



140

九龍倉

始創於一八八六年

九龍倉集團有限公司

股份代號：4

二〇二五年年報



目錄

3	公司簡介
4	公司資料
5	股東資料
6	財務撮要
7	主席報告書
11	業務評議
24	獎項及殊榮
26	企業可持續發展
32	財務評議
39	企業管治報告
63	董事會報告
82	獨立核數師報告
87	綜合收益表
88	綜合全面收益表
89	綜合財務狀況表
90	綜合權益變動表
91	綜合現金流量表
94	財務報表附註
143	重要會計政策
166	主要附屬公司、聯營公司及合營公司
174	主要物業撮要表
182	十年財務摘要

12 香港物業

16 內地發展物業

18 內地投資物業

20 酒店

22 物流基建

公司簡介

九龍倉集團有限公司(「九龍倉」，股份代號：4)始創於一八八六年，是目前本港第七間歷史最悠久的企業。恒生指數在一九六〇年代成立時，九龍倉已獲納入首批、三十間成份股公司之中。

二〇二六年適逢九龍倉一百四十周年，這段輝煌歷程建基於強大韌性、雄厚實力和長期實踐「創建明天」的理念之上，而這一切皆以持續發展為本。

集團在管理及執行力方面往績顯著，業務涵蓋香港和中國內地的投資物業、發展物業和酒店。其他業務包括經營物流基建的現代貨箱碼頭及香港空運貨站。

集團在香港的豪華山頂物業組合由罕有獨特的項目組成，以頂尖的訂制質量和工藝迎合獨具品味的顧客需求。截至二〇二五年年底，集團在香港的應佔土地儲備約二百七十萬平方呎，當中約五十四萬平方呎盤踞山頂。

內地投資物業方面，集團一系列國際金融中心均位處當地中央商務區的核心地帶。憑藉其優越位置、精心規劃及設計、卓越的零售管理，以及凝聚零售商及顧客的群聚效應，成都國際金融中心及長沙國金中心現已成為當地主要潮流地標。

內地發展物業方面，自二〇一九年起為發展物業組合去風險暫停購地，存貨已逐步消化。剩餘庫存以去化緩慢的寫字樓物業為主，並已按市值列報。

九龍倉酒店遍佈香港、中國內地和菲律賓，以尼依格羅、馬哥孛羅和瑪珂三個品牌經營十六間酒店，當中四間由集團全資擁有，一間由集團佔50%權益。此外，集團亦全資擁有座落於長沙國金中心的柏悅酒店。

集團擁有及經營現代貨箱碼頭，該公司為香港及深圳貨箱碼頭營運者，集團更是香港空運貨站創辦企業之一，兩者皆是香港在過去數十年來得以維持國際貿易及交通樞紐地位的重要產業。

「創建明天」是九龍倉的理念，也伸延至「社、企共勉」方面。除了不斷壯大的優化學校旗艦項目「學校起動」計劃外，集團更支持一系列公益項目，惠及中、港兩地不同階層的人士，並透過公益金支援社會不同需要人士，推廣「社、企共勉」概念。

集團旨在為社會福利及救災工作提供及時和具原則性的支援，九龍倉集團已連續第五年獲香港公益金列入三大最高籌款機構之列。

儘管市場環境瞬息萬變，集團始終致力為持份者及社會整體創造長遠可持續價值。

集團在年內達成一項重要里程碑，其科學基礎溫室氣體減排近期目標已獲科學基礎目標倡議組織驗證。集團以二〇二二年為基準年，目標在二〇三〇年或以前將範圍一及範圍二的排放量減少42%，並將資本貨物、下游租賃資產及投資產生的範圍三排放量減少25%。透過將氣候因素納入核心策略，集團將能有效應對全球氣候挑戰。

集團維持恒生可持續發展企業指數系列成份股地位及AA+級ESG評級，在可持續發展方面的進展備受認可。

公司資料

董事會

吳天海先生(主席兼常務董事)
徐耀祥先生(副主席、執行董事兼集團財務總監)
凌緣庭女士(執行董事)
陳國邦先生
許仲瑛先生

獨立非執行董事

陳坤耀教授*GBS, CBE, JP*
方剛先生*GBS, JP*
捷成漢先生*BBS*
羅君美女士*MH, JP*
鄧日樂先生*GBS, JP*
謝秀玲女士*JP*
唐寶麟先生

公司秘書

許仲瑛先生 *FCCA, CPA, FCG, HKFCG*

核數師

畢馬威會計師事務所(執業會計師及於《會計及財務匯報局條例》下的註冊公眾利益實體核數師)

主要往來銀行

香港上海滙豐銀行有限公司

股份過戶登記處

卓佳證券登記有限公司
香港夏慤道16號
遠東金融中心17樓

註冊辦事處

香港九龍廣東道海港城海洋中心16樓
電話: (852) 2118 8118
傳真: (852) 2118 8018
網址: www.wharfholdings.com

股東資料

上市

普通股
香港聯合交易所有限公司
股份代號：4

於二〇二五年十二月三十一日
已發行股份數目

3,056,027,327

財務日程表

二〇二五年第二次中期股息 每股港幣0.20元

二〇二五年第二次中期股息記錄日期及時間 二〇二六年四月八日下午六時正

二〇二五年第二次中期股息派付日期 二〇二六年四月二十三日

暫停辦理股份過戶登記手續
(以確定股東出席二〇二六年股東週年大會
及於會上投票之權利) 二〇二六年五月十一日至
二〇二六年五月十四日
(首尾兩天包括在內)

二〇二六年股東週年大會 二〇二六年五月十四日
(假座香港九龍廣東道3號 上午十一時十五分
馬哥孛羅香港酒店地下百年廳舉行)

查詢

股東查詢： sh@wharfholdings.com

投資者查詢： ir@wharfholdings.com

傳媒查詢： pr@wharfholdings.com

財務撮要

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元	變動 +/- %
業績			
收入	10,997	12,115	-9%
營業盈利	5,068	5,644	-10%
基礎淨盈利(附註a)	4,104	2,798	+47%
股東應佔盈利/(虧損)	50	(3,224)	不適用
全年股息	1,222	1,222	0%
每股盈利/(虧損)			
基礎淨盈利	港幣1.34元	港幣0.92元	+47%
股東應佔盈利/(虧損)	港幣0.02元	(港幣1.05元)	不適用
每股股息			
首次中期股息	港幣0.20元	港幣0.20元	0%
第二次中期股息	港幣0.20元	港幣0.20元	0%
全年總數	港幣0.40元	港幣0.40元	0%
財務狀況			
資產總額	198,509	190,039	+4%
營業資產總額(附註b)	178,312	179,616	-1%
現金/(負債)淨額	1,962	(7,136)	不適用
股東權益	146,707	136,832	+7%
總權益	152,418	142,470	+7%
已發行之股數(百萬股)	3,056	3,056	0%
每股資產淨值	港幣48.01元	港幣44.77元	+7%
負債淨額與總權益比率	不適用	5.0%	不適用

附註：

(a) 基礎淨盈利不包括投資物業公允重估差異，若干金融工具按市價入賬的變動，及非經常性項目。

(b) 營業資產不包括企業資產，當中主要由遞延稅項資產、銀行存款及現金所組成。

主席報告書



龐均·嶺上多白雲·2023·油彩畫布·91 x 72.7厘米

主席報告書

過去一年，政經亂局撼動全球。「讓美國再次偉大」政治大旗高舉、二戰後國際秩序崩解、關稅戰反覆無常沒完沒了、軍費開支急遽攀升，以及「第一世界」經濟體的國債失控，無不令二〇二五年經歷翻天覆地的改變。

中國科技的崛起成為一股破舊立新的力量；由起初的電動車、鋰電池和太陽能電池，到現在的機器人、人工智能和創新藥物，都給世界帶來深遠影響。卓越的品質與成本效益是中國供應商的標誌性優勢，使其成功從傳統市場去除風險，並在國內及全球各地獲得市場份額。

人工智能是當前熱門關鍵詞。各行各業紛紛投入龐大資金進行開發與應用。它是第四次工業革命的主要支柱，可能會淘汰舊有工作職位，但也肯定會創造嶄新就業機會。

與此同時，後疫情時代的消費市場正重塑新格局。許多地區的人口正邁向老齡化與萎縮。奢侈品的光環隨著本土大品牌逐步進軍國際市場而稍褪。線上消費日趨普及，零售商必須調整商業策略方能保持競爭優勢。

整體經濟

除了外部貿易壓力，中國內地經濟亦受困於內部結構性難題。房地產市場正設法適應政策干預，一線城市在早前限購令鬆綁後逐漸回穩，中小城市則因供應高企及開發商債務沉重而面臨漫長的調整期。與此同時，在消費券及「以舊換新」政策帶動下，內需初現回暖跡象，惟隨著政策效應遞減及收入增長放緩，這股勢頭至歲末已有所減弱。

在香港，房地產市場展現出趨穩跡象。息口下調減輕供樓開支，加上股市回暖重拾買家信心，本地投資者的負擔能力亦隨之提升。受內地專才和學生持續湧入帶動，住屋需求得以維持，而「新資本投資者入境計劃」的優化，則為豪宅市場注入投資動力。與此同時，港口貿易仍面臨重重挑戰，包括來自其它地區的競爭加劇、製造業基地轉移、供應鏈分散及航運聯盟重組等。

業務表現

集團趁香港樓市持續改善，於年內陸續推售項目。集團佔50%的山頂物業Mount Nicholson一個頂層單位在二〇二五年五月以破紀錄的分層單位呎售出，種植道1號在二〇二五年十二月錄得首宗成交，而Plantation Boulevard 1號洋房則以港幣五億五千八百萬元售出。集團佔30%位於啟德的維港•灣畔在二〇二五年八月在樓盤現場開售，年內售出159個單位。

內地發展物業方面，自二〇一九年起暫停購地為發展物業組合去風險後，存貨已逐步消化。剩餘庫存以去化緩慢的寫字樓單位為主，並已按市值列報。

零售業持續面對供應過剩及電商模式演變的雙重壓力。儘管各式促銷活動與補貼措施帶動零售銷售回升，但整體消費意欲依然低迷。集團旗艦國際金融中心憑藉群聚效應、優越位置、創新的租戶組合及有效的宣傳推廣，繼續保持競爭優勢。寫字樓方面，由於市場供過於求的情況相當嚴重，出租率與租金水平持續受壓。

香港的酒店表現亮眼，受惠於訪港旅客大幅增長。反觀內地，儘管境內旅遊有所回溫，但在供應急速擴張和旅客預算縮減下，酒店仍面臨激烈的市場競爭壓力。年內尼依格羅品牌旗下的香港美利酒店和長沙柏悅酒店在首屆《2025米芝蓮星

鑰酒店》中榮獲「米芝蓮一星鑰」的殊榮，兩間酒店無與倫比的建築、設計和待客之道備受肯定。此外，長沙柏悅酒店亦獲《福布斯旅遊指南》二〇二六年度星級獎項評為「四星酒店」。

年內物流業在持續的外部壓力下經營，中美貿易緊張局勢令貨流量大幅波動，加上航運聯盟重組，對本港港口營運造成不利影響。

財務業績

集團收入減少9%至港幣一百零九億九千七百萬元，主要因為內地發展物業和投資物業表現較為疲弱。集團基礎淨盈利增加至港幣四十一億零四百萬元，受惠於中國內地發展物業撥備減少至港幣八億三千九百萬元。若計入投資物業重估減值，集團錄得股東應佔盈利港幣五千萬，反映是年轉虧為盈。

總資產達港幣一千九百八十五億元，賬面資產淨值為港幣一千四百六十七億元，相當於每股港幣48.01元。集團的資本結構維持穩健，及至年杪由淨負債轉為錄得淨現金港幣二十億元。是年實際借貸利率進一步下降至2.5%。

集團已宣派第二次中期股息每股港幣0.20元(二〇二四年：港幣0.20元)以代替末期股息，全年每股合共派息港幣0.40元(二〇二四年：港幣0.40元)。

社、企共勉

儘管市場環境瞬息萬變，集團始終致力為持份者及社會整體創造長遠可持續價值。

本集團在年內達成一項重要里程碑，其科學基礎溫室氣體減排近期目標已獲科學基礎目標倡議組織(SBTi)驗證。集團以二〇二二年為基準年，目標在二〇三〇年或以前將範圍一及範圍二的排放量減少42%，並將資本貨物、下游租賃資產及投資產生的範圍三排放量減少25%。透過將氣候因素納入核心策略，集團將能有效應對全球氣候挑戰。

現代貨箱碼頭亦在年內取得兩項重大的可持續發展成就：繼香港後在大鑊灣啟動船對船液化天然氣加注作業，並全面淘汰大鑊灣碼頭內運車隊的柴油使用。這些舉措標誌著該公司在低碳轉型進程中邁出關鍵步伐。

除了環境管理外，我們亦投入了大量心力培育青少年發展。旗艦項目「學校起動」計劃至今已惠及逾八十間資源有限的中學超過十萬七千名學生，並獲得約七十家商業夥伴的協作支持。透過「學校起動」計劃獎學金，已有超過一千名學生獲發資助以升讀大學，累計資助金額達港幣七千六百萬元。

集團在提供財政援助以支持社會福利及救災工作方面，始終保持迅速且堅守原則的態度。九龍倉集團已連續第五年躋身香港公益金三大最高籌款機構之列。針對二〇二五年十一月發生的大埔宏福苑火災，九龍倉緊急支援基金撥捐港幣三千元援助受災人士，以解燃眉之急並提供災後支援。

集團維持恒生可持續發展企業指數系列成份股地位及AA+級ESG評級，在可持續發展方面的進展備受認可。

主席報告書

展望

二〇二六年甫開局，便迎來更具爆炸性的變亂。俄烏衝突已延宕四年，加沙歷近兩年半戰火，最新的伊朗戰事可能演變成對中東地區最具破壞力的亂局，還有委內瑞拉、古巴和格陵蘭連番接踵遭受威脅。美元不再是「避風港」，金價則突破天際。美國最高法院對關稅的裁決猶如打開了新的潘朵拉盒子。

中國內地方面，房地產市場復甦乏力、勞動力市場持續疲軟以及產能失衡等因素，仍對經濟增長構成下行風險、削弱消費支出，必須推出額外刺激措施來提振相關產業。香港樓市則在政府措施和資本市場回暖帶動下重拾動力；然而，利率波動及庫存積壓或將繼續帶來考驗。

前景充滿變數，本集團將憑藉自身核心優勢和穩健的財務管理，在逆風中砥礪前行，保持業績穩健。

致謝

適逢集團成立一百四十周年，作為本港第七間歷史最悠久的企業，這段輝煌歷程建基於強大韌性、雄厚實力和長期實踐「創建明天」的理念之上，而這一切皆以持續發展為本。

我謹代表全體股東及董事會同寅，向各位客戶及業務夥伴長年的鼎力支持，以及全體員工的辛勤工作與貢獻，致以最深切的謝意。正是這些支持與付出，奠定了集團成功的基石。

自二〇二一年起擔任本公司獨立非執行董事的鄧日樂先生已決定不再參選連任，他將會在二〇二六年股東週年大會結束時卸任董事職務。我謹代表董事會和股東，衷心感謝鄧先生在任內為集團作出寶貴貢獻。

吳天海

主席兼常務董事

香港，二〇二六年三月十二日

業務評議



龐均，無限風光在險峰，2023，油彩畫布，72.2 x 91厘米



香港物業



種植道1號(Plantation Boulevard)1號洋房
以港幣五億五千八百萬元售出，呎價為港幣九萬一千元。

香港物業



Mount Nicholson



受惠於股市投資氣氛好轉，以及政府推出優化「新資本投資者入境計劃」等利好措施，豪宅市場初見復甦。集團策略性地推進山頂和啟德項目的銷售部署。

集團佔50%的Mount Nicholson一個頂層單位以港幣六億零九百萬元售出，呎價達港幣十四萬四千元，刷新分層單位紀錄。種植道1號第一座洋房(Plantation Boulevard 1號洋房)以港幣五億五千八百萬元售出，呎價為港幣九萬一千元。集團佔30%位於啟德的維港•灣畔售出一百五十九個單位，銷售所得款項合共港幣二十八億四千三百萬元。

按應佔份額計算，年內發展物業確認入賬收入上升254%至港幣十一億四千萬元，營業盈利上升66%至港幣二億八千七百萬元。及至年杪，尚未確認入賬銷售額為港幣十億六千三百萬元。

總土地儲備#

2,741,000 平方呎

山頂物業組合#

540,000 平方呎

九龍東物業組合#

1,764,000 平方呎

九龍塘住宅項目#

437,000 平方呎

應佔總樓面面積

內地發展物業



杭州久尋花園



住宅市場的各项政策措施因庫存過剩等深層結構性問題尚未全面落實。寫字樓市場供求失衡，去庫存速度尤其緩慢。

集團自二〇一九年起暫停吸納土地儲備後，可供銷售存貨已逐步消化，剩餘庫存以寫字樓為主。年內應佔已簽約銷售額為人民幣十一億二千一百萬元(二〇二四年：人民幣十四億三千九百萬元)，主要來自蘇州和杭州的項目。及至年杪，尚未確認入賬銷售額為人民幣三億一千二百萬元(二〇二四年十二月三十一日：人民幣六億一千六百萬元)。

按應佔份額計算，收入減少58%至港幣十三億六千三百萬元，營業盈利減少73%至港幣二億零八百萬元。計提應佔減值撥備港幣八億三千九百萬元(二〇二四年：港幣二十億一千八百萬元)。

總庫存

700,000 平方米

應佔總樓面面積



長沙國金中心



成都國際金融中心

集團旗艦國際金融中心憑藉群聚效應、優越位置、
創新的租戶組合及有效的宣傳推廣，繼續保持競爭優勢。

內地投資物業

年內零售銷售的復甦很大程度上受政府主導的「以舊換新」政策及促銷活動帶動。在經濟增長乏力的情況下，消費者信心偏弱，其它類別的消費持續受到壓抑。行業產能過剩，加上電子商務滲透率不斷上升，進一步加劇市場競爭。

寫字樓市場新增需求不足，供應過剩的情況惡化。企業對投入新投資保持審慎，並繼續縮減規模。出租率及租金延續下行趨勢。

分部整體收入下跌3%至港幣四十四億一千九百萬元，營業盈利下跌4%至港幣二十八億七千六百萬元。



酒店





長沙尼依格羅酒店



香港美利酒店

香港與中國內地的酒店表現呈現不同走向。本地盛事和演唱會帶動訪港旅客人數強勁增長，本港酒店的入住率得以受惠，房價亦見回升。中國內地方面，儘管境內旅遊有所增長，但受到旅客消費模式轉變持續拖累，酒店入住率和房價表現仍普遍滯後。

來自擁有和管理酒店分部的收入增加6%至港幣六億五千六百萬元，營業盈利達收支平衡(二〇二四年：盈利港幣一千一百萬元)。



香港美利酒店及長沙柏悅酒店在「米芝蓮星鑰」全球酒店評選名單中榮獲「一星鑰」認證。

物流 基建





中美貿易關係波譎雲詭，地緣政治局勢變幻莫測，各種挑戰持續。主要航運聯盟重新佈局，進一步令香港的貨運量受壓。現代貨箱碼頭於香港的吞吐量減少6%至三百三十萬個標準箱。深圳方面，大鵬灣碼頭的吞吐量增長16%至二百六十萬個標準箱，而聯營公司蛇口集裝箱碼頭的吞吐量則增加6%至六百八十萬個標準箱。

香港空運貨站(集團佔21%權益)貨運量維持於二百萬噸。

分部整體收入下跌3%至港幣二十一億二千八百萬元，營業盈利下跌12%至港幣二億七千八百萬元。

6.5 百萬個標準箱

應佔總額吞吐量

現代貨箱碼頭於二〇二五年六月成功完成香港首次液化天然氣加注同步貨物裝卸，標誌着香港邁向綠色船用燃料加注中心的重要一步。

獎項及殊榮

集團屢獲多項殊榮，以表揚集團在業務上的表現及熱心公益。



九龍倉集團



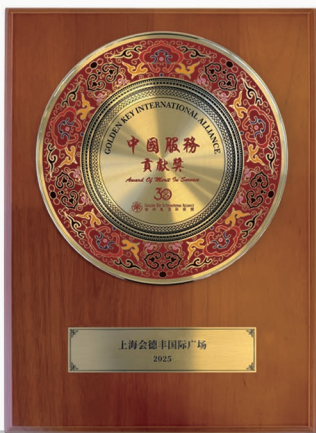
長沙國金中心

成都國際金融中心



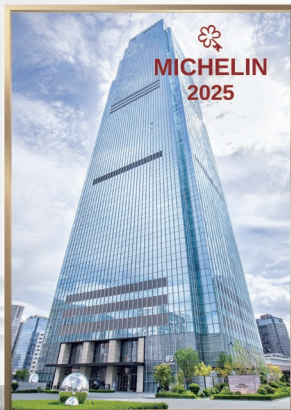
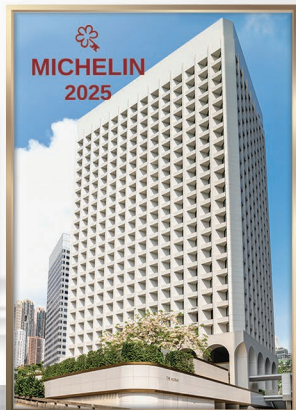
重慶國金中心

現代貨箱碼頭



上海會德豐國際廣場

大上海時代廣場



九龍倉酒店

企業可持續發展



龐均 · 早春二月 · 2022 · 油彩畫布 · 72.5 x 91厘米

集團始終堅守「創建明天」的使命，持續提升業務實踐的可持續性。在我們的可持續發展願景與使命指引下，我們透過積極與持份者溝通及促進集團內部的緊密合作，致力減少營運對環境和社會的影響。我們亦很榮幸自二〇一四年起，一直是恆生可持續發展企業指數系列的成份股之一。

本節重點闡述集團於二〇二五年在環境、社會及管治方面的主要成就，並展示我們的營運策略如何與聯合國可持續發展目標保持一致。如需更詳細資訊，請參閱集團上載於網站(www.wharfholdings.com)獨立成刊的《二〇二五年可持續發展報告》。該報告是根據香港聯合交易所有限公司發布的《環境、社會及管治報告守則》(附錄C2)及最新的全球報告倡議組織的可持續發展報告準則(「GRI準則」)二〇二一年版的要求編制。此外，報告亦整合了可持續發展會計準則委員會(「SASB」)針對房地產行業的特定相關指標以及國際可持續準則理事會制定的「可持續相關財務資訊披露之一般規定」(「IFRS S1」)和「氣候相關披露」(「IFRS S2」)的建議作出披露。

可持續發展管治

為了加強對我們業務營運中環境、社會及管治事宜的監督與管理，集團建立了一個穩健的可持續發展管治架構。由董事會授權並由集團主席擔任領導的可持續發展督導委員會，每年召開兩次會議，制定環境、社會及管治策略並指導集團在該方面的整體方向。部門可持續發展委員會在跨業務單位可持續小組的協助下，負責監察各業務單位的環境、社會及管治表現及各項措施的執行情況。各業務單位負責識別和評估其營運中與環境、社會及管治相關的風險和機遇，並實施適當的管理措施以減緩風險。可持續發展督導委員會定期檢討各業務單位的環境、社會及管治表現，以確保持續進展並與集團整體目標保持一致。

集團對賄賂和貪腐採取零容忍政策，並恪守最高標準的商業道德操守。我們的管治架構以《合規政策聲明》、《反貪腐政策》、《商業誠信聲明》和《紀律守則》為基礎，所有內容均嚴格遵循適用的法律和法規。為加強員工對這些道德標準的理解，我們提供附有實例的反貪腐培訓。我們的《舉報政策及程序》亦為員工和商業夥伴提供保密渠道，以報告任何可疑的不當行為和瀆職情況。如需更多有關我們管治架構、風險管理和內部監控系統的詳細資訊，請參閱第39至62頁。



恆生可持續發展企業指數系列 2025 - 2026成份股



企業可持續發展

氣候韌性

面對日益加劇的氣候影響及日趨嚴格的環境、社會及管治法規，集團持續優化其可持續營運及氣候韌性策略。在IFRS S2準則的指導下，我們進行了更全面的氣候風險評估，採用了更精細的數據，涵蓋我們位於香港、中國內地及菲律賓的主要資產和業務。評估方法透過更廣泛的持份者參與而得以優化，能從多角度更深入了解氣候風險。

我們的評估涵蓋了急性和慢性實體風險。急性風險源於突發的極端天氣事件，如颱風和降雨洪水，可能導致營運中斷、資產受損及復修成本增加。慢性風險則包括長期氣候變遷，如極端高溫和海平面上升，會隨著時間推移增加營運開支。這些風險突顯了在氣候變化下，我們需要採取前瞻性規劃和穩健的風險管理措施，以保障業務的韌性和競爭力。

就轉型氣候風險而言，情景分析結果顯示市場正逐步轉向使用低碳能源，同時逐步減少、替代或限制傳統化石燃料。我們亦預期政策和法規、市場環境、科技運用及消費者期望將出現轉變。這些因素可能會對我們的營運造成重大影響，並影響我們的財務狀況和聲譽。與此同時，這一轉型也帶來了重大的正面機遇，包括加快採用可再生能源及其他低碳技術，預期將提升營運的可持續性、鞏固我們的市場定位，並吸引重視環保的顧客。

集團認識到氣候風險透過對物業的實體損害和向低碳轉型的社會經濟變化，可能透過多個層面和不同程度上影響我們的業務，因此我們致力透過將氣候考量因素納入我們的業務規劃和決策，來增強氣候韌性。我們的《氣候變化政策聲明》為所有業務單位管理氣候相關風險和機遇提供了清晰的指引，並會定期進行檢討和更新。通過持續優化我們的策略和行動計劃，我們期望能保持應變敏捷，有效應對不斷變化的氣候狀況和市場預期。

保護環境

集團持續堅守承諾，嚴格遵守適用的環境法例和法規，並透過落實《環境政策》來管理和減少對環境的負面影響。於二〇二五年，集團並未發現任何導致罰款或懲處的環境相關違規事件。

我們持續推進長遠的環境管理，逐步實現涵蓋溫室氣體排放、用電強度、節水及廢物分流等範疇的二〇三〇年環境目標。於二〇二五年，集團的近期科學基礎目標已正式獲得科學基礎目標倡議（「SBTi」）驗證，彰顯了我們的承諾：以二〇二二年為基準年，致力於二〇三〇年或之前將範圍一及範圍二的溫室氣體排放量減少42%，並於同期將來自資本貨品、下游租賃資產和投資的範圍三溫室氣體排放量減少25%。





為支持這些承諾，我們繼續在旗下物業推行一系列提升效益及可持續建築的措施。於報告年內，各業務單位進行了大規模的照明升級，優化了暖通空調及建築管理系統，引進了廢熱回收系統，並擴大了現場可再生能源的應用，包括在主要物業安裝太陽能光伏系統，帶來可量化的節能效果。

我們強化可持續營運所作出的努力繼續獲得認可。於報告年內，集團維持了多項綠色建築認證，包括中國內地主要投資物業的綠色建築認證（「LEED」），並在重要資產保持了ISO 14001環境管理體系認證及於大上海時代廣場維持ISO 50001能源管理體系認證。我們的酒店亦繼續榮獲多項地球評測（「EarthCheck」）認證，體現了我們在酒店服務中持續履行環境責任的承諾。

集團在各物業推行多項參與計劃，以提高員工和社會大眾的環保意識。於二〇二五年，集團旗下物業參與了「地球一小時」活動，實現了可觀的節能效果。其他措施包括廢物分類活動、生物多樣性教育活動、節水工作坊及社區環保活動，進一步在我們的業務營運中強化可持續的行為。我們的投資物業亦繼續設置廢物回收設施，以鼓勵員工和租戶善用資源。

可持續金融

集團致力推動綠色倡議，並制定與全球、國家及本地低碳轉型目標一致的融資路線圖。可持續金融在實現這一目標中發揮著至關重要的作用。近年來，集團已獲得數筆綠色貸款，以提升成都國際金融中心、長沙國金中心及上海會德豐國際廣場的環境績效。我們亦安排了可持續發展表現掛鈎貸款，以加強我們持續提升環境、社會及管治表現的承諾。截至二〇二五年末，集團累計安排了港幣二百三十六億元的可持續融資。我們將繼續探索創新的可持續金融解決方案，以支持我們的長遠可持續發展。

企業可持續發展



培育人材

集團致力營造公平、共融及互相支持的工作環境，以支持員工的專業發展。我們的僱傭政策確保所有員工都得到平等和公平的對待，並根據其資歷、能力和經驗進行評估。我們提供具市場競爭力、基於績效的薪酬方案，並設有多個溝通渠道，讓員工表達意見和提供反饋。為支持員工持續發展，員工可參與一系列針對特定工作和業務的培訓活動，包括合規更新、領導力培訓、心理韌性訓練、轉型與適應的工作坊，以及安全相關的課題。於二〇二五年，集團為員工提供了超過十八萬三千小時的培訓。

我們高度重視員工的福祉、安全和健康。集團的《安全及健康政策》連同各業務單位根據當地法例及營運需求制定的管理系統，為保障員工安全提供了清晰的框架。此外，我們定期檢查工作場所和進行安全審核，以評估合規情況並識別可改善之處。如發生事故，我們會進行徹底調查，並實施糾正措施以防日後再次發生。於報告年內，我們持續加強安全管理表現，工傷事故率維持在每百名員工0.8宗的低水平。

為進一步促進員工的身心健康，集團持續在各業務單位擴展員工福祉計劃。於報告年內，多個業務單位組織了身心福祉的員工參與活動，例如跨城市的環保參與活動、提高文化意識的活動，以及以健康為主題的團隊聚會，讓員工增進聯繫、放鬆身心，並加強對集團的歸屬感。這些措施共同打造了更具韌性、更健康且更團結的員工隊伍。

「社、企共勉」

秉承集團「社、企共勉」的理念，「學校起動」計劃繼續作為我們的重點項目，為中學生提供多元的學習、指導及職業規劃的機會。計劃自二〇一一年推出以來，已惠及超過八十間學校及超過十萬七千名學生，並獲得約七十間企業及社區機構的支持。

除青年發展外，集團持續在各業務單位投入資源推動社區關懷、文化藝術及環境保護。我們的業務單位支持了多項惠及弱勢社群的活動，包括推廣健康及社會共融的計劃、為弱勢兒童提供學習資源、為有需要家庭送上節日關懷，以及陪伴長者並為他們提供營養膳食。我們亦支持了共



一百二十七場關於環境保護、文化藝術及社區支援的活動。我們為持續弘揚義工文化並肯定義工的寶貴貢獻，我們頒發證書給義工予以表彰。有關我們支援社區的更多詳細資訊，請參閱集團的《二〇二五年可持續發展報告》。

負責任的產品和服務

為確保持續向顧客提供優質產品和服務，集團定期進行顧客滿意度調查，以收集反饋並識別可改善之處。於二〇二五年，我們的物業和酒店業務均獲得滿意的評價，反映我們持續專注於卓越服務的成果。

集團亦致力恪守最高標準的資料私隱及透明度，以保障顧客和企業的私隱。我們遵守所有關於公平合法處理顧客信

息的適用法規要求。我們的《資料私隱政策聲明》乃根據香港法例第486章《個人資料(私隱)條例》及《中華人民共和國消費者權益保護法》制定。我們僅限獲授權人員方可查閱個人資料，並在披露前獲取顧客同意，以保障數據安全。我們會定期檢討和更新資料處理程序，以滿足不斷變化的監管要求。於報告年內，集團並未收到任何有關資料私隱違規的顧客投訴。

我們的環境、社會及管治原則貫穿整個供應鏈。通過《綠色採購政策》及既定的供應商管理實踐，我們評估供應商的環境、社會及管治表現，以確保他們提供的產品和服務符合我們對責任和誠信的標準。在可行的範圍內，我們優先選擇本地供應商，以減少我們的環境足跡並促進本地經濟。

財務評議

(I) 二〇二五年全年業績評議

集團基礎淨盈利增加47%至港幣四十一億零四百萬元(二〇二四年：港幣二十七億九千八百萬元)，主要反映發展物業減值撥備減少，以及借貸成本降低。

計入應佔投資物業重估減值港幣三十六億四千一百萬元(二〇二四年：港幣五十九億九千萬元)後，股東應佔集團盈利為港幣五千萬元(二〇二四年：虧損港幣三十二億二千四百萬元)。

收入及營業盈利

集團收入減少9%至港幣一百零九億九千七百萬元(二〇二四年：港幣一百二十一億一千五百萬元)，營業盈利減少10%至港幣五十億六千八百萬元(二〇二四年：港幣五十六億四千四百萬元)。

投資物業收入減少3%至港幣四十四億九千三百萬元(二〇二四年：港幣四十六億四千四百萬元)，營業盈利減少4%至港幣二十九億零九百萬元(二〇二四年：港幣三十億二千六百萬元)，因為中國內地租金仍然偏軟。

發展物業收入下跌39%至港幣十三億六千七百萬元(二〇二四年：港幣二十二億五千四百萬元)，營業盈利下跌78%至港幣一億零三百萬元(二〇二四年：港幣四億六千六百萬元)，因為中國內地銷售持續收縮，當中非住宅物業尤甚，其佔集團剩餘存貨的絕大部分。

酒店收入上升6%至港幣六億五千六百萬元(二〇二四年：港幣六億一千七百萬元)，但中國內地市場偏軟，即使位於長沙的兩間新酒店柏悅酒店和瑪珂酒店的虧損收窄，營業盈利仍僅達至收支平衡(二〇二四年：盈利港幣一千一百萬元)。

物流收入下跌3%至港幣二十一億二千八百萬元(二〇二四年：港幣二十二億零五百萬元)，營業盈利下跌12%至港幣二億七千八百萬元(二〇二四年：港幣三億一千五百萬元)，主要因為現代貨箱碼頭於香港的吞吐量下降。

投資營業盈利下降4%至港幣十八億一千七百萬元(二〇二四年：港幣十八億九千七百萬元)，因為股息收入減少。

投資物業重估減值

於二〇二五年十二月三十一日的獨立估值(包括合營公司所持有的投資物業)產生了港幣三十六億四千一百萬元(二〇二四年：港幣五十九億九千萬元)的應佔但未變現重估減值淨額(已扣除相關遞延稅項及非控股股東權益)，並已計入綜合收益表內。

在中國內地投資物業土地租約續期(超出當前到期日之續期)政策有進一步明確規定之前，出於會計審慎原則假設，若現有租約剩餘期限不足二十年，則視為不獲續期。

其它支出淨額

其它支出淨額為港幣四億三千六百萬元(二〇二四年：港幣二十二億七千一百萬元)，主要包括為中國內地發展物業計提的減值撥備港幣六億七千四百萬元(二〇二四年：港幣十六億零四百萬元)及為中國內地酒店計提的減值撥備港幣二億零五百萬元(二〇二四年：港幣三千九百萬元)，這又被長期基金投資資產的公允價值收益港幣三億四千萬元(二〇二四年：虧損港幣二億二千一百萬元)局部抵銷。

財務支出

若不計入按市價計值收益／虧損，在扣除撥作資產成本港幣二億五千九百萬元(二〇二四年：港幣二億八千六百萬元)之前，財務支出減少32%至港幣四億四千八百萬元(二〇二四年：港幣六億六千一百萬元)。是年實際借貸利率降至2.5%(二〇二四年：3.7%)，主要得益於利率較低的人民幣借款佔比增加。

計入按市價計值的跨貨幣及利率掉期合約未變現虧損港幣八億一千一百萬元(二〇二四年：收益港幣三億九千萬元)後，財務支出為港幣十億元(二〇二四年：入賬港幣一千五百萬元)。

所佔合營公司及聯營公司業績(除稅後)

應佔聯營公司盈利上升67%至港幣五億元(二〇二四年：港幣三億元)，而應佔合營公司虧損收窄至港幣二億二千六百萬元(二〇二四年：港幣五億一千三百萬元)，主要因為發展物業項目減值撥備減少至港幣一億四千六百萬元(二〇二四年：港幣五億二千一百萬元)。

稅項

集團錄得稅項抵免淨額港幣七千八百萬元(二〇二四年：港幣三十七億零五百萬元)，主要是由於過往年度錄得的部分中國內地投資物業重估盈餘有所回撥，進而撥回遞延稅項撥備港幣八億零五百萬元(二〇二四年：港幣四十五億七千一百萬元)。

股東應佔盈利／(虧損)

集團基礎淨盈利(為集團主要業務分部的業績指標)增加47%至港幣四十一億零四百萬元(二〇二四年：港幣二十七億九千八百萬元)。按分部劃分計算，發展物業虧損收窄75%至港幣四億七千八百萬元(二〇二四年：港幣十九億五千一百萬元)，主要因為減值撥備減少。物流盈利增加6%至港幣四億零三百萬元(二〇二四年：港幣三億七千九百萬元)，投資物業盈利減少6%至港幣二十一億九千七百萬元(二〇二四年：港幣二十三億四千五百萬元)，投資盈利下跌5%至港幣十七億六千三百萬元(二〇二四年：港幣十八億五千四百萬元)。

若計入應佔投資物業重估減值淨額港幣三十六億四千一百萬元(二〇二四年：港幣五十九億九千萬元)、若干金融工具按市價計值及匯兌虧損港幣八億零三百萬元(二〇二四年：收益港幣二億七千萬元)及酒店物業減值虧損港幣二億零五百萬元(二〇二四年：港幣三千九百萬元)(部分被基金投資公允價值收益港幣三億四千萬元(二〇二四年：虧損港幣二億二千一百萬元抵銷))，股東應佔集團盈利為港幣五千萬(二〇二四年：虧損港幣三十二億二千四百萬元)。

按加權平均數三十億五千六百萬股股份計算，每股基本盈利為港幣0.02元(二〇二四年：每股虧損港幣1.05元)。

(II) 發展物業銷售額及尚未確認入賬銷售額(按應佔份額計入合營項目)

已簽約銷售總額增加26%至港幣二十九億七千七百萬元(二〇二四年：港幣二十三億五千五百萬元)。

香港銷售額增加117%至港幣十七億三千六百萬元(二〇二四年：港幣八億零一百萬元)，來自維港•灣畔、Mount Nicholson和Plantation Boulevard。尚未確認入賬銷售額增加至港幣十億六千三百萬元(二〇二四年十二月：港幣五億零一百萬元)。

中國內地銷售額下跌22%至人民幣十一億二千一百萬元(二〇二四年：人民幣十四億三千九百萬元)。尚未確認入賬銷售額下跌49%至人民幣三億一千二百萬元(二〇二四年十二月：人民幣六億一千六百萬元)。

財務評議

(III) 流動資金、財務資源與資本承擔

股東權益及總權益

截至二〇二五年十二月三十一日，股東權益增加7%至港幣一千四百六十七億元(二〇二四年十二月：港幣一千三百六十八億元)，相當於每股港幣48.01元(二〇二四年十二月：每股港幣44.77元)。

計入非控股股東權益的總權益同樣增加7%至港幣一千五百二十四億元(二〇二四年十二月：港幣一千四百二十五億元)。

資產

總營業資產(不包括銀行存款與現金、若干金融及遞延稅項資產)下跌1%至港幣一千七百八十三億元(二〇二四年十二月：港幣一千七百九十六億元)。地產、物流和投資資產分別佔集團總營業資產68%、8%及24%(二〇二四年十二月：69%、8%及23%)。

以地區劃分而言，香港營業資產增加3%至港幣一千零一十一億元(二〇二四年十二月：港幣九百七十七億元)，中國內地營業資產減少7%至港幣六百七十四億元(二〇二四年十二月：港幣七百二十五億元)，海外營業資產(以投資為主)增加4%至港幣九十八億元(二〇二四年十二月：港幣九十四億元)，分別佔集團總營業資產57%、38%及5%(二〇二四年十二月：55%、40%及5%)。

投資物業

投資物業組合以港幣五百七十五億元列報(二〇二四年十二月：港幣六百零八億元)，佔總營業資產32%(二〇二四年十二月：34%)。該組合包括香港投資物業港幣一百八十七億元(二〇二四年十二月：港幣一百九十四億元)及中國內地投資物業港幣三百八十八億元(二〇二四年十二月：港幣四百一十四億元)。

扣除遞延稅項及非控股股東權益後，集團應佔投資物業價值(包括合營公司所持有的投資物業)為港幣五百零三億元(二〇二四年十二月：港幣五百三十五億元)，包括香港投資物業港幣一百六十九億元(二〇二四年十二月：港幣一百七十六億元)及中國內地投資物業港幣三百三十四億元(二〇二四年十二月：港幣三百五十九億元)。

待沽物業

發展物業資產增加2%至港幣三百六十五億元(二〇二四年十二月：港幣三百五十八億元)，包括香港發展物業港幣三百三十億元(二〇二四年十二月：港幣三百一十三億元)及中國內地發展物業港幣三十五億元(二〇二四年十二月：港幣四十五億元)。

聯營公司及合營公司權益

聯營公司及合營公司權益增加2%至港幣二百七十八億元(二〇二四年十二月：港幣二百七十三億元)。

長期投資

長期投資按市價計值為港幣四百三十二億元(二〇二四年十二月：港幣四百二十億元)，當中港幣三百四十一億元(二〇二四年十二月：港幣三百三十九億元)為上市股本，主要是為長線資本增長及/或合理股息收益而持有的藍籌股，組合內每項投資個別而言對集團總資產無重大佔比。

年內上市投資的公允價值變動產生盈餘港幣一百億元(二〇二四年：虧損港幣十億元)，已計入綜合全面收益表內。其中，在終止確認港幣九十七億上市權益股份以進行資本重新分配時，合共港幣六億元盈餘已轉撥至盈餘儲備。

集團的投資組合按行業及地理位置分析如下：

	二〇二五年 十二月三十一日 港幣十億元	二〇二四年 十二月三十一日 港幣十億元
按行業分析		
地產	18.3	17.6
新經濟	13.0	12.6
金融及其它	11.9	11.8
集團總額	43.2	42.0
按地理位置分析		
香港	33.3	32.5
海外	9.9	9.5
集團總額	43.2	42.0

現金／(負債)淨額及負債比率

截至年杪，集團轉而錄得現金淨額港幣二十億元(二〇二四年：負債淨額港幣七十一億元)，主要源於出售部分投資組合所得港幣九十七億元，當中包括現代貨箱碼頭的負債淨額港幣二十五億元(二〇二四年十二月：港幣三十億元)(該負債對本公司及旗下其它附屬公司皆無追索權)。

現金淨額由港幣一百九十九億元銀行存款與現金及港幣一百七十九億元債務所組成。為有利於進行業務和投資活動，集團會繼續維持適當水平的餘裕現金。

財務及備用信貸額

截至二〇二五年十二月三十一日，備用信貸額及已發行債務證券合共港幣三百三十二億元，當中已被動用港幣一百七十九億元。茲將信貸分析如下：

	可用信貸 港幣十億元	已提取信貸 港幣十億元	未提取信貸 港幣十億元
本公司／全資附屬公司			
承諾及非承諾信貸	27.4	13.8	13.6
債務證券	1.5	1.5	-
	28.9	15.3	13.6
非全資附屬公司			
承諾及非承諾信貸			
—現代貨箱碼頭	4.3	2.6	1.7
集團總額	33.2	17.9	15.3

上述負債中有為數港幣一百二十二億元(二〇二四年十二月：港幣一百一十六億元)以賬面值合共港幣二百七十四億元(二〇二四年十二月：港幣三百八十五億元)的若干投資物業、發展物業和物業、廠房及設備作抵押。

財務評議

集團的債務組合主要包括美元、港元和人民幣。從相關債務組合取得的款項主要用於為投資物業、發展物業及港口投資提供資金。

衍生金融工具的使用受嚴格監控，所簽訂的大部分衍生金融工具均用於管理利率及貨幣風險。

集團繼續持有大量餘裕現金及未提取承諾信貸，維持強健的財務狀況，以促進營商及投資活動。此外，集團亦持有一個總市值為港幣三百四十一億元(二〇二四年十二月：港幣三百三十九億元)的流通性上市投資組合。

集團的營業業務及投資活動帶來的現金流

回顧年度內，集團錄得港幣三十七億元(二〇二四年：港幣四十二億元)的營運資金變動前營業淨現金流入。從聯營及合營公司收取的股息增加及減少已付利息，抵銷了主要由於待沽發展中物業增加導致的營運資金的變動港幣三十三億元(二〇二四年：港幣十五億元)，營業業務產生合共港幣四十億元(二〇二四年：港幣三十八億元)的淨現金流入。

投資活動方面，集團錄得淨流入港幣六十四億元(二〇二四年：流出港幣二十六億元)，主要是出售長期投資所致。

主要資本性與發展開支

茲將二〇二五年的主要開支分析如下：

	香港 港幣百萬元	中國內地 港幣百萬元	總額 港幣百萬元
物業			
投資物業	119	38	157
發展物業	1,607	685	2,292
	1,726	723	2,449
其它	40	30	70
集團總額	1,766	753	2,519

- i. 發展物業及投資物業開支包括涉及聯營公司和合營公司進行的物業項目港幣一億元。
- ii. 其它開支主要涉及現代貨箱碼頭的碼頭設備。

承擔

截至二〇二五年十二月三十一日，未來財政年度的主要開支估計為港幣一百六十三億元，當中已承擔港幣四十九億元，茲按分部分分析如下：

	已承擔 港幣百萬元	尚未承擔 港幣百萬元	總額 港幣百萬元
投資物業			
香港	26	6,333	6,359
中國內地	3	114	117
	29	6,447	6,476
發展物業			
香港	3,095	4,828	7,923
中國內地	708	112	820
	3,803	4,940	8,743
其它	1,043	52	1,095
集團總額	4,875	11,439	16,314

物業承擔主要是分階段支付的建築費用，包括應佔聯營公司及合營公司的承擔。上述開支將由內部財務資源(包括餘裕現金及營運帶來的現金流(包括預售收益))，以及銀行和其它借款撥付。其它可供使用資源包括可供出售上市股本投資。

(IV) 股息政策

本公司除遵守適用的法律規定外，亦採納一項股息政策，旨在為股東提供經常性股息，並擬派發約30%的集團基礎淨盈利。每年的實際股息派發將由董事會按集團當前和預期的財務表現、現金流、財務狀況、資本承擔與日後需要，以及一般營商和經濟環境等因素綜合評估後，決定是否上調或下調股息分派。

二〇二五年度已付及應付股息每股合共港幣0.40元(二〇二四年：每股港幣0.40元)，並符合本集團的股息政策。

董事會將不時參考未來發展前景、資本需求及其它內部與外部變動情況，檢討這一政策。

(V) 人力資源

截至二〇二五年十二月三十一日，集團旗下僱員約有五千九百人(全職及兼職員工)，其中約一千名受僱於管理業務。員工薪酬乃按其工作職責和市場薪酬趨勢而釐定，並酌情每年發放表現花紅作為浮動薪酬，以獎勵員工的個人工作表現及對集團的成就和業績所作出的貢獻。

財務評議

(VI) 業務模式

集團的主要業務為香港及中國內地物業(包括酒店)，亦經營物流基建。此外，本集團持有長期策略性投資組合。

按應佔份額計算，香港及中國內地的發展物業銷售額合共達港幣三十億元，確認入賬收入達港幣二十五億元。香港旗艦項目包括屢次締造新紀錄的合營豪宅項目Mount Nicholson，以及山頂組合內的種植道1號及11號。

中國內地投資物業由成都國際金融中心及長沙國金中心牽頭，在其各自的市場佔據主導地位。集團不時會主動管理或優化其投資物業的租戶組合，並推行有效的營銷策略，以保持領先的市場地位。

(VII) 企業策略

本集團致力於不斷提升競爭力，並透過以下策略推動業務持續增長：

1. 發展物業方面，運用在選址與購地、產品規劃與設計、發展管理、優質品牌建設及市場推廣方面的核心競爭力，以實現卓越的銷售業績和利潤；
2. 投資物業方面，憑藉領先的管理水平以及與主要租戶穩固的專業關係，營運領先市場的地產綜合體項目，以創造新價值並展現長期增長潛力；
3. 持續建立具備當地市場專業知識、國際標準及執行專長的可持續本地化業務架構；及
4. 落實審慎嚴格的財務管理，以確保時刻維持可持續發展。

企業管治報告

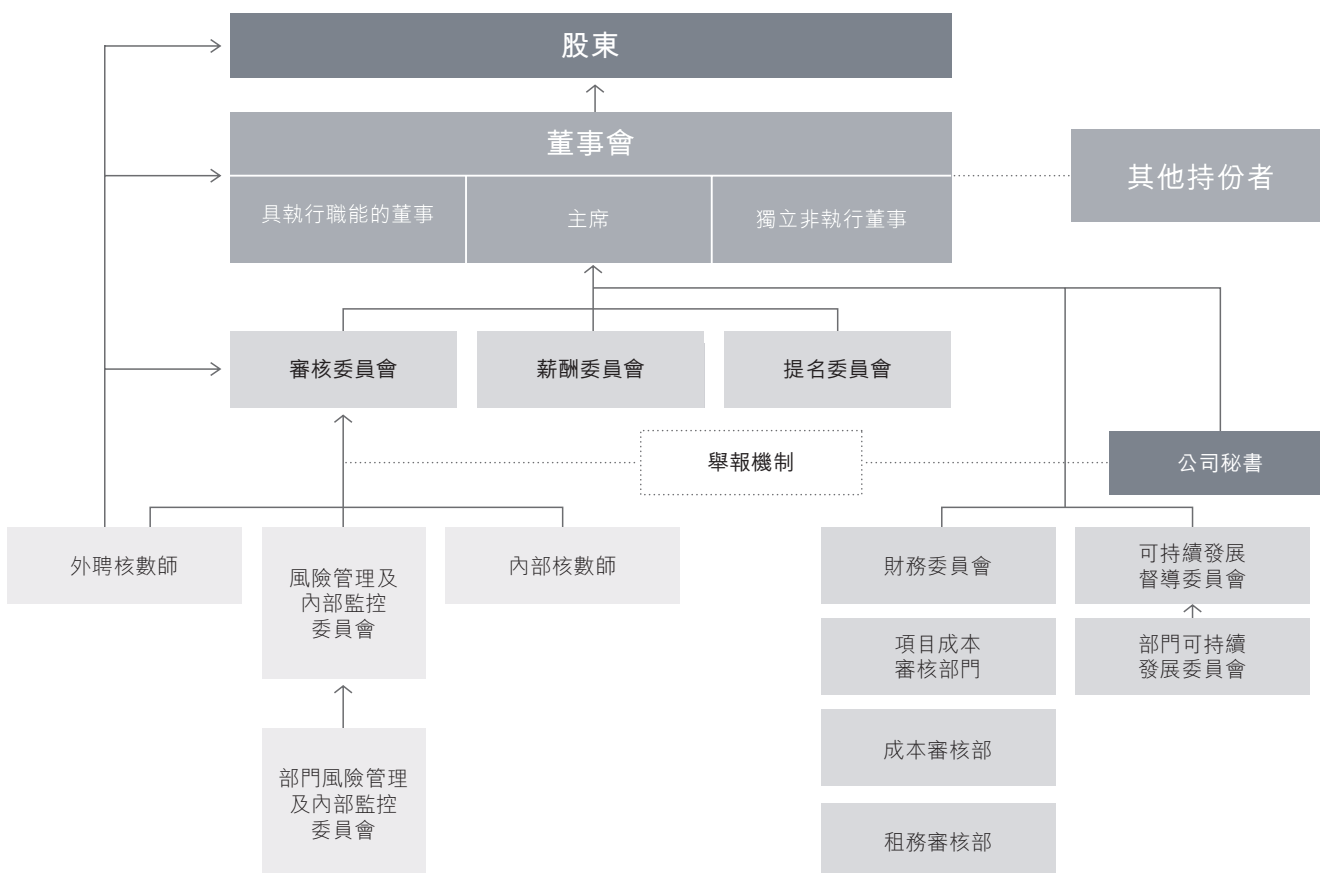
企業管治原則及架構

本公司董事會(「董事會」)深明穩健的企業管治對本集團取得企業成功和長遠可持續發展起着關鍵作用。本集團加強了企業管治架構，確保有適當的企業管理和商業誠信，並提高企業透明度和問責性，從而為本公司股東(「股東」)和其他持份者帶來最大利益。

本公司知悉香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)已修訂《證券上市規則》(「《上市規則》」)附錄C1所載的《企業管治守則》(「《企業管治守則》」)，該等修訂適用於二〇二五年七月一日或之後開始的財政年度之企業管治報告，旨在進一步加強企業管治架構，並促進上市發行人維持高水平的管治。本集團之企業管治常規已遵守及／或納入部分經加強的規定。至於其它有過渡安排的規定，將按董事會的時間表予以落實，並於往後的企業管治報告中作出相關披露。

本企業管治報告將會解釋本公司所採納的企業管治架構和常規，並說明本公司如何應用適用之《企業管治守則》。

董事會是我們企業管治架構的核心，在一個高效和承擔責任的框架基礎上為整個集團提供支持，致力推動本集團的可持續發展，履行其維護本集團、股東和所有其他持份者(其中包括投資大眾、監管機構、銀行、債券持有人、債權人、客戶、僱員及社區大眾)利益的職責。本集團的企業管治架構如下圖所示：



企業管治報告

遵守《企業管治守則》

本公司在截至二〇二五年十二月三十一日止財政年度全年皆有應用《企業管治守則》的原則，並有遵守其所有適用的守則條文，唯一例外的是以下條文：

守則條文第C.2.1條（區分主席與行政總裁的角色）

吳天海先生擔任本公司的主席兼常務董事。此偏離情況被視為恰當，因為在集團的企業架構下由同一人出任本公司主席及履行行政總裁的執行職能被認為於計劃及執行長遠策略時較具效益。董事會相信在由具經驗和卓越才幹的人士所組成的董事會（超過一半人數為獨立非執行董事）的運作及管治下，足以確保權力和授權分布均衡。

本公司致力維持優於《上市規則》規定和守則條文的高標準企業管治，並在適當情況下採納《上市規則》的建議最佳常規，本企業管治報告會進一步闡明。

企業文化

董事會帶領公司建立、推動並持續鞏固理想的企業文化，並以嚴守商業道德和誠信為核心價值。本集團優良的企業文化已貫徹各個層級，並與公司的使命、企業價值觀和策略相契合。

有關本公司使命、企業價值觀和策略的詳情，請參閱本年報第26至31頁「企業可持續發展」部分和本公司網站「可持續發展」一欄。

董事會

角色和職責

本公司業務的整體管理由董事會負責，本公司董事（「董事」）共同負責推動本公司邁向成功。董事會直接並透過轄下委員會間接對本集團的策略和事務進行有效的監督和策略指導，領導實現策略計劃，以提升股東價值。

企業管治及可持續發展

- 建立和培養企業文化和價值觀
- 設定企業社會可持續發展的目標及承諾
- 制定企業管治政策並監督有關合規情況

策略規劃

- 審視業務策略
- 審視宏觀經營環境的最新發展
- 審視主要開支計劃

風險管理及內部監控

- 每年審視主要風險（包括環境、社會及管治風險）及不明朗因素
- 負責整體風險管理及內部監控系統

表現檢討

- 年度、中期及季度業績
- 每月管理報告
- 季度業務檢討

董事會組成及多元化

截至本報告日期，董事會由十二名董事組成，包括五名具執行職能的董事及七名獨立非執行董事。

最新的董事名單和其角色及職能可於本公司網站及聯交所網站查閱。充分符合《上市規則》披露要求的董事履歷詳情載於第66至70頁「(A)董事及高級管理人員個人簡介」。在所有披露董事姓名的公司通訊中，均會註明全部董事(包括獨立非執行董事)的身份。

董事會的組成、截至本報告日期各董事的任期及其上一次重選連任起計的服務年期載列如下：

董事	任期(年)	上一次重選連任起計
		服務年期
吳天海先生(主席兼常務董事)	38.5	1
徐耀祥先生(副主席、執行董事兼集團財務總監)	17.7	3
凌緣庭女士(執行董事)	5.5	2
陳國邦先生	10.8	3
許仲瑛先生	4.7	1
獨立非執行董事		
陳坤耀教授	23.6	2
方剛先生	32.7	1
捷成漢先生	24.5	1
羅君美女士	8.6	3
鄧日樂先生	5.2	2
謝秀玲女士	5.2	3
唐寶麟先生	12.3	2

提名委員會的職權範圍已按照經修訂的《企業管治守則》作出修訂，將職責擴大至涵蓋編製董事會技能表、檢視《董事會多元化政策》的執行情況及成效、支援定期對董事會的表現進行評核，以及評估董事對董事會投入的時間和作出的貢獻。

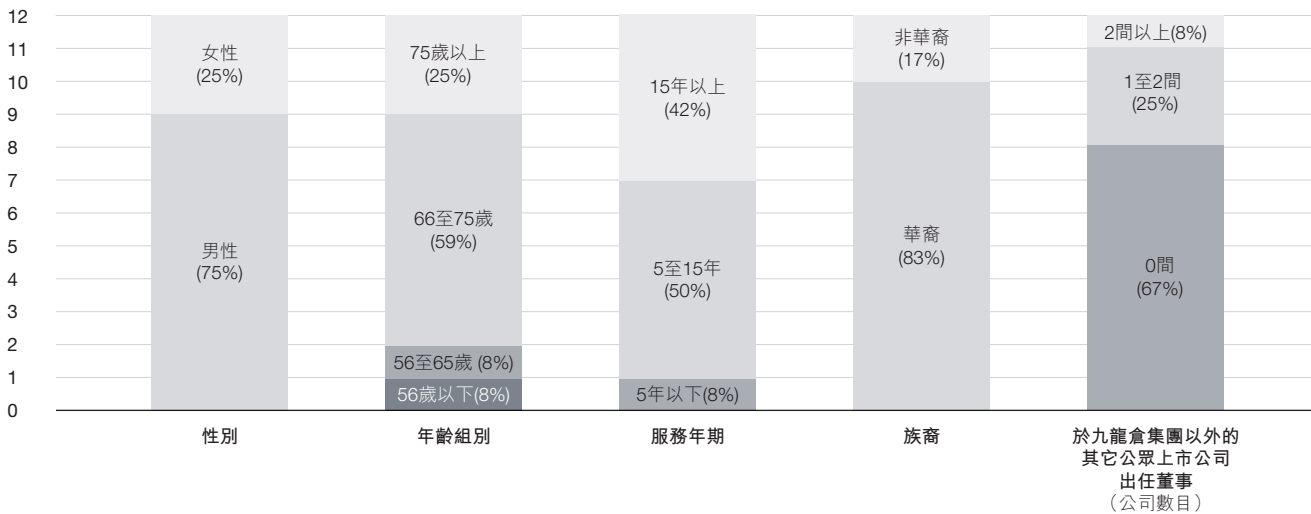
經提名委員會檢視董事會的多元化概況及技能表後，董事會認為目前的成員組合已為本公司提供了切合其業務所需的均衡技能、經驗及多角度的觀點。董事會會繼續定期檢討其成員組合，同時顧及董事會多元化，以符合本公司的業務需要和利益。

本公司認同並深信董事會成員多元化對提升整體業績大有裨益。本公司秉持實現可持續及均衡發展的願景，視董事會成員多元化為達成策略目標的關鍵要素。

企業管治報告

截至本報告日期，董事會的成員多元化概況如下表所示：

董事數目



本公司已建立並持續編製與企業策略掛鈎的董事會技能表。下表臚列截至本報告日期董事會的技能、經驗與多元化組合：

技能與經驗	與本公司的相關性	專業知識覆蓋率 (佔整個董事會之百分比)
策略 • 銀行／金融及證券／投資 • 創業 • 創新與科技 • 中國內地市場經驗 • 策略	提供對經濟趨勢、商業環境及發展機遇的見解，支持本集團的長期策略目標及可持續增長	100%
行業相關 • 款待業 • 工商業 • 地產／物業營運及管理 • 物流及運輸	促進對本集團的資產組合進行有效監督，並提供對市場趨勢及行業特定風險的見解，使本集團能夠把握增長機遇	83%
其它業務板塊 • 醫療服務管理 • 媒體及傳訊	為董事會帶來多元化的觀點，提升董事會審議的廣度與質量	42%
監控及管治 • 管治／監管合規 • 風險管理／內部監控 • 可持續發展／環境	支持有效的董事會監督、穩健的風險管治及負責任的業務常規，並符合《上市規則》及其它適用法律和法規	67%
專業 • 會計專業／財務管理 • 諮詢顧問 • 教育／學術	為董事會決策貢獻財務紀律、策略見解、持份者溝通技巧及商務觸覺	83%
公共服務及行政／協會	就社會及經濟發展提供有據可依的洞見，從而強化董事會的策略性商議	83%

董事會多元化政策

董事委任均以用人唯才為原則，並充分考慮董事會成員多元化帶來的益處。本公司根據現行情況及經考慮本公司不時的業務模式及營運狀況之具體需求，致力建立並維持具有廣泛多元化目標的董事會組合，當中包括但不限於性別、年齡、文化和教育背景、服務年期、專業經驗、技能、對本集團業務的了解，以及廣泛的個人特質、興趣和價值觀，以及甄選出的候選人將為董事會帶來的貢獻。

本公司旨在實現各方面均衡的多元化，避免過度側重單一範疇，但仍視性別多元化為優先目標，而董事會成員不應由單一性別組成。是年全年度截至本報告日期，董事會有三名女性成員，佔董事會25%，體現了本公司實現董事會多元化的承諾。本公司的目標是至少維持董事會中現有的性別平衡比例，最終邁向性別均等，並將採取適當措施以配合不斷演進的企業管治常規，進一步提升董事會多元化。

本公司致力於在甄選及推薦委任為董事的人選時，隨時間逐步提升董事會的性別多元化水平。董事會和提名委員會將持續關注並物色董事會潛在繼任人人才。本公司將積極拓展招募渠道(例如徵求推薦及聘用外部獵頭公司)，以識別及接觸適合委任為董事的人選。

提名委員會至少每年一次檢視《董事會多元化政策》的執行情況和成效，以確保政策對本公司仍然有效和合適，並符合監管規定和良好的企業管治常規。提名委員會參照《董事會多元化政策》，對董事會的多元化概況與技能表進行評核後，認為該政策及其執行情況對本公司而言持續有效且適切。

本公司已更新《董事會多元化政策》，納入推動董事會成員性別多元化的可計量目標，以及建立一個有助達致性別多元化的董事會潛在繼任人人才庫的措施。

為進一步推動集團內多元共融的發展，本公司已採納《員工多元化政策》，訂明致力於營造多元、包容且公平的工作環境的承諾。有關集團全體員工的性別多元化詳情，載於本集團獨立成刊的《二〇二五年可持續發展報告》內。

企業管治報告

董事會獨立性

董事會認為董事會的獨立性極其重要，是良好企業管治的關鍵。截至本報告日期，董事會中的獨立非執行董事佔58%。此外，概無董事與另一名董事存有任何關係(包括財務、業務、家屬或其它重大或相關的關係)。

董事會組成中強大的獨立元素令董事會得以時常從正式或非正式渠道獲得獨立的觀點和意見。主席倡導開放文化，並推動獨立非執行董事與其他董事之間的建設性關係，以便獨立非執行董事能有效貢獻獨立觀點和意見。主席亦至少每年另外與獨立非執行董事舉行沒有其他董事出席的會議。董事會會在必要時或依董事要求尋求獨立專業意見。

各獨立非執行董事已按照《上市規則》第3.13條所載的獨立性指引就其獨立性作出年度書面確認。概無獨立非執行董事在任期內參與本公司的日常管理或在財政上倚賴本公司以致會嚴重影響其作出獨立判斷。

所有獨立非執行董事均展現出其有能力就本公司事務提供公正判斷和獨立見解，並持續為本公司引入從其擔任的其它職務和專業領域所獲得的新觀點、技能和知識。各獨立非執行董事均具備所需的誠信和勝任能力，繼續履行其角色。

全部獨立非執行董事的任期一般在獲委任為董事或上一次獲重選為董事起計三年後屆滿，如果董事是新獲委任，其任期則於下一次股東大會屆滿。

為有序遵守《上市規則》分階段實施的新規定，本公司已更新《提名政策》。新規定要求如董事會有任何已出任達九年或以上的獨立非執行董事(「連任多年獨立非執行董事」)，在該九年任期屆滿後舉行的股東週年大會結束時，董事會不得再留任該連任多年獨立非執行董事。《提名政策》更新後，規定任何須於股東週年大會上輪值卸任的連任多年獨立非執行董事，將不獲提名重選。詳情請參閱第45頁「提名政策」一節。

在回顧年度內，提名委員會對獨立非執行董事的獨立性進行了年度評核，並認為獨立非執行董事皆保持獨立及董事會的獨立性仍然令人滿意。旨在確保董事會可獲取獨立觀點和意見的機制已有效運作。

提名政策

本公司的《提名政策》訂明物色、評核及提名合適人選出任董事的方法。為使董事會有一個可持續的理想成員組合，提名將力求平衡董事會中的技能、經驗及多角度的觀點，以切合本公司的業務所需和繼任的連貫性。

在評核新委任或重選的建議人選是否合適時會參考下列準則：

- 品格和操守
- 與本公司業務及企業策略相關的技能、知識和經驗
- 樂意及能夠投入足夠時間和精力，確保彼在有其它主要任命及重大事務的同時亦會恪盡職守
- 符合本公司的《董事會多元化政策》並能提升董事會多元化程度的特質
- 其它切合本公司業務的觀點與角度
- 《上市規則》對獨立非執行董事的要求，以及就《上市規則》所載獨立性指引而言候選人是否被視為獨立和獨立非執行董事的任期上限

就委任新董事而言，獲董事會授權的提名委員會須按上述準則物色及評核候選人，並充分考慮《董事會多元化政策》，以決定候選人是否合資格出任董事。如候選人被視為合資格，則提名委員會會推薦給董事會作考慮；而若董事會認為合適，則會批准委任建議候選人為新董事。

就於股東大會上重選董事而言，獲董事會授權的提名委員會須按上述準則審視卸任董事所作出的貢獻及彼能否繼續按要求履行職責。董事會須繼而按提名委員會的建議在股東大會上向股東推薦提呈重選相關董事。

本公司已更新《提名政策》，以配合《上市規則》分階段實施的新規定。新規定要求如董事會有任何連任多年獨立非執行董事，在其九年任期屆滿後舉行的股東週年大會結束時，該連任多年獨立非執行董事不得再留任董事會。為確保有序遵守上述關於獨立非執行董事任期上限的新規定，於股東週年大會上輪值卸任的連任多年獨立非執行董事將不獲提名重選。

就董事會或股東在本公司股東大會上提名任何候選人(卸任董事除外)參選董事而言，提名委員會在收到提名建議及候選人履歷後，須按上述相同準則評核彼是否合適人選。董事會按提名委員會的建議或會或不會在相關公告及／或致股東通函內就股東對建議選舉的投票向股東作出推薦建議。

企業管治報告

董事委任及選舉

董事會在提名委員會的協助下負責根據本公司的《提名政策》，發展和制定提名及委任董事的相關程序、監察董事的委任及評核獨立非執行董事的獨立性。

根據本公司的《組織章程細則》(「《組織章程細則》」)，所有董事須至少每三年一次於股東週年大會上輪值卸任。董事會為了填補臨時空缺或增加董事會名額而委任的任何新董事，須於本公司下一次股東週年大會上經由股東重選。於每屆股東週年大會上，至少三分之一當時在任的董事須卸任，而卸任董事有資格重選連任。

徐耀祥先生、陳國邦先生、羅君美女士、鄧日樂先生和謝秀玲女士將於二〇二六年五月十四日舉行的股東週年大會上卸任。鄧先生已決定不參與重選連任。其餘四名卸任董事(「參選連任董事」)皆符合資格並願意重選連任。提名委員會和董事會已參考本公司採納的《提名政策》和《董事會多元化政策》所載的準則對擬重選連任的參選連任董事進行審核。提名委員會和董事會均認為各參選連任董事皆能繼續按要求履行職責。各候選人的選舉將以單獨的決議案進行，且董事選舉不設累積投票制。有關參選連任董事之候選人詳情將載於致股東的股東週年大會通函內。

董事及高級管理人員薪酬

支付予本公司董事及高級管理人員的薪酬乃參考彼等的的能力、經驗、職責、本集團的表現及盈利狀況，以及香港及海外上市公司一般支付的薪酬基準而釐定，以確保薪酬待遇在市場上屬公平及具有競爭力。在截至二〇二五年十二月三十一日止財政年度內支付予董事會的全年袍金如下：

支付予以下人士的袍金：	支付率為每年港幣千元
董事會主席	350
董事(主席除外)	300
審核委員會主席	200
審核委員會成員	175
薪酬委員會主席及成員	60

支付予本公司董事及高級管理人員的薪酬詳情分別載於第101及102頁的財務報表附註2(b)及2(c)。

董事培訓

對於新委任的董事，本公司會安排適當的入職培訓及外部法律簡報，以確保其充分了解作為上市公司董事的責任、義務及職責。公司秘書亦會及時向董事提供有關業務發展、市場變化、《上市規則》更新、相關法律和監管規定及反貪腐常規的最新資訊，以便董事作出知情決策並履行其職務和責任。

本公司設有全面且系統化的董事培訓計劃，以確保董事具備有效履行職責所需的知識和技能。所有董事均須提供培訓記錄，並由公司秘書存檔。本公司定期審視及監察董事和高級管理人員的培訓和持續專業發展情況。為配合遵守《上市規則》第3.09F條及第3.09G條的新規定，本公司已進一步加強董事培訓計劃。經修訂的《企業管治守則》下適用的加強披露規定將予以執行，並將於下一份截至二〇二六年十二月三十一日止財政年度的企業管治報告中作出匯報。

於回顧財政年度內，所有董事皆有參與持續專業發展，茲將相關資料載列如下：

董事	出席研討會、 會議及／或論壇	閱讀期刊、最新 資訊、文章及／ 或資料等
吳天海先生(主席兼常務董事)	✓	✓
徐耀祥先生(副主席、執行董事兼集團財務總監)	✓	✓
凌緣庭女士(執行董事)	✓	✓
陳國邦先生	✓	✓
許仲瑛先生	✓	✓
獨立非執行董事		
陳坤耀教授		✓
方剛先生	✓	✓
捷成漢先生		✓
羅君美女士	✓	✓
鄧日樂先生	✓	✓
謝秀玲女士	✓	✓
唐寶麟先生	✓	✓

董事進行證券交易

本公司採納本身自訂的一套董事進行證券交易的操守守則(「《公司守則》」)，其條款與《上市規則》附錄C3《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》(「《標準守則》」)所訂標準同樣嚴格。事實上，《公司守則》較《標準守則》更為嚴格：根據《標準守則》第 A.1 及 A.3 段的絕對禁止，董事在管有內幕消息的任何時間，或在刊發財務業績前的相關禁制期內，均嚴禁買賣證券；在《公司守則》下，此項禁令不僅適用於本公司本身的上市證券，亦涵蓋其附屬公司及聯營公司的上市證券。

本公司已向所有董事作出特定查詢，而所有董事在本財政年度內均有遵守《標準守則》及《公司守則》所訂的標準。

本公司亦已為本集團及其控股公司的所有員工制定與《公司守則》所訂標準相若的證券交易限制書面指引。根據該指引，凡因職位關係而可能掌握與本公司及本公司證券有關的內幕消息的員工必須遵守證券交易限制。

企業管治報告

董事會效能

責任分工

董事會與管理層的職責、其各自如何對本公司負責及作出貢獻皆有清楚區分。重要事宜的決定由董事會作出，而集團一般營運的決定則交由管理層作出。重要事宜包括影響集團策略性政策的事宜、重大投資和融資決定，以及與本集團營運有關的重大承擔。董事會定期檢討上述安排，以確保安排仍然切合本集團需要。

主席兼常務董事

吳天海先生

- 負責集團策略及董事會事宜
- 領導董事會及管理董事會事務，以確保董事會有效運作
- 促成和鼓勵董事積極參與，充分發揮他們的技能、經驗和知識
- 確保董事會成員和管理層之間保持緊密的工作關係
- 承擔企業管治常規及程序的整體責任
- 以常務董事的身份直接承擔集團的若干主要業務及企業單位的行政責任

具執行職能的董事

內地發展物業

陳國邦先生

內地投資物業

凌緣庭女士(執行董事)

集團財務

徐耀祥先生(副主席、執行董事兼集團財務總監)

- 對其管理的業務單位及企業部門的業務方向及營運效率承擔全部行政責任

可持續發展及風險管理

許仲瑛先生

獨立非執行董事

陳坤耀教授

方剛先生

捷成漢先生

羅君美女士

鄧日樂先生

謝秀玲女士

唐寶麟先生

- 在董事會決策過程中提供多元化意見及作出獨立判斷
- 擔當制衡角色，特別是在可能出現潛在利益衝突時

所有董事均已承諾會投入足夠的時間和精力處理本公司事務及業務，以確保董事會作出高質量決策。截至二〇二五年十二月三十一日，概無董事同時擔任超過六間於聯交所上市的公眾公司之董事職務，亦無董事有任何其它主要任命或重大外部事務所涉及的時間投入，以致所需要的時間和精力會削弱其履行本公司董事職責的能力。

公司秘書

公司秘書許仲瑛先生乃本集團的資深員工，對本集團的事務狀況了解透徹。他直接向主席和董事會匯報。公司秘書的主要職責是監督本公司遵守各項法律和規例的情況，如《上市規則》、香港法例第571章《證券及期貨條例》(「《證券及期貨條例》」)、香港法例第622章《公司條例》(「《公司條例》」)及《公司收購、合併及股份回購守則》。

全部董事均可取得公司秘書的意見和服務，以確保董事會程序及所有適用法律、規則及規例均獲得遵守。公司秘書亦統籌安排董事參與由外聘核數師籌辦的培訓課程。

公司秘書確認彼在本財政年度內已接受不少於15小時的相關專業培訓。

董事於二〇二五年的會議出席記錄

截至二〇二五年十二月三十一日止財政年度內，各董事出席董事會會議、董事會轄下委員會會議及股東週年大會的記錄如下：

董事	二〇二五年出席／舉行的會議				
	董事會	審核委員會	薪酬委員會	提名委員會	股東週年大會
吳天海先生(主席兼常務董事)	4/4	不適用	1/1	1/1	1/1
徐耀祥先生(副主席、執行董事兼集團財務總監)	3/4	不適用	不適用	不適用	1/1
凌緣庭女士(執行董事)	3/4	不適用	不適用	不適用	1/1
陳國邦先生	4/4	不適用	不適用	不適用	1/1
許仲瑛先生	4/4	不適用	不適用	不適用	1/1
獨立非執行董事					
陳坤耀教授	4/4	不適用	不適用	不適用	1/1
方剛先生	4/4	4/4	不適用	不適用	1/1
捷成漢先生	0/4	0/4	1/1	1/1	0/1
羅君美女士	4/4	4/4	不適用	不適用	1/1
鄧日樂先生	4/4	不適用	不適用	不適用	1/1
謝秀玲女士	3/4	不適用	不適用	不適用	1/1
唐寶麟先生	4/4	4/4	1/1	1/1	1/1
會議數目總計	4	4	1	1	1

截至二〇二五年十二月三十一日止財政年度內，主席與獨立非執行董事舉行過一次沒有其他董事出席的會議。

企業管治報告

董事會操作常規

二〇二五年董事會操作常規要點

定期會議	<ul style="list-style-type: none">董事會於二〇二五年舉行了四次定期會議，董事的出席記錄載於本報告第49頁。根據《組織章程細則》，董事可以親身、透過電話或以其它電子通訊方式出席會議。
會議通告	<ul style="list-style-type: none">於每次召開定期會議前一個月發出正式通知，而全部其它臨時召開的會議則給予合理的通知期。
會議議程	<ul style="list-style-type: none">於各董事會會議前，諮詢所有董事是否有意將任何事項列入會議議程。為確保董事可就董事會會議上提出之事項作出知情決定，會議文件均於董事會會議召開前不少於三個營業日送交董事傳閱。
重要決定	<ul style="list-style-type: none">重要事項由董事在董事會會議上作出決定，或必要時以書面決議案方式處理，以便全部董事(包括獨立非執行董事)在知悉有關事項並就其發表意見(如適用)後，方作出批准。
董事會及轄下委員會會議記錄／書面決議案	<ul style="list-style-type: none">公司秘書擬備會議記錄及／或書面決議案，並記錄董事會及轄下委員會討論的事宜及議決的決定。董事會及轄下委員會會議記錄分別發送予全體董事及相關委員會成員，供彼等表達意見及作記錄。會議記錄在各董事會及轄下委員會會議結束後，於合理時間內作最終定稿以作保存。董事會及轄下委員會會議記錄及決議案可供所有董事／相關委員會成員查閱。會議記錄對董事會／轄下委員會所考慮的事項及達致的決定作足夠詳細的記錄。
資料提供及獲取	<ul style="list-style-type: none">公司秘書及集團財務總監出席所有董事會定期會議，在適當時就企業管治、遵守法規及會計與財務等事宜向董事會提供意見。董事與公司秘書(負責協調集團內各業務部門)之間維持緊密的雙向溝通，確保董事所提出的查詢及要求澄清之事項獲得回應，並在適當情況下獲提供額外佐證資料。
獨立專業意見	<ul style="list-style-type: none">若任何董事認為有必要尋求獨立專業意見，公司秘書可代為安排，費用由本公司支付。
利益衝突	<ul style="list-style-type: none">根據《公司條例》及《組織章程細則》，董事須申報其於董事會將予考慮的建議交易、安排或合約中的任何直接／間接權益(如有)，而在適當情況下，擁有權益的董事須就建議交易、安排或合約放棄投票。
彌償及保險	<ul style="list-style-type: none">本公司已為董事及高級人員投購適當的責任保險。

董事會轄下委員會

本公司已在董事會轄下設立三個委員會：審核委員會、薪酬委員會及提名委員會。各董事會轄下委員會的職權範圍訂明委員會的角色、權限及會議程序，並會定期予以檢討及更新，以確保其符合現行的管治常規。各董事會轄下委員會的職權範圍及成員名單可於本公司網站及聯交所網站查閱。

董事會轄下委員會向董事會報告其在各自獲指派的職責範圍內就特定範疇作出的決定和提出的建議。



企業管治報告

各董事會轄下委員會於二〇二五年的工作摘要

審核委員會

- 審核委員會於二〇二五年舉行了四次會議，成員出席記錄載於本報告第49頁
- 審閱外聘核數師的年度審核計劃
- 批准外聘核數師的薪酬及聘用條款
- 按適用的準則檢視外聘核數師的獨立客觀性及審核程序的成效
- 就審核委員會的職責，在向董事會提交季度、中期及年度財務報表前作出審閱
- 檢視內部核數師的審核程序及所做的工作
- 在風險管理及內部監控委員會及內部核數師的支援下，檢討本集團在財務監控、風險管理及內部監控系統方面的成效
- 在董事會執行成員及管理層不在場的情況下與外聘核數師會面
- 審查舉報個案及相關調查結果
- 審視本集團的企業管治事宜及相關報告
- 檢視及監察本集團遵守法律及監管規定的情況
- 建議董事會續聘外聘核數師
- 年度審視《非鑒證服務預先批准政策》及相關事宜

薪酬委員會

- 薪酬委員會於二〇二五年舉行了一次會議，成員出席記錄載於本報告第49頁
- 檢討本公司全體董事及高級管理人員的薪酬政策及架構
- 考慮及批准全體董事及高級管理人員的酬金
- 檢討董事及董事會轄下委員會成員的袍金水平
- 審閱於年報內披露的董事酬金清單

提名委員會

- 提名委員會於二〇二五年舉行了一次會議，成員出席記錄載於本報告第49頁
- 向董事會建議在二〇二五年股東週年大會上重選卸任董事吳天海先生、許仲瑛先生、方剛先生和捷成漢先生
- 檢討董事會組成及評核獨立非執行董事的獨立性
- 檢視董事會多元化的情況(包括技能表、性別多元化及服務年期)及《董事會多元化政策》的執行情況和成效
- 審閱並向董事會建議經修訂之提名委員會職權範圍

財務匯報及核數

財務匯報

董事會承認其有責任監督本財政年度財務報表的編製，而財務報表須真實而公平地反映本集團於有關期間之財務狀況、財務表現及現金流量，並遵守所有相關法規、《上市規則》規定及適用會計準則。董事會致力在本集團所有財務匯報中，對本集團之表現及財務狀況作出清晰、平衡及易懂的評核，並確保及時刊發有關資料。

本集團於編製財務報表時嚴守以下原則：

- 採用適當之會計政策，貫徹應用該等會計政策，並符合《香港財務報告會計準則》；
- 作出適當及合理的判斷及估計；及
- 明確列出任何顯著偏離適用會計準則情況(如有)的原因。

董事概不知悉任何按《企業管治守則》守則條文第D.1.3條所指可能會嚴重影響本公司持續經營能力的重大不明朗事件或情況。

基於本公司長遠創造或保留價值，並透過其業務模式及企業策略(按第38頁之財務評議所述)實現本公司的目標，董事滿意本集團的表現。

外聘核數師

本公司委聘畢馬威會計師事務所為本財政年度的核數師。審核委員會按適用標準，檢視及監察核數師的獨立客觀性及核數程序的成效。畢馬威會計師事務所經考慮其政策、專業規則及相關法規後，確認其作為本公司核數師的獨立性。

審核委員會與核數師舉行會議以審閱審核計劃，以於財政年度核數工作開始前先討論審核性質和範疇及有關申報責任，並經審核委員會批准。

根據本財政年度的委聘函，畢馬威會計師事務所提供以下服務：

1. 向本公司及其附屬公司(於香港及其它司法管轄區註冊成立)提供核數服務；
2. 按照香港會計師公會頒布的《香港相關服務準則》第4400號(經修訂)「商定程序業務」規定，並參照《實務說明》第730號(經修訂)「有關年度業績初步公告的核數師指引」，就年度業績初步公告接受委聘進行商定程序工作；
3. 出席二〇二六年股東週年大會；及
4. 匯報持續關連交易。

企業管治報告

本公司已採納《非鑒證服務預先批准政策》，據此核數師須遵守香港會計師公會頒布的《專業會計師道德守則》下的獨立性規定。

本公司就核數師於截至二〇二五年十二月三十一日止財政年度提供的核數服務及非核數服務已付／須付的酬金載列如下：

已付／須付酬金	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
服務類別：		
核數服務	14	14
非核數服務		
— 諮詢服務及合規服務	1	9
合計	15	23

審核委員會滿意畢馬威會計師事務所的工作，並向董事會建議續聘其出任本公司二〇二六年度的核數師，惟須經股東於應屆股東週年大會上批准，方可作實。

核數師就本集團財務報表所作之申報責任聲明載於第82至86頁之獨立核數師報告內。

風險管理及內部監控系統

風險管治架構

董事會確認其對本集團的風險管理及內部監控系統負有責任，以保障本公司及股東的整體利益。為此，董事會監督及審批本集團的風險管理及內部監控策略與政策，相關策略與政策旨在評估及釐定與本集團的策略目標不相抵觸及符合本集團風險承受能力的風險(包括環境、社會及管治風險)性質及程度，主要目的在於就防止出現重大的失實陳述或損失作出合理保證，而非杜絕未能達成業務目標的風險。

審核委員會獲授權在風險管理及內部監控委員會的協助下，持續監察及評估相關系統的成效，並向董事會匯報。

風險管理及內部監控委員會

風險管理及內部監控委員會在本集團的風險管理及內部監控系統中的持續管理發揮重要作用，其特點如下：

目的	<ul style="list-style-type: none">協助審核委員會履行監督本集團風險管理及內部監控系統的責任
組成	<ul style="list-style-type: none">徐耀祥先生擔任主席其餘兩名成員為陳國邦先生和許仲瑛先生
架構	<ul style="list-style-type: none">就所有涉及風險管理及內部監控的事宜向審核委員會負責監督部門風險管理及內部監控委員會(主要負責識別及匯報職能上的風險)，以及持續監督及監察本集團所有不同業務單位及企業部門的風險管理及內部監控系統
範疇及職責	<ul style="list-style-type: none">根據下文進一步闡述的認證程序，協助審核委員會定期檢討本集團的風險管理及內部監控系統的成效向審核委員會匯報已識別風險(包括環境、社會及管治風險)、相關評估及風險管理策略指導及監察部門風險管理及內部監控委員會是否妥善運作，以及不時向審核委員會匯報重大的內部監控問題就設定目標、制定內部監控框架、政策及程序擔當諮詢角色

企業管治報告

內部監控職能

集團在架構內各層級均設有內部監控職能，以免出現重大錯誤及缺失。集團內負責監察主要業務的監控職能主要由以下單位組成：

部門風險管理及內部監控委員會	<ul style="list-style-type: none">設於業務單位及企業部門層面，作為部門諮詢組織，由各部門的主要管理人員及負責內部監控職能的人員組成負責識別及匯報職能上的風險，以及持續監督及監察風險管理及內部監控系統負責實施本集團的監控政策及持續評估相關業務單位的監控活動
財務委員會	<ul style="list-style-type: none">經參考外部及內部制定的風險評估、現金流配置及中央財資功能，訂立財務策略及政策
內部核數師	<ul style="list-style-type: none">監察對集團政策及準則的遵守情況，以及檢討業務單位及企業部門內部監控措施的成效
成本審核部	<ul style="list-style-type: none">審查開支建議
租務審核部	<ul style="list-style-type: none">審查租務活動
項目成本審核部門	<ul style="list-style-type: none">審核有關建築工程的招標及合約
可持續發展督導委員會	<ul style="list-style-type: none">確保業務發展與企業可持續發展的目標及承諾一致

常規及程序

本集團經營的業務多元化，不同業務板塊在瞬息萬變的經營環境中面對各種風險。本集團的風險管理及內部監控並非僵化的單一流程，而是與日常運作環環相扣、靈活貫通，各業務單位及企業部門須承擔首要責任，董事會則負責監督。

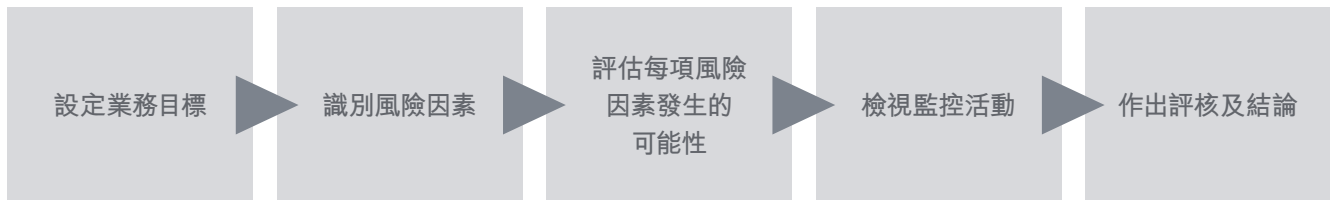
每個運作單位的責任範圍及權力限制均有明確界定，以確保有效地互相制衡。本集團設計了若干程序，以保障資產不會在未經授權的情況下被挪用或出售、會計記錄獲妥善保存、保證供內部使用或向外公布的財務資料均屬可靠，以及符合有關法例及規例。風險管理系統、內部監控措施及程序會持續予以檢討，有需要時會作出改善，以配合業務、經營及監管環境的變化。

舉報機制

本集團已制定《舉報政策及程序》，並實施一個機制作為公開渠道，讓僱員及其他與本集團有往來者(如客戶及供應商)在毋需擔心遭報復的保密情況下，對集團內任何懷疑的不當或舞弊行為提出關切。《舉報政策及程序》可於本公司網站的「企業管治」一欄下載。集團並已為獨立調查和跟進制定明確的程序。審核委員會獲轉授權力及責任，定期審閱內部核數師提交的舉報個案報告。

定期檢討

在風險管理及內部監控委員會的領導下，對整個集團進行至少每年一次以COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)框架為基礎的全面系統檢討。各業務單位經由部門風險管理及內部監控委員會協調按照下圖所示流程進行自我評核。



部門風險管理及內部監控委員會匯報檢討及結果，並對各個別業務單位的風險管理及監控活動的成效作出結論；風險管理及內部監控委員會則作整體檢討及結論，並向審核委員會及董事會匯報。上述檢討會定期進行，為集團提供識別風險並釐定其緩急輕重的良機，並藉此制定和管理適當措施，將風險監控在可接受水平內，並特別注重反欺詐措施。

年度確認

截至二〇二五年十二月三十一日止財政年度內，審核委員會在風險管理及內部監控委員會和部門風險管理及內部監控委員會的協助下，已對本集團的風險管理及內部監控系統與程序的成效作出檢討，檢討範圍涵蓋各方面的監控，包括財務、運作、合規及風險管理，另外亦會檢討本公司在會計、內部審核、財務匯報職能以及與本集團的環境、社會及管治表現和匯報有關的職能方面的(其中包括)資源、員工資歷及經驗以及員工培訓是否足夠。業務單位及企業部門主管向風險管理及內部監控委員會呈交以核證方式作出的確認，指出風險管理及內部監控程序行之有效，符合財務匯報、營運及合規需要，以供風險管理及內部監控委員會整合並向審核委員會匯報。

根據審核委員會呈報的檢討結果，董事認為本集團截至二〇二五年十二月三十一日止財政年度的風險管理及內部監控系統與程序有效及足夠，以及本集團有妥為遵守《企業管治守則》內有關風險管理及內部監控的規定。

本集團遇到的主要風險(其中包括與環境、社會及管治有關的重大風險)及不明朗因素的討論載於第78至81頁的「董事會報告」內。

企業管治報告

內幕消息政策

本公司認同貫徹作出公平披露的重要性，以及時並準確地披露內幕消息為目標。

本公司遵照《證券及期貨條例》第XIVA部及《上市規則》的規定，設有政策訂明處理及發布公司內幕消息的原則及程序，並將相關政策通報本集團相關高級管理人員。公司秘書與高級管理人員緊密合作，以識別潛在的內幕消息及評估其重要性，並在適當情況下將該等消息上報董事會，以便根據適用法律及規例採取進一步行動。

為預防過早洩漏內幕消息，本公司已不時採取所有合理措施，確保內幕消息在向公眾披露前妥為保密，其中包括：

- 按有需要知情的基準，限制得知內幕消息的僱員人數
- 於進行任何重大談判前訂立適當的保密協議
- 於本公司的《紀律守則》內訂明嚴禁未經授權使用或披露內幕消息
- 每年向全體僱員發出《內幕交易通告》，提醒彼等對本公司、其附屬公司及相聯法團之上市證券進行任何交易時應有的職責及責任

商業道德與誠信

本公司認為誠實、守信和公平競爭的聲譽是一項重要的商業資產，對本集團的長遠發展和成功而言不可或缺。所有董事和員工確保集團聲譽不受不誠實和腐敗的損害是至關重要的。因此，所有董事和員工都必須遵守本集團經營業務所在國家和地區的法律，並應當在工作的各個方面採用最高的道德標準。

本公司已採納《紀律守則》，以確立本集團商業道德的一般原則，並解釋如何在整個集團內應用這些原則。本公司會定期審視和更新《紀律守則》，以確保其有效和合適，並符合企業和監管規定。

本集團全力支持全球消除貪腐的努力，已採納《反貪腐政策》作為集團企業管治架構的重要組成部分。本集團致力於實現最高標準的商業操守，對腐敗和相關不當行為零容忍。《反貪腐政策》可在本公司網站的「企業管治」和「可持續發展」欄目下載。

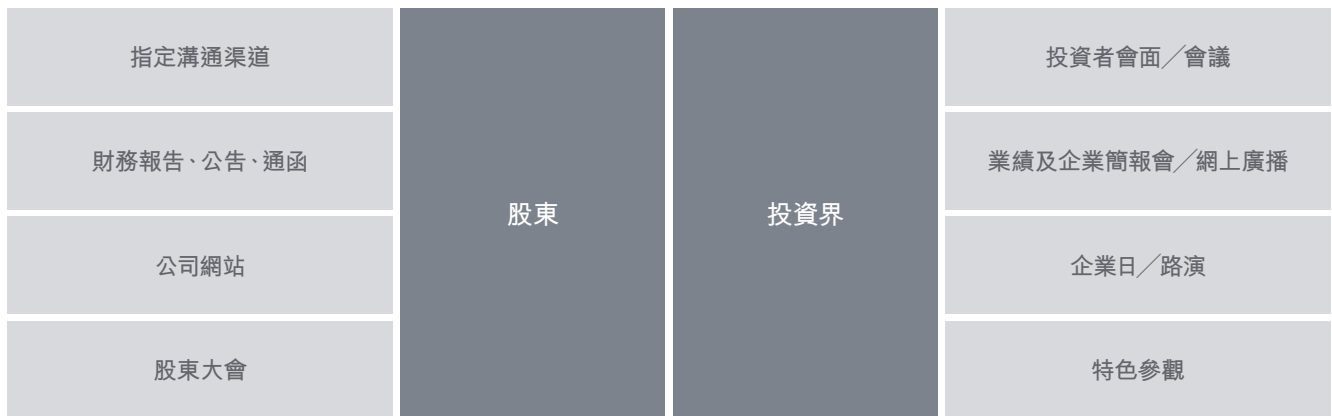
與股東的溝通

董事會重視與股東和投資者進行透明而有建設性的溝通，並認為與持份者持續有效地進行對話可為股東創造更高價值。本公司致力及時公平地披露本集團的關鍵信息，以便股東及投資界作出投資決定。

股東通訊政策

本公司已採納《股東通訊政策》，確保股東可隨時取得持平又易懂的本公司資料，包括財務表現、策略性目標及計劃、重大發展、管治及風險狀況。

《股東通訊政策》闡明本公司為持續與股東和投資界進行公開對話而建立的框架。根據該政策，本公司透過多個渠道與股東溝通和互動，下圖為摘要，詳情見下文所述：



企業管治報告

年內，本公司透過以下渠道，與股東及其他持份者保持有效的溝通與互動：

渠道	二〇二五年摘要
股東週年大會	<ul style="list-style-type: none"> 董事(包括審核委員會和提名委員會的主席)及外聘核數師親身出席，隨時準備回答股東提問 提供電子投票裝置，以便利親身出席股東週年大會之股東進行投票 提供英語至粵語的即時傳譯服務
投資者會面	<ul style="list-style-type: none"> 與國際及本地基金經理、經紀商及中介機構舉行約五十場會議 與分析師及機構投資者進行團體會議、非交易性質的路演、考察及實地參訪
傳媒及分析師簡報會	<ul style="list-style-type: none"> 由主席及投資者關係部主持的簡報會 分析師、投資者、銀行家及傳媒參與 涵蓋二〇二五年中期業績及二〇二四年全年業績
公司通訊	<ul style="list-style-type: none"> 本公司之中期報告／年報、可持續發展報告、通函、通告、代表委任表格及監管公告均已及時刊載於本公司網站及聯交所網站
公司網站	<ul style="list-style-type: none"> 中期／全年業績簡報資料 投資者關係資訊，包括財務動態、股份資訊及派息記錄 企業管治及可持續發展政策 出版刊物及媒體發布
社交媒體	<ul style="list-style-type: none"> 定期更新集團業務發展、企業活動及社區倡議的相關資訊
查詢聯絡	<ul style="list-style-type: none"> 為促進與股東、投資者及傳媒的有效溝通，特設專用電子郵件聯絡方式

本公司每年至少舉行一次股東大會，讓本公司有機會與股東直接互動。董事會成員(尤其是董事會轄下委員會的主席或其代表)、適當的行政管理人員及外聘核數師會出席股東週年大會回答股東及其委任代表的提問。本公司會監察及定期檢討股東大會程序，有需要時會作出改動，以確保切合股東需要。

股東可透過指定渠道提出問題或要求索取可公開取得的本公司資料。本公司股份過戶登記處卓佳證券登記有限公司的地址及本公司的聯絡資料載於本年報第4及5頁。股東如對名下持有任何問題，可向本公司股份過戶登記處查詢。

本公司資料亦會透過本公司的公司通訊向股東傳達，包括但不限於財務報告(中期報告及年報)、公告和通函，該等公司通訊會在實際可行情況下儘快上載到本公司網站及聯交所網站。為促進易懂、及時又符合環保的溝通，公司通訊會以淺白語文撰寫，股東可選擇收取英文及／或中文版本的公司通訊，以及其偏好的收取方式。

本公司重視股東的私隱。股東私隱受《股東通訊政策》保護，除非法律要求，否則未經股東同意不會披露股東資料。

年內本公司已檢視《股東通訊政策》的執行情況及成效。由於採取了上述措施，《股東通訊政策》被視為已得到有效執行。

本公司網站(www.wharfholdings.com)所載資料會定期更新。網站設有投資者關係專區，會在本公司向公眾發放中期及全年業績公告後在實際可行情況下儘快上載業績公告，並一併提供業績簡報會上發布的資料及簡報會的網上廣播。本集團的新聞稿及其它公司通訊亦可於本公司網站查閱。

本公司僱員亦會在遵守本公司《操守守則》的情況下定期與投資界進行溝通，形式包括投資者／分析師簡介會、一對一會面、路演、媒體訪問、特色參觀等。

二〇二五年股東週年大會

二〇二五年股東週年大會已於二〇二五年五月十三日假座香港九龍廣東道3號馬哥孛羅香港酒店地下百年廳舉行，絕大部分董事均有出席，詳情見載於第49頁的董事出席會議記錄。本公司核數師畢馬威會計師事務所亦出席了二〇二五年股東週年大會，其代表在大會期間隨時準備回答股東提問。表決結果詳情已於本公司日期為二〇二五年五月十三日之公告內披露，該公告已上載到本公司網站及聯交所網站。

二〇二六年股東週年大會

應屆股東週年大會將於二〇二六年五月十四日假座香港九龍廣東道3號馬哥孛羅香港酒店地下百年廳舉行。本公司鼓勵全部股東就大會上提呈的所有決議案投票。於二〇二六年股東週年大會上提呈的決議案詳情載於隨本年報一併寄發的通函內。相關股東週年大會通告及代表委任表格可於本公司網站及聯交所網站下載。

表決

本公司就股東以書面點票方式表決沿用以下程序：

- (a) 於股東大會上向股東提呈的所有決議案(關於程序或行政事宜者除外)，在大會開始時由主席要求以書面點票方式進行表決。股東大會的通函及通告內表述了主席要求以書面點票方式進行表決的意向。
- (b) 在要求於大會進行書面點票前，主席或公司秘書向股東解釋以書面點票方式進行表決的程序，並解答股東任何疑問。
- (c) 本公司確保會恰當地點算及記錄所作出的投票，並委任獨立監票員(本公司的股份過戶登記處)於股東大會上點算票數。
- (d) 投票表決結果於股東大會當日於本公司網站及聯交所網站公布及刊載。

企業管治報告

股東的權利

(a) 召開股東特別大會

根據《公司條例》第566條，在佔全體有權在股東大會上表決的股東的總表決權最少5%的股東提出書面要求時，本公司董事必須召開股東特別大會。

(b) 向董事會提出查詢

股東可隨時向本公司董事會提出查詢，本公司的電郵地址(僅供查詢用途)、郵寄地址、電話號碼及傳真號碼載於本年報第4及5頁及本公司網站(www.wharfholdings.com)。

(c) 於股東大會上提呈建議

(i) 股東建議候選人在股東大會上參選董事的程序，載於本公司網站的「企業管治」一欄內。

(ii) 股東在本公司股東週年大會上提呈動議決議案的程序如下：

根據《公司條例》第615條，股東在符合下列條件的情況下，可提出書面要求，以在本公司股東週年大會上動議決議案：

- 佔全體有權在該要求所關乎的股東週年大會上，就該決議案表決的股東的總表決權最少2.5%的股東；或
- 最少五十名有權在該要求所關乎的股東週年大會上就該決議案表決的股東。

相關書面要求必須：

(a) 指明有待發出通知所關乎的決議案；

(b) 經所有提出該要求的股東認證；及

(c) 於該要求所關乎的股東週年大會舉行前六個星期送抵本公司；或(如在上述時間之後送抵本公司的話)該股東週年大會的通告發出之時。

股東根據《公司條例》第566條及第615條提出的任何書面要求必須送達本公司註冊辦事處，地址為香港九龍廣東道海港城海洋中心16樓。

組織章程文件

股東的權利亦載於《組織章程細則》，可於本公司網站及聯交所網站查閱。在截至二〇二五年十二月三十一日止財政年度內，《組織章程細則》並無重大改動。

股息政策

本公司已採納《股息政策》，詳情載於第37頁「財務評議」內。

董事會報告

本公司董事會(「董事會」)謹將截至二〇二五年十二月三十一日止財政年度的報告及已審核財務報表呈覽。

主要業務

本公司的主要業務為投資控股，其主要附屬公司的主要業務則編列於第166至173頁。

本集團的主要業務為香港及內地的投資物業及發展物業、酒店擁有及管理，以及物流和投資。

業務審視

本集團業務的討論及分析按照香港法例第622章《公司條例》附表五載於下列本年報內不同分部，該等分部是本董事會報告的組成部分：

- 公司簡介(第3頁)
- 財務撮要(第6頁)
- 主席報告書(第7至10頁)
- 業務評議(第11至23頁)
- 財務評議(包含業務模式及企業策略)(第32至38頁)
- 主要風險及不明朗因素(第78至81頁)
- 財務風險管理及公允價值(第127至135頁的財務報表附註第22條)
- 或然負債(第140頁的財務報表附註第26條)
- 結算日後事項(第142頁的財務報表附註第30條)

此外，本集團在環境、社會及管治方面的政策及表現，以及相關法律及規例的遵守情況，在第26至31頁的「企業可持續發展」分部有所闡述，更多詳情見本集團的《二〇二五年可持續發展報告》，該報告已刊載於本公司網站及聯交所網站。

業績、盈利分配及儲備

本集團截至二〇二五年十二月三十一日止財政年度的業績編列於第87頁的綜合收益表及第88頁的綜合全面收益表內。

本財政年度內本集團及本公司的盈利分配及儲備變動分別編列於第90頁的綜合權益變動表及第136及137頁的財務報表附註第23條內。

股息

第一次中期股息每股港幣0.20元已於二〇二五年九月十六日派付。第二次中期股息每股港幣0.20元將於二〇二六年四月二十三日派付予在二〇二六年四月八日下午六時正名列股東登記冊內的股東，以代替派付末期股息。二〇二五年度每股合共派息港幣0.40元(二〇二四年：港幣0.40元)。

董事會報告

捐款

本集團於本財政年度內的捐款總額為港幣一千萬元。

股本

本公司的股本於本財政年度內的變動詳情載於第136及137頁的財務報表附註第23條內。

股票掛鈎協議

本公司於本財政年度內概無訂立或存在可能導致本公司發行股份的股票掛鈎協議。

董事

在本財政年度內及截至本報告日期，本公司的董事為吳天海先生、徐耀祥先生、凌緣庭女士、陳國邦先生、許仲瑛先生、陳坤耀教授、方剛先生、捷成漢先生、羅君美女士、鄧日樂先生、謝秀玲女士和唐寶麟先生。

徐耀祥先生、陳國邦先生、羅君美女士、鄧日樂先生和謝秀玲女士將於二〇二六年五月十四日舉行的應屆股東週年大會上卸任董事職務。鄧先生已決定不參與重選連任，並會在二〇二六年股東週年大會結束時卸任董事職務。其餘四名卸任董事皆符合資格並願意重選連任。於二〇二六年股東週年大會上參選連任的四名卸任董事與本公司概無訂立僱主在一年內不可在不予賠償(法定賠償除外)的情況下終止的服務合約。

在本財政年度內及截至本報告日期擔任／曾經擔任本公司旗下附屬公司董事之人士的名單存置於本公司的註冊辦事處，可供本公司股東於辦公時間內查閱。

交易、安排或合約利益

本公司、其任何附屬公司或控股公司或該等控股公司的任何附屬公司，並無訂立本公司董事或其任何有關連實體直接或間接佔有重大利益的與本集團業務相關而在本財政年度終結日或本財政年度內任何時間仍然生效之重要交易、安排或合約。

管理合約

在本財政年度內，本公司並無訂立或存在與本公司全部或任何重大部分業務有關的管理及行政合約。

購買股份或債券安排

在本財政年度內任何時間，本公司、其附屬公司、其控股公司或該等控股公司的任何附屬公司概無參與任何安排，致令本公司董事因取得本公司或其它法人團體的股份或債券而獲得利益。

獲准許的彌償條文

根據《組織章程細則》，在法律容許的範圍內，本公司各董事就其執行及／或履行職務或與此有關之情況而可能蒙受或招至之一切成本、費用、開支、虧損及負債，均有權從本公司資產中獲得彌償。

本公司已聯同其兩間上市聯屬公司(九龍倉置業地產投資有限公司(「九龍倉置業」)及海港企業有限公司(「海港企業」))續投董事責任保險，相關保險在本財政年度全年直至本報告日期仍然生效，為各集團公司的董事(其中包括本公司董事)提供適當保障。

購買、出售或贖回證券

於財政年度內，本公司或其任何附屬公司並無購買、出售或贖回本公司任何上市證券(包括出售庫存股份)。截至二〇二五年十二月三十一日至本報告日期，本公司並無持有任何庫存股份(不論是於中央結算及交收系統或以其它方式持有)。本公司持有的所有庫存股份(如有)均無權獲得二〇二五年第二次中期股息。

核數師

是年財務報表經由畢馬威會計師事務所審核。核數師將任滿告退，惟符合資格並願意在應屆股東週年大會上應聘連任。

其它公司資料

本董事會報告的其它公司補充資料載於第66至81頁。

承董事會命

許仲瑛

董事兼公司秘書

香港，二〇二六年三月十二日

董事會報告

其它公司資料

(A) 董事及高級管理人員個人簡介

(i) 董事

吳天海先生 主席兼常務董事 (73歲)

吳先生於一九八一年加入本集團，自一九八九年起出任本公司常務董事，二〇一五年成為主席。他現時亦擔任提名委員會主席及薪酬委員會成員。

吳先生同時於以下香港上市的聯屬公司擔任董事職務：九龍倉置業的主席兼常務董事、海港企業的主席，以及綠城中國控股有限公司(「綠城」)的非執行董事。吳先生亦擔任本公司之控股公司會德豐有限公司(「WAC」)的副主席(該公司於香港上市至二〇二〇年七月)。

吳先生於一九五二年在香港出生，並在香港成長。他就讀於美國威斯康辛州瑞益城的瑞益學院及德國波恩大學，於一九七五年畢業，主修數學。他現任「學校起動」計劃(一項「社、企共勉」學校項目)委員會主席。

徐耀祥先生 副主席、執行董事兼集團財務總監 (79歲)

徐先生FCCA, FCPA, FCMA, CGMA, CPA, CGA自二〇〇八年起出任本公司執行董事兼集團財務總監，二〇一五年成為副主席。

徐先生是九龍倉置業的副主席兼執行董事，亦是WAC的執行董事兼集團財務總監。他於一九九六年加入WAC／九龍倉集團，並於一九九八年成為WAC的董事。徐先生亦是WAC的聯營公司會德豐地產有限公司的主席及Wharf Estates Singapore Pte. Ltd.的董事。他曾任海港企業的董事至二〇一五年八月辭任。

徐先生現任香港僱主聯合會理事會成員，並擔任該會「地產及建造業組」行業組別主席。

凌緣庭女士 執行董事 (54歲)

凌女士BSc(Hons), MRICS, MHKIS, RPS於二〇二〇年十月獲委任為本公司非執行董事，自二〇二一年八月起調任為執行董事。她是九龍倉中國置業有限公司的副主席兼常務董事，負責管理本集團在中國內地的投資物業。

凌女士是九龍倉置業的執行董事及Wharf Estates Limited的副主席兼常務董事，主要負責管理其於香港及新加坡的投資物業。

凌女士於二〇一二年至二〇一三年出任海港企業的董事，及自二〇一三年起出任本公司董事至二〇一七年九龍倉置業於聯交所獨立上市。

凌女士在房地產業有豐富經驗，尤其是大型商業物業的租賃和管理及物業和酒店項目的規劃、設計和開發方面。她於英國普茨茅斯大學取得土地管理一級榮譽學士學位。她是皇家特許測量師學會及香港測量師學會的特許測量師，以及註冊專業測量師。

陳國邦先生 董事 (65歲)

陳先生於一九九三年加入本集團，自二〇一五年起出任本公司董事。他一直參與本集團於中國內地及香港的多個地產發展項目。他亦是本公司多間附屬公司的董事，並在其中的九龍倉中國地產發展有限公司和九龍倉中國置業有限公司出任執行董事，負責制定本集團的內地發展物業策略，以及監督相關建築項目。他於二〇一三年至二〇一五年出任海港企業的非執行董事。

陳先生畢業於香港理工大學，為土木及結構工程院士。他是香港工程師學會及英國土木工程師學會會員，以及英國工程協會的特許工程師。

許仲瑛先生 董事 (69歲)

許先生FCCA, CPA, FCG, HKFCG自二〇二一年七月起出任本公司董事。許先生自一九八六年起取得專業會計師資格，目前是特許公認會計師公會資深會員、香港會計師公會會員及香港稅務學會理事。他亦是特許公司治理公會和香港公司治理公會的資深會員。此外，他是「學校起動」計劃委員會成員。

許先生於一九八六年加入WAC，自此一直效力於WAC集團，其後效力於本集團，多年來擔任集團財務監督，在財務管理與匯報監控、審計、稅務及企業管治方面獲豐富經驗。他於二〇二三年一月獲委任為WAC的董事，同時他一直擔任本集團旗下附屬公司九龍倉有限公司和現代貨箱碼頭有限公司(「現代貨箱碼頭」)的董事。許先生自二〇一三年七月起出任本公司的公司秘書，同時亦是九龍倉置業的公司秘書。他於二〇二〇年至二〇二一年出任九龍倉置業的董事，及於二〇一五年至二〇二〇年出任海港企業的董事。許先生曾任香港稅務學會副會長至二〇二四年九月。

陳坤耀教授 GBS, CBE, JP 董事 (81歲)

陳教授自二〇〇二年起出任本公司獨立非執行董事。

陳教授是港大經管學院和香港都會大學的榮譽教授，現任香港金融管理局香港貨幣及金融研究中心董事。陳教授在一九九五年至二〇〇七年出任香港嶺南大學校長，以及在二〇一三年至二〇二二年出任香港大學專業進修學院主席。他還在一九九一年至一九九二年出任香港立法局議員，在一九九二年至一九九七年出任香港行政局成員，以及在二〇一六年至二〇二四年出任人力資源規劃委員會非官方委員。

陳教授亦是第一太平有限公司(在香港公眾上市)及滙業財經集團的獨立非執行董事。他曾任亞洲衛星控股有限公司(於香港公眾上市至二〇一九年九月)的獨立非執行董事及恒生前海基金管理有限公司的獨立非執行董事至二〇二二年六月。

陳教授為香港大學文學士和社會科學碩士，以及牛津大學哲學博士。他於一九九三年獲委任為太平紳士，一九九五年獲頒授大英帝國司令勳章，二〇〇三年獲香港特區政府頒授金紫荊星章。

董事會報告

方剛先生 GBS, JP 董事 (82歲)

方先生自一九九三年起出任本公司獨立非執行董事，現時亦擔任審核委員會主席。他為陶比(香港)有限公司行政總裁及志豐製衣廠有限公司常務董事。

方先生是香港製衣業總商會會董。他曾任香港特區中央政策組策略發展委員會和房屋署商業樓宇小組委員會的非官方委員。他自二〇〇四年起代表批發及零售功能組別出任立法會議員，直至二〇一六年九月退休。他亦曾任瑪嘉烈醫院和葵涌醫院的醫院管治委員會主席、優質旅遊服務協會顧問、香港零售管理協會零售及批發界功能組別代表，以及香港機場管理局、香港旅遊發展局、香港醫院管理局及廉政公署審查貪污舉報諮詢委員會之成員。

方先生於北卡羅萊納州大學畢業，取得紡織工程科學學士及碩士學位。方先生獲香港特區政府於二〇〇八年頒授銀紫荊星章及於二〇一六年獲頒授金紫荊星章，他亦為太平紳士。

捷成漢先生 BBS 董事 (69歲)

捷成漢先生自二〇〇一年起出任本公司獨立非執行董事，現時亦擔任審核委員會成員及薪酬委員會主席。

捷成漢先生為捷成洋行有限公司主席。他現任多項公職，包括香港貿易發展局香港／歐盟商業委員會主席及成員、香港科技大學(「科大」)商學院顧問委員會成員、亞洲文化協會香港分會董事局成員、世界自然基金會香港分會理事及亞洲協會香港中心理事會成員。捷成漢先生於二〇一七年聯合創辦Asian Academy of International Law，並自此擔任其執行理事會成員。他在一九九四年至二〇二三年五月出任香港公眾上市的希慎興業有限公司的非執行董事。捷成漢先生亦曾任亞洲文化協會香港分會主席、科大商學院顧問委員會主席、廉政公署審查貪污舉報諮詢委員會委員及香港紅十字會顧問團成員。

捷成漢先生在德國及丹麥接受教育，繼而在德國及英國修讀了兩年銀行業，並於一九七八年至一九八一年在瑞士St. Gallen大學修讀工商管理。

捷成漢先生於二〇〇一年獲香港特區政府頒授銅紫荊星章，二〇〇六年獲丹麥女王頒授Dannebrog銀十字勳章，獲授予「Dannebrog騎士」稱號，二〇〇八年獲德國政府頒授十字功勞勳章，二〇一一年獲丹麥女王頒授「Hofjægermester」銜頭，二〇一四年再獲丹麥封為「Dannebrog一等騎士」。捷成漢先生於二〇一五年獲科大頒授工商管理榮譽博士，二〇一八年獲頒授布蘭切特•胡克•洛克菲勒獎，二〇二〇年獲丹麥女王頒授「Kammerherre」銜頭。二〇二一年十一月，捷成漢先生獲授予廣州市榮譽市民稱號。

羅君美女士 MH, JP 董事 (71歲)

羅女士自二〇一七年起出任本公司獨立非執行董事，現時亦擔任審核委員會成員。

羅女士在一九七六年畢業於加拿大麥基爾大學。她現為羅思雲羅君美會計師事務所有限公司的董事總經理及羅思雲會計師行的東主。她是香港執業資深會計師、加拿大特許專業會計師協會會員、英國及威爾斯特許會計師公會資深會員、澳洲會計師公會資深會員及香港註冊稅務師。

羅女士是會計及財務匯報局之諮詢委員會成員。她亦是香港女會計師協會榮譽創會會長及理事，以及香港華人會計師公會理事。她於二〇〇九年獲委任為太平紳士。

羅女士目前是祈福生活服務控股有限公司、新華滙富金融控股有限公司、萬物雲空間科技服務股份有限公司、星光集團有限公司和麗年國際控股有限公司(全為香港公眾上市公司)的獨立非執行董事。

羅女士曾任香港華人會計師公會會長和香港會計師公會理事。她自二〇一二年起出任香港公眾上市公司萬科企業股份有限公司的獨立非執行董事至二〇一七年六月退休；亦曾任新華國際有限公司的獨立非執行董事至該公司於二〇二一年六月於多倫多證券交易所除牌。

鄧日樂先生 GBS, JP 董事 (73歲)

鄧先生自二〇二一年起出任本公司獨立非執行董事。

鄧先生為美國加州Santa Clara大學工商管理碩士及美國加州Menlo學院工商管理學士。

鄧先生現任昇和有限公司之主席兼董事長。他亦是景福集團有限公司之主席及美麗華酒店企業有限公司之執行董事；該兩間公司皆於香港公眾上市。此外，他是多間私營商業機構之董事及鄧肇堅何添慈善基金顧問。鄧先生由二〇一二年十月起擔任WAC之獨立非執行董事至該公司於二〇二〇年七月除牌，並曾擔任恒生銀行有限公司之獨立非執行董事至二〇一八年五月退任。他亦曾任香港賽馬會董事。鄧先生在二〇二三年獲香港特區政府頒授金紫荊星章。

董事會報告

謝秀玲女士 JP 董事 (73歲)

謝女士自二〇二一年起出任本公司獨立非執行董事，現時亦擔任提名委員會成員。

謝女士於美國洛杉磯加州大學取得數學(榮譽)文學士學位及金融／會計工商管理碩士學位，並在加拿大取得特許會計師資格。她亦是香港會計師公會資深會員及香港董事學會資深會員。

謝女士現任星展銀行(香港)有限公司的獨立非執行董事，以及HSBC Provident Fund Trustee (Hong Kong) Limited的獨立非執行董事及主席。

謝女士為香港中文大學賽馬會公共衛生及基層醫療學院客席教授及國際會計師聯合會商界專業會計師諮詢小組成員，並出任多個慈善機構及非政府組織的董事會及委員會成員。謝女士曾任香港醫院管理局的財務總監及總監(財務及資訊科技服務)。她自二〇一三年十月起擔任WAC之獨立非執行董事至二〇二〇年七月該公司除牌，曾任領展資產管理有限公司(其為領展房地產投資信託基金(於香港公眾上市)的管理人)的獨立非執行董事至二〇二三年七月退任，在二〇一七年八月至二〇二三年七月擔任菲臘牙科醫院管理局成員，在二〇一九年十月至二〇二五年九月擔任會計及財務匯報局之榮譽顧問及該局之政策、註冊及監督委員會成員，並在二〇二二年二月至二〇二五年十二月擔任該局之可持續發展及氣候行動工作小組成員。

唐寶麟先生 董事 (70歲)

唐寶麟先生自二〇一三年起出任本公司獨立非執行董事，現時亦擔任審核委員會、提名委員會及薪酬委員會成員。

唐寶麟先生一九七六年畢業於劍橋大學，獲頒授經濟學文學學士學位，其後取得文學碩士學位。他畢業後隨即加入太古集團，為該集團效力的三十年間曾出任多個高級管理層職位，負責國際性業務，範疇涵蓋航空、航運及地產。他於一九九四年獲委任為國泰航空有限公司的董事，同年出任副董事總經理，一九九六年出任董事總經理，一九九八年出任副主席兼行政總裁，二〇〇五年獲委任為主席。他於二〇〇五年一月至二〇〇六年一月出任太古股份有限公司的主席，一九九五年三月至二〇〇六年八月出任香港飛機工程有限公司的主席。他於二〇〇九年十月至二〇一六年三月出任金沙中國有限公司的獨立非執行董事，以及自二〇一八年起出任太平洋航運集團有限公司(在香港公眾上市)的主席及執行董事至二〇二三年四月退休。

附註：

- (1) WAC(吳天海先生、徐耀祥先生和許仲瑛先生為該公司的董事)擁有按香港法例第571章《證券及期貨條例》(「《證券及期貨條例》」)第XV部第二及第三分部的條文規定須向本公司披露的本公司股本權益。
- (2) 吳天海先生、徐耀祥先生、凌緣庭女士、陳國邦先生和許仲瑛先生現時擔任本公司旗下若干附屬公司的董事。

(ii) 高級管理人員

本集團各項業務分別由名列於上文(A)(i)項內的首五名董事直接負責，並由主席兼常務董事領導。就本年報而言，僅該五名董事被視為本集團的高級管理人員。

(B) 董事的股份及債權證權益

茲將本公司董事於二〇二五年十二月三十一日持有本公司、現代貨箱碼頭(本公司的附屬公司)及綠城(按《證券及期貨條例》第XV部所指為本公司的相聯法團)的股份(全部皆為好倉)及/或債權證實質權益,以及涉及的股份分別佔本公司及現代貨箱碼頭已發行股份總數的百分比(如屬適用)臚列如下:

	持有數量/金額 (百分比,如屬適用)	權益性質
本公司—普通股		
吳天海	4,185,445 (0.1370%)	個人權益
徐耀祥	300,000 (0.0098%)	個人權益
凌緣庭	1,050,000 (0.0344%)	個人權益
陳國邦	350,000 (0.0114%)	個人權益
唐寶麟	95,000 (0.0031%)	個人權益
現代貨箱碼頭—普通股		
捷成漢	3,787 (5.40%)	法團權益
綠城一二〇二八年到期利率8.45%的優先票據		
吳天海	400,000美元	個人權益

附註:

上表有關董事被視為擁有權益而分類為「法團權益」的股權乃法團於股東大會上的權益,而有關董事有權在有關法團的股東大會上行使(或根據《證券及期貨條例》第XV部被視為有權行使)或控制行使該法團股東大會上三分之一或以上的投票權。

除上文披露外,根據本公司按《證券及期貨條例》第352條而存置的登記冊所載錄,就涉及根據《證券及期貨條例》或《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》(或任何其它適用守則)本公司董事及/或行政總裁須向本公司及聯交所發出通知的資料而言,任何本公司董事或行政總裁於二〇二五年十二月三十一日皆無持有或被當作持有本公司及其相聯法團(《證券及期貨條例》第XV部所指的相聯法團)的股份、相關股份或債權證的好倉或淡倉權益,彼等於二〇二五年十二月三十一日亦無持有或被當作持有可認購本公司及其相聯法團任何股份、相關股份或債權證的任何權利。

董事會報告

(C) 主要股東權益

茲按本公司遵照《證券及期貨條例》第336條規定而存置的登記冊(「登記冊」)所載，於二〇二五年十二月三十一日直接或間接持有本公司任何類別有投票權股份5%或以上權益的所有有關者(董事不計在內)之名稱，以及彼等於該日分別持有及／或被當作持有權益的有關股份數目臚列如下：

名稱	普通股數目 (佔已發行股份總數之百分比)
(i) 會德豐有限公司(「WAC」)	2,093,500,651 (68.50%)
(ii) HSBC Trustee (C.I.) Limited(「HSBC Trustee」)	2,093,500,651 (68.50%)

附註：

- (1) 為免出現疑問及誤將股份數目雙重計算，務請注意上述列於(i)項與(ii)項名下的股份皆涉及同一批股份。
- (2) 上述HSBC Trustee被當作持有的股份權益乃透過WAC持有，而其在WAC的股東大會上控制超過三分之一的投票權。
- (3) 上述WAC和HSBC Trustee被當作持有的2,093,500,651股股份權益(68.50%)包含下列透過WAC的全資附屬公司所持之5%或以上直接及間接權益：

名稱	普通股數目 (佔已發行股份總數之百分比)
(i) Lynchpin Limited(「LL」)	265,576,072 (8.69%)
(ii) WF Investment Partners Limited(「WIPL」)	711,224,579 (23.27%)
(iii) High Fame Investments Limited(「HFIL」)	537,558,100 (17.59%)
(iv) Crystal Pond Limited(「CPL」)	575,872,900 (18.84%)
(v) Innovative Circle Limited(「ICL」)	2,090,231,651 (68.39%)
(vi) World International Asset Management Limited(「WIAML」)	2,093,500,651 (68.50%)
(vii) World International Holdings Limited(「WIHL」)	2,093,500,651 (68.50%)

附註：為免出現疑問及誤將股份數目雙重計算，務請注意WIHL和WIAML的權益涉及同一批股份，並且包含ICL的權益，而ICL的權益則包含LL、WIPL、HFIL和CPL分別所持之直接權益。

上述全部權益皆為好倉，而於二〇二五年十二月三十一日並無任何淡倉權益記錄於登記冊內。

(D) 股份認購權計劃

本公司在二〇二三年五月十一日舉行的股東週年大會上採納了股份認購權計劃(「計劃」)，為期十年。根據計劃，董事會有權向其全權選擇的任何合資格參與者(定義見下文)授出認股權。

計劃摘要按《上市規則》披露如下：

(1) 計劃的目的

計劃的目的是使本集團：

- (a) 通過向獲授人(定義見計劃)提供獲得本公司股權的機會來肯定其貢獻及未來潛在貢獻；
- (b) 激勵獲授人並給予其額外獎勵以最大化其對本集團持續增長和成功所作出的寶貴貢獻；
- (c) 吸引並挽留高質素人才為本集團的長遠發展而努力；及
- (d) 培養企業認同感，使獲授人的利益與本公司股東(「股東」)保持一致，以促進本集團的長期財務成功。

(2) 計劃的合資格參與者

計劃的合資格參與者包括(i)本公司或其任何附屬公司不時的任何董事或任何僱員(「甲類參與者」)及(ii)本公司的任何關連實體(即控股公司、同系附屬公司及聯營公司)不時的任何董事或任何僱員(不論全職或兼職)(「乙類參與者」)，並由董事會全權酌情決定合資格(或在適用情況下，繼續合資格)獲得認股權。

(3) 截至本年報日期根據計劃可供發行的股份總數及其佔已發行股份之百分比

截至二〇二五年一月一日及二〇二五年十二月三十一日，根據計劃的計劃授權可供授出的認股權總數均為305,602,732。

自計劃在二〇二三年五月十一日獲採納起，並無認股權根據計劃被授出。因此，截至二〇二五年十二月三十一日，計劃下並無尚未行使的認股權，亦無本公司股份可據此予以發行。

截至本年報日期，計劃下可供發行的股份總數維持於305,602,732股，佔本公司已發行普通股約10%。

董事會報告

(4) 計劃下每名合資格參與者的最高認購數量

在任何十二個月期間內，因行使授予每名合資格參與者的認股權而發行及將予發行的股份總數不得超過於相關授出當日本公司已發行股份總數的1%，除非獲股東批准。

(5) 獲授人可根據計劃行使認股權的期限

行使期由董事會通知每名獲授人，不得超過由認股權授出日期起計十年。

(6) 根據計劃授出之認股權的歸屬期

由董事會根據具體情況決定，惟無論如何不得少於十二個月。

(7) 申請或接納認股權所須繳付的代價及付款或通知付款或償還作付款或通知付款用途的貸款的期限

授出當日起計二十八天內或可由董事會釐定的較短期限內繳付港幣10.00元作為授出認股權的代價。

(8) 授出的認股權之行使價的釐定基礎

行使價由董事會釐定並在要約函中訂明，須至少為下列兩者中的較高者：(i)股份在授出日期在聯交所日報表所載的收市價；及(ii)股份在緊接授出日期前五個營業日在聯交所日報表所載的平均收市價。

(9) 計劃剩餘年期

計劃自生效日期即二〇二三年五月十七日起計十年內有效，並於十週年時即二〇三三年五月十六日到期。

(E) 退休福利計劃

本集團的香港僱員退休福利計劃主要是由獨立受託人管理的界定供款計劃(包括強制性公積金)，本集團及僱員各按僱員薪金的若干百分率向計劃供款。本集團作出的供款會在實際產生時列為支出，而該等供款可能會因僱員在僱主供款完全歸屬前離職致令有關供款被沒收而有所減少。

本集團在中國內地附屬公司的僱員乃屬由中華人民共和國政府營運的國家統籌管理社會保險及住房公積金之成員。中國內地附屬公司須按員工工資的一定比例為該等基金繳納費用。本集團對中國內地僱員退休福利的唯一義務是根據規定繳納相應費用。

(F) 董事的競爭業務權益

茲將根據《上市規則》第8.10條而須予披露的資料列述如下。

本公司五名董事吳天海先生、徐耀祥先生、凌緣庭女士、陳國邦先生和許仲瑛先生因同時擔任WAC及／或WAC旗下若干附屬公司及／或聯營公司(「WAC集團」)的董事，根據《上市規則》第8.10(2)條的規定被視為在WAC集團佔有權益。

WAC集團的物業資產發展及／或投資和酒店業務被視為本集團的競爭業務。惟由於本集團本身在地產及酒店業務有豐富經驗，故能獨立於WAC集團經營業務。

為保障本集團的利益，本公司獨立非執行董事及審核委員會會定期檢討本集團的業務及營運業績，確保(其中包括)本集團現時及持續與WAC集團是基於各自利益來經營(i)作出售及／或作投資用途的物業發展；(ii)物業租賃業務；及(iii)酒店業務。

(G) 主要客戶及供應商

截至二〇二五年十二月三十一日止財政年度：

- (i) 本集團的五個最大供應商所佔的購買總額(不包括購買資本項目)佔本集團購買總額不足30%；及
- (ii) 本集團的五個最大客戶所佔的營業總額佔本集團營業總額不足30%。

(H) 債權證、銀行貸款、透支及其它借款

有關本公司及本集團於二〇二五年十二月三十一日的債權證、銀行貸款、透支及／或其它借款的資料及到期日分析已編列於第124至126頁的財務報表附註第20條內。

(I) 公眾持股量

根據截至本報告日期本公司可以取得的公開資料及董事所掌握的資訊，本公司於截至二〇二五年十二月三十一日止財政年度內全年皆有維持《上市規則》所規定的公眾持股量。

董事會報告

(J) 關連交易的披露

茲將涉及本公司及／或其附屬公司的若干關連交易的資料臚列如下(其詳情已分別在本公司日期為二〇二二年十二月十六日、二〇二三年十二月八日及二〇二五年十一月二十八日的公告內披露，並按《上市規則》規定須於本公司的年報及財務報表內予以披露)：

(i) 概括酒店服務協議

本公司與九龍倉置業於二〇二二年十二月十六日訂立了概括酒店服務協議(「概括酒店服務協議」)，協議有三年固定有效期，由二〇二三年一月一日起至二〇二五年十二月三十一日屆滿，旨在(其中包括)規管本集團向九龍倉置業集團提供酒店相關服務，包括管理、市場推廣、技術服務及／或與酒店及／或服務式住宅物業之發展及／或營運相關之任何其它服務(「酒店相關服務」)。概括酒店服務協議規定(其中包括)本集團就此應向九龍倉置業集團收取的服務費在二〇二三年、二〇二四年及二〇二五年財政年度的全年上限金額分別訂定為港幣四千四百萬元、港幣一億二千六百萬及港幣一億四千萬元。

由於市況在新冠疫情過後及隨着邊境重開出現了預算之外的復甦，酒店入住率和房價均超出了早前根據疫情期間的市況下審慎制訂的預算，而基於酒店業績來釐定的服務費亦因此相應增加。於二〇二三年十二月八日，本公司與九龍倉置業各自的董事會議決將概括酒店服務協議二〇二三年財政年度的全年上限金額由港幣四千四百萬元上調至港幣七千萬元。

截至二〇二五年十二月三十一日止財政年度，本集團於概括酒店服務協議下應收的服務費總額(不得超逾上述相關修訂後全年上限金額)為港幣五千八百萬元。

本公司與九龍倉置業於二〇二五年十一月二十八日訂立了新概括酒店服務協議(「新概括酒店服務協議」)，協議有三年固定有效期，由二〇二六年一月一日起至二〇二八年十二月三十一日屆滿，旨在(其中包括)規管本集團向九龍倉置業集團提供酒店相關服務。新概括酒店服務協議規定(其中包括)本集團就此應向九龍倉置業集團收取的服務費在二〇二六年、二〇二七年及二〇二八年財政年度的全年上限金額分別訂定為港幣八千一百萬元、港幣九千四百萬元和港幣一億一千二百萬元。

(ii) 概括物業服務協議

WAC、本公司、九龍倉置業與海港企業於二〇二二年十二月十六日訂立了概括物業服務協議(「概括物業服務協議」)，協議有三年固定有效期，由二〇二三年一月一日起至二〇二五年十二月三十一日屆滿，旨在(其中包括)規管上述各方之間提供或僱用物業服務，包括物業項目管理服務、物業銷售及市場推廣服務、物業管理服務、租賃代理服務及／或任何其它物業相關服務(「物業服務」)。概括物業服務協議規定(其中包括)本集團就此應向WAC集團及／或九龍倉置業集團(包括海港企業集團)支付／收取的服務費的全年上限金額；二〇二三年、二〇二四年及二〇二五年財政年度應付服務費的全年上限金額分別訂定為港幣一億六千六百萬元、港幣一億九千四百萬元及港幣二億二千萬元，而二〇二三年財政年度應收服務費的全年上限金額則訂定為港幣五千九百萬元。

截至二〇二五年十二月三十一日止財政年度，本集團於概括物業服務協議下應付的服務費總額(不得超逾上述相關全年上限金額)為港幣一億二千二百萬元。

WAC、本公司、九龍倉置業與海港企業於二〇二五年十一月二十八日訂立了新概括物業服務協議(「新概括物業服務協議」)，協議有三年固定有效期，由二〇二六年一月一日起至二〇二八年十二月三十一日屆滿，旨在(其中包括)規管上述公司之間提供或僱用物業服務。新概括物業服務協議規定(其中包括)本集團就此應向WAC集團及／或九龍倉置業集團(包括海港企業集團)支付／收取的服務費的全年上限金額；二〇二六年、二〇二七年及二〇二八年財政年度應付服務費的全年上限金額分別訂定為港幣一億七千二百萬元、港幣一億八千七百萬元和港幣一億八千七百萬元，以及應收服務費的全年上限金額分別訂定為港幣三千五百萬元、港幣三百萬元和港幣七百萬元。

(iii) 概括租賃協議

WAC、本公司與九龍倉置業於二〇二二年十二月十六日訂立了概括租賃協議(「概括租賃協議」)，協議有三年固定有效期，由二〇二三年一月一日起至二〇二五年十二月三十一日屆滿，旨在(其中包括)規管上述各方之間若干物業的租賃及／或許可使用。概括租賃協議規定(其中包括)本集團就此確認的資本化租金在二〇二三年、二〇二四年及二〇二五年財政年度的全年上限金額分別訂定為港幣一億七千八百萬元、港幣一億八千七百萬元及港幣一億九千五百萬元。

截至二〇二五年十二月三十一日止財政年度，本集團於概括租賃協議下確認的資本化租金總額(不得超逾上述相關全年上限金額)為港幣一億一千五百萬元。

WAC、本公司與九龍倉置業於二〇二五年十一月二十八日訂立了新概括租賃協議(「新概括租賃協議」)，協議有三年固定有效期，由二〇二六年一月一日起至二〇二八年十二月三十一日屆滿，旨在(其中包括)規管上述公司之間若干物業的租賃及／或許可使用。新概括租賃協議規定(其中包括)本集團就此確認的資本化租金在二〇二六年、二〇二七年及二〇二八年財政年度的全年上限金額分別訂定為港幣一億六千五百萬元、港幣二億元和港幣二億元。

由於WAC為本公司的控股公司，根據《上市規則》，WAC及其聯繫人(按《上市規則》的定義)(其中包括九龍倉置業及海港企業)均被視為本公司之關連人士，故上文(J)(i)至(J)(iii)段內所述交易(「該等交易」)對本公司而言構成持續關連交易。

董事會報告

(iv) 董事及核數師的確認

(a) 本公司董事(包括獨立非執行董事)已審閱該等交易，並確認該等交易：

- (1) 由本集團在其日常業務中訂立；
- (2) 按照一般商務條款或更佳條款進行；及
- (3) 根據該等交易的相關協議進行，條款公平合理，且符合本公司股東的整體利益。

(b) 董事會已根據《上市規則》第14A.56條，委聘本公司核數師按照香港會計師公會頒布的《香港鑒證業務準則》第3000號(經修訂)「非審核或審閱過往財務資料之鑒證工作」規定，並參照《實務說明》第740號(經修訂)「關於香港《上市規則》所述持續關連交易的核數師函件」，審計本集團的持續關連交易。

本公司的核數師已呈告，並無注意到任何事情，可使彼等認為該等交易：

- (1) 並未獲董事會批准；
- (2) 在各重大方面沒有按照本集團涉及由本集團提供貨品或服務的該等交易的定價政策進行；
- (3) 在各重大方面沒有根據規管該等交易的相關協議訂立；及
- (4) 在截至二〇二五年十二月三十一日止財政年度內超逾有關全年上限金額。

(v) 於第139頁的財務報表附註第25條內披露的與連繫人士的重大交易，(b)、(c)及(d)段中所述交易構成本公司的關連交易(根據《上市規則》的定義)，(e)段中所述交易則構成本公司的全面豁免關連交易，上述所有交易均有遵守適用的《上市規則》規定。

(K) 主要風險及不明朗因素

全球及本地經濟時刻面對連番挑戰。地緣政治風險持續，貿易緊張局勢不斷升級，繼續產生各種不確定性。新關稅政策可能會引發經濟波動。

以下是可能對本集團業務、經營業績及財務狀況有重大影響的主要風險及不明朗因素以及本集團各業務分部的應對策略之描述。惟以下清單並非詳盡無遺，隨時間推移，經濟及其它狀況的變化有可能產生其它風險及不確定性。本集團採用風險管理及內部監控框架來識別機構內不同層面目前及可預見的風險，以便採取防範措施，避免或減輕風險所帶來的不利影響。

發展物業涉及的風險

發展物業分部是本集團的主要業務之一，受經濟、政治與法律方面的發展情況影響。

往年，中國內地的發展物業市場同時受國內經濟因素及中央政府政策影響，包括但不限於有關發出預售許可證、允許售價、按揭水平及擁有權的政策改變，儘管中央政府最近出台有力措施支持住宅市場及提振消費意欲。本港方面，發展物業市場則一直受本地經濟狀況的波動及市場利率所影響。本集團的發展物業分部預期將繼續面對這些風險，這有可能影響本集團的投資策略和業務模式，以及發展物業的表現。

為此，本集團積極評估香港和中國內地的整體經濟、政治與法律方面的發展情況及物業市場，以決定可行的收購及銷售策略。每個潛在項目均會在所有方面進行詳盡的可行性研究及壓力測試，將商業及法律風險減至最低。

投資物業涉及的風險

投資物業分部是另一核心業務。集團大部分投資物業位於中國內地，故中國內地的整體經濟氣候、監管變動、政府政策及政治環境均可能對本集團整體財務業績及狀況有重大影響。本集團的租金收入有可能由於零售市場競爭激烈及寫字樓面積供應過剩而較常出現調整。租金水平和租戶續租率亦有可能受貿易緊張局勢、外圍經濟及市場狀況（包括但不限於整體供求波動、股票市場表現及金融動盪）影響，繼而間接影響本集團的投資物業表現。

投資物業是按《香港財務報告會計準則》於每個報告期以公允價值列報於財務狀況表。公允價值由獨立專業測量師提供，以收入資本化方法將物業收入淨額予以資本化，並考慮約滿後新訂租約的風險對收益率作出重大調整，與其它近期交易的可比較物業進行比較的直接比較方法，在綜合收益表中確認公允價值的變動。基於本集團投資物業組合的規模，投資物業價值的任何顯著變動均有可能對本集團業績構成重大影響，而在這種情況下有可能未能反映本集團的營運及現金流表現。

本集團會定期評估經濟環境的變化，並密切關注市場需求及競爭對手的動態以保持競爭力。持續維護資產質量及構建多元化且優質的租戶組合亦有助本集團在不明朗的經濟環境下增加收入並保持韌性。此外，長期規劃與策略性促銷活動的無縫執行有助於維持投資物業的品牌知名度及價值。

董事會報告

物流分部涉及的風險

本集團在香港及中國內地經營貨櫃碼頭。全球貨櫃貿易正受到國際貿易需求疲弱、持續的地緣政治緊張局勢，以及美國關稅政策與各國反制措施帶來的不確定性所影響。

在這情況下，現代貨箱碼頭會繼續專注改善營運表現及履行客戶要求，把現金流提升至最高水平及鞏固財務狀況。多年期計劃一直按部就班提高營運效率及基礎設施能力。

酒店分部涉及的風險

本集團在亞洲經營十六間酒店，當中六間乃由本集團全資或部分持有。酒店表現通常受制於可預測及不可預測的因素(包括季節性、經濟狀況及社會穩定性)影響而出現較大波動。各個因素皆會改變旅遊業及酒店業的發展模式。

酒店分部會持續檢視競爭、法律和政治上的轉變及市場趨勢，制定業務策略(包括市場推廣及定價)，以保障及提升盈利能力與現金流。

投資分部涉及的風險

本集團持有一個主要由藍籌股投資組成的多元化長期投資組合，以實現資本增長及／或合理回報。每項投資個別而言對本集團總資產不屬重大。由於股票市場的不穩定性，該投資組合會受市場波動所影響，並或會影響本集團的資產淨值及／或財務表現。最高管理層會經常評估及監察該組合的成分及表現。

法律及監管合規風險

本集團的業務組合主要遍布香港及多個內地城市，如未能預測監管變動的走勢或應對相關規例，則有可能導致違反當地法律或規例，屆時不單蒙受經濟損失，更會損害本集團聲譽。為降低相關風險，本集團積極評估有關方面的發展情況所產生的影響，並就新法律及規例以及立法趨勢與監管機構及外聘顧問保持緊密聯繫，確保有效地妥為遵守相關法規。

財務風險

本集團日常業務中面對涉及利率、外幣、權益價格及信貸的財務風險。這些風險的詳情及相關管理政策見第127至135頁財務報表附註第22條。

環境、社會及管治風險

由於氣候變化是全球公認各行各業皆要面對的挑戰，建立充足的氣候韌性對本集團的房地產組合至關重要。本集團針對各業務單位進行了全面的氣候情景分析和氣候風險評估，以了解在不同氣候景觀和時間框架下的影響，並識別出各類實體和轉型風險與氣候變化帶來的機遇。本集團參考《國際財務報告準則第S2號》建構了氣候風險和機遇管理及披露框架。適應和減輕與氣候相關之風險的策略方針是將氣候行動全面融入營運當中。我們已實施《氣候變化政策聲明》，為營運提供指引。我們透過利用更精細的數據進行分析，並輔以定期審視與更新，不斷增強氣候韌性。具體行動包括推行能源優化和節約措施、在可行情況下盡量採用可再生能源，並逐步應用綠色採購和可持續的建築方法。本集團亦會探索資本市場可持續金融格局所蘊含的機會。

全球和地區間爭奪技術專業人員，使得吸引和留住人才成為本集團面臨的社會風險。職業安全及健康風險等亦是本集團要面對的常見勞工問題。為規避任何形式的重大供應鏈風險(包括來自我們供應商的重大環境、社會及管治風險)，現已建立嚴格的供應商管理系統進行供應鏈管理及新供應商篩選。

如同其它規模龐大且結構複雜的機構，日常營運難免面臨管治風險，並或會導致財務損失並損害企業聲譽。隨着規管架構不斷演變，尤其是環境、社會及管治法規與標準迅速更迭，合規風險亦會增加。為恪守最高業務操守標準，本集團現已採取綜合且全面的方針，以減少因管治不善而導致的效率低下、溝通失誤和其它弊端。企業管治報告(第39至62頁)詳述了現行之系統與監控措施、政策及常規，旨在確保企業管理妥善，並將優良的商業道德文化植根於企業體系之中。

如欲了解更多我們如何應對與環境、社會及管治以及氣候相關的風險，請參閱本集團獨立成刊的《二〇二五年可持續發展報告》。

獨立核數師報告



致九龍倉集團有限公司成員

(於香港註冊成立的有限公司)

意見

本核數師(以下簡稱「我們」)已審計列載於第87頁至173頁的九龍倉集團有限公司(以下簡稱「貴公司」)及其附屬公司(以下統稱「貴集團」)的綜合財務報表，此財務報表包括於二〇二五年十二月三十一日的綜合財務狀況表與截至該日止年度的綜合收益表、綜合全面收益表、綜合權益變動表和綜合現金流量表，以及綜合財務報表附註，包括重要會計政策資料和其它解釋資料。

我們認為，該等綜合財務報表已根據香港會計師公會頒佈的《香港財務報告會計準則》(「財報準則」)真實而中肯地反映了貴集團於二〇二五年十二月三十一日的綜合財務狀況及截至該日止年度的綜合財務表現及綜合現金流量，並已遵照香港《公司條例》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「核數師就審計綜合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」)，我們獨立於貴集團，並已履行守則中的其它專業道德責任。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，認為對本期綜合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綜合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。

已完工投資物業(「投資物業」)的估值

請參閱綜合財務報表附註8及會計政策d

關鍵審計事項

截至二〇二五年十二月三十一日，貴集團在香港及中國內地主要城市所持有已落成的投資物業的組合總金額為港幣五十六億元。

二〇二五年十二月三十一日，貴集團根據合資格的外部物業估值公司編製的獨立估值報告，評估投資物業的公允價值。

我們把投資物業的估值列為關鍵審計事項，因為用於計算個別物業估值的假設和數據中的小幅調整或變動(匯總起來)，可能對本集團的盈利產生重大影響，亦因為投資物業的估值需要重大的判斷和估計，特別是在挑選估值方法，市場租金和資本化率或適用的市場銷售價格時，這增加了錯誤或潛在管理層偏向的風險。

我們的審計如何處理該事項

我們就評估投資物業的估值的審計程序包括以下程序：

- 取得並檢查貴集團聘用的外部估值公司編製的估值報告；
- 外部物業估值公司面談，討論並且對估值中採用的關鍵估計和假設提出疑問，包括現行市場租金和資本化率或市場價格時(如適用)，並且評估外部物業估值公司在物業估值中的獨立性、客觀性、專業資格和專業技能；
- 在我們的內部物業估值專業人員協助下，評估外部物業估值公司採用的估值方法，並以抽樣方式比較投資物業(包括市場租金和資本化率或適用的市場銷售價格、可用的市場數據和政府統計資料)估值中採用的主要估計和假設；及
- 對投資物業進行現場考察並以抽樣方式，將估值模型所用的租賃信息(包括外部物業估值公司採用的承諾租金)與相關合同和相關文件進行比較。

獨立核數師報告

評估待沽物業的可變現淨值

請參閱綜合財務報表附註14及會計政策1

關鍵審計事項

截至二〇二五年十二月三十一日，貴集團在香港及中國內地的主要城市擁有許多物業開發項目，按成本及可變現淨值兩者之間的較低者入賬，總金額為港幣三百六十億元。

於財務報告日，每項待沽物業，包括集團直接持有和通過合資公司、聯營公司持有的已建成待沽物業和待沽發展中物業（「發展中物業」）的可變現淨值是由貴集團管理層進行計算。

待沽物業的可變現淨值計算需要管理層在編製和更新項目可行性研究時行使重大判斷和估計，估計每項發展中物業完工成本，評估每項待沽物業的預期售價。

我們把評估待沽物業的可變現淨值列為關鍵審計事項，因為估計每項發展中物業的完工成本及每項待沽物業的未來售價存在風險（特別是在目前的經濟環境下），以及計算可變現淨值使用的估計和判斷中存在管理層偏向的風險。

我們的審計如何處理該事項

我們就評估包括集團直接持有和通過合資公司、聯營公司持有的待沽物業的可變現淨值的審計程序包括以下程序：

- 以抽樣方式，對待沽物業進行現場考察，與貴集團的管理層討論物業開發的進度，並將觀察到的進度與管理層提供的最新開發預算進行比較；
- 評估集團管理層在物業估值中的獨立性、客觀性、專業資格和專業技能；
- 評估集團管理層的估值方法以及評估他們在估值中採用的關鍵估計、數據輸入值和假設（包括將預期未來平均售價與現有市場數據（例如各項待沽物業附近物業的最新交易價格）進行比較，以抽樣方式將每項發展中物業的完工成本與相似物業的公開可用工程成本資料（考慮物業類別及地點）進行比較；
- 以抽樣方式，對可變現淨值進行年終評估時，重新執行集團管理層進行的計算，並將完成發展中物業的預估成本與貴集團的最新預算進行比較；及
- 執行敏感性分析，以確定該等估計的變動（單獨或匯總起來）是否會導致對待沽物業的重大錯報，並考慮關鍵估計中出現此類變動的可能性以及是否存在任何有關管理層偏向的證據。

綜合財務報表及其核數師報告以外的信息

董事需對其它信息負責。其它信息包括刊載於年報內的全部信息，但不包括綜合財務報表及我們的核數師報告。

我們對綜合財務報表出具的意見並不涵蓋其它信息，且在審計綜合財務報表的工作中，我們亦不對該等其他信息發表任何形式的鑒證結論。我們已經對構成其它信息一部分的持續關連交易執行了鑒證業務，同時單獨出具了鑒證從業人員的結論，並納入其它信息。

結合我們對綜合財務報表的審計，我們的責任是閱讀其它信息，在此過程中，考慮其它信息是否與綜合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，如果我們認為其它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。

董事就綜合財務報表須承擔的責任

董事須負責根據香港會計師公會頒佈的《財務準則》及香港《公司條例》擬備真實而中肯的綜合財務報表，並對其認為為使綜合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。

在擬備綜合財務報表時，董事負責評估貴集團持續經營的能力，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，除非董事有意將貴集團清盤或停止經營，或別無其它實際的替代方案。

審計委員會協助董事履行監督貴集團的財務報告過程的責任。

核數師就審計綜合財務報表承擔的責任

我們的目標，是對綜合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核數師報告。我們是按照香港《公司條例》第405條的規定，僅向整體成員報告。除此以外，我們的報告不可用作其它用途。我們概不就本報告的內容，對任何其它人士負責或承擔法律責任。

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滙總起來可能影響綜合財務報表使用者依賴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。

獨立核數師報告

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綜合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，但目的並非對貴集團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，從而可能導致對貴集團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，則有必要在核數師報告中提請使用者注意綜合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。我們的結論是基於核數師報告日止所取得的審計憑證。然而，未來事項或情況可能導致貴集團不能持續經營。
- 評價綜合財務報表的整體列報方式、結構和內容，包括披露，以及綜合財務報表是否中肯反映交易和事項。
- 計畫和執行集團審計，以獲取關於集團內實體或業務單位財務信息的充足、適當的審計憑證，作為對綜合集團財務報表發表形成意見的基礎。我們負責指導、監督和覆核就集團審計目的而執行的審計工作。我們為審計意見承擔全部責任。

除其它事項外，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它事項，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綜合財務報表的審計最為重要，因而構成關鍵審計事項。我們在核數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。

出具本獨立核數師報告的審計項目合夥人是梁思傑(執業證書號碼：P05567)。

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

二〇二六年三月十二日

綜合收益表

截至二〇二五年十二月三十一日止年度

	附註	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
收入	1	10,997	12,115
直接成本及營業費用		(3,805)	(4,343)
銷售及推銷費用		(362)	(369)
行政及企業費用		(1,057)	(1,051)
未扣除折舊、攤銷、利息及稅項前的營業盈利		5,773	6,352
折舊及攤銷	2	(705)	(708)
營業盈利	1 及 2	5,068	5,644
投資物業之公允價值減少	8	(3,865)	(9,491)
其它支出淨額	3	(436)	(2,271)
財務(支出)／入賬	4	767	(6,118)
除稅後所佔業績：		(1,000)	15
聯營公司	10	500	300
合營公司	11	(226)	(513)
除稅前盈利／(虧損)		41	(6,316)
所得稅	5	78	3,705
是年盈利／(虧損)		119	(2,611)
應佔盈利／(虧損)			
公司股東		50	(3,224)
非控股股東權益		69	613
		119	(2,611)
每股盈利／(虧損)			
基本及攤薄後	7	港幣0.02元	(港幣1.05元)

在第94頁至173頁之財務報表附註及重要會計政策為本財務報表之一部份。是年股東應佔集團股息詳列於附註6。

綜合全面收益表

截至二〇二五年十二月三十一日止年度

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
是年盈利／(虧損)	119	(2,611)
其它全面收益		
不會重新歸類為盈利或虧損的項目：		
股本投資的公允價值變動	10,039	(1,021)
	10,039	(1,021)
其後可能重新歸類為盈利或虧損的項目：		
折算中國內地業務的匯兌差額	799	(658)
所佔聯營公司／合營公司其它全面收益	272	(130)
其它	2	1
	1,073	(787)
是年其它全面收益	11,112	(1,808)
是年全面收益總額	11,231	(4,419)
應佔全面收益總額：		
公司股東	11,094	(4,968)
非控股股東權益	137	549
	11,231	(4,419)

在第94頁至173頁之財務報表附註及重要會計政策為本財務報表之一部份。

綜合財務狀況表

二〇二五年十二月三十一日

	附註	二〇二五年 十二月三十一日 港幣百萬元	二〇二四年 十二月三十一日 港幣百萬元
非流動資產			
投資物業	8	57,515	60,767
物業、廠房及設備	9	11,898	12,261
聯營公司權益	10	12,316	13,345
合營公司權益	11	15,434	13,912
其它長期投資	12	43,158	41,969
商譽及其它無形資產	13	298	298
遞延稅項資產	21	20	8
衍生金融工具資產	16	18	14
其它非流動資產		27	23
		140,684	142,597
流動資產			
待沽物業	14	36,491	35,755
應收貿易及其它賬項	15	1,463	1,507
衍生金融工具資產	16	3	462
銀行存款及現金	17	19,868	9,718
		57,825	47,442
總資產		198,509	190,039
非流動負債			
衍生金融工具負債	16	-	(422)
遞延稅項負債	21	(9,729)	(10,012)
其它非流動負債		(20)	(34)
銀行借款及其它借款	20	(15,482)	(13,844)
		(25,231)	(24,312)
流動負債			
應付貿易及其它賬項	18	(17,029)	(19,581)
銷售物業按金	19	(43)	(167)
衍生金融工具負債	16	(975)	(172)
應付稅項	5(d)	(389)	(327)
銀行借款及其它借款	20	(2,424)	(3,010)
		(20,860)	(23,257)
總負債		(46,091)	(47,569)
淨資產		152,418	142,470
資本及儲備			
股本	23	30,381	30,381
儲備		116,326	106,451
股東權益		146,707	136,832
非控股股東權益		5,711	5,638
總權益		152,418	142,470

在第94頁至173頁之財務報表附註及重要會計政策為本財務報表之一部份。

吳天海
主席兼常務董事

徐耀祥
副主席、執行董事兼集團財務總監

綜合權益變動表

截至二〇二五年十二月三十一日止年度

公司股東應佔權益

	投資重估及				總股東權益 港幣百萬元	非控股	
	股本 港幣百萬元	其它儲備 港幣百萬元	匯兌儲備 港幣百萬元	盈餘儲備 港幣百萬元		股東權益 港幣百萬元	總權益 港幣百萬元
於二〇二四年一月一日	30,381	(10,664)	(3,958)	127,230	142,989	5,214	148,203
二〇二四年之權益變動：							
是年(虧損)/盈利	-	-	-	(3,224)	(3,224)	613	(2,611)
其它全面收益	-	(1,021)	(724)	1	(1,744)	(64)	(1,808)
全面收益總額	-	(1,021)	(724)	(3,223)	(4,968)	549	(4,419)
終止確認股本投資而轉入盈餘儲備	-	17	-	(17)	-	-	-
已付二〇二三年第二次中期股息	-	-	-	(611)	(611)	-	(611)
已付二〇二四年第一次中期股息	-	-	-	(611)	(611)	-	(611)
沒收未領取之股息	-	-	-	33	33	-	33
已付非控股股東股息	-	-	-	-	-	(125)	(125)
於二〇二四年十二月三十一日及 二〇二五年一月一日	30,381	(11,668)	(4,682)	122,801	136,832	5,638	142,470
二〇二五年之權益變動：							
是年盈利	-	-	-	50	50	69	119
其它全面收益	-	10,039	1,003	2	11,044	68	11,112
全面收益總額	-	10,039	1,003	52	11,094	137	11,231
終止確認股本投資而轉入盈餘儲備	-	(562)	-	562	-	-	-
已付二〇二四年第二次中期股息	-	-	-	(611)	(611)	-	(611)
已付二〇二五年第一次中期股息	-	-	-	(611)	(611)	-	(611)
沒收未領取之股息	-	-	-	3	3	-	3
已付非控股股東股息	-	-	-	-	-	(64)	(64)
於二〇二五年十二月三十一日	30,381	(2,191)	(3,679)	122,196	146,707	5,711	152,418

在第94頁至173頁之財務報表附註及重要會計政策為本財務報表之一部份。

綜合現金流量表

截至二〇二五年十二月三十一日止年度

	附註	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
營業現金流入	(a)	3,683	4,166
營運資本變動	(a)	(3,305)	(1,454)
來自營業的現金所得	(a)	378	2,712
已付利息淨額		(173)	(566)
已付利息		(452)	(838)
已收利息		279	272
已收聯營公司／合營公司股息		2,413	263
已收其它長期投資股息		1,772	1,902
已付香港利得稅		(25)	(53)
已付香港以外地區稅項		(347)	(428)
營業業務所得的現金淨額		4,018	3,830
投資活動			
支付投資物業款項		(230)	(577)
支付物業、廠房及設備款項		(130)	(231)
減少聯營公司淨額		481	14
增加合營公司淨額		(2,887)	(184)
出售其附屬公司所得		149	-
購入其它長期投資		(502)	(1,056)
出售物業、廠房及設備所得		-	5
出售其它長期投資所得		9,760	196
增加存款期超過三個月或以上銀行存款		(225)	(754)
投資活動所得／(所用)的現金淨額		6,416	(2,587)
融資活動			
新增銀行及其它借款	(c)	4,269	4,745
償還銀行及其它借款	(c)	(3,591)	(7,067)
已付租賃本金部分	(c)	(41)	(48)
已付租賃利息部分	(c)	(3)	(3)
已付公司股東股息		(1,222)	(1,222)
已付非控股股東股息		(64)	(125)
融資活動所用的現金淨額		(652)	(3,720)
現金及現金等價項目增加／(減少)		9,782	(2,477)
於一月一日現金及現金等價項目結存		8,964	11,593
匯率轉變的影響		143	(152)
於十二月三十一日現金及現金等價項目結存	(b)	18,889	8,964

在第94頁至173頁之財務報表附註及重要會計政策為本財務報表之一部份。

綜合現金流量表

截至二〇二五年十二月三十一日止年度

綜合現金流量表附註

a. 營業盈利與來自營業現金所得對賬

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
營業盈利	5,068	5,644
調整：		
利息收入	(273)	(290)
其它長期投資股息收入	(1,817)	(1,897)
折舊及攤銷	705	708
出售物業、廠房及設備之虧損	-	1
營業現金流入	3,683	4,166
增加待沽發展中物業	(2,151)	(2,654)
減少待沽物業	684	1,739
減少應收貿易及其它賬項	75	79
(減少)/增加應付貿易及其它賬項	(1,831)	999
減少出售物業按金	(124)	(1,549)
衍生金融工具的變動	41	(98)
其它非現金項目	1	30
營運資本變動	(3,305)	(1,454)
來自營業的現金所得	378	2,712

b. 綜合現金流量表內現金及現金等價項目

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
綜合財務狀況表內銀行存款及現金(附註17)	19,868	9,718
減：存款期超過三個月或以上銀行存款	(979)	(754)
綜合現金流量表內現金及現金等價項目	18,889	8,964

c. 與來自融資活動的負債對賬

	銀行借款及 其它借款 港幣百萬元	租賃負債 港幣百萬元	總數 港幣百萬元
於二〇二四年一月一日	19,432	72	19,504
融資的現金流變動：			
新增銀行借款及其它借款	4,745	–	4,745
償還銀行借款及其它借款	(7,067)	–	(7,067)
已付租賃本金部分	–	(48)	(48)
已付租賃利息部分	–	(3)	(3)
來自融資活動的總變動	(2,322)	(51)	(2,373)
匯率調整	(314)	–	(314)
其它變動：			
公允價值虧損	58	–	58
年內因新簽租賃而增加的租賃負債	–	45	45
利息支出	–	3	3
於二〇二四年十二月三十一日及二〇二五年一月一日	16,854	69	16,923
融資的現金流變動：			
新增銀行借款及其它借款	4,269	–	4,269
償還銀行借款及其它借款	(3,591)	–	(3,591)
已付租賃本金部分	–	(41)	(41)
已付租賃利息部分	–	(3)	(3)
來自融資活動的總變動	678	(44)	634
匯率調整	344	–	344
其它變動：			
公允價值虧損	30	–	30
年內因新簽租賃而增加的租賃負債	–	24	24
利息支出	–	3	3
於二〇二五年十二月三十一日	17,906	52	17,958

財務報表附註

1. 分部資料

集團按其提供的服務及產品的性質來管理其多元化的業務。管理層已確定五個應列報的經營分部以計量表現及分配資源。分部為投資物業、發展物業、酒店、物流和投資。本集團並沒有把其它經營分部合計以組成應列報的分部。

投資物業分部主要包括投資物業的租賃及管理業務。本集團之物業組合，包括商場、寫字樓及服務式住宅，主要位於中國內地。

發展物業分部包含與收購、發展、銷售及推銷本集團主要於香港及中國內地的銷售物業有關的活動。

酒店分部包括於亞洲的酒店管理業務。本集團現由九龍倉酒店於亞洲經營十六間酒店。包括實行外包管理的長沙柏悅酒店在內，六間為本集團全資或部分持有。

物流分部主要包括現代貨箱碼頭有限公司於香港及中國內地的貨櫃碼頭業務，及香港空運貨站有限公司。

投資分部包括一個多樣化的投資組合，包括於香港及海外上市的股本投資及非上市投資，主要為地產及新興經濟公司。最高管理層會定期評估及監察該組合的表現。

管理層主要基於營業盈利及每個分部的所佔聯營公司及合營公司業績來評估表現。分部相互間的價格一般以獨立交易準則下決定。

分部營業資產主要包括與每個分部直接相關的全部有形資產、無形資產及流動資產，但不包括銀行存款及現金、遞延稅項資產及衍生金融工具資產。

收入及支出的分配乃參考各個分部之收入及各個分部所產生之支出或資產之折舊和攤銷而分配到該等分部。

a. 分部收入及業績之分析

二〇二五年度全年	營業盈利／	投資物業之	其它	財務	聯營公司	合營公司	除稅前	
	收入	公允價值	(支出)／	(支出)／	除稅後	除稅後	盈利／	
	(虧損)	減少	收入淨額	入賬	所佔業績	所佔業績	(虧損)	
	港幣百萬元	港幣百萬元	港幣百萬元	港幣百萬元	港幣百萬元	港幣百萬元	港幣百萬元	
投資物業	4,493	2,909	(3,865)	-	(244)	-	(259)	(1,459)
香港	74	33	(354)	-	(14)	-	-	(335)
中國內地	4,419	2,876	(3,511)	-	(230)	-	(259)	(1,124)
發展物業	1,367	103	-	(716)	(25)	170	10	(458)
香港	462	1	-	-	(2)	-	224	223
中國內地	905	102	-	(716)	(23)	170	(214)	(681)
酒店	656	-	-	(205)	-	2	15	(188)
物流	2,128	278	-	(34)	(121)	328	8	459
碼頭	2,112	262	-	7	(121)	209	8	365
其它	16	16	-	(41)	-	119	-	94
投資	1,817	1,817	-	340	(2)	-	-	2,155
分部總額	10,461	5,107	(3,865)	(615)	(392)	500	(226)	509
其它	536	262	-	179	(608)	-	-	(167)
企業支出	-	(301)	-	-	-	-	-	(301)
集團總額	10,997	5,068	(3,865)	(436)	(1,000)	500	(226)	41
二〇二四年度全年								
投資物業	4,644	3,026	(9,491)	1	(298)	-	(238)	(7,000)
香港	73	43	1,388	-	(9)	-	-	1,422
中國內地	4,571	2,983	(10,879)	1	(289)	-	(238)	(8,422)
發展物業	2,254	466	-	(1,868)	(12)	25	(291)	(1,680)
香港	-	(41)	-	-	-	(1)	78	36
中國內地	2,254	507	-	(1,868)	(12)	26	(369)	(1,716)
酒店	617	11	-	(40)	-	(22)	8	(43)
物流	2,205	315	-	(63)	(39)	297	8	518
碼頭	2,183	292	-	(22)	(39)	182	8	421
其它	22	23	-	(41)	-	115	-	97
投資	1,897	1,897	-	(221)	(38)	-	-	1,638
分部總額	11,617	5,715	(9,491)	(2,191)	(387)	300	(513)	(6,567)
其它	498	245	-	(80)	402	-	-	567
企業支出	-	(316)	-	-	-	-	-	(316)
集團總額	12,115	5,644	(9,491)	(2,271)	15	300	(513)	(6,316)

財務報表附註

b. 收入分項

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
根據《財報準則》第15號確認之收入		
出售發展物業	1,367	2,254
管理及服務收入	526	525
酒店	656	617
物流	2,128	2,205
	4,677	5,601
於其它財報準則下確認之收入		
投資物業分部之租金收入		
— 固定	3,002	3,061
— 變動	965	1,058
投資	1,817	1,897
其它	536	498
	6,320	6,514
集團總額	10,997	12,115

本集團採用《財報準則》第15號—客戶合約之收入第121段所提供的可行權宜方法，豁免披露於報告日與客戶已訂立的合約所產生的預期未來將會確認來自酒店、物流和投資物業分部內的管理及服務收入，由於本集團按照有權開具發票的金額確認收入，這與本集團至今為止對客戶所履行的價值直接對應。

c. 分部營業資產之分析

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
投資物業	58,016	61,397
香港	18,785	19,475
中國內地	39,231	41,922
發展物業	60,231	59,067
香港	44,066	40,532
中國內地	16,165	18,535
酒店	3,334	3,371
物流	13,573	13,812
碼頭	12,934	13,172
其它	639	640
投資	43,158	41,969
分部營業資產總額	178,312	179,616
未能分部企業資產	20,197	10,423
集團資產總額	198,509	190,039

未能分部企業資產主要包括遞延稅項資產、銀行存款及現金及衍生金融工具資產。

以上包括聯營公司及合營公司之分部資產如下：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
發展物業	23,265	22,752
物流	4,485	4,505
集團總額	27,750	27,257

財務報表附註

d. 其它分部資料

	聯營公司及合營公司					
	資本性支出		權益之增加		折舊及攤銷	
	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
投資物業	74	85	-	-	75	79
香港	42	26	-	-	3	4
中國內地	32	59	-	-	72	75
發展物業	-	-	2,978	569	-	-
香港	-	-	2,866	552	-	-
中國內地	-	-	112	17	-	-
酒店	-	-	-	-	133	121
物流－碼頭 投資	163	515	-	-	456	463
	-	-	-	-	-	-
分部總額	237	600	2,978	569	664	663
其它	24	45	-	-	41	45
集團總額	261	645	2,978	569	705	708

除了(i)主要為附屬公司、合營公司及聯營公司的酒店及若干發展物業作出淨撥備港幣十億二千五百萬元(二〇二四年：港幣二十一億六千四百萬元)和(ii)折舊及攤銷，本集團並無重大非現金支出。

e. 經營地域分部

	收入		營業盈利	
	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
香港	3,771	3,486	1,875	1,950
中國內地	6,788	8,214	2,758	3,284
其它	438	415	435	410
集團總額	10,997	12,115	5,068	5,644

	指定非流動資產		總營業資產	
	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
香港	34,504	33,542	101,071	97,740
中國內地	62,957	67,041	67,434	72,486
其它	-	-	9,807	9,390
集團總額	97,461	100,583	178,312	179,616

指定非流動資產不包括其它長期投資、遞延稅項資產、衍生金融工具資產及其它非流動資產。

收入及營業盈利的地域分佈是按照提供服務或完成銷售的地域分析，而股本投資／非上市投資是按上市地域／成立地域分析。對指定非流動資產及總營業資產而言，是按照營業的實則地域分析。

財務報表附註

2. 營業盈利

a. 營業盈利的計算：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
已扣除：		
折舊及攤銷		
— 酒店及其它物業、廠房及設備	586	584
— 租賃土地	78	79
— 使用權資產	41	45
總折舊及攤銷	705	708
應收貿易賬項減值撥備	—	1
員工成本(附註(i))	1,606	1,609
核數師酬金		
— 核數服務	14	14
— 非核數服務(諮詢服務及合規服務)	1	9
確認出售物業之成本	1,013	1,550
投資物業直接營運支出	1,584	1,618
出售物業、廠房及設備虧損	—	1
已計入：		
投資物業租金收入	4,493	4,644
自持廠房及設備在經營租賃下的租金收入	2	9
利息收入(附註(ii))	273	290
其它長期投資之股息收入	1,817	1,897
應收貿易賬項減值回撥	—	3

- i. 員工成本包括界定供款退休計劃之成本港幣一億九千四百萬元(二〇二四年：港幣一億九千三百萬元)，並包括強制性公積金的供款扣除沒收的供款港幣二百萬元(二〇二四年：港幣一百萬元)。
- ii. 以攤銷成本入賬的金融資產(包括銀行存款)所得的利息收入為港幣二億七千三百萬元(二〇二四年：港幣二億九千萬元)。

b. 董事酬金

根據《公司條例》(香港法例第622章「《公司條例》」)第383(1)條及公司(披露董事利益資料)規例第2部的董事酬金披露如下：

	薪金、津貼及 袍金			退休金計劃 的供款	二〇二五年	二〇二四年
	實物福利	酌情花紅	酬金總額		酬金總額	
	港幣千元	港幣千元	港幣千元	港幣千元	港幣千元	
董事會						
吳天海(附註iii及iv)	410	5,927	6,900	-	13,237	15,194
徐耀祥(附註iv)	300	2,585	3,840	-	6,725	8,421
凌緣庭(附註iv)	300	3,544	2,500	351	6,695	7,585
陳國邦	300	4,442	4,200	18	8,960	9,629
許仲瑛	300	2,805	1,425	-	4,530	4,150
獨立非執行董事						
陳坤耀	300	-	-	-	300	300
方剛(附註ii)	500	-	-	-	500	500
捷成漢(附註ii及iii)	535	-	-	-	535	535
羅君美(附註ii)	475	-	-	-	475	475
鄧日燊	300	-	-	-	300	300
謝秀玲	300	-	-	-	300	300
唐寶麟(附註ii及iii)	535	-	-	-	535	535
總額	4,555	19,303	18,865	369	43,092	
二〇二四年總額	4,555	18,786	24,225	358		47,924

- i. 截至二〇二五年及二〇二四年十二月三十一日止年度沒有任何離職補償及／或促使加入本集團的款項已付／須付予本公司的董事。
- ii. 包括截至二〇二五年十二月三十一日止年度每位相關董事收取／應收的審核委員會成員酬金港幣十七萬五千元(二〇二四年：港幣十七萬五千元)。
- iii. 包括截至二〇二五年十二月三十一日止年度每位相關董事收取／應收的薪酬委員會成員酬金港幣六萬元(二〇二四年：港幣六萬元)。
- iv. 上述吳天海先生及徐耀祥先生作為本公司和九龍倉置業地產投資有限公司(「九龍倉置業」)董事及職員的基本薪酬並不包括根據本公司與九龍倉置業所訂下的框架協議下按預定比例由九龍倉置業償付的金額。凌緣庭女士的酬金是支付予九龍倉置業。

財務報表附註

c. 最高薪僱員的酬金

在截至二〇二五年十二月三十一日止年度，本集團所聘五位最高薪人士(包括本公司董事及集團其它僱員)之內而非為本公司董事的一位(二〇二四年：一位)僱員的酬金相關資料分析如下：

酬金總額	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
薪金、津貼及實物福利	5	5
酌情花紅	7	9
總額	12	14

級別(以港幣計算)	二〇二五年 人數	二〇二四年 人數
14,000,001元至14,500,000元	-	1
12,000,000元至12,500,000元	1	-

3. 其它支出淨額

其它支出淨額港幣四億三千六百萬元(二〇二四年：港幣二十二億七千一百萬元)主要包括：

- 為若干由附屬公司持有位於中國內地發展物業作出撥備港幣六億七千四百萬元(二〇二四年：港幣十六億零四百萬元)。
- 分類為以公允價值計量且其變動計入損益之金融資產的其它長期投資，計入淨公允價值盈利港幣三億四千萬(二〇二四年：虧損港幣二億二千一百萬元)。
- 淨匯兌虧損港幣四千三百萬元(二〇二四年：港幣三億八千八百萬元)，當中包括遠期外匯合約之公允價值虧損港幣一千二百萬元(二〇二四年：港幣一億一千七百萬)。

4. 財務支出／(入賬)

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
利息支出：		
銀行借款及透支	244	385
其它借款	153	220
租賃負債	3	3
總利息支出	400	608
其它財務支出	48	53
減：撥作資產成本	(259)	(286)
	189	375
公允價值虧損／(盈餘)：		
跨貨幣利率掉期合約	826	(368)
利率掉期合約	(15)	(22)
	811	(390)
集團總額	1,000	(15)

- a. 利息資本化的平均年息率約為2.5%(二〇二四年：2.9%)。
- b. 總利息支出包括以攤銷成本處理的附帶利息借款之利息支出為港幣三億二千四百萬元(二〇二四年：港幣四億八千六百萬元)。
- c. 以上利息支出已計入利率掉期合約及跨貨幣利率掉期合約之利息支出或收入。

財務報表附註

5. 所得稅

於綜合收益表內抵免的稅項包括如下：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
是年稅項		
香港		
— 本年度利得稅準備	88	58
— 以往年度稅項準備之高估	(6)	(15)
香港以外地區		
— 本年度稅項準備	428	497
— 以往年度稅項準備之低估／(高估)	8	(45)
	518	495
是年稅項		
中國內地		
— 土地增值稅(附註c)	(89)	55
遞延稅項		
投資物業之公允價值變動	(805)	(4,571)
源自及撥回暫時差異	310	321
以往未確認稅項虧損現在確認	(12)	(5)
	(507)	(4,255)
集團總額	(78)	(3,705)

- 香港利得稅準備乃按照本年度內為應課稅而作出調整之盈利以16.5%(二〇二四年：16.5%)稅率計算。
- 香港以外地區所得稅主要為中國內地之所得稅和預提所得稅，分別按照25%(二〇二四年：25%)稅率計算及最多10%(二〇二四年：10%)稅率計算。
- 在根據土地增值稅暫行條例下，所有由轉讓中國內地房地產物業產生的收益均須以土地價值的增值部分(即出售物業所得款項減可扣稅開支(包括土地使用權成本、借貸成本及所有物業發展開支)按介乎30%至60%的累進稅率繳納土地增值稅。

- d. 於綜合財務狀況表內的應付稅項預期於一年內繳納。
- e. 截至二〇二五年十二月三十一日止年度所佔聯營公司及合營公司之稅項為港幣一億四千二百萬元(二〇二四年：港幣一億四千四百萬元)已包括在所佔聯營公司及合營公司之業績內。
- f. 中國稅務法就中國內地境外直接控股公司從中國居民企業自二〇〇八年一月一日起產生之盈利而派發股息均按照10%稅率計算預提所得稅(除了受協議所減免)。於二〇〇八年一月一日以前之未派發盈利則豁免。截至二〇二五年十二月三十一日止年度，本集團就若干中國內地附屬公司之累計盈利作出稅項撥備淨額共港幣二千三百萬元(二〇二四年：回撥港幣二千二百萬元)是由於該盈利已派發或於可見之未來會派發至於中國境外直接控股公司。
- g. 實際總稅項抵免與除稅前盈利/(虧損)以適用稅率計算之對賬：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
除稅前盈利/(虧損)	41	(6,316)
除稅前盈利/(虧損)以有關稅率計算的假定稅項	(125)	(1,719)
非扣減支出的稅項影響	853	969
非應課稅收入的稅項影響	(545)	(488)
投資物業之公允價值(虧損)/盈利為非扣減支出/(非應課稅收入)的稅項影響	58	(229)
往年度稅項準備的低估/(高估)淨額	2	(60)
未予以確認的稅項虧損額	383	188
未確認的稅項虧損額抵銷	(128)	(159)
以往未予以確認的稅項虧損額現在確認	(12)	(5)
未確認暫時差異的影響	(1)	119
買賣物業的土地增值稅	(89)	55
投資物業之公允價值轉變的遞延土地增值稅	(500)	(2,356)
已派發/未派發盈利預提所得稅	26	(20)
實際的總稅項抵免	(78)	(3,705)

財務報表附註

- h. 本集團為會德豐有限公司(「會德豐」)的成員，因此屬於跨國企業集團的一部分。自二〇二五年一月一日起會德豐須遵守經濟合作暨發展組織發佈的全球反稅基侵蝕第二支柱所得稅示範規則(「支柱二示範規則」)。在該法則下，當集團在某一司法管轄區的業務按照支柱二示範規則的原則下計算出實際稅率低於15%時，便會產生補充稅負債。

會德豐在香港的合併利潤須依據《二〇二五年香港稅務(修訂)(跨國企業集團最低稅)條例》(自二〇二五年一月一日起生效)繳納本地最低補充稅。而自二〇二五年一月一日起，會德豐在中國內地(尚未實施最低補充稅)的合併利潤亦受香港相關法律第二支柱所得稅之規定。經評估第二支柱所得稅的風險後，集團無需繳納任何補充稅。因此，於截至二〇二五年十二月三十一日止年度未確認任何支柱二示範規則所得稅。

本集團已應用了臨時強制豁免遞延所得稅下處理補充稅，並在發生時將該稅項作為當期稅款進行核算。

6. 股東應佔股息

	二〇二五年 每股港幣元	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 每股港幣元	二〇二四年 港幣百萬元
已宣佈派發及已付之首次中期股息	0.20	611	0.20	611
結算日後宣佈派發之第二次中期股息 (附註a和b)	0.20	611	0.20	611
集團總額	0.40	1,222	0.40	1,222

- a. 於結算日後宣佈派發之第二次中期股息是根據三十億五千六百萬股(二〇二四年：三十億五千六百萬股)已發行股份計算，並沒有在結算日確認為負債。
- b. 二〇二四年第二次中期股息港幣六億一千一百萬元已於二〇二五年批准及派發。

7. 每股盈利／(虧損)

每股基本及攤薄盈利乃根據是年之公司股東應佔盈利港幣五千萬(二〇二四年：虧損港幣三十二億二千四百萬元)及年內已發行之加權平均數三十億五千六百萬股股份(二〇二四年：三十億五千六百萬股股份)而計算。於呈列年度並無潛在攤薄股份。

8. 投資物業

	已落成 港幣百萬元	興建中 港幣百萬元	總額 港幣百萬元
a. 成本值或估值			
於二〇二四年一月一日	71,131	113	71,244
匯率調整	(992)	-	(992)
增添	42	315	357
轉撥	(349)	(2)	(351)
重估虧損	(10,857)	1,366	(9,491)
於二〇二四年十二月三十一日及二〇二五年一月一日	58,975	1,792	60,767
匯率調整	963	(1)	962
增添	21	90	111
轉撥	(460)	-	(460)
重估虧損	(3,856)	(9)	(3,865)
於二〇二五年十二月三十一日	55,643	1,872	57,515
b. 上列資產之成本值或估值分析如下：			
二〇二五年估值	55,643	1,872	57,515
	55,643	1,872	57,515
二〇二四年估值	58,975	1,792	60,767
	58,975	1,792	60,767
c. 業權：			
於二〇二五年十二月三十一日			
位於香港			
中期契約	16,828	1,872	18,700
位於香港以外			
中期契約	38,815	-	38,815
	55,643	1,872	57,515
於二〇二四年十二月三十一日			
位於香港			
中期契約	17,607	1,792	19,399
位於香港以外			
中期契約	41,368	-	41,368
	58,975	1,792	60,767

財務報表附註

本集團持有以經營租賃方式出租的投資物業(見附註8(e))。本公司是該等投資物業的物業權益的註冊擁有人。除了根據相關政府機構設定應課租值的差餉外，沒有其它需要按土地租賃條款進行持續付款。該款項會跟隨當時市況進行調整，並支付給相關政府部門。

d. 投資物業重估

本集團興建中的投資物業在公允價值首次能夠作出可靠的計量，或物業落成當日的較早者會以公允價值計量。

於二〇二五年十二月三十一日以公允價值計量之投資物業由從事專業估值之獨立測計師公司一萊坊測計師行有限公司(「萊坊」)作出評估。其專業測量師是香港測量師學會的資深專業會員，對於香港及中國內地物業之估值具有豐富經驗。萊坊已根據該等物業的收益淨額、其淨收益增長之可能性及其可重新發展的潛力(如適用)，按市值對投資物業作出估值。

投資物業重估時產生之盈餘或虧損，已於綜合收益表中以「投資物業之公允價值減少」一項列賬。

下表呈列於結算日按公允價值計量的投資物業，並根據《財報準則》第13號公允價值計算所界定估值方法採用的輸入元素分為三個級別。級別分類的說明如下：

第一級估值：僅使用第一級輸入元素計量的公允價值，即於計量日採用相同資產或負債於活躍市場的未經調整報價。

第二級估值：使用第二級輸入元素計量的公允價值，即可觀察的輸入元素，其未能滿足第一級的要求，但也不屬於重大不可觀察的輸入元素。不可觀察輸入元素為無市場數據的輸入元素。

第三級估值：使用重大不可觀察輸入元素計量的公允價值。

除若干香港及中國內地投資物業總額港幣七十一億五千五百萬元(二〇二四年：港幣七十六億八千二百萬元)，於二〇二五年十二月三十一日歸類為第二級估值。本集團投資物業歸類為第三級估值的分析如下：

	第三級				總額 港幣百萬元
	商場 港幣百萬元	寫字樓 港幣百萬元	住宅 港幣百萬元	其它 港幣百萬元	
經常性以公允價值計量					
於二〇二五年十二月三十一日					
香港	-	-	6,193	5,399	11,592
中國內地	24,080	12,096	2,592	-	38,768
	24,080	12,096	8,785	5,399	50,360
於二〇二四年十二月三十一日					
香港	-	-	6,375	5,389	11,764
中國內地	25,926	12,400	2,995	-	41,321
	25,926	12,400	9,370	5,389	53,085

年內該等第三級公允價值計量金額的變動情況如下：

	已落成 港幣百萬元	興建中 港幣百萬元	總額 港幣百萬元
於二〇二四年一月一日	63,468	-	63,468
匯率調整	(946)	-	(946)
增添	42	305	347
轉撥	(351)	-	(351)
重估(虧損)/盈餘	(10,809)	1,376	(9,433)
於二〇二四年十二月三十一日及二〇二五年一月一日	51,404	1,681	53,085
匯率調整	962	-	962
增添	13	90	103
重估虧損	(3,780)	(10)	(3,790)
於二〇二五年十二月三十一日	48,599	1,761	50,360

截至二〇二五年及二〇二四年十二月三十一日止年度並沒有於第一級及第二級及第三級之間調動。

按本集團之政策，當公允價值層級發生轉撥時於導致調動的事件發生的當下予以確認。

財務報表附註

估值過程

本集團由獨立測計師進行估值評估，透過查證所有主要數據及評估物業估值的合理性以作財務報告之目的。於每個中期及年度報告日，估值報告包括分析公允價值計量的變動，由高級管理人員作出審閱及批准。

估值方法

於二〇二五年及二〇二四年十二月三十一日，若干位於香港在已落成及一項仍在發展中的物業的估值乃按市場銷售比較法由周邊相似物業的市場銷售信息從而推斷出物業的市場價值，該類物業歸類為第二級估值。

若干位於香港仍在發展／重新發展中的物業，其估值乃按發展為基準，以發展的物業假設於評估日落成時之公允價值減去預計建築成本、財務成本及盈利和風險系數。

除上述所提及物業以外，在香港及中國內地成物業之估值是以收入資本化方法為基準，當中物業的收入淨額予以資本化並考慮其於續租時的風險對收益率的重大調整。

第三級的估值方法

已落成投資物業

重大不可觀察輸入元素列表如下：

	加權平均值			
	資本化比率		市場租金	
	二〇二五年	二〇二四年	二〇二五年	二〇二四年
香港			每平方呎港幣	每平方呎港幣
—住宅	1.6%	1.6%	74	76
—其它	5.1%	5.0%	12	12
中國內地			每平方米人民幣	每平方米人民幣
—商場	7.3%	7.0%	331	335
—寫字樓	6.9%	7.1%	117	120
—住宅	4.0%	4.4%	119	120

已落成的投資物業的公允價值計量是與資本化比率呈負面相關性但與市場租金呈正面相關性。

對於位於香港新增的興建中投資物業是以公允價值列賬，包括總開發價值和完成建築成本在內的關鍵假設是根據報告於結算日的市場狀況估算的，該估值被視為第三級估值。開發總價值依估算市場租金釐定，假設該等物業於結算日竣工，而完成該等開發案的建築成本估計介乎港幣六十億元至港幣七十億元。

發展中的投資物業的公允價值計量是與市場估算租金呈正面相關性但與預計完工的建築成本呈負面相關性。

- e. 本集團以經營租賃出租物業，租約期一般為兩年至五年。租約付款額會時常變動，以反映市場租金走勢，其中亦包括以租客營業額按不同的百分率計算的或有租金。
- f. 本集團根據不可撤銷的經營租賃而最低未來可收的租約收入摘要如下：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
於一年內	2,933	3,083
於一年後但二年內	1,992	2,093
於二年後但三年內	1,320	1,323
於三年後但四年內	998	921
於四年後但五年內	750	773
於五年後	110	140
	8,103	8,333

財務報表附註

9. 物業、廠房及設備

	租賃土地 港幣百萬元	酒店物業 港幣百萬元	發展中物業 港幣百萬元	其它物業、 廠房及設備 港幣百萬元	使用權資產 港幣百萬元	總額 港幣百萬元
a. 分析如下：						
成本值						
於二〇二四年一月一日	3,728	4,362	246	14,515	127	22,978
匯率調整	(50)	(93)	(5)	(125)	-	(273)
增添	-	-	39	205	45	289
出售	-	-	-	(79)	(42)	(121)
轉撥	-	308	(3)	3	-	308
於二〇二四年十二月三十一日 及二〇二五年一月一日	3,678	4,577	277	14,519	130	23,181
匯率調整	58	115	7	145	-	325
增添	-	-	25	86	24	135
出售	-	-	-	(126)	-	(126)
撇銷	-	-	-	(28)	(33)	(61)
轉撥	-	206	(307)	307	-	206
於二〇二五年十二月三十一日	3,736	4,898	2	14,903	121	23,660
累積折舊及減值						
於二〇二四年一月一日	1,365	1,190	-	7,769	57	10,381
匯率調整	(14)	(27)	-	(52)	-	(93)
是年折舊	79	118	-	466	45	708
出售時撥回	-	-	-	(73)	(42)	(115)
減值(附註9(c))	-	39	-	-	-	39
於二〇二四年十二月三十一日 及二〇二五年一月一日	1,430	1,320	-	8,110	60	10,920
匯率調整	17	38	-	64	-	119
是年折舊	78	130	-	456	41	705
出售時撥回	-	-	-	(126)	-	(126)
撇銷	-	-	-	(28)	(33)	(61)
減值(附註9(c))	-	205	-	-	-	205
於二〇二五年十二月三十一日	1,525	1,693	-	8,476	68	11,762
賬面淨值						
於二〇二五年十二月三十一日	2,211	3,205	2	6,427	53	11,898
於二〇二四年十二月三十一日	2,248	3,257	277	6,409	70	12,261

	租賃土地 港幣百萬元	酒店物業 港幣百萬元	發展中物業 港幣百萬元	其它物業 港幣百萬元	總額 港幣百萬元
b. 業權：					
於二〇二五年十二月三十一日					
位於香港					
中期契約	577	-	-	1,838	2,415
位於香港以外					
中期契約	1,634	3,205	2	2,759	7,600
	2,211	3,205	2	4,597	10,015
於二〇二四年十二月三十一日					
位於香港					
中期契約	604	-	-	1,922	2,526
位於香港以外					
中期契約	1,644	3,257	277	2,759	7,937
	2,248	3,257	277	4,681	10,463

c. 酒店物業減值

於每個結算日，本集團會對酒店物業的價值進行評估，以決定有否出現任何減值現象。該評估會以每項資產的使用價值或其公允價值減銷售成本(以較高者)的可收回數額來進行評估。本集團委聘了獨立專業測量公司萊坊進行減值評估，此評估按市值對各自物業作出估值，並參考各自物業的收益淨額及租約於續租時其淨收益增長之可能性。於二〇二五年十二月三十一日結算日，為在中國內地的若干酒店物業作出港幣二億零五百萬元(二〇二四年：港幣三千九百萬元)的減值撥備。釐定減值時用作折現未來現金流量所使用的主要假設包括房租長期增長率為2%至20%、長期入住率為64%至80%不等及折現率為5%。

d. 使用權資產

本集團持有多項物業及租賃土地，以經營租賃的形式出租，或持有作集團辦公室(為使用權資產)及酒店及物流業務之用(見附註8和9(b))。本集團為該等物業權益的註冊擁有人(列報在附註9(a)中的使用權資產除外)。除根據相關政府機構設定的應課差餉作出的付款外，並無根據土地租賃條款作出的持續付款。該等款項時有不同，且應支付予相關政府機構。

財務報表附註

10. 聯營公司權益

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
應佔資產淨值	8,938	9,970
商譽	1,853	1,853
	10,791	11,823
應收聯營公司款項	1,525	1,522
	12,316	13,345
應付聯營公司款項(附註18)	(7,205)	(7,970)
	5,111	5,375

- a. 於二〇二五年十二月三十一日各主要聯營公司之有關資料已詳列於第172頁。
- b. 上述所有聯營公司採用權益法於綜合財務報表內入賬。
- c. 除了在應收聯營公司款項中包括借給若干聯營公司的貸款合共港幣六億六千六百萬元(二〇二四年：港幣六億五千七百萬元)為附帶利息貸款外，所有應收聯營公司款項為無抵押、免利息及無限定還款期及預期不會於未來十二個月內收回。

應付聯營公司款項為無抵押、無附帶利息貸款及無限定還款期。

- d. 聯營公司包括總額港幣十八億五千三百萬元(二〇二四年：港幣十八億五千三百萬元)的商譽，其中主要為本集團持有67.6%權益的附屬公司—現代貨箱碼頭有限公司購入Mega Shekou Container Terminals Limited時所產生。該交易是根據於二〇〇七年簽訂的有關深圳蛇口集裝箱碼頭第一、二及三期權益的重組協議。
- e. 於二〇二五年十二月三十一日，本集團沒有重要個別聯營公司。非重要個別聯營公司總計資料如下：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
非重要個別聯營公司於綜合財務報表中的總賬面值	10,791	11,823
本集團應佔聯營公司總額		
是年除稅後所佔業績	500	300
是年其它全面收益	178	(119)
是年全面收益總額	678	181

11. 合營公司權益

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
應佔資產淨值	1,633	5,947
應收合營公司款項	13,801	7,965
	15,434	13,912
應付合營公司款項(附註18)	(2,024)	(2,903)
	13,410	11,009

- a. 於二〇二五年十二月三十一日各主要合營公司之有關資料已詳列於第173頁。
- b. 本集團主要合營公司採用權益法於綜合財務報表內入賬。
- c. 除了在應收合營公司款項中包括借給若干合營公司的貸款合共港幣十六億五千萬元(二〇二四年：港幣二十二億七千萬元)為無抵押及附帶利息貸款外，所有應收合營公司款項為無抵押、免利息及無限定還款期及預期不會於未來十二個月內收回。

應付合營公司款項為無抵押、無附帶利息貸款及無限定還款期。

- d. 於二〇二五年十二月三十一日，本集團沒有個別重要的合營公司。非重要個別合營公司總計資料如下：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
非重要個別合營公司於綜合財務報表中的總賬面值	1,633	5,947
本集團應佔合營公司總額		
是年除稅後所佔業績	(226)	(513)
是年其它全面收益	94	(11)
是年全面收益總額	(132)	(524)

財務報表附註

12. 其它長期投資

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
以公允價值計量且其變動計入其它全面收益的股本投資		
香港上市	33,304	32,534
海外上市	829	1,323
	34,133	33,857
以公允價值計量且其變動計入損益的其它金融資產		
非上市投資	9,025	8,112
集團總額	43,158	41,969

- a. 由於長期投資非持作買賣，股本投資指定為以公允價值計量且其變動計入其它全面收益的金融資產，本集團在初次確認此類別的投資時，不可撤回地選擇以這方式入賬。它主要代表一個由藍籌股組合組成，當中包括地產業及新興經濟投資，具長線增長潛力及提供與整體相關市場相符的合理股息回報，相對集團總資產而言每項於組合內的個別投資並不重大。非上市金融投資分類為以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產。
- b. 本集團定期檢視投資組合內上市股權投資的表現，並考慮股票市場波動、利率環境及集團財務資源管理等多種因素，調整投資組合(包括購入及出售上市股本投資)。
- c. 按行業分析如下：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
地產	18,269	17,547
新興經濟	13,020	12,601
金融及其它	11,869	11,821
集團總額	43,158	41,969

d. 按地域位置分析如下：

	以公允價值 計量且其變動 計入其它全面 收益的股本投資 港幣百萬元	以公允價值 計量且其變動 計入損益的 其它金融資產 港幣百萬元	總額 港幣百萬元
於二〇二五年十二月三十一日			
香港	33,304	-	33,304
海外	829	9,025	9,854
集團總額	34,133	9,025	43,158
於二〇二四年十二月三十一日			
香港	32,534	-	32,534
海外	1,323	8,112	9,435
集團總額	33,857	8,112	41,969

13. 商譽及其它無形資產

	商譽 港幣百萬元	其它無形資產 港幣百萬元	總額 港幣百萬元
成本值			
二〇二四年一月一日及二〇二四年十二月三十一日、 二〇二五年一月一日及二〇二五年十二月三十一日	298	12	310
累計攤銷			
二〇二四年一月一日及二〇二四年十二月三十一日、 二〇二五年一月一日及二〇二五年十二月三十一日	-	12	12
賬面淨值			
於二〇二五年十二月三十一日	298	-	298
於二〇二四年十二月三十一日	298	-	298

本集團的商譽主要與碼頭業務有關。於二〇二五年十二月三十一日進行了一項減值測試，就該業務的應佔賬面值及可收回數額作出比較。碼頭業務的可收回數額以使用價值計算。經測試後並不需作出減值。

財務報表附註

14. 待沽物業

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
待沽發展中物業	33,147	31,839
待沽物業	3,344	3,916
	36,491	35,755

- a. 於二〇二五年十二月三十一日，預期港幣二百零三億一千四百萬元(二〇二四年：港幣三百零九億三千一百萬元)之待沽發展中物業，需在一年後才可落成。
- b. 待沽發展中物業及待沽物業按成本值與可變現淨值兩者中較低數額報值。於二〇二五年十二月三十一日，按可變現淨值報值的物業總面賬為港幣一百五十七億五千八百萬元(二〇二四年：港幣一百六十四億五千七百萬元)。
- c. 於二〇二五年十二月三十一日，包括在待沽發展中物業及待沽物業中的租賃土地及土地訂金賬面值摘要如下：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
位於香港 中期契約	24,426	23,807
位於香港以外 長期契約	608	1,155
中期契約	920	1,027
	25,954	25,989

15. 應收貿易及其它賬項

a. 賬齡分析

於二〇二五年十二月三十一日此項目包括應收貿易賬項(扣除呆壞賬減值虧損)及以發票日期為準之賬齡分析如下：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
應收貿易賬項		
零至三十日	88	86
三十一日至六十日	19	22
六十一日至九十日	8	9
九十日以上	76	77
其它應收賬項及預付	191	194
集團總額	1,272	1,313
	1,463	1,507

本集團每一項核心業務均有既定的信貸政策。一般允許的信用期為零至六十日，除了銷售物業之應收樓價乃按物業項目之銷售條款釐訂。所有應收賬項及預付款項預期於一年內收回或確認為支出。

b. 應收貿易賬項減值

應收貿易賬項的減值虧損是以預期信用損失準備賬內列賬。由於本集團在過去並無發生重大信用損失，並持有足夠的租金按金以彌補潛在的信用風險，所以該預期信用損失金額對本集團影響並不重大。

本年度以信用損失準備之變動，包括特定及整體虧損組成部分如下：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
於一月一日	5	7
確認減值虧損撥備	-	1
確認減值虧損撥回	-	(3)
於十二月三十一日	5	5

財務報表附註

16. 衍生金融工具

	二〇二五年		二〇二四年	
	資產 港幣百萬元	負債 港幣百萬元	資產 港幣百萬元	負債 港幣百萬元
於收益表按公允價值報值				
定息至浮息利率掉期合約	-	5	-	65
浮息至定息利率掉期合約	-	-	18	-
跨貨幣利率掉期合約	13	696	355	213
遠期外匯合約	8	274	103	316
總額	21	975	476	594
分析				
流動	3	975	462	172
非流動	18	-	14	422
集團總額	21	975	476	594

於結算日，以上衍生金融工具的剩餘年期如下：

	二〇二五年		二〇二四年	
	資產 港幣百萬元	負債 港幣百萬元	資產 港幣百萬元	負債 港幣百萬元
定息至浮息利率掉期合約				
到期日少於一年	-	5	-	34
到期日在一至五年	-	-	-	31
	-	5	-	65
浮息至定息利率掉期合約				
到期日少於一年	-	-	18	-
	-	-	18	-
跨貨幣利率掉期合約				
到期日少於一年	-	690	297	-
到期日在一至五年	13	6	58	213
	13	696	355	213
遠期外匯合約				
到期日少於一年	1	274	103	69
到期日在一至五年	7	-	-	247
	8	274	103	316
集團總額	21	975	476	594

- a. 於結算日未到期衍生金融工具的名義本金數額如下：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
定息至浮息利率掉期合約	800	3,400
浮息至定息利率掉期合約	–	1,800
跨貨幣利率掉期合約	16,360	17,322
遠期外匯合約	2,353	565

- b. 如有關合約於年終平倉，衍生金融工具資產為集團將會收取的金額，衍生金融工具負債則為集團將會支付的金額。不符合對沖資格的衍生金融工具的公允價值轉變於綜合收益表確認。
- c. 截至二〇二五年十二月三十一日止年內遠期外匯合約的虧損為港幣一千二百萬元(二〇二四年：港幣一億一千七百萬元)，於綜合收益表內確認。
- d. 截至二〇二五年十二月三十一日止年內跨貨幣利率掉期合約及利率掉期合約的公允價值分別為虧損港幣八億二千六百萬元(二〇二四年：盈利港幣三億六千八百萬元)及盈利港幣一千五百萬元(二〇二四年：港幣二千二百萬元)，於綜合收益表內的財務支出確認。
- e. 本集團根據國際掉期及衍生工具協會主協議在若干情況可供抵銷的機制下進行衍生工具交易。於二〇二五年十二月三十一日，因沒有參與方行使其權利去抵銷於綜合財務報表已確認的數額，本集團沒有抵銷任何金融工具。

17. 銀行存款及現金

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
銀行存款及現金	19,868	9,718

於二〇二五年十二月三十一日，銀行存款及現金包括：

- a. 存放在中國內地的銀行存款相等於港幣七十二億七千九百萬元(二〇二四年：港幣五十八億一千九百萬元)。該匯款是受中華人民共和國外匯條例管制。
- b. 人民幣七億九千七百萬元折合港幣八億八千二百萬元(二〇二四年：人民幣五億八千九百萬元折合港幣六億三千六百萬元)是用於若干指定中國內地地產發展項目之銀行存款。

財務報表附註

銀行存款年實際利率為1.8%(二〇二四年：2.6%)。銀行存款及現金以下列貨幣為單位：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
人民幣	7,156	5,705
港幣	9,047	1,999
美元	3,661	1,914
其它貨幣	4	100
	19,868	9,718

18. 應付貿易及其它賬項

於二〇二五年十二月三十一日此項目包括應付貿易賬項及以發票日期為準之賬齡分析如下：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
應付貿易賬項		
零至三十日	386	417
三十一日至六十日	296	268
六十一日至九十日	33	26
九十日以上	148	125
	863	836
租金及客戶按金	1,341	1,327
建築成本應付賬項	3,094	3,763
應付聯營公司款項(附註10)	7,205	7,970
應付合營公司款項(附註11)	2,024	2,903
其它應付賬項	2,502	2,782
集團總額	17,029	19,581

預期於一年後支付之應付貿易及其它賬項為港幣二十四億四千萬元(二〇二四年：港幣十六億二千七百萬元)，主要為租金及客戶按金。集團認為折現的影響並不重大。所有其它應付貿易及其它賬項預期於一年內支付、確認收入或須於收到通知時償還。

19. 出售物業按金

出售物業按金變動	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
於一月一日	167	1,717
匯兌調整	1	(12)
包括在年初餘額而在年內確認為收入而減少的出售物業按金	(167)	(1,704)
收取銷售訂金而增加出售物業按金	42	166
於十二月三十一日	43	167

沒有出售物業按金(二〇二四年：無)預期多於一年後於綜合收益表確認收入。

本集團在簽訂買賣協議時收取合約價值的全部或部分作為客戶的按金。此出售物業按金為合約負債及列報為出售物業按金，直至該物業落成並合法地轉移至客戶或客戶接收物業。

預期將於報告日期與客戶訂立的合約產生的收入確認

於二〇二五年十二月三十一日，本集團現有合約項下分配至剩餘履約責任的交易價格總額為港幣五億六千二百萬元(二〇二四年：港幣二億三千九百萬元)。該金額指預期將由客戶與本集團訂立的發展中物業的完工前銷售合約確認的收入。本集團將於未來物業轉讓完成時，客戶接收物業時確認收入，預期將於未來十二個月內發生。

財務報表附註

20. 銀行借款及其它借款

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
債券及票據(無抵押)		
攤還年期少於一年	799	1,324
攤還年期在一至二年	451	783
攤還年期在二至五年	-	446
攤還年期多於五年	250	250
	1,500	2,803
銀行借款(有抵押)		
攤還年期少於一年	949	345
攤還年期在一至二年	922	1,201
攤還年期在二至五年	5,095	4,911
攤還年期多於五年	5,186	5,145
	12,152	11,602
銀行借款(無抵押)		
攤還年期少於一年	676	1,341
攤還年期在一至二年	92	1,021
攤還年期在二至五年	3,486	87
	4,254	2,449
銀行借款及其它借款總額	17,906	16,854
以上借貸按剩餘年期分析：		
流動借貸		
攤還年期少於一年	2,424	3,010
非流動借貸		
攤還年期在一至二年	1,465	3,005
攤還年期在二至五年	8,581	5,444
攤還年期多於五年	5,436	5,395
	15,482	13,844
銀行借款及其它借款總額	17,906	16,854

- a. 集團的管理層認為集團借貸以下列貨幣為單位(包括詳列於附註22(b)的跨貨幣利率掉期合約及遠期外匯合約之影響)：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
人民幣	17,906	16,854
	17,906	16,854

- b. 集團借貸利率(包括詳列於附註22(a)的利率掉期合約及跨貨幣利率掉期合約之影響)如下：

	二〇二五年		二〇二四年	
	實際利率 %	港幣百萬元	實際利率 %	港幣百萬元
定息借貸				
債券及票據	2.4	1,500	4.4	2,803
銀行借款	1.1	5,844	1.7	3,112
		7,344		5,915
浮息借貸				
銀行借款	3.7	10,562	4.4	10,939
借貸總額		17,906		16,854

- c. 除了合共港幣四億四千八百萬元(二〇二四年：港幣十二億二千一百萬元)的貸款是以公允價值列賬外，所有其它帶息借款均以攤銷成本列賬。非流動帶息借款預期不會在一年內償還。
- d. 本集團的借貸總額包括若干於中國內地的附屬公司及現代貨箱碼頭的銀行借款合共港幣五十九億八千三百萬元(二〇二四年：港幣五十六億三千二百萬元)。該等借款對本公司及其它附屬公司並無追索權。
- e. 於二〇二五年十二月三十一日，本集團的若干銀行備用信貸以賬面總值港幣二百七十四億一千五百萬元(二〇二四年：港幣三百八十四億七千萬元)的若干發展中物業、投資物業和物業、廠房及設備以作擔保。

財務報表附註

- f. 上述若干非流動銀行貸款及其它借款附有財務條款限制，要求任何時候集團綜合有形資產淨值(定義為股東權益加上酒店物業應佔重估盈餘減去商譽及宣派股息)不少於港幣三百億元，以及綜合借款(定義為所有銀行貸款及其它借款加上租賃及或有負債，減去銀行存款及現金以及上市股本投資的市值)對比綜合有形資產價值不高於100%。回顧年度內，本集團已遵守所有該等財務條款。本集團並無發現遵守該等財務條款有任何困難，並認為不太可能違反該等財務條款。

21. 遞延稅項

- a. 於綜合財務狀況表中確認之遞延稅項負債／(資產)淨額：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
遞延稅項負債	9,729	10,012
遞延稅項資產	(20)	(8)
遞延稅項負債淨額	9,709	10,004

遞延稅項負債／(資產)的組成及其於年內之變動如下：

	超逾有關 折舊之折舊 免稅額 港幣百萬元	投資物業 重估盈餘 港幣百萬元	其它 港幣百萬元	總額 港幣百萬元
於二〇二四年一月一日	3,206	9,967	1,296	14,469
於綜合收益表扣除／(計入)	267	(4,571)	49	(4,255)
匯兌調整	(62)	(145)	(3)	(210)
於二〇二四年十二月三十一日及 二〇二五年一月一日	3,411	5,251	1,342	10,004
於綜合收益表扣除／(計入)	357	(805)	(59)	(507)
匯兌調整	78	121	13	212
於二〇二五年十二月三十一日	3,846	4,567	1,296	9,709

b. 未確認之遞延稅項資產

未確認之遞延稅項資產列報如下：

	二〇二五年		二〇二四年	
	稅務虧損 港幣百萬元	遞延稅務資產 港幣百萬元	稅務虧損 港幣百萬元	遞延稅務資產 港幣百萬元
因稅務虧損而產生之將來稅務利益				
— 香港	7,106	1,173	5,937	980
— 香港以外	2,371	593	2,000	500
	9,477	1,766	7,937	1,480

於二〇二五年及二〇二四年十二月三十一日，本集團由於予以抵銷的未來應課稅盈利尚未確定，所以本集團沒有記入就若干附屬公司營運的稅務虧損所產生的遞延稅項資產。就現時香港的稅務制度下，源自香港營運的稅務虧損不會有期限。香港以外的稅務虧損主要源自中國內地營運，這些虧損則可與隨後年度之應課稅盈利相抵銷，但限於該等虧損產生年度起計至五年內。

22. 財務風險管理及公允價值

集團在一般業務過程中承受財務風險，其中包括利率、外幣、權益價格、流動性及信用風險。集團財務委員會負責編製、維繫及監察集團的財務管理政策，以促進集團有符合成本效益的資金來源及減低利率及匯率波動的影響。集團的庫務部門負責執行以上的財務管理政策，並以中央服務的形式運作與集團的營運單位緊密合作，以管理日常的財資功能、財務風險以及提供符合成本效益的資金予集團。

在視為合適時，集團主要運用遠期外匯合約、利率掉期合約及跨貨幣利率掉期合約等衍生工具作為融資、對沖及管理集團資產及負債有關的風險。集團的政策是不會進行被視為商業投機的衍生工具交易及投資重大槓桿效益的金融產品。

財務報表附註

a. 利率風險

利率風險是指金融工具的公允價值或未來現金流量因市場利率變動而波動的风险。

集團的利率風險主要來自集團借款，浮息借貸使集團承擔現金流量利率風險，定息借貸則使集團承擔公允價值利率風險。為了管理利率風險，集團透過界定政策及以減低集團整體的資金成本為重點作出定期檢討，從而決定適合目前業務組合的浮息／定息資金來源策略。

為配合集團現有的策略，集團簽訂了若干名義數額為港幣五億九千九百萬元(二〇二四年：港幣十三億九千九百萬元)的利率掉期合約及跨貨幣利率掉期合約將定息借貸轉變成浮息借貸。集團簽訂的每一張利率掉期合約及跨貨幣利率掉期合約，其現金流量時間與借款的利息支出時間相同。

為了確實部分的資金成本，集團簽訂了若干為期一年至二年的跨貨幣利率掉期合約名義數額為港幣一百五十一億零九百萬元(二〇二四年：港幣一百六十億七千一百萬元)，有效地將集團部份的浮息借貸鎖定在0.65%至1.67%(二〇二四年：2.25%至3.01%)的固定利率範圍。

於二〇二五年十二月三十一日，在計入上述的利率掉期合約及跨貨幣利率掉期合約後，集團的借貸為59%浮息，餘下41%則為定息(二〇二四年：集團的借貸為65%浮息，餘下35%則為定息(見附註20(b))。

根據於二〇二五年十二月三十一日進行敏感度分析，整體利率每增加／減少1%(二〇二四年：1%)及其它可變因素在不變情況下，估計會導致本集團增加／減少稅後盈利和權益總額約港幣九千六百萬元(二〇二四年：減少／增加稅後虧損和增加／減少權益總額約港幣二百萬元)。這已計入帶息銀行存款的影響。

以上敏感性分析是基於結算日利率產生變動導致本集團稅後業績及權益總額的變動，且該變動被運用於重估本集團於結算日持有的金融工具令集團承擔公允價值利率風險的假設進行。有關本集團於結算日持有的浮息非衍生工具產生的現金流利率風險，按利率變動對利息收入或支出的年度化影響作估算，預計對本集團的稅後盈利／虧損及權益總額的影響。分析是以與二〇二四年相同的基準進行。

b. 外幣風險

集團在香港及中國內地擁有資產及經營業務，現金流亦大部份以港幣及人民幣為本位，集團因此承擔來自中國內地的物業發展、有關港口營運及投資產生人民幣的外幣風險。

本集團也需要就以人民幣及日元為單位的借款承擔外幣風險。預計的外幣支出主要與利息支出、本金還款和資本性支出有關。在恰當及符合成本效益的情況下，本集團可簽訂遠期外匯合約及掉期合約，以管理上述有關實體的非以其功能貨幣為本位的預期交易的外幣風險。

本集團的大部分借款均以個別公司的功能貨幣為本位。就功能貨幣是港幣的集團公司而言，借款主要以港幣或美元為單位。為了管理中國內地投資項目現有及將來資本性開支的財務成本，集團採用一分散融資方案及簽訂了若干跨貨幣利率掉期合約及遠期外匯合約。按照現有的會計準則，掉期合約及遠期外匯合約以市值列報及於綜合收益表確認其市值變動。

下表詳載了於結算日因並非以本集團有關實體(中國內地附屬公司除外)的功能貨幣為本位的已確認資產/(負債)而產生的貨幣風險承擔。因海外業務之財務報表換算為集團報告貨幣時產生的差異及被視為對子公司投資性質的往來結餘，均不會計入貨幣風險。

	二〇二五年			二〇二四年			
	美元	人民幣	日圓	美元	歐元	人民幣	日圓
	百萬元	百萬元	百萬元	百萬元	百萬元	百萬元	百萬元
銀行存款及現金	453	9	44	229	12	23	-
其它長期投資	1,257	-	-	1,204	-	-	-
應收貿易及其它賬項	2	-	-	-	-	-	-
應付貿易及其它賬項	-	-	-	-	-	(1)	-
銀行借款及其它借貸	-	(2,200)	(9,997)	-	-	(700)	(9,992)
公司間結存	1	88	-	1	-	88	-
已確認資產及負債產生的							
風險總額	1,713	(2,103)	(9,953)	1,434	12	(590)	(9,992)
遠期外匯合約名義數額	223	-	7,000	30	(12)	(150)	7,000
跨貨幣利率掉期合約							
名義數額	(30)	(14,050)	3,000	(30)	-	(14,895)	3,000
整體風險淨額	1,906	(16,153)	47	1,434	-	(15,635)	8

此外，於二〇二五年十二月三十一日，本集團在中國內地的附屬公司以人民幣為功能貨幣，持有以港幣/美元為單位的銀行存款及現金及其它賬項及公司間借款而分別承擔港幣一億三千一百萬元及港幣二百萬元及港幣七千五百萬元(二〇二四年：港幣一億二千七百萬元及港幣零元及港幣七千五百萬元)的外幣風險。

根據於二〇二五年十二月三十一日進行敏感度分析，人民幣匯率每增加/減少1%在其它可變因素不變情況下，估計會導致本集團減少/增加稅後盈利和權益總額約港幣一億七千三百萬元。(二〇二四年：增加/減少稅後虧損和減少/增加權益總額約港幣一億六千七百萬元)。

對中國內地業務的換算進一步進行敏感度分析，人民幣匯兌港元匯率上升/下降1%(二〇二四年：1%)，本集團權益總額將增加/減少港幣四億一千二百萬元(二〇二四年：港幣四億三千八百萬元)。

分析是以與二〇二四年相同的基準進行。

財務報表附註

c. 權益價格風險

本集團需要承擔作為其它長期投資的股本投資所產生的權益價格風險。

本集團在挑選投資組合中的其它長期投資時會考慮該投資的長期增長潛力和回報，並定期監察其表現。鑑於股票市場的波動可能與本集團的投資組合沒有直接相關性，因此從股票市場指數的變動確定對本集團股本投資組合所產生的影響是不切實際的做法。

根據於二〇二五年十二月三十一日進行敏感度分析，本集團的上市股本投資市值每增加／減少10%(所有其它可變因素維持不變)不會對本集團的稅後業績構成任何影響。但權益總額則會增加／減少港幣三十四億一千三百萬(二〇二四年：港幣三十三億八千六百萬元)。分析是以與二〇二四年相同的基準進行。

本集團持有若干按公允價值計量且其變動計入損益的非上市投資，主要為新興經濟投資。非上市投資的公允價值未必與上市證券市場的指數趨勢有直接相關，因為非上市投資的市場流通性不能與上市投資相比。根據於二〇二五年十二月三十一日進行敏感度分析，本集團的非上市股本投資市值每增加／減少10%(所有其它可變因素維持不變)對本集團的稅後盈利及權益總額增加／減少港幣九億零三百萬元(二〇二四年：減少／增加稅後虧損及增加／減少權益總額港幣八億一千一百萬元)。分析是以與二〇二四年相同的基準進行。

d. 流動性風險

集團有一保守流動性風險管理政策，確保有充足儲備的現金和隨時可銷售變現的證券及有足夠由主要金融機構發出不同還款期的承諾融資，以減低任何年度所承受的再融資風險及維持靈活性以應付短期及較長期的流動性需求。集團的現金管理是由集團庫務部門中央處理，定期監控現時和預期的流動性需求及遵從借貸條款。

若干非全資附屬公司須按照公司已制定的政策及策略及經公司同意，負責其本身的現金管理，包括將現金盈餘放在有信譽的金融機構作短期投資，以及借入貸款以滿足預期現金需求。

下表詳載了本集團的衍生及非衍生金融負債於結算日以合約未貼現現金流量(包括按合約利率，或如屬浮息按結算日當時利率及匯率計算的利息支出)和本集團可能需要付款的最早日期為準的剩餘合約到期情況：

	合約未貼現現金流量					
	賬面金額 港幣百萬元	總額 港幣百萬元	一年內或	一年後	兩年後	五年後 港幣百萬元
			接獲通知時 港幣百萬元	但兩年內 港幣百萬元	但五年內 港幣百萬元	
於二〇二五年十二月三十一日						
銀行借款及其它借款	(17,906)	(20,347)	(2,872)	(1,925)	(9,344)	(6,206)
應付貿易及其它賬項	(17,029)	(17,030)	(14,590)	(1,726)	(687)	(27)
遠期外匯合約	(266)	(266)	(273)	7	-	-
跨貨幣利率掉期合約	(683)	(643)	(640)	(3)	-	-
利率掉期合約	(5)	(4)	(4)	-	-	-
其它非流動負債	(20)	(20)	-	(17)	(3)	-
	(35,909)	(38,310)	(18,379)	(3,664)	(10,034)	(6,233)
於二〇二四年十二月三十一日						
銀行借款及其它借款	(16,854)	(19,334)	(3,584)	(3,436)	(6,063)	(6,251)
應付貿易及其它賬項	(19,581)	(19,582)	(17,953)	(1,376)	(229)	(24)
遠期外匯合約	(213)	(213)	29	-	(242)	-
跨貨幣利率掉期合約	142	(193)	130	(322)	(1)	-
利率掉期合約	(47)	(61)	(53)	(8)	-	-
其它非流動負債	(34)	(35)	-	(26)	(9)	-
	(36,587)	(39,418)	(21,431)	(5,168)	(6,544)	(6,275)

本公司需承擔為附屬公司作出財務擔保所產生的流動性風險。若有關附屬公司未能償還債務，本公司可被要求代為償還，而於二〇二五年十二月三十一日，該擔保最高金額為港幣一百三十一億元(二〇二四年：港幣一百一十二億元)。

e. 信用風險

信用風險是指交易對方違反合約而導致集團財務損失的風險。

本集團的信用風險主要來自貿易及其它應收賬項(包括應收租金)、現金及現金等價項目及場外交易衍生金融工具。根據每一核心業務既定的信貸政策和程序，該等信用風險會被持續密切地監察。至於租金應收賬項，已持有足夠的租金按金以彌補潛在的信用風險。此外，本集團亦會因應顧客之過往還款記錄及財政實力，以及顧客所在的經營環境而作出評估。

財務報表附註

本集團根據會計政策附註(k)處理計量來自客戶的應收賬款損失準備。該預期信用損失金額對集團影響並不重大。

存放於金融機構的銀行存款及現金、投資及涉及衍生金融工具的交易，須與有良好信譽等級之交易對手進行以減低信用風險出現。

集團並無重大信用集中的風險。最大信用風險已透過綜合財務狀況表內各金融資產的賬面值列報。除了於附註26列有關公司發出的財務擔保外，集團並未提供其它會使集團或公司面對重大信用風險之擔保。

f. 資產及負債的公允價值

i. 以公允價值例報的資產及負債

下表載列本集團經常性地於結算日按公允價值計量的金融工具，並根據《財報準則》第13號所界定的公允價值層級分類為三個級別。公允價值之級別分類乃參考估值方法採用的輸入元素的可觀察性及重要性詳述附註8(d)。

以公允價值列報的金融工具

按照《財報準則》第13號之公允價值計量的金融工具資料如下：

	經常性以公允價值計量於二〇二五年十二月三十一日歸類為			
	第一級 港幣百萬元	第二級 港幣百萬元	第三級 港幣百萬元	總計 港幣百萬元
資產				
其它長期投資：				
— 股本投資	34,133	—	—	34,133
— 非上市投資	—	—	9,025	9,025
衍生金融工具：				
— 遠期外匯合約	—	8	—	8
— 跨貨幣利率掉期合約	—	13	—	13
	34,133	21	9,025	43,179
負債				
衍生金融工具：				
— 遠期外匯合約	—	274	—	274
— 利率掉期合約	—	5	—	5
— 跨貨幣利率掉期合約	—	696	—	696
銀行借款及其它借款：				
— 債券及票據	—	448	—	448
	—	1,423	—	1,423

	經常性以公允價值計量於二〇二四年十二月三十一日歸類為			
	第一級	第二級	第三級	總額
	港幣百萬元	港幣百萬元	港幣百萬元	港幣百萬元
資產				
其它長期投資：				
— 股本投資	33,857	—	—	33,857
— 非上市投資	—	—	8,112	8,112
衍生金融工具：				
— 遠期外匯合約	—	103	—	103
— 利率掉期合約	—	18	—	18
— 跨貨幣利率掉期合約	—	355	—	355
	33,857	476	8,112	42,445
負債				
衍生金融工具：				
— 遠期外匯合約	—	316	—	316
— 利率掉期合約	—	65	—	65
— 跨貨幣利率掉期合約	—	213	—	213
銀行借款及其它借款：				
— 債券及票據	—	1,221	—	1,221
	—	1,815	—	1,815

於二〇二五年及二〇二四年十二月三十一日年度，以第一級及第二級方法釐定的金融工具，兩者之間並無轉移。本集團的政策是在事件當天或導致調動的事件發生的當下確認轉移。

採用於第二級公允價值計算的估值模式及輸入元素

遠期外匯合約的公允價值(第二級)是根據比較結算日當時遠期匯率及合約匯率計算。

利率掉期合約及跨貨幣利率掉期合約的公允價值(第二級)是根據結算日當時的利率及交易對手的信用狀況，預計本集團若終止該等掉期合約時應收或應付總額決定。

銀行借款及其它借款之公允價值(第二級)乃根據現金流量貼現法進行估計，以本集團現行遞增借款利率作參考去折現到期日與該等正評值債務一致的相若類型借款。

財務報表附註

採用於第三級公允價值計算的估值模式及輸入元素

本集團分類為第三級之非上市投資包括私募股權基金。該等私募股權基金由並無關連之資產管理人管理，該等管理人運用各種投資策略來達成其各自的投資目標。該等基金之公允值乃根據基金經理提供之估值入賬。該等估值按於私募股權資產淨值(為一項不可觀察輸入項目)之擁有權比例計量。基金經理根據第一級金融工具之直接市場報價估計相關投資之公允值。就其它投資而言，基金經理採用適當之估值技術，例如最新交易價、貼現現金流量或遠期市盈倍數(透過與公開買賣之可比較公司比較得出，並已計及流動性貼現)。此等模型定期以同一工具的任何可觀察現時市場交易或根據任何可得的可觀察市場數據進行調節及測試其有效性。

年內在該第三級別公允價值計量結餘中之變動如下：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
非上市投資		
於一月一日	8,112	7,772
支付購入款項	621	624
轉移至第一級	-	(33)
出售	(48)	(30)
在綜合損益表中確認之未變現盈利/(虧損)淨額	340	(221)
於十二月三十一日	9,025	8,112

從第三級層級轉出

於轉讓日，本集團持有若干非上市股本投資的股份公允價值總額為港幣零元(二〇二四年：港幣三千三百萬元)。這些投資項目的公允價值於上一報告期內被歸類為第三級(有關估值模式的資訊，見上文)，這是因為這些股票沒有在任何證券交易所作交易，而且沒有最近可觀察到的獨立交易。

於二〇二四年年內，這些非上市股本投資持有的股票已於交易所市場上市，目前在市場上交易活躍。由於該股票在活躍市場中已有發佈的報價，因此其公允價值計量於年終結算日從公允價值層級第三級轉出至第一級。

任何自重新計量本集團持有之非上市投資產生之收益或虧損，均於綜合損益表之其它支出淨額(見附註3)確認。

ii. 非以公允值列報的資產及負債

本集團以成本或攤銷成本報值的金融資產及負債對其於二〇二五年及二〇二四年十二月三十一日的公允價值沒有重大差異。

g. 資本管理

本集團管理資本的主要目的是維護本集團持續經營的能力，從而使其能夠透過按風險水平為產品和服務進行合適的定價，以及憑藉以合理成本取得融資，可以履行其財務義務，並且繼續為股東提供回報，也為其它持分者提供利益。

本集團積極及定期檢討和管理其資本架構，旨在維持較高借貸水平可能帶來的較高股東回報與穩健資本狀況的優點兩者之間取得平衡，並因應本集團業務組合和經濟狀況的變動，對資本架構作出調整。

本集團在計入未來財務義務和承擔後，透過審閱負債淨額與權益比率及現金流量需求來監察其資本架構。就此，本集團界定負債淨額為貸款總額減去銀行存款及現金。股東權益包括已發行股本和公司股東應佔儲備。總權益則包括股東權益及非控股股東權益。

於二〇二五年及二〇二四年十二月三十一日的負債淨額與權益比率如下：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
銀行借款及其它借款(附註20)	17,906	16,854
減：銀行存款及現金(附註17)	(19,868)	(9,718)
(現金)／負債淨額	(1,962)	7,136
股東權益	146,707	136,832
總權益	152,418	142,470
負債淨額與股東權益比率	不適用	5.2%
負債淨額與總權益比率	不適用	5.0%

本公司及其它附屬公司並沒有外部施加之資本規定。

財務報表附註

23. 股本及儲備

a. 股本

	二〇二五年 股數(百萬)	二〇二四年 股數(百萬)	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
已發行及實收普通股 於一月一日及十二月三十一日	3,056	3,056	30,381	30,381

根據《公司條例》第135條，公司普通股並無票面值。

普通股持有人擁有不時收取已宣佈之股息並於公司的會議中擁有每股投票表決的資格。所有普通股均同等享有本公司的剩餘資產。

- b. 除了股本及其它法定資本儲備外，本集團權益包括處理重估股本投資之變動計入其它全面收益的投資重估儲備、根據會計政策附註(d)(iii)處理重估持作自用物業之變動的物業重估盈餘及根據會計政策附註(o)處理折算海外業務的財務報表所產生的匯兌差額的匯兌儲備。

本集團於二〇二五年十二月三十一日的盈餘儲備包括港幣十八億一千四百萬元(二〇二四年：港幣十七億九千四百萬元)的中國內地附屬公司之公積盈餘。

集團綜合權益內的每一項目的期初及期末對賬於綜合權益變動表內列報。

公司的各項權益於年內的變動顛列如下：

	股本 港幣百萬元	盈餘儲備 港幣百萬元	總額 港幣百萬元
本公司			
於二〇二四年一月一日	30,381	76,020	106,401
是年盈利及其它全面收益	-	1,751	1,751
沒收未領取之股息	-	33	33
已付二〇二三年第二次中期股息	-	(611)	(611)
已付二〇二四年第一次中期股息	-	(611)	(611)
於二〇二四年十二月三十一日及二〇二五年一月一日	30,381	76,582	106,963
是年盈利及其它全面收益	-	1,906	1,906
沒收未領取之股息	-	3	3
已付二〇二四年第二次中期股息	-	(611)	(611)
已付二〇二五年第一次中期股息	-	(611)	(611)
於二〇二五年十二月三十一日	30,381	77,269	107,650

- c. 於二〇二五年十二月三十一日可分派予股東之公司儲備為港幣七百七十二億六千九百萬元(二〇二四年：港幣七百六十五億八千二百萬元)。
- d. 於結算日後，董事會宣佈派發第二次中期現金股息為每股港幣0.20元(二〇二四年：港幣0.20元)，按已發行三十億五千六百萬股股份計算派息總額達港幣六億一千一百萬元(二〇二四年：港幣六億一千一百萬元按三十億五千六百萬股股份計算)。該項股息於結算日並未確認為負債。

財務報表附註

24. 公司財務狀況表

	附註	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
非流動資產			
附屬公司		109,440	108,757
應收一間聯營公司款項		371	371
		109,811	109,128
流動資產			
應收賬項		1	1
銀行存款及現金		35	8
		36	9
總資產		109,847	109,137
流動負債			
應付賬項		(19)	(21)
應付附屬公司款項		(1,645)	(1,620)
應付一間聯營公司款項		(533)	(533)
總流動負債		(2,197)	(2,174)
淨資產		107,650	106,963
資本及儲備			
股本	23	30,381	30,381
儲備		77,269	76,582
總權益		107,650	106,963

吳天海
主席兼常務董事

徐耀祥
副主席、執行董事兼集團財務總監

25. 與連繫人士的重大交易

截至二〇二五年十二月三十一日止年度，本集團及與連繫人士的重大交易如下：

- a. 本集團所得的租金收入為港幣一千四百萬元(二〇二四年：港幣七千六百萬元)由不同相關的租戶(該等租戶為WAC主席的密切家庭成員的家屬權益或一項獲彼等之一位密切家庭成員授予財產而成立的信託所全資擁有的公司之全資或部份持有權益之公司)所得。
- b. 在現有協議下，本集團會向九龍倉置業之附屬公司所擁有的酒店提供管理、市場推廣、項目管理及技術服務。全年應收酬金總額為港幣五千八百萬元(二〇二四年：港幣五千六百萬元)。由於該等交易被視為與連繫人士之交易，根據上市規則亦構成持續關連交易。
- c. 本集團就本集團之物業項目已支付物業服務費總額為港幣一億九千四百萬元(二〇二四年：港幣一億五千三百萬元)。其中港幣一億二千二百萬元(二〇二四年：港幣八千四百萬元)，為本集團向九龍倉置業及WAC之聯營公司支付的物業服務費，由於該等交易被視為與連繫人士之交易，根據上市規則亦構成持續關連交易。
- d. 本集團就九龍倉置業提供的租賃服務確認資本化租金總額為港幣一億一千五百萬元(二〇二四年：港幣一億二千三百萬元)，由於該等交易被視為與連繫人士之交易，根據上市規則亦構成持續關連交易。
- e. 本集團主要管理人員的薪酬，包括支付於本公司董事及五位最高薪僱員在附註2(b)及2(c)中披露。

除以上交易外，本集團與連繫人士的應收及應付款項於附註10及11內披露。

財務報表附註

26. 或然負債

於二〇二五年十二月三十一日，本公司為附屬公司就有關透支、短期借款及信貸、債券和票據之保證為港幣三百二十億九千二百萬元(二〇二四年：港幣三百六十四億四千二百萬元)。本公司為合營公司及聯營公司之保證為港幣四十五億一千五百萬元(二〇二四年：港幣六十三億六千四百萬元)。其中港幣三十九億三千七百萬元(二〇二四年：港幣五十六億五千一百萬元)已提取。

於二〇二五年十二月三十一日，本集團就金融機構向購買本集團發展物業的客戶提供的按揭貸款作出擔保港幣二千九百萬元(二〇二四年：港幣一億四千三百萬元)。本集團的聯營公司及合營公司為客戶向金融機構提供的按揭貸款擔保則為港幣二億二千三百萬元(二〇二四年：港幣四億二千八百萬元)。

本集團及公司尚未確認該等向附屬公司、聯營公司及合營公司就有關借貸及其它可用信貸之擔保的任何遞延收入，因為其公允價值無法準確計算，其交易價格為港幣零元。

於結算日，董事認為本集團及公司不會因此等擔保而被索償。

27. 承擔

於二〇二五年十二月三十一日，本集團尚未支出承擔詳列如下：

	二〇二五年			二〇二四年		
	已承擔 港幣百萬元	尚未承擔 港幣百萬元	總額 港幣百萬元	已承擔 港幣百萬元	尚未承擔 港幣百萬元	總額 港幣百萬元
物業						
投資物業						
香港	26	6,333	6,359	98	6,337	6,435
中國內地	3	114	117	3	111	114
	29	6,447	6,476	101	6,448	6,549
發展物業						
香港	3,095	4,828	7,923	3,968	5,548	9,516
中國內地	708	112	820	847	132	979
	3,803	4,940	8,743	4,815	5,680	10,495
物業總額						
香港	3,121	11,161	14,282	4,066	11,885	15,951
中國內地	711	226	937	850	243	1,093
	3,832	11,387	15,219	4,916	12,128	17,044
其它	1,043	52	1,095	1,618	14	1,632
	1,043	52	1,095	1,618	14	1,632
總額	4,875	11,439	16,314	6,534	12,142	18,676

發展物業的開支承擔包括於合營公司及聯營公司的應佔承擔港幣九億五千一百萬元(二〇二四年：港幣十五億元)。

28. 會計政策變動

本集團應用以下經修訂之《香港財務報告會計準則》並於本年度生效：

《會計準則》第21號(修訂) 外幣匯率變動的影響：缺乏可兌換性

本集團已評估此等發展的影響並認為對本集團的業績及財務狀況並無重大影響，對本集團的會計政策亦無重大更改。本集團並無採用任何在當前會計期間尚未生效之新訂準則及詮釋。

本集團採用這些與本集團有關的政策後的會計政策已詳載於第143頁至165頁的重要會計政策內。

財務報表附註

29. 未來會計政策變動

截至此財務報表刊發日期，香港會計師公會已頒佈多項新準則及修訂於二〇二五年十二月三十一日後才生效，而本財務報表尚未採納。可能對本集團有關的發展如下。

	於以下日期或其後開始的
會計期間適用《財報準則》第9號金融工具及 《財報準則》第7號金融工具披露：對再生能源電力合約的修訂	二〇二六年一月一日
《財報準則》第9號金融工具及 《財報準則》第7號金融工具披露：對金融工具分類及計量的修訂	二〇二六年一月一日
《財報準則》國際財務報告準則會計準則年度改進： 年度改進項目第11號	二〇二六年一月一日
《財報準則》第18號：財務報告呈列及披露	二〇二七年一月一日
《財報準則》第19號披露：沒有公共責任的附屬公司	二〇二七年一月一日

本集團正在評估於初始應用期間該等修訂的預期影響。目前為止，除了《財報準則》第18號，預計合併集團財務報表的列報和披露會發生變動。除此之外，總結採納該等新準則及修訂對本集團的綜合財務報表構成重大影響的可能性不大。

30. 結算日後事項

董事已於結算日後宣佈派發第二次中期股息。詳情已於附註6披露。

31. 母公司及最終控股公司

董事認為於二〇二五年十二月三十一日本集團的母公司及最終控股公司為於香港註冊成立的會德豐有限公司。會德豐有限公司沒有編製作公眾參考之用的財務報表。

32. 財務報表通過

財務報表於二〇二六年三月十二日經董事會通過及授權頒佈。

重要會計政策

a. 遵例聲明

本財務報表已按照香港會計師公會頒佈所有適用的《香港財務報告會計準則》(「《財報準則》」)(此統稱包含所有適用的個別《財報準則》、《香港會計準則》(「《會計準則》」)及《詮釋》)、香港公認會計原則及香港《公司條例》的規定編製。本財務報表同時符合適用的《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》(「《上市規則》」)之披露條文規定。本集團所採用的重要會計政策詳列如下。

香港會計師公會頒佈了多項新訂及經修訂的《財報準則》。這些準則在本會計期間生效或可供提早採用。因初次應用這些與本集團有關的轉變所引致當前和以往會計期間的會計政策變動已於本財務報表內反映，有關資料載列於附註28。

b. 財務報表的編製基準

截至二〇二五年十二月三十一日止年度的綜合財務報表涵蓋本公司和各附屬公司(統稱「本集團」)，以及本集團所持有各聯營公司和合營公司的權益。

除下文所載的會計政策另有所指外，編製本財務報表時是以歷史成本作為計量基準。

管理層需在編製符合《財報準則》的財務報表時作出對會計政策應用，以及資產、負債、收入和支出的報告數額構成影響的判斷、估計和假設。這些估計和相關假設是根據以往經驗和管理層因應當時情況認為合理的多項其它因素作出的，其結果構成了管理層在無法依循其它途徑即時得知資產與負債的賬面值時所作出判斷的基礎。實際結果可能有別於估計數額。

管理層會不斷審閱各項估計和相關假設。如果會計估計的修訂只是影響某一期間，其影響便會在該期間內確認；如果修訂對當前和未來期間均有影響，則在作出修訂的期間和未來期間確認。

有關管理層在應用《財報準則》時所作出對本財務報表有重大影響的判斷，以及作出極可能在下年度構成重大調整風險的估計的討論內容，載列於附註(w)。

重要會計政策

c. 綜合基準

i. 附屬公司和非控股股東權益

附屬公司為本集團控制之公司。當本集團參與該實體業務所得可變動回報的風險承擔或權利、及能否對該實體行使權力以影響回報金額時，則視為可控制該實體。評估控制權時，只考慮實際之權利(由本集團及其它人士持有)。

於附屬公司之投資由控制權啟始日期起至控制權終止日期止期間，於本綜合財務報表內綜合入賬。集團內部往來的結餘、交易和現金流，以及集團內部交易所產生的任何未變現盈利，會在編製綜合財務報表時全數抵銷。集團內部交易所引致未變現虧損的抵銷方法與未變現收益相同，但抵銷額只限於沒有證據顯示已出現減值的部分。

非控股股東權益指無論是直接或間接並不歸屬於公司之附屬公司的權益部份，及本集團並未與該等權益持有者達成附加協議，致令本集團整體上對該等權益產生符合金融負債定義的法定義務。就每一業務合併而言，本集團可選擇按公允價值或應佔該附屬公司的可辨別淨資產計量非控股股東權益。

非控股股東權益在綜合財務狀況表內的股東權益列示，但與公司股東應佔權益分開。非控股股東權益佔本集團之業績，在綜合收益表內以分配年度損益之形式列示，而在綜合全面收益表則以分配年度全面收益總額予非控股股東權益與及公司股東應佔權益之形式列示。非控股股東提供借款及其它有契約的義務，將根據附註(f)所載有關的情況，於綜合財務狀況表列示為金融負債。

本集團於附屬公司之權益變動，倘若不對控制權有所改變，則按權益交易方式入賬，即只調整在綜合權益內之控股及非控股股東權益的金額以反映其相關權益的變動，但不調整商譽及確認收益或虧損。

當本集團失去對一附屬公司之控制權，將按出售該附屬公司之所有權益入賬，而所產生的收益或虧損確認為損益。任何在喪失控制權日仍保留該前度附屬公司之權益按公允價值確認，而此金額被視為初始確認為金融資產(附註(f))的公允價值，或(如適用)按成本初始確認為聯營公司或合營公司投資(附註(c)(ii))。

本公司財務狀況表所示於附屬公司的投資，是按成本減去減值虧損後入賬(見附註(k)(ii))。

ii. 聯營公司和合營公司

聯營公司是指本集團或本公司對其有重大影響，但不是控制或共同控制其管理層的實體；重大影響包括參與其財務和經營決策。

合營公司為本集團或本公司及其它人士按合約同意下分配控制權及淨資產擁有權之安排。

除聯營公司或合營公司的投資被界定為可銷售外(或包括在被界定為可銷售的出售組合)，於聯營公司或合營公司的投資是按權益法記入綜合財務報表，並且先以成本入賬，另調整本集團於購入後應佔該投資的可辨別淨資產所超出成本之任何金額(見附註(c)(iii))。往後，需調整在收購後本集團應佔該投資淨資產之變動及在附註(k)(ii)所載有關該投資的減值損失。任何超出收購日之成本、本集團應佔該投資收購後和已除稅的業績及年度內任何減值損失均在綜合收益表內確認，而本集團應佔該投資收購後和已除稅之其它全面收益項目則在綜合全面收益表內確認。聯營公司和合營公司的會計政策會在需要時作出變更以確保與本集團採取的會計政策保持一致。

當本集團對聯營公司或合營公司承擔的虧損額超過其所佔權益時，本集團所佔權益便會減少至零，並且不再確認額外虧損；但如本集團須履行法定或推定義務，或代聯營公司或合營公司作出付款則除外。就此而言，本集團在聯營公司或合營公司所佔權益是以按照權益法計算投資的賬面金額，以及實質上構成本集團在聯營公司或合營公司投資淨額一部分的長期權益為準。

本集團與聯營公司和合營公司之間交易所產生的未變現損益，均按本集團於聯營公司或合營公司所佔的權益比率抵銷；但如有未變現虧損證明已轉讓資產出現減值，則會即時在綜合收益表中確認。

如一間聯營公司轉變為一間合營公司或反之亦然，其保留的權益不用重新計量，而該投資將繼續採用權益法入賬。

在其它情況，當本集團喪失對聯營公司之重大影響或合營公司的共同控制權，將按出售該投資之所有權益入賬，而所產生的盈虧確認於損益內。在喪失重大影響力或共同控制權時，保留於前度投資的任何權益按公允價值確認，而此金額被視為首次確認為金融資產(見附註(f))的公允價值。

在個別公司財務狀況表所示於聯營公司或合營公司的投資是按成本減去減值虧損報值(見附註(k)(ii))。

重要會計政策

iii. 商譽

商譽指

- (a) 對轉讓價的公允價值之總和、任何被購入者的非控股股東權益金額及本集團以往曾經持有該被購入者的股東權益；超出
- (b) 本集團在收購日計量應佔該被購入者之可辨別資產及負債的公允價值淨額。

當(b)是大於(a)時，此超出金額當作議價收購並立即確認為損益。

商譽按成本減除累計減值損失列賬。因業務合併而產生的商譽被分配予每一現金生產單位，或一組合之現金生產單位，而預計該現金生產單位是可從業務合併中獲得協同效應，以及須每年接受減值測試(見附註(k)(ii))。

年內出售的現金產出單位、任何應佔購入商譽均包括在計算出售項目的損益內。

d. 投資物業和物業、廠房及設備

i. 投資物業

投資物業是指為賺取租金收入及／或為資本增值而以租賃權益擁有或持有的土地及／或建築物(見附註(i)(ii))，當中包括就尚未確定未來用途持有的土地及現正興建或發展中的物業作為未來投資物業用途。

除了投資物業於結算日仍在興建或發展中及其公允價值不能可靠地計量外，投資物業按公允價值記入綜合財務狀況表中。如興建中投資物業的公允價值不能可靠地計量，則以成本值減累計虧損報值(見附註(k)(ii))。投資物業公允價值的變動，或報廢或出售投資物業所產生的任何收益或虧損均在綜合收益表中確認。投資物業的租金收入是按照附註(p)(i)所述方式入賬。

如物業在以往持作自用，此物業計量為物業、廠房及設備直至轉換用途之日。根據以下附註(d)(iii)，於轉換用途該日物業的賬面值及其公允價值的差額會確認為物業、廠房及設備的重估盈餘，儘管該物業以往以成本入賬。在報廢或後續出售投資物業之日期，任何現在或過往確認於綜合全面收益表的重估盈餘將不會轉出至綜合收益表。但日後出售物業時，任何應用重估模式的物業所確認的重估盈餘會轉至盈餘儲備。

ii. 酒店物業

酒店物業均以成本值減累計折舊及減值虧損報值(見附註(k)(ii))。

iii. 持作自用的其它物業、廠房及設備

持作自用的其它物業、廠房及設備按照成本值減累計折舊及減值虧損(見附註(k)(ii))或以公允價值報值。

於公允計量模式下持作自用物業(包括由之前是成本計量模式下的物業轉為投資物業)重估的變動一般於綜合全面收益表中確認，並分別於權益中累計為物業重估儲備。下列情況下除外：

- 當重估出現減值，減值金額會在綜合收益表內確認，但只限於減值超出該等物業在重估前於重估儲備結餘的金額；及
- 當重估出現盈餘，盈餘金額會在綜合收益表內確認，但只限於該等物業以往出現減值時於綜合收益表內確認減值的金額。

因為要把物業、廠房和設備帶到能夠以管理層預期的方式運作的所需位置和條件而生產的項目。出售任何該等項目所得款項及相關成本於損益確認。

- iv. 報廢或出售一個物業、廠房及設備所產生的收益或虧損以出售所得款項淨額與資產賬面金額之間的差額釐定，並於報廢或出售日在綜合收益表中確認。任何相關之物業重估盈餘將會由物業重估儲備轉撥至盈餘儲備，而不會重新分類至損益。

重要會計政策

e. 物業、廠房及設備折舊

折舊乃將物業、廠房及設備成本值減其估計剩餘價值(如有)，在其預計可用年限釐定的比率以直線法計算：

i. 投資物業

本集團並未對投資物業作出折舊準備。

ii. 酒店物業

酒店物業的租約土地是按照成本值，在地契剩餘年期內作出折舊準備。有關土地上的建築物的建築成本值則按其本身預計不超過40年的可用年限釐定的比率，以直線法計算折舊。

iii. 持作自用的其它物業、廠房及設備

所有持作自用的其它物業的租約土地是按照成本值，在地契剩餘年期內作出折舊準備。這些土地上的建築物的建築成本及根據地契剩餘年期內及預計可用年限之較短者釐定的比率，以直線法計算折舊。

持作自用的其它物業、廠房及設備是根據由3年至25年不等的資產預計可用年限釐定的比率，以直線法作出折舊準備。

當一項物業、廠房及設備之各部分有不同的可使用年期，此項目各部分之成本值或估值將按合理基礎分配，而每部分將作個別折舊。資產之可使用年期及其剩餘價值(若有)於每年進行檢討。

f. 金融工具

應收賬款和已發行的債券在產生時進行初始確認。如果本集團成為金融工具的合約其中一方，則在綜合財務狀況表中確認所有其它金融資產及金融負債。

金融資產(沒有重大融資部分的應收賬款除外)或金融負債初始按公允價值加上與其收購或事項直接相關的交易成本計量(對非按公允價值計量且其變動計入損益的部分)。沒有重大融資部分的應收賬款初始按交易價格計量。

i. 金融資產的分類及計量

初始確認時，金融資產被分類為：以攤銷成本計量；以公允價值計量且其變動計入其它全面收益—債務工具；以公允價值計量且其變動計入其它全面收益—權益工具；或以公允價值計量且其變動計入損益。

金融資產初始確認後不可重新分類，除非本集團改變管理金融資產的業務模式。

如果金融資產符合以下條件，並且不是指定以公允價值計量且其變動計入損益，則該金融資產以攤銷成本計量：

- 該資產為在以持有資產以收取合約現金流量為目標的業務模式下持有；及
- 該金融資產的合約條件在特定日期產生的現金流量僅為支付本金及未償本金的利息。

在初始確認並非持作買賣用途的股權投資時，本集團可以不可撤回地選擇於其它全面收益中列報投資的公允價值後續變動。該選擇是按投資逐一作出。

未按如上所述分類為以攤銷成本計量或以公允價值計量且其變動計入其它全面收益的所有金融資產，應以公允價值計量且其變動計入損益。在初始確認時，本集團可以不可撤回地指定金融資產(在其它方面符合按攤銷成本計量或按公允價值計量且其變動計入其它全面收益)按公允價值計量且其變動計入損益(如果有關的指定可消除或大幅減少會計錯配的發生)。

債務和權益證券投資

除了附屬公司、聯營公司及合營公司的投資，本集團及本公司的債務和權益證券投資政策如下：

綜合財務狀況表中的「其它長期投資」包括：

- 強制以公允價值計量且其變動計入損益或指定以公允價值計量且其變動計入損益的股本投資證券；該等證券是以公允價值計量且其變動立即於損益中確認；及
- 指定以公允價值計量且其變動計入其它全面收益的股本投資證券。

重要會計政策

本集團選擇在其它全面收益中列報並非作買賣用途的權益工具投資的公允價值變動。該選擇是在初始確認時按投資項目逐一進行並且不可撤回。

該等權益工具的收益及虧損概不會重新分類至損益，亦不會於損益中確認減值。股息在損益中被確認為收入，除非股息明確是指投資成本的部分收回金額(在這種情況下於其它全面收益中確認)。於其它全面收益中確認的累積損益在除列投資時被轉移至盈餘儲備。

權益證券(除了附屬公司、聯營公司及合營公司的投資)投資初始以公允價值入賬，即交易價值初始列賬，除非於初始確認時的公允價值有別於交易價值，該公允值是以一個資產或負債相類似的活躍市場報價或按使用來自可觀察的市場數據的估值方法。

金融資產：業務模式評估

本集團評估在於組合層面持有的資產的業務模式目標，因為這最能反映管理業務及向管理層提供信息的方式。考慮的信息包括：

- 組合的既定政策和目標以及該等政策的實際操作。這包括管理層關注獲得合約利息收入的政策、維持特定的利率曲線、將金融資產的期限與任何相關負債或預期現金流出或通過出售資產變現現金流量的期限相匹配；
- 如何評估組合的表現並向本集團的管理層報告；
- 影響業務模式(及該業務模式下持有的金融資產)表現的風險以及如何管理該等風險；
- 業務經理如何得到補償—例如，補償是否根據所管理資產的公允價值或所收取的合約現金流量決定；及
- 過往期間金融資產的銷售頻率、銷量和銷售時點，銷售原因以及未來銷售活動的期望。

在不符合終止確認條件的交易中，將金融資產轉移至第三方不會被視為銷售，與本集團對資產的持續確認一致。

持作買賣用途且其表現以公允價值為基準評估和管理的金融資產以公允價值計量且其變動計入損益。

金融資產：評估合約現金流量是否僅為支付本金及利息

就評估的目的而言，「本金」的定義是金融資產在初始確認時的公允價值。「利息」的定義是貨幣的時間價值以及與特定時段內未償還本金有關的信用風險以及其它基本貸款風險和成本(如流動性風險和管理費用)代價，加上利潤率。

在評估合約現金流量是否僅為支付本金和利息時，本集團考慮工具的合約條款。這包括評估金融資產是否包含可能改變合約現金流量的時點或金額，致使其不符合該項條件的合約條款。在評估時，本集團考慮：

- 將會改變現金流量金額或時點的或有事件；
- 可調整合約票面利率的條款，包括可變利率特徵；
- 提前還款和延期特徵；及
- 限制本集團要求取得指定資產(如無追索權條款)的現金流量的條款。

如果提前償還金額實質上是指未償還本金及未支付本金的利息(可能包括提前終止合約的合理額外補償)，則提前償還特徵與僅支付本金和利息的標準一致。此外，對於以合約面值金額的重大折扣或溢價收購的金融資產，如果提前償還特徵的公允價值在初始確認時並不重大，則允許或要求以合約面值金額加上應計(但尚未支付)合約利息(可能包括提前終止合約的合理額外補償)的金額償還的特徵被視為與該標準一致。

金融資產：後續計量和收益及虧損

以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	該等資產隨後以公允價值計量。淨收益及虧損，包括任何利息或股息收入，均在損益中確認。
以攤銷成本計量的金融資產	該等資產隨後以實際利息法按攤銷成本計量。攤銷成本因其減值虧損而減少。利息收入、外匯收益或虧損和減值於損益中確認。終止確認的任何收益或虧損於損益中確認。
以公允價值計量且其損益計入其它全面收益的權益工具	該等資產隨後按公允價值計量。股息在損益中被確認為收入，除非股息明確是指投資成本的部分收回金額。其它淨收益及虧損在其它全面收益中確認，並且不會重新分類至損益。

重要會計政策

ii. 終止確認金融資產

本集團僅於自金融資產收取現金流量的合約權利屆滿時，或向另一實體轉讓金融資產及資產所有權的絕大部分風險及回報時終止確認金融資產。本集團並無轉移亦無保留所有的絕大部分風險及回報，並且無保留對金融資產的控制權。

本集團訂立交易，轉移於其綜合財務狀況表上確認的資產，但保留已轉讓金融資產所有權的絕大部分風險及回報。在這種情況下，已轉讓資產不會被終止確認。

於終止確認按公允價值計量且其變動計入其它全面收益的股本投資時，以往於投資重估儲備中累計之損益不再重新分類至綜合收益表，而轉入盈餘儲備。

iii. 金融負債的分類及計量

金融負債被分類為以攤銷成本計量或以公允價值計量且其變動計入損益。如果金融負債被列為持作買賣用途，或是衍生工具或在初始確認時被指定為衍生工具，則該金融負債以公允價值計量且其變動計入損益。以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債和淨損益(包括任何利息費用)於損益中確認。其它金融負債後續以實際利息法按攤銷成本計量。利息支出和外匯損益於損益中確認。終止確認的任何收益或虧損亦於損益中確認。

iv. 終止確認金融負債

本集團在合約責任獲解除、取消或屆滿時，終止確認金融負債。

如果金融負債的條款被修訂及經修訂條款的現金流量很大程度不同，本集團亦終止確認該金融負債。在這種情況下，經修訂條款下的新金融負債按公允價值確認。金融負債的賬面價值與已付代價款(包括已轉讓的任何非現金資產或承擔的負債)的修改條款之間的差額在損益中確認。

v. 抵銷

如果本集團目前有法定行使權抵銷已確認金額，且有意以淨額結算或同時變現資產及償還債務，則金融資產與金融負債可予抵銷，且其淨額列入綜合財務狀況表內。

收入和支出僅在《財報準則》允許的情況下或就一組相似交易(如本集團的交易)所產生的收益或虧損按淨額基準列報。

g. 衍生金融工具

衍生金融工具初始以公允價值確認。於每個結算日，公允價值被重新計量。重新計量公允價值產生的收益或虧損即時於損益中確認，符合現金流量對沖會計或對海外業務淨投資對沖條件的衍生工具則除外，其所產生的任何收益或虧損須依據對沖項目的性質確認(附註(h))。

在指定對沖關係開始時，本集團記錄風險管理目標和開展對沖的策略。本集團亦記錄對沖項目與對沖工具之間的經濟關係，包括對沖項目和對沖工具的現金流量變動是否預計相互抵銷。

h. 對沖

i. 公允價值對沖

公允價值對沖是指對某項確認資產或負債或未確認肯定承擔，或該資產、負債或肯定承擔所應佔的特定風險並可能影響綜合損益表的已識別部分的公允價值變動的風險的對沖。公允價值對沖按公允價值重新計量對沖工具所出現的損益，連同對沖風險應佔對沖項目的損益均記入綜合損益表中。

ii. 現金流量對沖

如果某項衍生金融工具已指定用作已確認資產或負債的現金流量變動、或很可能發生的預期交易、或已承諾未來交易的外幣風險的對沖，按公允價值重新計量衍生金融工具時產生的任何收益或虧損的有效部分會於其它全面收益確認及獨立累計於權益表中。當中任何收益或虧損的無效部分則即時確認於損益內。

如果預期交易的對沖其後引致需確認非金融資產或非金融負債，相關的收益或虧損便會從權益中轉出，然後計入非金融資產或負債的初始成本或其它賬面金額內。

如果預期交易的對沖其後引致需確認金融資產或金融負債，在同一期間所購入之資產或所承擔之負債對損益造成影響(例如確認利息收入或支出時)由權益重新分類至綜合收益表內。

除上述兩項會計政策沒有覆蓋的現金流量對沖以外，在同一期間之所對沖預期交易對損益造成影響由權益重新分類至綜合收益表中。

當對沖工具到期或被出售、終止或行使，或本集團撤銷了指定的對沖關係但仍然預計會進行對沖預期交易時，截至當時為止的累計收益或虧損會留在權益中，並於交易進行時按照上述會計政策確認。如果預計不會進行對沖交易，累計未變現收益或虧損便會即時從權益中重新分類至綜合收益表內。

iii. 對海外業務淨投資的對沖

對於用作對海外業務淨投資的對沖並已確定為有效對沖的金融工具，其按公允價值重新計量時產生的收益或虧損部分會直接在其它全面收益中確認並獨立累計在權益中的匯兌儲備內，直至出售該海外業務時為止；屆時，累計收益或虧損會即時從權益中重新分類至在綜合收益表。當中的無效部分則即時確認於損益內。確認於其它收益表內的數額會以出售海外業務的轉撥以調整方式重新分類至損益內。

重要會計政策

i. 租賃資產

於合約啟始時，本集團評估合約是否為租賃或包含租賃。倘若合約以作價換取於一段時間內擁有已識別資產使用權，則該合約為租賃或包括租賃。當承租人同時有權主導已識別資產之用途及從有關用途中獲得絕大部分經濟利益之下，則其已擁有對已識別資產之控制權。

i. 作為承租人

如果一個合約包含租賃部分和非租賃部分，本集團選擇不分拆非租賃部分，而將各租賃部分及任何相關非租賃部分以單一租賃部分入賬。

本集團於租賃開始日確認使用權資產和租賃負債，惟租賃期為12個月或以下的短期租賃及低價值資產租賃除外。當本集團就低價值資產訂立租賃時，本集團決定是否按逐項租賃對租賃進行資本化。與未進行資本化租賃相關的租賃付款額於整個租賃期內以系統方法確認為支出。

倘租賃被資本化，則租賃負債按租賃期內應付租賃付款額的現值進行初始確認，並使用該項租賃的內含利率折現，或若該利率無法輕易釐定，則使用相關的遞增借款利率。初始確認後，租賃負債按攤分成本計量，並採用實際利率法計算利息費用。不取決於指數或比率的可變租賃付款額(在綜合財務報表中列報的可變租金收入)不納入租賃負債的計量，因此在其發生的會計期間內在損益中列支。

在資本化租賃時確認的使用權資產按成本初始計量。使用權資產的成本包括租賃負債的初始金額，加上在租賃期開始日或之前支付的租賃付款額以及已發生的初始直接費用。在適用情況下，使用權資產的成本還包括拆卸及移除相關資產、復原相關資產或其所在場所估計將發生的成本折現後的現值，減去收到的租賃激勵。使用權資產後續按成本減去累計折舊(每種類型的資產(見附註(e))和減值損失(見附註(k)(ii))後的金額列賬，惟以下類別的使用權資產除外：

- 符合投資物業定義的使用權資產按照附註(d)(i)的公允價值列賬；及
- 與作為存貨持有的租賃土地權益相關的使用權資產根據附註(l)以成本與可變現淨值兩者中的較低額列賬。

根據適用於以攤銷成本計量的債務證券投資的會計政策(見附註(f))，可退還租金按金的初始公允價值與使用權資產分開核算。按金的初始公允價值與名義價值之間的任何差異以額外租賃付款額入賬，並計入使用權資產成本。

倘指數或比率變化導致未來租賃付款額發生變動，或者本集團根據殘值擔保估計的應付金額發生變動，或者對於本集團是否合理確定可以行使購買、續租或終止租賃選擇權的重估結果發生變化，則應重新計量租賃負債。倘在這種情況下重新計量租賃負債，應對使用權資產的賬面金額作出相應調整；倘使用權資產的賬面金額已減至零，則將相關調整計入損益。

倘租賃合約原本規定的租賃範圍變更，或一項租賃其轉讓價未以獨立租賃下進行會計處理(「租賃變更」)，則應使用租賃變更日修訂折現率，將變更後的租賃付款額及租賃期折現以重新計量相關租賃負債。

本集團將不符合投資物業及待沽物業定義的使用權資產列示於綜合財務狀況表中的「物業、廠房及設備」項下。

ii. 作為出租人

當本集團作為出租人時，於租賃開始時釐定各項租賃為融資租賃或經營租賃。若租賃將與相關的資產所有權相關的幾乎所有風險和回報轉移予承租人，則該項租賃被劃歸為融資租賃。反之，則將該項租賃劃歸為經營租賃。

當合約包含租賃組成部分和非租賃組成部分時，本集團基於其單獨售價的相對比例將總對價分攤至各組成部分。經營租賃的租金收入是根據附註(p)(i)確認。

j. 合約資產及負債

合約資產是指本集團在獲得無條件收取合約中提供承諾的商品和服務的代價款的權利之前確認的相關收入(見附註(p))。合約資產會評估預期信用損失，只有當本集團有權無條件收取代價款時，才會確認應收款項。

合約負債是指在本集團確認相關收入前，收到客戶支付代價款(見附註(p))。如在本集團確認相關收入前，本集團獲得無條件收取合約中提供承諾的商品和服務的代價款的權利，亦將視為合約負債，在這情況下，相應的應收款項也將會被確認。

對於與同一客戶的單一合約，只列報淨合約資產或淨合約負債。對於與同一客戶的多份合約，無關的合約資產及合約負債不以淨額列報。

當合約包括重大融資成份時，合約結餘包括根據實際利息法計算的計提利息。

重要會計政策

k. 資產減值

i. 金融資產減值

本集團確認按攤銷成本計量的金融資產的預期信用損失(「預期信用損失」)的損失準備。

除非自初始確認後金融工具的信用風險顯著增加，否則本集團以等於12個月預期信用損失的金額計量損失準備，在該金融工具中信用損失的計量等於整個存續期預期信用損失。對於應收賬款(包括租賃應收款)，本集團採用簡化的方法計提《財報準則》第9號「金融工具」所規定的預期信用損失，該方法要求對所有應收賬款使用相等於整個存續期內的預期信用損失的金額計量。

當確定金融資產的信用風險是否自初始確認後大幅增加，並且在估計預期信用損失時，本集團考慮無須付出過多成本及努力後即可獲得及相關的合理及可靠資料。這包括定量和定性信息以及根據本集團的歷史經驗和知情信用評估的信息，包括未來預測資料。

整個存續期預期的信用損失是因金融工具整個預計存續期內所有可能發生的違約事件而導致的預期信用損失。12個月的預期信用損失是指因報告日期後12個月內(如果該工具的預計存續期少於12個月，則為較短期間)可能發生的金融工具違約事件而導致的部分預期信用損失。

在所有情況下，在估計預期信用損失時所考慮的最長期間是本集團面臨信用風險的最長合約期間。

計量預期信用損失

預期信用損失是信用損失的概率加權估計。信用損失以所有現金所缺金額的現值(即根據合約應歸還予實體的現金流量與本集團預計收到的現金流量之間的差額)計量。

信用減值的金融資產

在各個報告日，本集團以前瞻性基準評估以攤銷成本計量的金融資產是否出現信用減值。當發生對金融資產預計未來現金流量有不利影響的一個或多個事件時，金融資產發生「信用減值」。

金融資產信用減值的證據包括以下可觀察數據：

- 借款人或發行人出現重大財政困難；
- 違反合約，如違約或逾期事件；
- 本集團根據本集團在其它情況下不會考慮的條款重組貸款或墊款；
- 借款人很可能會破產或進行其它財務重組；或因為財政困難而導致某證券失去活躍市場。

在財務狀況表中列報預期信用損失的準備

以攤銷成本計量的金融資產的損失準備從資產的賬面總額中扣除。

撇銷

若預期日後不可實現收回時，本集團則會撇銷(部分或全部)金融資產的總賬面金額。該情況通常出現在本集團確定債務人沒有資產或收入來源以可產生足夠的現金流量來償還應撇銷的金額時。然而，已撇銷的金融資產仍可能受到執行活動的影響，以遵守本集團收回應收金額的程序。

ii. 非金融資產的減值(包括使用權資產)

除按重估金額列賬的物業外，本集團會在每個結算日審閱非金融資產(包括於公司財務狀況表內的附屬公司投資，與及以權益法入賬的聯營公司及合營公司投資(見附註(c)(iii))的賬面金額，以決定有否出現任何減值跡象。如果有減值跡象，便會估計可收回數額。除此之外，對於商譽及還未可以使用和沒有確定可用年限的無形資產，其可收回數額則按年以其有否減值跡象而作出估計。

一 可收回數額的計算

資產的可收回數額是其公允值減出售成本與使用價值兩者中的較高額。在評估使用價值時，預計未來現金流量會按照能反映當時市場對貨幣時間值和資產特定風險的評估的稅前折現率，折現至其現值。如果資產所產生的現金流入基本上並非獨立於其它資產所產生的現金流入，則以能產生獨立現金流入的最小資產類別(即現金產出單元)來釐定可收回數額。

一 確認減值虧損

當資產賬面金額或其現金產出單元高於其可收回數額時，便會在損益內確認減值虧損。就現金產出單元確認的減值虧損會作出分配，首先減少已分配至該現金產出單元(或該組單元)的任何商譽的賬面金額，然後按比例減少該單元(或該組單元)內其它資產的賬面金額；但資產的賬面值不得減少至低於其個別公允價值減去出售成本後所得數額或其使用價值(如能釐定)。

重要會計政策

一 減值虧損撥回

就商譽以外的資產而言，如果用以釐定可收回數額的估計數額出現正面的變化，有關的減值虧損便會撥回；但商譽的減值虧損不會撥回（包括已於中期業績報告計算在內）。

所撥回的減值虧損以達到在以往年度沒有確認任何減值虧損而應已釐定的資產賬面金額為限。所撥回的減值虧損在確認撥回的年度內計入損益內。

一 中期財務報告及減值

根據《上市規則》，本集團須按《會計準則》第34號「中期財務報告」編製有關年度首6個月的中期財務報告。於中期期末，本集團採用等同年末的減值測試、確認及撥回標準。

於中期期間確認有關商譽的減值損失不會在以後期間撥回。此情況適用於有關中期期間的減值評估於年末進行，沒有損失要確認，或損失屬輕微。

I. 待沽物業

i. 待沽物業

待沽物業按照成本值與可變現淨值兩者中的較低數額報值。成本值是按照未售出單位所分攤包括已資本化的借貸成本在內的總發展成本的比例釐定（見附註(q)）。可變現淨值是由管理層根據當時市況而定（此變現淨值是指預期可沽售物業減因銷售而產生的費用）。已完成之待沽物業成本值包括採購、加工及運輸存貨到當前地點及狀況的所有成本。

待沽物業減值或撥備會確認為減值或損失發生期間的支出。因可變現淨值增加而需撥回的任何減值或撥備，會在出現撥回的期間在綜合收益表確認。

ii. 待沽發展中物業

待沽發展中物業是按照成本值與可變現淨值兩者中的較低數額報值，並歸類為流動資產。成本值包括可識別成本，當中包括購買土地之成本、發展成本總額、已資本化的借貸成本及物料、工資、其它直接費用及合適比例的運作費（見附註(q)）。可變現淨值是由管理層根據當時市況及估計完工費用和銷售成本，再計及預期最終達致的價格後得出。

待沽發展中物業減值或撥備會確認為減值或損失發生期間的支出。因可變現淨值增加而需撥回的任何減值或撥備，會在出現撥回的期間在綜合收益表確認。

m. 存貨

存貨是按照成本值與可變現值兩者中的較低數額報值。成本值包括採購、加工及運輸存貨到當前地點及狀況的所有成本。可變現淨值是以管理層根據正常市況定出的估計售價，減去完成生產及銷售所需的估計成本後得出。

n. 現金和現金等價項目

現金和現金等價項目包括銀行存款和現金、存放於銀行和其它財務機構的活期存款，以及短期和高流動性的投資。這些投資可以隨時換算為已知的現金額、價值變動方面的風險不大，並在購入後三個月內到期。就編製綜合現金流量表而言，現金和現金等價物也包括須於接獲通知時償還，並構成本集團現金管理一部分的銀行透支。

o. 外幣

年內的外幣交易以交易日的兌換率折算為港幣。外幣結餘及海外業務的財務狀況表均以結算日的兌換率折算為港幣。外幣結餘之以公平值列賬的非貨幣性資產及負債是按計算當日公允值的兌換率折算。交易日期是本集團最初確認此類非貨幣性資產或負債的日期。

海外業務之業績以年內的每月加權平均兌換率折算為港幣。財務狀況表項目內包括於二〇〇五年一月一日或之後購買海外業務而產生的商譽，則按結算日的兌換率折算為港幣。折算海外業務賬項時產生的差額在其它全面收益表內確認並獨立累計在權益中匯兌儲備內，而有關發展中物業以外幣貸款所產生的差額均資本化為發展成本。所有其它兌換差額均計算在綜合收益表內。

如出售海外業務，便須在計算出售的收益或虧損時，計及所確認該海外業務的相關累計權益兌匯差額至綜合收益表內。

p. 收入確認

集團在業務的正常過程中按其銷售商品、提供的服務或其它人使用集團租賃資產所產生的收入分類為收入。

當產品或服務的控制權轉移給客戶或承租人有權使用該資產時，集團按照預期有權獲得的承諾金額確認收入(不包括代第三方收取的金額)。收入不包括增值稅或其它銷售稅並扣除任何貿易折扣。

重要會計政策

如合約中包含的融資部分為客戶提供超過十二個月的重大融資利益，則收入按應收金額的現值計量，並使用貼現率以反映與客戶之單獨融資交易。利息收入按實際利率法分別計提。如合約包含為集團提供重大融資利益的融資部分，則根據該合約確認收入包括按實際利率法計算的合約負債所產生的利息費用。本集團利用《財報準則》第15號第63段中實際權宜方法，並且如融資期限為十二個月或以下，則不會調整重大融資部分的任何影響。

- i. 經營租賃的租金收入在租賃期所涵蓋的會計期間內以等額確認；但如有其它基準能更清楚地反映使用租賃資產所得的利益模式則除外。所發出的激勵措施均確認為應收租賃淨付款總額的組成部分。不取決於指數或比率的可變租賃付款額在其產生的會計期間內確認為收入。
- ii. 出售在日常業務過程中出售的物業所產生的收入於法律轉讓完成時或於客戶接收該物業時確認，即客戶有能力直接使用物業並獲得該物業的所有剩餘利益之某個時點確認。於收益確認日期前已售出物業所收取的按金及分期款為合約負債，於財務狀況表內列為「出售物業按金」。

當集團營銷在建造中的住宅物業時，如客戶同意儘早支付餘額，則集團可以提供與市場銷售價格相比的折扣。在這種情況下，如果預付款被視為向集團提供重大融資利益，集團將計提由支付日期到法定轉讓完成日期或當客戶接收物業日期之間因調整貨幣時間價值而產生的利息費用。該計提增加了在建造期間「出售物業按金」的餘額，因此增加了已落成的物業的控制權轉移給客戶時確認的收入金額。除非根據《會計準則》第23號，借貸成本撥作資產成本(見附註(q))，否則利息按產生期間列為支出。

- iii. 物流服務的收入指就所提供服務已收或應收的金額，扣除折扣及銷售相關稅項，並於向客戶提供服務時確認。
- iv. 酒店經營收入在提供服務時確認。
- v. 非上市投資的股息收入在股東收取款項的權利確立時確認。上市投資的股息收入在投資項目的股價除息時確認。
- vi. 利息收入按實際利率法確認。
- vii. 來自長期服務合約的預收收入須予遞延，並且在合約期內按直線法確認。

q. 借貸成本

直接用於收購、建造或生產需要長時間才可以投入擬定用途或銷售的資產所產生的借貸成本會被資本化。其它借貸成本於產生期間列為支出。

屬於合資格資產成本一部分的借貸成本在資產產生開支、借貸成本產生和在資產投入擬定用途或銷售所必須的準備工作進行期間開始資本化。當合資格資產在投入擬定用途或銷售所須的絕大部分準備工作中止或完成時，借貸成本便會暫停或停止資本化。

r. 所得稅

- i. 本年度所得稅包括當期所得稅和遞延所得稅資產與負債的變動。當期所得稅和遞延所得稅資產與負債的變動均在綜合收益表中確認，但在其它收益或直接在權益中確認的相關項目，則在其它收益或直接在權益中確認。
- ii. 當期稅項是按本年度應課稅所得，根據在結算日已生效或實質上已生效的稅率計算的預期應付稅項，加上以往年度應付稅項的任何調整。
- iii. 遞延稅項資產與負債分別由可抵扣和應課稅暫時差異產生。暫時差異是指資產與負債在財務報表上的賬面金額跟這些資產與負債的計稅基礎的差異。

在以下情況不會確認遞延稅項：

- 暫時差異源自交易(非企業合併)內資產或負債的初次確認，不影響會計或應課稅溢利或虧損，且不產生相等的應課稅暫時差異和可抵扣暫時差異；
- 與子公司、聯營企業及合營企業投資相關的暫時性差異，但本集團能夠控制該暫時性差異轉回的時間且在可預見的未來很可能不會轉回；
- 應課稅暫時差異源自初次確認的商譽；和
- 與為實施經濟合作暨發展組織所公佈的支柱二示範規則而頒佈或實際上實行的與所得稅有關的稅法。

遞延稅項資產也來自未使用的稅收損失和未使用的稅收抵免，只要未來應課稅溢利可能用作抵銷。未來課稅盈利根據相關應課稅暫時性差異的轉回確定。如果應納稅暫時性差異金額不足以全額確認遞延稅項資產，則根據本集團各子公司的業務計劃，考慮撥回現有暫時性差異而對未來應課稅盈利進行調整。遞延稅項資產在每個結算日進行審閱，如果本集團預期不再可能獲得足夠的應課稅盈利以抵扣相關的稅務利益，該遞延稅項資產的賬面金額便會調低；但是如果日後應課稅盈利增加，有關減額便會轉回。

重要會計政策

當投資物業根據附註(d)(i)所載按公允價值列賬，除該物業是需折舊的及以一商業模式持有，而其目的是要透過時間消耗而並非出售該物業以獲取隱含於該物業之重大經濟利益，確認遞延稅項的金額按該物業假設於報告日以賬面值出售的稅率計算。在其它情況下，遞延稅項的計算反映了本集團預計在結算日根據該資產及負債的賬面值之預期收回及結算的方式所產生的稅務後果。遞延稅項資產和負債僅在滿足某些條件時才予以抵銷。

股息派發所產生的額外所得稅在確定其支付責任時確認。

- iv. 本期所得稅與遞延所得稅結餘及其變動乃分別列示而不會互相抵銷。倘本集團具備合法權利將本期所得稅資產與本期所得稅負債抵銷，且符合以下額外條件，則本期所得稅資產與本期所得稅負債抵銷，而遞延所得稅資產則與遞延所得稅負債抵銷：
- 就本期所得稅資產及負債而言，本公司或集團擬按淨額基準結算，或擬在變現資產的同時償還負債；或
 - 就遞延所得稅資產及負債而言，倘其與同一稅務機關向以下其中一項徵收的所得稅有關：
 - 同一應課稅實體；或
 - 於各個預期清繳或收回重大金額的遞延所得稅負債或資產的未來期間，擬按淨額基準變現本期所得稅資產及清繳本期所得稅負債或同時變現本期所得稅資產及清繳本期所得稅負債的不同稅務實體。

s. 連繫人士

- i. 個人或該個人之近親家庭成員在以下情況下視為與本集團有連繫：
- (a) 控制或共同控制本集團；
 - (b) 對本集團有重大影響；或
 - (c) 為本集團或本集團之母公司的主要管理層人員之成員。
- ii. 在以下任何情況下，一實體會視為與本集團有連繫：
- (a) 該實體與本集團屬同一集團之成員(即各母公司、附屬公司及同系附屬公司彼此間有連繫)。
 - (b) 一間實體為另一實體的聯營公司或合營公司(或該聯營公司或合營公司與該另一實體均屬同一集團)。
 - (c) 兩間實體均為同一第三方的合營公司。
 - (d) 一間實體為第三方實體的合營公司，而另一實體為該第三方實體的聯營公司。
 - (e) 該實體為本集團或與本集團有連繫之實體就僱員利益設立的離職福利計劃。

- (f) 該實體受於(i)所述的人士控制或受共同控制。
- (g) 於(i)(a)所述的人士對該實體有重大影響力或屬該實體(或該實體的母公司)主要管理層成員。
- (h) 該實體或集團內任何人員為集團或集團母公司提供主要管理人員服務。

個別人士之近親家庭成員乃指與處理與實體交易時可能對該人士施予影響或被該人士影響之家庭成員。

t. 發出財務擔保，準備和或有負債

i. 所發出的財務擔保

財務擔保乃要求發行人(即擔保人)就擔保受益人(「持有人」)因特定債務人未能根據債務工具的條款於到期時付款而蒙受的損失，而向持有人支付特定款項的合約。

當本集團發出財務擔保，該擔保的公允價值最初確認為應付貿易及其它賬項內的遞延收入。已發出財務擔保於發出時的公允價值，在有關資料能夠獲得時參考公平交易中同類服務收取的費用而釐定；或者在能夠作出可靠估計的情況下通過參考有擔保貸款和無擔保貸款的利率差價而進行估值。倘在發行該擔保時收取或可收取代價，該代價則根據適用於該類資產的本公司政策而予確認。倘沒有有關尚未收取或應予收取之代價，則於最初確認任何遞延收入時，即時於損益內確認開支。

最初確認為遞延收益的擔保數額會於擔保期內在損益表攤銷，作為提供財務擔保的收入。此外，如發生下列兩項情形時，會按附註(t)(ii)計提撥備：(i)合約持有人很可能將會要求集團履行擔保合約；及(ii)向集團索償的款項預期超過相關擔保在應付貿易及其它應付賬項內的現有賬面價值(即最初確認的金額減累計攤銷)。

ii. 其它準備和或然負債

如果本集團或本公司須就已發生的事件承擔法律或推定責任，因而預期會導致含有經濟效益的資源外流，在可以作出可靠的估計時，本集團或本公司便會就該時間或數額不定的其它負債計提準備。如果貨幣時間值重大，則按預計所需支出的現值計提準備。

如果含有經濟效益的資源外流的可能性較低，或是無法對有關數額作出可靠的估計，便會將該責任披露為或然負債，但資源外流的可能性極低則除外。如果本集團的責任須視乎某宗或多宗未來事件是否發生才能確定是否存在，亦會披露為或然負債，但資源外流的可能性極低則除外。

當預計由另一方償還準備結算所需的部分或全部支出，對於幾乎確定的任何預期償還，則一個單獨資產項目會被確認。確認補償金額僅限於準備的賬面金額。

重要會計政策

u. 分部報告

經營分部及本財務報告附註之各分部項目之款項，於定期向本集團高級管理層提供之財務報告中識別。高級管理層依據該等報告分配資源予本集團不同業務及地域以及評估該等業務及地域之表現。

就財務報告而言，個別重大經營分部不會累積計算，惟分部間有類似經濟特點及在產品及服務性質、生產過程性質、客戶種類或類別、用作分銷產品或提供服務之方法及監管環境性質方面相類似則除外。倘並非個別重大之經營分部符合大部份此等準則，則該等經營分類可能會被累積計算。

v. 僱員福利

i. 以股份為基礎作支付之費用

授予僱員的認股權按其公允價值確認為僱員成本，而權益中的資本儲備亦會相應增加。公允價值是在授予日以「Binomial Model」計量，並會計及認股權授予條款和條件。如果僱員須符合歸屬條件才能無條件地享有認股權的權利，在考慮到認股權歸屬的可能性後，授予認股權的總估計公允價值便會在整個歸屬期內分攤。

本公司會在歸屬期內審閱預期歸屬的認股權數目。已於以往年度確認的累計公允價值的任何調整會在審閱當年在綜合收益表中列支／計入（除非該等員工支出符合條件確認為資產），並在以股份為基礎的資本儲備作出相應的調整。已確認為支出的數額會在歸屬日作出調整，以反映所歸屬認股權的實際數目（同時對資本儲備作出相應的調整）；但只會在無法符合與本公司股份市價相關的歸屬條件時才會放棄認股權。權益數額在資本儲備中確認，直至認股權獲行使（轉入其它法定資本儲備）或認股權到期（直接轉入盈餘儲備）時為止。

ii. 僱員福利及定額供款退休計劃供款

短期僱員福利包括：薪金、年度獎金、有薪年假、假期旅費、界定供款計劃的供款和非貨幣福利成本在本集團僱員提供相關服務的年度內計提。如果延遲付款或結算會造成重大的影響，則這些數額會以現值列賬。

w. 重大會計估計和判斷

附註22載有與金融工具有關的假設和風險的資料。估計不確定性的其它主要根源如下：

一 投資物業估值

投資物業乃按其市場價值於綜合財務狀況表內列賬，惟該物業於結算日仍處於建築或發展狀況中或當時其公允價值不能可靠地決定下除外。投資物業的市場價值由獨立合資格估價師經計及收入淨額並考慮到復歸可能性後，按年評估。

物業估值所採用的假設，是基於結算日的市況，並參考當時市場租金和合適的資本化比率而達成。

一 評估非流動資產的減值

管理層按每項資產的使用價值(採用有關比率)或淨售價(參考市價)而評估其本身的可收回金額，但要視乎有關資產的預計未來計劃而定。

估計資產的使用價值，包含估計持續使用有關資產及出售所產生的未來現金流入和流出，還包含運用適當的貼現率在以上未來現金流量上。有關資產尚餘可用年限的現金流量推算以及最新的新財務預算／預測均經管理層批准。

一 評估待沽物業的撥備

管理層基於以下方式釐定待沽物業的可變現淨值：(i)採用獨立物業估值師所提供當時的最新成交個案等市場數據及市場調查報告；及(ii)採用基於供應商報價所作的內部成本估計。

管理層評估發展中物業的可變現淨值時，須要估計待沽發展中物業所產生的未來現金流量。這些估計就參考數據所定的預期售價而作出判斷。參考數據計有鄰近地點最近成交個案、新物業銷售率、市場推廣費用(包括促銷的價格折讓)和物業落成預計成本、法律和監管架構以及一般市況。本集團所作的估計可能與實際結果不相同，並且後期或須調整估計。

主要附屬公司、聯營公司及合營公司

二〇二五年十二月三十一日

附屬公司	註冊成立／經營地方	發行普通股股本／ 註冊及實收資本	公司股東 應佔權益百分率	主要業務
地產				
# Wharf Development Limited	香港	港幣7,000,000,000元分為 7,000,000,000股	100	控股公司
Wharf Peak Properties Limited	香港	港幣30,000,000元分為3,000,000股	100	地產
Alpha Pioneer Limited	香港	港幣1元分為1股	100	地產
Divine Value Limited	香港	港幣1元分為1股	100	地產
Eminent Triumph Limited	香港	港幣1元分為1股	100	地產
Excellent Direction Limited	香港	港幣1元分為1股	100	地產
Feckenham Limited	香港	港幣10元分為2股	100	地產
Fresh Treasure Limited	香港	港幣1元分為1股	100	地產
Joyful Connection Limited	香港	港幣1元分為1股	100	地產
Joyous Luck Limited	香港	港幣1元分為1股	100	地產
Leading Pearl Limited	香港	港幣1元分為1股	100	地產
Lucky Element Limited	香港	港幣1元分為1股	100	地產
Novel Bliss Limited	香港	港幣1元分為1股	100	地產
Perfect Blossom Limited	香港	港幣1元分為1股	100	地產
Prosperous Honour Limited	香港	港幣1元分為1股	100	地產
Vision Charm Limited	香港	港幣1元分為1股	100	地產
# Wharf China Holdings (0004) Limited	英屬處女群島／香港	5,129,000,000股每股1美元	100	控股公司
九龍倉中國置業(0004)有限公司	英屬處女群島／香港	1,000,000股每股1美元	100	控股公司
港衡投資有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
柏富企業有限公司	香港	港幣158元分為158股	100	控股公司
加道有限公司	香港	港幣2元分為2股	100	控股公司
Cheerwill Properties Limited	英屬處女群島／香港	500股每股1美元	100	控股公司
成都國際金融中心發展有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
永尚國際有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
Blooming Point Limited (前稱夏利文中國有限公司)	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
皓勉有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
虹活有限公司	香港	港幣2元分為2股	100	擁有貿易商標
悅邦(0004)有限公司	英屬處女群島／香港	500股每股1美元	100	控股公司
鑫磊環球有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
連昇國際有限公司	英屬處女群島／香港	500股每股1美元	100	控股公司
雄鋒控股有限公司	英屬處女群島／香港	1股每股1美元	100	控股公司
Singford International Limited	英屬處女群島／香港	500股每股1美元	100	控股公司
匯勇國際有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	擁有貿易商標

附屬公司	註冊成立／經營地方	發行普通股股本／ 註冊及實收資本	公司股東 應佔權益百分率	主要業務
德高企業投資有限公司	香港	港幣20元分為2股	100	控股公司
寶博(0004)有限公司	英屬處女群島／香港	1股每股1美元	100	控股公司
九龍倉北京有限公司	香港	港幣2元分為2股	100	控股公司
九龍倉中國置業有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	管理服務
九龍倉重慶有限公司	香港	港幣2元分為2股	100	控股公司
九龍倉大連有限公司	香港	港幣2元分為2股	100	控股公司
Wharf Estates China Limited	香港	港幣2元分為2股	100	控股公司
九龍倉國金中心有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	管理服務
九龍倉上海置業有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
邦源投資有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
ii 上海龍興房產發展有限公司	中華人民共和國	8,000,000美元	100	地產
ii 上海夏利文物業管理有限公司	中華人民共和國	500,000美元	100	物業管理
ii 大連時代廣場發展有限公司	中華人民共和國	272,000,000人民幣	100	地產
ii 大連時代豪庭物業管理有限公司	中華人民共和國	1,000,000人民幣	100	物業管理
ii 龍慶物業發展(重慶)有限公司	中華人民共和國	註冊資本133,534,400人民幣 (實收資本223,533,440人民幣)	100	地產
ii 重慶時代廣場物業管理有限公司	中華人民共和國	70,000美元	100	物業管理
i 上海會德豐廣場發展有限公司	中華人民共和國	14,000,000美元	98	地產
ii 龍昌綜合開發(成都)有限公司	中華人民共和國	221,000,000港幣	100	地產
ii 龍錦綜合開發(成都)有限公司	中華人民共和國	910,400,000美元	100	地產
ii 九龍倉國金(成都)物業管理有限公司	中華人民共和國	5,000,000人民幣	100	物業管理
ii 長沙國金中心物業管理有限公司	中華人民共和國	3,000,000人民幣	100	物業管理
ii 成都時代奧特萊斯商業有限公司	中華人民共和國	70,000,000港幣	100	地產
ii 長沙時代奧特萊斯商業有限公司	中華人民共和國	40,000,000美元	100	地產
ii 九龍倉(長沙)置業有限公司	中華人民共和國	註冊資本1,904,000,000美元 (實收資本2,011,438,774美元)	100	地產
iii 龍潤房地產開發(成都)有限公司	中華人民共和國	20,000,000人民幣	100	地產
ii 九龍倉(北京)企業管理有限公司	中華人民共和國	2,000,000美元	100	控股公司
iii 致昌(北京)企業管理有限公司	中華人民共和國	10,000,000人民幣	100	控股公司
iii 大連德高企業管理有限公司	中華人民共和國	5,000,000人民幣	100	控股公司
iii 大連盈致企業管理有限公司	中華人民共和國	10,000,000人民幣	100	控股公司
九龍倉中國地產發展(0004)有限公司	英屬處女群島／香港	1,000,000股每股1美元	100	控股公司
盛興控股有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
佳唯投資有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
碩凱有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
盞創有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
雄智控股有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司

主要附屬公司、聯營公司及合營公司

二〇二五年十二月三十一日

附屬公司	註冊成立／經營地方	發行普通股股本／ 註冊及實收資本	公司股東 應佔權益百分比	主要業務
品富集團有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
卓光控股有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
康寧控股有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
捷特投資有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
權升控股有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
意踏有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
翡閣有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
名寶國際(0004)有限公司	英屬處女群島／香港	500股每股1美元	100	控股公司
昌智國際有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
博實控股有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
洋立控股有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
明聲控股有限公司	香港	港幣1,459,380,000元分為 1,459,380,000股	100	控股公司
陸裕投資有限公司	香港	港幣2元分為2股	100	控股公司
浩陽投資有限公司	香港	港幣100,000,000元分為 100,000,000股	100	控股公司
展策有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
載安有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
業階有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
碩祥有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
凱大控股有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
業鋒投資有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
為旺有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
Onyee Properties Limited	英屬處女群島／香港	500股每股1美元	100	控股公司
耀瑞控股有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
Pilot Focus International Limited	英屬處女群島／香港	500股每股1美元	100	控股公司
眾朗投資有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
力麒控股有限公司	英屬處女群島／香港	1股每股1美元	100	控股公司
南輝(0004)有限公司	英屬處女群島／香港	500股每股1美元	100	控股公司
華尚投資有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
仁柏有限公司	香港	港幣10,000元分為10,000股	82	控股公司
晉全有限公司	香港	港幣2元分為2股	100	控股公司
日濤國際有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
長戀控股有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
昆崙有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
旭全有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
浩階有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
美尚投資有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司

附屬公司	註冊成立／經營地方	發行普通股股本／ 註冊及實收資本	公司股東 應佔權益百份率	主要業務
南誠(0004)有限公司	英屬處女群島／香港	500股每股1美元	100	控股公司
星彩(0004)有限公司	英屬處女群島／香港	500股每股1美元	100	控股公司
堡業投資有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
百納投資有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
晉圖控股有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
Times Square International Property Management Limited	英屬處女群島／香港	500股每股1美元	100	控股公司
嘉森國際有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
晉程控股有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
銀朋有限公司	香港	港幣2元分為2股	100	控股公司
華昇控股有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
九龍倉中國地產發展有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	管理服務
九龍倉中國控股有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	管理服務
九龍倉中國有限公司	英屬處女群島／香港	500股每股1美元	100	控股公司
九龍倉中國投資管理有限公司	香港	港幣2元分為2股	100	管理服務
九龍倉成都有限公司	香港	港幣2元分為2股	100	控股公司
九龍倉靜安有限公司	香港	港幣2元分為2股	100	控股公司
九龍倉寧波有限公司	香港	港幣2元分為2股	100	控股公司
九龍倉上海有限公司	香港	港幣10,000,000元分為10,000,000股	100	控股公司
九龍倉武漢有限公司	香港	港幣2元分為2股	100	控股公司
九龍倉地產中國(0004)有限公司	英屬處女群島／香港	500股每股1美元	100	控股公司
九龍倉中國地產有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
寰鑫有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
■ 漢龍實業綜合開發(武漢)有限公司	中華人民共和國	33,100,000美元	100	地產
■ 九龍倉(武漢)置業有限公司	中華人民共和國	46,000,000美元	100	地產
■ 上海龍申房地產發展有限公司	中華人民共和國	22,330,000美元	55	地產
■ 上海荊源房地產開發有限公司	中華人民共和國	註冊資本5,000,000美元 (實收資本14,000,000美元)	100	地產
■ 上海萊源房地產開發有限公司	中華人民共和國	1,000,000美元	100	地產
■ 九龍倉(上海)企業管理有限公司	中華人民共和國	2,000,000美元	100	管理服務
■ 大上海時代廣場物業管理(上海) 有限公司	中華人民共和國	500,000美元	100	物業管理
■ 龍茂房地產開發(成都)有限公司	中華人民共和國	26,000,000港幣	100	地產
■ 龍悅房地產開發(成都)有限公司	中華人民共和國	3,000,000美元	100	地產
■ 龍嘉房地產開發(成都)有限公司	中華人民共和國	47,500,000港幣	100	地產
■ 蘇州蘇龍地產發展有限公司	中華人民共和國	6,800,000美元	100	地產
■ 蘇州瑞龍地產發展有限公司	中華人民共和國	註冊資本3,000,000美元 (實收資本美金7,486,378元)	100	地產
■ 蘇州銀龍地產發展有限公司	中華人民共和國	16,000,000美元	100	地產

主要附屬公司、聯營公司及合營公司

二〇二五年十二月三十一日

附屬公司	註冊成立／經營地方	發行普通股股本／ 註冊及實收資本	公司股東 應佔權益百分比	主要業務
iii 蘇州耀龍投資管理有限公司	中華人民共和國	5,000,000人民幣	100	控股公司
i 蘇州祥龍地產發展有限公司	中華人民共和國	317,150,000人民幣	100	地產
i 蘇州兆龍地產發展有限公司	中華人民共和國	註冊資本689,110,000人民幣 (實收資本1,189,110,000人民幣)	100	地產
ii 蘇州昌龍地產發展有限公司	中華人民共和國	31,500,000人民幣	100	地產
ii 蘇州昇龍地產發展有限公司	中華人民共和國	763,000,000人民幣	100	地產
ii 九龍倉(無錫)置業有限公司	中華人民共和國	247,580,000美元	100	地產
ii 無錫港龍置業有限公司	中華人民共和國	3,200,000美元	100	地產
ii 無錫河畔置業有限公司	中華人民共和國	100,000美元	100	地產
ii 無錫都會置業有限公司	中華人民共和國	5,600,000美元	100	地產
ii 港盈房地產(杭州)有限公司	中華人民共和國	註冊資本1,990,000美元 (實收資本美金2,505,411)	100	地產
ii 九龍倉(杭州)置業有限公司	中華人民共和國	7,870,000美元	100	地產
i 堡盈房地產(杭州)有限公司	中華人民共和國	9,330,000美元	100	地產
ii 錦興房地產開發(杭州)有限公司	中華人民共和國	15,000,000美元	100	地產
ii 富匯房地產開發(富陽)有限公司	中華人民共和國	註冊資本8,000,000美元 (實收資本9,300,000美金)	100	地產
ii 杭州杭龍置業管理有限公司	中華人民共和國	160,000美元	100	控股公司
ii 龍鼎房地產(杭州)有限公司	中華人民共和國	註冊資本5,000,000人民幣 (實收資本15,263,363人民幣)	100	地產
ii 寰華房地產(杭州)有限公司	中華人民共和國	註冊資本120,000,000人民幣 (實收資本138,000,000人民幣)	100	地產
ii 九龍倉置業(廣州)有限公司	中華人民共和國	1,000,000港幣	100	控股公司
ii 九龍倉置業(重慶)有限公司	中華人民共和國	300,000美元	100	地產
ii 九龍倉(中國)物業管理有限公司	中華人民共和國	60,000,000港幣	100	物業管理
ii 九龍倉(中國)投資有限公司	中華人民共和國	30,000,007美元	100	控股公司
iii 大連時代廣場商業有限公司	中華人民共和國	4,500,000美元	100	地產
物流				
現代貨箱碼頭有限公司	香港	港幣82,049,200元分為70,116股	68	貨櫃碼頭
i 深圳大鵬灣現代港口發展有限公司	中華人民共和國	5,775,550,000人民幣	44	貨櫃碼頭

附屬公司	註冊成立／經營地方	發行普通股股本／ 註冊及實收資本	公司股東 應佔權益百分率	主要業務
酒店				
# Wharf Hotels Limited	英屬處女群島／香港	500股每股1美元	100	控股公司
Chengdu Niccolo Holdings (Hong Kong) Limited	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
功登有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
萃益有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
添益控股有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
九龍倉中國酒店有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
九龍倉酒店管理有限公司	香港	港幣20元分為2股	100	酒店管理
ii 武漢馬哥孛羅酒店有限公司	中華人民共和國	3,850,000美元	100	酒店
ii 成都馬哥孛羅酒店有限公司	中華人民共和國	4,000,000美元	100	酒店
ii 長沙尼依格羅酒店有限公司	中華人民共和國	4,000,000美元	100	酒店
ii 長沙國金酒店有限公司	中華人民共和國	註冊資本50,000,000人民幣 (實收資本為零)	100	酒店
投資及其它				
# Wharf Capital (0004) Limited	英屬處女群島／香港	500股每股1美元	100	控股公司
Wharf CME2 Limited	英屬處女群島／香港	500股每股1美元	100	控股公司
九龍倉有限公司	香港	港幣20元分為2股	100	管理服務
Wharf Finance Limited	香港	港幣2元分為2股	100	融資
Wharf Finance (BVI) Limited	英屬處女群島／香港	500股每股1美元	100	融資
Wiser Point Limited (前稱Wharf China Finance Limited)	香港	港幣5,000,000元分為 5,000,000股	100	融資
飛鷺有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	融資
Wharf Finance (No.1) Limited	香港	港幣2元分為2股	100	融資
宜盛控股有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	融資
源加有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	融資
Wobble Company Limited	香港	港幣500,000,000元分為 500,000,000股	100	融資
階添有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司
穎華控股有限公司	香港	港幣1元分為1股	100	控股公司

主要附屬公司、聯營公司及合營公司

二〇二五年十二月三十一日

聯營公司	註冊成立／經營地方	股份類別	公司股東	
			應佔權益百分率	主要業務
地產				
朗光國際有限公司	香港	普通股	40	控股公司
會鵬房地產發展有限公司	香港	普通股	50	控股公司
麒愉有限公司	香港	普通股	50	控股公司
趣歷有限公司	香港	普通股	50	控股公司
重慶嘉江房地產開發有限公司	中華人民共和國	註冊	40	地產
佛山依雲房地產有限公司	中華人民共和國	註冊	50	地產
佛山依雲上園房地產有限公司	中華人民共和國	註冊	50	地產
佛山招商果嶺房地產有限公司	中華人民共和國	註冊	40	地產
佛山招商光華房地產有限公司	中華人民共和國	註冊	50	地產
佛山招商中環房地產有限公司	中華人民共和國	註冊	50	地產
廣州市萬尚房地產有限公司	中華人民共和國	註冊	33	地產
北京亞林西房地產開發有限公司	中華人民共和國	註冊	25	地產
北京亮馬置業有限公司	中華人民共和國	註冊	30	地產
蘇州孚元置業有限公司	中華人民共和國	註冊	33	地產
杭州龍孜投資管理有限公司	中華人民共和國	註冊	26	地產
蘇州工業園區園嶸捷建設發展有限公司	中華人民共和國	註冊	30	地產
蘇州新高智建建設發展有限公司	中華人民共和國	註冊	30	地產
龍景房地產(杭州)有限公司	中華人民共和國	註冊	50	地產
物流				
香港空運貨站有限公司	香港	普通股	21	空運貨站
Mega Shekou Container Terminals Limited	英屬處女群島	普通股	14	控股公司

合營公司	註冊成立／經營地方	股份類別	公司股東應佔	
			權益百分率	主要業務
地產				
Clear Elegant Limited	英屬處女群島／香港	普通股	30	控股公司
Lucrative Year Limited	英屬處女群島／香港	普通股	50	控股公司
穎領有限公司	香港	普通股	50	地產
貴恆投資有限公司	香港	普通股	50	控股公司
穎澤投資有限公司	香港	普通股	60	控股公司
擎創有限公司	香港	普通股	50	控股公司
其晉有限公司	香港	普通股	50	控股公司
祥寶投資有限公司	香港	普通股	30	控股公司
Tartar Investments Limited	英屬處女群島／香港	普通股	30	控股公司
領萃投資有限公司	香港	普通股	49	控股公司
蘇州茂龍地產發展有限公司	中華人民共和國	註冊	49	地產
重慶嘉益商業管理有限公司	中華人民共和國	註冊	50	地產
祥寶投資(成都)有限公司	中華人民共和國	註冊	30	地產
蘇州皓龍地產發展有限公司	中華人民共和國	註冊	60	地產
大連九龍倉綠城置業有限公司	中華人民共和國	註冊	60	地產
深圳前晉置業有限公司	中華人民共和國	註冊	50	地產
北京西局置業有限公司	中華人民共和國	註冊	80	地產
廣州建融房地產開發有限公司	中華人民共和國	註冊	18	控股公司
廣州建德房地產開發有限公司	中華人民共和國	註冊	18	地產
廣州安合房地產開發有限公司	中華人民共和國	註冊	10	地產
酒店				
重慶尼依格羅酒店有限公司	中華人民共和國	註冊	50	酒店

直接持有的附屬公司

i 根據中國法律註冊為外商非獨資經營企業

ii 根據中國法律註冊為外商獨資經營企業

iii 根據中國法律註冊為全內資經營企業

附註：

(甲) 於二〇二五年十二月三十一日，所有上列附屬公司(有#號者除外)均為本公司間接持有的附屬公司。

(乙) 上述所列為各董事認為對本集團盈利及資產有較重要影響之主要附屬、聯營公司及合營公司。

(丙) 以下債務證券均由本公司全資附屬公司所發行及由本公司作出擔保。

附屬／借款公司	債務證券的簡述	尚未償還的本金數額
Wharf Finance (BVI) Limited	於二〇二六年到期的港元定息保證票據 於二〇二七年到期的人民幣定息保證票據	3億港元 2億人民幣
Wharf Finance Limited	於二〇二七年到期的港元定息保證票據 於二〇四〇年到期的港元定息保證票據	2.3億港元 2.5億港元
Wharf Finance (No.1) Limited	於二〇二六年到期的日圓定息保證票據	100億日圓

主要物業撮要表

二〇二五年十二月三十一日

總樓面面積約數(平方呎)

地址	總面積	寫字樓	商場	住宅	其它
香港					
物業(投資)					
山頂賓吉道8號& 36號種植道Strawberry Hill之部分單位	13,000	-	-	13,000	-
山頂加列山道63號Chelsea Court	43,000	-	-	43,000	-
山頂種植道11號11Plantation Road	46,300	-	-	46,300	-
山頂種植道1號	91,000	-	-	91,000	-
現代貨箱碼頭貨倉大樓	1,418,200	-	-	-	1,418,200
現代貨箱碼頭物流中心	4,945,000	-	-	-	4,945,000
香港物業(投資)總面積	6,556,500	-	-	193,300	6,363,200
物業(發展)					
九龍塘龍庭里8號	436,400	-	-	436,400	-
文輝道2至8號	259,300	-	-	259,300	-
九龍灣啟興道1-5號九龍貨倉	829,000	-	6,400	822,600	-
	1,524,700	-	6,400	1,518,300	-
由聯營公司及合營公司發展(所佔權益 - 附註g)					
油塘油塘灣部分地段	611,400	-	13,700	597,700	-
山頂聶歌信山道8號Mount Nicholson	15,000	-	-	15,000	-
啟德維港·灣畔	323,700	-	11,900	311,800	-
文輝道9、11號	72,500	-	-	72,500	-
	1,022,600	-	25,600	997,000	-
香港物業(發展)總面積	2,547,300	-	32,000	2,515,300	-
香港總面積	9,103,800	-	32,000	2,708,600	6,363,200

(備註)	地盤面積		約滿年份	落成／預計		公司應佔 實質權益
	(平方呎)	地段編號		落成年份	完成階段	
	不適用	RBL 512 & 1004	2027/28	1974/77	不適用	100%
	29,640	RBL 556 S.A.R.P. & S.B.	2035	2001	不適用	100%
	32,145	RBL 522, 639, 661	2027	2017	不適用	100%
	97,670	RBL 534 S.E., S.F. & R.P.	2028	2022	裝修工程施工中	100%
貨倉	202,997	KCL 5及其增批部分	2047	1981/1991	不適用	68%
貨倉	331,152	KCL 2	2047	2027	地基工程完成	68%
	121,224	NKIL 6579	2068	2026	裝修工程施工中	100%
	134,884	RBL 1211	2071	2027	上蓋工程施工中	100%
	165,809	NKIL 6647	2072	2028	地基工程施工中	100%
	808,398	YTML 22餘段及伸延部分，YTML 28 及伸延部分，YTML 29及伸延部分， 及YTML 12、32及33及接鄰油塘灣 各地段	2047	不適用	策劃中	15%
	250,930	IL 9007	2060	2016	不適用	50%
	197,552	NKIL 6554	2069	2025	不適用	30%
	54,541	RBL 1222	2071	2028	上蓋工程施工中	50%

主要物業撮要表

二〇二五年十二月三十一日

總樓面面積約數(平方呎)

地址	總面積	寫字樓	商場	住宅	其它
中國內地					
物業(投資)					
已落成投資物業					
上海市淮海中路93-111號大上海時代廣場	973,000	331,000	447,000	195,000	-
重慶市渝中區鄒容路100號重慶時代廣場	591,800	13,800	578,000	-	-
武漢市江安區沿江大道160號武漢時代廣場	8,000	-	8,000	-	-
大連市中山區人民路50號大連時代廣場	188,000	-	188,000	-	-
成都市雙流縣雙楠大道中段99號時代·奧特萊斯	680,000	-	680,000	-	-
成都市錦江區紅星路與大慈寺路交界成都國際金融中心	6,042,000	3,092,000	2,195,000	755,000	-
無錫市南長區太湖廣場無錫國金中心	2,036,000	2,036,000	-	-	-
重慶市江北區江北城A片區重慶國金中心(所佔權益-附註g)	1,214,000	641,000	573,000	-	-
上海市靜安區南京西路1717地塊會德豐國際廣場	1,199,000	1,149,000	50,000	-	-
長沙市芙蓉區東牌樓長沙國金中心	2,619,000	-	2,619,000	-	-
湖南省長沙市金洲新區工業集中區歐洲北路168號時代·奧特萊斯	772,000	-	772,000	-	-
深圳市南山區前海T102-0262地塊-可可苑(所佔權益-附註g)	267,000	-	41,000	226,000	-
成都市錦江區雙桂路以南、牛沙路以北、二環路以東、沙河以西片區成都環貿廣場(所佔權益-附註g)	412,000	-	412,000	-	-
	17,001,800	7,262,800	8,563,000	1,176,000	-

(備註)	地盤面積		約滿年份	落成／預計		公司應佔 實質權益
	(平方呎)	地段編號		落成年份	完成階段	
	148,703	不適用	2043	2000	不適用	100%
	76,205	不適用	2050	2004	不適用	100%
	(a)	不適用	2053	2008	不適用	100%
	(b)	不適用	2039	2009	不適用	100%
	(c)	不適用	2047	2009	不適用	100%
	(d)	不適用	2049/79	2013/14/16	不適用	100%
	313,867	不適用	2047/57	2014	不適用	100%
	(e)	不適用	2051	2017	不適用	50%
	136,432	不適用	2049	2010	不適用	98%
	(f)	不適用	2051	2018	不適用	100%
	1,299,000	不適用	2055	2016	不適用	100%
	80,000	不適用	2,057	2023	不適用	50%
	2,212,128	不適用	2048/78	2022	不適用	30%

主要物業撮要表

二〇二五年十二月三十一日

總樓面面積約數(平方呎)

地址	總面積	寫字樓	商場	住宅	其它
武漢市江安區沿江大道160號武漢馬哥孛羅酒店	405,000	-	-	-	405,000
中國四川省610021成都市錦江區紅星路3段1號國際金融中心 T3塔樓成都尼依格羅酒店	448,000	-	-	-	448,000
中國湖南省410005長沙市芙蓉區解放西路188號國金中心 T1塔樓長沙尼依格羅酒店	442,000	-	-	-	442,000
中國湖南省長沙市芙蓉區蔡鍔中路1號國金中心 T2塔樓長沙瑪珂酒店	327,000	-	-	-	327,000
中國湖南省長沙市芙蓉區解放西路188號國金中心 T2塔樓長沙柏悅酒店	373,000	-	-	-	373,000
中國重慶市400023江北區江北城北大街38號國金中心 T1號塔樓重慶尼依格羅酒店(所佔權益-附註g)	219,000	-	-	-	219,000
	2,214,000	-	-	-	2,214,000
中國內地物業(投資)總面積	19,215,800	7,262,800	8,563,000	1,176,000	2,214,000

(備註)	地盤面積		約滿年份	落成／預計		公司應佔 實質權益
	(平方呎)	地段編號		落成年份	完成階段	
(有356個房間的酒店)	(a)	不適用	2053	2008	不適用	100%
(有238個房間的酒店)	(d)	不適用	2049	2015	不適用	100%
(有243個房間的酒店)	(f)	不適用	2051	2018	不適用	100%
(有286個房間的酒店)	(f)	不適用	2051	2023	不適用	100%
(有231個房間的酒店)	(f)	不適用	2051	2024	不適用	100%
(有252個房間的酒店以 100%公司所有權計)	(e)	不適用	2051	2017	不適用	50%

主要物業撮要表

二〇二五年十二月三十一日

總樓面面積約數(平方呎)

地址	總面積	寫字樓	商場	住宅	其它
物業(發展)					
蘇州市相城區陽澄湖鎮湘路南、順賢路東27號地塊•天曦	596,000	-	11,000	585,000	-
蘇州市相城區黃橋街道華元路北、通湖路東78號地塊•天灝逅灣雅苑	247,000	-	-	247,000	-
成都市雙流發展區雙楠大道與光華大道交界地塊時代小鎮	3,322,000	2,348,000	962,000	12,000	-
長沙市芙蓉區長沙國金中心	3,724,000	2,719,000	-	904,000	101,000
蘇州市相城區元和路荷岸曉風	149,000	-	-	149,000	-
其它	122,000	-	-	109,000	13,000
	8,160,000	5,067,000	973,000	2,006,000	114,000
由聯營公司及合營公司發展(所佔權益-附註g)					
北京市豐台區西局村項目西城天鑄	323,000	-	-	180,000	143,000
成都市錦江區雙桂路以南、牛沙路以北、二環路以東、沙河以西片區成都環貿廣場	2,766,000	1,253,000	118,000	1,271,000	124,000
重慶市南岸區彈子石C區國際社區	270,000	-	200,000	70,000	-
其它	231,000	-	49,000	172,000	10,000
	3,590,000	1,253,000	367,000	1,693,000	277,000
中國內地物業(發展)總面積	11,750,000	6,320,000	1,340,000	3,699,000	391,000
中國內地總面積	30,965,800	13,582,800	9,903,000	4,875,000	2,605,000
集團物業(投資)	25,772,300	7,262,800	8,563,000	1,369,300	8,577,200
集團物業(發展)	14,297,300	6,320,000	1,372,000	6,214,300	391,000
集團總面積(附註i)	40,069,600	13,582,800	9,935,000	7,583,600	8,968,200

附註：

- (a) 武漢時代廣場之部分，地盤面積總數為188,090平方呎
- (b) 大連時代廣場之部分，地盤總面積為171,356平方呎
- (c) 成都市雙流發展區之部分，地盤總面積為3,900,589平方呎
- (d) 成都國際金融中心之部分，地盤總面積為590,481平方呎
- (e) 重慶國金中心之部分，地盤總面積為516,021平方呎
- (f) 長沙國金中心之部分，地盤總面積為800,452平方呎

(備註)	地盤面積		約滿年份	落成／預計		完成階段	公司應佔 實質權益
	(平方呎)	地段編號		落成年份			
	1,112,825	不適用	2057/87	2022	不適用		100%
	1,013,022	不適用	2088	2025	不適用		100%
	(c)	不適用	2047/77	2026	上蓋工程施工中		100%
	(f)	不適用	2051	2026	裝修工程施工中		100%
	1,206,849	不適用	2087	2026	上蓋工程施工中		100%
	395,000	不適用	2087	2021	不適用		80%
	2,212,128	不適用	2048/78	2014及以後	上蓋工程施工中		30%
	6,080,656	不適用	2047/57	2022	不適用		40%

(g) 由聯營公司及合營公司持有的項目，皆以集團應佔樓面面積臚列。

(h) 中國內地發展物業總面積包括150,000平方呎已預售但未確認之面積。

(i) 除了以上樓面面積，集團應佔車位總面積約一千二百萬平方呎，主要在中國內地。

十年財務摘要

截至十二月三十一日止年度	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元	二〇二三年 港幣百萬元	二〇二二年 港幣百萬元	二〇二一年 港幣百萬元
綜合收益表					
收入	10,997	12,115	18,950	18,064	22,378
營業盈利	5,068	5,644	6,896	6,603	8,536
基礎淨盈利(附註a)	4,104	2,798	3,566	303	3,646
股東應佔盈利/(虧損)	50	(3,224)	945	(1,705)	6,019
股東應佔股息	1,222	1,222	1,222	1,222	1,222
綜合財務狀況表					
投資物業	57,515	60,767	71,244	69,222	76,525
物業、廠房及設備	11,898	12,261	12,597	12,088	12,967
聯營公司/合營公司權益	27,750	27,257	27,712	30,845	35,859
其它長期投資	43,158	41,969	42,363	48,924	52,902
待沽物業	36,491	35,755	37,196	42,986	48,485
銀行存款及現金	19,868	9,718	11,593	14,648	23,559
其它資產	1,829	2,312	2,172	3,032	3,403
資產總額	198,509	190,039	204,877	221,745	253,700
銀行借款及其它借款	(17,906)	(16,854)	(19,432)	(19,964)	(36,745)
其它負債	(28,185)	(30,715)	(37,242)	(46,074)	(50,578)
淨資產	152,418	142,470	148,203	155,707	166,377
股本及其它法定資本儲備	30,381	30,381	30,381	30,381	30,381
儲備	116,326	106,451	112,608	121,204	131,639
股東權益	146,707	136,832	142,989	151,585	162,020
非控股股東權益	5,711	5,638	5,214	4,122	4,357
總權益	152,418	142,470	148,203	155,707	166,377
(現金)/負債淨額	(1,962)	7,136	7,839	5,316	13,186
財務資料					
每股資料					
每股盈利/(虧損)(港幣元)					
— 基礎淨盈利	1.34	0.92	1.17	0.10	1.19
— 股東應佔	0.02	(1.05)	0.31	(0.56)	1.97
每股資產淨值(港幣元)	48.01	44.77	46.79	49.60	53.02
每股現金股息(港仙)	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
財務比率					
淨負債佔股東權益(%)	不適用	5.2%	5.5%	3.5%	8.1%
淨負債佔總權益(%)	不適用	5.0%	5.3%	3.4%	7.9%
利息倍數(倍)(附註c)	12.9	9.6	6.0	8.8	9.8
股東權益回報(附註b)	0.0%	(2.3%)	0.6%	(1.1%)	3.8%
派息率(%)					
— 基礎淨盈利	29.8%	43.7%	34.3%	403.3%	33.5%
— 股東應佔盈利	2,444.0%	不適用	129.3%	不適用	20.3%

附註：

- (a) 基礎淨盈利主要不包括投資物業重估虧損/盈餘、金融工具按市價入賬的變動及非經常性項目，當中包括於二〇一七年出售投資物業而產生的收益港幣四十四億九千九百萬元，及於二〇一六年出售九倉電訊的收益港幣七十二億六千萬。
- (b) 股東權益回報根據公司股東應佔盈利/(虧損)除以是年平均股東權益計算。
- (c) 利息倍數按照未計利息、稅項、折舊及攤銷前的營業盈利除以財務成本(未扣除資本化利息及未計入公允價值盈利/虧損)。

截至十二月三十一日止年度	二〇二〇年 港幣百萬元	二〇一九年 港幣百萬元	二〇一八年 港幣百萬元	二〇一七年 港幣百萬元	二〇一六年 港幣百萬元
綜合收益表					
收入	20,997	16,874	21,055	43,273	46,627
營業盈利	11,104	7,869	8,752	20,622	17,065
基礎淨盈利(附註a)	3,417	3,016	6,798	16,142	13,980
股東應佔盈利	3,864	3,386	6,623	21,876	21,440
股東應佔股息(附註d)	1,221	991	1,981	4,836	6,520
綜合財務狀況表					
投資物業	78,151	74,811	74,738	82,128	319,298
物業、廠房及設備	13,250	13,056	13,670	13,201	20,735
聯營公司／合營公司權益	33,139	43,085	41,859	30,445	31,147
其它長期投資	66,875	36,531	30,544	19,109	5,723
待沽物業	42,396	44,083	45,954	25,200	23,874
銀行存款及現金	16,668	27,292	17,448	45,697	36,957
其它資產	3,616	3,360	3,136	6,867	6,093
資產總額	254,095	242,218	227,349	222,647	443,827
銀行借款及其它借款	(42,174)	(46,336)	(43,086)	(36,409)	(60,794)
其它負債	(48,445)	(49,539)	(45,503)	(40,767)	(57,627)
淨資產	163,476	146,343	138,760	145,471	325,406
股本及其它法定資本儲備	30,270	30,221	30,173	29,760	29,497
儲備	128,584	112,653	105,251	112,214	287,297
股東權益(附註e)	158,854	142,874	135,424	141,974	316,794
非控股股東權益	4,622	3,469	3,336	3,497	8,612
總權益	163,476	146,343	138,760	145,471	325,406
負債／(現金)淨額	25,506	19,044	25,638	(9,288)	23,837
財務資料					
每股資料					
每股盈利／(虧損)(港幣元)					
—基礎淨盈利	1.12	0.99	2.23	5.32	4.61
—股東應佔	1.27	1.11	2.18	7.21	7.07
每股資產淨值(港幣元)(附註e)	52.07	46.86	44.45	46.75	104.48
每股現金股息(港仙)(附註d)	40.00	32.50	65.00	159.00	215.00
財務比率					
淨負債佔股東權益(%)	16.1%	13.3%	18.9%	不適用	7.5%
淨負債佔總權益(%)	15.6%	13.0%	18.5%	不適用	7.3%
利息倍數(倍)(附註c)	9.3	5.1	6.5	12.9	8.5
股東權益回報(%) (附註b)	2.6%	2.4%	4.8%	9.5%	6.9%
派息率(%)					
—基礎淨盈利	35.7%	32.9%	29.1%	30.0%	46.6%
—股東應佔盈利	31.5%	29.3%	29.9%	22.1%	30.4%

附註(續上頁)：

- (d) 除上述現金股息外，於二〇一七年，以實物分派方式派發有線寬頻股份及九龍倉置業股份分別為港幣五億六千二百萬元(相等於每股港幣0.19元)及港幣一千九百七十七億七千九百萬元(相等於每股港幣65.14元)。
- (e) 二〇一七年的股東權益及每股資產淨值比二〇一六年的顯著減少，主要因為分派特別中期股息以進行分拆九龍倉置業。
- (f) 若干數字已經重新分類以遵守現時《財報準則》。

本年報的英文版本，可於本公司網站(www.wharfholdings.com)查閱。

The English version of this Annual Report is available on our Company's website at www.wharfholdings.com.



九龍倉

始創於一八八六年

www.wharfholdings.com