



海港企業有限公司

股份代號：51



二〇二五年年報



目錄

2	業務模式及企業策略
3	公司資料
4	股東資料
5	主席報告書
7	財務撮要
8	業務及財務評議
13	企業可持續發展
16	企業管治報告
36	董事會報告
50	獨立核數師報告
56	綜合收益表
57	綜合全面收益表
58	綜合財務狀況表
59	綜合權益變動表
60	綜合現金流量表
62	財務報表附註
93	重大會計政策
112	主要附屬公司、聯營公司及合營公司
115	主要物業撮要表
116	十年財務摘要

業務模式

海港企業有限公司是九龍倉置業地產投資有限公司(股份代號：1997)的上市附屬公司，以香港的酒店及地產投資為其核心業務。

旗艦資產包括馬哥孛羅香港酒店(「香港馬哥孛羅」)和尼依格羅品牌旗下的香港美利酒店(「香港美利酒店」)。香港馬哥孛羅位於尖沙咀海港城，逾五十年來一直都是集團的核心營業資產。香港美利酒店則是位於中環黃金地段的奢華酒店，於二〇一八年開業，屬政府的「保育中環」項目之一。此外，集團另一間豪華酒店蘇州尼依格羅酒店，坐落於全蘇州市最高大樓的四百五十米之巔，已於二〇二一年開業。

集團撤出中國內地發展物業市場的計劃持續，僅餘下銷情緩慢的存貨。

企業策略

集團透過下列策略，致力為股東帶來回報：

- (a) 擁有及經營位於黃金地段的高級酒店及投資物業，透過持續提高產品及服務質素，將收入及價值提升至最高水平；及
- (b) 時刻實行審慎嚴格的財務管理。

公司資料

董事會

主席

吳天海先生

非執行董事

易志明先生 *GBS, JP*

包靜國先生

獨立非執行董事

鄭詩韻女士

李大壯先生 *SBS, OM, JP*

陸觀豪先生 *BBS, JP*

史習平先生

鄧思敬先生

丁天立先生

公司秘書

何麗珠女士 *FCG, HKFCG*

核數師

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

主要往來銀行

香港上海滙豐銀行有限公司

股份過戶登記處

卓佳證券登記有限公司

香港夏慤道16號

遠東金融中心17樓

註冊辦事處

香港九龍廣東道

海港城海洋中心16樓

電話：(852) 2118 8118

傳真：(852) 2118 8018

網址：www.harbourcentre.com.hk

股東資料

上市

普通股

香港聯合交易所有限公司

股份代號：51

於二〇二五年十二月三十一日

已發行之股數

708,750,000

財務日程表

暫停辦理股份過戶登記手續

(以確定股東出席二〇二六年股東週年大會
及於會上投票之權利)

二〇二六年五月四日至

二〇二六年五月七日
(首尾兩天包括在內)

二〇二六年股東週年大會

(假座香港九龍廣東道3號
馬哥孛羅香港酒店6樓翡翠廳舉行)

二〇二六年五月七日

上午十一時十五分

查詢

股東查詢： sh@harbourcentre.com.hk

投資者查詢： ir@harbourcentre.com.hk

傳媒查詢： pr@harbourcentre.com.hk

主席報告書

年度回顧

本港旅遊業在二〇二五年持續復甦，但仍遠不及疫情前的表現。訪港旅客人數達五千萬人次，較上年增長12%，但仍比二〇一八年低23%（其中非內地旅客低15%，內地過夜旅客低24%）。酒店需求展現韌性，全港平均入住率達87%，較去年同期高出兩個百分點，但仍比二〇一八年低四個百分點。平均房價直到第四季才開始回升，但仍較二〇一八年低8%，反映在全球經濟逆風與地區競爭加劇的情況下，旅客對價格依然敏感。

與此同時，香港零售銷售在年中開始稍見起色，全年最終較二〇二四年增長1%，惟仍遠比二〇一八年低22%。尤其是珠寶鐘錶、服裝鞋履及藥妝等旅客核心消費類別的銷售額較二〇一八年下滑至少30%。較高的空置率及續租租金下調將持續衝擊商場業主。

在中國內地，境內旅遊市場持續增長，儘管部分地區因供應快速擴張而面臨日益激烈的競爭。國際品牌與本土業界之間的競爭愈演愈烈，最熱門的旅遊目的地與其它市場的消費氣氛呈現兩極化。在大多數市場中，平均房價所受的衝擊比入住率更為嚴重。發展物業方面，市場持續疲弱導致銷售量與價格雙雙下挫。

業務表現

集團的綜合收入為港幣十三億四千五百萬元（二〇二四年：港幣十三億五千四百萬元），營業盈利為港幣二億三千五百萬元（二〇二四年：港幣四億零四百萬元）。集團錄得基礎淨虧損港幣二千二百萬元（二〇二四年：盈利港幣八千三百萬元），主要因為就發展物業銷情緩慢的存貨（尤其是嚴重供應過剩的寫字樓及零售物業存貨）市值下跌而計提非現金、未變現減值撥備。若計入投資物業重估減值淨額，股東應佔集團虧損為港幣二億三千四百萬元（二〇二四年：港幣七千萬元）。

鑒於二〇二五年錄得虧損，本公司董事會（「董事會」）已議決不會就是年宣派任何股息（二〇二四年：每股5港仙）。

酒店收入增加至港幣九億一千八百萬元（二〇二四年：港幣八億七千四百萬元），營業虧損收窄至港幣一千八百萬元（二〇二四年：港幣五千五百萬元）。投資物業收入減少至港幣一億七千五百萬元（二〇二四年：港幣一億九千九百萬元），營業盈利減少至港幣一億五千萬元（二〇二四年：港幣一億七千一百萬元）。發展物業收入下降至港幣一億一千六百萬元（二〇二四年：港幣一億五千二百萬元），扣除減值撥備前錄得營業虧損港幣二千一百萬元（二〇二四年：盈利港幣一億六千六百萬元，主要是一次性撥回過往若干高估成本所致）。

於年結日，集團總資產合共為港幣一百六十五億元，每股股東權益為港幣21.13元。現金淨額為港幣四億零四百萬元（二〇二四年：港幣六千六百萬元）。現金流入淨額合共為港幣三億三千八百萬元。

主席報告書

展望

二〇二六年，在針對性政策舉措和利好的匯率走勢支持下，本港與旅遊和消費相關的行業有望保持復甦勢頭。策略重心正由追求客量增長轉向提升旅客體驗，重點開發本地招牌旅遊項目、創新景點和獨特的本土產品。這種趨向整合與多元化旅遊體驗的演變，長遠而言將鞏固香港作為精緻、高端旅遊目的地的地位。

地緣政治與宏觀經濟的不確定性持續，影響集團所涉足的各個市場的消費者信心和消費模式。集團會保持警覺與靈活性，專注於策略性舉措和營運效率，以應對這些挑戰並抓緊新機遇。

感謝

獨立非執行董事鄧思敬先生於二〇〇八年加入董事會。他在二〇二六年股東週年大會上輪值卸任後不再參選連任。我謹代表董事會和股東，衷心感謝他多年來為集團作出寶貴貢獻。

我亦向我們的客戶、業務夥伴和員工致以誠摯謝意。在這段艱難時期，各位的信任、協作與始終如一的奉獻，是我們保持韌性並不斷進步的基石。

吳天海

主席

香港，二〇二六年三月五日

財務撮要

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元	變動
業績			
收入	1,345	1,354	-1%
營業盈利	235	404	-42%
基礎淨(虧損)/盈利(附註a)	(22)	83	不適用
股東應佔虧損	(234)	(70)	-234%
全年股息	-	35	-100%
每股(虧損)/盈利			
基礎淨(虧損)/盈利(附註a)	(港幣0.03元)	港幣0.12元	不適用
報告虧損	(港幣0.33元)	(港幣0.10元)	-230%
每股股息	-	港幣0.05元	-100%
財務狀況			
資產總額	16,473	15,801	+4%
營業資產總額(附註b)	15,627	15,370	+2%
現金淨額	404	66	+512%
股東權益	14,980	14,217	+5%
總權益	15,069	14,330	+5%
已發行股數(百萬股)	709	709	-
每股股東權益	港幣21.13元	港幣20.06元	+5%
負債淨額與總權益比率	不適用	不適用	不適用

財務年度	股東盈利/(虧損)			股東權益			每股盈利/(虧損)		每股 股息 港幣元
	基礎 淨盈利/ (虧損) 港幣百萬元	報告 盈利/ (虧損) 港幣百萬元	總權益 港幣百萬元	總額 港幣百萬元	每股 港幣元	基礎 淨盈利/ (虧損) 港幣元	報告 盈利/ (虧損) 港幣元		
2016	762	692	16,546	15,829	22.33	1.08	0.98	0.50	
2017	1,290	1,320	18,203	17,554	24.77	1.82	1.86	0.70	
2018	512	831	17,889	17,276	24.38	0.72	1.17	0.30	
2019	435	117	17,467	17,084	24.10	0.61	0.17	0.22	
2020	413	(1,119)	15,929	15,482	21.84	0.58	(1.58)	0.14	
2021	40	(24)	15,937	15,617	22.03	0.06	(0.03)	-	
2022	(133)	(197)	15,334	15,128	21.34	(0.19)	(0.28)	-	
2023	(201)	(107)	14,438	14,329	20.22	(0.28)	(0.15)	-	
2024	83	(70)	14,330	14,217	20.06	0.12	(0.10)	0.05	
2025	(22)	(234)	15,069	14,980	21.13	(0.03)	(0.33)	-	

附註：

- (a) 基礎淨盈利/(虧損)主要不包括投資物業重估變動、酒店物業之減值及非經常性項目。
- (b) 營業資產不包括主要由遞延稅項資產、銀行存款及現金組成的未分配的企業資產。

業務及財務評議

業務評議

香港

酒店

集團旗下兩間酒店的入住率均較二〇二四年有所提升，增幅更超越了直接競爭對手。客房收入實現雙位數增長，抵銷市場整體餐飲及宴會業務疲弱的影響，進而帶動酒店恢復錄得營業盈利。

香港美利酒店的入住率和客房總收入皆錄得良好增長。酒店坐落於中環大都會樞紐，是香港深厚歷史文化與現代動感魅力薈萃之地，加上在二〇二五年《米芝蓮星鑰》全球酒店評選中榮獲「一星鑰」殊榮，其市場地位獲進一步提升。

濱臨維多利亞港的香港馬哥孛羅推出全新住宿計劃並進行精準銷售，客房收入和非客房收入皆有所增加。酒店的意大利餐廳 *Cucina* 連續六年獲《福布斯旅遊指南》評為「四星餐廳」，酒店亦再度蟬聯「推薦酒店」。

投資物業

受到本港零售市場復甦不均所影響，收入和營業盈利雙雙下跌12%。

投資物業組合於二〇二五年十二月三十一日經獨立估值，錄得港幣二億一千二百萬元重估減值淨額(二〇二四年：港幣一億五千三百萬元)。

中國內地

酒店

面對市場競爭激烈，商務和休閒旅客預算趨緊，蘇州的酒店市場仍處逆風。

蘇州尼依格羅酒店的入住率和平均房價皆走軟。為作應對，管理層已制定精準定價策略、推出優惠套餐和促銷活動，務求增強競爭力並提升收益賺取能力。

發展物業

全皆按應佔份額計算：已簽約銷售額放緩至僅有人民幣四千五百萬元(折合為港幣五千萬元)(二〇二四年：人民幣一億八千五百萬元(折合為港幣二億元))。及至年杪，未售存貨合共有132,000平方米，當中7%為住宅樓面，93%為商業樓面。該等銷情緩慢的未售存貨的賬面值已按當時的市況撇減至人民幣十五億二千一百萬元，導致計提了港幣二億五千五百萬元(二〇二四年：港幣二億三千七百萬元)的減值撥備。

業務及財務評議

財務評議

(i) 二〇二五年業績評議

集團錄得基礎淨虧損港幣二千二百萬元(二〇二四年：盈利港幣八千三百萬元)。發展物業計提應佔減值撥備港幣二億五千五百萬元後虧損擴大至港幣二億四千四百萬元(二〇二四年：計提應佔減值撥備港幣二億三千七百萬元及一次性撥回高估成本港幣一億四千七百萬元後虧損為港幣一億一千四百萬元)，投資物業盈利下跌11%至港幣一億二千五百萬元(二〇二四年：港幣一億四千萬元)，酒店虧損收窄59%至港幣二千七百萬元(二〇二四年：港幣六千六百萬元)。

若計入應佔投資物業重估減值淨額港幣二億一千二百萬元(二〇二四年：港幣一億五千三百萬元)，集團錄得股東應佔淨虧損港幣二億三千四百萬元(二〇二四年：虧損港幣七千萬元)。

收入及營業盈利

集團收入減少1%至港幣十三億四千五百萬元(二〇二四年：港幣十三億五千四百萬元)，營業盈利減少42%至港幣二億三千五百萬元(二〇二四年：港幣四億零四百萬元)。

酒店收入上升5%至港幣九億一千八百萬元(二〇二四年：港幣八億七千四百萬元)，營業虧損減少67%至港幣一千八百萬元(二〇二四年：港幣五千五百萬元)。香港收入增加7%至港幣八億二千二百萬元(二〇二四年：港幣七億六千六百萬元)，並恢復錄得營業盈利港幣一千二百萬元(二〇二四年：虧損港幣四千二百萬元)，乃入住率有所上升所致。中國內地收入下跌11%至港幣九千六百萬元(二〇二四年：港幣一億零八百萬元)，營業虧損擴大至港幣三千萬元(二〇二四年：港幣一千三百萬元)。

投資物業收入減少12%至港幣一億七千五百萬元(二〇二四年：港幣一億九千九百萬元)，營業盈利同樣減少12%至港幣一億五千萬元(二〇二四年：港幣一億七千一百萬元)，主要受到零售租金收入下降所拖累。

發展物業收入下降24%至港幣一億一千六百萬元(二〇二四年：港幣一億五千二百萬元)，並錄得營業虧損港幣二千一百萬元(二〇二四年：盈利港幣一億六千六百萬元)，因為確認入賬的銷售額減少。

投資的營業盈利(以股息收入為主)為港幣一億二千六百萬元(二〇二四年：港幣一億二千五百萬元)。

投資物業價值重估變動

集團的投資物業按二〇二五年十二月三十一日進行的獨立估值以公允價值予以列報，產生港幣二億一千二百萬元重估減值(二〇二四年：港幣一億五千三百萬元)，並已計入綜合收益表內。

其它支出淨額

其它支出淨額為港幣八千九百萬元(二〇二四年：港幣三百萬元)，主要是發展物業的減值撥備。

財務支出

淨財務支出減少至港幣一千三百萬元(二〇二四年：港幣一千六百萬元)。

除稅後所佔聯營公司業績

聯營公司錄得應佔虧損港幣一億四千四百萬元(二〇二四年：虧損港幣二億五千六百萬元)，乃計入了發展物業的減值撥備港幣一億八千一百萬元(二〇二四年：港幣二億三千七百萬元)。

所得稅

是年稅項支出為港幣三千九百萬元(二〇二四年：港幣三千九百萬元)。

業務及財務評議

股東應佔虧損

股東應佔集團虧損為港幣二億三千四百萬元(二〇二四年：港幣七千萬元)。按七億零八百八十萬股已發行普通股計算，每股虧損為港幣0.33元(二〇二四年：港幣0.10元)。

與股東應佔基礎淨(虧損)/盈利的對賬如下：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
基礎淨(虧損)/盈利	(22)	83
應佔投資物業重估減值淨額	(212)	(153)
股東應佔虧損	(234)	(70)

(III) 財務狀況、流動資金、財務資源與承擔之評議

股東權益及總權益

於二〇二五年十二月三十一日，股東權益增加5%至港幣一百四十九億八千萬元(二〇二四年：港幣一百四十二億一千七百萬元)，相等於每股港幣21.13元(二〇二四年：每股港幣20.06元)。股東權益增加的主要原因是投資重估產生的港幣十億零六百萬元盈餘遠超報告虧損。若計入非控股股東權益，集團的總權益則為港幣一百五十億六千九百萬元(二〇二四年：港幣一百四十三億三千萬元)。

資產

集團總資產為港幣一百六十四億七千三百萬元(二〇二四年：港幣一百五十八億零一百萬元)。營業資產(不包括銀行存款及現金)總計港幣一百五十六億二千七百萬元(二〇二四年：港幣一百五十三億七千萬元)。

按地域劃分而言，總營業資產有港幣一百二十二億四千三百萬元或78%位於香港(二〇二四年：港幣一百二十二億元或79%)及港幣十八億一千二百萬元或12%位於中國內地(二〇二四年：港幣二十一億六千三百萬元或14%)。

酒店

酒店物業按成本減折舊及減值撥備計算達港幣六十二億六千八百萬元(二〇二四年：港幣六十四億二千六百萬元)，包括香港美利酒店、香港馬哥孛羅、蘇州尼依格羅酒店及前常州馬哥孛羅酒店。

業務及財務評議

投資物業

投資物業達港幣四十七億三千四百萬元(二〇二四年：港幣四十九億四千六百萬元)，包括香港馬哥孛羅的基座商場和星光行單位。

作銷售用途的發展物業／聯營公司及合營公司權益

發展物業達港幣七億七千一百萬元(二〇二四年：港幣九億三千二百萬元)，主要包括蘇州國際金融中心。此外，透過聯營公司和合營公司進行的發展物業投資為港幣一億九千八百萬元(二〇二四年：港幣三億三千六百萬元)。

股本投資

股本投資按市價計值的總額為港幣三十四億六千一百萬元(二〇二四年：港幣二十五億零五百萬元)，主要包括為長期資本增長和股息收益而持有的藍籌股。整個投資組合的價值佔集團總資產21%(二〇二四年：16%)，組合內每項投資個別而言對集團總資產無重大影響。上述投資按市價計值產生盈餘淨額港幣十億零六百萬元(二〇二四年：虧損港幣一千七百萬)已計入其它全面收益表內，當中港幣五百萬元(二〇二四年：港幣零元)已於出售時變現並在除列時直接從投資重估儲備轉撥至盈餘儲備。

集團的投資組合按行業及地域分析如下：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
按行業分析		
—地產	2,987	2,171
—其它	474	334
總額	3,461	2,505
按地域分析		
—香港	1,889	1,498
—海外	1,572	1,007
總額	3,461	2,505

現金淨額

於二〇二五年十二月三十一日，集團有港幣四億零四百萬元的現金淨額(二〇二四年：港幣六千六百萬元)，由港幣八億四千六百萬元現金(主要於香港持有)及港幣四億四千二百萬元銀行借款(於中國內地提取)組成。

業務及財務評議

財務及備用信貸額和資金

集團的債務主要以港元及人民幣為本位，按浮動利率計息。

於二〇二五年十二月三十一日，集團備用信貸額為港幣十三億二千一百萬元，其中港幣四億四千二百萬元已被動用。若干銀行信貸以人民幣十一億六千萬元(折合港幣十二億八千四百萬元)(二〇二四年：人民幣十二億一千三百萬元(折合港幣十三億一千萬元))的中國內地酒店及發展物業作抵押。

衍生金融工具的使用受嚴格監控，集團所簽訂的衍生金融工具主要用於管理和對沖利率及貨幣風險。

為有利於進行業務和投資活動，集團繼續維持合理水平的餘裕現金，該等現金主要以港元和人民幣為本位。於二〇二五年十二月三十一日，集團亦持有一個總市值為港幣三十四億六千一百萬元(二〇二四年：港幣二十五億零五百萬元)的流通性上市股本投資組合，可在有需要時使用。

營業業務及投資活動帶來的淨現金流

回顧年度內，集團錄得港幣三億四千四百萬元(二〇二四年：港幣二億二千四百萬元)的營業淨現金流入。投資活動方面，集團錄得淨現金流入港幣三千二百萬元(二〇二四年：流出港幣一千二百萬元)，主要來自出售股本投資。

資本性與發展開支承擔

於二〇二五年十二月三十一日，集團計劃今後數年的主要資本性與發展開支合共約為港幣三億一千二百萬元，主要涉及發展物業。

上述開支將由內部財務資源(包括目前手頭現金)及銀行借貸撥付。其它可運用資源包括需要時可變現以應付所需的股本投資。

(III) 股息政策

本公司除遵守適用的法律規定外，亦採納一項股息政策，旨在於可行且適當的情況下為股東提供相對穩定且持續的股息。每年的股息派發將由董事會按集團當前和預期的財務表現、現金流、財務狀況、資本承擔與日後需要，以及一般營商和經濟環境等因素綜合評估後，決定是否上調或下調股息分派。

由於錄得股東應佔基礎淨虧損，本集團並無就截至二〇二五年十二月三十一日止年度宣派任何股息(二〇二四年：中期股息每股5港仙)。股息通常由當年度的已變現盈利中撥付。

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

(IV) 人力資源

於二〇二五年十二月三十一日，集團旗下僱員約有一千一百人。員工薪酬乃按其工作職責和市場薪酬趨勢而釐定，並酌情每年發放表現花紅作為浮動薪酬，以獎勵員工的個人工作表現及對集團的成就和業績所作出的貢獻。

企業可持續發展

我們的可持續發展方針

本集團致力減少營運所帶來的環境與社會影響，並推動其業務所在社區的可持續發展。在可持續發展方面的考慮融入本集團策略及營運決策過程中，董事會扮演著關鍵角色。本集團秉承母公司九龍倉置業地產投資有限公司(「九龍倉置業」)的管治架構與可持續發展願景，將「創建明天」的長遠願景融入可持續發展策略之中。

本集團於《二〇二五年可持續發展報告》中，詳細闡述環境、社會及管治方面的表現、政策與倡議。該報告乃根據香港聯合交易所有限公司發布的《環境、社會及管治報告守則》(附錄C2)、全球報告倡議組織(「GRI」)的二〇二一年可持續發展報告準則，並參考國際可持續發展準則理事會(「ISSB」)制定的第S1號「可持續相關財務資訊披露之一般規定」(「IFRS S1」)及第S2號「氣候相關披露」(「IFRS S2」)編製而成。報告已於香港交易及結算所有限公司網站(www.hkexnews.hk)及本公司網站(www.harbourcentre.com.hk)供公眾查閱。

我們的管治

本集團定期向九龍倉置業的可持續發展督導委員會匯報我們的環境、社會及管治表現。透過積極參與跨業務單位的可持續發展小組會議，本集團與九龍倉置業各團隊緊密合作，分享經驗並整合環境、社會及管治管理方面的最佳實踐。董事會對本集團營運中所有與環境、社會及管治相關的事宜負有整體監督責任，而管理團隊則負責將環境、社會及管治原則貫徹落實於日常業務運作之中。

本集團積極與內部及外部持份者協作，以加強管治實踐並創造社會價值。可持續發展方面的考慮已全面融入本集團的業務策略之中，以應對並減少營運所帶來的環境與社會影響。透過全面的風險評估、持份者參與及重要性評估，董事會對重大的環境、社會及管治風險與機遇進行優先排序，並據此指導各項倡議的制定，以持續提升本集團長遠的可持續發展表現。

本集團秉持最高標準的商業誠信，對貪污、詐騙、勒索及洗錢行為採取零容忍政策。透過穩健的風險管理架構及內部監控機制，確保嚴格遵守香港法例第201章《防止賄賂條例》及其他適用的法規。這些系統與本集團的《反貪腐政策》以及九龍倉置業的《合規政策聲明》保持一致。為進一步強化營運過程中的道德行為，本集團亦採納了九龍倉置業的《商業誠信聲明》及《紀律守則》。此外，《舉報政策及程序》為員工提供一個安全且保密的渠道，用以報告任何涉嫌不當行為。本集團亦定期審視各項業務流程，以確保持續合規，並維持高水平的道德管治標準。

企業可持續發展

我們的環境

本集團一直致力保護環境，並積極減少對生態環境的負面影響，確保全面遵守香港及中國內地適用的環境法例和法規。於報告年內，本集團並無發生任何與環境事項相關的違規事件，再次彰顯我們對負責任環境管理的堅定實踐。

為減低環境足跡，我們已實施一系列策略，專注提升能源效益、資源管理，以及減少廢物並推動回收利用。本集團旗下的香港美利酒店及香港馬哥孛羅均維持ISO 14001環境管理系統認證，彰顯本集團持續改善環境表現的承諾。隨著九龍倉置業對科學基礎減碳目標的承諾以支持全球向低碳經濟轉型，我們將透過在營運中推行節能措施及減排倡議，積極參與作出貢獻。與此同時，本集團亦與九龍倉置業緊密合作，建立資產組合的氣候韌性，展現我們致力應對氣候相關挑戰的決心，並與九龍倉置業《氣候變化政策聲明》保持一致。

本集團明白急性和慢性的實體氣候風險所帶來的影響。颱風及降雨洪水等急性事件可能導致營運中斷及實物資產損毀；而酷熱及海平面上升等慢性風險，則會導致長期營運成本上升。目前，全球正積極推動並規範向低碳能源轉型及逐步淘汰對化石燃料的依賴。不斷演變的政策框架、市場動態及技術進步，可能對本集團的業務表現、財務穩定及聲譽產生影響。我們已主動探索機遇，積極採用創新技術與低碳解決方案，以提升能源效益及可持續發展表現。

本集團對可持續發展的持續承諾已透過獲取地球評測(「EarthCheck」)認證得以肯定。有關本集團的環境倡議及進展的更多詳情，請參閱獨立成刊的《可持續發展報告》。

我們的員工

本集團高度重視員工，並視員工為持續成功的基石。在工作場所中，我們致力維護平等機會、多元和共融，並積極培育一種拒絕任何形式歧視的文化。員工會定期獲知有關反歧視及反騷擾的最新實務和政策。在招聘及薪酬事宜上，本集團嚴格遵守所有適用的法律和法規。本集團亦提供一系列全面的培訓課程，以提升員工在服務質素、職業安全及健康，以及商業道德等領域的能力。

為實現零工傷的目標，本集團嚴格遵守香港法例第509章《職業安全及健康條例》以及九龍倉置業的《安全及健康政策》。本集團定期審視及評估其安全手冊以及《工作事故和工傷政策》，以確保持續改善並與最佳安全實踐保持一致。於報告年內，本集團並無錄得任何與工作相關的死亡個案，充分反映其安全管理措施的成效。

我們定期評估業務實踐，以確保全面履行本集團的法律義務及符合各項監管要求。於報告年內，並無錄得任何與僱傭實務或職業安全及健康相關的違規情況。

企業可持續發展

我們的價值鏈

顧客體驗與滿意度始終是本集團追求產品及服務卓越的核心承諾。本集團高度重視食品安全，並透過進行審核，主動識別、評估及處理與食品質素和衛生相關的潛在風險。在《食品安全與衛生手冊》的指引下，一旦發現問題，我們會即時採取糾正措施以降低風險。除嚴格遵守適用的法律和法規外，本集團亦透過系統化的供應商審核和突擊檢查進一步加強食品安全管理。此外，我們採用追溯系統，確保所有採購食品的原產地標示準確無誤，提升透明度，並加強消費者信心。

本集團嚴格遵守所有適用於核心業務營運的法律、法規及自願性守則。為提升員工對香港法例第619章《競爭條例》的認知和合規意識，我們提供明確的指引並定期舉辦培訓課程。除保障員工及持份者的利益外，本集團亦對所有合同、協議及市場推廣材料實施標準化的審核程序，確保向顧客提供的資訊準確且完整。

我們秉持最高標準的資料保障與私隱保護，營運上嚴格遵循《資料私隱政策聲明》、香港法例第486章《個人資料(私隱)條例》以及歐盟《通用數據保護規例》。顧客資料僅由獲授權人員處理，並依照內部政策、相關法律要求及業界最佳實務進行管理。於報告年內，本集團並無錄得任何與顧客資料保護相關的違規情況或私隱洩漏事件。

我們將環境、社會及管治原則融入供應商評估框架中，以指導選取可靠且負責任的合作夥伴。我們遵循《綠色採購政策》，在各項採購決策中考慮環境影響，並在可行情況下優先選用本地供應商。所有供應商均須確認其了解並同意遵守本集團的環境、社會及管治標準。

「社、企共勉」

本集團致力透過推動教育、環境保育、社會福祉及青年發展等項目，持續貢獻本地社區。於報告年內，我們推出多項以社區為本的計劃，並持續支持九龍倉置業的旗艦「社、企共勉」項目「學校起動」計劃。我們參與的活動涵蓋職業講座、企業參觀、工作體驗及各類實踐學習活動。有關本集團企業社會責任參與的更多詳情，請參閱獨立成刊的《可持續發展報告》。

企業管治報告

(A) 企業管治常規

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

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

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

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

本公司在截至二〇二五年十二月三十一日止財政年度全年有應用《企業管治守則》的原則，並有遵守其所有適用的守則條文，唯一例外的是守則條文C.2.1條，下文「(E)主席及行政總裁」一節會就此作出解釋。

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

(B) 企業文化

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

有關本公司使命、企業價值觀和策略的詳情，請參閱本年報第13至15頁「企業可持續發展」部分和本公司網站「可持續發展」一欄。

企業管治報告

(C) 董事會

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

(I) 董事會組成及董事於二〇二五年的會議出席記錄

截至本報告日期，董事會由九名董事組成，包括一名具執行職能的董事、兩名非執行董事及六名獨立非執行董事。

最新的董事名單和其角色及職能可於本公司網站及聯交所網站查閱。充分符合《上市規則》披露要求的董事履歷詳情載於第39至41頁「(A)董事及高級管理人員的個人簡介」。在所有披露董事姓名的公司通訊中，均會註明全部董事(包括獨立非執行董事)的身份。

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

董事	任期 (年)	上一次重選連任 起計服務年期
<i>主席</i>		
吳天海先生	16.9	1
<i>非執行董事</i>		
易志明先生	13.7	2
包靜國先生	7.8	2
<i>獨立非執行董事</i>		
鄭詩韻女士	1.2	1
李大壯先生	7.3	2
陸觀豪先生	7.8	3
史習平先生	18.8	1
鄧思敬先生	17.5	3
丁天立先生	7.3	1

每名董事均基於其才幹、經驗和地位，以及其對指引本集團及集團業務妥善發展的潛在貢獻而獲得委任。

企業管治報告

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

董事	二〇二五年出席／舉行的會議			
	董事會	審核委員會	提名委員會	股東週年大會
<i>主席</i>				
吳天海先生	5/5	不適用	1/1	1/1
<i>非執行董事</i>				
易志明先生	5/5	不適用	不適用	1/1
包靜國先生	5/5	不適用	不適用	1/1
<i>獨立非執行董事</i>				
鄭詩韻女士	5/5	不適用	不適用	1/1
李大壯先生	5/5	不適用	不適用	1/1
陸觀豪先生	5/5	3/3	不適用	1/1
史習平先生	5/5	3/3	1/1	1/1
鄧思敬先生	5/5	3/3	1/1	1/1
丁天立先生	5/5	3/3	不適用	0/1
會議數目總計	5	3	1	1

薪酬委員會在二〇二六年一月舉行了一次會議，以審閱本年報內有關董事酬金的披露、檢討本公司的薪酬政策及架構和董事袍金水平，以及考慮及批准主席、全體董事及高級管理人員的酬金。

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

各董事在二〇二五年舉行的董事會會議、董事會轄下委員會會議和股東週年大會中均維持理想的出席率，體現了其盡忠職守履行角色和責任。除正式會議外，須董事會批准的事宜均以傳閱書面決議方式處理。

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

(II) 董事委任及選舉

董事會在提名委員會的協助下負責發展和制訂提名及委任董事的相關程序、監察董事的委任及評核獨立非執行董事的獨立性。本公司已經正式採納了《提名政策》(詳見第22頁「(C)董事會」一節下「(V)提名政策」分節)，訂明物色、評核及提名合適人選出任董事的方法。

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

企業管治報告

陸觀豪先生、包靜國先生和鄧思敬先生將於二〇二六年五月七日舉行的股東週年大會上卸任。鄧先生不會參選連任。其餘兩名卸任董事（「參選連任董事」）皆符合資格並願意重選連任。提名委員會和董事會已參考本公司採納的《提名政策》和《董事會多元化政策》所載的準則對擬重選連任的參選連任董事進行審核。提名委員會和董事會均認為各參選連任董事皆能繼續按要求履行職責。各候選人的選舉將以單獨的決議案進行，且董事選舉不設累積投票制。有關參選連任董事之候選人詳情載於致股東的股東週年大會通函內。

(III) 董事會獨立性

董事會認為董事會的獨立性極其重要，是良好企業管治的關鍵。截至本報告日期，董事會有三分之二的成員為獨立非執行董事。此外，概無董事與另一名董事存有任何關係（包括財務、業務、家屬或其它重大或相關的關係）。

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

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

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

全部現任董事之任期一般在上一次獲重選為董事三年後屆滿，如果董事是新獲委任，其任期則於下一次股東大會屆滿。

為有序遵守《上市規則》分階段實施的新規定，本公司已更新《提名政策》。新規定要求如董事會有任何已出任達九年或以上的獨立非執行董事（「連任多年獨立非執行董事」），在該九年任期屆滿後舉行的股東週年大會結束時，董事會不得再留任該連任多年獨立非執行董事。更新後的《提名政策》規定任何須於股東週年大會上輪值卸任的連任多年獨立非執行董事將不獲提名連任。詳情請參閱第22頁「(C)董事會」一節下「(V)提名政策」分節。

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

企業管治報告

(IV) 董事會多元化

本公司認同並深信董事會成員多元化對提升整體業績大有裨益。本公司秉持實現可持續及平衡發展的願景，視董事會成員多元化為達成策略目標的關鍵要素。董事委任均以用人唯才為原則，並充分考慮董事會成員多元化帶來的益處。

本公司致力於根據現行情況及經考慮本公司不時的業務模式及營運狀況之具體需求，建立並維持具有廣泛多元化目標的董事會組成，當中包括但不限於性別、年齡、文化和教育背景、服務年資、專業經驗、技能、對本集團業務的了解，以及廣泛的個人特質、興趣和價值觀，以及甄選出的候選人將為董事會帶來的貢獻。

目前，獨立非執行董事佔董事會超過一半人數。彼等具有在國際及本地企業發展事業的多方面經驗，把不同領域的專業背景帶入董事會，並在香港和中國內地擔任或曾經擔任過公共服務要職。

本公司旨在實現各方面均衡的多元化，避免過度側重於單一範疇，但性別多元化仍被視為優先目標，而董事會成員不應由單一性別組成。於本年度內及截至本報告日期，董事會有一名女性成員，佔董事會11%。本公司的目標為至少維持董事會目前的女性代表比例，最終邁向性別均等，並將採取適當措施，配合不斷演進的企業管治常規，進一步提升董事會多元化。

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

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

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

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

企業管治報告

下表載列董事會截至本報告日期的成員多元化概況：

性別	男性： 89% 女性： 11%
年齡組別	56歲以下： 22% 56至66歲： 11% 67至77歲： 56% 78歲或以上： 11%
服務年資	10年以下： 56% 10至15年： 11% 16年或以上： 33%
族裔	華裔： 100%
於九龍倉集團以外的 其它公眾上市公司出任董事 (公司數目)	0間： 56% 1間： 33% 2間或以上： 11%

本公司已建立並持續編製與企業策略掛鈎的董事會技能表。下表概述截至本報告日期董事與本公司相關且有助於本集團業務發展的多元技能與經驗組合：

技能與經驗	與本公司的相關性	專業知識覆蓋率 (佔整個董事會之百分比)
策略 <ul style="list-style-type: none"> 銀行／金融及證券／投資 創業 創新與科技 中國內地市場經驗 策略 	提供對經濟趨勢、商業環境及發展機遇的見解，支持本集團的長期策略目標及可持續增長	89%
行業相關 <ul style="list-style-type: none"> 款待業 工商業 地產／物業營運及管理 	有助於對本集團的資產組合進行有效監督，並提供對市場趨勢及行業特定風險的見解，使本集團能夠把握增長機遇	100%
其它業務板塊 <ul style="list-style-type: none"> 媒體及傳訊 公共運輸／物流／海運業務 	為董事會帶來多元化的觀點，提升董事會審議的廣度與質量	67%
監控及管治 <ul style="list-style-type: none"> 管治／監管合規 風險管理／內部監控 可持續發展／環境 	支持有效的董事會監督、穩健的風險管治及負責任的業務常規，並符合《上市規則》及其它適用法律和法規	56%
專業 <ul style="list-style-type: none"> 會計專業／財務管理 諮詢顧問 教育／學術 	為董事會決策貢獻財務紀律、策略見解、持份者溝通技巧及商務觸覺	67%
公共服務及行政／協會	就社會及經濟發展提供有據可依的洞見，從而強化董事會的策略性研議	67%

企業管治報告

提名委員會至少每年透過評估(包括但不限於)董事會的架構、人數、技能組合、專業背景、經驗及知識,檢視《董事會多元化政策》的執行情況和成效,以確保該政策對公司仍然有效和合適,並符合監管規定及良好的企業管治常規。提名委員會參照《董事會多元化政策》,對董事會的多元化概況及技能表進行評核後,認為該政策及其執行情況對本公司而言持續有效且適切。

提名委員會的職權範圍已按照經修訂的《企業管治守則》於二〇二五年三月作出修訂,將職責擴大至涵蓋編製董事會技能表、檢視《董事會多元化政策》的執行情況及成效、支援定期對董事會表現進行評核,以及評估董事對董事會投入的時間和作出的貢獻。

(V) 提名政策

本公司的《提名政策》訂明物色、評核及提名合適人選出任董事的方法。為了使董事會有一個可持續的最佳成員組合,提名將力求平衡董事會中的技能、經驗及視角多元化,以切合本公司的業務所需和繼任的連貫性。

在評核新委任或重選的建議人選是否合適時會參考下列準則:

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

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

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

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

企業管治報告

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

(VI) 董事會運作

本公司以一個行之有效的董事會為首，董事會客觀行事，所作決策符合本公司利益。本公司的管理層密切關注影響企業事務及業務的規條變動，以及會計準則的變動，並採用適當的呈報形式編撰年報、中期報告書及其它相關文件，對本集團的表現、狀況及前景作出平衡、清晰及易懂的評核。如上述變動與本公司或董事的披露責任有關，則會在董事會會議上向董事介紹情況，或定期向董事發放更新及資料，讓董事了解其責任及本集團的經營方式、業務活動和發展的最新情況。

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

(VII) 董事及高級管理人員薪酬

支付予董事及本公司高級管理人員的酬金，乃參考香港的上市公司一般支付予才幹及工作職責相若的董事和高級管理人員的酬金水平而釐定，以確保薪酬待遇公平及具有競爭力，且為合宜及適當。在截至二〇二五年十二月三十一日止財政年度內支付予董事會的全年袍金如下：

支付予以下人士的袍金：	支付率為每年港幣千元
董事	80
審核委員會主席	50
審核委員會成員	40

建議修訂支付予董事的全年袍金並追溯至二〇二六年四月一日生效之決議案將於二〇二六年五月七日舉行的應屆股東週年大會上由股東考慮，詳見股東週年大會通告及通函。

支付予董事及本公司高級管理人員的薪酬詳情載於第65及66頁的財務報表附註2(b)及2(c)。

企業管治報告

(VIII) 董事培訓

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

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

於本財政年度內，所有董事皆有參與持續專業發展，茲將詳情載列如下：

董事	出席研討會、 會議及／或論壇	閱讀期刊、最新資訊、 文章及／或資料等
吳天海先生	✓	✓
鄭詩韻女士	✓	✓
李大壯先生	✓	✓
陸觀豪先生	✓	✓
包靜國先生	✓	✓
史習平先生	✓	✓
鄧思敬先生	✓	✓
丁天立先生	✓	✓
易志明先生	✓	✓

企業管治報告

(D) 董事進行證券交易

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

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

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

(E) 主席及行政總裁

吳天海先生擔任本公司主席，同時亦是本公司實際上的行政總裁，此情況偏離了《企業管治守則》的守則條文第C.2.1條，該條文規定主席與行政總裁的角色應由不同人士擔任。上述偏離情況被視為恰當，因為在集團的企業架構下由同一人出任本公司主席及履行行政總裁的執行職能被認為於計劃及執行長遠策略時較具效益。董事會相信在由具經驗和卓越才幹的人士所組成的董事會(超過一半人數為獨立非執行董事)的運作及管治下，足以確保權力和授權分布均衡。

主席領導董事會，負責集團策略及董事會事務，確保董事會成員和管理層之間保持緊密的工作關係，而彼亦實質上履行行政總裁職責，直接承擔集團的若干主要業務及企業單位的行政責任。

(F) 公司秘書

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

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

公司秘書確認彼在本財政年度內已接受不少於15小時的相關專業培訓。

企業管治報告

(G) 董事會轄下委員會

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

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



企業管治報告

各董事會轄下委員會於二〇二五年的工作摘要

審核委員會

- 審核委員會於二〇二五年舉行了三次會議，成員出席記錄載於本報告第18頁
- 審閱外聘核數師的年度審核計劃
- 批准外聘核數師的薪酬及聘用條款
- 按適用的準則檢視外聘核數師的獨立客觀性及審核程序的成效
- 就審核委員會的職責，在向董事會提交季度、中期及年度財務報表前作出審閱
- 檢視內部核數師的審核程序及所做的工作
- 在風險管理及內部監控委員會及內部核數師的支援下，檢討本集團在財務監控、風險管理及內部監控系統方面的成效
- 在董事會執行成員及管理層不在場的情況下與外聘核數師會面
- 審查舉報個案及相關調查結果
- 審視本集團的企業管治事宜及相關報告
- 檢視及監察本集團遵守法律及監管規定的情況
- 建議董事會續聘外聘核數師
- 年度審視《非鑒證服務預先批准政策》及相關事宜

薪酬委員會

- 薪酬委員會於二〇二五年並無舉行會議
- 薪酬委員會於二〇二六年一月舉行了一次會議，以：
 - 進行年度檢討，內容包括：
 - 審閱本報告披露之截至二〇二五年十二月三十一日止財政年度的董事酬金清單
 - 檢討本公司全體董事及高級管理人員的薪酬政策及架構
 - 檢討董事及審核委員會主席和成員的袍金水平
 - 考慮及批准主席、全體董事及高級管理人員的酬金

提名委員會

- 提名委員會於二〇二五年舉行了一次會議，成員出席記錄載於本報告第18頁
- 向董事會建議在二〇二五股東週年大會上重選卸任董事吳天海先生、鄭詩韻女士、史習平先生和丁天立先生
- 檢討董事會組成及評核獨立非執行董事之獨立性
- 檢視董事會多元化的情況(包括技能表、性別多元化及服務年資)及《董事會多元化政策》的執行情況和成效
- 審閱並向董事會建議經修訂之提名委員會職權範圍
- 審視董事對董事會投入的時間和作出的貢獻

企業管治報告

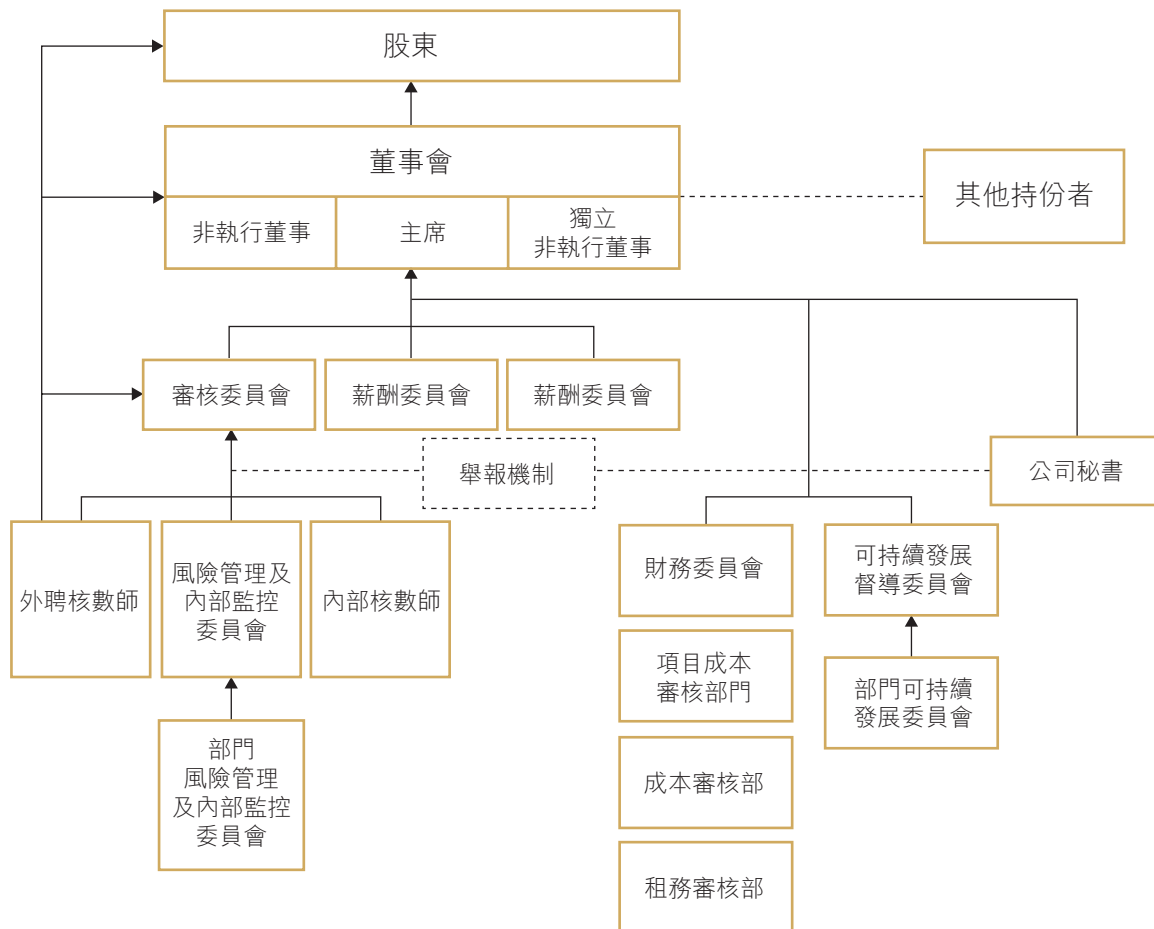
(H) 風險管理及內部監控系統

(I) 風險管治架構

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

審核委員會獲授權責，在風險管理及內部監控委員會協助下，持續監察及評核相關系統是否有效，並向董事會匯報。

本集團長期以來秉持審慎管理原則，借助九龍倉置業集團內部審核及其它企業監控職能的資源，制定了一個穩固而全面的框架，以管理機構內多個分部內不同業務運作的風險，如下圖所示：



企業管治報告

風險管理及內部監控委員會在本集團的風險管理及內部監控系統中的持續管理發揮重要作用，其目的是協助審核委員會履行其監督本集團風險管理及內部監控系統的責任，其主要職能之一是根據下文進一步闡述的程序協助審核委員會定期檢討本集團的風險管理及內部監控系統的成效。

部門風險管理及內部監控委員會設於業務單位及企業部門層面，由各部門的主要管理人員及負責內部監控職能的人員組成。作為部門諮詢組織，部門風險管理及內部監控委員會負責實施本集團的監控政策及持續評核相關業務單位的監控活動。

(II) 常規及程序

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

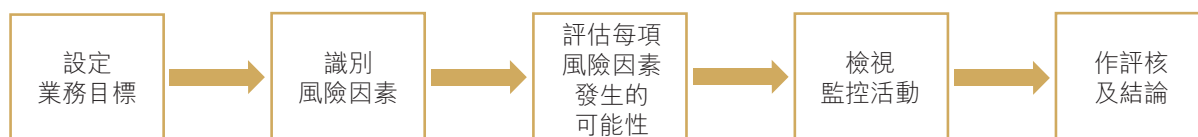
每個運作單位的責任範圍及權力限制均有明確界定，以確保有效地互相制衡。本集團設計了若干程序，以保障資產不會在未經授權下被挪用或出售、妥善保存會計記錄、確保供內部使用或向外公布的財務資料均屬可靠，以及符合有關法例及規例。風險管理系統、內部監控措施及程序會持續予以檢討，於有需要時作出改善，以應對業務、經營及監管環境的變化。

此外，本集團已採納《舉報政策及程序》，並將權責轉授審核委員會。《舉報政策及程序》讓僱員及其他與本集團有往來者(如客戶及供應商)在毋需擔心遭報復的保密情況下，對集團內任何懷疑的不當或舞弊行為提出關切，接獲的任何及所有相關投訴會被轉介本公司審核委員會及／或主席，說明與本集團有關的任何事宜中可能存在的不當行為。《舉報政策及程序》可在本公司網站的「企業管治」一欄下載。本集團亦已為獨立調查和跟進制定了明確的程序。

內部審核功能監察對集團政策及準則的合規情況，並檢討整個集團內部監控架構的成效。審核委員會會獲匯報有關內部監控事宜的發現，外聘核數師則可查閱完整的內部審核報告。

(III) 定期檢討

在風險管理及內部監控委員會領導下，至少每年對整個集團進行一次以COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)框架為基礎的全面系統檢討。各業務單位經由部門風險管理及內部監控委員會協調，按照下圖所示流程進行自我評核。



企業管治報告

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

(IV) 年度確認

在截至二〇二五年十二月三十一日止財政年度內，審核委員會在風險管理及內部監控委員會和部門風險管理及內部監控委員會的協助下，已對本集團的風險管理和內部監控系統及程序是否有效作出檢討，檢討範圍涵蓋所有方面的監控，包括財務監控、運作監控、合規監控及風險管理，以及本公司在會計、內部審核、財務匯報職能以及與本集團的環境、社會及管治的表現和匯報有關的職能方面的(其中包括)資源、員工資歷及經驗是否足夠及員工所接受的培訓是否充足。業務單位及企業部門主管已向風險管理及內部監控委員會呈交以核證方式作出的確認，指出風險管理及內部監控程序行之有效，符合財務匯報、營運及合規需要，風險管理及內部監控委員會將之整合，並向審核委員會匯報。

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

本集團面對的主要風險(其中包括與環境、社會及管治有關的重大風險)及不明朗因素的討論載於第47至49頁「董事會報告」內。

(I) 內幕消息政策

本公司認同貫徹作出公平披露非常重要，以及時準確地披露內幕消息為目標。

本公司遵照《證券及期貨條例》第XIVA部及《上市規則》的規定，有政策訂明處理及發布本公司內幕消息的原則及程序，並將相關政策通報本集團的相關高級行政人員。公司秘書與高級行政人員緊密合作，識別潛在內幕消息及評估其重要性，並在適當情況下將相關資料上報董事會，以便根據適用的法律規章採取進一步行動。

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

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

企業管治報告

(J) 董事對財務匯報的責任

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

本集團於編製財務報表時嚴守以下原則：

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

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

基於本公司長遠創造或保留價值，並透過其業務模式及企業策略(見第2頁)實現本公司的目標，董事滿意本集團的表現。

(K) 外聘核數師

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

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

根據本財政年度的委聘函，畢馬威會計師事務所提供以下服務：

1. 向本公司及其附屬公司(於香港及其它司法管轄區註冊成立)提供核數服務；
2. 查核初步公布年度業績所摘取的財務資料是否準確；
3. 出席二〇二六年股東週年大會；及
4. 匯報持續關連交易。

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

企業管治報告

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

	已付／須付酬金	
	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
服務類別：		
核數服務	2	2
非核數服務	—	—
總額	2	2

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

核數師就本集團財務報表所作之申報責任聲明載於第50至55頁之獨立核數師報告內。

(L) 商業道德與誠信

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

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

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

(M) 與股東的溝通

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

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

《股東通訊政策》闡明本公司為持續與股東和投資界進行公開對話而建立的框架。

企業管治報告

年內，本公司透過以下渠道，與股東及其他持份者保持有效的溝通和互動：

渠道	二〇二五年摘要
股東週年大會	<ul style="list-style-type: none">董事(包括審核委員會、薪酬委員會和提名委員會的主席)及外聘核數師親身出席，隨時準備回答股東提問提供電子投票裝置，以便利親身出席股東週年大會之股東進行投票提供英語至粵語的即時傳譯服務
公司通訊	<ul style="list-style-type: none">本公司之年報／中期報告書、可持續發展報告、通函、通告、代表委任表格及監管公告均已及時刊載於本公司及聯交所網站
公司網站	<ul style="list-style-type: none">投資者關係資訊，包括財務動態、股份資訊及股息派發記錄企業管治及可持續發展政策出版刊物及媒體發布
社交媒體	<ul style="list-style-type: none">定期更新集團業務發展、企業活動及社區倡議的相關資訊
查詢聯絡	<ul style="list-style-type: none">為促進與股東、投資者及傳媒的有效溝通，特設專用電子郵件聯絡方式

股東可透過指定渠道提出問題或要求索取可公開取得的本公司資料。本公司股份過戶登記處卓佳證券登記有限公司的地址及本公司的聯絡資料載於本年報第3及4頁。股東如對名下持有任何問題，可向本公司股份過戶登記處查詢。

為促進易懂、及時又符合環保的溝通，公司通訊會以淺白語文撰寫，股東可選擇收取英文及／或中文版本的公司通訊，以及其偏好的收取方式。

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

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

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

企業管治報告

二〇二五年股東週年大會

二〇二五年股東週年大會已於二〇二五年五月七日假座香港九龍廣東道3號馬哥孛羅香港酒店6樓翡翠廳舉行，絕大部分董事均有出席，詳情見載於第18頁的董事出席會議記錄。本公司核數師畢馬威會計師事務所亦出席了二〇二五年股東週年大會，其代表在大會期間隨時準備回答股東提問。表決結果詳情已於本公司日期為二〇二五年五月七日之公告內披露，該公告已刊載於本公司網站及聯交所網站。

二〇二六年股東週年大會

應屆股東週年大會將於二〇二六年五月七日假座香港九龍廣東道3號馬哥孛羅香港酒店6樓翡翠廳舉行。本公司鼓勵全部股東就大會上提呈的所有決議案投票。於二〇二六年股東週年大會上提呈的決議案詳情載於隨本年報一併寄發的通函內。相關股東週年大會通告及代表委任表格可於本公司網站及聯交所網站下載。

(N) 表決

本公司就股東以書面點票方式表決沿用以下程序：

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

(O) 股東的權利

(I) 召開股東特別大會

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

(II) 向董事會提出查詢

股東可隨時經本公司的電郵地址(僅供查詢用途)、郵寄地址、電話號碼及傳真號碼(載於本年報第3及4頁及本公司網站(www.harbourcentre.com.hk))，向董事會提出查詢。

企業管治報告

(III) 於股東大會上提呈建議

- (i) 股東建議候選人在股東大會上參選董事的程序，載於本公司網站的「企業管治」一欄內。
- (ii) 在股東週年大會上提呈動議決議案的程序如下：

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

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

相關書面要求必須：

- (a) 指明有待發出通知所關乎的決議案；
- (b) 經所有提出該要求的股東認證；及
- (c) 於該要求所關乎的股東週年大會舉行前六個星期送抵本公司；或(如在上述時間之後送抵本公司的話)該股東週年大會的通告發出之時。

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

(P) 組織章程文件

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

(Q) 股息政策

本公司已採納《股息政策》，詳情載於第12頁「財務評議」內。

董事會報告

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

主要業務

本公司的主要業務為投資控股，而本公司主要附屬公司的主要業務則編列於第112至114頁。

本集團的主要業務為擁有酒店及投資物業，同時持續退出之前在中國內地作出的發展物業投資。

業務審視

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

- 業務模式及企業策略(第2頁)
- 主席報告書(第5至6頁)
- 財務撮要(第7頁)
- 業務及財務評議(第8至12頁)
- 風險管理及內部監控系統(第28至30頁)
- 主要風險及不明朗因素(第47至49頁)
- 財務風險管理及公允價值(第82至87頁的財務報表附註第20條)
- 或然負債(第90頁的財務報表附註第24條)

此外，本集團在環境、社會及管治方面的政策及表現，以及對相關法律及規例的遵守情況，在第13至15頁的「企業可持續發展」分部有所闡述，更多詳情見本集團的《二〇二五年可持續發展報告》，該報告已刊載於本公司網站及聯交所網站。

業績及分配撥補

本集團截至二〇二五年十二月三十一日止財政年度的業績編列於第56頁的綜合收益表及第57頁的綜合全面收益表內。

本財政年度內的虧損撥補編列於第59頁的綜合權益變動表內。

股息

董事會已議決不會就截至二〇二五年十二月三十一日止年度宣派任何股息(二〇二四年：每股中期股息5港仙)。

捐款

截至二〇二五年十二月三十一日止年度內並無作出捐款。

董事會報告

股本

本公司的股本於本財政年度內的變動詳情載於第88頁的財務報表附註第21條內。

股票掛鈎協議

本公司於本財政年度內概無訂立或存在可能導致本公司發行股份的股票掛鈎協議。

董事

在本財政年度內及截至本報告日期，本公司的董事為吳天海先生、鄭詩韻女士、李大壯先生、陸觀豪先生、包靜國先生、史習平先生、鄧思敬先生、丁天立先生和易志明先生。

陸觀豪先生、鄧思敬先生和包靜國先生將依據本公司的《組織章程細則》(「《組織章程細則》」)第106(A)條於應屆股東週年大會上輪值卸任董事之職。鄧先生不會參選連任。其餘兩名卸任董事皆符合資格並願意重選連任。於應屆股東週年大會上參選連任的兩名董事與本公司概無訂立僱主在一年內不可在不予賠償(法定賠償除外)的情況下終止的服務合約。

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

交易、安排或合約利益

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

管理合約

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

購買股份或債券安排

在本財政年度內任何時間，除按照本公司的控股公司九龍倉置業地產投資有限公司(「九龍倉置業」)股份認購權計劃授予九龍倉置業集團旗下公司的若干僱員／董事(當中若干人士在本財政年度內為本公司董事)用於認購九龍倉置業普通股的若干尚未行使的認股權外，本公司、其附屬公司、其控股公司或該等控股公司的任何附屬公司概無參與任何安排，致令本公司董事因取得本公司或其它法人團體的股份或債券而獲得利益。

董事會報告

根據九龍倉置業股份認購權計劃的規例(該等規例須受不時適用的相關法律及監管條文所制約)，發行九龍倉置業股份的認購價及可行使相關認股權的期限皆由九龍倉置業董事會釐定並在要約函中訂明，惟有關認購價須至少為下列三者中的較高者：(a)在授出認股權的日期在香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)日報表所載的收市價；(b)在緊接授出認股權的日期前五個營業日在聯交所日報表所載的平均收市價；及(c)一股股份的面值；而相關認股權的行使期限則不得超出由授出相關認股權當日起計十年。

在本財政年度內，九龍倉置業並無根據其股份認購權計劃配發及發行股份予任何本公司董事。

獲准許的彌償條文

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

本公司已聯同其上市控股公司(九龍倉置業)及其上市聯屬公司(九龍倉集團有限公司(「九龍倉」))續投董事責任保險，相關保險在本財政年度全年直至本報告日期仍然生效，為各集團公司的董事(當中包括本公司董事)提供適當保障。

購買、出售或贖回證券

在本財政年度內，本公司或其任何附屬公司並無購買、出售或贖回本公司任何上市證券(包括出售庫存股份)。截至二〇二五年十二月三十一日至本報告日期，本公司並無持有任何庫存股份(不論是於中央結算及交收系統或以其它方式持有)。

核數師

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

其它公司資料

本董事會報告的其它公司補充資料載於第39至49頁。

承董事會命
公司秘書
何麗珠

香港，二〇二六年三月五日

董事會報告

其它公司資料

(A) 董事及高級管理人員的個人簡介

(i) 董事

吳天海先生 主席 (73歲)

吳先生自二〇〇九年出任本公司主席兼董事，現時亦擔任提名委員會主席及薪酬委員會成員。

吳先生同時在以下於香港上市的聯屬公司的董事會擔任職務：控股公司九龍倉置業的主席兼常務董事、九龍倉的主席兼常務董事，以及綠城中國控股有限公司(「綠城」)的非執行董事。吳先生亦擔任本公司之控股股東會德豐有限公司(「WAC」)的副主席(該公司於香港上市至二〇二〇年七月)。

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

鄭詩韻女士 董事 (51歲)

鄭女士CFA自二〇二四年十二月起獲委任為本公司獨立非執行董事，現時亦擔任提名委員會成員。她畢業於加拿大安大略省多倫多大學，取得榮譽文學士學位。鄭女士現任品牌市場推廣及活動諮詢顧問公司天機亞太集團(「天機」)的合夥人兼首席執行官。鄭女士是特許金融分析師，於二〇〇五年加入天機為合夥人之前，在投資銀行工作逾十年。

鄭女士在香港、澳門和中國內地參與多個商業、社會和公共服務機構的工作。她是中國人民政治協商會議寧波市委員會委員、香港特別行政區(「香港特區」)行政上訴委員會小組成員，以及演藝學院友誼社委員會委員。鄭女士亦是香港總商會卓妍社主席、香港各界婦女聯合協進會名譽副會長暨執委、澳門會議展覽業協會副監事長，以及香港政協青年聯會名譽董事。鄭女士因其專業和個人成就而在二〇二三年獲得《旭茉JESSICA》雜誌的「成功女性大獎」，及於二〇二二年獲金紫荊女企業家協會頒發「第四屆金紫荊女企業家獎—卓越企業管理獎」。

李大壯先生SBS, OM, JP 董事 (66歲)

李先生自二〇一八年起獲委任為本公司獨立非執行董事。他是新大中資本有限公司及中國概念(諮詢顧問)有限公司的執行主席。他自一九九三年起獲選為中國人民政治協商會議第八屆、第九屆、第十屆、第十一屆、第十三屆及第十四屆全國委員會委員，於二〇〇七年至二〇一三年擔任香港特區財務匯報檢討委員團召集人兼成員。他亦曾出任香港總商會理事會理事至二〇二二年五月，並曾出任約旦哈希姆王國駐香港特區名譽領事至二〇二三年九月。李先生現任港台經濟文化合作協進會主席及中華海外聯誼會常務理事。李先生亦是香港公眾上市公司興利集團有限公司的獨立非執行董事。他曾任公眾上市的中國鋁業股份有限公司的獨立非執行董事至二〇二一年六月。

董事會報告

陸觀豪先生 *BBS, JP* 董事 (74歲)

陸先生 *FHKIB* 自二〇一八年起獲委任為本公司獨立非執行董事，現時亦擔任審核委員會主席。他在會計及財務管理方面擁有超過三十年豐富經驗。他於一九七五年加入恒生銀行，於一九九四年成為該銀行的董事及副行政總裁，其後於一九九六年出任常務董事兼副行政總裁，直至二〇〇五年五月退休。陸先生目前為兩間香港公眾上市公司的獨立非執行董事，該兩間公司分別為鴻興印刷集團有限公司和有線寬頻通訊有限公司。陸先生在二〇〇八年二月至二〇一〇年七月出任會德豐地產有限公司(曾為公眾上市公司，直至二〇一〇年七月成為WAC的全資附屬公司)的獨立非執行董事，在二〇〇七年二月至二〇二三年六月出任China Properties Group Limited(曾為公眾上市公司，直至二〇二三年八月除牌)的獨立非執行董事，以及在二〇〇六年九月至二〇二三年九月出任金寶通集團有限公司(在香港公眾上市)的獨立非執行董事。陸先生過去曾任香港浸會大學諮議會及校董會、稅基廣闊的新稅項事宜諮詢委員會、個人資料(私隱)諮詢委員會、香港政府中央政策組、統計諮詢委員會、廣播事務管理局、證券及期貨事務監察委員會的諮詢委員會和投資者教育諮詢委員會、大律師紀律審裁團、廉政公署審查貪污舉報諮詢委員會、城市規劃委員會及香港中文大學校董會之成員。他於一九九二年至一九九五年為香港立法局委任議員，亦曾任第一屆立法會選舉委員會成員及市區重建局非執行董事(非官方成員)。

陸先生畢業於香港大學，取得統計學社會科學學士學位，並持有香港中文大學頒授的工商管理碩士學位。他是香港銀行學會資深會員。他亦是非官守太平紳士，並因他在公共服務方面作出的貢獻而於二〇〇四年獲頒授銅紫荊星章。

包靜國先生 董事 (76歲)

包先生自二〇一八年起獲委任為本公司董事。他於一九九三年加入WAC／九龍倉集團，一直出任WAC、九龍倉及九龍倉置業旗下非上市附屬公司的董事。他現為WAC對外關係部總監，以及九龍倉／九龍倉置業集團的董事，監督該集團的投資者關係部，同時亦是現代貨箱碼頭有限公司(「現代貨箱碼頭」)的董事。他是「學校起動」計劃委員會成員。

包先生在上海出生，一九七四年畢業於美國普渡大學，獲工業管理理學學士學位。他在加入WAC／九龍倉集團前，曾於香港及東京廣泛從事金融業及航運業工作。

史習平先生 董事 (80歲)

史先生 *FCA (Eng. & Wales), FCCA, FCPA* 自二〇〇七年起出任本公司獨立非執行董事，現時亦擔任薪酬委員會主席和審核委員會成員。史先生在財務及證券界擁有超過三十年經驗。他畢業於香港大學並取得法律碩士學位。他曾任證券及期貨事務上訴委員會委員，以及聯交所理事及主板上市委員會成員。史先生擔任綠城的獨立非執行董事至二〇二〇年四月辭任。

董事會報告

鄧思敬先生 董事 (76歲)

鄧先生自二〇〇八年起出任本公司獨立非執行董事，現時亦擔任審核委員會、提名委員會及薪酬委員會成員。他在會計及財務管理方面擁有超過三十年豐富經驗。他畢業於美國加州長堤州立大學，獲授理學士學位。他由一九九七年起出任中信嘉華銀行有限公司高級副總裁四年，負責財資運作、匯款、押匯運作、庶務、物業管理、資訊科技及信貸管理，在一九九八年至二〇〇一年期間亦出任該公司的董事。此前他曾於多間大型機構工作，包括在美國摩根信託銀行服務十七年，出任副總裁兼財務總監，以及在長江實業(集團)有限公司服務一年，出任總會計主任。

丁天立先生 董事 (50歲)

丁先生自二〇一八年起獲委任為本公司獨立非執行董事，現時亦擔任審核委員會成員。他持有美國佛蒙特州明德大學國際政治及經濟學士學位。他是香港公眾上市公司開達集團有限公司的執行董事。丁先生於二〇〇六年至二〇〇七年擔任Entrepreneurs' Organization香港分部主席及於二〇一六年至二〇一七年擔任該組織Global Board主席，於二〇〇三年至二〇〇七年及二〇一〇年至二〇一四年擔任香港貿易發展局香港玩具業諮詢委員會成員，以及於二〇一四年至二〇二二年擔任香港出口商會常務委員會成員。他現為香港出口商會之名譽主席、香港玩具協會名譽會長及ICTI玩具業責任規範的管治委員會成員。他亦是中國人民政治協商會議江蘇省委員會委員及香港江蘇青年總會永遠會長。

易志明先生 *GBS, JP* 董事 (72歲)

易先生 *MSc, BSc, CEng, FCILT, AdFHKIE, MIET* 自二〇一二年七月起出任本公司董事。他在公共交通運輸及物流方面擁有豐富的行業及管理經驗。易先生現為現代貨箱碼頭和香港空運貨站有限公司的董事，以及本公司之同系附屬公司天星小輪有限公司的非執行董事。除上述私營企業外，易先生亦是香港物流發展局和香港海運港口發展局的成員。他於二〇一二年至二〇二五年擔任香港立法會航運交通界功能界別議員。易先生是英國特許工程師，持有由香港大學頒授的工業工程學士學位，以及由英國伯明翰大學頒授的工業管理碩士學位。

附註：

- (1) WAC及九龍倉置業(i)吳天海先生為該兩間公司之董事及／或在該兩間公司之附屬公司擔任董事職務及(ii)包靜國先生和易志明先生在該兩間公司之附屬公司擔任董事職務)擁有按香港法例第571章《證券及期貨條例》(「《證券及期貨條例》」)第XV部第二及第三分部的條文規定須向本公司披露的本公司股本權益。
- (2) 吳天海先生和包靜國先生現時擔任本公司旗下若干附屬公司的董事。

(ii) 高級管理人員

在本財政年度內，本集團的高層管理職責由主席聯同本集團的酒店經理及本集團的項目經理和物業管理經理(全皆為九龍倉及九龍倉置業的全資附屬公司)擔當。

董事會報告

(B) 董事的證券權益

(i) 股份及債權證權益

茲將本公司董事於二〇二五年十二月三十一日持有本公司、九龍倉置業(本公司的母公司)及Wharf REIC Finance (BVI) Limited(本公司的同系附屬公司)的股份(全部皆為好倉)及/或債權證實質權益,以及涉及的股份分別佔本公司和九龍倉置業已發行股份總數的百分比(如適用)臚列如下:

	持有數量/金額 (百分比,如適用)	權益性質
本公司—普通股		
史習平	9,000 (0.0013%)	家屬權益
九龍倉置業—普通股		
吳天海	1,435,445 (0.0473%)	個人權益
包靜國	201,216 (0.0066%)	家屬權益
史習平	53,949 (0.0018%)	家屬權益
Wharf REIC Finance (BVI) Limited		
— 於二〇三〇年到期的美元定息票據		
鄧思敬	1,000,000美元	個人權益

附註:

- (1) 上表所披露的股份權益不包括本公司董事於二〇二五年十二月三十一日所持有的本公司相聯法團認股權權益。相關認股權權益詳情另載於下文「(ii)九龍倉置業認股權權益」分節。
- (2) 有關董事根據《證券及期貨條例》第XV部被視為擁有權益而分類為「家屬權益」的股權乃有關董事的配偶或任何未滿十八歲子女所持有的權益。

董事會報告

(ii) 九龍倉置業認股權權益

茲將本公司董事在截至二〇二五年十二月三十一日止財政年度內所持根據九龍倉置業股份認購權計劃授出／可行使以用於認購九龍倉置業普通股之認股權全部權益(全皆為個人權益)的詳細資料臚列如下：

董事姓名	授出日期 (日/月/年)	九龍倉置業認股權數目			每股 行使價 (港元)	歸屬/行使期 (日/月/年)
		於二〇二五年 一月一日	年內行使	於二〇二五年十二月三十一日 (佔已發行股份總數之百分比)		
吳天海	14/08/2023	300,000	-	300,000	36.58	14/08/2024 - 13/08/2029
		300,000	-	300,000		14/08/2025 - 13/08/2029
		300,000	-	300,000		14/08/2026 - 13/08/2029
		300,000	-	300,000		14/08/2027 - 13/08/2029
		300,000	-	300,000		14/08/2028 - 13/08/2029
合計		1,500,000	-	1,500,000		(0.05%)

附註：除上表披露外，在本財政年度內並無任何本公司董事及／或其聯繫人所持有的九龍倉置業認股權已失效或被行使或被註銷，及在本財政年度內九龍倉置業並無向任何本公司董事及／或其聯繫人授出任何九龍倉置業認股權。

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

董事會報告

(C) 主要股東權益

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

名稱	普通股數目 (佔已發行股份總數之百分比)
(i) 九龍倉置業	506,946,196 (71.53%)
(ii) 會德豐有限公司(「WAC」)	506,946,196 (71.53%)
(iii) HSBC Trustee (C.I.) Limited(「HSBC Trustee」)	506,946,196 (71.53%)
(iv) Harson Investment Limited	57,054,375 (8.05%)

附註：

- (1) 為免出現疑問及誤將股份數目雙重計算，務請注意上述列於(i)至(iii)項名下所持股份皆涉及同一批股份。
- (2) 上述九龍倉置業被當作持有的股份權益乃透過其三間全資附屬公司Wharf REIC Holdings Limited、Wharf Estates Limited及Upfront International Limited持有。
- (3) 上述WAC被當作持有的股份權益乃透過九龍倉置業持有，而其在九龍倉置業的股東大會上控制超過三分之一的投票權。
- (4) 上述HSBC Trustee被當作持有的股份權益乃透過WAC持有，而其在WAC的股東大會上控制超過三分之一的投票權。

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

(D) 退休福利計劃

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

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

董事會報告

(E) 董事的競爭業務權益

茲將根據《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》(「《上市規則》」)第8.10條而須予披露的資料列述如下。

本公司三名董事吳天海先生、易志明先生和包靜國先生因同時擔任九龍倉、九龍倉置業及／或九龍倉和九龍倉置業旗下若干附屬公司的董事，根據《上市規則》第8.10(2)條的規定被視為在九龍倉和九龍倉置業佔有權益。

九龍倉和九龍倉置業旗下的附屬公司在香港及中國內地擁有酒店及擁有作出租和發展用途的物業，對本集團構成競爭業務。鑒於九龍倉集團在整個亞太區的酒店管理及營運方面具備專長而且往績彪炳，因此本集團已委聘九龍倉酒店管理有限公司(「九龍倉酒店管理」，九龍倉的全資附屬公司)擔當經理，負責營運、指導、管理及監督尼依格羅品牌旗下的香港美利酒店、馬哥孛羅香港酒店和蘇州尼依格羅酒店的業務。九龍倉酒店管理亦負責營運九龍倉集團及九龍倉置業集團在亞太區內的酒店。

九龍倉集團在中國內地所擁有的物業發展業務被視為與本集團的中國內地物業發展項目競爭。鑒於九龍倉集團在物業的項目管理和銷售及市場推廣方面具備專長，因此本集團已委聘九龍倉旗下一間全資附屬公司九龍倉中國地產發展有限公司為項目經理和銷售及市場推廣代理人，負責本集團物業發展項目的興建、發展、銷售及市場推廣事宜。

九龍倉置業集團的物業資產投資被視為與本集團的業務競爭。鑒於九龍倉置業集團在物業管理方面具備專長，因此本集團已委聘九龍倉置業旗下一間全資附屬公司海港城置業有限公司為本集團若干投資物業的經理。

為保障本集團利益，本公司獨立非執行董事及審核委員會會定期檢討本集團業務及營運業績，確保(其中包括)本集團現時及持續獨立於九龍倉和九龍倉置業集團且基於各自利益來經營酒店、投資物業及物業發展業務。

(F) 主要客戶及供應商

截至二〇二五年十二月三十一日止財政年度：

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

(G) 債權證、銀行貸款、透支及其它借款

有關本公司及本集團於二〇二五年十二月三十一日任何及所有債權證、銀行貸款、透支及／或其它借款的資料及到期日分析，已編列於第80至81頁的財務報表附註第18條內。

董事會報告

(H) 公眾持股量

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

(I) 關連交易的披露

茲將涉及本公司及／或其附屬公司的若干關連交易的資料臚列如下(詳情已分別在本公司日期為二〇二二年十二月十六日和二〇二五年十一月二十八日的公告內披露，並按《上市規則》規定須於本公司的年報及財務報表內予以披露)：

(i) 概括物業服務協議

WAC、九龍倉、九龍倉置業與本公司於二〇二二年十二月十六日訂立了概括物業服務協議(「概括物業服務協議」)，協議有三年固定有效期，由二〇二三年一月一日起至二〇二五年十二月三十一日屆滿，旨在(其中包括)規管上述公司之間提供或僱用物業服務，包括物業項目管理服務、物業銷售及市場推廣服務、物業管理服務、租賃代理服務及／或任何其它物業相關服務(「物業服務」)。概括物業服務協議規定(其中包括)本集團就此應向WAC集團／九龍倉集團／九龍倉置業集團支付的服務費在二〇二三年、二〇二四年及二〇二五年財政年度各年的全年上限金額訂定為港幣一千萬元。

截至二〇二五年十二月三十一日止財政年度，本集團在概括物業服務協議下應付的服務費的全年總額(不得超逾上述相關全年上限金額)為港幣四百萬元。

WAC、九龍倉、九龍倉置業與本公司於二〇二五年十一月二十八日訂立了新概括物業服務協議(「續約協議」)，協議有三年固定有效期，由二〇二六年一月一日起至二〇二八年十二月三十一日屆滿，旨在(其中包括)規管上述公司之間提供或僱用物業服務。續約協議規定(其中包括)本集團就此應向WAC集團／九龍倉集團／九龍倉置業集團支付的服務費在二〇二六年、二〇二七年及二〇二八年財政年度各年的全年上限金額訂定為港幣五百萬元。

由於九龍倉置業為本公司之主要股東，按《上市規則》的定義，九龍倉置業及其聯繫人均被視為本公司之關連人士，故上文(i)(i)段內所述本公司與九龍倉置業(及其聯繫人)之間的交易(「該等交易」)對本公司而言構成持續關連交易。

董事會報告

(ii) 董事及核數師的確認

(a) 本公司董事(包括獨立非執行董事)已審閱該等交易，並確認該等交易：

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

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

本公司的核數師已呈告，並無注意到任何事情可使彼等認為該等交易：

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

(iii) 於第90頁的財務報表附註第23條內披露的與連繫人士的重大交易，(b)段中所述交易構成本公司的關連交易(按《上市規則》的定義)，(a)段及(c)段中所述交易根據《上市規則》不構成關連交易，而(d)段中所述交易則構成本公司的全面豁免關連交易，上述所有交易均有遵守適用的《上市規則》規定。

(j) 主要風險及不明朗因素

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

下文概述本集團各業務分部對現有重大主要風險及不明朗因素的應對策略，而該等風險及因素可能對本集團的業務、經營業績及財務狀況構成影響。惟以下清單並非詳盡無遺，隨時間推移，經濟及其它狀況的變化有可能產生其它風險及不確定性。本集團採用風險管理及內部監控框架來識別機構內不同層面目前及可預見的風險，以便採取防範措施，避免或減輕風險所帶來的不利影響。

酒店涉及的風險

本集團在香港及中國內地擁有三間營運中的酒店。酒店表現經常受可預測及不可預測的因素(包括季節性、社會穩定性、傳染病及經濟狀況轉變)影響而出現較大波動。各個因素皆已改變了非常倚賴跨境旅客增長的旅遊業及酒店業的發展模式。

董事會報告

全球經濟和地緣政治各種不明朗因素，加上地區競爭加劇和港元持續走強，繼續對香港和中國內地的酒店業帶來挑戰。酒店分部密切評估這情況對尤其是收入和現金流以及成本控制和營運效率的影響，以減輕對財務的不良影響。同時亦會持續檢視競爭、法律和政治上的轉變及市場趨勢，以便制定業務策略(包括市場推廣及定價)，以保障及提升盈利能力。

投資物業涉及的風險

投資物業分部是核心業務，投資物業資產佔本集團總營業資產30%。大部分投資物業位於香港，整體經濟氣候、監管變動、政府政策及政治環境均可能對分部業績有重大影響。本集團的租金收入有可能由於零售及寫字樓面積供應過剩造成競爭而較常出現調整。租金水平亦有可能受外圍經濟及市況(包括但不限於整體供求波動、股票市場表現及金融動盪)影響，繼而間接影響本集團的投資物業表現。

投資物業是按《香港財務報告會計準則》於每個報告期以公允價值列報於綜合財務狀況表。公允價值由獨立專業測量師提供，以收入資本化方法將物業收入淨額予以資本化，並考慮約滿後新訂租約的風險對收益率作出重大調整及在綜合收益表中確認公允價值的變動。基於本集團投資物業組合的規模，投資物業價值的任何顯著變動均有可能強烈影響本集團業績，而在這種情況下業績未必反映本集團的營運及現金流表現。

為此，本集團定期評估經濟環境的變化，並密切關注市場需求及競爭。持續維護資產及租戶組合的質量亦有助本集團增加收入及在經濟不景氣下維持業務。此外，長期規劃與策略性促銷活動的無縫執行有助於維持投資物業的品牌知名度及價值。

發展物業涉及的風險

二〇一二年至二〇一七年間，中國內地的發展物業業務曾是本集團財務表現的主要支柱。本集團撤出此業務的進程仍在持續，相關土地儲備未曾予以補充。預計在可預見的將來，剩餘未售發展物業存貨的市場前景難有實質改善，全面撤出或耗時且艱巨。

投資涉及的風險

集團持有一個長期投資組合，該組合佔集團總資產(不計現金)約22%，主要包括為長期資本增長和合理回報而持有的藍籌上市投資，每項投資個別而言對集團總資產不屬重大。鑒於股票市場的不穩定性，該投資組合受市場波動所影響，並或會影響集團的資產淨值。投資組合的成分及表現會恆常接受評估及監察。

法律及監管合規風險

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

董事會報告

財務風險

本集團日常業務中面對涉及利率、外幣、權益價格及信貸的財務風險。這些風險的詳情及相關管理政策見第82至87頁的財務報表附註第20條。

環境、社會及管治風險

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

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

如同其它規模龐大且結構複雜的機構，日常營運難免面臨管治風險，並或會導致財務損失並損害企業聲譽。隨着規管架構不斷演變，尤其是環境、社會及管治法規與標準迅速更迭，合規風險亦會增加。為恪守最高業務操守標準，本集團現已採取整合且全面的方針，以減少因管治不善而導致的效率低下、溝通失誤和其它弊端。企業管治報告(第16至35頁)詳述了現行之系統與監控措施、政策及常規，旨在確保企業管理妥善，並將優良的商業道德文化植根於企業體系之中。

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

獨立核數師報告



致海港企業有限公司成員
(於香港註冊成立的有限公司)

意見

我們已審計列載於第56頁至114頁海港企業有限公司及其附屬公司(「貴集團」)的綜合財務報表，此綜合財務報表包括於二〇二五年十二月三十一日的綜合財務狀況表和截至該日止年度的綜合收益表、綜合全面收益表、綜合權益變動表和綜合現金流量表，以及綜合財務報表附註，包括重大會計政策資料及其它詮釋資料。

我們認為，該等綜合財務報表已根據香港會計師公會頒佈的《香港財務報告會計準則》真實而中肯地反映了 貴集團於二〇二五年十二月三十一日的綜合財務狀況及截至該日止年度的綜合財務表現及綜合現金流量，並已遵照香港《公司條例》妥為擬備。

意見基礎

我們已根據香港會計師公會頒佈的《香港審計準則》進行審計。我們在該等準則下須承擔的責任已在本報告「核數師就審計綜合財務報表承擔的責任」部分中作進一步闡述。根據香港會計師公會頒佈的《專業會計師道德守則》(以下簡稱「守則」)，我們獨立於 貴集團，在適用於公眾利益實體財務報表審計的情況下，我們亦已履行守則中的其它專業道德責任。我們相信，我們所獲得的審計憑證能充足及適當地為我們的審計意見提供基礎。

關鍵審計事項

關鍵審計事項是根據我們的專業判斷，認為對本期綜合財務報表的審計最為重要的事項。這些事項是在我們審計整體綜合財務報表及出具意見時進行處理的。我們不會對這些事項提供單獨的意見。

獨立核數師報告

已落成投資物業的估值

請參閱綜合財務報表的會計政策D(i)及附註8

關鍵審計事項

貴集團在香港擁有已落成的投資物業組合(主要為零售物業)，於二〇二五年十二月三十一日佔 貴集團總資產的29%。

於二〇二五年十二月三十一日，已落成投資物業的公允價值由 貴集團根據合資格的外部物業估值師編制的獨立估值作出評估。該物業估值師根據各物業的收益淨額、租約於續租時其淨收益增長的可能性及其可重新發展的潛力作出評估。

截至二〇二五年十二月三十一日止年度，計入綜合收益表內的已落成投資物業的公允價值變動額為港幣二億一千二百萬元。

我們把已落成投資物業的估值列為關鍵審計事項，是因為這些物業對 貴集團的總資產至關重要，且用於計算個別物業估值的假設和數據的小幅調整或存在的差異在匯總後可能會對 貴集團的虧損產生重大影響，同時亦由於已落成投資物業的估值帶有主觀性，並需要作出重大的判斷和估計，特別是在釐定市場租金和資本化比率時，由此增加了錯誤風險或潛在的管理層偏見。

我們的審計如何處理該事項

我們評估已落成投資物業的估值的審計程序包括：

- 獲取並審查由 貴集團委聘的外部物業估值師編制的估值報告；
- 與外部物業估值師進行會面，以討論並質詢估值中所採用的關鍵估計和假設(包括現行的市場租金和資本化率)，並就被估值的物業，評估外部物業估值師的客觀性、資質和專業知識；
- 在我們內部物業估值專家的協助下，評估外部物業估值師所採用的估值方法，並將各個已落成投資物業的估值所採用的關鍵估計和假設(包括市場租金和資本化比率)與現有的市場數據和政府統計數據進行比較；及
- 對已落成投資物業進行實地考察，並將租賃資料(包括外部物業估值師採用的市場租金和租用率)與相關的文件進行抽樣對比。

獨立核數師報告

評估酒店物業的潛在減值

請參閱綜合財務報表的會計政策D(ii)、G(ii)及附註9

關鍵審計事項

於二〇二五年十二月三十一日，貴集團在香港和中國內地擁有若干酒店物業，其以成本值減累計折舊及減值虧損報值，總計港幣六十三億四千八百萬元。

於財務結算日，貴集團審閱酒店物業以確定是否存在任何減值跡象。如果存在減值跡象，管理層將評估酒店物業的可收回數額。假若酒店物業的賬面金額超過其可收回數額，則減值虧損在綜合收益表內確認為開支。

酒店物業可收回數額的計算由貴集團的外部物業估值師執行根據酒店物業有關的已貼現現金流量。已貼現現金流量預測的編制高度主觀，並需要管理層作出重大的判斷和估計，特別是在確定預計入住率、預計酒店客房價格、增長率和採用的貼現率方面。

我們把酒店物業的潛在減值評估列為關鍵審計事項，是因為相關的假設和估計額需要管理層作出重大的判斷和估計，而這些假設和估計額本身具有不確定性且可能受到管理層偏見的影响。

我們的審計如何處理該事項

我們評估酒店物業潛在減值的審計程序包括：

- 就於二〇二五年十二月三十一日的各個酒店物業是否存在減值跡象，與管理層進行討論；
- 對存在減值跡象，評估減值評估模型是否根據現行會計準則的要求編制；
- 獲取並審查由貴集團委聘的外部物業估值師編制的可收回數額的計算結果；
- 針對被估值的物業，評估外部物業估值師的經驗和專業知識；
- 在我們的內部物業估值專家的協助下，評估物業估值師所採用的估值方法，並將酒店物業減值評估模型所採用的關鍵估計和假設(包括預計酒店房價、預計入住率、增長率和貼現率)與現有的市場數據和政府統計數據進行比較；
- 通過將上一會計年度末有關入住率及酒店客房價格的預測與本年度的實際結果進行對比，評價管理層以往計算酒店物業可收回數額的準確性；及
- 執行敏感度分析，以此確定酒店物業出現重大錯報所需的估計變更程度(個別或集體層面)，並考慮該等關鍵估計出現變更的可能性以及是否存在管理層偏見的跡象。

獨立核數師報告

綜合財務報表及其核數師報告以外的信息

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

我們對綜合財務報表的意見並不涵蓋其它信息，在受聘審計綜合財務報表的範圍內，我們亦不對該等其它信息發表任何形式的鑒證結論。我們已就披露於其它信息中的持續關連交易履行鑒證工作，並就此等提供單獨的鑒證從業員結論。

結合我們對綜合財務報表的審計，我們的責任是閱讀其它信息，在此過程中，考慮其它信息是否與綜合財務報表或我們在審計過程中所了解的情況存在重大抵觸或者似乎存在重大錯誤陳述的情況。

基於我們已執行的工作，如果我們認為其他信息存在重大錯誤陳述，我們需要報告該事實。在這方面，我們沒有任何報告。

董事就綜合財務報表須承擔的責任

董事須負責根據香港會計師公會頒佈的《香港財務報告會計準則》及香港《公司條例》的披露要求擬備真實而中肯的綜合財務報表，並對其認為為使綜合財務報表的擬備不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述所需的內部控制負責。

在擬備綜合財務報表時，董事負責評估 貴集團持續經營的能力，並在適用情況下披露與持續經營有關的事項，以及使用持續經營為會計基礎，除非董事有意將 貴集團清盤或停止經營，或別無其他實際的替代方案。

審計委員會協助董事履行監督 貴集團的財務報告過程的責任。

核數師就綜合財務報表審計承擔的責任

我們的目標，是對綜合財務報表整體是否不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述取得合理保證，並出具包括我們意見的核數師報告。我們是按照香港《公司條例》第405條的規定，僅向整體成員報告。除此以外，我們的報告不可用作其他用途。我們概不就本報告的內容，對任何其他人士負責或承擔法律責任。

合理保證是高水平的保證，但不能保證按照《香港審計準則》進行的審計，在某一重大錯誤陳述存在時總能發現。錯誤陳述可以由欺詐或錯誤引起，如果合理預期它們單獨或匯總起來可能影響綜合財務報表使用者依賴財務報表所作出的經濟決定，則有關的錯誤陳述可被視作重大。

獨立核數師報告

在根據《香港審計準則》進行審計的過程中，我們運用了專業判斷，保持了專業懷疑態度。我們亦：

- 識別和評估由於欺詐或錯誤而導致綜合財務報表存在重大錯誤陳述的風險，設計及執行審計程序以應對這些風險，以及獲取充足和適當的審計憑證，作為我們意見的基礎。由於欺詐可能涉及串謀、偽造、蓄意遺漏、虛假陳述，或凌駕於內部控制之上，因此未能發現因欺詐而導致的重大錯誤陳述的風險高於未能發現因錯誤而導致的重大錯誤陳述的風險。
- 了解與審計相關的內部控制，以設計適當的審計程序，但目的並非對 貴集團內部控制的有效性發表意見。
- 評估董事所採用會計政策的恰當性及作出會計估計和相關披露的合理性。
- 對董事採用持續經營會計基礎的恰當性作出結論。根據所獲取的審計憑證，確定是否存在與事項或情況有關的重大不確定性，從而可能導致對 貴集團的持續經營能力產生重大疑慮。如果我們認為存在重大不確定性，則有必要在核數師報告中提請使用者注意綜合財務報表中的相關披露。假若有關的披露不足，則我們應當修改我們的意見。我們的結論是基於核數師報告日止所取得的審計憑證。然而，未來事項或情況可能導致 貴集團不能持續經營。
- 評價綜合財務報表的整體列報方式、結構和內容，包括披露，以及綜合財務報表是否中肯反映相關交易和事項。
- 計畫和執行集團審計，以獲取關於集團內實體或業務單位財務信息的充足、適當的審計憑證，作為對綜合財務報表形成意見的基礎。我們負責指導、監督和覆核就集團審計目的而執行的審計工作。我們為審計意見承擔全部責任。

除其它事項外，我們與審計委員會溝通了計劃的審計範圍、時間安排、重大審計發現等，包括我們在審計中識別出內部控制的任何重大缺陷。

我們還向審計委員會提交聲明，說明我們已符合有關獨立性的相關專業道德要求，並與他們溝通有可能合理地被認為會影響我們獨立性的所有關係和其它事項，以及在適用的情況下，為消除威脅或適用的防範措施而採取的行動。

獨立核數師報告

從與審計委員會溝通的事項中，我們確定哪些事項對本期綜合財務報表的審計最為重要，因而構成關鍵審計事項。我們在核數師報告中描述這些事項，除非法律法規不允許公開披露這些事項，或在極端罕見的情況下，如果合理預期在我們報告中溝通某事項造成的負面後果超過產生的公眾利益，我們決定不應在報告中溝通該事項。

出具本獨立核數師報告的審計項目合夥人是林凱鋒(執業證書編號：P07794)。

畢馬威會計師事務所

執業會計師

香港中環

遮打道10號

太子大廈8樓

二〇二六年三月五日

綜合收益表

截至二〇二五年十二月三十一日止年度

	附註	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
收入	1	1,345	1,354
直接成本及營業費用		(672)	(564)
銷售及推銷費用		(94)	(66)
行政及公司費用		(151)	(136)
未扣除折舊、利息及稅項前的營業盈利		428	588
折舊		(193)	(184)
營業盈利	1及2	235	404
投資物業之公允價值變動	8	(212)	(153)
其它支出淨額	3	(89)	(3)
財務支出	4	(66)	248
聯營公司除稅後所佔業績	10	(13)	(16)
除稅前虧損		(144)	(256)
所得稅	5(a)	(223)	(24)
		(39)	(39)
是年虧損		(262)	(63)
應佔虧損：			
公司股東		(234)	(70)
非控股股東權益		(28)	7
		(262)	(63)
每股虧損	6		
基本		(港幣0.33元)	(港幣0.10元)
攤薄後		(港幣0.33元)	(港幣0.10元)

第62頁至114頁之財務報表附註及重大會計政策為本財務報表之一部份。是年股東應佔集團股息詳列於附註7。

綜合全面收益表

截至二〇二五年十二月三十一日止年度

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
是年虧損	(262)	(63)
其它全面收益		
其後不會重新歸類為盈利或虧損的項目：		
股本投資之公允價值變動	1,006	(17)
其後可能重新歸類為盈利或虧損的項目：		
折算附屬公司業務的匯兌差額	22	(20)
所佔聯營公司及合營公司儲備	6	(9)
其它	2	1
是年其它全面收益	1,036	(45)
是年全面收益總額	774	(108)
應佔全面收益總額：		
公司股東	798	(112)
非控股股東權益	(24)	4
	774	(108)

第62頁至114頁之財務報表附註及重大會計政策為本財務報表之一部份。

綜合財務狀況表

二〇二五年十二月三十一日

	附註	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
非流動資產			
投資物業	8	4,734	4,946
酒店物業、廠房及設備	9	6,348	6,504
聯營公司	10	189	326
合營公司	11	9	10
股本投資	12	3,461	2,505
其它非流動資產		37	34
		14,778	14,325
流動資產			
待沽物業	13	771	932
存貨		8	9
應收貿易及其它賬項	14	70	104
銀行存款及現金	15	846	431
		1,695	1,476
總資產		16,473	15,801
非流動負債			
遞延稅項負債	19	(155)	(153)
銀行借款	18	(409)	(333)
		(564)	(486)
流動負債			
應付貿易及其它賬項	16	(735)	(847)
預售訂金及所得款	17	(1)	(35)
應付稅項	5(f)	(71)	(71)
銀行借款	18	(33)	(32)
		(840)	(985)
總負債		(1,404)	(1,471)
淨資產		15,069	14,330
資本及儲備			
股本	21(a)	3,641	3,641
儲備		11,339	10,576
股東權益		14,980	14,217
非控股股東權益		89	113
總權益		15,069	14,330

第62頁至114頁之財務報表附註及重大會計政策為本財務報表之一部份。

吳天海
主席

包靜國
董事

綜合權益變動表

截至二〇二五年十二月三十一日止年度

	股東權益				總股東權益 港幣百萬元	非控股 股東權益 港幣百萬元	總權益 港幣百萬元
	股本 港幣百萬元	投資 重估儲備 港幣百萬元	匯兌儲備 港幣百萬元	盈餘儲備 港幣百萬元			
二〇二四年一月一日	3,641	(809)	209	11,288	14,329	109	14,438
於二〇二四年之權益變動:							
是年(虧損)/盈利	-	-	-	(70)	(70)	7	(63)
其它全面收益	-	(17)	(26)	1	(42)	(3)	(45)
全面收益總額	-	(17)	(26)	(69)	(112)	4	(108)
二〇二四年十二月三十一日及 二〇二五年一月一日	3,641	(826)	183	11,219	14,217	113	14,330
於二〇二五年之權益變動:							
是年虧損	-	-	-	(234)	(234)	(28)	(262)
其它全面收益	-	1,006	24	2	1,032	4	1,036
全面收益總額	-	1,006	24	(232)	798	(24)	774
終止確認股本投資而 轉入盈餘儲備	-	(5)	-	5	-	-	-
已付二〇二四年中期股息	-	-	-	(35)	(35)	-	(35)
二〇二五年十二月三十一日	3,641	175	207	10,957	14,980	89	15,069

第62頁至114頁之財務報表附註及重大會計政策為本財務報表之一部份。

綜合現金流量表

截至二〇二五年十二月三十一日止年度

	附註	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
營業現金流入	(a)	292	459
營運資本變動	(a)	(33)	(283)
來自營業的現金	(a)	259	176
已付利息淨額		(2)	(11)
已收利息		10	4
已付銀行借款利息		(12)	(15)
來自股本投資的股息收入		126	125
已付香港利得稅		(37)	(62)
已付中國稅項		(2)	(4)
營業業務所得的現金淨額		344	224
投資活動			
支付酒店物業、廠房及設備款項		(18)	(12)
出售股本投資所得		50	–
投資活動所得／(所用)的現金淨額		32	(12)
融資活動			
新增銀行借款	(b)	101	68
償還銀行借款	(b)	(33)	(222)
已付公司股東股息		(35)	–
融資活動所得／(所用)的現金淨額		33	(154)
現金及現金等價項目增加		409	58
於一月一日現金及現金等價項目結存		431	381
匯率轉變的影響		6	(8)
於十二月三十一日現金及現金等價項目結存		846	431

現金及現金等價項目是指銀行存款及現金。

第62頁至114頁之財務報表附註及重大會計政策為本財務報表之一部份。

綜合現金流量表

截至二〇二五年十二月三十一日止年度

綜合現金流量表附註

(a) 營業盈利與來自營業現金對賬

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
營業盈利	235	404
折舊	193	184
股本投資的股息收入	(126)	(125)
利息收入	(10)	(4)
營業現金流入	292	459
減少待沽物業	89	162
減少存貨	1	–
(增加)／減少應收貿易及其它賬項	(4)	14
減少應付貿易及其它賬項	(124)	(434)
減少預售訂金及所得款	(35)	(42)
減少應收同系附屬公司款項淨額	41	18
其它	(1)	(1)
營運資本變動	(33)	(283)
來自營業的現金	259	176

(b) 負債來自融資活動對賬

	銀行借款	
	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
一月一日	365	526
來自融資現金流量變動：		
新增銀行借款	101	68
償還銀行借款	(33)	(222)
來自融資現金流量總變動	68	(154)
匯率調整	9	(7)
十二月三十一日	442	365

財務報表附註

1. 分部資料

集團按其提供的服務及產品的性質來管理各種業務。管理層已確定四個可報告的經營分部作計量表現及分配資源。分部為酒店、投資物業、發展物業和投資。本集團沒有把營運分部合計以組成應列報的分部。

酒店分部為尼依格羅品牌旗下的香港美利酒店(「香港美利酒店」)、馬哥孛羅香港酒店、蘇州尼依格羅酒店及前常州馬哥孛羅酒店之營運。

投資物業分部主要是集團在香港的投資物業之租賃。

發展物業分部包含與收購、發展及出售主要於中國內地銷售物業有關的活動。

投資分部是指於環球資本市場的股本投資。高級管理層為投資組合的表現作出定期評估及監測。

管理層主要基於每個分部的營業盈利及所佔聯營公司及合營公司業績來評估表現。

分部營業資產主要包括與每個分部直接相關的全部有形資產、無形資產及流動資產，但並不包括銀行存款及現金。

收入及支出的分配乃參考各個分部之收入及各個分部所產生的支出或資產之折舊而分配到該等分部。

(a) 分部收入及業績之分析

	收入	營業盈利／ (虧損)	投資物業 之公允 價值變動	其它 支出淨額	財務支出	聯營公司	除稅前 (虧損)／ 盈利
	港幣百萬元	港幣百萬元	港幣百萬元	港幣百萬元	港幣百萬元	港幣百萬元	港幣百萬元
二〇二五年							
酒店	918	(18)	-	-	-	-	(18)
投資物業	175	150	(212)	-	-	-	(62)
發展物業	116	(21)	-	(89)	(13)	(144)	(267)
投資	126	126	-	-	-	-	126
分部總額	1,335	237	(212)	(89)	(13)	(144)	(221)
其它	10	(2)	-	-	-	-	(2)
集團總額	1,345	235	(212)	(89)	(13)	(144)	(223)
二〇二四年							
酒店	874	(55)	-	-	(1)	-	(56)
投資物業	199	171	(153)	-	(3)	-	15
發展物業	152	166	-	(3)	(12)	(256)	(105)
投資	125	125	-	-	-	-	125
分部總額	1,350	407	(153)	(3)	(16)	(256)	(21)
其它	4	(3)	-	-	-	-	(3)
集團總額	1,354	404	(153)	(3)	(16)	(256)	(24)

在是年及過往年度，各分部互相之間並無錄得任何收入。

財務報表附註

(b) 分部營業資產之分析

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
酒店	6,448	6,599
投資物業	4,736	4,948
發展物業	982	1,318
投資	3,461	2,505
分部營業資產總額	15,627	15,370
未分配的企業資產	846	431
資產總額	16,473	15,801

- (i) 酒店物業、廠房及設備以成本減累積折舊及減值虧損呈列。若酒店物業、廠房及設備按二〇二五年十二月三十一日的市值港幣九十九億五千三百萬元(二〇二四年:港幣一百零一億一千四百萬元)進行的估值列報價值，分部營業資產總額增至港幣一百九十二億三千二百萬元(二〇二四年:港幣一百九十億五千八百萬元)。
- (ii) 未分配的企業資產包括銀行存款及現金。

(c) 地域資料

	收入		營業盈利/(虧損)	
	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
香港	1,077	1,041	237	203
中國內地	216	263	(54)	151
其它	52	50	52	50
集團總額	1,345	1,354	235	404

	指定非流動資產		總營業資產	
	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
香港	10,259	10,612	12,243	12,200
中國內地	1,021	1,174	1,812	2,163
其它	-	-	1,572	1,007
集團總額	11,280	11,786	15,627	15,370

指定非流動資產不包括股本投資及其它非流動資產。

以地區劃分而言，集團總營業資產當中有港幣一百二十二億四千三百萬元或78%(二〇二四年:港幣一百二十二億元或79%)位於香港。

收入及營業盈利的地域分佈是按照提供服務的地域分析，而股本投資是按其上市地域分析。對指定非流動資產及總營業資產而言，是按照營業的實際地域分析。

財務報表附註

(d) 收入分項

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
根據《香港財務報告準則》(「《財報準則》」)第15號確認之收入		
酒店	918	874
管理及服務收入與其它租金相關收入	38	37
銷售發展物業	116	152
	1,072	1,063
根據其它會計準則確認之收入		
投資物業分部租金收入		
— 固定	130	160
— 變動	7	2
投資	126	125
其它	10	4
	273	291
收入總額	1,345	1,354

本集團應用《財報準則》第15號第121段的可行權宜方法，豁免披露於結算日與客戶簽訂來自合約所產生之預期未來收入：

- 酒店業務因本集團按其有權開具發票的金額確認收入，與本集團迄今為止所完成的工作對客戶的價值直接相對應。
- 物業管理費及其它租金相關收入因本集團按其有權開具發票的金額確認收入，與本集團迄今為止所完成的工作對客戶的價值直接相對應。
- 銷售已落成物業因履行合約責任是合約的一部分，初始預計履約期限為一年或更短。

財務報表附註

2. 營業盈利

(a) 營業盈利的計算：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
已扣除：		
折舊	193	184
員工成本(附註i)	397	391
核數師酬金(附註ii)	2	2
確認買賣物業之成本	90	122
投資物業直接營運支出	14	20
已計入：		
投資物業租金收入毛額	175	199
利息收入	10	4
股本投資股息收入	126	125

附註：

- (i) 員工成本包括界定供款退休計劃之成本港幣一千七百萬元(二〇二四年：港幣一千七百萬元)，當中包括沒收的強制性公積金供款港幣一百萬元(二〇二四年：港幣一百萬元)。
- (ii) 核數師酬金包括少於港幣一百萬元的其它服務費用。

(b) 董事酬金

董事酬金是根據《公司條例》第383(1)節及公司監管第2部(披露董事利益資料)披露如下：

	袍金 港幣千元	薪金、津貼 及實物福利 港幣千元	酌情花紅 港幣千元	退休金計劃 的供款 港幣千元	二〇二五年 酬金總額 港幣千元	二〇二四年 酬金總額 港幣千元
執行董事						
吳天海	80	1,200	—	—	1,280	1,280
非執行董事						
包靜國	80	—	—	—	80	80
易志明	80	—	—	—	80	80
獨立非執行董事						
鄭詩韻(iv)	80	—	—	—	80	4
李大壯	80	—	—	—	80	80
丁天立(iii)	120	—	—	—	120	120
陸觀豪(ii)	130	—	—	—	130	130
史習平(iii)	120	—	—	—	120	120
鄧思敬(iii)	120	—	—	—	120	120
	890	1,200	—	—	2,090	2,014
二〇二四年總額	814	1,200	—	—	—	2,014

財務報表附註

附註：

- (i) 截至二〇二五年及二〇二四年十二月三十一日止年度沒有任何離職補償及／或促使加入本集團的款項已付或須付予本公司的董事。
- (ii) 包括截至二〇二五年十二月三十一日止年度董事收取的審核委員會主席酬金每年港幣五萬元(二〇二四年：每年港幣五萬元)。
- (iii) 包括截至二〇二五年十二月三十一日止年度每位相關董事收取的審核委員會成員酬金每年港幣四萬元(二〇二四年：每年港幣四萬元)。
- (iv) 由二〇二四年十二月十二日起鄭詩韻女士獲委任為本公司的獨立非執行董事。

(c) 最高薪僱員的酬金

在截至二〇二五年十二月三十一日止年度內，本集團所聘五位最高薪僱員(包括本公司董事及集團其它僱員)之內而非為本公司董事的五位(二〇二四年：五位)僱員的酬金相關資料分析如下：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
酬金總額		
薪金、津貼及實物福利	11	10
酌情花紅及／或按業績而定的花紅	1	1
總額	12	11

級別(以港幣計算)	二〇二五年 人數	二〇二四年 人數
1,500,001元至2,000,000元	2	2
2,000,001元至2,500,000元	1	2
2,500,001元至3,000,000元	1	1
3,000,001元至3,500,000元	1	–

3. 其它支出淨額

其它支出淨額為港幣八千九百萬元(二〇二四年：港幣三百萬元)，主要是附屬公司持有的中國內地發展物業作出之減值撥備。

財務報表附註

4. 財務支出

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
銀行借款利息	13	15
其它財務支出	-	1
總額	13	16

所有利息支出均以攤銷成本處理的附帶利息借款之利息支出。

5. 所得稅

(a) 於綜合收益表內扣除的稅項包括如下：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
是年稅項		
香港		
—本年度稅項準備	37	38
—以往年度稅項準備之高估	(1)	(1)
中國內地		
—以往年度稅項準備之高估	-	(109)
	36	(72)
土地增值稅(附註(d))	2	6
遞延稅項		
暫時差異之產生及回撥	1	105
總額	39	39

(b) 香港利得稅準備乃按照本年度內估計應評稅利潤以16.5%(二〇二四年：16.5%)稅率計算。

(c) 中國內地之企業所得稅按照25%(二〇二四年：25%)稅率計算及預提所得稅按照最多10%稅率計算。

財務報表附註

- (d) 根據土地增值稅暫行條例下，所有由轉讓中國內地房地產物業產生的收益均須以土地價值的增值部份(即出售物業所得款項減可扣稅開支(包括土地使用權成本、借貸成本及所有物業發展開支))按介乎30%至60%的累進稅率繳納土地增值稅。
- (e) 中國內地稅務法就中國內地境外直接控股公司從中國居民企業產生之盈利而派發股息均按照10%稅率計算預提所得稅(除了受協議所減免)。截至二〇二五年十二月三十一日止年度，本集團就中國內地附屬公司及合營公司累計盈利於可見之未來會派發至中國境外直接控股公司而作出預提所得稅準備港幣一百萬元(二〇二四年：撥回港幣一億一千九百萬元)。
- (f) 於綜合財務狀況表內的預付／應付稅項預期於一年內收回／繳納。
- (g) 預付稅項為於中國內地物業預售之所得款相關的預付土地增值稅及企業所得稅。
- (h) 截至二〇二五年十二月三十一日止年度所佔聯營公司之稅項為港幣四百萬元(二〇二四年：港幣二千四百萬元)已包括在所佔聯營公司之業績內。
- (i) 實際總稅項支出與會計除稅前虧損以適用稅率計算之對賬：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
除稅前虧損	(223)	(24)
除稅前虧損以適用稅率計算的名義稅項	(62)	(14)
非扣減支出的稅項影響	62	68
非扣減投資物業之公允價值變動的稅項影響	35	25
非應課稅收入的稅項影響	(23)	(22)
未予以確認的稅項虧損的稅項影響	32	17
其它暫時差異的稅項影響	(7)	188
買賣物業的土地增值稅	2	6
預提所得稅	1	(119)
以往年度稅項準備之高估	(1)	(110)
實際的總稅項支出	39	39

財務報表附註

- (j) 本集團為跨國企業集團的一部份，因屬九龍倉置業地產投資有限公司(「九龍倉置業」)旗下成員，自二〇二五年一月一日起，九龍倉置業需遵從經濟合作暨發展組織發佈的支柱二示範規則(「《規則》」)。根據《規則》，倘若本集團營運於一司法管轄區之實際稅率低於15%時(按支柱二法例所載原則計算)，即產生補足稅項負債。

按二〇二五年一月一日起生效的《二〇二五年香港稅務(修訂)(跨國企業集團的最低稅)條例》，九龍倉置業於香港的綜合利潤需繳納本地最低補足稅。而自二〇二五年一月一日起，鑑於中國內地尚未實施本地最低補足稅，九龍倉置業於中國內地的綜合利潤亦需按香港法例繳納支柱二所得稅。經評估支柱二所得稅相關風險後，本集團無需繳納任何補足稅款。因此，截至二〇二五年十二月三十一日止年度內並無確認支柱二所得稅支出。

本集團已採用與補足稅相關的臨時強制性遞延稅項會計豁免，並於補足稅產生時將其列作當期稅項入賬。

6. 每股虧損

每股基本及攤薄虧損乃按是年之公司股東應佔虧損港幣二億三千四百萬元(二〇二四年：港幣七千萬元)除以年內已發行之七億零八百八十萬股普通股(二〇二四年：七億零八百八十萬股普通股)而計算。

由於截至二〇二五年及二〇二四年十二月三十一日止年度並無潛在攤薄普通股，故每股攤薄虧損與每股基本虧損相同。

7. 股東應佔股息

	二〇二五年 港幣 每股	二〇二五年 港幣 百萬元	二〇二四年 港幣 每股	二〇二四年 港幣 百萬元
結算日後宣佈派發之中期股息	-	-	0.05	35

二〇二四年中期股息港幣三千五百萬元已於二〇二五年批准及派發。

財務報表附註

8. 投資物業

	總值 港幣百萬元
(a) 成本值或估值	
二〇二四年一月一日	5,099
重估虧損	(153)
二〇二四年十二月三十一日及二〇二五年一月一日	4,946
重估虧損	(212)
二〇二五年十二月三十一日	4,734
(b) 上列資產之成本值或估值分析如下：	
二〇二五年估值	4,734
二〇二四年估值	4,946
(c) 業權：	
二〇二五年十二月三十一日	
位於香港	
長期契約	4,734
二〇二四年十二月三十一日	
位於香港	
長期契約	4,946

本集團持有以經營租賃方式出租的投資物業。本集團是該等投資物業之物業權益的註冊擁有人。除了根據相關政府機構設定應課租值的差餉外，沒有其它需按土地租賃條款下的持續付款。該款項會跟隨當時市況進行調整，並支付給相關政府部門。

財務報表附註

(d) 投資物業重估

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

投資物業重估時產生之差異已於綜合收益表中以「投資物業之公允價值變動」一項列賬。

於結算日按公允價值計量的投資物業是根據《財報準則》第13號「公允價值計量」所界定的估值方法將輸入元素分為三個級別。級別分類的說明如下：

- 第一級估值： 僅使用第一級輸入元素計量的公允值，即於計量日採用相同資產或負債於活躍市場的未經調整報價。
- 第二級估值： 使用第二級輸入元素計量的公允值，即可觀察的輸入元素，其未能滿足第一級的要求，但也不屬於重大不可觀察的輸入元素。不可觀察輸入元素為無市場數據的輸入元素。
- 第三級估值： 使用重大不可觀察輸入元素計量的公允值。

本集團已落成的投資物業主要是指位於香港的零售物業，按照《財報準則》第13號架構下的第三級計量為港幣四十七億三千四百萬元(二〇二四年：港幣四十九億四千六百萬元)。

本集團以公允價值計量的投資物業並沒有歸類為第一級及第二級。

截至二〇二五年及二〇二四年十二月三十一日止年度內，第一級及第二級之間並無轉移，或自第三級轉入或轉出。

按本集團的政策，當公允價值層級間發生轉移時於結算日予以確認。

估值過程

本集團由獨立估值師進行估值評估，透過查證所有主要數據及評估物業估值的合理性以作財務報告之目的。於每個中期及年度結算日，估值報告會對公允價值計量的變動作出分析並由高級管理人員作出審閱及批准。

估值方法

在香港已落成的零售物業之估值是以收入資本化方法為基準，將物業的收入淨額予以資本化，並考慮其現有租約於期滿後的空置率及續訂租約的風險對收益率作出重大調整。

第三級的估值方法

重大不可觀察的輸入元素是指5.0%(二〇二四年：5.0%)的資本化比率。投資物業的公允價值計量是與資本化比率呈負面相關性。

- (e) 本集團以經營租賃出租投資物業，租約期一般為兩年至三年。租約付款額會時常變動，以反映市場租金走勢，其中包括以租客營業額按不同的百分率計算的可變租約付款。

財務報表附註

(f) 本集團根據不可撤銷的經營租賃下未來未貼現可收取租約收入摘要如下：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
於一年內	147	237
於一年後但二年內	39	217
於二年後但三年內	-	56
	186	510

9. 酒店物業、廠房及設備

	酒店物業 港幣百萬元	其它 港幣百萬元	總額 港幣百萬元
(a) 成本值			
二〇二四年一月一日	9,679	697	10,376
匯兌調整	(46)	-	(46)
增添／(調整)	(69)	12	(57)
出售	-	(2)	(2)
二〇二四年十二月三十一日及二〇二五年一月一日	9,564	707	10,271
匯兌調整	51	1	52
增添	-	18	18
出售	-	(3)	(3)
二〇二五年十二月三十一日	9,615	723	10,338
累積折舊及減值			
二〇二四年一月一日	2,998	614	3,612
匯兌調整	(27)	-	(27)
本年折舊	167	17	184
出售時撥回	-	(2)	(2)
二〇二四年十二月三十一日及二〇二五年一月一日	3,138	629	3,767
匯兌調整	32	1	33
本年折舊	177	16	193
出售時撥回	-	(3)	(3)
二〇二五年十二月三十一日	3,347	643	3,990
賬面淨值			
二〇二五年十二月三十一日	6,268	80	6,348
二〇二四年十二月三十一日	6,426	78	6,504

財務報表附註

(b) 業權：

	酒店物業	
	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
位於香港 長期契約	22	22
中期契約	5,427	5,571
位於香港以外 中期契約	819	833
	6,268	6,426

(c) 酒店物業、廠房及設備減值

於每個結算日外部估值師及集團內部會對酒店物業、廠房及設備的價值進行評估，以決定有否出現任何減值現象。該評估會以每項資產的使用價值或其公允價值減出售成本(以較高者)的可收回數額來進行評估。

10. 聯營公司

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
應佔資產淨值	189	326
應付聯營公司款項(附註16)	(14)	(14)

於二〇二五年十二月三十一日聯營公司之有關資料已詳列於第114頁。

- (a) 於二〇二五年及二〇二四年十二月三十一日的聯營公司權益是指本集團持有27%股權的有限公司—上海萬九綠合置業有限公司，其成立以發展位於中國內地上海的物業。
- (b) 應付聯營公司款項為無抵押，免息及須按要求償還。
- (c) 聯營公司為非上市公司故其市場報價並不適用。在綜合財務報表內以權益法入賬。

財務報表附註

- (d) 上海萬九綜合置業有限公司的財務資料摘要披露如下，任何會計政策的差異已作調整並與綜合財務報表中的賬面值作對賬：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
財務狀況表摘要		
非流動資產	68	96
現金及現金等價項目	782	1,001
其它流動資產	4,466	4,915
流動資產總額	5,248	5,916
應付貿易及其它賬項	(507)	(589)
其它流動負債	(762)	(934)
流動負債總額	(1,269)	(1,523)
非流動負債	(3,348)	(3,282)
淨資產	699	1,207
全面收益表摘要		
收入	229	644
利息收入	2	4
來自持續經營業務虧損(附註)	(519)	(859)
所得稅支出	(13)	(89)
來自持續經營業務除稅後虧損	(532)	(948)
其它全面收益	24	(33)
全面收益總額	(508)	(981)
	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
與本集團持有聯營公司權益之對賬		
聯營公司的資產淨值總額	699	1,207
本集團實際權益	27%	27%
本集團應佔聯營公司的資產淨值	189	326
綜合財務報表中的賬面值	189	326

附註：截至二〇二五年十二月三十一日止年度內，發展物業作出了應佔集團撥備港幣一億八千一百萬元(二〇二四年：港幣二億三千七百萬元)。

財務報表附註

11. 合營公司

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
應佔資產淨值	9	10

於二〇二五年十二月三十一日的合營公司之有關資料已詳列於第114頁。

- (a) 本集團於二〇二五年及二〇二四年十二月三十一日的合營公司權益主要是指佔55%股權的有限公司—揚越投資有限公司(「揚越」)。儘管本集團佔其55%的已註冊股本，由於本集團與合營夥伴協議分享揚越之控制權並對揚越的資產淨值享有權利，本集團以投資合營公司為其入賬。
- (b) 合營公司均為非上市公司故其市場報價並不適用。在綜合財務報表內所有合營公司皆以權益法入賬。
- (c) 合營公司對本集團並非個別重要。合營公司總計資料摘要如下：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
非重要個別合營公司於綜合財務報表中的總賬面值	9	10
本集團應佔合營公司總額		
—來自持續經營業務盈利	—	—
—其它全面收益	—	—
全面收益總額	—	—

財務報表附註

12. 股本投資

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
按市值列賬的上市投資		
— 香港	1,889	1,498
— 海外	1,572	1,007
	3,461	2,505

(a) 由於長期投資非以持作買賣，股本投資指定為以公允價值計量且其變動計入其它全面收益的金融資產，本集團在初次確認此類別的投資時，不可撤回地選擇以這方式入賬。它主要由藍籌股組合組成，當中包括地產業，提供與相關市場相符的合理股息回報，相對集團總資產而言，每項個別投資並不重大。

(b) 按行業分析如下：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
地產	2,987	2,171
其它	474	334
總額	3,461	2,505

13. 待沽物業

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
待沽物業	771	932

待沽物業按成本值與可變現淨值兩者中較低數額報值，並因撇減至可變現淨值而減少港幣九千二百萬元(二〇二四年：港幣零元)。

於二〇二五年十二月三十一日，包括在待沽物業的租賃土地賬面值摘要如下：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
位於香港以外		
— 中期契約	64	65
— 長期契約	15	19
	79	84

財務報表附註

14. 應收貿易及其它賬項

(a) 賬齡分析

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

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
應收貿易賬項		
零至三十日	27	24
三十一日至六十日	3	2
六十日以上	2	1
	32	27
預付賬項	28	28
其它應收賬項	5	5
應收同系附屬公司款項	5	44
集團總額	70	104

本集團每一項核心業務均有既定的信貸政策，一般允許的信用期為零至六十日，除了銷售物業之應收樓價乃按物業項目之銷售條款釐訂。應收同系附屬公司款項為無抵押、免息及須按要求償還。所有應收貿易及其它賬項預期於一年內收回。

本集團所有預付賬項預期將於一年內確認為支出。

(b) 應收貿易賬項減值

應收貿易賬項的減值虧損是以預期信用損失準備賬內列賬。鑑於本集團在過去並無發生任何重大信用損失，並持有足夠的租戶按金以彌補潛在的信用風險，因此該預期信用損失準備對本集團影響並不重大。

財務報表附註

15. 銀行存款及現金

於二〇二五年十二月三十一日，銀行存款及現金包括存放在中國內地的銀行存款相等於港幣二億七千五百萬元(二〇二四年：港幣二億四千七百萬元)。該匯款是受中華人民共和國外匯條例管制。

於二〇二五年十二月三十一日，沒有(二〇二四年：港幣零元)銀行存款及現金是只用於若干指定中國內地地產發展項目。

銀行存款實際年利率為1.6%(二〇二四年：0.9%)。

銀行存款及現金以下列貨幣為單位：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
港幣	533	172
美元	42	18
人民幣	271	241
	846	431

16. 應付貿易及其它賬項

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

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
應付貿易賬項		
零至三十日	24	32
三十一日至六十日	3	4
	27	36
其它應付賬項及準備	342	354
應付建築成本賬項	347	439
應付同系附屬公司款項	5	4
應付聯營公司款項(附註10)	14	14
集團總額	735	847

應付同系附屬公司款項為無抵押、免息及須按要求償還。

上述其它應付賬項及準備與應付建築成本賬項，包括港幣三千七百萬元(二〇二四年：港幣六千七百萬元)預期於一年後支付。集團認為折現的影響並不重大。所有其它應付貿易及其它賬項預期於一年內支付、確認收入或須於收到通知時償還。

此外，包括在上述其它應付賬項及準備中的港幣一千五百萬元(二〇二四年：港幣一千七百萬元)是不可退還客戶按金並已確認為合約負債，餘額預期於一年內確認。

財務報表附註

17. 預售訂金及所得款

本集團在簽訂買賣協議時收取的全部或部份合約價值作為客戶的訂金。此訂金確認為合約負債及列報為「預售訂金及所得款」，直至該物業合法地完成轉讓至客戶或客戶已接收物業。餘下之合約價值一般在完成法定轉讓時繳妥。

預售訂金及所得款之變動

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
一月一日	35	78
匯兌調整	-	(1)
於年內確認為收入而減少預售訂金及所得款	(114)	(151)
收取銷售訂金而增加預售訂金及所得款	80	109
十二月三十一日	1	35

沒有已收的預售訂金及所得款預期多於一年後於綜合收益表中確認為收入(二〇二四年：港幣零元)。

預期將於報告日期與客戶訂立的合約產生的收入確認

於二〇二五年十二月三十一日，本集團現有合約下分配至剩餘履約責任的交易價格總額為港幣零元(二〇二四年：港幣四千二百萬元)。該金額是指來自本集團與客戶就尚未竣工物業所訂立的銷售合約收入預期於將來確認。本集團將於未來完成物業轉讓至客戶或客戶已接收物業時確認收入，預期將於未來十二個月內發生。

財務報表附註

18. 銀行借款

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
銀行借款(有抵押)		
攤還年期少於一年或按要求償還	33	32
攤還年期在一至二年	44	32
攤還年期在二至五年	249	205
攤還年期多於五年	116	96
總額	442	365

以上借款按剩餘年期分析：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
流動借款		
攤還年期少於一年或按要求償還	33	32
非流動借款		
攤還年期在一至二年	44	32
攤還年期在二至五年	249	205
攤還年期多於五年	116	96
	409	333
總額	442	365

(a) 集團的管理層認為集團借貸以下列貨幣為單位：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
人民幣	442	365

(b) 所有帶息借款均以攤銷成本列賬。非流動帶息借款預期不會在一年內償還。

財務報表附註

- (c) 於二〇二五年十二月三十一日，本集團的銀行備用信貸額港幣四億七千一百萬元(二〇二四年：港幣四億九千一百萬元)以人民幣十一億六千萬元(折合港幣十二億八千四百萬元)的中國內地酒店及發展物業作擔保(二〇二四年：人民幣十二億一千三百萬元(折合港幣十三億一千萬元))。
- (d) 若干未提取信貸乃受財務條款限制。該等財務條款要求於任何時候集團的綜合有形淨值比例不得少於若干水平及借貸比率對綜合有形淨值比例不得高於若干水平。回顧年度內，本集團已遵守所有該等財務條款。

19. 遞延稅項

- (a) 於綜合財務狀況表中確認之遞延稅項負債：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
遞延稅項負債	155	153

遞延稅項負債的組成及其於年內之變動如下：

	超逾 相關折舊之 折舊免稅額 港幣百萬元	與股息 派發相關之 預提所得稅 港幣百萬元	未支付稅項 之遞延稅項 港幣百萬元	稅務虧損 之將來利益 港幣百萬元	其它 港幣百萬元	總額 港幣百萬元
二〇二四年一月一日	89	247	(226)	(65)	3	48
於綜合收益表扣除／(計入)	–	(119)	224	–	–	105
匯兌調整	–	(2)	2	–	–	–
二〇二四年十二月三十一日及 二〇二五年一月一日	89	126	–	(65)	3	153
於綜合收益表扣除	–	1	–	–	–	1
匯兌調整	–	1	–	–	–	1
二〇二五年十二月三十一日	89	128	–	(65)	3	155

財務報表附註

(b) 未確認之遞延稅項資產

未確認之遞延稅項資產列報如下：

	二〇二五年		二〇二四年	
	可扣除之 暫時差異／ 稅務虧損 港幣百萬元	遞延 稅項資產 港幣百萬元	可扣除之 暫時差異／ 稅務虧損 港幣百萬元	遞延 稅項資產 港幣百萬元
可扣除之暫時差異	2,338	527	2,256	507
因稅務虧損而產生之將來稅務利益				
— 香港	1,250	206	1,165	192
— 中國內地	315	79	154	39
	1,565	285	1,319	231
	3,903	812	3,575	738

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

20. 財務風險管理及公允價值

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

集團在必要時，會以遠期外匯合約等衍生工具，作為融資、對沖及管理集團資產及負債有關的風險。集團的政策是不會進行被視為商業投機的衍生工具交易及投資重大槓杆效益的金融產品。

財務報表附註

(a) 利率風險

集團的利率風險主要來自集團之借款。浮息借款使集團承擔現金流量利率風險。為了管理利率風險，集團透過既定政策並以減低集團的資金成本為重點而作出檢討，從而決定適合目前業務組合的浮息／定息資金來源策略。

於二〇二五年十二月三十一日，本集團所有之借款為浮息及其年利率約3.0%（二〇二四年：3.8%）。

根據於二〇二五年十二月三十一日進行的敏感度分析，整體利率每增加／減少1%（二〇二四年：1%）及在其它可變因素維持不變情況下，估計會導致本集團的除稅後虧損增加／減少和權益總額減少／增加港幣零元（二〇二四年：約港幣一百萬元）。這已計入帶息銀行存款的影響。

以上敏感度分析是基於結算日利率產生變動導致本集團除稅後虧損及權益總額之變動並按利率變動對利息支出或收入的年度化影響作估算。分析是按二〇二四年相同的基準進行。

(b) 外幣風險

集團擁有的資產及業務經營主要在香港和中國內地，現金流大部份以港幣和人民幣為本位，集團因此承擔於中國內地物業發展的人民幣外幣風險。預期的外幣支出主要與人民幣資本性支出有關。

在適當的情況下或符合成本效益時，本集團可簽訂遠期外匯合約以管理來自個別公司以非功能貨幣為本位之預期交易的外幣風險。

本集團的借款主要以提取借款的個別公司之功能貨幣為本位。就集團公司的功能貨幣是港幣而言，其借款將為港幣或人民幣。為了管理中國內地及香港資本性的投資項目現有及將來的整體財務成本，集團已採用各種融資方案。

財務報表附註

下表詳載了本集團於結算日因並非以集團有關實體的功能貨幣為本位的已確認資產／(負債)而產生的貨幣風險承擔。因香港以外的業務之財務報表換算為集團報告貨幣時產生的差異及集團投資性質的往來結存，均不會計入貨幣風險。

	美元百萬元	人民幣百萬元
於二〇二五年十二月三十一日		
股本投資	202	—
銀行存款及現金	5	—
公司間結存	—	66
已確認資產及負債產生的風險總額／整體風險淨額	207	66
於二〇二四年十二月三十一日		
股本投資	129	—
銀行存款及現金	2	—
公司間結存	—	66
已確認資產及負債產生的風險總額／整體風險淨額	131	66

此外，於二〇二五年十二月三十一日，由於本集團在中國內地的附屬公司以人民幣為功能貨幣，持有以港幣／美元為本位的銀行存款及現金而承擔的港幣／美元外幣風險為港幣三百萬元(二〇二四年：港幣六百萬元)。

根據於二〇二五年十二月三十一日進行的敏感度分析，預期導致本集團需承擔風險的貨幣匯率可能出現的變動對本集團稅後虧損和權益總額所造成的影響並不重大。

進一步對內地業務的換算進行敏感度分析，人民幣匯兌港元匯率上升／下降1%，本集團權益總額增加／減少港幣一千一百萬元(二〇二四年：港幣一千四百萬元)。

(c) 權益價格風險

本集團需要承擔劃歸為股本投資所產生的權益價格風險。

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

根據於二〇二五年十二月三十一日進行的敏感度分析，本集團的股本投資市值每增加／減少5%(二〇二四年：5%)(在所有其它可變因素維持不變的情況下)不會對本集團的稅後虧損構成任何影響，但本集團的權益總額則會增加／減少港幣一億七千三百萬元(二〇二四年：港幣一億二千五百萬元)。分析是以與二〇二四年相同的基準進行。

財務報表附註

(d) 流動性風險

集團採用審慎的流動性風險管理政策，確保有充足儲備的現金和隨時可銷售變現的證券及有足夠由主要金融機構發出不同還款期的承諾融資，以減低每年所承受的再融資風險，及保持靈活性以滿足短期及較長期的流動性須求。集團的現金管理是由集團庫務部門中央處理，定期監控現時和預期的流動性須求及借貸條款的遵從。

如附註18所披露，本集團的若干銀行備用信貸須符合契約規定。其中一些與本集團財務指標有關的會作定期測試，這常見於金融機構的貸款安排中。沒有銀行借款須符合契約規定(二〇二四年：港幣零元)。

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

	賬面金額 港幣百萬元	總額 港幣百萬元	合約未貼現現金流量			
			一年內 或接獲 通知時 港幣百萬元	一年後 但二年內 港幣百萬元	二年後 但五年內 港幣百萬元	五年後 港幣百萬元
二〇二五年十二月三十一日						
銀行借款	(442)	(573)	(45)	(56)	(285)	(187)
應付貿易及其它賬項	(735)	(735)	(699)	-	-	(36)
	(1,177)	(1,308)	(744)	(56)	(285)	(223)
二〇二四年十二月三十一日						
銀行借款	(365)	(487)	(43)	(42)	(236)	(166)
應付貿易及其它賬項	(847)	(847)	(780)	(10)	-	(57)
	(1,212)	(1,334)	(823)	(52)	(236)	(223)

本公司須承擔為附屬公司作出財務擔保所產生的流動性風險。若有關附屬公司未能償還債務，本公司可被要求代為償還。於二〇二五年十二月三十一日，該擔保最高金額為港幣八億一千萬元(二〇二四年：港幣八億一千萬元)。

財務報表附註

(e) 信用風險

信用風險是指交易對手違反合約義務導致本集團財務損失的風險。本集團的信用風險主要來自貿易及其它應收賬項(包括應收租金)與現金及現金等價項目。根據本集團每一核心業務既定的信貸政策和程序，該等信用風險會被持續密切地監察。至於租金應收賬項，已持有足夠的租金按金以彌補潛在的信用風險。此外，本集團亦會因應顧客之過往還款記錄及財政實力，以及顧客所在的經營環境而作出評估。

本集團根據會計政策(G)(i)計量客戶應收貿易賬項的虧損準備。預期信貸虧損準備並不重大。

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

集團並無重大信用集中的風險。最大信用風險已透過綜合財務狀況表內各金融資產的賬面值列報。除了於附註24所列有關本公司發出的財務擔保外，集團並未提供其它會使集團或公司面對重大信用風險之擔保。

(f) 資產及負債的公允價值

(i) 以公允價值列報的資產及負債

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

以公允價值列報的金融工具

於二〇二五年及二〇二四年十二月三十一日，按照《財報準則》第13號之公允價值計量的金融工具資料如下：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
第一級		
資產		
股本投資：		
— 上市投資	3,461	2,505

於二〇二五年及二〇二四年十二月三十一日止年度內，以第一級及第二級方法釐定的金融工具，兩者之間並無轉移，或自第三級轉入或轉出。

本集團的政策是於結算日公允價值確認分級之間發生的轉移。

股本投資(第一級)是按市場報價計量。

財務報表附註

(ii) 非以公允值列報的資產及負債

因應收賬項、銀行存款及其它流動資產、應付賬項及計提、短期借款及準備等資產及負債於短期內到期，故假定為與其賬面值相若。

所有以成本或攤銷成本報值的金融工具及銀行借款均與其於二〇二五年及二〇二四年十二月三十一日之公允值沒有重大差異。應收/(付)同系附屬公司及連繫人士之款項為無抵押、不附帶利息及無限定還款期。根據這些條款其公允價值的披露意義不大。

(g) 資本管理

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

本集團積極及定期檢討和管理其資本架構，以在維持較高借貸水平可能帶來的較高股東回報與穩健資本狀況的優點和保障兩者之間取得平衡，並因應本集團業務組合和經濟狀況的變動，對資本架構作出調整。

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

於二〇二五年及二〇二四年十二月三十一日的負債淨額與權益比率如下：

	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
銀行借款(附註18)	442	365
減：銀行存款及現金(附註15)	(846)	(431)
現金淨額	(404)	(66)
股東權益	14,980	14,217
總權益	15,069	14,330
負債淨額與股東權益比率	不適用	不適用
負債淨額與總權益比率	不適用	不適用

除了符合披露於附註18(d)中附加於集團借款之財務契約規定外，本公司及其附屬公司並沒有外部施加之資本規定。

財務報表附註

21. 股本及儲備

(a) 股本

	二〇二五年 股數(百萬)	二〇二四年 股數(百萬)	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
已發行及實收普通股 一月一日及十二月三十一日	709	709	3,641	3,641

根據《公司條例》第135條，本公司之普通股並無票面值。普通股的持有人擁有不時收取已宣佈之股息並於公司的會議中擁有每股投票表決的資格。對於所有普通股均同等享有本公司的剩餘資產。

- (b) 除了股本及其它法定資本儲備外，本集團權益包括處理重估股本投資之變動的投資重估儲備及根據會計政策附註(N)處理折算海外業務的財務報表所產生匯兌差額之匯兌儲備。

本集團於二〇二五年十二月三十一日的盈餘儲備包括港幣一億二千七百萬元(二〇二四年：港幣一億二千七百萬元)的中國內地附屬公司之公積盈餘。

集團綜合權益內的每一項目的期初及期末對賬於綜合權益變動表列報。

公司的每一項權益於期初及期末間的變動顛列如下：

	股本 港幣百萬元	盈餘儲備 港幣百萬元	總權益 港幣百萬元
公司			
二〇二四年一月一日	3,641	2,205	5,846
是年盈利及全面收益總額	—	104	104
二〇二四年十二月三十一日及二〇二五年一月一日	3,641	2,309	5,950
是年盈利及全面收益總額	—	68	68
已付二〇二四年中期股息	—	(35)	(35)
二〇二五年十二月三十一日	3,641	2,342	5,983

- (c) 於二〇二五年十二月三十一日可分派予股東之公司儲備為港幣二十三億四千二百萬元(二〇二四年：港幣二十三億零九百萬元)。
- (d) 於結算日後宣佈不會派付股息(二〇二四年：中期股息每股五港仙，派息總額按七億零八百八十萬股已發行普通股股份計算為港幣三千五百萬元)。

財務報表附註

22. 公司財務狀況表

	附註	二〇二五年 港幣百萬元	二〇二四年 港幣百萬元
非流動資產			
附屬公司		10,132	9,945
流動資產			
銀行存款及現金		2	3
總資產		10,134	9,948
流動負債			
應付貿易及其它賬項		(3)	(2)
應付附屬公司款項		(4,148)	(3,996)
		(4,151)	(3,998)
總負債		(4,151)	(3,998)
淨資產		5,983	5,950
資本及儲備			
股本	21(a)	3,641	3,641
儲備		2,342	2,309
總權益		5,983	5,950

吳天海
主席

包靜國
董事

財務報表附註

23. 與連繫人士的重大交易

截至二〇二五年十二月三十一日止年度，本集團與其它連繫人士的重大交易如下：

- (a) 本集團與九龍倉集團有限公司(「九龍倉」)之附屬公司(為本集團的關連公司)訂有酒店營運合約以獲取酒店管理、市場推廣、項目管理及技術服務。是年內就上述安排所繳費用總額為港幣三千二百萬元(二〇二四年：港幣三千萬元)。根據《上市規則》，該等交易並不構成關連交易。
- (b) 就有關本集團地產項目的物業服務，本集團與九龍倉之附屬公司及九龍倉置業(為本集團的母公司)之附屬公司訂有協議。是年內就上述安排所繳費用總額為港幣四百萬元(二〇二四年：港幣八百萬元)。根據《上市規則》，該等交易中的港幣四百萬元(二〇二四年：港幣五百萬元)構成關連交易。按《上市規則》第14A章所要求已於董事會報告書內的(i)部作出披露。
- (c) 九龍倉之附屬公司及本集團之附屬公司對位於蘇州國際金融中心六樓及停車場的若干地方就租賃、租約或牌照訂立租賃協議。是年內就上述安排所獲取的租金收入總額為港幣三百萬元(二〇二四年：港幣二百萬元)。根據《上市規則》，該等交易並不構成關連交易。
- (d) 集團主要管理人員酬金，包括支付予本公司董事的數額已於附註2(b)內披露。

除以上交易，本集團與連繫人士的應收及應付款項於附註10、14及16內披露。

24. 或然負債

於二〇二五年十二月三十一日，本公司為附屬公司就有關透支、短期借貸及信貸之保證為港幣八億四千萬元(二〇二四年：港幣八億四千萬元)。

於二〇二五年十二月三十一日，本集團並沒有就銀行向購買本集團發展物業的客戶提供的按揭貸款作出擔保(二〇二四年：港幣一千萬元)。

本集團及本公司尚未確認上述信貸之擔保的任何遞延收入，因為其公允價值無法準確計算及其交易價格為港幣零元(二〇二四年：港幣零元)。

於結算日，董事認為本集團及本公司不會因此等擔保而被索償。

財務報表附註

25. 承擔

於二〇二五年十二月三十一日，本集團尚未支出承擔詳列如下：

	二〇二五年十二月三十一日			二〇二四年十二月三十一日		
	已承擔 港幣百萬元	尚未承擔 港幣百萬元	總額 港幣百萬元	已承擔 港幣百萬元	尚未承擔 港幣百萬元	總額 港幣百萬元
投資物業						
香港	-	-	-	13	4	17
酒店						
香港	28	4	32	20	-	20
發展物業						
中國內地	131	149	280	142	133	275
總額						
香港	28	4	32	33	4	37
中國內地	131	149	280	142	133	275
	159	153	312	175	137	312

於中國內地發展物業的開支承擔包括聯營公司的應佔承擔為港幣二億八千萬(二〇二四年：港幣二億七千五百萬元)。

26. 會計政策變動

香港會計師公會頒佈下列修訂之《香港財務報告會計準則》，並於本集團當前會計期間起首次生效。

《會計準則》第21號(修訂)

外幣匯率變動的影響：缺乏可兌換性

本集團已評估採納上述修訂的影響，並認為對本集團當前和較早前已編製或呈列的業績及財務狀況不會構成重大影響。

本集團並無採用任何在當前會計年度尚未生效之新訂準則或詮釋。

財務報表附註

27. 未來會計政策變動

截至本財務報表刊發日期，香港會計師公會已頒佈多項新訂及修訂準則，因在二〇二五年十二月三十一日後才生效，故本財務報表尚未採納。可能對本集團有關的發展如下。

	於以下日期或其後開始的 會計期間適用
《財報準則》第9號(修訂)－金融工具及 《財報準則》第7號(修訂)－金融工具：披露：金融工具分類及計量的修訂	二〇二六年一月一日
《香港財務報告會計準則》之年度改進：第11卷	二〇二六年一月一日
《財報準則》第18號－財務報表呈列及披露	二〇二七年一月一日
《財報準則》第19號－沒有公共責任的附屬公司：披露	二〇二七年一月一日

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

28. 母公司

董事認為於二〇二五年十二月三十一日本集團的母公司為九龍倉置業地產投資有限公司(在開曼群島註冊成立的有限公司)，於香港上市及其編製財務報表作公眾參考之用。

29. 財務報表通過

財務報表於二〇二六年三月五日經董事會通過及授權頒佈。

重大會計政策

(A) 遵例聲明

本財務報表已按照香港會計師公會頒佈的《香港財務報告會計準則》(此統稱包含所有適用的個別《香港財務報告準則》(「《財報準則》」)、《香港會計準則》(「《會計準則》」)及《詮釋》)和《公司條例》的規定編製。本財務報表同時符合適用的《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》之披露條文規定。以下是本集團採用的重大會計政策概要。

香港會計師公會頒佈了若干新訂或修訂的《香港財務報告會計準則》。這些準則在本會計期間生效或可供提早採用。因初次應用這些與本集團有關的轉變所引致當前和以往會計期間的會計政策變動已於本財務報表內反映，有關資料載列於附註26。

(B) 財務報表的編製基準

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

除下文所載的會計政策另有所指外，編製本財務報表時是以歷史成本作為計量基準。

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

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

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

重大會計政策

(C) 綜合基準

(i) 附屬公司及非控股股東權益

附屬公司為本集團控制之實體。當本集團透過參與該實體運作而獲得或承受不固定的回報權利或風險、從而控制實體及能否對該實體行使權力以影響該等回報時，則視為可控制該實體。評估控制權時，只考慮(由本集團及其他人士持有)實質權利。

於受控制附屬公司的投資由取得控制權開始當日起至控制權終止當日在綜合財務報表中綜合計算。集團內部往來的結餘、交易和現金流量，以及集團內部交易所產生的任何未變現盈利，會在編製綜合財務報表時全數抵銷。集團內部交易所引致未變現虧損的抵銷方法與未變現收益相同，但抵銷額只限於沒有證據顯示已出現減值的部分。

非控股股東權益指無論是直接或間接並不歸屬於公司之附屬公司的權益部分，而集團未與該權益持有者達成任何附加協議，致令集團整體上對該等權益產生符合財務負債定義的法定義務。就每一業務合併而言，本集團可選擇以公允價值或應佔該附屬公司的可辨別淨資產計量非控股股東權益。

非控股股東權益在綜合財務狀況表內與本公司股東應佔權益分開呈列。本集團業績內的非控股股東權益為年內非控股股東權益與本公司股東權益之間在盈利或虧損及全面收益總額之分配，並在綜合收益表及綜合全面收益表呈列。視乎負債性質而定，來自非控股股東之借貸及其它合約責任會依照根據附註(F)於綜合財務狀況表內被呈列為金融負債。

本集團於附屬公司的權益變更，如不構成失去控制權，這些變更會被視為權益交易，於綜合權益的股東權益及非控股股東權益將會被調整，以反映其權益轉變，但不會調整商譽及確認盈利或虧損。

當本集團失去附屬公司控制權，會記入為出售該附屬公司的整體權益，相關的收益或損失將於損益內確認。於失去附屬公司控制權當日，如仍然持有該附屬公司部份權益，該部份權益將會以公允價值確認，而該金額將被視為初始確認金融資產的公允價值(見附註(F))，或如適用，按成本初始確認為聯營公司或合營公司的投資成本(見附註(C)(ii))。

於附屬公司的投資是按成本減去減值虧損後(見附註(G)(ii))，在本公司財務狀況表內入賬。

重大會計政策

(ii) 聯營公司及合營公司

聯營公司是指本集團或本公司對其發揮重大影響力，但不是控制或聯合控制其管理層(包括參與其財務和經營決策的實體)。

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

除聯營公司或合營公司的投資被界定為可銷售外(或包括在被界定為可銷售組合)，於聯營公司或合營公司的投資是按權益法記入綜合財務報表，並且先以成本入帳，另就本集團於應佔該投資的可辨別淨資產在收購日的公允價值超出該項投資之成本(如有)作出調整。往後，本集團需調整在收購後應佔該投資淨資產之變動及在附註(C)(iii)及(G)(ii)所載有關該投資的減值虧損。於每個報告日，本集團評估是否有任何投資被減值的客觀證據。任何於收購日期超出成本的差額、本集團應佔該投資收購後已除稅的業績及年度內的任何減值虧損均在綜合收益表內確認，而本集團應佔該投資收購後已除稅之其它全面收益項目則在綜合全面收益表內確認。聯營公司或合營公司的會計政策會在需要時作出變更以確保與本集團採用的會計政策一致。

當本集團對聯營公司及合營公司承擔的虧損額超過其所佔權益時，本集團所佔權益便會減少至零，並且不再確認額外虧損；但如本集團須履行法定或推定義務，或代替所投資的公司付款則除外。就此而言，本集團在聯營公司或合營公司所佔權益是以按照權益法計算投資的賬面金額，以及本集團的長期權益實質上構成在聯營公司或合營公司投資淨額的一部份(將預期信用損失模式應用於此等其它長期權益之後(如適用))(見附註(G)(i))。

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

如對聯營公司之投資變成合營公司或反之亦然，其保留的權益不會重新計量。相反，該投資繼續以權益法入賬。

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

在本公司的財務狀況表所示於聯營公司及合營公司的投資是按成本減去減值虧損報值(見附註(G)(ii))。

重大會計政策

(iii) 商譽

商譽代表以下的差額：

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

當(b)大於(a)，此超出金額當作議價收購並立即確認為損益。

商譽是按成本減去累計減值虧損後列賬。因業務合併而產生的商譽被分配予每一現金生產單位，或一組合之現金生產單位，而預計該現金生產單位可從業務合併中獲得協同效應，以及須每年接受減值測試(見附註(G)(ii))。

年內出售的現金產出單位、任何應佔購入商譽均包括在計算出售項目的損益內。

(D) 投資物業及酒店物業、廠房及設備

(i) 投資物業

投資物業是指為賺取租金收入及／或為資本增值而以租賃權益擁有或持有的土地及／或建築物(見附註(H))，當中包括就尚未確定未來用途持有的土地及正在興建或發展作為日後投資物業用途的物業。

除了投資物業於結算日仍在興建或發展中及其公允價值不能可靠地計量外，投資物業按公允價值記入綜合財務狀況表中。投資物業公允價值的變動，或報廢或處置投資物業所產生的任何收益或虧損均在綜合收益表中確認。投資物業的租金收入是按照附註(O)(iii)所述方式入賬。

(ii) 酒店物業

酒店物業均以成本值減累計折舊及減值虧損報值(見附註(G)(ii))。

(iii) 持作自用的其它物業、廠房及設備

持作自用的其它物業、廠房及設備按照成本值減累計折舊及減值虧損報值(見附註(G)(ii))。

- (iv) 報廢或處置物業、廠房及設備項目所產生的損益以處置所得款項淨額與資產賬面金額之間的差額釐定，並於報廢或處置日在綜合收益表中確認。

重大會計政策

(E) 酒店物業、廠房及設備折舊

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

(i) 投資物業

本集團並未對投資物業作出折舊準備。

(ii) 酒店物業

酒店物業的租賃土地是按照成本值，在地契剩餘年內作出折舊準備。有關土地上的建築物的建築成本值則按其本身預計不超過五十年的可用年限，以直線法計算折舊。

發展中酒店於開始使用時計提折舊。

(iii) 持作自用的其它物業、廠房及設備

持作自用的其它物業、廠房及設備乃根據成本在其預計可用的年限為五到十年不等每年以直線法平均攤銷。

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

(F) 金融工具

應收賬項及已發行的債務證券初始確認於其產生時。如本集團成為金融工具的合約其中一方，所有其它金融資產及金融負債則確認在綜合財務狀況表中。

按公允價值計量且其變動計入綜合收益表的金融資產(沒有重大融資部份的應收賬項除外)或金融負債初始按公允價值加上與其收購或發出直接相關的交易成本計量。沒有重大融資部份的應收賬款初始按交易價格計量。

(i) 金融資產的分類及計量

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

重大會計政策

金融資產在初始確認後不會作出重新分類，除非本集團改變管理金融資產的業務模式，在這種情況下，所有受影響的金融資產將在業務模式改變後的第一個報告期的第一日進行重新分類。

- (a) 如果金融資產符合以下條件，並且不是指定以公允價值計量且其變動計入收益表，則該金融資產以攤銷成本計量：
- 該資產為在以持有資產以收取合約現金流量為目標的業務模式下持有；及
 - 該金融資產的合約條件在特定日期產生的現金流僅為支付本金及未償本金的利息。
- (b) 在初始確認並非持作買賣用途的股權投資時，本集團可以不可撤回地選擇於其它全面收益中列報投資的公允價值後續變動。該選擇是按投資逐項作出。
- (c) 未按如上所述分類為以攤銷成本計量或以公允價值計量且其變動計入其它全面收益的所有金融資產應以公允價值計量且其變動計入損益。在初始確認時，本集團可以不可撤回地指定金融資產(在其它方面符合按攤銷成本計量或按公允價值計量且其變動計入其它全面收益)按公允價值計量且其變動計入損益，如有關的指定可消除或大幅減少會計錯配的發生。

股本證券投資(除了附屬公司、聯營公司及合營公司的投資)

綜合財務狀況表中的「股本投資」包括：

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

權益證券投資初始以公允價值入賬，即交易價值初始列賬，除非於初始確認時的公允價值有別於交易價值，該公允價值是以一項相類似的資產或負債於活躍市場報價或按使用來自可觀察的市場數據的估值方法。

在採納《財報準則》第9號，本集團選擇在其它全面收益中列報並非持作買賣用途的股本證券投資(上市或非上市)的公允價值變動。

重大會計政策

金融資產：業務模式評估

本集團在組合層面持有的資產評估業務模式之目標，因為這最能反映業務管理的方法及向管理層提供信息的方式。考慮的信息包括：

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

在不符合終止確認條件下的交易，將金融資產轉移至第三方不會被視為銷售，這與本集團對資產的持續確認一致。持作買賣用途且其表現以公允價值為基準評估和管理的金融資產以公允價值計量且其變動計入損益。

金融資產：評估合約現金流量是否僅為支付本金及利息

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

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

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

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

重大會計政策

金融資產：後續計量和損益

以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產

該等資產隨後以公允價值計量。淨損益，包括任何利息或股息收入，均在綜合收益表中確認。

以攤銷成本計量的金融資產

該等資產隨後以實際利息法按攤銷成本計量。減值虧損直接沖減攤銷成本。利息收入、外匯損益和減值於綜合收益表中確認。由終止確認的任何收益或損失於綜合收益表中確認。

以公允價值計量且其損益計入其它全面收益的股本投資

該等資產隨後按公允價值計量。股息在綜合收益表中被確認為收入，除非股息明確是指投資成本的部分收回金額。其它淨損益及減值在其它全面收益中確認，並且從未重分類至綜合收益表。

(ii) 終止確認金融資產

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

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

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

(iii) 金融負債的分類及計量

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

(iv) 終止確認金融負債

本集團在合約責任獲解除、取消或屆滿時，終止確認金融負債。

如果金融負債的條款被修訂及經修訂條款的現金流量在很大程度上不同，則本集團終止確認該金融負債。在這種情況下，經修訂條款下的新金融負債按公允價值確認。原有金融負債的賬面金額與支付款項(包括轉讓任何非現金資產或承擔的負債)差額在綜合收益表中確認。

重大會計政策

(v) 抵銷

只有本集團現時存在一項可依法強制執行的權利可抵銷已確認的金融資產與金融負債，且有意以淨額結算或同時變現資產及償付債務，則兩者可予抵銷，且其淨額列入綜合財務狀況表內。

收入和費用僅在《香港財務報告會計準則》允許的情況下或就一組相似交易(如本集團的貿易)所產生的損益按淨額基準列報。

(G) 資產減值

(i) 金融資產減值

本集團確認按攤銷成本計量的金融資產的預期信用損失的損失準備。

本集團以相等於整個存續期內的預期信用損失的金額計量損失準備。就應收賬款而言，集團應用《財報準則》第9號—金融工具，所訂明的簡化方法就預期信用損失作出撥備，該規定允許對所有應收賬款採用整個存續期的預期損失。

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

整個存續期預期的信用損失是預計金融工具在整個存續期內所有可能發生的違約事件而導致的預期信用損失。

十二個月的預期信用損失是指因結算日後十二個月內(如果該工具的預計存續期少於十二個月，則為較短期間)可能發生的金融工具違約事件而導致的部份預期信用損失。

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

計量預期信用損失

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

信用減值的金融資產

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

金融資產信用減值的證據包括以下可觀察數據：

- 借款人或發行人出現重大財政困難；
- 違反合約，如拖欠或逾期超過九十日；
- 本集團根據其它情況下不會考慮的條款重組貸款或墊款；
- 借款人很可能會破產或進行其它財務重組；或因為財政困難而導致某擔保失去活躍市場。

重大會計政策

在綜合財務狀況表中列報預期信用損失的準備

以攤銷成本計量的金融資產的損失準備從資產的賬面總額中扣除。

撤銷

若日後收回不可實現時，本集團則會撤銷(部份或全部)金融資產的總賬面金額。該情況通常出現在本集團確定債務人沒有資產或收入來源以可產生足夠的現金流量來償還應撤銷的金額。然而，已撤銷的金融資產仍可能受到執行活動的影響，以遵守本集團收回應收金額的程序。

以往被撤銷的資產其後收回會於該期間在損益中確認為轉回減值。

(ii) 其它資產的減值(包括使用權資產)

除按重估金額列賬的物業(包括於本公司的財務狀況表的附屬公司，以權益法入賬聯營公司及合營公司的投資(見附註(C)(ii))及遞延稅項資產外，本集團會在每個結算日審閱非流動資產的賬面金額，以決定有否出現任何減值跡象。如果有減值跡象，便會估計可收回數額。

— 可收回數額

資產的可收回數額是其淨售價與使用價值兩者中的較高額。在評估使用價值時，預計未來現金流量會按照能反映當時市場對貨幣時間值和資產特定風險的評估的稅前折現率，折現至其現值。如果資產所產生的現金流入基本上並非獨立於其它資產所產生的現金流入，則以能產生獨立現金流入的最小一組資產組合(即現金生產單元)來釐定可收回數額。如可以在合理和一致的基礎上進行分配，企業資產的一部分賬面金額將被分配至個別現金產生單位，否則則被分配至最小的現金產生單位組別。

— 確認減值虧損

當資產或資產所屬之現金生產單元的賬面金額高於其可收回數額時，便會在綜合收益表中確認減值虧損為開支。就現金生產單元確認的減值虧損會作出分配，首先減少已分配至該現金產出單元(或該組單元)的任何商譽的賬面金額，然後按比例減少該單元(或該組單元)內其它資產的賬面金額；但資產的賬面值不得減少至低於其個別公允價值減去出售成本後所得數額或其使用價值(如能釐定)。

— 轉回減值虧損

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

所轉回的減值虧損以在以往年度沒有確認任何減值虧損而應已釐定的資產賬面金額為限。所轉回的減值虧損在確認轉回的年度內計入綜合收益表中。

重大會計政策

一 中期財務報告及減值

根據《上市規則》，本集團須按《會計準則》第34號—中期財務報告編制有關年度首六個月的中期財務報告。於中期期末，本集團採用等同年末的減值測試、確認、及轉回標準（見附註(G)(i)及(ii)）。

於中期期間確認有關商譽的減值損失不會於下一期轉回。假設有關中期期間的減值評估於年末進行，就算是沒有確認損失，或損失屬輕微，皆採用以上相同處理方法。

(H) 租賃資產

在合約開始日，本集團評估合約是否為租賃或包含租賃。如合約中一方讓渡了在一定期間內控制已識別資產的使用權利以換取對價，則該合約為租賃或包含租賃。若客戶既有權主導已識別資產的使用，並有權獲得因使用已識別資產所產生的絕大部分經濟利益，則資產的控制權發生讓渡。

(i) 作為承租人

對於所有租賃，如合約包含租賃組成部分和非租賃組成部分，則本集團選擇不分拆非租賃組成部分，並將每個租賃組成部分及與其相關的非租賃組成部分視作單一租賃組成部分核算。

在租賃開始日，本集團會確認使用權資產和租賃負債，但租賃期為十二個月或更短的短期租賃除外。當本集團就低價值資產訂立租賃時，本集團會逐一決定是否將租賃資本化。與未資本化的租賃相關的租賃付款在租賃期內有系統地確認為費用。

當租賃被資本化，租賃負債按照租賃期內的應付租賃付款額以租賃內含利率（若租賃內含利率無法直接確定，則使用相關的增量借款利率）折現後的現值進行初始確認。初始確認後，租賃負債按攤銷成本計量，並採用實際利率法計算利息支出。不取決於指數或比率的可變租賃付款額不納入租賃負債的計量，因此在其發生的會計期間內在損益中列支。

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

- 按附註(D)(i)所載，符合投資物業定義的使用權資產以公允價值列賬；及
- 按附註(I)所載，與作為存貨持有的租賃土地權益相關的使用權資產以成本與可變現淨值兩者中的較低額列賬。

重大會計政策

可退還租金按金的初始公允價值是根據適用於以攤分成本計量的證券投資之會計政策與使用權資產分開入賬(見附註(F))。初始公允價值與按金名義價值之間的任何差異是以額外租賃付款入賬，並計入使用權資產成本。

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

若租賃範圍發生變化或租賃合同內的租賃金額(非最初提供的金額)發生變動(「租賃修訂」)且並未作為個別租賃而進行入賬時，租賃負債亦應重新計量。在這種情況下，租賃負債依修訂後的租賃付款額和租賃期並使用於修訂生效日已修訂的折現率重新計量。

本集團在綜合財務狀況表中將不符合投資物業和待沽物業定義的使用權資產列在「酒店物業、廠房及設備」項下。

(ii) 作為出租人

本集團作為出租人在租賃開始時確定租賃為融資租賃或經營租賃。如租賃向承租人轉移了與租賃資產擁有權有關的絕大部分風險和報酬，則劃歸為融資租賃，否則歸類為經營租賃。

當合約包含租賃和非租賃組成部分時，本集團以相對獨立的銷售價格為基礎將合約對價分攤至每個組成部分。經營租賃的租金收入根據附註(O)(iii)所載政策確認。

本集團作為中間出租人，轉租賃需參照主租賃產生的使用權資產，將轉租賃劃分為融資租賃或經營租賃。如主租賃為短期租賃，且本集團對租賃期不超過十二個月的短期租賃和低價值資產租賃應用相關豁免，則本集團將轉租賃歸類為經營租賃。

(I) 存貨

(i) 待沽物業

待沽物業是按照成本值與可變現淨值兩者中的較低數額報值。成本值是按照未出售單位按比例所分攤包括已資本化的借貸成本(見附註(P))在內的總發展成本而釐定。可變現淨值是由管理層根據當時市況而定(此變現淨值是指預期可沽售物業售價減因銷售而產生的費用)。已完成之待沽物業成本值包括採購、加工及運輸存貨到當前地點及狀況的所有其它成本。

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

重大會計政策

(ii) 酒店之消耗物品

存貨乃指酒店之消耗物品，按照成本值及可變賣淨值之較低額報值。

成本是按照加權平均法計算，並包括所有購貨成本，加工成本及將存貨運往現存地點及變成現狀所產生之其它成本。可變現淨值為預算銷售價扣除直接銷售成本。

當存貨變現出售時，此等存貨之賬面值會於其相關的收入確認時確認為支出。存貨減值或存貨損失會確認為減值或損失發生期間的支出。因可變現淨值增加而需撥回的任何存貨的減值，會在出現撥回的期間調低所確認的存貨支出。

(J) 衍生金融工具

衍生金融工具先以公允價值確認。在初次確認後，本集團會於每個結算日重新計量公允價值，由此產生的任何收益或虧損即時在綜合收益表中確認。然而，如符合現金流量對沖會計或對境外經營淨投資對沖條件的衍生工具，則所產生的任何收益或虧損須依據對沖項目的性質確認。

(K) 現金及現金等價項目

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

(L) 持作出售資產

由資產和負債組成的出售組合，若極有可能主要通過出售而不是繼續使用，並且該出售組合在現有的狀況下出售，則被分類為持作出售。

此類資產或出售組合一般按其賬面價值與公允價值減去出售成本後的較低者為計量。任何出售組合的減值虧損應先分配至商譽，然後按比例分配至剩餘的資產和負債，但沒有虧損會被分配至存貨，而金融資產將繼續按照本集團其它會計政策進行計量。初始分類為持作出售或持作分銷的減值虧損及其後重新計量的盈利或虧損確認於損益中。

一旦被分類為持作出售，酒店物業、廠房及設備將不再進行折舊。

重大會計政策

(M) 合約資產及合約負債

根據合約所載列的付款條款有權無條件獲取代價款前，集團於確認收入時確認合約資產(見附註(O))。合約資產是根據附註(G)所載政策就預期信用虧損進行評估，並於無條件收取代價款的權利時重新分類為應收款項。

合約負債於集團確認相關收入前，於客戶支付代價款時確認(見附註(O))。倘集團在確認相關收入前擁有無條件收取代價款的權利，則亦將確認合約負債。於該等情況，亦將確認相應的應收款項。

就與同一客戶的單一合約而言，以合約資產淨額或合約負債淨額呈列。對於多份合約，不相關合約的合約資產及合約負債不以淨額呈列。

當合約包括重大融資部分時，合約結餘包括根據實際利息法計算的計提利息(見附註(O))。

(N) 外幣

年內的外幣交易以交易日的兌換率折算為港幣。外幣結餘及海外業務的財務狀況表均以結算日的兌換率折算為港幣。外幣結餘的非貨幣性資產及負債是按計算當日公允價值的兌換率折算。交易日期為本集團初步確認該等非貨幣性資產或負債的日期。

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

如出售海外業務，便須在計算出售的盈利或虧損時，計及權益中所確認該海外業務的相關累積兌換差額至綜合收益表。

(O) 收入確認

在集團日常業務過程中的收入按其銷售商品、提供的服務或其它人使用集團租賃資產所產生的收入分類。

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

重大會計政策

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

- (i) 客房租金收入於酒店客人入住期間時確認。來自餐飲銷售及其它附加服務的收入則在提供服務時確認。
- (ii) 酒店業務的收入在提供服務時確認。
- (iii) 經營租賃的租金收入在租賃期所涵蓋的會計期間內以等額確認；但如有其它基準能更清楚地反映使用租賃資產所產生的收益模式則除外。所給予的激勵措施確認為應收租賃淨付款總額的組成部分。不取決於指數或利率的可變租賃付款在賺取的會計期間內入賬為收入。
- (iv) 在日常業務過程中出售待沽已發展物業之收入於法定轉讓完成時或客戶接收物業時確認，即客戶有能力直接使用物業並基本上獲得該物業的所有剩餘利益。在收入確認日前已收取的出售物業按金及分期付款已根據合約負債於財務狀況表內列為「預售訂金及所得款」。

在建中的住宅物業於集團營銷時，如客戶同意儘早支付餘額，則集團可能提供與銷售價相比的折扣。在這種情況下，如預付款被視為向集團提供重大融資利益，則集團將在支付日與法定轉讓完成日或客戶接收物業日期間計提因調整貨幣時間價值而產生的利息支出。該計提增加在建期間「預售訂金及所得款」的餘額，亦因此增加完成物業的控制權於轉移至客戶時確認的收入金額。除根據《會計準則》第23號—借貸成本(見附註(P))外，利息按計提費用支銷。

- (v) 利息收入按實際利率法累計確認。
- (vi) 非上市投資的股息收入在股東收取款項的權利確立時確認。
上市投資的股息收入在投資項目的股價除息時確認。
- (vii) 當有合理保證會收到政府補助金及本集團將會遵守所附帶補助條件時，該政府補助金初步於財務狀況表內確認。補償本集團所產生的支出補助金按系統基準於產生支出的同期在損益中確認為收入。補償本集團資產成本的補助金從資產賬面值中扣除，因此在資產可使用年期內以減少折舊費用的方式有成效地確認於損益中。

重大會計政策

(P) 借貸成本

直接用於收購、建造或生產需要長時間才可以投入擬定用途或銷售的資產所產生的借貸成本會被資本化。其它借貸成本在其產生的期間內作費用列支。

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

(Q) 所得稅

- (i) 本年度所得稅包括當期所得稅和遞延稅項資產與負債的變動。當期所得稅和遞延稅項資產與負債的變動均在綜合收益表中確認，但在其它全面收益或直接權益中確認的相關項目，相關的稅項則在其它全面收益或直接權益中確認。
- (ii) 當期所得稅是按本年度應稅所得，根據在結算日已生效或實質上已生效的稅率計算的預期應付稅項，加上以往年度應付稅項的任何調整。
- (iii) 遞延稅項資產與負債分別由可抵扣和應課稅暫時差異產生。暫時差異是指資產與負債在財務報表上的賬面金額跟這些資產與負債的計稅基礎的差異。遞延稅項資產也可以由未利用可抵銷虧損和未利用稅款抵減產生。

除了某些有限的例外情況外，所有遞延稅項負債和遞延稅項資產(只限於很可能獲得能利用該遞延稅項資產來抵扣的未來應稅盈利)都會確認。支持確認由可抵扣暫時差異所產生遞延稅項資產的未來應稅盈利包括因轉回目前存在的應課稅暫時差異而產生的數額。

不確認為遞延稅項資產與負債的暫時差異源自以下有限的例外情況：不可在稅務方面獲得扣減的商譽；不影響會計或應課稅盈利的資產或負債的初次確認(不包括企業合併的部分)。

根據載於附註(D)(i)的會計政策，投資物業以公允價值列賬，除物業能折舊及持作商業模式範圍內，目的是按時間(而不是透過出售)實質地消耗全部包含在物業的經濟效益外，按應用於出售該資產的稅率於結算日之賬面值計算遞延稅項。遞延稅項入賬是按資產與負債賬面金額的預期實現或結算方式，根據已生效或在結算日實質上已生效的稅率計量。遞延稅項資產與負債均不折現計算。

本集團會在每個結算日審閱遞延稅項資產的賬面金額。如本集團預期不再可能獲得足夠的應課稅盈利以抵扣相關的稅務利益，該遞延稅項資產的賬面金額便會調低；但是如果日後有可能獲得足夠的應課稅盈利，有關減額便會轉回。

分派股息產生之額外所得稅於在可見未來應付相關股息為負債時確認。

重大會計政策

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

(R) 僱員福利

短期僱員福利和界定供款退休計劃的供款

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

(S) 分部報告

經營分部和財務報表中匯報的各分部項目的金額是由定期提供給本集團的最高行政管理層以作資源分配，及對經營行業和地區分部進行績效評價的財務資料中而釐定。

除非分部有相若的經濟特徵以及對於產品和勞務的性質、生產過程的性質、顧客的類型或組別、分發產品或提供勞務所使用的方法和監管環境的性質是相類似的，否則個別重大的經營分部在財務匯報中不會被合併。假如個別計非重大的經營分部存在大多數上述特徵，他們可能會被合併。

(T) 財務擔保合約，準備和或有負債

(i) 所發出的財務擔保

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

重大會計政策

當本集團發出財務擔保，該擔保的公允價值最初確認為應付貿易及其它賬項內的遞延收入。已發出財務擔保於發出時的公允價值，在有關資料能夠獲得時參考公平交易中同類服務收取的費用而釐定；或者在可獲取有關資料的可靠估值時，通過參考放債人在能提供擔保時收取的實際利率與放債人在未能提供擔保時可能收取的估計利率而得來的利率差價而進行估值。倘在發行該擔保時收取或可收取代價，該代價則根據本集團適用於該類資產的政策而予確認。倘沒有有關尚未收取或應予收取之代價，則於最初確認任何遞延收入時，即時於綜合收益表內確認開支。

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

(ii) 其它準備和或有負債

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

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

當部分或全部支出預計由另一方償還以結清撥備時，則幾乎確定任何預期償還確認為一項單獨資產。償還確認的金額以撥備的賬面值為限。

(U) 連繫人士

(i) 倘屬以下人士，即該人士或與該人士關係密切的家庭成員與本集團有連繫：

- (a) 控制或共同控制本集團；
- (b) 對本集團有重大影響；或
- (c) 為本集團或本集團之母公司的主要管理層人員之成員。

(ii) 倘符合下列任何條件，即該實體與本集團有連繫：

- (a) 該實體與本集團屬同一集團之成員公司(即各母公司、附屬公司及同系附屬公司彼此間有連繫)。
- (b) 一間實體為另一實體的聯營企業或合營企業(或另一實體為集團旗下成員公司之聯營企業或合營企業而另一實體為集團成員公司)。
- (c) 兩間實體均為同一第三方的合營企業。
- (d) 一間實體為第三方實體的合營企業，而另一實體為該第三方實體的聯營企業。

重大會計政策

- (e) 該實體為本集團或與本集團有連繫之實體就僱員利益設立的離職福利計劃。
- (f) 該實體受於(i)所述的人士控制或受共同控制。
- (g) 於(i)(a)所述的人士對該實體有重大影響力或屬該實體(或該實體的母公司)主要管理層成員。
- (h) 該實體(或集團的任何成員)為本集團或本集團的母公司提供主要管理人員服務。

(V) 重大會計估計及判斷

估計不穩定因素的主要來源

附註20載述有關與金融工具有關的假設及其風險因素。估計不穩定因素的其它主要來源如下：

— 評估發展中物業和待沽物業的撥備

管理層基於以下方式釐定待沽物業的可變現淨值：(1)採用獨立物業估值師所提供當時的最新成交個案等市場數據及市場調查報告；及(2)採用基於供應商報價所作的內部成本估計。

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

— 投資物業估值

投資物業乃按其市場價值於綜合財務狀況表內列賬，惟該物業於結算日仍處於建造或發展狀況中或當時其公允價值不能可靠地確定。投資物業的市場價值由獨立合資格估值師經計及收入淨額並考慮到重新發展之可能性後，按年評估。

物業估值所採用的假設，是基於結算日的市況，並參考市場上售價和合適的資本化比率而達成。

— 評估非流動資產的減值

管理層按每項資產的使用價值(採用有關比較)或其公允價值減出售成本(參考市價)而評估其本身的可收回金額，但要視乎有關資產的預計未來計劃而定。估計資產的使用價值，包含估計持續使用有關資產及出售所產生的未來現金流入和流出，還包含運用適當的貼現率在以上未來現金流量上。有關資產尚餘可用年限的現金流量推算以及最新的新財務預算／預測均經管理層批准。

主要附屬公司、聯營公司及合營公司

二〇二五年十二月三十一日

附屬公司	註冊成立／ 經營地方	發行股本／ 註冊及實收資本	公司股東 應佔權益 百分比	主要業務
*# Harbour Centre (Hong Kong) Limited	英屬處女群島／ 香港	500股每股1美元	100%	控股公司
HCDL Finance Limited	香港	5,000,000港元 分為5,000,000股	100%	融資
Manniworth Company Limited	香港	10,000港元 分為10,000股	100%	物業
The Hongkong Hotel Limited	香港	100,000港元 分為100,000股	100%	酒店及物業
# HCDL Investments Limited	香港	1港元分為1股	100%	控股公司
* Silver Voyage (0051) Limited	英屬處女群島／ 香港	500股每股1美元	100%	控股公司
* Superior Skills Limited	英屬處女群島／ 香港	500股每股1美元	100%	控股公司
* Algebra Assets Limited	英屬處女群島／ 國際／香港	500股每股1美元	100%	投資
* Victor Horizon (0051) Limited	英屬處女群島／ 香港	500股每股1美元	100%	投資
HCDL Investments Finance Limited	香港	1港元分為1股	100%	不活動公司
The Murray Limited	香港	1港元分為1股	100%	酒店
# Wealthy Flow Company Limited	香港	1港元分為1股	100%	銀行存款

主要附屬公司、聯營公司及合營公司

二〇二五年十二月三十一日

附屬公司	註冊成立／ 經營地方	發行股本／ 註冊及實收資本	公司股東 應佔權益 百份比	主要業務
* 海港企業中國地產發展有限公司	英屬處女群島／ 香港	500股每股1美元	100%	控股公司
HCDL China Finance Limited	香港	1港元分為1股	100%	不活動公司
展天投資有限公司	香港	1港元分為1股	100%	控股公司
營發投資有限公司	香港	1港元分為1股	100%	控股公司
灝海投資有限公司	香港	2港元分為2股	100%	控股公司
昇譽投資有限公司	香港	1港元分為1股	100%	控股公司
尚悅投資有限公司	香港	1港元分為1股	100%	控股公司
九龍倉(常州)置業有限公司 (附註(ii))	中華人民共和國	141,950,000美元	100%	物業
蘇州高龍房產發展有限公司 (附註(i))	中華人民共和國	1,500,000,000人民幣	80%	物業
蘇州尼依格羅酒店有限公司 (附註(iii))	中華人民共和國	30,000,000人民幣	80%	酒店
南京聚龍房地產開發有限公司 (附註(ii))	中華人民共和國	1,000,000美元	100%	物業
常州馬哥孛羅酒店有限公司 (附註(ii))	中華人民共和國	11,800,000美元	100%	不活動公司
廣州秀達企業管理有限公司 (附註(ii))	中華人民共和國	2,000,000港元	100%	控股公司
廣州譽港企業管理有限公司 (附註(iii))	中華人民共和國	5,000,000人民幣	100%	控股公司
廣州港捷企業管理有限公司 (附註(iii))	中華人民共和國	10,000,000人民幣	100%	控股公司

主要附屬公司、聯營公司及合營公司

二〇二五年十二月三十一日

聯營公司	註冊成立／ 經營地方	股份類別	公司股東 應佔權益 百分比	主要業務
上海萬九綠合置業有限公司	中華人民共和國	註冊資本	27%	物業

合營公司	註冊成立／ 經營地方	股份類別	公司股東 應佔權益 百分比	主要業務
揚越投資有限公司	香港	普通股	55%	不活動公司

直接持有的附屬公司。

* 已根據香港法例第622章《公司條例》第16部在香港註冊為註冊非香港公司。

(i) 根據中國法律註冊為外商非獨資經營企業。

(ii) 根據中國法律註冊為外商獨資經營企業。

(iii) 根據中國法律註冊為全內資經營企業。

附註：

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

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

主要物業撮要表

二〇二五年十二月三十一日

地址	總樓面樓約數(平方米)					地盤面積 (平方米)	地段編號	約滿年份	落成/預計 落成年份	完成階段	公司應佔 實際權益
	總面積	寫字樓	商場	住宅	其它 (備註)						
香港											
投資物業											
尖沙咀海港城馬哥孛羅香港酒店(商場物業)	190,000	18,000	172,000	-	-	附註(a) KML 91 S.A. & KML 10 S.B.	2863	1969	不適用	100%	
九龍梳士巴利道3號星光行之部分單位	50,800	-	50,800	-	-	不適用 KML 10 S.A.	2863	1966	不適用	100%	
240,800	18,000	222,800	-	-							
酒店物業											
尖沙咀海港城馬哥孛羅香港酒店	547,000	-	-	-	547,000 (有585個房間的酒店)	58,814 KML 91 S.A. & KML 10 S.B.	2863	1969	不適用	100%	
中環紅棉路香港美利酒店	336,000	-	-	-	336,000 (有336個房間的酒店)	68,136 IL 9036	2063	2017	不適用	100%	
883,000	-	-	-	883,000							
1,123,800	18,000	222,800	-	883,000							
中國內地											
投資物業											
蘇州市蘇州工業園區星湖街蘇州國際金融中心	237,000	-	-	-	237,000	附註(b) 不適用	2047	2020	不適用	80%	
酒店物業											
蘇州市蘇州工業園區蘇州大道東409號蘇州國際金融中心1座	374,000	-	-	-	374,000 (有233個房間的酒店以100%公司所有權計)	附註(b) 不適用	2047	2021	不適用	80%	
蘇州尼依格羅酒店	474,000	-	-	131,000	343,000 (有271個房間的酒店及大宅院)	842,531 不適用	2048	2014	不適用	100%	
常州馬哥孛羅酒店 - 附註(e)	848,000	-	-	131,000	717,000						
發展物業											
蘇州市蘇州工業園區現代大道	6,000	-	-	6,000	-	5,425,454 不適用	2077	2017	不適用	80%	
蘇州時代上城	609,000	489,000	-	120,000	-	附註(b) 不適用	2047/77	2020	不適用	80%	
蘇州市蘇州工業園區星湖街蘇州國際金融中心	615,000	489,000	-	126,000	-						
發展物業(聯營公司進行) - 附註(f)											
上海市徐匯區南站商務區漕河涇小區278 a-05/278b-02/278b-04上海南站(徐匯萬科中心)	924,000	670,000	254,000	-	-	1,156,979 不適用	2052/62	2026	上蓋工程施工中	27%	
2,624,000	1,159,000	254,000	257,000	954,000							
3,747,800	1,177,000	476,800	257,000	1,837,000							

附註：

- 屬馬哥孛羅香港酒店物業一部分。
- 該物業為蘇州國際金融中心一部分，地盤總面積為229,069平方米。
- 由聯營公司持有的項目，以集團應佔樓面面積編列。
- 中國內地發展物業總面積包括7,000平方米已預售但未確認入賬之面積。

十年財務摘要

港幣百萬元	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
綜合收益表										
收入	1,345	1,354	1,579	1,139	4,484	3,313	1,395	1,583	6,997	3,558
基礎淨(虧損)/盈利(附註a)	(22)	83	(201)	(133)	40	413	435	512	1,290	762
股東應佔(虧損)/盈利	(234)	(70)	(107)	(197)	(24)	(1,119)	117	831	1,320	692
股東應佔股息	-	35	-	-	-	100	156	213	496	354
綜合財務狀況表										
投資物業	4,734	4,946	5,099	5,005	5,138	5,148	6,480	6,396	9,300	8,277
酒店物業、廠房及設備	6,348	6,504	6,764	6,655	7,285	7,267	7,558	7,867	8,088	6,529
聯營公司	189	326	591	815	962	1,059	1,249	1,294	1,599	1,417
合營公司	9	10	10	20	21	23	1,604	1,601	1,694	1,808
股本投資	3,461	2,505	2,522	3,192	3,386	3,546	4,065	2,396	2,708	2,301
待沽物業	771	932	1,118	1,793	2,227	4,947	4,777	3,726	144	1,957
銀行存款及現金	846	431	381	634	1,089	1,294	1,910	2,428	2,699	5,154
其它資產	115	147	411	735	418	683	742	700	664	671
總資產	16,473	15,801	16,896	18,849	20,526	23,967	28,385	26,408	26,896	28,114
銀行借款	(442)	(365)	(526)	(1,098)	(1,450)	(2,810)	(3,635)	(2,813)	(2,302)	(3,250)
其它負債	(962)	(1,106)	(1,932)	(2,417)	(3,139)	(5,228)	(7,283)	(5,706)	(6,391)	(8,318)
淨資產	15,069	14,330	14,438	15,334	15,937	15,929	17,467	17,889	18,203	16,546
股本	3,641	3,641	3,641	3,641	3,641	3,641	3,641	3,641	3,641	3,641
儲備	11,339	10,576	10,688	11,487	11,976	11,841	13,443	13,635	13,913	12,188
股東權益	14,980	14,217	14,329	15,128	15,617	15,482	17,084	17,276	17,554	15,829
非控股股東權益	89	113	109	206	320	447	383	613	649	717
總權益	15,069	14,330	14,438	15,334	15,937	15,929	17,467	17,889	18,203	16,546
(現金)/負債淨額	(404)	(66)	145	464	361	1,516	1,725	385	(397)	(1,904)
財務資料										
<i>每股資料</i>										
每股盈利/(虧損)(港幣元)										
—基礎淨(虧損)/盈利(附註a)	(0.03)	0.12	(0.28)	(0.19)	0.06	0.58	0.61	0.72	1.82	1.08
—報告(虧損)/盈利	(0.33)	(0.10)	(0.15)	(0.28)	(0.03)	(1.58)	0.17	1.17	1.86	0.98
每股股東權益(港幣元)	21.13	20.06	20.22	21.34	22.03	21.84	24.10	24.38	24.77	22.33
每股股息(港仙)	-	0.05	-	-	-	-	22.00	30.00	70.00	50.00
每股特別股息(港仙)	-	-	-	-	-	14.00	-	-	-	-
財務比率										
淨負債佔總權益(%)	不適用	不適用	1.0%	3.0%	2.3%	9.5%	9.9%	2.2%	不適用	不適用
股東權益回報(%) (附註b)	-1.6%	-0.5%	-0.7%	-1.3%	-0.2%	-7.0%	+0.7%	+4.8%	+7.9%	+4.3%
股息倍數(倍)										
—基礎淨盈利(附註a)	不適用	2.4	不適用	不適用	不適用	4.1	2.8	2.4	2.6	2.2
—報告盈利	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	0.8	3.9	2.7	2.0
利息倍數(倍)(附註c)	32.9	36.8	16.4	6.0	21.5	10.6	7.9	8.2	101.4	14.3

附註：

- 基礎淨盈利/(虧損)主要不包括投資物業重估變動、酒店物業/發展中酒店物業之減值及非經常性項目。
- 股東權益回報根據公司股東應佔盈利/(虧損)除以是年平均股東權益計算。
- 利息倍數按照未計利息、稅項及折舊前的盈利除以財務支出(未扣除資本化利息、公允價值盈利/(虧損)及減值虧損)。
- 若干數字已經重新分類及重新編列以遵守現時《香港財務報告會計準則》。