



COUNTRY GARDEN 碧桂園

给您一个五星级的家



碧桂園

控股有限公司

Country Garden
Holdings Company Limited

股份代號：2007
(於開曼群島註冊成立的有限公司)

年度報告
2025

碧桂園 是什麼

碧桂園是為社會創造
幸福生活的高科技綜合性企業。

我們積極投身機器人產業和科技建造事業

科技發展日新月異，機器人時代已經到來。我們投身科技創新大潮，廣納人才、博採眾長，用科技的力量為社會創造美好生活，助力國家科技進步和高質量發展。

我們成立博智林機器人公司，研發應用建築機器人，提升施工智能化水平。

我們組建科技建築集團，打造由建築機器人、新型裝配式、智能裝備、BIM數字化等構成的智慧建造體系，努力實現安全、質量、效率、環保和科技的完美結合，拓展施工總承包、勞務分包等業務，引領和推動傳統建築業變革。

我們成立鳳凰智拓建管公司，積極外拓輕資產代管代建業務，充分發揮集團積澱多年的設計、開發、成本、客戶資源等多方面專業優勢，研究市場需求並不斷進行產品迭代，攜手合作夥伴共同成就卓越項目。

我們打造好房子、好社區

我們堅持做中國新型城鎮化的身體力行者，以工匠精神反覆推敲房子的綠色、低碳、智能、安全，為社會提供裝修精美的好房子、風景宜人的好園林、設施完備的好配套、貼心周到的好物業，迄今已為超過1,400個城鎮帶來現代化的城市面貌，超500萬戶業主選擇在碧桂園社區安居樂業，為中國的城鎮化和現代化做出貢獻。

我們堅持履行社會責任

我們積極投身公益慈善事業，促進共同富裕。立業至今，碧桂園創始人及集團累計參與社會慈善捐款已超百億元，並主動參與全國16省57縣的精準扶貧和鄉村振興工作，已助力49萬人脫貧，並將繼續為鞏固拓展脫貧成果、建設宜居宜業和美鄉村、實現鄉村振興貢獻力量。

作為一家成立於1992年、2007年在香港上市的公司，碧桂園始終堅持愛黨愛國家的企業文化，做有良心、有社會責任感的陽光企業，為推進中國式現代化、實現中華民族偉大復興的中國夢而不懈奮鬥。

碧桂園 —
希望社會因我們的
存在而變得更加美好。



設計理念

設計以一個核心意象為中心，表現出碧桂園集團上下一心、同心彙聚、邁向無限未來的宏大氣勢。核心意象由下而上伸展，寓意集團能於逆境中遇強越強、努力奮進、共建美好將來。



目錄

企業概覽

- 4 公司簡介
- 6 核心價值
- 8 公司資料

企業管治

- 36 董事及高級管理層簡介
- 45 企業管治報告
- 75 董事會報告

業績表現

- 12 主席報告
- 16 業務概覽
- 25 五年財務概要
- 26 管理層討論與分析

財務報表

- 122 獨立核數師報告
- 125 綜合財務狀況表
- 127 綜合利潤表
- 128 綜合全面收益表
- 129 綜合權益變動表
- 131 綜合現金流量表
- 133 綜合財務報表附註
- 238 詞彙

企業概覽







公司簡介

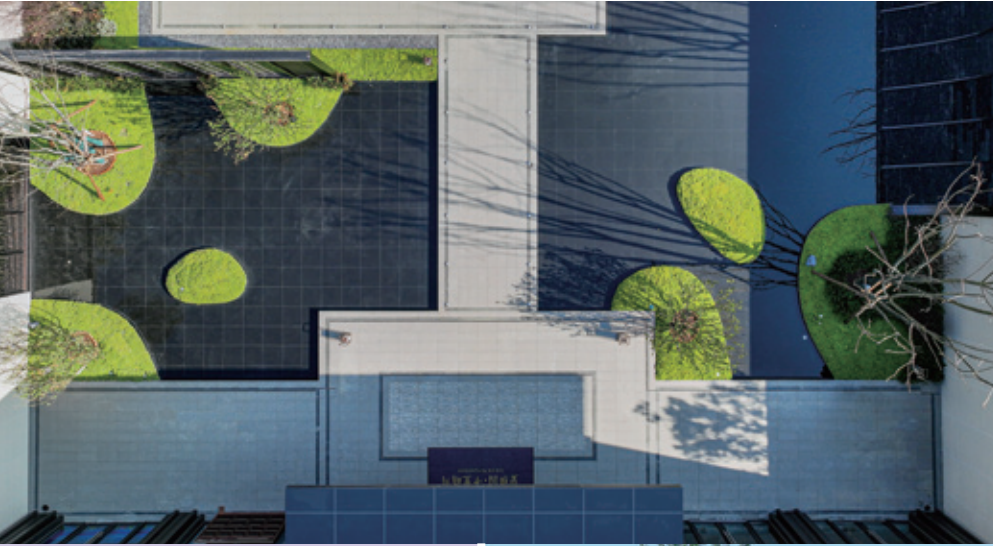
碧桂園控股有限公司(股份代號：2007.HK)是中國最大的城鎮化住宅開發商之一。本集團採用集中及標準化的運營模式，業務包含物業發展、建安、裝修、物業投資、酒店開發和管理等。碧桂園提供多元化的產品以切合不同市場的需求。各類產品包括聯體住宅及洋房等住宅區項目以及車位及商鋪。同時本集團亦開發及管理若干項目內之酒店，提升物業適銷性。除此之外，本集團也同時經營機器人及輕資產代管代建等業務。

碧桂園自創立以來，一直受惠於中國日趨興旺的經濟發展，並逐步走出廣東省，拓展至全國其他經濟高增長地區。截至2025年年底，碧桂園已於中國內地所有省／直轄市／自治區的多個策略性挑選地區擁有物業開發項目。

展望未來，碧桂園將圍繞地產業務核心，通過整合地產產業鏈上的各項社區相關業務，完善覆蓋社區資源整合平台，打造全生命週期產業鏈，充分釋放集團內資產價值，為中國的城鎮化和現代化做出貢獻。



核心價值



價值觀：

我們要做有良心、
有社會責任感的陽光企業

戰略願景：

碧桂園是為社會創造幸福
生活的高科技綜合性企業



企業使命：

希望社會因我們的
存在而變得更加美好





品牌理念：

給您一個五星級的家



企業精神：

對人好，對社會好

我夢想中的 碧桂園

- 這裡是社會精英雲集的公司
- 這裡是人才施展才華的好地方
- 這裡是學習進步的好學校
- 這裡是和諧的大家庭
- 這裡是誠實守信、合法合規經營的公司
- 這裡是講道理、勇於自我修正的公司
- 這裡是公平公正、論功行賞的公司
- 這裡是欣欣向榮、不斷總結好經驗並付諸實踐的公司
- 這裡是為社會創造幸福生活的公司
- 這裡是社會效益、公司效益、員工效益三豐收的公司
- 這裡是被社會高度認可及讚譽的公司
- 這裡是為人類社會進步而不懈努力的公司

— 楊國強

公司資料

董事

執行董事

楊惠妍女士(主席)

莫 斌先生(於2025年12月4日前擔任總裁，
自2025年12月4日起由總裁調任為聯席主席)

程光煜博士(於2025年12月4日獲委任為總裁)

楊子瑩女士

伍碧君女士

非執行董事

陳 翀先生

獨立非執行董事

韓秦春博士

王志健先生

脫 脫先生

首席財務官

伍碧君女士

聯席公司秘書

梁創順先生

羅 杰先生(於2026年3月31日辭任)

授權代表

楊惠妍女士

程光煜博士(於2025年12月4日獲委任)

梁創順先生(程光煜博士的替任代表)

(於2026年3月31日獲委任)

莫 斌先生(於2025年12月4日停任)

羅 杰先生(於2025年12月4日前為莫斌先生的替任代
表，自2025年12月4日起為程光煜博士的替任代表)

(於2026年3月31日辭任)

審核委員會

王志健先生(主席)

韓秦春博士

脫 脫先生

薪酬委員會

脫 脫先生(主席)

楊惠妍女士

程光煜博士(於2025年12月4日獲委任)

韓秦春博士

王志健先生

莫 斌先生(於2025年12月4日辭任)

提名委員會

楊惠妍女士(主席)

王志健先生

脫 脫先生

企業管治委員會

楊惠妍女士(主席)

莫 斌先生

程光煜博士

環境、社會及管治委員會

楊惠妍女士(主席)

莫 斌先生

程光煜博士

韓秦春博士

王志健先生

脫 脫先生

執行委員會

楊惠妍女士(主席)

莫 斌先生

程光煜博士

楊子瑩女士

財務委員會*

伍碧君女士(主席)

楊惠妍女士

莫 斌先生

程光煜博士

楊子瑩女士

* 另有兩名成員為本公司財務資金中心之高級管理人員

註冊辦事處

Cricket Square, Hutchins Drive
P.O. Box 2681
Grand Cayman
KY1-1111
Cayman Islands

中國主要營業地址

中國廣東省
佛山市順德區北滘鎮
碧桂園大道1號
碧桂園中心
郵編：528312

香港主要營業地址

香港中環
都爹利街11號
律敦治中心帝納大廈
17樓1702室

主要股份過戶登記處

Suntera (Cayman) Limited
Suite 3204, Unit 2A, Block 3
Building D, P.O. Box 1586
Gardenia Court, Camana Bay
Grand Cayman, KY1-1100
Cayman Islands

香港股份過戶登記分處

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

主要往來銀行

(按英文字母順序)

中國農業銀行股份有限公司
北京銀行股份有限公司
中國銀行(香港)有限公司
中國銀行股份有限公司
中信銀行股份有限公司
中國建設銀行股份有限公司
國家開發銀行股份有限公司
中國光大銀行
廣發銀行股份有限公司
招商銀行股份有限公司
中國民生銀行股份有限公司
浙商銀行股份有限公司
創興銀行
聯昌銀行有限公司
招商永隆銀行有限公司
恒生銀行有限公司
中國工商銀行股份有限公司
興業銀行股份有限公司
馬來亞銀行
平安銀行股份有限公司
中國郵政儲蓄銀行
上海浦東發展銀行股份有限公司
渣打銀行(香港)有限公司
東亞銀行有限公司
香港上海滙豐銀行有限公司

核數師

中匯安達會計師事務所有限公司
執業會計師
註冊公眾利益實體核數師

法律顧問

關於香港法律：

胡關李羅律師行
姚黎李律師行

關於中國法律：

金杜律師事務所
廣東國鼎律師事務所
德恒律師事務所
大成律師事務所
國浩律師事務所

股份代號

聯交所
路透
彭博

2007
2007.HK
2007 HK Equity

網址

<http://www.countrygarden.com.cn>

業績表現

碧桂園·帕麗灣
COUNTRY GARDEN





主席報告



2025年，是中國房地產行業深化轉型的關鍵一年。「十五五」規劃建議將房地產高質量發展明確列為民生保障的核心任務，標誌著行業定位根本性回歸「民生基石」，行業從大規模、快週轉的增量開發轉向精細化運營，全面融入民生保障與共同富裕大局。

2026年政府工作報告定調「著力穩定市場」，系統推進「因城施策控增量、去庫存、優供給」，明確推動存量轉保障房、建設安全、舒適、綠色、智慧的「好房子」，同時強化「白名單機制」以防範風險等，為行業修復資產負債表提供了清晰的政策指引，並創造了有利的環境。

清晰的政策框架，正推動市場向「好房子」與精細化運營為核心的高質量發展模式演進。對於碧桂園而言，這既是考驗，更是堅定「產品與服務」初心、在品質地產、智能建造等領域系統構建面向未來核心競爭力的戰略機遇。我們相信，隨著行業逐步走出調整期，一個更穩健、更注重品質與民生的新發展階段正在開啟，也將為所有堅持長期主義、主動求變的企業提供更廣闊的舞台。

過去三年，公司闖入了一個充滿複雜性、未知性與長期性的「無人區」，經歷了「保交房」和債務重組兩場艱難而持久的硬仗，並取得了決定性成果。截至2025年12月31日（「年內」），本集團實現收入約人民幣1,548.9億元，本集團



楊惠妍
主席

及其合資企業和聯營公司累計完成交付房屋約17萬套，累計交付建築面積約1,982萬平方米，涉及到28省的204個城市。公司將繼續聚焦「高質量交付、風險化解、資債修復、持續經營」，精細量化各項核心工作的分解任務，積極響應國家和地方政府的各類扶持政策，通過各類收儲政策盤活資源，支持交付工作的順利推進。

在經營層面，公司始終將維持穩定、可持續的運營置於首位，核心管理隊伍團結穩定、上下同欲。2025年，本集團連同其合營企業及聯營公司實現了歸屬本公司股東權益的合同銷售金額約人民幣330.1億元，對應歸屬本公司股東權益的合同銷售建築面積約402萬平方米。公司持續優化組織架構和費用管控，年內行政費用和營銷及市場推廣成本合計同比去年下降了15.7%，運營效率不斷提升。銷售方面，堅持「一盤一策」精細化管控，結合當地市場與項目自身資債情況，制定合理的銷售價格與供貨計劃，在維持合理去化速度的同時努力實現資產價值最大化，持續做好資產負債表管理，為現房銷售做好準備。公司將借鑑「保交房」攻堅經驗，推動經營全面轉段，逐步恢復正常經營，保持經營性現金流正向，最終目標實現公司整體現金流與利潤保持雙正。為此，總部與區域將協同推進，通過完善機制、系統性提升人才團隊，重塑穿越週期的核心能力，堅持結合實際探索「二次創業」路徑，確保各項舉措落到實處、「做一成一」。

主席報告

穩資債方面取得決定性進展：涉及總額約177億美元的境外債務重組方案已於2025年12月30日正式生效；與此同時，規模約137.7億元人民幣的境內債務（涉及9筆債券）重組方案也已全部獲得通過。重組後新增債務融資成本顯著降低，期限顯著延長。這為公司在未來五年內卸下重擔、輕裝上陣贏得了至關重要的戰略窗口。

我們自2021年起佈局的「一體兩翼」戰略，與行業高質量轉型方向高度契合。過去一年，「兩翼」業務進展顯著：鳳凰智拓建管公司（代管代建）積極回應國家「好房子」建設號召，打造創新產品，品牌影響力獲行業多項頂級認可；騰越建築科技集團有限公司（科技建造）旗下博智林建築機器人累計交付超5,000台次，外部市場拓展與國際化應用取得紮實進展。公司戰略核心將圍繞「構建核心競爭力」展開，積極探索「新科技+AI」的融合應用，推動管理向數據驅動轉型，以穿越週期，步入良性發展軌道。

碧桂園 桂園香洲府，珠海



礪破新局，穩拓新程。前路縱有崎嶇，唯有一往無前，方能不負期待。碧桂園的發展，深深得益於社會各界的堅實信任：我們銘記政府及監管部門的戰略引領，感謝金融機構的鼎力支撐，珍視合作夥伴的患難並肩，感恩投資者的長情守望，更感念萬千業主的始終厚愛。在此，我謹代表碧桂園董事會，向每一位與我們同此征程的夥伴，致以最衷心的感謝與最崇高的敬意！

楊惠妍
碧桂園
董事會主席

2026年3月30日於中國廣東省佛山市



業務概覽

物業開發概覽

合同銷售

2025年，本集團連同其合營企業及聯營公司共實現歸屬本公司股東的權益的合同銷售金額約330.1億元(人民幣，下同)，歸屬本公司股東權益的合同銷售建築面積約402.4萬平方米。

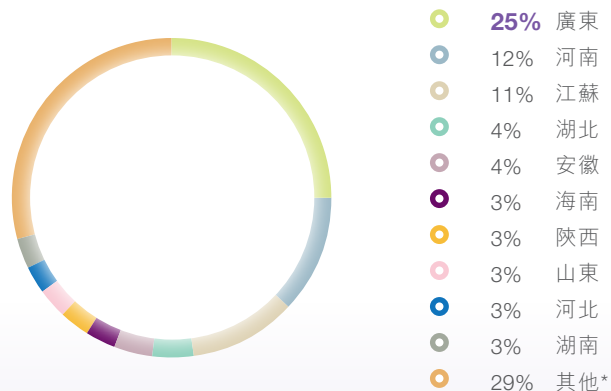
2025年，廣東省以外地區的權益合同銷售佔本集團總體的75%，反映出本集團在地域多元化方面的努力。

中國內地權益合同銷售額按城市類型劃分，位於三四線城市目標三四線城市的約佔61%，位於二線城市目標二線城市的佔24%，其餘佔15%。

權益合同銷售金額(人民幣十億元)

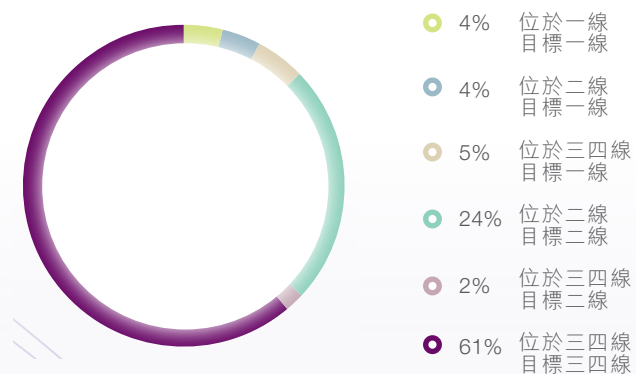


2025年合同銷售地區分佈(按權益金額)

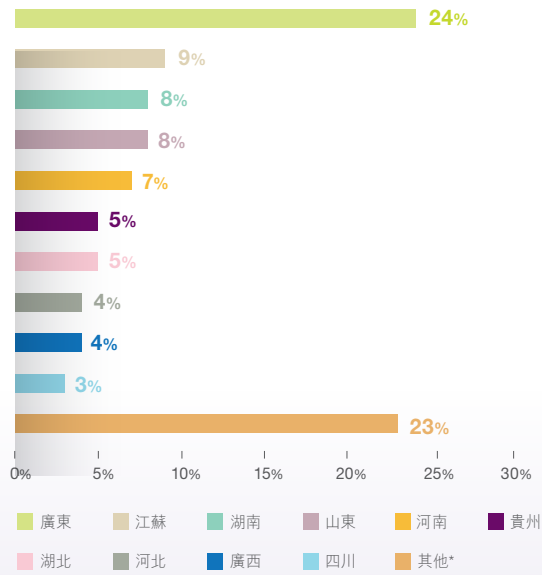


註：其他*包含：馬來西亞、遼寧、浙江、美國、貴州、四川、山西、內蒙古、泰國、印度尼西亞、廣西、新疆、福建、澳洲、上海、江西、重慶、甘肅、黑龍江、雲南、青海、印度、吉林、北京、天津、香港、新西蘭、寧夏

2025年中國內地合同銷售按城市類型分佈(按權益金額)



中國內地土地儲備按省分劃分分佈 (按權益面積)

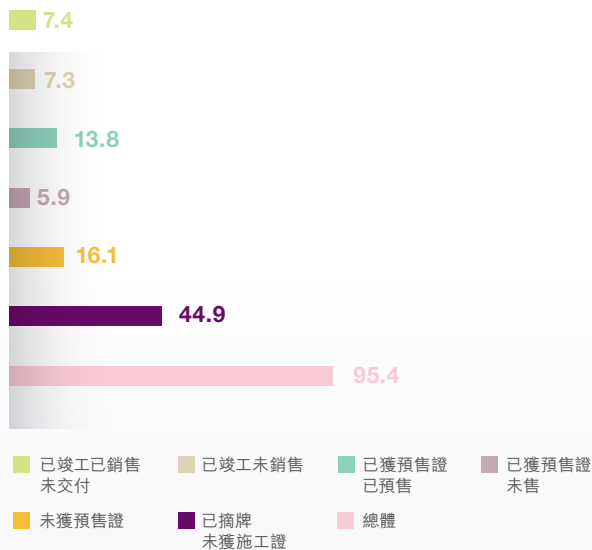


其他*包含遼寧、陝西、山西、海南、安徽、新疆、江西、浙江、甘肅、雲南、內蒙古、天津、重慶、福建、北京、青海、吉林、上海、黑龍江、寧夏、西藏。

土地儲備 — 中國內地

截至2025年12月31日，本集團連同其合營企業及聯營公司已簽約或已摘牌中國內地權益可建建築面積約為9,540萬平方米，其中76%分佈於廣東省以外。

中國內地權益土地儲備按發展階段劃分分佈 (百萬平方米)



業務概覽

項目分佈

截至2025年12月31日

本集團擁有

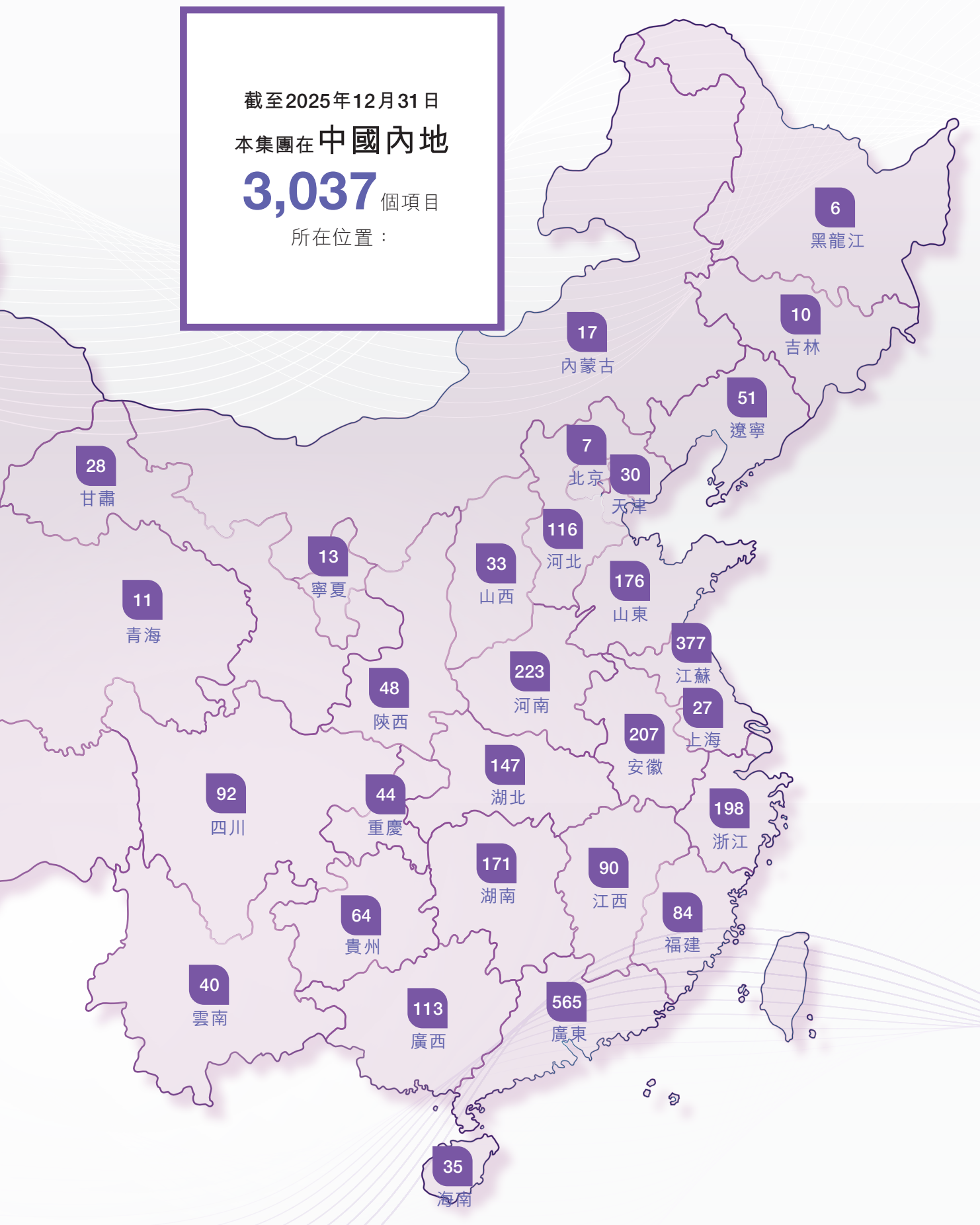
3,071 個處於不同發展階段的項目，

其中 **3,037** 個位於中國內地，

34 個位於中國內地以外。



截至2025年12月31日
本集團在**中國內地**
3,037 個項目
所在位置：



業務概覽

2025年中國內地權益合同銷售前50項目明細⁽¹⁾

序號	項目	市(區)	整個項目的 總可售建築面積	
			平方米	
1	韶關碧桂園·太陽城	韶關(武江)	4,174,607	
2	碧桂園雲頂	西安(長安)	979,139	
3	碧桂園鳳凰城	廣州(增城)	4,516,036	
4	碧桂園·蘭亭	東莞(道滘)	56,799	
5	碧桂園·新月時光	常州(武進)	188,518	
6	碧桂園·瑜環臺	東莞(茶山)	267,325	
7	海口海南之心	海口(美蘭)	1,475,919	
8	碧桂園·雲湖天境	鄭州(高新)	85,183	
9	頤和碧桂園·獅乘福第	滄州(運河)	150,256	
10	碧桂園·高新雲墅	西安(長安)	311,126	
11	碧桂園·中央公園	鄭州(中牟)	556,801	
12	碧桂園·興隆湖畔	萬寧(直轄)	140,545	
13	韶關碧桂園	韶關(濱江)	4,332,137	
14	碧桂園·鳳麟府	汕頭(潮陽)	322,940	
15	碧桂園·雲頂	廣州(增城)	453,695	
16	碧桂園·雲著	韶關(武江)	256,034	
17	碧桂園經開城	武漢(漢南)	418,295	
18	碧桂園·雲頂	濟陽(渾南)	574,004	
19	碧桂園·鳳凰城	鄭州(中原)	698,982	
20	碧桂園·藍穀之光	青島(即墨)	690,364	
21	碧桂園·望海中心	大連(中山)	178,249	
22	碧桂園·十里銀灘維港半島	惠州(惠東)	683,056	
23	碧桂園·鳳凰城	鎮江(句容)	6,544,880	
24	碧桂園·雲境	鄭州(金水)	88,522	
25	碧桂園·觀瀾	金華(義烏)	208,849	
26	碧桂園·天悅	洛陽(老城)	179,404	
27	碧桂園·鳳凰灣	洛陽(西工)	464,384	

已竣工 ⁽²⁾				在建 ⁽³⁾			待建 ⁽⁴⁾
已竣工 總可銷售 建築面積	已售出並交付 總可銷售 建築面積	已預售待交付 總可銷售 建築面積	竣工日期	在建總可銷售 建築面積	已預售 總可銷售 建築面積	實際/預期 獲得預售證日期	預期建築面積
平方米	平方米	平方米		平方米	平方米		平方米
3,036,404	2,975,105	59,645	2025/7/30	355,452	208,755	2023/7/7	782,751
700,022	690,294	3,465	2024/4/30	229,486	85,287	2022/10/9	49,631
4,486,296	4,482,678		2018/6/8	29,740	12,998	2025/6/20	—
56,799	36,525	14,903	2020/1/7				—
100,637	64,238	20,996	2025/12/26	25,627	4,191	2023/9/1	62,254
190,054	134,786	2,250	2025/6/30	77,271	5,120	2023/5/30	—
609,361	526,978	62,667	2025/11/17	146,562	72,335	2020/12/23	719,996
65,020	35,530	1,268	2025/9/8	20,163	274	2023/6/9	—
103,521	101,776		2025/6/30	46,735	24,075	2021/9/10	—
230,698	227,970		2025/9/30	80,428	65,946	2022/9/30	—
556,801	506,322	6,523	2024/7/16				—
121,360	78,130	20,967	2025/3/25	19,185	8,332	2021/8/26	—
3,928,730	3,895,299	19,678	2025/11/25	96,395	28,683	2021/3/12	307,012
160,621	130,436	23,729	2025/2/10	71,119	48,807	2021/11/19	91,200
395,956	391,021	1,348	2024/11/30	27,858	11,071	2020/7/17	29,881
123,437	119,240	276	2025/12/2	114,575	43,690	2023/12/25	18,022
90,210	83,263	553	2025/12/12	48,164	31,854	2025/7/22	279,921
119,714	65,282	14,810	2023/12/27	43,963		2021/7/6	410,327
504,722	464,491	2,621	2024/6/19	84,182		2021/7/13	110,078
358,283	300,122	23,042	2023/11/30	50,063	28,177	2020/5/14	282,018
83,764	82,511		2025/1/24	94,485	76,428	2020/12/9	—
112,669	68,023	4,265	2025/5/27	196,660		2021/9/30	373,727
5,270,342	5,105,050	805	2025/8/28	183,366	17,417	2022/5/24	1,091,172
26,031	21,041	306	2025/9/8	39,389	16,636	2022/6/2	23,102
173,063	103,142	414	2025/3/24	35,786		2021/12/21	—
160,376	147,679	3,499	2025/6/25	19,028	17,972	2023/11/17	—
105,374	98,518	329	2024/12/4	101,887	24,305	2023/2/24	257,123

業務概覽

序號	項目	市(區)	整個項目的 總可售建築面積	
			平方米	
28	碧桂園•青塘湖	惠州(惠城)	266,761	
29	碧桂園思致廣場	上海(金山)	106,126	
30	句容產業園	鎮江(句容)	190,766	
31	碧桂園•瓏悅	洛陽(洛龍)	92,770	
32	碧桂園•星河宸院	泰州(興化)	134,018	
33	碧桂園•豫樾天境	宿遷(宿豫)	211,310	
34	碧桂園•天著	清遠(清城)	442,595	
35	碧桂園•貴陽1號	貴陽(花溪)	223,153	
36	碧桂園•天璽	滁州(南譙)	240,924	
37	碧桂園•峰匯	宿遷(泗陽)	153,942	
38	樂昌碧桂園	韶關(樂昌)	1,475,179	
39	海口濱海國際	海口(美蘭)	706,658	
40	碧桂園•首府	汕頭(潮陽)	311,914	
41	碧桂園•首座	東莞(大朗)	445,667	
42	碧桂園•三元里	烏魯木齊(天山)	463,929	
43	碧桂園•翠湖大廈	深圳(羅湖)	21,349	
44	碧桂園•星樾	韶關(乳源)	127,529	
45	碧桂園•天璽灣	周口(川匯)	309,814	
46	碧桂園•湖境	黃岡(黃州)	248,666	
47	碧桂園曲江府	韶關(曲江)	211,311	
48	碧桂園•天瀾	洛陽(洛龍)	92,882	
49	碧桂園•日昇昌領峰花園	惠州(惠城)	144,290	
50	黃埭碧桂園	蘇州(相城)	112,261	

附註：

- (1) 本部分所列示的建築面積均為權益口徑。
- (2) 根據有關政府部門的測量報告。
- (3) 根據本集團專案部的實際測量。
- (4) 每個項目的「預期建築面積」為預計將予建成的面積。

已竣工 ⁽²⁾				在建 ⁽³⁾			待建 ⁽⁴⁾
已竣工 總可銷售 建築面積	已售出並交付 總可銷售 建築面積	已預售待交付 總可銷售 建築面積	竣工日期	在建總可銷售 建築面積	已預售 總可銷售 建築面積	實際／預期 獲得預售證日期	預期建築面積
平方米	平方米	平方米		平方米	平方米		平方米
112,029	85,665	6,895	2025/7/23	145,771		2022/7/9	8,961
106,126	64,813	704	2023/9/21				—
190,766	131,319		2018/11/22				—
92,770	78,929	9,730	2025/6/26			2021/11/13	—
69,819	47,064	2,019	2024/11/8	64,199		2021/6/24	—
109,372	99,617	5,714	2024/12/30	50,626	8,616	2023/2/10	51,312
221,731	211,171	699	2025/12/29	25,667			195,197
223,153	192,073	29,946	2025/3/28				—
180,142	156,157	3,243	2025/9/30	40,731	15,909	2023/2/28	20,051
53,824		45,556	2024/12/27	6,907	3,708	2024/4/18	93,211
1,237,105	1,237,105		2024/8/28	79,009	26,778	2025/1/7	159,065
646,575	644,316	273	2025/4/15	16,443	8,420	2023/6/15	43,640
297,153	295,287		2023/6/30	14,761	13,054	2021/12/13	—
388,047	334,288		2022/1/21				57,620
				182,772	145,029	2021/10/22	281,157
21,349	10,663	2,868	2023/4/11				—
103,029	102,602		2025/12/18	24,500	20,749	2024/9/13	—
225,357	222,794	1,168	2023/11/10	84,457	41,031	2021/11/25	—
146,396	141,743	2,142	2025/7/24	46,012	4,436	2021/6/4	56,258
211,311	179,317	2,878	2024/12/20				—
92,882	69,899	5,040	2025/12/10				—
144,290	133,515	3,272	2023/7/13				—
93,635	82,068	795	2025/12/3	18,626	1,211	2023/5/30	—

業務概覽

按省份／地區劃分中國內地土地儲備⁽¹⁾

省份／地區	總可售 建築面積 平方米	已竣工 ⁽²⁾			在建 ⁽³⁾		待建 ⁽⁴⁾
		已竣工總可售 建築面積 平方米	已售出 並交付總可售 建築面積 平方米	已預售 待交付總可售 建築面積 平方米	在建總可售 建築面積 平方米	已預售總可售 建築面積 平方米	預期建築面積 平方米
廣東	144,056,656	124,909,631	121,465,044	1,596,186	6,942,494	1,547,839	12,204,531
江蘇	59,818,838	52,741,885	50,790,317	622,548	3,245,799	669,757	3,831,154
安徽	44,023,060	42,453,584	42,043,171	97,517	815,367	266,753	754,109
河南	36,994,399	31,066,901	30,458,351	245,181	3,261,182	1,795,487	2,666,316
湖南	36,446,053	29,602,839	28,615,244	523,564	2,712,007	1,277,546	4,131,207
山東	29,588,167	22,549,941	21,764,215	540,293	3,211,390	1,898,044	3,826,836
湖北	27,997,370	23,685,558	23,292,873	175,941	1,381,346	369,879	2,930,466
廣西	22,426,794	19,903,441	18,970,456	820,283	1,115,936	426,170	1,407,417
浙江	19,623,127	18,981,846	18,412,907	64,523	641,167	207,194	114
貴州	18,190,635	13,623,870	13,028,329	199,670	1,724,256	222,759	2,842,509
河北	15,365,578	12,029,121	11,442,014	363,047	1,868,432	842,216	1,468,025
遼寧	14,916,655	12,928,103	12,671,182	42,224	934,511	314,537	1,054,041
四川	14,106,672	11,870,700	11,125,831	684,499	1,080,809	781,483	1,155,163
江西	11,767,386	10,460,347	10,108,200	283,404	857,550	349,287	449,489
陝西	11,423,465	9,283,143	9,225,750	19,534	1,288,063	602,683	852,259
海南	9,044,597	7,304,377	6,963,520	174,706	546,481	206,485	1,193,739
福建	8,779,257	8,431,485	8,230,558	17,634	327,560	132,088	20,212
甘肅	7,970,377	7,254,234	6,790,301	412,778	380,330	211,949	335,813
山西	7,770,738	5,863,513	5,658,193	81,766	953,742	422,578	953,483
重慶	6,556,734	5,964,633	5,862,481	58,116	379,100	171,644	213,001
雲南	4,838,257	4,004,665	3,894,693	62,252	403,697	154,692	429,895
內蒙古	4,798,944	3,963,237	3,922,968	2,319	452,978	148,195	382,729
天津	3,704,264	3,029,220	2,978,849	16,040	310,799	219,988	364,245
新疆	3,291,156	1,720,396	1,569,205	141,311	417,541	304,869	1,153,219
青海	2,056,418	1,847,418	1,835,711	202	143,129	99,885	65,871
寧夏	1,441,792	1,362,304	1,318,079	38,565	79,488	78,972	0
吉林	1,265,620	1,190,309	1,052,959	92,794	46,576	24,965	28,735
上海	1,186,735	1,139,798	1,020,605	5,100	46,937	46,937	0
黑龍江	1,000,196	898,860	843,551	19,072	101,336	0	0
北京	669,359	436,919	375,802	19,371	76,289	0	156,151
西藏	164,259	154,254	153,559	0	10,005	0	0
總計	571,283,558	490,656,532	475,884,918	7,420,440	35,756,297	13,794,881	44,870,729

附註：

- (1) 本部分所列示的建築面積均為權益口徑。
- (2) 根據有關政府部門的測量報告。
- (3) 根據本集團專案部的實際測量。
- (4) 每個項目的「預期建築面積」為預計將予建成的面積。

五年財務概要

綜合業績

	2021	2022	2023	2024	2025
	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
收入	523,064	430,371	401,015	252,756	154,893
稅前利潤／(損失)	68,949	5,361	(167,253)	(22,369)	12,865
所得稅費用	(27,967)	(8,323)	(33,709)	(12,776)	(11,241)
本年度利潤／(損失)	40,982	(2,962)	(200,962)	(35,145)	1,624
應佔利潤／(損失)歸屬於：					
本公司股東	26,797	(6,052)	(178,400)	(32,835)	3,261
非控制性權益	14,185	3,090	(22,562)	(2,310)	(1,637)
	40,982	(2,962)	(200,962)	(35,145)	1,624
每股盈利／(損失)：					
基本(人民幣元)	1.22	(0.26)	(6.49)	(1.19)	0.12

綜合財務狀況

	2021	2022	2023	2024	2025
	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
非流動資產	234,428	207,385	136,805	118,958	92,139
流動資產	1,713,937	1,537,082	1,156,187	916,885	719,981
總資產	1,948,365	1,744,467	1,292,992	1,035,843	812,120
非流動負債	268,833	203,685	78,138	41,839	51,575
流動負債	1,378,905	1,231,209	1,126,245	942,750	716,286
總負債	1,647,738	1,434,894	1,204,383	984,589	767,861
本公司股東應佔權益	198,736	203,623	25,947	(7,185)	(859)
非控制性權益	101,891	105,950	62,662	58,439	45,118
權益總額	300,627	309,573	88,609	51,254	44,259

管理層討論與分析



碧桂園 鉅樾府，文安

財務回顧

收入

本集團業務收入主要來自兩個經營分部：房地產開發及科技建造。2025年度，本集團的收入約為人民幣154,893百萬元，較2024年度的約人民幣252,756百萬元下降38.7%。本集團97.2%的收入來自房地產開發分部（2024年度：97.2%），2.8%來自科技建造及其他分部（2024年度：2.8%）。

本集團實現收入

約人民幣

154,893百萬元

房地產開發的收入為

約人民幣

150,490百萬元

房地產開發

2025年度，由於物業交付量的減少，來自房地產開發的收入由2024年度的約人民幣245,719百萬元下降38.8%至約人民幣150,490百萬元。2025年的交付物業所確認收入的平均銷售價格(不含增值稅)約每平方米人民幣6,908元。

科技建造

對外的科技建造收入由2024年度的約人民幣3,432百萬元下降45.8%至2025年度的約人民幣1,860百萬元，主要因房地產市場下行導致新增業務量減少所致。

其他

其他分部主要包括物業投資及酒店經營等。其他分部的對外收入由2024年度的約人民幣3,605百萬元下降29.5%至2025年度的約人民幣2,543百萬元。

毛虧

2025年度，本集團錄得毛虧約為人民幣43,118百萬元(2024年度：毛虧約人民幣1,687百萬元)，主要是由於本集團對在建物業及持作銷售的已落成物業計提減值淨額約人民幣44,507百萬元。

剔除該等物業減值淨額對毛虧的影響，本集團於2025年度的毛利約為人民幣1,389百萬元。

營銷及市場推廣成本和行政費用

本集團嚴格管控各種非核心及非必要的運營支出，營銷及市場推廣成本和行政費用由2024年度的約人民幣10,783百萬元下降15.7%至2025年度的約人民幣9,089百萬元。

財務費用 — 淨額

於2025年度，本集團錄得淨財務費用約人民幣2,924百萬元(2024年度：約人民幣6,449百萬元)。

2025年度，本集團因匯率波動趨勢變動而錄得淨匯兌收益約人民幣2,441百萬元(2024年度：淨匯兌損失約人民幣1,761百萬元)，及財務收益約人民幣187百萬元(2024年度：約人民幣526百萬元)。2025年的利息費用約人民幣10,370百萬元(2024年度：約人民幣12,937百萬元)，其中約人民幣4,818百萬元已資本化於合資格資產(2024年度：約人民幣7,723百萬元)。

管理層討論與分析

稅前利潤／(損失)

2025年度，本集團錄得稅前利潤約人民幣12,865百萬元(2024年度：稅前損失約人民幣22,369百萬元)，主要由於以下原因：

- (1) 本集團錄得其他收入及收益淨額約人民幣82,137百萬元，主要來自債務重組收益；
- (2) 受房地產市場整體行情影響，公司對在建物業及持作銷售的已落成物業計提減值淨額約人民幣44,507百萬元；
- (3) 受宏觀經濟環境、行業環境及對手方負面財務狀況等多重不利因素疊加影響，計提金融資產及財務擔保減值損失淨額約人民幣10,525百萬元；及
- (4) 本集團錄得營銷及市場推廣費用和行政費用約人民幣9,089百萬元、淨財務費用約人民幣2,924百萬元以及於合營企業及聯營公司損失所佔份額約人民幣3,339百萬元。

歸屬於本公司股東的利潤／(損失)

2025年度，歸屬於本公司股東的利潤為約人民幣3,261百萬元(2024年度：歸屬於本公司股東的損失約人民幣32,835百萬元)。

流動資金、財務及資本資源

現金情況

於2025年12月31日，本集團共有總現金餘額(現金及現金等價物與受限制現金之和)約人民幣18,653百萬元(2024年12月31日：約人民幣29,897百萬元)，其中現金及現金等價物約為人民幣5,811百萬元，受限制現金約為人民幣12,842百萬元。

於2025年12月31日，本集團87.0%(2024年12月31日：87.3%)的總現金餘額以人民幣計值，13.0%(2024年12月31日：12.7%)以其他貨幣(主要是美元、港幣和林吉特)計值。

借貸結構

本集團的借貸從2024年12月31日的約人民幣253,488百萬元下降至2025年12月31日的約人民幣147,959百萬元。

於2025年12月31日，本集團的借貸包含銀行及其他借貸、優先票據和公司債券，分別約為人民幣124,825百萬元、人民幣15,354百萬元和人民幣7,780百萬元(2024年12月31日：銀行及其他借貸、優先票據、公司債券和可換股債券分別約人民幣153,954百萬元、人民幣73,084百萬元、人民幣19,759百萬元和人民幣6,691百萬元)。

銀行及其他借貸當中，約人民幣107,184百萬元、人民幣16,233百萬元和人民幣1,408百萬元分別須於一年內、一年至五年內和五年後償還(2024年12月31日：分別約人民幣137,413百萬元、人民幣16,541百萬元和人民幣零元)。

於2025年12月31日及2024年12月31日，本集團大部分的借貸乃由本集團的若干物業、廠房及設備，投資物業，在建物業和金融資產作抵押，和/或以本集團若干附屬公司擔保或其股份質押作抵押。

資本負債比率

資本負債比率按借貸淨額除以資本總額計算。借貸淨額等於借貸扣除總現金(包括現金及現金等價物與受限制現金)計算。資本總額按權益總額加借貸淨額計算。本集團的資本負債比率由2024年12月31日的約81.4%下降至2025年12月31日的約74.5%。

主要風險及不明朗因素

以下列出本集團面對的主要風險及不明朗因素。此處未詳錄所有因素，除下列主要範疇外，亦可能存在其他風險及不明朗因素。

地產市場風險和營運風險

本集團的業務及前景與中國內地房地產市場的表現密切相關。當前，中國內地房地產市場仍在調整期。根據2026年政府工作報告，房地產相關政策已從「止跌回穩」向「着力穩定」深化。中央與地方政府協同推進，通過「因城施策控增量、去庫存、優供給」系統推進，「探索多渠道盤活存量商品房，鼓勵收購存量商品房重點用於保障性住房等」，並有序構建房地產發展新模式。隨着「保交房」風險有效化解和市場預期逐步改善，市場分析認為，行業正呈現「短波趨穩、轉型深化」態勢，即在短期波動中顯現趨穩跡象，同時長期向高質量發展新模式轉型的方向日益清晰。

行業深度調整以來，本集團持續實施全方位的自救措施，圍繞「保交房、穩資債、保經營」核心戰略，在化解極端風險方面取得重要階段性成果，為進入正常經營狀態奠定基礎。然而，集團仍面臨多重挑戰：儘管境內外債務重組已取得重大進展，為集團贏得了寶貴的喘息空間；銷售端仍承受一定壓力，自身經營性現金流正在恢復中；同時，隨着涉訴案件的增多，持續的涉訴及相關法律程序對日常經營效率構成影響；加之負面輿論對品牌的衝擊等，亦為集團永續經營帶來諸多不利影響。

管理層討論與分析

利率風險

本集團的銀行及其他借貸主要按浮動利率計息。於2025年12月31日，本集團借貸的加權平均借貸成本為3.76%，對比2024年12月31日下降141個基點。本集團已實施若干利率風險管理措施，其中包括密切關注利率風險，並通過持續與金融機構債權人保持溝通以推動借貸結構優化及利率水平降低。

外匯風險

本集團的外匯風險主要來自以美元及港元計值的借貸。本集團密切留意匯率波動情況並積極採取措施以減低匯率波動的風險。

流動性風險

本集團正面臨階段性流動性壓力。鑒於當前流動性狀況，本集團採取多項計劃和措施，以緩解流動性壓力和改善本集團的財務狀況，詳情載於本報告「綜合財務報表附註」中的附註2.1(iii)。

擔保

於2025年12月31日，本集團為若干物業買家就購買本集團物業之按揭貸款提供擔保約人民幣225,522百萬元（2024年12月31日：約人民幣259,095百萬元）。

根據該等擔保的條款，倘該等買家未能支付按揭款項，本集團須負責向銀行償還違約買家欠付銀行的按揭本金連同應計利息及罰款，而本集團有權接收相關物業的合法業權及管有權。該等擔保將於下列較早時間解除：(i)發出房地產所有權證（買家取得相關物業後簽發）；或(ii)物業買家償付按揭貸款。

另外，於2025年12月31日，本集團為本集團的合營企業、聯營公司及其他方的負債提供擔保的金額約為人民幣6,714百萬元（2024年12月31日：約人民幣6,185百萬元）。

出售藍箭航天空間科技股份有限公司(「藍箭航天」)合共約11.063%股份

於2025年4月7日，廣州碧藍企業管理合夥企業(有限合夥)(「賣方一」)(本公司之間接非全資有限合夥企業)(作為賣方)已分別與(i)廣州信德箭成科技投資合夥企業(有限合夥)、(ii)朗瑪九十八號(深圳)私募創業投資基金合夥企業(有限合夥)、(iii)寧波梅山保稅港區融泰成德創業投資合夥企業(有限合夥)及寧波梅山保稅港區融泰恒德創業投資合夥企業(有限合夥)、(iv)上海科慧創業投資有限公司、(v)南通中金傳合股權投資合夥企業(有限合夥)及(vi)中金戰新創業投資(鶴山)合夥企業(有限合夥)(各自作為相關股份轉讓協議項下之買方)及藍箭航天(作為目標公司)訂立六份股份轉讓協議以每股股價人民幣48.74元出售藍箭航天合共約4.536%股份，總代價為人民幣535,056,997.20元。

於2025年4月25日，賣方一及佛山市南海區睿正股權投資合夥企業(有限合夥)(本公司之間接非全資有限合夥企業)(作為賣方)、青島海金星宇投資發展合夥企業(有限合夥)(作為買方)及藍箭航天(作為目標公司)訂立股份轉讓協議以相同的每股股價人民幣48.74元出售藍箭航天合共約6.527%股份，總代價為人民幣769,999,978.88元(統稱「**2025出售事項**」)。2025出售事項是本集團為解決階段性流動性壓力採取的措施之一。截至本報告日期，此交易已經完成。

有關進一步詳情，請參閱本公司日期為2025年4月25日之公告。

管理層討論與分析

僱員及薪酬政策

人才一直是本集團最寶貴的資源。於2025年12月31日，本集團共僱用約14,069名全職僱員。有關僱員薪酬之詳情，請參閱本報告的「綜合財務報表附註」中的附註28。

僱員的薪酬，為根據本集團薪酬福利政策，以僱員的業績表現、本集團盈利狀況、同業水平及市場環境而釐定。本集團須參與地方政府組織的社會保險供款計劃或其他退休計劃，代表僱員支付每月養老金保險、醫療保險、失業保險及住房公積金，及為僱員定期向強積金計劃作出供款。截至本報告刊發日期，並無發生重大勞工糾紛以致對本集團經營造成不利影響或有可能造成不利影響。

為實現企業可持續經營發展和打造企業核心競爭力，本集團圍繞人才標準、人員結構進行優化和精進，明確新時期「三好人才」畫像標準，建立標準化識別機制與差異化保留政策，強化人才關懷體系，在薪酬激勵、職業發展通道等資源分配上實施戰略傾斜，通過動態跟蹤評估機制持續優化管理策略，形成全週期人才管理閉環，充分釋放人力資源戰略價值。

本集團亦已批准和／或採納了若干購股權計劃、股份獎勵計劃及管理層激勵計劃，具體可參閱本報告的「董事會報告」中的「員工激勵制度及管理層激勵計劃」章節的披露內容。

業務發展展望

當前，政策環境持續優化，中國房地產行業正加速向高質量發展新模式轉型。從貨幣金融環境的持續改善，到「好房子」建設與房屋品質提升工程的落地，再到與新發展模式相適配的融資支持制度加快完善，以及城市更新工作的紮實推進，均為行業長期健康發展創造了有利條件。

面對新的挑戰與變局，集團堅持短期攻堅與中長期發展相結合的路徑。短期始終將「保交房」置於經營核心，全力履行社會責任。2025年，集團及其合資企業和聯營公司完成房屋交付近17萬套，自2023年至2025年三年累計交付總量近115萬套，交付量在第三方榜單中持續位列行業第一。

2026年是「十五五」開局之年，也是集團從「保交房」向正常經營轉變最關鍵的一年。集團將全面壓實高質量交付、風險化解、資債修復與持續經營等核心工作，並落實境外債務重組方案的順利執行。未來三至五年將是集團夯實基礎、構築新增長曲線的重要時期。集團戰略核心將圍繞「構建核心競爭力」展開，堅定以市場為導向，深化「一體兩翼」(房地產開發、科技建造、代管代建)新戰略格局，依託「產品力、服務力、成本力」的核心競爭優勢，並積極探索「新科技+AI」的融合應用，推動管理向數據驅動轉型，以穿越週期，步入良性發展軌道。

總結而言，集團清醒認識到當前面臨的挑戰，但也堅信，隨着房地產政策環境的不斷優化與行業自身的深刻調整，市場將逐步恢復活力。集團將以更科學的管理、更堅韌的擔當，紮實做好各項工作，力爭伴隨行業復甦步入更為良性、可持續的發展軌道。



企業管治



董事及高級管理層簡介



YANG Huiyan
楊惠妍

執行董事

楊惠妍，44歲，於2006年12月獲委任為執行董事，於2012年3月獲委任為副主席，於2018年12月由副主席調任為聯席主席，並於2023年3月1日接任為主席。楊女士亦為提名委員會、企業管治委員會、環境、社會及管治委員會、執行委員會主席、薪酬委員會及財務委員會成員，並兼任本集團若干成員公司之董事。楊女士畢業於美國俄亥俄州立大學，獲頒市場營銷及物流專業學士學位，並於2019年獲清華大學高級管理人員工商管理碩士(EMBA)學位。楊女士於2005年加入本集團，先後在投資策劃中心、採購部、人力資源管理中心、數字化管理中心等重要業務部門工作並擔任主要管理職務。在擔任本公司聯席主席期間，楊女士與本公司時任董事會主席楊國強先生共同管理本集團日常工作，並負責本集團的戰略投資及基於現有業務的新業務探索，為本公司的可持續發展作出貢獻。自接任為主席，楊女士負責領導董事會及管理本集團全面工作。楊女士為本公司主要股東必勝有限公司的董事，該公司擁有本公司股份及相關股份中的權益，而此等權益根據證券及期貨條例第XV部第2及第3分部須向本公司披露。楊女士於2018年3月獲委任為碧桂園服務控股有限公司(該公司之股份於聯交所上市)之主席及非執行董事。楊女士分別於2008年獲得「中華慈善獎特別貢獻獎」、於2019年榮獲「全國脫貧攻堅獎奉獻獎」、於2021年榮獲「第十一屆中華慈善獎捐贈個人獎」。此外，截至本報告日期，有關楊女士根據上市規則第13.51B(2)及13.51(2)(n)條須披露的資訊，詳情請參看本公司日期為2026年2月10日、2025年11月27日以及2025年5月21日的公告。楊女士為執行董事楊子瑩女士的姐姐，以及非執行董事陳翀先生的妻子。

莫斌，59歲，於2010年7月獲委任為總裁及執行董事，於2025年12月4日由總裁調任為聯席主席。莫先生亦為企業管治委員會、環境、社會及管治委員會、執行委員會及財務委員會成員，並兼任本集團若干成員公司之董事。直至2025年12月4日為止，莫先生為薪酬委員會成員。莫先生於2023年5月獲委任為騰越建築科技集團董事長。莫先生於衡陽工學院(大學本科)畢業(現為南華大學)，獲頒工業與民用建築學士學位。彼具中南財經政法大學研究生學歷，並為教授級高級工程師。莫先生現負責協助董事會統籌本集團對外戰略關係構建與資源整合，開展本集團戰略落地統籌、跨領域重大事項協調等工作，助力本集團整體經營效能提升，為本公司的可持續發展作出貢獻。在擔任本公司聯席主席職務前，莫先生主要負責本集團的日常營運管理及行政管理。加入本集團之前，莫先生自1989年起受僱於中國大陸具國際競爭力的建築地產集團中國建築，曾擔任多個高級職位，離職前為中建五局董事及總經理。莫先生對房地產開發、建築業務、施工管理、市場營銷、成本控制及企業管理擁有超過36年豐富經驗。莫先生於金融雜誌《機構投資者》舉辦之「2019亞洲管理團隊」評選中獲得「最佳首席執行官 - 房地產行業第一名(綜合)／(買方)／(賣方)」及「2020亞洲企業管理團隊」評選中獲得「最佳首席執行官 - 房地產行業第一名(賣方)」。

此外，截至本報告日期，有關莫先生根據上市規則第13.51B(2)及13.51(2)(n)條須披露的資訊，詳情請參看本公司日期為2026年2月10日及2025年5月21日的公告。



MO Bin
莫斌

董事及高級管理層簡介



CHENG Guangyu
程光煜

程光煜，45歲，為本公司總裁及碧桂園地產集團CEO，於2022年12月獲委任為執行董事及財務委員會成員，並於2023年3月獲委任為企業管治委員會、環境、社會及管治委員會及執行委員會成員。程博士於2002年和2007年分別取得清華大學土木工程專業學士學位及博士學位，並於2015年獲得北京大學光華管理學院高級工商管理碩士學位。程博士於2025年12月4日獲委任為本公司總裁及薪酬委員會成員，主要負責承接董事會戰略部署，全面統籌本集團各業務板塊工作，組織搭建並落地經營管理體系，統籌本集團日常運營管控與行政管理，確保戰略部署有效達成。程博士於2007年加入本集團，自2012年起至2014年負責監督若干地區房地產項目的整體運營管理及可持續開發。2014年起至2023年，程博士先後負責本集團整體營銷管理、品牌管理、投資策劃管理、產品設計管理、運營管理、法務與監察等工作。2023年5月，程博士獲委任為碧桂園地產集團CEO，全面負責本集團房地產開發業務的管理工作。程博士擁有超過18年的房地產開發管理經驗。



YANG Ziyang
楊子莹

楊子莹，38歲，於2011年5月獲委任為執行董事。楊女士亦為執行委員會及財務委員會成員。楊女士畢業於美國俄亥俄州立大學，獲頒心理學學士學位。楊女士於2008年加入本集團擔任主席助理，現主要負責本集團財務，包括境外及境內融資。加入本集團之前，楊女士曾於一所著名的國際投資銀行工作。楊女士為主席、執行董事兼控股股東楊惠妍女士的妹妹，以及非執行董事陳翀先生的姨妹。

伍碧君，52歲，為本公司副總裁及首席財務官，於2022年12月獲委任為執行董事，伍女士亦為財務委員會主席且為本集團一家成員公司之董事。伍女士於1995年畢業於中南財經大學（現為中南財經政法大學）財政稅務學院財政學專業，取得經濟學學位，並於2015年獲得中歐國際工商學院高級工商管理碩士（EMBA）學位。伍女士現為中國註冊會計師及中國註冊稅務師。伍女士主要負責本集團海外重組相關工作。於2005年加入本集團之前，伍女士在中國建設銀行湖北省分行工作，負責會計與審計管理。自1999年至2002年，伍女士擔任佛山市智信會計師事務所有限公司總審計師，負責審核所有審計報告。自2002年至2005年，伍女士在順德區財稅局企財科工作，負責外商投資的財務管理。自2005年加入本集團以來，伍女士負責本集團財務運營。伍女士擁有20年的房地產金融資產管理經驗及約30年的財務管理經驗。伍女士於金融雜誌《機構投資者》舉辦之「2019亞洲管理團隊」評選中獲得「最佳首席財務官 — 房地產行業第一名（綜合）／（賣方）」及「2020亞洲企業管理團隊」評選中獲得「最佳首席財務官 — 房地產行業第一名（賣方）」。

此外，截至本報告日期，有關伍女士根據上市規則第13.51B(2)及13.51(2)(n)條須披露的資訊，詳情請參看本公司日期為2026年2月10日及2025年5月21日的公告。



WU Bijun
伍碧君

董事及高級管理層簡介



CHEN Chong
陳翀

非執行董事

陳翀，47歲，於2016年12月獲委任為非執行董事。陳先生本科畢業於清華大學，獲頒化學專業的理學學士學位；後就讀於倫敦大學皇家霍洛威與貝德福德學院生物科學研究專業，獲理學碩士學位。2016年獲清華大學高級管理人員工商管理碩士學位(EMBA)；2024年畢業於清華大學能源與環保專業，獲工程博士學位。陳先生於2015年獲任命為廣東省海外留學青年聯誼會首屆會長及曾擔任中國人民政治協商會議第十二屆廣東省委員會委員。自2020年當選中華全國青年聯合會第十三屆常務委員會委員及現為國強公益基金會理事長。陳先生為主席、執行董事兼控股股東楊惠妍女士的丈夫，以及執行董事楊子莹女士的姐夫。

獨立非執行董事

韓秦春，67歲，於2024年3月15日獲委任為獨立非執行董事。現時為審核委員會、薪酬委員會及環境、社會及管治委員會成員。韓博士於1998年獲香港大學城市經濟及管理專業博士學位，亦於1982年獲西安建築科技大學規劃學士學位。韓博士在中國房地產領域、金融投資領域、股票資本市場和上市公司管理方面具有豐富經驗。自2000年至2006年，韓博士曾先後在中銀國際控股有限公司、農銀證券有限公司（現農銀國際控股有限公司）及光大證券（香港）有限公司從事證券和投資工作。自2006年至2010年，韓博士曾任聯交所主板上市公司鴻隆控股有限公司（股份代號：1383，現稱LET Group Holdings Limited）之副主席及聯席總裁及執行董事。韓博士曾擔任聯交所主板上市公司靈寶黃金集團股份有限公司（股份代號：3330）之獨立非執行董事9年，並且目前現正擔任聯交所主板上市公司鑫達投資控股有限公司（股份代號：1281）、粵港灣控股有限公司（股份代號：1396）及新豐泰集團控股有限公司（股份代號：1771）之獨立非執行董事。韓博士自2014年至今亦擔任香港金融科技公司港金所有限公司的創始人和董事長。



HAN Qinchun
韓秦春

董事及高級管理層簡介



WANG Zhijian
王志健

王志健，47歲，於2024年3月15日獲委任為獨立非執行董事，現時為審核委員會主席、薪酬委員會、提名委員會及環境、社會及管治委員會成員。王先生於2001年和2015年分別獲得中山大學文學士學位及工商管理碩士學位，為中國註冊會計師、澳洲註冊會計師及中級經濟師，並獲得基金從業資格證書。自2019年至2021年，王先生擔任蒼才環球企業諮詢(北京)有限公司之廣州辦公室負責人、業務總監。王先生現為基實(廣州)投資發展有限公司之財務總監。



TUO Tuo
脱脱

脱脱，46歲，於2024年3月15日獲委任為獨立非執行董事，現時為薪酬委員會主席、審核委員會、提名委員會及環境、社會及管治委員會成員。脱先生於2001年獲北京大學法學學士學位，於2003年獲英國倫敦大學銀行及金融法碩士學位，並於2009年獲美國賓夕法尼亞大學法律碩士學位。自2004年至2008年，脱先生擔任貝克·麥堅時國際律師事務所北京代表處律師。自2011年至2021年，脱先生擔任北京大成律師事務所高級合夥人/律師。自2021年2月至2025年10月，脱先生擔任寶醞集團之董事、合夥人、高級副總裁、總法律顧問兼貴州寶醞總經理及寶醞酒莊總裁。自2025年11月起，脱先生為北京漢騰律師事務所專職律師/合夥人。

聯席公司秘書

梁創順，60歲，於2016年10月1日獲委任為本公司公司秘書，自2019年3月擔任聯席公司秘書，並於2026年3月31日繼續擔任本公司公司秘書。梁先生於1988年11月畢業於香港大學，獲頒授法學榮譽學士學位，彼具有香港及英國的律師資格，並自1991年起成為香港執業律師。

羅杰，46歲，於2019年3月獲委任為本公司聯席公司秘書。羅先生於2002年6月畢業於中山大學，獲頒授法學學士學位。彼於2008年畢業於香港中文大學，獲頒法律博士(Juris Doctor)學位，於2009年取得香港大學法學專業證書，並於2022年獲頒香港科技大學工商管理碩士學位。羅先生於2005年通過中國司法考試並取得法律職業資格證書，並自2011年起成為香港執業律師。彼於2017年5月加入本公司，於2019年3月獲委任為聯席公司秘書，並於2026年3月31日辭任。

高級管理層

丁杰，41歲，為副總裁。丁先生獲結構工程博士學位，為國家一級註冊結構工程師，長期從事建築結構的安全和可靠性相關工作。丁先生於2015年6月加入本集團，擔任本集團之項目副總經理、項目總經理、區域執行總裁和區域總裁，於2021年4月獲委任為本集團副總裁及廣清區域總裁，及於2022年6月獲委任為本集團騰越建築科技集團總裁，並於2022年9月獲委任為本集團博智林機器人有限公司董事長，負責本集團建築施工和智能建造相關工作。

黃宇英，50歲，為副總裁。黃先生畢業於浙江大學和北京大學，分別獲建築學學士學位及地理(城市及區域規劃)碩士學位，及於長江商學院獲高級工商管理碩士學位，為國家一級註冊建築師。加入本集團前，黃先生曾任職香港華藝設計顧問(深圳)有限公司董事總經理及設計總監。黃先生擁有26年建築設計與眾多工程實踐經驗，以先進的設計理念獲得數十項中國大陸及海外的獎項，被授予「深圳市首屆青年十佳建築師」、「第九屆中國建築學會青年建築師獎」以及「新樓盤2014年度建築師」等榮譽。黃先生於2015年3月加入本集團，擔任本集團總設計師並負責設計系統工作，於2019年1月獲委任為本集團成本管理中心總經理，曾負責本集團的工程造價、工程招標和成本管理，於2020年2月至2021年4月期間曾任本集團安徽區域總裁，於2023年9月獲任命為本集團代管代建管理公司總經理，及於2025年12月獲委任為本集團首席設計師。

董事及高級管理層簡介

黎曉林，54歲，為副總裁。黎先生畢業於清華大學土木工程系和北京大學光華管理學院，分別獲建築結構工程學士學位和高級工商管理碩士學位，並為中國合資格建築工程師及中國合資格房地產估價師。於2008年加入本集團之前，黎先生曾任職珠海珠光建築設計工程有限公司，負責建築設計；並於多家房地產開發商，如萬科企業股份有限公司、中山市華創置業有限公司、新家園(珠海)置業有限公司，負責房地產開發及管理。自2008年起，黎先生負責監督本集團若干區域房地產項目的全面營運、管理及持續發展，歷任湖南區域、湘渝區域、湘渝川贛區域總裁。黎先生於2013年獲委任為本集團副總裁，自2020年後曾擔任本集團人力資源管理中心總經理、運營中心總經理、數字化管理中心總經理，目前為本集團綜合管理中心總經理。黎先生擁有28年房地產開發管理經驗。

卜德華，43歲，為副總裁。卜先生畢業於清華大學，獲環境工程專業本科及碩士學位，房地產中級經濟師。於2007年7月加入本集團，歷任給排水設計師、投資部經理、項目總經理等職務，2015年3月委任為佛肇區域總裁，2022年8月兼任深莞惠區域總裁，2023年6月任碧桂園地產集團副總裁並兼任投資策劃部總經理。於2025年3月委任為本集團副總裁並兼任資產管理中心總經理，負責本集團資產管理工作。

王軍，43歲，為副總裁。王先生畢業於中南大學、中歐國際工商學院，分別獲得國際經濟與貿易學士學位、工商管理碩士學位。王先生於2004年以「管培生」加入本集團，曾先後負責集團多個區域的經營管理工作，歷任區域營銷總經理、大區營銷總，安徽區域總裁。於2023年調配至集團總部，並於2025年3月委任為集團副總裁，分管本集團營銷和運營工作，目前為本集團副總裁兼項目經營中心總經理，分管本集團營銷、運營、成本、招採工作。王先生擁有22年房地產開發管理經驗。

企業管治報告

本集團持續提高其企業管治常規水平，著重於達到及維持優質的董事會、優良的風險管理及內部監控、及對股東的高透明度及問責性。董事會及管理層均堅守良好的企業管治原則，以求達致穩健管理及提升股東價值。董事會相信優秀的企業管治將為股東及本集團帶來長期利益。

企業管治常規

如本報告所述，於截至2025年12月31日止年度內，本公司一直應用上市規則附錄C1企業管治守則第二部分所載的適用原則於企業管治結構和實踐，並遵守其守則條文。

標準守則的遵守

本公司已採納標準守則作為董事進行本公司證券交易的操守守則。經作出具體查詢後，所有董事均確認其於截至2025年12月31日止年度內已遵守標準守則項下關於證券交易所之所需標準。本公司於2025年並未發現任何違規事件。有關僱員若可能擁有本集團的內幕消息，亦須遵守內容不比標準守則寬鬆的書面指引。

戰略規劃

本集團致力實行識別和評估潛在機遇和挑戰的戰略管理機制，從而制定長遠的發展戰略，並制定行動方案加以落實。本集團的戰略管理部門負責統籌戰略研究和討論工作。本集團的高級管理層於每年年初回顧和制定本集團的中長期戰略規劃，並制定年度經營預算計劃。

董事會

組成

於2025年12月31日，董事會的成員包括5名執行董事，分別為楊惠妍女士(主席)、莫斌先生(聯席主席)、程光煜博士(總裁)、楊子瑩女士及伍碧君女士，1名非執行董事，為陳翀先生及3名獨立非執行董事，分別為韓秦春博士、王志健先生及脫脫先生。董事名單與其角色和職能已分別刊登於聯交所及本公司網站。

於2025年12月4日，莫斌先生獲調任為本公司聯席主席及程光煜博士獲委任為總裁。

企業管治報告

楊惠妍女士為楊子瑩女士的姐姐及陳翀先生的妻子。除上文另有披露者外，概無任何其他董事與其他董事擁有或維持任何財務、業務、家屬或其他重大／相關的關係。

獨立非執行董事

獨立非執行董事具有足夠人數及才幹，其意見具有影響力，且能遵守上市規則第3.10(1)及(2)條以及第3.10A條的要求。獨立非執行董事的職能包括：

- 於董事會會議上提供獨立觀點和判斷；
- 在出現潛在利益衝突時發揮牽頭引導作用；
- 應邀出任董事會轄下委員會成員；及
- 仔細檢查本公司的表現，並監察匯報本公司表現的事宜。

獨立非執行董事透過提供獨立、具建設性及有根據的意見，對本公司策略及政策的發展作出正面貢獻。彼等透過定期出席董事會及董事會轄下委員會的會議，並積極參與會務，以彼等的技能、專業知識、不同的背景及資歷作出貢獻。

除董事會定期會議外，主席於截至2025年12月31日止年度內，已在沒有其他董事出席下與獨立非執行董事會面。董事會的組成及獨立非執行董事的身份於所有致股東的公司通訊文件內披露。

獨立性確認書

獨立非執行董事之獨立性已根據適用之上市規則進行評估。每一位獨立非執行董事均已根據上市規則第3.13條之規定提交確認其符合獨立性之周年確認書。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條之獨立性評核指引，並屬獨立人士。

董事會成員多元化政策

董事會已採納董事會成員多元化政策，自2013年8月6日起生效，並於2021年3月25日、2022年12月13日及2025年6月30日更新此政策。本公司考慮董事會成員多元化各方面，包括但不限於性別、年齡、文化、種族、教育背景、技能、知識、專業經驗以及達致董事會成員多元化可能不時相關之其他因素所帶來的裨益。董事會成員的委任乃根據所甄選候選人具備的優點與特點，可為董事會帶來與其他董事互補並提升董事會的整體能力、經驗與觀點、就本公司的核心業務及企業策略制定良策，以及配合董事會的繼任計劃及發展作出考慮。

此外，本公司根據本公司的提名政策招聘和推選合適的人士作為董事候選人，以充分發揮董事會決策與督導功能。本公司還可以透過輪崗、外派、擔任子公司董事職務等方式培訓其高管作為董事候選人。為維持本公司董事之專業及經驗傳承，本公司通過參考提名政策、邀請現任董事推薦合適的人選、考慮本公司高管以及本公司股東推薦的董事人選，以規劃董事會的繼任人選及衡量繼任管道的性別多元化。現時董事會並非單一性別的董事會。本公司將持續不時監察及評估多元化政策，以確保其持續有效性。

於2025年12月31日，董事會的組成按多元化範疇為基準的分析載列如下：

多元化核心 董事姓名	性別	基本組成							技能*											
		30-39歲	40-49歲	50-59歲	60歲及以上	董事任期年資	專業	房地產	行業	財務	風險	中國	高級	行政	人員的	資歷				
						5年 以上	發展策略 及市場 營銷管理	行政及 工商管理	財務 管理	投資 管理	房地產 開發、 建築及 施工管理	法律	決策 能力	領導 能力	知識及 經驗	分析 能力	管理 合規	內地 市場的 經驗	高級 行政 人員的 資歷	
執行董事																				
楊惠妍	女		•			•	•						•	•	•	•	•	•	•	
莫斌	男			•		•		•					•	•	•	•	•	•	•	
程光煜	男		•			•	•	•					•	•	•	•	•	•	•	
楊子瑩	女	•				•			•				•	•	•	•	•	•	•	
伍碧君	女			•		•			•				•	•	•	•	•	•	•	•
非執行董事																				
陳淵	男		•			•				•			•				•	•	•	
獨立非執行董事																				
韓泰春	男			•	•						•		•		•	•	•	•	•	
王志健	男		•			•			•				•	•		•	•	•	•	•
脫脫	男		•			•						•	•	•		•	•	•	•	•

企業管治報告

* 技能描述：

決策能力：	識別戰略機會及威脅的能力，同時又能制定及實施計劃以實現企業目標
領導能力：	領導企業團隊及實施計劃及政策的能力
行業知識及經驗：	熟悉行業的日常業務運作、市場發展、競爭對手、技術及創新
財務分析能力：	能閱讀並理解公司賬目、財務資料及財務匯報要求
風險管理及合規：	具備實施、管理或監督涉及法律與監管合規的風險管理及內部監控系統的能力及經驗
中國內地市場的經驗：	了解中國內地市場的運作、營銷環境，促進公司內地市場的發展
高級行政人員的經驗：	高級管理層的經驗，負責人員管理及成功實施變革
資歷：	在會計／金融、經濟／商業、法律等可協助董事會決策的相關領域的正式資格

董事會成員各具不同的技能和知識，包括房地產開發、建築及施工管理、發展策略及市場營銷管理、財務管理、行政及工商管理、投資拓展管理及法律等。就性別、年齡、職位、服務年期、技能和知識方面而言，董事會相當多元化。董事會已每年檢討董事會多元化政策的實施及有效性，並根據上述原因認為董事會相當多元化，且董事會多元化政策獲得有效實施。

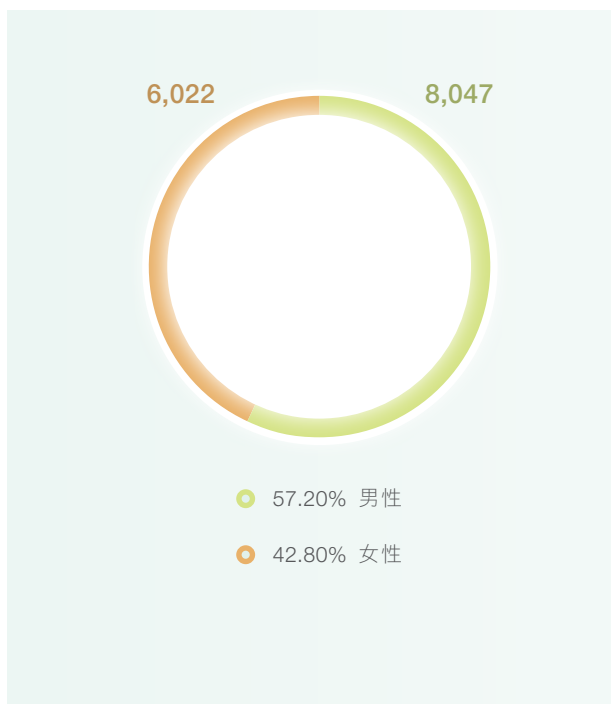
本公司於2025年僱員性別多元化的概況如下。關於本集團全體員工(包括高級管理人員)的性別比例詳情，連同相關數據，亦已載列於下圖：

僱員總數		2025年	
		僱員人數(人)	佔比(%)
僱員總人數		14,069	100%
按性別劃分	男	8,047	57.20%
	女	6,022	42.80%
按年齡劃分	30歲及以下	2,565	18.23%
	31-40歲	8,009	56.93%
	41-50歲	2,551	18.13%
	51歲及以上	944	6.71%
按職級劃分	普通員工	9,372	66.61%
	中層管理	4,506	32.03%
	高層管理	191	1.36%
按僱傭類型劃分	全職	14,069	100.00%
	實習	0	0%
	其他	0	0%
按地區劃分	中國內地	13,261	94.26%
	港澳台	15	0.10%
	海外地區	793	5.64%

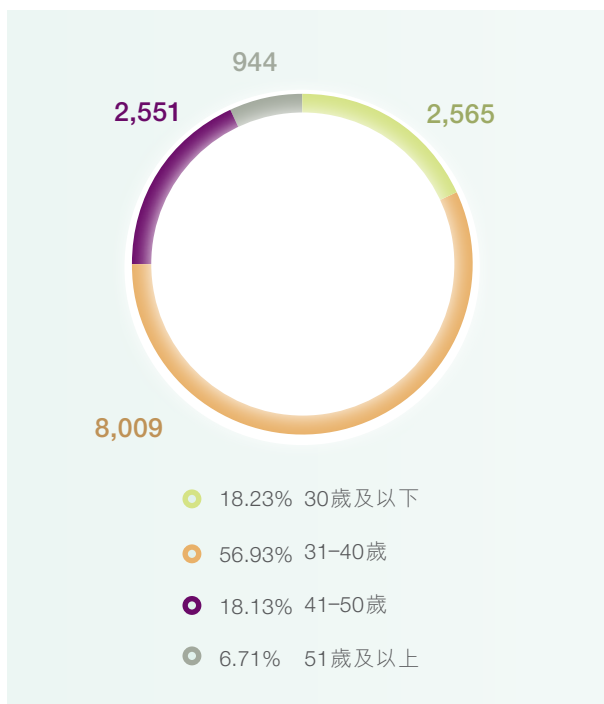
企業管治報告

僱員總人數：14,069

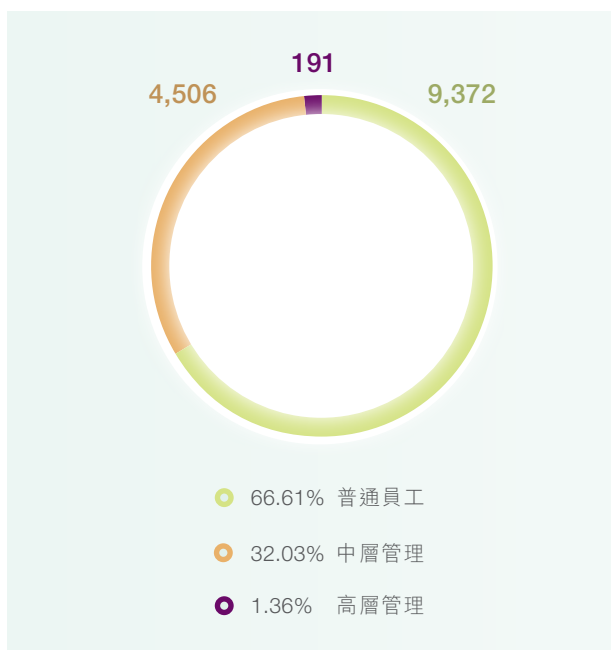
性別



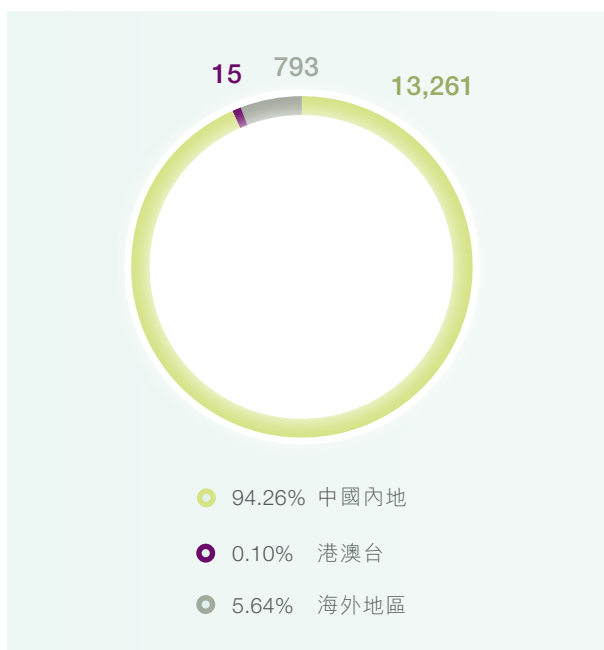
年齡



職級



地區



董事會及管理層角色及職能

董事會肩負領導及監控本公司的責任，並共同負責指導及監督本公司的事務。董事會全權負責制定有關本集團業務經營的業務政策及策略，當中包括股息政策及風險管理策略。董事會將權力及責任轉授予管理層，以便進行本集團的日常管理及營運。

委任、續任及重選董事

所有執行董事均與本公司簽訂服務合同，而非執行董事及所有獨立非執行董事與本公司簽訂委任函訂明有關委任的主要條款及條件，任期為兩年。所有董事須根據組織章程細則退任。

根據組織章程細則，(i)董事會為填補臨時空缺或增補現有董事會成員而委任的任何董事應在獲委任後任職至其獲委任後首屆股東周年大會，屆時將符合資格膺選連任；(ii)於每屆股東周年大會上，按當時在任董事人數計三分之一（或倘數目並非三之倍數，則取最接近但不少於三分之一的數目）的董事須輪值退任，惟每位董事（包括有指定任期的董事）每三年至少須於股東周年大會上輪值退任一次。據此，概無董事的任期多於三年。

董事會會議

根據企業管治守則，董事會應定期開會，每年召開最少4次會議，大約每季1次。於有需要時亦會另行安排額外會議。董事會會議每次均預早訂定舉行日期，以便董事可親身出席。未能親身出席該等會議的董事，則可透過電話會議參與。

定期董事會會議通知應在其舉行前至少14天發出，讓所有董事有機會出席。而董事會會議議程之稿本亦會隨同董事會會議通知發出，讓董事有足夠時間提出商討事項並將其列入議程。對於所有其他董事會會議，亦將發出合理通知。為確保所有董事充分知悉每次定期董事會會議議題，定期董事會會議文件均於召開會議前至少3天送交各董事。

若有主要股東或董事在董事會將予考慮的事項中存有董事會認為重大的利益衝突，該事項將以舉行董事會會議的方式處理，而不會以書面決議的方式處理。

本公司的聯席公司秘書或秘書（視情況而定）編製每次董事會及其轄下委員會會議的詳細會議紀錄。會議結束後，會議紀錄初稿及最終定稿則盡快送交所有董事以供其表達意見及作為記錄。該等會議紀錄由本公司的上市公司秘書辦公室備存，任何董事在發出合理通知後均可查閱。

企業管治報告

於截至2025年12月31日止年度內，董事積極參與本集團的事務。年內本公司舉行了6次全體董事會會議，以（其中包括）審議和批准本集團分別截至2023年12月31日止及2024年6月30日止的年度及中期業績之延期發佈、2024年12月31日止及2025年6月30日止的年度及中期業績之發佈，及經全體董事通過17次董事會書面決議以批准本集團的其他事務。本公司一向有足夠措施以確保各董事之間保持有效溝通。

董事出席紀錄

以下為截至2025年12月31日止年度董事出席董事會會議、董事委員會會議及股東大會的出席紀錄：

董事	截至2025年12月31日止年度內出席會議數目／舉行會議數目						
	董事會	審核委員會	提名委員會	薪酬委員會	企業管治委員會	環境、社會及管治委員會	股東大會
執行董事							
楊惠妍女士(主席)	6/6	不適用	3/3	3/3	3/3	5/5	2/2
莫斌先生(聯席主席) ¹	6/6	不適用	不適用	3/3	3/3	5/5	2/2
程光煜博士(總裁) ²	6/6	不適用	不適用	不適用	3/3	5/5	2/2
楊子瑩女士	4/6	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	1/2
伍碧君女士	6/6	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	2/2
非執行董事							
陳翀先生	6/6	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	2/2
獨立非執行董事							
韓秦春博士	6/6	4/4	不適用	3/3	不適用	5/5	2/2
王志健先生	6/6	4/4	3/3	3/3	不適用	5/5	2/2
脫脫先生	6/6	4/4	3/3	3/3	不適用	5/5	2/2

附註1：莫斌先生自2025年12月4日起辭任為薪酬委員會之成員。

附註2：程光煜博士自2025年12月4日起獲委任為薪酬委員會之成員。

資料使用

所有董事均適時獲悉可能影響本集團業務的重大變動，包括對相關法規及規定的有關變動，並能在必要時作出進一步的詢問。管理層已向董事會提供充分的解釋及資料，讓董事會可以就提交給彼等的財務及其他資料，於審批前作出有根據的評估。彼等亦可無限制地獲取本公司聯席公司秘書或秘書(視情況而定)(負責向董事提供董事會文件及有關資料)的建議及服務。所有董事每月將獲得更新資料，讓董事會整體及各董事獲得充足資料使彼等可對本公司的表現、狀況及前景有公正及準確的評估，以便履行職務。董事會亦已同意董事在履行其董事職責時可尋求獨立專業諮詢，費用由本公司支付。

董事及高級職員之責任保險

本公司已為董事和高級職員購買責任保險，保障彼等因履行職務而可能要承擔的訴訟責任。該保險範圍及其保額乃按年檢討。

董事培訓及專業發展

每名新委任的董事均在委任時獲得全面、正式及特為其而設的就任須知。其後，董事將獲取上市規則、法律及其他監管規定要求的更新資料及本集團業務的最新發展，並予以鼓勵參與持續專業發展，以發展彼等的知識及技能。

於截至2025年12月31日止年度內，董事已參與持續專業發展(「持續專業發展」)。所有現任董事亦已向本公司提供彼等於本年度接受培訓的紀錄。彼等的培訓紀錄概要如下：

董事	持續專業 發展種類	持續專業 發展內容
	(附註1)	(附註2)
執行董事		
楊惠妍女士	1, 2	A, B
莫斌先生	1, 2	A, B
程光煜博士	1, 2	A, B
楊子瑩女士	1, 2	A, B
伍碧君女士	1, 2	A, B
非執行董事		
陳翀先生	1, 2	A, B
獨立非執行董事		
韓秦春博士	2	A, B
王志健先生	2	A, B
脫脫先生	2	A, B

企業管治報告

附註1：

- 1 出席內部簡介會／培訓、講座、研討會或論壇
- 2 閱讀報章、刊物及更新資料

附註2：

- A. 與公司有關的業務
- B. 法例、法規及規則、會計守則

主席及總裁

主席及總裁職責彼此區分以鞏固獨立性、問責性及責任性。截至2025年12月31日止年度，主席楊惠妍女士負責制定本集團發展策略、作出投資決策及進行本集團層面之整體項目規劃、領導董事會，並確保董事會正當及有效地運作，而前任總裁莫斌先生（於2025年12月4日以前）及現任總裁程光煜博士（於2025年12月4日以後）則負責本集團的日常營運管理及一般管理。其各自的責任乃受明確規定並由董事會以書面形式進行定義。

楊惠妍女士履行以下職責，以擔當主席角色，其中包括：

- 確保制定良好的企業管治常規及程序；
- 確保董事會會議上所有董事均適當知悉當前的事項，以及確保所有董事及時收到充分的資訊，而有關資訊亦必須準確、清晰、完備及可靠；
- 鼓勵所有董事全力並積極投入董事會事務及表達本身關注的事宜（即使持不同意見）、給予充足時間以討論這些事宜、確保董事會的決定能公正反映董事會的共識，並以身作則，確保董事會行事符合本集團最佳利益；
- 確保採取適當步驟保持與股東有效聯繫，以及確保股東意見可傳達到整個董事會；及
- 提倡公開、積極討論的文化，尤其促進非執行董事及獨立非執行董事對董事會作出有效貢獻，並確保執行董事、非執行董事與獨立非執行董事之間維持建設性的關係。

莫斌先生或程光煜博士(視情況而定)履行以下職責，以擔當總裁角色，其中包括：

- 統籌和管理本集團的業務；
- 領導企業團隊執行董事會制定的策略及計劃；及
- 協調本集團整體日常業務營運。

於2025年12月4日，莫斌先生由本公司總裁調任為聯席主席，執行董事程光煜博士獲委任為本公司總裁。

經調任及委任後，聯席主席莫斌先生負責協助董事會統籌本集團對外戰略關係構建與資源整合，開展本集團戰略落地統籌、跨領域重大事項協調等工作，助力本集團整體經營效能提升，為本公司的可持續發展作出貢獻。

主席楊惠妍女士繼續為領導董事會及監督董事會運作之負責人，並履行就本公司之組織章程細則、企業管治守則及上市規則而言之主席角色。楊女士也將全面主導本集團戰略頂層設計，統籌審議並決策本集團發展全局中的重大戰略事項、核心資源配置及關鍵風險管控等根本性議題，引導本集團錨定長期發展方向。

總裁程光煜博士則主要負責承接董事會戰略部署，全面統籌本集團各業務板塊工作，組織搭建並落地經營管理體系，統籌本集團日常運營管控與行政管理，確保戰略部署有效達成。

企業管治報告

董事會轄下委員會

董事會已成立7個委員會(均具書面訂明的職權範圍)，以監察本公司特定範疇的事務。

審核委員會

審核委員會於2006年12月成立，且具書面訂明的職權範圍。該職權範圍已分別登載於聯交所及本公司網站上。於2025年12月31日，審核委員會的所有成員均為獨立非執行董事，即王志健先生、韓秦春博士及脫脫先生。王志健先生(具有上市規則規定適當的專業會計資格並具備財務管理專業知識)獲委任為審核委員會主席。概無審核委員會成員為本公司核數師的前任合夥人。

審核委員會的角色及主要職責(其中包括)：(i)主要負責就外聘核數師的委任、重新委任及罷免向董事會提供建議，並批准外聘核數師的薪酬及聘用條款，及處理任何有關該核數師辭職或辭退該核數師的問題；(ii)按適用的標準檢討及監察外聘核數師是否獨立客觀及核數程序是否有效；(iii)就外聘核數師提供非核數服務制定政策，並予以執行；(iv)向董事會提交有關財務報表及報告前，監察本公司的財務報表以及年度報告及賬目、半年度報告及(若擬刊發)季度報告的完整性，並審閱報表及報告所載有關財務申報的重大意見；(v)檢討本公司的財務監控、風險管理及內部監控系統；及(vi)與管理層討論風險管理及內部監控系統，確保管理層已履行職責建立有效的系統。

審核委員會可按其職權範圍在有需要時向僱員獲取所需資料及獲取獨立專業諮詢(費用由本公司支付)，以妥善履行其職務。於截至2025年12月31日止年度內，審核委員會共召開了4次會議以履行上述職責。個別董事出席審核委員會會議的出席紀錄載於本年報第52頁。

提名委員會

提名委員會於2012年3月成立，且具書面訂明的職權範圍，並於2025年7月1日修訂。該職權範圍已分別登載於聯交所及本公司網站上。於2025年12月31日，提名委員會由執行董事楊惠妍女士擔任主席並由其他2名成員組成，該2名成員均為獨立非執行董事，即王志健先生及脫脫先生。

提名委員會的角色及主要職責(其中包括)：(i)檢討董事會成員多元化政策及董事會的架構、人數及組成、協助董事會編製董事會技能表，並就任何為配合本公司的公司策略而擬對董事會作出的變動提出建議；(ii)制定及維持董事會成員的提名政策，包括提名程序和委員會在年內識別、甄選及推薦董事候選人的程序及準則，以及定期審議該政策和達致該政策中所制定的目標的進度；(iii)至少每年評估每名董事對董事會投入的時間及貢獻，以及該董事能否在年內有效履行職責(當中須考慮董事的專業資格及工作經驗、現有在主板或GEM上市的發行人董事職位及該董事其他重大外部事務所涉及時間投入以及其他與董事的個性、品格、獨立性及經驗有關的因素或情況)；(iv)物色具備合適資格可擔任董事的人士，並挑選提名有關人士出任董事或就此向董事會提供意見；(v)評核獨立非執行董事的獨立性；(vi)就董事委任或重新委任以及董事繼任計劃向董事會提出建議；及(vii)至少每兩年支援本公司定期評估董事會表現。

於2018年12月6日，提名委員會及董事會分別採納本公司提名政策：

目標

- 提名委員會須向董事會提名適當人選，以供董事會考慮及向股東推薦於股東大會上選舉以委任或重新委任為董事，或供董事會委任為董事以填補臨時空缺或以於現有董事會作增補。
- 提名委員會提名的人選數目可(按其認為適當)超過將於股東大會上委任或重新委任的董事人數，或超過需要填補的臨時空缺數目。
- 提名委員會應確保董事會成員具備切合本公司業務所需的技巧、經驗及多元觀點。

企業管治報告

甄選準則

- 提名委員會在評估人選的合適性時將參考以下因素：
 - (i) 信譽；
 - (ii) 於不同行業的成就及經驗；
 - (iii) 可投入的時間及代表相關界別的利益；
 - (iv) 獨立性；
 - (v) 董事會各方面的多元化，包括但不限於性別、年齡(18歲或以上)、文化及教育背景、種族、資歷、專業經驗、技能、知識、獨立性和服務任期等方面；
 - (vi) 就將出任第七家(或以上)上市公司的董事的候任獨立非執行董事人選，其是否仍可投入足夠時間履行董事責任(包括其是否擁有豐富的上市公司企業管治經驗、是否熟悉上市公司的管理、是否與本公司之管理層及其他的獨立非執行董事保持緊密及良好溝通、是否可令本公司管理層的決策得以運作正常、有否擔任其他上市公司的董事會之主席或行政總裁或全職執行董事職務、擔任董事之其他上市公司的業務等)；及
 - (vii) 提名委員會按照個別情況而認為有關係的其他因素，包括上市規則項下之規定和限制。

上述因素只供參考，並不旨在涵蓋所有因素，也不具決定性作用。提名委員會可決定提名任何其認為適當的人士。

- 即將退任的董事均合資格獲提名委員會提名及董事會推薦在股東大會上再度參選董事。
- 建議人選將會被要求按既定格式提交所需的個人資料，以及提交書面同意書，同意被委任為董事，並同意就其參選董事或與此有關的事情在任何文件或相關網站公開披露其個人資料。
- 提名委員會如認為有必要，可以要求候選人提供額外資料及文件。

提名程序

- 提名委員會秘書或本公司秘書須召開提名委員會會議，並邀請董事會成員提名人選(如有)供提名委員會開會前考慮。提名委員會亦可依據上述所列之甄選準則物色人選及提名未獲董事會成員提名的人選。
- 提名委員會可使用任何其認為適當依據上述所列之甄選準則評估候選人的流程，其中可能包括個人訪談、背景調查、陳述或由候選人及第三方提供之書面參考。
- 如要填補臨時空缺及於現有董事會增補，提名委員會須推薦人選供董事會考慮、批准及委任。董事會為填補臨時空缺或增補現有董事會成員而委任的任何董事須根據組織章程細則第83(3)條在獲委任後任職至其獲委任後首屆股東周年大會，屆時將符合資格膺選連任。如要推薦候選人在股東大會上參選，提名委員會須向董事會提名供其考慮及向股東推薦參選。
- 在股東大會上參選的情況下，在直至發出股東通函前，被提名人士不可假設其已獲董事會推薦在股東大會上參選。
- 為提供有關獲董事會提名在股東大會上參選的候選人資料，本公司將會向股東發出通函。被提名候選人的姓名、簡歷(包括資格及相關經驗)、獨立性、建議酬金及其他資料將根據適用的法律、規則及規例(包括上市規則)載於向股東發出的通函。此外，如有新董事獲委任或被調任，本公司將於實際可行情況下盡快公佈該項轉變，並按上市規則規定包括相關董事的詳細資料。
- 股東亦可提名參選董事的人選，有關詳情載列於本公司的《股東提名人士參選董事的程序》。股東可於提名期限內，在沒有董事會推薦或提名委員會的提名下向本公司註冊辦事處、總辦事處或登記辦事處(由董事會不時釐定以存置股東分冊及(除非董事會另有指示)遞交過戶或其他所有權文件辦理登記及將予登記的地點)發送通知，提出議案提名股東通函所載候選人以外的其他人士參選董事。有關建議候選人的個人資料將透過補充通函發送全體股東以提供有關資料。
- 候選人可於股東大會舉行前任何時候向本公司公司秘書發出書面通知退選。
- 董事會對於其推薦候選人在股東大會上參選的所有事宜有最後決定權。甄選並委任董事的最終責任由全體董事承擔。

企業管治報告

提名委員會於委員會會議上仔細評估各項評估標準後(包括每名董事在本公司內的角色、年內出席會議情況、專業資格及工作經驗、現有在本板或GEM上市的發行人董事職位及該董事其他重大外部事務所涉及時間投入以及其他與董事的個性、品格、獨立性及經驗有關的因素或情況)，認為所有董事都有著適當的專業背景和豐富的行業經驗，並展現出高度的責任感、專業精神及對本集團業務的了解，勤勉務實並積極參與本公司決策，及各個董事會及董事委員會會議。提名委員會認為於截至2025年12月31日止年度內，每名董事均能對董事會投入充足的時間及貢獻，於年內有效履行職責。

提名委員會按其職權範圍在有需要時向僱員獲取所需資料，及獲取獨立專業諮詢(費用由本公司支付)，以妥善履行其職務。於截至2025年12月31日止年度內，提名委員會召開了3次會議以履行上述職責。個別董事出席提名委員會會議的紀錄載於本年報第52頁。

薪酬委員會

薪酬委員會於2006年12月成立，且具書面訂明的職權範圍。該職權範圍已分別登載於聯交所及本公司網站上。於2025年12月4日，莫斌先生辭任為薪酬委員會成員，而於同日程光煜博士獲委任為薪酬委員會成員。於2025年12月31日，薪酬委員會由獨立非執行董事脫脫先生擔任主席並由其他4名成員組成，其中2名為執行董事，即楊惠妍女士及程光煜博士，及2名為獨立非執行董事，即韓秦春博士及王志健先生。

薪酬委員會的角色及主要職責(其中包括)：(i)就本公司董事及高級管理層的全體薪酬政策及架構向董事會提出建議；(ii)因應董事會所訂企業方針及目標而檢討及批准管理層的薪酬建議；(iii)評估並按董事的表現及服務合同條款，向董事會建議個別執行董事、非執行董事及高級管理層的薪酬待遇；及(iv)審閱及／或批准有關上市規則第17章下股份計劃的事宜。

薪酬委員會可就其對其他執行董事及高級管理層的薪酬建議諮詢主席或總裁的意見，按其職權範圍在有需要時向高級管理層獲取所需資料，及獲取獨立專業諮詢(費用由本公司支付)，以妥善履行其職務。於截至2025年12月31日止年度內，薪酬委員會召開了3次會議以履行其職責。個別董事出席薪酬委員會會議的紀錄載於本年報第52頁。

於截至2025年12月31日止年度內，本公司並無根據購股權計劃、股份獎勵計劃或管理層激勵計劃(定義見下文)進行授出，亦無與購股權計劃、股份獎勵計劃及管理層激勵計劃(定義見下文)有關而須由薪酬委員會審議或核准的重大事項。

本公司對董事及高級管理人員的薪酬採取了正規而具透明度的政策(「**薪酬政策**」)。薪酬政策由本公司人力資源部及財務資金部負責制定，經薪酬委員會及董事會審閱通過。本集團人力資源部及財務資金部可因應企業方針及目標、市場調查、市場情況、行內慣例及其他因素提出對薪酬政策的修訂，經薪酬委員會及董事會審閱通過。薪酬委員會亦負責每年就現行薪酬政策及制定薪酬政策的程序進行檢討。根據薪酬政策，董事及高級管理人員的薪酬待遇由薪酬委員會根據以下原則向董事會提出建議(並由董事會審閱後釐定並定期調整)：

- 參考類似業務或規模的其他公司的相若職位的薪酬待遇；
- 考慮業務需要、整體經濟情況、有關人力資源市場的變化；
- 考慮個人經驗、責任水平、工作複雜程度、投入時間、服務年期與個人潛能；
- 執行董事及高級管理人員的任何酌情花紅、績效獎金、股權獎勵等均與本集團財務業績以及彼等之個人表現掛鉤，並根據彼等的服務合同條款或股份獎勵計劃條款發放；為確保彼等得到公平及符合既定指引的薪酬待遇，須就彼等之個人表現及建議薪酬諮詢本公司主席或總裁或(如需要)尋求獨立專業意見。執行董事及高級管理人員的薪酬水平應足以吸引並保留人才監督及推進本公司的業務及發展，而又不致支付過多酬金；
- 非執行董事的酬金經考慮彼等之工作量及所承擔之責任，以及規模和性質相若之機構向其非執行董事支付之酬金等因素後釐定；及
- 概無個別人士可參與釐定本身薪酬待遇。

企業管治報告

根據薪酬政策，董事及高級管理人員以外其他僱員的薪酬待遇由本集團人力資源部與財務資金部經參考以下原則後釐定並定期調整：

- 根據最新市場資料包括競爭力比較、生活指數、市場環境及類似業務的預計薪酬增幅適當調整薪酬待遇；
- 訂立指標評核本集團各部門的表現及盈利狀況，並發放適當水平的花紅、現金補貼或根據股份獎勵計劃及管理層激勵計劃(定義見下文)條款授股權獎勵等；
- 個別僱員的薪酬根據部門及個人業績表現釐定，管理人員可因應整體薪酬待遇(即底薪加上花紅及股權獎勵等)、內部薪酬水平及對照外界薪酬指標等其他因素而作調整；及
- 概無個別僱員可參與釐定本身薪酬待遇。

截至2025年12月31日止年度，高級管理層成員(不包括董事)的薪酬組別如下：

人民幣	高級管理層成員 人數
1,000,001至2,000,000	1
2,000,001至3,000,000	3
5,000,001至6,000,000	1

企業管治委員會

企業管治委員會於2012年3月成立，且具書面訂明的職權範圍。於2025年12月31日，企業管治委員會的所有成員均為執行董事，即楊惠妍女士、莫斌先生及程光煜博士。楊惠妍女士為企業管治委員會主席。

企業管治委員會的角色及主要職責(其中包括)：(i)制定及檢討本公司的企業管治政策及常規，並向董事會提出建議；(ii)檢討及監察董事及高級管理層的培訓及持續專業發展；(iii)檢討及監察本公司在遵守法律及監管規定方面的政策及常規；(iv)制定、檢討及監察適用於本集團僱員及董事的操守準則及合規手冊(如有)；及(v)檢討本公司企業管治守則的遵守及於企業管治報告內的披露。

企業管治委員會可按其職權範圍在有需要時向僱員獲取所需資料，及於必要時索取獨立專業意見，以履行其義務，費用由本公司承擔。於截至2025年12月31日止年度內，企業管治委員會召開了3次會議以履行上述職責。個別董事出席企業管治委員會會議的紀錄載於本年報第52頁。

環境、社會及管治委員會

環境、社會及管治委員會於2020年5月成立，且具書面訂明的職權範圍。於2025年12月31日，環境、社會及管治委員會由執行董事楊惠妍女士擔任主席並由其他5名成員組成，其中2名為執行董事，即莫斌先生及程光煜博士，及3名為獨立非執行董事，即韓秦春博士、王志健先生及脫脫先生。

環境、社會及管治委員會的角色及主要職責(其中包括)：(i)制定及檢討集團的環境、社會及管治(「ESG」)責任、願景、策略、框架、原則及政策；(ii)監察集團與其利益相關方的溝通渠道及方式；(iii)審視ESG的主要趨勢以及有關風險和機遇，並就此評估本集團ESG有關架構及業務模式是否足夠及有效；(iv)監督集團可持續發展表現；(v)監督集團就企業社會責任工作的經費支出；及(vi)審閱本公司的年度環境、社會及管治報告，並建議董事會通過。

環境、社會及管治委員會可按其職權範圍在有需要時向僱員獲取所需資料，並獲董事會授權向外諮詢法律或其他獨立的專業意見；及可在有需要時邀請具備相關經驗及專業知識的外界人士出席會議。於截至2025年12月31日止年度內，環境、社會及管治委員會召開了5次會議以履行上述職責。個別董事出席環境、社會及管治委員會會議的紀錄載於本年報第52頁。

企業管治報告

執行委員會

執行委員會於2014年6月成立，且具書面訂明的職權範圍。於2025年12月31日，執行委員會的成員均為執行董事，由楊惠妍女士、莫斌先生、程光煜博士及楊子瑩女士組成。楊惠妍女士獲委任為執行委員會主席。

執行委員會的角色及主要職責(其中包括)：(i)討論及決定有關本公司管理及營運上的事項，其中包括但不限於企業事務、財務／庫存規劃及政策制定；(ii)考慮收購或投資業務或項目並向董事會提供意見；及(iii)審閱及討論董事會不時委派予委員會的任何其他事項。

執行委員會可按其職權範圍在有需要時向高級管理層獲取所需資料，及獲取獨立專業諮詢(費用由本公司支付)，以妥善履行其職務。於截至2025年12月31日止年度內，執行委員會已通過2次決議案(以書面決議案形式通過或以會議形式通過)以履行上述職責。

財務委員會

財務委員會於2014年8月成立，且具書面訂明的職權範圍。於2025年12月31日，財務委員會由7名成員組成，其中5名為執行董事，即楊惠妍女士、莫斌先生、程光煜博士、楊子瑩女士及伍碧君女士，及其餘2名為本公司財務資金中心高級管理層。伍碧君女士獲委任為財務委員會主席。

財務委員會的角色及主要職責(其中包括)：(i)批准以本公司名義開立及取消銀行／證券戶口(「賬戶」)，及更改賬戶授權簽字人及不時處理任何有關賬戶之事務；(ii)執行任何有關根據董事會不時之授權及由本公司股東授予之一般授權而回購本公司股份之任何事務；及(iii)根據董事會不時之授權，執行員工股權激勵計劃之事務(上市規則第17章另有規定者除外)。

財務委員會可按其職權範圍在有需要時向高級管理層獲取所需資料，及獲取獨立專業諮詢(費用由本公司支付)，以妥善履行其職務。於截至2025年12月31日止年度內，財務委員會召開了1次會議以履行上述職責。

公司秘書

於截至2025年12月31日止年度，本公司聯席公司秘書為梁創順先生及羅杰先生。梁創順先生現為香港執業律師及非本公司全職僱員。羅杰先生在相關年度為本公司全職僱員。彼等負責向董事會提供企業管治事宜方面及香港法律方面的意見。於2026年3月31日，羅杰先生辭任為本公司聯席公司秘書，而梁創順先生繼續留任，並擔任本公司的唯一公司秘書。

於截至2025年12月31日止年度，與梁創順先生聯絡的本公司主要聯絡人是本公司上市公司秘書辦公室負責人羅杰先生。梁創順先生及羅杰先生已確認彼等於截至2025年12月31日止年度已參加不少於15小時相關專業培訓。

風險管理及內部監控系統

董事會有責任維持穩健及有效之風險管理及內部監控系統，以保障本集團財產及股東之利益，亦連同審核委員會及風險管理內部委員會檢討該等系統之有效性。本集團的風控審計監察部獲授權負責確保及維持健全風險管理及內部監控系統的責任，並透過持續檢討和監察風險管理及內部監控系統和程序的營運，以管理而非消除未能達成業務目標的風險，確定該等系統和程序提供合理而非絕對的運作保障，以減少重大的失實陳述或損失，以及控制本集團營運系統故障的風險。

風險管理及內部監控

目標

風險管理和內部監控制度為以達致下述業務目標而設計及執行：

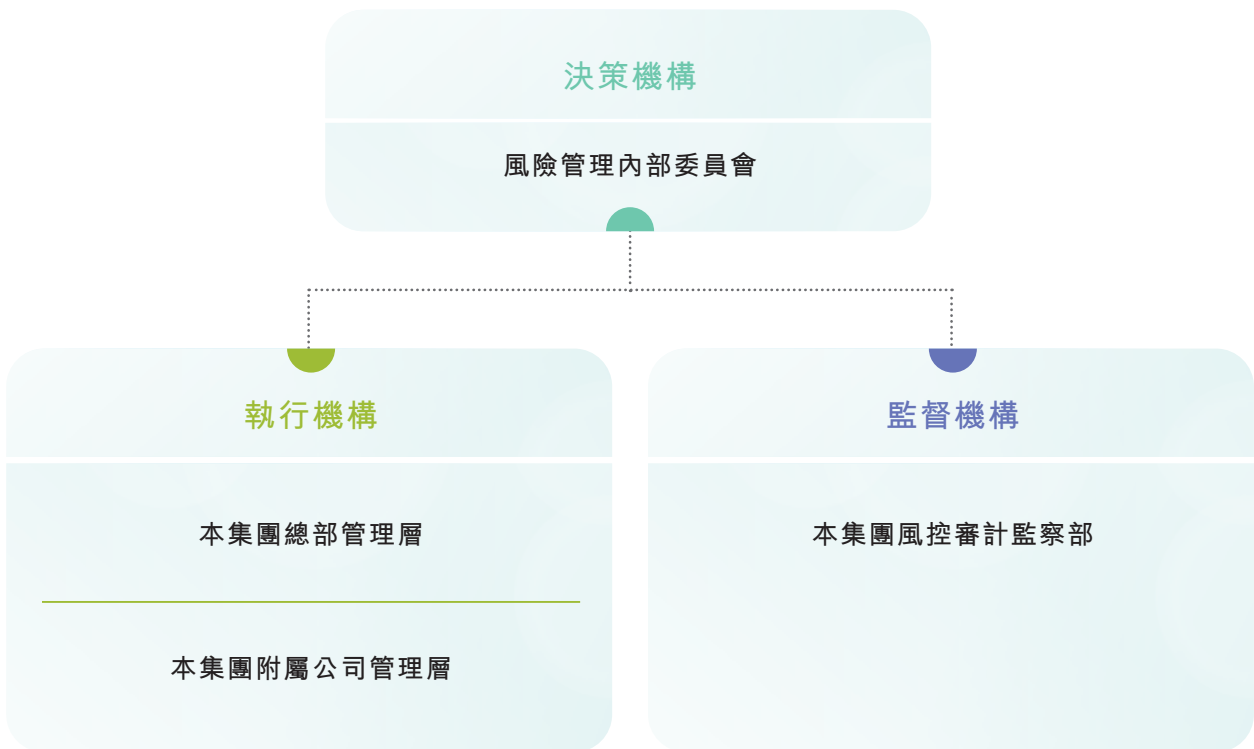
- 評估及釐定本公司願意承擔的風險(包括環境、社會及管治風險)之性質及程度以達至本公司之戰略目標
- 運作的有效性及效率
- 財務匯報的可信賴性
- 適用法律及規則的遵守

企業管治報告

本集團的風險管理架構

管理層參照COSO委員會(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)內部監控框架，建立本集團的風險管理及內部監控系統。本集團風險管理及內部監控系統由八個相互依存的綜合要素組成，共同保障本集團風險管理及內部監控系統的營運。這八個要素為：內部環境、目標設定、事項識別、風險評估、風險應對、控制活動、資訊與溝通以及監控。

為提高風險管理及內部監控系統的有效性及提升本集團管理水準及風險應對能力，董事會於2015年5月13日公告風險管理內部委員會的成立。風險管理內部委員會獲審核委員會授權，處理本集團風險管理事宜，包括監察本集團的戰略及風險管理系統是否有效。在此基礎上，董事會建立了風險管理架構，由風險管理內部委員會、風險管理執行機構及風險管理監督機構三個層面構成。以下架構圖展示本集團風險管理架構。



風險管理架構內各機構所擔當的角色概述如下：

風險管理內部委員會(決策機構)

- 成立並更新本公司風險管理政策
- 檢討本公司的風險承受程度、風險管理策略及風險管理架構，並就檢討結果向審核委員會匯報意見及提出改善建議
- 成立識別、評估及管理風險程序
- 監督風險管理政策的執行情況及有關法定規則及規定的遵守情況
- 向審核委員會匯報任何重大風險管理事宜及建議的解決方案
- 檢討主要風險(包括環境、社會及管治風險)壓力測試之結果及本公司抵抗受壓狀況，尤其本公司之盈利狀況、資本狀況及流動狀況
- 按審核委員會要求執行其他相關職責

本集團總部管理層(執行機構)

高層管理層(總裁)負責集團級別風險的管理：

- 負責風險管理整體系統的設計和執行，包括跨職能部門風險管理工作的組織和協調，及為重大風險(包括環境、社會及管治風險)決策提供專業意見
- 各職能中心在高級管理層的組織和協調下，參與跨職能部門和其他相關的風險管理活動

本集團附屬公司管理層(執行機構)

- 管理層以區域、項目、附屬公司及分支區分並負責其層面的風險管理
- 本集團附屬公司層面之風險管理責任人在本集團風險管理內部委員會的組織和協調下，根據風險管理流程開展業務層面的風險管理工作

本集團風控審計監察部(監督機構)

- 監督、檢討與評價本集團及其附屬公司的風險管理運作

年內概無本集團風險管理及內部監控系統的任何重大變更。

企業管治報告

風險管理及內部監控系統的檢討

截至2025年12月31日止年度內，管理層已就涵蓋8大業務領域及19個關鍵業務流程的內部監控自我評估、內部監控檢討和內部審計中所發現的漏洞及弱點制訂了改善方案。本集團的風控審計監察部每季度作出跟進審閱，以確保改善措施得以及時執行，並已向審核委員會匯報跟進審閱結果。

於本年內，董事會連同審核委員會及風險管理內部委員會對本公司風險管理及內部監控系統進行了全面檢討，工作包括開展本年度各項重大風險評估及關鍵業務流程的內部控制檢討。本次檢討期間覆蓋2025會計年度，範圍涵蓋本公司主要業務，對所有重要的監控方面，包括財務監控、運作監控及合規監控進行了評估，並考慮了(i)重大風險(包括環境、社會及管治風險)的性質及嚴重程度的轉變，以及本公司應對其業務及外部環境轉變的能力；(ii)管理層持續監察風險(包括環境、社會及管治風險)及內部監控系統的工作範疇及素質，及內部審核功能及其他保證提供者的工作；(iii)向董事會(或其轄下委員會)傳達監控結果的詳盡程度及次數，以助董事會評核本集團的風險管理及內部監控系統是否充足及有效；(iv)檢討風險管理及內部監控系統期間發現的重大監控失誤或弱項，以及因此導致未能預見的後果或緊急情況的嚴重程度，而該等後果或情況對本集團的財務表現或情況已產生、可能已產生或將來可能會產生的重大影響，以及為解決有關監控失誤或弱項而採取的任何措施；(v)本集團有關財務報告及遵守上市規則規定的程序是否有效；及(vi)本集團用於設計、實施及監察風險管理及內部監控系統的內部及外部資源(包括員工資歷及經驗、培訓課程以及本集團在會計、內部審核及財務匯報職能方面的預算)以及與本集團環境、社會及管治表現和匯報相關的資源是否足夠。年內，概無重大監控失誤或重大監控弱項獲識別。董事會確認其在本公司風險管理及內部監控系統方面的責任，及確認本公司風險管理及內部監控系統可適當及有效達到企業管治守則原則D2所述的目的。董事會認為本公司已遵守企業管治守則內訂明之風險管理及內部監控條文，並認為風險管理及內部監控系統有效及足夠。

截至2025年12月31日止年度內，審核委員會及風險管理內部委員會已於每個審核委員會會議上檢討了本集團之風險管理及內部審計部門編製的載有彼等之調查結果及改善建議的報告。外聘核數師亦已報告任何彼等為本集團工作期間之觀察，並認為本集團設有持續的程式對本集團所面對之重大風險進行識別、評估及管理。

截至2025年12月31日止年度內，本集團已實施處理及發佈內幕消息的程序及內部監控。尤其，本集團：

- 處理事務時已充分考慮上市規則項下之披露規定及證券及期貨事務監察委員會於2012年6月頒佈的「內幕消息披露指引」；
- 已制定彼之披露責任程序，當中詳述評估潛在內幕消息以及處理及發放內幕消息的程序和監控措施。有關程序已通報本公司高級管理層及員工，並由本公司監控其實施；及
- 透過財務報告、公告及其網站等途徑，已向公眾廣泛及非獨家地披露資料。

舉報者政策及反貪污政策

本集團自2008年起設立舉報者政策並於2022年更新《碧桂園集團舉報制度》，並在所有辦公場所展示舉報渠道，以便僱員、合作方及客戶透過電話、電郵或郵寄信件，以匿名及保密的方式向本公司風控審計監察部或審核委員會提出申訴和舉報內部的不良行為。本公司風控審計監察部對申訴進行核實、調查及跟進。案件一經查實，調查結果將被報告至本集團風險管理內部委員會及董事會。若有足夠證據證明舉報事項涉嫌構成犯罪，本集團將把案件移交給相關司法部門處理，並配合相關司法部門進行調查。

本集團始終秉承陽光文化，對舞弊貪腐行為零容忍。本集團的反貪污內部政策詳情載於本公司的網站內。

有關向董事會提供獨立意見的機制

根據本公司「有關向董事會提供獨立意見的機制」(「該機制」)的書面條款，董事可於必要時在適當情況下向顧問(獨立於向本公司提供意見的顧問)諮詢獨立法律、財務或其他專業意見，讓其可有效地履行其在本公司事務上或關於其受信或其他義務方面的責任，費用由本公司承擔。

為確保董事會可獲得獨立意見及建議，本公司提名政策所載獨立非執行董事的甄選標準及流程以及上市規則所載有關獨立非執行董事的所有規定均構成該機制其中一部分。獨立非執行董事須透過提供獨立、富建設性及有據可依的意見，對本公司的策略及政策發展作出積極貢獻，並透過定期出席及積極參與董事會及董事會轄下委員會的會議，憑藉其技能、專業知識、不同背景及資格為董事會及董事會轄下委員會帶來裨益。彼等的職能包括但不限於在董事會會議上提供獨立意見及判斷；在出現潛在利益衝突時發揮牽頭引導作用；應邀出任董事會轄下委員會成員；及審視本公司表現及監察表現報告。

董事會已每年檢討該機制，以確保該機制得以實施及有效。

核數師的薪酬

截至2025年12月31日止年度，已付／應付予本公司核數師的費用載列如下：

所提供服務	人民幣百萬元
本公司審核服務	5
本公司非審核服務(主要為審閱中期財務資料)	1

企業管治報告

董事對綜合財務報表的責任

董事知悉其須根據法定要求及適用會計準則編製截至2025年12月31日止年度的綜合財務報表。於上市規則所要求的年報、中期報告及其他財務披露中，董事會旨在就本集團的狀況及前景致力作出平衡、清晰及容易理解的評審。

本公司外聘核數師對本集團綜合財務報表的申報責任載於本年報第122頁至124頁的獨立核數師報告。

持續經營及緩解措施

如本年報第122頁「獨立核數師報告」中「無法表示意見的基礎 — 與編製綜合財務報表的持續經營基礎的適當性評估有關的範圍限制」一節所述，存在可能對本集團持續經營能力產生重大疑慮的重大不確定性。本公司獨立核數師中匯安達會計師事務所有限公司（「核數師」），無法取得必要且充足和適當的審計證據，以就採用持續經營會計基準編製本集團的綜合財務報表適當與否作出結論。因此，核數師無法對本集團截至2025年12月31日止年度的綜合財務報表表示意見。核數師在有關無法表示意見的聲明中表示，在所有其他方面，本集團截至2025年12月31日止年度的綜合財務報表已按照香港法例第622章公司條例的披露規定妥為編製。

為緩解階段性流動性壓力及改善財務狀況，本集團已採取多項計劃及措施。年內，本集團九筆境內公司債券的重組方案已獲批准，且境外債務重組計劃已經生效。於2026年2月16日，高等法院已作出命令駁回清盤呈請。本集團亦一直積極與其他中國境內貸款人及債權人就借貸延期或重組進行協商。於2025年度，本集團連同其合營企業及聯營公司實現了歸屬本公司股東權益的合同銷售金額約人民幣330.1億元，對應歸屬本公司股東權益的合同銷售建築面積約402萬平方米，同時累計完成交付房屋約17萬套，累計交付建築面積約1,982萬平方米，涉及到28省的204個城市。本集團於2025年出售了對藍箭航天空間科技股份有限公司的股權以改善流動性狀況。2025年度，本集團營銷及市場推廣成本與行政費用亦同比去年下降了15.7%。上述情況顯示本集團於2025年制訂的緩解計劃及措施正有序落實。有關本公司為處理無法表示意見事項所採取行動的定期更新詳情，請參閱本公司日期為2025年6月30日、2025年9月30日、2025年12月31日及2026年3月31日的公告。

展望未來，本集團將繼續落實債務管理措施，積極調整銷售策略以實現其預算銷售額及銷售回款，響應國家和地方政府的各類扶持政策，盤活資源及處置資產，提高經營效率，並與供應商及其他債權人溝通協商，爭取盡快達成友好解決方案，以應對在現階段未有明確解決的訴訟。有關本集團的擬議計劃及措施的進一步詳情，以及本集團能否落實有關擬議計劃及措施並持續經營的重大不確定性，載於本報告「綜合財務報表附註」中的附註2.1(iii)。

因此，本公司管理層認為本集團目前採納的計劃及措施是有效的。這反映出本集團在穩定財務狀況及處理負債方面的工作已取得重大進展，使本集團能夠更專注於交付房屋、繼續其業務營運、維持其資產價值，並實施其認為最有潛力為所有持份者創造最大價值的業務及資產處置策略。

本集團當前雖然仍面臨挑戰，但也堅信，隨着房地產政策環境的不斷優化與行業自身的深刻調整，市場將逐步恢復活力。2026年本集團將確保持續執行並完成境內外債務重組工作，全面壓實高質量交付，穩步推進項目債務風險化解，積極盤活資產，以保證本集團的業務穩定及可持續經營。

董事已經審閱管理層就主要判斷領域所持觀點及相關依據。經過仔細審閱管理層編制的本集團自2025年12月31日起不少於12個月期間的現金流預測後，董事認為鑒於本集團境內外債務重組的成功經驗以及擬議計劃和措施的有序實施有望為經營表現及成本控制帶來合理可能的改善，本集團能夠在2025年12月31日之後的12個月內如期償付其財務義務。因此，儘管核數師無法表示意見，董事認為按照持續經營基礎編製截至2025年12月31日的綜合財務報表是適當的。

審核委員會已就核數師對本集團管理層能否落實其擬議計劃及措施存在不確定性的關注進行討論及瞭解。透過在審核委員會會議上與本集團管理層及核數師的討論，審核委員會獲悉，核數師因範圍受限而無法就本集團採用持續經營基準編製截至2025年12月31日止年度綜合財務報表的適當性表示意見，且核數師亦無法執行其他替代程序，以確定本集團能夠實施擬議計劃及措施。因此，核數師無法取得其認為必要且充足和適當的證據，以就採用持續經營會計基準編製本集團截至2025年12月31日止年度綜合財務報表的適當與否作出結論。

審核委員會亦已與董事會及本集團管理層討論持續經營問題。儘管核數師無法表示意見，審核委員會基於現金流量預測、於2025年生效的境內外債務重組方案、各項計劃與措施的有序落實以及上文所述的管理層及董事會就主要判斷領域所持立場及依據，仍贊同本集團管理層及董事會就本公司採用的編制基準所採取的立場。

董事會、本集團管理層及審核委員會對核數師就持續經營問題採取的立場並無意見分歧。

企業管治報告

與股東的溝通

董事會已採納並於2022年12月修訂反映本公司現時與其股東保持持續溝通之常規的股東通訊政策，該政策已登載於本公司網站上。資訊可以通過以下方式提供予股東及投資者，包括：本公司持續披露的所有重大資訊、本公司定期披露的公告及財務報告(中期及年度報告)、公司通訊、本公司股東周年大會及其他股東會(如有)，以及本公司和聯交所的網站。股東如對其名下持股或公司通訊的收取有任何問題，應向本公司的香港股份過戶登記分處卓佳證券登記有限公司提出，地址為香港夏慤道16號遠東金融中心17樓。本公司舉行的股東大會及提供予股東查詢的本公司投資者關係辦公室之電郵地址：ir@countrygarden.com.cn，為股東提供了一個給予意見及建議並與董事會交流意見的平台，亦讓董事會徵求並理解股東的意見。股東宜向本公司提供(其中尤其包括)電郵地址，以助提供適時有效的通訊。董事會定期檢討該政策的實施及有效性。鑒於已有多種渠道與股東溝通，董事會認為年內股東通訊政策的實施和有效性為有效及足夠。

股息政策

董事會採納的股息政策為，在建議或宣派股息時，本公司應保持充足的流動資金以滿足其營運資金需求及未來增長及應遵守組織章程細則及所有適用法律及法規。在考慮宣派及支付股息時，董事會應考慮本集團的以下因素：

- 過往財務業績；
- 過往及預測現金流量；
- 業務狀況及戰略；
- 未來營運及盈利；
- 資本需求及開支計劃；
- 股東利益；
- 支付股息的任何限制(包括合約限制，即與融資相關的協議)；及
- 董事會可能認為相關的任何其他因素。

本公司並無任何預定股息支付比率。董事會將持續檢討、不時修訂及更新股息政策。倘董事會決定建議、宣派或支付股息，則形式、頻率及金額將取決於相關時間的情況及適用因素。

股息政策概不構成本公司將派付任何特定金額股息之具法律約束力之承諾，也不會以任何方式令本公司有責任於任何時間或不時宣派股息。

於截至2025年12月31日止年度，因行業整體持續調整，導致本集團毛利水平受到明顯壓抑，同時為確保項目的順利交付，本公司需保留現金以應對營運資金需求，故本公司並無宣派任何股息。本公司將持續專注於銷售業績的提升，積極盤活資產等措施，通過提高經營效率以提升投資者回報。

股東權利

根據組織章程細則第58條，於遞呈要求日期持有不少於本公司繳足股本（附有於本公司股東大會表決權利）十分一的股東可向董事會或本公司秘書發出書面要求，要求董事會召開股東特別大會，以處理有關遞呈要求中指明的任何事項或決議案。該書面要求必須指明會議目的，並必須由相關股東簽署，然後遞呈至本公司註冊辦事處，地址為Cricket Square, Hutchins Drive, P.O. Box 2681, Grand Cayman, KY1-1111, Cayman Islands，以及香港主要營業地址，地址為香港中環都爹利街11號律敦治中心帝納大廈17樓1702室。

倘遞呈要求後21日內，董事會未有啟動召開股東特別大會，則遞呈要求人士可自行於一個地點（即主要會議地點，定義見組織章程細則第59(2)條）召開現場會議，惟本公司須償還給相關股東因董事會未能召開大會而需支付的一切合理費用。

根據組織章程細則或開曼群島公司法（經修訂），除提名個人參選董事的建議外，概無關於在股東大會提出建議的程序的規定。股東可遵循以上列載的程序召開關於在該書面遞呈要求中指明的任何事項的股東特別大會。

股東可於任何時間將其查詢及建議致函至本公司香港主要營業地址香港中環都爹利街11號律敦治中心帝納大廈17樓1702室予董事會或本公司秘書，或發送電郵到ir@countrygarden.com.cn。

憲章文件

於截至2025年12月31日止年度內，本公司的憲章文件並無變動。

企業管治報告

投資者關係

作為上市公司，本集團重視來自股東及資本市場的聲音，始終致力於提升信息透明度，加強企業管治水平，努力為股東創造更大價值。

本集團搭建了體系化的信息披露與溝通平台。本集團通過網絡、實地考察、傳媒訪問、路演(在線上、國內或國際)、會議等方式進行多維度溝通，實時響應股東和投資者的各類要求。截至2025年12月31日止年度內，本集團持續發佈月度公司通訊，以提供進一步的經營情況數據，提高信息披露質量；本集團通過舉行非交易性路演、反向路演及參加多家金融機構安排的於亞太及歐洲地區的路演繼續保持與投資者密切的溝通。在溝通過程中，本集團及時向投資者介紹其經營業績、發展戰略及最新業務情況，增進投資者對本集團的了解及信心。同時，本集團專責團隊也將資本市場各類信息及時總結和分析，系統地反饋管理層。

未來，本集團投資者關係專責團隊也將繼續通過電話、電子郵件、會議、項目參觀等方式與投資者交流，聆聽市場的意見，傳遞本集團的信息及維護投資者和本集團之間的長期信任關係。董事及僱員如與投資者、分析員、媒體或其他外界相關人士聯絡接觸或溝通對話，均須遵守本公司信息披露相關制度及其他法律法規的披露責任及要求。

董事會報告

董事會提呈本集團截至2025年12月31日止年度的經審核綜合財務報表。

主要經營活動

本公司為一家投資控股公司，其附屬公司主要從事房地產開發、建築、裝修、物業投資、酒店開發及管理業務。本集團提供多元化的產品以切合不同市場的需求。各類產品包括聯體住宅及洋房等住宅區項目以及車位及商鋪。同時本集團亦開發及管理若干房地產項目內之酒店，提升物業適銷性。除此之外，本集團也同時經營機器人及輕資產代管代建服務。

按主要經營活動劃分的本集團截至2025年12月31日止年度收入及經營業績分析載於本集團經審核綜合財務報表附註5。

業績

本集團截至2025年12月31日止年度的業績載於本年報第127至128頁的本集團經審核綜合利潤表及經審核綜合全面收益表內。

業務審視

本集團截至2025年12月31日止年度的業務審視分別載列如下：

載列於本年報之部分		本年報頁數
a.	對本公司業務的中肯審視	管理層討論與分析 26至33
b.	對本公司面對的主要風險及不明朗因素的描述	管理層討論與分析 26至33
c.	在截至2025年12月31日止年度終結後發生的、對本公司有影響的重大事件的詳情(如有)	董事會報告 75至119
d.	對本公司業務相當大機會的未來發展的揭示	主席報告及管理層討論與分析 12至15及 26至33
e.	運用財務關鍵表現指標進行的分析	五年財務概要及管理層討論與分析 25及26至33

董事會報告

載列於本年報之部分		本年報頁數	
f.	對本公司的環境政策及表現的探討	<p>環保經營、善用資源和打造綠色的生活空間是碧桂園物業發展項目的目標。我們的環境責任主要體現在減低工程帶來的負面環境影響、推動綠色建築和實踐綠色辦公室。</p> <p>我們嚴格遵守營運所在地的環保法律的環保要求，並應當地的地理環境特別制定工程設計，以減低對自然生態帶來的影響。</p> <p>其他有關本公司環境政策及表現的信息詳列於獨立成刊的《2025年度環境、社會及管治報告》。</p>	不適用
g.	對本公司與其僱員、顧客及供應商的重要關係的說明以及本公司與符合以下說明的其他人士的重要關係的說明：該人士對本公司有重大影響，而本公司的興盛繫於該人士	<p>管理層討論與分析、企業管治報告及董事會報告</p> <p>其他有關本公司與其僱員、顧客及供應商的重要關係的說明以及本公司與符合以下說明的其他人士的重要關係的說明：該人士對本公司有重大影響，而本公司的興盛繫於該人士的信息詳列於獨立成刊的《2025年度環境、社會及管治報告》。</p>	26至33、 45至74及 75至119
h.	對本公司遵守對本公司有重大影響的有關法律及規例的情況的探討	<p>企業管治報告及董事會報告</p> <p>其他有關本公司遵守對本公司有重大影響的有關法律及規例的情況的信息詳列於獨立成刊的《2025年度環境、社會及管治報告》。</p>	45至74及 75至119

末期股息

董事會並不建議就截至2025年12月31日止年度派發末期股息(2024年末期股息：無)。

物業、廠房及設備

於截至2025年12月31日止年度內物業、廠房及設備變動的詳情載於本集團經審核綜合財務報表附註6。

借貸

於截至2025年12月31日止年度內借貸的詳情載於本集團經審核綜合財務報表附註20。

股本

於截至2025年12月31日止年度內本公司股本變動的詳情載於本集團經審核綜合財務報表附註22。

可換股債券及其他股權集資活動

於2018年11月21日，本公司、卓見國際有限公司(「**發行人**」，為本公司的全資附屬公司)、J.P. Morgan Securities plc、高盛(亞洲)有限責任公司及香港上海滙豐銀行有限公司(「**聯席牽頭經辦人**」)訂立協議，據此，聯席牽頭經辦人同意認購將由發行人發行的本金總額為港幣7,830百萬元將於2023年到期的4.50%有抵押擔保可換股債券(「**2023可換股債券**」)。於2018年12月5日，發行人發行本金總額港幣7,830百萬元的2023可換股債券。2023可換股債券於新交所上市。2023可換股債券已於2023年12月5日到期，並已發生違約及轉換期已屆滿。2023可換股債券已隨後於2025年12月30日(「**重組生效日期**」)取消。

於2022年1月20日，本公司、發行人及UBS AG香港分行(「**獨家賬簿管理人**」)訂立協議，據此，獨家賬簿管理人同意認購將由發行人發行的本金總額為港幣3,900百萬元將於2026年到期的4.95%有抵押擔保可換股債券(「**2026可換股債券**」)。於2022年1月28日，發行人發行本金總額港幣3,900百萬元的2026可換股債券。2026可換股債券於新交所上市。2026可換股債券的最新調整轉換價格(截至2022年6月13日的最新調整)為每股7.92港元。2026可換股債券已發生交叉違約，並隨後於重組生效日期取消。

董事會報告

於重組生效日期，本公司已根據該計劃的條款發下列工具：

日期	股本集資活動	進行股本集資活動的理由	淨價格	所得款項淨額	市價	相關公司通訊 ^{附註}
發行新股份						
於2025年12月30日，本公司發行合共932,548,737股新股份，藉以(i)結付應付予協調委員會、專案小組及可轉換債券持有人小組的工作費用；(ii)結付重組支持協議同意費用；及(iii)支付截至2024年9月30日(包括該日)大豐銀行雙邊貸款項下的應計及未付利息(包括違約利息)。						
2025年 12月30日	按每股股份0.40港元的發行價向GLAS Agency (Hong Kong) Limited ([GLAS HK])發行及配發135,591,359股總面值13,559,135.90港元的新股份，作為一般授權項下協調委員會工作費用股份。	以發行及通過出售一般授權項下協調委員會工作費用股份變現的方式，結付應付予協調委員會的部分工作費用。	GLAS HK將出售(或促成出售)一般授權項下協調委員會工作費用股份，而本公司將承擔發行及出售的成本。因此，就本公司而言，一般授權項下每股協調委員會工作費用股份的淨價格將相等於協調委員會工作費用的發行價。	由於出售一般授權項下協調委員會工作費用股份所得款項將抵銷應付予協調委員會的工作費用，發行一般授權項下協調委員會工作費用股份將不會產生任何現金所得款項。	61,694,068.35港元 (截至2025年12月19日)	日期為2025年11月14日、2025年12月22日及2025年12月31日的公告，以及日期為2025年11月17日的通函
2025年 12月30日	根據特別授權按發行價每股股份2.60港元向大豐銀行股份有限公司發行及配發16,849,842股總面值1,684,984.20港元的新股份。	支付直至2024年9月30日(包括該日)大豐銀行雙邊貸款項下的應計及未付利息(包括違約利息)，金額達43,809,588.1港元。	本公司發行的每股股份的淨價格相等於發行價。	發行有關新股份並無現金所得款項。	8,930,416.26港元 (截至2025年11月11日)	日期為2025年11月14日、2025年12月3日及2025年12月31日的公告，以及日期為2025年11月17日的通函

日期	股本集資活動	進行股本集資活動的理由	淨價格	所得款項淨額	市價	相關公司通訊 ^{附註}
2025年 12月30日	根據特別授權按發行價每股股份2.60港元向專案小組發行及配發42,209,957股總面值4,220,995.70港元的新股份。	償付應付予專案小組的重組支持協議同意費用及工作費用，金額達14,069,985.67美元，其中33,053,453股新股發行用於支付重組支持協議同意費用，9,156,504股新股發行用於支付應付予專案小組的工作費用。	本公司發行的每股股份的淨價格相等於發行價。	發行有關新股份並無現金所得款項。	22,371,277.21港元 (截至2025年11月11日)	日期為2025年11月14日、2025年12月3日及2025年12月31日的公告，以及日期為2025年11月17日的通函
2025年 12月30日	根據特別授權按發行價每股股份0.50港元向專案小組發行及配發483,600,000股總面值48,360,000.00港元的新股份。	結付應付予專案小組的工作費用，金額達31,000,000美元。	本公司發行的每股股份的淨價格相等於發行價。	發行有關新股份並無現金所得款項。	256,308,000港元 (截至2025年11月11日)	日期為2025年11月24日、2025年12月3日及2025年12月31日的公告，以及日期為2025年11月17日的通函
2025年 12月30日	根據特別授權按發行價每股股份0.55港元向協調委員會發行及配發199,561,215股總面值19,956,121.50港元的新股份。	結付應付予協調委員會的工作費用，金額達14,071,624.13美元。	本公司發行的每股股份的淨價格相等於發行價。	發行有關新股份並無現金所得款項。	105,767,443.95港元 (截至2025年11月11日)	日期為2025年11月14日、2025年12月3日及2025年12月31日的公告，以及日期為2025年11月17日的通函
2025年 12月30日	根據特別授權按發行價每股股份0.55港元向予可轉換債券持有人小組發行及配發54,736,364股總面值5,473,636.40港元的新股份。	結付應付予可轉換債券持有人小組的工作費用，金額達3,859,615美元。	本公司發行的每股股份的淨價格相等於發行價。	發行有關新股份並無現金所得款項。	29,010,272.92港元 (截至2025年11月11日)	日期為2025年11月14日、2025年12月3日及2025年12月31日的公告，以及日期為2025年11月17日的通函

董事會報告

日期	股本集資活動	進行股本集資活動的理由	淨價格	所得款項淨額	市價	相關公司通訊 ^{附註}
可轉換債券						
2025年 12月30日	向有資格接受強制性可轉換債券(A)的債權人發行面值每份1,000美元、到期日為自2025年6月30日起計78個月及本金額為7,500,697,253美元的零息強制性可轉換債券(「 強制性可轉換債券(A) 」)。強制性可轉換債券(A)可按初始轉換價每股股份2.6港元(可予調整)轉換為最多22,502,091,759股股份。	作為計劃對價，就本集團在現有債券工具項下對債權人的部分責任作出債務妥協及解除。	本公司發行的每股股份的淨價格相等於相關的轉換價。	本公司將不會就發行有關強制性可轉換債券(A)收取現金所得款項。	11,926,108,632.27港元 (截至2025年11月11日)	日期為2025年11月14日、2025年12月3日及2025年12月31日的公告，以及日期為2025年11月17日的通函
2025年 12月30日	向有資格接受強制性可轉換債券(B)的債權人發行面值每份1,000美元、到期日為自2025年6月30日起計114個月及本金額為603,751,513美元的零息強制性可轉換債券(「 強制性可轉換債券(B) 」)。強制性可轉換債券(B)可按初始轉換價每股股份10港元(可予調整)轉換為最多470,926,180股股份。	作為計劃對價，就本集團在現有債券工具項下對債權人的部分責任作出債務妥協及解除。	本公司發行的每股股份的淨價格相等於相關的轉換價。	本公司將不會就發行有關強制性可轉換債券(B)收取現金所得款項。	249,590,875.4港元 (截至2025年11月11日)	日期為2025年11月14日、2025年12月3日及2025年12月31日的公告，以及日期為2025年11月17日的通函

日期	股本集資活動	進行股本集資活動的理由	淨價格	所得款項淨額	市價	相關公司通訊 ^{附註}
2025年 12月30日	向創興銀行有限公司發行 面值每份1,000美元、 到期日為自2025年6 月30日起計78個月及 本金額為39,461,396 美元的零息強制性可 轉換債券(「 強制性可 轉換債券(C) 」)。強制 性可轉換債券(C)可按 初始轉換價每股股份 1.10港元(可予調整) 轉換為最多 279,817,174股股份。	創興銀行雙邊貸款的相關 債務獲全面解除及妥 協，而作為交換條 件，貸款人將收取強 制性可轉換債券(C)。	本公司發行的每股股 份的淨價格相等 於相關的轉換價。	本公司將不會就發行 有關強制性可轉 換債券(C)收取現 金所得款項。	148,303,102.22港元 (截至2025年11月11日)	日期為2025年11月 14日、2025年 12月3日及2025 年12月31日的公 告，以及日期為 2025年11月17 日的通函
認股權證						
2025年 12月30日	向SCA貸款的原貸款人發 行816,676,484份本 金額為62,821,268美 元的SCA認股權證。 SCA認股權證可按初 始行使價每股股份 0.60港元(可予調整) 發行最多816,676,484 股股份，可於重組生 效日期或之後直至屆 滿日期(即重組生效日 期後24個月)營業時 間結束時可行使。	賦予SCA貸款的貸款人權 利認購新股份作為 SCA認股權證股份， 以換取減少或抵銷 SCA貸款項下應付予 該貸款人的相等及相 應數額。	本公司發行的每股股 份的淨價格相等 於行使價。	本公司將不會就發行 有關SCA認股權 證收取現金所得 款項。	432,838,536.52港元 (截至2025年11月11日)	日期為2025年11月 14日的公告，以 及日期為2025年 11月17日的通函

附註：上表所用詞彙具有「相關公司通訊」一欄所載相關公告或通函所界定的相同涵義。

董事會報告

詳情請參閱本公司日期為2023年10月10日、2024年1月16日、2024年2月28日、2024年3月4日、2024年3月28日、2024年4月7日、2024年5月17日、2024年6月27日、2024年7月29日、2024年9月30日、2024年12月31日、2025年1月9日、2025年1月20日、2025年1月21日、2025年4月11日、2025年5月9日、2025年5月23日、2025年6月6日、2025年6月30日、2025年8月18日、2025年10月13日、2025年10月30日、2025年11月6日、2025年11月14日、2025年12月3日、2025年12月5日、2025年12月22日、2025年12月29日及2025年12月31日的公告(統稱「該等公告」)、日期為2025年11月17日的通函(「通函」)，以及本公司於2025年10月13日刊發的說明文件(經日期為2025年10月29日的說明文件的補充文件所補充)(「說明文件」)。除另有指明或文義另有所指外，本董事會報告所用詞彙具有該等公告、通函及說明文件所賦予的相同涵義。

有關可換股債券及SCA認股權證的詳情載於本集團經審核綜合財務報表附註20(a)，該等詳情構成本董事會報告披露的一部分。

股票掛鈎協議

除於「可換股債券及其他股權集資活動」及「員工激勵制度及管理層激勵計劃」部分所披露外，本公司於截至2025年12月31日止年度內或年末概無訂立股票掛鈎協議。

董事認購股份或債權證的權利

根據建議重組，執行董事(即莫斌先生、楊子莹女士及伍碧君女士)各自實益持有若干現有公開票據，並將根據該計劃的條款有權收取計劃代價(包括新債務工具)。儘管存在上述情況，莫斌先生、楊子莹女士及伍碧君女士各自已承諾不會作出任何選擇以收取強制性可轉換債券(A)及強制性可轉換債券(B)作為計劃代價。

除上文以及「關連交易及持續關連交易」、「員工激勵制度及管理層激勵計劃」及「董事及最高行政人員於股份、相關股份及債權證之權益及淡倉」各節所披露者外，本公司、其任何附屬公司、同系附屬公司或其控股公司於截至2025年12月31日止年度內概無參與任何安排使董事得以藉購入本公司或其他公司之股份或債權證而獲取利益。

可分派儲備

於2025年12月31日，本公司概無可分派儲備(2024年：無)。

於截至2025年12月31日止年度內儲備變動的詳情載於本集團經審核綜合財務報表附註41。

捐贈

本集團於截至2025年12月31日止年度內所作之總捐贈額約人民幣0.28百萬元(2024年：約人民幣0.48百萬元)。

獲准許的彌償條文

組織章程細則規定，每位董事有權就其任期內或因執行其職務而可能蒙受或招致與此相關之損失及損害賠償從本公司資產中獲得賠償。

本集團於截至2025年12月31日止年度內已購買及維持董事責任保險，為董事提供適當的保障。

獲准許的彌償條文於截至2025年12月31日止年度內為董事的利益生效。

五年財務概要

本集團的五年財務概要載於本年報第25頁。

主要客戶及供應商

截至2025年12月31日止年度，來自本集團最大客戶的收入佔年度總收入約0.16%，而本集團五大客戶佔本集團於年內收入少於30%。

截至2025年12月31日止年度，向本集團最大供應商作出的採購額約佔年度採購總額約1.33%，而本集團五大供應商佔本集團於年內採購額少於30%。

董事及股東於本集團供應商及客戶的權益

截至2025年12月31日止年度，董事、彼等的緊密聯繫人及股東（據董事所知擁有已發行股份數目5%以上者）概無於本集團五大客戶及供應商中擁有任何權益。

管理合約

於截至2025年12月31日止年度內，除僱員聘任合約外，本公司並無就全盤業務或其中任何重要部分與董事及全職僱員簽訂或存有管理及行政合約。

董事及董事服務合約

於截至2025年12月31日止年內及直至本年報日期的董事為：

執行董事

楊惠妍女士 (主席)

莫 斌先生 (於2025年12月4日前擔任總裁，自2025年12月4日起由總裁調任為聯席主席)

程光煜博士 (於2025年12月4日獲委任總裁)

楊子瑩女士

伍碧君女士

非執行董事

陳 翀先生

獨立非執行董事

韓秦春博士

王志健先生

脫 脫先生

董事會報告

根據組織章程細則第84條，程光煜博士、伍碧君女士及陳翀先生將於2026年股東周年大會輪值告退，而彼等均符合資格並願意於2026年股東周年大會上膺選連任。

於2026年股東周年大會上候選連任之各董事，概無與本公司及其任何附屬公司訂立不可由僱用公司不作賠償(法定賠償除外)而於一年內終止之服務合約。

董事資料的變動

根據上市規則第13.51B(1)條，於截至2025年12月31日止年內及直至本報告日期，董事按第13.51(2)條第(a)至(e)段及第(g)段規定披露資料的變動如下：

於本公司所擔當的職位；及董事在其證券於香港或海外任何證券市場上市的公眾公司中擔任的董事職務及其他主要的任命及專業資格

董事資料	委任 (生效日期)	離任 (生效日期)
莫斌先生		
• 本公司總裁、薪酬委員會成員及授權代表	—	2025年12月4日
• 本公司聯席主席	2025年12月4日	—
程光煜博士		
• 本公司總裁、薪酬委員會成員及授權代表	2025年12月4日	—
脫脫先生		
• 寶醞集團之董事、合夥人、高級副總裁、總法律顧問兼 貴州寶醞總經理及寶醞酒莊總裁	—	2025年10月31日
• 北京漢騰律師事務所專職律師／合夥人	2025年11月7日	—

董事及高級管理層薪酬及五名最高薪人士

有關截至2025年12月31日止年度董事及高級管理層薪酬，以及本集團五名最高薪人士薪酬的詳情載於本集團經審核綜合財務報表附註28及附註34及企業管治報告中標題為「董事會轄下委員會 — 薪酬委員會」。

董事薪酬(包括薪金及其他福利)乃由本公司薪酬委員會經參考本集團的業績、董事表現及責任等因素後建議董事會批准。

董事於重要合約的權益

除載於「關連交易及持續關連交易」部分及本集團經審核綜合財務報表附註40之披露外，本公司、其任何附屬公司、同系附屬公司，或其控股公司概無於截至2025年12月31日止年度的年末或該年度內任何時間存在任何與本公司之業務有關係而董事或其關連實體直接或間接於其中佔有重大權益之重要交易、安排或合約。

董事及彼等之緊密聯繫人於競爭業務的權益

本公司於2021年7月21日與(其中包括)楊惠妍女士(時任董事會聯席主席及現任主席、執行董事及控股股東)(「楊女士」)簽訂不競爭及彌償契約(「該契約」)以取代股份於2007年在聯交所上市前於2007年3月29日與楊國強先生(「楊先生」)、楊女士及其他當時相關承諾人(包括清遠碧桂園及清遠市故鄉里文化發展有限公司)訂立的原不競爭契約(「原不競爭契約」)。該契約已於2021年12月22日本公司股東特別大會審議通過(「生效日」)而原不競爭契約亦於同時終止。為了完整起見，本公司亦於2021年7月21日與楊先生(時任董事會主席兼執行董事)簽訂了類似的不競爭及彌償契約並於2021年12月22日通過批准，但此後自2023年3月1日起，當楊先生不再擔任董事會主席及執行董事，有關楊先生的契約已自動終止，並且不再對清遠碧桂園和清遠市故鄉里文化發展有限公司(兩者均為楊先生的緊密聯繫人)具有約束力。

楊女士已無條件及不可撤銷地承諾及保證於生效日後，不會並將促使彼的任何緊密聯繫人(本集團成員公司除外)不會(i)參與或經營任何與本集團不時進行的業務直接或間接存在或可能存在競爭的業務(以下業務除外：(a)本集團的業務；(b)非經營性的投資；(c)本集團從事原來不屬於受限業務的新業務，且彼或其緊密聯繫人在此前已進行或參與或於當中擁有權益的業務；及(d)由商機中無利益的獨立非執行董事組成的董事委員會(「獨立董事會」)批准本集團將不對其進行投資的任何業務範疇或市場((a)-(d)統稱「除外業務」)(「受限業務」)或(ii)在任何與本集團的業務直接或間接存在或可能存在競爭的公司或業務中(本集團及除外業務除外)持有任何權益或利益(擁有與本集團的業務有競爭之公司之股份總數不超過該公司已發行股本之5%且並沒有委任該公司董事會大多數董事的權利除外)。

此外，該契約亦制定競爭性商機審查機制，規定楊女士及彼之緊密聯繫人在獲得有關受限業務的新商機時須首先轉介予本公司。倘本公司拒絕該商機，則楊女士及彼之緊密聯繫人在通過競爭性商機審查機制(包括獨立董事會批准)後有權接受該商機。同樣地，如果第三方提供的受限業務商機遭本公司拒絕或本公司有意出讓項目，而楊女士或彼之緊密聯繫人有意接受，則彼等在通過競爭性商機審查機制(包括獨立董事會批准)後可參與或經營相關受限業務。本公司對於楊女士或彼之緊密聯繫人因通過競爭性商機審查機制而得以參與或經營的受限業務擁有優先購買權。

董事會報告

根據該契約，本公司獨立非執行董事最少每年一次審核楊女士履行該契約的情況，以確認彼已遵守該契約的條款。本公司已接獲楊女士就彼及彼之緊密聯繫人就遵守該契約條款而作出的確認函，確認於截至2025年12月31日止年度內已遵守該契約內的所有條件及條款。其中，楊女士除了2024年的64項新商機、2022年及2023年各自的12項新商機及2021年就華潤萬家(控股)有限公司(「華潤萬家」)的1項參股型投資商機外，於截至2025年12月31日止年度內使用該契約的競爭性商機審查機制獲得56項新商機。有關以往新商機的描述以及獨立董事會拒絕該等商機的決定之詳情請參閱本公司2021、2022、2023及2024年度報告之董事會報告中標題為「董事及彼等之緊密聯繫人於競爭業務的權益」之部分。

截至2025年12月31日止年度內的所有56項新商機涉及碧桂園服務旗下各附屬公司購買、持有、經營、租賃及建設若干房地產、商舖、車位等，該等房地產、商舖、車位的總價值約為人民幣24億元，其中(i)52項涉及資產總價值約為人民幣7.96億元用以抵消碧桂園服務旗下各附屬公司債務人的債務，(ii)其中2項涉及碧桂園服務集團向獨立第三方購買價值人民幣3,865萬元的資產；(iii)其中1項涉及碧桂園服務集團從獨立第三方租賃物業進行經營和管理，年租金收入約為人民幣244萬元；及(iv)剩餘1項涉及碧桂園服務集團與獨立第三方共同投資約人民幣15.93億元，建設並運營總部辦公大樓和和配套住宅，計劃用於辦公自用及租售給若干獨立第三方的員工。經考慮(其中包括)現行房地產行業調整期前景未明、相關債務人的流動性風險、本公司之經營風險及現金流的情況、本公司資金須優先用於地產主業發展及保障資金周轉、有關商機之業務總量、潛在回報及盈利空間、有關房地產、商舖及車位之商機之地理位置未構成實質性競爭，本公司獨立董事會已通過決議審議，決定本公司不參與該等新商機並批准楊女士或其緊密聯繫人有權根據該契約條款參與或經營該等商機，而碧桂園服務集團亦已參與或經營該等商機。楊女士亦要求變更或取代1個於2025年2月已根據競爭性商機審查機制獲得的商機中碧桂園服務子公司債務人轉讓給碧桂園服務子公司用於抵消債務的某些資產(總額從約人民幣14.45百萬元減至人民幣12.61百萬元)。調整的原因為在前述商機進行盤點及網簽備案時，發現資產過戶存在風險。獨立董事會已通過決議，審議並批准該等資產變更或替換。

儘管碧桂園服務的子公司獲得了上述新商機，考慮到獨立董事會考慮的因素，本公司獨立於碧桂園服務及華潤萬家的業務，並公平地與碧桂園服務及華潤萬家基於各自利益經營自身業務。有關本公司獨立於碧桂園服務之詳情請參閱碧桂園服務上市文件「與控股股東的關係」之部分。

楊女士在此聲明彼於截至2025年12月31日止年度內已遵守該契約內的所有條件及條款。本公司獨立非執行董事已審閱楊女士的確認函及評估彼及彼緊密聯繫人是否遵守該契約，並信納楊女士於截至2025年12月31日止年度內已遵守該契約的條款。

除上述披露外，截至2025年12月31日，概無董事及彼等各自之緊密聯繫人被認為擁有與本集團的業務直接或間接構成競爭或可能構成競爭的任何業務中擁有權益。

關連交易及持續關連交易

截至2025年12月31日止年度訂立或存在(包括往年訂立之持續關連交易)並根據上市規則第14A章構成不獲豁免之關連交易及持續關連交易之詳情披露如下。

(1) 關連交易

本公司於截至2025年12月31日止年度內訂立若干交易，而有關交易構成本公司關連交易(定義見上市規則)。根據上市規則第14A.49條及第14A.71條項下有關年報的披露規定，該等交易的詳情載列如下：

(a) 有關資本化股東貸款(涉及根據特別授權向控股股東發行新股份)的關連交易

於2025年11月13日(交易時段後)，本公司與必勝訂立股東貸款股權化協議。待重組生效日期發生後，股東貸款本金額約10.98億美元(連同直至2024年9月30日(包括該日)所有股東貸款的所有應計及未付利息)須於重組生效日期即時抵銷及結清，而本公司將應必勝不時提出的書面要求，按每股資本化股份0.60港元的發行價向必勝發行相應的資本化股份。該等資本化股份將根據特別授權發行。

倘建議出售事項完成，股東貸款餘下本金額50百萬美元將作為建議出售事項的一部分抵銷。否則，倘建議出售事項未能於自重組生效日期起計六個曆月內完成(即並無根據建議出售事項抵銷股東貸款本金額50百萬美元)，股東貸款餘下本金額50百萬美元須於重組生效日期後滿六個曆月當日抵銷及結清，而本公司將應必勝不時提出的書面要求，按每股資本化股份0.60港元的發行價向必勝發行相應的資本化股份。

倘建議出售事項未能於自重組生效日期起計六(6)個曆月內完成，則最多可發行15,519,049,697股新股份；或倘建議出售事項於自重組生效日期起計六(6)個曆月內完成，則最多可發行14,869,049,697股新股份。截至2025年12月31日止年度，本公司未發行任何資本化股份。

董事會報告

由於必勝為本公司於上市規則項下的控股股東及關連人士，建議資本化部分股東貸款及建議根據特別授權向必勝發行資本化股份構成本公司的關連交易，並須遵守上市規則第14A章項下的申報、公告及獨立股東批准規定。

(b) 有關建議出售若干附屬公司股權及抵銷股東貸款的關連交易

(i) 股份購買協議

於2025年11月13日(交易時段後)，CGRE、謙美(各自為本公司間接全資附屬公司)、必勝與本公司訂立股份購買協議，據此，(i)CGRE有條件同意將CGRE持有的CGWF股份及CIBS優先股出售予必勝(或其指定附屬公司)；及(ii)謙美有條件同意將謙美持有的CGPV優先股及CIBS優先股出售予必勝(或其指定附屬公司)。待建議出售事項完成後，各目標公司將不再為本公司的非全資附屬公司，且目標公司的財務業績將不再併入本公司的綜合財務報表。

建議出售事項的固定對價將由必勝在建議出售事項完成時，以等價基準解除及免除本公司償還部分股東貸款的責任的方式支付，金額為50,000,000美元，而該支付將構成對必勝支付建議出售事項固定對價責任的完整及充分履行。此外，有關建議出售事項的或有對價根據分佔增值協議及上市公司或有價值權利可能須予支付。

建議出售事項的完成須待下列條件獲達成後，方可作實：(a)(i)本集團(不包括目標集團)結欠目標集團的所有公司間應付款項已獲悉數抵銷，致使本集團(不包括目標集團)概無結欠目標集團任何負債；及(ii)目標集團的相關公司與本集團(不包括目標集團)已訂立寬限協議，據此，目標集團結欠本集團(不包括目標集團)的公司間應付款項淨額合共約4,320百萬林吉特(相當於約人民幣7,344百萬元)將獲暫緩及寬限安排，自建議出售事項完成起計為期30年；(b)已取得獨立股東對根據股份購買協議所擬議交易文件項下擬進行交易的批准；(c)為目標集團高級管理層設立管理層激勵計劃；(d)楊惠妍女士(董事會主席兼執行董事)已遵守並已促使其緊密聯繫人遵守有關建議出售事項的任何適用法律及監管規定(包括上市規則規定)；(e)本公司已根據適用法律及法規在中國就建議出售事項作出所有必要的備案，以及並無發出政府命令或採取其他政府行動以禁止完

成建議出售事項；(f)於建議出售事項完成時正式簽立分估增值協議、上市公司或有價值權利及計劃債權人或有價值權利；(g)重組生效日期發生；及(h)一家獨立估值顧問已代表專案小組及協調委員會完成對估值師就FC項目發出的物業估值報告的獨立審閱，並已確認估值師對FC項目的物業估值。

建議出售事項將於先決條件獲達成後的第五個營業日完成。截至本報告日期，建議出售事項尚未完成。

(ii) 分估增值協議

於建議出售事項完成後，本公司將與必勝訂立分估增值協議（其形式已根據股份購買協議協定並附於該協議後），據此，本公司有權分享必勝收取的FC項目增值中的一部分，作為建議出售事項的對價。自建議出售事項完成日期起直至其後三年，本公司有權收取分估增值費用，金額相等於必勝從目標集團收取的超過年度內部回報率12%的超額回報的15%，有關費用須在目標集團每次分派時計算，並在交付有關該分派的通知後15個營業日內支付。必勝從目標集團收取的回報將會計入目標集團向必勝（以其作為目標集團任何成員公司的直接或間接股東身份）作出的任何及所有股息、紅股或任何其他分派或付款，包括任何股東貸款的本金或利息償還（如有），減去上市公司或有價值權利或計劃債權人或有價值權利項下已付或應付的任何金額。

(iii) 上市公司或有價值權利

於建議出售事項完成後，必勝將會向本公司發行零息無抵押上市公司或有價值權利。屆滿日期為以下最早者：(i)2034年12月31日（即自參考日期起計114個完整曆月）；(ii)必勝（及／或其聯屬公司）出售其於FC項目的全部或絕大部分經濟利益當日；及(iii)悉數支付或清償SCA貸款、中期工具、長期工具(A)及長期工具(B)項下所有未償還金額當日。倘任何觸發事件發生，必勝須向本公司支付相當於公司增值金額(i)15%（由上市公司或有價值權利發行日期起直至2028年6月30日止）、(ii) 8%（由2028年7月1日起直至2031年6月30日止）或(iii)5%（由2031年7月1日起直至2034年12月31日止）的款項（即(i)因任何觸發事件發生後目標股份分派或出售（或FC項目資產出售）應佔現金對價總淨額（扣除稅項及其他交易開支後），另加在不重複計算的情況下自上市公司或有價值權利的發行日期起直至該觸發事件發生為止，源自CGWF、CGPV及CIBS股份的任何股息或其他分派（有關款項由必勝（及／或其聯屬公司，不包括目標集團）收訖）；減去以下各項的總和：(i)50,000,000美元（或若僅出售部分（而非全部）相關資產，則為相關按比例金額）；及(ii)控股股東向FC項目墊支的任何未償投資及墊支該等投資所產生的未償成本（不計及必勝及／或其聯屬公司先前實際收取的任何回報）。

董事會報告

(iv) 計劃債權人或有價值權利

此外，根據該計劃的條款及作為計劃對價的一部分，必勝已同意發行零息無抵押計劃債權人或有價值權利，使相關債權人（通過代理，須為SCA貸款、中期工具及長期工具持有人的利益持有計劃債權人或有價值權利）可在必勝能長遠成功開發FC項目時，分享FC項目未來的成功。屆滿日期為以下最早者：(i) 2034年12月31日（即自參考日期起計114個完整曆月）；(ii) 必勝（及／或其聯屬公司）出售其於FC項目的全部或絕大部分經濟利益當日；及(iii) 悉數支付或清償SCA貸款、中期工具、長期工具(A)及長期工具(B)項下所有未償還金額當日。倘任何觸發事件發生，必勝須向計劃債權人或有價值權利的對手方支付相當於公司增值金額(i) 15%（由計劃債權人或有價值權利發行日期起直至2028年6月30日止）、(ii) 8%（由2028年7月1日起直至2031年6月30日止）或(iii) 5%（由2031年7月1日起直至2034年12月31日止）的款項（即(i) 因任何觸發事件發生後目標股份分派或出售（或FC項目資產出售）應佔現金對價總淨額（扣除稅項及其他交易開支後），另加在不重複計算的情況下自計劃債權人或有價值權利的發行日期起直至該觸發事件發生為止，源自CGWF、CGPV及CIBS股份的任何股息或其他分派（有關款項由必勝（及／或其聯屬公司，不包括目標集團）收訖）；減去以下各項的總和：(i) 50,000,000美元（或若僅出售部分（而非全部）相關資產，則為相關按比例金額）；及(ii) 控股股東向FC項目墊支的任何未償投資及墊支該等投資所產生的未償成本（不計及必勝及／或其聯屬公司先前實際收取的任何回報）。

必勝連同其聯繫人（包括楊惠妍女士（董事會主席兼執行董事）及陳翀先生（非執行董事及楊惠妍女士的配偶））為本公司的控股股東集團。因此，股份購買協議、分佔增值協議及上市公司或有價值權利以及其項下擬進行的交易將構成本公司於上市規則第14A章項下的關連交易。

由於股東貸款本金額中的50,000,000美元將作為建議出售事項的對價以有利於本集團的方式予以抵銷，而本集團或會根據分佔增值協議及上市公司或有價值權利就建議出售事項獲支付或有對價，故該等交易須遵守上市規則第14A章項下的公告、通函及獨立股東批准規定。

上文(a)及(b)項項下的交易已在本公司於2025年12月3日舉行的股東特別大會上獲股東批准。

(2) 持續關連交易

本公司於截至2025年12月31日止年度內訂立若干交易，而有關交易構成本公司持續關連交易（定義見上市規則）。根據上市規則第14A.49條及第14A.71條項下有關年報的披露規定，該等交易的詳情載列如下：

(a) 持續關連交易的協議

(i) 設計服務協議

根據順德碧桂園與博意建築訂立日期為2017年8月22日的设计服務進一步補充協議及日期為2018年3月21日的2018年設計服務補充協議，博意建築同意由2017年1月1日起為期三年至2019年12月31日（其後根據2018年設計服務補充協議由2020年1月1日起延長一年），以不遜於其向獨立第三方提供的條款，向本集團提供勘察勞務、物業設計及室內設計服務。

根據2018年設計服務補充協議進行的委聘已於2020年12月31日屆滿。因此，於2020年12月4日，博意建築與順德碧桂園訂立進一步補充協議（「**2020年設計服務補充協議**」），據此，2018年設計服務補充協議的期限已進一步延長至自2021年1月1日起計為期三年。

根據2020年設計服務補充協議進行的委聘已於2023年12月31日屆滿。因此，於2023年12月29日，博意建築與順德碧桂園訂立進一步補充協議（「**2023年設計服務補充協議**」），據此，2020年設計服務補充協議的期限已進一步延長至自2024年1月1日起計為期三年，而截至2026年12月31日止三個年度有關交易的年度上限分別約為人民幣500百萬元、人民幣450百萬元及人民幣450百萬元。於截至2025年12月31日止年度內，博意建築所收取的勘察勞務、物業設計及室內設計服務費總額約為人民幣54百萬元。

順德碧桂園為本公司的全資附屬公司，及博意建築由楊美容女士（楊惠妍女士及楊子瑩女士之姑姑）間接持有超過50%權益。楊惠妍女士為董事會主席兼執行董事及楊子瑩女士為執行董事，故博意建築即為由楊惠妍女士及楊子瑩女士之親屬間接持有的佔多數控制權的公司，及根據上市規則被視為本公司的關連人士。2023年設計服務補充協議項下擬進行之交易構成本公司於上市規則第14A章下之持續關連交易。

董事會報告

(ii) 物業管理服務框架協議

誠如本公司日期為2018年3月19日的公告所披露，本公司建議分拆本集團當時從物業管理業務的碧桂園服務及以介紹方式於聯交所主板獨立上市（「分拆」），而碧桂園服務已於2018年6月19日在聯交所主板上市。於分拆完成後，碧桂園服務已成為由董事會主席、執行董事兼控股股東楊惠妍女士間接持有的30%受控公司。因此，碧桂園服務為楊惠妍女士之聯繫人，故亦為本公司之關連人士。

於2018年6月1日，本公司與碧桂園服務訂立物業服務框架協議，當中載列就碧桂園服務及其附屬公司（統稱「碧桂園服務集團」）將向緊隨分拆之後的本集團提供有關由本集團所開發之項目且由碧桂園服務集團管理的未售物業單位及已售但尚未到相關物業購買合約所載協定交付日期的物業單位之物業管理服務之主要條款，年期由2018年6月19日起至2020年12月31日止（「2018年物業管理服務框架協議」）。

由於2018年物業管理服務框架協議已於2020年12月31日屆滿，因此於2020年12月4日，本公司與碧桂園服務訂立新的物業服務框架協議（「2020年物業管理服務框架協議」），年期由2021年1月1日起至2023年12月31日止，該協議已取得碧桂園服務獨立股東批准。

由於2020年物業管理服務框架協議已於2023年12月31日屆滿，因此於2023年12月29日，本公司與碧桂園服務訂立新的物業服務框架協議（「2023年物業管理服務框架協議」），年期由2024年1月1日起至2026年12月31日止。截至2026年12月31日止三個年度各年就2023年物業管理服務框架協議項下擬進行交易之年度上限分別為人民幣440百萬元、人民幣410百萬元及人民幣370百萬元。於截至2025年12月31日止年度內，碧桂園服務集團向本集團所提供的物業管理服務金額約為人民幣203百萬元。

由於碧桂園服務為本公司之關連人士，根據上市規則第14A章，2023年物業管理服務框架協議項下本集團與碧桂園服務集團之間的交易構成本公司之持續關連交易。

(iii) 非業主增值服務框架協議

於2018年9月18日，本公司與碧桂園服務訂立銷售及租賃代理服務框架協議，當中載列碧桂園服務集團就本集團的未售出車位向本集團提供銷售及租賃代理服務以及就本集團的未售出物業單位向本集團提供銷售代理服務（「**銷售及租賃代理服務**」）的主要條款，期限自2018年9月18日起至2020年12月31日止（「**2018年銷售及租賃代理服務框架協議**」）。

由於2018年銷售及租賃代理服務框架協議已於2020年12月31日屆滿，因此於2020年12月4日，本公司與碧桂園服務訂立新的銷售及租賃代理服務框架協議（「**2020年銷售及租賃代理服務框架協議**」），年期由2021年1月1日起至2023年12月31日止，該協議已取得碧桂園服務獨立股東批准。

本公司與碧桂園服務訂立日期為2018年6月1日的協銷顧問及其他服務框架協議（「**2018年協銷顧問及其他服務框架協議**」）及日期為2018年9月18日的協銷顧問及其他服務補充協議（「**2018年協銷顧問及其他服務補充協議**」），當中載列由2018年6月19日起至2020年12月31日止期間，由碧桂園服務集團向本集團提供協銷顧問及其他服務，如向本集團的現場銷售辦事處提供諮詢服務，以及就本集團開發之物業提供向業主交付前之清潔服務之主要條款。

本公司與碧桂園服務訂立日期為2019年8月23日的廣告及家政服務框架協議（「**廣告及家政服務框架協議**」），當中載列由2019年8月23日起至2020年12月31日止期間，由碧桂園服務集團向本集團提供於碧桂園服務集團管理的物業項目內之公共地方的若干廣告位置上展示的廣告提供廣告服務（包括安裝、維護及拆卸服務）（「**廣告服務**」），以及向本集團的物業擁有人提供家政服務，包括家居清潔、家電清潔、花園維護、家居保養及其他家政服務（「**家政服務**」）之主要條款。

根據本公司與碧桂園服務訂立日期為2020年3月18日的電梯安裝及其他服務框架協議（「**電梯安裝及其他服務框架協議**」），當中載列由2020年3月18日起至2020年12月31日止期間，碧桂園服務集團同意向本集團提供電梯產品安裝、配套服務及其他服務（「**電梯安裝服務**」）之主要條款。

董事會報告

由於2018年協銷顧問及其他服務框架協議、2018年協銷顧問及其他服務補充協議、廣告及家政服務框架協議及電梯安裝及其他服務框架協議已於2020年12月31日屆滿，因此於2020年12月4日，本公司與碧桂園服務訂立新的協銷顧問及其他服務框架協議（「**2020年協銷顧問及其他服務框架協議**」），當中載列由2021年1月1日起至2023年12月31日止期間，由碧桂園服務集團向本集團提供顧問服務、廣告服務、家政服務、電梯安裝服務及其他服務（包括科技服務、房屋及樓宇售後維護及保修服務、拎包入住服務、酒店管理服務、團餐服務、消毒及防治蟲害服務及其他服務）之主要條款，該協議已取得碧桂園服務獨立股東批准。

由於2020年銷售及租賃代理服務框架協議及2020年協銷顧問及其他服務框架協議已於2023年12月31日屆滿，因此於2023年12月29日，本公司與碧桂園服務訂立新的非業主增值服務框架協議（「**2023年非業主增值服務框架協議**」），當中載列由2024年1月1日起至2026年12月31日止期間，由碧桂園服務集團向本集團提供顧問服務（包括(i)選聘案場駐場管理人員常駐銷售案場，並提供顧問諮詢服務；(ii)協助本集團建立銷售案場服務、特約服務項目、資產經營管理服務等服務的管理制度、操作規程、工作計劃，並指導本集團工作人員按管理制度、操作規程及工作計劃開展禮賓接待、來訪接待、水吧服務、秩序維護、環境維護、綠化養護、水電工程維修、樣板房管理、物業承接查驗、開荒清潔、物業交收樓、精裝修樓盤交付前清潔、資產管理服務等服務；及(iii)向本集團提供工程服務）、銷售及租賃代理服務、廣告服務、電梯安裝服務及其他服務（包括科技服務、房屋及樓宇售後維護及保修服務、拎包入住服務、消毒及防治蟲害服務及其他服務）之主要條款。截至2026年12月31日止三個年度各年就2023年非業主增值服務框架協議項下擬進行交易之年度上限分別為人民幣340百萬元、人民幣250百萬元及人民幣220百萬元。於截至2025年12月31日止年度內，本集團根據2023年非業主增值服務框架協議向碧桂園服務集團應付的費用金額約為人民幣220百萬元。

由於碧桂園服務為本公司之關連人士（請見上文），根據上市規則第14A章，2023年非業主增值服務框架協議項下本集團與碧桂園服務集團之間的交易構成本公司之持續關連交易。

(iv) 酒店、工程及運輸服務框架協議

於2020年12月4日，本公司與碧桂園服務訂立酒店、工程及運輸服務框架協議（「**2020年酒店、工程及運輸服務框架協議**」），當中載列由2021年1月1日起至2023年12月31日止期間，由本集團向碧桂園服務集團提供酒店住宿、公共設施維護、穿梭巴士服務及其他服務之主要條款。

由於2020年酒店、工程及運輸服務框架協議已於2023年12月31日屆滿，因此於2023年12月29日，本公司與碧桂園服務訂立新的酒店、工程及運輸服務框架協議（「**2023年酒店、工程及運輸服務框架協議**」），年期由2024年1月1日起至2026年12月31日止。截至2026年12月31日止三個年度各年就2023年酒店、工程及運輸服務框架協議項下擬進行交易之年度上限分別為人民幣45百萬元、人民幣45百萬元及人民幣45百萬元。於截至2025年12月31日止年度內，本集團向碧桂園服務集團所提供的酒店、工程及運輸服務金額約為人民幣38百萬元。

由於碧桂園服務為本公司之關連人士（請見上文），根據上市規則第14A章，2023年酒店、工程及運輸服務框架協議項下本集團與碧桂園服務集團之間的交易構成本公司之持續關連交易。

根據上市規則，上述全部持續關連交易須遵守有關申報、年度審核及公告之規定，但獲豁免遵守獨立股東批准之規定。

(b) 持續關連交易的年度審閱

根據上市規則第14A.55條的規定，全體獨立非執行董事已審閱了上文(a)小節所載之於截至2025年12月31日止年度內之持續關連交易，並確認持續關連交易乃：

- (i) 於本集團的日常業務中訂立；
- (ii) 按照一般商務條款或更佳條款進行，或倘並無足夠用於判斷其是否按照一般商務條款或更佳條款進行的可比較交易，則按照對本集團而言不低於獨立第三方獲得的或自獨立第三方所獲得的優惠的條款；及
- (iii) 根據有關交易的協議進行，條款公平合理，並符合股東的整體利益。

董事會報告

就上市規則第14A.56條的規定而言，本公司核數師中匯安達會計師事務所有限公司亦已致函本公司董事會，確認其並未注意到任何事情，可使其認為有關持續關連交易：

- (i) 並未獲董事會批准；
- (ii) 若交易涉及由本集團提供貨品或服務，在各重大方面沒有按照本集團的定價政策進行；
- (iii) 在各重大方面沒有根據有關交易的協議進行；及
- (iv) 超逾上限。

(c) 其他

上文所披露之關連交易及持續關連交易亦構成《香港財務報告準則》內的關聯人士交易。於截至2025年12月31日止年度內進行的重大關聯人士交易的摘要已載於財務報表附註40內。

其中財務報表附註40(a)之某些項目亦構成上市規則第14A章之關連或持續關連交易。

就上述的關連或持續關連交易，董事會確認本公司已遵守上市規則的披露規定。

除上述披露及載於本集團經審核綜合財務報表附註40外，(i)本公司或其任何附屬公司與控股股東或其任何附屬公司之間，及(ii)就控股股東或其任何附屬公司向本公司或其任何附屬公司提供服務，並無訂立或存續重要合約。

(d) 管理服務框架協議

於建議出售事項完成後，本公司(或本公司指定的另一實體)將與CGWF訂立管理服務框架協議(其形式已根據股份購買協議協定並附於該協議後)，據此，本公司(或其指定實體)將向目標集團提供管理服務，自建議出售事項完成起直至建議出售事項完成後三年止。管理服務包括(其中包括)：(a)向FC項目提供建築服務，包括但不限於建築、安裝、維護及改造建築工程；審閱及評估設計文件；項目維護服務及項目技術服務；(b)向FC項目提供園林綠化服務，包括但不限於設計及安裝服務以及維護服務；及(c)提供目標集團合理要求的任何其他有關FC項目的開發及管理的事宜。自完成建議出售事項至2026年12月31日期間、截至2027年12月31日止年度及截至2028年12月31日止年度，管理服務框架協議項下擬進行交易各自的年度上限分別為65百萬林吉特(相當於人民幣110.5百萬元)、470百萬林吉特(相當於人民幣799百萬元)及280百萬林吉特(相當於人民幣476百萬元)。

CGWF將於建議出售事項完成後成為本公司的關連人士。因此，管理服務框架協議及其項下擬進行的交易將構成本公司於上市規則第14A章項下的持續關連交易。由於有關管理服務框架協議年期內最高建議年度上限的各項最高適用百分比率超過5%，故管理服務框架協議及其項下擬進行的交易（包括其項下的建議年度上限）須遵守上市規則第14A章項下的年度審閱、公告、通函及獨立股東批准規定。

管理服務框架協議及其項下擬進行的交易已在本公司於2025年12月3日舉行的股東特別大會上獲股東批准。

截至2025年12月31日止年度及本報告日期，建議出售事項尚未完成，且管理服務框架協議尚未訂立。因此，就本報告而言，上市規則第14A.49條及第14A.71條規定的年度匯報要求不適用於管理服務框架協議及據此擬進行的交易（包括據此擬定的年度上限）。

員工激勵制度及管理層激勵計劃

為表揚本集團高級管理層（包括同時兼任高級管理層之本公司執行董事）及員工在盈利性房地產開發項目的貢獻，本集團採納了兩項激勵制度（經不時修改）（「該等激勵制度」）（最新版本分別於2019年12月27日及2020年9月18日採納）。該等激勵制度分別涉及位於中國內地的房地產開發項目和位於香港和其他海外司法管轄區的房地產開發項目（「房地產開發項目」）。根據該等激勵制度，一般來說，高級管理層和員工將主要獲得現金獎勵，而現金獎勵的金額則參照房地產開發項目產生的淨利潤和本集團的自有資金回報率計算。其中部分現金獎勵將用作(i)本公司根據購股權計劃條款向其授予購股權（就若干同時兼任高級管理層之本公司執行董事而言）之行權代價（購股權計劃現已到期或終止，同時兼任高級管理層之本公司執行董事將根據新的管理層激勵計劃的條款獲得獎勵（有關本公司採納的新管理層激勵計劃的詳情，請參閱標題為「管理層激勵計劃」的章節）或(ii)購買股份之代價（即股份獎勵）（就非董事之高級管理層及本公司員工而言）。

(i) 股份獎勵計劃

上述授予非董事之高級管理層及本公司員工的股份獎勵涉及現有股份，須根據本集團於2015年2月11日採納的員工換股權原則（經不時修改）派發（「股份獎勵計劃」）。股份獎勵計劃無約定屆滿期。

根據於2015年1月27日獲董事會批准的信託契約，股份獎勵計劃之受託人為貴能企業有限公司（「貴能」）（本公司之全資附屬公司）。

董事會報告

以下為股份獎勵計劃主要條款的概要：

(a) 股份獎勵計劃的目的

股份獎勵計劃的目的是為配合該等激勵制度，讓本集團非董事之高級管理層及員工可以該等激勵制度中獲得之現金獎勵換取現有股份，藉此激勵長期忠誠服務本集團並同時為本集團創造較好效益及做出巨大貢獻的人員。

(b) 合資格參與人士

合資格參與人士為本集團之非董事之高級管理層和員工。

(c) 根據股份獎勵計劃貴能持有的股份總數

由於股份獎勵計劃的激勵對象將其根據該等激勵制度獲得的部分現金獎勵用於購買股份，因此股份獎勵計劃並未明確可使用的股份的最高股份數目。截至2025年12月31日，有關股份獎勵計劃項下已授出股份獎勵的股份總數為83,259,032股股份（此為經扣減已行使及已失效股份獎勵之淨額數字）。年內，根據股份獎勵計劃條款，2億股股份（包括被視為失效的股份獎勵）由貴能與獨立第三方通過私人安排處置，對價約為港幣118百萬元。於本報告日期，根據股份獎勵計劃可供使用的股份，貴能累計持有股份總數為83,259,032股股份（其中包括已授予相關員工，惟登記及過戶手續尚待完成的股份）（截至2025年1月1日：283,259,032股股份；截至2025年12月31日：83,259,032股股份），佔於本報告日期已發行股份的0.20%。

(d) 各參與人士可獲授的股份數目及股份授予價格

由於股份獎勵計劃的激勵對象將其根據該等激勵制度獲得的部分現金獎勵用於購買股份，因此股份獎勵計劃並未明確每位參與人士的最高權益，且參與人士在申請或接受獎勵時無需單獨支付金額。本集團按照相關參與人士根據該等激勵制度可獲分配的稅後現金獎勵獎金換取的股份獎勵的相關部分，除以股份獎勵計劃規定的股份授予價格，計算出該等參與人士可獲得的股份數目。

股份獎勵計劃規定的股份授予價格為下列兩者中的較高者：

(i) 股份在授予日所在月曆月的最後一個交易日的收市價；及

(ii) 股份在授予日所在月曆月的最後5個交易日的平均收市價。

「授予日」為董事會或獲董事會授權人士（即本集團總裁和首席財務官）審批通過之日期。若該等日期為上市規則下之禁授期（如有），該授予日則緊接禁授期後之工作日當天。

(e) 股份鎖定期

根據股份獎勵計劃授出的股份受制於授予日起計5年的鎖定期(「**鎖定期**」)。在授予日當天股份之實益權益將轉讓予有關參與人士，唯須將股份委託給貴能以信託人身份持有及管理，以貴能作為記名股東。本集團管理層可根據房地產開發項目的結算時間，或有益於員工激勵的其他原因，對鎖定期進行調整。

在鎖定期結束後，若有關參與人士能滿足該等激勵制度之條款及要求，則本集團將就有關全部股份解除信託，並安排辦理過戶及登記手續，將股份之法定權益轉讓予有關參與人士。

若有關參與人士未能滿足該等激勵制度之條款及要求，包括但不限於在滿足該等激勵制度之條款及要求前身故、主動離職或因工作失誤(包括但不限於違反本公司規定、損害本公司利益、瀆職、貪污受賄等違法違紀行為)而被解聘，則有關參與人士須以港幣1元為代價轉讓有關全部股份之實益權益予貴能。

於截至2025年12月31日止年度內，貴能作為股份獎勵計劃的受託人概無自市場購入任何股份，亦無透過任何其他方式增持任何股份。於截至2025年12月31日止年度內，根據股份獎勵計劃概無授出股份。股份獎勵變動詳情詳情如下：

承授人類別	股份獎勵							
	於2025年 1月1日 尚未行使 ¹	年內授出	年內歸屬	年內失效	於2025年 12月31日 尚未行使	股份 授予價格 港幣	授出日期	鎖定期屆滿日
董事								
程光煜博士	1,757,149	0	0	0	1,757,149	2.92-7.00	11.02.2015- 23.03.2017	10.02.2020- 22.03.2022
在本財政年度內總薪酬 最高的5名個人 (合共)	20,768,955	0	0	0	20,768,955	2.92-16.82	11.02.2015- 26.03.2021	10.02.2020- 25.03.2026
其他獲授人(合共)	142,907,896	0	0	82,174,968	60,732,928	2.92-16.82	11.02.2015- 01.09.2021	10.02.2020- 31.08.2026

附註：

1. 該等股份由貴能根據股份獎勵計劃的條款作為信託人和登記持有人持有和管理。

董事會報告

購股權計劃

(a) 2007年購股權計劃

於2007年3月20日，當時的股東批准及採納了2007年購股權計劃，年期由採納日期起計10年。2007年購股權計劃已於2017年3月19日屆滿。以下為2007年購股權計劃主要條款的概要：

(i) 2007年購股權計劃之目的

2007年購股權計劃之目的為獎勵其參與人士。

(ii) 合資格參與人士

2007年購股權計劃之參與人士包括本公司及其附屬公司僱員，包括其執行董事及非執行董事。

(iii) 授出購股權

董事會有權於2007年購股權計劃獲採納當日後10年內任何時間向任何參與人士作出授予購股權之要約。於2007年購股權計劃屆滿之日起，概無購股權可根據2007年購股權計劃被授出。

(iv) 接納購股權的繳款

接納購股權要約的參與人士於作出購股權要約日起計28日內須向本公司支付港幣1.00元以作為獲授購股權的代價。

(v) 股份認購價

根據2007年購股權計劃授予購股權以認購股份之認購價為下列三者中之最高為準：

- 股份於向參與人士作出購股權要約之日期（須為營業日）在聯交所每日報價表所列之收市價；
- 股份於緊接作出購股權要約日期前五個營業日在聯交所每日報價表所列之平均收市價；及
- 股份之面值。

(vi) 可供認購的最高股份數目

根據2007年購股權計劃授出的所有購股權予以行使時可發行之股份總數合共不得超過緊隨本公司全球發售及資本化發行完成後已發行股份總數的10%，此10%限額可於獲股東通過普通決議案更新。根據2007年購股權計劃所有已授出而尚未行使之購股權予以行使時可發行的股份數目，最多不得超過本公司不時已發行股本的30%。於2017年3月19日（2007年購股權計劃屆滿之日），根據2007年購股權計劃可予發行本公司之股份數目最多為1,636,000,000股股份（包括於當日已授出但尚未失效或行使之可認購14,061,871股股份之購股權），為本公司於2017年3月19日已發行股本的約7.66%。於本報告日期，2007年購股權計劃項下3,922,138份購股權尚未行使。此等購股權悉數行使時可予發行的股份數目相當於本公司於本報告日期已發行股本的約0.009%。

(vii) 各參與人士可獲授權益的最高股份數目

- 每名參與人士在任何12個月期間根據2007年購股權計劃或本公司之任何其他購股權計劃已授出的全部購股權（包括已行使及尚未行使的購股權）予以行使時發行或將發行的股份總數不得超過已發行股份總數的1%。
- 身為主要股東或獨立非執行董事或其任何聯繫人之參與人士在截至及包括授出日期的12個月期間根據2007年購股權計劃或本公司之任何其他購股權計劃已獲授或將獲授的全部購股權（包括已行使、已註銷及尚未行使的購股權）予以行使時發行或將發行之股份(1)合計超過已發行股份總數之0.1%；及(2)按各授出日期計算之股份收市價計算之總值超過港幣5,000,000元，則建議授出之購股權必須得到股東於股東大會上以投票表決方式批准。

(viii) 行使購股權的期限

任何根據2007年購股權計劃獲授的購股權的行使期限將由任何相關購股權授出當日起計不得超過10年。董事會有權決定購股權行使之前必須持有之最短期限。

於截至2025年12月31日止年度內，根據2007年購股權計劃所授出購股權的變動詳情如下：

承授人類別	可認購股份之購股權									
	於2025年					於2025年				
	1月1日	年內授出 ¹	年內行使	年內註銷	年內失效	12月31日	每股股份	授出日期	行使期	
尚未行使					尚未行使	行使價港幣				
其他參與人 ²	1,506,227	-	-	-	-	1,506,227	3.332	16.03.2016	16.03.2021-15.03.2026	
	1,599,861	-	-	-	-	1,599,861	3.106	11.05.2016	11.05.2021-10.05.2026	
	816,050	-	-	-	-	816,050	3.740	19.08.2016	19.08.2021-18.08.2026	
總計	3,922,138	-	-	-	-	3,922,138				

董事會報告

附註：

1. 2007年購股權計劃已於2017年3月19日屆滿。於2007年購股權計劃屆滿之日起，概無購股權可根據2007年購股權計劃授出。於截至2025年12月31日止年度內，本公司概無根據2007年購股權計劃的條款授出購股權。因此，根據2007年購股權計劃年內授出的購股權可能發行的股份總數除以年內已發行股份的加權平均數為零。
2. 該等「其他參與人」為前任董事。
3. 由於2007年購股權計劃已於2017年3月19日屆滿，於2025年1月1日及2025年12月31日，根據2007年購股權計劃可供授出的股份數目為零。

(b) 2017年購股權計劃

鑒於2007年購股權計劃已於2017年3月19日屆滿，股東已於2017年5月18日舉行的本公司股東周年大會上批准及採納2017年購股權計劃，年期由採納日期起計10年，於2027年5月17日屆滿。2017年購股權計劃獲董事會批准終止，並於股東在本公司於2025年12月3日舉行的股東特別大會（「股東特別大會」）上批准及採納管理層激勵計劃（定義見下文）後生效。以下為2017年購股權計劃主要條款的概要：

(i) 2017年購股權計劃之目的

在使本公司能夠向為本集團利益而工作之人士提供獲得本公司股權之機會，藉以使彼等之利益與本集團之利益互相聯繫，作為彼等為本集團之利益更好工作之激勵，及／或回報彼等對本集團之貢獻及支持。

(ii) 合資格參與人士

以下人士合資格參加2017年購股權計劃：

- 本集團各成員公司及其聯營公司之任何執行董事或非執行董事（包括於授出時同時兼任本公司執行董事之若干高級管理層）；及
- 本集團各成員公司之任何全職僱員。

(iii) 授出購股權

董事會有權於2017年購股權計劃獲採納當日後10年內任何時間及不時向任何參與人士作出授予購股權之要約。

(iv) 接納購股權的繳款

接納購股權要約的參與人士於作出購股權要約日起計28日內須向本公司支付港幣1.00元以作為獲授購股權的代價。

(v) 股份認購價

根據2017年購股權計劃授予購股權以認購股份之認購價為下列三者中之最高為準：

- 授出日期當日聯交所每日報價表所列股份的收市價，該日須為營業日；
- 緊接授出日期前五個營業日聯交所每日報價表所列股份的平均收市價；及
- 於授出日期之股份面值。

(vi) 可供認購的最高股份數目

- 因行使根據2017年購股權計劃及本公司任何其他購股權計劃將授予的所有購股權而可能發行之股份總數，合共不得超過採納日期已發行股份總數之10%（「原計劃限額」），除非根據2017年購股權計劃規則本公司獲得股東批准則例外。
- 本公司可於股東大會上尋求股東批准更新原計劃限額。
- 因行使根據2017年購股權計劃及本公司任何其他購股權計劃已授出而尚未行使之全部購股權而可能發行之股份之最高數目，不得超過不時已發行股份總數之30%。
- 於2025年12月3日（2017年購股權計劃之終止日期），合共2,060,979,578股股份（包括已授出但尚未行使或註銷以供認購12,148,780股股份之購股權）（相當於本公司於2025年12月3日之已發行股本約7.36%）根據2017年購股權計劃可供發行。於本報告日期，根據2017年購股權計劃已授出之12,148,780份購股權仍然尚未行使。於行使所有該等購股權後可供發行之股份數目相當於本公司於本報告日期之已發行股本約0.03%。

(vii) 各參與人士可獲授的最高股份數目

- 除非獲股東批准，每名參與人士於任何12個月期間因行使根據2017年購股權計劃或本公司之任何其他購股權計劃授予各參與者的購股權而發行或將發行的股份總數（包括已行使、已註銷及尚未行使的購股權）不得超過已發行股份總數的1%。
- 凡建議授出購股權會導致身為主要股東或獨立非執行董事或其各自聯繫人之參與人士在截至及包括授出日期的12個月期間根據2017年購股權計劃或本公司之任何其他購股權計劃已獲授或將獲授的全部購股權（包括已行使、已註銷及尚未行使的購股權）予以行使時發行或將發行之股份(1)合計超過已發行股份總數之0.1%；及(2)按各授出日期計算之股份收市價計算之總值超過港幣5,000,000元，則建議授出之購股權必須得到股東於股東大會上以投票表決方式批准。

董事會報告

(viii) 行使購股權的期限

購股權必須予以行使之期間由本公司於授出購股權時釐定。該期限不得超過授出日期起計10年，但須受2017年購股權計劃項下提前終止條文之規限。董事會亦可於購股權可獲行使期間對行使購股權制定限制。除非董事會另行釐定以及授出時發出的要約函件內另有指明者，否則承授人毋須在行使購股權前達成任何表現目標，且行使購股權前亦概無最低購股權持有期限。

於截至2025年12月31日止年度內，根據2017年購股權計劃所授出購股權的變動詳情如下：

承授人類別及/或姓名	可認購股份之購股權					於2025年 12月31日 尚未行使	每股股份 行使價港幣	授出日期	行使期
	於2025年 1月1日 尚未行使	年內授出 ¹	年內行使	年內註銷	年內失效				
其他僱員參與者	1,135,435	-	-	-	-	1,135,435	8.250	22.05.2017	22.05.2022-21.05.2027
	526,868	-	-	-	-	526,868	16.460	21.03.2018	21.03.2023-20.03.2028
	320,165	-	-	-	-	320,165	12.408	09.05.2019	09.05.2024-08.05.2029
	176,545	-	-	-	-	176,545	10.040	12.05.2020	12.05.2025-11.05.2030
	901,113	-	-	-	-	901,113	9.730	26.03.2021	26.03.2026-25.03.2031
小計	3,060,126	-	-	-	-	3,060,126			
其他參與人 ²	1,573,688	-	-	-	-	1,573,688	8.250	22.05.2017	22.05.2022-21.05.2027
	978,409	-	-	-	-	978,409	10.100	24.08.2017	24.08.2022-23.08.2027
	659,817	-	-	-	-	659,817	12.980	08.12.2017	08.12.2022-07.12.2027
	421,667	-	-	-	-	421,667	16.460	21.03.2018	21.03.2023-20.03.2028
	258,092	-	-	-	-	258,092	16.280	10.05.2018	10.05.2023-09.05.2028
	202,300	-	-	-	-	202,300	12.240	22.08.2018	22.08.2023-21.08.2028
	619,907	-	-	-	-	619,907	9.654	06.12.2018	06.12.2023-05.12.2028
	414,881	-	-	-	-	414,881	12.044	25.03.2019	25.03.2024-24.03.2029
	429,995	-	-	-	-	429,995	12.408	09.05.2019	09.05.2024-08.05.2029
	1,039,436	-	-	-	-	1,039,436	9.834	23.08.2019	23.08.2024-22.08.2029
	639,140	-	-	-	-	639,140	11.092	05.12.2019	05.12.2024-04.12.2029
	346,922	-	-	-	-	346,922	10.040	12.05.2020	12.05.2025-11.05.2030
	480,615	-	-	-	-	480,615	10.160	24.07.2020	24.07.2025-23.07.2030
	379,388	-	-	-	-	379,388	10.332	03.12.2020	03.12.2025-02.12.2030
644,397	-	-	-	-	644,397	9.730	26.03.2021	26.03.2026-25.03.2031	
小計	9,088,654	-	-	-	-	9,088,654			
總計	12,148,780	-	-	-	-	12,148,780			

附註：

1. 2017年購股權計劃於2025年12月3日終止。於2017年購股權計劃屆滿之日起，概無購股權可根據2017年購股權計劃授出。於截至2025年12月31日止年度內，本公司並無根據2017年購股權計劃的條款向合資格人士共授出購股權。因此，根據2017年購股權計劃年內授出的購股權可能發行的股份總數除以年內已發行股份的加權平均數為零，及根據所有購股權計劃授出的購股權可能發行的股份總數除以年內已發行股份的加權平均數亦為零。
2. 該等「其他參與人」為前任董事。
3. 於2025年1月1日及2025年12月31日，根據2017年購股權計劃可供授出的股份數目為2,048,830,798股股份及0股股份。

管理層激勵計劃

為激勵對本集團營運至關重要的本集團高級管理層及其他僱員有效執行業務計劃及改善本集團的財務表現及狀況；履行根據建議重組條款發行的新債務工具項下的預定付款；及改善重組生效日期後的股價表現，一項管理層激勵計劃（「**管理層激勵計劃**」）於股東特別大會獲股東批准及採納，自採納管理層激勵計劃的所有條件獲達成後起計為期十年。於重組生效日期，使管理層激勵計劃生效之所有條件已獲達成。根據管理層激勵計劃，本公司可以受限制股份單位的形式授出獎勵，該獎勵可根據管理層激勵計劃的規則及按董事會或董事會的專門委員會或獲董事會授權管理層激勵計劃的人士的決定以股份或現金形式歸屬。自管理層激勵計劃實施以來及截至2025年12月31日（含當日），概無任何獎勵根據該計劃授予、失效或取消。截至2025年12月31日，概無任何根據管理層激勵計劃未行使的獎勵。截至本報告日期，根據管理層激勵計劃可供發行及授出的股份總數為2,798,850,794股（均為截至管理層激勵計劃生效日期及截至2025年12月31日根據管理層激勵計劃可供發行及授出的股份總數），約佔本公司截至本報告日期已發行股本的6.56%。因此，年內就根據管理層激勵計劃已授出之獎勵可予發行之股份總數除以已發行股份之加權平均數為零，而年內就根據所有購股權計劃及管理層激勵計劃已授出之購股權及獎勵可予發行之股份總數除以已發行股份之加權平均數亦為零。

以下為管理層激勵計劃主要條款的概要（除另有指明或文義另有所指外，本部分所用詞彙具有本公司日期為2025年11月17日通函所賦予的相同涵義）：

(i) 目的

管理層激勵計劃的目的是激勵對本集團營運至關重要的本集團高級管理層及其他僱員有效執行業務計劃及改善本集團的財務表現及狀況；達成根據建議重組條款發行的新債務工具項下的預定付款；及改善重組生效日期後的股價表現。

董事會報告

(ii) 期限

管理層激勵計劃的期限自採納管理層激勵計劃的所有條件獲達成後(即重組生效日)起計為期十年，期滿後將不再授出進一步獎勵，但管理層激勵計劃將繼續對屆滿前授出的任何未歸屬獎勵股份的歸屬有效。

(iii) 管理層激勵計劃的條件

管理層激勵計劃將於以下所有條件達成後生效：(a)本公司股東根據上市規則通過決議案批准管理層激勵計劃；(b)重組生效日期發生；(c)聯交所上市委員會批准根據管理層激勵計劃授出的相關股份上市及買賣；及(d)董事會通過決議案批准終止2017年購股權計劃(定義見下文)，惟須待股東於股東特別大會上採納管理層激勵計劃後，方可作實及生效。於重組生效日期，所有條件已獲達成。

(iv) 管理層激勵計劃限額

於股東特別大會日期，本公司已發行股本包括27,988,507,946股股份。根據管理層激勵計劃可授出的所有獎勵而可予配發及發行的最高數目(與本公司任何其他股份計劃(如上市規則所定義)項下的最高股份數目合併計算時)將為2,798,850,794股股份，相當於股東特別大會日期已發行股份(不包括庫存股份)總數的10%。除需要股東特別批准的獎勵外，根據管理層激勵計劃條款失效的任何獎勵，在計算管理層激勵計劃限額時不予計算，並可重新授予任何經選定參與者。

(v) 每位參與者的最高權利

倘授出獎勵將導致在截至最近一次授出獎勵日期(包括該日)止12個月期間，根據管理層激勵計劃及任何其他股份計劃授予該人士的所有股份購股權及獎勵(不包括根據任何其他股份計劃的規則失效的任何購股權及獎勵)而已發行或將予發行的股份總數超過不時已發行股份(不包括任何庫存股份)的1%〔個人限額〕，則不得向任何人士授出獎勵。

(vi) 管理

於採納管理層激勵計劃後，本公司擬訂立信託契據，委任一名受託人管理管理層激勵計劃。根據董事會於2026年3月30日批准的信託契據，貴能為管理層激勵計劃的受託人。本公司將於獎勵歸屬前認為適合的有關時間向受託人發行及配發股份，向信託轉讓所需資金及/或指示受託人應用任何返還股份。除非另有規定及根據上市規則，受託人不得就其根據管理層激勵計劃持有的任何尚未歸屬股份行使任何投票權。本公司確認，概無董事將會擔任管理層激勵計劃的受託人。獎勵所涉及的股份將與所有其他股份享有同等地位。

在符合上市規則的相關規定下，本公司可運用庫存股份以履行根據管理層激勵計劃授出的獎勵。

除非董事會或管理層激勵計劃管理人在獎勵函件內另行決定及註明，否則毋須就授出獎勵支付任何金額。

(vii) 參與者

管理層激勵計劃項下的合資格參與者為本集團董事(包括執行、非執行及獨立非執行董事，及不包括控股股東)、高級管理層及僱員，由董事會或管理層激勵計劃管理人根據甄選準則(例如現時及預期對本集團業務計劃、盈利能力、財務表現、新債務工具項下的還款里程碑及股價表現的貢獻)釐定。然而，(a)於重組生效日期已離開本集團或正履行通知期的本集團僱員或董事，及(b)倘任何個人所居住的地點的法律及法規不允許根據管理層激勵計劃授出、接納或歸屬獎勵，或董事會認為根據該地點的適用法律及法規必須或適宜排除的個人，均無權參與。

尤其是，於本報告日期，本公司並無具體計劃或即時意圖向獨立非執行董事授出獎勵。然而，合資格參與者納入獨立非執行董事已考慮以下主要原因，包括：(i)股權補償仍是將股東與僱員(不論其受僱方式)及所有董事會成員(包括獨立非執行董事)利益保持一致的重要工具；(ii)納入該等類別的合資格參與者屬上市公司的常見慣例；及(iii)所有董事會成員(包括獨立非執行董事)均可透過其知識、市場經驗、專業背景以及寶貴見解及意見，為本集團的發展及業務作出關鍵貢獻。董事會相信，除現金補償外，保留對該等類別的合資格參與者提供獎勵的靈活性，將有助本公司維持具競爭力的薪酬待遇，以吸引優秀僱員及董事，從而為本公司的業務及營運以及履行本公司於新債務工具項下的責任作出重大貢獻。向獨立非執行董事授出任何獎勵，須連同當前企業管治規定考慮，並須經薪酬委員會及董事會以及(倘上市規則有所規定)股東根據上市規則在股東大會上批准。

(viii) 績效目標

獎勵的授出受限於(i)由董事會或管理層激勵計劃管理人全權酌情釐定的績效標準，包括但不限於本集團年內實際盈利能力對比目標盈利能力及個人評估評級，當中計及相關業務分部對本集團盈利能力的貢獻，以使參與者的利益及激勵與本集團一致；及/或(ii)由專案小組釐定的若干標準，包括但不限於根據建議重組條款發行的新債務工具項下的預定付款的償付情況及本公司股價表現(授予獨立非執行董事的獎勵除外，該等獎勵將不會施加績效標準)。

(ix) 獎勵歸屬

獎勵的歸屬將受限於多年度歸屬期，在此期間經選定參與者必須持續受僱，無嚴重違規或不當行為，並符合若干歸屬標準，其中可包括參與者及其業務分部的表現(授予獨立非執行董事的獎勵除外，該等獎勵將不會施加績效標準)，具體按各獎勵的條款規定。

董事會報告

根據上市規則，歸屬期不得少於12個月，惟在下列情況下歸屬期可少於12個月：

- (a) 向經選定參與者（為新加入本集團的人士）授出，以取代離開前僱主時失效及／或喪失的任何激勵；
- (b) 獎勵授出附帶基於績效的歸屬條件，且歸屬須待該等基於績效的歸屬條件達成後方可進行，而非基於時間的歸屬標準；
- (c) 因行政及／或合規原因而於一年內分批授出獎勵，歸屬期隨之調整，以反映授出獎勵的時間；及
- (d) 按混合或加速歸屬時間表授出獎勵（例如於不少於12個月的期間內平均歸屬）。

就獎勵的歸屬而言，董事會或管理層激勵計劃管理人可指示並促使受託人按彼等不時釐定的方式，將指定數目的獎勵股份及相關收入（如有）轉讓予經選定參與者，藉此從信託發放獎勵股份及相關收入（如有）予經選定參與者。倘(i)經選定參與者選擇於獎勵歸屬時收取現金而非獎勵股份，而該選擇獲董事會或管理層激勵計劃管理人全權酌情批准，或(ii)董事會或管理層激勵計劃管理人釐定經選定參與者因法律或監管限制而無法於歸屬時收取獎勵股份，則董事會或管理層激勵計劃管理人可(a)指示並促使受託人在董事會或管理層激勵計劃管理人作出指示或相關經選定參與者作出指示時，以當時市價進行場內交易出售歸屬予經選定參與者的獎勵股份數目，並按歸屬通知所載有關獎勵股份的出售獎勵所得款項及相關收入（如有）將有關出售的現金所得款項支付予經選定參與者；或(b)以現金結算已歸屬獎勵，代替交付獎勵股份及相關收入，現金數額由董事會或管理層激勵計劃管理人參考歸屬日期聯交所每日報價表所載股份收市價而釐定。

(x) 回撥機制

董事會或管理層激勵計劃管理人可於若干情況下回撥已歸屬的獎勵或調整未歸屬的獎勵，例如財務或績效指標存在重大不準確、對本公司造成負面影響的不當行為，或董事會或管理層激勵計劃管理人可能全權酌情釐定的其他情況。

(xi) 須經股東批准的特定授出

除管理層激勵計劃限額外，以下獎勵授出須根據上市規則獲得股東批准：

- (i) 授予任何一名人士的獎勵，倘有關授出將超過個人限額；
- (ii) 授予董事（獨立非執行董事除外）或本公司主要行政人員或彼等各自的聯繫人的獎勵，而該等獎勵將導致根據股份獎勵計劃及任何其他股份計劃在截至授出日期（包括該日）止12個月期間內就股份授出的所有獎勵（不包括根據任何其他股份計劃規則失效的任何獎勵）而發行及將發行予該人士的股份總數，合共超過不時已發行股份（不包括任何庫存股份）的0.1%；及
- (iii) 授予主要股東或獨立非執行董事或彼等各自的聯繫人的獎勵，而該等獎勵將導致根據股份獎勵計劃及任何其他股份計劃在截至授出日期（包括該日）止12個月期間內就股份授出的所有購股權及獎勵（不包括根據任何其他股份計劃規則失效的任何購股權及獎勵）而發行及將發行予該人士的股份總數，合共超過不時已發行股份（不包括任何庫存股份）的0.1%，則該等進一步授出獎勵必須根據上市規則於股東大會上獲股東批准。

董事會將繼續監察為激勵合資格人士、本集團高級管理層及員工而設之該股份獎勵計劃及管理層激勵計劃，及考慮何時合適及／或權宜修訂或更換該等計劃及／或採納任何其他的激勵計劃。

董事會報告

董事及最高行政人員於股份、相關股份及債權證之權益及淡倉

於2025年12月31日在任董事及本公司最高行政人員在本公司及其相聯法團（按證券及期貨條例第XV部賦予之涵義）之股份、相關股份及債權證擁有須記入根據證券及期貨條例第352條須予設存之登記冊，或根據標準守則須通知本公司及聯交所之權益如下：

於本公司股份、相關股份及債權證之好倉

董事姓名	身份	所持股份數目	所持相關 股份權益數目	總計	於2025年 12月31日	
					佔已發行 總股份百分比 ⁸	所持 債權證數目
楊惠妍女士	受控法團的權益	14,539,618,535 ^{1,6}	14,869,049,697 ^{1,5}	29,408,668,232 ^{1,5,6}	101.68%	—
莫 斌先生	實益擁有人	86,591,006	—	86,591,006	0.29%	1,560,000 ⁷ 美元 27,760,000 ⁷ 美元
程光煜博士	實益擁有人	12,338,951	1,757,149 ²	14,096,100	—	—
	配偶權益	17,307,339 ³	—	17,307,339	—	—
				31,403,439	0.108%	
陳 翀先生	配偶權益	14,539,618,535 ^{4,6}	14,869,049,697 ^{4,5}	29,408,668,232 ^{4,5,6}	101.68%	—

附註：

- 該等股份或權益指由必勝有限公司（「必勝」）所持有的股份或權益，該公司由楊惠妍女士實益擁有全部已發行股本。
- 有關權益乃根據股份獎勵計劃授出之股份獎勵，授出日期為程光煜博士於2022年12月20日獲委任為董事之前。
- 該等股份指由程光煜博士之配偶左瑩女士所持有的股份。
- 該等股份指由陳翀先生之配偶楊惠妍女士所持有的股份。
- 於2025年10月13日，必勝就按每股0.60港元的價格將其約11.5億美元的股東貸款股權化為14,869,049,697股普通股訂立承諾契據，導致必勝於本公司普通股的權益有所增加。根據必勝日期為2025年10月14日之權益披露通知，該等權益構成非上市實物結算股權衍生工具。
- 於2025年10月13日，必勝訂立涉及1,100,000,000股普通股的股權衍生工具掉期，導致必勝於所涉股份中的權益將根據股權衍生工具掉期自於該等股份的實益權益轉換為好倉。根據必勝日期為2025年10月14日之權益披露通知，該等權益構成非上市現金結算股權衍生工具。

7. 於2025年4月11日，本公司與專案小組的成員就建議重組簽訂了重組支持協議（於2025年8月18日修訂及補充），導致於2025年12月30日（即重組生效日期）向莫斌先生發行了本金為1,560,000美元的長期工具(A)及本金為27,760,000美元的長期工具(B)。
8. 於2025年12月31日，已發行股份總數為28,921,056,683股股份。

除上述披露外，於截至2025年12月31日止年度內，概無任何於2025年12月31日任職的董事及本公司最高行政人員在本公司及其相聯法團（按證券及期貨條例第XV部賦予之涵義）之股份、相關股份及債權證擁有須記入根據證券及期貨條例第352條須予設存之登記冊，或根據標準守則須通知本公司及聯交所之權益，特別是概無任何董事、其配偶或其18歲以下之子女擁有可認購本公司證券或債權證的任何權利，或曾行使任何該等權利。

根據證券及期貨條例須予披露之股東權益及淡倉

於2025年12月31日，根據本公司按證券及期貨條例第336條設存之登記冊所載，下列公司（董事及本公司最高行政人員除外）持有或被視為或視作持有股份或相關股份之權益及／或淡倉，而須根據證券及期貨條例第XV部第2及第3分部向本公司披露，或記入根據證券及期貨條例第336條須予存置之登記冊內：

於股份之好倉及淡倉

股東名稱	身份	所持普通股 股份數目	所持相關股份 權益數目		總計	2025年 12月31日 佔已發行 總股份 百分比 ¹
必勝有限公司	實益擁有人	14,539,618,535 (L) ^{2,4}	14,869,049,697 (L) ^{2,3}	29,408,668,232 (L) ^{2,3,4}		101.68%
AM Asia Strategies Master Fund LP	實益擁有人	322,927,000 (S) ⁵	2,079,242,701 (L) ⁵	2,079,242,701 (L) ⁵		7.18%
			10,000,000 (S) ⁵	332,927,000 (S) ⁵		1.15%
LMR Partners Limited	投資經理	782,487,194 (L) ⁶	805,063,128 (L) ⁶	1,587,550,322 (L) ⁶		5.48%
			1,162,315,000 (S) ⁶	1,162,315,000 (S) ⁶		4.01%

備註：(L)：好倉；(S)：淡倉

附註：

- 於2025年12月31日，已發行股份總數目為28,921,056,683股股份。
- 該等股份或權益由楊惠妍女士實益擁有全部已發行股本的必勝有限公司（「必勝」）持有。

董事會報告

3. 於2025年10月13日，必勝就按每股0.60港元的價格將其約11.5億美元的股東貸款股權化為14,869,049,697股普通股訂立承諾契據，導致必勝於本公司普通股的權益有所增加。根據必勝日期為2025年10月14日之權益披露通知，該等權益構成非上市實物結算股權衍生工具。
4. 於2025年10月13日，必勝訂立涉及1,100,000,000股普通股的股權衍生工具掉期，導致必勝於所涉股份中的權益將根據股權衍生工具掉期自於該等股份的實益權益轉換為好倉。根據必勝日期為2025年10月14日之權益披露通知，該等權益構成非上市現金結算股權衍生工具。
5. 根據AM Asia Strategies Master Fund LP(「基金」)於2026年1月2日發佈的權益披露通知，於2025年12月30日之相關事件日期，基金持有(a)2,079,242,701股相關股份之好倉，其構成上市衍生工具 — 可轉換工具，原因是基金收取強制性可轉換債券(A) (XS3261067717)及強制性可轉換債券(B) (XS3261068525)，其可轉換為股份，作為建議重組進展之一部分；(b)10,000,000股相關股份之淡倉，其構成非上市現金結算衍生工具；及(c)322,927,000股股份之淡倉。
6. 根據LMR Partners Limited(「LMR」)於2026年1月5日發佈的權益披露通知，於2025年12月30日之相關事件日期，LMR持有(a)805,063,128股相關股份之好倉，其構成上市衍生工具 — 可轉換工具，原因是LMR收取可轉換為股份之債券，作為建議重組進展之一部分；(b)782,487,194股股份之好倉；(c)1,145,070,000股相關股份之淡倉，其構成非上市現金結算衍生工具；及(d)17,245,000股相關股份之淡倉，其構成上市實物結算衍生工具。

除上文所披露者外，本公司並無接獲任何其他人士(董事及本公司最高行政人員除外)通知，表示其於截至2025年12月31日止年度持有或被視為或視作持有股份或相關股份之權益及／或淡倉，而須根據證券及期貨條例第XV部第2及第3分部向本公司披露，或記入根據證券及期貨條例第336條須予存置之登記冊內。

購買、出售或贖回上市證券

除本報告披露外，本公司或其任何附屬公司於截至2025年12月31日止年度內概無購買、回購、出售或贖回任何其股份或上市證券。

本公司或其任何附屬公司於截至2025年12月31日止年度期間增添或贖回其公司債券的詳情，請見本年報的「綜合財務報表附註」中的附註20(b)(ii)。

優先認購權

組織章程細則或開曼群島(本公司註冊成立的司法權區)法律並無關於優先認購權的條文，致令本公司必須首先按比例向現有股東提呈發售新股。

上市規則第13.18條作出之披露

於2020年10月21日，本公司(作為借款人)與多家金融機構(作為原貸款人)(「**2020原貸款人**」)以及中國銀行(香港)有限公司(作為融資代理人)簽署融資協議(「**2020融資協議**」)，據此，2020原貸款人已同意向本公司提供一項以港幣及美元計值金額分別為港幣8,133.3百萬元及453百萬美元的雙幣可轉讓定期貸款融資(具超額貸款權)(統稱為「**2020貸款**」)，自2020融資協議日期起計為期48個月。根據2020融資協議取得的2020貸款將由本公司悉數用作於2016年12月8日訂立的融資協議下的貸款進行再融資及為本集團任何其他現有離岸金融債務進行再融資以及為2020融資協議項下所產生的融資成本及開支進行融資。根據2020融資協議的條款(其中包括)：(i)楊惠妍女士及楊國強先生須共同作為本公司全部已發行股本的最大實益擁有人；(ii)楊惠妍女士及楊國強先生須共同實益擁有本公司全部已發行股本至少40%；(iii)楊惠妍女士及楊國強先生須控制本公司；及(iv)楊國強先生或楊惠妍女士須為董事會主席。根據2020融資協議，未能遵守上述任何要求將構成預付款事件。2020貸款已於重組生效日期取消。

於2021年7月22日，本公司(作為借款人)與多家金融機構(作為原貸款人)(「**2021原貸款人**」)簽署融資協議(「**2021融資協議**」)，據此，2021原貸款人已同意向本公司提供一項以港幣及美元計值金額分別為港幣6,076百萬元及559百萬美元的雙幣可轉讓定期貸款融資(統稱為「**2021貸款**」)，自2021融資協議日期起計為期48個月。根據2021融資協議取得的2021貸款將由本公司悉數用作於2017年10月17日訂立的融資協議下的貸款進行再融資及為本集團任何其他現有離岸金融債務進行再融資以及為2021融資協議項下所產生的融資成本及開支進行融資。根據2021融資協議的條款(其中包括)：(i)楊惠妍女士及楊國強先生須共同作為本公司全部已發行股本的最大實益擁有人；(ii)楊惠妍女士及楊國強先生須共同實益擁有本公司全部已發行股本至少40%；(iii)楊惠妍女士及楊國強先生須控制本公司；及(iv)楊國強先生或楊惠妍女士須為董事會主席。根據2021融資協議，未能遵守上述任何要求將構成預付款事件。2021貸款已於重組生效日期取消。

於2022年12月26日，本公司(作為借款人)與多家金融機構(作為原貸款人)(「**2022原貸款人**」)及中國工商銀行(亞洲)有限公司(作為融資代理)簽署融資協議(「**2022融資協議**」)，據此，2022原貸款人已同意向本公司提供一項以港幣及美元計值總金額為280百萬美元的雙幣定期貸款融資(統稱為「**2022貸款**」)，自2022融資協議日期起計為期36個月。根據2022融資協議取得的2022貸款將由本公司悉數用作於2018年12月28日訂立的融資協議下的港元及美元雙幣定期貸款融資進行再融資及為2022融資協議項下所產生的成本及開支提供資金。根據2022融資協議的條款(其中包括)：(i)楊惠妍女士及楊國強先生須共同作為本公司全部已發行股本的最大實益擁有人；(ii)楊惠妍女士及楊國強先生須共同實益擁有(不論直接或間接)本公司全部已發行股本至少40%權益；(iii)楊惠妍女士及楊國強先生須控制本公司；及(iv)楊國強先生或楊惠妍女士須為董事會主席。根據2022融資協議，未能遵守上述任何要求將構成預付款事件。2022貸款已於重組生效日期取消。

董事會報告

於2023年1月26日，本公司(作為借款人)與中國民生銀行股份有限公司香港分行(作為原貸款人)(「**2023第一原貸款人**」)簽署融資協議(「**2023第一融資協議**」)，據此，2023第一原貸款人已同意向本公司提供最高達50百萬美元等值的人民幣定期貸款融資(「**2023第一貸款**」)，自2023第一貸款獲首次提取日起計為期36個月。根據2023第一融資協議取得的2023第一貸款該由本公司用於為本集團一般營運資金需要進行融資，包括但不限於為未償還的債項進行再融資。根據2023第一融資協議的條款(其中包括)，本公司已向2023第一原貸款人承諾：(i)楊惠妍女士及楊國強先生須共同作為本公司全部已發行股本的最大實益擁有人；(ii)楊惠妍女士及楊國強先生須共同實益擁有(不論直接或間接)本公司全部已發行股本至少40%權益；(iii)楊惠妍女士及楊國強先生須控制本公司；及(iv)楊國強先生或楊惠妍女士須為董事會主席。2023第一融資協議項下的所有尚餘貸款、累計利息、所有其他結欠以及應付金額已獲全數還款。

於2023年3月31日，本公司(作為借款人)與大豐銀行股份有限公司(作為貸款人)(「**2023第二原貸款人**」)簽署融資協議(「**2023第二融資協議**」)，據此，2023第二原貸款人已同意向本公司提供金額港幣950百萬元的定期貸款融資(「**2023第二貸款**」)，自2023第二貸款首次提取日起計為期36個月。根據2023第二融資協議取得的2023第二貸款該由本公司用於為本集團一般營運資金需要進行融資，包括為本集團於中國房地產發展項目的發展進行融資。根據2023第二融資協議的條款(其中包括)：(i)楊國強先生及楊惠妍女士須共同(直接或間接)作為本公司全部已發行股本的最大實益擁有人；(ii)楊國強先生及楊惠妍女士須共同(直接或間接)實益擁有本公司全部已發行股本40%或以上的權益；(iii)楊國強先生及楊惠妍女士須(共同行事)控制本公司；或(iv)楊國強先生或楊惠妍女士須為董事會主席。根據2023第二融資協議，未能遵守上述任何要求將構成預付款事件。

於2023年7月14日，本公司(作為借款人)與創興銀行有限公司(作為貸款人)(「**2023第三原貸款人**」)簽署融資協議(「**2023第三融資協議**」)，據此，2023第三原貸款人已同意向本公司提供金額為35百萬美元等值的定期貸款融資(「**2023第三貸款**」)，自2023第三貸款當日起計為期36個月。根據2023第三融資協議取得的2023第三貸款該由本公司用於為本集團一般營運資金需要進行融資，包括為本集團於中國房地產發展或項目的發展進行融資。根據2023第三融資協議的條款(其中包括)：(i)楊國強先生及楊惠妍女士須共同為本公司的單一大股東；(ii)楊國強先生及楊惠妍女士須共同(直接或間接)持有本公司已發行股本不少於40%的實益權益；(iii)楊國強先生及楊惠妍女士須共同有權決定本公司的管理及政策(不論透過擁有具投票權的股本、合約或其他方式)；或(iv)楊國強先生或楊惠妍女士須為董事會主席。根據2023第三融資協議，未能遵守上述任何要求將構成預付款事件。2023第三貸款已於重組生效日期取消。

於2023年7月20日，本公司(作為借款人)與多家財務機構(作為原貸款人)(「**2023第四原貸款人**」)及中國銀行(香港)有限公司(作為融資代理)簽署融資協議(「**2023第四融資協議**」)，據此，2023第四原貸款人已同意向本公司提供以港元及美元計值金額分別為3,583,020,000港元及388,660,000美元的雙幣定期貸款融資(附帶金額為11,200,000美元的貸款人增額權)(「**2023第四貸款**」)，自2023第四融資協議日期起計為期30個月。根據2023第四融資協議取得的2023第四貸款該由本公司悉數用於為本公司根據2019融資協議獲得的港元及美元雙幣定期貸款融資進行再融資；以及其後用於償付本公司就償還2019融資協議以其自有資源撥付的部分或全部款項。根據2023第四融資協議的條款(其中包括)：(i)楊國強先生及楊惠妍女士須共同作為本公司全部已發行股本的最大實益擁有人；(ii)楊國強先生及楊惠妍女士須共同(直接或間接)實益擁有本公司全部已發行股本最少40%權益；(iii)楊國強先生及楊惠妍女士須控制本公司；及(iv)楊國強先生或楊惠妍女士須為董事會主席。根據2023第四融資協議，未能遵守上述任何要求將構成預付款事件。2023第四貸款已於重組生效日期取消。

財政年度期間及年結日後的重要事件

債務重組

境外債務重組

茲提述本公司日期為2023年10月10日、2024年1月16日、2024年4月7日、2024年6月27日、2024年9月30日、2025年1月9日、2025年4月11日、2025年5月9日、2025年5月23日、2025年6月6日、2025年8月18日、2025年10月13日、2025年10月30日、2025年11月6日、2025年12月5日、2025年12月22日、2025年12月29日及2025年12月31日有關(其中包括)建議重組的公告(統稱「**該等公告**」(除另有指明或文義另有所指外))及本公司日期為2025年11月17日的通函(「**通函**」)。除另有指明或文義另有所指外，本部分內所用詞彙具有該等公告、通函或重組支持協議(定義見下文)所賦予的相同涵義。

繼本公司於2025年1月9日公佈重組提案的關鍵條款及與七家知名銀行(均為本集團長期貸款人)達成共識後，本集團此後在落實建議重組方面已取得重要里程碑：

- (i) 誠如本公司日期為2025年4月11日、2025年5月9日、2025年5月23日及2025年6月6日的公告所披露，本公司已於2025年4月11日與專案小組(即佔本集團所發行美元優先票據及現有港元可轉換債券的未償還本金額約30%的持有人)訂立重組支持協議(「**重組支持協議**」)，據此重組提案的主要條款已經協定；
- (ii) 誠如本公司日期為2025年8月18日的公告所披露，根據日期為2025年8月18日的重組支持協議修訂協議，其亦已經與協調委員會(即佔現有銀團貸款本金總額49%的貸款人)協定重組提案的主要條款；

董事會報告

- (iii) 誠如本公司日期為2025年11月6日的公告所披露，有關將現有港元可轉換債券的管轄法律變更為香港法律的特別決議案已在於2025年11月5日下午五時正(香港時間)進行的2023年可轉換債券同意徵求會議及於2025年11月5日下午五時三十分(香港時間)進行的2026年可轉換債券同意徵求會議上正式通過。同時，該計劃已分別於2025年11月5日下午六時正(香港時間)舉行的計劃會議(第一類)及2025年11月5日下午八時正(香港時間)舉行的計劃會議(第二類)上分別獲所需的法定大多數計劃債權人(第一類)及計劃債權人(第二類)批准；
- (iv) 誠如本公司日期為2025年12月5日的公告所披露，根據法院於2025年12月4日作出的命令(「認許令」)，該計劃已獲法院認許。認許令的蓋章副本已於2025年12月5日提交香港公司註冊處處長登記。因此，該計劃的計劃生效日期已根據該計劃的條款於2025年12月5日發生；
- (v) 誠如本公司日期為2025年12月29日的公告所披露，本公司已指定2025年12月30日為重組生效日期(「重組生效日期」)；及
- (vi) 誠如本公司日期為2025年12月31日的公告所披露，重組生效日期已於2025年12月30日落實。建議重組廣泛涉及取消現有債務及解除所有現有債務責任人，以換取於重組生效日期(除計劃債權人或有價值權利外，該計劃債權人或有價值權利將在建議出售事項完成後發行)根據該計劃向計劃債權人發行計劃代價權益(包括SCA貸款、強制性可轉換債券(A)、強制性可轉換債券(B)、中期工具、長期工具(A)、長期工具(B)、SCA認股權證及計劃債權人或有價值權利)。計劃債權人有關現有債務的所有權利、所有權及權益須按該計劃所載的條款及條件遵守該計劃所載的各項安排及和解。

境內債務重組

本集團向9筆境內公司債券(統稱「標的債券」)的持有人提供整體重組方案，對標的債券本金和利息償付安排作出調整，並提供包括購回選項、股票選項、一般債權選項等重組選項。上述債券重組通過召開債券持有人會議的形式推進，而於2025年9月至12月期間，重組方案已獲相關債券持有人會議表決通過。因此，標的債券的本金和利息償付安排已於2025年內作出調整。

於2026年，本集團將根據重組方案相關約定，按順序啟動現金購回選項、股票選項和一般債權選項，安排債券持有人就持有的公司債券在重組方案選項中進行選擇及分配。

於2026年2月，本集團已根據債券持有人會議議案相關條款的約定啟動購回選項，擬購回資金總額上限為人民幣4.5億元，截至本報告日期，相關債券已完成購回申報。本公司亦將按照相關規則及法規於有需要時就後續選項的推進安排作出進一步公告。

有關境內債券之最新信息之詳情，請參閱本公司日期為2025年12月4日的公告、本公司在上交所網頁登載的《碧桂園控股有限公司關於公司債券重大事項的公告》(債券代碼：135797)、碧桂園地產集團有限公司在上交所和深交所網站登載的《碧桂園地產集團有限公司關於公司債券重大事項的公告》(債券代碼：163015、175214、175366、149407、149509、149632及149748)、以及騰越建築科技集團有限公司在上交所網站登載的《騰越建築科技集團有限公司關於公司債券重大事項的公告》(債券代碼：136780)。

上述債務重組反映本公司在穩定財務狀況及處理負債方面的工作取得重大進展，使本集團能夠更專注於交付房屋、繼續其業務營運、維持其資產價值，並實施其認為最有潛力為所有持份者創造最大價值的業務及資產處置策略。

清盤呈請

Ever Credit Limited (「呈請人」) 於2024年2月27日向香港特別行政區高等法院 (「高等法院」) 提出對本公司的清盤呈請，內容有關呈請人 (貸款人) 與本公司 (借款人) 之間本金約16億港元的未支付定期貸款及應計利息。本公司極力反對呈請，及在成功實施建議重組後，高等法院最終於2026年2月16日作出命令駁回呈請。

有關清盤呈請的進一步詳情，請參閱本公司日期為2024年2月28日、2024年3月4日、2024年5月17日、2024年6月6日、2024年7月29日、2025年1月9日、2025年1月20日、2025年4月11日、2025年5月26日、2025年8月7日、2025年12月31日及2026年2月16日的公告。

董事會報告

企業管治

本公司採納的主要企業管治常規載列於本年報的企業管治報告中。

足夠公眾持股量

上市規則第13.32B條規定聯交所上市股份需要存在公開市場。這將一般意味著部分在聯交所上市並由公眾人士持有之股份類別在任何時候均必須：(1)相當於發行人有關該類別股份(不包括庫存股份)之已發行股份總數最少25%，或根據第8.08(1)條於上市時指定任何較低之公眾持股量最低百分比(「**初始指定門檻**」)；或(2)取而代之：(a)市值最少為1,000,000,000港元；及(b)相當於發行人有關該類別股份(不包括庫存股份)已發行股份總數最少10%。倘發行人於上市時獲豁免嚴格遵守第8.08(1)條所指定之公眾持股量最低百分比(經不時修訂)，則初始指定門檻將指該豁免項下指定之公眾持股量最低百分比。

本集團已向聯交所申請，要求聯交所行使而聯交所已行使根據當時的上市規則第8.08(1)(d)條的酌情權以接納本公司的公眾持股量為16.87%(即本公司初始指定門檻)，即若超額配股權獲全部或部分行使公眾人士將持有已發行股本，而超額配股權於本公司因於上市時的預期市值超過港幣10,000百萬元時已行使；其依據為聯交所信納本公司的相關股份數目及分佈將可讓市場在公眾持股量百分比下妥善操作，而行使酌情權條件為本公司將在2007年4月3日本公司招股章程中適當披露的公眾持股量百分比並於上市後其各份年報中確認有充足的公眾持股量。於2007年4月20日本公司上市時，本公司市值已超過港幣10,000百萬元。

根據本公司通過公開途徑可得的資料及於本年報日期據董事所知，董事確認本公司已維持根據上市規則所規定的初始指定門檻。截至2025年12月31日，本公司的公眾持股量佔其已發行股份總數的53.53%。

核數師

羅兵咸永道會計師事務所已辭任本公司核數師，自2024年9月3日起生效。董事會已決議委任中匯安達會計師事務所有限公司為本公司新核數師，以填補羅兵咸永道會計師事務所辭任後的臨時空缺，自2024年9月5日起生效。詳情請參閱本公司日期為2024年9月4日的公告。

中匯安達會計師事務所有限公司已審核2025年12月31日止年度的綜合財務報表。於2026年股東周年大會將提出續聘中匯安達會計師事務所有限公司為下年度本公司核數師的決議案。

諮詢專業稅務意見

股東如對有關購買、持有、出售、買賣股份或行使任何相關權利之稅務影響有任何疑問，應諮詢專家意見。

暫停辦理股份過戶登記手續

為確定股東出席2026年股東周年大會並於會上發言及投票的資格，本公司將適時暫停辦理股份過戶登記手續，詳情載列如下：

股份過戶文件送達本公司香港股份過戶登記分處以作登記的最後時限	2026年5月21日(星期四) 下午4時30分
記錄日期	2026年5月22日(星期五)
暫停辦理本公司股份過戶登記手續	2026年5月22日(星期五)至 2026年5月28日(星期四) (包括首尾兩天)

為上述目的，所有填妥的過戶表格連同有關股票須不遲於上述的最後時限前，送達本公司香港股份過戶登記分處卓佳證券登記有限公司辦理股份過戶登記手續，地址為香港夏慤道16號遠東金融中心17樓。

代表董事會
主席
楊惠妍

中國廣東省佛山市，2026年3月30日

財務報表





獨立核數師報告



致碧桂園控股有限公司股東

(於開曼群島註冊成立的有限公司)

無法表示意見

我們獲委聘審計碧桂園控股有限公司(以下簡稱「貴公司」)及其附屬公司(以下統稱「貴集團」)載於第125頁至第237頁的綜合財務報表，當中包括於2025年12月31日的綜合財務狀況表、截至該日止年度的綜合利潤表、綜合全面收益表、綜合權益變動表及綜合現金流量表以及綜合財務報表附註，包括重要會計政策資料。

我們不對 貴集團綜合財務報表發表意見。由於本報告中「無法表示意見的基礎」段內所述事項的重要性，我們未能獲得足夠適當的審計證據，以對這些綜合財務報表發表審計意見提供依據。在所有其他方面，我們認為該等綜合財務報表已遵循香港《公司條例》的披露規定妥為編製。

無法表示意見的基礎

與編製綜合財務報表的持續經營基礎的適當性評估有關的範圍限制

如綜合財務報表附註2.1(iii)所述，貴集團截至2025年12月31日止年度錄得借貸約為人民幣1,480億元，其中約人民幣1,076億元為流動負債，而其總現金(含現金及現金等價物及受限制現金)約為人民幣187億元。此外，於2025年12月31日，貴集團的某些債務有約人民幣741億元發生違約或交叉違約。並且，貴集團現正涉及多宗主要由債權人及供應商提出的法律訴訟案件。上述事件或情況表明存在重大不確定性，可能對 貴集團持續經營的能力產生重大疑慮，貴集團可能無法在正常經營過程中變現資產和償還負債。

鑒於上述情況，貴公司董事（「董事」）已採取多項計劃及措施，以減輕流動資金壓力及改善財務狀況，詳情載於綜合財務報表附註2.1(iii)。為評估持續經營基礎的適當性，貴集團管理層編製了現金流量預測，該預測考慮了上述計劃和措施如期成功實施和完成的影響，儘管這些計劃和措施的結果存在固有的不確定性。特別是，現金流量預測的正向結果取決於以下關鍵假設：(a)預售及出售物業的預測銷售所得能及時實現；(b)與債權人就未償還債務的償付或重組方案達成成功協商；及(c)與供應商就未償還應付賬款的償付方案達成成功協商，以及進行中的訴訟案件獲得有利裁決。根據現金流量預測的結果，董事認為，貴集團將有足夠的營運資金來履行其在可預見的未來到期的財務義務，因此，貴集團有能力繼續經營，並將在自2025年12月31日起的至少十二個月期間繼續運營。故董事會認為，以持續經營為基礎編製綜合財務報表是適當的。

然而，我們未能取得充分恰當的審計證據，以評估上述關鍵假設的恰當性。尤其，鑒於中國房地產市場的現狀、預測物業銷售所固有的不確定性，以及本集團房地產開發分部之預售及收入較上年度進一步下跌，我們無法就預測銷售收入所依據之假設的恰當性作出結論。我們亦無法就與債權人及供應商磋商的預期結果作出結論，原因為管理層告知，儘管就償付方案的磋商仍在進行，截至本報告日期尚未達成正式協議。再者，由於訴訟結果存在固有不明朗因素，我們無法就本集團將能成功解決進行中的訴訟案件作出結論。

鑒於上述範圍限制，我們無法執行其他替代程序以確定貴集團將能夠實施其計劃及措施，因此，我們無法取得我們認為必要且充足和適當的審計證據，以就採用持續經營會計基準編製該綜合財務報表適當與否作出結論。

如貴集團未能達成上述計劃及措施，則可能無法持續經營，並須作出調整，將貴集團資產的賬面價值減至可收回價值，計提可能產生的任何進一步負債，並將非流動資產和非流動負債分別重新分類為流動資產和流動負債。這些調整的影響尚未反映在綜合財務報表中。

獨立核數師報告

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準則及香港《公司條例》的披露規定擬備真實而中肯的綜合財務報表，並對董事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監控負責。

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，則作別論。

核數師就審計綜合財務報表承擔的責任

我們的責任是根據香港會計師公會頒佈的香港審計準則對 貴集團的綜合財務報表進行審計並出具核數師報告。然而，由於本報告中「無法表示意見的基礎」段內所述事項，我們未能獲得足夠適當的審計證據，以對這些綜合財務報表發表審計意見提供依據。

根據香港會計師公會頒佈的專業會計師道德守則（「守則」），我們獨立於 貴集團，該守則適用於對公眾利益實體的財務報表進行審計。我們也根據守則履行其他專業道德責任。

其他事項

本獨立核數師報告以英文及中文雙語制定，若英文版與中文譯本出現任何歧義或不一致，應以英文版本為準。

中匯安達會計師事務所有限公司

執業會計師

謝傑仁

審計項目董事

執業證書編號：P08158

香港，2026年3月30日

綜合財務狀況表

於12月31日			
	附註	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
資產			
非流動資產			
物業、廠房及設備	6	18,983	21,077
投資物業	7	15,386	15,687
無形資產		665	776
使用權資產		6,258	6,317
在建物業	8	—	9,751
於合營企業之投資	9(b)	22,631	29,621
於聯營公司之投資	9(c)	13,950	15,910
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產	10	4,104	4,627
貿易及其他應收款	13	—	783
遞延所得稅資產	25	10,162	14,409
		92,139	118,958
流動資產			
在建物業	8	392,067	465,996
持作銷售的已落成物業	11	90,083	112,271
存貨	12	3,238	4,996
貿易及其他應收款	13	197,153	267,649
合同資產及合同取得成本	14	5,029	10,137
預付所得稅金		7,383	17,238
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	17	6,375	8,701
受限制現金	15	12,842	23,535
現金及現金等價物	16	5,811	6,362
		719,981	916,885
總資產		812,120	1,035,843
權益			
本公司股東應佔權益			
股本及溢價	22	52,749	50,783
其他儲備	24	26,769	27,933
累計虧損	24	(80,377)	(85,901)
		(859)	(7,185)
非控制性權益		45,118	58,439
權益總額		44,259	51,254

綜合財務狀況表

	附註	於12月31日	
		2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
負債			
非流動負債			
借貸	20	40,348	26,693
租賃負債		2,502	2,324
遞延政府補助金		124	136
遞延所得稅負債	25	8,601	12,686
		51,575	41,839
流動負債			
合同負債	19	157,751	281,988
貿易及其他應付款	18	399,475	394,857
當期所得稅負債		40,329	38,918
借貸	20	107,611	226,795
以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債	21	10,942	—
租賃負債		178	192
		716,286	942,750
總負債		767,861	984,589
總權益及負債		812,120	1,035,843

上述綜合財務狀況表應與相應附註一併閱讀。

載於第125頁至第237頁的財務報表已於2026年3月30日獲董事會批准且由董事會代表簽署。

程光煜
董事

楊子瑩
董事

綜合利潤表

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
收入	5	154,893	252,756
銷售成本	27	(198,011)	(254,443)
毛虧		(43,118)	(1,687)
其他收入、收益及損失 — 淨額	26	82,137	(2,207)
投資物業之公允價值變動及轉至投資物業之損失	7	(212)	(818)
營銷及市場推廣成本	27	(4,466)	(5,892)
行政費用	27	(4,623)	(4,891)
研發費用	27	(65)	(301)
金融資產和財務擔保減值損失淨額	3(a)(iii)	(10,525)	(1,902)
經營利潤／(損失)		19,128	(17,698)
財務收益	29	187	526
財務費用	29	(3,111)	(6,975)
財務費用 — 淨額	29	(2,924)	(6,449)
於合營企業及聯營公司經營成果所佔份額	9(b), 9(c)	(3,339)	1,778
稅前利潤／(損失)		12,865	(22,369)
所得稅費用	30	(11,241)	(12,776)
本年度利潤／(損失)		1,624	(35,145)
應佔利潤／(損失) 歸屬於：			
— 本公司股東		3,261	(32,835)
— 非控制性權益		(1,637)	(2,310)
		1,624	(35,145)
本公司股東應佔的每股盈利／(損失) (以每股人民幣元計)			
基本	33	0.12	(1.19)
攤薄	33	0.12	(1.19)

上述綜合利潤表應與相應附註一併閱讀。

綜合全面收益表

	截至12月31日止年度		
	附註	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
本年度利潤／(損失)		1,624	(35,145)
其他綜合(損失)／收益			
將不會被重分類至利得或損失：			
— 以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產的 公允價值變動	24	(198)	39
可被重分類至利得或損失：			
— 外幣報表折算差異		(372)	(275)
本年度其他綜合損失，稅後淨額		(570)	(236)
本年度綜合收益／(損失)總額		1,054	(35,381)
綜合收益／(損失)總額歸屬於：			
— 本公司股東		2,936	(33,077)
— 非控制性權益		(1,882)	(2,304)
		1,054	(35,381)

上述綜合全面收益表應與相應附註一併閱讀。

綜合權益變動表

	本公司股東應佔					
	股本及溢價 人民幣百萬元 (附註22)	其他儲備 人民幣百萬元 (附註24)	累計虧損 人民幣百萬元 (附註24)	合計 人民幣百萬元	非控制性權益 人民幣百萬元	權益總額 人民幣百萬元
於2025年1月1日結餘	50,783	27,933	(85,901)	(7,185)	58,439	51,254
綜合(損失)/收益						
本年度利潤/(損失)	—	—	3,261	3,261	(1,637)	1,624
其他綜合(損失)/收益	—	(357)	32	(325)	(245)	(570)
本年度綜合(損失)/收益總額	—	(357)	3,293	2,936	(1,882)	1,054
與本公司股東的交易						
非控制性權益的資本削減	—	—	—	—	(1,622)	(1,622)
轉入法定儲備金	—	1,156	(1,156)	—	—	—
按配售股份方式支付境外債務 重組成本(附註22)	296	—	—	296	—	296
庫存股份處置	1,670	(1,563)	—	107	—	107
分紅	—	—	—	—	(7,897)	(7,897)
員工股份計劃						
— 員工服務價值(附註23)	—	109	—	109	—	109
— 購股權及股份獎勵失效	—	(1,511)	1,511	—	—	—
業務合併產生的非控制性權益 (附註39)	—	—	—	—	207	207
境外債務重組的影響	—	920	1,703	2,623	—	2,623
喪失附屬公司控制權(附註38)	—	(173)	173	—	(979)	(979)
控制性情況不變的附屬公司所有者 權益變動(附註37)	—	255	—	255	(1,148)	(893)
與本公司股東交易總額	1,966	(807)	2,231	3,390	(11,439)	(8,049)
於2025年12月31日結餘	52,749	26,769	(80,377)	(859)	45,118	44,259

綜合權益變動表

	本公司股東應佔			合計 人民幣百萬元	非控制性權益 人民幣百萬元	權益總額 人民幣百萬元
	股本及溢價 人民幣百萬元 (附註22)	其他儲備 人民幣百萬元 (附註24)	累計虧損 人民幣百萬元 (附註24)			
於2024年1月1日結餘	50,783	25,373	(50,209)	25,947	62,662	88,609
綜合(損失)/收益						
本年度損失	—	—	(32,835)	(32,835)	(2,310)	(35,145)
其他綜合(損失)/收益	—	(108)	(134)	(242)	6	(236)
本年度綜合損失總額	—	(108)	(32,969)	(33,077)	(2,304)	(35,381)
與本公司股東的交易						
非控制性權益股東的注資	—	—	—	—	645	645
轉入法定儲備金	—	2,745	(2,745)	—	—	—
分紅	—	—	—	—	(2,773)	(2,773)
員工股份計劃						
— 員工服務價值(附註23)	—	241	—	241	—	241
業務合併產生的非控制性權益	—	—	—	—	179	179
喪失附屬公司控制權	—	(22)	22	—	92	92
控制性情況不變的附屬公司所有者 權益變動	—	(296)	—	(296)	(62)	(358)
與本公司股東交易總額	—	2,668	(2,723)	(55)	(1,919)	(1,974)
於2024年12月31日結餘	50,783	27,933	(85,901)	(7,185)	58,439	51,254

上述綜合權益變動表應與相應附註一併閱讀。

綜合現金流量表

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
經營活動的現金流量			
經營活動產生的現金	32(a)	7,062	6,232
已付所得稅		(2,555)	(4,287)
已付利息	32(b)	(2,973)	(5,225)
經營活動產生/(所用)之現金淨額		1,534	(3,280)
投資活動的現金流量			
業務合併產生的淨現金(流出)/流入	39	(186)	22
處置物業、廠房及設備收到的款項		382	511
喪失附屬公司控制權的淨現金(流出)/流入	38	(4)	759
購置物業、廠房及設備		—	(41)
處置投資物業收到的款項		20	15
與合營企業投資相關的淨付款		(63)	(2)
與聯營公司投資相關的淨收款		10	103
處置以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產 收到的款項		277	2,869
購買以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產		(280)	(143)
處置以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產收到的款項		1,305	831
已收利息	29	187	526
收到合營企業和聯營公司的分紅		6	602
投資活動產生之現金淨額		1,654	6,052

綜合現金流量表

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
融資活動的現金流量			
與非控制性權益交易相關的淨現金流出		(520)	(358)
租賃付款額的本金部分	32(b)	(149)	(236)
出售庫存股份所得款項		107	—
非控制性權益分紅		—	(558)
借貸所得	32(b)	9,134	9,038
借貸歸還	32(b)	(12,300)	(11,415)
融資活動所用之現金淨額		(3,728)	(3,529)
現金及現金等價物的淨減少		(540)	(757)
現金及現金等價物年初餘額		6,362	7,130
現金及現金等價物的匯兌損失		(11)	(11)
現金及現金等價物年末餘額	16	5,811	6,362

上述綜合現金流量表應與相應附註一併閱讀。

綜合財務報表附註

1 一般資料

碧桂園控股有限公司(「本公司」)於2006年11月10日根據開曼群島法例第22章公司法(1961年第三號法案，經綜合和修訂)在開曼群島註冊成立為獲豁免有限公司。

本公司註冊地址為Cricket Square, Hutchins Drive, P.O. Box 2681, Grand Cayman, KY1-1111 Cayman Islands。本公司業務為投資控股，而本公司及其附屬公司(「本集團」)主要從事房地產開發、建築、裝修、物業投資、酒店開發及管理業務。

本公司的母公司為必勝有限公司，一家在英屬維爾京群島註冊成立的有限公司，其註冊地址為Palm Grove House, P.O. Box 438, Road Town, Tortola, British Virgin Islands。

本公司股份於聯交所上市。

除另有註明外，綜合財務報表以人民幣為單位呈報並經由本公司董事會於2026年3月30日批准刊發。

2 重要會計政策概要

編製本綜合財務報表所採用的重要會計政策載於下文。除另有說明外，此等政策在所呈報的所有年度內貫徹採用。

2.1 編製基準

(i) 遵守香港財務報告準則及香港《公司條例》

本集團的綜合財務報表是根據所有適用的香港財務報告準則及香港公司條例第622章的披露規定編製。

(ii) 歷史成本法

綜合財務報表按照歷史成本法編製，惟以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產、以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產、以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債和以公允價值計量的投資物業除外。

(iii) 持續經營基礎

截至2025年12月31日，本集團以優先票據、公司債券及銀行和其他借貸形式存在的借貸的總額為人民幣147,959百萬元，其中人民幣107,611百萬元為流動負債，而本集團的現金及現金等價物為人民幣5,811百萬元，受限制現金為人民幣12,842百萬元。

綜合財務報表附註

2 重要會計政策概要(續)

2.1 編製基準(續)

(iii) 持續經營基礎(續)

截至2025年12月31日，本集團的借貸中有人民幣74,052百萬元發生違約或交叉違約。此外，本集團現正涉及多宗主要由債權人及供應商提出的法律訴訟案件。

上述所有事件和情況均表明可能存在對本集團持續經營能力產生重大疑問的重大不確定性。

鑒於以上情況，本公司董事在評估本集團是否有足夠的財務資源以維持自2025年12月31日起的至少十二個月期間的持續經營時，已審慎考慮本集團未來的流動性、業績表現、以及可動用的融資來源，並考慮以下計劃和措施：

- (a) 本集團已積極採取並將繼續採取各項債務管理措施，以緩解階段性流動性壓力，包括：
- 於本年度內，本集團九筆境內公司債券的重組方案已於相關債券持有人會議上獲批。該九筆債券的本息償付安排已予以調整，並向上述債券持有人提供包括購回選項、股票選項及一般債權選項在內的重組方案。本集團將確保持續執行並完成上述重組工作；
 - 基於法院於2025年12月4日作出的命令，境外債務重組計劃已獲法院認許；隨後，本公司已指定2025年12月30日為重組生效日期。建議重組廣泛涉及取消現有債務及解除所有現有債務責任人，以換取於重組生效日期根據該計劃向計劃債權人發行計劃代價權益。計劃債權人有關現有債務的所有權利、所有權及權益須按該計劃所載的條款及條件遵守該計劃所載的各項安排及和解。本集團將確保持續執行並完成上述重組工作；
 - 除上述債務重組安排外，本集團亦一直積極與其他中國境內貸款人及債權人就借貸延期或重組進行協商。由於貸款人類別多元及市場狀況不斷變化，仍需時按個別情況釐定延期計劃或重組計劃。經考慮本集團的過往信貸紀錄及與相關貸款人及債權人的長期關係，董事相信本集團將能夠逐步落實延期或重組安排；

2 重要會計政策概要(續)

2.1 編製基準(續)

(iii) 持續經營基礎(續)

- (b) 本集團將繼續積極調整銷售活動，以回應市場變化並把握需求。本集團相信，中國房地產市場經過調整，將有望迎來新的發展機遇，因此將堅持「一盤一策」的精細化管控，結合當地市場以及各項目的實際情況，制定合理的銷售價格和供貨計劃，以實現其預算銷售額以及銷售回款；
- (c) 本集團將積極響應國家和地方政府的各類扶持政策，通過各類收儲政策盤活資源，並在需要時考慮處置資產，以產生更多現金流入；
- (d) 本集團將適配當前市場變化和經營重心，持續優化組織架構，並嚴格控制各種非核心及非必要的營運支出，不斷提高經營效率；及
- (e) 本集團將充分挖掘現有資源，積極與供應商及其他債權人溝通協商，爭取儘快達成友好解決方案，以應對在現階段未有明確解決的訴訟。

本公司董事已經審閱了本集團自2025年12月31日起不少於12個月期間的現金流預測，考慮到預計將從集團的運營中產生的現金流入，並考慮運營表現的合理可能變化、其成本控制措施，以及上述計劃和措施，本集團能夠在2025年12月31日之後的12個月內如期償付其財務義務。因此，本綜合財務報表已根據持續經營基礎編製。

儘管如此，本集團是否能夠實現上述計劃和措施仍存在重大不確定性。本集團能否持續經營取決於以下因素：

- (a) 成功完成上述債務管理措施，這將受制於本集團不可控的各種外部條件，包括但不限於本集團剩餘的境內債務重組、在此過程中可能出現的重大不利市場變化以及滿足法律或監管要求；
- (b) 成功實施計劃和措施，以實現其預算銷售額和銷售回款；

綜合財務報表附註

2 重要會計政策概要(續)

2.1 編製基準(續)

(iii) 持續經營基礎(續)

- (c) 成功盤活資源及處置資產；
- (d) 成功推行各項措施，進一步精簡組織架構，並嚴格控制各種非核心及非必要的營運支出，以提高經營效率；及
- (e) 成功與供應商及其他債權人達成友好解決方案，以及未決訴訟案件取得有利裁決結果。

如本集團無法持續經營，則須作出調整以將本集團資產的賬面價值減記至其可收回金額，及計提可能產生的其他負債，並將非流動資產及非流動負債分別重新分類為流動資產及流動負債。這些調整的影響未反映在本綜合財務報表中。

(iv) 本集團採納的新準則和修訂

於本年度，本集團已採納由香港會計師公會頒佈與本集團業務相關並自2025年1月1日起會計年度生效的所有新訂及經修訂香港財務報告準則。香港財務報告準則包括香港財務報告準則、香港會計準則及詮釋。採納該等新訂及經修訂香港財務報告準則並無對本集團本年度及過往年度的會計政策、本集團綜合財務報表的呈列方式及所呈報金額造成重大變動。

本集團尚未應用已頒佈但尚未生效的新訂及經修訂香港財務報告準則。本集團已開始評估該等新訂及經修訂香港財務報告準則的影響，但尚未確定該等新訂及經修訂香港財務報告準則會否對其經營業績及財務狀況造成重大影響。

2 重要會計政策概要(續)

2.2 附屬公司

2.2.1 合併賬目

附屬公司是指本集團具有控制權的實體(包括結構性實體)。當本集團通過參與實體的經營，取得對其可變收益的權利，並且擁有行使權利以影響其收益時，本集團擁有對實體的控制權。附屬公司自其控制權轉移予本集團當日起綜合入賬，並於控制權終止當日停止綜合入賬。

(i) 業務合併

本集團利用購買法將業務合併入賬。購買一附屬公司所轉讓的對價，為所轉讓資產、對被收購方的前所有人產生的負債，及本集團發行的股本權益的公允價值。所轉讓的對價包括或有對價安排所產生的任何資產和負債的公允價值。在業務合併中所購買可辨認的資產以及所承擔的負債及或有負債，初始以其等於購買日期的公允價值計量。

本集團可按收購基礎計算被收購方所存的任何非控制性權益。在收購過程中，被收購方所存在的所有權利益包括賦予其持有人相應比例的實體之淨資產應按公允價值或目前已確認金額的所有者權益再按比例測量被收購方可辨認淨資產計算。所有其他非控制性權益應按其在購買日的公允價值計量，除非香港財務報告準則要求另一個計量基礎。

購買相關成本在產生時支銷。

如業務合併分階段進行，收購方之前在被收購方持有權益於收購日期的賬面價值，按收購日期的公允價值重新計量，重新計量產生的任何盈虧在損益中確認。

本集團將轉讓的任何或有對價按收購日期的公允價值計量。被視為資產或負債的或有對價公允價值的期後變動，在損益中確認。分類為權益的或有對價不重新計量，其之後的結算在權益中入賬。

綜合財務報表附註

2 重要會計政策概要(續)

2.2 附屬公司(續)

2.2.1 合併賬目(續)

(i) 業務合併(續)

所轉讓對價、被收購方之任何非控制性權益金額及任何先於被收購方之股權於收購日期之公允價值超逾所收購可辨認淨資產公允價值之差額，乃入賬列作商譽。如果所轉讓對價總額，確認的非控制權益，以及之前持有權益被測得低於在議價收購情況下所收購附屬公司淨資產之公允價值，則該差額直接在損益中確認。

集團內交易，結餘及集團內公司間交易的未兌現收益予以對銷。未兌現虧損也予以對銷，除非交易提供所轉撥資產的減值證據。必要情況下，對附屬公司上報金額作出調整以符合本集團會計準則。

(ii) 不導致失去控制權的附屬公司權益變動

本集團將其與非控制性權益進行、不導致失去控制權的交易入賬為權益交易 — 即與所有者以其為所有者身份進行的交易。所支付任何對價的公允價值與相關應佔所收購附屬公司淨資產賬面價值的差額記錄為權益。非控制性權益的處置盈虧亦記錄在權益中。

(iii) 出售附屬公司

當本集團不再持有控制權，在主體的任何保留權益於失去控制權當日重新計量至公允價值，賬面價值的變動在損益中確認。公允價值為就保留權益的後續入賬而言的初始賬面價值，作為聯營、合營或金融資產。此外，之前在其他綜合收益中確認的任何數額猶如本集團已直接處置相關資產和負債。這意味著之前在其他綜合收益中確認的數額重新分類至損益，或根據香港財務報告準則的相關要求轉移至權益的其他類別。

2 重要會計政策概要(續)

2.2 附屬公司(續)

2.2.2 獨立財務報表

附屬公司投資按成本扣除減值列賬。成本亦包括投資的直接歸屬成本。附屬公司的業績由本公司按已收及應收股利入賬。

如股利超過宣派股利期內附屬公司的綜合收益總額，或如在獨立財務報表的投資賬面價值超過綜合財務報表中被投資公司淨資產(包括商譽)的賬面價值，則必須在收到此等投資股息時對附屬公司投資作減值測試。

2.3 聯營

聯營指所有本集團對其有重大影響力而無控制權的實體，通常附帶有20%–50%投票權的股權。聯營投資以權益法入賬。根據權益法，投資初始以成本確認，而賬面價值被增加或減少以確認投資者享有被投資者在收購日期後的損益份額。在取得投資時，投資成本與實體應佔被投資方可辨認資產及負債的公允價值淨額之間的差額按以下方式入賬：

- 於聯營的投資包括購買時已辨認的商譽。商譽不應確認攤銷。
- 在購買聯營公司的投資時，購買成本低於本集團享有的對聯營公司可辨認資產和負債的公允價值淨額的差額確認為收益，作為本集團享有的對聯營公司損益的一部分。

如聯營的權益持有被削減但仍保留重大影響力，只有按比例將之前在其他綜合收益中確認的數額重新分類至損益(如適當)。

本集團應佔聯營購買後利潤或虧損於損益中確認，而應佔其購買後的其他綜合收益變動則於其他綜合收益內確認，並相應調整投資賬面價值。如本集團應佔一家聯營的虧損等於或超過其在該聯營的權益，包括任何其他無抵押應收款，本集團不會確認進一步虧損，除非已產生法律或推定債務或已代聯營作出付款。

綜合財務報表附註

2 重要會計政策概要(續)

2.3 聯營(續)

本集團在每個報告日期釐定是否有客觀證據證明聯營投資已減值。如投資已減值，本集團計算減值，數額為聯營可收回數額與其賬面價值的差額，並在損益中確認於「於聯營公司經營成果所佔份額」。

本集團與其聯營之間的順流和逆流交易的利潤和虧損，在集團的財務報表中確認，但僅限於無關連投資者在聯營權益的數額。除非交易提供證據顯示所轉讓資產已減值，否則未實現虧損亦予以對銷。聯營的會計政策已按需要作出改變，以確保與本集團採用的政策符合一致。

在聯營股權稀釋所產生的利得或損失於損益中確認。

2.4 合營安排

合營安排投資依照各投資人的合同權利和職責被分為共同經營和合營企業。本集團經過對其合營安排性質的評估，確定他們為合營企業。在取得投資時，投資成本與實體應佔被投資方可辨認資產及負債的公允價值淨額之間的差額按以下方式入賬：

- 於合營的投資包括購買時已辨認的商譽。商譽不應確認攤銷。
- 在購買合營企業的投資時，購買成本低於本集團享有的對合營企業可辨認資產和負債的公允價值淨額的差額確認為收益，作為本集團享有的對合營企業損益的一部分。

合營企業用權益法進行入賬。按照權益法，合營企業股份初始確認為成本，其後經過調整以確認在購買後本集團所佔利潤或虧損以及其他綜合收益變動的份額。如本集團應佔一家合營的虧損等於或超過其在該合營的權益(包括任何組成本集團對此合營企業淨投資的長期股份)，本集團不會確認進一步虧損，除非已產生責任或已代合營作出付款。

本集團在每個報告日期釐定是否有客觀證據證明合營投資已減值。如投資已減值，本集團計算減值，數額為合營可收回數額與其賬面價值的差額，並在綜合利潤表中確認於「於合營企業經營成果所佔份額」。

本集團與其合營企業間交易的未實現收益按本集團在此合營企業中所佔股份進行對銷。除非交易提供證據顯示所轉讓資產已減值，否則未實現虧損亦予以對銷。合營的會計政策已按需要作出改變，以確保與本集團採用的政策符合一致。

2 重要會計政策概要(續)

2.5 分部報告

經營分部按照向首席經營決策者提供的內部報告貫徹一致的方式報告。作出策略性決定的首席經營決策者被認為執行董事，負責分配資源和評估經營分部的表現。

2.6 外幣換算

(i) 功能貨幣和列報貨幣

本集團每個主體的財務報表所列項目均以該主體經營所在的主要經濟環境的貨幣計量(「功能貨幣」)。綜合財務報表以人民幣列報，人民幣為本公司的功能貨幣及本集團的列報貨幣。

(ii) 交易及結餘

外幣交易採用交易或項目重新計量的估值日期的匯率換算為功能貨幣。除了符合在權益中遞延入賬的現金流量套期和淨投資套期，結算此等交易產生的匯兌盈虧以及將外幣計值的貨幣資產和負債以年終匯率換算產生的匯兌盈虧在綜合利潤表確認。

與現金及現金等價物有關的匯兌利得和損失在綜合利潤表內的「財務費用 — 淨額」中列報。除了附註2.26中披露的資本化的匯兌利得和損失，所有其他與借貸相關的匯兌利得和損失在綜合利潤表內的「財務費用 — 淨額」中列報。所有其他匯兌利得和損失在綜合利潤表內的「其他收入、收益及損失 — 淨額」中列報。

(iii) 集團公司

本集團旗下所有公司(各公司並無經濟受到嚴重通脹影響的貨幣)的功能貨幣如與呈列貨幣不同，其業績及財務狀況均按以下方法換算為：

- 每份列報在財務狀況表內的資產和負債按該財務狀況表日期的收市匯率換算；
- 每份綜合利潤表和綜合全面收益表內的收益和費用按平均匯率換算(除非該平均值並不合理地接近交易日通行匯率之累計影響，在此情況下收入及支出乃於交易日換算)；及
- 所有由此產生的匯兌差額在其他綜合收益中確認。

綜合財務報表附註

2 重要會計政策概要 (續)

2.7 物業、廠房及設備

物業、廠房及設備以歷史成本減累計折舊及累計減值虧損入賬。歷史成本包括直接因收購該等項目而產生的支出。

後續成本只有在很可能為本集團帶來與該項目有關的未來經濟利益，而該項目成本能可靠計算時，才被包括在資產的賬面價值或被確認為一項單獨資產。已更換零件的賬面價值會終止確認。所有其他維修費用在產生的財政期間內於綜合利潤表支銷。

物業、廠房及設備折舊以直線法計算，在估計的可使用年限中將成本攤銷至剩餘價值。估計可使用年期如下：

樓宇和土地	20至40年
機器	5至10年
運輸設備	4至10年
傢俬、裝置及設備	5至8年

資產剩餘價值及可使用年期於各結算日審閱並視乎情況作出調整。

若資產的賬面價值高於其估計可收回價值，其賬面價值即時撇減至可收回金額(附註6)。

在建工程指在建物業，按直接成本減去累計減值虧損入賬。在建工程於有關資產完成及可供使用前不會作出折舊撥備。當在建工程於竣工並準備投入使用時，成本轉撥至適當類別的物業、廠房及設備。

處置的利得和損失按比較所得款與有關賬面價值而釐定，並在綜合利潤表內「其他收入、收益及損失－淨額」中確認。

2 重要會計政策概要(續)

2.8 投資物業

投資物業主要為永久業權辦公樓，乃為賺取長期租金而持有，且並非由本集團佔用物業。投資物業按照初始成本列賬，包括相關的交易成本及借貸成本(如適用)。在初始確認後，投資物業按公允價值列賬。

公允價值根據活躍市場價格計算，如有需要就個別資產的性質、地點或狀況的任何差異作出調整。如沒有此項資料，本集團利用其他估值方法，例如較不活躍市場的近期價格或貼現現金流量預測法。公允價值變動在綜合利潤表內記錄為投資物業之公允價值收益或損失。

倘自有物業因用途改變而成為投資物業，該項目於轉撥當日的賬面價值與公允價值間的任何差額，將根據香港會計準則第16號重估的相同方式處理。任何公允價值增益以以前計提減值準備的程度計入當期損益，後續公允價值增益計入其他綜合收益及直接計入權益中的重估盈餘。任何公允價值降低以以前已作的重估增值為限直接計入其他綜合收益，後續公允價值降低應計入當期損益。任何從持作銷售的已落成物業及在建物業轉為將按公允價值列賬的投資物業，物業在該日的公允價值與其原賬面價值之間的差額應當計入當期損益中確認。

倘投資物業經重新開發用於出售，本集團應將其從投資物業轉回至在建物業，對於以公允價值計量的投資物業轉回至在建物業，該在建物業於轉換日應以公允價值計量。

2.9 無形資產

(i) 商譽

商譽產生自收購附屬公司，並相當於所轉讓對價，被收購方的非控制性權益金額以及享有的被收購方過往的權益在收購日的公允價值超過本集團獲得的被收購方的可辨認淨資產公允價值的數額。

就減值測試而言，在業務合併中購入的商譽會被分配至每個現金產出單元或現金產出單元組(預期可從合併中獲取協同利益)。商譽被分配的每個單元或單元組指在主體內商譽被監控作內部管理用途的最低層次。商譽在經營分部層次進行監控。

對商譽的減值複核每年進行，或如事件或情況轉變顯示可能存在減值，則更頻密地進行。包含商譽的現金產出單元的賬面價值與可收回金額(使用價值與公允價值減處置成本較高者)比較。任何減值須即時確認及不得在之後期間撥回。

綜合財務報表附註

2 重要會計政策概要(續)

2.9 無形資產(續)

(ii) 電腦軟件

購入的電腦軟件許可證按購入及達致使用該特定軟件而產生的成本為基準作資本化處理。此等成本在估計可使用年限三至十年內，按直線法攤銷。與維護電腦軟件程序有關的成本在產生時確認為費用。

(iii) 研發費用

不符合資本化準則的研發支出，在發生時確認為費用。以前確認為費用的研發支出，在以後的期間不再確認為資產。

2.10 租賃

租賃於租賃資產可供本集團使用當日會確認為使用權資產及相關負債。

合同可能同時包含租賃組成部分和非租賃組成部分。本集團已選擇不拆分租賃組成部分與非租賃組成部分，而是將其作為一項單一的租賃組成部分進行會計處理。

本集團租賃了多種形式的物業。租賃協議不包含財務契約條款，但租賃資產不得用作借貸抵押。

租賃產生的資產和負債按現值進行初始計量。租賃負債包括以下租賃付款額的淨現值：

- 固定付款額(包括實質固定付款額)，扣除任何應收的租賃激勵；
- 基於指數或比率確定的可變租賃付款額，採用租賃期開始日的指數或比率進行初始計量；
- 本集團根據餘值擔保預計應付的金額；
- 本集團合理確定將行使的購買選擇權的行權價格；以及
- 在租賃期反映出本集團將行使選擇權的情況下終止租賃的罰款金額。

由合理確定的延期選擇權規定支付的租賃款項也包括在負債的計量中。

2 重要會計政策概要(續)

2.10 租賃(續)

租賃付款額按租賃內含利率折現。本集團的租賃內含利率通常無法直接確定，在此情況下，應採用承租人的增量借貸利率，即承租人在類似經濟環境下獲得與使用權資產價值接近的資產，在類似期間以類似抵押條件借入資金而必須支付的利率。

為確定增量借貸利率，本集團應：

- 在可能的情況下，以承租人最近收到的第三方融資為起點，並進行調整以反映融資條件自收到第三方融資後的變化；
- 對於本集團近期未獲得第三方融資持有的租賃，採用以無風險利率為起點的累加法，並按照租賃的信用風險進行調整；及
- 針對租賃做出特定調整，如租賃期、國家、貨幣及抵押。

如果承租人可以使用可觀察到的分期償還貸款利率(通過最近的融資或市場數據)，而該租賃資產具有類似的付款方式，則本集團將以該利率為起點確定增量借貸利率。

本集團未來可能會面臨基於指數或利率確定的可變租賃付款額新增的風險，這部分可變租賃付款額在實際發生時納入租賃負債。當基於指數或利率對租賃付款額進行調整時，租賃負債應予以重估並根據使用權資產調整。

租賃付款額在本金和融資費用之間進行分攤。融資費用在租賃期內計入損益，以按照固定的週期性利率對各期間負債餘額計算利息。

使用權資產按成本計量，包括：

- 租賃負債的初始計量金額；
- 在租賃期開始日或之前支付的租賃付款額扣除收到的租賃激勵；
- 初始直接費用；以及
- 復原成本。

使用權資產一般在資產的使用壽命與租賃期兩者孰短的期間內按直線法計提折舊。如本集團合理確定會行使購買權，則在標的資產的使用壽命期間內對使用權資產計提折舊。

綜合財務報表附註

2 重要會計政策概要 (續)

2.10 租賃 (續)

與短期設備和車輛租賃及所有低價值資產租賃相關的付款額按直線法確認為費用，計入損益。短期租賃是指租賃期為12個月或者小於12個月且沒有購買選擇權的租賃。低價值資產包括IT設備和小型辦公傢俱。

本集團作為出租人收到的經營租賃收入在租賃期內按直線法確認為收入。

2.11 非金融資產的減值

使用壽命不限定的資產或未達到預定可使用狀態的無形資產無需攤銷，但每年須就減值進行測試。須作攤銷的資產，當有事件出現或情況改變顯示賬面價值可能無法收回時就進行減值覆核。減值虧損按資產的賬面價值超出其可收回金額的差額確認。可收回金額以資產的公允價值扣除銷售成本或使用價值兩者之間較高者為準。於評估減值時，資產按可分開辨認現金流量(現金產出單元)的最低層次組合。除商譽外，已蒙受減值的非金融資產在每個報告日期均就減值是否可以轉回進行覆核。

2.12 金融資產

(i) 分類

本集團將其金融資產分為以下類別：

- 以公允價值計量(包括變動計入其他綜合收益和變動計入損益)的金融資產；以及
- 以攤餘成本計量的金融資產。

分類取決於主體管理金融資產的商業模式以及現金流在合同中的條款約定。

對於以公允價值計量的金融資產，其變動計入損益或其他綜合收益。債務工具的投資，其變動計入何處取決於本集團持有該筆投資的商業模式。權益工具的投資，其變動計入何處取決於本集團在進行初始確認時是否作出了以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的不可撤銷之選擇。

本集團只有在改變管理金融資產變動的商業模式時才會對債務工具的投資進行重分類。

2 重要會計政策概要(續)

2.12 金融資產(續)

(ii) 確認和計量

在初始確認時，本集團以公允價值對金融資產進行計量。當某項金融資產的公允價值變動不計入損益時，還應加上以直接歸屬於購買該金融資產的交易費用。以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的交易費用，在綜合利潤表中作為費用列示。

在確定具有嵌入衍生工具的金融資產的現金流是否僅支付本金和利息時，需從金融資產的整體進行考慮。

債務工具

債務工具的後續計量取決於本集團管理該項資產時商業模式和該項資產的現金流量特點。本集團按照以下三種計量方式對債務工具進行分類：

- 以攤餘成本計量：為收取合同現金流而持有，且其現金流僅為支付本金和利息的資產被分類成以攤餘成本計量的金融資產。後續以攤餘成本計量，並且不處於對沖關係的債務投資的損益，在資產被終止確認或減值時在綜合利潤表中確認。這些金融資產的利息收益按實際利率法計算並計入財務收益。
- 以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益：以收取合同現金流及出售該金融資產為目的而持有，且其現金流僅支付本金和利息的資產，被分類為以公允價值計量且變動計入其他綜合收益的金融資產。除確認減值損失、利息收益及匯兌損益導致的金融資產的賬面價值變動，其他變動計入其他綜合收益。當金融資產終止確認時，以前在計入其他綜合收益的累計利得或損失從權益重分類至綜合利潤表，並在「其他收入、收益及損失 — 淨額」中確認。這些金融資產的利息收益按實際利率法計算並計入「財務收益」。
- 以公允價值計量且其變動計入損益：不符合以攤餘成本計量或以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的資產，被分類為以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產。後續以公允價值計量且其變動計入損益，且不處於對沖關係的債務投資產生的收益或損失，需在損益中確認，並在綜合利潤表中以淨額列示於「其他收入、收益及損失 — 淨額」。此類金融資產的利息收益包括在「財務收益」中。

綜合財務報表附註

2 重要會計政策概要 (續)

2.12 金融資產 (續)

(ii) 確認和計量 (續)

權益工具

本集團所有權益工具後續以公允價值計量。如果本集團管理層選擇將權益工具的公允價值變動損益計入其他綜合收益，則之後不可再將公允價值變動損益重分類至綜合利潤表。當本集團取得權益工具的收益權時，該類投資的股息將繼續在綜合利潤表中作為其他收入予以確認。

以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的公允價值變動所產生的利得或損失，於其產生的期間呈列在綜合利潤表的「其他收入、收益及損失 — 淨額」內。以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的權益投資的減值損失(及轉回)與其他公允價值變動未分開列示。

2.13 金融工具的確認與終止確認

當本集團成為金融工具合約條款的訂約方時，相關金融負債須於財務狀況表內確認。

當且僅當合約約定的義務已履行、撤銷或屆滿時，該金融負債即予終止確認。終止確認的金融負債賬面價值與支付對價間的差額，應計入綜合利潤表。因利率基準改革而導致釐定合約現金流量的基準出現變動時，本集團會採用可行權宜方法處理。除此以外，當金融負債的合約條款被修改時，本集團會考慮所有相關事實及情況(包括定性因素)，以評估經修訂條款是否與原條款存在重大差異。倘定性評估並無定論，則進行量化測試：倘新條款下的現金流量(包括已付費用扣除已收費用的淨額)按原實際利率貼現的現值，與原金融負債剩餘現金流量的貼現現值相差達10%或以上，本集團即視為條款存在重大差異。據此，該等條款修改將入賬列作終止確認，而所產生的任何成本或費用則確認為終止確認損益的一部分。倘該差額少於10%，則該項修改被視為非重大修改。對於不會導致終止確認的金融負債非重大修改，相關金融負債的賬面價值將按經修訂合約現金流量按該金融負債原實際利率貼現的現值計算。所產生的交易成本或費用會調整經修訂金融負債的賬面價值，並在剩餘期限內攤銷。金融負債賬面價值的任何調整，均在修改日期於損益中確認。

2 重要會計政策概要(續)

2.14 金融資產的減值

本集團以預期為基礎，評估其以攤餘成本計量的資產和以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產的預期信用損失。採用的減值方法取決於信用風險是否顯著增加。附註3(a)(iii)詳細說明本集團如何確定信貸風險是否有重大增加。

對於應收賬款，本集團採用香港財務報告準則第9號 — 金融工具(「香港財務報告準則第9號」)所允許的簡化方法，該方法規定預期存續期損失須於應收款初始確認時予以確認。

2.15 互相抵銷的金融工具

當有法定強制性權力可抵銷已確認金額，並有意圖按淨額基準結算或同時確認資產和結算負債時，金融資產與負債可互相抵銷，並在財務狀況表列報其淨額。法定強制性權利必須不得依賴未來事件，而在一般業務過程中以及倘若公司或對手方一旦出現違約、清算或破產時，產生強制執行性。

2.16 在建物業

在建物業乃按成本或可變現淨值兩者的較低者列賬。可變現淨值乃參考正常業務過程中出售物業的所得款項減適用的變動銷售費用及預期竣工成本，或管理層根據現行市場條件作出的估計釐定。

房地產開發成本包括土地使用費、開發期間產生的建築成本、機器及設備的折舊、合資格資產資本化的借貸成本及專業費用。於物業落成時，該等物業會轉列為持作銷售的已落成物業。

除非在建物業項目的建築期預期於正常營運週期後才完成，否則有關在建物業在相關的物業建築開始時將列為流動資產。

履行合同的成本包括與現有合同直接相關的建造成本和土地使用權成本，以用於履行未來的履約義務。履行合同的成本被記錄於在建物業中，如預計可收回。履行合同的成本基於系統的方法進行攤銷，與該資產相關的合同收入確認方法一致。

綜合財務報表附註

2 重要會計政策概要 (續)

2.17 持作銷售的已落成物業

於年末仍未出售的已落成物業按成本及可變現淨值兩者的較低者列賬。

成本包括仍未出售物業應佔的開發成本。

可變現淨值乃參考正常業務過程中出售物業的所得款項減適用的可變銷售費用，或管理層根據現行市場條件作出的估計釐定。

2.18 存貨

存貨按成本及可變現淨值兩者的較低者列賬。成本利用加權平均法釐定。可變現淨值為在日常經營活動中的估計銷售價，減適用的可變銷售費用和預計完工成本。

2.19 貿易及其他應收款

貿易應收款為在日常經營活動中就商品銷售或服務執行而應收買家的款項。如貿易及其他應收款的收回預期在一年或以內(如仍在正常經營週期中，則可較長時間)，其被分類為流動資產；否則分類為非流動資產。

除非貿易應收款項含有重大融資成分，否則其於初始確認時之代價金額須為無條件且按公允價值確認。本集團持有貿易應收款項旨在收取合約現金流量，因此，其後乃採用實際利率法按攤餘成本計量。

其他應收款以公允價值為初始確認，其後利用實際利率法按攤餘成本扣除減值準備計量。

2.20 合同相關資產及合同負債

在與買家簽訂合同時，本集團有權獲得來自買家支付的合同價款，與此同時承擔將貨物或服務轉移給買家的履約義務。這些權利和履行義務的結合導致了淨資產或淨負債的產生，這取決於剩餘權利和履行義務之間的關係。合同計量的剩餘收款權超過了剩餘履約義務的部分確認為合同相關資產。反之，剩餘履約義務超過剩餘收款權的部分確認為合同負債。

本集團為獲得與買家簽訂的合同而產生的增量成本預計可收回時，則將其確認為合同相關資產中的合同取得成本。

2 重要會計政策概要(續)

2.21 現金及現金等價物

現金及現金等價物包括現金、銀行的活期存款、銀行通知存款及原定期限為三個月或以下的短期高流通性投資。

2.22 股本

普通股被分類為權益。

直接歸屬於發行新股或期權的新增成本在權益中列為所得款的減少(扣除稅項)。

如任何集團公司購入本公司的權益股本(庫存股)，所支付的對價，包括任何直接所佔的新增成本(扣除所得稅)，自歸屬於本公司權益持有者的權益中扣除，直至股份被註銷或重新發行為止。如股份其後被重新發行，任何已收取的對價(扣除任何直接所佔的新增交易費用及所得稅的影響)包括在歸屬於本公司權益持有者的權益內。

2.23 政府補助

當能夠合理地保證政府補助將可收取，而本集團將會符合所有附帶條件時，將政府提供的補助按其公允價值確認入賬。

與酒店物業建造有關之政府補助列入非流動負債作為遞延政府補助，並在酒店物業達到可使用狀態時按有關資產之預計使用年限以直線法在綜合利潤表確認。

2.24 貿易及其他應付款

貿易應付款為在日常經營活動中購買商品或服務而應支付的債務。如貿易應付款的支付日期在一年或以內(如仍在正常經營週期中，則可較長時間)，其被分類為流動負債；否則分類為非流動負債。

貿易及其他應付款以公允價值為初始確認，其後利用實際利率法按攤餘成本計量。

2.25 借貸

借貸按公允價值並扣除產生的交易費用為初始確認。借貸其後按攤餘成本列賬；所得款(扣除交易成本)與贖回價值的任何差額利用實際利率法於借貸期間內在綜合利潤表確認。

除非本集團可無條件將負債的結算遞延至報告期後最少12個月，否則借貸分類為流動負債。

綜合財務報表附註

2 重要會計政策概要(續)

2.26 借貸成本

一般及專項借貸成本直接歸屬於收購、建造或生產合資格資產(指必須經一段長時間處理,以作其預定用途或銷售的資產)的借貸成本,加入該等資產的成本內,直至資產大致上備妥供其預定用途或銷售為止。

就專項借貸,因延遲合資格資產的支出而臨時投資賺取的投資收入,應自能進行資本化的借貸成本中扣除。

所有其他借貸成本在其發生期間確認為損益。

借貸成本包括利息費用、融資租賃的財務費用及由於外幣借貸所導致的被確認為是對利息費用進行調整的匯兌損益。對利息費用進行調整的匯兌損益是指,以本集團的功能性貨幣與匯率進行計算的借貸成本,與實際以外幣進行借貸的借貸成本之間的差異。該匯兌損益金額是根據借貸發生時的遠期匯率進行估計的。

當建造工程時長超過一個會計期間時,每個會計期間會確定一個符合資本化條件的匯兌損益,並且該匯兌損益不會超過用功能性貨幣計算出的假定利息金額與外幣借貸所發生的實際利息支出之差。不符合資本化條件的以前年度匯兌損益不應在以後年度資本化。

2.27 以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債

以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債包括持作買賣的金融負債,以及於初始確認時指定為以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債。

金融負債如為短期內回購而產生,即歸類為持作買賣。此類別亦包括本集團訂立但未指定為香港財務報告準則第9號所界定對沖關係中的對沖工具的衍生金融工具。分拆的嵌入式衍生工具,除非獲指定為有效對沖工具,否則亦歸類為持作買賣。

對於符合香港財務報告準則第9號特定標準的金融負債,本集團可於初始確認時將其指定為以公允價值計量且其變動計入損益。據此,本集團已將強制可換股債券指定為以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債。此外,SCA認股權證,以及股東貸款股權化安排中所嵌入的轉換特徵,均分類為以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債。

以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債所產生的收益或虧損,均於綜合利潤表中確認。

2 重要會計政策概要(續)

2.28 當期及遞延所得稅

本年度的稅項支出包括當期和遞延稅項。稅項在損益中確認，但與在其他綜合收益中或直接在權益中確認的項目有關者則除外。在該情況下，稅項亦分別在其他綜合收益或直接在權益中確認。

(i) 當期所得稅

當期所得稅支出根據本公司及其附屬公司經營及產生應課稅收入的國家於財務狀況表日已頒佈或實質上已頒佈的稅務法例計算。管理層就適用稅務法例解釋所規限的情況定期評估報稅表的狀況，並考慮稅務機關是否有可能接受不確定的稅務處理。本集團根據最可能的金額或預期值來計量其應交當期所得稅餘額，具體取決於哪種方法可以更好地預測不確定性的解決方案。

(ii) 遞延所得稅

內在差異

遞延所得稅利用負債法確認資產和負債的稅基與資產和負債在綜合財務報表的賬面價值的差額而產生的暫時性差異。然而，若遞延所得稅負債來自對商譽的初始確認，以及若遞延所得稅來自於交易(不包括業務合併)中對資產或負債的初始確認，而在交易時不影響會計損益或應課稅利潤或損失，則不作記賬。遞延所得稅採用在財務狀況表日前已頒佈或實質上已頒佈，並在有關的遞延所得稅資產實現或遞延所得稅負債結算時預期將會適用的稅率(及法例)而釐定。

遞延所得稅資產是就很可能有未來應課稅利潤而就此可使用暫時性差異而確認。

綜合財務報表附註

2 重要會計政策概要 (續)

2.28 當期及遞延所得稅 (續)

(ii) 遞延所得稅 (續)

外在差異

就附屬公司、聯營和合營投資產生的應課稅暫時性差異確認遞延所得稅負債，但不包括本集團可以控制暫時性差異的轉回時間以及暫時性差異在可預見將來很可能不會轉回的遞延所得稅負債。一般而言，本集團無法控制聯營的暫時性差異的撥回。只有當有協議賦予本集團有能力控制暫時性差異的撥回時才不予確認。

就附屬公司、聯營和合營投資產生的可扣減暫時性差異確認遞延所得稅資產，但只限於暫時性差異很可能在將來轉回，並有充足的應課稅利潤抵銷可用的暫時性差異。

(iii) 抵銷

當有法定可執行權力將當期稅項資產與當期稅務負債抵銷，且遞延所得稅資產和負債涉及由同一稅務機關對應課稅主體或不同應課稅主體但有意向以淨額基準結算所得稅結餘時，則可將遞延所得稅資產與負債互相抵銷。

2.29 僱員福利

退休金債務

設定提存計劃是一項本集團向一個單獨基金支付固定供款的退休金計劃。若該基金並無持有足夠資產向所有職工就其在當期及以往期間的服務支付福利，本集團亦無法定或推定義務支付進一步供款。

本集團對相關政府機關的各種提存計劃按月供款。一旦繳付供款，本集團不承擔進一步支付義務。供款在應付時確認為職工福利費用。這些計劃的資產由政府管理的獨立管理基金持有，並與本集團的資產分開持有。

2 重要會計政策概要(續)

2.30 股份支付

本集團設有若干項以權益結算、以股份為基礎的報酬計劃，根據該等計劃，本集團接受職工的服務以作為本集團權益工具(包括購股權和股份獎勵)的對價。職工為換取獲授予權益工具而提供服務的公允價值確認為費用。將作為費用的總金額參考授予權益工具的公允價值釐定：

- 包括任何市場業績條件(例如主體的股價)；
- 不包括任何服務和非市場業績可行權條件(例如盈利能力、銷售增長目標和職工在某特定時期內留任實體)的影響；及
- 包括任何非可行權條件的影響。

非市場表現和服務條件包括在有關預期可行權的權益工具數目的假設中。費用的總金額在等待期間內確認，等待期間指將符合所有特定可行權條件的期間。

此外，在某些情況下，職工可能在授出日期之前提供服務，因此授出日期的公允價值就確認服務開始期與授出日期之間期間內的開支作出估計。

本公司向集團附屬公司的職工授予其權益工具，被視為資本投入。收取職工服務的公允價值，參考授出日的公允價值計量，並在等待期內確認，作為對附屬公司投資的增加，並相對應對母公司賬目的權益貸記。

在每個報告期末，集團依據非市場表現和服務條件修訂其對預期可行權的權益工具數目的估計，在綜合利潤表確認對原估算修訂(如有)的影響，並對權益作出相應調整。

在購股權行使時，本公司發行新股。收取的所得款扣除任何直接歸屬交易成本撥入股本(面值)和股本溢價。

綜合財務報表附註

2 重要會計政策概要 (續)

2.31 撥備及或然負債

撥備在下列情況下確認：當本集團因已發生的事件須承擔現有的法律或推定責任，而履行責任有可能需要流出資源，且金額能夠可靠地作出估算。未來經營虧損不會被確認為撥備。

如有多項類似責任，履行責任時需要資源流出的可能性乃經考慮整體責任類別而釐定。即使在同一責任類別所包含的任何一個項目相關的資源流出的可能性極低，仍須確認撥備。

該撥備以預計解決該義務所付出的費用的現值來計量，用反映該義務時間價值和特定風險的稅前現時市場評估。由於時間原因而產生的撥備的上升確認為利息費用。

或然負債指因已發生的事件而可能引起的責任，此等責任需待某一宗或多宗本集團並不能完全控制的不明確事件日後發生或不發生後才能確認。或然負債亦可能是因已發生的事件引致的現有責任，但由於很可能不需要流出經濟資源，或責任金額未能可靠地衡量而不予確認。

或然負債在財務報表中不予確認，但會在財務報表的附註中披露。假若流出資源的可能性改變導致很可能出現資源流出，此等負債將被確認為撥備。

2.32 財務擔保合同負債

財務擔保合同負債初始以公允價值計量，後續按以下兩者中的較高者計量：

- 預期損失的金額；和
- 初始確認金額減去擔保合同存續期間計入損益的累計攤銷額。

2.33 收入確認

根據本集團日常經營活動中出售物業及提供服務的應收款的公允價值計量收入。收入以扣除折扣以及抵銷與本集團公司間內部銷售後來列示。當收入能被可靠計量且未來經濟收益很可能流入本集團且如下所述本集團的各項活動滿足特定標準時，應當確認收入。

2 重要會計政策概要(續)

2.33 收入確認(續)

與客戶之間的合同產生的收入

收入在資產的控制權轉移給買家時確認。資產的控制權是在一段時間內還是某一時點轉移，取決於合同的條款約定與適用於合同的法律規定。如果本集團滿足下列條件時，資產的控制權在一段時間內發生轉移：

- 本集團履約過程中，買家同時收到且消耗由本集團履約所帶來的經濟利益；或
- 本集團創建和增強由買家控制的資產；或
- 本集團的履約過程中所產出的商品具有不可替代用途，且本集團在整個合同期間內有就累計至今已完成的履約部分的合格收款權。

如果資產的控制權在一段時間內轉移，本集團按在整個合同期間已完成履約義務的進度進行收入確認。否則，收入於買家獲得資產控制權的時點確認。

倘合同涉及多項服務的提供，交易價將根據其相對獨立的售價分配至各項履約義務。倘獨立的售價無法直接觀察，則會基於預期成本加利潤或經調整的市場評估法進行估計(取決於可觀察資料的可用性)。

(i) 出售物業和提供科技建造服務

對於在某一時點轉移物業控制權的物業銷售合同，收入於客戶獲得已完工物業的實物所有權或法定所有權，以及本集團已獲得存在的合格收款權且很可能收回對價時確認。

在確定合同交易價格時，若融資成份重大，本集團將根據合同的融資成份來調整合同承諾對價。

對於提供科技建造服務，合同一般只有一項履約義務，本集團創建和增強由客戶控制的資產，對此本集團根據履約義務滿足按在一段時間內的條件確認收入，並基於每份合同在年末已發生的成本在預算成本中的佔比來評估特定交易的完成情況。

綜合財務報表附註

2 重要會計政策概要 (續)

2.33 收入確認 (續)

與客戶之間之合同產生的收入 (續)

(ii) 酒店經營

酒店經營收入於提供服務的會計期間確認。

其他收入來源

租金收入

經營租約下出租物業的租金收入按租約期採用直線法確認。

2.34 利息收益

金融資產利息收益按實際利率乘以金融資產賬面總額計算，後續會發生信用減值的金融資產除外。發生信用減值的金融資產的利息收益按實際利率乘以金融資產賬面價值減去損失撥備後的淨額計算。

2.35 股利收益

股利收益在收取款項的權利確定時確認。

2.36 股息分派

向本公司股東分派的股息在本公司股東或董事(按適當)批准的期間於本集團和本公司的財務報表內列為負債。

3 財務風險管理

本集團主要在中國經營業務，因此受特定考慮因素及重大風險影響，其中包括與政治、經濟及法律環境、國家機構實施價格管制的影響及與行業競爭有關的風險。

本集團的經營活動承受著多種的財務風險：市場風險（主要包括匯率風險、現金流及公允價值利率風險）、信貸風險和流動資金風險。本集團的整體風險管理計劃專注於財務市場的難預測性，並尋求盡量減低對本集團財務表現的潛在不利影響。在中國，房地產界對經濟環境非常敏感，這將影響物業交易量和銷售價格。本集團主要依靠房地產的銷售和債務融資以營運。本集團有一系列可選擇的計劃（附註3(a)(iv)）去監測可能的重大不利經濟環境變化對預測現金流的潛在影響。

(a) 財務風險因素

(i) 外匯風險

本集團的業務主要以人民幣經營。資產大部分以人民幣計值。主要的非人民幣資產及負債為以港幣及美元計值的銀行存款及借貸。本集團面臨日後商業交易及並非以相關集團實體功能貨幣計值的已確認的資產及負債產生的外匯風險。

本集團現時並無有關外幣交易、資產及負債的外幣對沖政策。本集團會密切監控外幣風險，並於有需要時考慮對沖重大外幣風險。

綜合財務報表附註

3 財務風險管理(續)

(a) 財務風險因素(續)

(i) 外匯風險(續)

本集團附屬公司於財務狀況表日以外幣計值的貨幣性資產及貨幣性負債的賬面價值合計如下：

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
資產		
港幣	113	64
美元	210	950
其他貨幣	7	34
	330	1,048
負債		
港幣	683	22,573
美元	18,776	88,167
	19,459	110,740

下表展示人民幣對有關外幣變動5%的敏感度分析。該敏感度分析僅包括以外幣計值的貨幣項目，於年終外幣匯率變動5%而調整換算。倘人民幣對有關貨幣升值／貶值5%，則對年度稅前利潤的影響如下：

	稅前利潤變動 — 增加／(減少)	
	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
人民幣對港幣：		
升值5%	29	1,125
貶值5%	(29)	(1,125)
人民幣對美元：		
升值5%	928	4,361
貶值5%	(928)	(4,361)

3 財務風險管理 (續)

(a) 財務風險因素 (續)

(ii) 現金流和公允價值利率風險

本集團的利率風險是由計息的銀行存款、借貸和租賃負債引起的。按浮動利率計算的銀行存款和借貸使本集團面臨現金流量利率風險。按固定利率計算的借貸和租賃負債使本集團面臨公允價值利率風險。

本集團已實施若干利率風險管理措施，其中包括密切關注利率風險，並通過持續與金融機構債權人保持溝通以推動借貸結構優化及利率水平降低。

本集團對借貸(附註20)及租賃負債就利率變動和借貸合約到期日在年末的披露如下：

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
浮動利率的借貸	101,297	129,110
固定利率借貸及租賃負債		
一 按重新定價日或到期日：		
1年以內	20,722	110,342
1至2年	1,261	11,997
2至5年	10,218	4,003
超過5年	17,141	552
	150,639	256,004

於2025年12月31日，本集團之借貸約人民幣101,297百萬元(2024年：人民幣129,110百萬元)承擔浮動利率。於2025年12月31日，若利率增加/減少50基點，而所有其他因素維持不變及未計入利息費用資本化，本集團的財務成本會相應增加/減少約人民幣506百萬元(2024年：人民幣646百萬元)。

綜合財務報表附註

3 財務風險管理(續)

(a) 財務風險因素(續)

(iii) 信貸風險

本集團承受與其貿易及其他應收款項、合同資產、理財產品以及受限制現金、現金及現金等價物的金融資產有關的信貸風險。

貿易及其他應收款項、合同資產、理財產品、受限制現金、現金及現金等價物的賬面價值代表本集團面對與金融資產有關的最大信貸風險。

為控制該風險，銀行存款及理財產品主要存入國有金融機構及有良好信譽的銀行，國有銀行及有良好信譽的銀行均為高信貸質量金融機構。本集團制定政策以確保銷售予擁有相當財政實力及支付適當百分比首期付款的買家。本集團亦制定其他監控程序以確保採取跟進措施收回逾期債務。就對買家選擇銀行按揭支付的在建物業而言，本集團通常就買家為購買物業融資所取得的按揭貸款向銀行提供擔保。如果買家於擔保期間未能償還按揭，則提供按揭的銀行可能會要求本集團償還貸款的未償還款項及該等款項的任何應計利息。在此情況下，本集團可沒收買家的保證金並將物業出售以收回任何由本集團支付予銀行的款項。除非售價下降超過已收到的買家保證金，否則本集團可能不會在銷售此類物業時承受損失。因此，本公司董事認為，本集團的信貸風險已大幅減低。此外，集團定期審查每項個別的貿易應收款和合同資產的可收回金額，以確保就不可收回金額計提充分的減值損失。由於風險分散至多個對手及買家，本集團並無重大集中信貸風險。

本集團已為若干買家的按揭安排銀行融資並提供擔保信貸，詳細擔保見附註34。

就其他應收款項而言，管理層會定期作出收款評估，並根據過往的結算記錄、過往經驗及可用的前瞻性資訊，對其他應收款項的可收回程度作個別評估。

3 財務風險管理(續)

(a) 財務風險因素(續)

(iii) 信貸風險(續)

本集團在金融資產的初始確認時考慮壞賬的可能性，也評估在每個資產存續的報告期間是否會有信貸風險的顯著增加。為評估信貸風險是否顯著增加，本集團將報告日期資產發生的違約風險與初始確認日期的違約風險進行比較，同時亦考慮公開且合理及具支持性之前瞻性資料，尤其是已納入以下指標：

- 內部信用評級；
- 外部信用評級；
- 實際發生的或者預期的營業狀況、財務狀況和經濟環境中的重大不利變化預期導致借款人按期償還到期債務的能力產生重大變化；
- 借款人的經營成果實際發生或者預期發生重大變化；
- 借款人的其他金融資產信貸風險顯著增加；以及
- 借款人預期表現或者行為發生重大變化，包括集團內借款人付款情況的變化和經營成果的變化。

i. 貿易及其他應收款(不包括預付股權款和預付款項)

本集團根據香港財務報告準則第9號的規定應用簡化的方式計提預期損失撥備，該準則允許應收賬款採用整個存續期預期撥備。

如果信用風險未顯著上升，本集團根據香港財務報告準則第9號的規定採用未來12個月的預計損失法對其他應收款(不包括預付股權款和預付款項)計提自初始確認以來的預期信貸損失。如果自初始確認以來信用風險發生顯著增加，則根據香港財務報告準則第9號的規定的三階段方法對整個存續期預期信貸虧損計量減值。

綜合財務報表附註

3 財務風險管理(續)

(a) 財務風險因素(續)

(iii) 信貸風險(續)

i. 貿易及其他應收款(不包括預付股權款和預付款項)(續)

在2025年12月31日，基於貨品交付日期及提供服務日期的應收賬款之賬齡及損失撥備率如下列示：

應收賬款	2025			合計
	180天以內	超過180天	超過365天	
預計撥備率	0.19%	1.82%	20.34%	
賬面價值(人民幣百萬元)	11,254	1,210	7,280	19,744
撥備金額(人民幣百萬元)	21	22	1,481	1,524

其他應收款 (不包括預付股權款和 預付款項)	賬面價值	撥備金額	預計撥備率
	(人民幣百萬元)	(人民幣百萬元)	
第一階段(12個月預期 信貸虧損)	82,583	1,049	1.27%
第二階段(整個存續期預期 信貸虧損(無信貸減值))	93,987	18,676	19.87%
第三階段(整個存續期預期 信貸虧損(信貸減值))	35,931	33,004	91.85%
總計	212,501	52,729	

3 財務風險管理(續)

(a) 財務風險因素(續)

(iii) 信貸風險(續)

i. 貿易及其他應收款(不包括預付股權款和預付款項)(續)

應收賬款	2024			合計
	180天以內	超過180天	超過365天	
預計撥備率	0.29%	3.98%	32.56%	
賬面價值(人民幣百萬元)	21,453	4,954	2,936	29,343
撥備金額(人民幣百萬元)	63	197	956	1,216
其他應收款 (不包括預付股權款和 預付款項)	賬面價值 (人民幣百萬元)	撥備金額 (人民幣百萬元)		預計撥備率
第一階段(12個月預期 信貸虧損)	155,095	1,507		0.97%
第二階段(整個存續期預期 信貸虧損(無信貸減值))	58,774	9,120		15.52%
第三階段(整個存續期預期 信貸虧損(信貸減值))	46,123	32,562		70.60%
總計	259,992	43,189		

ii. 財務擔保

本集團採用香港財務報告準則第9號下的12個月的預期虧損方法，就信貸風險自初始確認後沒有顯著增加的財務擔保計量預期信貸虧損。於2025年12月31日，管理層就財務擔保執行減值評估得出信貸風險自初始確認後沒有顯著增加。因此，本集團的財務擔保虧損撥備按12個月的預期信用虧損計量。

綜合財務報表附註

3 財務風險管理(續)

(a) 財務風險因素(續)

(iii) 信貸風險(續)

ii. 財務擔保(續)

2025年12月31日貿易及其他應收款(不包括預付股權款和預付款項)和財務擔保的損失撥備與年初撥備的調節如下:

	應收賬款 人民幣百萬元	其他應收款 (不包括預付股權 款和預付款項) 人民幣百萬元	財務擔保 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
2024年1月1日損失撥備餘額	1,084	41,514	879	43,477
本期損失撥備金額的增加確認為損益的金額	132	1,675	95	1,902
2024年12月31日及2025年1月1日損失撥備餘額	1,216	43,189	974	45,379
本期損失撥備金額的增加確認為損益的金額	308	9,540	677	10,525
2025年12月31日損失撥備餘額	1,524	52,729	1,651	55,904

截至2025年12月31日，貿易和其他應收款(不包括預付股權款和預付款項)的賬面價值為人民幣232,245百萬元(2024年：人民幣289,335百萬元)，因此承擔損失風險的最大餘額為人民幣177,992百萬元(2024年：人民幣244,930百萬元)。於本年內集團並未對貿易及其他應收款(不包括預付股權款和預付款項)進行核銷(2024年：無)。

3 財務風險管理(續)

(a) 財務風險因素(續)

(iv) 流動資金風險

本集團致力維持充裕現金以應付營運需要的資金，並根據預期現金流量監控本集團的流動資金儲備的滾動預測。本公司管理層已編製了截至2026年12月31日止年度的預測現金流。截至2026年12月31日止年度已編製的預測現金流所使用的關鍵假設已包括在附註2.1(iii)中。

本集團有一系列可選擇的計劃去減輕可能的重大不利經濟環境變化對預測現金流的潛在影響(附註2.1(iii))。本集團會在未來相關的成本和收益基礎上作出評估，作出適當的選擇。本公司董事認為本集團有能力保持充足的金融資源滿足經營需要。

下表根據財務狀況表日至合約到期日的剩餘期間，將本集團的非衍生金融負債及以淨額結算的衍生金融負債按有關到期日組別分類進行分析。如衍生金融負債的到期對了解現金流的時間是必須的，衍生金融負債亦包括在內。該表所披露的金額為未貼現的合同現金流量和利息(有關分析按本集團可能須還款的最早期間，如適用)。

	少於一年 人民幣 百萬元	一年至兩年 人民幣 百萬元	兩年至五年 人民幣 百萬元	五年以上 人民幣 百萬元	總計 人民幣 百萬元
於2025年12月31日					
借貸	113,280	11,164	10,030	54,074	188,548
貿易及其他應付款 (不包括其他應付稅項和 應付職工薪酬)	385,094	—	—	—	385,094
租賃負債	500	461	1,030	2,575	4,566
總計	498,874	11,625	11,060	56,649	578,208

綜合財務報表附註

3 財務風險管理(續)

(a) 財務風險因素(續)

(iv) 流動資金風險(續)

	少於一年 人民幣 百萬元	一年至兩年 人民幣 百萬元	兩年至五年 人民幣 百萬元	五年以上 人民幣 百萬元	總計 人民幣 百萬元
於2024年12月31日					
借貸	238,918	21,450	6,867	—	267,235
貿易及其他應付款 (不包括其他應付稅項和 應付職工薪酬)	370,618	—	—	—	370,618
租賃負債	484	445	999	2,181	4,109
總計	610,020	21,895	7,866	2,181	641,962

(b) 資本管理

本集團管理資本的目的為保障本集團繼續以持續經營方式為本公司股東提供回報以及為其他利益相關者帶來利益，並且維持最佳資本結構以減少資金成本。

為優化資本結構，本集團可調整向本公司股東支付股息的金額、回購股份、發行新股份或出售資產。

本集團根據資本負債比率監控資本。資本負債比率按借貸淨額除以資本總額計算。借貸淨額等於借貸扣除總現金(包括現金及現金等價物與受限制現金)計算。資本總額按權益總額加借貸淨額計算。

3 財務風險管理 (續)

(c) 公允價值估計

下表根據在評估公允價值的估值技術中所運用到的輸入的層級，分析本集團按公允價值入賬或列示的金融工具。不同的層次架構定義如下：

- 相同資產或負債在活躍市場的報價(未經調整)(第1層)。
- 除了第1層所包括的報價外，該資產和負債的可觀察的其他輸入，可為直接(即例如價格)或間接(即源自價格)(第2層)。
- 資產和負債並非依據可觀察市場數據的輸入(即非可觀察輸入)(第3層)。

	第1層 人民幣百萬元	第2層 人民幣百萬元	第3層 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
於2025年12月31日				
資產				
以公允價值計量且其變動計入 其他綜合收益的金融資產	21	—	4,083	4,104
以公允價值計量且其變動計入 損益的金融資產	133	1,368	4,874	6,375
合計	154	1,368	8,957	10,479
負債				
以公允價值計量且其變動計入 損益的金融負債	—	—	10,942	10,942

	第1層 人民幣百萬元	第2層 人民幣百萬元	第3層 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
於2024年12月31日				
資產				
以公允價值計量且其變動計入 其他綜合收益的金融資產	6	—	4,621	4,627
以公允價值計量且其變動計入 損益的金融資產	135	2,214	6,352	8,701
合計	141	2,214	10,973	13,328

綜合財務報表附註

3 財務風險管理(續)

(c) 公允價值估計(續)

(i) 第2層級金融工具

沒有在活躍市場買賣的金融工具的公允價值利用估值技術釐定。估值技術盡量利用可觀察市場數據(如有)，盡量少依賴公司管理層的特定估計。如計算一金融工具的公允價值所需的所有重大輸入為可觀察數據，則該金融工具列入第2層。如一項或多項重大輸入並非根據可觀察市場數據，則該金融工具列入第3層。

用於得出第2層公允價值的估值技術

對於計入第2層級的以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產及以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產，其公允價值一般通過使用含可觀察到的市場輸入之估值辦法獲得。

(ii) 第3層級金融工具

下表顯示截至2025年12月31日止年度第3層級金融資產與金融負債的變動：

	2025		2024
	金融資產 人民幣百萬元	金融負債 人民幣百萬元	金融資產 人民幣百萬元
年初結餘	10,973	—	16,583
於以下確認的總收益或虧損			
於損益	(193)	—	29
於其他綜合(損失)/收益	(258)	—	248
新增	—	10,942	—
處置	(1,565)	—	(5,887)
年末結餘	8,957	10,942	10,973

於截至2025年12月31日及2024年12月31日止年度內，並無重大於綜合利潤表確認的歸屬於年末結餘的未實現損益。

公允價值估值技術在本年度內並沒有發生改變。

3 財務風險管理(續)

(d) 分類別列示金融工具

	2025年12月31日			
	以公允價值 計量且其變動 計入其他綜合 收益的資產 人民幣百萬元	以公允價值 計量且其變動 計入損益的 資產 人民幣百萬元	以攤餘成本 計量的資產 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
於綜合財務狀況表內列示的 資產				
以公允價值計量且其變動計入 其他綜合收益的金融資產	4,104	—	—	4,104
貿易及其他應收款(不包括預付 股權款和預付款項)	—	—	177,992	177,992
受限制現金	—	—	12,842	12,842
現金及現金等價物	—	—	5,811	5,811
以公允價值計量且其變動計入 損益的金融資產	—	6,375	—	6,375
合計	4,104	6,375	196,645	207,124
	2024年12月31日			
	以公允價值 計量且其變動 計入其他綜合 收益的資產 人民幣百萬元	以公允價值 計量且其變動 計入損益的 資產 人民幣百萬元	以攤餘成本 計量的資產 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
於綜合財務狀況表內列示的 資產				
以公允價值計量且其變動計入 其他綜合收益的金融資產	4,627	—	—	4,627
貿易及其他應收款(不包括預付 股權款和預付款項)	—	—	244,930	244,930
受限制現金	—	—	23,535	23,535
現金及現金等價物	—	—	6,362	6,362
以公允價值計量且其變動計入 損益的金融資產	—	8,701	—	8,701
合計	4,627	8,701	274,827	288,155

綜合財務報表附註

3 財務風險管理(續)

(d) 分類別列示金融工具(續)

	2025年12月31日		合計 人民幣百萬元
	以攤餘成本 計值的負債 人民幣百萬元	以公允價值 計量且其變動 計入損益的負債 人民幣百萬元	
於綜合財務狀況表內列示的負債			
借貸	147,959	—	147,959
以公允價值計量且其變動計入 損益的金融負債	—	10,942	10,942
貿易及其他應付款(不包括其他應付稅項 和應付職工薪酬)	385,094	—	385,094
租賃負債	2,680	—	2,680
合計	535,733	10,942	546,675

2024年12月31日
以攤餘成本
計值的負債
人民幣百萬元

於綜合財務狀況表內列示的負債	
借貸	253,488
貿易及其他應付款(不包括其他應付稅項和應付職工薪酬)	370,618
租賃負債	2,516
合計	626,622

4 重要會計估計及判斷

應用會計政策的重要判斷

在應用會計政策的過程中，董事對綜合財務報表內確認之金額作出以下具有最重大影響之判斷（在下文處理涉及估計之判斷除外）。

持續經營考慮因素

於應用本集團會計政策過程中，除涉及估計之政策外，管理層編製綜合財務報表時乃假設本集團於來年將可按持續經營基準繼續營運，此乃對綜合財務報表內已確認金額構成最重大影響之重要判斷。評估持續經營假設時，董事需於特定時間點就本質上不確定之事件或情況之未來結果作出判斷。董事認為，本集團有能力持續經營，而可能個別或共同對持續經營假設構成重大疑問，且或會引致業務風險之重大事件或情況載於綜合財務報表附註2.1(iii)。

估計不確定性的主要來源

用於編製綜合財務報表的估計及判斷，乃基於過往經驗及其他因素，包括預期日後在有關情況下相信合理出現的事件而作出。本集團作出有關未來的估計及假設。按此規範，所作的會計估計甚少與有關的實際結果相同。下文所述的估計及假設可能會對下一個財政年度資產與負債的賬面價值造成重大影響。

(a) 在建物業及持作銷售的已落成物業可變現淨值的估計

本集團根據在建物業及持作銷售的已落成物業的可變現能力，按照其可變現淨值評估上述物業的賬面價值。在建物業的可變現淨值根據管理層考慮現行市場情況的銷售價格，減去適用的變動銷售費用以及預期的完工成本確定。持作銷售的已落成物業的可變現淨值根據管理層考慮現行市場情況的銷售價格，減去變動銷售費用確定。

(b) 應收賬款及其他應收賬項的估計減值

本集團就估計現金差額所產生應收賬款及其他應收賬項使用預期信貸虧損估計虧損撥備。本集團的估計建基於過往事件、現時情況及對未來經濟狀況之預測之資料。本集團過往信貸虧損經驗及經濟條件預測可能不能代表對方於未來實際違約。如以上提及之情況在未來發生變化，實際撥備亦將較估計撥備金額發生變化。

綜合財務報表附註

4 重要會計估計及判斷(續)

估計不確定性的主要來源(續)

(c) 當期及遞延所得稅

對所得稅釐定撥備時，需要作出重要的判斷。在正常業務過程中，許多交易及計算的最終釐定是不確定的。當最終的稅款結果與最初記賬金額不同時，有關差額將影響釐定期間的所得稅和遞延所得稅撥備。

當管理層認為將來可能有應課稅利潤以抵銷暫時性差異或可使用稅務虧損時，有關若干暫時性差異及稅務虧損的遞延所得稅資產予以確認。實際應用結果可能不同。

(d) 土地增值稅

中國土地增值稅乃就土地價值的增值金額(即出售物業所得款項減包括土地成本、借貸成本及物業發展開支在內的可扣減開支)按介乎30%至60%不等的遞增稅率徵收。

本集團在中國從事物業發展業務的附屬公司均須繳納土地增值稅，其已列入所得稅開支。然而，該等稅項的實施情況因不同國內城市而異，且本集團未能就若干項目與不同稅務局最終確定其土地增值稅的納稅申報。因此，在釐定土地增值金額及其相關應付稅項時須作出重大判斷。本集團按照管理層的最佳估計確認該等負債。倘最終稅額與最初記錄的金額不同，該等差額將會影響作出有關決定期間的所得稅開支及土地增值稅撥備。

(e) 債務重組日確認金融工具的公允價值估計

未於活躍市場交易的金融工具，其公允價值乃採用估值技術釐定。本集團運用其判斷選取不同方法並作出假設，該等假設主要基於確認日的現行市場狀況。相關關鍵假設及變動影響的詳情，請參閱附註3(c)及附註20。

5 收入及分部資料

本公司執行董事審視本集團的內部報告以評估分部業績和分配資源。本公司執行董事根據該報告釐定經營分部。

在本年度內，本公司執行董事認為本集團僅有兩個報告分部 — 房地產開發及科技建造。其他分部主要包括物業投資和酒店經營等，就分部報告目的而言，單一及合計考慮均不重大。

本公司執行董事會根據分部業績的計量對營運分部之表現進行評估。該計量未將集中管理的境外及境內債務重組收益和衍生金融工具的公允價值變動納入考慮，同時將於合營企業及聯營公司經營成果所佔份額納入考慮。

分部資產主要包含物業、廠房及設備，無形資產，使用權資產，投資物業，以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產，以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產，在建物業，持作銷售的已落成物業，存貨，於合營企業之投資，於聯營公司之投資，貿易及其他應收款，預付所得稅金，合同資產及合同取得成本和經營現金。分部資產不包括遞延所得稅資產。分部負債主要包含經營負債。分部負債不包括當期所得稅負債，借貸，以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債和遞延所得稅負債。

資本支出主要包含物業、廠房及設備(附註6)，無形資產以及使用權資產的增加，但不包含由企業合併引起的增加。

收入包括下列各項：

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
出售物業	150,490	245,719
提供科技建造服務	1,860	3,432
租金收入	1,040	1,051
其他	1,503	2,554
	154,893	252,756

分部間交易按各分部管理層協定的條款及條件訂立。

本集團的收入主要來自中國內地市場，並且90%以上的非流動資產均位於中國內地，因此未列示按地區分部的信息。

本集團有大量客戶，但沒有佔集團收入達到或超過10%的單一客戶。

綜合財務報表附註

5 收入及分部資料(續)

提供給本公司執行董事的截至2025年12月31日止年度報告分部的信息如下：

	房地產開發 人民幣百萬元	科技建造 人民幣百萬元	其他 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
與客戶之間的合同產生的收入	150,490	6,157	2,028	158,675
其他收入來源：				
租金收入	—	—	1,040	1,040
分部收入	150,490	6,157	3,068	159,715
分部間收入	—	(4,297)	(525)	(4,822)
來源於外部客戶的收入	150,490	1,860	2,543	154,893
於合營企業及聯營公司經營成果所佔份額	(3,341)	—	2	(3,339)
投資物業之公允價值變動及轉至投資物業	—	—	(212)	(212)
之損失	—	—	(212)	(212)
計入費用的物業、廠房及設備，無形資產	(691)	(537)	(659)	(1,887)
和使用權資產的折舊和攤銷	(10,525)	—	—	(10,525)
金融資產和財務擔保減值損失淨額	(44,507)	—	—	(44,507)
在建物業及持作銷售的已落成物業的	(44,507)	—	—	(44,507)
減值淨額	(44,507)	—	—	(44,507)
分部業績	(76,591)	(41)	(1,059)	(77,691)
於2025年12月31日				
抵銷分部間金額後的總分部資產	709,060	23,517	69,381	801,958
對合營企業和聯營公司的投資	35,656	—	925	36,581
資本開支	375	260	201	836
抵銷分部間金額後的總分部負債	486,558	28,620	44,852	560,030

5 收入及分部資料(續)

提供給本公司執行董事的截至2024年12月31日止年度報告分部的信息如下：

	房地產開發 人民幣百萬元	科技建造 人民幣百萬元	其他 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
與客戶之間的合同產生的收入	245,719	11,541	5,450	262,710
其他收入來源：				
租金收入	—	—	1,051	1,051
分部收入	245,719	11,541	6,501	263,761
分部間收入	—	(8,109)	(2,896)	(11,005)
來源於外部客戶的收入	245,719	3,432	3,605	252,756
於合營企業及聯營公司經營成果所佔份額	1,776	—	2	1,778
投資物業之公允價值變動及轉至投資物業	—	—	(818)	(818)
之損失	—	—	(818)	(818)
計入費用的物業、廠房及設備，無形資產	(585)	(437)	(587)	(1,609)
和使用權資產的折舊和攤銷	(1,902)	—	—	(1,902)
金融資產和財務擔保減值損失淨額	(4,348)	—	—	(4,348)
在建物業及持作銷售的已落成物業的減值	(13,268)	(1,012)	(1,700)	(15,980)
淨額	(13,268)	(1,012)	(1,700)	(15,980)
分部業績	(13,268)	(1,012)	(1,700)	(15,980)
於2024年12月31日				
抵銷分部間金額後的總分部資產	914,748	21,683	85,003	1,021,434
對合營企業和聯營公司的投資	44,606	—	925	45,531
資本開支	1,361	111	48	1,520
抵銷分部間金額後的總分部負債	604,878	25,695	48,924	679,497

綜合財務報表附註

5 收入及分部資料(續)

- (a) 截至2025年12月31日止年度，本集團絕大部分房地產開發業務的收入於某時間點予以確認。
- (b) 截至2025年12月31日止年度，本集團所有科技建造業務的收入隨時間予以確認。
- (c) 截至2025年12月31日止年度，其他業務於某時間點確認的收入及隨時間確認的收入分別為人民幣740百萬元(2024年：人民幣4,017百萬元)及人民幣1,288百萬元(2024年：人民幣1,433百萬元)。

報告分部的業績調節至本年度利潤／(損失)如下：

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
總分部業績	(77,691)	(15,980)
其他收入、收益及損失	93,480	60
財務費用 — 淨額	(2,924)	(6,449)
稅前利潤／(損失)	12,865	(22,369)
所得稅費用	(11,241)	(12,776)
本年度利潤／(損失)	1,624	(35,145)

報告分部的資產和負債調節至總資產和總負債如下：

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
抵銷分部間金額後總分部資產	801,958	1,021,434
遞延所得稅資產	10,162	14,409
總資產	812,120	1,035,843
抵銷分部間金額後總分部負債	560,030	679,497
當期所得稅負債	40,329	38,918
借貸	147,959	253,488
以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債	10,942	—
遞延所得稅負債	8,601	12,686
總負債	767,861	984,589

6 物業、廠房及設備

	樓宇及土地 人民幣百萬元	機器 人民幣百萬元	運輸設備 人民幣百萬元	傢俬、裝置 及設備 人民幣百萬元	在建工程 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
截至2025年12月31日止年度						
年初賬面淨值	15,946	1,940	44	240	2,907	21,077
其他增添	80	9	7	96	216	408
轉入	259	—	—	—	(259)	—
喪失附屬公司控制權	—	—	(2)	—	—	(2)
其他處置	(326)	(365)	(2)	(80)	(115)	(888)
折舊	(1,075)	(529)	(9)	(61)	—	(1,674)
減值	(48)	—	—	—	—	(48)
匯兌差額	109	8	(8)	1	—	110
年末賬面淨值	14,945	1,063	30	196	2,749	18,983
於2025年12月31日						
成本	26,453	3,689	560	2,421	2,749	35,872
累計折舊和減值	(11,508)	(2,626)	(530)	(2,225)	—	(16,889)
賬面淨值	14,945	1,063	30	196	2,749	18,983
截至2024年12月31日止年度						
年初賬面淨值	16,764	2,412	96	281	3,141	22,694
收購附屬公司	52	1	—	3	—	56
其他增添	277	261	3	48	37	626
轉入	67	—	—	195	(262)	—
喪失附屬公司控制權	(345)	(15)	(1)	(6)	—	(367)
其他處置	(46)	(180)	(21)	(172)	(9)	(428)
折舊	(937)	(547)	(42)	(110)	—	(1,636)
減值	(19)	—	—	—	—	(19)
匯兌差額	133	8	9	1	—	151
年末賬面淨值	15,946	1,940	44	240	2,907	21,077
於2024年12月31日						
成本	26,697	4,400	902	2,630	2,907	37,536
累計折舊和減值	(10,751)	(2,460)	(858)	(2,390)	—	(16,459)
賬面淨值	15,946	1,940	44	240	2,907	21,077

綜合財務報表附註

6 物業、廠房及設備(續)

折舊開支按資本化或費用化分別計入綜合財務狀況表或綜合利潤表以下類別：

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
在建物業	110	382
銷售成本	810	547
營銷及市場推廣成本	59	91
行政費用及研發費用	695	616
	1,674	1,636

於2025年12月31日，賬面淨值合計為人民幣9,795百萬元(2024年：人民幣8,228百萬元)的樓宇已作為本集團的借貸抵押(附註20)。

於2025年12月31日，賬面淨值合計為人民幣2,403百萬元(2024年：人民幣2,601百萬元)的樓宇業權證尚未取得。

7 投資物業

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
於1月1日	15,687	16,625
公允價值變動	(212)	(818)
其他處置	(89)	(104)
喪失附屬公司控制權	—	(16)
於12月31日	15,386	15,687
投資物業之公允價值變動及轉至投資物業之損失確認於損益中 — 公允價值變動	(212)	(818)

7 投資物業(續)

於2025年12月31日，賬面淨值合計為人民幣960百萬元(2024年：1,219百萬元)的投資物業已作為本集團的借貸抵押(附註20)。

本集團的政策為於發生導致轉撥的事件或情況變動當日確認公允價值層級的改變。於2025年12月31日和2024年12月31日，本集團只有以第三級估值計量的投資物業。

本集團的估值流程

本集團的投資物業由獨立專業合資格估值師在轉換日或業務合併日及2025年12月31日和2024年12月31日估值，上述估值師持有相關認可專業資格，並對所估值的投資物業的地點和領域有近期經驗。就所有投資物業，其目前的使用等於其最高和最佳使用。

與本集團中期及年度報告日期一致，管理層與估值師最少每六個月開會一次，討論估值流程和相關結果。

在每半個財政年度結束時，管理層：

- 核實對獨立估值報告的所有重大輸入；
- 評估物業估值與上年度估值報告比較下的變動；及
- 與獨立估值師進行討論。

估值技術

估值按照以下方法進行：

- (i) 採用收益法，計及物業權益的現時租金及重訂租約的可能，隨後分別以租期收益率及復歸收益率計算物業的市場價值；或
- (ii) 在評估發展用地時一般採用的餘值估價法，透過設定「猶如」竣工物業的市場價值，適當扣減將產生的土地及建築成本、專業費用、或然費用、營銷及法律成本、預計利息付款以及預期發展商利潤計算。

本年度內估值方法沒有改變。

綜合財務報表附註

7 投資物業(續)

估值技術(續)

使用重大不可觀察輸入值的公允值計量的主要資料(第3層)

	於2025年12月 31日的公允值 (人民幣百萬元)	估值技術	不可觀察輸入值	不可觀察輸入值 的範圍
已竣工投資物業	12,469	收益法	回報率/資本化率 月租 (人民幣元/平方米/月)	3.5%-7.5%每年 11-137
在建投資物業	2,917	餘值估價法	將產生的預算建築成本 (人民幣元/平方米) 工程的剩餘百分比 發展商預計利潤率	2,179-7,987 45%-81% 5%
	於2024年12月 31日的公允值 (人民幣百萬元)	估值技術	不可觀察輸入值	不可觀察輸入值 的範圍
已竣工投資物業	12,674	收益法	回報率/資本化率 月租 (人民幣元/平方米/月)	3%-8%每年 10-145
在建投資物業	3,013	餘值估價法	將產生的預算建築成本 (人民幣元/平方米) 工程的剩餘百分比 發展商預計利潤率	290-8,000 9%-81% 5%

7 投資物業(續)

估值技術(續)

使用重大不可觀察輸入值的公允值計量的主要資料(第3層)(續)

不可觀察輸入值與公允值的關係：

- 回報率／資本化率越高，公允值越低；
- 月租越高，公允值越高；
- 將產生的預算建築成本越高，公允值越低；
- 工程的剩餘百分比越高，公允值越低；及
- 發展商預計利潤率越高，公允值越低。

投資物業在損益中確認的金額

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
租金收入(附註5)	1,040	1,051
直接經營費用	(734)	(463)
	306	588

租賃安排

投資物業按照經營租賃向租客出租，租客每月支付租金。沒有其他取決於指數或利率的可變租賃付款額。

儘管本集團面臨現有租賃期末的餘值變動風險，本集團一般會簽訂新的經營租賃，因此在租賃期末不會立即確認餘值的降低。關於未來餘值的期望反映在投資物業的公允價值中。

關於投資物業租賃的最低租賃付款額應收款的信息，參見附註36(b)。

綜合財務報表附註

8 在建物業

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
預期將於下列期限落成並交付的在建物業：		
— 在一個營運週期內落成並列作流動資產	392,067	465,996
— 超過一個營運週期落成並列作非流動資產	—	9,751
	392,067	475,747
款項包括：		
— 建造成本(包含已資本化的折舊及員工成本)	210,312	222,627
— 土地成本	174,603	241,976
— 已資本化的借貸成本	7,152	11,144
	392,067	475,747

本集團物業開發的一個營運週期為一至兩年。

2025年度用於確定符合資本化條件利息支出的一般借貸資本化年化利率為4.93%(2024年：每年5.49%)。

本集團的在建物業主要分佈在中國內地。

於2025年12月31日，在建物業合計人民幣112,249百萬元(2024年：人民幣126,101百萬元)用於為本集團的借貸作抵押(附註20)。

9(a) 附屬公司

截至2025年12月31日的主要附屬公司於附註42中列示。

本公司董事認為各附屬公司的非控制性權益對本集團均無重大影響，因此沒有披露相關附屬公司的獨立財務信息。

9(b) 於合營企業之投資

餘額列示如下：

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
非上市公司股權		
— 佔淨資產份額	22,459	29,445
— 名義商譽	172	176
	22,631	29,621

截至2025年12月31日，本集團為若干合營企業的借貸提供擔保(附註34)及/或以其持有的於該等合營企業的股權投資為其借貸提供質押，用於質押的股權投資的合計賬面價值為人民幣877百萬元(2024年：人民幣602百萬元)。截至2025年12月31日，本集團無對合營企業的重大承擔。

截至2025年12月31日和2024年12月31日，本公司董事認為所有合營企業對本集團均無重大影響，因此沒有披露合營企業的獨立財務信息。個別不具重大影響的合營企業的匯總財務信息已合併列示於下表中：

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
於綜合財務報表中的賬面價值	22,631	29,621
應佔本年度(損失)/利潤	(1,541)	1,530
應佔本年度綜合(損失)/收益總額	(1,541)	1,530

綜合財務報表附註

9(c) 於聯營公司之投資

餘額列示如下：

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
非上市公司股權		
— 佔淨資產份額	13,950	15,910

截至2025年12月31日，本集團為若干聯營公司的借貸提供擔保(附註34)及／或以其持有的於該等聯營公司的股權投資為其借貸提供質押，用於質押的股權投資的合計賬面價值為人民幣346百萬元(2024年：人民幣287百萬元)。

截至2025年12月31日和2024年12月31日，本公司董事認為所有聯營公司對集團均無重大影響，因此沒有披露聯營公司的獨立財務信息。個別不具重大影響的聯營公司的匯總財務信息已合併列示於下表中：

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
於綜合財務報表中的賬面價值	13,950	15,910
應佔本年度(損失)／利潤	(1,798)	248
應佔本年度綜合(損失)／收益總額	(1,798)	248

10 以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
上市權益證券	21	6
非上市權益投資	4,083	4,621
	4,104	4,627

本集團的以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產主要為對多個投資控股公司的股權投資。以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產的公允價值採用直接比較法，參考了市場報價或近期類似交易的交易價格。

上述金融資產乃不可撤回地指定為以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益，乃因本集團認為該等投資屬策略性質。

於2025年12月31日，公允價值為人民幣2,226百萬元(2024年：人民幣4,450百萬元)的以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產處於質押狀態(附註20)。

11 持作銷售的已落成物業

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
持作銷售的已落成物業	90,083	112,271

持作銷售的已落成物業主要位於中國內地。

12 存貨

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
建築材料及其他存貨	3,238	4,996

存貨在使用時主要計入在建物業中。

13 貿易及其他應收款

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
列作流動資產		
— 應收賬款 — 淨額(附註(a))	18,220	28,127
— 其他應收款項 — 淨額(附註(b))	159,772	216,803
— 其他預付款項(附註(c))	19,161	22,719
	197,153	267,649
列作非流動資產		
— 預付股權款	—	783
	197,153	268,432

於2025年12月31日，貿易及其他應收款的賬面價值接近其公允價值。

綜合財務報表附註

13 貿易及其他應收款 (續)

(a) 應收賬款的明細列示如下：

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
應收賬款	19,744	29,343
減：減值準備(附註3(a)(iii))	(1,524)	(1,216)
應收賬款 — 淨額	18,220	28,127

應收賬款之來源主要為物業銷售及提供科技建造服務。物業買家的信用期一般為1至6個月。基於貨品交付日期及提供服務日期的應收賬款之賬齡分析如下：

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
90天以內	9,904	19,861
超過90天至180天以內	1,350	1,592
超過180天至365天以內	1,210	4,954
超過365天	7,280	2,936
	19,744	29,343

於2025年12月31日及2024年12月31日，應收賬款主要以人民幣計價。

本集團應用香港財務報告準則第9號規定的簡化模式計提預期信貸虧損。於2025年12月31日，對應收賬款總額確認了人民幣1,524百萬元(2024年：人民幣1,216百萬元)的減值準備(附註3(a)(iii))。

由於本集團的買家數量眾多，因而應收賬款不存在集中之信用風險。應收賬款主要由已出售物業之業權文件作抵押擔保。

13 貿易及其他應收款(續)

(b) 其他應收款項明細列示如下：

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
其他應收合營企業、聯營公司及其他關聯方款項	45,737	54,112
保證金	16,050	20,145
其他(i)	150,714	185,735
	212,501	259,992
減：減值準備(附註3(a)(iii))	(52,729)	(43,189)
其他應收款項 — 淨額	159,772	216,803

(i) 此類應收款項主要是應收本集團的附屬公司的其他股東的若干款項，這些款項主要為免息，無抵押及根據合同條款歸還。

(c) 其他預付款項主要是預付增值稅以及購買建築材料和服務的預付款項。

14 合同資產及合同取得成本

合同資產及合同取得成本的明細列示如下：

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
與出售物業相關的合同資產	1,154	373
與科技建造服務相關的合同資產(附註(a))	3,089	4,810
合同取得成本(附註(b))	1,674	4,954
	5,917	10,137
合同資產及合同取得成本總額	5,917	10,137
減：減值準備	(888)	—
合同資產及合同取得成本總額 — 淨額	5,029	10,137

綜合財務報表附註

14 合同資產及合同取得成本(續)

- (a) 當收入超過向客戶已發出的開票金額時，合同資產包含本集團提供科技建造服務的未開票金額。
- (b) 為獲得物業銷售合同而產生的取得成本主要包括銷售佣金和已支付或應支付的印花稅，管理層預計可收回，因此本集團將該合同取得成本進行遞延並隨著確認相關收入而計入損益。於2025年12月31日止年度總合同取得成本計入損益的金額為人民幣3,293百萬元(2024年：人民幣4,775百萬元)，並且合同取得成本餘額減值損失人民幣888百萬元(2024年：人民幣零元)。

15 受限制現金

受限制現金主要包括預售物業建設和工人工資等未被解除限制的保證金及因訴訟而被凍結的資金。

16 現金及現金等價物

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
銀行存款及庫存現金	18,653	29,897
減：受限制現金(附註15)	(12,842)	(23,535)
	5,811	6,362

現金及短期銀行存款以下列貨幣計值：

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
人民幣	16,224	26,105
港幣	235	278
美元	215	1,461
林吉特	1,113	1,081
其他貨幣	866	972
	18,653	29,897

人民幣和林吉特計值的銀行及現金結餘換算為外幣及匯出至中國和馬來西亞境外，須遵守中國政府和馬來西亞政府頒佈的有關外匯管制規則及規例。

17 以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
上市權益證券(附註(a))	133	135
非上市權益投資(附註(a))	4,874	6,352
理財產品(附註(b))	1,368	2,214
	6,375	8,701

- (a) 本集團在多個行業持有上市和非上市公司股權，這些投資的公允價值主要根據直接比較法確定，參考了市場報價、近期類似交易的交易價格或評估報告。
- (b) 理財產品主要為對金融機構發行的金融工具的投資。於2025年12月31日，該等投資的賬面價值接近於其公允價值。
- (c) 於2025年12月31日，公允價值為人民幣130百萬元(2024年：人民幣1,641百萬元)的以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產處於質押狀態(附註20)。

18 貿易及其他應付款

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
應付賬款(附註(a))	245,956	203,978
其他應付款項(附註(b))	139,138	166,640
其他應付稅項	13,662	21,725
應付職工薪酬	719	2,514
	399,475	394,857

於2025年12月31日，貿易及其他應付款的賬面價值接近其公允價值。

- (a) 應付賬款賬齡分析如下：

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
365天以內	206,958	201,041
超過365天	38,998	2,937
	245,956	203,978

綜合財務報表附註

18 貿易及其他應付款 (續)

- (b) 其他應付款項主要包括本集團應付若干合營企業、聯營公司和本集團附屬公司的其他股東的款項，以及收購附屬公司、合營企業及聯營公司的尚未支付對價，這些款項主要為免息，無抵押及根據合同條款歸還。

19 合同負債

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
合同負債	157,751	281,988

集團按照合同約定的付款安排從購房者處收到款項。這些主要是出售物業相關的合同，其合同款項通常在合同的履約義務完成之前收到。於2025年12月31日，剩餘銷售物業履約責任(未完成或部分未完成)的交易價為人民幣163,474百萬元並預期大部分將於三年內確認。

於2024年1月1日，合同負債的餘額是人民幣489,021百萬元。

(a) 與收入確認相關的合同負債

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
包含在年初合同負債餘額中的收入確認金額	138,015	215,413

20 借貸

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
列作非流動負債：		
優先票據(附註(a))	15,354	42,375
公司債券(附註(b))	7,353	14,301
可換股債券(附註(a))	—	3,725
銀行及其他借貸 — 有抵押(附註(a)及附註(c))	106,276	131,394
銀行及其他借貸 — 無抵押(附註(a)及附註(c))	13,735	15,578
	142,718	207,373
減：非流動負債的即期部分	(102,370)	(180,680)
	40,348	26,693
列作流動負債：		
優先票據(附註(a))	—	30,709
公司債券(附註(b))	427	5,458
可換股債券(附註(a))	—	2,966
銀行及其他借貸 — 有抵押(附註(a)及附註(c))	4,187	2,483
銀行及其他借貸 — 無抵押(附註(a)及附註(c))	627	4,499
非流動負債的即期部分	102,370	180,680
	107,611	226,795
總借貸	147,959	253,488

(a) 境外債務重組

自重組生效日起生效，針對本集團賬面價值約人民幣119,396百萬元的借貸(包括優先票據、可換股債券以及若干銀行及其他借貸)已根據經法院認許的安排計劃進行了境外債務重組，透過發行新優先票據、新定期貸款、SCA融通貸款、SCA認股權證、強制可換股債券以及支付現金對價的方式，全額解除公司現有債務。

其中，欠付公司控股股東必勝有限公司的現有股東貸款，賬面價值約人民幣7,634百萬元，亦予以解除，必勝有限公司於交付發行通知後將獲發資本化股份。

綜合財務報表附註

20 借貸(續)

(a) 境外債務重組(續)

下表概述根據境外債務重組所發行之新金融工具關鍵條款：

工具	本金金額 (百萬美元)	關鍵條款與轉換特徵	票面利率	到期日
新優先票據				
2032優先票據	2,653	不適用	2.50%	2032年12月31日
2034優先票據	1,093	不適用	2.00%	2034年12月31日
2036優先票據	1,043	不適用	1.00%	2036年12月31日
新定期貸款				
2032定期貸款	57	不適用	2.50%	2032年12月31日
2034定期貸款	28	不適用	2.00%	2034年12月31日
2036定期貸款	457	不適用	1.00%	2036年12月31日
SCA 融通貸款與 SCA 認股權證				
SCA 融通貸款	89	不適用	4.29%	2027年12月30日
SCA 認股權證	816,676,484 份認股權證	每份認股權證賦予持有人權利，可按初始行使價每股港幣0.60元認購本公司一股普通股，惟須受反稀釋調整機制約束。	不適用	2027年12月30日
強制可換股債券				
強制可換股債券(A組)	7,501	零票息。可按每股港幣2.60元轉換為本公司普通股，自2027年起每年強制轉換本金15%。倘發生特定事件，債券持有人可要求按本金100%贖回。發行人享有按指定贖回價行使之選擇權。	不適用	2031年12月31日
強制可換股債券(B組)	604	零票息。可按每股港幣10.00元轉換為本公司普通股，自2027年起每年強制轉換本金10%。倘發生特定事件，債券持有人可要求按本金100%贖回。	不適用	2034年12月31日

20 借貸(續)

(a) 境外債務重組(續)

下表概述根據境外債務重組所發行之新金融工具關鍵條款(續)：

工具	本金金額 (百萬美元)	關鍵條款與轉換特徵	票面利率	到期日
強制可換股債券(續) 強制可換股債券(C組)	39	零票息。可按每股港幣1.10元轉換為本公司普通股，自2027年起每年強制轉換本金15%。發行人享有按指定贖回價行使之選擇權。	不適用	2031年12月31日
股東貸款股份化 股份化選擇權	1,098	欠付必勝有限公司之股東貸款按每股港幣0.60元進行股份化；轉股期間為重組生效日起至MCB(B組)到期日止；視乎相關資產處置結果，最高可發行15,519,049,697股普通股。	不適用	附註

附註：50百萬美元股東貸款視乎向控股股東出售特定附屬公司之結果而定；若出售交易完成，該款項將抵銷收購代價；若自重組生效日期起計六個月內未完成交易，則該款項將股份化為新增股份。

2032優先票據及2032定期貸款以本集團附屬公司的股份作抵押。利息按每半年期末計提及支付。本公司可選擇按年利率2.5%全數以現金支付利息，或以實物支付利息(「PIK」)，PIK利率較現金利率高出2.5%。本公司於任何時間均須支付最低年利率1.0%的現金利息。

2034優先票據及2034定期貸款以本集團附屬公司的股份作抵押。利息按年利率2.0%計算，於每半年期末計提及支付。於2026年12月31日前可選擇全額以PIK方式支付。於2030年12月31日前為部分PIK期間(最低現金支付比例為0.5%)。其後不允許以PIK方式支付。PIK利率較現金利率高出0.25%。

綜合財務報表附註

20 借貸(續)

(a) 境外債務重組(續)

2036優先票據及2036定期貸款以本集團附屬公司的股份作抵押。利息按年利率1.0%計算，於每半年期末累計及支付。於2026年12月31日前可選擇全額以PIK方式支付。於2031年12月31日前為部分PIK期間(最低現金支付比例為0.5%)。其後不允許以PIK方式支付。PIK利率較現金利率高出0.25%。

境外債務重組根據香港財務報告準則第9號按終止確認現有金融負債入賬。經法院批准的安排計劃致使原有合約義務獲得法律解除。據此，現有債務已全數終止確認，而新金融負債則按其於重組生效日期的公允價值確認入賬。

本公司於初始確認時，將強制可換股債券、SCA認股權證及股份化選擇權列為以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債。

上述金融工具確認的公允價值屬公允價值層級第三層級。

下表概述於重組生效日期，於境外債務重組中確認的金融工具公允價值計量中採用的估值方法及重大不可觀察輸入值的量化信息。

工具	重組生效日期公允價值 (百萬美元)	估值方法	不可觀察輸入值	不可觀察輸入值的範圍
新優先票據	2,286	現金流折現模型	折現率	13.4%至15.9%
新定期貸款	187	現金流折現模型	折現率	13.4%至15.9%
SCA融通貸款	80	現金流折現模型	折現率	13.6%
SCA認股權證	8	二叉樹模型	預期波動率	51.5%
			無風險利率	2.4%
強制可換股債券 (A/B/C組)	837	二叉樹模型	預期波動率	59.5%至65.9%
股份化選擇權	712	二叉樹模型	折現率	15.8%至16.1%
			預期波動率	59.5%
			無風險利率	4.1%
			折現率	16.1%

不可觀察輸入值與公允價值的關係如下：

- 折現率越高，公允價值越低；
- 預期波動率越高，強制可換股債券和SCA認股權證的公允價值就越高。

20 借貸(續)

(a) 境外債務重組(續)

基於上述原因，約人民幣85,824百萬元的境外債務重組收益已於截至2025年12月31日止年度綜合利潤表的其他收入、收益及損失 — 淨額項目中確認。

於初始確認後，新優先票據、新定期貸款及SCA融通貸款的賬面價值以攤餘成本計量；而強制可換股債券、SCA認股權證及股份化選擇權的賬面價值則按公允價值計量，其公允價值變動計入損益。截至2025年12月31日，新定期貸款及SCA融通貸款的賬面價值已包含於銀行及其他借貸項目(附註(c))中。

於2025年12月31日，未償還新優先票據之明細如下：

票據名稱	剩餘本金 (百萬美元)	發行日期	剩餘期限
新優先票據，包括：			
2032優先票據	2,600	2025年12月30日	7.0年
2034優先票據	1,093	2025年12月30日	9.0年
2036優先票據	1,043	2025年12月30日	11.0年

於2025年12月31日，優先票據的加權平均實際利率為14.74%(2024年：5.49%)。

於2025年12月31日，所有優先票據均於新交所上市。

(b) 公司債券

(i) 境內債務重組

自2025年9月至12月相關債券持有人會議批准境內債務重組方案生效後，本集團已完成對由本公司、碧桂園地產及騰越發行之九筆境內公司債券(「該九筆公司債券」)的重組。該重組方案為債券持有人提供四種選擇，包括償付安排調整(默認選項)、購回選項、股票選項及一般債權選項。

綜合財務報表附註

20 借貸(續)

(b) 公司債券(續)

(i) 境內債務重組(續)

下表概述2025年12月境內債務重組計劃導致之關鍵條款變更，以及截至2025年12月31日該九筆公司債券的面值。

發行人/債券名稱	面值		重組後剩餘期限
	(人民幣百萬元)	重組後票面利率	
本公司：			
2016年發行人民幣公司債券(第四期) — 品種二	3,650	1%	9.5年
騰越：			
2016年發行人民幣公司債券 — 品種二	441	1%	9.5年
碧桂園地產：			
2019年公開發行人民幣公司債券(第三期)	922	1%	9.5年
2020年公開發行人民幣公司債券(第三期)	1,793	1%	9.5年
2020年公開發行人民幣公司債券(第四期)	1,486	1%	9.5年
2021年公開發行人民幣公司債券(第一期)	1,772	1%	9.5年
2021年公開發行人民幣公司債券(第二期)	945	1%	9.5年
2021年公開發行人民幣公司債券(第三期)	1,302	1%	9.5年
2021年公開發行人民幣公司債券(第四期)	898	1%	9.5年

根據香港財務報告準則第9號，該境內債務重組被視為重大條款修改。由於該九筆公司債券的境內債務重組計劃已於2025年債券持有人會議上獲批，賬面價值約人民幣14,613百萬元的九筆公司債券已全數終止確認。該等債券於境內債務重組生效日按公允價值重新確認。

該等金融工具確認的公允價值屬公允價值第三層級。

下表概述於境內債務重組生效日，於境內債務重組中確認的金融工具公允價值計量中採用的估值方法及重大不可觀察輸入值的量化信息。

工具	修改日期的公允價值		不可觀察輸入值	不可觀察輸入值的範圍
	(人民幣百萬元)	估值方法		
該九筆公司債券	6,957	現金流折現模型	折現率	10.2%至10.3%

20 借貸(續)

(b) 公司債券(續)

(i) 境內債務重組(續)

不可觀察輸入值與公允價值的關係如下：

- 折現率越高，公允價值越低。

基於上述原因，截至2025年12月31日止年度，約人民幣7,656百萬元的境內債務重組收益已於綜合利潤表其他收入、收益及損失 — 淨額項目中確認。該九筆公司債券於初始確認後，其賬面價值以攤餘成本計量。

(ii) 其他公司債券

下表概述截至2025年12月31日，未納入境內債務重組計劃之本集團公司債券明細：

發行人／債券名稱	面值 人民幣 百萬元	利率	發行日期	債券期限
<i>馬來碧桂園：</i>				
2020年非公開發行林吉特公司債券 (第五期)	166	5.70%	2020年3月2日	7年
2021年非公開發行林吉特公司債券 (第九期)	79	4.90%	2021年5月4日	5年
<i>Risland (Thailand) Company Limited:</i>				
2025年發行可贖回及有擔保公司債券 (第一期)	154	7.00%	2025年8月21日	1年
2025年發行可贖回及有擔保公司債券 (第二期)	175	7.00%	2025年11月25日	1年
本年提前贖回：				
<i>Risland (Thailand) Company Limited:</i>				
2023年發行可贖回及有擔保公司債券 (第二期)	172	7.50%	2023年10月20日	1.75年
2024年發行可贖回及有擔保公司債券 (第一期)	88	7.50%	2024年2月2日	1.75年

綜合財務報表附註

20 借貸(續)

(b) 公司債券(續)

(iii) 本集團的公司債券償還期情況如下：

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
1年以內	427	9,607
1至2年	173	8,805
2至5年	7,180	1,347
	7,780	19,759

於2025年12月31日，公司債券的加權平均實際利率9.70%(2024年：4.87%)。

騰越和碧桂園地產發行的人民幣債券均於上交所或深交所上市，而其餘公司債券為私募發行。

(c) 銀行及其他借貸

於2025年12月31日，集團的銀行及其他借貸的償還期如下：

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
1年以內	107,184	137,413
1至2年	9,788	11,324
2至5年	6,445	5,217
超過5年	1,408	—
	124,825	153,954

截至2025年12月31日止年度，銀行及其他借貸的加權平均年化實際利率為4.93%(2024年：5.68%)。

由於這些借貸主要為浮動利率借貸，銀行及其他借貸的賬面價值接近其公允價值。

20 借貸(續)**(c) 銀行及其他借貸(續)**

銀行及其他借貸的賬面價值以下列貨幣計值：

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
人民幣	119,412	114,928
港幣	683	22,573
美元	3,425	15,088
林吉特	373	798
其他	932	567
	124,825	153,954

於2025年12月31日，銀行及其他借貸的賬面價值大約有人民幣74,052百萬元發生違約或者交叉違約，並歸類為流動負債。

除上述情況外，集團非流動負債中賬面金額約為人民幣5,222百萬元的銀行及其他借貸須遵守與若干償債財務指標相關的契約條款。截至2025年12月31日，這些契約條款均未被違反。

- (d)** 於2025年12月31日，本集團的人民幣131,613百萬元的借貸(2024年：人民幣133,877百萬元)，乃由本集團的若干物業、廠房及設備(附註6)，投資物業(附註7)，在建物業(附註8)和金融資產(附註10和附註17)作抵押，抵押物賬面淨值合計為人民幣125,360百萬元(2024年：人民幣141,639百萬元)，和/或以本集團若干附屬公司擔保或其股份質押作抵押。

21 以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
SCA認股權證(附註20(a))	55	—
強制可換股債券(附註20(a))	5,880	—
股份化選擇權(附註20(a))	5,007	—
	10,942	—

有關該等負債公允價值之計量方法及假設，請參閱綜合財務報表附註20。

綜合財務報表附註

22 股本及溢價

	普通股數目 百萬	普通股面值 港幣百萬元	普通股面值 的等值 人民幣 百萬元	股本溢價 人民幣 百萬元	合計 人民幣 百萬元	庫存股 人民幣 百萬元	集團合計 人民幣 百萬元
法定							
於2024年1月1日， 2024年12月31日及 2025年12月31日， 每股面值港幣0.10元	100,000	10,000					
已發行及繳足股款							
於2024年1月1日和 2024年12月31日	27,988	2,798	2,592	50,416	53,008	(2,225)	50,783
已發行及繳足股款 2025年1月1日	27,988	2,798	2,592	50,416	53,008	(2,225)	50,783
按配售股份方式支付 境外債務重組成本 庫存股份處置	933 —	93 —	84 —	212 —	296 —	— 1,670	296 1,670
於2025年12月31日	28,921	2,891	2,676	50,628	53,304	(555)	52,749

23 員工股份計劃

本年度確認的股份支付費用如下：

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
購股權計劃	15	19
股份獎勵計劃	94	222
	109	241

23 員工股份計劃(續)

(a) 購股權計劃

自2013年12月13日起，本集團向與年度利潤分享獎勵計劃(「獎勵計劃」)相關的若干本公司董事和員工授出若干購股權。根據該獎勵計劃，依該獎勵計劃計算授予若干高管及員工的獎金一部分以現金結算，剩餘部分以本公司股票結算，作為行使購股權費用的對價。上述購股權的等待期通常為授予日起5年。上述購股權於授予日的公允價值接近以本公司的股票結算的獎金部分。

購股權數量的變動及其加權平均行使價如下：

	2025		2024	
	加權平均行使價 (每股港幣)	購股權數量	加權平均行使價 (每股港幣)	購股權數量
於1月1日	8.887	16,070,918	8.887	16,070,918
失效	—	—	—	—
於12月31日	8.887	16,070,918	8.887	16,070,918

綜合財務報表附註

23 員工股份計劃(續)

(a) 購股權計劃(續)

於2025年12月31日未行使購股權詳情如下：

授出日	到期日	行使價 每股港幣	已授出之 購股權數量	已失效之 購股權數量	已行使之 購股權數量	已註銷之 購股權數量	未行使之 購股權數量
2016年3月16日	2026年3月15日	3.332	2,431,903	—	925,676	—	1,506,227
2016年5月11日	2026年5月10日	3.106	1,599,861	—	—	—	1,599,861
2016年8月19日	2026年8月18日	3.740	1,265,081	—	449,031	—	816,050
2017年5月22日	2027年5月21日	8.250	2,895,406	—	186,283	—	2,709,123
2017年8月24日	2027年8月23日	10.000	978,409	—	—	—	978,409
2017年12月8日	2027年12月7日	12.980	659,817	—	—	—	659,817
2018年3月21日	2028年3月20日	16.460	948,535	—	—	—	948,535
2018年5月10日	2028年5月9日	16.280	258,092	—	—	—	258,092
2018年8月22日	2028年8月21日	12.240	202,300	—	—	—	202,300
2018年12月6日	2028年12月5日	9.654	619,907	—	—	—	619,907
2019年3月25日	2029年3月24日	12.044	12,770,908	—	12,356,027	—	414,881
2019年5月9日	2029年5月8日	12.408	750,160	—	—	—	750,160
2019年8月23日	2029年8月22日	9.834	1,039,436	—	—	—	1,039,436
2019年12月5日	2029年12月4日	11.092	10,464,274	—	9,825,134	—	639,140
2020年5月12日	2030年5月11日	10.040	523,467	—	—	—	523,467
2020年7月24日	2030年7月23日	10.160	480,615	—	—	—	480,615
2020年12月3日	2030年12月2日	10.332	379,388	—	—	—	379,388
2021年3月26日	2031年3月25日	9.730	13,243,976	—	11,698,466	—	1,545,510
							16,070,918

23 員工股份計劃(續)

(b) 股份獎勵計劃

根據該獎勵計劃計算授予若干高管及員工的獎金一部份以現金結算，剩餘的部分以本公司的股票結算(「獎勵股份」)。上述獎勵股份的等待期為授予日起5年。

本集團計劃使用庫存股來獎勵上述獎勵股份的受讓人。在授予給相關高管及員工的獎勵之股份等待期到期之前，獎勵股份由本公司一間全資附屬公司代為持有。

上述獎勵股份於授予日的公允價值接近以本公司股份結算的獎金部份。

獎勵股份的數量變動如下：

	2025	2024
於1月1日	165,434,000	165,746,992
失效	(82,174,968)	(312,992)
於12月31日	83,259,032	165,434,000

綜合財務報表附註

24 其他儲備和累計虧損

	合併 儲備金 人民幣百萬元 (附註(a))	法定 儲備金 人民幣百萬元 (附註(b))	購股權及 股份獎勵儲備 人民幣百萬元	公允價值變動 計入其他綜合 收益的金融 資產儲備金				其他 儲備 人民幣百萬元	其他儲備 合計 人民幣百萬元	累計虧損 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
				收益的金融 資產儲備金 人民幣百萬元	折算 儲備金 人民幣百萬元	重估價值 儲備 人民幣百萬元	其他 儲備 人民幣百萬元				
於2025年1月1日	(150)	28,819	2,929	(1,273)	(2,257)	902	(1,037)	27,933	(85,901)	(57,968)	
本年度利潤	-	-	-	-	-	-	-	-	3,261	3,261	
轉入法定儲備金(附註(b))	-	1,156	-	-	-	-	-	1,156	(1,156)	-	
員工股份計劃	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
— 員工服務價值(附註23)	-	-	109	-	-	-	-	109	-	109	
— 購股權及股份獎勵失效	-	-	(1,511)	-	-	-	-	(1,511)	1,511	-	
公允價值變動計入其他綜合收益的 金融資產公允價值的變動	-	-	-	(198)	-	-	-	(198)	-	(198)	
處置公允價值變動計入其他綜合 收益的金融資產	-	-	-	(32)	-	-	-	(32)	32	-	
控制性情況不變的附屬公司所有者 權益變動(附註37)	-	-	-	-	-	-	255	255	-	255	
外幣折算差異	-	-	-	-	(127)	-	-	(127)	-	(127)	
喪失附屬公司控制權	-	(173)	-	-	-	-	-	(173)	173	-	
境外債務重組的影響	-	-	-	-	-	-	920	920	1,703	2,623	
庫存股份處置	-	-	-	-	-	-	(1,563)	(1,563)	-	(1,563)	
於2025年12月31日結餘	(150)	29,802	1,527	(1,503)	(2,384)	902	(1,425)	26,769	(80,377)	(53,608)	

24 其他儲備和累計虧損(續)

	合併 儲備金 人民幣百萬元 (附註(a))	法定 儲備金 人民幣百萬元 (附註(b))	購股權及 股份獎勵儲備 人民幣百萬元	公允價值變動 計入其他綜合		折算 儲備金 人民幣百萬元	重估價值 儲備 人民幣百萬元	其他	其他儲備 合計 人民幣百萬元	累計虧損 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
				收益的金融 資產儲備金 人民幣百萬元	處置公允價值變動計入其他綜合 收益的金融資產 人民幣百萬元						
於2024年1月1日	(150)	26,096	2,688	(1,446)	(1,976)	902	(741)	25,373	(50,209)	(24,836)	
本年度損失	—	—	—	—	—	—	—	—	(32,835)	(32,835)	
轉入法定儲備金(附註(b))	—	2,745	—	—	—	—	—	2,745	(2,745)	—	
員工股份計劃											
— 員工服務價值(附註23)	—	—	241	—	—	—	—	241	—	241	
公允價值變動計入其他綜合收益的 金融資產公允價值的變動	—	—	—	39	—	—	—	39	—	39	
處置公允價值變動計入其他綜合 收益的金融資產	—	—	—	134	—	—	—	134	(134)	—	
控制性情況不變的附屬公司所有者 權益變動	—	—	—	—	—	—	(296)	(296)	—	(296)	
外幣折算差異	—	—	—	—	(281)	—	—	(281)	—	(281)	
喪失附屬公司控制權	—	(22)	—	—	—	—	—	(22)	22	—	
於2024年12月31日結餘	(150)	28,819	2,929	(1,273)	(2,257)	902	(1,037)	27,933	(85,901)	(57,968)	

- (a) 本集團之合併儲備金為本公司就交換而發行的股本面值與為籌備本公司在聯交所上市而於2007年進行重組時收購的附屬公司的股本之間的差額。
- (b) 根據中國內地設立外商投資企業法規和條例及本集團的中國內地公司的組織章程細則的條文，附屬公司必須將稅後利潤的一定金額撥作法定儲備金，直至該儲備金累計總額達註冊資本50%為止。

綜合財務報表附註

25 遞延所得稅

遞延所得稅資產與遞延所得稅負債的分析如下：

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
遞延所得稅資產	10,162	14,409
遞延所得稅負債	(8,601)	(12,686)
	1,561	1,723

遞延稅項的淨變動如下：

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
於1月1日	1,723	1,624
收購附屬公司(附註39)	(137)	(430)
喪失附屬公司控制權	(266)	(172)
於其他綜合收益內計入/(扣除)	48	(49)
於損益內計入(附註30)	193	750
於12月31日	1,561	1,723

25 遞延所得稅(續)

遞延所得稅資產和負債的變動如下(未考慮結餘可在同一徵稅區內抵銷)：

遞延所得稅資產：

	業務合併 人民幣百萬元	確認費用 人民幣百萬元	抵銷未實現 利潤 人民幣百萬元	稅項虧損 人民幣百萬元	預付土地 增值稅 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
於2024年1月1日	986	330	1,365	9,676	8,213	20,570
收購附屬公司	—	—	—	133	—	133
喪失附屬公司控制權	(40)	—	—	(52)	(158)	(250)
於損益內扣除	—	(155)	(1,075)	(3,406)	(1,408)	(6,044)
於2024年12月31日	946	175	290	6,351	6,647	14,409
於2025年1月1日	946	175	290	6,351	6,647	14,409
收購附屬公司(附註39)	—	—	—	20	—	20
喪失附屬公司控制權	(66)	—	—	(52)	(52)	(170)
於損益內計入/(扣除)	—	18	239	(1,973)	(2,381)	(4,097)
於2025年12月31日	880	193	529	4,346	4,214	10,162

與稅項虧損相關的遞延所得稅資產將以未來很可能實現的應稅利潤的有關利益為限進行確認。本集團沒有就於2025年12月31日的累計稅項虧損人民幣2,264百萬元(2024年：人民幣2,398百萬元)而確認於2025年12月31日的遞延所得稅資產人民幣566百萬元(2024年：人民幣600百萬元)。

綜合財務報表附註

25 遞延所得稅(續)

遞延所得稅負債：

	業務合併 人民幣百萬元	未付分紅 預提所得稅 人民幣百萬元	投資物業 公允價值變動 人民幣百萬元	其他 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
於2024年1月1日	(9,578)	(1,774)	(875)	(6,719)	(18,946)
收購附屬公司	(563)	—	—	—	(563)
喪失附屬公司控制權	78	—	—	—	78
於其他綜合收益內扣除	—	—	—	(49)	(49)
於損益內計入	2,349	—	205	4,240	6,794
於2024年12月31日	(7,714)	(1,774)	(670)	(2,528)	(12,686)
於2025年1月1日	(7,714)	(1,774)	(670)	(2,528)	(12,686)
收購附屬公司(附註39)	(157)	—	—	—	(157)
喪失附屬公司控制權	(96)	—	—	—	(96)
於其他綜合收益內計入	—	—	—	48	48
於損益內計入	4,168	—	53	69	4,290
於2025年12月31日	(3,799)	(1,774)	(617)	(2,411)	(8,601)

本集團並未就若干中國附屬公司的未匯返盈利的預扣稅和其他稅項確認遞延所得稅負債。此等未匯返盈利將根據本集團的分配和再投資計劃進行再投資。

26 其他收入、收益及損失 — 淨額

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
其他收入		
— 罰沒收入	125	50
— 政府補助收入	77	128
— 品牌服務及其他相關收入	—	5
	202	183
其他收益／(損失)		
— 債務重組收益(附註20(a)和附註20(b))	93,480	—
— 喪失附屬公司控制權的損失(附註38)	(6,895)	(184)
— 以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產公允價值變動	(1,604)	(95)
— 處置合營企業及聯營公司的損失	(852)	(474)
— 處置物業、廠房及設備的損失	(377)	—
— 物業、廠房及設備的減值損失	(48)	(19)
— 處置投資物業的損失	(17)	(44)
— 衍生金融工具公允價值變動	—	60
— 其他	(1,752)	(1,634)
	81,935	(2,390)
其他收入、收益及損失 — 淨額	82,137	(2,207)

綜合財務報表附註

27 按性質分類的費用

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
已售物業、科技建造服務及其他成本	152,263	248,894
在建物業及持作銷售的已落成物業減值淨額	44,507	4,348
職工福利開支(附註28)	3,547	4,702
銷售代理佣金	2,393	3,246
物業、廠房及設備折舊(附註6)	1,564	1,254
其他稅金及附加	473	721
物業管理及其他服務費用	450	527
廣告及宣傳推廣開支	118	348
使用權資產折舊	239	201
無形資產攤銷	84	154
核數師酬金	6	7
其他	1,521	1,125
銷售成本、營銷及市場推廣成本、行政費用及研發費用合計	207,165	265,527

(a) 本集團的中國內地附屬公司繳納增值稅。適用稅率如下：

類別	增值稅稅率
銷售物業(i)	5%, 9%
建築(i)	3%, 9%
物業投資(i)	5%, 9%
酒店經營(ii)	3%, 6%

(i) 2016年5月1日前開始建設的物業或獲得的投資物業對應的出售物業收入及租金收入，適用增值稅，簡易徵收率為5%。提供建築服務的小規模納稅人適用的簡易徵收率為3%。

(ii) 提供酒店服務的一般納稅人及小規模納稅人適用稅率分別為6%及3%。

28 職工福利開支

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
工資及薪酬	4,912	6,628
退休計劃供款(附註(a))	34	45
員工福利	77	104
醫療福利	67	91
股份支付費用(附註23)	109	241
其他津貼及福利	19	26
	5,218	7,135
減：計入資產的資本化金額	(1,671)	(2,433)
	3,547	4,702

(a) 退休計劃供款

地方政府要求本集團位於中國內地的附屬公司的僱員參加由其管理執行的退休供款計劃。本集團位於中國內地的附屬公司的供款基金是依據地方政府有關僱員退休福利融資計劃，按僱員平均工資的一定百分比計算的。

在截至2025年12月31日止的年度內，沒有沒收供款以抵銷界定供款計劃下的現有供款水平。

綜合財務報表附註

28 職工福利開支(續)

(b) 五名最高薪酬人士

於截至2025年12月31日止年度，本集團的五名最高薪酬人士中無(2024年：一名)董事的酬金於附註43呈列的分析中反映。應付予其餘五名(2024年：四名)人士的酬金載列如下：

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
薪金	9	10
酌情獎金	2	6
其他福利及股份支付費用	5	7
	16	23

酬金介於以下範圍：

	人數	
	2025	2024
港幣2,500,001元至港幣3,000,000元	2	—
港幣3,000,001元至港幣3,500,000元	1	1
港幣3,500,001元至港幣4,000,000元	1	—
港幣5,500,001元至港幣6,000,000元	1	—
港幣6,500,001元至港幣7,000,000元	—	1
港幣7,000,001元至港幣7,500,000元	—	1
港幣8,500,001元至港幣9,000,000元	—	1

29 財務費用 — 淨額

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
財務收益：		
— 銀行存款及其他利息收益	187	526
財務費用：		
— 借貸利息費用	(10,246)	(12,813)
— 租賃負債利息費用	(124)	(124)
	(10,370)	(12,937)
減：資本化於合資格資產	4,818	7,723
	(5,552)	(5,214)
— 淨匯兌收益／(損失)	2,441	(1,761)
	(3,111)	(6,975)
財務費用 — 淨額	(2,924)	(6,449)

30 所得稅費用

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
當期所得稅		
— 企業所得稅	2,726	4,473
— 土地增值稅(附註(c))	8,708	9,053
	11,434	13,526
遞延所得稅(附註25)	(193)	(750)
	11,241	12,776

綜合財務報表附註

30 所得稅費用(續)

本集團稅前利潤／(損失)的稅項與假若使用本集團各公司營運所在國家現時制訂的稅率計算的理論數額有所差異，具體差異如下：

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
稅前利潤／(損失)	12,865	(22,369)
按25%的中國內地企業所得稅率計算的數額(2024年：25%)	3,216	(5,592)
本集團若干附屬公司的不同適用所得稅率	(11)	(45)
計算所得稅時可扣除之土地增值稅	(2,113)	(1,852)
使用早前未確認稅項虧損	—	(168)
於合營企業及聯營公司扣除稅項後的經營成果所佔份額的影響	835	(445)
非應稅收入的稅務影響	(21,456)	—
不可扣除支出及虧損的稅務影響	1,889	4,819
未確認稅項虧損及暫時差額的稅務影響	20,430	8,651
	2,790	5,368
土地增值稅(附註(c))	8,451	7,408
所得稅費用	11,241	12,776

- (a) 香港利得稅按照本集團位於香港的附屬公司預計應稅利潤的16.5%計提(2024年：16.5%)。
- (b) 中國內地企業所得稅稅率為25%。
- (c) 中國內地土地增值稅乃按土地價格增值額30%至60%的累進稅率計算，增值額為銷售房地產所取得的收入減除所支付的土地出讓金及所有物業開發費用等應扣除項目費用的餘額。

31 股息

董事會並不建議或宣佈就截至2025年及2024年12月31日止年度派付任何股息。

32 現金流量表信息

(a) 經營活動產生的現金

	附註	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
本年度利潤／(損失)		1,624	(35,145)
調整項目：			
所得稅費用	30	11,241	12,776
銀行存款及其他利息收益	29	(187)	(526)
淨匯兌(收益)／損失	29	(2,441)	1,761
物業、廠房及設備折舊	27	1,564	1,254
無形資產攤銷	27	84	154
使用權資產折舊	27	239	201
處置物業、廠房及設備的損失	26	377	—
金融資產和財務擔保減值損失淨額	3(a)(iii)	10,525	1,902
於合營企業及聯營公司經營成果所佔份額		3,339	(1,778)
投資物業之公允價值變動及轉至投資物業之虧損	7	212	818
股份支付費用	28	109	241
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產之 公允價值變動	26	1,604	95
衍生金融工具公允價值變動	26	—	(60)
處置合營企業及聯營公司的損失	26	852	474
處置投資物業的損失	26	17	44
物業、廠房及設備減值損失	26	48	19
財務費用	29	5,552	5,214
喪失附屬公司控制權的損失	26	6,895	184
債務重組收益	20(a)(b)	(93,480)	—
		(51,826)	(12,372)
營運資本變化(剔除收購及處置附屬公司以及 合併時匯兌差額之影響)：			
在建物業以及持作銷售的已落成物業		103,585	168,043
存貨		1,758	2,810
受限制現金		10,708	33,271
貿易及其他應收款以及合同資產及合同取得成本		(12,627)	33,841
貿易及其他應付款以及合同負債		(44,536)	(219,361)
經營活動產生的現金		7,062	6,232

綜合財務報表附註

32 現金流量表信息(續)

(b) 融資活動相關的債務餘額調節

	借貸 人民幣百萬元	租賃負債 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元	
於2025年1月1日債務餘額	253,488	2,516	256,004	
現金流量				
— 融資活動的淨現金流量	(3,166)	(149)	(3,315)	
— 利息支付	(2,849)	(124)	(2,973)	
— 喪失附屬公司控制權	(178)	—	(178)	
非現金變動				
— 利息費用	10,246	124	10,370	
— 債務重組的影響	(104,520)	—	(104,520)	
— 匯率調整	(2,441)	—	(2,441)	
— 其他非現金變動	(2,621)	313	(2,308)	
於2025年12月31日債務餘額	147,959	2,680	150,639	
	借貸	衍生金融工具	租賃負債	總計
	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
於2024年1月1日債務餘額	249,649	60	2,004	251,713
現金流量				
— 融資活動的淨現金流量	(2,377)	—	(236)	(2,613)
— 利息支付	(5,101)	—	(124)	(5,225)
— 購買附屬公司	223	—	—	223
— 喪失附屬公司控制權	(688)	—	—	(688)
非現金變動				
— 衍生金融工具公允價值變動	—	(60)	—	(60)
— 利息費用	12,813	—	124	12,937
— 匯率調整	1,978	—	—	1,978
— 其他非現金變動	(3,009)	—	748	(2,261)
於2024年12月31日債務餘額	253,488	—	2,516	256,004

33 每股盈利／(損失)**(a) 基本**

基本每股盈利／(損失)由本公司股東應佔利潤／(損失)除以本年度已發行普通股的加權平均股份數計算得出，加權平均股份數剔除了本集團購買並持作庫存股的普通股(附註22)。

	2025	2024
本公司股東應佔利潤／(損失)(人民幣百萬元)	3,261	(32,835)
已發行普通股的加權平均數(百萬股)	27,796	27,705
每股盈利／(損失) — 基本(每股人民幣元)	0.12	(1.19)

(b) 攤薄

	2025
本公司股東應佔利潤(人民幣百萬元)	3,261
用於計算基本每股盈利的已發行普通股加權平均數(百萬股)	27,796
強制可換股債券、股份化選擇權、SCA認股權證、獎勵股份的攤薄影響	284
經調整以反映攤薄影響後的已發行普通股加權平均數	28,080
每股盈利 — 攤薄(每股人民幣元)	0.12

截至2025年12月31日止年度，由於購股權具有反攤薄作用，因此未計算攤薄每股盈利。

截至2024年12月31日止年度，由於購股權、獎勵股份、賣出看漲期權及可換股債券具有反攤薄作用，因此未計算攤薄每股損失。

綜合財務報表附註

34 擔保

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
提供予若干物業買家的按揭融資擔保(附註(a))	225,522	259,095
為合營企業、聯營公司及其他方的負債提供擔保	6,714	6,185
	232,236	265,280

- (a) 指本集團就若干銀行授出的按揭融資額而提供擔保，該等按揭融資涉及為本集團若干物業買家安排的按揭貸款。根據擔保的條款，倘該等買家未能支付按揭款項，本集團須負責向銀行償還買家欠款本金額連同應計利息及罰款，而本集團有權接收有關物業的法定業權及管有權。該等擔保於(i)發出房地產所有權證(買家取得相關物業後簽發)；或(ii)物業買家付清按揭貸款時解除，以較早者為準。
- (b) 於2025年12月31日，本集團為財務擔保計提的損失撥備餘額約為人民幣1,651百萬元(2024年：人民幣974百萬元)(附註3(a)(iii))。

35 或有事項

本集團可能不時捲入與日常業務過程中產生的索償有關的訴訟。本集團認為，目前沒有針對本集團的最終處置可能對本集團的財務狀況、經營業績或現金流量產生重大不利影響的未決索賠或訴訟。於2025年12月31日，就若干未決訴訟案件而言，根據法院命令，本集團若干部份資產已被中國相關法院凍結，以待各項相關訴訟的解決。被凍結的資產包括投資物業及物業存貨(包括在建物業及持作銷售的已落成物業)，賬面價值合計約人民幣8,139百萬元，以及若干附屬公司的股權。資產凍結限制本集團在相關訴訟解決前轉讓或以其他方式處置受影響資產，但不會影響該等資產的正常運作。本集團正致力解決相關訴訟。

然而，訴訟受到固有的不確定性的影響，本集團對這些事項的看法可能在未來發生變化。當不利結果發生時，本集團的財務狀況、經營業績或現金流量在該不利結果發生期間及未來期間均有可能受到重大不利影響。

36 承擔**(a) 資本開支承擔**

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
已訂約但未撥備： 物業、廠房及設備	63	63

(b) 應收經營租賃租金

大部分租賃期介乎1至10年，且可於租賃期結束時按市場租值續約。根據樓宇的不可撤銷經營租賃，未來最低應收租金總額如下：

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
不超過1年	456	399
超過1年但不超過2年	450	369
超過2年但不超過3年	362	320
超過3年但不超過4年	279	262
超過4年但不超過5年	236	211
超過5年	1,481	1,251
	3,264	2,812

投資物業以經營租賃方式出租給承租人，租金按月支付。有關租賃安排的詳情，請參閱附註7。

37 與非控制性權益的交易

與非控制性權益進行交易對2025年12月31日止年度歸屬於本公司股東的權益的影響如下：

	2025 人民幣百萬元
歸屬於本公司權益持有者之應佔權益變動來自：	
一 收購附屬公司額外權益(附註(a))	255

(a) 本集團從非控制性權益中購入若干附屬公司的額外權益，購買對價總額為人民幣893百萬元。

綜合財務報表附註

37 與非控制性權益的交易 (續)

以下表格反映此類收購的影響：

	2025 人民幣百萬元
購入非控制性權益的賬面價值對價	1,148 (893)
權益內確認的差額總額	255

38 喪失附屬公司控制權

本年度內，本集團向若干第三方出售多間附屬公司的權益及若干附屬公司進入清算流程，以致本集團失去對該等附屬公司的控制權。具體信息如下：

	人民幣百萬元
處置對價	
— 收到現金	146
— 未收到及計入其他應收款	723
— 合營企業和聯營公司處置時保留的公允價值	76
	945
減：	
— 處置附屬公司的淨資產總額	(8,819)
— 處置的非控制性權益	979
處置損失(附註26)	(6,895)
出售附屬公司收款，減去處置之現金後淨額	
— 收到現金對價	146
— 減：處置附屬公司的現金及現金等價物	(150)
處置導致的淨現金流出	(4)

39 業務合併

本年度的業務合併主要為收購若干房地產開發公司的股權以及進一步收購合營企業和聯營公司額外的股權而確認為本集團附屬公司。本公司董事認為本年度內所收購的附屬公司對本集團無重大影響，因此這些附屬公司於收購日的獨立財務信息未披露。

39 業務合併 (續)

被收購的公司主要從事房地產開發業務。這些被收購公司在收購日的財務信息匯總如下表：

	人民幣百萬元
總對價	
— 現金	255
— 業務合併前持有的合營企業和聯營公司權益的公允價值	186
	441
購買的可辨認資產和承擔的負債的總確認數額	
現金及現金等價物	69
受限制現金	15
在建物業及持作銷售的已落成物業	2,085
貿易及其他應收款	1,361
合同資產及合同取得成本	6
預付所得稅金	96
遞延所得稅資產	20
貿易及其他應付款	(1,523)
合同負債	(534)
當期所得稅負債	(790)
遞延所得稅負債	(157)
可辨認淨資產總額	648
非控制性權益	(207)
	441
收購業務的現金流出，扣除購入的現金	
— 現金對價	(255)
— 購入附屬公司的現金及現金等價物	69
業務合併產生的現金淨流出	(186)

所購的業務在收購日至2025年12月31日期間為本集團貢獻收入人民幣182百萬元和貢獻淨損失人民幣30百萬元。若收購在2025年1月1日已發生，則截至2025年12月31日止年度綜合利潤表的備考收入將為人民幣154,992百萬元，而備考本年度利潤將為人民幣1,607百萬元。

綜合財務報表附註

40 關聯人士交易

本公司的最終控股股東為楊惠妍女士（「最終控股股東」）。

除了綜合財務報表其他部分披露的關聯人士交易外，與關聯人士還進行了下列交易：

(a) 關聯人士交易

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
(i) 受若干股東、若干董事及／或其關係密切之家屬成員控制、共同控制或重大影響的企業		
購買設計服務	54	251
建造服務收入	13	66
購買物業管理服務及相關服務	450	527
物業租賃收入	22	21
其他交易	149	168
(ii) 合營企業		
提供負債擔保	3,783	4,621
建造服務收入	223	1,152
其他交易	11	227
(iii) 聯營公司		
提供負債擔保	2,420	1,564
建造服務收入	162	167
其他交易	50	36

上述交易的價格根據相關協議條款定價。

(b) 主要管理人員酬金

主要管理人員包括本公司董事和執行總裁。

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
袍金及薪金	4	4
酌情獎金	—	2
其他福利及股份支付費用	—	1
	4	7

40 關聯人士交易 (續)

(c) 與關聯人士有關的結餘

除上述其他附註的披露外，本集團與關聯人士之間存在下列重大結餘：

	2025 人民幣百萬元	2024 人民幣百萬元
(i) 受若干股東、若干董事及／或其關係密切之家屬成員 控制、共同控制或重大影響的企業		
貿易及其他應收款	1,156	1,171
合同資產及合同取得成本	40	22
貿易及其他應付款	4,360	4,382
其他借貸	352	7,877
(ii) 合營企業		
貿易及其他應收款	37,944	42,173
合同資產及合同取得成本	916	1,179
貿易及其他應付款	31,825	41,396
(iii) 聯營公司		
貿易及其他應收款	10,114	14,497
合同資產及合同取得成本	262	202
貿易及其他應付款	20,145	23,080

以上應收／應付關聯方款項餘額大部分是免息或由雙方協定利率、無抵押並依據合同條款來償還。

(d) 借貸

於2025年12月31日，莫斌先生持有本金約為29百萬美元（約為人民幣204百萬元）的借貸（2024年：楊國強先生、莫斌先生、楊子莹女士及伍碧君女士分別持有本金為575百萬美元（約為人民幣4,133百萬元）、30百萬美元（約為人民幣216百萬元）、18百萬美元（約為人民幣129百萬元）及0.5百萬美元（約為人民幣3.6百萬元）的優先票據）。

綜合財務報表附註

41 本公司的財務狀況表及儲備變動

	於12月31日	
	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
非流動資產		
於附屬公司之投資	—	3,960
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產	2	2
	2	3,962
流動資產		
應收附屬公司款	81,508	156,581
其他應收款	291	297
現金及現金等價物	117	118
	81,916	156,996
流動負債		
應付附屬公司款	51,652	51,285
其他應付款	40	3,519
借貸	1,337	110,728
以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債	10,942	—
	63,971	165,532
流動資產／(負債)淨值	17,945	(8,536)
總資產減流動負債	17,947	(4,574)

41 本公司的財務狀況表及儲備變動(續)

	於12月31日	
	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
非流動負債		
借貸	18,872	2,693
權益		
股本及溢價	53,517	53,220
其他儲備(附註)	5,134	3,913
累計虧損(附註)	(59,576)	(64,400)
權益虧絀	(925)	(7,267)
權益虧絀及非流動負債	17,947	(4,574)

本公司的財務狀況表已由董事會於2026年3月30日批准，並由董事會代表簽署。

程光煜
董事

楊子莹
董事

綜合財務報表附註

41 本公司的財務狀況表及儲備變動(續)

附註：

本公司儲備變動

	其他儲備 人民幣百萬元	累計虧損 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
2025年1月1日	3,913	(64,400)	(60,487)
本年度利潤	—	3,313	3,313
員工股份計劃			
— 員工服務價值	109	—	109
— 購股權及股份獎勵失效	(1,511)	1,511	—
境外債務重組的影響	2,623	—	2,623
2025年12月31日	5,134	(59,576)	(54,442)
2024年1月1日	3,672	(31,492)	(27,820)
本年度損失	—	(32,908)	(32,908)
員工股份計劃			
— 員工服務價值	241	—	241
2024年12月31日	3,913	(64,400)	(60,487)

42 主要附屬公司之詳情

於2025年12月31日之主要附屬公司詳情載列如下，以下所有公司均屬有限責任公司：

名稱	註冊／成立日期	註冊資本	集團 應佔股權 百分比	非控股股東 應佔股權 百分比	主要經營活動
為本公司直接控制：					
於英屬維爾京群島註冊 成立，在香港經營：					
豪華發展控股有限公司	2006年3月28日	300美元	100%	0%	投資控股及房地產銷售相關服務
為本公司間接控制：					
於香港註冊成立及經營：					
碧桂園(香港)發展有限公司	2005年9月21日	港幣20,000,001元	100%	0%	投資控股及房地產銷售相關服務

綜合財務報表附註

42 主要附屬公司之詳情(續)

名稱	註冊／成立日期	註冊資本	集團 應佔股權 百分比	非控股股東 應佔股權 百分比	主要經營活動
於英屬維爾京群島註冊 成立，在香港經營：					
永柏集團有限公司	2006年4月7日	300美元	100%	0%	投資控股及房地產銷售相關服務
富高投資發展有限公司	2006年3月21日	300美元	100%	0%	投資控股及房地產銷售相關服務
伊東發展有限公司	2006年3月21日	200美元	100%	0%	投資控股及房地產銷售相關服務
恒宙國際有限公司	2006年4月7日	200美元	100%	0%	投資控股及房地產銷售相關服務

42 主要附屬公司之詳情 (續)

名稱	註冊／成立日期	註冊資本	集團 應佔股權 百分比	非控股股東 應佔股權 百分比	主要經營活動
於中國內地成立及經營： (根據中華人民共和國 法律註冊為有限責任 公司)					
碧桂園地產集團有限公司	2015年4月20日	人民幣15,319,604,768元	100%	0%	房地產開發
佛山市順德區碧桂園物業 發展有限公司	1997年4月2日	人民幣1,387,500,000元	100%	0%	房地產開發
鄭州高新碧桂園房地產開 發有限公司	2016年6月3日	人民幣500,000,000元	85%	15%	房地產開發
鄭州名興置業有限公司	2016年8月3日	人民幣100,000,000元	99%	1%	房地產開發

綜合財務報表附註

42 主要附屬公司之詳情(續)

名稱	註冊／成立日期	註冊資本	集團 應佔股權 百分比	非控股股東 應佔股權 百分比	主要經營活動
廣州碧科智城開發建設 投資有限公司	2017年4月5日	人民幣500,000,000元	100%	0%	房地產開發
沈陽城建天和置業 有限公司	2011年12月16日	人民幣300,000,000元	69%	31%	房地產開發
佛山市廣佛裡投資開發 有限公司	2017年8月21日	人民幣10,000,000元	70%	30%	房地產開發
東莞市悅溪房地產開發 有限公司	2016年10月27日	人民幣133,334,000元	100%	0%	房地產開發
惠東匯興投資有限公司	2015年1月15日	人民幣26,500,000元	70%	30%	房地產開發
貴州恆豐偉業房地產開發 有限公司	2007年4月28日	人民幣100,000,000元	100%	0%	房地產開發
廣東廣博房地產(集團) 有限公司	2007年11月22日	人民幣110,000,000元	85%	15%	房地產開發

42 主要附屬公司之詳情 (續)

名稱	註冊/成立日期	註冊資本	集團 應佔股權 百分比	非控股股東 應佔股權 百分比	主要經營活動
鄭州中貫新城置業 有限公司	2015年8月13日	人民幣200,000,000元	100%	0%	房地產開發
惠州惠豪灣實業有限公司	2007年5月23日	人民幣57,402,598元	100%	0%	房地產開發
宿遷熙湖房地產開發 有限公司	2020年12月11日	人民幣1,520,000,000元	96%	4%	房地產開發
佛山市順德區宙華投資 諮詢有限公司	2012年11月12日	人民幣13,889,820,339元	100%	0%	投資諮詢
廣東耀康投資有限公司	2015年4月20日	人民幣1,383,400,000元	100%	0%	投資諮詢
騰越建築科技集團 有限公司	1997年3月25日	人民幣5,400,000,000元	100%	0%	建築
廣東博智林機器人 有限公司	2018年7月17日	人民幣5,000,000,000元	100%	0%	機器人研發及 相關服務

綜合財務報表附註

42 主要附屬公司之詳情(續)

名稱	註冊／成立日期	註冊資本	集團 應佔股權 百分比	非控股股東 應佔股權 百分比	主要經營活動
肇慶市現代築美家居 有限公司	2007年12月12日	30,000,000美元	100%	0%	製造
廣東鳳拓建設管理 有限公司	2023年10月31日	人民幣20,000,000元	100%	0%	工程管理及 相關服務
武漢生態城碧桂園投資 有限公司	2009年12月4日	人民幣500,000,000元	55%	45%	酒店經營
佛山碧桂園酒店有限公司	2017年8月24日	人民幣100,000,000元	90%	10%	酒店經營

43 董事的利益和權益

(a) 董事薪酬

每名董事及執行總裁的薪酬如下：

截至2025年12月31日止年度：

董事姓名	袍金 人民幣千元	薪金 人民幣千元	酌情獎金 人民幣千元	退休福利計劃 的僱主供款 人民幣千元
主席				
楊惠妍女士	—	120	—	6
執行董事				
莫斌先生	—	120	—	6
楊子莹女士	—	120	—	6
程光煜博士*	—	1,000	—	16
伍碧君女士	—	1,000	444	51
非執行董事				
陳翀先生	120	—	—	6
獨立非執行董事				
韓秦春博士	330	—	—	—
王志健先生	330	—	—	—
脫脫先生	330	—	—	—
	1,110	2,360	444	91

* 本公司執行總裁。

綜合財務報表附註

43 董事的利益和權益 (續)

(a) 董事薪酬 (續)

截至2024年12月31日止年度：

董事姓名	袍金 人民幣千元	薪金 人民幣千元	酌情獎金 人民幣千元	其他福利及 股份支付費用 人民幣千元	退休福利計劃 的僱主供款 人民幣千元
主席					
楊惠妍女士	—	120	—	—	6
執行董事					
莫斌先生	—	120	—	—	6
楊子莹女士	—	120	—	—	6
程光煜博士	—	1,000	—	—	26
伍碧君女士	—	1,000	550	—	49
蘇柏垣先生 (辭任於2024年11月1日)	—	1,000	1,751	794	32
非執行董事					
陳翀先生	120	—	—	—	6
獨立非執行董事					
韓秦春博士 (委任於2024年3月15日)	194	—	—	—	—
王志健先生 (委任於2024年3月15日)	194	—	—	—	—
脫脫先生 (委任於2024年3月15日)	194	—	—	—	—
黎明先生 (辭任於2024年3月15日)	69	—	—	—	—
石禮謙先生 (辭任於2024年3月15日)	69	—	—	—	—
唐滙棟先生 (辭任於2024年3月15日)	69	—	—	—	—
杜友國先生 (辭任於2024年11月1日)	204	—	—	—	—
	1,113	3,360	2,301	794	131

43 董事的利益和權益(續)

(b) 董事的退休福利

截至2025年12月31日止年度，無由本集團向本公司及其附屬公司董事就其提供董事服務或為管理本公司或附屬公司的事務而提供的其他服務而向其支付的退休福利(2024年：無)。

(c) 董事的終止福利

截至2025年12月31日止年度，本集團並無支付董事因提前終止任命而產生的補償(2024年：無)。

(d) 就提供董事服務而向第三方提供或獲取的對價

截至2025年12月31日止年度，本集團並無就提供董事服務而向第三方提供或獲取的對價(2024年：無)。

(e) 向董事、受該等董事控制的法人團體及該董事的關連主體提供的貸款、準貸款和其他交易的資料

截至2025年12月31日止年度，本集團並無向董事、受該等董事控制的法人團體及該董事的關連主體提供的貸款、準貸款和其他交易(2024年：無)。

(f) 董事在交易、安排或合同中的重大權益

除上文所披露外，於本年度末或本年度內任何時間，本公司概無訂立與本集團業務相關且本公司董事在其中直接或間接擁有重大權益的重大交易、安排或合同(2024年：無)。

44 比較數字

若干比較數字已進行重分類，以符合本年度的列報方式。相關變動包括將優先票據、公司債券、可換股債券和銀行及其他借貸合併為單一借貸結餘。此新分類旨在更恰當反映本集團之財務狀況。

45 期後事項

於2024年2月27日，Ever Credit Limited作為呈請人向香港特別行政區高等法院針對本公司提交了一份清盤呈請，該呈請涉及本公司作為借款方未償還該呈請人作為貸款方提供的一筆本金約為16億港元的定期貸款融資及其應計利息。該呈請已於2026年2月16日根據高等法院命令被駁回(2024年：無)。

詞彙

「2007年購股權計劃」	於2007年3月20日採納之本公司購股權計劃，並已於2017年3月19日屆滿
「2017年購股權計劃」	於2017年5月18日採納之本公司購股權計劃，並已於2025年12月3日終止
「2018年設計服務補充協議」	順德碧桂園與博意建築於2018年3月21日訂立的補充協議，其延長了順德碧桂園與博意建築於2007年3月27日訂立有關博意建築向本集團提供勘察勞務、物業設計及室內設計服務的設計服務協議（經於2008年6月20日、2010年12月17日、2012年10月31日、2013年12月13日、2016年12月30日及2017年8月22日訂立的设计服務補充協議修訂及補充）
「2026年股東周年大會」	本公司將於2026年5月28日（星期四）舉行的股東周年大會
「組織章程細則」	本公司的組織章程細則
「權益合同銷售」	本集團的附屬公司、合營企業及聯營公司的歸屬本公司股東權益的合同銷售
「審核委員會」	本公司審核委員會
「董事會」	本公司董事會
「碧桂園服務」	碧桂園服務控股有限公司，一家在開曼群島註冊成立之有限公司，其股份於聯交所主板上市（股份代號：6098），於2018年6月19日完成其分拆後，不再為本公司的附屬公司
「主席」或「董事會主席」	董事會主席
「首席財務官」	本公司首席財務官
「中國建築」	中國建築工程總公司
「中建五局」	中國建築第五工程局有限公司
「本公司」、「公司」或「碧桂園」	碧桂園控股有限公司，一家在開曼群島註冊成立之獲豁免有限公司，其股份於聯交所主板上市（股份代號：2007）

「企業管治守則」	上市規則附錄C1所載的企業管治守則。自2025年7月1日起生效的企業管治守則修訂，將適用於自2025年7月1日或之後開始的財政年度的企業管治報告及年度報告。就本年報而言，本公司參照此前生效的企業管治守則
「企業管治委員會」	本公司企業管治委員會
「碧桂園地產」	碧桂園地產集團有限公司，本公司的全資附屬公司
「碧桂園地產集團」	碧桂園地產及其附屬公司
「董事」	本公司董事
「博意建築」	廣東博意建築設計院有限公司
「環境、社會及管治委員會」	本公司環境、社會及管治委員會
「執行委員會」	本公司執行委員會
「財務委員會」	本公司財務委員會
「建築面積」	總建築面積
「騰越」	騰越建築科技集團有限公司，本公司的全資附屬公司
「本集團」或「集團」	本公司及其附屬公司
「港幣」	港幣，香港法定貨幣
「香港」	中國香港特別行政區
「上市規則」	聯交所證券上市規則
「澳門」	中國澳門特別行政區
「中國內地」或「中國大陸」	中華人民共和國，為本報告之目的，不包括香港、澳門及台灣

詞彙

「馬來碧桂園」	Country Garden Real Estate Sdn. Bhd.，本公司的全資附屬公司
「標準守則」	上市規則附錄C3所載的上市發行人董事進行證券交易的標準守則
「林吉特」	林吉特，馬來西亞法定貨幣
「提名委員會」	本公司提名委員會
「中國」	中華人民共和國
「總裁」	本公司總裁
「清遠碧桂園」	清遠市嘉臻置業有限責任公司
「薪酬委員會」	本公司薪酬委員會
「人民幣」	人民幣，中國法定貨幣
「高級管理層」	本報告中披露的本公司高級管理層
「證券及期貨條例」	香港法例第571章《證券及期貨條例》
「新交所」	新加坡證券交易所有限公司
「購股權計劃」	2007年購股權計劃及2017年購股權計劃
「股份」	本公司股本中每股面值港幣0.10元的普通股
「股東」	本公司股東
「順德碧桂園」	佛山市順德區碧桂園物業發展有限公司
「上交所」	中華人民共和國上海證券交易所
「聯交所」	香港聯合交易所有限公司
「深交所」	中華人民共和國深圳證券交易所
「美元」	美元，美國法定貨幣
「%」	百分比



www.countrygarden.com.cn



混合產品
紙張 | 支持
負責任的林業

FSC® C123738