



屈翠容
首席执行官

尊敬的股东：

2025年，在充满变动的宏观环境中，百胜中国从容应对，灵活响应消费者需求，再次交出了强劲的业绩。

在世界上最具活力的餐饮市场之一深耕38年，我们深知：保持卓越，不仅需要敏捷应变，还需持续夯实业务根基。

我们的RGM战略(韧性、增长、护城河)正是实现这一点的核心所在——它在过去几年持续指引公司的成长，并带来了稳健的成果。我将首先回顾公司2025年的整体表现，随后概述支撑这些成果的核心战略，这些战略将持续指引我们未来的发展。

强劲的财务表现与丰厚的股东回馈



本文包含“前瞻性声明”。我们意图将所有前瞻性声明纳入1995年《私人证券诉讼改革法案》的安全港条款范围。详情请查阅我们10-K表格年度报告的第1页。

2025年，我们净新增**1,706**家门店，使门店总数达到**18,101**家，新进入了**超过270**个城镇，扩大我们的门店覆盖至全国**逾2,500**个城镇。更重要的是，规模快速增长的同时伴随着经营表现的提升。我们实现了**同店销售、系统销售和经营利润同步增长**。这一成果来之不易，凝聚了团队的卓越执行力。

全年公司总收入**118**亿美元，同比增长**4%**；系统销售额全年增长**4%**¹，表现优于中国餐饮行业。同店销售额自第二季度起连续三个季度同比增长，**同店交易量更实现连续12个季度增长**，充分展现了我们强大的品牌力与持续的韧性。

与此同时，百胜中国以及肯德基和必胜客的餐厅利润率在**2025**年均实现同比增长。**全年经营利润率**达到**10.9%**，剔除特殊项目后，为公司在美上市以来的最高水平。全年经营利润达**13**亿美元，同比增长**11%**。

我们**持续兑现回馈股东的承诺**。在**2024**年和**2025**年分别回馈**15**亿美元后，我们计划在**2026**年再次回馈**15**亿美元，每年的股东回馈金额约占公司市值的**9%**²。

凭借强大的现金流生成能力和审慎的资本开支，我们计划自**2027**年起，将约**100%**的自由现金流(扣除支付给子公司少数股东的股息后)回馈股东。

战略之本：我们的核心哲学

我们在**2025**年**11**月的投资者日上详细介绍了公司战略，获得了投资者的积极反馈。我也想借此机会与所有股东及利益相关方分享其中的核心亮点。

百胜中国的一切行动都源于一套价值观和信念，我称之为我们的“核心哲学”。它们定义了我们的战略重点，塑造了我们的决策，并最终成就了百胜中国的成功。



1 不计及外币换算影响

2 截至2026年3月31日

核心哲学之一：美味与高性价比定价

我常被问及，是什么支撑了百胜中国实现增长的持续性与盈利性？答案不仅在于我们做了什么，更在于我们选择“不做什么”——我们克制了激进涨价的做法，并很早就意识到消费者变得更加理性、更加注重性价比。

我们的行动印证了这一点。自2016年上市以来，尽管CPI上涨了13%，我们仍保持了肯德基有效价格³的相对稳定；在必胜客，我们将品牌重新定位为价格亲民的大众市场品牌。我们对美味与高性价比的坚持驱动了强劲的交易量增长：与2016年相比，肯德基的交易量增长了40%，必胜客的交易量几乎翻番。百胜中国的餐厅利润率基本保持稳定，并实现了经营利润的增长。



在稳定甚至下调价格的同时实现收入与利润的双增长绝非易事，这需要运营、供应链、数字化等几乎全链条的重塑。但它强化了一个核心真理：可持续的增长来自于为消费者提供真正的价值。

核心哲学之二：先筑根基，后谋增长——像竹林一样

在思考进一步扩张时，我常常想到竹子。它的力量来自地下，多年来，它的根系不断向四周延展，深入又广阔，最终形成复杂而互相连接的系统。当它最终破土而出时，生长速度极快——每天可长达一米——继而蔓延成林。一旦成林，它便能以极强的韧性抵御风暴。

我们的业务亦如此。多年来，我们持续投入构建强大的“根系”能力：供应链、数字化与会员生态系统、食品创新以及组织能力。这些能力不仅支撑了肯德基和必胜客，也为肯悦咖啡和拉瓦萨等正在“破土而出”的新兴业务“提供养分”。而当它们破土之后，我们的目标是加速其成长。

竹子教会了我们耐心与纪律：深耕根基，规模自会随之而来。同时也提醒我们，成功是相互关联的——如同竹林之根，我们的各项业务彼此强化。

核心哲学之三：以人为本

若要论及最重要的哲学，“以人为本”当居首位。“餐厅经理(RGM)第一”是我们文化的核心与灵魂。我们始终贴近一线，倾听他们的声音。我们通过人工智能和自动化等数字化工具为他们赋能。除了具有竞争力的薪酬，我们还提供全面的、有针对性的关爱计划：为餐厅经理及其家人(包括许多居住在家乡的父母)提供商业医疗保险。我们的努力赢得了认可：百胜中国已连续第八年被全球杰出雇主调研机构(Top Employers Institute)评为“杰出雇主”。

³ 有效价格指的是每售出单位产品的销售额

面向未来的战略：RGM 3.0

我们在2021年推出了RGM战略，其重点随环境变化而演进：RGM 1.0在疫情期间侧重于“韧性”与“护城河”；RGM 2.0在后疫情时代强调“增长”。RGM 3.0则体现了一种更平衡的发展方式，以适应当前的不断变化的环境和我们日益雄厚的根基。

韧性增长：前端分层后端聚合

在前端，我们利用消费者洞察能力对现有及潜在顾客进行细分，同时通过创新能力服务更广泛的用餐场景，触达更多消费者。我们仅2025年就推出了约600款新产品或升级产品，并开发了新店型和模块以拓展我们所服务的市场。肯德基小镇模式和必胜客WOW模式是渗透低线市场的重要抓手，而“肩并肩”模块则助力我们以轻资产投入实现快速扩张：目前肯悦咖啡和肯律轻食已分别入驻2,200家和200家肯德基门店，为这些门店带来了显著的销售增量与利润贡献。



支撑前端运营的则是后端能力，我们的目标是做到“同业最佳，成本最优”。通过跨门店、跨区域的资源共享与集中，我们不断发挥协同效应：其中一个关键举措是“Mega RGM”项目，让有能力的餐厅经理能够同时管理多家门店。我们持续优化运营流程，使我们能够在一定程度上缓解人工成本和骑手成本带来的压力。

锻造增长：聚焦与加速

在可预见的未来，肯德基和必胜客仍将是我们的核心增长引擎。新门店模式的成功让我们看到核心业务中的增长空间远超几年前预估。

我们正从以直营为主转变为**自营与加盟并行的混合模式**。我们正加速加盟业务以提升在策略性点址（如高速公路服务区和大学校园）、低线城市及偏远地区的渗透速度。我们正着力打造的自营与加盟并行混合模式，将使我们以更有效的资本结构，加速扩张步伐，稳固市场领先地位。

深耕护城河

过去几十年，我们持续进行了基础性投入，旨在打造行业领先的能力，尤其是在供应链和数字化方面。我们将继续投入以将其提升至更高水平。

“我们秉持的长期主义源于一个信念：可持续的增长来自稳固的根基、耐心的投资和深思熟虑的战略。”

依托AI技术，我们世界级的供应链管理体系保障了端到端的食物安全。布局广泛、高效灵活的物流网络有力支持了我们在全国范围内的快速开店。同时，我们通过一体化采购体系助力产品创新，又能创造成本优势，支持业务增长。

我们的端到端数字化支撑着公司几乎所有业务，我们预计在AI智能体上的持续投入将进一步提升这些能力。在门店中，AI智能体协助餐厅经理处理库存和排班等日常运营任务，让他们能更专注于顾客服务和团队建设。

此外，我们的会员体系拥有超过2.65亿活跃会员⁴，这是我们持续深化的另一护城河。现在的人们，尤其是年轻一代，他们的生活已同时存在于线上与线下，因此我们也正在从一家以实体门店驱动的企业，转型为线上线下一体化发展的公司。只需指尖轻轻一划，消费者就能在线上无缝穿梭于肯德基、肯悦咖啡和肯律轻食之间——就像在实体店之间自由穿行。

清晰的可持续增长之路

展望未来，中国市场具有巨大的发展潜力。尽管宏观环境仍存不确定性，市场动态复杂多变，但我们多年来不断夯实的基础能力和核心优势，让我们对未来充满信心。

在2025年的投资者日上，我们设定了未来清晰的发展目标：2026年门店数达到20,000家，并力争在2030年超过30,000家。在规模化扩张的进程中，我们的首要任务始终如一：确保有序增长与盈利能力提升并行推进。

我们秉持的长期主义源于一个信念：可持续的增长来自稳固的根基、耐心的投资和深思熟虑的战略。跨越周期的业绩表现从来不依赖短期的爆发，而是源于持之以恒的执行力与富有韧性的商业模式。

这一切的实现，离不开所有同行者的共同努力。在此，我要向百胜中国数十万名团队伙伴致以衷心感谢。正是你们的坚守与奉献，铸就了我们的卓越运营，传递了品牌的核心价值。感谢广大消费者、合作伙伴与股东们的长期信任与支持。我期待与各位携手，共同谱写韧性持久增长的新篇章。

屈翠容

首席执行官

百胜中国控股有限公司

4 过去12个月内在肯德基或必胜客有过交易的会员数量