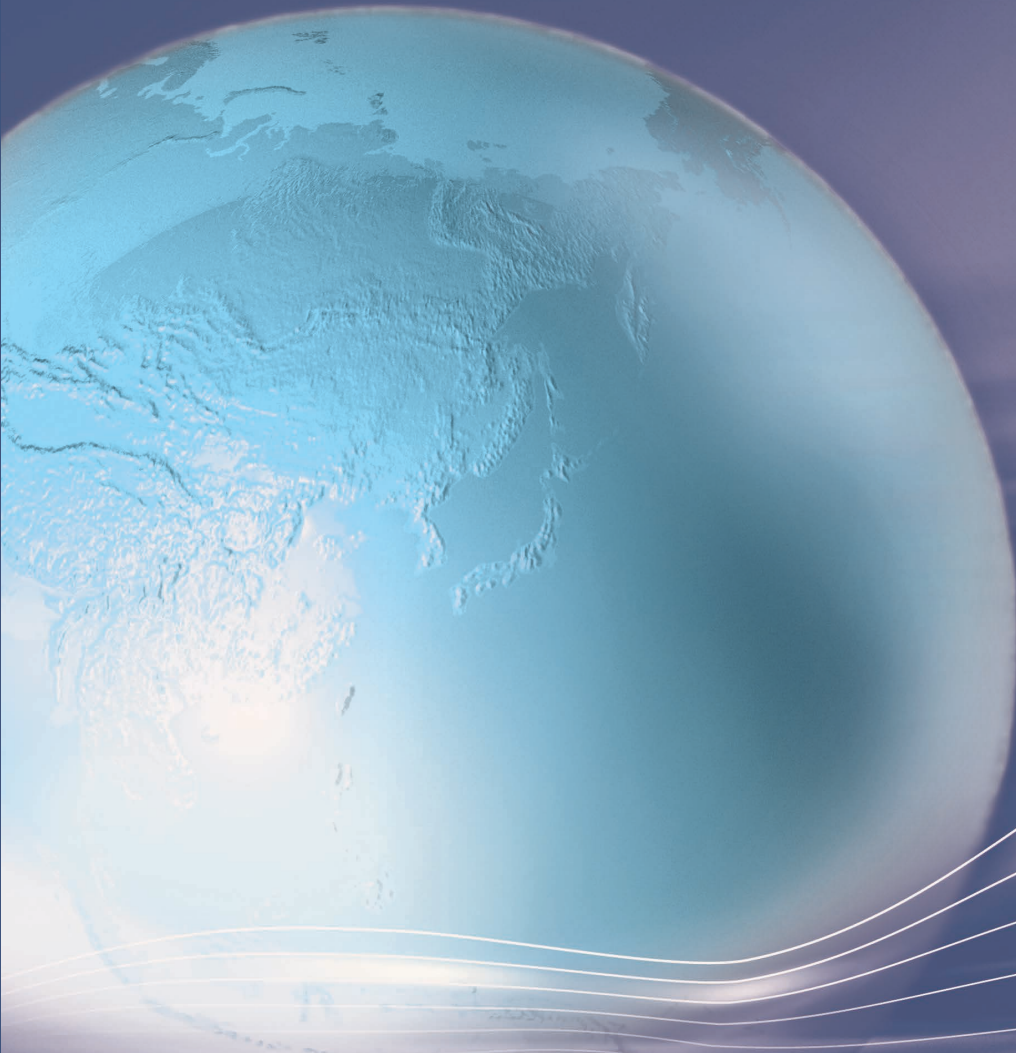


基礎穩固 應對挑戰



CK ASSET HOLDINGS LIMITED
長江實業集團有限公司
(於開曼群島註冊成立之有限公司)
股份代號：1113

2025 年報

集團架構



長江實業集團有限公司

(於香港註冊及上市之開曼群島有限公司)

股份代號：1113



目錄

- 2 五年財務概要
- 3 全年概覽
- 10 主席報告
- 16 管理層討論及分析
- 28 董事個人資料
- 32 集團要員資料
- 41 董事會報告
- 59 企業管治報告
- 106 發展物業概覽
- 116 投資物業概覽
- 122 酒店及服務套房概覽
- 124 英式酒館業務概覽
- 126 基建及實用資產業務概覽
- 129 基建業務經濟收益概覽
- 130 主要物業表
- 136 綜合財務報表
- 177 獨立核數師報告
- 182 上市房地產投資信託
- 188 風險因素
- 204 公司資料及重要日期



五年財務概要

綜合收益表 (港幣百萬元)					
	2021	2022	2023	2024	2025
集團收入	62,094	56,341	47,243	45,529	57,935
攤佔合營企業之收入	21,147	23,210	23,839	26,056	27,913
總額	83,241	79,551	71,082	71,585	85,848
股東應佔溢利	21,241	21,683	17,340	13,657	10,847
綜合財務狀況表 (港幣百萬元)					
	2021	2022	2023	2024	2025
固定資產	76,444	70,267	73,027	70,209	72,868
投資物業	132,324	125,186	147,223	150,708	151,694
合營企業	80,752	74,685	79,992	78,998	86,348
聯營公司	7,054	7,058	6,961	6,999	7,118
其他非流動資產	26,016	27,746	19,216	18,950	17,364
流動資產淨值	155,606	154,899	130,666	134,585	135,034
非流動負債	478,196	459,841	457,085	460,449	470,426
資產淨值	386,275	393,707	399,436	400,200	408,681
上列項目代表：					
股本及股本溢價	242,619	240,102	238,071	236,471	236,471
儲備	128,609	139,529	147,773	151,204	159,971
股東權益	371,228	379,631	385,844	387,675	396,442
永久資本證券	7,929	7,929	7,929	7,929	7,929
非控股股東權益	7,118	6,147	5,663	4,596	4,310
權益總額	386,275	393,707	399,436	400,200	408,681
	2021	2022	2023	2024	2025
股東權益(港元)					
—每股賬面值(附註一)	101.89	105.30	108.72	110.77	113.28
每股溢利(港元)(附註二)	5.77	5.98	4.86	3.89	3.10
每股股息(港元)					
中期股息	0.41	0.43	0.43	0.39	0.39
末期股息	1.79	1.85	1.62	1.35	1.39

附註一：每股賬面值以年終結算日已發行股份數目計算。

附註二：每股溢利以年度內已發行股份或年度內已發行股份之加權平均數計算。

全年概覽



1

1及2. 集團2025年度業績公佈

2

1-3

- 集團旗下186項物業參與世界自然基金會香港分會主辦的「地球一小時2025」活動，為支持和關愛地球未來出一分力。
- 上海大都會海逸酒店於第18屆年度TTG中國旅遊大獎頒獎典禮暨晚宴上獲頒「上海最佳優選酒店獎」。
- 深圳世紀匯商場獲香港新傳媒集團頒發「金牌旅遊產品選舉2025 — 金牌大灣區購物中心大獎」。

全年概覽(續)

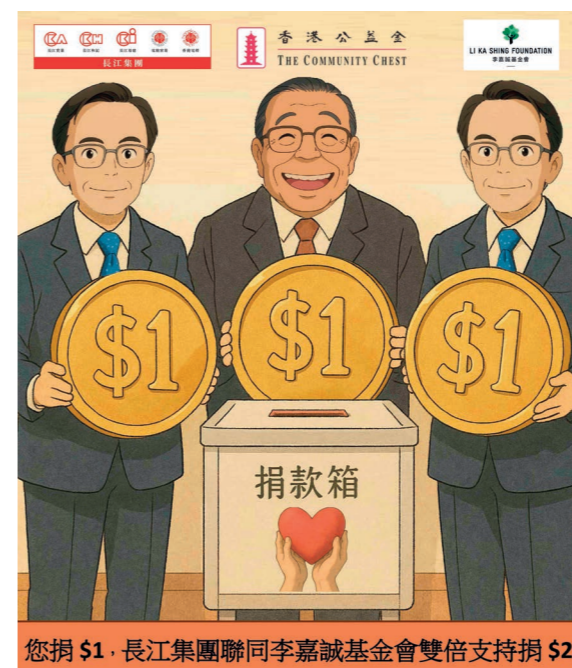


- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

- 1及2. 集團2025年度股東週年大會
- 3. 啟德住宅項目「花語海 Victoria Blossom」
- 4. 公益金及時雨基金
- 5. 新加坡最佳公寓/住宅項目類別五星大獎

4-6

- ☞ 集團2025年度股東週年大會以混合會議模式進行，股東透過網上平台或親身出席會議並行使投票權利。
- ☞ 啟德全新大型住宅項目正式命名為「花語海 Victoria Blossom」。



4-6

- ☞ 集團新加坡豪宅物業 Perfect Ten 於 2025-2026 年度亞太區房地產大獎中獲頒「新加坡最佳公寓/住宅項目類別五星大獎」。
- ☞ 集團獲《信報財經新聞》頒發「企業品牌顯卓大獎 2025 — 顯卓多元地產業務大獎」。
- ☞ 長江集團及李嘉誠基金會對支持香港公益金之「公益金及時雨基金」不遺餘力，公眾透過長江捐款熱線每捐助港幣 1 元，長江集團及李嘉誠基金會各配對捐款港幣 1 元。

全年概覽(續)



1	2	4
3		5

1. 2025年度投資價值地產企業
2. 旅遊名人堂獎
3. 企業品牌成就大獎2025 — 優越南區港鐵上蓋尊貴名邸品牌大獎
4. 超卓上市企業大獎2024(地產發展商)
5. 上市公司卓越大獎2025—榮耀大獎

7-9

- CA 集團於內地權威房地產資訊平台—觀點機構主辦的「影響力指數•2025博鰲風尚盛典」中，榮膺「2025年度投資價值地產企業」殊榮。
- CA 上海大都會海逸酒店榮獲2025年度Tripadvisor「旅行者之選：至尊獎」。
- CA 海逸國際酒店集團於TTG Asia Media主辦的「第34屆TTG旅遊大獎晚宴及頒獎典禮」上連續第三年獲頒「旅遊名人堂獎」。
- CA Blue Coast獲Now財經台主辦的「企業品牌成就大獎2025」頒發「優越南區港鐵上蓋尊貴名邸品牌大獎」，嘉許其卓越表現。
- CA 惠州龍珀住宅項目獲Now財經台主辦的「企業品牌成就大獎2025」頒發「優越大灣區住宅項目品牌大獎」。



10-12

- CA 集團獲《東方日報》及《東網》頒發「超卓上市企業大獎2024(地產發展商)」。
- CA 集團系內多家公司獲強制性公積金計劃管理局頒發2024-25年度「積金好僱主」、「積金推廣獎」及「電子供款獎」。
- CA 集團獲《信報財經新聞》頒發「上市公司卓越大獎2025 — 榮耀大獎」。

全年概覽(續)



1. 公益金2024/2025年度最高籌款機構第三名
2. 2024亞洲卓越品牌大獎
3. 傑出上市公司大獎2025
4. 2024/25年度商界展關懷
5. Residential Renovation/Redevelopment – London大獎

10-12

- ☞ 海逸國際酒店集團榮獲《亞洲週刊》頒發「2024亞洲卓越品牌大獎」。
- ☞ 集團獲《am730》及亞洲公關頒發「傑出上市公司大獎2025」。
- ☞ 長江集團第26年蟬聯香港公益金三大最高籌款機構之一，並為「2024/2025年度最高籌款機構第三名」。
- ☞ 集團獲《明報》嘉許為「香港傑出上市企業」。



10-12

- ☞ 長江集團168家成員公司獲香港社會服務聯會頒發「2024/25年度商界展關懷」標誌，連續22年成為最多成員公司獲此殊榮的企業集團。
- ☞ 英國倫敦住宅項目Chelsea Waterfront獲British Homes Awards 2025頒發「Development Transformation of the Year」獎項。
- ☞ 英國倫敦住宅項目Chelsea Waterfront及The Powerhouse於International Property Awards 2025共獲頒發兩個獎項，分別為「Residential Renovation/Redevelopment – London」及「Best Architecture Multiple Residence – London」大獎。

主席報告

基礎穩固 應對挑戰



業績摘要

截至12月31日止年度	2025年 百萬港元	2024年 百萬港元	2025年 每股港元	2024年 每股港元	變幅
投資物業重估前溢利	11,960	11,688	3.42	3.33	+2.7%
投資物業重估 (扣除稅項及非控股股東權益)	(1,113)	1,969	(0.32)	0.56	
股東應佔溢利	10,847	13,657	3.10	3.89	-20.3%
末期股息			1.39	1.35	+3.0%
全年股息			1.78	1.74	+2.3%

全年盈利

本集團截至2025年12月31日止年度之投資物業重估前溢利為港幣119億6,000萬元(2024年—港幣116億8,800萬元)。每股溢利為港幣3元4角2分(2024年—港幣3元3角3分)，與上年度比較增加2.7%。截至2025年12月31日止年度之股東應佔溢利為港幣108億4,700萬元(2024年—港幣136億5,700萬元)，每股溢利為港幣3元1角(2024年—港幣3元8角9分)，較上年度減少20.3%。

本集團股東應佔溢利為港幣108億4,700萬元。

股息

董事會現建議開派2025年度末期股息每股港幣1元3角9分，給予2026年5月28日(星期四)營業時間結束時已登記在本公司股東名冊內之股東。上述股息連同於2025年9月25日已派發之中期股息每股港幣3角9分，2025全年合共派息每股為港幣1元7角8分(2024年全年每股派息港幣1元7角4分)。上述2025年度末期股息，如獲2026年度股東週年大會通過，將於2026年6月11日(星期四)派發。於本文件日期，本公司並無於中央結算及交收系統或以其他方式持有任何庫存股份。所有本公司回購以待註銷之股份將不會收取2025年度末期股息。

主席報告(續)

業務展望

業務回顧

集團2025年度整體業績持續穩健，儘管環球營商環境繼續受地緣政局緊張、政策不明朗及市場波動等因素影響。年內，集團進一步增強旗下多元資產投資，提升其穩健性，並鞏固集團經常收入基礎。集團購入德國護老房屋及瑞典支援房屋一系列資產，以拓展其社會基礎設施物業組合，並完成收購位於澳洲用作碳封存之農地。

於2026年1月，集團完成出售於UK Rails之權益，並於2月宣佈擬出售於UK Power Networks持有之權益，除釋放相關資產潛在價值，亦可靈活調配資金，把握各項環球投資機遇。

物業銷售

香港2025年的住宅物業交投逐漸回復動力。物業印花稅稅率下調、按揭息率偏低，以及發展商調整售價等多項因素，對住宅物業市場有支持作用。集團陸續推出黃竹坑Blue Coast及Blue Coast II單位發售，反映市場對住宅物業有穩定需求。啟德花語海、半山21 Borrett Road第2期及元朗錦泰路等住宅項目，將適時推出市場發售。

內地政府貫徹落實宏觀經濟政策，促進經濟內循環，如持續放寬限購政策、降低首付比率及下調房貸利率等措施，以帶動房產需求，鞏固市場發展。集團內地住宅項目，計有惠州龍珀花園、東莞海逸豪庭、廣州逸翠莊園及北京逸翠園，均為內地置業準買家考慮選購的物業項目。

與2024年比較，集團於回顧年內的物業銷售收入及收益整體均有所增加。油塘親海馱I及II、上海御沁園、北京逸翠園、新加坡Perfect Ten，以及英國Chelsea Waterfront住宅項目單位銷售錄得溢利收益。集團將延續審慎策略，物色優質土地儲備作未來發展。

物業租務

於2025年，香港及內地物業租賃市道依然充滿挑戰。與2024年比較，相關業務之收入及收益均錄得輕微減幅。集團之多元投資物業組合，遍及香港、內地及英國多地，涵蓋零售、寫字樓、工業及社會基礎設施用途。集團就長江集團中心二期採取精準明確的租賃及推廣策略，租務進展理想。長江集團中心二期坐落中環核心商業區，擁維港開揚景觀，大型企業選址必優先選擇核心地段高質商廈，因此集團對超甲級寫字樓的需求及前景充滿信心。

酒店及服務套房業務

香港政府與業界於回顧年內繼續協力籌辦多項商業及文體大型盛事，進一步提升本港作為國際城市之吸引力，為更多旅客來港作招徠，以促進旅遊業整體表現。2025年訪港旅客及留港住宿旅客人數均有所增長。集團酒店及服務套房於2025年之收入錄得輕微上升，收益則與2024年相若。集團將因應市場需求，調整旗下酒店及服務套房業務組合，積極提升酒店及長租業務之營業收入。

英式酒館業務

於2025年，英國英式酒館行業前景持續不明朗，經營壓力龐大。當地政府公佈其秋季預算案，使食品與勞工成本升勢越趨加劇。Greene King於年內推出多項促銷並致力緩減持續成本壓力之舉措。2025年之收入較2024年錄得增幅，惟收益則因資產減值而下跌。Greene King將持續投入數碼投資及提升營運效率，聚焦推動業務發展及擴大市場份額，同時亦將繼續善用資本開支，以提高利潤，並鞏固業務基礎。

基建及實用資產業務

集團基建及實用資產業務投資組合，由受規管實用資產業務及持有合同之基建業務組成，持續為集團提供穩定經常性收入，年內收入與收益均較2024年錄得穩定增長。該等業務負債比率水平恰當，而且業務收入及相關資產能抵禦通脹，以及高利率等宏觀經濟變動。至於受規管實用資產業務，其准許借貸成本按規管期利率予以調整，減輕利率波動風險。

本公司、長江基建集團有限公司、電能實業有限公司及長江和記實業有限公司之全資附屬公司所組成的合營企業，於年內簽署合約出售於UK Rails之權益，已於2026年1月完成，本公司佔合營企業之間接權益為20%。

2026年2月，本公司、長江基建集團有限公司及電能實業有限公司之間接全資附屬公司簽署合約出售彼等於UK Power Networks之權益，預期現金所得款項連同過去數年之持續分派，將為本公司2021年作出之投資帶來強勁回報。如早前公告所述，該交易須待若干先決條件獲達成後方會完成。本公司在該項目擁有20%間接權益。

主席報告(續)

可持續發展

於年內，集團各業務及投資項目在提升可持續發展和氣候韌性方面均取得有意義進展。集團深明在業務營運及價值鏈過程中所肩負推動減碳排放之責任，並已制定氣候轉型計劃及減碳路線圖，為邁向淨零道路提供指引。集團已於2024年獲得科學基礎目標倡議(SBTi)之認證，將由2025年起，就該科學基礎目標的進展作出匯報。所披露範圍3將拓展至涵蓋上下游不同來源，並提早於強制時限前採納香港交易所之氣候相關披露新規定，亦同時加強作出氣候相關財務披露，包括為緩解及應對措施投入資金，以及量化來自氣候相關風險的潛在財務影響。

另外，集團亦深諳良好可持續管治有助業務維持長遠穩健發展，因此除推出新增的「持份者參與政策」，亦加強現行政策，並同時更新企業風險清單，將更多氣候變化及人工智能等可持續相關考慮因素納入其中，以助各業務單位識別相關潛在之風險與機遇。集團推進可持續發展及保護環境之努力備受市場嘉許，包括Perfect Ten在2025-2026年度亞太區房地產大獎中獲頒「新加坡最佳公寓/住宅項目類別五星大獎」，以及長江集團中心二期分別取得綠建環評新建建築(2.0版)最終鉑金級及LEED「V4.1版本運營與維護」的鉑金級評級。

年內，集團貫徹透過投資提升社區生活之目標，持續拓展旗下Civitas之社會基礎設施投資。Civitas投資組合繼續為社區提供護理房屋及特殊教育，帶來可量化重大社會效益。集團亦致力投資於低碳解決方案及可再生項目，為推進全球邁向淨零轉型，作出貢獻。2025年，集團與長江生命科技集團有限公司合作，完成收購位於澳洲面積超過35萬公頃，可用作碳封存農地之相關政府牧地租契及權益，此項以自然為本之計劃，透過原生森林再生產生可交易的碳信用額，支援當地公私營業界用以抵銷行業的碳排放量。是項投資反映集團憑藉創新、具經濟可行性及可持續方案應對氣候挑戰。

展望未來

全球正處於前所未有之地緣政治不確定時期，既有國際秩序正經歷轉型，而區域衝突使情況越加複雜。與此同時，科技迅速發展及持續氣候挑戰，將為全球商業格局及人才與資本資源配置帶來顛覆性轉變。

內地2025年國內生產總值按年錄得5%正增長。中國作為全球最大經濟體之一，對環球經濟增長持續作出重大貢獻。中央政府公佈多項新措施，優先推動高端製造業與科技革新，並推進綠色轉型，同時刺激國內消費，支持商業及房地產市場。

香港經濟穩健增長，2025年全年實質生產總值按年上升3.5%。香港具備獨特優勢，發揮其內聯外通之關鍵橋樑作用，助力連繫內地企業與國際投資者。在國家堅實支持下，香港保持其作為國際金融及商業中心之重要地位。港府採取不同措施，提升香港作為創科中心及綠色金融領袖等競爭優勢，吸納環球資金與人才，以鞏固本港經濟發展。住宅樓市將繼續受房屋土地政策及利率走向主導。

集團作為跨國企業，憑藉旗下在各地多元化行業之穩固優質投資與資產組合，具備優越條件在多變營商環境，沉穩應對各式挑戰。集團恪守嚴謹財務管理紀律，以保持雄厚財務實力與充裕流動資金之優勢，並將繼續秉持「發展不忘穩健、穩健不忘發展」原則，貫徹其為股東創造長遠價值及可持續增長方針，靈活調配資金以適時把握合適機遇，創造穩定回報與經常性收入。香港及內地一直為集團之重要市場。

集團年終結算日之負債淨額與總資本淨額比率約為2.3%。集團獲標準普爾及穆迪各自維持給予「A/穩定」及「A2 穩定」之信貸評級，反映集團財務穩健。

致意

全球各部門員工年內勤奮工作、忠誠服務，確保集團穩健營運及發展，本人與董事會同仁深表謝意。本人亦對董事會成員堅定履行董事職守，以及各持份者對集團長期支持，謹此致以萬分感謝。

主席
李澤鉅

香港，2026年3月19日

管理層討論及分析

業務回顧

主要業務活動

1. 於2025年內完成之物業包括：

名稱	地點	樓面面積 (平方呎)	本集團 所佔權益
親海駅 II	油塘內地段 第 45 號之餘段	304,884	100%
Blue Coast 及 Blue Coast II	香港仔內地段 第 467 號之 C 地盤	999,976	合作發展
Perfect Ten	新加坡	219,518	100%
御峰 4B 號地塊	重慶南岸區楊家山片區	1,056,689	95%
海逸豪庭 第 G2b 第 2 區 (聯排)	東莞橫崗水庫	383,647	99.8%
御南灣 第 5A 期	大連金州新區	969,537	100%
逸翠莊園 第 4A 期 (逸翠名園)	廣州增城	197,884	100%
瀧珀花園 第 2 期	惠州大亞灣	1,216,977	100%
御沁園 第 5B-2a 期	上海浦東新區	261,480	85%
觀湖園 第 3A 期	武漢蔡甸區	281,926	100%
Chelsea Waterfront Powerhouse (Cores H & K), Block KC4 and Block KC2A	倫敦切爾西 / 富勒姆	61,214	95%

2. 年內各項建築工程積極進行，預期2026年完成物業有：

名稱	地點	樓面面積 (平方呎)	本集團 所佔權益
流業街項目	元朗丈量約份第 115 約地段 第 1677 號	78,574	100%
高逸尚城 (高·尚領域) 第 3 期標段 2 (T1) 第 4 期標段 2 (T14)	上海普陀區	1,581,195	60%
御峰 4B 號地塊	重慶南岸區楊家山片區	21,073	95%
海逸豪庭 第 G2b 期第 2 區 (疊加)	東莞橫崗水庫	911,466	99.8%
御沁園 第 5B-2b 期	上海浦東新區	383,814	85%
Chelsea Waterfront Powerhouse (remaining cores), The Rotunda and East Tower	倫敦切爾西 / 富勒姆	370,287	95%

3. 購入或合作發展之項目及其他重要事項：

- (1) 2025年6月：本集團一全資附屬公司更新現有50億美元歐羅中期票據計劃(「該計劃」)，該計劃由本公司作保證，可不時發行與證券商協定任何幣值之票據。該計劃於2025年6月23日在香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)上市，其項下發行之票據可於聯交所或與相關證券商可能協定之其他交易所上市。
- (2) 2026年2月：2026年2月25日(倫敦時間)，本公司、長江基建集團有限公司及電能實業有限公司之間接全資附屬公司簽署合約出售彼等於UK Power Networks Holdings Limited之權益。本公司出售其20%持股及若干股東債務票據權益可獲現金款項21億960萬英鎊或約港幣221億5,080萬元(有待調整)。按2026年2月26日公告所述，該交易須待若干先決條件達成後方會完成。

管理層討論及分析(續)

物業銷售

本年度已確認之物業銷售收入(包括攤佔合營企業)為港幣204億4,900萬元(2024—港幣99億6,200萬元)，主要包括住宅項目的銷售(一)香港—油塘親海馭I和親海馭II；(二)內地—上海御沁園第5B-2a期和北京逸翠園第2期；及(三)海外—新加坡Perfect Ten和英國倫敦Chelsea Waterfront。物業銷售收入以地區概括如下：

地區	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
香港	8,957	5,718
內地	6,306	3,235
海外	5,186	1,009
	20,449	9,962

本年度收益為港幣27億3,300萬元(2024—港幣22億900萬元)，以地區概括如下：

地區	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
香港	375	1,609
內地	1,756	354
海外	602	246
	2,733	2,209

本年度整體物業銷售收入及收益較去年增加。惟香港物業銷售的收益減少及收益率偏低，主要因為在市況疲弱下，集團為促進銷售而提供多項折扣優惠，亦為Blue Coast和Blue Coast II的銷售虧損作出撥備。

Blue Coast和Blue Coast II的銷售收入，將於2026年交付已竣工物業予買家時確認入賬，而2025年的撥備可足夠抵銷物業銷售確認時的虧損。

香港位於啟德的住宅項目花語海第1期和第2期及另一位於元朗的項目，集團已獲得預售同意書，並會於2026年推出其住宅單位預售。

內地北京逸翠園第2期之住宅單位銷售尚在進行中，而上海御沁園第5B-2b期之住宅單位，將於獲得預售同意書後推出預售。

於2025年12月31日，已簽訂合約但尚未確認之物業銷售如下：

地區	銷售確認預期		
	2026年 港幣百萬元	2026年後 港幣百萬元	總額 港幣百萬元
香港	18,835	971	19,806
內地	758	40	798
海外	98	—	98
	19,691	1,011	20,702

於年終結算日，本集團擁有可開發土地儲備(包括合作發展項目之發展商權益，但不包括農地及已完成物業)約6,500萬平方呎，其中600萬平方呎、5,600萬平方呎及300萬平方呎分別位於香港、內地及海外。

物業租務

本年度物業租務收入(包括攤佔合營企業)為港幣60億2,000萬元(2024—港幣61億3,500萬元)，包括出租物業的租金收入如下：

物業用途	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
零售	1,695	1,867
寫字樓	1,750	1,780
工業	755	771
社會基礎設施	1,390	1,275
其他	430	442
	6,020	6,135

本年度收益為港幣46億1,400萬元(2024—港幣47億2,000萬元)，以地區概括如下：

地區	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
香港	3,376	3,487
內地	160	241
海外	1,078	992
	4,614	4,720

管理層討論及分析(續)

本年度物業租務收入及收益較去年減少，因內地上海梅龍鎮廣場和商廈於合營期滿後不再提供租金收入，而香港零售和寫字樓物業租賃於年度內持續淡靜，但英國社會基礎設施物業租務收入增加，抵銷部分香港及內地收益減少。

集團香港投資物業主要為零售、寫字樓及工業用途物業，包括中環的長江集團中心、長江集團中心二期及華人行、尖沙咀的1881 Heritage、紅磡的黃埔天地、荃灣的海之戀商場和葵涌的和黃物流中心。

於年終結算日，本集團持有約2,240萬平方呎之投資物業組合(包括攤佔合營企業，但不包括車位)如下：

地區	社會				總額 百萬平方呎
	零售 百萬平方呎	寫字樓 百萬平方呎	工業 百萬平方呎	基礎設施 百萬平方呎	
香港	3.3	3.9	5.9	–	13.1
內地	3.0	1.5	–	–	4.5
海外	0.1	0.2	–	4.5	4.8
	6.4	5.6	5.9	4.5	22.4

於2025年12月31日按專業估值，採用介乎約4%至8%的資本化比率計算，錄得投資物業公平值減少港幣10億9,900萬元(2024 — 增加港幣13億4,900萬元)。

酒店及服務套房業務

集團酒店及服務套房物業主要位於香港，包括海逸君綽酒店、海逸酒店、Horizon Hotels & Suites、香港喜來登酒店、歷山酒店及若干其他物業。

年度內，訪港旅客及過夜住宿人數持續上升，但過夜旅客的比例較去年下降。集團香港酒店及服務套房業務保持穩定，收入輕微增長；而內地酒店及服務套房業務的虧損較去年收窄。

本年度酒店及服務套房業務收入(包括攤佔合營企業)為港幣46億5,400萬元(2024 — 港幣43億9,000萬元)，而酒店及服務套房的平均入住率均約為90%。

本年度酒店及服務套房業務收益為港幣16億5,800萬元(2024 — 港幣16億5,100萬元)，並以地區概括如下：

地區	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
香港 內地	1,692 (34)	1,700 (49)
	1,658	1,651

物業及項目管理

本年度物業及項目管理收入(包括攤佔合營企業)為港幣9億1,000萬元(2024 — 港幣9億1,200萬元)，主要包括提供物業管理及相關服務所收取的管理費。

本年度收益(包括攤佔合營企業)為港幣3億6,700萬元(2024 — 港幣3億6,100萬元)，以地區概括如下：

地區	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
香港 內地 海外	264 48 55	257 62 42
	367	361

於年終結算日，集團提供物業管理及相關服務之物業約有2億4,800萬平方呎，主要位於香港及內地，本集團會致力為管理之物業提供優質服務。

管理層討論及分析(續)

英式酒館業務

集團英式酒館業務包括兩間釀酒廠及超過2,500間經 Greene King 於英格蘭、威爾斯及蘇格蘭等地營運的英式酒館、餐廳及酒店。受消費氣氛疲弱、通脹壓力及高勞動成本等影響，英國的酒館行業持續面對經營及成本的挑戰。

本年度英式酒館業務收入為港幣262億2,700萬元(2024 — 港幣244億2,500萬元)，增加港幣18億200萬元，主要為年度內價格調整及當地貨幣升值所帶動，而英式酒館業務錄得年度溢利港幣19億3,300萬元(2024 — 港幣17億7,200萬元)。

由於英國酒館行業的環境變得更艱難，集團需要為英式酒館的資產減值港幣16億2,000萬元(2024 — 港幣12億3,300萬元)，而本年度經扣除資產減值後的溢利收益為港幣3億1,300萬元(2024 — 港幣5億3,900萬元)。各英式酒館業務支部之業績如下：

支部	2025		2024	
	收入 港幣百萬元	收益 港幣百萬元	收入 港幣百萬元	收益 港幣百萬元
英式酒館公司 – 營運以供食物為主或供酒為主的酒館和餐廳，及以社區為本的地道酒吧	21,742	(142)	20,122	(68)
英式酒館合作夥伴 – 擁有並以特許或租賃模式經營多間主要供酒的英式酒館	2,148	390	1,933	479
釀酒及品牌 – 銷售及分銷多種啤酒，包括自家酒廠釀製的品牌啤酒	2,337	65	2,370	128
	26,227	313	24,425	539

基建及實用資產業務

於年終結算日，集團以合營企業經營之基建及實用資產業務如下：

	主要業務	合營企業權益
CK William JV	於澳洲、英國、美國及加拿大擁有多項能源資產的營運商	40%
CKP (Canada) JV	於加拿大以消費者品牌「Reliance Home Comfort」從事房屋設備及服務業務的供應商	75%
ista JV	於歐洲以 ista 集團經營及提供能源管理綜合服務的供應商	65%
UK Power Networks JV	於倫敦、英格蘭東南部及東部提供服務的配電商	20%
Northumbrian Water JV	於英格蘭及威爾斯受規管的食水及污水處理公司	27%
Dutch Enviro Energy JV	於荷蘭從事轉廢為能業務的營運商	24%
Wales & West Utilities JV	於威爾斯及英格蘭西南部提供服務的配氣商	22%
UK Rails JV	於英國從事鐵路車輛租賃	20%

本集團亦持有其他基建及實用資產業務之經濟收益權益如下：

	主要業務	經濟收益權益
Park'N Fly	於加拿大提供機場外圍停車場設施	20%
Australian Gas Networks	於澳洲從事天然氣配氣業務	11%

管理層討論及分析(續)

本年度集團攤佔合營企業的收入如下：

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
CK William JV	5,087	4,974
CKP (Canada) JV	4,910	4,661
ista JV	7,369	6,680
UK Power Networks JV	4,090	3,961
Northumbrian Water JV	3,281	2,811
Dutch Enviro Energy JV	797	803
Wales & West Utilities JV	1,364	1,224
UK Rails JV	690	647
	27,588	25,761

本年度溢利收益為港幣86億6,200萬元(2024 — 港幣83億6,300萬元)，以地區概括如下：

	澳洲 港幣百萬元	歐洲 港幣百萬元	北美洲 港幣百萬元	2025 總額 港幣百萬元	2024 總額 港幣百萬元
CK William JV	1,131	310	30	1,471	1,523
CKP (Canada) JV	—	—	1,501	1,501	1,463
ista JV	—	1,555	—	1,555	1,432
UK Power Networks JV	—	1,994	—	1,994	2,143
Northumbrian Water JV	—	1,053	—	1,053	815
Dutch Enviro Energy JV	—	119	—	119	74
Wales & West Utilities JV	—	569	—	569	582
UK Rails JV	—	363	—	363	331
其他	19	—	18	37	—
	1,150	5,963	1,549	8,662	8,363

於2026年1月，UK Rails JV以代價約11億英鎊(相當於約港幣116億元)完成出售於英國從事鐵路車輛租賃Eversholt UK Rails公司的全部權益。本集團攤佔之出售所得溢利約港幣6億1,700萬元會於2026年列賬。

於2026年2月，本集團及合營各方同意出售其於UK Power Networks JV的權益。在若干先決條件獲達成後，集團將於交易完成時收取代價約21億英鎊(相當於約港幣222億元)，及確認出售所得溢利約港幣84億元。

房地產投資信託之權益

本集團於年終結算日持有上市房地產投資信託權益如下：

	主要業務	權益
匯賢產業信託	投資內地酒店及服務套房、辦公室及零售物業	35.4%
置富產業信託	投資香港及新加坡零售物業	25.6%
泓富產業信託	投資香港辦公室、零售及工業物業	17.4%

匯賢產業信託是聯營公司。本年度集團攤佔淨租金溢利港幣1億2,600萬元(2024 — 港幣4,800萬元)及收取分派港幣700萬元(2024 — 港幣1,000萬元)。

年度內，集團收取置富產業信託及泓富產業信託之分派達港幣2億2,000萬元(2024 — 港幣2億2,600萬元)，並已確認為投資收入。以2025年12月31日收市價計算，集團投資置富產業信託及泓富產業信託錄得公平值增加港幣5億2,500萬元(2024 — 減少港幣5億5,100萬元)。

管理層討論及分析(續)

財務概覽

資金流動性及融資

本集團以中短期為基礎監控流動資金需求，並因應需要安排融資。年度內，本集團以歐羅中期票據計劃發行票據，包括(一)3年期及5年期的固定利息票據，金額分別為港幣3億8,000萬元及港幣12億8,500萬元；及(二)3年期及5年期的浮息票據，金額分別為港幣4億元及港幣12億5,000萬元。

於年終結算日，集團銀行及其他借款總額為港幣514億元，較2024年12月31日銀行及其他借款減少港幣13億元。還款期攤分11年：於1年內到期借款為港幣116億元，於2至5年內到期借款為港幣346億元，及於5年後到期借款為港幣52億元。

若計入2025年12月31日銀行結存及定期存款港幣417億元，本集團於年終結算日之淨負債為港幣97億元。負債淨額與總資本淨額比率約為2.3%。

集團擁有大量現金，加上未動用銀行貸款額，其資金流動性持續穩健，有足夠財務資源以應付承約及流動資本需求。

理財政策

本集團採取審慎態度管理外匯風險，維持適當的浮息及定息借貸組合以減低利率風險，並定期檢討集團因外匯變動或利率變化而面對之風險。集團會利用對沖工具，包括互換合約及遠期合約等，以減低面對之外匯及利率風險。

於年終結算日，集團借款33%為港幣/美元，及67%為外幣(包括澳元、英鎊及人民幣)，經計入有效互換合約後，約50%為浮息，及50%為定息。外幣借款乃因應澳洲、英國及內地投資及業務需要而安排。

集團地產業務收入主要以港幣及人民幣為主，而持有銀行結存及定期存款大部分為港幣、人民幣及美元。海外投資及營運會產生外幣收入，集團亦會按業務需要持有該等外幣。

資產抵押

於年終結算日，(一)港幣21億8,400萬元(2024 — 港幣64億1,400萬元)之物業已就物業發展及投資之銀行借款作抵押；及(二)港幣262億400萬元(2024 — 港幣247億6,000萬元)之物業已就英式酒館業務之其他借款作抵押。

或有負債

於年終結算日，本集團所提供擔保包括(一)酒店項目地主可攤分收入達港幣4億2,700萬元(2024 — 港幣4億4,300萬元)；及(二)銀行向集團內地發展項目之物業買家所提供物業按揭貸款達港幣9億7,700萬元(2024 — 港幣4億3,900萬元)。

僱員

於年終結算日，本集團僱用約54,000名員工，年度內相關僱員成本(不包括董事酬金)約為港幣142億4,000萬元。本集團確保僱員薪酬維持競爭力，僱員之薪酬及花紅，以僱員個別之表現、集團盈利狀況、同業水平及市場環境而釐定。本集團並無僱員認購股權計劃。

董事個人資料



李澤鉅

甘慶林

葉德銓

鍾慎強

趙國雄

周偉淦

鮑綺雲

李澤鉅，61歲，主席兼董事總經理，於1985年加入長江集團，自2015年1月起出任本公司董事。李先生於2015年2月出任執行董事、董事總經理及副主席，並自2018年5月起調任為主席兼董事總經理。李先生自2015年6月、2018年5月及2019年1月起分別擔任本公司執行委員會主席、薪酬委員會委員及提名委員會委員。李先生為長江和記實業有限公司之主席兼執行董事。李先生亦為長江基建集團有限公司及長江生命科技集團有限公司之主席、電能實業有限公司及港燈電力投資之受託人（經理港燈電力投資管理人有限公司（「港燈電力投資管理人」）非執行董事，以及港燈電力投資有限公司非執行董事兼副主席。除港燈電力投資管理人外，上文提述之公司/投資信託全部均為上市公司/投資信託。李先生亦為李嘉誠基金會有限公司及李嘉誠（環球）基金會副主席，以及Li Ka Shing (Canada) Foundation成員兼副主席。李先生為中華人民共和國中國人民政治協商會議第十四屆全國委員會委員，同時出任香港總商會副主席，並為巴巴多斯駐港名譽領事，亦獲授予「意大利之星最高將領勳章」。李先生持有土木工程學士學位、土木工程碩士學位及榮譽法學博士學位。李先生為本公司資深顧問及按證券及期貨條例第XV部所述屬本公司主要股東李嘉誠先生的長子，以及本公司副董事總經理及執行委員會委員甘慶林先生之姨甥。李先生亦為若干按證券及期貨條例第XV部所述屬本公司主要股東的董事，以及為若干由本公司主要股東所控制公司的董事。

甘慶林，79歲，副董事總經理，於1993年加入長江集團，自2015年2月起出任本公司執行董事兼副董事總經理，並自2015年6月起出任本公司執行委員會委員。甘先生為長江和記實業有限公司之副董事總經理、長江基建集團有限公司之副主席兼聯席董事總經理，以及長江生命科技集團有限公司總裁。上文提述之公司全部均為上市公司。甘先生亦為匯賢產業信託（於香港上市）管理人滙賢房託管理有限公司之主席。甘先生持有工程學士學位及工商管理碩士學位。甘先生為本公司資深顧問及按證券及期貨條例第XV部所述屬本公司主要股東李嘉誠先生之襟弟，以及本公司主席兼董事總經理及本公司執行委員會主席李澤鉅先生之姨丈。

葉德銓，73歲，副主席，於1993年加入長江集團，自2015年1月起出任本公司董事。葉先生於2015年2月出任執行董事兼副董事總經理，並自2024年4月起調任為副主席。葉先生自2015年6月起出任本公司執行委員會委員。葉先生亦自2020年12月起出任本公司可持續發展委員會委員，並於2020年12月至2025年10月期間擔任主席。葉先生為長江和記實業有限公司之副董事總經理，同時出任長江基建集團有限公司執行董事及副主席，以及長江生命科技集團有限公司高級副總裁及投資總監。上文提述之公司全部均為上市公司。葉先生亦為匯賢產業信託（於香港上市）管理人滙賢房託管理有限公司之非執行董事。葉先生持有經濟學士學位及工商管理碩士學位。

鍾慎強，74歲，執行董事，於1978年加入長江集團，自2015年2月起出任本公司執行董事，並自2015年6月起出任本公司執行委員會委員。鍾先生為香港註冊建築師，曾任中華人民共和國中國人民政治協商會議第十一屆廣州市委員會委員。鍾先生為若干按證券及期貨條例第XV部所述屬本公司主要股東所控制之公司的董事。

趙國雄，75歲，執行董事，於1997年加入長江集團，自2015年2月起出任本公司執行董事，並自2015年6月起出任本公司執行委員會委員。趙博士為泓富產業信託（於香港上市）管理人泓富資產管理有限公司之主席、置富產業信託（於香港上市）管理人置富資產管理有限公司之非執行董事，以及應星控股集團有限公司（於香港上市）之獨立非執行董事。趙博士於香港及多個國家累積逾40年的國際地產業務經驗。趙博士為皇家特許測量師學會資深會員、香港董事學會顧問委員會委員及資深會員、香港地產行政師學會資深會員、香港浸會大學基金董事局副主席、加拿大Trent University工商管理學系名譽院士、新加坡管理大學於中國成立之國際諮詢理事會之成員、香港浸會大學工商管理學院諮詢委員會主席及客席教授、英國劍橋大學土地經濟學系高級學系院士、常州大學客座教授，以及香港浸會大學持續教育學院國際學院諮詢委員會主席。趙博士曾為中山大學藥學院名譽教授及中華人民共和國中國人民政治協商會議上海市第十二屆委員會常務委員。趙博士持有加拿大Trent University社會學及經濟學文學士學位和香港浸會大學工商管理博士學位，並獲香港浸會大學頒授榮譽社會科學博士學位及加拿大Trent University頒授榮譽法學博士學位。趙博士為若干按證券及期貨條例第XV部所述屬本公司主要股東所控制之公司的董事。

周偉淦，太平紳士，78歲，執行董事，自2015年2月起出任本公司執行董事，並自2015年6月起出任本公司執行委員會委員。周先生於1995年7月加入和黃集團，並於其獲委任加入董事會前，曾任和黃集團之物業及酒店部門集團董事總經理。周先生現任本公司之全資附屬公司和記地產集團有限公司集團董事總經理。周先生亦為香港上市公司大陸航空科技控股有限公司之非執行董事。周先生於各類發展之項目管理與建築設計方面，包括於香港、內地與海外之酒店、住宅、商業、工業及校舍項目有逾40年經驗。周先生持有香港大學建築學文學士學位及建築學學士學位，並為認可人士（建築師名單）及註冊建築師。自2001年8月起，周先生成為香港建築師學會資深會員。

鮑綺雲，70歲，執行董事，於1982年加入長江集團，自2015年2月起出任本公司執行董事，並自2015年6月起出任本公司執行委員會委員。鮑小姐為若干按證券及期貨條例第XV部所述屬本公司主要股東的董事，以及為若干由本公司主要股東所控制公司的董事。

董事個人資料(續)



張英潮

洪小蓮

羅弼士

柏聖文

郭李綺華

孫潘秀美

林少康

李慧敏

王葛鳴

張英潮，78歲，獨立非執行董事，自2015年2月起出任本公司獨立非執行董事、審核委員會主席及薪酬委員會委員，並自2020年12月起出任本公司可持續發展委員會委員。張先生亦出任長江基建集團有限公司、新世界百貨中國有限公司及創維集團有限公司之獨立非執行董事，以及BTS Group Holdings Public Company Limited之獨立董事。張先生為Worldsec Limited之執行董事及副主席。上文提述之公司全部均為上市公司。張先生持有數學學士學位及操作研究管理科碩士學位。

洪小蓮，78歲，獨立非執行董事，於1972年3月加入長江集團，自2015年2月起出任本公司獨立非執行董事、薪酬委員會主席及審核委員會委員。洪女士現為香港理工大學基金管治委員會成員、香港理工大學榮譽顧問委員會委員、華潤—香港理工大學纖維凝結中和聯合研究院顧問委員會成員、嶺南大學榮譽諮議會委員、香港教育大學基金榮譽顧問、天津大學校長顧問及中國國家行政學院(香港)工商專業同學會有限公司名譽副主席。洪女士亦曾於2008年1月至2018年1月間擔任中華人民共和國中國人民政治協商會議天津市第十二及十三屆委員會委員，於2010年6月至2016年5月間擔任香港科技大學顧問委員會委員，於2008年9月至2014年8月間擔任香港房屋協會執行委員會委員及2014年9月至2020年8月間擔任香港房屋協會監事會委員，於2006年11月至2012年10月間擔任地產代理監管局委員，並於2000年4月至2011年8月間曾任香港理工大學企業發展院督導委員會委員。洪女士為香港理工大學院士。

羅弼士，74歲，獨立非執行董事，自2017年3月起出任本公司獨立非執行董事及審核委員會委員，並自2019年1月起出任本公司提名委員會委員。羅弼士先生亦為香港上市公司長江生命科技集團有限公司之獨立非執行董事、港燈電力投資之受託人—經理港燈電力投資管理人員有限公司及港燈電力投資有限公司之獨立非執行董事(港燈電力投資有限公司與港燈電力投資一併於香港上市)，以及加拿大上市公司Queen's Road Capital Investment Ltd.之獨立非執行董事。羅弼士先生亦為香港電燈有限公司之董事、匯立銀行有限公司及Welab Capital Limited之獨立非執行董事。羅弼士先生於1988年加入和記黃埔有限公司(「和黃」)，自2000年起直至2011年退任前擔任和黃的集團副財務總監。羅弼士先生於2015年7月至2020年7月間曾為香港聯合交易所有限公司主板及GEM上市委員會成員。羅弼士先生曾為香港加拿大商會(「商會」)執行委員會成員，現為商會之理事會成員。羅弼士先生亦曾於1998年至2004年及於2006年至2012年期間擔任香港加拿大國際學校校董，並出任其財務及行政委員會成員。羅弼士先生曾為香港會計師公會專業行為委員會成員9年(其中包括出任該委員會副主席)。羅弼士先生持有商業學士學位。羅弼士先生為加拿大、阿爾伯塔及英屬哥倫比亞特許專業會計師協會特許會計師，並為香港會計師公會資深會員。

柏聖文，67歲，獨立非執行董事，自2020年11月起出任本公司獨立非執行董事、審核委員會委員及提名委員會委員，並自2020年12月起出任本公司提名委員會主席。柏聖文先生自2022年12月起出任本公司可持續發展委員會委員，並自2025年11月起出任主席。柏聖文先生亦為香港上市公司電能實業有限公司之獨立非執行董事，以及加拿大及美國上市公司Cenovus Energy Inc.之獨立董事。柏聖文先生曾任CNEX(上海國際貨幣經紀有限責任公司)之董事及CME Group之高級顧問。柏聖文先生於1981年加入英國外交部，並於2009年退任英國外交部，任內擔任各種職務，當中包括於1999年至2002年間於巴黎擔任貿易投資推廣總裁；於2002年至2003年間於北京出任公使、副館長及總領事，以及於2003年至2008年間出任英國駐香港總領事。柏聖文先生亦曾服務於私營機構，於Guinness Peat Aviation(Asia)任職職務總裁，及於Lloyd George Management(為BMO Global Asset Management一部分)任職副總裁。柏聖文先生持有英國牛津大學貝利奧爾學院(Balliol College)的文學學士學位及上海復旦大學研究生文憑。

郭李綺華，83歲，獨立非執行董事，自2022年5月起出任本公司之獨立非執行董事。郭太同時亦為長江基建集團有限公司及長江生命科技集團有限公司之獨立非執行董事，以及Li Ka Shing(Canada) Foundation(「LKS Canada Foundation」)之董事。郭太現任Amara Holdings Inc.(「Amara」)之主席及行政總裁。郭太亦為Cenovus Energy Inc.之獨立董事。除LKS Canada Foundation及Amara外，上文提述之公司全部均為上市公司。郭太為一間按證券及期貨條例第XV部所述屬本公司一主要股東所控制公司的董事。此外，郭太曾出任上市公司加拿大滿地可銀行之獨立董事，並曾任赫斯基能源公司之酬金委員會、公司管治委員會及審核委員會成員、Shoppers Drug Mart Corporation之提名及管治委員會成員、Telesystems International Wireless(TIW) Inc.之獨立董事委員會及人力資源委員會成員、Fletcher Challenge Canada Ltd.之獨立董事委員會及公司管治委員會成員、Clarica Life Insurance Company之審計及公司管治委員會成員、Air Canada之公司管治委員會成員及薩斯喀徹溫省Saskatchewan-Asia Advisory Council之成員。

孫潘秀美，84歲，獨立非執行董事，自2022年5月起出任本公司之獨立非執行董事。孫女士為長江基建集團有限公司(於香港及英國上市)之獨立非執行董事。孫女士同時任泓富資產管理有限公司之獨立非執行董事，該公司管理於香港上市之房地產投資信託基金「泓富產業信託」。孫女士曾任和記港口信託(於新加坡證券交易所有限公司(「新加坡交易所」)上市之商業信託)之託管人—經理Hutchison Port Holdings Management Pte. Limited之獨立非執行董事及Lead Independent Director，以及ESR Trust Management(Suntec) Limited之獨立董事及審

核委員會成員，該公司管理於新加坡交易所上市之房地產投資信託基金「Suntec Real Estate Investment Trust」；以及置富資產管理有限公司之獨立非執行董事及審核委員會成員，該公司管理於香港上市之房地產投資信託基金「置富產業信託」。孫女士亦曾任INFA Systems Ltd.之董事及Singapore Technologies Electronics Ltd.之高級顧問(國際業務)。孫女士曾於2000年出任Singapore Technologies Pte Ltd.東北亞區特別項目的董事及於2001年擔任其顧問。在擔任上述職務前，孫女士為CapitaLand Hong Kong Ltd.之董事總經理，負責於香港及亞洲區包括日本及台灣之投資。於1983年至1997年間，孫女士曾先後擔任駐香港之新加坡經濟發展局署長及新加坡貿易發展局區域署長。於1990年至1997年間，孫女士亦曾出任駐香港之新加坡貿易專員。孫女士持有新加坡南洋大學文學學士學位，於工業投資、商業發展、策劃及財務管理，尤其於物業投資及管理方面擁有豐富經驗。孫女士於1996年獲新加坡頒授新加坡公共行政(銀)獎章以表揚其貢獻。

林少康，62歲，獨立非執行董事，自2022年10月起出任本公司獨立非執行董事，並自2022年12月起出任本公司審核委員會委員。林先生現為德林控股集團合夥人及德林家族辦公室(香港)有限公司(「德林家族辦公室」)董事長。林先生在金融服務及資本市場業界累積超過30年經驗。林先生於2014年加入德林家族辦公室前，於2009年至2014年間曾出任摩根大通私人銀行亞洲區董事總經理，專責全球及香港投資。林先生於2001年至2009年間曾擔任滙豐私人銀行投資顧問服務董事總經理。林先生亦曾於花旗私人銀行、Union Bank of Switzerland、浩威證券亞洲有限公司及花旗銀行(香港)擔任多個職位。林先生現為香港大學經濟及工商管理學院客座副教授。林先生持有香港中文大學工商管理學士及碩士學位。

李慧敏，太平紳士，73歲，獨立非執行董事，自2023年12月起出任本公司獨立非執行董事及審核委員會委員。李女士亦為香港公益名譽副會長、聖方濟各大學校董會委員、明愛白英奇專業學校校董會委員，以及西九文化區管理局投資委員會增選成員。李女士為香港銀行學會資深會士。李女士曾任恒生銀行有限公司副董事長兼行政總裁、滙豐控股有限公司集團總經理、香港上海滙豐銀行有限公司董事、香港恒生大學校董會主席、香港銀行學會副會長，以及西九文化區管理局董事局成員。李女士持有工商管理學士學位。李女士於2021年獲香港恒生大學頒授榮譽社會科學博士學位。

王葛鳴，DBE，太平紳士，73歲，獨立非執行董事，自2024年6月起出任本公司獨立非執行董事及審核委員會委員，並自2025年3月起出任本公司提名委員會委員。王博士亦為香港上海大酒店有限公司(於香港上市)及公益慈善研究院有限公司之獨立非執行董事、香港青年協會高級顧問、香港賽馬會名譽董事、團結香港基金理事會理事及亞洲國際學校有限公司之主席。王博士曾任香港青年協會總幹事、滙豐銀行慈善基金諮詢委員會之非執行主席、香港上海滙豐銀行有限公司獨立非執行董事、西九文化區管理局諮詢會主席及成員。王博士亦曾任香港特別行政區行政會議成員、香港房屋委員會主席、中華人民共和國人民政治協商會議第十三屆全國委員會委員，以及香港科技大學商學院顧問委員會委員。王博士持有美國加州大學(Davis)社會學博士學位，並獲香港中文大學、香港理工大學、香港大學、香港教育大學及加拿大多倫多大學頒授名譽博士學位。王博士為倫敦大學倫敦經濟及政治科學院榮譽院士。

集團要員資料

會計部

文嘉強，68歲，執行委員會委員兼會計部總經理，1987年12月加入長江集團，並為長江基建集團有限公司副主席及執行董事葉德銓先生之替任董事及海逸酒店管理有限公司之董事。於會計、審計、稅務及財務方面累積超過45年經驗。持有經濟學學士學位，並為澳洲及新西蘭特許會計師會會員。

李樹仁，62歲，副首席經理，1987年10月加入長江集團，於會計方面累積超過43年經驗。持有管理學深造文憑，並為特許公認會計師公會資深會員、香港會計師公會會計師、中國註冊會計師協會非執業會員及香港稅務學會資深會員及註冊稅務師。

吳月芳，77歲，副首席經理，1993年9月加入長江集團，於會計及財政方面累積超過53年經驗。持有會計學工商管理學士學位。

劉子豪，45歲，高級經理，2013年9月加入長江集團，於會計及審計方面累積超過23年經驗。持有會計學工商管理學士(榮譽)學位，並為特許公認會計師公會資深會員。

王玲，42歲，高級經理，2014年6月加入長江集團，於會計及審計方面累積超過20年經驗。持有會計學工商管理學士(榮譽)學位，並為香港會計師公會會計師。

吳慧玲，57歲，經理，2005年10月加入長江集團，於會計及審計方面累積超過33年經驗。持有財務管理學碩士學位，並為特許公認會計師公會資深會員。

張運通，43歲，經理，2013年2月加入長江集團，於會計及審計方面累積超過21年經驗。持有會計學工商管理學士(榮譽)學位，並為特許公認會計師公會資深會員及香港會計師公會會計師。

蔡曉陽，42歲，經理，2015年4月加入長江集團，於會計及審計方面累積超過20年經驗。持有會計學工商管理學士(榮譽)學位，並為香港會計師公會會計師，澳洲會計師公會註冊會計師及英格蘭及威爾士特許會計師協會特許會計師。

梁嘉麗，42歲，經理，2022年6月加入本集團，於會計及審計方面累積超過19年經驗。持有工商管理學士(法學)(榮譽)學位及法學士(榮譽)學位，並為香港會計師公會會計師。

行政部

吳寶隆，64歲，高級經理，1993年11月加入長江集團，於辦公室行政管理方面累積超過41年經驗。持有法律文憑、社會科學學士(榮譽)學位及工商管理碩士學位。

建築成本及合約部

池鎮潔，63歲，首席經理，1991年12月加入長江集團，於工料測量方面累積超過37年經驗。持有建築工藝及管理學院士及國際商業法學碩士學位，並為註冊專業測量師、英國皇家特許測量師學會專業會員、香港測量師學會專業會員、香港營造師學會會員、特許仲裁司學會會員及具備中華人民共和國造價工程師資格。

張偉雄，59歲，合約經理，1998年3月加入長江集團，於工料測量方面累積超過40年經驗。持有建築經濟及管理學理學士(榮譽)學位，並為註冊專業測量師、英國皇家特許測量師學會專業會員及香港測量師學會專業會員。

林汶娜，60歲，合約經理，1996年4月加入長江集團，於工料測量方面累積超過36年經驗。持有建造學高級文憑及測量學(工料測量)文憑，並為註冊專業測量師、英國皇家特許測量師學會專業會員、香港測量師學會專業會員及具備中華人民共和國造價工程師資格。

劉向榮，57歲，合約經理，2000年10月加入長江集團，於工料測量方面累積超過35年經驗。持有屋宇設備工程學高級文憑及建築策劃管理學理學碩士學位，並為英國皇家特許測量師學會專業會員、特許仲裁司學會會員、香港價值管理學會會員、國際可持續發展協進會認可ESG策劃師及香港綠色建築議會綠建專才。

主席辦公室

李端儀，62歲，經理，1987年5月加入長江集團，於秘書及辦公室管理方面累積超過42年經驗。

中國部

北京辦事處

王琦，62歲，經理(業務發展)，1991年9月加入長江集團，於業務發展方面累積超過35年經驗。為公司北京辦事處之首席代表，並為北京東方廣場有限公司之董事、副總經理兼首席公司事務官。持有管理科學碩士學位及全球運營與管理研究生文憑。

中國物業

李智健，63歲，業務發展經理，1998年8月加入長江集團，並為滙賢房託管理有限公司之執行董事、營運總監及負責人員。於會計、酒店管理及物業發展方面累積超過40年經驗。持有社會科學學士(榮譽)學位，並為中國註冊會計師協會會員及香港會計師公會會計師。

張秀英，64歲，業務發展經理，2000年8月加入長江集團，並為瀋陽麗都商務有限公司之董事兼副總經理、成都長天有限公司之董事兼副總經理、瀋陽威斯汀酒店之副總經理及成都天府麗都喜來登飯店之副總經理。於會計方面累積超過40年經驗。持有公司秘書及行政學高級證書，並為特許公司治理公會會士及香港公司治理公會會士。

上海

林煜，57歲，高級項目經理，1998年6月加入長江集團，並為上海長潤江和房地產發展有限公司總經理。於項目管理方面累積超過32年經驗。持有建築學文學士(榮譽)學位、建築學碩士學位、工商管理碩士學位及策劃管理學深造文憑，並為註冊建築師、香港建築師學會會員及具備中華人民共和國一級註冊建築師資格。

陳永輝，59歲，高級租務經理，2012年7月加入長江集團，並為本集團於上海項目公司的首席租務經理。於物業租務方面累積超過33年經驗。持有土地管理理學士學位及國際房地產理學碩士學位，並為英國皇家特許測量師學會專業會員。

范嘉倫，49歲，租務經理，2023年10月加入本集團，並為本集團於上海項目公司的首席租務經理。於房地產方面累積超過22年經驗。持有工商管理榮譽文憑。

沈錦耀，50歲，財務經理，2017年9月加入本集團，並為本集團於上海各項目公司的財務總監。於會計方面累積超過25年經驗。持有會計學文學士(榮譽)學位，並為特許公認會計師公會資深會員及香港會計師公會會計師。

公司秘書處

楊逸芝，65歲，執行委員會委員兼公司秘書、公司秘書處總經理及本公司可持續發展委員會委員。楊女士於1994年8月加入長江集團。楊女士亦為長江基建集團有限公司之公司秘書及為長江基建集團有限公司副主席兼聯席董事總經理甘慶林先生之替任董事，並出任長江生命科技集團有限公司之公司秘書及置富資產管理有限公司之非執行董事。楊女士為香港聯合交易所有限公司主板及GEM上市覆核委員會成員。楊女士為香港特別行政區高等法院執業律師及英格蘭及威爾斯高級法院非執業律師，並為香港公司治理公會及特許公司治理公會之資深會士。楊女士持有財務管理學碩士學位、工商管理碩士學位及法律學士學位。

謝建強，56歲，副首席集團法務總監，2010年10月加入長江集團，於法律事務方面累積超過33年經驗。持有法律學士(榮譽)學位、法學專業證書及工商管理碩士學位，並為香港特別行政區高等法院律師。

余浩文，50歲，副首席集團法務總監，2022年6月加入本集團，於法律事務方面累積超過26年經驗。持有法律學士(榮譽)學位、法學專業證書及法律碩士學位，並為香港特別行政區高等法院律師及英格蘭及威爾斯高級法院非執業律師。

俞子恩，46歲，副首席集團法務總監，2014年12月加入長江集團，亦為和記地產集團(英國)有限公司之高級法律顧問，於法律事務方面累積超過21年經驗。持有法律學士(榮譽)學位，並為英格蘭及威爾斯高級法院律師和紐約州出庭律師。

集團要員資料(續)

鄭淑芷，54歲，助理總經理，2004年9月加入長江集團，於公司秘書方面累積超過30年經驗。持有工商管理學士(榮譽)學位，並為香港公司治理公會會士及特許公司治理公會會士。

李銘華，54歲，高級集團法務經理，2017年7月加入本集團，於法律事務方面累積超過20年經驗。持有商業學士學位、法律學士學位、法學專業證書及法律學碩士學位，並為香港特別行政區高等法院律師、澳洲維多利亞最高法院非執業律師、澳洲新南威爾斯最高法院非執業律師及特許公司治理公會會士。

陳灶梅，57歲，高級經理，2003年11月加入長江集團，於公司秘書方面累積超過33年經驗，並為香港公司治理公會會士及特許公司治理公會會士。

鄧文俊，41歲，集團法務經理，2024年10月加入本集團，於法律事務方面累積超過17年經驗。持有法律及工商管理學文學士(榮譽)學位、英國及香港法律學士程度文憑(專業共同試)、法律實務深造文憑、法學專業證書及企業風險管理行政人員文憑，並為香港特別行政區高等法院律師及香港公司治理公會可持續發展專業人士。

鄧凱華，41歲，集團法務經理，2019年11月加入本集團，於法律事務方面累積超過15年經驗。持有法律學士(榮譽)學位，並為紐約州出庭律師及英格蘭及威爾斯高級法院律師。

鄭桂鈺，39歲，經理，2026年1月加入本集團，於公司秘書方面累積超過15年經驗。持有專業中英語文文學士(翻譯)(榮譽)學位，並為香港公司治理公會會士及特許公司治理公會會士。

李學兒，55歲，經理，2009年5月加入長江集團，於公司秘書方面累積超過31年經驗。持有工商管理商學士學位及專業會計與資訊系統文學碩士學位，並為香港公司治理公會及特許公司治理公會之會士，持有特許秘書及Chartered Governance Professional雙重資格。

盧潔華，49歲，經理，2010年8月加入長江集團，於公司秘書方面累積超過18年經驗。持有生物學理學士(榮譽)學位及專業會計與企業管治學理碩士學位，並為香港公司治理公會會士及特許公司治理公會會士。

蘇曉華，36歲，經理，2021年7月加入本集團，於公司秘書方面累積超過13年經驗。持有工商管理學士(榮譽)學位及企業管治學碩士學位，並為香港公司治理公會會士及特許公司治理公會會士。

司徒美輝，54歲，經理，2004年5月加入長江集團，於公司秘書方面累積超過27年經驗。持有電腦資訊系統文學士(榮譽)學位、公司行政深造文憑及專業會計碩士學位，並為香港公司治理公會會士及特許公司治理公會會士。

鄧瑞盈，38歲，經理，2013年5月加入長江集團，於公司秘書方面累積超過16年經驗。持有旅遊管理學理學士(榮譽)學位、酒店旅遊管理學碩士學位及法律博士學位，並為香港公司治理公會會士及特許公司治理公會會士。

謝小敏，53歲，撰稿經理，2011年6月加入長江集團，於翻譯方面累積超過28年經驗。持有翻譯學文學士(榮譽)學位。

建築水準審核部

陳少雄，53歲，高級經理，2001年4月加入長江集團，於樓宇品質管理方面累積超過29年經驗。持有設施管理學碩士學位及屋宇設備工程學學士(榮譽)學位，並為註冊專業工程師、特許工程師、香港工程師學會會員、英國屋宇設備工程師學會會員及國際工程技術學會會員。

營造管理部

沈惠儀，74歲，執行委員會委員兼營造管理部總經理，1989年9月加入長江集團，於項目管理方面累積超過44年經驗。持有社會學文學士學位及建築學士學位，並為註冊建築師、香港特別行政區認可人士(建築師名單)及香港建築師學會會員。

鄭健志，50歲，高級行政經理，2009年7月加入長江集團，於建築工程管理方面累積超過27年經驗。持有建築科技及管理學理學士(榮譽)學位及項目管理理學碩士學位，並為香港工程師學會會員。

麥國強，64歲，高級行政經理，1994年1月加入長江集團，於建築工程管理方面累積超過43年經驗。持有建築管理深造文憑。

趙展鵬，56歲，經理，1994年3月加入長江集團，於建築工程管理方面累積超過34年經驗。持有機械工程學高級文憑。

蕭俊嚴，54歲，經理，2009年9月加入長江集團，於建築工程管理方面累積超過31年經驗。持有建造學理學士(榮譽)學位及項目管理理學碩士學位，並為註冊營造師、英國特許建造學會會員及香港營造師學會會員。

譚善恒，49歲，經理，2005年6月加入長江集團，於建築工程管理方面累積超過29年經驗。持有建築策劃管理學理學士(榮譽)學位學位，並為澳洲建造學會會員。

黃建偉，55歲，經理，2023年11月加入本集團，於建築工程管理方面累積超過26年經驗。持有建造學理學士學位及項目管理理學碩士學位，並為屋宇署核准獲授權簽署人士(註冊一般建築承建商)。

企業事務部

班唐慧慈，65歲，執行委員會委員兼企業事務總監，1999年3月加入長江集團，並為長江基建集團有限公司及長江生命科技集團有限公司之企業事務總監及滙賢房託管理有限公司之副行政總裁。班女士持有工商管理學士學位。

徐秀婉，62歲，副首席經理(市場傳訊)，2005年8月加入長江集團，於廣告及市場傳訊方面累積超過35年經驗。持有新聞學文憑。

歐巧兒，46歲，副首席經理(企業事務)，2025年6月加入本集團，亦為長江基建集團有限公司之副首席經理(企業事務)，於公共關係及企業事務方面累積超過15年經驗。持有社會科學學士(榮譽)學位。

張婉嫻，57歲，副首席經理(企業事務)，1999年3月加入長江集團，於公共關係及企業事務方面累積超過35年經驗。持有哲學文學士(榮譽)學位。

禰嘉莉，55歲，高級企業事務經理，2014年4月加入長江集團，於公共關係及企業事務方面累積超過30年經驗。持有文學士(榮譽)學位。

張穎賢，45歲，企業事務經理，2025年1月加入本集團，於公共關係及企業事務方面累積超過20年經驗。持有商業管理及日本研究理學士(榮譽)學位及商業資訊系統理學碩士學位。

魏靜，40歲，市場傳訊經理，2011年6月加入長江集團，於市場傳訊方面累積超過10年經驗。持有人力資源管理文學士(榮譽)學位。

企業業務發展部

馬勵志，58歲，執行委員會委員兼企業業務發展部總經理，1996年2月加入長江集團，並任置富產業信託(於香港上市)管理人置富資產管理有限公司及泓富產業信託(於香港上市)管理人泓富資產管理有限公司之非執行董事。馬先生亦擔任和記電訊香港控股有限公司(於香港上市)非執行董事黎啟明先生之替任董事。馬先生於不同行業的業務管理累積逾36年經驗。馬先生持有財務學商學士學位及環球企業管理學文學碩士學位。現為加拿大英屬哥倫比亞大學商學院諮詢委員會之委員。

李光宏，55歲，總經理，2000年8月加入長江集團，並為e-Smart System Inc.及iMarkets Limited之董事。於銀行業務、投資及科技相關項目管理方面累積超過33年經驗。持有理學士(榮譽)學位及工商管理碩士學位，並為特許財經分析師、CFA Institute會員及香港財經分析師學會會員。

梁堅，51歲，副總經理(收購合併及投資管理主管)，2024年10月加入本集團，於投資銀行及業務發展方面累積超過29年經驗。持有經濟學理學士學位。

集團要員資料(續)

周秉樑，56歲，首席經理(集團信用及風險管理主管)，2016年7月加入本集團，於風險管理方面累積超過30年經驗。持有工程學理學士(榮譽)學位及工商管理碩士學位。

劉俊瑜，46歲，首席經理(業務管理及投資者關係主管)，2000年8月加入長江集團，於業務發展方面累積超過25年經驗。持有理學士學位、商業學士學位及國際關係學碩士學位，並為英國特許管理會計師公會會員及全球特許管理會計師。

陳卓文，54歲，副首席經理(財務及會計主管)，2000年7月加入長江集團，於財務、投資及業務發展方面累積超過31年經驗。持有會計學文學士(榮譽)學位及會計及財務學理學碩士學位，並為特許公認會計師公會資深會員。

區志斌，59歲，高級經理(集團信用及風險管理)，2016年7月加入本集團，於抵押貸款審批方面累積超過30年經驗。持有工商管理碩士學位。

郭浩傑，55歲，高級經理-集團資訊安全(工程)，2001年5月加入長江集團，於網絡及系統工程方面累積超過30年經驗。持有經濟學文學士學位。

陸定中，53歲，高級經理(集團信用及風險管理)，1998年2月加入長江集團，於銷售及市場推廣方面累積超過35年經驗。持有管理學學士(榮譽)學位。

余樂倫，36歲，高級經理(收購合併及投資管理)，2015年1月加入長江集團，於投資銀行及業務發展方面累積超過14年經驗。持有經濟學理學士學位。

朱曉儀，40歲，經理(業務管理及投資者關係)，2011年11月加入長江集團，於會計方面累積超過18年經驗。持有專業會計學工商管理學士(榮譽)學位，並為香港會計師公會會計師。

雷晴偉，56歲，經理(集團信用及風險管理)，2003年4月加入長江集團，於銷售及市場推廣方面累積超過28年經驗。持有理學士學位。

梁偉平，62歲，經理(項目管理)，1993年6月加入長江集團，於項目管理方面累積超過39年經驗。持有電機工程文憑。

李思德，30歲，經理(業務管理及投資者關係)，2016年8月加入長江集團，於財務、會計及業務發展方面累積超過9年經驗。持有法學學士學位。

文英傑，47歲，經理(集團信用及風險管理)，2025年8月加入本集團，於保險方面累積超過22年經驗。持有會計榮譽文憑。

胡芴迎，49歲，經理(財務及會計)，2008年4月加入長江集團，於會計及審計方面累積超過26年經驗。持有會計學工商管理學士(榮譽)學位及公司管治碩士學位，並為特許公認會計師公會資深會員及香港會計師公會會計師。

葉麗安，47歲，經理(財務及會計)，2008年5月加入長江集團，於會計方面累積超過25年經驗。持有會計學文學士(榮譽)學位及專業會計碩士學位，並為特許公認會計師公會資深會員。

俞寶華，40歲，經理(財務及會計)，2015年8月加入本集團，於會計方面累積超過16年經驗。持有會計學工商管理學士(榮譽)學位及企業金融學碩士學位，並為香港會計師公會資深會計師。

推廣創作部

梁婉君，57歲，副首席經理，1995年7月加入長江集團，於設計、宣傳、市場調查及物業銷售方面累積超過32年經驗。持有市場及財務學商學士學位。

崔雯蔚，47歲，高級推廣經理，2006年3月加入長江集團，於宣傳及製作管理方面累積超過23年經驗。持有中國研究(歷史)學社會科學學士(榮譽)學位。

發展部

陳浩基，53歲，高級策劃經理，2003年6月加入長江集團，於項目管理方面累積超過27年經驗。持有建築學文學士(榮譽)學位及建築學碩士學位，並為註冊建築師、香港特別行政區認可人士(建築師名單)及香港建築師學會會員。

陳漢成，64歲，高級策劃經理，1995年12月加入長江集團，於建築及項目管理方面累積超過39年經驗。持有建築學文學士(榮譽)學位及建築學士學位，並為註冊建築師、香港特別行政區認可人士(建築師名單)及香港建築師學會會員。

陳國強，58歲，高級策劃經理，1997年5月加入長江集團，於項目管理方面累積超過32年經驗。持有建築學文學士(榮譽)學位、建築學碩士學位及數碼科技管理學工商管理碩士學位，並為註冊建築師、香港特別行政區認可人士(建築師名單)及香港建築師學會會員。

林培愉，53歲，高級策劃經理，2004年11月加入長江集團，於項目管理方面累積超過27年經驗。持有建築學文學士(榮譽)學位及建築學碩士學位，並為註冊建築師、香港特別行政區認可人士(建築師名單)及香港建築師學會會員。

梁仲平，58歲，高級策劃經理，2003年11月加入長江集團，並為Property Enterprises Development (Singapore) Pte Limited之董事。於項目管理方面累積超過30年經驗。持有建築學理學士(榮譽)學位及建築學碩士學位，並為註冊建築師、香港特別行政區認可人士(建築師名單)及香港建築師學會會員。

潘泳昭，62歲，高級策劃經理(結構)，1999年9月加入長江集團，於項目管理/結構工程方面累積超過38年經驗。持有土木工程學士(榮譽)學位，並為特許工程師、註冊專業工程師、註冊結構工程師、香港工程師學會會員及結構工程師學會會員。

朱志恒，51歲，策劃經理，2004年11月加入長江集團，於項目管理方面累積超過27年經驗。持有建築學文學士(榮譽)學位及建築學碩士學位，並為註冊建築師及香港建築師學會會員。

林忠杰，45歲，經理，研究及開發兼研究及開發主管，2012年1月加入長江集團，於建築及研究及開發方面累積超過21年經驗。持有建築學士學位，並為註冊建築師及香港建築師學會會員。

鄭偉強，50歲，經理，研究及開發，2001年10月加入長江集團，於建築及研究及開發方面累積超過33年經驗。

董事辦公室

李尚霖，38歲，高級經理，2017年5月加入本集團，於財務管理、投資及會計方面累積超過15年經驗。持有商業及行政學士(榮譽)學位及會計及財務學理學碩士學位，並為特許財經分析師、CFA Institute會員及香港會計師公會會計師。

機電工程部

羅建興，64歲，高級經理，2003年4月加入長江集團，於機電工程方面累積超過39年經驗。持有建築策劃管理學理學碩士學位，並為特許工程師、註冊專業工程師、英國屋宇設備工程師學會資深會員、英國工程技術學會資深會員及香港工程師學會資深會員。

劉文彬，58歲，副高級經理，2003年7月加入長江集團，於機電工程方面累積超過34年經驗。持有屋宇設備工程學學士(榮譽)學位及環境管理學理學碩士學位，並為特許工程師、註冊專業工程師、英國屋宇設備工程師學會會員及香港工程師學會會員。

人力資源部

葉劍榮，62歲，高級經理，2003年11月加入長江集團，於人力資源及行政管理方面累積超過36年經驗。持有工商管理學士學位及公司行政深造文憑。

曾志倫，57歲，高級經理，2002年4月加入長江集團，於人力資源管理方面累積超過33年經驗。持有酒店管理學文學士(榮譽)學位及工商管理碩士學位，並為香港人力資源管理學會專業會員。

蔣秀雯，58歲，經理，2009年3月加入長江集團，於人力資源及行政管理方面累積超過33年經驗。持有辦公室管理學工商管理學士學位及人力資源管理學理學碩士學位，並為香港人力資源管理學會專業會員。

資訊科技部

林文輝，58歲，首席經理(資訊科技主管)，2000年8月加入長江集團，於資訊科技及電訊方面累積超過35年經驗。持有電子學理學士(榮譽)學位及工商管理碩士學位。

陳俊傑，54歲，高級經理(網絡及技術支援)，1995年8月加入長江集團，於資訊科技管理及網絡及技術支援方面累積超過30年經驗。持有電腦科學學士學位及電子商貿理學碩士學位。

梁振威，56歲，高級經理(系統發展)，2016年7月加入本集團，於資訊科技管理方面累積超過30年經驗。持有電子計算學文學士(榮譽)學位。

集團要員資料(續)

梁愷誠，53歲，經理(系統發展)，1997年7月加入長江集團，於資訊科技管理方面累積超過29年經驗。持有電腦科學計算學士學位及電子商務理學碩士學位，並為美國項目管理協會項目管理專業人員。

內部審計部

李金源，70歲，首席經理，1987年11月加入長江集團，於審計方面累積超過48年經驗。持有工商管理學理學士學位，並為特許公認會計師公會資深會員及香港會計師公會資深會計師。

朱啟華，63歲，高級經理，1995年8月加入長江集團，於審計方面累積超過37年經驗。持有會計學專業文憑及電子商貿商業碩士學位，並為特許公認會計師公會資深會員、英格蘭及威爾斯特許會計師協會會員及香港會計師公會資深會計師。

林偉才，55歲，經理，2001年3月加入長江集團，於審計方面累積超過33年經驗。持有會計學文學士學位、風險管理理學碩士學位及企業風險管理深造文憑，並為特許公認會計師公會資深會員及香港會計師公會會計師。

租務部

黃思行，62歲，首席經理(租務)，1990年6月加入長江集團，並為長江實業地產投資有限公司及進達車場管理有限公司之董事。於物業租務方面累積超過39年經驗。持有歷史學文學士(榮譽)學位及設施管理理學碩士學位。

李寶珠，65歲，副首席經理(租務)，2003年10月加入長江集團，於物業租務方面累積超過44年經驗。持有商業學文憑。

黃荅斐，63歲，副首席經理(租務)，2002年9月加入長江集團，於物業租務方面累積超過37年經驗。

鄧志勇，55歲，高級租務經理，2008年4月加入長江集團，於物業租務方面累積超過29年經驗。持有地產商務學士學位及工商管理碩士學位，並為香港測量師學會專業會員。

馮錦新，65歲，高級租務經理，2007年6月加入長江集團，於物業租務方面累積超過39年經驗。持有文學士學位及房屋管理學碩士學位，並為註冊專業房屋經理、英國特許市務學會會員、英國特許房屋經理學會特許會員、香港房屋經理學會會員及香港地產行政師學會普通會員。

梁嘉欣，42歲，高級租務經理，2025年4月加入本集團，於物業租務方面累積超過14年經驗。持有文學士(榮譽)學位。

吳國良，64歲，高級經理(進達車場)，2007年10月加入長江集團，於車場管理方面累積超過32年經驗。持有工程學理學士(榮譽)學位及工商管理學深造文憑。

張郁菁，53歲，推廣經理，2023年5月加入本集團，於市場營銷、市場傳訊及公共關係方面累積超過21年經驗。持有市場商業學碩士學位。

梁浩珊，57歲，租務經理，1996年3月加入長江集團，於物業租務方面累積超過36年經驗。持有產業管理理學學士(榮譽)學位及工商管理碩士學位。

凌嘉敏，46歲，租務經理，2025年8月加入本集團，於物業租務方面累積超過22年經驗。持有房地產理學學士(榮譽)學位，並為註冊專業測量師、英國皇家特許測量師學會專業會員及香港測量師學會專業會員。

翟鴻福，58歲，經理(技術支援)，1996年5月加入長江集團。於樓宇測量、保養及維修方面累積超過34年經驗。持有建築測量理學學士學位。

黃健邦，47歲，租務經理，2023年6月加入本集團，於物業租務方面累積超過22年經驗。持有房地產理學學士(榮譽)學位，並為英國皇家特許測量師學會專業會員。

法律部

葉建明，73歲，執行委員會委員兼法律部總經理，1985年7月加入長江集團，於法律事務方面累積超過42年經驗。持有經濟學文憑。

王鳳琼，66歲，副首席經理，1998年6月加入長江集團，於法律事務方面累積超過40年經驗。持有法律學士(榮譽)學位及法學專業證書，並為香港特別行政區高等法院律師。

張錦香，57歲，副首席經理，2002年12月加入長江集團，於法律事務方面累積超過34年經驗。持有法律學士(榮譽)學位及法學專業證書，並為香港特別行政區高等法院律師。

程美儀，57歲，高級法律經理，2006年6月加入長江集團，於法律事務方面累積超過34年經驗。持有法律學士(榮譽)學位及法學專業證書，並為香港特別行政區高等法院律師。

物業投資及估價部

陳文偉，63歲，首席經理，1994年1月加入長江集團，於房地產發展及投資、產業管理及估價方面累積超過36年經驗。持有電力工程學理學士(榮譽)學位、工商管理碩士學位及土地管理理學碩士學位，並為註冊專業測量師及香港測量師學會專業會員。

陳錦萍，53歲，高級經理，2011年8月加入長江集團，於房地產發展及投資、產業管理及估價方面累積超過30年經驗。持有測量理學學士(榮譽)學位，並為註冊專業測量師及香港測量師學會專業會員。

馮誠德，52歲，高級經理，2008年1月加入長江集團，於房地產發展及投資、產業管理及估價方面累積超過30年經驗。持有測量理學學士(榮譽)學位，並為註冊專業測量師及香港測量師學會專業會員。

林智豪，49歲，經理，1994年3月加入長江集團，於房地產發展、研究及分析方面累積超過29年經驗。

營業部

郭子威，60歲，首席經理(營業)，1989年5月加入長江集團，並為長江實業地產投資有限公司之董事。於物業銷售方面累積超過37年經驗。持有工商管理市場學理學士學位。

楊桂玲，55歲，副首席經理(營業)，2013年2月加入長江集團，於物業銷售方面累積超過25年經驗。持有文學士(榮譽)學位、市場學理學碩士(榮譽)學位及房地產理學碩士學位。

梁焯經，60歲，高級營業經理，2022年4月加入本集團，於物業銷售方面累積超過25年經驗。持有工商管理碩士學位。

吳翠霞，62歲，高級經理(營業行政)，1990年12月加入長江集團，於營業行政管理方面累積超過39年經驗。持有歷史學文學士學位及商業及市場學文學士(榮譽)學位。

戴美玲，67歲，高級經理(顧客服務)，1985年8月加入長江集團，於顧客服務方面累積超過40年經驗。

陳詠慈，35歲，營業經理，2014年9月加入長江集團，於物業銷售方面累積超過11年經驗。持有企業管理研究學文碩士(榮譽)學位。

詹勳榮，37歲，營業經理，2022年11月加入本集團，於物業銷售方面累積超過13年經驗。持有生物學理學士(榮譽)學位及國際金融管理理學碩士學位。

營業部－物業管理

蔡國璋，59歲，助理首席經理(物業管理)，2020年1月加入本集團，並為高衛物業管理有限公司之總經理。於物業管理方面累積超過37年經驗。持有房屋學文學士(榮譽)學位及工商管理碩士學位，並為註冊專業房屋經理、英國特許房屋經理學會特許會員及香港房屋經理學會會員。

謝加利，64歲，助理首席經理(物業管理)，2014年9月加入長江集團，並為港基物業管理有限公司之總經理。於物業管理方面累積超過36年經驗。持有土木工程理學士學位及房屋學文學士(榮譽)學位，並為註冊專業房屋經理、英國特許房屋經理學會特許會員、香港房屋經理學會會員、香港地產行政師學會普通會員及屋宇設備運行及維修行政人員學會會員。

集團要員資料(續)

彭令豪，47歲，經理(物業管理)，2024年9月加入本集團。於會計及租務行政方面累積超過16年經驗。持有物理學理學士(榮譽)學位、電機及電子工程學理學碩士學位及專業會計深造文憑，並為香港會計師公會會計師及資深會員。

黃和木，66歲，經理(物業管理)，1987年5月加入長江集團，並為進達車場管理有限公司、Goodwell-Fortune Property Services Limited及Goodwell-Prosperty Property Services Limited之董事。於物業管理方面累積超過43年經驗。持有商業學文學士(榮譽)學位及測量學研究文憑(房地產發展)。

資深顧問辦公室

余淑珍，65歲，經理兼資深顧問秘書，1993年3月加入長江集團，於秘書及辦公室管理方面累積超過46年經驗。持有社會科學學士學位。

特別項目

趙汝成，49歲，執行委員會委員兼特別項目總監。2017年1月加入長江集團，亦為長江基建集團有限公司之企業財務總監，於投資銀行及金融業務方面累積超過25年經驗，持有文學士學位及工商管理碩士學位。

和記地產集團有限公司

譚理明，72歲，和記地產集團有限公司之董事(財務)，1982年5月加入長江集團，於香港、中國及海外的會計、稅務及財務方面累積超過45年經驗。持有工商管理博士學位，並為香港會計師公會資深會計師、英格蘭及威爾斯特許會計師協會資深會員及香港稅務學會資深會員。

徐靖生，65歲，和記地產集團有限公司之董事(項目)，1990年4月加入長江集團，於香港、中國及英國的項目管理及建築設計方面累積超過40年經驗。持有建築學文學士學位及建築學學士學位，並為註冊建築師、香港特別行政區認可人士(建築師名單)及香港建築師學會會員。

譚健旭，55歲，和記地產集團有限公司之董事(市場)兼董事(企業業務發展)，2000年8月加入長江集團，於中國的物業銷售及租務方面累積超過30年經驗。持有測量學理學士學位，並為英國皇家特許測量師學會專業會員。

陳靜文，65歲，和記地產集團有限公司之董事(成本控制)，1994年12月加入長江集團，於香港、中國及英國的建築合同管理及工料測量方面累積超過40年經驗。持有建築策劃管理學碩士學位，並為註冊專業測量師、英國皇家特許測量師學會資深會員及香港測量師學會資深專業會員。

麥健和，60歲，和記地產集團有限公司之董事(項目)，2004年10月加入長江集團，於香港及中國的項目管理及建築設計方面累積超過35年經驗。持有建築學學士學位，並為註冊建築師及香港建築師學會會員。

邱俊豪，51歲，和記地產集團有限公司之助理董事(市場)，2000年3月加入長江集團，於香港、中國及英國的房地產銷售及租務方面累積超過25年經驗。持有測量學理學士及財務學理學碩士學位。

海逸酒店管理有限公司

高寶珍，77歲，海逸酒店管理有限公司之財務董事，1991年1月加入長江集團，並為長江實業集團有限公司之執行委員會委員及海逸酒店管理有限公司之董事。於會計、審計、稅務及財務方面累積超過45年經驗。畢業於London School of Accountancy，並為英格蘭及威爾斯特許會計師協會資深會員、加拿大特許專業會計師協會會員、英國特許稅務學會會員及香港會計師公會會計師。

董事會報告

董事會同仁謹將本集團董事會報告及截至2025年12月31日止年度已審核之財務報表送呈各股東省覽。

主要業務

本集團多元化業務現涵蓋物業發展及投資、酒店及服務套房業務、物業及項目管理、英式酒館業務和投資基建及實用資產業務。

業務審視

有關本集團業務之中肯審視、揭示本集團業務未來潛在發展之論述，以及運用財務關鍵表現指標為本集團表現進行之分析，分別載於本年報第10至15頁的主席報告及第16至27頁的管理層討論及分析，本集團面對之主要風險及不明朗因素載述於本年報第188至203頁之風險因素。此外，自2025年年底已發生並影響本集團之重大事項(如有)，詳載於本年報第10至15頁之主席報告。上述討論乃構成董事會報告一部分。

本集團認同可持續發展於推動各投資組合之長遠發展及韌性的重要性，亦關注其營運對環境帶來的影響。隨著監管機構要求持份者對可持續發展之期望日益增加，本集團強化其可持續發展匯報及管治，制定氣候轉型計劃及減碳藍圖以引領其淨零進程，並採取對居民、租戶、社群及環境帶來效益之可持續建築作業方式及綠色建築設計。本集團亦致力將可持續發展相關考量納入業務經營及其策略規劃、投資決策及風險管理流程。

2025年內，本集團在可持續發展與環保範疇屢獲綠色建築認證及獎項。長江集團中心二期取得綠建環評新建建築(2.0版)最終鉑金級及LEED v4.1「運營與維護：既有建築」鉑金級評級，並獲WELL健康—安全評價準則認證。本集團位於皇后大道西/賢居里、榮光街/啟明街及鴻福街/啟明街之市區重建局項目，以及位於啟德宋皇臺站之住宅項目均獲發綠建環評新建建築(2.0版)暫定金級證書。

董事會報告(續)

本集團年內修訂多份可持續發展政策，持續與於不同營運地區之主要持份者（包括但不限於僱員、股東及投資者、租客、客戶、供應商（直接及間接）、業務夥伴、承包商及分判商、政府機構、傳媒、評級機構、當地社區及其福祉可能受本集團社區活動影響之個人或社群（包括弱勢個人或社群））維持緊密聯繫。本集團審視持份者之關注及定期優化其可持續發展策略，回應持份者之關注。本集團重視僱員，並致力為僱員提供安全職場及良好工作環境，以促進個人成長和專業發展。本集團的僱傭和勞工常規優先考慮公平待遇、平等機會及保障工人權利。本集團遵守當地勞工法律及法規，致力提供具競爭力的酬金和福利待遇、提倡工作與生活平衡，並培養尊重與協作文化。本集團致力提供卓越客戶服務，務求適時有效回應顧客查詢。本集團定期進行客戶調查，以提升服務水平和迅速回應客戶喜好的變化。本集團將客戶的健康和安全放在首位，在旗下物業範圍及英式酒館內進行日常清潔及消毒工作。本集團意識到其可對供應鏈的環境及社會績效發揮影響力，從而對社區產生間接影響，故與供應商緊密合作。在採購活動中，本集團會優先選擇不損害生態或具有環境認證的商品，例如有機肥料及來自可持續森林的紙張。

本公司董事會（「董事會」）對可持續發展（包括氣候相關議題）負有最終責任，並參與制定相關策略及政策，為本集團提供方向和指引。董事會監督可持續發展的表現，並負責確保有效的風險（包括環境、社會及管治風險）管理及內部監控。本公司成立可持續發展委員會以監督本集團可持續發展措施的管理，並就有關發展、實施與執行向董事會提供意見。本集團已訂立可持續發展及企業管治政策，為各業務之間的可持續發展與目標管治的整合提供指引。本集團將繼續刊發其獨立發表之年度可持續發展報告，請參閱本公司可持續發展報告，以了解本集團之可持續發展實務之詳情。該報告將於香港交易及結算所有限公司及本公司網站www.ckah.com登載，以供查閱及下載。

有關本集團於香港之地產業務，《一手住宅物業銷售條例》旨在規管未落成及已落成一手住宅物業之銷售，以及詳列（其中包括）有關售樓說明書、價單、示範單位、參觀已落成發展項目的物業、披露成交資料、銷售安排、一手住宅物業臨時買賣合約及買賣合約須載有之強制性條文、廣告及宣傳材料之規定。本集團致力及高度重視遵守該條例，並就此採取一切所需步驟、合理預防措施及進行所有盡職審查，包括制定內部監控程序、安排僱員出席內部舉辦的講座以加強其對該條例具體規定的認識、發出內部備忘錄以提供該條例規定之最新消息，並尋求外間專業意見以確保（其中包括）向公眾提供準確資訊，從而提高一手住宅物業銷售之透明度及對消費者的保障。

關於本集團於香港之物業發展及項目管理，適用的法定管制措施包括空氣污染及其他環境事宜、文物和古蹟、建築設計、建築工程、建築安全、顧客保障、土地使用、城市規劃等條例及法規。每個設計及開發項目均聘用外間專業顧問，在項目經理指導下，與具有不同專業知識的內部專業團隊合作。施工管理團隊於施工階段亦會在項目經理指導下全程部署於地盤工作。地盤團隊將管理及監察施工活動，以確保遵守合約要求，包括適用的條例及法規。於項目竣工及交付顧客前，將由審核團隊以及客戶服務交付團隊再次檢查所有單位，以確保全部單位均保持良好狀態並符合買賣協議。

有關本集團於內地之地產業務，除本公司2015年5月8日刊發之上市文件所披露之合規事宜（已採取措施密切跟進且按適合情況的補救方案亦已陸續施行中）外，本集團已遵守所有適用法律及規例，包括《民法典》、《城市房地產管理法》、《城鄉規劃法》及《人民防空法》等。本集團將於有需要時尋求外間專業顧問之法律及/或技術意見，確保遵守有關法律及規例。

在本集團物業投資業務方面，本集團透過由Civitas Investment Management Limited 專門管理之基金投資於英國及歐洲居住、護理及教育房地產資產。第三方機構承租該等資產，並向居住其中之人士提供日常生活支援、護理支援或特殊教育支援，故該等社會基礎設施投資有助促進不同形式護理、教育及房屋服務之供應。在英國，社會房屋受社會房屋監管局（Regulator of Social Housing）監管，而投資支援房屋必須符合標準房屋水平與消費者準則（Decent Homes Standard and Consumer Standards）。家居護理設施受到監管，由英格蘭護理質量委員會（Care Quality Commission）或威爾斯及蘇格蘭之同等機構負責監管租賃本集團資產的護理服務供應商。英國專門學校，以及辦學商均受到英國教育、兒童服務及技能標準局（The Office for Standards in Education, Children's Services and Skills）監管。集團於瑞典的投資，包括數項在為期四年之公共服務框架安排下之支援房屋發展項目，該等項目主要與哥德堡市政府合作進行。集團若干用作提供短期集體房屋的物業，均已向衛生及社會保健督察局（Health and Social Care Inspectorate）登記，該機構會不定期對物業進行查察。營運公司須維持質量管理系統，以協助提供房屋支援服務。在德國，該投資組合包含一系列有質素之護老物業，該等物業受益於穩健之監管框架，包括嚴格建築標準、強制長期護理保險資金，以及獨立審計機構（Medizinischer Dienst）嚴格監督，並與德國最大型之私營護老機構合作營運。

有關本集團在本港之酒店及服務套房業務，本集團確保遵守《旅館業條例》、《公眾衛生及市政條例》、《食物業規例》及《應課稅品（酒類）規例》。本集團已按規定所需就其營運持有相關監管機構發出之旅館牌照、酒店電視（發送）牌照、食肆牌照、酒牌及水污染管制牌照。

董事會報告(續)

在英國，Greene King管理的英式酒館持續遵守食物安全和健康及安全法規。於2025年721次例行檢查中，監管機構並無採取執法行動。英式酒館各項食品衛生評級平均得分獲衛生環境主任（Environmental Health Officer）給予相當不錯的4.90分（評分範圍為0–5）。Greene King為顧客提供優質的食物及各種卡路里選項的菜餚，以支持健康均衡的飲食。兒童菜單提供新鮮水果、沙拉和新鮮蔬菜，符合英國政府每天五份蔬果的建議。Greene King之租賃英式酒館業務受英格蘭及威爾斯《酒館準則》（Pubs Codes）及蘇格蘭新的《酒館準則》規管，Greene King根據《酒館準則》委任之合規主任負責監督《酒館準則》之合規事宜。合規主任負責定期匯報內部合規事宜，並按規定向相關酒館準則審裁官提交年度報告，確認Greene King符合《酒館準則》。Greene King的環境、社會及管治委員會於2022年成立，一直運作並負責規管環境、社會及管治各個範疇，並向Greene King之集團執行委員會負責。該委員會主要職責為確保Greene King集團可履行各項新增的環境、社會及管治相關法規下的匯報要求。Greene King自2023年起成立監督管治論壇，確保管理層了解任何可能影響Greene King集團的重要新法例。此外，Greene King已展開工作，確保Greene King集團上下在遵守法規方面有清晰的問責性，並設立更完善的系統以密切關注新法規，往後亦將定期向Greene King集團執行委員會匯報重大訴訟。Greene King亦設有網絡、人工智能及資料管治委員會，負責處理英國資料保護法例相關之合規事宜。Greene King要求全體非前線員工接受各類培訓，包括遵守英國的《反賄賂法》及《平等法》等事宜。

有關遵守《競爭條例》，本集團已制定內部合規政策及推行僱員合規課程，以確保其經營常規不時符合相關法例。

業績及股息

本集團截至2025年12月31日止全年度之業績詳列於第136頁之綜合收益表。

董事會現建議開派末期股息每股港幣1元3角9分。上述股息連同2025年9月25日已派發之中期股息每股港幣3角9分，全年度合共派息每股港幣1元7角8分。

集團財政概要

本集團過去五年之業績、資產及負債撮列於第2頁。

董事

於本年報日期在職之本公司董事會成員芳名列於第204頁。董事個人資料列於第28至31頁。

遵照本公司經修訂及重列之組織章程細則，本公司董事（包括獨立非執行董事）須於每年股東週年大會上輪流告退。按輪流告退之規定，李澤鉅先生、鮑綺雲小姐、張英潮先生、羅弼士先生、孫潘秀美女士及李慧敏女士在即將舉行之股東週年大會告退，彼等符合資格且願於該股東週年大會重選連任。

各獨立非執行董事經考量香港聯合交易所有限公司證券上市規則（「上市規則」）第3.13條列載的因素後，已提交確認其符合獨立性之週年確認書。本公司認為所有獨立非執行董事皆符合載於上市規則第3.13條之獨立性指引，並根據該指引條文屬獨立人士。

購買股份或債權證之安排

於年度內任何期間，本公司或其任何附屬公司均無參與任何安排，致令任何董事因取得本公司或任何其他公司之股份或債權證而取得利益。

董事在交易、安排或合約中之權益

除於「持續關連交易及關連交易」一節另有披露者外，於2025年年度內任何期間及截至本年報日期，本公司或其附屬公司均無訂立或存在任何與本公司董事或與其有關連之實體直接或間接擁有重大權益且與本公司或其附屬公司業務有關之重要交易、安排或合約。

董事之服務合約

本公司董事與本公司概無簽訂不可於一年內在不予賠償（法定賠償除外）的情況下終止的服務合約。

獲准許的彌償條文

本公司之經修訂及重列之組織章程細則訂明，每名董事就其作為本公司董事在獲判勝訴或獲判無罪之任何民事或刑事法律訴訟中進行抗辯而招致或蒙受一切損失或責任，均有權從本公司資產中獲得彌償保證。董事責任保險已備妥，保障董事免受向其索償所產生之潛在費用及債務影響。

董事會報告(續)

披露權益資料

董事於股份、相關股份及債權證之權益及淡倉

於2025年12月31日，本公司董事及最高行政人員於本公司或其任何相聯法團（定義見證券及期貨條例第XV部）的股份、相關股份及債權證中擁有根據證券及期貨條例第XV部第7及第8分部須知會本公司及香港聯合交易所有限公司（「聯交所」）的權益或淡倉（包括彼等根據證券及期貨條例之該等條文被假設或視為擁有之權益或淡倉），或記載於本公司按證券及期貨條例第352條須置存之登記冊內的權益或淡倉，或根據本公司已採納之董事進行證券交易的標準守則（「標準守則」）須知會本公司及聯交所的權益或淡倉如下：

1. 於股份之好倉

(a) 本公司

董事姓名	身份	普通股股數				總數	佔股權之 概約百分比 (附註6)
		個人權益	家族權益	公司權益	其他權益		
李澤鉅	實益擁有人、子女或配偶權益、受控制公司之權益及信託受益人	220,000	405,200	381,060,448 (附註1)	1,328,696,745 (附註2)	1,710,382,393	48.87%
甘慶林	實益擁有人及子女或配偶權益	51,040	57,360	-	-	108,400	0.003%
葉德銓	實益擁有人	900,000	-	-	-	900,000	0.02%
洪小蓮	實益擁有人	43,256	-	-	-	43,256	0.0012%
羅弼士	共同持有權益	-	-	-	10,396 (附註3)	10,396	0.0002%
林少康	配偶權益及共同持有權益	-	5,472	-	5,420 (附註4)	10,892	0.0003%

(b) 相聯法團

公司名稱	董事姓名	身份	普通股股數				總數	佔股權之 概約百分比
			個人權益	家族權益	公司權益	其他權益		
Precise Result Global Limited	李澤鉅	信託受益人	-	-	-	15 (附註5)	15	15%
Jabrin Limited	李澤鉅	信託受益人	-	-	-	2,000 (附註5)	2,000	20%
Mightycity Company Limited	李澤鉅	信託受益人	-	-	-	168,375 (附註5)	168,375	1.53%

2. 於相聯法團債權證之好倉

公司名稱	董事姓名	身份	債權證數額				總數
			個人權益	家族權益	公司權益	其他權益	
CK Property Finance (MTN) Limited	葉德銓	實益擁有人	於歐羅中期票據計劃項下發行並於2030年7月到期面值為港幣530,000,000元之浮動利率票據當中港幣30,000,000元票據	-	-	-	於歐羅中期票據計劃項下發行並於2030年7月到期面值為港幣530,000,000元之浮動利率票據當中港幣30,000,000元票據
			於歐羅中期票據計劃項下發行並於2030年9月到期面值為港幣720,000,000元之浮動利率票據當中港幣20,000,000元票據	-	-	-	於歐羅中期票據計劃項下發行並於2030年9月到期面值為港幣720,000,000元之浮動利率票據當中港幣20,000,000元票據

附註：

- (1) 該381,060,448股本公司股份包括：
- (a) 2,272,350股股份由李澤鉅先生擁有在其股東大會上行使或控制行使三分之一或以上之投票權之若干公司持有。
- (b) 378,788,098股股份由李嘉誠基金會有限公司（「李嘉誠基金會」）持有。根據李嘉誠基金會組織章程文件之條款，李澤鉅先生可能被視為可於李嘉誠基金會成員大會上行使或控制行使三分之一或以上之投票權。

董事會報告(續)

(2) 該1,328,696,745股本公司股份包括：

- (a) 1,171,881,779股本公司股份由Li Ka-Shing Unity Trustee Company Limited (「TUT1」)以The Li Ka-Shing Unity Trust(「UT1」)信託人身份，及若干同為TUT1以UT1信託人身份擁有在其股東大會上行使或控制行使三分之一或以上投票權之相關公司(「若干TUT1相關公司」)持有。李嘉誠先生為The Li Ka-Shing Unity Discretionary Trust (「DT1」)及另一全權信託(「DT2」)之財產授予人。Li Ka-Shing Unity Trustee Corporation Limited(「TDT1」，為DT1之信託人)及Li Ka-Shing Unity Trustcorp Limited(「TDT2」，為DT2之信託人)各自持有若干UT1的單位，但此等全權信託並無於該單位信託之任何信託資產物業中具任何利益或股份。DT1及DT2各自之可能受益人為(其中包括)李澤鉅先生、其妻子與子女，以及李澤楷先生。

TUT1、TDT1及TDT2之全部已發行股本由Li Ka-Shing Unity Holdings Limited(「Unity Holdco」)擁有。李嘉誠先生及李澤鉅先生分別擁有Unity Holdco三分之一及三分之二全部已發行股本。TUT1擁有本公司之股份權益只為履行其作為信託人之責任及權力而從事一般正常業務，並可以信託人身份獨立行使其持有本公司股份權益之權力而毋須向Unity Holdco或上文所述之Unity Holdco股份持有人李嘉誠先生及李澤鉅先生徵詢任何意見。

由於李澤鉅先生為DT1及DT2各自之可能受益人，根據上文所述及身為本公司董事，李澤鉅先生根據證券及期貨條例被視為須就由TUT1以UT1信託人身份及若干TUT1相關公司持有之該等本公司股份申報權益。

- (b) 72,387,720股本公司股份由Li Ka-Shing Castle Trustee Company Limited(「TUT3」)以The Li Ka-Shing Castle Trust(「UT3」)信託人身份，及若干同為TUT3以UT3信託人身份擁有在其股東大會上行使或控制行使三分之一或以上投票權之相關公司(「若干TUT3相關公司」)持有。李嘉誠先生為兩個全權信託(「DT3」及「DT4」)各自之財產授予人。Li Ka-Shing Castle Trustee Corporation Limited(「TDT3」，為DT3之信託人)及Li Ka-Shing Castle Trustcorp Limited(「TDT4」，為DT4之信託人)各自持有若干UT3的單位，但此等全權信託並無於該單位信託之任何信託資產物業中具任何利益或股份。DT3及DT4各自之可能受益人為(其中包括)李澤鉅先生、其妻子與子女，以及李澤楷先生。

TUT3、TDT3及TDT4之全部已發行股本由Li Ka-Shing Castle Holdings Limited(「Castle Holdco」)擁有。李嘉誠先生及李澤鉅先生分別擁有Castle Holdco三分之一及三分之二全部已發行股本。TUT3擁有本公司之股份權益只為履行其作為信託人之責任及權力而從事一般正常業務，並可以信託人身份獨立行使其持有本公司股份權益之權力而毋須向Castle Holdco或上文所述之Castle Holdco股份持有人李嘉誠先生及李澤鉅先生徵詢任何意見。

由於李澤鉅先生為DT3及DT4各自之可能受益人，根據上文所述及身為本公司董事，李澤鉅先生根據證券及期貨條例被視為須就由TUT3以UT3信託人身份及若干TUT3相關公司持有之該等本公司股份申報權益。

- (c) 84,427,246股本公司股份由TDT3以DT3信託人身份控制的公司持有。

- (3) 該10,396股股份由羅弼士先生及其妻子共同持有。
- (4) 該5,420股股份由林少康先生及其兒子共同持有。
- (5) 該等公司為本公司之附屬公司，其股份由TUT1以UT1信託人身份持有。根據證券及期貨條例，李澤鉅先生被視為持有上文附註(2)(a)所述之權益，李澤鉅先生身為本公司董事被視為須就該等股份申報權益。
- (6) 佔股權之概約百分比乃按本公司於2025年12月31日之已發行股本(即3,499,778,333股股份)計算。於2025年12月31日，本公司並無持有任何庫存股份。

除上文所披露者外，於2025年12月31日，本公司各董事或最高行政人員概無於本公司或其任何相聯法團(定義見證券及期貨條例第XV部)的股份、相關股份及債權證中擁有根據證券及期貨條例第XV部第7及第8分部須知會本公司及聯交所的權益或淡倉(包括彼等根據證券及期貨條例之該等條文被假設或視為擁有的權益或淡倉)，或記載於本公司按證券及期貨條例第352條須置存之登記冊內的權益或淡倉，或根據標準守則須知會本公司及聯交所的權益或淡倉。

董事會報告(續)

股東權益及淡倉

就本公司董事或最高行政人員所知，於2025年12月31日，於本公司股份或相關股份中擁有根據證券及期貨條例第XV部第2及第3分部的條文須向本公司披露或記載於本公司按證券及期貨條例第336條須置存之登記冊內的權益或淡倉之本公司股東（本公司董事或最高行政人員除外）如下：

主要股東於本公司股份之好倉

股東名稱	身份	普通股股數	總數	佔股權之 概約百分比 (附註3)
身為The Li Ka-Shing Unity Trust 信託人之Li Ka-Shing Unity Trustee Company Limited	信託人	1,171,881,779	1,171,881,779 (附註1)	33.48%
身為The Li Ka-Shing Unity Discretionary Trust信託人之 Li Ka-Shing Unity Trustee Corporation Limited	信託人及信託受益人	1,171,881,779	1,171,881,779 (附註1)	33.48%
身為另一全權信託的信託人之 Li Ka-Shing Unity Trustcorp Limited	信託人及信託受益人	1,171,881,779	1,171,881,779 (附註1)	33.48%
李嘉誠	(i) 受控制公司之權益 (ii) 全權信託之成立人	378,788,098 1,328,696,745)	1,707,484,843 (附註2)	48.78%
李嘉誠基金會有限公司	實益擁有人	378,788,098	378,788,098	10.82%

附註：

- (1) 上述三處所提及之1,171,881,779股股份，實指同一批本公司股份權益。於該等1,171,881,779股本公司股份中，913,378,704股本公司股份由TUT1以UT1信託人身份所持有，及258,503,075股本公司股份由TUT1以UT1信託人身份所控制的公司持有。根據證券及期貨條例，TUT1以UT1信託人身份、TDT1以DT1信託人身份及TDT2以另一全權信託的信託人身份，各被視為須就上文「董事於股份、相關股份及債權證之權益及淡倉」一節附註(2)(a)所述之1,171,881,779股本公司股份申報權益。

- (2) 該1,707,484,843股本公司股份包括：

- (a) 378,788,098股股份由李嘉誠基金會持有。根據李嘉誠基金會組織章程文件之條款，李嘉誠先生可能被視為可於李嘉誠基金會成員大會上行使或控制行使三分之一或以上之投票權。
- (b) 1,328,696,745股本公司股份乃上文「董事於股份、相關股份及債權證之權益及淡倉」一節附註(2)所述。由於李嘉誠先生根據證券及期貨條例可能被視為DT1、DT2、DT3及DT4各自之全權信託成立人，彼於退任本公司董事後，李嘉誠先生身為本公司主要股東，根據證券及期貨條例被視為須申報有關同一批1,328,696,745股本公司股份之權益。

- (3) 佔股權之概約百分比乃按本公司於2025年12月31日之已發行股本(即3,499,778,333股股份)計算。於2025年12月31日，本公司並無持有任何庫存股份。

除上文所披露者外，於2025年12月31日，概無任何人士（本公司董事或最高行政人員除外）曾知會本公司擁有根據證券及期貨條例第XV部第2及第3分部之條文須向本公司披露或記載於本公司按證券及期貨條例第336條須置存之登記冊內的本公司股份或相關股份之權益或淡倉。

持續關連交易及關連交易

本公司股本中之普通股股份以介紹方式於2015年6月3日上市（「上市」）完成後，長江和記實業有限公司（「長和」，連同其附屬公司統稱「長和集團」）及本公司各自被聯交所視為對方的關連人士。因此，本集團成員與長和集團成員於上市後訂立的交易，將構成上市規則項下本公司的關連交易。

1. 持續關連交易

於截至2025年12月31日止之財政年度，本公司之下列交易構成上市規則項下之持續關連交易（「持續關連交易」）：

(a) 本集團租賃物業予長和集團及許可其使用物業

於2023年12月13日，本公司與長和簽訂協議，載列規管本集團與長和集團之間於2024年1月1日至2026年12月31日期間（「協議期」）內將予訂立之租賃交易（「租賃交易」）之框架條款（「主租賃協議」）。根據主租賃協議，於協議期內，當長和集團成員不時作出合理要求時，本公司同意將或促使其附屬公司將本集團擁有之物業（包括辦公室空間、停車場及樓宇範圍）租賃予長和集團成員或許可其使用該等物業，其租金或許可費將按個別情況及以公平基準磋商，並按正常商業條款釐定。

董事會報告(續)

租賃交易之總租金或許可費須受年度上限所規限，截至2024年12月31日、2025年12月31日及2026年12月31日止年度之年度上限，分別為港幣7億5,400萬元、港幣8億1,200萬元及港幣8億5,500萬元。於截至2025年12月31日止年度內，本集團就租賃交易向長和集團已收/應收港幣6億5,600萬元。

(b) 本集團向長和集團購買貨物及服務供本集團物業發展項目使用

於2023年12月13日，本公司與長和簽訂協議，載列規管本集團向長和集團於協議期內將予訂立購買貨物及服務（「項目相關物資」）供本集團物業發展項目使用（「項目相關物資交易」）之框架條款（「主購買協議」）。根據主購買協議，於協議期內，當本集團成員不時作出合理要求時，長和同意向本集團成員提供或促使其附屬公司提供項目相關物資，其費用或收費將按個別情況及以公平基準磋商，並按正常商業條款釐定。

項目相關物資交易之總費用及收費須受年度上限所規限，截至2024年12月31日、2025年12月31日及2026年12月31日止年度之年度上限，分別為港幣1億9,800萬元、港幣2億1,500萬元及港幣5億9,000萬元。於截至2025年12月31日止年度內，本集團就項目相關物資交易向長和集團已付/應付港幣2,000萬元。

概無董事在持續關連交易中擁有任何重大權益，除因作為本公司（包括其附屬公司）及/或參與交易的其他各方之董事及/或股東外，且概無董事須就批准持續關連交易之本公司董事會決議案放棄投票。儘管如上文所述，身為主席兼董事總經理之李澤鉅先生可能被視為於持續關連交易中擁有重大利益，故其已自願就批准持續關連交易之本公司董事會決議案放棄投票。本公司已根據上市規則之規定，於2023年12月13日刊登有關上述持續關連交易之公告。

獨立非執行董事已審閱持續關連交易，並已確認截至2025年12月31日止年度，持續關連交易已(i)於本集團日常業務中訂立；(ii)按一般或更佳商業條款進行；及(iii)根據規管該等交易協議屬公平合理，並符合本公司股東整體利益之條款進行。

根據上市規則第14A.56條，本公司已聘用本公司之核數師根據香港會計師公會發出之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」（Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information），並參考實務說明第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」（Auditor's Letter on Continuing Connected Transactions under the Hong Kong Listing Rules），就本集團之持續關連交易作出匯報。核數師已向董事會提交匯報，確認截至2025年12月31日止年度核數師概不知悉有任何情況致使其認為該等持續關連交易(i)並未獲董事會批准；(ii)由本集團提供貨物或服務之相關交易於各重大方面並無按照本集團的定價政策進行；(iii)於各重大方面並無根據規管該等交易之有關協議進行；及(iv)超過本公司所設定的年度上限。

2. 關連交易

於2025年12月31日止之財政年度內及截至本年報日期，本公司之下列交易構成上市規則所指之關連交易：

於2026年2月25日香港、倫敦及巴黎交易時段之後以及2026年2月26日三地交易時段之前，Eagle Insight International Limited（「長江實業附屬公司」，為本公司之間接全資附屬公司）、CKI Number 1 Limited（「長江基建附屬公司」，為CK Infrastructure Holdings Limited長江基建集團有限公司（「長江基建」）之間接全資附屬公司）、Devin International Limited（「電能實業附屬公司」，為電能實業有限公司（「電能實業」）之間接全資附屬公司）、Engie UK 2026 Limited（「買方」）及Engie Group Participations SA（作為買方擔保人）就向買方出售(a) UK Power Networks Holdings Limited（「目標公司」，長江實業附屬公司、長江基建附屬公司及電能實業附屬公司分別持有20%、40%及40%權益）全部已發行股本（「出售股份」）；以及(b)(i)由目標公司發行、將於2051年到期總額為689,180,000英鎊而利率為8.125%的貸款票據及(ii)由目標公司之全資附屬公司發行將於2051年到期總額為85,000,000英鎊而利率為8.125%的貸款票據（並連同各相關票據購買協議及相關貸款協議）（「股東債務票據」）（「出售事項」）訂立購股協議（「購股協議」），出售事項需待購股協議條件達成後方可完成。買方就長江實業附屬公司之出售股份及長江實業附屬公司之股東債務票據應付之代價為2,109,600,000英鎊（相等於約港幣22,150,800,000元）（將予以慣常調整）。

在出售事項下，ENGIE S.A.（「Engie」）已簽立日期為2026年2月25日之擔保協議，據此，Engie將就買方根據購股協議項下收購價之款項支付提供擔保。本公司、長江基建及電能實業已各自於2026年2月25日（倫敦時間）向買方簽發個別之擔保函，據此，本公司、長江基建及電能實業將分別就長江實業附屬公司、長江基建附屬公司及電能實業附屬公司履行於購股協議項下之各項義務提供擔保。長江實業附屬公司、長江基建附屬公司及電能實業附屬公司各自於購股協議項下之權利及義務均為個別性質，且長江實業附屬公司、長江基建附屬公司及電能實業附屬公司各自僅就其於購股協議項下各自同意出售或促使出售之出售股份或股東債務票據，享有相關權利及承擔相關義務。

董事會報告(續)

在上市規則下，長和已被聯交所視作本公司之關連人士。由於長和之全資附屬公司現時持有長江基建約75.67%之已發行股本，長江基建亦因其作為長和之附屬公司之身分，而可能被視作本公司之關連人士。

長江實業附屬公司出售事項構成本公司之關連交易。於此基礎上，由於本公司就長江實業附屬公司出售事項之一項或多項適用百分比率超過5%，本公司須就長江實業附屬公司出售事項遵守上市規則第十四A章項下之公告、申報、通函及獨立股東批准之規定。

有關長江實業附屬公司出售事項更多詳情，請參閱本公司於2026年2月26日刊發之公告及本公司已寄發之通函。

本公司有關長江實業附屬公司出售事項之股東特別大會預期於2026年4月27日召開。

主要客戶及供應商

於截至2025年12月31日止年度內，本集團之前五大客戶共佔本集團銷售貨品或提供服務的收入不足30%。

於截至2025年12月31日止年度內，本集團之前五大供應商共佔本集團採購不足30%。

董事於競爭業務之權益

於截至2025年12月31日止年度內，董事須根據上市規則規定披露其擁有與本集團業務直接或間接構成或可能構成競爭之業務（「競爭業務」）之權益如下：

1. 本集團主要業務

- (1) 物業發展與投資
- (2) 酒店及服務套房業務
- (3) 物業及項目管理
- (4) 房地產投資信託之權益
- (5) 英式酒館業務
- (6) 投資基建及實用資產業務

2. 競爭業務之權益

董事姓名	公司名稱	有關權益	競爭業務(附註)
李澤鉅	長江和記實業有限公司	主席兼執行董事	(6)
	長江基建集團有限公司	主席	(6)
	長江生命科技集團有限公司	主席	(1)
	港燈電力投資與港燈電力投資有限公司	非執行董事及副主席	(6)
	電能實業有限公司	非執行董事	(6)
甘慶林	長江和記實業有限公司	副董事總經理	(6)
	長江基建集團有限公司	副主席兼聯席董事總經理*	(6)
	長江生命科技集團有限公司	總裁	(1)
	滙賢房託管理有限公司	主席及非執行董事	(1)、(2)、(3)及(4)
葉德銓	長江和記實業有限公司	副董事總經理	(6)
	長江基建集團有限公司	副主席	(6)
	長江生命科技集團有限公司	高級副總裁及投資總監	(1)
	滙賢房託管理有限公司	非執行董事	(1)、(2)、(3)及(4)
趙國雄	置富資產管理有限公司	非執行董事	(1)、(3)及(4)
	泓富資產管理有限公司	主席及非執行董事	(1)、(3)及(4)

附註：該等業務可能經由附屬公司、聯營公司或以其他投資形式進行。

* 甘慶林先生於2026年1月1日調任為副主席兼聯席董事總經理前為長江基建集團有限公司之集團董事總經理。

除上述所披露者外，各董事概無在任何直接或間接與本集團業務構成或可能構成競爭之業務（本集團業務以外）擁有權益。

董事會報告(續)

股本優先購買權

本公司之經修訂及重列之組織章程細則或開曼群島法例概無優先購買權之條文，以規定本公司按比例向現有股東發售新股。

購入、出售或贖回上市證券

於截至2025年12月31日止年度內，本公司或其任何附屬公司概無購入、出售或贖回本公司之任何上市證券（包括出售庫存股份）。於2025年12月31日，本公司及其附屬公司並無於中央結算及交收系統或以其他方式持有任何庫存股份。

股票掛鈎協議

本公司於截至2025年12月31日止年度內概無訂立任何股票掛鈎協議；於2025年12月31日亦不存在任何由本公司訂立的股票掛鈎協議。

管理合約

年度內，本公司概無訂立或存在任何與本集團全部或任何重大部分業務有關的管理及行政合約。

公眾持股量

截至2025年12月31日，適用於本公司之最低公眾持股量百分比門檻為本公司已發行股份（不包括庫存股份）總數之25%，本公司確認已符合根據上市規則第13.32B條之公眾持股量要求。

截至2025年12月31日，本公司公眾持股量約為51.0955%。截至2025年12月31日，於聯交所上市之本公司已發行股份之所有權組成以及本公司之股本結構如下：

股東群組	持有已發行 股份數目	佔股權之 概約百分比
(a) 非公眾股東		
(i) 主要股東及其緊密聯繫人		
身為The Li Ka-Shing Unity Trust (「UT1」)信託人之 Li Ka-Shing Unity Trustee Company Limited (「TUT1」) 李嘉誠基金會有限公司(「李嘉誠基金會」)	1,171,881,779 ^{附註1} 378,788,098	33.4845% 10.8232%
(ii) 董事及其緊密聯繫人 ^{附註2}		
李澤鈺	159,712,516 ^{附註3}	4.5635%
甘慶林	108,400 ^{附註1}	0.0031%
葉德銓	900,000	0.0257%
洪小蓮	43,256	0.0012%
羅弼士	10,396 ^{附註1}	0.0003%
林少康	10,892 ^{附註1}	0.0003%
(iii) 其他不符合「公眾人士」定義的人士	95,410 ^{附註4}	0.0027%
(b) 公眾股東	1,788,227,586	51.0955%
已發行股份總數	3,499,778,333	100%

附註：

- 包括根據證券及期貨條例第XV部所披露該股東或董事(視情況而定)或該股東或董事(視情況而定)及該股東或董事(視情況而定)之緊密聯繫人所持有的股份。
- 請參閱本年報「披露權益資料」下「董事於股份、相關股份及債權證之權益及淡倉」一節以了解更多詳情。
- 包括根據證券及期貨條例第XV部所披露該董事及其緊密聯繫人持有的股份，但不包括上文所述TUT1以UT1信託人身份持有的股份及李嘉誠基金會持有的股份。
- 包括(a)僅因與本公司附屬公司有關連而成為本公司核心關連人士之人士或該等人士之緊密聯繫人所持有的股份；及(b)慣常聽取本公司核心關連人士指示之人士所持有的股份。

上述聲明乃以本公司於本年報日期為止可公開取得之資料或其董事所知悉之資料為依據。

董事會報告(續)

慈善捐款

本集團於年度內支持不少社會公益活動。本集團合共捐款約港幣1,000萬元予不同慈善機構。

審核委員會

本集團截至2025年12月31日止年度之年報，已由本公司之審核委員會（「審核委員會」）審閱。有關審核委員會工作及組成之資料，詳列於第78至81頁之企業管治報告內。

核數師

本年度綜合財務報表經由核數師德勤•關黃陳方會計師行審核。該核數師現依章於2026年度股東週年大會上告退，但表示願意繼續受聘。

承董事會命

主席兼董事總經理

李澤鉅

香港，2026年3月19日

企業管治報告

本公司董事會（「董事會」）及管理層致力維持本公司及其附屬公司（「本集團」）良好企業管治常規及程序。本公司認為，制訂良好企業管治框架對實現有效管理、健全公司文化、業務發展及提升股東價值舉足輕重。本公司所遵行的企業管治原則著重高質素董事會、健全內部監控，以及對全體股東之透明度及問責性。

於截至2025年12月31日止年度內，本公司已應用香港聯合交易所有限公司證券上市規則（「上市規則」）附錄C1企業管治守則（「企業管治守則」）所載原則，並已遵守所有守則條文（除下文進一步闡述第C.2.1條有關董事會主席（「主席」）及董事總經理職務應有區分外），及（如適用）建議最佳常規。

可持續業務模式

願景

長江實業集團有限公司於2015年進行策略重組，展開新里程。集團以河流長江命名，取其不擇細流、匯聚百川之意。集團一直實踐長江凝聚力量之精神，發揮協同效應，推動社會進步，建設更美好未來。集團創辦人及現任主席多年來均抱持此一理念，聯同勤奮、堅毅及具創新精神之管理層團隊，同為集團持續取得成功作出貢獻。

目的

憑藉超過70年根基，長江實業集團有限公司為具領導地位跨國企業，多元業務現涵蓋物業發展及投資、酒店及服務套房業務、物業及項目管理、英式酒館業務、投資基建及實用資產業務，並持有3個上市房地產投資信託的權益。集團之目標明確，透過在目前經營行業及營運所在地，以及於機會湧現時可能經營之其他行業及經營所在地區之資產及服務，提升大眾生活，亦同時為集團股東及其他持份者創造長遠價值，共同分享企業及財務成果。

企業管治報告(續)

價值

集團抱持之核心價值包括：

誠信 集團採取誠實公平業務態度，奉行優質企業管治，遵守嚴格道德標準。

盡責 集團乃負責任企業公民，致力提升績效、質素及價值。

審慎 集團根據財務分析作出審慎投資決定，具預計及管理風險能力。

多元 集團尊重個體之多樣性，亦重視他人尊嚴。

合作 集團重視合作與融洽精神，並深信協作力量。

策略

集團座右銘：「發展不忘穩健」—該全方位指導原則乃集團業務營運基礎。集團以嚴謹財務紀律、有效風險管理及內部控制，一直取得優秀營運及財務表現，並且在逆境中展現強韌抗禦能力，集團同時採取審慎拓展策略，以靈活財政措施及策略彈性，及時把握市場周期不同經濟階段之機遇。

優化物業發展業務核心實力—集團在香港及內地物業發展業務佔重要市場地位，於英國及新加坡亦有涉足相關業務。物業發展乃集團傳統之根，至今仍是集團時刻在意之業務。集團將抓緊香港境內外合適投資機遇，不斷優化旗下物業發展組合，並拓展土地儲備。

拓闊優質經常收入基礎—集團遵循之投資策略與準則以基礎實力、增長前景及可持續發展績效為重，所持優質投資組合，具素質經常收入基礎，以平衡物業發展及銷售收益回報之周期影響。集團環球投資組合極具潛力，亦相當穩健，業務多元且經營地區遍及世界多國。集團將繼續物色機會拓闊其具素質經常收入來源，以及拓展所投資行業與地域，以帶來可持續回報，並在遇到合適機遇時，與其他企業(包括長江集團系內上市公司)作策略性合作，發揮協同效應。

秉持破格創新精神及可持續發展理念以促進長遠發展—集團深明具破格創新精神與可持續發展理念對締造企業價值舉足輕重，除支持集團革新創意之文化，亦不斷將環境、社會及管治原則融入投資決策及業務營運中，並在各層面建立企業倫理。集團積極投資能帶來可量化重大效益之社會基礎設施，以及有助提升生態系統表現及推動可帶來顛覆性碳減排轉變之項目。集團將繼續邁向碳中和，並積極創造可持續發展之未來。

可持續股息政策

本公司致力維持最有利之資本結構及投資級別信貸評級，為股東締造回報，亦確保公司具備充裕財務資源，以推動業務增長及把握投資機會。公司在顧及到業務狀況、市場機遇及維持優良投資級別信貸評級情況下，力求按照基礎盈利表現及長遠發展前景，不斷提高可持續股息分派。董事會根據本公司股息政策所載之原則作出一切股息決定。

文化

作為一家業務遍佈全球跨國企業，集團尊重個別市場各自之法律、社會、環境及經濟考量，並致力將相關考量融入集團文化。集團恪守高水平企業管治及道德標準，並以誠信態度經營業務。集團之願景、價值觀及策略與其目標及業務營運緊密連結，集團將繼續加強在提升股東價值及創造回報方面表現。集團在挑戰重重大環境中，依然保持穩健財務業績及穩定派息水平，足見其資產質素優良以及收入來源穩定。集團獲標準普爾及穆迪持續給予「A/穩定」及「A2穩定」信貸評級，反映集團前景穩健。

透過合作：集團以三管齊下方法，推展董事會制定之目的、價值觀及策略，強調由上而下、由下而上及橫向互動，以及董事會、僱員及集團業務所在社群之間緊密合作。集團推崇多元及合作之正面及可提升效益之文化，透過審慎風險及財務管理維持穩健增長。該等文化及價值觀將繼續支持集團，在可持續發展之大前提下提升大眾生活，同時為股東及持份者創造長遠價值的使命。

透過溝通與培訓：董事會在管理層協助下，負責培育企業文化，致使集團持續取得成功。集團所期盼之文化及行為規範載於集團僱員行為守則、僱員手冊、供應商行為守則，以及集團不時發出的其他政策及程序之中，包括「人權政策」、「反欺詐及反賄賂政策」、「反洗錢政策」、「舉報政策」、「反騷擾政策」，以及「員工多元化政策」。集團亦向董事及僱員提供入職及定期培訓活動，將集團價值觀灌輸給他們，並鞏固其認識。此外，亦定期安排香港廉政公署及個人資料私隱專員公署提供內部培訓，進一步加強對反賄賂及反貪污，以及資料保護及使用方面意識。

透過管治：內部及外聘核數師，以及其他協助實施穩健企業管治架構及內部監控制度之專業顧問乃集團維持問責性之其一重要支柱。董事會透過不同董事會轄下委員會，並參考僱員及其他持份者的溝通、回饋及數據，審閱舉報及審核報告，與其他監管和合規績效指標，以評估及監督集團企業文化。

企業管治報告(續)

集團對賄賂、貪污及欺詐採取「零容忍」態度，經舉報渠道接獲之任何不當行為、失當行為或不良行為報告，均會及時並以保密方式處理，並致力防止、阻止、偵測及調查一切形式的賄賂、貪污及欺詐。公司定期進行內部及外部風險評估，並諮詢當地反貪污機關之防貪部門，以識別在經營業務、企業營運及與對手方交往時可能面對風險。除落實相關政策及程序外，集團亦透過預先篩查紀錄、盡職檢查及合約條文，管理涉及對手方之風險。

透過對話：集團承諾與持份者保持對話，了解其不斷轉變之關注及預期。集團網站載有集團最新之實用資訊，持份者可瀏覽網站以知悉集團最新發展，並可透過不同渠道提供回饋及建議。集團已與各持份者群組以不同形式進行溝通，以維持有效及具意義對話。僱員、股東、投資者、顧客、租戶、供應商、政府機構、評級代理、媒體及其他持份者，可透過特定溝通渠道、活動及項目，與集團不同層面的指定部門及單位保持聯繫。就僱員方面而言，集團鼓勵同事之間公開坦誠溝通，並設立熱線、電郵及意見箱接收僱員意見及回饋。集團致力確保理解並知悉持份者正當權益及關注事宜，並在恰當情況下將其加入集團策略規劃中，以符合有關規劃。

透過關懷：集團深明其成功與堅韌實力有賴僱員共同貢獻，故承諾給予僱員共融職場、關愛環境及發展機會，讓其發揮所長。集團採用透明招聘程序，並以符合企業文化方式進行招聘。僱員表現及晉升評審制度乃以績效為基礎，集團確保員工薪酬政策及獎勵計劃之公平性及競爭力，以及集團對僱員認同。合資格僱員可在職業發展培訓方面，獲集團提供資助或特別假期。此外，集團亦為僱員安排體育、興趣班及健康講座等活動，助僱員提升身心健康。集團總部辦公室接納同事建議，每日供應免費水果、健康小食及飲品以供僱員享用。集團實施多項措施保障僱員健康與安全。集團關懷僱員，讓僱員感受到集團重視，以便更能融入企業文化。

透過反思：董事自2022年就董事會績效作出年度評估。2025年度董事會績效評估結果顯示董事滿意董事會之績效。經考慮到企業文化多個方面後，包括已完成之2025年董事會績效評估，董事會認為集團之文化、目的、價值及策略協調一致。

董事會

董事會角色

在主席的領導下，董事會對股東負責並帶領、指導及監督本公司事務，以確保本公司長遠取得成功。董事會負責建立及監察企業文化、制定本公司長期策略目標、政策及方向，並適當關注價值創造及風險管理。董事會評估本集團營運、財務表現及可持續發展績效，以及在各常設委員會的協助下，監督本公司行政管理層，並確保本公司與股東維持有效溝通，以及其他主要持份者可適當參與其中。董事會確保在年報中作出恰當及充分的匯報，包括財務報表、環境、社會及管治，以及披露董事會的常規及其他企業政策。董事會對其作為或不作為負責，並在適當時於決策過程中考慮到股東及持份者的意見。董事會確保資源充足、員工資歷及經驗符合要求，尤其是就本公司會計、內部審核及財務匯報職能方面而言。

本公司管理層負責本集團的日常營運。

本公司自於香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)上市至今，一直有為董事及職員安排適當及充足的董事及職員責任保險。

董事會組成

截至2025年12月31日及本年報日期，董事會由16名董事組成，包括7名執行董事及9名獨立非執行董事。董事會組成詳情列載於本年報第204頁。

於截至2025年12月31日止年度內及截至本年報日期，超過半數董事會成員為獨立非執行董事及超過一名獨立非執行董事具備適當專業資格，或具備適當的會計或相關財務管理專長。獨立非執行董事身分已於所有載有董事姓名的公司通訊中列明。

企業管治報告(續)

本公司已於委任董事會成員時向每名董事發出正式委任書，並訂明其委任之主要條款及條件。截至2025年12月31日止年度內及其後直至本年報日期，董事會之組成並無任何變動。

董事會透過及經由提名委員會，至少每年審閱董事會之架構、人數及組成，確保董事會由具備配合本集團業務所需專長、才識、經驗及多元化觀點與角度之人士組成，並確保維持均衡之執行董事與非執行董事組合。

本公司在其網站及香港交易及結算所有限公司(「港交所」)網站存置最新董事名單，並列明董事各自之角色及職能，同時亦註明其是否獨立非執行董事。董事個人資料及董事間之關係載列於本年報第28至31頁以及本公司網站。

主席及董事總經理

年內，主席及董事總經理職務均由李澤鉅先生同一人擔任。儘管主席及董事總經理職務並非由不同人士擔任，董事會認為，目前有關安排對股東整體利益而言最為恰當。所有重大決定貫徹現行方針，經由董事會成員、相關董事會轄下委員會委員，以及本集團要員仔細商議後而作出。截至2025年12月31日及本年報日期，董事會成員大部分為獨立非執行董事。該9名獨立非執行董事各具切合本集團業務所需之專長、才識、經驗及多元化觀點與角度。本公司獨立非執行董事將一如以往，繼續為主席兼董事總經理李澤鉅先生提供意見。

主席領導董事會，確保董事會有效履行其職責，並及時就所有重要的適當事項進行討論。於主席領導下，董事會制訂本集團策略方向。主席在其他執行董事及公司秘書協助下，經考慮由其他董事提出擬納入議程之任何事宜(倘適用)後，擬定各董事會會議議程。主席亦確保所有董事均適時獲得足夠及準確資料，並適當知悉在董事會會議上跟進之事宜。

主席徵求董事發表意見、鼓勵董事積極參與董事會事務，並以身作則，確保董事會行事符合本公司最佳利益。主席提倡開明文化，促進執行董事與非執行董事之間維持建設性的關係，以及邀請持不同意見的董事表達其所關注之事宜。主席給予充足時間討論有關事宜，確保董事會決策能公正反映董事會的共識。

在主席帶領下，董事會及本公司管理層已採取適當步驟(包括「股東通訊政策及持份者參與政策」一節中所述之通訊渠道)，與股東保持有效聯繫及讓其他持份者參與其中，並已制定良好企業管治常規及程序。鑑於本公司設有完善的持份者參與及有效通訊渠道，本公司認為毋須委任首席獨立非執行董事。

主席帶領董事會根據董事會制定之目的、價值及策略，培育集團企業文化，以助本集團實踐願景並取得成功。

執行董事及執行委員會

執行董事根據各自之專長掌管不同的業務單位及職能部門。本公司管理層向董事會匯報有關收購或出售，或投資業務或項目，以及其他認為合適的事宜，並於代表本公司作出任何承諾前事先取得董事會批准。本公司在適當情況下，會根據適用之規則及規例作出披露及/或發出通函以獲取股東批准。

執行委員會為五個董事會轄下委員會之一，已制訂明確的職權範圍(其他董事會轄下委員會之詳情載於本報告下文)。執行委員會由本公司主席兼董事總經理擔任主席，以及由全體執行董事及本集團8名總經理/業務單位主管組成。執行委員會視乎情況需要舉行會議，討論及就與本公司管理及營運相關事宜作出決策，並對收購或出售，或投資業務或項目進行評估及向董事會提出建議。執行委員會獲提供充足資源以履行其職責，並於適當的情況下，可透過公司秘書尋求獨立專業意見，費用由本公司支付。

企業管治報告(續)

本公司管理架構圖如下：



備註：

1. 王葛鳴博士自2025年3月20日舉行之董事會會議結束時獲委任為本公司提名委員會委員。
2. 葉德銓先生自2025年11月1日起退任本公司可持續發展委員會主席，並繼續擔任可持續發展委員會委員。另一名可持續發展委員會委員柏聖文先生自2025年11月1日起獲委任為本公司可持續發展委員會主席。
3. 本公司財務委員會成員。財務委員會為執行委員會下一工作團隊。

董事會流程

董事會定期開會，並每年最少舉行4次會議，約每季度召開一次。每年召開之董事會定期會議均在前一年年底預訂有關舉行日期，使所有董事有充裕時間安排出席會議。於每次召開董事會定期會議前至少14天發出通知，連同議程初稿供其審閱及表達意見，讓所有董事有機會提出列入議程之事宜。董事會定期會議之整份文件連同議程，於擬舉行會議日期前不少於3天送交董事傳閱，確保董事就會議上提出之討論事宜掌握充分資料以作出決定。在合理切實可行情況下，亦會就董事會定期會議外之臨時董事會會議提前向董事發出通知。

董事已獲適時提供充足、完整及可靠資料，使其能夠在掌握充分資料的情況下作出決定。所有董事均有權查閱董事會文件及相關資料。董事於需要進一步資料時作出查詢。董事與本集團各業務單位之間的溝通，由公司秘書擔當協調人角色，在該互動過程中，此方式確保董事就其任何提問或要求澄清之事項獲得回應，並獲提供進一步佐證資料(倘適當)。公司秘書及會計部總經理均出席所有董事會定期會議，以就企業管治、監管合規，以及會計及稅務相關財務等事宜提供意見(倘適當)。若董事認為有必要，可根據本公司董事尋求獨立專業意見指引尋求獨立專業意見，費用由本公司支付。

根據本公司經修訂及重列組織章程細則(「章程細則」)，各董事須申報利益。當主要股東或董事在董事會將予考慮的所有重大事宜中存在利益衝突，有關事宜將根據適用的規則及規例處理，並在適當情況下透過根據上市規則成立獨立董事委員會處理。

企業管治報告(續)

於截至2025年12月31日止年度內，本公司於2025年3月、5月、8月及11月召開四次董事會定期會議。本公司於2025年5月22日舉行股東週年大會。出席記錄如下：

董事會成員	出席董事會會議 次數	出席股東大會 次數
執行董事		
李澤鈺(主席兼董事總經理)	4/4	1/1
甘慶林(副董事總經理)	4/4	1/1
葉德銓(副主席)	4/4	1/1
鍾慎強	4/4	1/1
趙國雄	4/4	1/1
周偉淦	4/4	1/1
鮑綺雲	4/4	1/1
獨立非執行董事		
張英潮	4/4	1/1
洪小蓮	4/4	1/1
羅弼士	4/4	1/1
柏聖文	4/4	1/1
郭李綺華	3/4	1/1
孫潘秀美	4/4	1/1
林少康	4/4	1/1
李慧敏	4/4	1/1
王葛鳴	4/4	1/1

根據章程細則，董事可選擇親身、透過電話或電子通訊方式出席董事會會議，或由其替任董事(如適用)或代表代為出席。於2025年年內，並無董事透過其代表代為出席會議。章程細則之英文版及中文版已登載於本公司及港交所網站。

於截至2025年12月31日止年度內，董事亦透過書面決議案，考慮並通過本公司之事務及事宜，隨附所需充足的相關資料及說明材料，以供董事作出知情決定。全體董事(包括獨立非執行董事)均有機會在授予批准前考慮該等事宜，並提出疑問及發表意見。此外，本公司管理層亦向董事提供每月更新消息及其他資料，讓董事可了解本集團業務的最新情況，並參與審視本集團在實現其企業目標及目的方面的績效。

於截至2025年12月31日止年度內，除全體董事會會議外，主席與獨立非執行董事於2025年5月及11月在並無任何其他董事的情況下舉行兩次會議。出席記錄如下：

	出席會議 次數
主席	
李澤鈺	2/2
獨立非執行董事	
張英潮	2/2
洪小蓮	2/2
羅弼士	2/2
柏聖文	2/2
郭李綺華	2/2
孫潘秀美	2/2
林少康	2/2
李慧敏	2/2
王葛鳴	2/2

董事會獨立性

董事會維持均衡之執行董事與非執行董事組合，因此董事會具有高度獨立性。截至2025年12月31日及本年報日期，董事會16名成員中有9名成員為獨立非執行董事，佔董事會成員約56%。審核委員會、提名委員會、薪酬委員會及可持續發展委員會(自2025年11月1日起)均由獨立非執行董事擔任主席。審核委員會僅由獨立非執行董事組成，而提名委員會及薪酬委員會大部分委員為獨立非執行董事。可持續發展委員會的委員中大部分董事為獨立非執行董事。

獨立非執行董事就本公司策略、政策、表現、問責性、資源、主要委任及操守準則等事宜提供獨立見解，並協助定期審閱董事會重大決策、本公司的財務及營運表現，以及監察績效匯報。於截至2025年12月31日止年度內，獨立非執行董事均透過出席本公司股東週年大會、董事會會議及董事會轄下委員會會議，以及審閱董事會文件與管理層對話，以處理有關本公司內部審計及監控、企業管治、董事委任、收購及變現投資、會計及財務事宜、監管合規，以及策略及可持續發展政策之事宜。

企業管治報告(續)

獨立非執行董事的獨立性乃根據上市規則相關規定而作出評核。若情況有任何變動以致可能會影響其獨立性，各獨立非執行董事須在切實可行的情況下儘快通知本公司及聯交所。各獨立非執行董事經考量上市規則第3.13條列載的因素後，已提交確認其符合獨立性之週年確認書。獨立非執行董事就擔任董事會成員收取固定費用，並就其擔任各董事會轄下委員會委員收取額外費用。該等費用並非基於本集團的表現而釐定。概無獨立非執行董事在財政上倚賴本集團。

董事會認為董事之獨立性須按實質情況判斷，而相互擔任對方公司董事職務不一定會導致與其他董事有重大聯繫或削弱獨立非執行董事的獨立性。相反，在其他上市公司出任董事的經歷有利於拓闊董事視野，使董事於董事會討論中可帶來更多貢獻。獨立非執行董事具備專業技能且經驗豐富，乃備受尊重及持正之專業人士，在其專屬領域中具備專長及財政獨立性。獨立非執行董事能夠按情況所需向管理層及其他董事就本公司事宜提出獨立、具建設性的見解及質疑。董事會認為所有本公司獨立非執行董事均符合上市規則第3.13條所載的獨立性指引。

以下段落概述本公司就確保董事會可獲得獨立觀點及意見制定之機制。

本公司深明均衡的董事會組合可確保董事會及董事會轄下委員會之高度獨立性。根據本公司董事會成員多元化政策及董事提名政策，董事會透過提名委員會審閱及評估董事候選人的履歷，達至才識組合、經驗、專長及觀點多樣性之平衡以配合本公司策略。本公司將根據上市規則的要求定期評估獨立非執行董事的獨立性，以維持期盼之董事會獨立性。

主席鼓勵持不同意見的董事表達本身所關注的事宜、提倡多元意見及獨立判斷。本公司管理層適時向董事提供所有相關文件及資料，讓董事能夠履行職責、了解重要事宜、作出獨立判斷、於討論中作出貢獻，並於掌握有關資料的情況下作出決定。為達致此等目標，董事有權就董事會或董事會轄下委員會會議上討論的事項，要求管理層提供進一步資料，及/或向公司秘書尋求協助。公司秘書就處理董事的任何查詢協調董事與管理層，或尋求外部專業意見，費用由本公司支付。

此外，主席每年與獨立非執行董事在並無任何其他董事的情況下舉行兩次會議，為獨立非執行董事提供專屬平台以就本公司或其業務之事宜(包括提升企業管治、董事會效率，以及任何其他彼等希望在無任何執行董事及管理層的情況下討論的事宜)提出關注、交換意見及作出討論。

本公司視董事會績效評核為重要工具，用以評估董事會成效。在公司秘書處協助下，董事會已就2025年董事會及其轄下各委員會之績效進行內部評估。每名董事透過填寫問卷參與該評估，於問卷中就一系列議題逐項評級及表達意見，並識別可改進之事宜(如有)。評估參數其中包括董事會組成及專業知識、董事會流程、董事會問責制及領導才能，以及持續發展等。評估結果經彙整後已於2026年3月分別提呈提名委員會及董事會。評估結果顯示董事認為董事會及董事會轄下委員會之組成適當，並對董事會及董事會轄下委員會之績效感到滿意。

承擔、入職培訓及專業發展

董事於接受委任時已向本公司披露其重大承擔，例如於公眾公司或組織所擔任職位之數目及性質。每名董事已向本公司作出年度確認，確認其於截至2025年12月31日止年度內，已對本公司事務投入充足時間及關注，並已及時向本公司披露其於公眾公司或組織所擔任職位之數目及性質之轉變(如有)，以及其所擔當其他之重大外部事務所投入時間之變動(如有)。本公司認為，於截至2025年12月31日止年度內，各董事於本公司股東大會、董事會會議、董事會轄下委員會會議，以及(就獨立非執行董事而言)主席與獨立非執行董事會議之出席率令人滿意。各執行董事對其負責的業務範疇及運作均有實際知識及相關專長。董事對本公司業務的合適關注程度，應按其投入的時間與質素，以及因應其知識、才識及專長為集團所作出之貢獻之能力，以及為本公司帶來環球視野的能力予以衡量。獨立非執行董事一貫致力於在董事會內外充分參與本公司業務，並且彼等有能力為董事會投入足夠時間。本公司認為，獨立非執行董事透過提供獨立、具建設性及掌握資料後提出之意見對本集團之策略及政策作出正面貢獻。

企業管治報告(續)

每名候任董事隨即於其委任生效後獲發一份全面迎新簡介，其中包括：列載本公司企業管治及可持續發展政策及程序之政策手冊、由本公司外聘法律顧問編製的培訓材料，以及列載上市規則及其他有關法律及監管規例所訂明之董事職責及責任概覽。本公司指示其外聘法律顧問在候任董事任命生效前安排簡報會，讓其了解適用法律及法規下其所有董事職責及責任，以及其他適用於其出任董事的上市規則要求。高級管理層及負責人員將為新任董事舉行簡報會，簡介董事會成員及董事會轄下委員會委員的角色，以及本集團架構、業務前景及策略、財務報告及會計常規、風險管理以及管治框架等情況。公司秘書及負責人員於新任董事獲委任前後均積極與其保持聯繫，以協助其履行作為本公司董事的職責及責任。

所有董事均須參與持續專業發展。本公司長久以來為董事舉辦及提供專門制訂的持續專業發展培訓，費用由本公司承擔，使董事能夠發展及更新其身為上市公司董事的角色、職能及職責方面的知識及才識，並以符合本公司利益的前提下履行其職責及責任。自本公司之股份於聯交所上市以來，本公司每年均會舉辦公司內部講座以供董事及整個長江集團旗下的其他公司之董事參與。本公司之公司秘書及公司秘書處負責人員亦不時應要求按個別情況，協助董事處理董事在履行其職責及責任時可能遇到的任何監管、合規或管治事宜。

於截至2025年12月31日止整個年度內，董事已參與持續專業發展，以了解法律及規例、上市規則、管治及可持續發展常規、董事職責、風險管理與內部監控，以及本集團營運市場中的行業特定及創新變化等領域之最新發展。

於截至2025年12月31日止年度內，董事出席由本公司舉辦的持續專業發展培訓，以及由董事各自自發參與的其他持續專業發展培訓。持續專業發展培訓涵蓋下列主題：

- 董事會、其轄下各委員會及董事的角色、職能及責任，以及董事會效能；
- 本公司根據香港法例及上市規則下的責任及董事職責，以及與履行該等責任及職責有關的主要法律及監管發展(包括上市規則的更新)；
- 企業管治及環境、社會及管治事宜(包括與本公司相關的可持續發展或氣候相關風險及機遇)；
- 風險管理及內部監控；及
- 與本公司相關的行業特定發展、業務趨勢及策略方面之更新。

董事會成員	2025年所接受持續專業發展的培訓形式			2025年完成之持續專業發展時數(約)
	內部培訓 ¹ 完成時數及 涵蓋主題	外部培訓 ² 完成時數及 涵蓋主題	自主學習 ³ 完成時數及 涵蓋主題	
執行董事				
李澤鈺(主席兼董事總經理)	–	–	17 (a)至(e)	17
甘慶林(副董事總經理)	–	–	14.5 (a)至(e)	14.5
葉德銓(副主席)	–	–	15 (a)至(e)	15
鍾慎強	–	–	7.5 (a)至(e)	7.5
趙國雄	–	2.5 (a)至(c)	15.5 (a)至(e)	18
周偉淦	3 (a)至(e)	–	5.5 (a)至(e)	8.5
鮑綺雲	3 (a)至(e)	–	9 (a)至(e)	12
獨立非執行董事				
張英潮	3 (a)至(e)	–	5 (a)至(d)	8
洪小蓮	3 (a)至(e)	–	8.5 (a)至(e)	11.5
羅弼士	3 (a)至(e)	13.5 (c)至(e)	13.5 (a)至(e)	30
柏聖文	2 (a)至(e)	–	17 (a)至(e)	19
郭李綺華	3 (a)至(e)	–	7.5 (a)至(e)	10.5
孫潘秀美	2 (a)至(e)	6.5 (c)及(e)	3 (a)至(d)	11.5
林少康	–	–	7 (a)至(e)	7
李慧敏	3 (a)至(e)	–	4 (a)至(d)	7
王葛鳴	–	4 (b)、(d)及(e)	16 (a)至(e)	20

附註：

- 「內部培訓」包括由長江集團舉辦之現場持續專業發展培訓或同等課程，由專業嘉賓講者主持，董事親身或透過實時視像會議工具出席。
- 「外部培訓」包括由專業團體、監管機構、政府部門、行業協會或其他合資格或廣受認可之機構舉辦之現場持續專業發展培訓或同等課程，董事親身或透過實時視像會議工具參與。
- 「自主學習」包括閱讀已出版之資料及參與經預錄或以自定進度方式進行之網上培訓，而該等網上培訓不提供實時互動機會。

企業管治報告(續)

董事已向本公司提供於截至2025年12月31日止年度內接受持續專業發展培訓之記錄。培訓記錄由公司秘書存置並可供審核委員會及提名委員會定期審閱。

遵守標準守則

本公司已按上市規則附錄C3「上市發行人董事進行證券交易的標準守則」(「標準守則」)所訂之標準制定董事進行證券交易時的行為守則。本公司將不時檢視及修訂其有關董事進行證券交易的守則，以反映上市規則附錄C3的任何修改。

所有董事已確認彼等於截至2025年12月31日止年度內一直遵守載於標準守則有關其買賣本公司證券的所需標準。

董事會已制訂相關僱員買賣本公司證券之書面指引，該等指引具與標準守則相符之嚴格規定。本公司已就處理機密資料、消息披露以及買賣證券採納政策，該政策於本集團僱員在管有有關本集團之機密或內幕消息的情況下適用。有關政策符合證券及期貨條例第XIVA部所載之規定，並已登載於本公司內聯網及向僱員發佈。

董事會轄下委員會

董事會已成立五個轄下委員會，即審核委員會、薪酬委員會、提名委員會、可持續發展委員會及執行委員會，各自已制訂其職權範圍。董事會轄下委員會之詳情於本報告下文載述。董事會轄下委員會之委員及職權範圍已登載於本公司及/或港交所網站。董事會轄下委員會於董事會會議向董事會匯報其決定及建議。

下表提供董事於截至2025年12月31日止年度內在該等轄下委員會擔任之角色之資料：

董事	董事會轄下委員會			可持續發展	
	審核委員會	薪酬委員會	提名委員會	委員會*	執行委員會*
執行董事					
李澤鈺		M	M		C
甘慶林					M
葉德銓 ¹				M	M
鍾慎強					M
趙國雄					M
周偉淦					M
鮑綺雲					M
獨立非執行董事					
張英潮	C	M		M	
洪小蓮	M	C			
羅弼士	M		M		
柏聖文 ¹	M		C	C	
林少康	M				
李慧敏	M				
王葛鳴 ²	M		M		

附註：

- * 亦包括其他集團要員
- C 有關董事會轄下委員會之主席
- M 有關董事會轄下委員會之委員

1. 葉德銓先生自2025年11月1日起退任本公司可持續發展委員會主席，繼續擔任可持續發展委員會委員。另一名可持續發展委員會委員柏聖文先生自2025年11月1日起獲委任為本公司可持續發展委員會主席。
2. 王葛鳴博士自2025年3月20日舉行之董事會會議結束時起獲委任為本公司提名委員會委員。

公司秘書

公司秘書向主席匯報，負責就企業管治及其他監管合規事宜方面向董事會提供意見。公司秘書協助董事會建立及保持健全有效的企業管治框架，包括穩健的風險管理及內部監控系統以強化監管合規及良好的企業管治常規。公司秘書亦協助董事會培育深厚的合規文化以符合監管機構及股東之期望。

企業管治報告(續)

公司秘書負責向董事會提供或會影響本公司業務及營運的法例、法規及規例之最新發展。此外，其亦協助董事會監察本公司遵守董事會程序及上市規則下之要求及其他適用之法例、法規及規例。公司秘書不時為董事及本公司管理層舉辦入職及定期培訓，以及準備簡介材料，向彼等提供有關監管發展或與本公司業務相關之特定主題的持續培訓。

公司秘書於本公司決策過程中向董事會及管理層提供合規意見，並與董事會(特別是執行董事)及管理層密切合作以制訂及實施本公司政策及程序。該等政策及程序反映本公司多年來所建立的企業文化中之價值觀，以支持策略應用，實現本公司之目的。公司秘書協助董事會及董事會轄下委員會確保期望之企業文化與本公司之目的、價值及策略保持一致。

作為本公司致力與持份者保持有效及具意義聯繫的一環，公司秘書與執行董事及本公司管理層合作，擔任董事會內、董事會與管理層之間、董事會與本公司各業務單位及部門之間，以及本公司與其股東及其他持份者之間的重要橋樑。在此過程中，公司秘書擔當本公司與其股東之間良好溝通的渠道，協助董事會及管理層，並與之合作及時回應監管機構之查詢。所有董事均可取得公司秘書的意見及服務，以確保遵守董事會程序，以及所有適用的法例、法規及規例。

公司秘書在公司秘書處支援下履行其職責及責任。公司秘書處在公司秘書的監督下，擬備書面決議案及會議記錄，並記錄所有董事會及董事會轄下委員會會議上商議的重要事項及達致的決定。所有董事會會議及董事會轄下委員會會議記錄就董事會及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。會議記錄初稿及最後定稿均會在每次董事會會議或董事會轄下委員會會議結束後的合理時段內，送交全體董事或董事會轄下委員會委員(倘適當)供其表達意見及作記錄之用。該等會議記錄及書面決議案可應要求供董事或董事會轄下委員會委員查閱。

公司秘書為本公司僱員、執行委員會及可持續發展委員會之委員。公司秘書之委任及罷免乃經由董事會批准。公司秘書已確認截至2025年12月31日，其符合上市規則所要求之資格、經驗與培訓規定。

問責及審核

財務匯報

董事每季均獲提供本集團主要業務活動回顧及主要財務資料。董事會所有成員已獲提供每月更新資料，詳盡載列有關本公司財務及營運表現、狀況及前景的平衡及易於理解之評估，讓董事會整體及各董事履行其職責。董事會已獲提供充分的解釋及資料，讓董事可以就提交予董事會批准的財務及其他資料，在掌握相關資料之背景下作出評估。

董事每年書面確認須就編製本集團財務報表承擔有關責任。本公司會計部由具專業會計師資格之總經理掌管，在該部門協助下，董事確保本集團財務報表的編製符合有關法規及適用之會計準則，並適時予以刊發。董事並不知悉有重大不明朗事件或情況可能會嚴重影響本公司持續經營的能力。本公司核數師就本集團綜合財務報表所作之申報責任聲明載列於第177至181頁之獨立核數師報告內。

董事會於本集團年度報告及中期報告及根據上市規則規定須予披露的其他財務資料內，以及在向監管機構提交的其他報告或根據適用的法定要求所披露的資料內，對本集團之表現及財務狀況作出清晰、平衡及易於理解的評估。董事會知悉及獲更新適用法規及規例中有關適時披露本公司資料或相關事宜的規定，並將在有需要情況下授權刊發有關公告。負責之有關部門及業務單位與專業顧問緊密合作並向其諮詢，就交易事項及擬進行之交易的重要性及敏感程度諮詢其意見，並據此向董事會提出建議。

本公司已於有關期間結束後之兩個月內刊發半年度財務業績，並於有關年度結束後之三個月內刊發年度財務業績。董事會確認已根據本公司股息政策作出一切股息決定。所有重要交易及內幕消息已於年內根據上市規則作出公佈及披露。因此，本公司股東可就本公司之業務表現、財務狀況及發展前景作出評估。

基於定期董事會會議每季舉行一次以審閱主要業務及財務資料，本公司認為刊發季度財務業績並非必要，亦並不符合本公司及其股東之利益，反而將為股東招致與效益不相稱之成本。本公司認為地產物業項目的發展週期一般以數年為基礎，因此，季度財務報告或不能適當反映本公司之實際表現。

企業管治報告(續)

審核委員會

審核委員會由7名委員組成，全部委員均為獨立非執行董事，其中超過一名委員具備適當專業資格，或具備會計或相關財務管理專長。概無現時負責審核本公司賬目的核數公司前任合夥人於終止成為該核數公司合夥人或不再享有該公司任何財務利益日期起計少於兩年內，擔任本公司審核委員會委員。

審核委員會現時由張英潮先生擔任主席，委員包括洪小蓮女士、羅弼士先生、柏聖文先生、林少康先生、李慧敏女士及王葛鳴博士。審核委員會於2025年3月、5月、8月及11月召開四次會議。本公司外聘核數師獲邀出席於2025年3月、8月及11月舉行的會議。截至2025年12月31日止年度內，審核委員會分別與外聘核數師及內部核數師舉行兩次在並無管理層出席的會議。審核委員會委員於2025年之出席率如下：

審核委員會委員	出席審核委員會會議 次數
張英潮(主席)	4/4
洪小蓮	4/4
羅弼士	4/4
柏聖文	4/4
林少康	4/4
李慧敏	2/4
王葛鳴	4/4

審核委員會的會議記錄由公司秘書保存。審核委員會會議記錄的初稿於每次會議後一段合理時間內發送給各委員審閱及供其表達意見，經簽署後的會議記錄均會供各委員參考。

審核委員會之職權範圍已根據企業管治守則所載之條文不時予以更新，並已登載於本公司及港交所網站。董事會已於2025年5月根據企業管治守則所載之條文修訂審核委員會之職權範圍。根據審核委員會之職權範圍，審核委員會之職責為透過審查及監察本公司之財務匯報、風險管理及內部監控系統，並承擔董事會不時授予的任何其他職責，協助董事會履行職務。審核委員會除負責監察本集團之財務匯報、風險管理及內部監控系統外，其亦負責監察本集團財務資料之完整性，監察本公司與其外聘核數師的關係，審閱本集團僱員以保密及匿名方式就可能屬不當行為提出關注之政策及安排(如舉報程序)，採納及維持適當安排以作出公平獨立的調查及跟進行動，以及履行由董事會轉授之企業管治職能。審核委員會獲提供充足資源以履行其職責。若審核委員會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。

2025年內，審核委員會履行其根據職權範圍及企業管治守則項下的職責及責任。審核委員會於2025年內的工作概述如下：

1. 審閱2024年度業績及2025年度中期業績之財務報告，以及2025年第一季度及第三季度之未經審核財務業績；
2. 審閱本公司內部審計部提交有關各部門及相關公司工作的審核結果及建議，以及(如適用)補救行動之狀況更新；
3. 檢討風險管理及內部監控系統的效能；
4. 審閱外聘核數師的審計結果；
5. 審閱外聘核數師酬金；
6. 審閱不同業務單位之風險及有關業務單位及內部審計部就其風險所提供之分析；
7. 審閱該等風險之監控機制，以及為改進有關狀況之行動計劃；
8. 審閱僱員可以保密及匿名方式就有關財務匯報、內部監控或其他事宜之可能屬不當行為提出關注之安排(如舉報程序)；
9. 審閱以下內部政策及企業管治常規：

企業管治政策：

- (a) 反欺詐及反賄賂政策；
- (b) 反洗錢政策；
- (c) 董事會成員多元化政策；
- (d) 競爭遵守政策；
- (e) 董事提名政策；
- (f) 僱員行為守則；
- (g) 生成式人工智能使用政策；
- (h) 資訊安全政策；
- (i) 傳媒、公眾參與及企業捐獻政策；
- (j) 董事進行證券交易的標準守則；
- (k) 委任第三方代表政策；
- (l) 處理機密資料、消息披露，以及買賣證券之政策；
- (m) 私隱政策及收集個人資料聲明；
- (n) 制裁合規政策；
- (o) 股東通訊政策；及
- (p) 舉報政策－處理舉報可能屬不當行為之程序；

企業管治報告(續)

可持續發展政策：

- (q) 反騷擾政策；
 - (r) 生物多樣性政策；
 - (s) 企業社會責任政策；
 - (t) 環境政策；
 - (u) 健康及安全政策；
 - (v) 人權政策；
 - (w) 現代奴隸制度及人口販賣聲明；
 - (x) 供應商行為守則；
 - (y) 可持續建築指引；及
 - (z) 員工多元化政策；及
10. 審閱部分企業管治政策之修訂：(a)反欺詐及反賄賂政策；(b)股東通訊政策；(c)舉報政策－處理舉報可能屬不當行為之程序；及(d)處理機密資料、消息披露，以及買賣證券之政策。

於2026年3月舉行的審核委員會會議上，審核委員會：

1. 審慎周詳考慮管理層及內部及外聘核數師提交的報告後，備悉並無發現涉嫌詐騙或違規、嚴重的內部監控不足或涉嫌嚴重違反法例、規則或規例的情況，並作出總結，指風險管理及內部監控的系統足夠而有效；
2. 聯同本公司之外聘核數師審閱本集團2025年度的綜合財務報表，包括本集團採納的會計原則及實務準則。根據此等審閱結果及與管理層、內部及外聘核數師討論後，審核委員會贊同本公司所採納的會計處理方式，並已盡力確保2025年年報披露的財務資料符合適用的會計準則及上市規則附錄D2之規定。因此，審核委員會決議建議董事會批准通過截至2025年12月31日止年度的綜合財務報表；
3. 備悉於截至2025年12月31日止年度，本公司外聘核數師提供(i)核數服務，(ii)稅務服務，及(iii)諮詢服務之費用分別約為港幣4,500萬元，港幣100萬元及港幣1,700萬元；及就此已接獲本公司外聘核數師德勤•關黃陳方會計師行(「德勤」)確認其按照香港會計師公會頒佈的《專業會計師道德守則》而言之獨立性；

4. 決議向董事會建議重新聘任德勤為本公司2026年度的外聘核數師，並建議將有關決議案於2026年度股東週年大會上提交予股東考慮及通過；
5. 審閱2025年年報；
6. 審閱並確認已履行由董事會轉授及審核委員會職權範圍載列之以下企業管治職能：
 - (a) 制訂及檢討本公司之企業管治政策及常規，並向董事會提出建議；
 - (b) 檢討及監察董事及高級管理人員之培訓及持續專業發展；
 - (c) 檢討及監察本公司遵守法律及監管規定之政策及常規；
 - (d) 制訂、檢討及監察僱員及董事適用之操守準則及合規手冊(如有)；及
 - (e) 檢討本公司遵守企業管治守則之情況及企業管治報告所作之披露；及
7. 審閱新增持份者參與政策。

本公司已制訂舉報政策，供僱員及與本集團有往來者(如客戶及供應商)，用以按保密及匿名方式向審核委員會就有關本集團之財務匯報、內部監控或其他事宜之可能屬不當之行為作出舉報。審核委員會已審閱舉報政策的實施及其有效性，並認為該政策充足而有效。該程序已載列於本公司之僱員手冊，並已登載於本公司網站。

風險管理及內部監控

本集團致力維持高水準企業管治。於2025年內，本集團已檢討其企業風險管理系統，並根據檢討結果實施相關措施以強化該系統。當中，除遵守企業管治守則第D.2.1條項下之現有要求外，本集團現時亦按照港交所新增環境、社會及管治報告守則的要求將可持續發展常規融入企業風險管理系統。企業風險管理系統由本集團之風險管理政策所界定及支持，而該政策已於2025年相應更新。

本集團亦設有穩健的內部監控框架，專為確保可合理預防、偵察及處理任何重大失實陳述、財政虧損或營運失誤而制定，同時支援集團達成其目標(包括與可持續發展有關)。企業風險管理系統及本集團內部監控框架所提供的保證已獲知悉並非絕對，亦不可能完全消除該等風險。

企業管治報告(續)

企業風險管理系統由一套由本集團設立之管治常規、方法、角色及責任以及與風險相關事宜匯報及升級程序之綜合框架，有助管理其風險管理活動。企業風險管理系統亦適用於並涵蓋本集團之附屬公司。

董事會最終負責釐定及評估本集團達成其目標時(包括與可持續發展有關)所願意接納的風險，確保設立及維持有效的風險管理及內部監控系統，並持續監察此等系統。

本集團管理層負責制定、實施並監察本集團企業風險管理系統及內部監控框架。管理層亦審議及進行年度檢討其(包括與本集團可持續發展績效和匯報相關)內部及外部資源、資歷及經驗、培訓計劃及其會計、內部審計及財務匯報職能的預算是否充足。

風險管理專責小組已經成立，擔任企業風險管理系統運作之決策機構。

本集團致力提升內部各職級、部門、職能及附屬公司之間有關風險(包括可持續發展風險)及監控之資訊傳達，以支援決策及提升業務營運方面之問責性。

風險管理政策為本集團管理層及員工提供指引，指導如貫徹應用識別、判定緩急輕重、減緩及監察本集團重大風險(包括可持續發展風險)之方法。鑑於相關人員或會不時轉換，政策亦可協助本集團維持風險管理活動之可持續性，使其交接順暢。

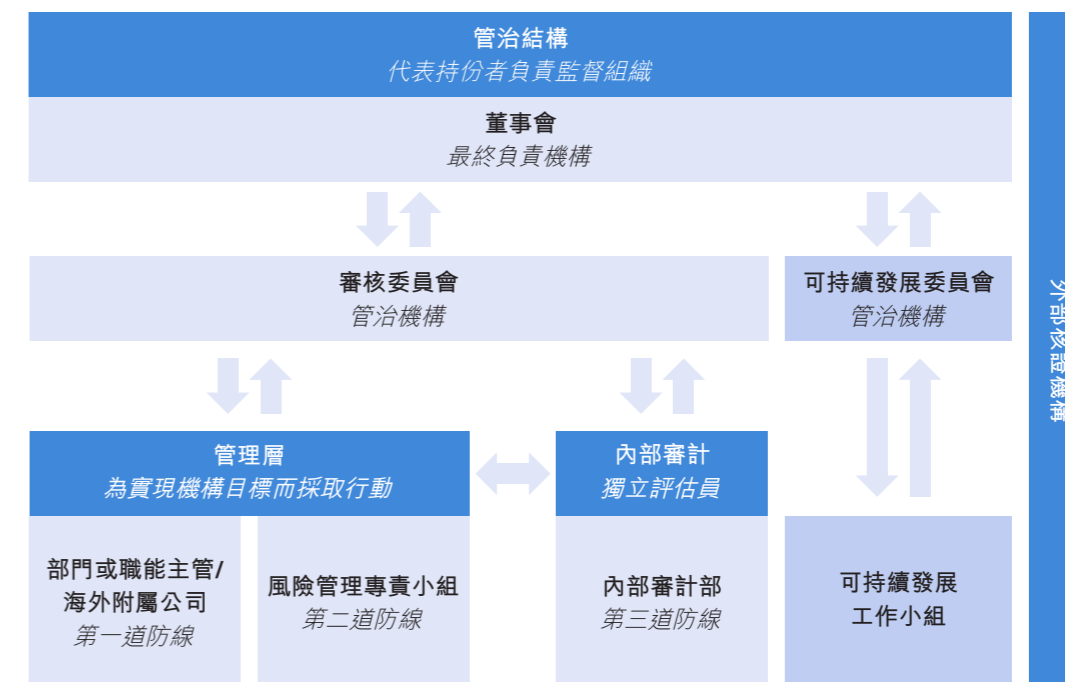
整體而言，風險管理活動乃本集團企業管治常規之關鍵元素。本集團明白有效之風險管理對其財務及運作相當重要。本集團致力不斷改善企業風險管理系統及內部監控框架，並將繼續定期檢討該系統及框架，以確保系統在業務狀況發展及組成有變時，仍然有效妥當。

本集團所採取風險管理活動法則乃「由上而下」，此法則可見於本集團之董事會，以及其執行委員會、審核委員會、薪酬委員會、提名委員會、可持續發展委員會、風險管理專責小組及高級管理人員在發展和維持企業風險監控系統的嚴謹監察。

當中，審核委員會職權範圍包括董事會轉授的監督本集團企業風險管理系統及內部監控框架之責任。風險管理政策已獲審核委員會批准。

風險管理管治架構

本集團之企業風險管理系統(包括管理與可持續發展有關之風險及機遇)管治架構如下：



附註：

↑ 問責、匯報 ↓ 權力轉授、指引、資源提供、監督 ↔ 整理、溝通、協調、合作

董事會全權負責確保本集團風險管理及內部監控系統健全有效，職責包括但不限於以下工作：

- 制定並傳達本集團策略及目標；
- 持續監察本集團的企業風險管理系統和活動及內部監控，全面負責相關系統和活動的有效性；
- 評估及指導本集團達至策略目標時，所承擔風險的性質及程度(即設定風險承受能力)；
- 確保每年檢討本集團及其附屬公司企業風險管理系統及重大內部監控，包括財務、運作及合規監控是否有效，以及分配予企業風險管理系統運作之資源是否充足；
- 確保本集團於本年報就企業風險管理系統及內部監控之披露符合聯交所之要求，包括披露本集團企業風險管理系統及內部監控之主要特點及年度(或更多次數)檢討之範圍；

企業管治報告(續)

- 檢討重大風險(包括可持續發展風險)自上一年度檢討以來性質及程度轉變，以及本集團是否有能力應對此等風險業務與外圍環境之轉變；及
- 檢討管理層持續監察風險(包括可持續發展風險)及內部監控之範圍及質素，以及管理層向董事會匯報之成效。

審核委員會在代表董事會監察企業風險管理系統方面舉足輕重，當中包括：

- 檢討並批准風險管理政策及其應要求而作出或所需之任何修訂；
- 最少每年與風險管理專責小組及內部審計部檢討本集團企業風險管理系統及內部監控框架，確保管理層履行其制定及維持風險管理及內部監控系統有效之職責；
- 檢討本集團年度風險評估結果，包括重大風險(包括可持續發展風險)自上次評估以來性質及程度之轉變，以及本集團能否應對此等風險轉變及業務、外圍環境之轉變；
- 檢討風險管理專責小組所建議企業風險管理系統之任何改進；
- 評估向董事會及審核委員會傳達風險監察結果之程度及次數，以及財務匯報和遵守上市規則之程序；
- 經董事會授權或自行審議對本集團風險管理常規及內部監控任何調查之結果，以及管理層對該等調查結果之應對；
- 識別董事會或須知悉之主要風險事宜(包括可持續發展風險)並向其匯報；
- 對內部審計部(包括其預算及資源是否充足、管理人員及員工資歷及經驗，以及其培訓課程質素)進行每年檢討，以確保內部審計部足以應付本集團主要風險事宜；及
- 除管理層檢討外，外部核數師德勤就內部監控及相關財務匯報事宜所編製之報告另行作出檢討。

風險管理專責小組由一名執行董事擔任主席，而常規成員包括執行董事指派之人士及本集團不同職能之代表，以有效涵蓋整個集團。風險管理專責小組負責以下事宜：

- 協助董事會、審核委員會及可持續發展委員會制定及監察企業風險管理系統；
- 決定企業風險管理系統之制定及修改，即風險評估方法法則；

- 確保建立並培育本集團內部風險管理文化，並逐步將企業風險管理系統融入本集團日常運作；
- 視乎情況定期及不定期檢討企業風險管理系統，並就其有效性向董事會提供保證；
- 解決及整理不同部門、職能及海外附屬公司之間任何不相符的風險管理常規及活動；
- 確保本集團部門、職能及海外附屬公司所投放資源足以按風險管理政策履行風險管理活動；
- 檢討並批准本集團職能主管進行年度風險評估程序時所編製的本集團風險清單(當中概述所有主要策略、經識別之財務、運作及合規風險)；
- 檢討年度風險評估結果，並提交審核委員會以供審閱；
- 建議改良企業風險管理系統(包括履行監管規則任何修訂所需者)，並提交審核委員會以供審閱；
- 確保各業務群組、部門及董事會轄下委員會按照其各自之程序或職權範圍，履行彼等就關鍵風險指標與目標之風險資訊及績效之匯報責任；
- 監察關於數據完整性及匯報流程之監控，包括收集可持續發展相關數據；
- 推動並監察將適當之可持續發展考量納入風險管理常規；及
- 按執行委員會或任何執行董事要求，支援本集團新項目及投資之風險評估，並確保對相關可持續發展議題進行風險評估。

內部審計部為企業風險管理系統之獨立評估人，主要職責包括但不限於下列各項：

- 對本集團企業風險管理系統及內部監控框架的充分性和有效性進行獨立評估(包括評估與可持續發展績效數據收集、處理及匯報相關之監控)；
- 就制定、實施及設立企業風險管理系統、風險評估常規等事宜擔任風險管理專責小組顧問成員；
- 向審核委員會匯報企業風險管理系統及內部監控之獨立評估結果(範圍、次數及時間由審核委員會酌情決定)；及
- 就本集團風險評估過程提供行政支援。

企業管治報告(續)

內部審計部亦對本集團財務及經營業務進行獨立評估，並向其識別之改善範疇需採取之行動有關管理層作出建設性建議。

內部審計部對本集團業務作出年度風險評估並訂立年度以風險為本之審核計劃。內部審計部在進行風險評估時參照本集團年度風險評估程序所得之資訊、本集團在此流程中所制定之風險緩解計劃，以及集團每半年一次之監控自我評估結果。內部審計部之審核計劃在執行前須經審核委員會審批。內部審計部除執行該等計劃內之既定工作外，亦可根據需要執行其他審查或調查性質之工作。本集團執行董事及審核委員會定期獲悉內部審計部審核及檢討之結果及因應其該等工作提出之建議而採取與管理層協定之行動計劃。內部審計部亦會與管理層跟進有關協定行動計劃之執行，確保內部監控在有需要情況下獲糾正並不斷改進。

部門或職能主管、海外附屬公司之管理層及彼等之獲授權人士負責管理日常運作中之風險(包括可持續發展風險)。彼等之主要職責包括但不限於下列各項：

- 遵守本集團風險偏好而運作；
- 於所負責職能內，將適當風險管理程序及常規融入日常運作，培育風險文化；
- 支援、參與實施企業風險管理系統；
- 配合風險管理專責小組要求出席風險評估及其他風險管理相關會議，以匯報其風險管理活動；
- 識別、評估自身營運業務(包括新業務計劃或擴展)相關之風險(包括可持續發展風險)；
- 參與本集團自我評估監控之程序(每半年一次)，以評估對財務匯報可靠程度之監控是否有效、運作是否有效暢順、是否符合相關法例及規例，以及本集團之風險緩解措施；
- 為負責執行董事編製經營預算並尋求其批准，並遵循評估、檢討、批准主要資本及經常開支之程序；
- 定期將業務(包括與可持續發展相關之績效)比對預算之結果向執行董事匯報；及
- 制定及實行風險行動計劃，處理被評為無效之系統、程序及監控所造成之主要風險。

企業風險評估方法

本集團制定企業風險管理系統時，採納Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission之企業風險管理架構。該架構界定任何企業風險管理系統管理風險所需主要元素。

本集團將企業風險管理活動融入業務及決策過程，包括制定策略目標、業務發展及計劃、資本配置、投資決策、內部監控及日常運作，其中涉及重大可持續發展相關風險與機遇之明確考量。

本集團風險評估方法(包括與可持續發展相關之風險與機遇)有四個主要階段如下。風險評估流程每年至少進行一次，以應對本集團營運環境之變化。



四個階段包括下列活動：

a) 識別風險

部門或職能主管及海外附屬公司之管理層識別所負責業務之風險(包括與可持續發展相關之風險)，以及其認為與本集團整體相關之風險。所識別出之所有風險均載入風險清單加以綜合。

b) 評估風險

本集團高級管理層按既定風險評估準則而評估風險清單中之風險，該等準則關乎三個風險層面—(i)本集團各項風險之影響；(ii)本集團在面對各項風險時之脆弱性；及(iii)風險事件預期發生之年期。其後進行風險評分及制定緩急優次。按緩急優次排列所得之風險評級提交風險管理專責小組審閱，並提交內部審計部用作制定下一財政年度的審計計劃。

c) 應對風險

所選出風險將獲指派予風險負責人，其中較重大之風險會委派予較資深之人員。風險負責人就所識別出與其負責範圍相關之重大風險(包括可持續發展風險)制定風險緩解計劃。

企業管治報告(續)

釐定適當之風險緩解計劃時，一般會採納四類風險對策：

- 接納：按本集團風險偏好，視為不重大之風險將予以接納，毋須行動。
- 減低：不得視為不重大之風險，須採取行動(如實施更有效監控)將風險之潛在影響，以及本集團受其影響之程度減至可接受水平。
- 分擔：不得視為不重大之風險，但本集團無法自行將風險有效減至可接受低之水平，則須將部分風險轉嫁他方(購買保險、外判等)或與之分擔。
- 規避：風險屬重大而無法在不招致高昂費用下藉減低或分擔將其減至可接受水平，因此，引起該等風險之活動應予規避。

緩解計劃由風險管理專責小組審閱並批准。

內部審計部亦參照風險緩解計劃最終確定年度內部審計計劃。經修訂內部審計計劃其後提交審核委員會批准。

d) 監察及匯報風險

監察及匯報風險乃企業風險管理系統之關鍵元素，因可使董事會、審核委員會、風險管理專責小組及各部門、職能及海外附屬公司得以釐定相關系統是否有效運作，以及風險(包括可持續發展風險)是否被妥善處理。此包括確保風險已識別、排序並向負責處理者傳達，以及確保已作出行動處理並有效運作。

風險負責人監察所負責風險緩解計劃之實行及計劃之有效性。彼等按每項計劃所定次數，定期就其風險緩解計劃之實行進度及績效向風險管理專責小組提供最新資料(包括與可持續發展風險與機遇相關)。就可持續發展而言，該資料包括就多項可持續發展目標(如減碳、用水、紙張廢棄等)之績效作出匯報。風險管理監察活動及風險緩解計劃之實施是否有效，由內部審計部檢討，並納入其審計計劃。

傳達風險事件

重大風險事件(包括可持續發展風險)發生時，本集團將之向內部及外部人士(如有需要)傳達乃企業風險管理系統之重要一環。為使本集團可就解決任何風險事件而作適當決定及應對，事件之相關資料將由適當職能及人員傳達，並屬完備、準確、及時。

本集團備有關於處理機密及內幕消息之書面程序，包括香港法例及規例所指股價敏感資料，以及上述對傳達風險事件資料之多項規定。此等程序載於本集團內聯網，已向本集團所有僱員發佈。

此外，本集團各類職能部門已制定危機事件升級及危機處理(包括與可持續發展相關，例如極端天氣事件)之常規及規程，涉及執行董事、集團要員及企業事務部等(如適合)之參與。就與其相關之危機管理常規及規程，本集團人員向其職務或部門主管尋求所需的資料及指引。

檢討企業風險管理系統及內部監控框架是否有效

如上文所述，董事會對本集團風險管理及內部監控系統，以及檢討其是否有效承擔最終責任。

亦如上文所述，內部審計部持續獨立評估本集團企業風險管理系統及內部監控框架(包括附屬公司)，並就此向審核委員會匯報。審核委員會亦檢討本集團企業風險管理系統及內部監控框架是否有效，並就此於每個財政年度向董事會匯報。

截至2025年12月31日止年度，董事會已獲管理層確認企業風險管理及內部監控框架行之有效。董事會及其審核委員會認為其企業風險管理及內部監控框架有效妥當，亦已審議其(包括與本集團可持續發展績效和匯報相關)年度內的資源、員工資歷及經驗、培訓計劃及會計、內部審計及財務匯報職能的預算是否充足。於截至2025年12月31日止年度內，評估結果並無識別出或會影響本集團持份者(包括其股東)之重大範疇而須加注意。

守法循規

本集團致力在所有業務交易中，維持高水平的業務誠信、誠實與透明度。除上文所討論之企業風險管理系統，以及其他風險管理及內部監控措施外，本集團已採納其全面企業管治及可持續發展政策，此等政策於本集團層面就重大事宜提供框架與方向。業務單位及營運附屬公司亦會制訂其他更適合旗下個別業務及營運情況及要求之政策及常規。

本集團對任何形式的賄賂、貪污及欺詐採取「零容忍」態度。本公司已制定反欺詐及反賄賂政策、反洗錢政策、僱員行為守則及舉報政策等政策供僱員參閱及遵守，以提倡及支持遵守反貪污法律及法規。

企業管治報告(續)

除本集團於與供應商合約中載入特定要求以遵守法律及法規外，其供應商行為守則要求供應商達致並保持與其所載之合規要求一致的道德標準。於監管機構、法律專業人士及其他專家協助下，本公司不時舉辦專門的內部講座及工作坊，就有關反貪污及其他法律合規議題的法律及監管要求之最新發展，向僱員提供培訓。

本集團須遵守上市規則、公司收購、合併及股份回購守則、證券及期貨條例、公司條例、開曼群島公司法及其他適用之法例、法規及規例。本集團致力遵從當地及國際適用法例、法規及規例經營業務。於2025年內，董事會並不知悉有任何關於董事或本集團僱員可能對本集團產生重大影響之法律或監管上不合規情況。

董事之提名

提名委員會

本公司提名委員會大部分委員為獨立非執行董事，至少一名委員為不同性別。提名委員會由獨立非執行董事柏聖文先生擔任主席，委員為另外兩名獨立非執行董事羅弼士先生及王葛鳴博士，以及主席兼董事總經理李澤鉅先生。

提名委員會的職權範圍已嚴格遵從企業管治守則規定而制訂，並已登載於本公司及港交所網站。董事會已於2025年5月根據企業管治守則所載之條文修訂提名委員會之職權範圍。提名委員會之主要職責為：

- i. 至少每年檢討一次董事會之架構、規模及組成(包括技能、知識、經驗及多元化概況)，協助董事會編製董事會才識組合，並就董事會之任何變動提出建議務求配合董事會以實踐集團企業策略並提升股東價值；
- ii. 物色合適董事候選人，並就甄選或提名有關人士出任董事之甄選向董事會提出建議；
- iii. 根據上市規則之準則，評估獨立非執行董事之獨立性；
- iv. 就委任或重新委任董事及董事之繼任計劃向董事會提出建議；
- v. 根據上市規則要求的考慮因素，檢討及評估各董事對董事會投入之時間及貢獻，以及董事能否有效履行其職責；
- vi. 支援定期評估董事會績效；及
- vii. 定期檢討本公司之董事提名政策及董事會成員多元化政策，並就任何建議修訂向董事會提出建議。

提名委員會於2025年3月召開會議。提名委員會委員於2025年之出席率如下：

提名委員會委員*	出席提名委員會會議次數
柏聖文(主席)	1/1
李澤鉅	1/1
羅弼士	1/1
王葛鳴*	不適用

* 王葛鳴博士自2025年3月20日舉行之董事會會議結束時起獲委任為提名委員會委員，其委任生效後於2025年並無再舉行會議。

提名委員會於2025年內的工作概述如下：

1. 檢討董事會之架構、規模、多元化概況及才識組合與董事會之需要；
2. 在甄選及提名程序中協助董事會，包括物色合適董事候選人以供董事會考慮；
3. 根據上市規則之準則，評估獨立非執行董事之獨立性；
4. 就於2025年度股東週年大會上重選的董事向董事會提出建議；
5. 檢討及評估每名董事對董事會投入之時間及貢獻，以及董事能否有效履行其職責，當中已考慮每名董事之專業資格及工作經驗、現時在香港上市發行人擔任的董事職位及該董事於其他重大外部事務所投入時間，以及與董事之個性、品格、獨立性及經驗有關之其他因素或情況；及
6. 檢討董事提名政策及董事會成員多元化政策之實施及成效，並就任何建議修訂(如適用)向董事會提出建議。

於2026年3月，提名委員會已就每名董事對董事會投入之時間及貢獻、能否有效履行職責作出評估，當中已考慮每名董事之專業資格及工作經驗、現時在香港上市發行人擔任的董事職位及該董事於其他重大外部事務所投入時間，以及考慮董事會績效評估結果、持續專業發展培訓記錄、董事會及董事會轄下委員會會議之出席記錄及與董事之個性、品格、獨立性及經驗有關之其他因素。提名委員會對董事會整體績效感到滿意，並認為每名董事均有效履行其職責，以及董事會才識組合所識別之董事會技能、專長及資歷符合本公司之業務需要並與其策略目標一致。

企業管治報告(續)

提名委員會獲提供充足資源以履行其職責。提名委員會獲董事會授權，就其履行職責所需，要求本公司高級管理人員提供所需資料。若提名委員會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。

提名程序及董事會成員多元化

董事會明白董事會更替之重要性，因其會為董事會及本集團帶來嶄新觀點與想法。提名委員會負責定期審閱董事會組成及董事繼任計劃，並經考慮本公司之企業策略及股東價值後，就董事會之任何變動提出建議。

提名委員會獲董事會轉授責任，制訂有關提名董事的政策及程序，以及釐定甄選及推薦董事候選人的程序及準則。提名過程已經並將繼續根據董事提名政策及董事會成員多元化政策進行，有關政策已登載於本公司網站。董事會透過並由提名委員會不時(及至少每年)檢討此等政策並監察其實施情況，以確保該等政策行之有效，並符合監管規定及良好企業管治常規。

本公司之董事提名政策載列董事會就提名及甄選合適董事候選人(包括增添董事、替補董事及重選董事)所採納之方法及程序：

1. 提名委員會不時物色、評估、甄選及提名合適董事候選人，以供董事會就有關委任作出考慮。在決定候選人是否適合時，提名委員會將考慮候選人在學歷、才識、經驗、專業知識、獨立性、年齡、文化、種族及性別多元化方面可為董事會帶來的潛在貢獻，尤其是候選人的特質可否及如何與董事會整體互為補足，以及候選人的承擔、動力、品格及其認為適合擔任董事會職位的其他因素。董事會於甄選董事會候選人時考慮董事會成員多元化的裨益。甄選及委任董事的最終責任由董事會全體負責。
2. 如提名委員會決定需要增添或替補董事，其將循多個渠道物色合適的董事候選人。如退任董事符合資格並願重選連任，提名委員會將考慮並(如認為適當)就該名退任董事在股東大會上重選連任向董事會提出建議，以供其考慮。載有該名退任董事的所需資料之通函將根據上市規則於股東大會舉行前寄發予股東。本公司股東可根據章程細則以及適用法例及規例提名一名人士在股東大會上參選董事。有關該建議之程序已登載於本公司網站。

截至2025年12月31日，董事會由7名執行董事及9名獨立非執行董事組成。董事會之技能組合列載如下：

架構及規模							委員會		技能及專長						
姓名	年齡	於董事會之年資	上次重選 ¹	性別	種族	職銜	審核	提名	行政領導	相關市場經驗	會計、風險管理及內部監控	財務、資產管理及銀行業務	可持續發展	公共行政、法律及監管	相關行業經驗
李澤鉅	61	10.5	2023年度股東週年大會	男	華人	執行董事	●	●	●	●	●	●	●	●	●
甘慶林	79	10.5	2025年度股東週年大會	男	華人	執行董事			●	●	●	●	●	●	●
葉德銓	73	10.5	2024年度股東週年大會	男	華人	執行董事		●	●	●	●	●	●	●	●
鍾慎強	74	10.5	2024年度股東週年大會	男	華人	執行董事			●	●		●	●	●	●
趙國雄	75	10.5	2025年度股東週年大會	男	華人	執行董事			●	●	●	●	●	●	●
周偉淦	78	10.5	2025年度股東週年大會	男	華人	執行董事			●	●		●		●	●
鮑綺雲	70	10.5	2024年度股東週年大會	女	華人	執行董事			●	●	●			●	
張英潮	78	10.5	2023年度股東週年大會	男	華人	獨立非執行董事	●	●	●	●	●	●	●	●	●
洪小蓮	78	10.5	2024年度股東週年大會	女	華人	獨立非執行董事	●	●		●	●	●	●	●	●
羅弼士	74	8.5	2024年度股東週年大會	男	其他	獨立非執行董事	●	●		●	●	●	●	●	●
柏聖文	67	5	2025年度股東週年大會	男	其他	獨立非執行董事	●	●	●	●	●	●	●	●	●
郭李綺華	83	3.5	2025年度股東週年大會	女	其他	獨立非執行董事				●	●	●	●	●	●
孫潘秀美	84	3.5	2023年度股東週年大會	女	華人	獨立非執行董事				●	●	●	●	●	●
林少康	62	3	2025年度股東週年大會	男	華人	獨立非執行董事	●			●	●	●			
李慧敏	73	2	2024年度股東週年大會	女	華人	獨立非執行董事	●			●	●	●	●	●	●
王葛鳴	73	1.5	2025年度股東週年大會	女	華人	獨立非執行董事	●	●		●	●	●	●	●	●

附註：

* 亦包括其他集團要員

1. 所有董事(包括獨立非執行董事)根據章程細則及上市規則，須至少每3年一次輪流告退。視乎董事會規模，部分董事或會於原定輪流告退日期前提前退任。

董事會具備切合本公司業務所需及與本公司目的、價值、策略及公司文化相關之技能、經驗及多元化觀點與角度合適技能組合。

企業管治報告(續)

本公司董事會成員多元化政策載列董事會為達至成員多元化所採取的方針，以符合本公司之目的、價值、策略及企業文化。

1. 本公司認為董事會若具備切合本公司策略之適當才識、經驗、專業知識與多樣的觀點，將可帶來裨益。本公司相信董事會成員多元化可加強決策能力，因而提高董事會於達至可持續業務營運及提升股東價值的整體效益。
2. 本公司考慮董事會成員多元化各方面所帶來的裨益，包括性別、年齡、文化、種族、教育背景、專業經驗，以及在達至多元化董事會過程中不時可能相關之其他因素。
3. 經考慮本公司之企業策略，董事會的委任乃根據所甄選的候選人之優點與特質可否與其他董事互為補足與提升董事會整體能力、經驗與觀點作出考慮。
4. 提名委員會負責審閱董事會之架構、規模、多元化概況及才識組合；甄選個別人士獲提名為董事；檢討董事繼任計劃；以及就該等事宜向董事會作出建議以尋求批准。本公司意識到在適當層面須具備合宜的招聘、甄選及培訓計劃，從而就董事會職位物色及預備合適人才。

設立員工多元化政策為本集團僱員締造包容及互助的工作環境，尊重個體之多樣性，並重視僱員尊嚴。本公司亦致力促進員工性別賦權、性別平等及性別多元化，並在招聘、培訓與發展、薪酬，以及就業與晉升機會方面提供平等機會。董事會現時有六名女性董事，約佔董事會成員37.5%。董事會認為性別不應作為考慮董事會候選人之唯一推動因素。本公司會遵循董事會成員多元化政策及董事提名政策，考慮多項因素以物色適合的董事候選人加入董事會，並於適當時候調整董事會女性成員比例。截至2025年12月31日，本公司集團要員(包括董事)之性別比例為40%女性及60%男性。截至2025年底，本集團僱員性別多元化均衡(約50%女性：50%男性)。本公司將致力維持僱員性別多元化。

董事輪值

所有董事(包括獨立非執行董事)須至少每3年一次輪流告退。根據本公司章程細則及企業管治守則，退任董事符合資格於股東大會上由股東重選連任。於本公司股東週年大會上，每名須輪流告退之董事均以獨立決議案委任。

如退任董事符合資格並願於股東週年大會上重選連任，提名委員會將考慮並(如認為適當)向董事會建議推薦該名退任董事在即將舉行之股東週年大會上重選連任。在釐定該建議時，提名委員會將考慮本公司章程細則、董事提名政策及董事會成員多元化政策，以及就退任獨立非執行董事而言，其履歷及多元化概況，以及其可為董事會帶來的貢獻及獨立觀點。提名委員會委員就提名委員會審議其自身提名的決議案放棄表決。

兩名執行董事李澤鉅先生及鮑綺雲小姐，以及四名獨立非執行董事張英潮先生、羅弼士先生、孫潘秀美女士及李慧敏女士在即將舉行之股東週年大會上輪流告退，彼等符合資格且願於該股東週年大會重選連任。每名於股東週年大會上重選連任之退任獨立非執行董事均參考上市規則第3.13條所載之獨立性因素就其獨立性作出確認。董事會於2026年度股東週年大會之通函內申明，各合資格重選連任之退任獨立非執行董事，符合上市規則第3.13條所載之獨立性因素，並屬獨立人士。

董事會將按個別董事情況，參考其商業決策能力、於相關行業之經驗、專業資格、國際視野，以及本公司業務性質，評估董事獨立性。董事會認為，董事獨立性不應僅按其於董事會之任期而界定。董事憑藉長久以來對本公司營運及市場之深入見解，使其更具條件提出觀點及建議供董事會討論，連任多年的董事對本公司營運充分了解，可為本公司作出寶貴貢獻。

企業管治報告(續)

提名委員會考慮退任獨立非執行董事對董事會的貢獻及恪盡職守，繼續不斷擔任獨立非執行董事職務。退任獨立非執行董事展現其就本公司事宜提供獨立見解的能力，並持續帶來新觀點、才識及於其他董事職務及委任中所累積之知識。提名委員會信納各退任獨立非執行董事具備所需之誠信及豐富才識、知識及經驗，以獨立非執行董事身分對董事會作出建設性及客觀貢獻，且各退任獨立非執行董事獨立於管理層的獨立性並無因其服務年期影響而削弱。根據向本公司披露的履歷，退任獨立非執行董事均概無擔任六間以上之上市公司的董事職位。在擔任獨立非執行董事之任期內，退任獨立非執行董事均概無參與本公司之日常管理工作，以及並無在財務上依賴本公司，而對彼等行使獨立判斷有重大干預，並無證據顯示彼等於擔任獨立非執行董事之任期內損害其持續獨立性。

退任董事之提名乃根據本公司董事提名政策進行。提名委員會認為有關退任董事適合獲重選連任，而彼等之連任將有助提升董事會成員多元化及績效，因此推薦彼等於即將舉行之股東週年大會上重選連任。兩名身兼提名委員會委員之退任董事已放棄就彼等各自之提名在該提名委員會會議上投票表決。

董事會經考慮提名委員會的推薦建議後，認為各退任董事可繼續為本公司及股東整體帶來莫大貢獻，董事會接納提名委員會的提名，並推薦退任董事於即將舉行之股東週年大會上經股東重選為董事。董事會認為，退任董事重選連任董事符合本公司及股東整體最佳利益。退任董事已放棄就彼等各自之提名在該董事會會議上投票表決。

截至2025年12月31日，張英潮先生及洪小蓮女士已於董事會出任獨立非執行董事超過9年。羅弼士先生於2026年3月下旬，將於董事會出任獨立非執行董事超過9年。

董事薪酬

薪酬委員會

本公司薪酬委員會大部分委員為獨立非執行董事。薪酬委員會由獨立非執行董事洪小蓮女士擔任主席，委員為另一名獨立非執行董事張英潮先生及主席兼董事總經理李澤鉅先生。

誠如上一份企業管治報告所匯報，薪酬委員會已於2025年1月舉行會議。自2025年4月刊發2024年年報後，薪酬委員會於2026年1月召開會議。出席率如下：

薪酬委員會委員	出席薪酬委員會 次數
洪小蓮(主席)	1/1
李澤鉅	1/1
張英潮	1/1

薪酬委員會之職權範圍已登載於本公司及港交所網站。

根據其職權範圍，薪酬委員會之主要職責包括就全體董事及管理人員之薪酬政策及架構向董事會提出建議，以及就獨立非執行董事之薪酬提出建議，並就董事會轉授責任，參照董事會不時議決之企業目標及方針，釐定個別執行董事及管理人員之薪酬待遇。董事會從未通過任何曾於過往遭薪酬委員會否決之薪酬或補償安排。

為確保薪酬委員會能履行其職責及就本集團未來薪酬政策及相關策略提供更佳意見，薪酬委員會已獲告知本集團現有薪酬政策，以及制定僱員薪酬組合、市場趨勢，以及與董事及管理人員相關之其他人力資源事宜之建議(包括但不限於繼任計劃及集團要員變動，以及招聘及挽留合資格人才政策)。人力資源部負責提供行政支援及執行經薪酬委員會通過之薪酬待遇及其他人力資源相關決定。薪酬委員會已獲提供充足資源以履行其職責。若薪酬委員會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。

企業管治報告(續)

薪酬委員會於2026年1月召開之會議的工作概述如下：

1. 檢討2025至2026年度的薪酬政策；
2. 向董事會建議本公司對董事及管理層之薪酬政策及架構；
3. 就參照本公司已制訂之薪酬檢討慣例檢討並釐定執行董事及管理層之薪酬待遇；
4. 檢討獨立非執行董事的薪酬；
5. 檢討年度花紅政策；及
6. 討論港交所要求上市發行人披露是否及如何將氣候相關因素納入薪酬政策，並備悉本公司現時薪酬政策之有效性。

年內，薪酬委員會檢討執行董事及獨立非執行董事酬金，以及董事擔任審核委員會、薪酬委員會、提名委員會及可持續發展委員會委員之酬金。董事會已批准薪酬委員會之酬金建議，並將於本公司2026年度股東週年大會上提呈股東批准。

薪酬委員會在評估薪酬方案(包括執行董事、管理層及其他僱員之方案)時，已考慮本公司在實現其不時採納之短期及長期氣候相關可持續發展標準及目標之進展，以及本公司於其他事宜(如氣候與環境、健康與安全及可持續建築)方面依據本公司不時採納之適用標準及目標之績效。

薪酬委員會信納本集團已設有明確制度釐定合理薪酬，並已貫徹執行有關制度。

概無任何董事或其任何聯繫人於2026年1月召開之薪酬委員會會議上參與釐定其各自之薪酬。董事會已於2026年3月認可薪酬委員會之建議。

薪酬政策

執行董事及管理人員的薪酬待遇，乃根據其才識、知識、經驗、及對本公司事務之參與程度，以及個人表現，並參照董事會不時議決之企業目標及方針、預期本集團業務之整體表現、市場趨勢(包括該年內市場數據及當前市場環境，及同業薪酬水平對照)以及現有薪酬計劃能否有效將行政人員薪酬與其表現掛鈎(參考企業財務數據)而釐定。執行董事的薪酬待遇中有大部分乃與企業及個人表現掛鈎。本公司並無任何購股權計劃。經董事會議決，本公司高級管理人員僅由本公司執行董事組成。有關應付予董事薪酬之詳情，請參閱綜合財務報表附註第4項。

獨立非執行董事收取固定費用作為擔任董事會成員的酬金，並就擔任各個董事會轄下委員會職務收取額外酬金。該等酬金並非與本集團表現掛鈎。

可持續發展

可持續發展委員會

截至2025年12月31日及於本年報日期，可持續發展委員會由3名董事(其中大部分為獨立非執行董事)及公司秘書組成。

可持續發展委員會由獨立非執行董事柏聖文先生擔任主席(自2025年11月1日起生效)，其他委員包括本公司副主席葉德銓先生、獨立非執行董事張英潮先生，以及公司秘書楊逸芝女士。

可持續發展委員會的職權範圍已登載於本公司及港交所網站。可持續發展委員會之主要職責包括：

- i. 就本集團企業社會責任及可持續發展之目的、策略、重點、措施、目標及指標，向董事會提出建議；
- ii. 監督、檢討及評估本集團所採取以貫徹企業社會責任及可持續發展重點、目標與指標之行動，包括與本集團業務單位進行協調，確保其營運及常規遵守相關重點與目標；
- iii. 審視及向董事會匯報可持續發展與環境、社會及管治風險及機遇；
- iv. 就可能影響本集團業務營運及表現之新興企業社會責任及可持續發展相關問題、趨勢與最佳常規進行監察、評估及檢討；

企業管治報告(續)

- v. 監督及檢討本集團企業社會責任，以及可持續發展及環境、社會及管治之政策、常規、框架與管理方針，並提供改進建議；
- vi. 考慮本公司企業社會責任及可持續發展對其持份者(包括僱員、股東、當地社區及環境)之影響；
- vii. 就本公司企業社會責任及可持續發展之績效，對本公司之公眾通訊、披露與發佈(包括可持續發展報告)進行審閱並向董事會提供意見；及
- viii. 履行與前述相關或附帶且可持續發展委員會認為屬適當之該等其他職能。

可持續發展委員會已獲提供充足資源履行其職責。若可持續發展委員會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。

可持續發展委員會於2025年3月及11月召開兩次會議。可持續發展委員會委員於2025年之出席率如下：

可持續發展委員會委員	出席可持續發展委員會會議次數
柏聖文(主席) ¹	2/2
葉德銓 ¹	2/2
張英潮	2/2
楊逸芝	2/2

附註：

1. 葉德銓先生已退任可持續發展委員會主席，並繼續擔任可持續發展委員會委員。可持續發展委員會委員柏聖文先生自2025年11月1日起獲委任可持續發展委員會主席。

可持續發展委員會於2025年內的主要工作概述如下：

1. 經諮詢外聘專業顧問，審視本集團2024年度可持續發展之目的、策略、重點、措施、目標、指標、管理方針及工作進度與摘要；
2. 審閱經諮詢外聘專業顧問而編製本公司之2024年可持續發展報告；
3. 審閱本公司為符合港交所氣候相關新披露要求，當中包括三項新工作範疇：(i)開展籌備工作，以制定氣候轉型計劃及減碳路線圖，以作為本公司邁向淨零排放之指引；(ii)加強本公司之氣候相關財務披露；及(iii)擴大大公司之範圍3溫室氣體排放披露，以涵蓋多個上游及下游來源；

4. 備悉本公司於2024年12月獲科學基礎目標倡議認證之短期目標及淨零排放目標，及檢討本公司在達成其科學基礎減碳目標方面的進展及匯報該等進展；
5. 備悉本集團進行雙重重要性評估及與各持份者進行溝通；
6. 審閱本公司可持續發展管治框架、政策及常規，包括修訂部分現行政策：(a)反騷擾政策、(b)生物多樣性政策、(c)環境政策、(d)人權政策、(e)供應商行為守則、(f)可持續建築指引；及(g)資訊安全政策；
7. 審閱評級機構對本集團可持續發展績效之報告及就可改進範疇採取或將採取適當行動；
8. 審閱經諮詢外聘專業顧問而編製之2025年可持續發展報告之計劃及籌備工作；
9. 審視本集團就達成本公司針對耗電量、耗水量及廢紙所設定之目標(「減耗目標」)的進展；
10. 審閱及審議本集團之潛在氣候相關風險與機遇；
11. 備悉會計及財務匯報局發佈的可持續核證建議監管框架諮詢文件；及
12. 新委任一名環境、社會及管治負責人員，處理本公司一般及按可持續發展委員會指示環境、社會及管治之事宜。

於2026年3月舉行的可持續發展委員會會議上，可持續發展委員會(i)審視2025年可持續發展報告之進度；(ii)備悉本公司於2025年達成科學基礎目標之進展；(iii)備悉本集團進行雙重重要性評估及與各持份者進行溝通；(iv)審視2025年達成本集團減耗目標之進展；及(v)審閱部分現有可持續發展政策(即生物多樣性政策、供應商行為守則及環境政策)之建議修訂。

可持續發展報告

本公司之可持續發展報告提供更多有關本集團可持續發展工作及常規之詳情。2025年可持續發展報告與本年報同步刊發，並已登載於本公司及港交所網站。

企業管治報告(續)

股東及持份者參與

股東通訊政策及持份者參與政策

本公司股東通訊政策及2026年3月獲董事會採納之持份者參與政策已登載於本公司網站。該等政策將定期檢討以確保其執行及成效。

本公司致力通過與持份者持續對話以了解彼等不斷變化的需求、關注及期望。本公司為不同持份者群組建立不同的參與形式以維持互動，並與股東及投資者保持不同的通訊渠道，讓其就與本公司業務及事務相關之事宜交流意見。該等渠道包括(i)本公司及港交所網站登載之公司通訊¹(及就可供採取行動的公司通訊²而言，按上市規則進一步發佈予股東)；(ii)股東大會為股東提供發表意見及與董事會交換意見之平台(詳情見下文)；(iii)本公司網站載有本集團之最新及重要資訊；(iv)本公司網站為本公司股東及持份者提供與本公司溝通之平台；(v)本公司不時召開新聞發佈會及投資分析員簡佈會(如適用)提供本集團最新業績資料或本集團物業銷售及租務活動；(vi)本公司之香港股份登記處為股東處理一切股份登記及相關事宜；(vii)本公司企業事務部處理股東、投資者及傳媒之一般查詢；及(viii)讓不同持份者群組參與由指定業務單位及部門於不同層面操作或組織之其他專門通訊渠道、活動及項目。

本公司採納該等渠道與股東溝通，並讓股東及投資者向本公司提供意見及積極與本公司互動。本公司鼓勵股東出席股東大會。任何於股東大會上未能全面回答之股東提問，將由公司秘書處或其他相關部門(如適用)跟進。本公司網站載有企業事務部之聯絡資料，便於接受股東查詢及提出索取資料要求。該等查詢及索取資料要求將由企業事務部處理或轉介予其他相關部門作進一步處理(如適用)。經檢討實施現有之各種通訊渠道後，董事會透過並經由審核委員會，認為本公司之股東通訊政策於截至2025年12月31日止年度內行之有效。

本集團透過執行董事、執行委員會委員，以及企業業務發展部與企業事務部之高級管理層定期之簡報會、網上直播、電話會議與簡報，聯繫及回應投資界人士(包括股東、分析員與傳媒)索取資訊之要求及查詢。於2025年，本公司透過視像會議、電話會議、小組及個別一對一會面及路演，與機構投資者及分析員進行超過30次會議，並著重營運狀況及資本部署之最新更新。

截至2025年12月31日止年度內及直至本年報日期為止，章程細則並無作出變更。

附註：

1. 「公司通訊」指任何本公司發出或將予發出以供其任何本公司股份或證券持有人或投資者參照或採取行動之任何文件，包括但不限於董事會報告、年度賬目及核數師報告、中期報告、會議通告、上市文件、通函，以及代表委任表格。
2. 「可供採取行動的公司通訊」指任何涉及要求本公司股份或其他證券之持有人指示其擬如何行使其有關本公司股份或其他證券之持有人的權利或作出選擇的公司通訊。

股東權利及股東大會

本公司僅有一類股份。本公司所有股份於各個方面享有同等權益，包括表決權、股息及資本回報權。章程細則已列出股東之權利。任何兩名或以上持有本公司不少於十分之一繳足股本之股東或任何一名為一間認可結算所(或其代名人)持有本公司不少於十分之一繳足股本之股東，可根據章程細則列明之規定及程序向董事會發出書面要求召開股東特別大會。召開會議之目的必須列明於有關書面要求內，並由提出該請求之人士簽署及送達本公司於香港的主要辦事處。董事會將於送達書面要求之日起計21日內正式召開下一個21日內舉行之大會。該會議通告須載有(其中包括)擬於股東大會上提呈之決議案之詳情、提呈該決議案之原因及提出有關決議案之股東於該建議中之任何重大利益。

擬推選個別人士(將於股東大會上重選連任之退任董事除外)於股東大會(包括股東週年大會)上選舉為董事的股東須向公司秘書遞交書面通知，表示有意推選個別人士選舉為董事。遞交該書面通知之期限為就選舉董事而指定召開之股東大會之通告寄發日期翌日起計的7日期間(或其他於本公司不時規定之期限，該期限無論如何不少於7日，由不早於上述股東大會通告發出日期翌日起，直至不遲於該股東大會日期前7日為止)。該書面通知須附上一份由獲提議推選之候選人發出其願意參選為董事之經簽署書面通知。股東推選個別人士參加董事選舉之程序，已登載於本公司網站。

於進行投票表決時，按章程細則規定任何股份當時附有之任何特別權利、特權或限制之規限下，每名親自出席之股東、委派代表或(倘若股東為公司)其正式獲授權代表，可就股東名冊中以其名義登記之每股股份投一票。於投票表決時，有權投一票以上之股東毋須以同一方式盡投其票數。

企業管治報告(續)

股東大會可以實體會議或混合會議形式舉行。股東可利用電子設施虛擬出席或親身出席，而股東可根據議事程序透過網上參與股東大會及於會上投票。本公司網站已登載本公司所有公司通訊。股東(包括透過中央結算及交收系統持有該等股份之股東)可要求收取公司通訊印刷本。(股東之任何該等要求將於一年後失效。然而，倘於原有要求失效日期前，股東書面撤回原有要求或提出後續書面要求取代原有要求，原有要求將更早失效。)發佈公司通訊(包括可供採取行動的公司通訊)安排之詳情及相關要求表格已載於本公司網站「投資者關係」下「發佈公司通訊」欄目內。查詢可以書面方式郵寄至企業事務部或公司秘書(地址為香港皇后大道中2號長江集團中心7樓)或以電郵發送至contactckah@ckah.com向董事會提出。公司秘書確保所有該等查詢將妥善轉達董事會、相關董事會轄下委員會及/或本公司相關部門(倘適當)作進一步處理。公司秘書處負責協調溝通。

於2025年，本公司以混合會議方式召開一次股東大會，股東可親身或以電子設備參與，亦可透過網上平台投票。主席、審核委員會、薪酬委員會、提名委員會、可持續發展委員會及執行委員會各主席均有出席於2025年5月舉行之2025年度股東週年大會，以便於會上回答提問。本公司外聘核數師出席2025年度股東週年大會，以便於會上回答提問。

每項實際獨立的事宜(包括選舉個別董事)，均在本公司股東大會上以個別決議案提呈。所有於本公司股東大會上提呈之決議案(有關程序或行政之決議案除外)均透過投票方式進行表決。

於2025年度股東週年大會上，大會主席(透過公司秘書)解釋以投票方式進行表決之詳細程序，並回答股東提問。大會主席行使章程細則賦予之權力，就股東週年大會通告內之各項決議案透過投票方式進行表決。本公司香港股份登記處之代表獲委任為2025年度股東週年大會的監票員，以監察投票及點算票數。

誠如本公司於2025年5月22日之公告內所披露，於2025年度股東週年大會上投票贊成決議案之百分比如下：

於2025年度股東週年大會提呈之決議案		投票百分比
1	接納截至2024年12月31日止年度已審核之財務報表、董事會報告及獨立核數師報告	99.8918%
2	宣派末期股息	99.9989%
3(1)	選舉甘慶林先生連任董事	97.7827%
3(2)	選舉趙國雄博士連任董事	99.0276%
3(3)	選舉周偉淦先生連任董事	99.7128%
3(4)	選舉柏聖文先生連任董事	99.0786%
3(5)	選舉郭李綺華女士連任董事	99.4572%
3(6)	選舉林少康先生連任董事	99.7670%
3(7)	選舉王葛鳴博士連任董事	99.9631%
4	聘任德勤•關黃陳方會計師行為核數師並授權董事會釐定其酬金	97.8837%
5(1)	有關授權董事會發行本公司新股	98.8219%
5(2)	有關授權董事會回購本公司股份	99.8681%

據此，所有向股東提呈之決議案均於2025年度股東週年大會上獲正式通過為普通決議案。投票表決結果已登載於本公司及港交所網站。

其他公司資料及重要股東日期已列載於本年報的「公司資料及重要日期」一節。

本公司截至2025年12月31日有9,534名登記股東。股權分類如下：

持股數目	股東數目	佔股東總數		佔已發行股本	
		概約百分比	持有股份總數	概約百分比	
0-1,000	3,795	39.80%	2,084,063	0.06%	
1,001-5,000	3,457	36.26%	9,124,972	0.26%	
5,001-10,000	971	10.19%	7,394,567	0.21%	
10,001-100,000	1,142	11.98%	32,084,548	0.92%	
100,000以上	169	1.77%	3,449,090,183	98.55%	
總數	9,534	100.00%	3,499,778,333 ^{附註}	100.00%	

附註：截至2025年12月31日，本公司並無持有任何庫存股份，本公司已發行股份總數為3,499,778,333股，其中1,692,665,855股股份以香港中央結算(代理人)有限公司名義登記。

就本公司高級管理人員所持有的股份，請參閱本年報的「董事於股份、相關股份及債權證之權益及淡倉」一節。就本公司公眾持股量百分比，請參閱本年報「公眾持股量」一節。

發展物業概覽

BLUE COAST及BLUE COAST II

黃竹坑

此項目屬於黃竹坑站第3期，包括Blue Coast (3B期)及Blue Coast II (3C期)，合共提供1,200個住宅單位。項目建於The Southside商場上蓋及臨近港鐵黃竹坑站，享有海景及園林悠然景致。項目連接核心商業區及全港各區，四通八達。



流業街發展項目

元朗

項目建於流業街與涌業路交界，位處北部都會區核心，享新界西北經濟及文化活力帶來之優勢。洋房設計盡顯尊貴氣派。

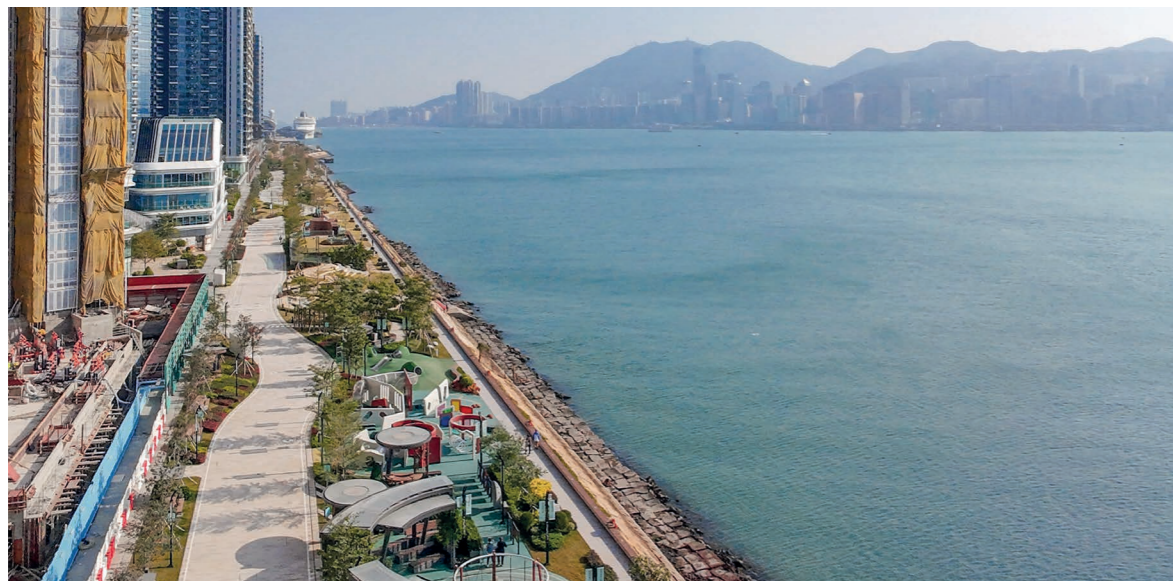


發展物業概覽(續)

花語海第1期及第2期

啟德

項目坐落九龍核心區域—啟德，臨海而建，飽覽維多利亞港海景。位置優越，交通配套完善，鄰近大型商業與休閒設施。項目共分三期發展，第1期及第2期提供723個住宅單位。



土瓜灣項目

土瓜灣

項目為與市區重建局合作發展的綜合市區重建計劃，涵蓋鴻福街/啟明街與榮光街/啟明街交界地段。項目毗鄰土瓜灣港鐵站，社區發展成熟，商住設施林立。區內交通網絡便捷，周邊生活設施一應俱全。項目合共提供1,040個住宅單位。



發展物業概覽(續)

錦田項目

錦田

項目為位於錦田北的住宅發展計劃，採用混合住宅方式融合多座低層洋房及住宅大廈，合共提供327個住宅單位。項目鄰近錦田公路，可享便捷道路網絡，貫通元朗及市區各地。



御峰4號地塊

重慶

御峰項目選址重慶南岸核心區，總建築面積逾百萬平方米，環抱南山自然景致。該項目坐擁四通八達的「三軌六橋」完善交通路網，毗鄰軌道環線海棠溪站、羅家壩站及四公里站，隨著江南隧道於2025年12月通車，將進一步連接重慶鐵路東站、北站及西站，全國出行便捷通達。鄰近商務、休閒、娛樂及生活配套完備，呈現尊貴國際時尚都會生活體驗。



發展物業概覽(續)

海逸豪庭第G2B期

東莞

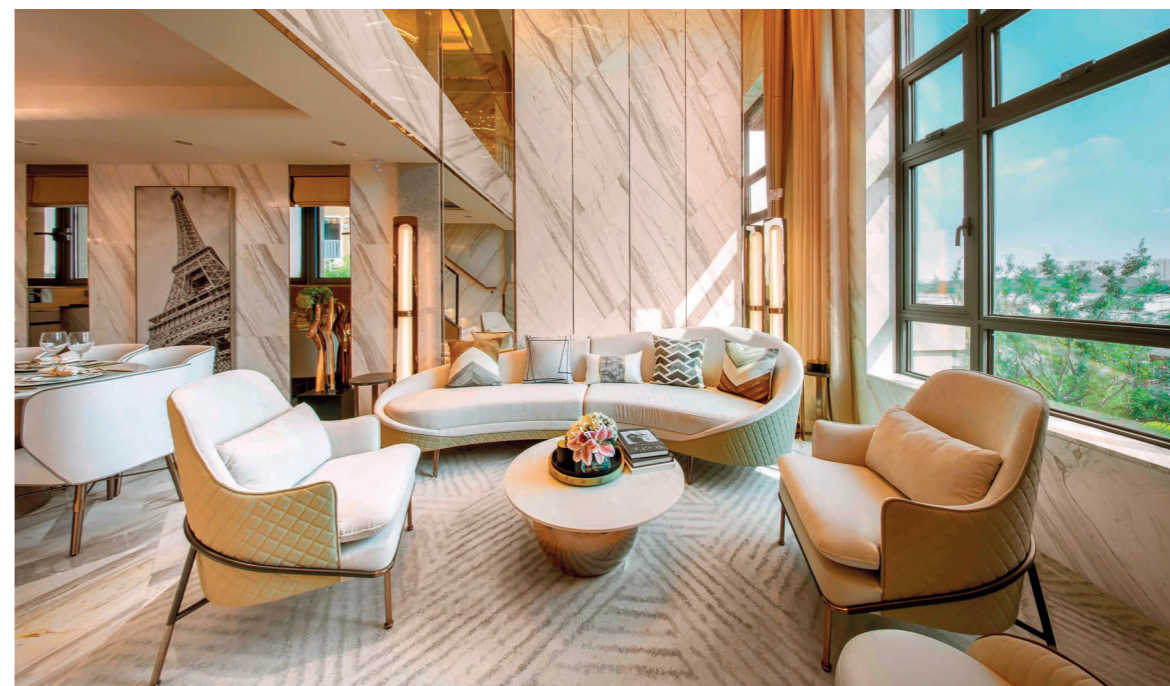
海逸豪庭毗鄰核心商圈優越地段，依山傍水，環境寧謐怡人。項目鄰近27洞國際錦標級海逸高爾夫球會，展現高雅尊貴生活氣派。四周名校匯萃，休閒、娛樂及醫療等完善生活配套一應俱全，為大灣區專業人士提供低密度奢華的居住環境。



觀湖園第3A期

武漢

觀湖園位於中法武漢生態示範核心區，毗鄰後官湖濕地公園湖畔，坐擁馬鞍山與知音湖交織的秀麗山湖景致。項目設有大型豪華會所，附近教育設施林立，多元化醫療配套齊全，為兼具天然景致與優雅生活的理想居所。



發展物業概覽(續)

御沁園第5B-2B期

上海

御沁園坐落浦東新區周康路，為以聯排及高層公寓為主的大型住宅社區，環境清幽恬靜。周邊學校林立，醫療及商業配套完善。該項目鄰近地鐵18號線繁榮路站，交通便捷，住戶迅即可達前灘、張江、上海迪士尼度假區及浦東國際機場等地，體現都市兼具繁華與平靜之平衡生活概念。



CHELSEA WATERFRONT – POWERHOUSE

倫敦

Chelsea Waterfront匠心打造糅合傳統建築與現代設計的全新社區，展現倫敦泰晤士河畔無與倫比的奢華生活氣派。項目的品質卓越，設計與規劃屢獲多項國際建築與房地產殊榮。住戶已陸續遷入Powerhouse，得享其頂級設施與河畔生活；商業零售設施已正式啟用，優質租戶陸續進駐，打造多元生活圈。樓高25層的East Tower即將揭幕，將成為倫敦河畔最矚目地標，邁入新里程。



投資物業概覽



1. 長江集團中心
2及3. 長江集團中心二期

集團持有投資物業組合主要包括寫字樓、零售及工業物業。長江集團中心二期於2024年落成，座落香港中環商貿中心樞紐，樓高41層，可出租總面積約56萬平方呎（建築面積），此超甲級寫字樓項目坐擁270度維港廣闊海景。



投資物業概覽(續)

- 1
- 2

- 1. 海濱廣場
- 2. 華人行



1881 HERITAGE

坐落尖沙咀核心地段的1881 Heritage屬舊有建築物，為香港文化旅遊及購物消閒地標。



投資物業概覽(續)

社會基礎設施

Civitas 是英國及歐洲大陸主要的社區護理房屋提供者，致力實現兩項目標，包括財務回報及大規模社會效益。Civitas 的投資組合為需要長期照顧的適齡工作成年人與年輕人提供新建與改建的社區房屋。



1	3
2	4

1. 此物業為一所護老院舍，位於德國柏林，提供附設專門設施之住院及日間護理服務。院內設有天台平台、花園、公共空間，讓院友可享受共融生活。
2. 此物業為一所護老院舍，位於德國布蘭登堡，提供住院護理服務。院內設有寬敞花園及公共空間，讓院友可享受共融生活。
3. 此物業為一所新建輔助生活服務設施，位於英國西米德蘭茲郡，專為有學習及身體障礙、腦外傷後遺症及精神健康護理需要的成年弱勢社群提供安全可靠的居所。
4. 此圖片展示七項全新興建的物業，位於英國西米德蘭茲郡，為有高度護理需求的使用者提供支援式起居服務。

酒店及服務套房概覽



集團的酒店及服務套房物業主要位於香港和上海。



- | | | |
|---|---|---------------|
| 1 | 3 | 1及2. 九龍海逸君綽酒店 |
| 2 | 4 | 3. 歷山酒店 |
| | | 4. 上海大都會海逸酒店 |

英式酒館業務概覽



Greene King為具領導地位的釀酒廠及英式酒館營運商，於英格蘭、蘇格蘭及威爾斯經營英式酒館、餐廳及酒店。



1	3
2	4

1. 深受歡迎的倫敦英式酒館Railway Tavern於2025年斥資100萬英鎊，改裝新酒館內外部的設計，讓其得以一躍成為Greene King英式酒館組合中一家旗艦酒館。Railway Tavern位於利物浦街(Liverpool Street)，其歷史可追溯至1736年。
2. 英式酒館為社區重要之聚會與交流場所。
3. 從高處俯瞰Ubiquitous Chip，此餐館為Metropolitan Pub Company旗下食肆，同時為格拉斯哥最具代表性的餐館之一。2025年，餐館獲得120萬英鎊投資，進一步鞏固其於格拉斯哥餐飲界的重要地位。
4. 於2025年，Greene King品牌下Hazy Day與Level Head等之啤酒系列一直廣受歡迎。

基建及實用資產業務概覽

集團透過多項收購積極拓展固定收入業務，多元化業務組合現涵蓋基建及實用資產業務，相關營運分佈於歐洲大陸、澳洲、加拿大及英國。

United Energy, Dampier Bunbury Pipeline, Multinet Gas Networks, Energy Developments (EDL)



1	2
3	4

1. United Energy 的配電網絡覆蓋墨爾本東部至東南部鄉郊及摩寧頓半島 (Mornington Peninsula)，為超過 71 萬 5,000 用戶提供服務，網絡可靠度為 99.99% 以上。根據澳洲能源監管機構 Australian Energy Regulator 於 2025 年發表的年度指標報告，United Energy 在多邊全要素生產力評估中，位列 13 家配電商中第三名，進一步印證卓越營運水平。
2. Dampier Bunbury Pipeline 持有及營運西澳洲省主要天然氣輸送管道 Dampier to Bunbury Natural Gas Pipeline。受西澳洲省嚴寒天氣影響，Dampier Bunbury Pipeline 於 2025 年 8 月的輸氣量創近十年新高。
3. Multinet Gas Networks 於墨爾本東部和東南部郊區、Yarra Ranges 及 South Gippsland 營運一個面積約 1,860 平方公里的受規管天然氣網絡。於 2025 年，Multinet Gas Networks 於維多利亞省進行全面客戶調查，深入分析消費模式，以更精準掌握客戶需求，為制定未來發展策略提供依據。
4. Energy Developments (「EDL」) 是具全球領導地位的持續分派式能源生產商。EDL 擁有及營運超過 80 個發電及燃氣設施，業務遍及澳洲、北美洲及歐洲。於 2025 年，EDL 成功與 Vault Minerals 達成協議，將 Darlot 金礦場 (Darlot Gold Mine) 項目的購電協議續期三年。與此同時，EDL 亦獲延長日出壩發電站 (Sunrise Dam Power Station) 為期五年之購電協議，將繼續為 AngloGold Ashanti 的礦場提供電力供應。

ista, Reliance Home Comfort, Northumbrian Water, Dutch Enviro Energy (AVR)



1	2
3	4

1. ista 總部設於德國埃森 (Essen)，是一家具領導地位的輔助計量及相關服務國際供應商，擁有逾百年歷史。ista 於年內與德國第二大物業管理公司續簽為期 12 年的輔助計量服務合約。
2. 於 2025 年，Reliance Home Comfort (「Reliance」) 再度獲 Waterstone Human Capital 評選為「加拿大最受推崇企業文化」(Canada's Most Admired Corporate Cultures) 得獎公司之一。此獎項旨在表揚在創建及提倡可促進績效文化方面表現優秀的加拿大機構。Reliance 多年來屢獲該項殊榮，榮登獎項之「至高殿堂」(Hall of Fame)。
3. Northumbrian Water 是英格蘭及威爾斯十家受規管食水及污水處理公司之一。於 2025 年，該公司榮獲英國水務監管機構 Ofwat 評為「全國最佳客戶服務水務公司」，此乃業內最高殊榮。
4. Dutch Enviro Energy 旗下 AVR 經營五家廢物處理設施，其中三家位於鹿特丹港地區的 Rozenburg、兩家則設於鄰近德國邊境的 Duiven。該公司是荷蘭最大的可再生區域暖氣供應商之一。

基建及實用資產業務概覽(續)

Wales & West Utilities, UK Power Networks, Phoenix Energy, UK Renewables Energy



1 2
3 4

- 1. Wales & West Gas Networks 連續第十二年榮獲英國 RoSPA (Royal Society for the Prevention of Accidents) 頒發金獎，表彰該公司可靠地輸送能源之同時，致力保護生命及促進安全。
- 2. UK Power Networks 榮獲超過五十項業界、國家及國際級殊榮，彰顯廣受認可的專業成就。在 2025 年度 Utility Week Awards 中，UK Power Networks 第五度榮膺備受推崇的「年度公用事業大獎」(Utility of the Year)，創下英國公用業界空前紀錄。於同一頒獎典禮上，公司團隊亦獲授予「年度卓越團隊」(Team of the Year) 及「年度策略合作夥伴」(Strategic Partner of the Year) 兩個獎項。
- 3. Phoenix Energy 的營運表現貫徹卓越，且實行多項可持續業務措施，在GRESB基礎設施評級中獲得一百分滿分，聯席位列全球首位，並保持五星評級及獲頒另外兩項行業領袖大獎。
- 4. UK Renewables Energy 旗下三十二個風電場分佈於英格蘭、蘇格蘭及威爾斯。於2025年，UK Renewables Energy為二十八個風電場共逾五十五兆瓦之風電資產續簽購電合約。

基建業務經濟收益概覽

集團透過擁有基建業務之相關經濟收益，包括Park'N Fly及Australian Gas Networks的權益，強化其穩健固定收入基礎。

Park'N Fly, Australian Gas Networks



1
2

- 1. Park'N Fly 是加拿大主要的機場外圍停車場設施公司，為該國東西岸各地的商務及消閒旅客提供汽車停泊服務。於2025年11月，Park'N Fly 榮獲加拿大《Travel Market Report》評選為「加拿大最佳機場外圍停車場設施公司」(Best Off-Airport Parking Company)，表彰該公司的卓越服務。
- 2. Australian Gas Networks 是澳洲最大的天然氣配氣商之一，擁有總長度超過2萬7,000公里的配氣網絡及全長1,000公里的輸氣管道。該公司的Hydrogen Park Murray Valley 氫能園項目自2024年10月動工後建設穩步推進，十兆瓦電解槽已運抵工地。該項目投產後，將成為澳洲東岸規模最大的同類設施，目標2027年年初投入商業營運。

主要物業表

2025年12月31日

A. 發展中或待發展之物業

名稱	地段號碼/地點	集團 所佔權益	地盤面積 約數 (平方呎)	集團所佔 樓面面積約數 (平方呎)	現時土地用途	完成階段	估計完成日期
香港							
元朗一地盤	Lot 1677 in D.D. 115	100.0%	163,697	78,574	住宅	上蓋工程進行中	2026年10月
啟德花語海	N.K.I.L. 6604	100.0%	117,843	217,986	住宅/商業	上蓋工程進行中	2027年1月
				430,140	住宅	上蓋工程進行中	2027年4月
錦田一地盤	Lot 2206 in D.D. 109	100.0%	171,986	137,584	住宅	上蓋工程進行中	2027年3月
屯門一地盤	T.M.T.L. 561	100.0%	362,883	1,306,380	住宅	地基工程	2028年6月
啟德宋皇臺一地盤	N.K.I.L. 6649	100.0%	214,406	481,343	住宅/商業	地基工程	2028年11月
				476,695	住宅	地基工程	2029年4月
				324,309	住宅	地基工程	2029年9月
觀塘一地盤	Lot 1069 in Survey District No. 3	100.0%	217,076	1,089,145	住宅	上蓋工程進行中	2029年3月
大埔鳳園一地盤	D.D. 11 若干地段	100.0%	747,564	-	農地	計劃中	-
元朗一地盤	Lot 1457 R.P. in D.D. 123 Y.L.	60.0%	8,610,937	-	農地	計劃中	-
元朗若干地盤	若干地段	100.0%	1,721,094	-	農地	計劃中	-
大埔若干地盤	若干地段	100.0%	133,472	-	農地	計劃中	-
北區若干地盤	若干地段	100.0%	101,633	-	農地	計劃中	-
內地							
盈峰翠邸	長沙	100.0%	345,500	1,042,936	住宅	計劃中	-
御峰	重慶	95.0%	8,322,461	20,019	商業	建築工程完成	2026年1月
				2,054,549	住宅/商業	上蓋工程進行中	2028年12月
				2,783,566	住宅/商業	上蓋工程進行中	2030年12月
				3,448,624	住宅	上蓋工程進行中	2032年12月
				2,252,755	住宅/商業	上蓋工程進行中	2033年12月
				15,295,142	住宅/商業	計劃中	-
御南灣	大連	100.0%	2,504,351	2,642,527	住宅	計劃中	-
海逸豪庭	東莞	99.8%	2,380,824	909,852	住宅	上蓋工程進行中	2026年6月
				1,024,497	住宅	上蓋工程進行中	2028年12月
				3,036,196	住宅/商業	計劃中	-
逸翠莊園	廣州	100.0%	2,096,248	1,153,858	住宅	計劃中	-
御湖名邸	廣州	80.0%	287,038	61,133	住宅	上蓋工程進行中	2028年12月
				418,470	住宅	地盤平整	2028年12月
御沁園	上海	85.0%	89,889	326,242	住宅	上蓋工程進行中	2026年12月
高·尚領域	上海	60.0%	199,624	948,717	商業	上蓋工程完成	2026年6月
觀湖園	武漢	100.0%	6,331,713	1,865,050	住宅/商業	上蓋工程進行中	2029年12月
				11,529,612	住宅/商業/酒店	計劃中	-
柏濤灣	珠海	100.0%	2,152,780	2,557,115	住宅/商業	計劃中	-
海外							
切爾西 Chelsea Waterfront Convoys Wharf 一地盤	英國倫敦 英國倫敦	95.0% 100.0%	152,078 1,737,293	351,773 2,727,859	住宅/商業 住宅/商業/酒店	內部裝修完成 計劃中	2026年9月 -

主要物業表(續)

B. 本集團佔有發展權益之物業

名稱	地段號碼/地點	地盤面積 約數 (平方呎)	發展物業 樓面面積約數 (平方呎)	現時土地用途	完成階段	估計完成日期
香港						
土瓜灣兩相鄰地盤	K.I.L. 11275 & K.I.L. 11277	58,534	519,738	住宅/商業	上蓋工程進行中	2027年10月
西營盤一地盤	I.L. 9089	16,864	114,530	住宅/商業	上蓋工程進行中	2028年3月
黃大仙一地盤	N.K.I.L. 6509	64,721	374,347	住宅	計劃中	-

C. 投資或自用之物業

名稱	地段號碼/地點	集團 所佔權益	集團所佔 樓面面積約數 (平方呎)	現時用途	契約年期
香港					
中環長江集團中心	I.L. 8887	100.0%	1,289,356	寫字樓/零售	中期契約
中環長江集團中心二期	I.L. 8286	100.0%	504,341	寫字樓/零售	長期契約
紅磡海濱廣場1座及2座	Sections A, B & R.P. of H.H.M.L. 6及延伸部分	100.0%	938,308	寫字樓/零售	長期契約
香港仔THE HUB	A.I.L. 399	100.0%	342,868	寫字樓	長期契約
青衣和記電訊大廈(部分單位)	T.Y.T.L. 139 section A	100.0%	300,268	寫字樓	中期契約
中環華人行	I.L. 2317	100.0%	258,751	寫字樓/零售	中期契約
紅磡黃埔天地	K.I.L. 10750 sections A to H & J to L	100.0%	1,713,990	零售	長期契約
荃灣海之戀商場	T.W.T.L. 401	100.0%	436,476	零售	中期契約
香港仔香港仔中心(部分單位)	A.I.L. 302 & 304	100.0%	345,026	零售	長期契約
尖沙咀港景匯商場	K.I.L. 11086 R.P.	85.0%	143,040	零售	中期契約
何文田壹號名薈	K.I.L. 11124	90.0%	82,466	零售	中期契約
尖沙咀1881 Heritage	K.I.L. 11161 R.P.	100.0%	140,180	零售/酒店	中期契約
紅磡灣海韻軒-海景酒店	K.I.L. 11103	100.0%	1,283,918	酒店	中期契約
紅磡灣海灣軒-海景酒店及九龍海灣酒店	K.I.L. 11110	100.0%	1,156,516	酒店	中期契約
天水圍嘉湖海逸酒店	T.S.W.T.L. 4	98.5%	651,990	酒店	中期契約
紅磡九龍海逸君綽酒店	Sections A, B & R.P. of H.H.M.L. 6及延伸部分	100.0%	633,487	酒店	長期契約
馬鞍山海澄軒-海景酒店	S.T.T.L. 461	100.0%	602,778	酒店	中期契約
紅磡都會海逸酒店	K.I.L. 11077	100.0%	461,309	酒店	中期契約
北角港島海逸君綽酒店	I.L. 7106 s.A及延伸部分	發展權益	444,988	酒店	中期契約
北角海逸酒店	I.L. 8885	100.0%	343,078	酒店	中期契約
北角歷山酒店	I.L. 8920	100.0%	322,917	酒店	中期契約
九龍城8度海逸酒店	K.I.L. 4013 R.P.	100.0%	230,565	酒店	長期契約
葵涌雍澄軒	K.C.T.L. 467 R.P.	100.0%	228,087	酒店	中期契約
青衣青逸酒店	T.Y.T.L. 140	100.0%	213,233	酒店	中期契約
青衣華逸酒店	T.Y.T.L. 140	100.0%	211,111	酒店	中期契約
尖沙咀九龍酒店	K.I.L. 10737	100.0%	329,486	酒店/零售	中期契約
尖沙咀喜來登酒店及商場	K.I.L. 9172	39.0%	260,061	酒店/零售	長期契約
葵涌和黃物流中心(部分單位)	K.C.L. 4及延伸部分	100.0%	4,705,141	工業/寫字樓	中期契約
葵涌屈臣氏中心	K.C.T.L. 258	100.0%	687,200	工業	中期契約
紅磡康力投資大廈	Subsection 1 of section O of K.M.L. 40	100.0%	508,888	重建中	中期契約

主要物業表(續)

C. 投資或自用之物業(續)

名稱	地段號碼/地點	集團所佔權益	集團所佔樓面面積約數(平方呎)	現時用途	契約年期
內地					
世紀匯	深圳	80.0%	454,346	零售	中期契約
嘉里不夜城	上海	24.8%	113,401	零售/寫字樓	中期契約
高·尚領域	上海	60.0%	2,239,195	零售/寫字樓	中期契約
大都會海逸酒店	上海	60.0%	196,475	酒店	中期契約
大都會海逸公寓	上海	60.0%	138,537	酒店	中期契約
瀋陽威斯汀酒店	瀋陽	29.0%	252,090	酒店	中期契約
海外					
1 & 2 Heuston South Quarter	愛爾蘭都柏林	100.0%	242,115	寫字樓	永久業權
切爾西 Chelsea Waterfront	英國倫敦	95.0%	76,276	社會基礎設施	永久業權
位於英格蘭、威爾斯及蘇格蘭多個物業	英國	100.0%	4,216,830	社會基礎設施	永久業權
			158,129	社會基礎設施	長期契約
位於英格蘭、威爾斯及蘇格蘭多個物業	英國	100.0%	2,300萬	英式酒館業務	永久業權
			300萬	英式酒館業務	長期及中期契約

主要物業表附註：

1. 本物業表並不包括比重輕微之海外物業、農地及完成待售之物業。
2. 本集團佔有發展權益之物業乃由合作者提供土地，本集團負責興建之費用，或需要時兼付地價，收入/發展利潤/建成後樓宇由雙方按合作發展協議條款分享。

綜合收益表

截至2025年12月31日止年度

	附註	2025 百萬元	2024 百萬元
集團收入		57,935	45,529
攤佔合營企業之收入		27,913	26,056
	(3)	85,848	71,585
集團收入		57,935	45,529
收取合營企業利息		936	1,415
投資及其他		1,905	1,586
營運成本			
物業及有關成本		(18,985)	(8,761)
英式酒館營運及有關成本		(13,392)	(12,862)
薪金及有關支出		(12,126)	(11,327)
利息及其他融資成本		(1,947)	(2,029)
折舊		(2,199)	(1,926)
其他支出		(575)	(574)
		(49,224)	(37,479)
金融工具之得益		1,802	476
投資物業之公平值增加(減少)		(1,099)	1,349
固定資產減值		(1,620)	(1,233)
攤佔合營企業之溢利		3,794	3,143
攤佔聯營公司之溢利		126	48
除稅前溢利	(4)	14,555	14,834
稅項	(5)	(3,447)	(1,100)
年度溢利		11,108	13,734
非控股股東		25	208
永久資本證券		(286)	(285)
股東應佔溢利		10,847	13,657
每股溢利	(6)	\$3.10	\$3.89

綜合全面收益表

截至2025年12月31日止年度

	2025 百萬元	2024 百萬元
年度溢利	11,108	13,734
將轉入收益表之其他全面收益		
伸算香港以外業務財務報表匯兌得益(虧損)	12,984	(7,358)
作對沖用銀行借款之伸算匯兌得益(虧損)	(728)	814
衍生金融工具之得益(虧損)		
淨投資對沖	(7,742)	3,498
現金流對沖	(289)	206
攤佔合營企業之其他全面收益	(201)	10
不可轉入收益表之其他全面收益		
重新計量界定福利責任之得益(虧損)	87	(55)
攤佔合營企業之其他全面收益	(5)	(416)
除稅後其他全面收益	4,106	(3,301)
全面收益總額	15,214	10,433
非控股股東	(77)	282
永久資本證券	(286)	(285)
股東應佔全面收益總額	14,851	10,430

綜合財務狀況表

2025年12月31日結算

	附註	2025 百萬元	2024 百萬元
非流動資產			
固定資產	(8)	72,868	70,209
投資物業	(9)	151,694	150,708
合營企業	(10)	86,348	78,998
聯營公司	(11)	7,118	6,999
投資	(12)	7,123	4,545
商譽	(13)	2,715	2,516
衍生金融工具	(14)	2,636	6,940
其他非流動資產	(15)	4,890	4,949
		335,392	325,864
流動資產			
待售物業	(16)	122,799	129,776
應收賬款、預付款項及其他	(17)	7,479	7,901
應收貸款		2,085	2,171
銀行結存及定期存款		41,743	36,069
		174,106	175,917
流動負債			
應付賬款、應付費用及其他	(18)	18,910	18,713
銀行及其他借款	(19)	11,643	11,139
客戶訂金		7,330	10,766
稅項準備		1,189	714
		39,072	41,332
流動資產淨值		135,034	134,585
非流動負債			
銀行及其他借款	(19)	39,717	41,577
遞延稅項負債	(20)	14,889	13,791
租賃負債	(21)	4,856	4,648
衍生金融工具	(14)	2,283	223
退休金負債	(22)	-	10
		61,745	60,249
資產淨值		408,681	400,200
上列項目代表：			
股本及股本溢價	(23)	236,471	236,471
儲備		159,971	151,204
股東權益		396,442	387,675
永久資本證券	(24)	7,929	7,929
非控股股東權益		4,310	4,596
權益總額		408,681	400,200

李澤鈺
董事葉德銓
董事

綜合權益變動表

截至2025年12月31日止年度

	股東權益				永久 資本證券 百萬元	非控股 股東權益 百萬元	權益總額 百萬元
	股本 百萬元	股本溢價 百萬元	儲備(附註) 百萬元	總額 百萬元			
2024年1月1日結餘	3,549	234,522	147,773	385,844	7,929	5,663	399,436
年度溢利	-	-	13,657	13,657	285	(208)	13,734
伸算香港以外業務財務報表匯兌虧損	-	-	(7,285)	(7,285)	-	(73)	(7,358)
作對沖用銀行借款之伸算匯兌得益	-	-	814	814	-	-	814
衍生金融工具之得益	-	-	-	-	-	-	-
淨投資對沖	-	-	3,498	3,498	-	-	3,498
現金流對沖	-	-	206	206	-	-	206
攤佔合營企業之其他全面收益	-	-	(406)	(406)	-	-	(406)
重新計量界定福利責任之虧損	-	-	(54)	(54)	-	(1)	(55)
其他全面收益	-	-	(3,227)	(3,227)	-	(74)	(3,301)
非控股股東權益變化	-	-	-	-	-	(731)	(731)
回購及註銷已發行股份	(49)	(1,551)	49	(1,551)	-	-	(1,551)
未獲領取股息撥歸本公司	-	-	5	5	-	-	5
永久資本證券分派	-	-	-	-	(285)	-	(285)
已派予非控股股東股息	-	-	-	-	-	(54)	(54)
已派予股東股息	-	-	-	-	-	-	-
2023年末期股息每股\$1.62	-	-	(5,688)	(5,688)	-	-	(5,688)
2024年中期股息每股\$0.39	-	-	(1,365)	(1,365)	-	-	(1,365)
2024年12月31日結餘	3,500	232,971	151,204	387,675	7,929	4,596	400,200
2025年1月1日結餘	3,500	232,971	151,204	387,675	7,929	4,596	400,200
年度溢利	-	-	10,847	10,847	286	(25)	11,108
伸算香港以外業務財務報表匯兌得益	-	-	12,882	12,882	-	102	12,984
作對沖用銀行借款之伸算匯兌虧損	-	-	(728)	(728)	-	-	(728)
衍生金融工具之虧損	-	-	-	-	-	-	-
淨投資對沖	-	-	(7,742)	(7,742)	-	-	(7,742)
現金流對沖	-	-	(289)	(289)	-	-	(289)
攤佔合營企業之其他全面收益	-	-	(206)	(206)	-	-	(206)
重新計量界定福利責任之得益	-	-	87	87	-	-	87
其他全面收益	-	-	4,004	4,004	-	102	4,106
非控股股東權益變化	-	-	-	-	-	(112)	(112)
未獲領取股息撥歸本公司	-	-	6	6	-	-	6
永久資本證券分派	-	-	-	-	(286)	-	(286)
已派予非控股股東股息	-	-	-	-	-	(251)	(251)
已派予股東股息	-	-	-	-	-	-	-
2024年末期股息每股\$1.35	-	-	(4,725)	(4,725)	-	-	(4,725)
2025年中期股息每股\$0.39	-	-	(1,365)	(1,365)	-	-	(1,365)
2025年12月31日結餘	3,500	232,971	159,971	396,442	7,929	4,310	408,681

綜合權益變動表(續)

附註：儲備

	業務 合併儲備 百萬元	股本 贖回儲備 百萬元	匯兌儲備 百萬元	對沖儲備 百萬元	保留溢利 百萬元	總額 百萬元
2024年1月1日結餘	(69,014)	644	(4,072)	1,915	218,300	147,773
股東應佔溢利	-	-	-	-	13,657	13,657
其他全面收益	-	-	(1,759)	(998)	(470)	(3,227)
回購及註銷已發行股份	-	49	-	-	-	49
未獲領取股息撥歸本公司	-	-	-	-	5	5
已派予股東股息						
2023年末期股息每股\$1.62	-	-	-	-	(5,688)	(5,688)
2024年中期股息每股\$0.39	-	-	-	-	(1,365)	(1,365)
2024年12月31日結餘	(69,014)	693	(5,831)	917	224,439	151,204
2025年1月1日結餘	(69,014)	693	(5,831)	917	224,439	151,204
股東應佔溢利	-	-	-	-	10,847	10,847
其他全面收益	-	-	2,157	1,765	82	4,004
未獲領取股息撥歸本公司	-	-	-	-	6	6
已派予股東股息						
2024年末期股息每股\$1.35	-	-	-	-	(4,725)	(4,725)
2025年中期股息每股\$0.39	-	-	-	-	(1,365)	(1,365)
2025年12月31日結餘	(69,014)	693	(3,674)	2,682	229,284	159,971

於年終結算日，累計於匯兌儲備之淨投資對沖虧損達\$109,000,000 (2024年12月31日－得益\$10,483,000,000，2024年1月1日－得益\$5,157,000,000)。

綜合現金流量表

截至2025年12月31日止年度

	附註	2025 百萬元	2024 百萬元
經營業務			
營運產生之現金	(一)	18,117	12,582
(增加)減少超過三個月到期定期存款		1,110	(342)
已收利息		1,856	2,931
已付利得稅		(2,413)	(3,306)
經營業務之現金流入淨額		18,670	11,865
投資業務			
合營企業投資/貸款		(46)	(1,804)
合營企業股息/還款		3,310	2,572
聯營公司現金分派		7	10
投資股息/分派		224	379
購入投資		(737)	(365)
購入投資物業		(229)	(2,893)
購入固定資產		(2,468)	(2,276)
售出固定資產		261	252
已收(支付)對沖工具現金淨額		946	(326)
投資業務之現金流入(支出)淨額		1,268	(4,451)
融資活動			
借入銀行及其他借款		19,287	22,993
償還銀行及其他借款		(23,239)	(23,841)
償付租賃負債		(327)	(339)
回購已發行股份		-	(1,546)
回購股份之成本		-	(5)
永久資本證券分派		(285)	(285)
已派予非控股股東股息		(251)	(54)
已派予股東股息		(6,090)	(7,053)
減少非控股股東注資		(112)	(731)
已付利息及其他融資成本		(2,400)	(2,778)
融資活動之現金支出淨額		(13,417)	(13,639)
現金及現金等值項目增加(減少)淨額		6,521	(6,225)
匯兌差額		496	(579)
1月1日現金及現金等值項目		34,182	40,986
12月31日現金及現金等值項目	(二)	41,199	34,182

綜合現金流量表(續)

附註：

(一) 營運產生之現金

	2025 百萬元	2024 百萬元
除稅前溢利	14,555	14,834
利息收入	(1,887)	(2,648)
利息及其他融資成本	1,947	2,029
投資股息/分派	(224)	(249)
折舊	2,199	1,926
金融工具之得益	(1,802)	(476)
投資物業之公平值(增加)減少	1,099	(1,349)
固定資產減值	1,620	1,233
攤佔合營企業之溢利	(3,794)	(3,143)
攤佔聯營公司之溢利	(126)	(48)
其他	120	198
營運資金變動		
(增加)減少待售物業	9,049	(238)
(增加)減少應收賬款、預付款項及其他	(816)	485
(增加)減少應收貸款	532	479
(增加)減少受限制銀行結存	233	(50)
增加(減少)應付賬款、應付費用及其他	(988)	(3,509)
增加(減少)客戶訂金	(3,600)	3,108
	4,410	275
	18,117	12,582

(二) 現金及現金等值項目

	2025 百萬元	2024 百萬元
銀行結存及定期存款	41,743	36,069
減：受限制銀行結存	(276)	(509)
超過三個月到期定期存款	(268)	(1,378)
	41,199	34,182

受限制銀行結存為根據內地房地產發展之要求而將物業銷售所得存放於銀行，並於符合若干條件前被限制使用的銀行結存。

綜合財務報表附註

1. 一般資料

本公司乃開曼群島註冊成立獲豁免之有限責任公司，其股份於香港聯合交易所有限公司上市。註冊辦事處地址及主要營業地點列載於年報內第204頁。

列載於第136頁至第176頁以港元為單位之綜合財務報表，已於2026年3月19日獲董事會核准。

2. 重要會計政策

(一) 編製基準

本綜合財務報表乃根據IFRS會計準則按傳統歷史成本法編製，惟於(七)、(八)及(九)項所述之投資物業、投資及衍生金融工具以公平值列賬。

國際會計準則委員會已頒佈多項全新及經修訂之IFRS會計準則。採用於2025年1月1日起會計年度生效之IFRS會計準則對集團業績及財務狀況無重大影響。至於下列仍未生效之IFRS會計準則，本集團現正評估其對集團業績及財務狀況之影響。於2026年生效之IFRS會計準則，經初步評估，應無重大影響。

於2026年1月1日起會計年度生效

IFRS會計準則之修訂	IFRS會計準則年度改進-第11卷
IFRS 9及IFRS 7之修訂	金融工具分類及計量之修訂
IFRS 9及IFRS 7之修訂	引據自然能源電力的合同

於2027年1月1日起會計年度生效

IFRS 18	財務報表的呈列及披露
IFRS 19	非負有公共責任附屬公司的披露
國際會計準則第21號之修訂	伸算為高度通貨膨脹列報貨幣

生效日尚未釐定

IFRS 10及國際會計準則第28號之修訂	投資者與其聯營公司或合營企業間的資產銷售或投入
-----------------------	-------------------------

綜合財務報表附註(續)

2. 重要會計政策(續)

(二) 綜合準則

本綜合財務報表包括總公司及直接與間接附屬公司截至年終結算日止之財務報表，及按(四)及(五)項所述計入集團於合營企業及聯營公司之權益。

年度內購入或售出之附屬公司、合營企業及聯營公司，本集團祇將其自購入後至年終結算日或截至售出日止期間之業績計入綜合財務報表內。因收購附屬公司而產生之商譽以成本值列賬及每年經減值評估，如有任何減值會於綜合收益表內扣除。

(三) 附屬公司

附屬公司乃本集團(一)對其具有權力；(二)有權自參與其業務獲得可變動回報或承擔回報變動風險；及(三)能夠使用對其權力影響所得回報之公司。

(四) 合營企業

合營企業乃根據合約安排，所有對回報有重大影響的決策均為本集團及其他擁有共同控制權的參與者共同議決之企業。

合營企業投資在綜合財務報表內之賬面值包括成本值及自購入後所佔之收益，並扣除收取之股息及減值準備。

本集團以合營企業截至2025年12月31日止之財務報表，並在需要時作出調整使其與集團會計政策一致後，將集團應攤佔之全面收益總額計入綜合財務報表內。

(五) 聯營公司

聯營公司乃本集團能對其財務及經營政策之決策擁有重大影響力而非屬於附屬公司或合營企業之公司。

聯營公司投資在綜合財務報表內之賬面值包括成本值及自購入後所佔之收益，並扣除收取之股息/分派及減值準備。

本集團以聯營公司截至2025年12月31日止之財務報表，並在需要時作出調整使其與集團會計政策一致後，將集團應攤佔之全面收益總額計入綜合財務報表內。

2. 重要會計政策(續)

(六) 固定資產

固定資產以成本值減折舊(永久業權土地除外)及減值準備列賬。如需減值在考慮其公平值及使用值後作出準備。

持作經營之物業，其租賃土地及樓宇皆於扣除估計殘值後直線折舊，當中租賃土地按其剩餘租賃期攤銷，樓宇按50年或按其所在租賃土地之剩餘租賃期之較短者折舊。

其他固定資產按其可供使用之年數直線折舊。

(七) 投資物業

持作收租之投資物業以公平值列賬。發展中投資物業在其公平值能被可靠地計量時或建築完成時，於較先者以公平值列賬，否則以成本值扣除減值準備列賬。公平值變化在損益內確認。

(八) 投資

投資以公平值列賬。公平值變化按投資性質及特性在其他全面收益或損益內確認。

(九) 衍生金融工具

衍生金融工具以公平值列賬，公平值變化在損益內確認。

符合對沖條件之衍生金融工具，若用作(一)公平值對沖，其公平值變化與相關被對沖的資產或負債之公平值變化在損益內確認；(二)淨投資對沖，其公平值變化在其他全面收益內確認，累計之公平值變化於售出被對沖之投資時轉入收益表；及(三)現金流對沖，其公平值變化在其他全面收益內確認，相關之公平值得益或虧損於被對沖現金流影響損益時轉入收益表。

綜合財務報表附註(續)

2. 重要會計政策(續)

(十)租賃資產

集團在租賃期內有權使用的租賃資產，於初始時以未來最低租賃付款額之現值列賬，並按租賃期直線折舊。

(十一)待售物業

待售物業以成本值及變現淨值之較低者列賬。變現淨值乃根據於年終結算日後出售所得及扣除所需成本或按市場情況所作出之內部評估而決定。

物業成本包括購入成本、發展工程開支、利息及其他歸屬費用。附屬公司物業之成本在綜合財務報表內業經適當調整，以顯示本集團實際產生之成本。

(十二)應收賬款及應收款項

應收賬款及應收款項於初始時以公平值入賬，其後按實際利率法以攤銷成本及扣除減值準備列賬。

(十三)銀行及其他借款

銀行及其他借款於初始時以公平值入賬，其後按實際利率法以攤銷成本列賬。

(十四)應付賬款

應付賬款於初始時以公平值入賬，其後按實際利率法以攤銷成本列賬。

(十五)租賃負債

租賃負債於初始時以未來最低租賃付款額之現值入賬，其後按實際利率法以攤銷成本列賬。

(十六)退休金責任

界定福利責任以估計未來現金流出數額之現值與退休金計劃資產公平值相抵後列賬。重新計量界定福利責任之得益或虧損於其他全面收益內確認。

界定福利計劃成本以預期單位記賬法將成本攤分至僱員之服務年期並計入收益表。界定供款計劃之供款於僱員提供服務時計入收益表。

2. 重要會計政策(續)

(十七)收入確認

物業銷售收入於物業之控制權及相關之風險及回報轉移至客戶時確認。於收入確認前所收客戶之款項均列賬為客戶訂金。

物業租務收入於租約期內以直線法確認。酒店及服務套房業務收入於提供服務時確認。物業及項目管理收入於服務提供後確認。英式酒館業務與基建及實用資產業務收入於提供商品及服務時確認。

(十八)外幣兌換

以外幣結算之貨幣性資產及負債按年終結算日之兌換率伸算。外幣交易按交易日兌換率折算。匯兌差額在損益內確認。

當伸算以外幣結算之附屬公司及合營企業財務報表以納入綜合財務報表時，其資產及負債按年終結算日之兌換率伸算，而業績則按年度內之平均兌換率伸算。匯兌差額於其他全面收益內確認。

(十九)稅項

利得稅準備乃根據本集團各個別公司之估計應納稅溢利扣除稅務虧損後以年終結算日已頒佈適用稅率計算。

資產及負債之賬面值與其稅基金額之暫時性差異，會以適用之已頒佈稅率為基準為遞延稅項負債作出準備。暫時性可扣減差異及未到期稅務虧損，以將來可獲得用作抵扣的應納稅溢利為限，以適用之已頒佈稅率為基準確認為遞延稅項資產。

(二十)借貸成本

借貸成本除非因直接與建成需時之物業收購及發展有關而被資本化，否則於產生時計入收益表。

綜合財務報表附註(續)

3. 收入及收益貢獻

本集團之主要業務為物業發展及投資、酒店及服務套房業務、物業及項目管理、英式酒館業務和投資基建及實用資產業務。

各主要業務之收入如下：

	集團		合營企業		總額	
	2025 百萬元	2024 百萬元	2025 百萬元	2024 百萬元	2025 百萬元	2024 百萬元
物業銷售	20,414	9,958	35	4	20,449	9,962
物業租務	5,888	5,991	132	144	6,020	6,135
酒店及服務套房業務	4,628	4,366	26	24	4,654	4,390
物業及項目管理	778	789	132	123	910	912
英式酒館業務	26,227	24,425	-	-	26,227	24,425
基建及實用資產業務	-	-	27,588	25,761	27,588	25,761
	57,935	45,529	27,913	26,056	85,848	71,585

並以地區概括如下：

	集團		合營企業		總額	
	2025 百萬元	2024 百萬元	2025 百萬元	2024 百萬元	2025 百萬元	2024 百萬元
香港	17,972	14,605	43	47	18,015	14,652
內地	7,000	4,023	109	115	7,109	4,138
英國	28,513	26,727	10,266	9,254	38,779	35,981
其他	4,450	174	17,495	16,640	21,945	16,814
	57,935	45,529	27,913	26,056	85,848	71,585

3. 收入及收益貢獻(續)

各主要業務經分配營運成本後之收益貢獻如下：

	集團		合營企業		總額	
	2025 百萬元	2024 百萬元	2025 百萬元	2024 百萬元	2025 百萬元	2024 百萬元
物業銷售	2,716	2,220	17	(11)	2,733	2,209
物業租務	4,519	4,615	95	105	4,614	4,720
酒店及服務套房業務	1,654	1,648	4	3	1,658	1,651
物業及項目管理	312	318	55	43	367	361
英式酒館業務	313	539	-	-	313	539
基建及實用資產業務	-	-	8,662	8,363	8,662	8,363
	9,514	9,340	8,833	8,503	18,347	17,843
銀行及其他借款融資成本	(1,704)	(1,816)	(2,809)	(2,576)	(4,513)	(4,392)
	7,810	7,524	6,024	5,927	13,834	13,451
金融工具之得益					1,386	1,168
房地產投資信託權益					346	274
公平值變化						
房地產投資信託					525	(551)
投資物業(扣除稅項)					(1,093)	1,645
其他					1,070	631
稅項						
集團					(3,453)	(1,396)
合營企業					(1,507)	(1,488)
非控股股東					25	208
永久資本證券					(286)	(285)
股東應佔溢利					10,847	13,657

各主要業務收益貢獻資料列載於年報內第16頁至第27頁之管理層討論及分析。

綜合財務報表附註(續)

4. 除稅前溢利

	2025 百萬元	2024 百萬元
除稅前溢利已扣除下列項目：		
利息及其他融資成本		
銀行及其他借款	1,999	2,357
減：資本化金額(附註(一))	(295)	(541)
	1,704	1,816
租賃負債	243	213
董事酬金(附註(二))	281	302
核數師酬金	45	47
已售物業成本	13,133	5,125
已售英式酒館產品成本	7,008	6,786
物業銷售佣金	711	723
待售物業撥備	2,350	1,217
投資之公平值減少	-	573
衍生金融工具虧損	36	-
匯兌虧損淨額	-	330
及計入下列項目：		
利息收入		
銀行結存及定期存款	889	1,168
應收貸款	41	44
投資股息/分派	224	249
投資之公平值增加	715	-
用作對沖衍生金融工具得益	1,123	1,022
衍生金融工具得益	-	27
匯兌得益淨額	292	-

附註：

(一) 用於物業發展項目的銀行及其他借款利息及其他融資成本，其資本化率與一般借款之加權平均成本3.8% (2024 – 5.1%) 相若。

4. 除稅前溢利(續)

(二) 就董事(包括集團五名獲最高酬金之人士)參與總公司及附屬公司管理事務而付予之董事酬金如下：

	董事袍金 百萬元	薪金、津貼 及福利 百萬元	退休金 計劃供款 百萬元	酌定花紅 百萬元	入職獎金 或補償 百萬元	2025 總額 百萬元	2024 總額 百萬元
李澤鉅	0.31	68.22	6.82	23.11	-	98.46	99.37
甘慶林	0.22	29.20	2.92	0.30	-	32.64	31.75
葉德銓	0.25	1.24	-	0.43	-	1.92	23.00
鍾慎強	0.22	15.15	1.51	20.27	-	37.15	37.05
趙國雄	0.22	15.41	1.54	20.27	-	37.44	37.33
周偉淦	0.22	6.66	0.60	27.77	-	35.25	35.21
鮑綺雲	0.22	17.20	1.72	15.95	-	35.09	34.96
張英潮	0.44	-	-	-	-	0.44	0.44
洪小蓮	0.41	-	-	-	-	0.41	0.41
羅弼士	0.38	-	-	-	-	0.38	0.38
柏聖文	0.41	-	-	-	-	0.41	0.41
郭李綺華	0.22	-	-	-	-	0.22	0.22
孫潘秀美	0.22	-	-	-	-	0.22	0.22
林少康	0.35	-	-	-	-	0.35	0.35
李慧敏	0.35	-	-	-	-	0.35	0.35
王葛鳴	0.37	-	-	-	-	0.37	0.20
周年茂	-	-	-	-	-	-	0.14
2025總額	4.81	153.08	15.11	108.10	-	281.10	
2024總額	4.78	169.02	15.32	112.67	-		301.79

所有董事每人收取每年\$220,000之袍金。擔任審核委員會委員、薪酬委員會委員、提名委員會委員及可持續發展委員會委員之董事，每人每年額外分別收取\$130,000、\$60,000、\$30,000及\$30,000。

5. 稅項

	2025 百萬元	2024 百萬元
本期稅項		
香港	846	619
香港以外	2,044	747
遞延稅項	557	(266)
	3,447	1,100

香港利得稅準備乃根據估計應納稅溢利以稅率16.5% (2024 – 16.5%) 計算。香港以外稅項準備乃根據各個別公司估計應納稅溢利以該地之已頒佈稅率計算。

綜合財務報表附註(續)

5. 稅項(續)

計入合營企業及聯營公司收益前之溢利與稅項之對賬如下：

	2025 百萬元	2024 百萬元
除稅前溢利	14,555	14,834
減：攤佔合營企業之溢利	(3,794)	(3,143)
攤佔聯營公司之溢利	(126)	(48)
	10,635	11,643
乘以主要營業地區香港之稅率的稅項	1,755	1,921
香港以外營業地區之稅項差額	1,658	242
股息/分派收入	(37)	(39)
投資物業公平值變化	169	(395)
稅務虧損與暫時性可扣減差異	591	331
無需課稅/不可扣稅項目	(567)	(642)
以前年度調整	(121)	(313)
其他	(1)	(5)
稅項	3,447	1,100

年度內，香港已頒布第二支柱法規，並自2025年1月1日起生效。根據該法規條款，集團認為本年度毋須就經營所在的司法管轄區繳納該法規稅項。

6. 每股溢利

每股溢利乃根據股東應佔溢利，以年度內已發行股份3,499,778,333股(2024 – 加權平均數3,514,375,347股)計算。

7. 股息

總公司本年度已派發及擬派發股息如下：

	2025 百萬元	2024 百萬元
已派發中期股息每股\$0.39 (2024 – \$0.39)	1,365	1,365
擬派發末期股息每股\$1.39 (2024 – \$1.35)	4,865	4,725
	6,230	6,090

2024年之擬派發末期股息每股\$1.35於2025年5月22日經總公司股東通過並於2025年6月12日派發。於年終結算日，總公司可派發給股東之儲備金額為\$263,191,000,000 (2024 – \$267,104,000,000)。

8. 固定資產

	土地及樓宇 百萬元	租賃物業 百萬元	其他資產 百萬元	總值 百萬元
成本值				
2024年1月1日	71,593	7,932	13,236	92,761
增添	651	366	1,564	2,581
重新計量	–	(772)	–	(772)
出售/終止租賃	(260)	(210)	(381)	(851)
匯兌差額	(1,052)	(188)	(237)	(1,477)
2024年12月31日	70,932	7,128	14,182	92,242
增添	619	331	1,812	2,762
重新計量	–	47	–	47
出售/終止租賃	(291)	(232)	(179)	(702)
匯兌差額	3,678	562	829	5,069
2025年12月31日	74,938	7,836	16,644	99,418
累積折舊/減值				
2024年1月1日	11,437	1,900	6,397	19,734
折舊	274	457	1,195	1,926
減值	1,085	11	137	1,233
出售/終止租賃	(110)	(180)	(337)	(627)
匯兌差額	(75)	(52)	(106)	(233)
2024年12月31日	12,611	2,136	7,286	22,033
折舊	412	491	1,296	2,199
減值	1,447	13	160	1,620
出售/終止租賃	(109)	(143)	(142)	(394)
匯兌差額	552	171	369	1,092
2025年12月31日	14,913	2,668	8,969	26,550
賬面淨值				
2025年12月31日	60,025	5,168	7,675	72,868
2024年12月31日	58,321	4,992	6,896	70,209

於年終結算日，土地及樓宇內永久業權土地及租賃土地分別為\$14,947,000,000 (2024 – \$14,335,000,000)及\$7,876,000,000 (2024 – \$7,911,000,000)。

綜合財務報表附註(續)

8. 固定資產(續)

固定資產以地區概括如下：

	2025 百萬元	2024 百萬元
香港	16,426	16,679
英國	55,313	52,168
其他地區	1,129	1,362
	72,868	70,209

各主要業務年度內之折舊及減值如下：

	2025		2024	
	折舊 百萬元	減值 百萬元	折舊 百萬元	減值 百萬元
物業銷售	21	-	24	-
物業租務	14	-	21	-
酒店及服務套房業務	399	-	279	-
物業及項目管理	28	-	21	-
英式酒館業務	1,737	1,620	1,581	1,233
	2,199	1,620	1,926	1,233

英國酒館資產因英式酒館業務營商條件和利潤率惡化而需要作出減值，減值損失按預算現金流量及適用於該等酒館資產所在地方的相關折現率和增長率評估其公平值及使用值後釐定，並於合適時由獨立估值師進行評估。

9. 投資物業

	已建成 百萬元	發展中 百萬元	總值 百萬元
2024年1月1日	125,033	22,190	147,223
增添	2,114	709	2,823
轉移	19,027	(19,027)	-
公平值增加	1,191	158	1,349
匯兌差額	(687)	-	(687)
2024年12月31日	146,678	4,030	150,708
增添	62	92	154
公平值減少	(1,057)	(42)	(1,099)
匯兌差額	1,931	-	1,931
2025年12月31日	147,614	4,080	151,694

9. 投資物業(續)

年度內，投資物業之毛租金收入及直接營運支出分別為\$5,508,000,000 (2024 – \$5,595,000,000)及\$504,000,000 (2024 – \$461,000,000)。

於年終結算日：

- (一) 位於香港及香港以外之投資物業根據獨立專業估值之賬面值分別為\$121,233,000,000 (2024 – \$122,227,000,000)及\$30,461,000,000 (2024 – \$28,481,000,000)；
- (二) 香港投資物業由獨立專業估值師戴德梁行有限公司用(三)及(四)項所述估值法及元素估計公平值；估值取決於估值元素之決定，其中涉及經考慮可得到的資訊後作出之判斷及估計；
- (三) 已建成投資物業估值使用收入資本化法，於考慮投資物業目前之租金收入及續訂租約的潛在收入後，採用適當的資本化比率(介乎4%至8%)得出公平值；
- (四) 發展中投資物業乃根據收入資本化法，以4%資本化比率及假設發展已完成估計其成為已建成物業的公平值，再以剩餘法扣除日後建成所需成本及發展利潤得出公平值；及
- (五) 所採用的資本化比率乃經分析市場的相關可觀察交易與可間接觀察資料後得出；而所採用的資本化比率與所得估值的變動關係呈反比。

10. 合營企業

	2025 百萬元	2024 百萬元
合營企業投資 – 非上市	63,244	63,783
攤估收益及扣除股息	7,620	5,319
匯兌差額	646	(4,983)
	71,510	64,119
合營企業貸款		
還款期不超過五年計息貸款	5,385	5,298
還款期超過五年計息貸款	19	-
還款期不超過五年計息後償貸款	6,932	1,727
還款期超過五年計息後償貸款	1,960	7,327
無固定還款期不計息貸款	542	527
	86,348	78,998

合營企業貸款乃按股權比例提供，計息貸款息率介乎3%至8%。

綜合財務報表附註(續)

10. 合營企業(續)

於年終結算日，主要合營企業之資料如下：

合營企業	集團權益	主要業務及業務經營地區
CK William UK Holdings Limited — 於英國成立及投資於DUET集團及Phoenix Energy集團 (「CK William JV」)	40%	於澳洲、英國、美國及加拿大擁有多項能源資產的營運商
CKP (Canada) Holdings Limited — 於加拿大成立及投資於Reliance集團 (「CKP (Canada) JV」)	75%	於加拿大以消費者品牌「Reliance Home Comfort」從事房屋設備及服務業務的供應商
ista Luxembourg S.à r.l. — 於盧森堡成立及投資於ista集團(「ista JV」)	65%	於歐洲以ista集團經營及提供能源管理綜合服務的供應商
UK Power Networks Holdings Limited — 於英國成立及投資於UK Power Networks集團 (「UK Power JV」)	20%	於倫敦、英格蘭東南部及東部提供服務的配電商

年度內，收取CK William JV及UK Power JV之股息分別為\$66,000,000 (2024 – \$70,000,000)及\$605,000,000 (2024 – \$497,000,000)，而並未從ista JV (2024 – \$490,000,000)及CKP (Canada) JV收取股息。

主要合營企業之財務資料概要如下：

截至12月31日止年度	CK William JV		CKP (Canada) JV		ista JV		UK Power JV	
	2025 百萬元	2024 百萬元	2025 百萬元	2024 百萬元	2025 百萬元	2024 百萬元	2025 百萬元	2024 百萬元
收入	12,719	12,435	6,547	6,214	11,337	10,277	20,448	19,807
計入淨利息、稅項、折舊及攤銷前之經營溢利	8,103	7,438	3,506	3,437	4,415	4,037	13,267	13,937
利息收入	130	78	8	–	13	42	336	303
利息及其他融資成本	(2,821)	(2,828)	(666)	(1,160)	(891)	(925)	(2,890)	(2,963)
折舊及攤銷	(4,052)	(3,298)	(1,473)	(1,473)	(1,960)	(1,837)	(3,754)	(3,149)
稅項	(1,347)	(670)	(749)	(305)	296	(436)	(1,636)	(2,039)
淨溢利	13	720	626	499	1,873	881	5,323	6,089
其他全面收益	(317)	(133)	(64)	100	77	(49)	(639)	(920)
非控股股東應佔數額	(125)	(127)	–	–	–	–	–	–
全面收益總額	(429)	460	562	599	1,950	832	4,684	5,169

10. 合營企業(續)

於12月31日	CK William JV		CKP (Canada) JV		ista JV		UK Power JV	
	2025 百萬元	2024 百萬元	2025 百萬元	2024 百萬元	2025 百萬元	2024 百萬元	2025 百萬元	2024 百萬元
非流動資產	102,269	93,588	33,114	31,083	63,553	55,336	175,221	153,127
流動資產								
現金及現金等值項目	2,331	1,763	217	206	847	633	964	1,193
其他流動資產	3,789	3,570	1,063	1,039	3,443	2,858	4,532	4,903
	6,120	5,333	1,280	1,245	4,290	3,491	5,496	6,096
流動負債								
銀行及其他借款	(6,025)	(5,104)	(2,324)	(2,412)	(6,800)	(1,197)	(3,619)	(3,473)
應付賬款、撥備及其他	(4,436)	(3,871)	(725)	(648)	(2,456)	(2,135)	(11,671)	(11,079)
其他財務負債	(348)	(194)	(99)	(73)	(212)	(153)	(36)	(41)
其他非財務負債	(1,409)	(476)	(601)	(298)	(2,178)	(1,836)	–	–
	(12,218)	(9,645)	(3,749)	(3,431)	(11,646)	(5,321)	(15,326)	(14,593)
非流動負債								
股東借款	(14,085)	(13,753)	(2,276)	(2,170)	(7,818)	(8,479)	(8,121)	(7,525)
銀行及其他借款	(35,256)	(33,311)	(10,589)	(9,700)	(8,678)	(11,243)	(59,356)	(50,066)
應付賬款、撥備及其他	(3,594)	(3,411)	(149)	(130)	(117)	(94)	(18,648)	(14,607)
其他財務負債	(1,262)	(1,522)	(203)	(158)	(513)	(425)	(2,814)	(3,900)
其他非財務負債	(8,263)	(5,489)	(3,474)	(3,296)	(8,550)	(8,285)	(17,152)	(15,229)
	(62,460)	(57,486)	(16,691)	(15,454)	(25,676)	(28,526)	(106,091)	(91,327)
資產淨值	33,711	31,790	13,954	13,443	30,521	24,980	59,300	53,303
非控股股東權益	(610)	(584)	–	–	–	–	–	–
股東權益	33,101	31,206	13,954	13,443	30,521	24,980	59,300	53,303
集團攤佔股東權益	13,240	12,482	10,465	10,082	19,839	16,237	11,860	10,661
資本化成本	113	113	–	–	72	72	–	–
賬面值	13,353	12,595	10,465	10,082	19,911	16,309	11,860	10,661

於年終結算日，其他合營企業之賬面值總額為\$15,921,000,000 (2024 – \$14,472,000,000)，而集團攤佔這些合營企業之收益如下：

截至12月31日止年度	2025 百萬元	2024 百萬元
淨溢利	1,086	741
其他全面收益	47	(212)
全面收益總額	1,133	529

於年終結算日後，本集團及合營各方同意出售UK Power JV的權益。詳情請參閱年報內第25頁之管理層討論與分析。

綜合財務報表附註(續)

11. 聯營公司

	2025 百萬元	2024 百萬元
聯營公司投資－香港上市 攤佔收益及扣除分派	8,571 (1,453)	8,571 (1,572)
	7,118	6,999
按市場報價之市值	1,318	1,184

於年終結算日聯營公司之資料如下：

名稱	集團權益	主要業務及業務經營地區
匯賢產業信託	35.4%	投資內地酒店及服務套房、 辦公室及零售物業

匯賢產業信託之財務資料概要如下：

截至12月31日止年度	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
收入	2,209	2,337
基金單位持有人應佔虧損	(729)	(737)

於12月31日	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
非流動資產	29,848	31,350
流動資產	2,835	3,124
流動負債	(2,801)	(2,112)
非流動負債	(9,085)	(10,836)
非控股股東權益	(94)	(106)
資產淨值	20,703	21,420

按年終結算日兌換率伸算之集團攤佔資產淨值為\$8,208,000,000 (2024 – \$7,924,000,000)。年度內，收取匯賢產業信託之分派為\$7,000,000 (2024 – \$10,000,000)。

12. 投資

	2025 百萬元	2024 百萬元
按公平值計入損益投資		
香港上市權益證券	2,964	2,439
非上市權益證券	2,786	810
香港上市債務證券	395	392
投資－酒店項目	978	904
	7,123	4,545

13. 商譽

	2025 百萬元	2024 百萬元
英國英式酒館業務		
1月1日	2,516	2,573
匯兌差額	199	(57)
12月31日	2,715	2,516

於年終結算日，集團對英國英式酒館業務商譽作減值評估。在評估商譽減值時，英式酒館業務的可收回金額以使用值為基準，採用5年期預算經營現金流量、1.2%的長期增長率及使用Gordon Growth Model計算的終值，並以稅前折現率8.5% (2024 – 9.1%) 得出可收回金額的現值，該現值不低於在2025年12月31日英式酒館業務賬面成本和商譽的總額。

綜合財務報表附註(續)

14. 衍生金融工具

	資產		負債	
	2025 百萬元	2024 百萬元	2025 百萬元	2024 百萬元
貨幣互換及遠期合約	3,048	7,498	2,496	132
利率互換合約	-	1,153	162	136
	3,048	8,651	2,658	268
減：一年內到期(附註17, 18)	(412)	(1,711)	(375)	(45)
	2,636	6,940	2,283	223

於年終結算日：

(一) 已安排以下貨幣互換及遠期合約對沖香港以外投資及業務的外匯風險淨額：

支付	收取	到期日
AUD1,450,000,000	US\$909,000,000	2026 – 2027
CAD2,145,000,000	US\$1,730,000,000	2027 – 2033
EUR3,034,000,000	US\$3,653,000,000	2026 – 2031
GBP6,749,000,000	US\$9,164,000,000	2026 – 2032
SGD100,000,000	US\$77,000,000	2026
RMB17,488,000,000	US\$2,900,000,000	2032 – 2035

(二) 已安排以下利率互換合約管理利率波動風險：

名義金額	支付固定利率	收取浮動利率	到期日
GBP221,000,000	4.84% – 5.16%	英鎊隔夜平均利率指數 加信貸調整息差	2034 – 2036

15. 其他非流動資產

	2025 百萬元	2024 百萬元
應收貸款	588	1,010
遞延稅項資產(附註20)	3,132	2,906
退休金資產(附註22)	626	470
其他長期資產	544	563
	4,890	4,949

16. 待售物業

	2025 百萬元	2024 百萬元
待發展或發展中物業	61,210	67,295
發展中合作發展物業	7,775	26,867
已建成物業	53,772	35,456
物業銷售佣金	42	158
	122,799	129,776

於年終結算日：

(一) 位於香港及香港以外之待售物業分別達\$78,697,000,000 (2024 – \$81,501,000,000)及\$44,060,000,000 (2024 – \$48,117,000,000)；及

(二) 待發展或發展中物業及發展中合作發展物業總額達\$59,074,000,000 (2024 – \$56,810,000,000)不預期在十二個月內完成。

綜合財務報表附註(續)

17. 應收賬款、預付款項及其他

	2025 百萬元	2024 百萬元
應收賬款	2,028	2,114
衍生金融工具(附註14)	412	1,711
衍生金融工具按金	1,752	41
預付款項及其他	3,287	4,035
	7,479	7,901

衍生金融工具按金乃就未實現公平值虧損而支付，並受附註14所述衍生金融工具的合約抵銷條款約束。

應收賬款按合同條款之賬齡分析如下：

	2025 百萬元	2024 百萬元
一個月內	1,700	1,803
二至三個月	101	101
三個月以上	227	210
	2,028	2,114

18. 應付賬款、應付費用及其他

	2025 百萬元	2024 百萬元
應付賬款	3,607	3,715
應付費用及其他應付款	14,101	12,521
租賃負債(附註21)	393	268
衍生金融工具(附註14)	375	45
衍生金融工具按金	434	2,164
	18,910	18,713

衍生金融工具按金乃就未實現公平值得益而收取，並受附註14所述衍生金融工具的合約抵銷條款約束。

應付賬款按發票日及信用條款之賬齡分析如下：

	2025 百萬元	2024 百萬元
一個月內	3,544	3,658
二至三個月	50	30
三個月以上	13	27
	3,607	3,715

19. 銀行及其他借款

	2025 百萬元	2024 百萬元
銀行借款之還款期		
不超過一年	7,359	10,370
超過一年但不多於兩年	7,184	9,134
超過兩年但不多於五年	16,345	16,100
	30,888	35,604
其他借款之還款期		
不超過一年	4,284	769
超過一年但不多於兩年	2,869	4,119
超過兩年但不多於五年	8,094	6,494
超過五年	5,225	5,730
	20,472	17,112
	51,360	52,716
減：列作流動負債	(11,643)	(11,139)
列作非流動負債	39,717	41,577

銀行及其他借款之變動如下：

	2025 百萬元	2024 百萬元
1月1日	52,716	54,869
借入銀行及其他借款	19,287	22,993
償還銀行及其他借款	(23,239)	(23,841)
攤銷成本和公平值調整	(54)	(47)
匯兌差額	2,650	(1,258)
12月31日	51,360	52,716

綜合財務報表附註(續)

19. 銀行及其他借款(續)

於年終結算日：

- (一) 銀行借款達\$1,765,000,000 (2024 – \$2,534,000,000)以附註26所述資產作抵押；
- (二) 人民幣銀行借款之年利率為內地銀行人民幣貸款市場報價利率加不多於1%，而其他幣種銀行借款之年利率則為有關貨幣之市場基準利率加不多於1%；
- (三) 其他借款包括下列由CK Property Finance (MTN) Limited於香港發行，及由總公司擔保之票據：

HK\$750,000,000	2.29% 於2026年9月到期(2016年發行)
HK\$1,100,000,000	3% 於2027年4月到期(2017年發行)
HK\$896,000,000	2.69% 於2027年9月到期(2017年發行)
HK\$2,000,000,000	3.57% 於2028年9月到期(2018年發行)
US\$350,000,000	1.375% 於2026年6月到期(2021年發行及於香港上市)
HK\$380,000,000	3.01% 於2028年7月到期(2025年發行)
HK\$400,000,000	香港銀行同業拆息加0.36% 於2028年7月到期(2025年發行)
HK\$700,000,000	3.33% 於2030年7月到期(2025年發行)
HK\$530,000,000	香港銀行同業拆息加0.61% 於2030年7月到期(2025年發行)
HK\$720,000,000	香港銀行同業拆息加0.61% 於2030年9月到期(2025年發行)
HK\$585,000,000	3.33% 於2030年9月到期(2025年發行)

- (四) 其他借款包括下列由Greene King Finance plc發行及於愛爾蘭交易所上市之債券：

本金總額	利率	最後還款期
GBP675,000,000	固定利率3.59% – 5.32%	2031 – 2035
GBP221,000,000	英鎊隔夜平均利率指數加信貸調整息差及1.8% – 2.1%	2034 – 2036

上列債券除以附註26所述物業作抵押外，亦將已抵押物業的未來收入作抵押；

- (五) 於香港及愛爾蘭上市的其他借款之賬面值總額為\$12,416,000,000 (2024 – \$12,369,000,000)，按市場報價之公平值為\$11,727,000,000 (2024 – \$11,179,000,000)；
- (六) 以下銀行借款已指定為香港以外投資及業務之對沖工具：

本金	對沖類別	賬面值
AUD1,510,000,000	淨投資對沖	\$7,837,000,000
GBP200,000,000	淨投資對沖	\$2,098,000,000

20. 遞延稅項

	2025 百萬元	2024 百萬元
遞延稅項資產	3,132	2,906
遞延稅項負債	(14,889)	(13,791)
遞延稅項負債淨額	(11,757)	(10,885)

遞延稅項負債淨額之分析如下：

	2025 百萬元	2024 百萬元
加速稅務折舊	(5,616)	(5,410)
投資物業公平值變動	190	173
物業升值	(6,745)	(6,306)
附屬公司保留溢利	(1,038)	(961)
稅務虧損	464	593
其他暫時性差異	988	1,026
	(11,757)	(10,885)

遞延稅項負債淨額變動如下：

	2025 百萬元	2024 百萬元
1月1日	(10,885)	(11,364)
於損益計入(扣除)淨額		
加速稅務折舊	(28)	(202)
投資物業公平值變動	6	321
物業升值	(255)	(436)
附屬公司保留溢利	(46)	(34)
稅務虧損	(148)	85
其他暫時性差異	(86)	532
於其他全面收益計入(扣除)淨額		
現金流對沖	19	(19)
重新計量界定福利責任	(14)	47
匯兌差額	(320)	185
12月31日	(11,757)	(10,885)

於年終結算日，未確認為遞延稅項資產之暫時性可扣減差異及未使用稅務虧損分別為\$8,347,000,000 (2024 – \$5,664,000,000)及\$5,852,000,000 (2024 – \$4,866,000,000)，而未使用稅務虧損額\$1,376,000,000 (2024 – \$846,000,000)於1至5年內到期。

綜合財務報表附註(續)

21. 租賃負債

	2025 百萬元	2024 百萬元
租賃負債	5,249	4,916
減：列作流動負債(附註18)	(393)	(268)
列作非流動負債	4,856	4,648

租賃負債之變動如下：

	2025 百萬元	2024 百萬元
1月1日	4,916	5,851
新訂租賃	331	366
支付租金	(570)	(552)
累增利息	243	213
終止租賃	(105)	(72)
重新計量	47	(772)
匯兌差額	387	(118)
12月31日	5,249	4,916

22. 退休金

	2025		2024	
	Greene King 計劃 百萬元	計劃 一及二 百萬元	Greene King 計劃 百萬元	計劃 一及二 百萬元
界定福利責任現值	(5,191)	(652)	(4,984)	(669)
減：計劃資產公平值	5,781	688	5,454	659
退休金資產(負債)	590	36	470	(10)

僱員退休金計劃包括已不接受新僱員加入的界定福利計劃，與及界定供款計劃。退休金計劃資產與集團資產分開獨立處理。

22. 退休金(續)

界定福利計劃包括(一)所提供之福利乃按僱主與僱員作出之供款總額加年息6%，或按以最終薪酬及服務年期為基準之公式計算所得金額，兩者取其較高者(「計劃一」)；及(二)所提供之福利乃按僱主供款加年息5%(「計劃二」)。

為提供資金予計劃一，於2024年6月30日由韜睿惠悅香港有限公司之英國精算師協會正精算師田吉安作出獨立精算估值，報告指資金水平達持續累計精算負債之101%。該估值採用到達年齡成本法，並主要假設每年投資回報為3%及每年薪酬增長為3%。而計劃二已有充足資金提供既有福利。

英國英式酒館業務設有另外兩個界定福利計劃(「Greene King計劃」)，但僱員福利已不會隨薪金和服務年期增加。其中一個計劃於2024年4月5日由英國精算師協會正精算師Lisa Whitby以界定累算福利法作出獨立精算估值，報告指資金盈餘金額為GBP22,000,000。另一個計劃於2024年6月30日由英國精算師協會正精算師Roger Moring以預算單位法作出獨立精算估值，報告指該計劃資金充足，並無盈餘或短缺。

界定福利計劃淨成本於收益表內確認計入\$1,000,000(2024 – 扣除\$5,000,000)，而在其他全面收益確認的重新計量計劃資產及界定福利責任淨得益為\$101,000,000(2024 – 淨虧損\$102,000,000)。年度內僱主為界定福利計劃供款為\$26,000,000(2024 – \$28,000,000)，並無(2024 – 無)喪失權利之供款用於減低僱主供款。

界定供款計劃包括職業退休計劃及法定要求退休計劃。職業退休計劃供款方式包括只由僱主供款或僱主及僱員兩者共同供款，供款額按僱員薪金釐訂。法定要求退休計劃供款方式為僱主及僱員兩者共同按僱員每月有關收入以符合法定要求比率供款。年度內僱主為界定供款計劃供款為\$440,000,000(2024 – \$441,000,000)，並無(2024 – 無)喪失權利之供款用於減低僱主供款。

綜合財務報表附註(續)

23. 股本及股本溢價

	股數	股本 百萬元	股本溢價 百萬元	總額 百萬元
法定股本				
每股\$1之股份	8,000,000,000	8,000		
已發行每股\$1之股份				
2024年1月1日	3,548,884,333	3,549	234,522	238,071
於2023年之回購註銷	(200,000)	-	-	-
於2024年回購並已註銷	(48,906,000)	(49)	(1,546)	(1,595)
回購股份之成本	-	-	(5)	(5)
2024年12月31日	3,499,778,333	3,500	232,971	236,471
2025年12月31日	3,499,778,333	3,500	232,971	236,471

24. 永久資本證券

	2025 百萬元	2024 百萬元
香港上市		
2020年發行US\$300,000,000(附註(一))	2,325	2,325
2020年發行US\$500,000,000(附註(二))	3,875	3,875
2021年發行SGD300,000,000(附註(三))	1,729	1,729
	7,929	7,929

永久資本證券沒有固定到期日。本集團可酌情遞延向永久資本證券持有人分派，在遞延期間，總公司及發行人將不會宣派/支付股息或分派，不會贖回、減少、取消或回購任何總公司股本、發行人之股本及/或已發行之永久資本證券。

附註：

- (一) US\$300,000,000永久資本證券於2020年9月發行，年度派息率為3.8%，本集團可選擇於2023年9月17日或以後贖回。
- (二) US\$500,000,000永久資本證券於2020年12月發行，年度派息率為3.5%，本集團可選擇於2023年12月22日或以後贖回。
- (三) SGD300,000,000永久資本證券於2021年9月發行，年度派息率為3.38%，本集團可選擇於2024年9月30日或以後贖回。

25. 營運租約

物業租務營運租約一般為期2至6年，而部分英國物業的營運租約長達35年。於年終結算日後，透過不能取消之營運租約在未來可收取之最低租賃付款額分析如下：

	2025 百萬元	2024 百萬元
未來可收取之最低租賃付款額		
於第一年	5,419	5,424
於第二年	3,855	4,410
於第三年	2,809	2,969
於第四年	2,277	2,067
於第五年	2,088	1,887
超過五年	27,896	26,580
	44,344	43,337

26. 資產抵押

於年終結算日，(一)\$2,184,000,000(2024 - \$6,414,000,000)之物業已就物業發展及投資之銀行借款作抵押；及(二)\$26,204,000,000(2024 - \$24,760,000,000)之物業已就英式酒館業務之其他借款作抵押。

27. 承擔

於年終結算日，集團之資本性承擔包括(一)發展投資物業金額達\$800,000,000(2024 - \$934,000,000)；及(二)增添固定資產金額達\$497,000,000(2024 - \$711,000,000)。

28. 或有負債

於年終結算日，本集團所提供擔保包括(一)酒店項目地主可攤分收入達\$427,000,000(2024 - \$443,000,000)；及(二)銀行向集團內地發展項目之物業買家所提供物業按揭貸款達\$977,000,000(2024 - \$439,000,000)。

綜合財務報表附註(續)

29. 財務風險與管理

本集團之財務資產及財務負債包括投資、銀行結存及定期存款、應收賬款和貸款、合營企業貸款、應付賬款、銀行及其他借款、衍生金融工具及租賃負債。本集團之理財政策及風險和資金流動性管理如下：

(一) 理財政策

本集團採取審慎態度管理外匯風險，維持適當的浮息及定息借貸組合以減低利率風險，並定期檢討集團因外匯變動或利率變化而面對之風險。集團會利用對沖工具，包括互換合約及遠期合約等，以減低面對之外匯及利率風險。

於年終結算日，集團借款33%為港幣/美元，及67%為外幣(包括澳元、英鎊及人民幣)，經計入有效互換合約後，約50%為浮息，及50%為定息。外幣借款乃因應澳洲、英國及內地投資及業務需要而安排。

集團地產業務收入主要以港幣及人民幣為主，而持有銀行結存及定期存款大部分為港幣、人民幣及美元。海外投資及營運會產生外幣收入，集團亦會按業務需要持有該等外幣。

(二) 風險管理

本集團主要就應收賬款、應收貸款和合營企業貸款之未償還款項承受信貸風險。集團在可獲得的範圍內安排取得包括物業和其他資產的抵押品，將信貸風險減至最少。銀行結存及定期存款會存放於不同銀行以減輕銀行違約風險。

本集團對應收賬款和貸款的信貸風險一般會以整體方式評估，而賬齡較長的應收賬款及貸款則會個別評估。合營企業貸款及金額重大的應收款之信貸風險則分別地評估。集團對未償還款項會作定期審核，並就逾期金額及時採取跟進行動以減低信貸損失。

預期信貸損失撥備根據違約機率計量並經考慮過往經驗、市況影響和抵押品變現值。當實現收回被拖欠之應收賬款和貸款變得渺茫時，未償還款項會被撇賬。

於年終結算日，預期信貸損失撥備為\$139,000,000 (2024 – \$124,000,000)，主要為英國英式酒館業務的應收賬款及貸款作出撥備。根據各合營企業的目前財務狀況，合營企業貸款可全數收回。

29. 財務風險與管理(續)

(二) 風險管理(續)

本集團會密切注意市況變動及其對投資之價格或公平值因素的影響，以減低價格變動風險。假設投資之公平值於年終結算日上升/下跌5%，年度溢利估計會增加/減少\$356,000,000 (2024 – \$227,000,000)。

本集團之借款受利率波動影響。如利率增加/減少1%，假設本集團於年終結算日之借款受該利率變動所影響及其數額於整個年度內維持不變，年度內之利息成本估計會增加/減少\$258,000,000 (2024 – \$295,000,000)，利息資本化金額依據年度內利息資本化比例估計會增加/減少\$38,000,000 (2024 – \$68,000,000)。

(三) 資金流動性管理

本集團以中短期為基礎監控流動資金需求，並因應需要安排融資。集團擁有大量現金，加上未動用銀行貸款額，其資金流動性持續穩健，有足夠財務資源以應付承約及流動資本需求。

於年終結算日，本集團之借款按其到期日計算，未折現之合約現金流出額(包括支付利息，並經適用利率互換)如下：

	2025 百萬元	2024 百萬元
不超過一年	13,650	13,166
超過一年但不多於兩年	11,548	14,927
超過兩年但不多於五年	26,916	24,722
超過五年	5,999	6,706
	58,113	59,521

於年終結算日，本集團之租賃負債按其到期日計算，未折現之合約現金流出額(包括支付利息)如下：

	2025 百萬元	2024 百萬元
不超過一年	649	512
超過一年但不多於兩年	587	515
超過兩年但不多於五年	1,448	1,305
超過五年	5,265	5,252
	7,949	7,584

綜合財務報表附註(續)

29. 財務風險與管理(續)

(三) 資金流動性管理(續)

於年終結算日，指定用作對沖外地投資及業務外匯風險淨額的貨幣互換及遠期合約按其到期日計算，未折現之合約現金流入及流出額如下：

	2025 百萬元	2024 百萬元
現金流入		
不超過一年	37,248	34,859
超過一年但不多於兩年	11,335	11,461
超過兩年但不多於五年	53,012	35,534
超過五年	42,173	45,062
	143,768	126,916
現金流出		
不超過一年	37,067	32,956
超過一年但不多於兩年	11,449	9,979
超過兩年但不多於五年	51,917	30,990
超過五年	37,968	40,308
	138,401	114,233

30. 財務資產及財務負債之公平值

投資及衍生金融工具使用以下類別的估值元素以公平值計量：

第1級：活躍市場報價

第2級：報價以外的可直接或間接觀察之估值元素

第3級：包括折現之現金流預測及基於假設之估計等非可觀察市場數據之估值元素

投資及衍生金融工具之公平值按估值元素等級匯總如下：

	第1級		第2級		第3級	
	2025 百萬元	2024 百萬元	2025 百萬元	2024 百萬元	2025 百萬元	2024 百萬元
投資						
上市證券	3,359	2,831	-	-	-	-
非上市證券	-	-	-	-	2,786	810
投資—酒店項目	-	-	-	-	978	904
衍生金融工具						
—資產	-	-	3,048	8,651	-	-
—負債	-	-	(2,658)	(268)	-	-

30. 財務資產及財務負債之公平值(續)

就按第3級估值元素計量公平值的投資，其公平值以估值技術釐定並參考預算現金流量、最近交易的價格及與個別投資有關的其他特定估值元素。合理地更改其估值元素為其他可能之選擇再作估算，不會對集團之業績及財務狀況有重大影響。

以第3級估值元素計量的投資變動如下：

	2025 百萬元	2024 百萬元
1月1日	1,714	3,032
年度內增添投資	1,679	753
於收益表確認之公平值得益(虧損)	137	(40)
匯兌差額	234	-
基建業務投資轉入合營企業	-	(2,031)
12月31日	3,764	1,714

於年終結算日，除非另有披露，其他財務資產及財務負債(不包括租賃負債)的賬面值與其公平值相約。

31. 資本管理

本集團管理資本以確保其持續經營能力並藉取得負債及權益間最有效的平衡為股東創造最大回報。本集團之資本架構由銀行及其他借款、列載於綜合財務狀況表之股東權益、永久資本證券及非控股股東權益組成。本集團定期檢討其資本架構。

負債淨額與總資本淨額比率之計算如下：

	2025 百萬元	2024 百萬元
銀行及其他借款	51,360	52,716
減：銀行結存及定期存款	(41,743)	(36,069)
負債淨額	9,617	16,647
權益總額	408,681	400,200
負債淨額	9,617	16,647
總資本淨額	418,298	416,847
負債淨額與總資本淨額比率	2.3%	4.0%

綜合財務報表附註(續)

32. 總公司財務狀況表

	12月31日結算	
	2025 百萬元	2024 百萬元
非流動資產		
固定資產	7	9
附屬公司(附註(一))	241,488	251,978
	241,495	251,987
流動資產		
應收賬款、預付款項及其他	56	74
銀行結存及定期存款	26,130	19,545
	26,186	19,619
流動負債		
應付賬款、應付費用及其他	289	309
稅項準備	8	-
	297	309
流動資產淨值	25,889	19,310
資產淨值	267,384	271,297
上列項目代表：		
股本及股本溢價	236,471	236,471
儲備(附註(二))	30,913	34,826
股東權益	267,384	271,297

附註：

(一) 有關各主要附屬公司之資料列於附錄。

(二) 儲備變動如下：

	股本 贖回儲備 百萬元	保留溢利 百萬元	總額 百萬元
2024年1月1日	644	40,641	41,285
年度溢利	-	540	540
回購及註銷已發行股份	49	-	49
未獲領取股息撥歸本公司	-	5	5
已派發股息	-	(7,053)	(7,053)
2024年12月31日	693	34,133	34,826
年度溢利	-	2,171	2,171
未獲領取股息撥歸本公司	-	6	6
已派發股息	-	(6,090)	(6,090)
2025年12月31日	693	30,220	30,913

主要附屬公司

附錄

董事會認為將全部附屬公司資料列出會過於冗長，故以下只列出對本集團之收入、業績、資產淨值或業務有主要影響之附屬公司。除另外註明，下列附屬公司之註冊成立地及/或主要業務經營地區均為香港。

名稱	已繳足股本/ 註冊資本	集團實際 擁有股權 之百分率	主要業務
Admiral King Limited ¹	US\$ 4	100	投資合營企業業務
博藝投資有限公司	HK\$ 1	100	物業發展
富藝投資有限公司	HK\$ 1	100	物業發展
北京長樂房地產開發有限公司 ²	US\$ 150,000	100	物業發展
北京寶苑房地產開發有限公司 ²	US\$ 150,000	100	物業發展
寶靈頓投資有限公司	HK\$ 2	100	酒店及服務套房業務
Bristow Investments Limited	HK\$ 1	100	物業發展
Centenary Investments Limited	HK\$ 1	100	物業發展
長江實業地產發展有限公司	HK\$ 2	100	項目管理
Circadian Limited ³	GBP 15,695,100	95	物業發展
世祥投資有限公司	HK\$ 1	100	物業發展
港基物業管理有限公司	HK\$ 100,000	100	物業管理
鋒城投資有限公司	HK\$ 1	100	物業發展
Civitas Social Housing Limited ³	GBP 6,224,615	100	物業投資
CHP Property Holdings Limited ⁴	GBP 473,320,373	100	物業投資
CK Global Holdings Limited ⁵	US\$ 3,000	100	物業投資
CK Property Finance Limited ⁶	US\$ 1	100	財務
CK Property Finance (MTN) Limited ⁷	US\$ 1,000	100	財務
CK William Midco 1 Limited ³	GBP 1,228,974	100	投資合營企業業務
Consolidated Hotels Limited	HK\$ 78,000,000	39	酒店及服務套房業務
冠基投資有限公司	HK\$ 1	100	物業發展
Delight World Limited	HK\$ 2	100	物業發展
東莞冠亞環崗湖商住區建造有限公司 ²	US\$ 49,510,049	99.82	物業發展
Eagle Insight International Limited ⁸	US\$ 100	100	投資合營企業業務
Elbe Office Investments Limited	HK\$ 2	100	物業投資
Flying Snow Limited	HK\$ 2	100	物業投資
嘉麗好投資有限公司	HK\$ 2	100	物業發展
Global Coin Limited	HK\$ 2	100	物業投資
高衛物業管理有限公司	HK\$ 100,000	100	物業管理
彩浩投資有限公司	HK\$ 1	100	物業發展
Greene King Finance plc ³	GBP 12,502	100	財務
Greene King Limited ³	GBP 39,008,943	100	英式酒館業務
Harbour Grand Hong Kong Limited	HK\$ 2	100	酒店及服務套房業務
Harbour Plaza 8 Degrees Limited	HK\$ 2	100	酒店及服務套房業務
海逸酒店管理有限公司	HK\$ 2	100	酒店管理
Harbour Plaza Metropolis Limited ⁶	US\$ 1	100	酒店及服務套房業務
Harbour Plaza Resort City Limited ⁶	US\$ 10,000	98.47	酒店及服務套房業務
Hongville Limited	HK\$ 2	100	物業投資
和記地產代理有限公司	HK\$ 50,000	100	物業代理
Hutchison Hotel Hong Kong Limited	HK\$ 2	100	酒店及服務套房業務
和記地產集團有限公司 ⁶	US\$ 1	100	項目管理

主要附屬公司(續)

名稱	已繳足股本/ 註冊資本	集團實際 擁有股權 之百分率	主要業務
和記黃埔地產(北京朝陽)有限公司 ²	US\$ 81,579,000	100	物業發展
和記黃埔地產(重慶南岸)有限公司 ²	RMB 3,300,000,000	95	物業發展
和記黃埔地產(青島)有限公司 ²	US\$ 75,000,000	90	物業發展
和記黃埔地產(武漢江漢南)有限公司 ²	US\$ 178,700,000	100	物業發展
Japura Development Pte Ltd ⁹	SGD 3,000,000	100	物業發展
諾達投資有限公司	HK\$ 1	100	物業發展及投資
康啓投資有限公司	HK\$ 1	100	物業發展
Matrica Limited	HK\$ 20	100	酒店及服務套房業務
海城投資有限公司	HK\$ 1	100	酒店及服務套房業務
Panther Ventures Limited ⁶	US\$ 1	100	財務
Pearl Wisdom Limited	HK\$ 2	100	酒店及服務套房業務
建鋒投資有限公司	HK\$ 1	100	物業發展
德士投資有限公司	HK\$ 110	100	酒店及服務套房業務
Rhine Office Investments Limited	HK\$ 2	100	物業投資
Rich Heights Limited ¹⁰	US\$ 10,000	100	投資合營企業業務
裕輝投資有限公司	HK\$ 1	100	物業發展
世寧地產有限公司	HK\$ 10,000	100	物業發展
上海長潤江和房地產發展有限公司 ²	RMB 2,645,560,000	60	物業發展及投資
上海榮啟置業有限公司 ²	RMB 513,000,000	85	物業發展
深圳世紀匯商場有限公司 ²	RMB 620,000,000	80	物業發展及投資
SHP Holding Limited ⁴	GBP 636,901,587	100	物業投資
信澤企業有限公司	HK\$ 2	100	酒店及服務套房業務
天洋企業有限公司	HK\$ 1	100	物業發展
Swiss Investments Limited	HK\$ 1	100	物業發展
The Kowloon Hotel Limited ¹¹	US\$ 5	100	酒店及服務套房業務
Towerich Limited	HK\$ 2	100	酒店及服務套房業務
Turbo Top Limited	HK\$ 2	100	物業投資
Ultimate Sino Investments Limited ⁶	US\$ 41,129	100	財務
Vember Lord Limited	HK\$ 2	100	物業投資
Winchesto Finance Company Limited	HK\$ 15,000,000	100	財務

- 1 於英屬處女群島註冊成立及於德國經營
- 2 於內地註冊成立及經營
- 3 於英國註冊成立及經營
- 4 於澤西島註冊成立及於英國經營
- 5 於開曼群島註冊成立及於愛爾蘭經營
- 6 於英屬處女群島註冊成立
- 7 於開曼群島註冊成立
- 8 於英屬處女群島註冊成立及於英國經營
- 9 於新加坡註冊成立及經營
- 10 於英屬處女群島註冊成立及於加拿大經營
- 11 於巴哈馬群島註冊成立

獨立核數師報告

Deloitte.

德勤

致長江實業集團有限公司股東
(於開曼群島註冊成立的有限公司)

意見

本核數師(以下簡稱「我們」)已審核列載於第136頁至第176頁長江實業集團有限公司(以下簡稱「貴公司」)及其附屬公司(以下合稱「貴集團」)的綜合財務報表，此綜合財務報表包括於2025年12月31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，其中包括重要會計政策信息和其他說明性信息。

我們認為，該等綜合財務報表已根據IFRS會計準則真實而公平地反映 貴集團於2025年12月31日的綜合財務狀況及其截至該日止年度的綜合財務表現及綜合現金流量，並已按照香港《公司條例》之披露要求妥為編製。

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》進行審核。我們在該等準則下承擔的責任已在本報告「核數師就審核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」)，守則適用於公眾利益實體的財務報表審計，我們獨立於 貴集團，並已履行守則中的其他專業道德責任。我們相信，我們所獲得的審核憑證能充足及適當地為我們的審核意見提供基礎。

關鍵審核事項

關鍵審核事項是根據我們的專業判斷，認為對本年度綜合財務報表的審核最為重要的事項。這些事項是在我們審核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。

獨立核數師報告(續)

關鍵審核事項

投資物業估值

我們認為投資物業估值為關鍵審核事項，是由於投資物業在整體綜合財務報表中所佔的金額重大，且在決定使用各估值元素時涉及判斷。

於2025年12月31日，貴集團的投資物業金額為港幣1,516億9,400萬元，佔貴集團總資產值的30%。按綜合財務報表附註9所述，貴集團的投資物業由獨立專業估值師(以下簡稱「估值師」)估計公平值列賬。已完成的投資物業使用收入資本化法估計其公平值；發展中投資物業則根據收入資本化法及假設發展已完成估計其成為已建成物業的公平值，再以剩餘法扣除日後建成所需成本及發展利潤得出公平值。公平值估算取決於若干涉及判斷的重要估值元素，包括續訂租約的潛在收入、適當的資本比率、日後建成所需成本及發展利潤。

釐定物業變現淨值

我們認為評估待發展或發展中物業、發展中合作發展物業及已建成物業(簡稱「物業」)是否按其成本值及變現淨值之較低者列賬為關鍵審核事項，是由於物業在整體綜合財務報表中所佔的金額重大，且在評估時涉及估計。按綜合財務報表附註2(十一)披露，物業以其成本值及變現淨值的較低者列賬。於2025年12月31日，物業金額為港幣1,227億5,700萬元，佔貴集團總資產值的24%。變現淨值的釐定涉及基於現行市場情況以及考慮預計未來完工成本的估計。

我們的審核如何處理關鍵審核事項

就投資物業估值，我們執行的程序包括：

- 評估估值師的勝任程度、能力和客觀性；
- 評估估值方法的合理性和部分投資物業估值中採用的重要估值元素的恰當性；及
- 檢查部分投資物業估值中採用的重要估值元素的原始數據，包括續訂租約的潛在收入、適當的資本比率、日後建成所需成本及發展利潤是否合理。

就確認物業是否按其成本值及變現淨值之較低者列賬，我們執行的程序包括：

- 比較管理層估計部分物業的未來完工成本及貴集團同類型已完工物業的實際開發成本，連同管理層根據當前市場數據就未來完工成本所作的調整，從而評價管理層的評估過程；及
- 就當前市場交易，以抽樣的方式，將相同項目或同類物業的實際市場價格與預計銷售價格進行比較，從而評估變現淨值的恰當性。

其他信息

貴公司董事須對其他信息負責。其他信息包括刊載於年報內的所有信息，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的意見並不涵蓋其他信息，我們亦不對該等其他信息發表任何形式的鑒證結論。

結合我們對綜合財務報表的審核，我們的責任是閱讀其他信息，在此過程中，考慮其他信息是否與綜合財務報表或我們在審核過程中所了解的情況存在重大抵觸或者似乎存在重大錯誤陳述的情況。基於我們已執行的工作，如果我們認為其他信息存在重大錯誤陳述，我們需要報告該事實。在這方面，我們沒有任何報告。

董事及審核委員會就綜合財務報表須承擔的責任

貴公司董事須負責根據IFRS會計準則及香港《公司條例》之披露要求編製綜合財務報表，以令綜合財務報表作出真實而公平的反映，及落實其認為編製綜合財務報表所必要的內部控制，以使綜合財務報表不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述。

在編製綜合財務報表時，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，或別無其他實際的替代方案。

董事尤其審核委員會須負責監督貴集團的財務報告過程。

核數師就審核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。我們的報告僅按照委聘之協定條款，為股東(作為一個團體)而編製，並不為其他任何目的。我們並不就本報告之內容對任何其他人士承擔任何義務或接受任何責任。合理保證是高水平的保證，但不能保證按照《香港審計準則》進行的審核，在某一重大錯誤陳述存在時總能發現。錯誤陳述可以由欺詐或錯誤引起，如果合理預期它們單獨或匯總起來可能影響綜合財務報表使用者依賴綜合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(續)

核數師就審核綜合財務報表承擔的責任(續)

在根據《香港審計準則》進行審核的過程中，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，設計及執行審核程序以應對這些風險，以及獲取充足和適當的審核憑證，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。
- 了解與審核相關的內部控制，以設計適當的審核程序，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。根據所獲取的審核憑證，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核憑證。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公允反映交易和事項。
- 計劃和執行集團審計，以獲取關於 貴集團內實體或業務單位財務信息的充足和適當的審計憑證，以對綜合財務報表形成審計意見提供基礎。我們負責指導、監督和覆核為集團審計而執行的審計工作。我們為審計意見承擔總體責任。

核數師就審核綜合財務報表承擔的責任(續)

我們與審核委員會溝通了計劃的審核範圍、時間安排、重大審核發現等，包括我們在審核中識別出內部控制的任何重大缺陷。

我們還向審核委員會提交聲明，說明我們已符合有關獨立性的相關專業道德要求，並與他們溝通有可能合理地被認為會影響我們獨立性的所有關係和其他事項，以及在適用的情況下，為消除對獨立性的威脅所採取的行動或防範措施。

從與審核委員會溝通的事項中，我們確定哪些事項對本年度綜合財務報表的審核最為重要，因而構成關鍵審核事項。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核項目合夥人是姜道蔚(執業證書編號：P04578)。

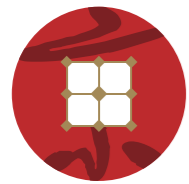
德勤•關黃陳方會計師行

執業會計師

香港

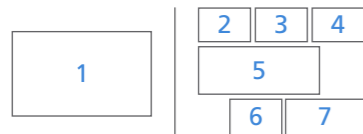
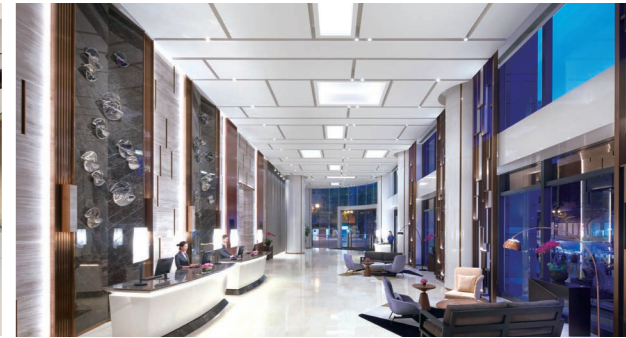
2026年3月19日

上市房地產投資信託



HUI XIAN REIT 匯賢產業信託

匯賢產業信託為首家在香港上市的人民幣計價房地產投資信託基金，旗下資產組合涵蓋內地零售、寫字樓、服務式公寓及酒店物業業務，包括於北京東方廣場、重慶大都會東方廣場、瀋陽威斯汀酒店、重慶大都會凱悅酒店及成都天府麗都喜來登飯店之投資。



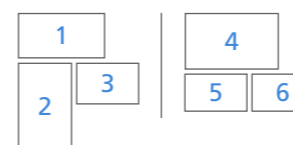
1. 匯賢產業信託旗下的旗艦資產北京東方廣場
2. 北京東方廣場北京東方君悅大酒店
3. 成都天府麗都喜來登飯店
4. 重慶大都會凱悅酒店
5. 北京東方廣場東方新天地
6. 北京東方廣場東方經貿城
7. 重慶大都會東方廣場

上市房地產投資信託(續)

FORTUNE

置富產業信託 REIT

置富產業信託於2003年成立，為首家持有香港資產的房地產投資信託基金。置富產業信託現於香港聯合交易所有限公司主板上市，目前持有17個私人住宅屋苑零售物業，其中包括16個香港私人住宅屋苑零售物業及1個新加坡社區零售物業。物業組合包括逾300萬平方呎零售空間及2,793個車位。



1. +WOO嘉湖座落於天水圍的市中心，是區內最大型商場，與港鐵銀座輕鐵站相鄰。
- 2及3. 華都大道是屯門最興旺的零售樞紐之一，提供各種日常必需品及便利服務，持續吸引周邊居民到訪。
4. 置富都會 – 座落九龍交通交匯點紅磡，與紅磡港鐵站相連，距離海底隧道僅數分鐘路程。
5. 馬鞍山廣場 – 屯馬鐵路沿綫其中一個最大型商場。
6. 置富第一城 – 為擁有超過10,000個住宅單位之沙田第一城住宅發展項目的商業部分。

上市房地產投資信託(續)



泓富產業信託為首個由私人籌組在香港聯合交易所有限公司主板上市之房地產投資信託基金。泓富產業信託於香港非核心商業區擁有7項多元化物業，可出租總面積為1,275,153平方呎，另有合共498個車位。



1. 都會大廈 - 為泓富產業信託之旗艦物業，位處港鐵屯馬綫及東鐵綫轉綫站樞紐之紅磡站，享有方便的交通網絡和一覽無遺的維多利亞港美景。
2. 泓富產業千禧廣場 - 位處港島東辦公室地區之策略據點，毗鄰北角海逸酒店。
3. 創業街9號 - 位處觀塘區之甲級寫字樓，而該區為香港第二個核心商業區。
4. 泓富廣場 - 位處觀塘區，毗鄰大型商場和商業大廈，定位為零售和服務業租戶的樓上購物熱點。寬敞地下大堂設有生活綠化牆及正向主要街道，成為成業街最矚目的建築物。

風險因素

本集團業務、財務狀況、營運業績及發展前景均可能會受到與本集團業務直接或間接有關的風險及不明朗因素所影響。下列風險因素可能會導致本集團業務、財務狀況、營運業績或發展前景與預期或過往業績出現重大差異。此等因素絕非詳盡或全面，且除下列風險外，亦可能存在其他本集團未知的風險，或目前未必屬於重大但日後可能變成重大的風險。此外，本年報並不構成提供投資於本公司股份或其他證券之建議或意見，投資者於投資本公司股份或其他證券前，應自行判斷或諮詢其投資顧問。

環球經濟

貿易關係日趨緊張與政策不確定、貨幣波動、供應鏈受干擾、財政及貨幣政策差異、商品價格及能源成本波動、地緣政局持續緊張，以及氣候風險日增，均可對全球經濟及金融市場造成波動，並帶來不確定性。倘貿易緊張局勢加劇、通脹飆升、市場氣氛轉差、消費者信心轉弱或資產價格進一步下跌，環球經濟增長形勢或會受到拖累。

本集團為具領導地位的跨國企業，業務範圍現遍及香港、內地、新加坡、歐洲大陸、澳洲、加拿大及英國。倘任何不利經濟、社會及/或政治因素於本集團經營業務所在之國家及地區出現，則有可能對本集團業務、財務狀況、營運業績或發展前景構成潛在影響。

行業趨勢及利率

本集團所從事行業的趨勢，包括市場氣氛及狀況、資產值、投資證券的市場價值、貨幣環境、通脹影響及利率周期，均可能對本集團業務、財務狀況、營運業績或發展前景構成重大風險。不能保證本集團日後面對的行業趨勢與利率變化不會對其業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成不利影響。

利率周期對各行各業的總需求構成影響，繼而可能影響本集團業務。儘管本集團定期審視利率波動風險，並可利用對沖工具管理相關風險，惟不能保證本集團將不會受利率波動風險所影響。

本集團若干業務及投資受其各自監管制度所約束，根據有關制度，於計算受規管資金成本時會考慮當地利率，從而影響訂定准許回報。不能保證該等業務可全面緩解受規管資金成本的任何變動。此外，本集團的財務及庫務收入取決於資本市場、利率及貨幣環境，以及環球經濟及市場狀況，因此，不能保證該等狀況的變動將不會對本集團業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成不利影響。金融市場波動亦可能對本集團財務及庫務收入構成不利影響。

貨幣波動

本集團為具領導地位的跨國企業，業務範圍現遍及香港、內地、新加坡、歐洲大陸、澳洲、加拿大及英國，本集團於該等國家及地區營運面對潛在貨幣波動風險。本集團以港元作為報告業績的貨幣單位，但旗下各附屬公司、聯營公司及合營企業可能以其他貨幣作為收支貨幣。於此等附屬公司、聯營公司及合營企業的賬目折算時，以及於盈利匯出、股權投資與貸款時有任何貨幣波動，均可能影響本集團的財務狀況、營運業績、資產值或負債。

為儘量減低於其他國家投資的貨幣風險，本集團一般以(a)貨幣掉期及(b)將按當地貨幣計值之借貸維持於適當水平，以對沖該等投資。本集團並無訂立任何投機性的衍生工具交易。

儘管本集團已監控其面對的貨幣風險，惟經營業務中所使用的貨幣兌港元匯價倘出現貶值或波動，仍可能對本集團的業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成不利影響。

風險因素(續)

地方、國家及國際法規的影響

本集團經營所在不同國家及城市存在的當地業務風險可能對本集團業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成重大影響。本集團投資於全球多個國家及城市，各地之營商文化及商業環境不一。本集團目前及日後可能日益承受地方、國家或國際上各種政治、社會、法律、稅務、監管與環境規定不時轉變的影響。此外，政府就財政、稅務、監管或環境方面所制訂之新指引、指令、政策或措施，或其他競爭性變動，均可能導致額外或預計以外的營運開支、資本開支及保險成本增加、市場容量增加、政府補貼減少，亦可能會對本集團業務的整體投資回報帶來風險，並可能阻延或妨礙其商業營運而導致收入與溢利蒙受損失。此等情況均可能對本集團業務、財務狀況、營運業績、發展前景或聲譽造成不利影響。

業務夥伴、供應商、客戶或一般業務可能遭受經濟制裁的影響

政府及跨國組織(包括但不限於美國國務院及美國財政部海外資產控制辦公室、英國財政部、英國金融制裁執行辦公室或其他英國政府部門、歐洲聯盟(「歐盟」)或其成員國，以及聯合國)不時制訂若干法例及規例，對受到經濟制裁之若干國家、政府、實體及個人之活動、資金轉移或交易施加限制。不能保證有關制裁或其他限制將不會影響本集團進行業務之司法管轄區，或本集團任何業務夥伴、供應商、客戶或其他人士。倘若本集團經營業務之司法管轄區遭受制裁或限制，本集團可能需於該等司法管轄區終止業務並因此蒙受損失。如本集團任何業務夥伴或供應商受制裁或限制影響，彼等提供之貨品、服務或支援或會中斷或終止，繼而可能影響本集團持續經營相關業務之能力。倘若本集團任何業務夥伴受制裁或限制影響，與該等業務夥伴之策略聯盟終止或中斷亦可能影響本集團繼續經營相關業務之能力，及/或可能引致業務暫停。不能保證本集團將可及時或按具競爭性條款，就經營其業務取得所需之替代貨品、服務、支援或聯盟，亦不能保證將可因供應、服務、支援或聯盟終止或中斷而從業務夥伴或供應商獲得任何或足夠補償。倘若本集團任何客戶受制裁或限制影響，本集團將可能被迫終止向該等客戶提供服務或商品而因此蒙受損失。如本集團任何資產由該等客戶持有，則不能保證該等資產可被本集團收回，尤其當該等資產位於遭受制裁或限制的國家或地區，亦不能保證本集團因未能收回該等資產而可從該等客戶或保險公司獲取任何補償。任何此等因素可能會對本集團財務狀況及營運業績造成重大不利影響。

遵守保障個人資料法例

於日常業務過程中，本集團各業務在收集、儲存及使用資料方面均受到各個經營所在國家之保障個人資料法例所保障。由於持續加強規管私隱問題，以及全球對處理個人資料之法例及規例進一步實施，且更形複雜化，預期與本集團業務收集及使用個人資料有關之潛在風險將會加劇。

倘本集團任何相關業務未能根據適用之保障資料法例履行其責任，則有可能面臨規管行動或民事索償。因該等訴訟而引致之補救開支、規管或法律訴訟費用，以及金錢損失及/或聲譽損害，可能會對本集團之財務狀況及營運業績造成重大不利影響。

網絡安全

隨著互聯網、網絡、資訊和運營技術急速擴展，以及人工智能技術迅速發展，環球網絡欺詐、網絡攻擊及違反網絡安全事故頻率及嚴重性不斷上升。本集團主要技術、數據及信息資產不能免受攻擊、破壞或未經授權進入的威脅。網絡安全風險可能對本集團營運、業務表現，以及商譽造成重大影響。本集團持續致力加強旗下業務之網絡安全防護。

不能保證本集團不會遭受網絡欺詐、網絡攻擊或發生違反網絡安全事故，或其資產或運作不會因而蒙受任何重大損害。本集團系統所遭受的網絡欺詐、網絡攻擊或發生違反網絡安全事故可能會對本集團商譽、業務、財務狀況、營運業績或發展前景產生重大影響。

風險因素(續)

人工智能加速發展與整合

本集團之長遠發展策略及營運規劃因人工智能急速發展，面臨持續增加之不確定性。

若本集團未能趕上成功利用人工智能推動盈利及降低成本之競爭對手，則本集團業務表現，以及其在主要市場維持之競爭優勢之能力或會受到重大不利影響。

就營運層面而言，日趨倚重數碼平台、智能建築系統、人工智能客戶服務、智能計量系統、網絡控制系統、自動化以及數據為本操作流程等，將導致本集團面對更多與科技相關之新型風險，包括網絡安全漏洞、數據品質事故、人工智能系統錯誤、知識產權外洩，以及其他系統相關事件及中斷，可能導致客戶不滿、聲譽受損、監管審查或營運成本上升之風險。

本集團主要市場有關人工智能特定監管要求不斷發展，或會增加本集團合規及內部監控之負擔，並有可能導致本集團需要重訂或調整其營運模式。該等變化均可能導致營運及合規成本上升，並削弱競爭力及降低利潤率。

新會計準則的影響

國際會計準則理事會不時頒佈新訂及經修訂的會計準則。隨著會計準則持續發展，國際會計準則理事會日後可能再頒佈新訂及經修訂之會計準則，而本集團可能需要採納新會計政策，對本集團財務狀況或營運業績或會造成重大影響。

社會事件、恐襲威脅及地緣政局緊張

本集團為具領導地位的跨國企業，業務範圍現遍及香港、內地、新加坡、歐洲大陸、澳洲、加拿大及英國。近年，世界各地出現連串社會事件、恐怖活動及地緣政局緊張，導致經濟損失、重大人命傷亡、供應鏈持續中斷及商品市場波動。本集團不能保證營運所在國家將不會出現任何社會事件或可免受恐襲或地緣政局緊張威脅；倘若發生有關事件，或會對本集團的業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成不利影響。

氣候變化帶來的風險

本集團部分資產與業務，以及本集團眾多客戶及供應商之所在地，均處於氣候變化帶來中、長期影響之地區。氣候變化可能導致極端天氣情況更為頻繁及更趨劇烈，在若干情況下甚至演變成天災。有關情況亦可能會干擾供應鏈、中斷業務運作並造成財務及實際損害。氣候模式轉變，如颱風、旱災或降雨量可能導致用作食物之農作物及其他天然資源短缺。部分地區之極端溫度亦可能增加在該等地區工作員工之風險。個別地區之微氣候變化可能造成某類業務消失。若干政府亦正推出限制排放物法例或規定及其他環保措施。若干監管機構已頒佈強制披露規定，有關規定涉及與氣候相關之金融風險披露。氣候變化帶來的法規、新披露規定、業務中斷及損害可能對本集團業務造成重大影響，並對本集團財務狀況及營運業績構成不利影響。

本集團不能保證氣候變化及其影響，包括海平面上升、長時間旱災、熱浪、嚴重風暴或水災以及其他極端氣候模式，將不會出現及導致本集團資產及業務受到重大干擾或損害，繼而可能對本集團之業務、財務狀況、營運業績及發展前景造成重大不利影響。

轉型風險

本集團擁有重大業務營運的多個國家均致力轉型至低碳經濟。各國政府正在制訂法例及採取政策以限制污染物排放和鼓勵實施環保措施。本集團業務支持轉型至低碳經濟正面對不斷上升的壓力。

在邁向低碳經濟的過程中，鼓勵或逐步強制使用低碳排放資源，同時將逐步減少、替代或禁止消耗傳統高碳排放資源。因應轉型而致使政府政策、法律和監管要求、投資界別意見、金融市場、科技、供應鏈、消費者行為以及社會期望或會產生難以預料之變化，或較本集團業務所預期變化為快，因而可能對本集團的業務造成重大影響，並對本集團財務狀況、營運業績及商譽造成不利影響。

風險因素(續)

若本集團未能把握可持續發展相關舉措所帶來之機遇，以及應對與可持續發展相關事宜所涉及之風險(包括但不限於該等涉及任何可持續發展相關訴訟或爭議之風險，以及未能遵守日趨嚴格之可持續發展績效披露規管要求之風險)，本集團之長遠業務表現及聲譽或會受到不利影響。

天然災害

本集團部分資產與業務，以及本集團不少客戶與供應商之所在地，均處於有地震、水災、風暴、旱災、叢林大火、霜凍與類似災禍危險之地區，倘若發生任何上述災禍，本集團業務可能遭受干擾，並會對本集團業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成重大不利影響。本集團不能保證日後不會發生地震、水災、風暴、旱災、叢林大火、極端天氣或其他天然災害而導致本集團之地產發展項目、基建及實用資產、物業、資產或設施、或鄰近一般輔助基建設施遭受嚴重破壞，因而對本集團業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成不利影響。

公共衛生緊急情況

全球會否再度爆發嚴重傳染性疾病，根本不能保證。倘發生類似情況，本集團業務及營運業績或會承受不利影響。對本集團業務、財務狀況、營運業績或發展前景之潛在影響將取決於多項因素，包括疫情持續時間、嚴重程度及範圍、對全球經濟活動之影響、進一步發展及出現變種，以及多國政府所採取之措施。

英國脫歐之潛在風險

英國已於2020年1月31日脫離歐盟。英國與歐盟簽訂之貿易合作協定於2021年5月1日起全面生效實施，相關協定列出多方面優惠安排，如貿易、安全、雙方持續合作及管治之範疇。本集團於英國就物業、基建、英式酒館及社會基礎設施業務作出投資，並具有重大業務規模，目前及日後可能日益承受當地各種政治、經濟及監管狀況不時轉變的影響。儘管英國脫歐引發之長遠影響仍待全面顯現和了解，但與其相關的持續不明朗因素可能會對當地經濟及英鎊價值構成不利影響，繼而可能對本集團的業務、資產值及來自英國業務之盈利業績帶來潛在影響。

物業業務

發展及擁有物業一般存在風險，其中包括(a)建築成本上升；(b)未能按優惠條款獲取融資發展物業；(c)因面對惡劣天氣、人手老化、勞工短缺、技術錯配及斷層，以及材料價格急劇上漲等問題使物業建築未能按照原定時間表或預算完成；(d)物業建築完成時未能獲得長期融資；(e)已發展物業未能按可獲利條款出售或出租；(f)其他發展商或物業業主激烈競爭導致物業空置或無法按有利條款出售或出租物業；(g)物業買家或租戶或會違約(不論該等買家或租戶是否因經濟狀況惡化而導致違約)；(h)承建商未能符合物業質量要求可能會導致項目回收或失去買家信心；(i)持作出租用途的物業或需定期裝修、維修及再出租；(j)現有租約約滿後無法續租或重新出租樓面；以及(k)物業市道會受環境法例及規定、分區法規及其他政府規則及財政政策轉變所影響。物業價值及租金價值亦可能受不同因素所影響，包括國家或主權國家之間的關係轉變、當地經濟狀況、政治及社會發展、政府法規及規劃或稅務法律轉變、利率及消費價格水平、整體物業供應，以及政府壓抑物業價格措施等。此外，相關機構可能不時會就一手私人住宅空置單位、物業管理服務、銷售或轉讓住宅物業徵收稅項、徵費、印花稅，及同類稅項或收費，亦會實施利潤匯出政策及規則。內地業主委員會之活動亦可能影響本集團物業管理業務之盈利能力。倘若因本集團未能有效管控或監察旗下任何物業之安全、衛生及保安狀況而引致任何事故，該涉事物業的員工、承辦商及其他使用者或會因而承受更高風險，並可能引起法律索償及產生法律費用，導致本集團聲譽受損及/或業務營運受阻。

一般而言，物業投資屬非流動資產，因而或會限制本集團及時出售物業套現之能力。

土地供應由不同市場的土地發展政策所主導，於香港、內地及海外市場購買土地可能須遵從不同的監管要求或限制，以及受供求變動影響。因此，物業發展的業務前景可能受到香港、內地及海外市場的優質土地供應量及價格水平所影響。

風險因素(續)

本集團倘無支付地價或根據土地出讓文件的條款發展物業，可能須支付罰款或受懲罰。根據有關閒置土地的內地法律及法規，倘發展商未能根據土地使用權出讓合同條款(包括但不限於費用支付、土地指定用途、土地發展動工及竣工時間的條款)發展土地，則有關當局可向發展商發出警告或徵收罰款，或要求沒收發展商的土地使用權。任何違反土地使用權出讓合同條款的行為亦可能限制或妨礙發展商日後參與土地投標的機會。此外，內地多個城市對於閒置土地及土地使用權出讓合同的其他方面訂有具體規定，地方政府預期將根據內地中央政府的指示執行該等規則。

引致收回土地或延遲物業項目完工的情況或會發生(尤其鑒於政府審批程序日趨繁複)，倘本集團的土地被收回，本集團將不能在沒收土地上繼續進行物業發展，亦不能取回沒收土地的初始收購成本，或取回直至土地收回日期所產生的發展成本及其他成本。此外，日後關於閒置土地或土地使用權其他方面的條例或會有更多限制或更嚴苛懲罰。倘本集團因項目發展延遲或其他因素而未有遵守任何土地使用權出讓合同條款，本集團或會失去項目發展機會及對土地已作的投資，因而可能對本集團業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成重大不利影響。

物業或會因火災或其他原因導致損毀，本集團可能面對與公共法律責任索償有關的潛在風險，因保險賠償額未能全數補足有關損失(包括物業租金及價值損失)而可能影響其財務狀況或營運業績。另外，本集團或未能就其他可能的損失以合理價格獲得承保或根本不獲承保。一旦損失未獲承保或超過受保上限，所須承擔之賠償或會對物業資本回報構成影響。本集團亦須承擔與物業有關之任何債務或其他財務責任，例如已承諾之資本開支。此外，須每年續訂保單並就受保條款進行洽商，因此本集團須面對保險市場之波動風險，包括保險費率有可能調升。任何該等因素皆可能對本集團業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成不利影響。

社會基礎設施

政府資助政策

本集團於英國及歐洲大陸的社會基礎設施投資有助政府履行其對有特定護理、房屋或教育需要人士之法律及須承擔之責任，因此租金收入最終來自不同渠道之政府資助。倘相關法律或政府政策或優次有所變動，該等資助或會受到限制，繼而可能對本集團社會基礎設施投資組合的收入來源及價值造成重大不利影響。相關司法管轄區的政府預算仍持續面對來自多方需求之壓力，有需要在護理及支援服務需求日益增加之情況下，在財政政策目標與因政治事件引致之緩急優次兩者中取得平衡。

監管合規

本集團投資組合中，提供護理、房屋和教育服務的租戶受多個監管機構規管，反映租戶所提供之服務為重要服務。因租戶未能良好符合監管規定所引致的問題，或會對本集團所投資行業的聲譽產生負面影響。

相關租戶表現

本集團社會基礎設施投資組合之相關租金收入一般來自租賃合約交易方，而其在組合中負責營運房屋、護理及教育並提供組合內相關服務。儘管租金收入最終由政府或強制性保險提供，惟倘租戶經營及財務表現欠佳，或會對支付租金收入的效率及準時性產生負面影響。

房地產狀況及設計

本集團社會基礎設施投資組合相關租賃合約列明，多項保養及資本責任由租戶承擔。倘租戶未能履行該等責任，或會導致特定資產損耗及無法符合行業之使用要求。資產所需規格亦可能不時轉變，而所需進行之修葺工程或會超出租戶按租約須負責的預算成本。本集團可能因此需承擔工程費用，減低整體回報。

風險因素(續)

酒店業

酒店業營運具有周期性，並受多項本集團無法控制之因素所影響，包括(a)住宿物業的供求；(b)經濟增長率；(c)利率；(d)政治環境和經濟走向；(e)徵收或增加酒店房租稅項及徵費；(f)季節性因素；以及(g)天氣狀況。此外，酒店住客多為酒店客房的短期入住者，因此，酒店入住率及房價波幅頗大。顧客出遊之信心、渴求、意願和能力亦可能受到交通服務狀況，以及因極端天氣、天然災害或流行病令旅遊中斷所影響。任何該等因素或會導致對本集團的酒店服務需求下降及為每日房價造成下行壓力，因而可能會對本集團業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成不利影響。

英國英式酒館行業

市場環境及消費者需求轉變

地緣政局不確定性持續影響全球供應鏈，而通脹、消費者和商業價格及成本上升並令市場蒙上陰影，公共服務、勞動力及食品方面尤甚。此外，地緣政局動盪，以及其對英國通脹、利率及生活成本的影響和溢出效應之嚴重程度尚不確定，均對消費者信心及可支配收入產生負面影響。任何衝突升級可能對英國英式酒館行業及英國經濟，以及本集團英式酒館業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成重大不利影響。

本集團英式酒館業務營運所在市場的消費者習慣或會不時轉變，數碼媒體運用及不斷擴張的送餐服務市場亦令競爭加劇。倘無法應對日益激烈的競爭、有效細分市場並建立品牌、將產品適當定價，以及調整產品組合以迎合消費者需求，均可能導致收入減少、盈利能力下降，以及市場份額及增長率低於預期。

供應鏈及分銷

本集團英式酒館業務遍佈英格蘭、蘇格蘭及威爾斯。本集團透過多項內部物流資源管理供應鏈，並依賴眾多主要供應商和第三方分銷商供應及交付商品，包括食物及飲料。該等供應商亦向本集團營運的釀酒廠供應原材料，以本集團旗下品牌生產及包裝啤酒。倘供應鏈及分銷服務因爆發疫症、制裁或罷工等事件而短暫或較長時間受到干擾，可能導致向客戶提供及交付商品或服務受阻而引致收入損失。長期缺乏或失去主要供應商或分銷商，亦可能導致採購替代品的成本大幅增加。此外，倘持續一段期間未能釀造、包裝及分銷啤酒，亦可能對收入和盈利能力構成長期不利影響。

成本壓力上升

本集團旗下管理的英式酒館持續面對成本上升壓力，以及營運成本與支出項目，尤其是公共服務成本、食品價格、僱員工資、國民保險供款，以及工商稅方面大幅上調，不少此等成本因素並非本集團所能控制，包括近期國民生活工資水平和國民最低工資水平超乎預期之增幅，以及英國勞工權益日後之變化都將令僱主之成本有所增加。倘無法有效減輕此等不利影響，可能導致收入減少、盈利能力下降，以及增長率降低。除本集團管理的英式酒館外，承租英式酒館的牌照持有人及特許經營英式酒館的特許經營商面臨的任何困難，亦可能影響其履行支付責任的能力。

此行業尤其受勞動力短缺和薪酬通脹打擊。從歐盟前往英國的工作人口已有所減少。為招募及留聘足夠熟練及合資格員工，以及確保從本集團承辦商及其他服務供應商獲得充裕資源而需承受更高成本及面對更大挑戰，承租英式酒館的牌照持有人及特許經營英式酒館的特許經營商亦面對類似情況。

健康、安全、僱傭及資料保障規例

倘未能遵守食物安全和健康及安全法規，並對本集團管理的英式酒館或由牌照持有人及特許經營商佔用之英式酒館、營業處或釀酒廠中的任何顧客、僱員或租戶造成嚴重傷害或人命損失，可能會對本集團商譽構成重大及不利影響，更可能導致相關當局進行調查，繼而帶來潛在的重大財務損失。食品供應鏈出現任何問題，包括提供錯誤的致敏原資料，導致任何顧客患上嚴重疾病或喪失性命，亦可能對本集團商譽造成重大及不利影響、對供應帶來限制、潛在增加商品的成本、減低銷售收入和盈利能力。

倘未能遵守與僱傭相關的法規之規定，可引致監管罰款及處罰、額外費用、盈利能力下降，並對本集團商譽，以及在招募及留聘熟練且合資格之僱員方面產生不利影響。

本集團之承租英式酒館業務受英格蘭及威爾斯的《酒館準則》(Pubs Code)及蘇格蘭的《蘇格蘭酒館準則》(Scottish Pubs Code)規管。未有遵守該等準則可能會影響本集團商譽及挽留和招募優質租戶之能力。

任何嚴重洩露個人資料事件或其他不遵守數據保障相關法例的情況，或會影響本集團商譽及營商能力，可能導致收入損失，並面臨因罰款、賠償及其他損害而造成的財務風險。

風險因素(續)

基建市場

本集團擁有之部分投資(例如水、氣體及電力)受價格管制並須嚴格遵守有關監管機構不時訂立的發牌條件、守則及指引。違反此等發牌條件、守則或指引可被判罰款，或於極端情況下相關機構可能會修訂、暫時吊銷及正式註銷有關牌照。利率及通脹率、能源成本高企、能源暴利稅、若干市場就能源零售價格設定上限，加上監管機構取態強硬，可能會影響本集團基建業務的回報。任何與社區期望有重大落差的營運手法都可引起監管機構或當地或國家政府關注，最終或會令規管重設及相關監管更趨嚴厲，以及產生影響聲譽的負面宣傳。基建項目需投放大量資金，而市場上只有少數主要從事相關業務之企業，因此不能保證就出售項目容易覓得合適的買家。

本集團公用事業投資項目所使用之分配及輸送網絡亦可能承受供應中斷風險。倘發生極端天氣及氣候事故、地震、風暴、水災、火災、嚴重破壞、恐怖襲擊、爆發疫症或任何其他不可預料之情況而導致服務中斷，其所引致的現金流損失及修復網絡支出可能十分龐大，亦可能損害客戶對本集團的印象並可能會招致索償及訴訟。此外，若干事故(例如恐怖襲擊)所造成的損失可能無法追討。軍事衝突與地緣政局不穩可能影響能源供應，並引發能源價格波動。供應中斷日趨頻繁及中斷時間日久可能會令分配及輸送網絡的經營相關成本大幅增加。所有此等不明朗因素可能對本集團業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成重大不利影響。

市場競爭激烈

本集團各業務在其營運的不同市場內均面對激烈競爭。新營運商加入市場及現有競爭對手的價格競爭加劇、產品創新及技術進步，均可能對本集團業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成不利影響。本集團面對的競爭風險包括(a)在香港、內地及其他海外市場從事物業投資與發展的發展商數目日益增加，可能影響本集團市場佔有率及回報；及(b)其他競爭對手帶來激烈競爭與價格壓力，有關風險可能對本集團業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成不利影響。面對競爭激烈之市場環境，若本集團未能識別及適應不斷轉變之消費者行為及偏好，或未能妥善處理失實指控、投訴或負面傳媒報道(包括社交媒體報道)，本集團之業務表現及維持其競爭優勢之能力或會遭受重大不利影響。

招募與挽留人才

本集團經營業務所在地之勞動市場正經歷短期及長期結構性變化。勞動力需求日漸受到技術人員短缺、人口結構變化、員工期望日益提高，以及持續生活成本壓力所影響。該等情況可能導致員工流失率上升、營運成本增加，以及勞動力穩定性下降。集團要員流失或難以招募人才可能會影響集團業務之穩定性、績效及營運，並可能影響其人力資源規劃。

開拓新業務及投資領域

本集團致力拓展環球優質投資，保持業務均衡及穩固，提升盈利質素及強化固定收入基礎，以平衡及減少與物業發展周期有關的固有風險。本集團已開拓符合其準則之投資項目，投資於新業務範疇及營運據點以締造新的固定收入來源，並將繼續尋求相關合適機遇，惟不能保證本集團可成功推行其業務拓展策略，或有關策略可達致預期效果。此外，本集團於尋求新商機時面對更為激烈的競爭，由於市場資金流動性充裕及回報要求較低，競標者對資產估值更為進取。拓展新行業及新市場亦使本集團面對新增不確定因素，包括但不限於可能於個別行業及市場營運經驗不足、面對政府政策及規例轉變，以及該等行業與市場出現其他不利發展所帶來的風險等。此外，亦不能保證所有投資者均認同本集團可能開拓之新業務或投資領域。

收購及出售事項

一如過往，倘市場出現合適機會，本集團或會不時進行收購或出售事項。儘管本集團進行潛在收購前會作盡職審查及詳細分析，但不能保證相關審查及分析，可充分顯露目標公司可能隱藏之所有問題、潛在負債及尚待解決的糾紛。此外，本集團或有關專家對目標公司進行之評估及分析乃以多項假設為基礎，不能保證該等假設均屬正確或適當，或將會變成事實。用於分析的相關事實及狀況將隨時間不斷改變，出現新的事實及狀況變化可能影響原有假設，而根據該等原有假設進行之評估及分析亦可能失效。

風險因素(續)

涉及收購及出售事項之交易一般需經磋商並簽訂協議，即使簽訂最終協議，仍可能需要取得主管當局就反壟斷、國家安全、外商投資、海外補貼及其他監管所給予之批准，主管當局可能視乎條件是否符合方會批准交易或禁止進行交易。不能保證任何該等交易或建議將會進行；或將會取得任何該等批准或其他條件將獲履行；即使取得該等批准，第三方也有可能就該等批准提出訴訟。倘建議交易並無進行或被禁止進行，或相關批准被撤回，以致有關交易未能完成，本集團將須承擔有關交易的重大開支(如法律、會計及其他費用)，且無法取得預期裨益(例如提高盈利、擴大業務規模、增強競爭優勢及提升市場份額等)。審批外國投資之程序或需時更長及日趨繁複，尤以電網、燃氣網絡及處理數據之資產等「重要」基建資產為然。地緣政局緊張及貿易保護主義，引致該等趨勢加速發展，此乃由於部分政府對海外投資實施額外監管規例，以免當地企業被海外收購，以及保障策略資產不受海外控制。本集團不一定能將目標業務與本集團業務成功整合，亦未必可藉收購事項取得任何協同效益，以致成本、時間及資源因而增加。於海外進行之收購及出售而言，本集團亦可能承受地方、國家及國際上各種政治、社會、法律及監管規定不時轉變的影響。本集團與當地僱員、客戶、政府機構及壓力團體交涉時，亦可能需面對各種文化差異問題。

策略夥伴

本集團若干業務透過其分攤控制權(全部或部分)的非全資附屬公司、聯營公司及合營企業經營，並與策略或業務夥伴組成策略聯盟。不能保證任何該等策略或業務夥伴將保持與本集團的關係。本集團未必能夠繼續執行對其非全資附屬公司、聯營公司及合營企業的既定策略。此外，本集團的合營夥伴可能(a)擁有與本集團不一致的經濟或業務利益或目標；(b)作出不符合本集團政策或目標的行動；(c)出現股權控制變動；(d)面對財務及其他困難；或(e)不能或不願意履行其合營責任，此等情況均可能影響本集團業務、財務狀況、營運業績或發展前景。

關連交易

根據香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)證券上市規則(「上市規則」)，長江和記實業有限公司(「長和」)已被聯交所視作本公司的關連人士。長和亦於聯交所上市。本集團相信其與長和之關係對其業務有重大優勢，惟本集團與長和或其附屬公司所進行之任何交易均構成上市規則項下之關連交易，除非獲得豁免，否則須遵守上市規則的適用規定，包括刊發公告、於股東大會上獲得獨立股東批准，以及於年報及財務報表內作出披露。要求取得獨立股東批准之規定可能會引致不可預知的情況，以致妨礙本集團業務活動及增加其風險。獨立股東亦可能作出與本集團利益相抵觸之行動。

過往表現及前瞻性陳述

本年報內所載本集團過往表現及營運業績僅屬歷史數據，過往表現並不保證本集團日後之業績。本年報或載有前瞻性陳述及意見而當中涉及風險及不明朗因素。實際業績可能與前瞻性陳述及意見中論及之預期表現有重大差異。本集團、其董事、本集團之僱員及代理均不承擔(a)更正或更新本年報所載前瞻性陳述或意見之任何責任；及(b)倘因任何前瞻性陳述或意見不能實現或變成不正確而引致之任何責任。

公司資料及重要日期

董事

李澤鉅	主席兼董事總經理
甘慶林	副董事總經理
葉德銓	副主席
鍾慎強	執行董事
趙國雄	執行董事
周偉淦	執行董事
鮑綺雲	執行董事
張英潮	獨立非執行董事
洪小蓮	獨立非執行董事
羅弼士	獨立非執行董事
柏聖文	獨立非執行董事
郭李綺華	獨立非執行董事
孫潘秀美	獨立非執行董事
林少康	獨立非執行董事
李慧敏	獨立非執行董事
王芻鳴	獨立非執行董事

資深顧問

李嘉誠

審核委員會

張英潮 (主席)
洪小蓮
羅弼士
柏聖文
林少康
李慧敏
王芻鳴

薪酬委員會

洪小蓮 (主席)
李澤鉅
張英潮

提名委員會

柏聖文 (主席)
李澤鉅
羅弼士
王芻鳴

可持續發展委員會

柏聖文 (主席)
葉德銓
張英潮
楊逸芝

股份代號

香港聯合交易所有限公司：1113
彭博資訊：1113 HK
路透社：1113.HK

網站

www.ckah.com

重要日期

公佈年度業績	2026年3月19日
暫停辦理股份過戶 登記手續及記錄日期 (以確定合資格出席 股東週年大會並於會上 投票之股東身份)	2026年5月18日至21日 (包括首尾兩天在內， 2026年5月21日為記錄日期)
股東週年大會	2026年5月21日
記錄日期(以確定合資格 收取末期股息之股東身份)	2026年5月28日
派發末期股息	2026年6月11日

執行委員會

李澤鉅 (主席)		
甘慶林	葉德銓	
鍾慎強	趙國雄	
周偉淦	鮑綺雲	
葉建明	文嘉強	
沈惠儀	楊逸芝	
馬勵志	高寶珍	
班唐慧慈	趙汝成	

公司秘書

楊逸芝

授權代表

葉德銓
楊逸芝

會計部總經理

文嘉強

主要往來銀行

香港上海滙豐銀行有限公司
星展銀行有限公司
恒生銀行有限公司
中國建設銀行(亞洲)股份有限公司
中國銀行(香港)有限公司
華僑銀行
瑞穗銀行有限公司
三菱UFJ銀行
富邦銀行(香港)有限公司
加拿大帝國商業銀行

核數師

德勤 • 關黃陳方會計師行
註冊公眾利益實體核數師

法律顧問

胡關李羅律師行

註冊辦事處

PO Box 309, Uglund House, Grand Cayman,
KY1-1104, Cayman Islands

主要營業地點

香港皇后大道中2號
長江集團中心7樓

股份登記及過戶總處

Maples Fund Services (Cayman) Limited
PO Box 1093, Boundary Hall, Cricket Square,
Grand Cayman, KY1-1102, Cayman Islands

香港股份登記及過戶處

香港中央證券登記有限公司
香港皇后大道東183號
合和中心17樓1712-1716室

此2025年年報(「年報」)備有英文版及中文版，已於本公司網站(<https://www.ckah.com>)及香港交易及結算所有限公司網站(<https://www.hkexnews.hk>)登載。

股東如欲收取本公司之公司通訊(包括但不限於年報)印刷本，謹請按照本公司網站「投資者關係」下「發佈公司通訊」欄目內之指示填妥相關要求表格，並將填妥之表格交回本公司香港股份登記處香港中央證券登記有限公司。

股東之任何該等要求將於一年後失效。然而，倘於原有要求失效日期前，股東書面撤回原有要求或提出後續書面要求取代原有要求，原有要求將更早失效。股東如欲於原有要求失效後繼續收取公司通訊印刷本，股東必須交回一份填妥之新要求表格。

股東可隨時透過本公司香港股份登記處以電郵(至 ckah.ecom@computershare.com.hk)或郵寄(至香港皇后大道東183號合和中心17M樓)方式預先給予本公司合理時間的書面通知，以更改其收取本公司之公司通訊(包括但不限於年報)之語言版本之選擇。

此外，股東亦需按照本公司網站「投資者關係」下「發佈公司通訊」欄目內之相關指示填妥相關要求表格，並將填妥之表格交回本公司香港股份登記處香港中央證券登記有限公司，以便透過電郵收取可供採取行動的公司通訊。



長江實業集團有限公司

香港皇后大道中2號長江集團中心7樓

電話: 2128 8888 傳真: 2845 2940