位，曾在美國、英國和澳大利亞工作，並於1992年至1994年期間共同領導俄羅斯辦事處。她自2023年起擔任海洋管理委員會的董事。Durham女士於2015年7月至2024年8月期間擔任Tyson Foods, Inc. (NYSE: TSN)的獨立董事。Durham女士於1990年獲得哈佛大學工商管理碩士(MBA)學位。Durham女士為董事會帶來對食品產業的深厚了解、豐富的上市公司董事會經驗及全球業務專業知識。

Edouard Ettegui自2016年10月起擔任本公司的獨立董事。他自2016年起擔任香港法國文化協會非執行主席。他亦於2016年4月至2020年5月擔任文華東方國際有限公司(Mandarin Oriental International Limited)的非

執行董事，他於1998年至2016年擔任該公司的集團行政總裁。加入文華東方國際前，Ettegui先生曾任牛奶國際控股首席財務官，並曾任英美煙草(British American Tobacco) (「BAT」) 多項職務，包括業務發展總監、集團財務總監及集團財務主管。於1990年至1996年，他於倫敦在BAT Industries PLC任職約六年，最初擔任財務主管，後來擔任集團財務總監及新業務發展總監。Ettegui先生於1975年畢業於ESSEC Business School (法國)。Ettegui先生為董事會帶來各種國際消費品行業方面的高級管理經驗、豐富的財務專業知識及上市公司董事會經驗。

葛新自2025年5月起擔任本公司的獨立董事。葛女士自2022年9月起擔任高橋投資管理有限公司(G-Bridge Partners)的創始合夥人。高橋投資管理有限公司為一家在歐洲及亞洲開展業務的專注於跨境業務建設及創業加速的投資及諮詢公司。葛女士於2022年2月至2022年12月，擔任自百度分拆出來的金融科技公司度小滿的顧問，並於2019年5月至2022年1月擔任度小滿的高級副總裁兼首席財務官。在此之前，她於2014年6月至2018年12月擔任Ares Management Private Equity Group的合夥人。自2005年8月起至2014年5月，葛女士擔任高盛投資銀行部董事總經理。她於2012年1月至2014年5月為高盛(亞洲)有限責任公司的保薦人主事人。她於1998年7月至2003年6月於普華永道會計師事務所北京及舊金山分所任職。葛女士目前為於香港聯交所上市的線上健身平台及解決方案公司Keep Inc. (股份代號：3650) 及於香港聯交所上市的資產投資公司的金涌投資有限公司(股份代號：1328)董事會的獨立董事。葛女士曾為美國註冊會計師。葛女士獲得北京大學英語文學和經濟學雙學士學位及哈

佛商學院工商管理碩士學位。葛女士為董事會帶來深厚的金融專業知識及豐富的全球資本市場經驗。

David Hoffmann自2023年7月起擔任本公司的獨立董事。Hoffmann先生目前擔任總部位於猶他州的美國室內蹦床樂園運營和加盟公司Sky Zone的首席執行官。Hoffmann先生於2021年10月至2025年5月擔任總部位於達拉斯的傳送帶洗車運營商的Mammoth Holdings董事長兼首席執行官。於加入Mammoth Holdings前，Hoffmann先生曾於全球快餐行業擔任多個高層領導職務。Hoffmann先生於2018年至2020年擔任Dunkin' Brands的董事兼首席執行官，並於2016年至2018年擔任Dunkin'的美國區總裁。加入Dunkin' Brands前，Hoffmann先生於麥當勞公司不斷擴大的國際責任區域擁有20年擔任高管的經驗，包括擔任高增長市場總裁、亞太、中東及非洲地區(APMEA)總裁、APMEA高級副總裁兼餐廳支持官、APMEA策略、洞察及發展副總裁及麥當勞日本地區執行副總裁。Hoffmann先生於1996年獲得芝加哥大學工商管理碩士學位。Hoffmann先生為董事會帶來全球餐飲業的領導經驗、豐富的營運專業知識及在中國和亞太區開展業務的深入了解。

盧蓉自2016年10月起擔任本公司的獨立董事。她是一位風險投資家，於美國及中國投資科技創業公司。盧女士於2019年創立一間早期技術風險投資公司Atypical Ventures。於2006年，她聯合創立一間風險投資公司DCM China。加入DCM前，盧女士為加利福尼亞門洛帕克的Goldman Sachs & Co.科技、傳媒及電訊投資銀行集團的副總裁。她目前為聯合利華(紐交所股票代碼：UL)、沃爾沃汽車公司(Volvo

Car AB) (斯德哥爾摩證券交易所上市公司，股票代碼：VOLCAR-B) 及快手科技 (香港聯交所股票代碼：1024) 董事會的獨立董事。盧女士曾於2017年10月至2025年5月擔任優信集團 (納斯達克股票代碼：UXIN) 的獨立董事。於2020年至2021年，她亦曾於iKang Healthcare Group Inc. 被私有化之前擔任其獨立董事。盧女士於1996年自約翰霍普金斯大學取得文學碩士學位。盧女士為本公司董事會帶來上市公司董事會經驗以及豐富的財務及全球市場經驗。

邵子力自2016年10月起擔任本公司的獨立董事。他為上海瓴岳投資管理有限公司的創始人及董事長。邵先生亦擔任EDP — Energias de Portugal, S.A. (一家在泛歐里斯本證券交易所上市的跨國能源公司，股票代碼：EDP) 的獨立董事。於2015年4月至2017年5月，邵先生擔任中國金杜律師事務所的聯席主席兼合夥人。於2010年至2015年，邵先生曾在摩根大通 (JP Morgan Chase & Co.) (「摩根大通」) 擔任各種不同職位，包括摩根大通中國區主席兼首席執行官及摩根大通亞太區副主席。加入摩根大通前，他曾於年利達律師事務所 (Linklaters LLP) (一家領先國際律師事務所) 擔任合夥人12年。他曾任年利達的大中華區管理合夥人，後來獲委任為亞太區管理合夥人。邵先生於1994年獲得墨爾本大學法律碩士學位。邵先生為董事會帶來亞洲方面的廣泛專業經驗以及上市公司董事會及企業管治的經驗。

汪洋自2017年7月起擔任本公司的獨立董事。他為春華的創始合夥人之一。春華成立前，汪先生曾任高盛商業銀行／直接投資部董事總經理，領導該集團在中國的重大成功投資。在此之前，汪先生曾於中國國際金融股份有限公司投資銀行部及私募股權組

任職。除任春華投資組合公司的董事職位外，汪先生目前亦於Sunlands Technology Group (紐交所上市公司，股票代碼：STG) 的董事會擔任董事。自2010年9月至2025年5月，汪先生曾於吉利汽車控股有限公司 (香港聯交所上市公司，股份代號：0175) 的董事會擔任董事。汪先生於2000年獲得上海交通大學管理科學與工程管理碩士學位。汪先生為董事會帶來中國市場方面的深入知識及投資見解。

衛哲自2025年8月起擔任本公司的獨立董事。衛先生為嘉禦資本的創始合夥人兼主席，嘉禦資本為專注於在中國投資的私募股權基金管理公司。於2011年創辦嘉禦資本之前，衛先生於2007年至2011年間擔任阿里巴巴網絡有限公司的執行董事和首席執行官，這是一家由阿里巴巴集團 (紐交所股票代碼：BABA，港交所股票代碼：9988) 全資擁有的全球領先電子商務公司。衛先生分別於2000年至2002年及2002年至2006年擔任歐洲和亞洲領先的家裝零售商翠豐集團的附屬公司百安居 (中國) 有限公司的首席財務官及總裁。從2003年至2006年，衛先生還擔任翠豐集團中國採購辦事處的首席代表。在加入百安居和翠豐集團之前，衛先生於1998年至2000年擔任東方證券股份有限公司投資銀行部主管，並於1995年至1998年擔任永道會計師事務所 (現為普華永道的一部分) 的企業財務經理。衛先生目前擔任電訊盈科有限公司 (港交所股票代碼：0008)、江南布衣有限公司 (港交所股票代碼：3306)、聖湘生物科技股份有限公司 (上交所股票代碼：688289)、衛龍美味全球控股有限公司 (港交所股票代碼：9985) 的非執行董事。衛先生曾於2014年4月至2021年3月在樂居控股有限公司 (曾於紐交所上市)、2018年3月至2021年4月在OneSmart International Education Group Limited (曾於紐交所上

市)、2016年4月至2023年1月在卓爾智聯集團有限公司(港交所股票代碼:2098),2022年6月至2025年6月在Polestar Automotive Holding UK PLC(納斯達克股票代碼:PSNY),以及2022年9月至2025年12月在東方明珠新媒體股份有限公司(上交所股票代碼:600637)擔任董事會成員。他亦於2022年1月至2025年6月擔任Vision Deal HK Acquisition Corp.(曾於港交所上市)的發起人及執行主席。衛先生持有上海外國語大學國際商業管理學士學位。衛先生為董事會帶來對全球及中國消費領域的深刻見解,以及在數字和電子商務方面的卓越領導經驗。

張敏自2021年5月起擔任本公司的獨立董事。她於2007年9月至2021年8月於華住集團有限公司(納斯達克股票交易所上市(股票代碼:HTHT)及香港聯交所上市(股份代號:1179)的多品牌酒店集團)擔任多個領導職位,包括於2020年7月至2021年8月擔任副主席,於2019年11月至2020年7月擔任執行副主席,於2015年5月至2019年11月擔任首席執行官,於2015年1月至2015年5月擔任總裁,於2008年3月至2015年5月擔任首席財務官,於2013年11月至2015年1月擔任首席戰略官,及於2007年9月至2008年2月擔任高級財務副總裁。於2020年5月至2022年10月,張女士擔任LAIX Inc.(於紐約證券交易所上市的人工智能公司,股票代碼:LAIX)的獨立董事。她於2015年8月至2018年11月擔任金斯瑞生物科技股份有限公司(香港聯交所上市公司,股份代號:1548)的獨立非執行董事,並自2018年3月至2020年2月擔任OneSmart Education Group Limited(紐約證券交易所上市公司,股票代碼:ONE)的獨立董事。於2003年,張女士獲得哈佛商學院的工商管理碩士學位。張女士為董事會帶來於中國以消費者為導向的行業的領導經驗、深厚的財務經驗及上市公司董事會經驗。

朱曉靜自2023年5月起擔任本公司的獨立董事。她為沃爾瑪中國總裁兼首席執行官。於2020年5月加入沃

爾瑪集團前,朱女士於2016年8月至2019年12月擔任全球乳製品出口商及牛奶加工商恒天然大中華區總裁,領導恒天然集團於中國大陸、香港及台灣地區的業務,並於2011年9月至2016年7月擔任董事總經理及副總裁。在加入恒天然前,朱女士於2005年1月至2008年5月擔任紐交所上市科技公司霍尼韋爾國際公司的副總裁,負責戰略發展,及於2003年2月至2005年1月,朱女士擔任戰略與業務發展總監。在此之前,朱女士於1999年至2003年擔任麥肯錫公司的項目主管,專注於為金融機構提供服務。於2020年5月至2024年9月,朱女士曾擔任中國本地即時零售及配送平台達達集團(曾於納斯達克股票市場上市)的董事。於2020年5月至2024年8月,朱女士曾擔任於納斯達克股票市場及香港聯交所上市的電商公司京東(JD.com, Inc., 納斯達克股票代碼:JD; 港交所股份代號:9618)的無表決權觀察員。朱女士獲得北京外國語大學西方研究專業學士學位及哥倫比亞大學商學院工商管理碩士學位。朱女士為董事會帶來中國以客戶為中心的行業的領導、運營及數字經驗。

除上述披露外,概無根據香港上市規則第13.51B(1)條須予披露的董事資料變動。

有關高級管理人員及高級管理層的資料

請參閱本年報「有關高級管理人員的資料」一節中的有關高級管理人員的資料及他們的履歷詳情。

在該等高級管理人員中,首席執行官屈翠容、首席財務官丁曉、肯德基總經理汪濤及必勝客總經理蒯俊被視為香港上市規則下的本公司高級管理層。

董事會報告

董事會欣然提呈本董事會報告，連同本公司截至2025年12月31日止年度的合併財務報表。

一般資料

百勝中國於2016年4月1日在美國特拉華州註冊成立。本公司於2016年10月31日透過向YUM的股東按比例分派（「分派」）所有發行在外百勝中國普通股股份自YUM分拆（「分拆」），並成為一家獨立上市公司。百勝中國普通股於2016年11月1日在紐約證券交易所股票代碼「YUMC」開始進行交易。於2020年9月10日，本公司全球發售（「全球發售」）其普通股股份並以股份代號「9987」完成於香港聯交所主板的二次上市。於2022年10月24日，本公司在香港聯交所由第二上市地位自願轉為主要上市地位生效（「主要上市轉換」），成為在紐約證券交易所及香港聯交所雙重主要上市的公司。同日，本公司在香港聯交所交易的普通股亦被納入滬港通和深港通股票名單。

主要業務

本公司擁有或特許經營肯德基、必勝客、Lavazza、黃記煌、小肥羊及塔可鐘品牌的餐廳，或持有擁有及經營該等餐廳的實體的擁有權。

業務回顧

本公司的業務回顧載於本年報「管理層討論與分析」一節。

主要風險及不確定性

請參閱本年報「風險因素」一節。

財務概要

本公司於過去五個財政年度的合併業績及財務狀況概要載於本年報第74頁。

業績

本公司截至2025年12月31日止年度的業績載於本年報第151頁的合併利潤表。

股本

本公司截至2025年12月31日止年度的股本變動詳情載於本年報第155頁的合併權益報表。

附屬公司

本公司的主要附屬公司詳情載於合併財務報表附註18。

主要客戶及供應商

作為一家餐飲公司，我們擁有龐大而多元化的客戶基礎。截至2025年12月31日止年度，我們自前五大客戶產生的合計收入佔總收入不足1%。

截至2025年12月31日止年度，我們來自前五大供應商的採購額佔採購總額不足20%。

與本集團僱員、客戶及供應商的主要關係

本公司與對本公司有重大影響且本公司賴以成功的持份者的主要關係，載於本年報「業務」一節及與本年報於同日刊發的「2025年可持續發展報告」。

慈善捐款

截至2025年12月31日止年度，本公司作出慈善捐款約3百萬美元。透過現金捐贈及其他慈善活動，本公司支持鄉村發展及為當地社區發展賦能。我們的慈善活動的詳情載於本公司於本年度報告同日刊發的2025年可持續發展報告中。

股息及儲備

我們擬保留大部分盈利以為我們業務的營運、開發及發展撥資。自2017年第四季度起，我們就百勝中國的普通股每季發放現金股息，惟由於新冠肺炎疫

情前所未有的影響，2020年第二及第三季度除外。於2025年，本公司每季度宣派及支付每股0.24美元的現金股息。於2026年2月，董事會宣佈將百勝中國普通股的現金股息提高至每股0.29美元。是否宣派及派付未來現金股息將由董事會酌情決定，並將取決於(其中包括)財務狀況、經營業績、實際或預計現金要求、合約或監管限制、稅務考量及董事會認為相關的其他因素。

此外，我們宣派及支付股份的任何股息的能力可能受適用中國法律項下可作分派的盈利所限制。適用於我們的中國附屬公司的法律、規則及規例允許其僅可以根據適用中國會計準則及法規釐定的未分配利潤(如有)支付股息。根據中國法律，於中國註冊成立的公司須在彌補以往年度累計虧損(如有)後，以每年稅後利潤最少10%為法定盈餘公積撥款，直至相關儲備的總金額達到其註冊股本的50%。因此，我們的中國附屬公司以股息的形式轉移其一部分淨資產予我們的能力受到限制。作為於中國註冊成立的公司，我們的各中國附屬公司可依據其董事會酌情決定按一定比例從根據中國會計準則計算的稅後利潤提取任意盈餘公積。該等儲備基金不能作現金股息分派。

本公司及百勝中國截至2025年12月31日止年度的儲備變動詳情載於第155頁的合併權益報表以及合併財務報表附註19中的百勝中國控股有限公司權益變動報表(僅限母公司)，其中可分派儲備的資料載於綜合財務報表附註19。

購買、銷售或贖回本公司上市證券

截至2025年12月31日止年度，本公司於紐交所及香港聯交所（「港交所」）回購24.7百萬股普通股股份，總對價為1,136百萬美元，不包括交易成本及消費稅。截至2025年12月31日止年度回購的股份中，24.1百萬股已被註銷並恢復至已授權未發行普通股股份的狀態，而另外0.6百萬股預期將於港交所回購的股份已於2025年12月31日之後註銷，並計入合併財務報表的庫存股份。我們將股份回購作為一種向股東返還現金的方式。

於紐交所回購股份的詳情如下：

回購月份	回購 股份數目* (千股)	每股所付價格		總對價 (百萬美元)
		最高 美元	最低 美元	
1月	968	\$ 47.56	\$ 41.78	\$ 43
2月	954	50.61	44.06	46
3月	988	53.97	48.24	50
4月	1,092	53.30	41.02	50
5月	1,144	46.99	41.96	50
6月	1,093	45.43	42.68	49
7月	1,490	49.35	45.36	70
8月	1,487	47.51	43.61	67
9月	2,794	45.47	42.59	124
10月	1,685	45.85	41.71	74
11月	2,811	48.93	43.08	132
12月	3,075	49.43	45.72	146
總計	19,581			\$ 901

於港交所回購股份的詳情如下：

回購月份	回購 股份數目* (千股)	每股所付價格		總對價 ^(a) (百萬港元)	總對價 ^(a) (百萬美元)
		最高 港元	最低 港元		
1月	231	HK\$ 360.40	HK\$ 325.80	HK\$ 80	\$ 10
2月	240	388.40	345.60	89	11
3月	230	420.20	374.20	90	12
4月	236	418.40	325.20	86	11
5月	270	366.00	329.80	93	12
6月	284	359.20	330.60	98	12
7月	370	389.00	353.40	138	18
8月	370	376.00	345.40	132	17
9月	667	356.60	332.40	231	30
10月	370	354.00	325.60	125	16
11月	1,068	380.40	334.80	393	51
12月	743	382.20	356.00	275	35
總計	5,079			HK\$ 1,830	\$ 235

* 股份數目因四捨五入可能無法重新計回。

(a) 自2024年1月起，本公司亦於港交所通過公開市場交易回購普通股股份。於港交所回購股份的總對價已按回購當日的匯率兌換為美元。

除上述披露外，截至2025年12月31日止年度，本公司或其任何附屬公司均未購買、出售或贖回本公司的任何上市證券。

遵守有關法律及法規

請參閱本年報「業務—政府規管」。

企業管治

本公司的業務及事務由董事會管理。董事會相信良好的企業管治對達致業務成功及履行董事會對股東的責任尤為關鍵。有關本公司所採納的企業管治常規詳情載於本年報的「企業管治報告」章節。

環境政策及表現

請參閱本年報「業務—環境事項」一節及與本年報於同日刊發的本公司「2025年可持續發展報告」。

報告期後的重要事項

除合併財務報表附註17所披露者外，自2025年12月31日起及直至本年報日期，並無發生影響本公司的重要事項。

董事會及高級管理層

有關董事會的組成以及本公司董事及高級管理層履歷詳情，請參閱本年報「董事及高級管理層」一節。

董事服務合約

全體董事均根據經修訂及經重列註冊成立證書及組織章程選舉。各董事任期均為一年，任期將於相關董事選舉後下屆週年大會屆滿。

我們的非僱員董事概無與本公司成員公司訂立不可於一年內由本公司終止而毋須作出賠償(法定賠償除外)的服務合約。

董事於重大交易、協議或合約中的權益

除(1)本公司與屈翠容女士就其擔任本公司首席執行官訂立的協議及本公司與屈翠容女士訂立的股權獎勵協議，及(2)(i)百勝中國控股有限公司與(ii) Pollos Investment L.P.等各方訂立的日期為2016年11月1日的股東協議外，截至2025年12月31日止年度期間或期末，概無董事或與董事有關連的實體直接或間接於本公司或其任何附屬公司所訂立的任何重大交易、安排或合約中擁有重大權益。

獲准許的彌償保證

特拉華州普通公司法(「特拉華州普通公司法」)授權公司限制或免除董事及高級職員因違反作為董事及高級職員的受信責任造成的金錢損失對公司及其股

東承擔的個人責任，不包括董事或高級職員因違反其對公司或其股東的忠實義務、董事或高級職員並非出於善意或涉及蓄意行為失當或明知違反法律的行為或不作為、董事就特拉華州普通公司法第174條所述的非法派付股息或非法回購或贖回股份，或董事或高級職員就其從中獲得不正當個人利益的任何交易或高級職員在公司採取的任何行動或享有的任何權利中須承擔的責任。本公司的經修訂及重列註冊成立證書載有以本公司董事為受益人的有關免責條文。

本公司的經修訂及重列註冊成立證書載有條文，規定本公司於特拉華州普通公司法允許的最大範圍內，就作為本公司董事或高級職員採取的行動，或應本公司要求擔任董事或高級職員或另一家公司或企業的其他職務（視乎情況而定）造成的金錢損失彌償董事或高級職員。本公司的經修訂及重列註冊成立證書亦規定本公司須根據若干條件向其董事或高級職員預支合理的費用。本公司的經修訂及重列註冊成立證書明文授權本公司購買董事及高級職員保險，保障本公司及其董事、高級職員、僱員及代理免受若干責任。

股權掛鈎協議

除就根據本公司於2022年採納的長期激勵計劃授予的股權獎勵而訂立的適用獎勵協議而言，本公司於

截至2025年12月31日止年度並無訂立任何股權掛鈎協議。有關本公司於2022年採納的長期激勵計劃及2025年據此授予的獎勵詳情，請參閱「長期激勵計劃及董事購入股份的權利」。

董事於競爭性業務的權益

截至2025年12月31日止年度，除本公司的業務外，概無董事於與我們的業務直接或間接競爭或可能競爭的業務中擁有根據香港上市規則第8.10條須予披露的任何權益。

本公司股票的對沖及抵押

根據本公司的行為準則，僱員或董事不得從事將使該等僱員或董事自身免受本公司股價下跌的影響或從中獲益的證券交易。同樣地，僱員或董事不得就本公司的股票訂立對沖交易。該等交易包括（但不限於）衍生證券的賣空及對沖交易（如認沽期權、認購期權、掉期或領式期權）及與本公司股票有關的其他投機交易。高級管理人員及董事亦禁止抵押本公司的股票。

董事及最高行政人員於本公司或其任何相聯法團的股份、相關股份及債權證中的權益及淡倉

於2025年12月31日，董事及本公司最高行政人員於本公司或其相聯法團（定義見證券及期貨條例（「證券及期貨條例」）第XV部）普通股、與其他證券有關的股份及債權證中擁有(a)根據證券及期貨條例第XV部第7及8分部須知會本公司及香港聯交所的權益及淡倉（包括根據證券及期貨條例的有關條文被當作或視為擁有的權益及淡倉）；或(b)須記錄於本公司根據證券及期貨條例第352條須存置的登記冊內的權益或淡倉；或(c)根據標準守則須另行知會本公司及香港聯交所的權益及淡倉如下：

於本公司股份中的權益

董事姓名	權益性質	股份數目 ⁽¹⁾	持股概約百分比 ⁽²⁾
屈翠容	實益擁有人	1,264,957 ⁽³⁾	0.36%
	受控法團權益 ⁽⁴⁾	45,144	0.01%
	全權信託創辦人 ⁽⁵⁾	227,800	0.06%
Robert B. Aiken	受託人 ⁽⁶⁾	15,925	*
Mikel A. Durham	實益擁有人	9,125	*
Edouard Ettetdgui	實益擁有人	59,226	0.02%
葛新	實益擁有人	4,524	*
David Hoffmann	實益擁有人	22,734	*
胡祖六	實益擁有人	82,405	0.02%
	受控法團權益 ⁽⁷⁾	12,035,635	3.39%
盧蓉	實益擁有人	66,070	0.02%
邵子力	實益擁有人	52,007	0.01%
汪洋	實益擁有人	57,220	0.02%
衛哲	受控法團權益 ⁽⁸⁾	3,036	*
張敏	受控法團權益 ⁽⁹⁾	14,450	*
朱曉靜	實益擁有人	17,642	*

附註：

* 代表少於0.01%。

(1) 代表好倉。

(2) 計算乃基於截至2025年12月31日已發行本公司普通股（即股份）的總股份數目354,740,487股。

(3) 包括(i)屈翠容女士擁有的382,657股股份；(ii)882,300股根據以下情況將予發行的股份：(a)按於2025年12月31日於紐交所交易的股份的收市價計算，行使尚未行權的股票增值權；(b)限制性股票單位及相應股息等值單位歸屬；及(c)績效股票單位及相關股息等值單位歸屬，並假設獲得獎勵協議規定的最大股數。

(4) 股份由Best Ease International Limited持有，該公司為一間於英屬處女群島註冊成立的公司並由屈翠容女士全資擁有。

(5) 股份由屈翠容女士作為創辦人成立的全權信託Darby Settlement Trust持有。

- (6) 股份由Robert B. Aiken先生為受託人的Robert B. Aiken Trust持有。
- (7) 股份由Pollos Investment L.P (「Pollos Investment」) 直接持有。Pollos Investment的有限合夥權益最終由胡祖六博士的聯屬人士擔任特殊有限合夥人(「特殊有限合夥人」)的私募基金擁有。胡祖六博士為特殊有限合夥人的普通合夥人的母公司股東，因而被視為於股份中擁有權益。
- (8) 股份由Maimex Company Limited持有，該公司為一間於英屬處女群島註冊成立的公司並由衛哲先生控制。
- (9) 股份由WMJ Investing Limited持有，該公司為一間於英屬處女群島註冊成立的公司並由張敏女士控制。

主要股東於股份及相關股份的權益及淡倉

截至2025年12月31日，據董事或本公司最高行政人員所知，以下人士(董事及本公司最高行政人員除外)於股份或相關股份中擁有根據證券及期貨條例第XV部第2及3分部須向本公司披露或根據證券及期貨條例第336條於本公司須存置於登記冊記錄的權益及／或淡倉：

主要股東名稱	權益性質	股份數目 ⁽¹⁾	持股概約百分比 ⁽²⁾
摩根大通(JPMorgan Chase & Co.) ⁽³⁾	實益擁有人	1,036,933	0.29%
		777,249 (S)	0.22% (S)
	投資經理	24,228,809	6.83%
		8 (S)	* (S)
	擁有股份擔保權益的人士	963,273	0.27%
Principal Global Investors, LLC ⁽⁴⁾	受託人	12,530	*
	核准借出代理人	10,277,046	2.90%
BlackRock, Inc. ⁽⁵⁾	投資經理	21,795,411	6.14%
	受控法團權益	19,199,928	5.41%
		586,802 (S)	0.17% (S)

附註：

* 代表少於0.01%。

- (1) 除另有註明外，股份均為好倉。而(S)代表淡倉。
- (2) 計算乃基於截至2025年12月31日已發行總股份數目354,740,487股。
- (3) 根據摩根大通就日期為2025年11月25日的相關事件向香港聯交所提交的股權披露通知，摩根大通持有本公司合共36,518,591股好倉、777,257股淡倉及10,277,046股可供借出的股份。其中，1,270股好倉及1,451股淡倉為現金交收上市衍生工具、166,639股好倉及362,669股淡倉為實物交收非上市衍生工具，901,545股好倉及279,780股淡倉為現金交收非上市衍生工具。
- (4) 根據Principal Global Investors, LLC就日期為2025年11月26日的相關事件向香港聯交所提交的股權披露通知，Principal Global Investors, LLC持有本公司合共21,795,411股好倉。

- (5) 根據BlackRock, Inc.就日期為2025年7月28日的相關事件向香港聯交所提交的股權披露通知，BlackRock, Inc.透過其若干附屬公司間接持有本公司合共19,199,928股好倉及586,802股淡倉。其中，96,232股好倉及540,236股淡倉為現金交收非上市衍生工具。

長期激勵計劃及董事收購股份的權利

就主要上市轉換而言，本公司股東批准百勝中國控股有限公司2022年長期激勵計劃（「2022年計劃」）。2022年計劃取代百勝中國控股有限公司長期激勵計劃（「2016年計劃」），並於2022年10月24日生效。於本公司自YUM分拆時採納的2016年計劃繼續規管於2022年計劃生效前授予的獎勵。以下段落提供分別根據2022年計劃及2016年計劃授予獎勵的若干條款概要及詳情。

(i) 2022年計劃

a. 2022年計劃的目的

2022年計劃的目的為(i)吸納及留聘合資格參與2022年計劃的人士；(ii)通過適當的激勵措施鼓勵參與者實現長期目標；(iii)提供與其他類似公司相若的激勵薪酬機會；及(iv)讓參與者的利益與股東的利益維持一致。

b. 獎勵種類

根據2022年計劃，本公司可授予(i)不合資格股票期權；(ii)激勵性股票期權（「激勵性股票期權」）（定義見「美國國內稅收法典」第422條）；(iii)股票增值權；(iv)「全值授權」（包括普通股、限制性股票、限制性股票單位、績效股份及績效單位）；及(v)現金激勵授權。

c. 2022年計劃項下的現有股份

在2022年計劃所載資本化調整條文的規限下，根據2022年激勵計劃獲授權授出的本公司普通股最大數目為31,000,000股股份。

根據2022年計劃可交付予參與者及其受益人的股份數目可由股東自批准上次增加日期（或採納2022年計劃日期）起計三年後在股東大會上增加。任何三年期內的額外增加須經獨立股東按符合不時生效的香港上市規則第17章的方式予以批准。2022年計劃項下股份限額的任何增加不得導致根據2022年計劃可交付予參與者及其受益人的本公司普通股數目超過截至股東批准有關增加當日已發行股份總數的10%（「10%限額」）。

如根據2022年計劃授予的授權所涉及股份因(i)授權因有關授權終止、到期或作廢而失效，(ii)有關授權以現金結算，或(iii)本公司扣留有關股份以履行適用稅務代扣責任或支付行權價（以淨額結算或淨額行權方式）未發行或未交付，則在各情況下，該等股份不會扣減根據2022年計劃仍可供發行的股份數目。惟有以股份結算的股票增值權涉及的於相關以股份結算的股票增值權獲行權時向參與者發行的股份將扣減根據2022年計劃仍可供發行的股份數目。此外，在10%限額規限下，(x)本公司於2022年8月24日後預扣以繳付根據2016年計劃授出的尚未行權授權有關的預扣稅的股份及(y)於2022年8月24日及2022年計劃生效期間根據2016年激勵計劃授出而因其根據2016年計劃的條款已失效（包括因授權作廢、終止或到期）

的授權而尚未交付予參與者或受益人的授權涉及的股份，於各情況下亦可根據2022年計劃授出。

2022年計劃使用可互換股份計數法，即全值授權按照二比一基準扣減2022年計劃的股份儲備，而股票期權及股票增值權則按一比一基準扣減2022年計劃的股份儲備。

d. 資格

2022年計劃的參與者包括可由董事會轄下薪酬委員會（「薪酬委員會」）選出的本公司、其附屬公司或本公司持有權益的其關聯公司的高級職員、董事或其他僱員，以及預期成為本公司或附屬公司或本公司持有權益的其關聯公司的高級職員、僱員或董事的人士。

e. 其他股份限制

根據2022年計劃的條款，(i)2022年計劃項下初步可供授予激勵性股票期權的股份數目等於31,000,000；(ii)在任何五個曆年期間授予任何一名人士的股票期權或股票增值權可能涉及的最大股份數目將為9,000,000股；(iii)對於全值授權，在任何五個曆年期間，授予任何一名人士的全值授權可能涉及的股份不得超過3,000,000股；及(iv)非僱員董事不得在任何曆年內獲授予於授予日期釐定價值超過1,500,000美元的授權。

此外，倘向任何一名人士授出授權將導致就於截至相關授出日期（包括當日）前12個月期間向相關人士授出的所有授權（不包括根據2022年計劃已作廢或失效的任何授權）而發行或將發行的股份合共超過香港

上市規則所載限額（現時為截至相關日期本公司發行在外股份的1%），則相關授出須經股東根據香港上市規則另行批准。根據香港上市規則，倘(i)向任何一名執行董事或我們的首席執行官或彼等的任何關聯人士授出授權（不包括期權及股票增值權）（「其他股權授權」）將導致就於截至相關授出日期（包括當日）前12個月期間向相關人士授出的所有其他股權授權（不包括根據2022年計劃失效的授權）而發行的股份及將發行的股份合共超過相關授出日期發行在外股份總數的0.1%，或(ii)向任何一名獨立董事或本公司主要股東或彼等的任何關聯人士授出授權（包括期權、股票增值權及任何其他類型的股份授權）將導致就於截至相關授出日期（包括當日）前12個月期間的所有授權（不包括根據2022年激勵計劃失效的授權）而發行的股份及將發行的股份合共超過相關授出日期發行在外股份總數的0.1%，則超出0.1%限額的相關進一步授出須經股東批准。

f. 申請或接納授權毋須支付費用

除適用法律規定者外，參與者毋須為申請或接納授權支付任何款項。

g. 歸屬期

儘管2022年計劃有任何相反的其他條文，但根據2022年計劃授予的授權（現金授權除外）將不早於授予授權當日第一週年歸屬；惟以下授予本公司或其任何附屬公司的董事、高級職員或其他僱員以及預期成為本公司或其任何附屬公司的董事、高級職員或其他僱員的人士（「僱員參與者」）的授權不受上述最短

歸屬時間所規限：任何(i)就根據本公司或其任何附屬公司所訂立的合併、收購或類似交易而承擔、轉換或替代的授權授予的替代授權；(ii)向非僱員董事授予於授予日期一週年及上一年度週年大會後至少50週召開的下一屆股東週年大會(以較早發生者為準)歸屬的授權；及(iii)委員會可授予的任何額外授權，上限為根據2022年計劃授權發行的可用股份儲備(可根據2022年計劃項下的公司資本化條文予以調整)的百分之五(5%)，其中包括就(A)對新僱員參與者的簽約或補償授予，(B)授予具有基於績效的歸屬條件的授權，(C)因行政或合規原因分批授予的授權，(D)在12個月或更長時間內平均授予的授權，(E)授予總歸屬和持有期超過12個月的授權，或(F)交付僱員參與者根據僱員與公司的薪酬安排將持有至少12個月的股份(包括向有關非僱員董事交付其年度薪酬涉及的本公司普通股)。

董事會及薪酬委員會認為，上段第(i)至(iii)條所描述的授權類型屬適當，且符合2022年計劃的目的(即為本公司吸引及保留人才、激勵績效、提供有競爭力的激勵機會並使參與者的利益與我們股東的利益保持一致)。在第(i)條中，在收購目標的情況下，交易可能涉及對授予目標僱員的股權授權的承擔。由於對目標的股權授權將代表目標公司與參與者之間的合約安排，本公司將無法以不利於參與者利益的方式單方面更改條款。因此，倘目標的相應授權歸屬時間安排少於一年，則本公司需要靈活地授出

歸屬時間少於一年的股權授權。對於第(ii)條所述的授權，薪酬委員會認為此類授權是適當的，並且符合2022年計劃的目的，因為此類授出通常與董事的任期一致。第(ii)條中的例外情況將允許在下一屆選舉董事的週年大會未滿授出日期的12個月週年的情況下歸屬授權，而這種情況不時會發生。這種情況下，任何不參加連任選舉的董事在任期滿後，其授權仍將歸屬，前提是週年大會在上一年度週年大會後至少50週舉行。第(iii)(A)至(iii)(F)條為董事會及薪酬委員會提供自有限的股份池中授出授權的靈活性。簽約或補償授予有助公司吸引關鍵人才；而具有基於績效的歸屬條件的授權使參與者的利益與我們股東的利益保持一致，並提供有競爭力的激勵薪酬機會；倘授出股權用於結算參與者已經獲得的報酬，要求本公司涵括至少12個月的額外歸屬條件，將損害本公司在情況允許時以股票結算全額獲得的報酬的能力，且對已經獲得該等報酬的參與者不公平。12個月的最短歸屬時間不適用於薪酬委員會在授權協議或其他條款中規定的範圍內在退休、離職、保留安排、身亡、殘疾或控制權變更的情況下提供加速行權或歸屬任何授權的酌情處理權。薪酬委員會認為，在這種情況下，其提供加速行權或歸屬授權的行使能力可令其能夠吸引及保留為本公司及其附屬公司提供服務的人才，並為繼任計劃及僱員職責提供有效過渡。

h. 股票期權及股票增值權的行權期及行權價

薪酬委員會將釐定行使每個期權及股票增值權的條件。每個期權及股票增值權將可於其授予日期後不超過十(10)年行權。除就公司交易授予替代授權的情況(須滿足香港聯交所批准、豁免、確認或其他適用規定)外，期權或股票增值權的行權價將不得低於(i)授出日期(須為紐約證券交易所交易日)本公司普通股的市場公允價值及(ii)本公司普通股緊接授出日期前五個紐約證券交易所交易日的平均市場公允價值(或(倘更高)有關日期的本公司普通股面值)(以較高者為準)。

在遵守上述限制的情況下，每個期權或股票增值權的行權價格將通過薪酬委員會在授予時制定的方法確定或決定。

i. 2022年計劃的屆滿日期

除非董事會提前終止計劃，否則2022年計劃將於2032年10月11日(即百勝中國的股東批准後第十週年)屆滿。倘計劃被終止，只要計劃項下的任何獎勵未行權，其將繼續有效。

2022年計劃於2022年10月24日生效。於截至2025年12月31日止年度初，根據2022年計劃的條款可供未來發行的股份數目為26,927,771股。於2025年12月31日，25,560,805股可根據2022年計劃的條款於未來發行，佔於本年度報告日期發行在外股份總數7%。

向首席執行官授予的獎勵

於2025年，根據2022年計劃授出的須單獨申報的獎勵的變動詳情如下。所報告的績效股票單位及限制性股票單位數目不包括股息等值單位。

績效股票單位⁽¹⁾

承授人姓名	授出日期 (月/日/年)	於2025年		於2025年初 未歸屬	於2025年 授出	於2025年 歸屬	於2025年 註銷/失效	於2025年末 未歸屬	於2025年 歸屬日前日的 收市價 ⁽⁴⁾
		授出的獎勵 於授出日 前日的 收市價 ⁽²⁾	於2025年 授出的獎勵的 公允價值 ⁽³⁾						
屈翠容	2/9/2023 ⁽⁵⁾	不適用	不適用	64,338	—	64,338	—	—	\$ 47.81
(董事兼 首席執行官)	2/8/2024 ⁽⁶⁾	不適用	不適用	112,300	—	—	—	112,300	—
	2/10/2025 ⁽⁶⁾	\$ 48.44	\$ 5,654,831	—	104,015	—	—	104,015	—
總計				176,638	104,015	64,338	—	216,315	

(1) 接納所授出的獎勵毋須支付購買價。

(2) 所列價格為緊接績效股票單位授出日期前的交易日於紐約證券交易所交易的股份收市價。

- (3) 該金額指績效股票單位於授出日期的總公允價值。附帶績效條件的績效股票單位獎勵的授出日期公允價值基於授出日期於紐約證券交易所交易的股份收市價及授出的績效股票單位數目釐定。附帶市場條件的績效股票單位獎勵的授出日期公允價值根據蒙地卡羅模擬模型的結果釐定。有關釐定績效股票單位獎勵授出日期公允價值所使用的相關假設的進一步討論，請參閱合併財務報表附註12。
- (4) 所列價格為緊接績效股票單位歸屬日期前的交易日於紐約證券交易所交易的股份收市價。
- (5) 在繼續任職的情況下，績效股票單位計劃於2023年1月1日至2025年12月31日績效期內達成與相對於MSCI中國指數的成分股的相對股東總回報及選定業務策略(即與商品成本通脹管理、食物浪費及能源間接溫室氣體減排有關的目標)有關的績效目標時歸屬。基於績效，發放的股份數目可能為績效股票單位涉及的目標股份數目的0%至200%。基於本公司在預先設定的績效目標方面的表現，績效股票單位已歸屬並以目標值的86.7%及股息等值股份於2026年發放。
- (6) 在繼續任職的情況下，績效股票單位計劃於達成與相對於MSCI中國非必需消費品指數、標準普爾500非必需消費品指數的成分股的相對股東總回報、系統銷售額、投資資本回報率及與我們產品減鹽及減糖相關的ESG目標有關的績效目標時歸屬。就於2024年2月授出的績效股票單位而言，績效期為2024年1月1日至2026年12月31日，而就於2025年2月授出的績效股票單位而言，績效期為2025年1月1日至2027年12月31日。基於績效，發放的股份數目可能為績效股票單位涉及的目標股份數目的0%至200%。

限制性股票單位⁽¹⁾

承授人姓名	授出日期 (月/日/年)	於2025年 授出的獎勵		於2025年初 未歸屬	於2025年 授出	於2025年 歸屬	於2025年 註銷/失效	於2025年末 未歸屬	於2025年 歸屬日前日的	
		前日的 收市價 ⁽²⁾	授出日期 公允價值 ⁽³⁾						收市價 ⁽⁴⁾	收市價 ⁽⁴⁾
屈翠容	2/9/2023 ⁽⁵⁾	不適用	不適用	53,911	—	26,553	—	27,358	\$	48.44
(董事兼	2/8/2024 ⁽⁵⁾	不適用	不適用	126,104	—	41,614	—	84,490	\$	48.44
首席執行官)	2/10/2025 ⁽⁵⁾	\$ 48.44	\$ 5,000,001	—	104,015	—	—	104,015		—
總計				180,015	104,015	68,167	—	215,863		

- (1) 接納所授出的獎勵毋須支付購買價。
- (2) 所列價格為緊接限制性股票單位授出日期前的交易日於紐約證券交易所交易的股份收市價。
- (3) 該金額指限制性股票單位於授出日期的總公允價值。限制性股票單位的授出日期公允價值基於授出日期於紐約證券交易所交易的股份收市價及授出的限制性股票單位數目釐定。

- (4) 所列價格為緊接限制性股票單位歸屬日期前的交易日於紐約證券交易所交易的股份收市價。
- (5) 在繼續任職的情況下，限制性股票單位計劃於授出日期的首三個週年每年按相同比例分期歸屬。

董事任職報酬

於2025年，我們亦根據2022年計劃向非僱員董事授出普通股股份，作為其年度任職報酬的一部分。

本公司主要使用股票薪酬吸引及留聘合資格候選人擔任董事會成員。在設定董事薪酬時，董事會考慮董事在履行本公司職責方面花費的大量時間，以及董事會成員須具備的技能水平。董事會提名與管治委員會（「提名與管治委員會」）審議獨立薪酬顧問的建議，並審閱董事薪酬和福利及向董事會提出建議。本公司現時的董事薪酬結構經董事會於2023年5月批准並於2023年6月生效。

僱員董事。僱員董事並無就於董事會任職收取額外薪酬。有關屈女士就其於2025年擔任本公司首席執行官收取的薪酬詳情，請參閱合併財務報表附註20。

非僱員董事任職報酬。我們的非僱員董事每人每年獲得相當於315,000美元的任職報酬，以本公司普通股支付，或應董事的要求，最多以現金支付一半。除另有註明外，年度任職報酬在2025年6月支付，以就董事於2025年6月1日至2026年5月31日期間的服務提供報酬。

董事長任職報酬。除支付予全體非僱員董事的年度任職報酬外，董事長胡博士每年收取225,000美元的額外股票任職報酬。

委員會主席及成員任職報酬。於2025年，審計委員會主席（Durham女士）收取35,000美元的額外年度股票任職報酬。薪酬委員會主席（張女士）收取25,000美元的年度額外股票任職報酬。提名與管治委員會主席（胡博士）收取20,000美元的額外股票任職報酬。董事會食品安全與可持續發展委員會（「食品安全與可持續發展委員會」）主席（邵先生）收取20,000美元的額外年度股票任職報酬。此外，審計委員會的每名成員（葛女士、Hoffmann先生及邵先生）每年收取17,500美元的額外股票任職報酬。薪酬委員會的每名成員（Durham女士、Ettegui先生、葛女士、盧女士及汪先生）收取12,500美元的額外年度股票任職報酬。提名與管治委員會的每名成員（Ettegui先生、葛女士、盧女士、張女士及衛先生（按比例計算））收取10,000美元的額外年度股票任職報酬。食品安全與可持續發展委員會的每名成員（Aiken先生、Ettegui先生、Hoffmann先生、朱女士及衛先生（按比例計算））收取10,000美元的額外年度股票任職報酬。

下表總結於2025年根據2022年計劃授予每位非僱員董事的股票任職報酬。

姓名	授出日期 (月/日/年)	於2025年授出的 獎勵於授出日前日的 收市價 ⁽¹⁾	股票獎勵 (美元) ⁽²⁾	已發行股份 數目 ⁽³⁾
Robert B. Aiken	6/1/2025	\$ 43.65	\$ 167,500	3,837
Mikel A. Durham	6/1/2025	43.65	205,000	4,696
Edouard Ettetdgui	6/1/2025	43.65	347,500	7,961
葛新	6/1/2025	43.65	197,500	4,524
David Hoffmann	6/1/2025	43.65	342,500	7,846
胡祖六	6/1/2025	43.65	560,000	12,829
盧蓉	6/1/2025	43.65	337,500	7,731
邵子力	6/1/2025	43.65	195,000	4,467
汪洋	6/1/2025	43.65	327,500	7,502
衛哲 ⁽⁴⁾	8/7/2025	44.80	131,250	2,862
	11/6/2025	43.87	7,500	174
張敏 ⁽⁵⁾	6/1/2025	43.65	192,500	3,011
朱曉靜	6/1/2025	43.65	325,000	7,445
總計			\$ 3,336,250	74,885

- (1) 所列價格為緊接普通股股份授出日期前的交易日於紐約證券交易所交易的股份收市價。該等已授出普通股股份毋須購買價格。
- (2) 指授予的年度股票任職報酬的授出日期公允價值。
- (3) 董事各自收取按適用年度任職報酬除以股份於授出日期(或倘授出日期並非交易日，則於緊接授出日期前的交易日)於紐約證券交易所的收市價釐定的股份，而任何零碎股份以現金而非股票支付。
- (4) 衛哲先生於2025年8月首次獲委員會委任為董事並就擔任本公司獨立非僱員董事獲得按比例分配的年度任職報酬。於2025年11月，衛先生就擔任食品安全與可持續發展委員會成員獲得按比例分配的年度任職報酬。衛先生於2025年12月獲委任為提名與管治委員會成員。該項委任的額外年度任職報酬於2026年2月按比例授予衛先生，未包含在本表內。
- (5) 經扣除與股票任職報酬相關的稅項後發行的股份數目。

向其他僱員授予的獎勵

於2025年，根據2022年計劃授出無須單獨申報的獎勵的變動詳情如下，於2025年授出的獎勵的授出日期公允價值及獎勵數目以千為單位呈報。所報告的績效股票單位及限制性股票單位數目不包括股息等值單位。

股票增值權⁽¹⁾

按類別劃分的 承授人	授出日期 (月/日/年)	於2025年	於2025年	行權價	於2025年初	於2025年	於2025年	於2025年	於2025年末	於2025年
		授出的獎勵 於授出日 前日的 收市價 ⁽²⁾	授出的獎勵的 授出日期 公允價值 (千美元) ⁽³⁾		尚未行權	授出	行權	註銷/失效	未行權	行權日前日的 收市價 ⁽⁴⁾
本公司										
其他員工	2/9/2023 ⁽⁵⁾	不適用	不適用 \$	62.14	289	—	—	25	264	—
	2/8/2024 ⁽⁵⁾	不適用	不適用 \$	39.65	391	—	15	33	343 \$	48.54
	2/10/2025 ⁽⁵⁾	\$ 48.44	\$ 3,936	48.07	—	223	—	21	202	—
總計					680	223	15	79	809	

- (1) 行權期為自授予日期起計10年。接納所授出的獎勵毋須支付購買價。
- (2) 所列價格為緊接股票增值權授出日期前的交易日於紐約證券交易所交易的股份收市價。
- (3) 本欄中報告的金額指根據會計準則彙編第718號及授出的股票增值權數目釐定的股票增值權獎勵的授予日期總公允價值。本公司於授出日期採用柏力克—舒爾斯期權定價模型估計已授予本公司員工的股票增值權獎勵各自的公允價值。有關用於釐定該等金額的相關假設的進一步討論，參閱合併財務報表附註12。
- (4) 所列價格為緊接股票增值權行權日期前的交易日於紐約證券交易所交易的股份加權平均收市價。
- (5) 於授予日期的第一週年開始按25%的相同比例分期歸屬。

績效股票單位⁽¹⁾

按類別劃分的 承授人	授出日期 (月/日/年)	於2025年 授出的獎勵 於授出日 前日的 收市價 ⁽²⁾	於2025年 授出的獎勵的 授出日期 公允價值 (千美元) ⁽³⁾	於2025年初 未歸屬	於2025年 授出	於2025年 歸屬 (千股)	於2025年 註銷/失效	於2025年末 未歸屬	於2025年 歸屬日前日的 收市價 ⁽⁴⁾
本公司	11/3/2022 ⁽⁵⁾	不適用	不適用	13	—	—	13	—	—
其他員工	2/9/2023 ⁽⁶⁾	不適用	不適用	60	—	43	17	—	\$ 47.81
	9/1/2023 ⁽⁷⁾	不適用	不適用	45	—	—	45	—	—
	11/1/2023 ⁽⁸⁾	不適用	不適用	2	—	2	—	—	\$ 47.81
	2/8/2024 ⁽⁹⁾	不適用	不適用	103	—	—	31	72	—
	2/10/2025 ⁽⁹⁾	\$ 48.44	\$ 4,439	—	82	—	—	82	—
總計				223	82	45	106	154	

- (1) 接納所授出的獎勵毋須支付購買價。
- (2) 所列價格為緊接績效股票單位授出日期前的交易日於紐約證券交易所交易的股份收市價。
- (3) 該金額指績效股票單位於授出日期的總公允價值。附帶績效條件的績效股票單位獎勵的授出日期公允價值基於授出日期於紐約證券交易所交易的股份收市價及授出的績效股票單位數目釐定。附帶市場條件的績效股票單位獎勵的授出日期公允價值根據蒙地卡羅模擬模型的結果釐定。有關釐定績效股票單位授出日期公允價值所使用的相關假設的進一步討論，請參閱合併財務報表附註12。
- (4) 所列價格為緊接績效股票單位歸屬日期前的交易日於紐約證券交易所交易的股份收市價。
- (5) 在繼續任職的情況下，績效股票單位計劃於2022年1月1日至2023年12月31日績效期內以及2024年1月1日至2025年12月31日績效期內達成與門店數目、收入及經營利潤有關的績效目標時歸屬。基於績效，發放的股份數目可能為績效股票單位涉及的目標股份數目的0%至200%。績效期內概無績效目標獲達成，根據獎勵協議條款，該等績效股票單位已作廢。
- (6) 在繼續任職的情況下，績效股票單位計劃於2023年1月1日至2025年12月31日績效期內達成與相對於MSCI中國指數的成分股的相對股東總回報及選定業務策略(即與商品成本通脹管理、食物浪費及能源間接溫室氣體減排有關的目標)有關的績效目標時歸屬。基於績效，發放的股份數目可能為績效股票單位涉及的目標股份數目的0%至200%。基於本公司在預先設定的績效目標方面的表現，績效股票單位已歸屬並以目標值的86.7%及股息等值股份於2026年發放。
- (7) 在繼續任職的情況下，績效股票單位計劃於2023年1月1日至2025年12月31日績效期內達成與門店數目、收入及經營利潤有關的績效目標時歸屬。基於績效，歸屬的股份數目可能為績效股票單位涉及的目標股份數目的0%至200%。績效期內概無績效目標獲達成，根據獎勵協議條款，該等績效股票單位已作廢。

- (8) 在繼續任職的情況下，績效股票單位計劃於2023年1月1日至2025年12月31日績效期內達成與選定業務策略(即與商品成本通脹管理有關的目標)有關的績效目標時歸屬。基於績效，發放的股份數目可能為績效股票單位涉及的目標股份數目的0%至200%。基於本公司在預先設定的績效目標方面的表現，績效股票單位已歸屬並以目標值的122.0%及股息等值股份於2026年發放。
- (9) 在繼續任職的情況下，績效股票單位計劃於績效期內達成與相對於MSCI中國非必需消費品指數和標準普爾500非必需消費品指數的成分股的相對股東總回報、系統銷售額、投資資本回報率及與我們產品減鹽及減糖相關的ESG目標有關的績效目標時歸屬。就於2024年2月授出的績效股票單位而言，績效期為2024年1月1日至2026年12月31日，而就於2025年2月授出的績效股票單位而言，績效期為2025年1月1日至2027年12月31日。基於績效，發放的股份數目可能為績效股票單位涉及的目標股份數目的0%至200%。

限制性股票單位⁽¹⁾

按類別劃分的 承授人	授出日期 (月/日/年)	於2025年 授出的獎勵 於授出日 前日的 收市價 ⁽²⁾	於2025年 授出的獎勵的 授出日期 公允價值 (千美元) ⁽³⁾	於2025年初 未歸屬	於2025年 授出	於2025年 歸屬 (千股)	於2025年 註銷/失效	於2025年末 未歸屬	於2025年 歸屬日前日的 收市價 ⁽⁴⁾
本公司	11/3/2022 ⁽⁵⁾	不適用	不適用	1	—	1	—	—	\$ 43.26
其他員工	2/9/2023 ⁽⁶⁾	不適用	不適用	224	—	95	18	111	\$ 48.43
	2/28/2023 ⁽⁷⁾	不適用	不適用	43	—	—	3	40	—
	8/31/2023 ⁽⁷⁾	不適用	不適用	27	—	—	2	25	—
	9/1/2023 ⁽⁸⁾	不適用	不適用	3	—	1	1	1	\$ 44.72
	2/8/2024 ⁽⁸⁾	不適用	不適用	414	—	86	47	281	\$ 48.41
	5/1/2024 ⁽⁹⁾	不適用	不適用	3	—	1	1	1	\$ 43.31
	8/7/2024 ⁽⁹⁾	不適用	不適用	69	—	1	6	62	\$ 44.91
	11/6/2024 ⁽¹⁰⁾	不適用	不適用	100	—	28	12	60	\$ 47.77
	2/10/2025 ⁽⁹⁾	\$ 48.44	\$ 18,371	—	382	2	22	358	\$ 46.87
	5/2/2025 ⁽¹⁰⁾	\$ 43.33	\$ 631	—	14	1	—	13	\$ 47.81
	8/7/2025 ⁽¹¹⁾	\$ 44.80	\$ 2,376	—	52	—	1	51	—
	11/6/2025 ⁽¹²⁾	\$ 43.87	\$ 207	—	5	—	—	5	—
總計*			\$ 21,585	883	453	216	113	1,007	

* 股份數目因四捨五入可能無法重新計回。

- (1) 接納所授出的獎勵毋須支付購買價。
- (2) 所列價格為緊接限制性股票單位授出日期前的交易日於紐約證券交易所交易的股份收市價。
- (3) 該金額指限制性股票單位於授出日期的總公允價值。限制性股票單位的授出日期公允價值基於授出日期於紐約證券交易所交易的股份收市價及授出的限制性股票單位數目釐定。
- (4) 所列價格為緊接限制性股票單位歸屬日期(包括根據適用獎勵協議的條款按比例歸屬)前的交易日於紐約證券交易所交易的股份加權平均收市價。

- (5) 在繼續任職的情況下，限制性股票單位計劃於授出日期的首三個週年每年按相同比例分期歸屬。
- (6) 在繼續任職的情況下，限制性股票單位計劃於授出日期的首三或四個週年每年按相同比例分期歸屬，或於授出日期起第二及第三週年每年按50%的相同比例分期歸屬。
- (7) 在繼續任職的情況下，限制性股票單位計劃於授出日期起第三週年歸屬。
- (8) 在繼續任職的情況下，限制性股票單位計劃於授出日期的首三或四個週年每年按相同比例分期歸屬，或於授出日期起第二及第三週年每年按50%的相同比例分期歸屬，或於授出日期起第三週年歸屬。
- (9) 在繼續任職的情況下，限制性股票單位計劃於授出日期的首三個週年每年按相同比例分期歸屬，或於授出日期起第三週年歸屬。
- (10) 在繼續任職的情況下，限制性股票單位計劃於(1)授出日期的首三個週年每年按相同比例分期歸屬；或(2)於2024年7月1日至2025年12月31日績效期及2026年1月1日至2027年12月31日績效期達成與門店數目、銷售額及利潤有關的績效目標時歸屬，該等歸屬股份數目可能為限制性股票單位的目標股份數目的0%至100%。
- (11) 在繼續任職的情況下，限制性股票單位計劃於(1)授出日期的首三個週年每年按相同比例分期歸屬；(2)於授出日期的第三週年日時全部一筆過歸屬；或(3)於2027年12月31日或截至該日止年度達成與門店數目、收入及利潤有關的績效目標時歸屬，該等歸屬股份數目可能為限制性股票單位的目標股份數目的0%至100%。
- (12) 在繼續任職的情況下，限制性股票單位計劃於2026年1月1日至2027年12月31日績效期達成與門店數目、銷售額及利潤有關的績效目標時歸屬，該等歸屬股份數目可能為限制性股票單位的目標股份數目的0%至100%。

2025年就根據2022年計劃所授予獎勵(包括股票增值權、限制性股票單位、績效股票單位以及與未歸屬的限制性股票單位及績效股票單位相關的股息等值單位)而可能發行的股份數目佔2025年發行在外股份加權平均數的0.2%。就該計算而言，(1) 2025年授予的股票增值權可能發行的股份數目乃基於2025年12月31日的紐約證券交易所收市價計算；及(2) 2025年授予的績效股票單位及附帶績效條件的限制性股票可能發行的股份數目乃假設根據相關獎勵協議的最大發放股數。

(ii) 2016年計劃

a. 2016年計劃的目的

自2016年10月31日起，本公司採納2016年計劃。2016年計劃的目的與2022年計劃類似。此外，2016年計劃亦用於根據本公司與YUM就本公司分拆訂立的僱員事務協議發行獎勵。

b. 獎勵種類

與2022年計劃類似，2016年計劃項下的獎勵包括股票期權、激勵性股票期權、股票增值權、普通股、限制性股票、限制性股票單位、績效股份、績效股票單位及現金激勵授權。

c. 2016年計劃項下可供發行股份

本公司為2016年計劃的發行預留45,000,000股普通股。

d. 資格

於本公司自YUM分拆後，2016年計劃的合資格參與者包括本公司或其中一間附屬公司的任何高級職員、董事或其他僱員、本公司或其中一間附屬公司的顧問、獨立承包商或代理。

e. 其他股份限制

根據2016年計劃，向任何一名人士授出的股票期權、股票增值權或全值獎勵可轉換的股份最高數目與2022年計劃類似，但不適用於香港上市規則所載額外限制。

f. 申請或接納獎勵毋須支付費用

除適用法律規定者外，參與者毋須為申請或接納獎勵支付任何款項。

g. 歸屬期及條件

在2016年計劃的條款的規限下，薪酬委員會於授出時釐定股票期權、股票增值權及全值授權的歸屬條文。

h. 股票期權及股票增值權的行權期及行權價

每份已授出股票期權或股票增值權的歸屬期及行權價由薪酬委員會釐定或由薪酬委員會於股票期權或股票增值權授出時所設定的方法釐定，惟行權價將不得低於授予日期當日股份的市場公允價值。

儘管2016年計劃項下的獎勵具有不同的歸屬條文及行權期，尚未行權獎勵於三至五年期間歸屬。股票期權及股票增值權將於授出日期後10年屆滿。

i. 終止2016年計劃

於2022年計劃於2022年10月24日生效後，並無根據2016年計劃進一步授出新獎勵，但2016年計劃繼續規管先前根據2016年計劃授出的獎勵。

向首席執行官授予的獎勵

於2025年，根據2016年計劃授出須單獨申報的獎勵的變動詳情如下。所報告的績效股票單位及限制性股票單位數目不包括股息等值單位。

股票增值權 ⁽¹⁾								
承授人姓名	授出日期 (月/日/年)	行權價	於2025年初 尚未行權	於2025年 授出	於2025年 行權	於2025年 註銷/失效	於2025年末 未行權	於2025年 行權日前日的 收市價 ⁽²⁾
屈翠容	2/10/2017	\$ 26.56	80,197	—	80,197	—	—	\$ 48.80
(董事兼 首席執行官)	2/9/2018	\$ 40.29	186,151	—	—	—	186,151	—
	2/7/2019	\$ 41.66	186,100	—	—	—	186,100	—
	2/7/2020	\$ 42.71	187,063	—	—	—	187,063	—
	2/5/2021	\$ 57.39	171,989	—	—	—	171,989	—
	2/10/2022	\$ 50.16	208,969	—	—	—	208,969	—
總計			1,020,469	—	80,197	—	940,272	

(1) 行權期為自授予日期起計10年。接納所授出的獎勵毋須支付購買價。於授予日期的第一週年開始按25%的相同比例分期歸屬。

(2) 所列價格為緊接股票增值權行權日期前的交易日於紐約證券交易所交易的股份收市價。

限制性股票單位 ⁽¹⁾							
承授人姓名	授出日期 (月/日/年)	於2025年初 尚未歸屬	於2025年 授出	於2025年 歸屬	於2025年 註銷/失效	於2025年末 未歸屬	於2025年 歸屬日前日的 收市價 ⁽²⁾
屈翠容 (董事兼 首席執行官)	2/10/2022 ⁽³⁾	12,959	—	6,479	—	6,480	\$ 48.44

(1) 接納所授出的獎勵毋須支付購買價。

(2) 所列價格為緊接限制性股票單位歸屬日期前的交易日於紐約證券交易所交易的股份收市價。

(3) 於授予日期的第一週年開始按25%的相同比例分期歸屬。

向其他承授人授予的獎勵

於2025年，根據2016年計劃授出無須單獨申報的獎勵的變動詳情如下，於報告期內授出獎勵的授出日期公允價值及獎勵數目以千為單位呈報。所報告的限制性股票單位數目不包括股息等值單位。

股票增值權 ⁽¹⁾								
按類別劃分的承授人	授出日期 (月/日/年)	於2025年初 尚未行權的 獎勵的 行權價 ⁽²⁾	於2025年初 尚未行權	於2025年 授出	於2025年 行權	於2025年 註銷/失效	於2025年末 尚未行權	於2025年 行權日前日的 收市價 ⁽³⁾
					(千股)			
本公司其他員工	2/6/2015至2/10/2022	\$21.06至\$57.39	4,887	—	747	148	3,992	\$ 47.44
YUM員工	2/6/2015至10/1/2016	\$21.06至\$27.41	502	—	360	2	140	\$ 46.32
總計*			5,389	—	1,107	149	4,133	

* 股份數目因四捨五入可能無法重新計回。

- (1) 授予本公司員工的股票增值權獎勵通常具有四年內每年歸屬25%的分批歸屬時間表，並在授出後十年屆滿。YUM員工持有的未行權股票增值權已悉數歸屬。接受所授出的獎勵毋須支付購買價。
- (2) 本公司其他員工持有的股票增值權於2025年末的加權平均行權價為39.87美元。YUM員工持有的股票增值權於2025年末的加權平均行權價為21.89美元。
- (3) 所列價格為緊接股票增值權行權日期前的交易日於紐約證券交易所交易的股份的加權平均收市價。

限制性股票單位 ⁽¹⁾							
按類別劃分的承授人	授出日期 (月/日/年)	於2025年初 尚未歸屬	於2025年 授出	於2025年 歸屬	於2025年 註銷/失效	於2025年末 未歸屬	於2025年 歸屬日前日的 收市價 ⁽²⁾
					(千股)		
本公司其他員工	2/10/2022至 9/1/2022	189	—	154	7	28	\$ 47.43

- (1) 限制性股票單位獎勵通常於三至四年內歸屬，於授出日期起第三週年日時全部一筆過歸屬或於週年日分批歸屬。接納所授出的獎勵毋須支付購買價。
- (2) 所列價格為緊接限制性股票單位歸屬日期前的交易日於紐約證券交易所交易的股份的加權平均收市價。

附屬公司證券交易

如本年報「業務」章節所述，本公司與Lavazza集團成立Lavazza合資公司Y&L Coffee Limited，以在中國探索及發展Lavazza咖啡品牌概念。為推崇創始人精神及激勵本公司、Lavazza集團及Lavazza合資公司僱員努力執行Lavazza合資公司的業務計劃，Lavazza合資公司於2022年2月設立股權計劃（「合資公司股權計劃」），允許向Lavazza合資公司、Lavazza集團及本公司的主要僱員授出Lavazza合資公司的股權獎勵。

於2025年，概無根據合資股權計劃授出任何股權獎勵。截至2025年12月31日（即根據合資公司股權計劃於2022年授予的績效股票單位績效期完結日），概無績效目標獲達成，2022年合資績效股票單位根據獎勵協議的條款已作廢。2025年，概無於2022年及2023年根據合資股權計劃授出的購股權或可予行權。

審計委員會審閱財務報表

審計委員會已審閱本公司截至2025年12月31日止年度的合併財務報表。審計委員會亦已與高級管理層成員及本公司外聘核數師畢馬威會計師事務所討論有關本公司採納的會計政策及慣例及內部控制的事宜。

審計師

2025年、2024年及2023年審計師並無變動。

向香港聯交所提交的本年度報告及向美國證交會提交的10-K表格內的年度報告所載根據美國公認會計準則及香港公司條例的披露規定編製的本公司及其附屬公司截至2025年12月31日止年度的合併財務報表已分別由畢馬威會計師事務所（於《會計及財務匯報局條例》下的註冊公眾利益實體核數師）和畢馬威華振會計師事務所（特殊普通合夥）審核。我們將於本公司2026年度股東週年大會上尋求股東批准及追認委任畢馬威會計師事務所和畢馬威華振會計師事務所（特殊普通合夥）為獨立審計師。

優先購買權

股份持有人並無優先購買權以致本公司須按比例向現有股東要約發售新股份。

根據香港上市規則的持續披露責任

本公司並無任何其他需根據香港上市規則第13.20、13.21及13.22條作出的披露責任。

公眾持股量

於本年報日期，基於本公司可取得的資料及就本公司董事所知，本公司符合上市規則項下的公眾持股量規定。

代表董事會

胡祖六

董事長

企業管治報告

董事會欣然提呈本公司截至2025年12月31日止年度的企業管治報告。

企業管治常規

董事會相信良好的企業管治對達致業務成功及履行董事會對股東的責任尤為關鍵。董事會已採納企業管治原則，旨在體現董事會運作的管治原則及程序。該等原則可在本公司網站查閱。我們的企業管治原則及常規與香港上市規則附錄C1第2部分所載企業管治守則（「企業管治守則」）內的原則一致。

截至2025年12月31日止年度，我們已遵守所有企業管治守則守則條文，惟以下各項除外。

企業管治守則的守則條文第A.2.1、B.3.1、D.3.3、D.3.7及E.1.2條規定審計委員會、薪酬委員會及提名及管治委員會（統稱「董事會委員會」）章程至少須載列該等段落所載的條款。目前，董事會委員會的章程未載入該等條款中的若干條款。本公司已根據紐交所上市規則及美國證券交易委員會的規則（以適用者為限）採用董事會委員會章程，儘管使用的語言不同，但於重大方面與企業管治守則項下所規定的職權範圍相似。相關董事會委員會實際中已按照企業管治守則的規定履行相關責任。

企業管治守則的守則條文第E.1.2(a)、(c)及(d)條規定薪酬委員會負責董事薪酬事宜。目前，提名及管治委員會負責就董事的薪酬及福利進行審閱並向董事會提供推薦建議。鑑於(i)美國公眾公司通常將此職責轉授予提名及管治委員會或薪酬委員會，且美國公眾公司安排提名及管治委員會履行相關職責亦屬常見；(ii)自本公司於紐交所及港交所上市以來，相關職責一直由提名及管治委員會履行；及(iii)提名及管治委員會的組成亦遵守香港上市規則第3.25條項下有關於薪酬委員會的組成規定，董事會相信，就董事薪酬而言，現時安排已達致良好的企業管治。

董事會

董事會現時包括十三名成員，由一名執行董事、一名非執行董事及十一名獨立董事組成。有關董事會組成的詳情及董事履歷詳情，請參閱本年度報告「董事及高級管理層」。

獨立董事

於2025年，董事會一直符合香港上市規則有關委任至少三名獨立非執行董事（佔董事會人數的三分之一），其中一名獨立非執行董事須具備適當專業資格或會計或相關財務管理專業知識的規定。

董事會已從各獨立非執行董事處收到年度書面確認函確認其獨立性，並認為彼等各自均為獨立人士。

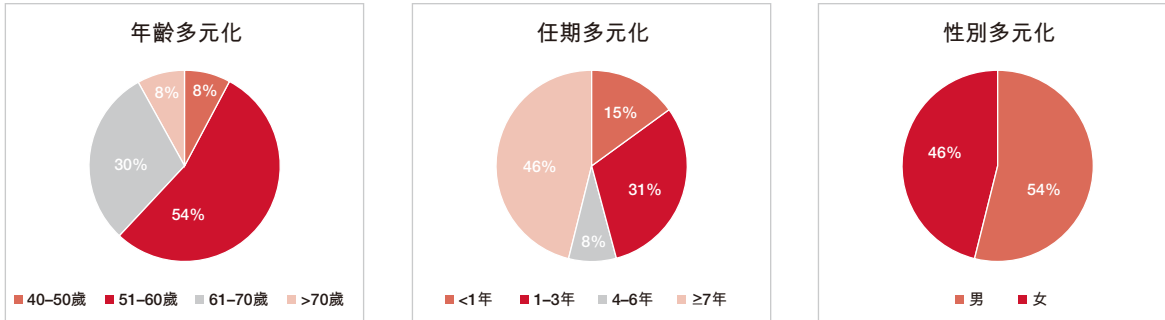
委任及重選董事

根據我們的經修訂及經重列註冊成立證書，董事獲選任期一年，及直至選出合資格的繼任人或直至他們身故、辭任或罷免(以較早者為準)。

董事會多元化政策

提名與管治委員會尋求向董事會推薦可以為董事會帶來獨特觀點的候選人以確保董事會的整體多元化。董事會認為，擁有多元化背景的董事有助於董事會更好地監督本公司的管理及運營，以及從不同角度評估本公司業務模式的風險及機遇。根據我們的董事會多元化政策，多元化廣義上被詮釋為不同觀點、技能、個人及專業經驗與背景，以及以可見或不可見的方式呈現的其他特質，包括但不限於年齡、性別、種族及國籍。作為董事提名程序的一部分，提名與管治委員會考慮多個因素以確保董事會整體融匯各式各樣的特質。各被提名董事人選一般將展示有別於他人且不同程度的特質。就本公司目前的被提名董事人選狀況而言，本公司亦受惠於來自董事會成員不同年齡、性別、種族及國籍的多樣性。

下圖概述我們董事的多元化。



此外，誠如下文所列，我們的董事擁有多間涉及眾多不同行業的上市及私營公司工作的經驗、資格及技能，並擁有廣泛的個人及集體經驗。他們擁有多樣化的地區性、行業性及專業知識。

	高級管理人員 領導力	行業	信息技術/ 網絡安全	地區性 (中國/亞太地區)	上市公司 董事會
胡祖六	✓		✓	✓	✓
屈翠容	✓	✓	✓	✓	✓
Robert B. Aiken	✓	✓	✓		✓
Mikel A. Durham	✓	✓	✓	✓	✓
Edouard Ettegui	✓	✓		✓	✓
葛新	✓		✓	✓	✓
David Hoffmann	✓	✓		✓	✓
盧蓉	✓		✓	✓	✓
邵子力	✓			✓	✓
汪洋	✓		✓	✓	✓
衛哲	✓	✓	✓	✓	✓
張敏	✓	✓	✓	✓	✓
朱曉靜	✓	✓	✓	✓	✓

有關員工性別比例的詳情，請參閱「業務—人力資本管理—全體員工的多樣性、包容和平等機會」。

提名政策

提名與管治委員會負責向全體董事會推薦董事候選人，以供在股東週年大會上提名及選舉。提名與管治委員會的章程規定其可委聘第三方人事顧問公司不時物色候選人。提名與管治委員會在委聘人事顧問公司時，會向人事顧問公司提供其尋找潛在候選人時對於技能、經驗及資格的指引，可能包括可對董事會的整體多元化作出貢獻的新董事等。於進行技能規劃及與候選人面談後，人事顧問公司隨後向提名與管治委員會提供候選人名單。提名與管治委員會成員、董事會主席、首席執行官及其他董事會成員視需要與入圍的董事候選人面談。經提名與管治委員會推薦後，董事會審議並批准董事候選人的提名。

提名與管治委員會亦將以與委員會尋找被提名人相同的方式，考慮由股東推薦或其他來源的董事候選人。倘股東向提名與管治委員會提名候選人予以

考慮，股東須書面通知本公司的公司秘書，郵寄地址為Yum China Holdings, Inc., 101 East Park Boulevard, Suite 805, Plano, Texas 75074或中華人民共和國上海市天鑰橋路20號百勝中國大廈百勝中國控股有限公司，郵編200030。

根據企業管治原則，董事會尋求來自不同專業背景且具誠信聲譽並具有廣泛的經驗及專業知識的成員。董事應具備需要擁有高度責任感的職位經驗，並於該等公司或機構中擔任領導角色，且按他們可為董事會及本公司帶來的貢獻被選擇。提名與管治委員會就本公司股東或其他方推薦成為董事會成員的人士尋求完成慣常的審查程序及背景審查。

董事會及管理層的責任、問責性及貢獻

本公司的業務及事務由董事會管理。

董事會的領導架構

董事會目前由獨立董事長胡祖六博士領導。董事會相信一名具備足夠獨立資格的董事長及透過董事會組成、委員會制度及定期舉行非管理層董事的行政會議政策(全部均於下文論述)可有效維持董事會的獨立性及對管理層的監督。再者，將董事長及首席執行官的角色分開能令董事長專注於企業管治事宜，而首席執行官則可專注於本公司的業務。我們認為此架構效果良好，能促進獨立董事與管理層之間的公開對話及具建設性地反饋意見。其進一步讓董事會有效代表全體股東的最佳利益，並為本公司帶來長遠成功。為推廣有效的獨立監督，董事會已採納下文所述的若干管治慣例。

本公司的管治政策及道德指引

董事會委員會章程。董事會審計委員會、薪酬委員會、提名與管治委員會以及食品安全與可持續發展委員會按各自的書面章程運作。該等章程獲董事會批准，並由各委員會定期審閱。各章程可在本公司網站ir.yumchina.com查閱。

管治原則。董事會已採納企業管治原則，旨在體現董事會運作的管治原則及程序。該等原則可在本公司網站ir.yumchina.com查閱。

道德指引。百勝中國的行為準則已獲採納以強調本公司致力達致最高的商業行為標準。行為準則亦

載有僱員在保密的情況下申報道德或會計問題、不當行為或違反行為準則的資料及程序。行為準則適用於本公司全體董事及僱員，包括首席執行官、首席財務官及首席會計師。全體僱員每年須完成百勝中國的行為準則問卷，並以書面方式證明他們已細閱及了解行為準則。行為準則可在本公司網站ir.yumchina.com查閱。本公司擬在本網站刊登行為準則的修訂或豁免遵守行為準則的情況(以適用於董事或高級管理人員為限及受美國證交會、紐約證券交易所或香港聯交所的規則所限)。

適用於董事的利益衝突政策。如百勝中國行為守則所載，百勝中國有關董事的利益衝突政策旨在確保充分披露及考量合理可能涉及本公司的利益衝突類型。因此，董事須向本公司披露所有潛在利益衝突情況，該等情況可能合理預期會影響董事在履行本公司董事職責時的獨立性及判斷。董事須在適當的時間以適當方式作出相關披露，向本公司提供充分通知及充足信息，以確保本公司能夠全面及充分考慮與潛在利益衝突有關的相關事實及情況，並決定為解決相關潛在利益衝突而應採取的行動(如有)。

本公司管治政策符合紐約證券交易所及香港聯交所的適用規則及規例。

本公司的其他重大董事會管治慣例

董事的年度選舉。根據我們的經修訂及經重列的註冊成立證書，董事獲選任期一年，及直至選出合資格的繼任人或直至他們身故、辭任或罷免(以較早者為準)。

首席董事的角色。企業管治原則規定獨立董事在董事長根據紐約證券交易所規則不符合獨立資格時委任首席董事。本公司目前並無首席董事，乃由於董事長屬獨立。

行政會議。獨立及非管理層董事定期舉行行政會議。行政會議僅由獨立及非管理層董事出席，並由獨立主席主持。於定期召開的董事會會議上，會預留時間舉行該等行政會議。

董事會及委員會評估。董事會了解全面而具建設性的評估程序能提升董事會的效率，且為良好企業管治的重要元素。每年，提名與管治委員會監督設計及實施評估程序、專注於董事會對本公司的貢獻及董事會相信能作出更大貢獻的領域。此外，審計委員會、薪酬委員會、提名與管治委員會以及食品安全與可持續發展委員會各自亦根據他們的相關章程進行類似的年度自行評估。董事會及委員會評估結果概要將與董事會及相關委員會討論，且政策及慣例會根據評估結果作出更新。下一年度將會考慮並入董事對評估問卷及程序的改善建議。董事會聘請了第三方協助完成2025年年度董事會及委員會評估程序。通過各董事完成的書面問卷以及與董事的討

論，就多項議題廣泛徵詢意見，包括董事會及委員會組成及領導能力、會議、責任及整體有效性。

退休政策。根據企業管治原則，除非董事會一致決定董事再次參選，則獨立或非管理層董事於年屆75歲後不再次參選。

董事於其他上市公司董事會的服務限制。企業管治原則規定董事可於不多於四間其他上市公司董事會服務。本公司的首席執行官(倘為董事)可於不多於一間其他上市公司董事會服務。預期全體董事於接納任何其他上市公司董事職務或其他上市公司董事會的審計委員會或薪酬委員會工作前知會董事會以及提名與管治委員會主席。

過半數投票政策。細則要求於非競爭性選舉中按過半數投票政策選出董事。換言之，於非競爭性董事選舉中的被提名董事人選必須獲得就該董事選舉的投票數逾50%的「贊成」票。企業管治原則進一步規定任何未能取得過半數「贊成」票的在任董事將即時向董事會辭任。辭任將於董事會接納後生效。董事會將透過由提名與管治委員會管理的過程且在排除存在爭議的候選人的情況下接納或拒絕該辭任，且於確認選舉結果日期起計90日內公開披露董事會就該辭任的決定以及作出該決定的理由。

接洽管理層及僱員。董事能充分公開地與管理層的高級成員接洽。首席執行官邀請本公司的主要僱員出席董事會會議，據此首席執行官相信他們能為董事會討論作出有意義的貢獻。

接洽外部顧問。董事會及董事會委員會有權諮詢及聘任獨立法律及其他顧問，費用由本公司承擔。審計委員會可全權委任及替換獨立審計師，惟須經股東批准。薪酬委員會可在經考慮顧問獨立於管理層

的全部相關因素後全權續聘任何顧問以協助其履行職責。提名與管治委員會可全權聘任人事顧問公司以識別董事候選人。食品安全與可持續發展委員會有權諮詢及聘任任何顧問以協助其行使職責及權力。

董事會委員會

董事會常設審計、薪酬、提名與管治以及食品安全與可持續發展委員會。下文載列各委員會的職能及開展的工作概要、各委員會截至本年度報告日期的成員及各委員會於2025年舉行的會議數目。

審計委員會

Mikel A. Durham，主席(11/11)

葛新(6/6)*

David Hoffmann (11/11)

邵子力(11/11)

2025年舉行的會議數目為11次及各委員會成員的個人出席率於上文註明。

- 擁有挑選及續聘獨立審計師的專有權力，惟須待股東批准
- 審閱及監督本公司的內部審計職能
- 審閱及批准獨立審計師將就本公司執行的全部審計服務、內部控制相關服務及獲批非審計服務
- 審閱獨立審計師的獨立性、資格及表現
- 審閱並與管理層及獨立審計師就本公司內部控制的充分性、鑑於重大控制缺失所採取任何特殊措施以及財務申報內部控制變動相關披露的充分性有關的任何重大問題進行討論
- 審閱並與管理層及獨立審計師就年度經審核財務報表、本公司季度財務報表的審閱結果及重大財務申報事宜以及就編製本公司財務報表作出的相關判斷進行討論
- 審閱並與獨立審計師就任何在審計本公司財務報表及相關財務報表賬目時發現的關鍵審計事項以及關鍵審計事項的相關披露進行討論
- 審閱本公司的會計及財務申報原則及慣例，包括該等原則及慣例的任何重大變動

- 向董事會提供有關本公司就遵守適用法律及法規以及本公司行為準則的政策及程序提供意見
- 與管理層就本公司重大風險及管理層為監控該等風險所採取的措施進行討論；並協助董事會監控網絡安全及其他技術風險。有關審計委員會於風險評估及風險管理中的角色之進一步詳情載於「董事會於風險監督中的角色」及「董事會如何監督網絡安全風險？」兩節
- 根據本公司關連人士交易政策及程序審閱及批准或追認關連人士交易

董事會認為審計委員會全體成員根據適用的美國證交會法規及紐約證券交易所上市準則乃屬獨立。董事會亦認為審計委員會各成員根據紐約證券交易所上市準則均具備財務知識，且根據美國證交會法規，葛女士及Hoffmann先生各自合資格為審計委員會財務專家。

薪酬委員會

張敏，主席(5/5)

Mikel A. Durham (5/5)

Edouard Ettetdgui (5/5)

葛新(2/2)*

盧蓉(5/5)

汪洋(5/5)

2025年舉行的會議數目為5次及各委員會成員的個人出席率於上文註明。

- 監督本公司的高級管理人員薪酬計劃及方案，並審閱該等計劃及方案的變動，並就此提供推薦建議
- 根據委員會設定的公司目標，監察首席執行官及其他高級管理人員的表現
- 審閱及批准有關首席執行官及其他高級管理人員薪酬的公司目標及目的，並根據該等目標及目的評估他們的表現
- 作為委員會或連同其他獨立董事會成員根據上述評估釐定及批准首席執行官及其他高級管理人員的薪酬水平
- 審閱本公司的薪酬計劃、政策及方案，以評估相關政策鼓勵過多或不當承擔風險或盈利操縱程度
- 於2025年，薪酬委員會根據美國證交會的規定審閱及批准授予本公司指定高級管理層之年度股權獎勵，這有助於於歸屬期內關鍵人才的留任且符合2022年計劃之目的。

董事會認為薪酬委員會全體成員根據紐約證券交易所上市準則乃屬獨立。

提名與管治委員會

胡祖六，主席(6/6)

Edouard Ettetdgui (6/6)

葛新(2/2)*

盧蓉(6/6)

衛哲(0/0)**

張敏(6/6)

2025年舉行的會議數目為6次及各委員會成員的個人出席率於上文註明。

- 物色及向董事會建議合資格成為董事會成員的人士，並向董事會各個委員會推薦被提名董事人選
- 就企業管治事宜向董事會提供意見
- 不時審閱及重新評估本公司企業管治原則是否充分，並向董事會就任何建議修改提供推薦建議，以供批准
- 聽取全體董事的意見，並每年向董事會報告董事會績效的評估
- 每年就董事薪酬及福利進行審閱，並向董事會提供推薦建議
- 審閱管理層繼任計劃，並向董事會提供推薦建議
- 審閱新出現的企業管治問題及最佳慣例

董事會認為提名與管治委員會全體成員根據紐約證券交易所上市準則乃屬獨立。

食品安全與可持續發展委員會

邵子力，主席(2/2)

Robert B. Aiken (2/2)

Edouard Ettetdgui (2/2)

David Hoffmann (1/1)***

衛哲(1/1)**

朱曉靜(2/2)

2025年舉行的會議數目為2次及各委員會成員的個人出席率於上文註明。

- 審閱、評估及向董事會提供有關保障食品安全慣例、程序、策略及措施的意見
- 鑑於本公司食品安全方面的整體措施，審閱、評估及向董事會提供有關影響或可影響本公司食品安全慣例的趨勢、事宜及問題以及由此產生的風險的意見
- 審閱及評估管理層為解決任何有關食品安全的風險或事故而採取的任何糾正措施(如有)，並就任何與此相關的建議行動向董事會提供建議
- 審閱、評估及向董事會提供有關本公司可持續發展慣例、政策、程序、策略及措施的意見，包括環境及氣候相關議題、供應鏈以及食物營養及健康
- 審閱及評估影響或可能影響本公司可持續發展慣例、政策、程序、策略及措施的趨勢、事宜及問題
- 審閱及監督本公司可能就其可持續發展不時訂立的目標的變化與實行
- 監督可持續發展相關申報及與利益相關方就可持續發展溝通

- * 葛女士於2025年5月23日舉行的2025年股東週年大會（「2025年週年大會」）獲委任為董事，並於2025年5月獲委任為董事會審計委員會、薪酬委員會及提名與管治委員會成員。
- ** 衛先生於2025年8月獲委任為董事，並分別於2025年9月及2025年12月獲委任為董事會食品安全與可持續發展委員會及提名與管治委員會成員。
- *** Hoffmann先生於2025年5月獲委任為董事會食品安全與可持續發展委員會成員。

董事會會議及股東大會

董事會於2025年舉行會議的次數

按正常情況，董事預期將出席所有董事會會議及他們擔任成員的任何委員會會議。於2025年，董事會舉行五次會議，而委員會會議則合共舉行24次。於2025年，董事會及委員會會議的整體出席率為99%，而全體董事就董事會會議及董事服務的委員會會議合計的出席率至少為75%。

截至2025年12月31日止年度，各董事的董事會會議出席記錄載列如下。

董事姓名	董事會會議出席情況
執行董事：	
屈翠容	5/5
非執行董事：	
Robert B. Aiken	5/5
獨立董事：	
胡祖六	5/5
Mikel A. Durham	5/5
Edouard Ettegui	5/5
葛新*	4/4
David Hoffmann	5/5
盧蓉	5/5
邵子力	4/5
汪洋	5/5
衛哲**	2/2
張敏	5/5
朱曉靜	5/5

* 葛女士於2025年週年大會獲選為董事。

** 衛先生於2025年8月獲委任為董事。

董事會對週年大會的董事出席率的相關政策

我們鼓勵全體董事出席週年大會。全部當時在任董事已出席本公司2025年週年大會。

風險管理及內部控制

董事會於風險監督中的角色

董事會全面負責監督本公司的風險管理框架。董事會定期審閱對本公司可能屬重大的風險。為促進其職責，董事會已將特定風險相關責任授予審計委員會、薪酬委員會以及食品安全與可持續發展委員會。

董事會及其委員會就可能適用於本公司、我們的運營及行業的預期未來威脅、趨勢及風險諮詢外部顧問和內部專家。

審計委員會

審計委員會與管理層就本公司的主要風險及管理層為監控該等風險所採取的措施(包括本公司的風險評估及風險管理政策)進行重要討論。公司內部審計負責人直接向審計委員會及首席財務官報告。審計委員會亦於委員會會議收到管理層就法律及法規風險提交的相關報告，並與我們的獨立審計師及公司核數主管舉行政治會議。審計委員會定期向董事會提供風險範疇概要連同於審計委員會會議上討論的任何其他風險相關事項。或者，董事會可能審閱及直接與管理層討論來自本公司業務及營運的主要風險。

本公司亦設立一個管理層級別的合規監督委員會，由本公司首席法務官及首席財務官共同領導，由來自多個職能部門的領導組成。合規監督委員會定期召開會議，以監督及審查本公司合規項目的實施情

況。首席法務官定期就本公司的主要風險領域及合規項目向審計委員會報告。

薪酬委員會

薪酬委員會透過管理層進行的風險評估考慮薪酬計劃可能帶來的風險，並向董事會報告結果。此監督有助本公司薪酬計劃符合本公司的目標及薪酬理念以及(連同其他因素)減輕該等計劃或會鼓勵承擔過多或不當風險所造成的風險。

食品安全與可持續發展委員會

食品安全與可持續發展委員會協助董事會監督本公司有關保障食品安全的慣例、政策、程序、策略及措施。鑑於本公司食品安全方面的整體努力，此委員會監控影響本公司食品安全慣例的趨勢、事宜及問題以及由此產生的風險。

食品安全與可持續發展委員會亦協助董事會監督本公司有關可持續發展(包括環境及氣候相關議題、供應鏈及食品營養與健康)的慣例、政策、程序、策略及措施。此委員會監控影響本公司可持續發展慣例、政策、程序、策略及措施的趨勢、事宜及問題。

董事會如何監督食品安全風險？

董事會以及食品安全與可持續發展委員會參與監督本公司的食品安全風險。食品安全與可持續發展委員會協助董事會監督食品安全風險，並定期收到管理層就本公司有關食品安全的慣例、程序、策略及

措施以及由此而生的風險所作出的報告。董事會以及食品安全與可持續發展委員會亦監控及評估食品安全監管規定的重大變動、對本公司會造成潛在影響的重大食品安全事件，以及任何可能為本公司業務及營運帶來不利影響的嚴重公眾健康情況(包括新冠肺炎疫情)。

董事會如何監督網絡安全風險？

董事會負責監督本公司的風險管理框架，並且網絡安全是本公司整體風險管理框架的重要組成部分。董事會定期審查可能對本公司具有重大影響的風險。審計委員會協助董事會監控網絡安全及其他技術風險。通過聽取首席信息技術官及首席法務官的定期報告，審計委員會與管理層就降低網絡安全風險及事件管理進行討論，審閱有關本公司的網絡安全管理流程、事件應對系統及適用的網絡安全法律法規及標準、旨在加強內部網絡安全的項目情況、不斷變化的環境威脅、弱點評估、特定網絡安全事件及管理層為監控、識別及防範網絡安全威脅而採取的措施。此外，重大網絡安全事件將根據本公司的事件響應計劃立即向董事會報告。

我們定期聘請外部顧問對我們的網絡安全風險管理進行評估和獨立驗證，力求不斷優化我們的網絡安全政策、網絡安全風險管理流程及技術措施。合作有助於確保我們的網絡安全管理實踐和技術措施符合適用的法律、法規、行業標準及本公司政策。

自2018年起，本公司為部分在線業務維持ISO/IEC 27001認證。

據本公司所知，過去三年內，本公司未發生重大網絡安全違規，亦未發現任何對我們(包括我們的業務策略、經營業績或財務狀況)造成重大影響的網絡安全威脅風險。本公司將網絡安全保險作為其整體保險計劃的一部分。

董事會如何監督可持續發展風險？

本公司致力於通過建立可持續發展的餐廳，與合作夥伴一同創建可持續發展供應鏈以及與所有利益相關方一同建設可持續發展社區，打造負責任的生態系統。本公司已建立從董事會到一線餐廳團隊的可持續發展管理機制。於董事會層面，食品安全與可持續發展委員會協助董事會監督本公司與可持續發展有關的規範、政策、程序、策略及措施，涵蓋環境及氣候相關議題、供應鏈及食品營養與健康等方面。食品安全與可持續發展委員會監測影響本公司可持續發展實踐、政策、程序、戰略和舉措的趨勢、問題及擔憂。食品安全與可持續發展委員會自管理層取得其認為屬必要或適宜的報告。本公司亦已成立可持續發展委員會，由選定的領導團隊成員及跨職能團隊組成。可持續發展委員會成員舉行季度會議，以追蹤重大議題的實施，評估可持續發展風險以及制定風險管理策略及措施。董事會至少每年根據戰略計劃考慮該等可持續發展事宜。

控制及程序

評估披露控制及程序

截至2025年底，本公司已根據1934年證券交易法第13a-15(e)及15d-15(e)條的規定，評估其披露控制及程序的設計及運作的有效性。根據評估，在本公司管理層(包括首席執行官及首席財務官)的監督及參與下，本公司管理層(包括首席執行官及首席財務官)認為，截至2025年底，本公司的披露控制及程序屬有效。

管理層有關財務報告內部控制的報告

根據1934年證券交易法第13a-15(f)條所定義，管理層負責建立及維持財務報告的充分內部控制。在管理層(包括首席執行官及首席財務官)的監督及參與下，我們根據反虛假財務報告委員會下屬的發起人委員會發佈的*內部控制—綜合框架(2013年)*的框架對財務報告內部控制的有效性進行評估。根據我們在*內部控制—綜合框架(2013年)*的框架下的評估，

根據企業管治守則第2部分的守則條文第E.1.5條，截至2025年12月31日止年度，高級管理層(董事除外)按範圍劃分的薪酬詳情載列如下：

薪酬範圍

23,500,001港元至24,000,000港元
26,000,001港元至26,500,000港元
32,000,001港元至32,500,000港元

管理層認為，截至2025年12月31日，我們對財務報告的內部控制屬有效。

畢馬威華振會計師事務所(特殊普通合伙)(獨立註冊會計師事務所)已審計向美國證交會呈交的10-K表格內的本公司年度報告中的合併財務報表及我們截至2025年12月31日的財務報告內部控制的有效性，並發佈其報告(載於本報告中)。

董事及高級管理層薪酬

有關本公司薪酬結構的討論，請參閱「董事會報告—長期激勵計劃及董事收購股份的權利—(ii) 2022年計劃—董事留任費」。有關董事及五名最高薪酬人士的薪酬詳情，亦請參閱合併財務報表附註20及附註21。

於2025年，概無董事放棄或同意放棄任何薪酬，且本公司並無向任何董事支付薪酬作為吸引其加入本公司或加入後的獎勵或離職補償。

2025年
1
1
1
3

證券交易標準守則

本公司已採納其本身的內幕交易政策，其條款不遜於香港上市規則附錄C3所載有關董事買賣本公司證券的證券交易的標準守則所規定者。

經向全體董事作出特定查詢後，全體董事確認彼等於2025年1月1日直至2025年12月31日期間內一直嚴格遵守本公司本身的內幕交易政策所載的規定標準。

董事的持續專業發展

本公司為新委任董事安排正式、全面的培訓，以確保董事適當掌握本公司的營運及業務，並完全知悉其根據特拉華州普通公司法(DGCL)、紐交所上市規則、香港上市規則及證券及期貨條例以及其他法律及監管規定須承擔的董事責任。

董事獲提供有關本公司表現、狀況及前景的定期更新資料以使董事會作為整體及各董事履行職責。本公司不時安排培訓使董事了解最近監管發展、適用上市規則及其他相關法律及監管規定的變動。董事

會及本公司亦鼓勵董事定期參與或獲取上市公司董事職責相關的適當課程、會議或材料。

於2025年，葛新及衛哲首次加入本公司董事會。葛女士及衛先生分別於2025年5月19日及2025年6月16日獲得香港上市規則第3.09D條所述的法律意見。彼等各自均確認彼等知悉作為本公司董事的責任。

截至2025年12月31日止年度，全體董事已參與有關彼等作為上市公司董事的職責及責任的持續專業發展，包括閱覽材料及／或參加培訓。

董事就財務報表的責任

董事確認彼等對本公司截至2025年12月31日止年度的財務報表負責。審計委員會獲董事會委任以協助董事會監督本公司財務報表的完整性。

董事並無發現任何可能對本公司持續經營的能力構成重大疑問的重大不明朗事件或情況。

本公司獨立審計師畢馬威會計師事務所有關其於合併財務報表的申報責任的聲明載於本年度報告的獨立審計師報告內。

審計師薪酬

下表呈列本公司於2025年、2024年及2023年已付／應付畢馬威會計師事務所及畢馬威華振會計師事務所(特殊普通合夥)就審計本公司年度財務報表提供專業服務的費用，以及就提供審計相關服務、稅務服務及所有其他服務收取的費用。畢馬威會計師事務所及畢馬威華振會計師事務所(特殊普通合夥)於2025年、2024年及2023年提供的全部服務明確或根據下文所列程序獲審計委員會預先審批。

千美元	2025年	2024年	2023年
審計費用 ⁽¹⁾	\$ 2,801	\$ 2,744	\$ 2,914
審計相關費用 ⁽²⁾	38	39	41
稅務費用 ⁽³⁾	32	20	20
所有其他費用	—	—	—
費用總額	\$ 2,871	\$ 2,803	\$ 2,975

- (1) 審計費用包括年度合併財務報表的審計費用、中期簡明合併財務報表的審閱費用以及法定備案或委聘相關的服務費用。
- (2) 審計相關費用主要包括與若干僱員福利計劃及本公司可持續發展報告內界定的關鍵數據有關的核證服務費用。
- (3) 稅務費用主要包括稅務備案協助費用。

審計委員會已制定政策以預先審批全部審計及獲批非審計服務，包括由本公司獨立審計師擬向本公司提供的稅務服務。根據該政策，審計委員會可根據審計委員會的預先審批政策按個別基準批准工作或按類別基準預先審批工作。審計委員會可授予其中一名獨立成員預先審批的權限，且目前已授予其主席審批不超過一定數額的預先審批權限。

於考慮預先審批權限時，審計委員會考慮向本公司提供服務的性質、範疇及費用以及美國證交會及PCAOB就審計師獨立性制定的原則及指引。按年授出的一般預先審批的服務於適用年度生效。任何擬定服務的估計費用將導致該服務類別的費用總額超過適用估計費用指標須得到審計委員會或其授權人的特定批准。

首席會計師監察獨立審計師提供的全部服務的表現，並釐定該等服務是否符合本政策。首席會計師定期就本政策合規及未進行工作的進度(包括獨立審計師提供的實際服務及相關費用)向審計委員會報告，並須即時就首席會計師所知悉有關本政策的任何不合規(或不合規企圖)向審計委員會主席報告。

關連交易及持續關連交易

截至2025年12月31日止年度，本公司並無訂立任何根據香港上市規則第14A.71條須予披露的關連交易或持續關連交易。

關聯方交易

概無關聯方交易根據美國公認會計準則構成須遵守香港上市規則第14A章項下獨立股東批准、年度審閱及披露規定的關連交易或持續關連交易。

聯席公司秘書

本公司已委任(a)張玲女士(「張女士」)；及(b)黃暉女士(「黃女士」)擔任本公司聯席公司秘書，2024年5月23日起生效，香港聯合交易所有限公司已授出嚴格遵守香港上市規則第3.28及8.17條規定的豁免。

張女士於2020年6月加入本公司，現任本公司公司秘書。彼主要職責包括監督向美國證券交易委員會及香港證券交易所的報告以及紐約證券交易所規則及香港上市規則的合規事宜，並處理董事會及股東會議的相關事宜。張女士在法律及合規方面擁有逾十年的經驗。於加入本公司前，張女士在多家國際律師事務所獲得豐富的專業經驗，並主要專注於資本市場交易。彼自2011年6月至2014年4月任職於達維律師事務所、自2015年10月至2016年1月任職於凱易律師事務所、以及自2016年1月至2019年8月任職於美邁斯律師事務所。張女士獲得紐約州律師協會會員資格。

黃女士於2018年5月加入本公司，現任本公司高級財務經理。黃女士在審計、財務管理及會計方面擁有

約19年的經驗。於加入本公司前，黃女士主要的專業經驗包括曾於2016年7月至2018年5月於國信證券(香港)金融控股有限公司擔任高級財務經理以及於2003年8月至2012年2月在普華永道任職多個不同的職位。黃女士為香港會計師協會會員及中國註冊會計師協會會員。

股東溝通

董事會及管理層致力定期與股東進行溝通。我們與股東開展年度溝通計劃以徵求他們對管治、高級管理人員的薪酬、可持續發展及其他事宜的反饋意見。自2017年起，我們持續聯繫前25大股東(合計持有本公司逾50%發行在外的普通股股份)。此外，我們的董事應股東要求不時與股東溝通。我們的高級管理層團隊(包括首席執行官及首席財務官)定期與股東進行有意義的對話，當中包括透過季度電話會議及投資者會議及大會的方式。高級管理層團隊定期就股東意見向董事會及董事會委員會(倘適用)報告。

我們定期評估及就股東意見作出回應。例如，根據本公司近年來在股東溝通中收到的反饋意見，薪酬委員會已批准對高級管理人員薪酬計劃的變更。於2025年，本公司繼續開展年度溝通計劃，並與接受邀請的股東進行討論。在該等溝通中，股東普遍表示傾向於保持高級管理人員薪酬計劃與往年的整體一致性。

股東權利

股東召開特別股東大會

持有本公司不少於25%發行在外股份的股東有權召集特別股東大會，惟須遵守本公司經修訂及經重列細則(「細則」)(可於本公司網站及香港證券交易所網站查閱)所載規定及程序。有意召集特別大會的任何相關股東可根據細則第3節所載適用規定及程序向本公司公司秘書提交經簽署的要求文件召集特別特別大會。

於股東大會上提呈議案

誠如本公司日期為2025年4月11日的委託投票說明書所披露，根據美國證交會規則，倘股東希望我們於委託投票說明書及委託投票表格加入議案，以在本公司2026年股東週年大會上呈示，則我們的公司秘書須在2025年12月12日前收到該議案，我們的主要行政辦公室郵寄地址為Yum China Holdings, Inc., 101 East Park Boulevard, Suite 805, Plano, Texas 75074或中華人民共和國上海市天鑰橋路20號百勝中國大廈百勝中國控股有限公司，郵編200030。我們強烈鼓勵任何有意呈交議案的股東於期限前聯絡我們的首席法務官以商討議案。股東可就適用的證券法詳細規定諮詢具有相關知識的顧問。提呈議案並不保證我們將於委託投票說明書加入有關議案。

此外，我們的細則載有條文，於若干條款及條件規限下，允許至少連續三年持有本公司發行在外普通股股份至少3%的股東使用週年大會委託投票說明書，以提名不超過現任董事人數20%的董事候選人(於若干情況下可減少)(「董事提名」)。根據董事提名細則，我們的公司秘書須於2025年11月12日後及在不遲於2025年12月12日前收到有關將載於本公司2026年股東週年大會的委託投票說明書及委託投票表格的股東提名董事。股東亦須遵守細則訂明的其他規定。閣下可透過上文所述地址聯絡本公司的公司秘書，以取得根據董事提名以提名董事候選人的規定的相關細則條文副本。

根據我們的細則，股東亦可提名人士於週年大會上參加董事選舉或加入委託投票說明書並未包含的事項。該等程序規定提名董事候選人及／或於週年大會上加入事項須向公司秘書書面呈交，郵寄地址為我們的主要行政辦公室，而股東提交的任何該等提名或事項須包含細則所載資料。就本公司2026年股東週年大會而言，我們必須於2026年1月23日後及在不遲於2026年2月22日前收到閣下擬作出的提名或建議事項的通知，除非我們於2026年4月23日前或2026年6月23日後舉行2026年週年大會，該情況下我們須在寄發週年大會日期通知或公開披露週年大會日期(以最早發生者為準)後10日內收到有關通知。股東亦須遵守細則訂明的其他規定。閣下可透過

上文所述地址聯絡本公司的公司秘書，以取得作出股東議案及提名董事候選人的規定的相關細則條文副本。

除滿足上述我們細則項下的規定外，為遵守一般委託投票規則，擬尋求委託投票以支持被提名董事人選而非我們的候選人的股東，需最晚於2026年3月24日提供載有美國1934年證券交易法(經修訂)第14a-19條規定的資料的通知。

向董事會提出查詢及聯絡資料

就向本公司董事會提出任何查詢而言，股東可將書面查詢發送至本公司以下地址。

地址：Yum China Holdings, Inc., 101 East Park Boulevard, Suite 805, Plano, Texas 75074，或中華人民共和國上海市天鑰橋路20號百勝中國大廈百勝中國控股有限公司，郵編200030(註明收件人為公司秘書)

電郵：IR@YumChina.com

獨立會計師報告



獨立會計師報告 致百勝中國控股有限公司股東

(於美利堅合眾國特拉華州註冊成立)

意見

本會計師(以下簡稱「我們」)已審計列載於第151至214頁的百勝中國控股有限公司(以下簡稱「百勝中國」)及其附屬公司(以下統稱「貴公司」)的合併財務報表，此合併財務報表包括於2025年12月31日的合併資產負債表與截至該日止年度的合併利潤表、合併綜合收益表、合併權益報表和合併現金流量表，以及合併財務報表附註，包括主要會計政策概要。

我們認為，該等合併財務報表已根據《美國公認會計準則》真實而中肯地反映了貴公司於2025年12月31日的合併財務狀況及截至該日止年度的合併財務表現及合併現金流量，並已遵照香港《公司條例》的披露要求妥為擬備。

意見的基礎

我們已根據香港會計師公會頒佈的《香港審計準則》進行審計。我們在該等準則下承擔的責任已在本報告「核數師就審計合併財務報表承擔的責任」部分中作進一步闡述。根據香港會計師公會頒佈的《專業會計師道德守則》(以下簡稱「守則」)，守則適用於公眾利益實體的財務報表審計，我們獨立於貴公司。我們亦已履行該守則中的其他專業道德責任。我們相信，我們所獲得的審計憑證能充足及適當地為我們的審計意見提供基礎。

關鍵審計事項

關鍵審計事項是根據我們的專業判斷，認為對本期合併財務報表的審計最為重要的事項。這些事項是在我們審計整體合併財務報表及出具意見時進行處理的。我們不會對這些事項提供單獨的意見。

關鍵審計事項(續)

對餐廳的長期資產的減值評估

請參閱合併財務報表第177至179頁及第181至183頁的附註6及9及列載於第162至163頁的會計政策。

關鍵審計事項

於2025年12月31日，貴公司的固定資產淨額以及經營租賃的使用權資產，餘額分別為2,543百萬美元及2,189百萬美元，其中包括餐廳的長期資產。對於有跡象表明賬面價值可能無法收回的餐廳資產，貴公司將餐廳的預計未折現現金流量與其賬面價值進行比較，從而評估該等餐廳資產的可收回性。對於被視為無法收回的餐廳資產，貴公司將餐廳資產的賬面價值減記至估計公允價值。貴公司根據以下兩者孰高釐定餐廳資產的公允價值：經營餐廳的預計折現現金流量，及市場參與者為轉租賃經營租賃的使用權資產並取得剩餘餐廳資產而支付的價格。

我們把對餐廳的長期資產的減值評估列為關鍵審計事項，因為在對貴公司用於估計預計單店經營餐廳未折現現金流量的銷售增長率進行評估時，需要會計師作出高度判斷。此外，需要運用專業技能和知識來評估貴公司的市場租金假設，以此估計經營租賃的使用權資產的公允價值。

我們的審計如何處理該事項

我們為應對該關鍵審計事項執行了以下主要程序。我們針對貴公司就餐廳的長期資產的減值評估流程相關的若干內部控制的設計進行了評估並對其運行的有效性進行了測試，這包括與釐定銷售增長率和市場租金相關的控制。我們還通過對比過往銷售增長率及貴公司對餐廳的經營計劃，評估抽樣餐廳的銷售增長率。我們對抽樣餐廳的銷售增長率執行了敏感性分析，以評估其對餐廳的預計未折現現金流量的影響。我們聘請具備專業技能和知識的估值專業人員，在以下方面提供協助：

- 將抽樣餐廳的市場租金數據與獨立形成的外部市場租金數據範圍進行比較；及
- 對於抽樣餐廳，以市場參與者為轉租賃經營租賃的使用權資產而支付的價格為基礎對使用權資產的公允價值進行獨立估計，並將該估計結果與貴公司的估計值進行對比。

關鍵審計事項(續)

評估不確定稅務狀況

請參閱合併財務報表第191至195頁的附註14及列載於第164頁的會計政策。

關鍵審計事項

倘於稅務機關檢查後，貴公司稅務狀況很有可能(超過50%的可能性)維持，貴公司則會或預計會於財務報表確認該稅務利益。自2016年起，中國國家稅務總局一直對貴公司於2006年至2015年期間的關聯方交易進行轉讓定價的審計。

我們把評估不確定稅務狀況，具體為貴公司正在接受國家稅務總局對關聯方交易所用的轉讓定價進行審計的事項列為關鍵審計事項。因為就貴公司對適用稅法法規的詮釋及稅務機關檢查後很有可能維持稅務狀況的評估進行評價時，需要會計師作出高度判斷以及專業技能和知識。

我們的審計如何處理該事項

我們為應對該關鍵審計事項執行了以下主要程序。我們針對貴公司就轉讓定價審計的評估流程所相關的內部控制的設計進行了評估並對其運行的有效性進行了測試，這包括與詮釋適用稅法法規和評估處於稅務機關檢查中的不確定稅務狀況相關的控制。由於稅法較為複雜，且往往需要詮釋，我們聘請了具備專業技能和知識的稅務專業人士，在以下方面提供協助：

- 評估貴公司對於可能對不確定稅務狀況的確認和計量產生重大影響的資訊的識別和考慮；及
- 評估貴公司對適用稅法法規的詮釋、技術分析及應用會計準則以評估不確定稅務狀況帶來的潛在影響的確認和計量。

合併財務報表及其會計師報告以外的信息

董事需對其他信息負責。其他信息包括刊載於年報內的全部信息，但不包括合併財務報表及我們的會計師報告。

我們對合併財務報表的意見並不涵蓋其他信息，我們亦不對該等其他信息發表任何形式的鑒證結論。

就我們對合併財務報表的審計而言，我們的責任是閱讀其他信息，在此過程中，考慮其他信息是否與合併財務報表或我們在審計過程中所了解的情況存在重大抵觸或者似乎存在重大錯誤陳述的情況。

基於我們已執行的工作，如果我們認為其他信息存在重大錯誤陳述，我們需要報告該事實。在這方面，我們沒有任何報告。

董事就合併財務報表須承擔的責任

董事須負責根據《美國公認會計準則》以及香港《公司條例》的披露要求擬備真實而中肯的合併財務報表，並對其認為為使合併財務報表的擬備不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述所需的內部控制負責。

在擬備合併財務報表時，董事負責評估貴公司持續經營的能力，並在適用情況下披露與持續經營有關的事項，以及使用持續經營為會計基礎，除非董事有意將貴公司清盤或停止經營，或別無其他實際的替代方案。

審計委員會協助董事履行監督貴公司的財務報告過程的責任。

會計師就審計合併財務報表承擔的責任

我們的目標，是對合併財務報表整體是否不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述取得合理保證，並出具包括我們意見的會計師報告。我們是按照商定的業務約定條款，僅向全體股東報告。除此以外，我們的報告不可用作其他用途。我們概不就本報告的內容，對任何其他人士負責或承擔法律責任。

會計師就審計合併財務報表承擔的責任(續)

合理保證是高水平的保證，但不能保證按照《香港審計準則》進行的審計，在某一重大錯誤陳述存在時總能發現。錯誤陳述可以由欺詐或錯誤引起，如果合理預期它們單獨或匯總起來可能影響合併財務報表使用者基於該合併財務報表所作出的經濟決定，則有關的錯誤陳述可被視作重大。

在根據《香港審計準則》進行審計的過程中，我們運用了專業判斷，保持了專業懷疑態度。我們亦：

- 識別和評估由於欺詐或錯誤而導致合併財務報表存在重大錯誤陳述的風險，設計及執行審計程序以應對這些風險，以及獲取充足和適當的審計憑證，作為我們意見的基礎。由於欺詐可能涉及串謀、偽造、蓄意遺漏、虛假陳述，或凌駕於內部控制之上，因此未能發現因欺詐而導致的重大錯誤陳述的風險高於未能發現因錯誤而導致的重大錯誤陳述的風險。
- 了解與審計相關的內部控制，以設計適當的審計程序，但目的並非對貴公司內部控制的有效性發表意見。
- 評價董事所採用會計政策的恰當性及作出會計估計和相關披露的合理性。
- 對董事採用持續經營會計基礎的恰當性作出結論。根據所獲取的審計憑證，確定是否存在與事項或情況有關的重大不確定性，從而可能導致對貴公司的持續經營能力產生重大疑慮。如果我們認為存在重大不確定性，則有必要在會計師報告中提請使用者注意合併財務報表中的相關披露。假若有關的披露不足，則我們應當發表非無保留意見。我們的結論是基於會計師報告日止所取得的審計憑證。然而，未來事件或情況可能導致貴公司不能持續經營。
- 評價合併財務報表的整體列報方式、結構和內容，包括披露，以及合併財務報表是否中肯反映交易和事件。
- 計劃和執行集團審計，以獲取關於貴公司內實體或業務單位財務信息的充足和適當的審計憑證，作為合併財務報表形成審計意見的基礎。我們負責指導、監督和覆核為集團審計而執行的審計工作。我們為審計意見承擔全部責任。

會計師就審計合併財務報表承擔的責任(續)

除其他事項外，我們與審計委員會溝通了計劃的審計範圍、時間安排、重大審計發現等，包括我們在審計中識別出內部控制的任何重大缺陷。

我們還向審計委員會提交聲明，說明我們已符合有關獨立性的相關專業道德要求，並與他們溝通有可能合理地被認為會影響我們獨立性的所有關係和其他事項，以及為消除對獨立性的威脅所採取的行動或防範措施(若適用)。

從與審計委員會溝通的事項中，我們確定哪些事項對本期合併財務報表的審計最為重要，因而構成關鍵審計事項。我們在會計師報告中描述這些事項，除非法律法規不允許公開披露這些事項，或在極端罕見的情況下，如果合理預期在我們報告中溝通某事項造成的負面後果超過產生的公眾利益，我們決定不應在報告中溝通該事項。

出具本獨立會計師報告的審計項目合夥人是黃智揚(執業證書編號：P08077)。

畢馬威會計師事務所

執業會計師

香港中環

遮打道10號

太子大廈八樓

2026年2月27日

合併財務報表

合併財務報表索引

	參考頁次
截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度之合併利潤表	151
截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度之合併綜合收益表	152
截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度之合併現金流量表	153
截至2025年及2024年12月31日之合併資產負債表	154
截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度之合併權益報表	155
合併財務報表附註	156

合併利潤表

百勝中國控股有限公司

 截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度
 (除每股數據外，所有金額均以百萬美元為單位)

	2025年	2024年	2023年
收入			
公司餐廳收入	\$ 11,039	\$ 10,651	\$ 10,391
加盟費收入	104	94	89
與加盟店往來交易的收入	502	420	372
其他收入	152	138	126
總收入	11,797	11,303	10,978
成本及開支淨額			
公司餐廳			
食品及包裝物	3,455	3,387	3,224
薪金及員工福利	2,987	2,787	2,725
物業租金及其他經營開支	2,794	2,798	2,752
公司餐廳開支	9,236	8,972	8,701
管理費用	581	568	638
加盟開支	41	37	36
與加盟店往來交易的開支	481	404	356
其他經營成本及開支	132	122	112
關店及減值開支淨額	37	39	29
其他收益淨額	(1)	(1)	—
總成本及開支淨額	10,507	10,141	9,872
經營利潤	1,290	1,162	1,106
利息收入淨額	92	129	169
投資(虧損)收益	(24)	40	(49)
扣除所得稅及權益法核算的投資損益前的利潤	1,358	1,331	1,226
所得稅	(369)	(356)	(329)
權益法核算的投資損益	15	5	4
淨利潤—包括非控股權益	1,004	980	901
淨利潤—非控股權益	75	69	74
淨利潤—百勝中國控股有限公司	\$ 929	\$ 911	\$ 827
發行在外的加權平均普通股數(按百萬計):			
基本	369	388	416
攤薄	371	390	420
每股普通股基本盈利	\$ 2.52	\$ 2.34	\$ 1.99
每股普通股攤薄盈利	\$ 2.51	\$ 2.33	\$ 1.97

請參閱合併財務報表隨附的附註。

合併綜合收益表

百勝中國控股有限公司

截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度
(百萬美元)

	2025年	2024年	2023年
淨利潤 — 包括非控股權益	\$ 1,004	\$ 980	\$ 901
經扣除稅項的其他綜合收益(虧損)			
外幣換算調整	212	(130)	(146)
綜合收益 — 包括非控股權益	1,216	850	755
綜合收益 — 非控股權益	103	51	54
綜合收益 — 百勝中國控股有限公司	\$ 1,113	\$ 799	\$ 701

請參閱合併財務報表隨附的附註。

合併現金流量表

百勝中國控股有限公司

 截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度
 (百萬美元)

	2025年	2024年	2023年
現金流量 — 經營活動			
淨利潤 — 包括非控股權益	\$ 1,004	\$ 980	\$ 901
折舊及攤銷	448	476	453
非現金經營租賃成本	401	408	404
關店及減值開支	37	39	29
投資虧損(收益)	24	(40)	49
權益法核算的投資損益	(15)	(5)	(4)
來自權益法核算的投資的分派股息	16	11	11
遞延所得稅	(14)	(7)	(10)
股權激勵開支	42	41	64
應收賬款變動	(11)	(9)	(6)
存貨變動	(14)	8	(19)
待攤費用，其他流動資產及增值稅資產變動	(51)	(27)	(35)
應付賬款及其他流動負債變動	(33)	(3)	84
應付所得稅變動	9	(12)	25
長期經營租賃負債變動	(411)	(411)	(407)
其他，淨額	34	(30)	(66)
經營活動所產生現金淨額	1,466	1,419	1,473
現金流量 — 投資活動			
資本支出	(626)	(705)	(710)
購買短期投資、長期銀行存款及票據	(7,583)	(4,728)	(3,517)
短期投資、長期銀行存款及票據到期	8,216	5,251	3,499
購買權益投資	(14)	—	(20)
其他，淨額	2	4	5
投資活動所用現金淨額	(5)	(178)	(743)
現金流量 — 融資活動			
短期借款所得款項	29	307	264
償還短期借款	(129)	(346)	(100)
回購普通股股份	(1,144)	(1,249)	(613)
就普通股支付的現金股息	(353)	(248)	(216)
向非控股權益支付的股息	(75)	(80)	(77)
收購非控股權益	(8)	—	—
收到非控股權益的注資	—	—	35
支付與收購相關的保留金	—	—	(3)
其他，淨額	(9)	(20)	(6)
融資活動所用現金淨額	(1,689)	(1,636)	(716)
現金、現金等價物及受限制現金的匯率影響	11	(10)	(16)
現金、現金等價物及受限制現金減少淨額	(217)	(405)	(2)
現金、現金等價物及受限制現金 — 年初	723	1,128	1,130
現金、現金等價物及受限制現金 — 年末	\$ 506	\$ 723	\$ 1,128
補充現金流量資料			
就所得稅支付的現金	370	393	324
就利息支付的現金	—	4	3
非現金投資及融資活動			
計入應付賬款及其他流動負債的資本支出	166	192	226

請參閱合併財務報表隨附的附註。

合併資產負債表

百勝中國控股有限公司

2025年及2024年12月31日

(百萬美元)

	2025年	2024年
資產		
流動資產		
現金及現金等價物	\$ 506	\$ 723
短期投資	878	1,121
應收賬款淨額	95	79
存貨淨額	438	405
待攤費用及其他流動資產	440	366
流動資產總額	2,357	2,694
固定資產淨額	2,543	2,407
經營租賃使用權資產	2,189	2,146
商譽	1,963	1,880
無形資產淨額	148	144
長期銀行存款及票據	678	1,088
權益投資	387	368
遞延所得稅資產	156	138
其他資產	362	256
資產總額	10,783	11,121
負債、可贖回非控股權益及權益		
流動負債		
應付賬款及其他流動負債	2,127	2,080
短期借款	30	127
應付所得稅	89	76
流動負債總額	2,246	2,283
長期經營租賃負債	1,823	1,816
長期融資租賃負債	51	49
遞延所得稅負債	406	389
其他負債	158	157
負債總額	4,684	4,694
可贖回非控股權益	—	13
股東權益		
每股面值0.01美元的普通股；已授權發行的1,000百萬股股份； 分別於2025年以及2024年12月31日已發行的355百萬股、379百萬股股份； 及分別於2025年以及2024年12月31日發行在外的354百萬股、378百萬股股份	4	4
庫存股份	(28)	(52)
資本公積	3,796	4,028
未分配利潤	1,764	2,089
累計其他綜合虧損	(157)	(341)
百勝中國控股有限公司股東之權益總額	5,379	5,728
非控股權益	720	686
權益總額	6,099	6,414
負債、可贖回非控股權益及權益總額	\$ 10,783	\$ 11,121

請參閱合併財務報表隨附的附註。

合併權益報表

百勝中國控股有限公司

截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度

(百萬美元)

	百勝中國控股有限公司									
	普通股		資本公積	未分配利潤	累計其他綜合收益(虧損)	庫存股份		非控股權益	權益總額	可贖回非控股權益
	股份*	金額				股份*	金額			
於2022年12月31日的結餘	419	\$ 4	\$ 4,390	\$ 2,191	\$ (103)	—	\$ —	666	\$ 7,148	\$ 12
淨利潤				827				73	900	1
外幣換算調整					(126)			(20)	(146)	—
綜合收益									754	1
已宣派現金股息 (每股普通股0.52美元)				(216)					(216)	
向非控股權益作出分派/ 非控股權益注資								(19)	(19)	
股份回購及註銷	(12)	—	(131)	(492)		—	—		(623)	
股權激勵的行權及歸屬	1	—	(2)						(2)	
股權激勵開支			63					1	64	
於2023年12月31日的結餘	407	\$ 4	\$ 4,320	\$ 2,310	\$ (229)	—	\$ —	701	\$ 7,106	\$ 13
淨利潤				911				69	980	—
外幣換算調整					(112)			(18)	(130)	—
綜合收益									850	—
已宣派現金股息 (每股普通股0.64美元)				(248)					(248)	
向非控股權益作出分派/ 非控股權益注資								(66)	(66)	
股份回購及註銷	(30)	—	(319)	(884)		(1)	(52)		(1,255)	
股權激勵的行權及歸屬	2	—	(14)						(14)	
股權激勵開支			41					—	41	
於2024年12月31日的結餘	379	\$ 4	\$ 4,028	\$ 2,089	\$ (341)	(1)	\$ (52)	686	\$ 6,414	\$ 13
淨利潤				929				75	1,004	—
外幣換算調整					184			28	212	—
綜合收益									1,216	—
購買非控股權益			2						2	(13)
已宣派現金股息 (每股普通股0.96美元)				(353)					(353)	
向非控股權益作出分派/ 非控股權益注資								(69)	(69)	
股份回購及註銷	(25)	—	(271)	(901)		1	24		(1,148)	
股權激勵的行權及歸屬	1	—	(5)						(5)	
股權激勵開支			42					—	42	
於2025年12月31日的結餘	355	\$ 4	\$ 3,796	\$ 1,764	\$ (157)	(1)	\$ (28)	720	\$ 6,099	\$ —

*：因進行約整，股份相加後可能與總數略有出入。

請參閱合併財務報表隨附的附註。

合併財務報表附註

(除另有所指外，表內金額以百萬美元為單位)

附註1 — 業務描述

百勝中國控股有限公司(「百勝中國」，連同其附屬公司，統稱為「本公司」及「我們」)於2016年4月1日在特拉華州註冊成立。本公司於2016年10月31日自Yum! Brands, Inc. (「YUM」)分拆(「分拆」)。

本公司擁有、特許經營肯德基、必勝客、Lavazza、黃記煌、小肥羊及塔可鐘(統稱為「該等品牌」)的餐廳(亦稱為「門店」或「店舖」)或持有擁有及經營該等餐廳的實體的擁有權。我們使用及分授使用YUM及其附屬公司所擁有的知識產權的權利，發展及運營肯德基、必勝客，以及塔可鐘品牌及其相關商標及其他知識產權以提供餐廳服務受百勝諮詢(上海)有限公司(「百勝諮詢」)(本公司的間接全資附屬公司)與YUM(自2020年1月1日起透過YRI China Franchising LLC(一間YUM之附屬公司)，而先前則自2016年10月31日起至2019年12月31日止透過Yum! Restaurants Asia Pte. Ltd (YUM之另一間附屬公司))訂立的主特許經營協議規管。根據主特許經營協議，我們在中華人民共和國(「中國」)(不包括香港、澳門及台灣)為肯德基、必勝客，以及(受協定條款約束)塔可鐘品牌及其相關商標及其他知識產權以提供餐廳服務的獨家特許經營商。肯德基及必勝客品牌的特許經營權的期限自2016年10月31日起為期50年，塔可鐘品牌的特許經營權的期限(待達成若干協定的里程碑後)自2022年4月15日起為期50年，並各自可自動重續額外50年(惟我們須擁有「良好信譽」及除非我們發出通知表明不重續的意向)。作為交換，我們向YUM支付相等於來自本公司及加盟店的系統銷售淨額3%的特許經營費。在協議條款約束下，塔可鐘品牌的協定里程碑包括於2025年底前至少達到225家門店。於2025年底，中國有28家塔可鐘餐廳，本公司及YUM目前正在就塔可鐘品牌在中國發展的條款進行重新磋商。我們擁有黃記煌及小肥羊的知識產權，且無須支付有關該等品牌的特許經營費。

肯德基為首個進軍中國的全球主要餐飲品牌，於1987年即進入中國市場。截至2025年12月31日，中國有12,997家肯德基店舖。我們分別持有於上海、北京、無錫、蘇州及杭州以及周邊地區擁有及運營肯德基的實體的58%、70%、83%、92%及約60%的控股權益。

中國的第一家必勝客於1990年開業。截至2025年12月31日，中國有4,168家必勝客餐廳。

於2020年第二季度，本公司與世界聞名的意大利家族咖啡公司Luigi Lavazza S.p.A (「Lavazza Group」)合作，並成立一家合資公司(「Lavazza合資公司」)，以在中國探索及發展Lavazza咖啡品牌概念。Lavazza合資公司同時經營咖啡店業務及零售業務。我們持有Lavazza合資公司65%的控股權益。

於2017年，本公司收購到家美食滙的控股公司（「到家」）（一間中國線上食品外送服務提供商）的控股股權。我們進一步擴展業務使其包含一支為餐廳（包括我們的系統餐廳）提供外送服務的管理團隊，他們的業務業績包含在我們的外送經營分部。

本公司有兩個可呈報分部：肯德基及必勝客。我們的非呈報經營分部包括運營Lavazza、黃記煌、小肥羊、塔可鐘及外送經營分部，合併稱為所有其他分部，原因為該等經營分部個別及整體而言並不重大。2023年及2024年，所有其他分部亦包括電商分部，其中包括我們曾經經營的零售品牌燒範兒透過線上及線下渠道銷售預製食品直至2024年8月的經營業績。有關分部報告的其他詳情載於附註15。

本公司普通股以代碼「YUMC」於紐約證券交易所（「紐交所」）上市。於2020年9月10日，本公司普通股以股份代號「9987」完成於香港證券交易所（「港交所」）主板的第二上市，內容有關全球發售41,910,700股普通股。經扣除包銷費用及發售開支後，本公司所募集的全球發售所得款項淨額為22億美元。於2022年10月24日，本公司在港交所由第二上市地位自願轉為主要上市地位生效（「主要上市轉換」），成為在紐交所和港交所雙重主要上市公司。同日，本公司在港交所交易的普通股亦納入滬港通和深港通股票名單。本公司在紐交所和港交所上市的普通股將可繼續完全互換。

附註2 — 主要會計政策概要

我們在編製符合美國公認會計準則（「公認會計準則」）的隨附合併財務報表時，需作出估計和假設，該等估計和假設會影響資產和負債呈報數額、財務報表日的或有資產和負債披露，以及報告期內的收入和開支的報告數額。實際結果可能有別於該等估計。我們亦已根據香港聯合交易所有限公司證券上市規則（「香港上市規則」）的披露要求及香港公司條例（香港法例第622章）的披露要求編製合併財務報表。

編製基準及合併入賬原則。公司間賬目及交易已於合併時抵銷。對於我們擁有控制權的實體（通常通過擁有多數表決權實現），我們會將其合併入賬。我們還考慮將我們擁有若干權益但未透過擁有多數表決權的安排實現控制的實體合併入賬。有關實體（稱為可變利益實體）須由其主要受益人合併入賬。主要受益人是指有權主導對可變利益實體經濟績效影響最大的活動，並有義務承擔對可變利益實體具有重大影響的虧損，或有權從可變利益實體獲取重大利益的實體。

我們最重要的可變利益為根據加盟安排經營餐廳的實體。我們通常不持有加盟企業的股權。此外，我們一般不會向加盟店提供諸如貸款或擔保等重大財務支持。我們透過作為訂約方簽訂物業及固定資產租賃安

排，在根據加盟協議經營餐廳的若干實體中持有可變利益。截至2025年12月31日，本公司名義上應收加盟店的未來租賃付款額約為25百萬美元。由於加盟安排規定加盟店有權主導對其經濟績效影響最大的活動，我們不認為本公司是任何該等實體的主要受益人，否則這些實體會被視為可變利益實體。

通過收購到家，本公司還取得了由到家實際控制的一家可變利益實體以及該可變利益實體的附屬公司。由於到家與其可變利益實體簽訂了若干獨家權協議，到家有權主導對該可變利益實體其經濟績效影響最大的活動，並有權取得幾乎所有利潤且有義務承擔該可變利益實體的所有預期虧損，故到家是該可變利益實體的主要受益人，彼等存在母公司與附屬公司的關係，這要求到家將該可變利益實體以及該可變利益實體的附屬公司合併入賬。所取得的可變利益實體及其附屬公司個別和整體對百勝中國而言均被視為不重大。到家的經營業績自收購日起已被計入本公司的合併財務報表。

自各收購之日起，因擁有控股權益，我們將在上海、北京、無錫、蘇州及杭州及其周邊經營肯德基的實體以及Lavazza合資公司合併入賬。

比較資料。為方便比較，合併財務報表之若干可資比較項目已重新分類以符合本年度之呈列方式。

財政曆年。財政年度於12月31日終結，而每季度佔三個月。

外幣。我們於中國運營的實體採用人民幣(「人民幣」)為記賬本位幣，即該等實體經營所在的主要經濟環境所用的貨幣。我們業務的收入及開支賬目其後按照期內的現行平均匯率換算為美元。資產及負債其後按資產負債表日生效的匯率換算為美元。外幣換算調整計入合併資產負債表內的累計其他綜合收益。外幣交易因外幣匯率變動產生的收益及虧損(如產生)計入合併利潤表內。

加盟業務。我們與加盟店簽訂協議，詳細規定相關安排條款。我們的加盟協議一般要求加盟店支付前期加盟費用及根據銷售額的一定百分比持續支付的費用的組合。經我方批准且加盟店支付續期費用後，加盟店一般可在加盟協議到期時續簽協議。

我們就向加盟店轉授肯德基、必勝客及塔可鐘的知識產權而向YUM支付的3%特許經營費計入加盟開支。因公司自營餐廳而應付YUM的特許經營費列報於物業租金及其他經營開支。截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度，已付YUM的特許經營費總額分別為344百萬美元、327百萬美元及317百萬美元。

加盟業務的若干直接成本計入加盟開支。該等成本包括對估計不可收回費用的撥備、與我們轉租予加盟店的餐廳有關的租金或折舊開支，以及與支持加盟有關的若干其他直接增量成本。

我們還與加盟店進行若干交易，主要包括食品及包裝物銷售、廣告服務、外送服務及其他服務。相關收入及開支計入與加盟店往來交易的收入及開支。

收入確認。本公司的收入包括公司餐廳收入、加盟費收入，與加盟店往來交易的收入及其他收入。

公司餐廳收入

公司自營餐廳的收入在客戶取得食品並付款，即我們履行義務時確認。本公司按扣除相關銷售稅後的淨額列示公司餐廳收入。我們亦透過自有移動應用程序及第三方外賣平台為顧客提供外賣。我們使用本公司旗下的專屬騎手以及第三方平台騎手進行訂單配送。當訂單由專屬騎手或平台騎手履約時，我們可控制及釐定外送服務的價格，並通常於顧客取得食品時確認收入(包括外送費用)。當訂單由第三方外賣平台(其控制並釐定外送服務的價格)的配送員履行時，我們於食品的控制權轉移至第三方外賣平台的配送員時確認收入(不包括外送費用)。這些銷售的付款條款在性質上屬於短期。

我們於顧客兌換預付儲值產品(包括禮品卡及產品代金券)時確認收入。於任何既定時間出售的預付禮品卡通常會在接下來的36個月內到期，而產品代金券通常會在最長12個月內到期。對於沉沒收入(即預計不會被兌換的預付儲值產品的金額)，本公司於(1)預計有權獲得沉沒收入金額時，在兌換發生時按照比例在收入中將沉沒收入金額確認為收入，或(2)當兌換的可能性極低，即本公司預計無法獲得沉沒收入金額時，本公司將沉沒收入金額確認為收入，前提是與無人認領財產有關的法律並未規定需將結餘轉交予政府機構。本公司根據有關兌換及到期模式的最新可用資料，每年至少審閱一次沉沒收入金額估計。

我們的付費專享會員計劃為付費專享會員提供多種福利，例如免外送費及若干產品折扣。若干付費專享會員計劃亦提供預先釐定的福利金額，其可於會員期內按比例兌換，而收入隨時間的流逝於期內按比例確認。付費專享會員計劃為會員提供一系列可明確區分的福利，包括一份入會禮品及預定數目的各種折扣券，所取得的對價按其相對單獨售價分配至所提供的福利，而收入在食品或服務交付或福利到期時確認。在釐定福利的相對單獨售價時，本公司根據歷史兌換情況考慮未來兌換的可能性，並根據有關兌換及到期情況的最新可用資料，定期審閱相關估計。

加盟費收入

加盟費收入主要包括前期加盟費用以及持續費用的組合。我們已確定，我們為換取預付加盟費用及持續費用而提供的服務與加盟權高度相關。我們在加盟協議或續約協議的期限內，將從加盟店收取的預付加盟費用確認為收入，因為加盟權應作為象徵性知識產權的使用權進行會計處理。肯德基及必勝客的加盟協議一般為期10年，而小肥羊一般為五年，黃記煌為三年至10年。我們根據加盟店餐廳收入的一定百分比確認持續費用。

與加盟店往來交易的收入

與加盟店往來交易的收入主要包括食品及包裝物銷售、廣告服務、外送服務及為加盟店提供的其他服務。

本公司為絕大部分餐廳(包括加盟店)從供應商處集中採購絕大部分的食品及包裝物，隨後出售並交付予有關餐廳。此外，本公司的中餐事業部擁有調味品設施，該事業部主要生產調味品並向黃記煌及小肥羊加盟店出售。本公司亦向加盟店提供外送服務。此類交易產生的履約義務被視為可與加盟協議明確區分，因為它並未高度依賴加盟協議且餐廳能夠從該等服務本身獲益。我們將本公司視為這類安排的主要責任人，因為我們在向加盟店轉讓已承諾商品或服務前，有能力控制相關商品或服務。收入在已訂購項目及服務的控制轉讓後(即通常在交付予加盟店後)確認。

在廣告服務方面，本公司通常委聘第三方提供服務。根據加盟協議，我們有責任界定服務的性質並管理及主導所有市場營銷及廣告項目，因此我們在此類交易中充當主要責任人。本公司通常根據絕大部分餐廳(包括加盟店)收入的若干百分比收取廣告費。我們提供予加盟店的的其他服務主要包括顧客及技術支持服務。我們所提供的廣告服務及其他服務與加盟權密切相關，因此不被視為可單獨明確區分。我們於相關餐廳收入發生時確認收入。

其他收入

其他收入主要包括i) 通過電商渠道向客戶銷售產品、Lavazza咖啡店以外的Lavazza咖啡零售產品銷售及向分銷商銷售調味品產生的收入，ii) 通過我們的供應鏈網絡向第三方提供物流及倉儲服務產生的收入。我們分部報告中的披露亦包括向我們自營餐廳提供外送服務產生的收入，並出於合併報表目的予以抵銷。

其他收入於承諾的產品或服務的控制權轉移至客戶後按反映我們預期將收取以交換該等產品或服務的對價的金額確認。

會員計劃

本公司的肯德基及必勝客報告分部均實施了會員計劃，允許註冊會員就每次符合條件的消費賺取積分。積分可用於免費兌換或按折扣價格購買肯德基或必勝客的品牌產品或其他產品，並通常於賺取後18個月到期。積分不能兌現或換取現金。會員計劃的會員所賺取的積分的估計值於積分賺取時根據預期會被兌換的積分百分比，抵減收入，同時在合併資產負債表內的應付賬款及其他流動負債中確認相應的遞延收入負債，並於積分兌換或過期時確認為收入。本公司根據預計會用積分兌換的產品的估計價值以及歷史兌換情況，估計未來兌換義務的價值，並基於有關兌換及到期模式的最新可用資料定期審閱有關估計。

直接營銷成本。我們在直接營銷成本發生的年度內，按其與收入的比例確認為開支；廣告製作成本則於廣告首次播放的年度內列支。遞延直接營銷成本被劃歸為預付費用，包括媒體及相關廣告製作成本，通常會於下一個財政年度使用且過往金額並不重大。於2025年、2024年及2023年，公司自營餐廳產生的直接營銷成本分別為354百萬美元、346百萬美元及374百萬美元，並已計入物業租金及其他經營開支。此外，加盟店於2025年、2024年及2023年發生的直接營銷成本分別為32百萬美元、26百萬美元及25百萬美元，並已計入與加盟店往來交易的開支。

研發開支。研發開支與我們的食品創新活動有關，並於發生時計入管理費用。於截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度，研發開支為8百萬美元、6百萬美元及6百萬美元。

股權激勵開支。我們對員工及董事的所有股權激勵，包括所授予的股票期權、股票增值權、限制性股票單位及績效股票單位，均於服務期內按照授予日的公允價值在合併財務報表中確認為激勵開支。對於已實際歸屬的激勵以及當有可能實現績效條件時(如適用)，此項激勵開支扣除預估離職作廢率後於服務期內按直線法確認。離職作廢率於授予日根據過往經驗估計，激勵開支則於其後的期間根據實際離職作廢率與過往估計的差異作出調整。與員工取得的其他激勵開支一般，此項激勵開支計入薪金及員工福利或管理費用。

長期資產的減值或處置。長期資產主要包括固定資產以及經營租賃的使用權資產，其於事件或情況發生變化表明資產的賬面價值可能無法收回時進行減值測試。倘資產的賬面價值高於預期從相關資產取得的未折現現金流量，則該等資產無法收回。倘該資產被視為無法收回，則以資產的賬面價值超出其公允價值的數額計量減值。

為對餐廳進行減值測試，我們的結論是每家餐廳均作為獨立現金流量的最低層級，除非我們有意將各家餐廳作為一個整體進行轉加盟。我們每半年或當事件或情況發生變化表明餐廳的賬面金額可能無法收回時，對餐廳的長期資產（主要為經營租賃的使用權資產及固定資產）的減值情況進行審閱。在對這些餐廳資產進行每半年一次的減值測試時，主要的潛在減值跡像是，某家餐廳於開業三年後連續兩年出現經營虧損。我們通過比較餐廳的預計未折現現金流量（基於實體特定的假設）與其賬面價值，評估該等餐廳資產的可收回性。預計未折現現金流量包含了我們根據餐廳經營計劃和可比餐廳的實際業績而對銷售額增長所作的最佳估計。對於被視為無法收回的餐廳資產，我們將已減值的餐廳撇減至其估計公允價值，而後者成為新的成本基礎。公允價值是市場參與者就餐廳及其相關資產支付的價格估計額。在釐定餐廳層面資產的公允價值時，我們從市場參與者的角度考慮了資產的最高和最佳用途，即經營餐廳的預計折現現金流量，與市場參與者為轉租賃經營租賃的使用權資產並取得剩餘餐廳資產而支付的價格兩者中的較高者，即便該用途不同於本公司的當前用途。稅後現金流量納入了我們認為加盟店會作出的合理假設（例如銷售額增長），並扣除了我們在實質上按市場條款簽訂的加盟協議下將收取的特許權使用費。公允價值計算所用的折現率是對於我們對加盟店在購買類似餐廳及相關長期資產時預期取得的必要收益率的估計。市場參與者為轉租賃經營租賃的使用權資產而支付的市場價格的估計額，基於可就有關物業合理獲取的可比市場租金資料釐定。倘從市場參與者的角度看，餐廳層面資產的最高和最佳用途是轉租賃經營租賃使用權資產並取得剩餘餐廳資產，本公司仍將繼續使用該等資產來經營餐廳業務，這與本公司透過經營餐廳增加收入的長期策略相一致。

倘本公司認為某家餐廳或多家餐廳將很可能以低於其賬面價值的價格轉加盟，但不認為該（等）餐廳符合劃歸為持有待售的標準，則我們會對該等餐廳進行減值審閱。我們將估計銷售所得款項加上持有期的現金流量（如有）與該餐廳或該等餐廳的賬面價值進行比較，從而評估該等餐廳資產的可收回性。對於被視為無法收回的餐廳資產，我們將該等餐廳的賬面價值超出基於預期銷售所得淨額釐定的公允價值的部分確認為減值，並將該等減值開支計入轉加盟收益。轉加盟收益亦包括向新加盟店或現有加盟店出售餐廳而產生的收益或虧損，其於銷售交易結束以及加盟店運營的控制權已轉移至加盟店時確認。

當我們決定關閉某間餐廳時，會對其進行減值審閱，並根據預期處置日調整折舊年限。關閉餐廳所產生的其他成本（例如處置資產的成本以及其他與設施有關的費用）通常於發生時列支。此外，倘我們決定關閉某間餐廳，我們會重新評估是否能夠合理確定將行使終止租賃選擇權，並根據計劃的退出日期（倘適用）重新計量租賃負債以反映租賃期及剩餘租賃付款的變動。租賃負債的重新計量金額將首先確認為對經營租賃使用權資產的調整，倘經營租賃的使用權資產的賬面金額被減至零，則任何剩餘金額會被計入關店及減值開支。於餐廳關閉後確認的任何成本，以及由於租賃終止而對經營租賃的剩餘使用權資產及租賃負債作出的任何其後調整均會計入關店及減值開支。倘我們被迫關閉某家餐廳並因而獲得關店補償，則該補償將會計入關店及減值開支。倘我們出售與已關閉餐廳相關的資產，因此項出售而產生的任何收益或虧損亦會計入關店及減值開支。關店及減值開支亦包括非餐廳長期資產的減值及處置收益或虧損。

估計未來現金流量時需要管理層作出重大判斷，包括因持續使用產生的現金流量、終值、租賃期及轉加盟所得款項。因此，實際結果可能會與估計數額存在重大差異。

政府補助。政府補助通常包括因在轄區內經營業務並遵守當地政府提倡的特定政策而獲得的省級及地方政府財政補貼。獲取相關福利的資格及財政補貼的金額由相關政府部門自行決定。當本公司很可能符合相關補助的條件，並取得補助時確認。倘該補助與開支相關，則確認為相關開支的扣減，以作為擬補償成本的補貼。倘該補助與資產相關，則將其暫列入其他負債作遞延處理，然後於相關資產的預期使用壽命期間在合併利潤表中按比例確認。於2025年及2024年12月31日，遞延政府補助結餘均為6百萬美元，並計入合併資產負債表內的其他負債。截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度並無與所收到的政府補助相關的重大承諾及或有事項。

以現金形式取得的政府補助確認為合併利潤表中的以下開支項目的扣減：

	2025年	2024年	2023年
成本及開支淨額			
公司餐廳			
薪金及員工福利	\$ 7	\$ 7	\$ 7
物業租金及其他經營開支	1	2	1
公司餐廳開支	8	9	8
管理費用	33	25	22
總計	\$ 41	\$ 34	\$ 30

所得稅。本公司就財務報表現有資產及負債賬面金額與其相關稅基的暫時差額，以及經營虧損、資本虧損及結轉之稅項抵免之未來稅收影響確認遞延稅項資產和負債。遞延稅項資產和負債採用於該等差額或結轉預期被收回或結算之年度，預計應用於應稅收入的法定稅率計量。稅率變動對遞延稅項資產和負債的稅務影響於包括該實行日期的期間內確認為收入。此外，在釐定是否需要就遞延稅項資產的賬面金額計提估值撥備時，本公司考慮應稅收入的金額及必須賺取該收入的期間、以往應稅收入的實際水平及預期會影響未來應稅收入水平的已知趨勢、事件或交易。倘本公司認為全部或部分資產無法變現的概率較大，便會計提估值撥備。

本公司須接受中國稅務機關、美國國稅局及其他稅務機關執行的所得稅及非所得稅項的相關審閱、檢查及審核。倘於該等稅務機檢查後很有可能維持稅務狀況，本公司確認納稅申報表中應納稅項或預期應納稅項的稅收得益。獲確認的應納稅項其後按結算時實現可能性過半的得益之最高金額計量。本公司於每季度評估未確認稅務得益(包括相關利息)，以確保已就有可能對最終付款造成影響的事項(包括稅務審計的變動或發展、審計結算和法定時效屆滿等)作出適當調整。

本公司於境外附屬公司投資的財務報告賬面金額超出稅基。由於本公司有能力及意向無限期推遲稅基差額的轉回，以免產生稅務影響，除已計劃惟未分派收益外，本公司並無就本公司認為可無限期再投資的超出部分計提遞延稅項。本公司從YUM的分拆旨在獲得符合美國所得稅法的免稅重組資格，並導致中國業務投資的財務報告賬面金額超出稅基的部分繼續無限期再投資。根據減稅與就業法案(「減稅法案」)，2017年12月31日財務報告賬面金額超出稅基的部分須視作境外附屬公司匯回的累計未分派收入繳納一次性過渡稅。然而，本公司仍相信，財務報告賬面金額超出稅基的部分(包括須繳納一次性過渡稅的收入及利潤)會出於外國預扣稅目的無限期再投資於境外附屬公司。

根據《中國企業所得稅法》(「企業所得稅法」)，中國公司向非居民企業投資者宣派的股息一般需繳納10%的中國預扣稅，中國中央政府與非中國居民企業註冊成立的其他國家或地區政府另有協議或安排者除外。根據香港與中國內地的一項稅務安排，符合若干條件及規定(除其他條件和規定外，香港居民企業擁有中國企業的權益不少於25%，且為股息的「實益擁有人」)的企業需就向香港居民企業分派的股息繳納5%的預扣稅。本公司認為，我們的主要香港附屬公司(作為主要經營幾乎所有我們的肯德基和必勝客餐廳的中國附屬公司的權益持有人)自2018年起及後續年度符合中國內地與香港稅務安排的相關規定，因此，自2018年起所宣派的股息或預計將匯回我們主要香港附屬公司的股息收入很大可能滿足5%的經調減預扣稅的要求。

有關本公司所得稅詳情，請參閱附註14。

公允價值計量。公允價值為本公司於市場參與者之間的有序交易中出售一項資產而收取的價格或轉移一項負債而支付的價格(退出價)。就本公司按公允價值入賬或披露的資產和負債而言，本公司基於市場報價(如有)釐定其公允價值。倘並無相同資產的市場報價，本公司會根據類似資產的市場報價或按考慮所涉及風險，包括交易對手的履約風險(倘適用)後，採用存續期內適用貼現率貼現的預期未來現金流量現值釐定公允價值。按公允價值計算的輸入數據來源，公允價值可歸入公允價值層級的某個層級。

第一級 基於相同資產活躍市場報價的輸入數據。

第二級 資產的可直接或間接觀察的輸入數據，不包括第一級的報價。

第三級 資產的不可觀察輸入數據。

現金及現金等價物。現金等價物指初始到期日不超過三個月的高流動性投資，主要包括定期存款、固定收益債務證券及貨幣市場基金。符合抵銷權利標準的現金及透支結餘以淨額於合併資產負債表中呈列。有關我們現金等價物討論的詳情，請參閱附註10。

短期投資。購買的短期投資主要指i)原到期日在三個月以上但不足一年的定期存款和固定收益債務證券；ii)原到期日超過一年但預期將於一年內以現金變現的定期存款；iii)金融機構提供的按公允價值計量並預期於一年內以現金變現的可變回報投資；及iv)若干保本並以固定及可變利息形式提供回報的原到期日不足一年的結構性存款。該部分結構性存款的可變利率因與金價或外匯匯率掛鉤而被視為嵌入式衍生工具且從主合同中分拆，並按公允價值持續計量。嵌入式衍生工具的公允價值變動於合併利潤表內的投資收益或虧損入賬。餘下含本金及固定利息的主合同按攤餘成本計量，利息增長於合併利潤表內的利息收入入賬。截至2025年及2024年12月31日，嵌入式衍生工具(列賬於短期投資)的公允價值並不重大。有關我們短期投資討論的詳情，請參閱附註10。

長期銀行存款及票據。長期銀行存款及票據指剩餘到期日超過一年而本公司有明確意向持有超過一年按固定或浮動利率計息的定期存款、銀行票據及結構性存款。有關我們長期銀行存款及票據討論的詳情，請參閱附註10。

應收賬款。應收賬款主要包括應收賬款及來自加盟店的應收特許權使用費，且通常於相關銷售發生的30天內到期。應收賬款的信貸虧損撥備乃根據當前預期信貸虧損(「CECL」)模型計算。CECL模型要求對應收賬款於自初始確認起的整個存續期內的預期信用虧損進行估計，並將具有類似風險特徵的應收賬款歸入同一組進行CECL估計。評估CECL時，本公司考慮合理並有支持的定量及定性資料，包括過往信貸虧損情況，並調整影響可收回性的相關因素及反映外部市場狀況的前瞻性資料。雖然本公司使用可獲取的最佳資料作出相關決定，最終是否可收回已入賬應收款項取決於可能超出本公司控制範圍的未來經濟情形及其他狀況。於盡力收回後最終被視為不可收回的應收賬款，直接沖銷呆賬撥備。於2025年及2024年12月31日，應收賬款撥備的期末結餘分別為2百萬美元及1百萬美元，且相關逾期應收賬款的金額並不重大。

應收支付平台或聚合平台的款項。應收自微信、支付寶等支付平台或外賣平台、第三方電子商務平台等聚合平台的款項為因交易清算應收自這些並計入待攤費用及其他流動資產的現金。顧客透過該等支付平台或聚合平台就本公司提供的食品或出售的產品券支付現金。本公司考慮並監控所使用第三方支付平台或聚合平台信用度。我們就基於上述CECL模型估計信貸虧損撥備採用上述相同方式。應收款項的結餘於付諸所有收回努力無果後沖銷。於2025年及2024年12月31日，本公司概無就該等應收款項計提呆賬撥備。

存貨。本公司按成本(以先進先出法計算)與可變現淨值中的較低額對存貨進行估值。

固定資產。本公司按成本減累計折舊及攤銷呈列固定資產。本公司使用直線法於以下資產的預計可使用年限內計算折舊及攤銷：建築物的預計可使用年限一般為20至50年，租賃物改良的預計可使用年限一般為6至16年與剩餘租期中的較短者；餐廳機器及設備的預計可使用年限為3至10年，資本化軟件成本的預計可使用年限為3至5年，以及物流中心機器及設備的預計可使用年限為5至20年。本公司暫停與持作出售餐廳相關資產的折舊及攤銷。本公司定期覆核固定資產可使用年限。

本公司資本化與場地收購及於該場地建造本公司餐廳相關的直接成本(包括直接相關的內部薪酬及薪酬相關成本)。本公司認為場地收購發生的概率較大時，才會資本化隨後產生的場地特定成本。倘本公司隨後認為內部開發成本已資本化的場地不被收購或不被開發的概率較大時，先前已資本化的任何內部開發成本均在管理費用列支。

本公司資本化與開發或獲取自用軟件相關的軟件成本。本公司資本化開發自用軟件直接相關的員工薪酬及薪酬相關成本的內部開發成本。開發階段所產生的軟件開發內部開發成本被資本化並於軟件的估計可使用年限進行攤銷。與軟件開發規劃相關的成本以及實施後的運營及軟件維護成本均在管理費用列支。

租賃。使用權資產及租賃負債於經營租賃的租賃開始日按租賃付款額的現值於租賃期內確認。由於無法即時釐定租賃的隱含利率，本公司於租賃開始日使用增量借貸利率釐定推算利息及租賃付款額的現值。增量借貸利率基於本公司於類似期間，以有抵押借入與租賃付款額等額款項所適用的利率按組合方式釐定。增量借貸利率主要受中國的無風險利率、本公司的信貸評級及租賃期影響，並於每季根據新增租賃負債的計量進行更新。

針對經營租賃，本公司於剩餘租賃期內按直線法確認各項租賃成本。針對融資租賃，本公司確認使用權資產的直線攤銷及租賃負債的利息。基於超出某一固定基本金額的餐廳收入之百分比或僅基於餐廳收入的百分比釐定的租金付款於產生時確認為可變租賃開支。

本公司選擇不就初始租賃期12個月以內的租賃確認使用權資產或租賃負債；本公司按直線法於租賃期內確認該等租賃的租賃開支。此外，本公司選擇不從租賃組成部分中分拆非租賃組成部分（例如公共區域維護費）。

本公司不時購買於固定期間內使用政府所擁有土地及該土地上蓋建築物的權利。採用會計準則更新第2016-02號租賃（專題842號）（「會計準則彙編第842號」）之前，該等土地使用權及相關建築物計入合併資產負債表內的其他資產及固定資產，並於土地使用權年限內按直線法攤銷。於2019年1月1日採用會計準則彙編第842號後，本公司按會計準則彙編第842號評估所收購的土地使用權，並於使用權資產內確認符合租賃定義的土地使用權。

有關租賃的更多詳情，請參閱附註9。

商譽及無形資產。本公司不時從現有加盟店收購餐廳或收購其他業務，包括經營我們品牌的先前聯營合營公司的餐飲業務。源自該等收購的商譽是指收購業務的成本超出分配至已收購資產（包括可識別無形資產及所承擔負債）淨額的部分。本公司不對商譽進行攤銷，並為減值測試目的將其分配至各呈報單位。本公司的呈報單位為各個經營分部。

本公司每年對商譽進行評估，倘發生事件或情況變化表明商譽可能出現減值，評估便會更加頻繁。本公司選擇於第四季度初對商譽進行持續年度減值測試。本公司可選擇對呈報單位執行定性分析，以釐定呈報單位公允價值是否可能高於其賬面金額。倘未有執行定性評估，或基於定性評估，呈報單位的公允價值不大可能超過其賬面金額，則將該呈報單位的公允價值與其賬面金額進行比較。公允價值為自願買方就有關呈報單位所支付的價格，且一般採用呈報單位業務運營的貼現預期未來稅後現金流量進行估計。貼現率為本公司估計第三方買方購買一項構成本公司呈報單位的業務時預期收取的要求回報率。本公司認為貼現率與預測現金流量固有的風險及不確定性相一致。倘呈報單位的賬面金額超過其公允價值，本公司將該差異確認為一項減值虧損。減值虧損以分配至該呈報單位的商譽金額為限。

於釐定無形資產的可使用年限時，本公司會考慮的因素包括該資產的預期用途、可能與該無形資產的可使用年限有關的另一項資產或一組資產的預期可使用年限、任何可能限制可使用年限的法律、監管或合約條文、本公司就重續或延長類似安排的過往經驗、資產老化、需求、競爭及其他經濟因素的影響以及自該等資產取得預期未來現金流所須的維修開支水平。本公司評估並未於各報告期間攤銷的無形資產的剩餘可使用年限，以釐定事件及情況是否繼續支持無限可使用年限的結論。倘一項並未攤銷的無形資產後續被釐定為可使用年限有限，本公司採用未來適用法於其估計剩餘可使用年限內攤銷該無形資產。本公司享有無限使用年限的無形資產為小肥羊及黃記煌商標。本公司認為其具有無限可使用年限，乃由於本公司擬無限期地使用小肥羊及黃記煌商標，且概無法律、監管或合約條文可能限制該等商標的可使用年限。被視為具有有限可使用年限的無形資產一般於下列預計可使用年限內按直線法攤銷至其剩餘價值：

重新購入的加盟權	1至10年
黃記煌加盟相關資產	19年
到家平台	8年
顧客相關資產	2至15年
其他	最長20年

重新購入的加盟權的使用年期乃基於合約期限而定，而於評估黃記煌加盟相關資產的使用年期時，已考慮合約期限及續簽加盟協議的歷史特徵。客戶相關資產主要指客戶關係及已獲得的用戶基礎，且估計使用年期乃基於延長類似安排及用戶流失率的歷史特徵。其他主要指小肥羊的秘方。我們根據估計使用該等資產產生現金流量的期間評估到家平台及小肥羊秘方的使用年期。

我們每年對無限年期無形資產進行減值評估。倘發生特殊事件或情況有變，表明可能出現減值時，則增加評估頻率。我們於第四季度初對無限年期無形資產進行了年度減值測試。我們可能選擇對無限年期無形資產進行定性分析以釐定其公允價值是否很可能高於其賬面值。倘未有進行定性分析，或定性分析的結果為無限年期無形資產的公允價值不大可能超過其賬面值，則將該資產的公允價值與其賬面值進行比較。公允價值是指估計有意買入的買家為相關無形資產支付的價格，且一般通過貼現該無形資產有關的預期未來稅後現金流量進行估計。

倘發生特殊事件或情況有變，表明該無形資產的賬面值不能收回，則我們對未分配至個別餐廳的有限年期無形資產進行減值評估。被視為不能收回的無形資產以預計未貼現未來現金流量為基礎撇減至其估計公允價值，即在貼現預期未來除稅後現金流量的基礎上，我們估計有意買入的買家為無形資產支付的價格。為進行減值分析，我們更新初始用於估計有限年期無形資產價值的現金流量，以反映我們現時對該資產的未來剩餘壽命的估計及假設。

權益投資。本公司的權益投資包括於按權益法列賬的被投資公司的投資、於可釐定公允價值的股權證券投資以及於可供出售債務證券投資。

本公司對於其具重大影響力但沒有控制權的被投資公司的投資採用權益法入賬。我們分佔按權益法列賬的被投資公司的收益或虧損及我們於其他綜合收益或虧損分佔的變動分別計入收益淨額及其他綜合收益或虧損。倘發生非暫時性的投資公允價值減少事件或情況時，我們將與按權益法列賬的被投資公司投資有關的減值費用列賬。管理層對公允價值下跌的性質的評估乃基於眾多因素，包括市值低於我們的投資成本的時間和程度；按權益法列賬的被投資公司的財務狀況及短期前景；及我們持有該投資的時間是否足以實現市值預期恢復的意圖和能力。

對於我們於具可釐定公允價值而本公司既無重大影響力亦無控制權的權益證券投資，按公允價值計量且其後變動於淨利潤確認。

我們的若干投資可能含有優先權，包括在或有事項發生時本公司有權選擇贖回的權利，因此，該投資計入按估計公允價值計量的可供出售債務證券，而因公允價值變動而產生的未實現損益(稅後)於合併綜合收益表中的其他綜合收益(虧損)確認。

有關權益投資的更多詳情，請參閱附註3及附註6。

短期借款。借款按公允價值扣除債務折讓或溢價及債務發行成本(如適用)初始確認。債務折讓或溢價及債務發行成本作為對本金金額的調整入賬，且以實際利率法按借款年期攤銷計入合併利潤表的利息開支。借款後續按攤銷成本計量。利息開支按借款年期確認，並計入合併利潤表。詳情請參閱附註8。

金融工具。我們將衍生工具於合併資產負債表列作資產或負債。金融工具按於發行日確定的相應公允價值列賬，並其後調整至於各報告日的公允價值。金融工具的公允價值變動定期於合併利潤表確認。衍生工具的估計公允價值於不連續時間點使用標準估值方法釐定。

非控股權益。我們在合併利潤表內單獨列示非控股權益應佔淨利潤。該等非控股權益應佔的部分在合併資產負債表內的權益項目中，與本公司的股東權益分開列示。

倘非控制性權益可由非控股股東選擇贖回，或於發生並非完全在本公司控制範圍內的某事件時贖回，則該等非控制性權益將分類為夾層權益。由於2020年4月收購黃記煌，本公司按公允價值初始確認一項可贖回的非控制性權益並分類為永久權益以外，原因為非控股股東所持有的為可贖回權利。可贖回非控股權益的贖回價值的其後變動於發生時即時確認，並就可贖回非控股權益的賬面值作調整。於2025年9月，本公司根據可贖回權利收購餘下的6.7%股權，現金對價為9百萬美元。本次交易被視為權益交易，可贖回非控股權益的賬面值與收購對價之間的差額，已於合併權益報表中的資本公積入賬。

擔保。我們根據《會計準則更新》—「擔保」(專題第460號)(「會計準則彙編第460號」)將擔保入賬。因此，本公司評估其擔保以確定(a)擔保是否明確地從會計準則彙編第460號的範圍排除；(b)擔保是否僅受會計準則彙編第460號的披露要求約束，而不受初始確認及計量規例的約束；或(c)擔保是否須按公允價值於財務報表入賬。本公司：(i)為若干投資者和其他方與第三方索償有關，且受彌償方遭受或由受彌償方產生的部分虧損提供彌償保證；及(ii)向高級管理人員及董事就他們為本公司提供服務導致的第三方索償提供彌償保證。至今，本公司並未因該等責任而產生費用，且預期未來不會產生重大費用。因此，本公司並未將該等彌償保證有關的任何負債於合併資產負債表入賬。

資產報廢責任。我們於所須資產報廢責任產生時就其公允價值確認資產及負債。本公司的資產報廢責任主要與租賃改良有關，而按合約規定，本公司於租賃期末有責任移除有關租賃改良，以遵循租賃協議。因此，我們於租賃期內以直線法攤銷資產並於租賃期內使用實際利率法將負債計入其賬面值。

或有事項。當有可能產生負債且虧損金額可合理估計時，本公司將若干未決法律訴訟或索償計入應計費用。本公司每季度評估或會影響任何應計款項的法律訴訟或索償的發展，以及任何可能及可合理估計會導致出現或有虧損事項的發展。倘應計款項的金額重大，本公司將作出披露。

退休計劃。本公司向員工提供若干界定供款計劃。有關員工福利的總供款於發生時計入費用。對已支付和應計金額以外的福利，本公司並無額外法律義務或責任。有關詳情，請參閱附註11。

中國增值稅(「增值稅」)。自2016年5月1日起，本公司於其遍佈全國的餐廳業務的日常經營過程中繳納增值稅。

屬增值稅一般納稅人的實體獲准於收到供應商開具的適當增值稅發票後按個別實體的基準，將已向供應商支付的符合條件的增值稅進項稅額與增值稅銷項稅額抵銷。當增值稅銷項稅額超過增值稅進項稅額，差額通常按月匯予稅務機關；當增值稅進項稅額超過增值稅銷項稅額，差額作為增值稅進項稅額抵扣資產處理，可無限期結轉以抵銷未來應付的增值稅淨額。於資產負債表日尚未結付的採購和銷售交易的相關增值稅於合併資產負債表中分別按資產及負債單獨披露。預期將於一年內使用的增值稅進項稅額抵扣資產被分類至待攤費用及其他流動資產。於各資產負債表日，本公司審閱增值稅進項稅額抵扣資產結餘之可收回性評估。

根據相關政府機構發佈的稅收政策，允許符合標準的若干行業的增值稅一般納稅人加計將用於抵銷其增值稅銷項稅的10%或15%增值稅進項，從而抵減增值稅應納稅額。該等增值稅政策已進一步延長至2023年12月31日，但加計抵扣比例分別減至5%或10%。因此，本公司在2023年確認增值稅加計抵減44百萬美元。增值稅加計抵減確認為相關開支項目(主要是合併利潤表中公司餐廳開支)的扣減。該等優惠政策自2024年起沒有被繼續延長。

每股盈利。每股基本盈利指期內普通股股東應佔淨利潤除以已發行普通股加權平均數。每股攤薄盈利反映尚未發行普通股的證券或其他合同在未來行使時可能會轉換為普通股，而發生的潛在攤薄。有關詳情，請參閱附註5。

普通股回購。本公司不時會根據董事會授權的回購計劃，於公開市場或依據適用的監管要求通過私人協商的交易、大宗交易、加速股份回購交易及採用第10b5-1條的交易計劃回購百勝中國的普通股股份。回購的股份在註銷前計入財務報表的庫存股份。當回購的股份註銷時，本公司的會計政策為將回購價格超出所收購股份面值的部分在資本公積與未分配利潤之間進行分配。分配至資本公積的金額基於註銷時點每股發行在外股份資本公積價值以及將予註銷的股份數目計算。任何餘下金額分配至未分配利潤。有關詳情，請參閱附註13。

最近採用的會計聲明

於2023年12月，財務會計準則委員會頒佈《會計準則更新》第2023-09號—「*所得稅(專題第740號)*—改善所得稅披露」(「《會計準則更新》第2023-09號」)，規定公共商業實體在稅率調節中提供額外信息，並額外披露所繳納的所得稅。《會計準則更新》第2023-09號就本公司年度披露而言自2025年起生效，並允許提早採用。我們於2025年1月1日採納該準則，並將披露要求追溯應用於所有呈報期間。有關詳情，請參閱附註14。

附註3 — 業務收購及權益投資

合併杭州肯德基及於杭州飲服的權益投資

於2021年第四季度，本公司完成對杭州飲服28%股權的投資，杭州飲服為持有杭州肯德基45%股權的實體，而本公司先前持有杭州肯德基47%股權。交易完成後，本公司直接及間接持有杭州肯德基約60%股權，並在董事會擁有多數席位，從而獲得對杭州肯德基的控制權，並自收購之日起開始將其業績合併入賬。

除持有杭州肯德基的股權，杭州飲服還運營四個老字號品牌旗下的中餐廳，以及食品加工業務。本公司採用權益法對其持有28%股權的杭州飲服(不含杭州肯德基業務)進行會計處理，並根據其於收購日的公允價值將該投資入賬於權益投資。由於無法及時獲得杭州飲服的業績以供本公司於同一期間入賬，本公司選擇滯後一個季度報告其應佔杭州飲服財務業績份額。於截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度，本公司來自杭州飲服的權益損益(扣除稅項)均不重大，計入合併利潤表內權益法核算的投資損益。截至2025年及2024年12月31日，本公司於杭州飲服的權益法投資的賬面價值分別為54百萬美元及45百萬美元，較本公司應享有杭州飲服淨資產份額分別高22百萬美元及22百萬美元。絕大部分差異乃由於收購時釐定的自有物業及相關遞延稅項負債的影響，該差異將於加權平均剩餘可使用年限20年內折舊。

本公司於截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度分別向杭州飲服購買1百萬美元、4百萬美元及6百萬美元的存貨。於2025年及2024年12月31日，本公司應付杭州飲服的應付賬款及其他流動負債均不重大。

福建聖農發展股份有限公司(「聖農」)投資

於2021年第一季度，本公司收購深圳證券交易所上市公司聖農5%的股權。聖農是中國最大的白羽雞生產商，亦是本公司最大的禽類供應商。

於2021年5月，經聖農股東批准，本公司獲得聖農董事會一個席位。綜合董事會代表及公司作為聖農重要股東之一的因素，使公司能夠對聖農的運營和財務政策施加重大影響。因此，本公司於2021年5月開始根據該投資當時的公允價值對其採用權益法進行會計處理。由於無法及時獲得聖農的業績以供本公司於同一期間入賬，本公司選擇滯後一個季度報告其應佔聖農財務業績。截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度，本公司來自聖農的權益收益(扣除稅項)分別為10百萬美元、1百萬美元及6百萬美元，並計入合併利潤表內權益法核算的投資損益。

本公司於截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度分別購買367百萬美元、476百萬美元及507百萬美元的存貨。截至2025年及2024年12月31日，本公司應付聖農的應付賬款及其他流動負債分別為34百萬美元及46百萬美元。

截至2025年及2024年12月31日，本公司對聖農投資的賬面價值分別為231百萬美元及216百萬美元，較本公司應享有聖農淨資產份額分別高153百萬美元及147百萬美元。此基礎差異中分別有15百萬美元及15百萬美元與預計使用年限為20年的有限年期無形資產有關，餘下差異與不可攤銷的商譽及無限年期的無形資產以及遞延稅項負債影響有關。截至2025年及2024年12月31日，本公司於聖農的投資市值基於其收市價計算分別為147百萬美元及123百萬美元。

美團點評(「美團」)投資

本公司於2018年第三季度認購美團8.4百萬股或少於1%普通股，總對價約為74百萬美元。美團為一家中國外賣平台，於2018年9月在港交所進行首次公開發售。本公司於2020年第二季度出售4.2百萬股美團普通股。

本公司按公允價值將權益證券入賬，其後的公允價值變動於合併利潤表入賬。投資美團的公允價值乃基於股份於各報告期末的收市價釐定。倘美團股份於報告期末的收市價高於成本，則公允價值變動須繳納美國稅項。

計入合併利潤表內的投資收益(虧損)的已確認美團權益證券投資的除稅前收益或虧損概述如下：

	2025年	2024年	2023年
截至年末仍持有的權益證券錄得的未變現(虧損)收益	\$ (26)	\$ 38	\$ (50)

其他權益投資

此外，本公司對其生態系統合作夥伴(包括食品及信息技術服務供應商)進行戰略權益投資。對於本公司對其具重大影響力但並無控制權的投資，本公司採用權益法入賬。截至2025年及2024年12月31日，該等投資個別及整體均不重大，合計分別為30百萬美元及25百萬美元。截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度，本公司向該等被投資公司採購存貨或服務，且採購金額並不重大。

於2025年第一季度，本公司完成對雪川農業集團(一家作為本公司主要土豆供應商之一的私營企業)的戰略投資，總對價為14百萬美元。該投資包括若干優先權，包括在或有事項發生時本公司有權選擇贖回股份的權利，因此，該投資計入按估計公允價值計量的可供出售債務證券。因公允價值變動而產生的未實現損益(稅後)計入合併綜合收益表中的其他綜合收益(虧損)。截至2025年12月31日，該投資的賬面價值為15百萬美元，截至2025年12月31日止年度的公允價值變動(稅後)並不重大。

附註4 — 收入

下表呈列按安排及分部類型區分的收入：

收入	2025年						
	肯德基	必勝客	所有其他分部	企業及未分配	合計	抵銷	合併
公司餐廳收入	\$ 8,717	\$ 2,282	\$ 40	\$ —	\$ 11,039	\$ —	\$ 11,039
加盟費收入	81	10	13	—	104	—	104
與加盟店往來交易的收入	69	7	79	347	502	—	502
其他收入	4	25	802	71	902	(750)	152
總收入	\$ 8,871	\$ 2,324	\$ 934	\$ 418	\$ 12,547	\$ (750)	\$ 11,797

收入	2024年						
	肯德基	必勝客	所有其他分部	企業及未分配	合計	抵銷	合併
公司餐廳收入	\$ 8,375	\$ 2,223	\$ 53	\$ —	\$ 10,651	\$ —	\$ 10,651
加盟費收入	69	8	17	—	94	—	94
與加盟店往來交易的收入	55	5	71	289	420	—	420
其他收入	10	24	648	64	746	(608)	138
總收入	\$ 8,509	\$ 2,260	\$ 789	\$ 353	\$ 11,911	\$ (608)	\$ 11,303

收入	2023年						
	肯德基	必勝客	所有其他分部	企業及未分配	合計	抵銷	合併
公司餐廳收入	\$ 8,116	\$ 2,214	\$ 61	\$ —	\$ 10,391	\$ —	\$ 10,391
加盟費收入	62	7	20	—	89	—	89
與加盟店往來交易的收入	45	4	74	249	372	—	372
其他收入	17	21	624	44	706	(580)	126
總收入	\$ 8,240	\$ 2,246	\$ 779	\$ 293	\$ 11,558	\$ (580)	\$ 10,978

加盟費收入

	2025年	2024年	2023年
初始費用，包括續期費用	\$ 8	\$ 7	\$ 6
持續費用及租金收入	96	87	83
加盟費收入	\$ 104	\$ 94	\$ 89

取得合約的成本

取得合約的成本包括我們就預付儲值產品、付費專享會員計劃及客戶會員計劃的遞延收入應付予YUM的許可經營費，以及於分拆前我們就從加盟店收取的相關初始費用或續期費用支付予YUM的前期加盟費用。由於此等成本為自顧客取得合約的增量成本，故符合資本化的要求，且本公司預期所產生的該等成本可於未來創造經濟利益。取得合約的相關成本亦已計入合併資產負債表的其他資產並已按與向客戶轉讓資產相關的貨品或服務一致的系統性基準於損益攤銷。分拆後，我們毋須再向YUM支付我們從加盟店收取的初始費用或續期費用。本公司於所呈列的任何期間並無產生與取得合約的成本有關的任何減值虧損。於2025年及2024年12月31日，取得合約的成本均為6百萬美元。

合約負債

於2025年及2024年12月31日的合約負債如下：

	2025年	2024年
合約負債		
— 預付儲值產品相關遞延收入	\$ 133	\$ 144
— 前期加盟費用相關遞延收入	57	55
— 客戶會員計劃相關遞延收入	18	15
— 付費專享會員計劃相關遞延收入	44	30
總計	<u>\$ 252</u>	<u>\$ 244</u>

合約負債主要包括預付儲值產品、付費專享會員計劃、客戶會員計劃及前期加盟費用(包括初始費用和開業前服務費)相關的遞延收入。與預付儲值產品、付費專享會員計劃及客戶會員計劃相關的遞延收入計入合併資產負債表的應付賬款及其他流動負債。我們預期於未來12個月內確認為收入的前期加盟費用相關的遞延收入已計入應付賬款及其他流動負債，且餘額已計入合併資產負債表的其他負債。於2025年及2024年，於年初計入合約負債餘額的已確認收入分別為110百萬美元及109百萬美元。業務收購、交易價的估計變動或其他因素並無對任何呈列年度合約負債餘額的變動造成重大影響。

本公司已選擇實際權宜方法不披露與基於銷售確認的用以承諾加盟店換取加盟權及其他相關服務的特許經營權使用費之剩餘履約義務金額。履約義務的剩餘期為各加盟協議的剩餘合約期限。我們基於銷售額的特定百分比(當銷售發生時)確認持續加盟費用及向加盟店提供的廣告服務及其他服務的收入。

附註5 — 每股普通股盈利(「每股盈利」)

下表概述每股基本及攤薄盈利的組成部分(除每股數據外，以百萬計)：

	2025年	2024年	2023年
淨利潤—百勝中國控股有限公司	\$ 929	\$ 911	\$ 827
發行在外的加權平均普通股數(供基本計算) ^(a)	369	388	416
攤薄股權激勵影響 ^(a)	2	2	4
發行在外的加權平均普通及攤薄潛在普通股(供攤薄計算)	371	390	420
每股普通股基本盈利	\$ 2.52	\$ 2.34	\$ 1.99
每股普通股攤薄盈利	\$ 2.51	\$ 2.33	\$ 1.97
於計算每股攤薄盈利時排除在外的股權激勵 ^(b)	3	5	3

- (a) 分拆後，百勝中國普通股股份已分派給截至2016年10月19日登記在冊的YUM的股東及計算發行在外的加權平均普通股數時已計算在內。尚未行使YUM股權獎勵的持有人一般收取經調整的YUM獎勵及百勝中國獎勵，或經調整YUM或百勝中國獎勵。該等獎勵的任何其後行使，不管其持有人為本公司員工抑或YUM員工，皆會造成發行在外普通股數目的增加。未行權股權獎勵產生的增量股份已於計算每股攤薄盈利時(如有攤薄影響)已計算在內。有關股權激勵開支的進一步討論請參閱附註12。
- (b) 於計算每股攤薄盈利時，某些尚未行使股票增值權、限制性股票單位及績效股票單位並無計算在內，原因為其會對所呈列年度產生反攤薄影響或由於若干附有績效指標或市場條件的績效股票單位於2025、2024年及2023年12月31日尚未達標。

附註6 — 補充資產負債表資料

應收賬款淨額	2025年	2024年
應收賬款，總額	\$ 97	\$ 80
呆賬撥備	(2)	(1)
應收賬款淨額	\$ 95	\$ 79

本公司通常給予客戶自產生相應銷售或發票開具起30天期限的信貸期。於2025年及2024年12月31日基於貨品及服務交付日期的應收賬款賬齡分析如下：

	2025年	2024年
30天內	\$ 79	\$ 64
31至90天	15	13
超過91天	3	3
總計	\$ 97	\$ 80

待攤費用及其他流動資產	2025年	2024年
增值稅資產	\$ 142	\$ 117
應收利息	100	48
來自支付平台和聚合平台的應收款項	72	72
保證金(主要為租賃保證金)	24	22
其他待攤費用及流動資產	102	107
待攤費用及其他流動資產	\$ 440	\$ 366

固定資產	2025年	2024年
樓宇、裝修及在建工程	\$ 3,340	\$ 3,156
融資租賃(主要為樓宇)	90	80
機器及設備	2,035	1,855
固定資產，總額	5,465	5,091
累計折舊	(2,922)	(2,684)
固定資產淨額	\$ 2,543	\$ 2,407

於2025年、2024年及2023年，有關固定資產的折舊和攤銷開支分別為438百萬美元、467百萬美元及442百萬美元。

權益投資	2025年	2024年
於按權益法列賬的被投資公司的投資	\$ 315	\$ 285
權益證券投資	57	83
可供出售債務證券投資	15	—
權益投資	\$ 387	\$ 368

其他資產	2025年	2024年
購買固定資產的預付款項 ^(a)	\$ 122	\$ 27
長期保證金(主要為租賃保證金)	104	97
土地使用權 ^(b)	98	107
增值稅資產	14	8
取得合約的成本	6	6
其他	18	11
其他資產	<u>\$ 362</u>	<u>\$ 256</u>

(a) 該增加主要由於就收購一幢位於上海的用於設立本公司總部及旗艦店的樓宇而支付的預付款項，現時預期該樓宇將於2027年交付予本公司。

(b) 於2025年、2024年及2023年，有關土地使用權的攤銷開支分別為4百萬美元、4百萬美元及4百萬美元。

應付賬款及其他流動負債	2025年	2024年
應付賬款	\$ 793	\$ 801
經營租賃負債	438	417
應計薪酬及福利	261	235
合約負債	205	196
應計資本開支	166	192
應付股息	51	40
應計市場營銷開支	40	33
其他流動負債	173	166
應付賬款及其他流動負債	<u>\$ 2,127</u>	<u>\$ 2,080</u>

於2025年及2024年12月31日的應付賬款賬齡分析如下：

	2025年	2024年
60天內	\$ 792	\$ 800
超過60天	1	1
總計	<u>\$ 793</u>	<u>\$ 801</u>

應付賬款包括已開具發票的結餘及若干預估結餘，一般基於付款期限和發票日期在一至兩個月內支付。預估應付賬款反映尚未向本公司開具發票的貨品及服務的開支，將於收到發票時重新分類至已開具發票的應付賬款。已開具發票的應付賬款的賬齡分析基於發票日期呈列，預估應付賬款的金額被分類為60天內。

應付賬款及其他流動負債亦包含應付會計師薪酬。2025年、2024年及2023年的會計師薪酬總額均為3百萬美元。

其他負債	2025年	2024年
合約負債	\$ 47	\$ 48
應付所得稅	24	23
其他非流動負債	87	86
其他負債	\$ 158	\$ 157

附註7 — 商譽及無形資產

商譽的賬面價值變動如下：

	本公司總計	肯德基	必勝客	所有其他分部
截至2023年12月31日的結餘				
商譽，總額	\$ 2,323	\$ 1,840	\$ 18	\$ 465
累計減值虧損 ^(a)	(391)	—	—	(391)
商譽，淨額	\$ 1,932	\$ 1,840	\$ 18	\$ 74
貨幣換算調整的影響	(52)	(50)	—	(2)
截至2024年12月31日的結餘				
商譽，總額	2,271	1,790	18	463
累計減值虧損 ^(a)	(391)	—	—	(391)
商譽，淨額	\$ 1,880	\$ 1,790	\$ 18	\$ 72
貨幣換算調整的影響	83	80	1	2
截至2025年12月31日的結餘				
商譽，總額	2,354	1,870	19	465
累計減值虧損 ^(a)	(391)	—	—	(391)
商譽，淨額	\$ 1,963	\$ 1,870	\$ 19	\$ 74

(a) 累計減值虧損指分配至小肥羊及到家呈報單位的商譽減值。

於2025年及2024年12月31日的無形資產淨值如下：

	2025年				2024年			
	總賬 面值 ^(a)	累計 攤銷 ^(a)	累計減值 虧損 ^(b)	淨賬面值	總賬 面值	累計 攤銷	累計減值 虧損 ^(b)	淨賬面值
有限年期的無形資產								
重新購入的加盟權	\$ 274	\$ (271)	\$ —	\$ 3	\$ 262	\$ (259)	\$ —	\$ 3
黃記煌加盟相關資產	21	(7)	—	14	20	(5)	—	15
到家平台	9	(2)	(7)	—	9	(2)	(7)	—
顧客相關資產	11	(10)	(1)	—	11	(10)	(1)	—
其他	9	(6)	—	3	8	(5)	—	3
	<u>\$ 324</u>	<u>\$ (296)</u>	<u>\$ (8)</u>	<u>\$ 20</u>	<u>\$ 310</u>	<u>\$ (281)</u>	<u>\$ (8)</u>	<u>\$ 21</u>
無限年期的無形資產								
小肥羊商標	\$ 51	\$ —	\$ —	\$ 51	\$ 49	\$ —	\$ —	\$ 49
黃記煌商標	77	—	—	77	74	—	—	74
	<u>\$ 128</u>	<u>\$ —</u>	<u>\$ —</u>	<u>\$ 128</u>	<u>\$ 123</u>	<u>\$ —</u>	<u>\$ —</u>	<u>\$ 123</u>
無形資產總值	<u>\$ 452</u>	<u>\$ (296)</u>	<u>\$ (8)</u>	<u>\$ 148</u>	<u>\$ 433</u>	<u>\$ (281)</u>	<u>\$ (8)</u>	<u>\$ 144</u>

(a) 總賬面價和累計攤銷的變動計及貨幣換算調整的影響。

(b) 累計減值虧損指從到家收購的主要歸屬於到家平台的無形資產之減值費用。

於2025年、2024年及2023年，有限年期的無形資產的攤銷開支分別為2百萬美元、2百萬美元及4百萬美元。於2026年、2027年、2028年、2029年及2030年各年，預期有限年期的無形資產的攤銷開支約為2百萬美元。

附註8 — 信貸額度及短期借款

截至2025年12月31日，本公司的信貸額度為人民幣10,495百萬元（約1,502百萬美元），包括境內信貸額度合共人民幣7,700百萬元（約1,102百萬美元）、境外信貸額度合共200百萬美元及境內境外均可使用的信貸額度200百萬美元。

截至2025年12月31日，該等信貸額度的剩餘年期為少於一年至三年。我們的信貸額度主要包括定期貸款、透支、信用證、銀行承兌票據及銀行擔保。信貸額度總體基於全國銀行間同業拆借中心發佈的貸款市場報價利率（「LPR」）或紐約聯邦儲備銀行公佈的擔保隔夜融資利率（「SOFR」）釐定。各信貸額度包含交叉違約條文，據此，當我們無法支付任何信貸額度的本金金額，即構成其他信貸額度的違約。部分信貸額度包含契諾，限制（其中包括）若干額外負債及留置權，以及相關協議內指明的若干其他交易。截至2025年及2024年12月31日，我們分別有30百萬美元及127百萬美元的未償還短期銀行借款，主要用於管理我們運營附屬公司的營運資金。截至2025年及2024年12月31日止年度，以人民幣計值之銀行借貸的加權平均利率分別為1.5%及1.7%，由發行日期起計一年內到期。

截至2025年12月31日，我們亦擁有未償還銀行擔保人民幣296百萬元(約42百萬美元)主要為就應付若干本公司自營的餐廳的業主的租賃付款擔保，以及未償還銀行擔保人民幣360百萬元(約52百萬美元)以根據監管規定為本公司發行的預付儲值卡的結餘提供保證。因此，未償還短期銀行借款餘額(經調整未攤銷利息及抵押品)以及未償還擔保會降低我們的信貸額度。截至2025年12月31日，本公司擁有未使用信貸額度約1,378百萬美元。

附註9 — 租賃

截至2025年12月31日，我們為本公司自營的餐廳於中國租賃約15,000項物業。我們一般與餐廳訂立租賃協議，初始年期為十至二十年。我們大部分租賃協議包含終止選擇權，允許我們餐廳利潤於一段特定期間為負值時提前終止租賃協議。我們就租賃一般並無重續選擇權。該等選擇權僅當合理確定我們將行使選擇權時列賬。我們大部分現時餐廳租賃協議項下的租金一般以三種方式中的一種支付：(i)固定租金；(ii)固定基本租金或餐廳銷售額的百分比的較高者；或(iii)餐廳銷售額的百分比。大部分租賃要求我們就租賃物業支付公共區域維護費。除餐廳租賃外，我們亦租賃辦公室空間、物流中心及設備。租賃協議並不包含任何重大剩餘價值保證或重大限制契諾。

於少數情況下，我們就轉加盟交易向加盟店轉租若干餐廳或向其他第三方租出物業。該等租賃的租賃付款一般根據固定基本租金或餐廳年度銷售額百分比的較高者釐定。來自與加盟店的轉租協議或與其他第三方的租賃協議的收入分別於合併利潤表內計入加盟費收入以及其他收入。

補充資產負債表	2025年		2024年		賬目分類
	12月31日		12月31日		
資產					
經營租賃使用權資產	\$ 2,189	\$	2,146		經營租賃使用權資產
融資租賃使用權資產	49		46		固定資產
租賃資產總額^(a)	\$ 2,238	\$	2,192		
負債					
流動					
經營租賃負債	\$ 438	\$	417		應付賬款及其他流動負債
融資租賃負債	6		5		應付賬款及其他流動負債
長期					
經營租賃負債	1,823		1,816		長期經營租賃負債
融資租賃負債	51		49		長期融資租賃負債
租賃負債總額	\$ 2,318	\$	2,287		

租賃成本概要	2025年	2024年	2023年	賬目分類
經營租賃成本	\$ 498	\$ 518	\$ 517	物業租金及其他經營開支、管理費用或加盟開支
融資租賃成本				
租賃資產攤銷	6	5	5	物業租金及其他經營開支
租賃負債利息	2	3	2	利息開支淨額
可變租賃成本 ^(a)	438	420	402	物業租金及其他經營開支或加盟開支
短期租賃成本	12	13	15	物業租金及其他經營開支或管理費用
轉租收入	(17)	(19)	(21)	加盟費收入或其他收入
租賃成本總額	\$ 939	\$ 940	\$ 920	

- (a) 截至2025年12月31日，剔除外幣換算的影響，使用權資產減少，主要由於與固定租賃付款額的現有租賃相關的資產攤銷，以及租約中變動租金比例提高。剔除外幣換算的影響，租賃負債的減少與使用權資產的減少一致。
- (b) 截至2023年12月31日止年度，受新冠肺炎疫情的影響，本公司獲授業主租金減免11百萬美元。租金減免主要為本公司餐廳業務受到不利影響期間的租金寬減。本公司應用了於2020年4月由美國財務會計準則委員會頒佈的問答文件中詮釋指引並且選擇：(1)不評估因新冠肺炎疫情而接獲的寬減是否為租賃修改及(2)假設有關寬減是作為現有租賃合約的一部分進行並不涉及租賃修改。有關寬減在其授出期間抵減可變租賃成本。自2024年開始，本公司不再獲授此項租賃減免。

補充現金流量資料	2025年	2024年	2023年
計入租賃負債計量的已付現金金額：			
經營租賃的經營現金流量	\$ 504	\$ 516	\$ 531
融資租賃的經營現金流量	2	3	2
融資租賃的融資現金流量	5	5	5
以租賃負債交換所取得的使用權資產 ^(a) ：			
經營租賃	\$ 341	\$ 379	\$ 456
融資租賃	6	11	7

- (c) 以租賃負債交換所取得的使用權資產的補充非現金披露包括就截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度，與獲得新使用權資產相關的租賃負債分別增加355百萬美元、400百萬美元及451百萬美元，以及因合同修改或其他重新評估事件而對租賃負債或使用權資產進行調整，從而導致截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度的租賃負債分別減少8百萬美元、減少10百萬美元及增加12百萬美元。

租賃期及貼現率	2025年	2024年
加權平均剩餘租賃期(年)		
經營租賃	6.8	6.9
融資租賃	10.3	10.8
加權平均貼現率		
經營租賃	4.1%	4.5%
融資租賃	4.3%	4.7%

未來租賃付款及租賃負債概要

於2025年12月31日的租賃負債到期情況如下：

	經營租賃 金額	融資租賃 金額	總額
2026年	\$ 516	\$ 8	\$ 524
2027年	444	8	452
2028年	381	7	388
2029年	311	7	318
2030年	254	7	261
其後	686	34	720
未貼現租賃付款總額	2,592	71	2,663
減：推算利息 ^(d)	331	14	345
租賃負債現值	\$ 2,261	\$ 57	\$ 2,318

(d) 由於租賃隱含的利率無法即時釐定，我們於租賃開始日期基於所得資料使用增量借款利率，釐定推算利息及租賃付款的現值。對於2019年1月1日前開始的經營租賃，我們使用2019年1月1日的增量借款利率。

於2025年12月31日，我們擁有已簽署但未開始的額外租賃協議，未貼現最低租賃付款總額為68百萬美元。該等租賃將於2026年至2027年開始，租賃期為一年至二十年。

附註10 — 公允價值計量及披露

本公司的金融資產及負債主要包括現金及現金等價物、短期投資、長期銀行存款及票據、應收賬款、應付賬款、短期借款及租賃負債，一般而言，該等資產及負債的賬面值與其公允價值相若。

本公司的金融資產亦包括權益證券投資及可供出售債務證券投資。權益證券投資根據各報告期末的股份收市價按公允價值計量，其後的公允價值變動於合併利潤表中入賬。可供出售債務證券投資按估計公允價值計量，其後的公允價值變動於合併綜合收益表的其他綜合收益(虧損)中入賬。

下表為經常性按公允價值計量或披露的金融資產以及相關計量所處的公允價值層級的摘要。本公司將其現金等價物、短期投資、長期銀行存款及票據以及權益證券投資分類為公允價值層級第一級或第二級，原因為其分別使用市場報價或替代定價來源以及利用市場可觀察輸入數據釐定其公允價值的模型。本公司將其可供出售債務證券投資分類為公允價值層級第三級，原因為其乃基於不可觀察輸入數據估值。於2025年及2024年，公允價值層級之間並無發生任何轉移。

	於2025年	於2025年12月31日的		
	12月31日的	公允價值計量或披露		
	結餘	第一級	第二級	第三級
現金等價物：				
固定收益債務證券 ^(a)	\$ 185	\$ 43	\$ 142	
貨幣市場基金	93	93		
現金等價物總額	278	136	142	—
短期投資：				
定期存款	420		420	
固定收益債務證券 ^(a)	200		200	
可變回報投資	162	162		
結構性存款	96		96	
短期投資總額	878	162	716	—
長期銀行存款及票據				
定期存款	352		352	
可變回報投資	151		151	
固定收益銀行票據	150		150	
結構性存款	25		25	
長期銀行存款及票據總額	678	—	678	—
權益投資：				
權益證券投資	57	57		
可供出售債務證券投資	15			15
權益投資總額	72	57	—	15
總計	\$ 1,906	\$ 355	\$ 1,536	\$ 15

	於2024年	於2024年12月31日的		
	12月31日的	公允價值計量或披露		
	結餘	第一級	第二級	第三級
現金等價物：				
定期存款	\$ 145		\$ 145	
固定收益債務證券 ^(a)	196		196	
貨幣市場基金	30	30		
現金等價物總額	371	30	341	—
短期投資：				
定期存款	1,017		1,017	
結構性存款	90		90	
可變回報投資	14	14		
短期投資總額	1,121	14	1,107	—
長期銀行存款及票據				
定期存款	554		554	
固定收益銀行票據	534		534	
長期銀行存款及票據總額	1,088	—	1,088	—
權益投資：				
權益證券投資	83	83		
總計	\$ 2,663	\$ 127	\$ 2,536	\$ —

(a) 分類為持有至到期投資，並按攤銷成本計量。

根據監管規定本公司須對發行的預付儲值卡的結餘提供銀行存款、保險或保函的方式進行保證。截至2025年12月31日，短期投資中29百萬美元的定期存款及長期銀行存款及票據中34百萬美元的定期存款的用途受限，而截至2024年12月31日，長期銀行存款及票據中60百萬美元的定期存款的用途受限。

非經常性公允價值計量

此外，本公司若干餐廳層面資產（包括經營租賃使用權資產及固定資產）、商譽及無形資產乃按非經常性基準基於不可觀察輸入數據（第三級）按公允價值計量（倘釐定為減值）。於各相關計量日期，倘餐廳層面資產釐定為減值，餐廳層面資產的公允價值主要代表了市場參與者為轉租經營租賃使用權資產並取得剩餘餐廳資產而支付的價格，反映了資產的最高和最佳用途。公允價值計量所用重大不可觀察輸入數據包括獨立估值專家協助估值的市場租賃價格。該估值技術使用直接比較法基於假設這些物業以現況空置轉租。經參照相關市場上可用的租賃交易，已選擇相近的可資比較物業，並因位置及物業面積等因素的任何差異作出調整。

下表載列截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度所有基於不可觀察輸入數據（第三級）的非經常性公允價值計量而確認的金額。該等金額不包括其後關店或在相應年結日前轉加盟的餐廳的公允價值計量。

	2025年	2024年	2023年	賬目分類
餐廳層面減值 ^(a)	\$ 21	\$ 18	\$ 20	關店及減值開支淨額

- (a) 餐廳層面減值費用計入關店及減值開支淨額，其乃主要由於我們對減值時正在經營但並無提議轉加盟的個別餐廳的長期資產進行半年度減值評估而產生。經考慮相應年度錄得的減值支出後，截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度，於相關計量日期該等資產的公允價值分別為62百萬美元、51百萬美元及68百萬美元。

附註11 — 退休計劃

根據中國國家法規規定，本公司參與政府資助的定額供款退休計劃。絕大部分員工有權領取年度退休金，金額等於退休之日最後受僱地區的平均基本薪金的固定比例。我們須向地方社會保障局供款，金額介乎員工受僱地區去年的平均基本薪金的13%至20%。供款在應付時記入合併利潤表。除上述年度供款外，我們並無退休金福利付款責任。截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度，本公司向政府資助計劃分別供款232百萬美元、239百萬美元及230百萬美元。

本公司亦根據定額供款計劃向本公司若干員工及行政人員提供退休福利，我們通過相關計劃提供公司撥資的供款，金額介乎基本薪金的5%至10%。根據該等計劃，參與者將於離職後一筆過收取一筆款項，金額基於本公司供款的一定百分比確定（包括投資回報）。該百分比乃通常基於歸屬時間表釐定，其在參與者完成至少三年任期後提供30%的歸屬利益，並在完成每一個額外完整年度任期後提供額外10%的歸屬利益，上限為100%。截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度，本公司於該等計劃的供款額並不重大。截至2025年、2024年及2023年年度，該等計劃項下用於減少現有供款水平的作廢供款金額不大。截至2025年12月31日，未動用作廢供款亦不重大。

附註12 — 股權激勵開支

概述

分拆後，未行權YUM股權獎勵的持有人一般同時獲得經調整YUM獎勵及百勝中國獎勵，或獲得YUM或百勝中國的全部經調整獎勵，以維持獎勵於分拆前的內在價值。由YUM員工持有的百勝中國獎勵的股份發行將由百勝中國履行。由本公司員工持有的YUM獎勵的股份發行將由YUM履行。因此，百勝中國可能會在行權或歸屬各種獎勵（包括股票期權、股票增值權、限制性股票單位及管理層收入遞延計劃的獎勵）後向YUM員工發行普通股。

自2016年10月31日起，本公司採納百勝中國控股有限公司長期激勵計劃（「2016年計劃」）。本公司已就2016年計劃預留發行45,000,000股普通股。根據該計劃，授出的股票期權及股票增值權的行權價須等於或高於授出日期本公司股票的市場公允價值。

由於主要上市轉換，本公司股東批准百勝中國控股有限公司2022年長期激勵計劃（「2022年計劃」），授權獎勵31,000,000股本公司普通股。2022年計劃取代2016年計劃，並於2022年10月24日生效。2016年計劃繼續規管在2022年計劃生效前授予的獎勵。根據2022年計劃，授出的股票期權及股票增值權的行權價為1) 本公司普通股授予日的市場公允價值與(ii)緊臨授予日期前五個交易日的平均市場公允價值孰高。2022年計劃主要基於2016年計劃，但為符合港交所要求進行了更新，刪除了與我們分拆有關的、不再適用的條款，以及其他行政性修改。

與2016年計劃類似，根據2022年計劃授予員工及非員工董事的潛在獎勵包括股票期權、獎勵性期權、股票增值權、普通股、限制性股票、限制性股票單位、績效股份、績效股票單位及現金激勵獎勵。2016年計劃及2022年計劃下的獎勵具有不同的歸屬條款及行權期。股票期權及股票增值權在授予後十年到期。

當獎助實際歸屬及可能達成績效條件時(如適用)，本公司於服務期內按直線法基於授出日期的公允價值在合併財務報表確認所有員工及非員工董事的股權激勵開支。對於不存在實質服務條件的獎勵，則授出日期的公允價值在授出時全部確認為開支。

獎勵估值

股票增值權

本公司使用柏力克—舒爾斯模型，根據以下假設，估計於授出日期授予本公司員工的每份股票增值權獎勵的公允價值：

	2025年	2024年	2023年
無風險利率	4.3%	4.1%	3.9%
預期期限(年)	6.75	6.50	6.50
預期波幅	37.2%	36.2%	36.3%
預期股息收益率	2.0%	1.6%	0.8%

授予員工的股票增值權獎勵通常具有四年內每年歸屬25%的分期歸屬時間表，並在授出後十年屆滿。本公司就具有分期歸屬時間表的獎勵使用單一加權平均年期，並根據過往行權記錄及歸屬後離職行為的分析釐定平均行權期。離職作廢率乃根據過往經驗估計。用於估計預期期限及離職作廢率的歷史數據包括有關分拆前獲YUM授予股權激勵的本公司員工的數據。

就本公司於分拆後授出的獎勵而言，本公司考慮本公司普通股的過往價格波幅。股息收益率乃根據授出時本公司的股息政策估計。

限制性股票單位

限制性股票單位獎勵一般於三至四年期間一筆過或於各週年日分級歸屬。限制性股票單位獎勵的公允價值乃基於授出日期本公司股票的收市價釐定。

績效股票單位

本公司授予的績效股票單位僅在績效期內達成下限績效目標時實際歸屬，發放數量為目標股份數目的0%至200%。這些績效股票單位獎勵基於能否達成一項或多項績效目標，包括股票價格、針對選定指數或指數成分股的相對股東總回報、銷售額增長、盈利能力及業務策略。

於2020年2月，本公司董事會向被視為對本公司根據2016年計劃執行戰略運營計劃至關重要的選定員工授出特別獎勵績效股票單位（「合夥人績效股票單位獎勵」）。該等合夥人績效股票單位獎勵附市場及績效條件，僅於四年績效期內達成下限績效目標時實際歸屬，基於業績表現的績效股票單位獎勵發放數量為涉及的目標股份數目的0%至200%。該等獎勵已於2023年12月31日歸屬，並於2024年第一季度發放。

附帶績效條件的績效股票單位獎勵的公允價值根據授予日的本公司股票收市價釐定。附帶市場條件的績效股票單位獎勵的公允價值基於蒙地卡羅模擬模型的結果及以下假設釐定：

	2025年	2024年	2023年
無風險利率	4.2%	4.1%	4.2%
預期波幅	39.6%	38.8%	39.3%

與績效股票單位獎勵相關的股權激勵開支，經離職作廢率調整，在很可能達到績效條件的績效期內以直線法攤銷確認。

其他

自2016年11月11日起，百勝中國亦向於百勝中國董事會任職的非員工董事授予普通股年度獎勵。該等獎勵的公允價值乃基於授出日期本公司普通股的收市價釐定。股份於授出日期直接發行予董事，並無附帶條件。因此，獎勵的公允價值在授出時全部確認為開支。截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度，本公司全部於合併利潤表確認，授出日期的公允價值分別為3.3百萬美元、3.2百萬美元及2.7百萬美元，並分別發行合共74,885股、86,972股及45,843股百勝中國普通股。

獎勵活動

股票增值權

	股份 (千股)	加權平均 行權價	加權平均 剩餘合約 年期(年)	內在價值 總額 (百萬美元)
於2025年初尚未行權 已授出	7,090	\$ 39.28		
已行權	223	48.07		
已作廢或屆滿	(1,202)	26.42		
	(229)	51.87		
於2025年末尚未行權	5,882 ^(a)	41.75	3.87	\$ 49
於2025年末可供行權	5,147	40.87	3.31	\$ 46

(a) 尚未行權的獎勵指本公司及YUM的員工持有的百勝中國股票增值權獎勵。

於2025年、2024年及2023年授出的股票增值權的加權平均授出日期公允價值分別為17.65美元、14.55美元及24.67美元。截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度，本公司員工行權的股票增值權的內在價值總額分別為25百萬美元、17百萬美元及25百萬美元。

截至2025年12月31日，與尚未歸屬股票增值權相關且將因離職作廢而減少的未確認薪酬成本7百萬美元預期將於剩餘的加權平均歸屬期約1.53年內確認。本公司僱員持有的於2025年、2024年及2023年歸屬的獎勵於授出日期的公允價值總額分別為10百萬美元、13百萬美元及15百萬美元。

限制性股票單位

	股份 (千股)	加權平均 授出日期 公允價值
於2025年初尚未歸屬	1,265	\$ 47.76
已授出	557	47.72
已歸屬	(444)	50.42
已作廢	(120)	46.77
於2025年末尚未歸屬	<u>1,258</u>	<u>46.89</u>

於2025年、2024年及2023年授出的限制性股票單位的加權平均授出日期公允價值分別為47.72美元、40.47美元及61.17美元。截至2025年12月31日，與1,258,233份未歸屬限制性股票單位相關且將因離職作廢而減少的未確認薪酬成本33百萬美元預期將於剩餘的加權平均歸屬期約1.58年內確認。於2025年、2024年及2023年歸屬的獎勵於授出日期的公允價值總額分別為22百萬美元、32百萬美元及8百萬美元。

績效股票單位

	股份 (千股)	加權平均 授出日期 公允價值
於2025年初尚未歸屬	400	\$ 56.05
已授出	186	54.37
已歸屬	(109)	77.15
已作廢	(106)	54.43
於2025年末尚未歸屬	<u>371</u>	<u>49.45</u>

於2025年、2024年及2023年授出的績效股票單位的加權平均授出日期公允價值分別為54.37美元、44.52美元及71.01美元。截至2025年12月31日，與370,662份尚未歸屬績效股票單位相關且將因離職作廢而減少及根據本公司能否達成績效目標作出調整的未確認薪酬成本10百萬美元預期將於剩餘的加權平均歸屬期約1.78年內確認。於2025年、2024年及2023年歸屬的獎勵於授出日期的公允價值總額分別為8百萬美元、4百萬美元及41百萬美元。

對淨利潤的影響

於2025年、2024年及2023年股權激勵開支分別為42百萬美元、41百萬美元及64百萬美元。於2025年、2024年及2023年各年，遞延所得稅及因與股權激勵相關的納稅申報實現的稅務抵扣產生的優惠並不重大。

附註13 — 股東權益

緊隨2016年10月31日分拆後，百勝中國的法定股本包括10億股每股面值0.01美元的普通股，且百勝中國已發行及發行在外3.64億股普通股。截至2025年12月31日，百勝中國3.55億股普通股已發行及3.54億股發行在外。

股份回購及註銷

截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度，本公司分別以1,136百萬美元、1,242百萬美元及617百萬美元回購24.7百萬股普通股、31.3百萬股普通股及12.4百萬股普通股，其中不包括交易成本及消費稅。於2025年12月，董事會將股份回購授權增加10億美元至總計54億美元，其中截至2025年12月31日仍有12億美元可供回購。

截至2025年12月31日止年度回購的股份中，24.1百萬股股份已被註銷並恢復至已授權未發行普通股的狀態，而另外0.6百萬股股份於港交所回購的股份預期於2025年12月31日之後註銷，並計入合併財務報表的庫存股份。

附註14詳述的《2022年通脹削減法案》(「IRA」)對2022年12月31日之後發生的淨股份回購徵收1%的消費稅。截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度，淨股份回購相關的消費稅被確認為股份回購成本的一部分，金額分別為11百萬美元、12百萬美元及6百萬美元。

現金股息

於2017年10月4日，董事會批准每季定期現金股息計劃，除2020年第二及第三季度由於新冠肺炎疫情前所未有的影響而暫停派息外，我們自2017年第四季度起每季就百勝中國的普通股宣派現金股息。於2025年、2024年及2023年向股東支付的現金股息合計分別為353百萬美元、248百萬美元及216百萬美元。

受限制資產淨值

本公司的派息能力主要視乎本公司自其附屬公司收取的資金分派。中國相關法律及法規規定本公司的中國附屬公司只能從其根據中國會計準則及規定釐定的未分配利潤(如有)派付股息。根據美國公認會計準則編製的合併財務報表中反映的經營業績有別於本公司附屬公司的法定財務報表中反映的經營業績。

根據中國公司法，本公司中國附屬公司須提供一定的法定儲備，即法定盈餘公積及任意盈餘公積，其自企業的中國法定賬目中呈報的利潤淨額中撥款。法定盈餘公積的撥款須為其年度除稅後利潤的至少10%，直至基於企業的中國法定賬目相關儲備累計達至其各自的註冊資本的50%為止。任意盈餘公積的撥款均由各中國附屬公司董事會酌情決定。上述儲備只能用於特定目的，不能作為現金股息分派。

由於該等中國法律及法規，受上文討論的限制所限，須在派發股息前每年撥出除稅後收入的10%作為法定儲備，本公司的中國附屬公司在以派付股息、貸款或墊款的形式將其部分資產淨值轉讓予本公司的能力方面受到限制。截至2025年12月31日，本公司中國附屬公司的受限制資產淨值(包括實收資本及法定儲備)為約15億美元。

此外，本公司的中國附屬公司向位於中國境外的附屬公司轉讓現金受限於中國政府貨幣兌換管制。外幣供應短缺可能會限制中國附屬公司匯出足夠外幣以向本公司支付股息或其他款項或以其他方式償付其外幣計值債務的能力。

附註14 — 所得稅

於2017年12月，美國頒佈稅法，涵蓋廣泛的稅務改革。稅法規定美國股東須就若干外國附屬公司賺取的全球無形低稅所得繳稅。我們已選擇將當年全球無形低稅所得稅作為期間成本於產生時入賬。

於2022年8月，IRA在美國簽署成為法律，其包含若干稅收措施，包括對若干大型公司徵收15%的股份公司替代性最低稅(「CAMT」)。於2022年12月27日，美國財政部及國稅局(「IRS」)發佈第2023-7號通知，宣佈其擬發佈處理新CAMT應用事項的建議法規。IRS隨後發佈更多通知或建議法規，以在建議法規發佈之前繼續提供針對若干CAMT問題的臨時指引。本公司將監控監管發展並繼續評估對我們財務報表的影響(如有)。

於2022年12月，香港發佈經優化的離岸收入豁免(「FSIE」)制度，FSIE制度自2023年1月1日起生效。根據新FSIE制度，某些離岸收入將被視作源自香港，且如果接收實體不符合規定的豁免要求，相關收入將須繳納香港利得稅。我們及香港附屬公司收取的某些股息、利息、知識產權收入及處置收益(如有)或會受到新稅制的影響。根據我們的初步分析，該法例並未對我們的財務報表造成重大影響。本公司將監控有關發展並繼續評估影響(如有)。

經濟合作與發展組織(「OECD」)、歐盟及其他司法管轄區(包括我們經營或業務所在的司法管轄區)已承諾對影響大型跨國企業徵稅方式的眾多長期稅收原則進行重大修改。尤其是，OECD的支柱二措施引入適用於各個司法管轄區的15%全球最低稅率，而許多司法管轄區現已承諾將該措施的生效日期定為2024年1月1

日。根據我們的分析，該法例並未對我們的財務報表造成重大影響。本公司將監控監管發展情況並持續評估有關影響(倘有)。

於2025年7月，《大而美法案》(「OBBBA」)在美國簽署成為法律。OBBBA包含一系列廣泛的條款，例如永久延長《減稅與就業法案》中若干即將到期的條款、修改國際稅收框架等。該等條款有自2025年起的多個生效日期。根據我們的初步分析，我們預期該法例對我們財務報表的影響並不重大。本公司將監控監管發展情況並持續評估有關影響(倘有)。

誠如附註2所述，於截至2025年12月31日止年度生效，我們已採納《會計準則更新》第2023-09號並將披露要求追溯應用於所有呈報期間。

以下載列除稅前美國及外國利潤(虧損)：

	2025年	2024年	2023年
美國	\$ 8	\$ 28	\$ 42
中國內地	1,335	1,219	1,165
其他外國司法管轄區	15	84	19
	<u>\$ 1,358</u>	<u>\$ 1,331</u>	<u>\$ 1,226</u>

以下載列所得稅的詳情：

		2025年	2024年	2023年
即期：	聯邦	\$ 4	\$ 10	\$ 14
	州	—	—	—
	外國	379	353	325
		<u>\$ 383</u>	<u>\$ 363</u>	<u>\$ 339</u>
遞延：	聯邦	\$ (4)	\$ 8	\$ (11)
	州	—	—	—
	外國	(10)	(15)	1
		<u>\$ (14)</u>	<u>\$ (7)</u>	<u>\$ (10)</u>
		<u>\$ 369</u>	<u>\$ 356</u>	<u>\$ 329</u>

以下載列按美國聯邦法定稅率計算的所得稅與實際稅率的調節：

	2025年		2024年		2023年	
	金額	稅率	金額	稅率	金額	稅率
美國聯邦法定稅率	\$ 285	21.0%	\$ 280	21.0%	\$ 257	21.0%
州及地方所得稅	—	—	—	—	—	—
外國稅收影響						
中國內地						
中國內地與美國之間的法定稅率差額	53	3.9	48	3.6	46	3.8
稅務優惠的影響	(17)	(1.2)	(15)	(1.1)	(19)	(1.6)
可分派收益的預扣稅	41	3.0	36	2.7	36	2.9
其他	4	0.3	6	0.5	12	1.0
其他外國司法管轄區	4	0.3	(11)	(1.0)	3	0.4
本期間已頒佈稅法或稅率變動的影響	—	—	—	—	—	—
跨境稅法的影響	(1)	(0.1)	12	1.0	(4)	(0.4)
稅收抵免	—	—	—	—	(1)	(0.1)
估值撥備變動	1	0.1	—	—	(1)	(0.1)
非應稅或不可扣稅項目	(1)	(0.1)	—	—	—	—
未確認稅務得益的變動	—	—	—	—	—	—
實際所得稅率	\$ 369	27.2%	\$ 356	26.7%	\$ 329	26.9%

中國內地與美國之間的法定稅率差額。我們的利潤大部分源自中國，一般須按25%稅率繳稅。2025年、2024年及2023年的負面影響乃主要由於美國聯邦法定稅率為21%，其低於中國法定所得稅率。

稅務優惠的影響。此項目為若干符合資格的中國附屬公司所適用優惠稅率帶來的利益。

可分派收益的預扣稅。此項目為計劃或實際將盈利匯往中國境外的預扣稅影響，預扣稅率為5%或10%，視乎匯回的方式，適用的稅收協定或稅務安排以及適用該等協議和安排的解釋。

以下載列2025年及2024年的遞延稅項資產(負債)的詳情：

	2025年			2024年		
	資產	負債	總計	資產	負債	總計
經營虧損及稅收抵免結轉	\$ 38	\$ —	\$ 38	\$ 37	\$ —	\$ 37
小肥羊重組的稅務得益	14	—	14	14	—	14
員工薪酬及福利	8	—	8	10	—	10
遞延收入及其他	135	—	135	119	—	119
租賃	587	(550)	37	578	(538)	40
固定資產	—	(146)	(146)	—	(145)	(145)
無形資產	—	(38)	(38)	—	(36)	(36)
於收購時重新計量股權產生的收益	—	(221)	(221)	—	(214)	(214)
可分派收益的預扣稅	—	(16)	(16)	—	(17)	(17)
權益證券的未變現收益	—	(4)	(4)	—	(9)	(9)
其他	7	(7)	—	9	(4)	5
估值撥備	(57)	—	(57)	(55)	—	(55)
遞延稅項資產(負債)淨額	\$ 732	\$ (982)	\$ (250)	\$ 712	\$ (963)	\$ (251)

我們對外國附屬公司進行的投資，存在財務報告的賬面值超出稅基的情況。除已計劃惟未分配盈利外，我們並無就我們認為可無限期再投資的超出部分計提遞延稅項，因為我們有能力及意向無限期推遲基礎差額免於因稅收後果而轉回。本公司自YUM的分拆是基於取得美國所得稅的免稅重組資格，導致於中國業務投資的財務報告基礎超出稅基的部分繼續無限期再投資。截至2017年12月31日，財務報告基礎超出稅基的部分須根據稅務法案繳納一次性過渡稅，其被視作匯回外國附屬公司的累計未分派收益。然而，我們仍然相信財務報告基礎超出稅基的部分(包括須繳納一次性過渡稅的盈利及利潤)會就外國預扣稅的目的無限期再投資於外國附屬公司。我們估計於2025年12月31日並未計提外國預扣稅的暫時性差額總額為約30億美元。此金額的外國預扣稅率為5%或10%，視乎匯回的方式，適用的稅收協定或稅務安排以及適用該等協議和安排的解釋。

於2025年12月31日，本公司的經營虧損結轉額為157百萬美元，主要與若干營業不善的實體有關，大部分將於2030年到期。該等虧損在允許使用過往期間稅收虧損扣減未來應納稅收入的司法管轄權區結轉。

於2025年、2024年及2023年，遞交的所得稅報稅表中稅項負債的現金付款分別為370百萬美元、393百萬美元及324百萬美元。

	2025年	2024年	2023年
聯邦	\$ 6	\$ 38	\$ 19
州	—	—	—
中國內地	358	343	302
其他外國司法管轄區	6	12	3
	<u>\$ 370</u>	<u>\$ 393</u>	<u>\$ 324</u>

倘於稅務機關檢查後，稅務狀況很有可能維持，我們則會於財務報表確認報稅表中應納稅項或預期應納稅項的優惠。獲確認的稅務狀況按於結付後實現的可能性過半的优惠的最高金額計量。

未確認稅務得益的年初及年末金額的調整如下：

	2025年	2024年
年初	\$ 19	\$ 20
稅務狀況增加	5	4
因法規到期而扣減	(4)	(5)
年末	<u>\$ 20</u>	<u>\$ 19</u>

於2025年及2024年，未確認稅務得益分別增加5百萬美元及4百萬美元。截至2025年12月31日，未確認稅務得益結餘20百萬美元與所產生若干業務開支的可扣減程度的不確定因素相關，倘在核數協定或法規到期時確認，則全部結餘均會影響實際稅率。以下載列2025年及2024年12月31日與所得稅相關的應計利息及罰款：

	2025年	2024年
應計利息及罰款	\$ 4	\$ 4

於2025年、2024年及2023年各年，於合併利潤表中分別就利息及罰款確認的淨影響均為零，作為所得稅的一部分。

本公司業績須在美國聯邦司法權區及美國多個州司法權區進行審查，作為YUM及自身所得稅報稅文件的一部分，並在外國司法管轄權區單獨進行審查。與分拆前期間相關的審查產生的任何負債預期將按照我們就分拆所訂立的稅項事務協議由本公司、百勝諮詢及YUM結付。

我們須接受中國稅務機關、美國國稅局及其他稅務機關對所得稅及並非以利潤為基礎的稅項進行審閱、審查及審核。自2016年起，中國國家稅務總局對我們於2006年至2015年期間的關聯方交易進行轉移定價的審計。目前與稅務機關交換的資料及意見集中於我們與YUM的加盟安排。我們繼續提交稅務機關所要求的本公司可得的相關資料。在未來12個月內，合理可能會出現重大進展，包括國家稅務總局進行專家審查及評估。最終評估及國家稅務總局的決定將視乎對所提供資料的進一步審查以及與國家稅務總局及主管地方稅務機關的持續技術及其他討論，因此，目前不能合理估計潛在影響。我們將繼續為我們的轉移定價安排辯護。然而，倘國家稅務總局根據其裁決評估應付額外稅項，則評估的稅項、利息及罰款(如有)可能會對我們的財務狀況、經營業績及現金流量造成重大不利影響。

附註15 — 分部報告

本公司有兩個報告分部：肯德基及必勝客。我們的非呈報經營分部(包括經營Lavazza、黃記煌、小肥羊、塔可鐘及外送經營分部，於2023年及2024年亦包括我們的電商分部)合併並稱為所有其他分部，原因為該等經營分部個別及整體對百勝中國而言並不重大。本公司的主要營運決策者(「CODM」)為首席執行官，其在決策資源分配及評估分部績效時審查各營運分部的財務資料。

	2025年						
	肯德基	必勝客	所有 其他分部	企業及 未分配 ^(a)	合計	抵銷	合併
來自外部客戶的收入	\$ 8,871	\$ 2,324	\$ 184	\$ 418 ^(b)	\$ 11,797	\$ —	\$ 11,797
分部間收入 ^(c)	—	—	750	—	750	(750)	—
	8,871	2,324	934	418	12,547	(750)	11,797
減：							
食品及包裝物	2,690	752	13	—	3,455	—	3,455
薪金及員工福利	2,338	640	11	—	2,989	(2)	2,987
物業租金及其他經營開支	2,175	598	21	—	2,794	—	2,794
管理費用	260	110	30	181	581	—	581
加盟開支	36	4	1	—	41	—	41
與加盟店往來交易的開支	58	6	73	344 ^(b)	481	—	481
其他經營成本及開支	3	23	783 ^(c)	71	880	(748)	132
關店及減值開支淨額	26	8	3	—	37	—	37
其他收益淨額	—	—	—	(1)	(1)	—	(1)
經營利潤(虧損)	1,285	183	(1)	(177)	1,290	—	1,290
利息收入淨額 ^(a)				92			92
投資虧損 ^(a)				(24)			(24)
扣除所得稅及權益法核算的 投資損益前的利潤							\$ 1,358

	2024年						
	肯德基	必勝客	所有 其他分部	企業及 未分配 ^(a)	合計	抵銷	合併
來自外部客戶的收入	\$ 8,509	\$ 2,260	\$ 181	\$ 353 ^(b)	\$ 11,303	\$ —	\$ 11,303
分部間收入 ^(c)	—	—	608	—	608	(608)	—
	8,509	2,260	789	353	11,911	(608)	11,303
減：							
食品及包裝物	2,645	727	15	—	3,387	—	3,387
薪金及員工福利	2,146	628	15	—	2,789	(2)	2,787
物業租金及其他經營開支	2,170	600	28	—	2,798	—	2,798
管理費用	248	110	37	173	568	—	568
加盟開支	32	4	1	—	37	—	37
與加盟店往來交易的開支	49	4	65	286 ^(b)	404	—	404
其他經營成本及開支	8	22	635 ^(c)	63	728	(606)	122
關店及減值開支淨額	19	12	8	—	39	—	39
其他收益淨額	—	—	—	(1)	(1)	—	(1)
經營利潤(虧損)	1,192	153	(15)	(168)	1,162	—	1,162
利息收入淨額 ^(a)				129			129
投資收益 ^(a)				40			40
扣除所得稅及權益法核算的 投資損益前的利潤							\$ 1,331

	2023年						
	肯德基	必勝客	所有 其他分部	企業及 未分配 ^(a)	合計	抵銷	合併
來自外部客戶的收入	\$ 8,240	\$ 2,246	\$ 199	\$ 293 ^(b)	\$ 10,978	\$ —	\$ 10,978
分部間收入 ^(c)	—	—	580	—	580	(580)	—
	8,240	2,246	779	293	11,558	(580)	10,978
減：							
食品及包裝物	2,512	692	20	—	3,224	—	3,224
薪金及員工福利	2,057	649	21	—	2,727	(2)	2,725
物業租金及其他經營開支	2,107	610	35	—	2,752	—	2,752
管理費用	263	118	43	214	638	—	638
加盟開支	31	4	1	—	36	—	36
與加盟店往來交易的開支	39	4	67	246 ^(b)	356	—	356
其他經營成本及開支	15	19	614 ^(c)	42	690	(578)	112
關店及減值開支淨額	12	8	9	—	29	—	29
其他開支(收益)淨額	2	—	—	(2)	—	—	—
經營利潤(虧損)	1,202	142	(31)	(207)	1,106	—	1,106
利息收入淨額 ^(d)				169			169
投資虧損 ^(e)				(49)			(49)
扣除所得稅及權益法核算的 投資損益前的利潤							\$ 1,226

	折舊及攤銷		
	2025年	2024年	2023年
肯德基	\$ 304	\$ 337	\$ 319
必勝客	97	94	93
所有其他分部	7	8	9
企業及未分配	40	37	32
	\$ 448	\$ 476	\$ 453

	減值費用		
	2025年	2024年	2023年
肯德基 ^(d)	\$ 29	\$ 27	\$ 18
必勝客 ^(d)	10	13	10
所有其他分部 ^(d)	3	9	9
	\$ 42	\$ 49	\$ 37

	資本支出		
	2025年	2024年	2023年
肯德基	\$ 302	\$ 383	\$ 358
必勝客	89	111	113
所有其他分部	2	3	18
企業及未分配	233	208	221
	\$ 626	\$ 705	\$ 710

	資產總額	
	2025年	2024年
肯德基	\$ 5,560	\$ 5,334
必勝客	952	914
所有其他分部	308	300
企業及未分配 ^(e)	3,963	4,573
	<u>\$ 10,783</u>	<u>\$ 11,121</u>

- (a) 就業績報告目的，金額並未分配至任何分部。
- (b) 來自企業及未分配的金額主要包括源自本公司集中採購模式的與加盟店的交易的收入及相關開支，根據該模式，本公司自供應商集中採購絕大部分食品及包裝物，然後出售並交付予肯德基及必勝客餐廳，包括加盟店。由於相關交易性質上被視為公司收入及開支，故相關金額並無就作出經營決策或評估財務表現而分配至任何分部。
- (c) 主要包括向本公司自營餐廳提供外送服務所產生的收入及相關成本。
- (d) 主要包括店舖關店減值費用及因半年度減值評估誕生的餐廳層面減值費用。更多資料請參閱附註10。
- (e) 主要包括現金及現金等價物、短期投資、長期銀行存款及票據、權益投資、集中管理的存貨及無法於各分部間明確識別的固定資產。

由於本公司絕大部分收入源自中國，且本公司絕大部分長期資產亦位於中國，故並無呈列地區資料。此外，源自及位於美國(本公司註冊所在國家)的收入及長期資產並不重大。

附註16 — 或有事項

中國間接轉讓資產稅項的彌償保證

於2015年2月，國家稅務總局發佈關於非居民企業間接轉讓資產所得的第七號公告。根據第七號公告，非居民企業對中國應納稅資產(包括中國居民企業的股權)的「間接轉讓」可被重新定性，視為中國應納稅資產的直接轉讓(倘相關安排並無合理商業目的，且轉讓人已避免繳納中國企業所得稅)。因此，源自相關間接轉讓的收益可能須按10%稅率繳納中國企業所得稅。

YUM認為，且我們同意，YUM很有可能毋須就分派繳納此稅。然而，對構成合理商業目的的情況、詮釋集團重組的安全港條文以及稅務機關最終如何看待分派方面，存在大量不確定因素。因此，YUM的狀況可能會受到中國稅務機關質疑，導致須就分拆的中國業務的市場公允價值與稅基之間的差額按10%稅率繳稅。由於YUM於中國業務的稅基甚小，故相關繳稅額可能甚大。

因將第七號公告應用於分派而產生的任何稅項負債預期將按照本公司與YUM訂立的稅項事務協議結付。根據稅項事務協議，在根據第七號公告徵收任何中國間接轉讓稅項的情況下，有關稅項及相關虧損將於分拆後30個交易日內根據YUM與本公司的合併市值中各自所佔的份額在YUM與本公司之間分配。相關結付可能屬重大，並對我們的經營業績及財務狀況造成重大不利影響。向YUM提供的稅項彌償保證開始時，隨時準備履行的非或有責任的公允價值並不重大，且或有付款責任的負債不大可能產生，亦無法估計。

高級職員及董事的彌償保證

本公司的經修訂及重列註冊成立證書以及經修訂及重列組織章程包含條文，規定本公司向董事或高級職員就因擔任本公司董事或高級職員或應本公司的要求作為董事或高級職員或另一間公司或企業的其他職位（視情況而定）而採取的行動造成的金錢損失提供彌償保證。本公司為董事及高級職員投購標準保險，涵蓋針對董事及高級職員的索賠或部分索賠。由於本公司組織章程或彌償保證協議並無明確規定最大責任，而最大責任將視乎未來索賠的事實及情況，故無法合理估計最大責任總額。截至2025年12月31日，本公司毋須支付與該等責任相關的款項，且該等責任的公允價值為零。

法律訴訟

本公司不時面臨各種訴訟，涉及各種指控。本公司相信，最終負債（如有）超出合併財務報表中已就該等事項計提的金額不大可能會對本公司的年度經營業績、財務狀況或現金流量造成重大不利影響。本公司不時面臨的事項包括但不限於來自業主、員工、顧客以及其他與經營、合約或僱傭問題相關的索賠。

附註17 — 期後事項

現金股息

於2026年2月4日，本公司宣佈，董事會就百勝中國普通股宣派現金股息每股0.29美元，將於2026年3月25日支付給截至2026年3月4日休市前登記在冊的股東。估計應付現金股息總額約為102百萬美元。

附註18 — 本公司的主要附屬公司詳情

下表載列主要影響本公司的業績、資產或負債的附屬公司詳情。

主要附屬公司名稱	註冊成立及 營運地點	已發行及繳足股本	所持股權	主要業務
從事投資控股及／或經營我們餐廳的主要附屬公司				
百勝餐飲中國控股有限公司	香港	523,024,044美元	100.0%	投資控股及於香港經營小肥羊餐廳
百勝(中國)投資有限公司	中國	128,127,095美元	100.0%	投資控股
百勝餐飲(瀋陽)有限公司		12,200,000美元	100.0%	於相關地區經營肯德基、必勝客及塔可鐘餐廳
百勝餐飲(廣東)有限公司		45,406,000美元	100.0%	
百勝餐飲(成都)有限公司		4,200,000美元	100.0%	
百勝餐飲(武漢)有限公司		10,100,000美元	100.0%	
百勝餐飲(深圳)有限公司		5,100,000美元	100.0%	
北京肯德基有限公司		人民幣58,675,169元	70.0%	
上海肯德基有限公司		27,010,000美元	58.0%	
無錫肯德基有限公司		6,200,000美元	83.0%	
杭州肯德基有限公司		21,500,000美元	59.6%	
蘇州肯德基有限公司		10,000,000美元	92.0%	
南京肯德基有限公司		19,060,000美元	100.0%	
青島肯德基有限公司		8,600,000美元	100.0%	
天津肯德基有限公司		7,100,000美元	100.0%	
長沙肯德基有限公司		2,100,000美元	100.0%	
南寧肯德基有限公司		2,700,000美元	100.0%	
上海必勝客有限公司		13,173,000美元	100.0%	
北京必勝客比薩餅有限公司		人民幣23,508,800元	100.0%	
內蒙古小肥羊餐飲連鎖有限公司		76,180,000美元	100.0%	經營小肥羊業務
北京黃記煌餐飲管理有限責任公司		人民幣1,000,000元	100.0%	經營黃記煌業務
意百咖啡(上海)有限公司		214,500,000美元	65.0%	於中國經營Lavazza業務
從事向我們系統內的其他實體提供支持及服務的主要附屬公司				
百勝諮詢(上海)有限公司	中國	5,000,000美元	100.0%	再授權YUM所授權的品牌；履行總部的職能及向我們系統內的其他實體提供支持及服務
上海環勝廣告有限公司		人民幣500,000元	100.0%	向我們系統內的其他實體提供市場營銷及廣告服務
環勝電子商務(上海)有限公司		人民幣5,000,200元	100.0%	經營我們的電子商務業務
傳勝供應鏈管理(上海)有限公司		人民幣380,000,000元	100.0%	為我們系統內的其他實體採購食材、包裝物及設備
上海悠送佳信息科技有限公司		人民幣500,000元	100.0%	為本集團餐廳管理外送服務

我們於中國成立的所有附屬公司均為有限責任公司。

附註19 — 母公司簡明財務報表

簡明資產負債表

	2025年	2024年
資產		
流動資產		
現金及現金等價物	\$ 100	\$ 96
短期投資	250	480
待攤費用及其他流動資產	40	9
流動資產總額	390	585
長期銀行存款及票據	—	275
於附屬公司的長期投資	5,017	4,897
資產總額	5,407	5,757
負債及權益		
流動負債		
應付賬款及其他流動負債	24	21
流動負債總額	24	21
遞延所得稅負債	4	8
負債總額	28	29
股東權益		
每股面值0.01美元的普通股；已授權發行的1,000百萬股股份； 分別於2025年以及2024年12月31日發行的355百萬股、379百萬股股份； 分別於2025年以及2024年12月31日發行在外的354百萬股及378百萬股股份	4	4
庫存股份	(28)	(52)
資本公積	3,796	4,028
未分配利潤	1,764	2,089
累計其他綜合虧損	(157)	(341)
百勝中國控股有限公司股東之權益總額	5,379	5,728
負債及權益總額	\$ 5,407	\$ 5,757

簡明綜合收益表

	2025年	2024年	2023年
管理費用	\$ 17	\$ 18	\$ 17
利息收入淨額	22	43	57
扣除所得稅及來自附屬公司投資收益前的利潤	5	25	40
所得稅	—	18	3
來自附屬公司投資收益	924	904	790
淨利潤 — 百勝中國控股有限公司	929	911	827
經扣除稅項的其他綜合收益(虧損)			
外幣換算調整	184	(112)	(126)
綜合收益 — 百勝中國控股有限公司	\$ 1,113	\$ 799	\$ 701

簡明現金流量表

	2025年	2024年	2023年
現金流量 — 經營活動			
經營活動所產生現金淨額 ^(a)	\$ 1,019	\$ 1,659	\$ 14
現金流量 — 投資活動			
購買短期投資、長期銀行存款及票據	—	(598)	(921)
短期投資、長期銀行存款及票據到期	480	426	1,151
收到附屬公司償還貸款	—	39	461
投資活動所產生/(所用)現金淨額	480	(133)	691
現金流量 — 融資活動			
回購普通股股份	(1,144)	(1,249)	(613)
就普通股支付的現金股息	(353)	(248)	(216)
其他，淨額	2	(1)	14
融資活動所用現金淨額	(1,495)	(1,498)	(815)
現金及現金等價物增加/(減少)淨額	4	28	(110)
現金及現金等價物 — 年初	96	68	178
現金及現金等價物 — 年末	\$ 100	\$ 96	\$ 68

(a) 包括截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度自附屬公司收取的股息分別為1,023百萬美元、1,674百萬美元及零。

本公司權益變動報表概要如下：

百勝中國控股有限公司								
	普通股		資本公積	未分配利潤	累計其他綜合收益(虧損)	庫存股份		權益總額
	股份	金額				股份	金額	
於2022年12月31日的結餘	419	\$ 4	\$ 4,390	\$ 2,191	\$ (103)	—	\$ —	\$ 6,482
淨利潤				827				827
外幣換算調整					(126)			(126)
綜合收益								701
已宣派現金股息(每股普通股0.52美元)				(216)				(216)
股份回購及註銷	(12)	—	(131)	(492)		—	—	(623)
股權激勵的行權及歸屬	1	—	(2)					(2)
股權激勵開支			63					63
於2023年12月31日的結餘	407	\$ 4	\$ 4,320	\$ 2,310	\$ (229)	—	\$ —	\$ 6,405
淨利潤				911				911
外幣換算調整					(112)			(112)
綜合收益								799
已宣派現金股息(每股普通股0.64美元)				(248)				(248)
股份回購及註銷	(30)	—	(319)	(884)		(1)	(52)	(1,255)
股權激勵的行權及歸屬	2	—	(14)					(14)
股權激勵開支			41					41
於2024年12月31日的結餘	379	\$ 4	\$ 4,028	\$ 2,089	\$ (341)	(1)	\$ (52)	\$ 5,728
淨利潤				929				929
外幣換算調整					184			184
綜合收益								1,113
購買非控股權益			2					2
已宣派現金股息(每股普通股0.96美元)				(353)				(353)
股份回購及註銷	(25)	—	(271)	(901)		1	24	(1,148)
股權激勵的行權及歸屬	1	—	(5)					(5)
股權激勵開支			42					42
於2025年12月31日的結餘	355	\$ 4	\$ 3,796	\$ 1,764	\$ (157)	(1)	\$ (28)	\$ 5,379

上述簡明財務報表乃根據美國公認會計準則編製，並符合香港上市規則的披露規定及香港公司條例。本公司的會計政策與合併財務報表所載的會計政策相同，並按會計準則彙編第323號「投資—權益法及合營企業」對於附屬公司的投資採用權益法核算。上述本公司的財務資料應與本公司的合併財務報表一併閱讀。

本公司為某附屬公司的1億美元信貸額度提供全額擔保。由於信貸額度截至2025年12月31日尚未提取，因此並無未償還的借款。除上述者外，母公司截至2025年及2024年12月31日並無重大或有事項、長期義務及擔保，惟合併財務報表所披露者除外。

附註20 — 董事的薪酬

我們每名非僱員董事均收取年度任職報酬，以本公司普通股支付，或如董事要求，最多可以現金支付二分之一。除向所有非僱員董事支付的年度任職報酬外，董事會主席、委員會主席及委員會成員亦以股票形式收取額外的任職報酬。

最高行政人員兼僱員董事屈翠容的薪酬總額包括基本薪金、現金績效獎金、股權獎勵、福利、税金補償及退休金計劃供款。

各董事(包括最高行政人員)的薪酬載列如下：

姓名	2025年							
	賺取或以現金支付的袍金	薪金	績效獎金	股權獎勵	退休金計劃供款 ^(b)	津貼及福利 ^(c)	其他	薪酬總額*
(千美元)								
僱員董事及最高行政人員								
屈翠容	\$ —	\$ 1,425	\$ 6,156	\$ 10,655 ^(a)	\$ 142	\$ 1,214	\$ —	\$ 19,592
非僱員董事								
Robert B. Aiken ^(d)	158	—	—	168	—	—	—	325
Mikel A. Durham ^(e)	158	—	—	205	—	—	—	363
Edouard Ettedgui	—	—	—	348	—	—	—	348
葛新 ^(f)	158	—	—	198	—	—	—	355
David Hoffmann	—	—	—	343	—	—	—	343
胡祖六	—	—	—	560	—	—	—	560
盧蓉	—	—	—	338	—	—	—	338
邵子力	158	—	—	195	—	—	—	353
汪洋	—	—	—	328	—	—	—	328
衛哲 ^(g)	131	—	—	139	—	—	—	270
張敏	158	—	—	193	—	—	—	350
朱曉靜	—	—	—	325	—	—	—	325
Peter A. Bassi ^(h)	—	—	—	—	—	—	162	162
	919	—	—	3,336	—	—	162	4,417
總額	\$ 919	\$ 1,425	\$ 6,156	\$ 13,991	\$ 142	\$ 1,214	\$ 162	\$ 24,009

2024年

姓名	2024年							
	賺取或以現金支付的袍金	薪金	績效獎金	股權獎勵	退休金計劃供款 ^(a)	津貼及福利 ^(c)	其他	薪酬總額*
(千美元)								
僱員董事及最高行政人員								
屈翠容	\$ —	\$ 1,425	\$ 2,445	\$ 10,000 ^(a)	\$ 143	\$ 209	\$ —	\$ 14,222
非僱員董事								
Robert B. Aiken ^(d)	—	—	—	325	—	—	—	325
Peter A. Bassi ^(h)	158	—	—	203	—	—	—	360
Mikel A. Durham ^(e)	131	—	—	154	—	—	—	285
Edouard Ettegui	—	—	—	348	—	—	—	348
David Hoffmann	—	—	—	333	—	—	—	333
胡祖六	—	—	—	560	—	—	—	560
盧蓉	—	—	—	338	—	—	—	338
邵子力	158	—	—	195	—	—	—	353
汪洋	—	—	—	328	—	—	—	328
張敏	158	—	—	210	—	—	—	368
朱曉靜	158	—	—	168	—	—	—	325
	761	—	—	3,159	—	—	—	3,920
總額	\$ 761	\$ 1,425	\$ 2,445	\$ 13,159	\$ 143	\$ 209	\$ —	\$ 18,142

2023年

姓名	2023年							
	賺取或以現金支付的袍金	薪金	績效獎金	股權獎勵	退休金計劃供款 ^(a)	津貼及福利 ^(c)	其他	薪酬總額*
(千美元)								
僱員董事及最高行政人員								
屈翠容	\$ —	\$ 1,425	\$ 4,916	\$ 10,000 ^(a)	\$ 143	\$ 3,852	\$ —	\$ 20,336
非僱員董事								
Peter A. Bassi ^(h)	158	—	—	203	—	—	50	410
Edouard Ettegui	158	—	—	190	—	—	—	348
David Hoffmann	—	—	—	305	—	—	—	305
胡祖六	—	—	—	560	—	—	—	560
盧蓉	—	—	—	350	—	—	—	350
邵子力	158	—	—	195	—	—	—	353
汪洋	—	—	—	328	—	—	—	328
張敏	158	—	—	198	—	—	—	355
朱曉靜	—	—	—	315	—	—	—	315
	630	—	—	2,642	—	—	50	3,322
總額	\$ 630	\$ 1,425	\$ 4,916	\$ 12,642	\$ 143	\$ 3,852	\$ 50	\$ 23,658

*：薪酬總額可能因四捨五入而無法重新計回。

- (a) 該金額指於適用年度內授予最高行政人員及僱員董事的股權獎勵(包括股票增值權、限制性股票單位及績效股票單位)於授予日期的公允價值，而非適用報告年度確認的股權激勵開支。本公司在歸屬期內按直線法基於授出日期公允價值及可能達成績效條件時的預計發放數量(如適用)確認股權激勵開

支。確認為股權激勵開支的金額受到預計發放數量影響，而預計發放數量可能會根據服務期間相關績效目標的估計及實際達成情況而變化。連同以往年度授出的股權獎勵，截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度確認的股權激勵開支總額分別為11百萬美元、9百萬美元及15百萬美元。截至2023年12月31日止年度，確認的股權激勵開支金額增加主要因為授予最高行政人員及僱員董事的2020年合夥人績效股票單位獎勵及2021年年度績效股票單位獎勵截至2023年12月31日已歸屬，實際達成結果高於服務期內確認股權激勵開支時的過往預估。更多資料請參閱附註2及附註12。

- (b) 列報的僱員董事退休金計劃供款指本公司根據相關退休計劃提供的退休福利，進一步詳情載於附註11。
- (c) 該金額主要指本公司提供的其他福利和津貼，包括教育、住房成本、探親假報銷和交通津貼。截至2025年及2023年12月31日止年度，其亦包括與本公司前母公司訂立的遺留稅金補償安排，該安排規定補償因行使2018年之前授出的股權激勵而實現的收益所產生的稅金。該等遺留稅金補償安排並非任何新利益，而是本公司須履行的現有合約協議的付款。截至2025年底，屈女士已行使該遺留稅金補償安排下的所有激勵。
- (d) Aiken先生於2024年股東週年大會上首次被選為董事會成員。
- (e) Durham女士於2024年8月首次獲董事會委任為董事，並收取按比例分配的2024年董事年度任職報酬。
- (f) 葛女士於2025年股東週年大會上首次被選為董事會成員。
- (g) 衛先生於2025年8月首次獲董事會委任為董事，並收取按比例分配的2025年董事年度任職報酬。
- (h) Bassi先生並無於2025年股東週年大會上再次參選董事。儘管Bassi先生於2025年5月之前擔任董事，其於2025年並無收取任何報酬，原因為其2024年股權授予(已於2024年授予後全額確認)為其直至2025年5月的任職報酬。於2025年6月19日，Bassi先生與本公司訂立高級顧問服務合約，據此Bassi先生自2025年6月1日至2026年5月31日向董事會提供管治及董事會諮詢服務，任職報酬為每月23,100美元。Bassi先生亦於2022年應董事會的請求為某個項目作出貢獻而獲得額外50,000美元的獎勵，於2023年6月，其中50%以現金支付，另外50%以股票支付。

除上文所述者外，截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度並無應付予董事的其他薪酬。

附註21 — 五名最高薪人士

本公司最高薪酬的五名人士包括一名最高行政人員，其薪酬在附註20列示的分析中反映。

其餘四名並非本公司董事的最高薪僱員截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度的總薪酬詳情如下：

	2025年	2024年	2023年
薪金、津貼及實物福利	\$ 3	\$ 3	\$ 3
績效獎金	5	1	4
股權獎勵 ^(a)	5	6	6
退休計劃供款	—	—	—
薪酬總額*	\$ 13	\$ 10	\$ 14

* 薪酬總額可能因四捨五入而無法重新計回。

- (a) 該金額指於適用年度內授予行政人員及僱員的股權獎勵(包括股票增值權、限制性股票單位及績效股票單位)於授予日期的公允價值，而非適用報告年度確認的股權激勵開支。本公司在歸屬期內按直線法基於授出日期公允價值及可能達成績效條件時的預計發放數量(如適用)確認股權激勵開支。確認為股權激勵開支的金額受到預計發放數量影響，而預計發放數量可能會根據服務期間相關績效目標的估計及實際達成情況而變化。連同以往年度授出的股權獎勵，截至2025年、2024年及2023年12月31日止年度確認的與其餘四名最高薪酬僱員相關的股權激勵開支總額分別為5百萬美元、4百萬美元及11百萬美元。截至2023年12月31日止年度，確認的股權激勵開支金額增加主要因為授予行政人員及僱員董事的2020年合夥人績效股票單位獎勵及2021年年度績效股票單位獎勵截至2023年12月31日已歸屬，實際達成結果高於服務期內確認股權激勵開支時的過往預估。更多資料請參閱附註2及附註12。

總薪酬屬於以下範圍的非董事最高薪僱員的人數如下：

	2025年	2024年	2023年
13,000,001港元至13,500,000港元	—	1	—
16,000,001港元至16,500,000港元	—	1	—
17,500,001港元至18,000,000港元	1	—	—
19,500,001港元至20,000,000港元	—	1	—
21,000,001港元至21,500,000港元	—	—	1
23,500,001港元至24,000,000港元	1	—	2
26,000,001港元至26,500,000港元	1	—	—
30,500,001港元至31,000,000港元	—	1	—
32,000,001港元至32,500,000港元	1	—	—
37,500,001港元至38,000,000港元	—	—	1
	4	4	4

附註22 — 美國公認會計準則與國際財務報告會計準則的調節

本公司合併財務報表乃根據美國公認會計準則編製，該準則與國際會計準則理事會發佈的國際財務報告會計準則在若干方面有所區別。美國公認會計準則與國際財務報告會計準則之間的重大差異影響如下：

(i) 合併利潤表的調節：

	截至2025年12月31日止年度						國際財務報告會計準則項下的金額
	根據美國公認會計準則報告的金額	調整項					
	租賃 ^(a)	股權激勵 ^(b)	遞延所得稅 ^(c)	長期資產減值 ^(d)	可贖回非控股權益 ^(e)		
收入							
加盟費收入	\$ 104	\$ (2)					\$ 102
其他收入	152	(1)					151
總收入	11,797	(3)	—	—	—	—	11,794
成本及開支淨額							
公司餐廳							
薪金及員工福利	2,987		—				2,987
物業租金及其他經營開支	2,794	(80)			(2)		2,712
公司餐廳開支	9,236	(80)	—		(2)	—	9,154
管理費用	581	(2)	(2)				577
加盟開支	41	(3)					38
其他經營成本及開支	132	(1)					131
關店及減值開支淨額	37	(5)			1		33
總成本及開支淨額	10,507	(91)	(2)	—	(1)	—	10,413
經營利潤	1,290	88	2	—	1	—	1,381
利息收入(開支)淨額	92	(93)				2	1
扣除所得稅及權益法核算的投資損益前的利潤	1,358	(5)	2	—	1	2	1,358
所得稅	(369)	1		(2)	—		(370)
淨利潤 — 包括非控股權益	1,004	(4)	2	(2)	1	2	1,003
淨利潤 — 非控股權益	75	—			—		75
淨利潤 — 百勝中國控股有限公司	\$ 929	\$ (4)	\$ 2	\$ (2)	\$ 1	\$ 2	\$ 928

截至2024年12月31日止年度

	調整項					國際財務報告 會計準則項下 的金額
	根據美國 公認會計準則 報告的金額	租賃 ^(a)	股權激勵 ^(b)	股權激勵的 遞延所得稅 ^(c)	長期資產減值 ^(d)	
收入						
加盟費收入	\$ 94	\$ (3)				\$ 91
其他收入	138	(1)				137
總收入	11,303	(4)	—	—	—	11,299
成本及開支淨額						
公司餐廳						
薪金及員工福利	2,787		—			2,787
物業租金及其他經營開支	2,798	(81)			(3)	2,714
公司餐廳開支	8,972	(81)	—	—	(3)	8,888
管理費用	568	(6)	(2)			560
加盟開支	37	(4)				33
其他經營成本及開支	122	(1)				121
關店及減值開支淨額	39	(5)			1	35
總成本及開支淨額	10,141	(97)	(2)	—	(2)	10,040
經營利潤	1,162	93	2	—	2	1,259
利息收入(開支)淨額	129	(107)				22
扣除所得稅及權益法核算的 投資損益前的利潤	1,331	(14)	2	—	2	1,321
所得稅	(356)	4		(5)	—	(357)
淨利潤—包括非控股權益	980	(10)	2	(5)	2	969
淨利潤—非控股權益	69	(1)			—	68
淨利潤—百勝中國控股 有限公司	\$ 911	\$ (9)	\$ 2	\$ (5)	\$ 2	\$ 901

截至2023年12月31日止年度

	調整項				國際財務報告 會計準則項下 的金額
	根據美國 公認會計準則 報告的金額	租賃 ^(a)	股權激勵 ^(b)	股權激勵的 遞延所得稅 ^(c)	
收入					
加盟費收入	\$ 89	\$ (4)			\$ 85
其他收入	126	(1)			125
總收入	10,978	(5)	—	—	10,973
成本及開支淨額					
公司餐廳					
薪金及員工福利	2,725		—		2,725
物業租金及其他經營開支	2,752	(75)			(6)
公司餐廳開支	8,701	(75)	—		(6)
管理費用	638	(3)	3		638
加盟開支	36	(4)			32
其他經營成本及開支	112	(1)			111
關店及減值開支淨額	29	1			4
總成本及開支淨額	9,872	(82)	3		(2)
經營利潤	1,106	77	(3)		2
利息收入(開支)淨額	169	(112)			57
扣除所得稅及權益法核算的					
投資損益前的利潤	1,226	(35)	(3)		2
所得稅	(329)	8		(6)	—
淨利潤—包括非控股權益	901	(27)	(3)	(6)	2
淨利潤—非控股權益	74	(4)			—
淨利潤—百勝中國控股 有限公司	\$ 827	\$ (23)	\$ (3)	\$ (6)	\$ 2

(ii) 合併資產負債表的調節

截至2025年12月31日

	根據美國 公認會計準則 報告的金額	調整項					國際財務報告 會計準則項下 的金額
		租賃 ^(a)	股權激勵 ^(b)	股權激勵的 遞延所得稅 ^(c)	長期資產 減值 ^(d)	可贖回 非控股權益 ^(e)	
流動資產							
應收賬款淨額	\$ 95	\$ 2					\$ 97
流動資產總額	2,357	2	—	—	—	—	2,359
固定資產淨額	2,543	(10)			(6)		2,527
經營租賃使用權資產	2,189	(102)					2,087
遞延所得稅資產	156			(1)	2		157
其他資產	362	6					368
資產總額	10,783	(104)	—	(1)	(4)	—	10,674
流動負債							
應付賬款及其他流動負債	2,127	—					2,127
流動負債總額	2,246	—	—	—	—	—	2,246
長期經營及融資租賃負債	1,874	—					1,874
遞延所得稅負債	406	(24)					382
負債總額	4,684	(24)	—	—	—	—	4,660
股東權益							
資本公積	3,796		2	17		(2)	3,813
未分配利潤	1,764	(63)	(2)	(18)	(4)	2	1,679
累計其他綜合虧損	(157)	(4)			—		(161)
百勝中國控股有限公司 股東之權益總額	5,379	(67)	—	(1)	(4)	—	5,307
非控股權益	720	(13)			—		707
權益總額	6,099	(80)	—	(1)	(4)	—	6,014
負債、可贖回非控股權益及 權益總額	\$ 10,783	\$ (104)	\$ —	\$ (1)	\$ (4)	\$ —	\$ 10,674

截至2024年12月31日

	調整項					國際財務報告會計準則項下的金額
	根據美國公認會計準則報告的金額	租賃 ^(a)	股權激勵 ^(b)	股權激勵的遞延所得稅 ^(c)	長期資產減值 ^(d)	
流動資產						
應收賬款淨額	\$ 79	\$ 3				\$ 82
流動資產總額	2,694	3	—	—	—	2,697
固定資產淨額	2,407	(10)			(8)	2,389
經營租賃使用權資產	2,146	(95)				2,051
遞延所得稅資產	138			(1)	2	139
其他資產	256	8				264
資產總額	11,121	(94)	—	(1)	(6)	11,020
流動負債						
應付賬款及其他流動負債	2,080	1				2,081
流動負債總額	2,283	1	—	—	—	2,284
長期經營及融資租賃負債	1,865	—				1,865
遞延所得稅負債	389	(23)				366
其他負債	157					170
負債總額	4,694	(22)	—	—	—	4,685
可贖回非控股權益	13				(13)	—
股東權益						
資本公積	4,028		4	15		4,047
未分配利潤	2,089	(59)	(4)	(16)	(5)	2,005
累計其他綜合虧損	(341)	1				(340)
百勝中國控股有限公司股東之權益總額	5,728	(58)	—	(1)	(5)	5,664
非控股權益	686	(14)			(1)	671
權益總額	6,414	(72)	—	(1)	(6)	6,335
負債、可贖回非控股權益及權益總額	\$ 11,121	\$ (94)	\$ —	\$ (1)	\$ (6)	\$ 11,020

附註：

(a) 租賃

租賃攤銷

根據美國公認會計準則，對承租人的租賃會計模式有雙重分類：融資租賃和經營租賃。對於經營性租賃，除非使用權資產已經減值，否則使用權資產的攤銷和租賃負債的利息支出一併於剩餘租賃期內按直線法列作單一租賃成本。

根據國際財務報告會計準則，所有的租賃都被歸類為融資租賃，其中使用權資產按直線法攤銷並記錄在經營利潤以上的成本及開支淨額，而租賃負債的利息支出採用實際利率法計量並記錄在利息收入(開支)淨額，這導致在租賃期開始時支出較高，而在接近租賃期結束時支出較低。

轉租分類

根據美國公認會計準則，轉租出租人基於原租賃的標的資產將轉租分類為融資租賃或經營租賃。根據國際財務報告會計準則，轉租的分類是基於原租賃產生的使用權資產來確定的，這可能導致國際財務報告會計準則下產生更多的融資租賃分類。

經營租賃中的轉租出租人繼續攤銷相關的使用權資產，並在租賃期內以直線方式記錄租賃收入。融資租賃的轉租出租人終止確認租賃資產，並在出租開始時確認租賃的投資淨額以及產生的銷售利得或損失。出租人按照實際利率法確認其租賃投資淨額的租賃收入。

(b) 股權激勵

具有分級歸屬特徵的股權激勵

根據美國公認會計準則，本公司已選擇對所有授予的具有分級歸屬安排的員工股權獎勵於服務期內按直線法確認激勵開支。根據國際財務報告會計準則，具有分級歸屬特徵的股權激勵是根據每個批次來確認的，這導致了費用的加速確認。

與首次公開發售條件相關的股權激勵

本公司的Lavazza合資公司向關鍵員工授予了股權獎勵，在符合條件的首次公開發售成功後歸屬及可行權。根據美國公認會計準則，在必要服務期後可能滿足的績效條件是一種歸屬條件，只有當首次公開發售有可能實現時才能確認激勵開支。根據國際財務報告會計準則，在必要服務期後可能實現的績效條件是一項非歸屬條件，並反映在獎勵授予日公允價值的計量中，這可能導致更早的費用確認。

(c) 股權激勵的遞延所得稅

根據美國公認會計準則，遞延所得稅是根據財務報表中確認的累計股權激勵開支計算的，它要求所有超額的稅務得益和稅務不足於稅收扣減產生期間在合併利潤表中記錄。

根據國際財務報告會計準則，遞延所得稅資產是根據每個報告期結束時的股票價格釐定的預計未來稅收扣減進行入賬。倘預計未來稅收扣減超過了單個獎勵的累計激勵開支，基於超過部分的遞延所得稅將記入股東權益。倘預計未來稅收扣減小於或等於單個獎勵的累計激勵開支，則遞延所得稅記入合併利潤表中。

(d) 長期資產減值

根據美國公認會計準則，兩步法用於衡量和確認我們餐廳的長期資產(主要是固定資產和使用權資產)的減值損失。在第一步的可收回性測試中，首先將賬面金額與未折現的現金流(基於實體特定的假設)進行比較。在第二步計量測試中，如果賬面金額高於未折現現金流，則減值損失按賬面價值和公允價值之間的差異計量。

根據國際財務報告會計準則，在減值測試中只使用一步法。將賬面金額與可收回金額進行比較，可收回金額是公允價值減去處置成本後的金額，或基於未來現金流的淨現值的資產使用價值(以較高者為準)。因此，在國際財務報告會計準則下，減值評估的不同導致了不同的減值損失金額。此外，租賃準則的差異導致了使用權資產賬面金額的差異，這也導致了減值損失差異，與所有其他與租賃相關的公認會計準則差異一起包含在附註(a)中。

(e) 可贖回非控股權益

根據美國公認會計準則，當非控制性權益可由非控制性股東選擇贖回，或在發生不完全由本公司控制範圍內的事件時可贖回，非控制性權益被單獨分類為夾層權益，既不是負債也不是權益。可贖回非控股權益初始按公允價值記錄，後續按初始公允價值(因非控股權益在淨利潤或虧損中的應佔份額而增減)或非控制性權益的可贖回價值中的較高者計量。收購可贖回非控股權益按權益交易入賬，可贖回非控股權益的賬面值與收購對價之間的差額則於合併權益報表中的資本公積入賬。

根據國際財務報告會計準則，可贖回非控股權益被列為負債，因為本公司沒有無條件的權利來避免交付現金或其他金融資產，而其後續按公允價值計量。收購可贖回非控股權益按終止確認金融負債入賬，可贖回非控股權益的賬面值與收購對價之間的差額於合併利潤表中的利息收入(開支)入賬。



YumChina