

Tencent 腾讯

Tencent Holdings Limited

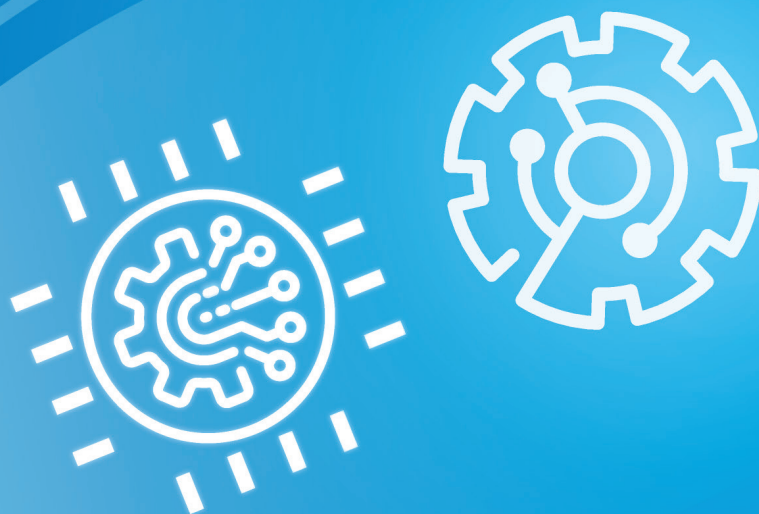
Incorporated in the Cayman Islands with limited liability

騰訊控股有限公司

於開曼群島註冊成立的有限公司

港幣櫃台股份代號：700

人民幣櫃台股份代號：80700



smart communication inspires

智慧溝通 靈感無限

2025 年報



目錄

2	公司資料
3	財務概要
4	主席報告
7	管理層討論及分析
26	董事會報告
82	企業管治報告
120	獨立核數師報告
129	綜合收益表
130	綜合全面收益表
131	綜合財務狀況表
134	綜合權益變動表
138	綜合現金流量表
140	綜合財務報表附註
273	釋義





公司資料

董事

執行董事

馬化騰(主席)

非執行董事

Jacobus Petrus (Koos) Bekker

Charles St Leger Searle

獨立非執行董事

李東生

Ian Charles Stone

楊紹信

柯楊

張秀蘭

審核委員會

楊紹信(主席)

Ian Charles Stone

Charles St Leger Searle

企業管治委員會

Charles St Leger Searle(主席)

Ian Charles Stone

楊紹信

柯楊

張秀蘭

投資委員會

劉熾平(主席)

馬化騰

Charles St Leger Searle

提名委員會

馬化騰(主席)

李東生

Ian Charles Stone

楊紹信

Charles St Leger Searle

柯楊

(自二零二五年六月二十七日起獲委任)

薪酬委員會

Ian Charles Stone(主席)

李東生

Jacobus Petrus (Koos) Bekker

核數師

羅兵咸永道會計師事務所

執業會計師及

註冊公眾利益實體核數師

主要往來銀行

中國銀行股份有限公司

香港上海滙豐銀行有限公司

註冊辦事處

Cricket Square

Hutchins Drive, P.O. Box 2681

Grand Cayman KY1-1111

Cayman Islands

騰訊集團總辦事處

中國深圳市

南山區

海天二路33號

騰訊濱海大廈

(郵編518054)

香港主要營業地點

香港

灣仔皇后大道東1號

太古廣場三座

29樓

開曼群島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

香港中央證券登記有限公司

香港灣仔

皇后大道東183號

合和中心17樓1712-1716號舖

本公司網址

www.tencent.com

股份代號

港幣櫃台 700

人民幣櫃台 80700





簡明綜合全面收益表

	截至十二月三十一日止年度				二零二五年 人民幣百萬元
	二零二一年 人民幣百萬元	二零二二年 人民幣百萬元	二零二三年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元	
收入	560,118	554,552	609,015	660,257	751,766
毛利	245,944	238,746	293,109	349,246	422,593
經營盈利	124,656	110,827	160,074	208,099	241,562
除稅前盈利	248,062	210,225	161,324	241,485	277,249
年度盈利	227,810	188,709	118,048	196,467	229,801
本公司權益持有人應佔盈利	224,822	188,243	115,216	194,073	224,842
年度全面收益總額	200,390	59,564	107,182	284,342	275,351
本公司權益持有人應佔全面收益總額	200,323	60,699	102,130	279,009	267,794
非國際財務報告準則經營盈利	152,729	143,203	191,886	237,811	280,656
非國際財務報告準則本公司權益 持有人應佔盈利	123,788	115,649	157,688	222,703	259,626

簡明綜合財務狀況表

	於十二月三十一日				二零二五年 人民幣百萬元
	二零二一年 人民幣百萬元	二零二二年 人民幣百萬元	二零二三年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元	
資產					
非流動資產	1,127,552	1,012,142	1,058,800	1,284,815	1,443,526
流動資產	484,812	565,989	518,446	496,180	595,460
資產總額	1,612,364	1,578,131	1,577,246	1,780,995	2,038,986
權益及負債					
本公司權益持有人應佔權益	806,299	721,391	808,591	973,548	1,154,152
非控制性權益	70,394	61,469	65,090	80,348	86,913
權益總額	876,693	782,860	873,681	1,053,896	1,241,065
非流動負債	332,573	361,067	351,408	330,190	385,170
流動負債	403,098	434,204	352,157	396,909	412,751
負債總額	735,671	795,271	703,565	727,099	797,921
權益及負債總額	1,612,364	1,578,131	1,577,246	1,780,995	2,038,986





以下為二零二五年我們主要產品及服務的重點表現：

- 我們通過《三角洲行動》的突破性成功擴充了長青遊戲¹組合，並強化了《王者榮耀》與《和平精英》等現有長青遊戲。
- 受益於長青遊戲的持續增長及內容驅動遊戲的快速擴張，我們的國際市場遊戲年收入突破100億美元。
- 我們通過在遊戲中部署AI，加速了內容製作，改善了用戶體驗並提升了我們的營銷效益。
- 我們升級了廣告技術的基礎模型，並推出了智能投放產品矩陣騰訊廣告AIM+，令我們保持廣告加載率遠低於同業的同時，營銷服務亦取得高於行業的收入增長。
- 視頻號受益於升級的內容推薦算法及更豐富的內容生態，總用戶使用時長同比增長超過20%。
- 我們提升微信的交易體驗和內容生態，推動微信小店、小遊戲及其他內容小程序的用戶參與度同比快速增長。
- 騰訊視頻會員數同比上升，保持了其在中國長視頻市場的領先地位。騰訊音樂ARPU和會員數同比提升，鞏固了其在中國音樂流媒體市場的領先地位。
- 騰訊雲實現規模化盈利，受益於企業AI需求的上升，領先市場的PaaS及SaaS產品貢獻的增長，以及供應鏈的優化。
- 通過深化與持牌金融機構的合作及審慎的風險管理，我們金融科技業務的收入保持了健康增長。
- 受益於專有的數據及豐富的使用場景，我們的混元基礎模型在3D生成、文生圖和世界模型等多模態能力方面成為了行業領導者。
- 我們通過引進頂尖AI人才升級了團隊，建立了系統化提升基礎模型智能水平的流程，並在元寶及微信等服務中部署了新的AI能力。

¹ 長青遊戲指於本土及國際市場，季度平均日活躍賬戶數超過500萬的手遊或超過200萬的個人電腦遊戲，且年流水超過人民幣40億元





主席報告

以下為二零二五年我們可持續發展的重點表現：

- 久久公益節提倡把公益融入到日常生活中，通過社交網絡、數字工具及線下的合作夥伴，吸引用戶參與了超過5.3億次的慈善活動。
- 通過科學探索獎和新基石研究員項目，我們至今已資助了超過430名傑出科學家，助力他們追尋基礎科研的原創突破。
- 通過改善能源效率，推進轉用綠色電力及減少供應鏈碳排放的舉措，我們正如期邁向於二零三零年前達到碳中和的目標。
- 我們在可持續發展的成效獲得廣泛認可，被納入主要的ESG指數，提升了我們的ESG評級，例如我們的MSCI評級由BBB級提升到A級，以及獲得多個ESG獎項。

股息

董事會建議就截至二零二五年十二月三十一日止年度派發末期股息每股5.30港元(二零二四年：每股4.50港元)，惟須待股東在二零二六年股東週年大會上批准後，方可作實。該等建議股息預期將於二零二六年六月一日派發予於二零二六年五月二十日名列本公司股東名冊的股東。

致謝

本人謹代表董事會，衷心感謝我們敬業的員工與管理團隊的不懈努力及寶貴奉獻，持續促進本公司的增長和韌性。本人亦對股東及持份者對本公司堅定的支持和信心致以誠摯謝意。

我們一直堅定秉持「用戶為本，科技向善」的核心宗旨，並持續通過科技帶來具有意義的影響。展望未來，我們將繼續運用AI驅動創新及創造長遠價值，實現更具可持續性的未來。

馬化騰

主席

香港，二零二六年三月十八日





截至二零二五年十二月三十一日止年度與截至二零二四年十二月三十一日止年度的比較

下表載列截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度的比較數字：

	截至十二月三十一日止年度	
	二零二五年	二零二四年
	(人民幣百萬元)	
收入	751,766	660,257
收入成本	(329,173)	(311,011)
毛利	422,593	349,246
銷售及市場推廣開支	(41,727)	(36,388)
一般及行政開支	(136,127)	(112,761)
其他收益／(虧損)淨額	(3,177)	8,002
經營盈利	241,562	208,099
投資收益／(虧損)淨額及其他	10,168	4,187
利息收入	16,909	16,004
財務成本	(15,130)	(11,981)
分佔聯營公司及合營公司盈利／(虧損)淨額	23,740	25,176
除稅前盈利	277,249	241,485
所得稅開支	(47,448)	(45,018)
年度盈利	229,801	196,467
下列人士應佔：		
本公司權益持有人	224,842	194,073
非控制性權益	4,959	2,394
	229,801	196,467
非國際財務報告準則經營盈利	280,656	237,811
非國際財務報告準則本公司權益持有人應佔盈利	259,626	222,703





管理層討論及分析

收入。截至二零二五年十二月三十一日止年度的收入同比增長14%至人民幣7,518億元。下表載列本集團截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度按分部劃分的收入。

	截至十二月三十一日止年度				
	二零二五年	二零二四年	同比變動	二零二五年	二零二四年
	收入			佔收入總額百分比	
	(人民幣百萬元，另有指明者除外)				
增值服務	369,281	319,168	16%	49%	49%
營銷服務	144,973	121,374	19%	19%	18%
金融科技及企業服務	229,435	211,956	8%	31%	32%
其他	8,077	7,759	4%	1%	1%
本集團	751,766	660,257	14%	100%	100%

- 增值服務業務截至二零二五年十二月三十一日止年度的收入同比增長16%至人民幣3,693億元。本土市場遊戲收入為人民幣1,642億元，同比增長18%，得益於近期發佈的《三角洲行動》的強勁表現，以及《王者榮耀》、《和平精英》等長青遊戲及《無畏契約》系列(個人電腦端及移動端)的收入增長。國際市場遊戲收入為人民幣774億元，同比增長33%(按固定匯率計算為32%)，得益於Supercell旗下遊戲及《PUBG MOBILE》的收入增長，以及《鳴潮》的增量收入貢獻。社交網絡收入同比增長5%至人民幣1,277億元，乃由於視頻號直播服務收入、音樂付費會員收入及手機遊戲應用的虛擬道具銷售的增長。
- 營銷服務業務截至二零二五年十二月三十一日止年度的收入同比增長19%至人民幣1,450億元，主要得益於廣告單價及廣告曝光量增長。廣告單價受益於AI驅動的廣告精準定向、廣告主使用AI製作更多廣告，以及閉環廣告(用戶點擊後可直達小程序、微信小店或小遊戲等原生交易場景)的佔比持續提升。曝光量增長主要得益於用戶對包括視頻號及微信搜一搜在內的產品參與度增加，以及廣告加載率的小幅提升。年內大多數主要行業的廣告主投放均有所增長。
- 金融科技及企業服務業務截至二零二五年十二月三十一日止年度的收入同比增長8%至人民幣2,294億元。金融科技服務收入同比以高個位數百分比增長，乃由於理財服務、消費貸款服務及商業支付活動的收入增加。企業服務收入同比增長接近20%，得益於國內及海外對雲服務的需求(包括對AI相關服務的需求)增加，以及由於微信小店交易額上升而帶動的商家技術服務費收入增長。





毛利。截至二零二五年十二月三十一日止年度的毛利同比增長21%至人民幣4,226億元，主要由於自研遊戲、視頻號及微信搜一搜營銷服務等高毛利率收入貢獻增加，以及金融科技服務與雲服務的成本效益提升。毛利率由去年的53%提升至56%。下表載列本集團截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度按分部劃分的毛利及毛利率。

	截至十二月三十一日止年度				
	二零二五年	二零二四年	同比變動	二零二五年	二零二四年
	毛利			毛利率	
	(人民幣百萬元，另有指明者除外)				
增值服務	222,296	181,657	22%	60%	57%
營銷服務	83,389	67,232	24%	58%	55%
金融科技及企業服務	116,616	99,701	17%	51%	47%
其他	292	656	-55%	4%	8%
本集團	422,593	349,246	21%	56%	53%

- 增值服務業務毛利同比增長22%至人民幣2,223億元，受益於自研遊戲的收入貢獻增加。毛利率由去年的57%提升至60%。
- 營銷服務業務毛利同比增長24%至人民幣834億元，得益於AI驅動的營銷服務業務帶動高毛利率收入強勁增長，尤其是視頻號及微信搜一搜。毛利率由去年的55%提升至58%。
- 金融科技及企業服務業務毛利同比增長17%至人民幣1,166億元，受益於雲服務增長帶來的規模效應和金融科技服務收入結構改善，以及成本效益提升。毛利率由去年的47%提升至51%。





管理層討論及分析

銷售及市場推廣開支。截至二零二五年十二月三十一日止年度的銷售及市場推廣開支同比增長15%至人民幣417億元，反映為支持我們的AI原生應用程序及遊戲的發展而加大推廣力度。

一般及行政開支。截至二零二五年十二月三十一日止年度的一般及行政開支同比增長21%至人民幣1,361億元。此增長乃由於研發開支增加，主要為與我們AI投資相關的僱員成本及折舊費用增加，以及一次性股份酬金開支人民幣40億元(因對一間海外附屬公司現有商業安排的重組而產生)。

利息收入。截至二零二五年十二月三十一日止年度的利息收入同比增長6%至人民幣169億元，乃由於現金儲備增加。

財務成本。截至二零二五年十二月三十一日止年度的財務成本為人民幣151億元，去年為人民幣120億元，主要由於本年度確認滙兌虧損淨額，對比去年錄得滙兌收益淨額。

分佔聯營公司及合營公司盈利/(虧損)淨額。我們於截至二零二五年十二月三十一日止年度錄得分佔聯營公司及合營公司盈利人民幣237億元，去年分佔盈利人民幣252億元。非國際財務報告準則分佔聯營公司及合營公司盈利由去年的人民幣316億元增長至人民幣335億元。

所得稅開支。截至二零二五年十二月三十一日止年度的所得稅開支同比增長5%至人民幣475億元，主要反映經營盈利增長，部分被本年度確認的預提所得稅撥備減少所抵銷。

本公司權益持有人應佔盈利。截至二零二五年十二月三十一日止年度的本公司權益持有人應佔盈利同比增長16%至人民幣2,248億元。非國際財務報告準則本公司權益持有人應佔盈利同比增長17%至人民幣2,596億元。





二零二五年第四季與二零二四年第四季的比較

下表載列二零二五年第四季與二零二四年第四季的比較數字：

	未經審核	
	截至下列日期止三個月	
	二零二五年 十二月三十一日	二零二四年 十二月三十一日
	(人民幣百萬元)	
收入	194,371	172,446
收入成本	(86,082)	(81,793)
毛利	108,289	90,653
銷售及市場推廣開支	(12,983)	(10,285)
一般及行政開支	(36,283)	(31,403)
其他收益／(虧損)淨額	1,315	2,513
經營盈利	60,338	51,478
投資收益／(虧損)淨額及其他	3,303	1,119
利息收入	4,784	3,910
財務成本	(3,573)	(2,512)
分佔聯營公司及合營公司盈利／(虧損)淨額	6,832	9,253
除稅前盈利	71,684	63,248
所得稅開支	(12,595)	(11,781)
期內盈利	59,089	51,467
下列人士應佔：		
本公司權益持有人	58,260	51,324
非控制性權益	829	143
	59,089	51,467
非國際財務報告準則經營盈利	69,518	59,475
非國際財務報告準則本公司權益持有人應佔盈利	64,694	55,312





管理層討論及分析

收入。二零二五年第四季的收入同比增長13%至人民幣1,944億元。下表載列本集團二零二五年第四季及二零二四年第四季按分部劃分的收入。

	未經審核				
	截至下列日期止三個月				
	二零二五年 十二月三十一日	二零二四年 十二月三十一日	同比變動	二零二五年 十二月三十一日	二零二四年 十二月三十一日
	收入			佔收入總額百分比	
	(人民幣百萬元，另有指明者除外)				
增值服務	89,920	79,022	14%	47%	46%
營銷服務	41,116	35,004	17%	21%	20%
金融科技及企業服務	60,818	56,125	8%	31%	33%
其他	2,517	2,295	10%	1%	1%
本集團	194,371	172,446	13%	100%	100%

- 增值服務業務二零二五年第四季的收入同比增長14%至人民幣899億元。本土市場遊戲收入為人民幣382億元，同比增長15%，得益於《三角洲行動》與《無畏契約》系列(個人電腦端及移動端)的收入增長，以及《鳴潮》的增量收入貢獻。國際市場遊戲收入為人民幣211億元，同比增長32%(按固定匯率計算為31%)，主要得益於Supercell旗下遊戲及《PUBG MOBILE》的收入增長，以及《鳴潮》的增量收入貢獻。社交網絡收入同比增長3%至人民幣306億元，反映視頻號直播服務收入及音樂付費會員收入的增長。
- 營銷服務業務二零二五年第四季的收入為人民幣411億元，同比增長17%。我們對AI驅動的廣告精準定向能力的優化，以及對微信生態系統內閉環營銷能力的擴展，推動了廣告表現改善和廣告單價提升，構成收入增長的主要驅動力。由於用戶參與度提高及廣告加載率的小幅提升，廣告曝光也略有增長。
- 金融科技及企業服務業務二零二五年第四季的收入同比增長8%至人民幣608億元。金融科技服務收入增長主要由於理財服務及商業支付活動的收入增加。企業服務收入同比增速提升至22%，得益於國內及海外市場雲服務的收入增加(包括AI相關服務的收入)，以及主要由於微信小店交易額擴大而帶動的商家技術服務費收入增長。





毛利。二零二五年第四季的毛利同比增長19%至人民幣1,083億元，主要由於自研遊戲、視頻號及微信搜一搜營銷服務等高毛利率收入貢獻增加，以及金融科技服務與雲服務的成本效益提升。毛利率由去年同期的53%提升至56%。下表載列本集團二零二五年第四季及二零二四年第四季按分部劃分的毛利及毛利率。

	未經審核				
	截至下列日期止三個月				
	二零二五年 十二月三十一日	二零二四年 十二月三十一日	同比變動	二零二五年 十二月三十一日	二零二四年 十二月三十一日
	毛利／(虧)			毛利率	
	(人民幣百萬元，另有指明者除外)				
增值服務	53,539	44,157	21%	60%	56%
營銷服務	24,559	20,197	22%	60%	58%
金融科技及企業服務	30,857	26,460	17%	51%	47%
其他	(666)	(161)	NM	(26%)	(7%)
本集團	108,289	90,653	19%	56%	53%

- 增值服務業務毛利同比增長21%至人民幣535億元，主要受益於自研遊戲的貢獻增加。毛利率由去年同期的56%提升至60%。
- 營銷服務業務毛利同比增長22%至人民幣246億元，得益於AI驅動的營銷服務業務帶動高毛利率收入強勁增長，尤其是視頻號及微信搜一搜。毛利率為60%，去年同期為58%。
- 金融科技及企業服務業務毛利同比增長17%至人民幣309億元，受益於雲服務增長帶來的規模效應及金融科技服務收入結構改善，以及成本效益提升。毛利率由去年同期的47%提升至51%。





管理層討論及分析

銷售及市場推廣開支。二零二五年第四季的銷售及市場推廣開支同比增長26%至人民幣130億元，主要由於為支持我們的AI原生應用程序及遊戲的發展而加大推廣力度。

一般及行政開支。二零二五年第四季的一般及行政開支同比增長16%至人民幣363億元，主要為與我們AI投資相關的僱員成本及折舊費用增加。

利息收入。二零二五年第四季的利息收入同比增長22%至人民幣48億元，部分由於現金儲備增加。

財務成本。二零二五年第四季的財務成本為人民幣36億元，去年同期為人民幣25億元，主要由於本季為滙兌虧損，對比去年同期為滙兌收益。

分佔聯營公司及合營公司盈利／(虧損)淨額。我們於二零二五年第四季錄得分佔聯營公司及合營公司盈利人民幣68億元，去年同期分佔盈利人民幣93億元，該減少乃由於二零二四年第四季兩間聯營公司確認大額非經常性收益。非國際財務報告準則分佔聯營公司及合營公司盈利人民幣91億元，去年同期分佔盈利人民幣77億元，該增長乃由於若干國內聯營公司因運營效率提高及業務增長所帶動的業績提升。

所得稅開支。二零二五年第四季的所得稅開支同比增長7%至人民幣125億元。

本公司權益持有人應佔盈利。二零二五年第四季的本公司權益持有人應佔盈利同比增長14%至人民幣583億元。非國際財務報告準則本公司權益持有人應佔盈利同比增長17%至人民幣647億元。





二零二五年第四季與二零二五年第三季的比較

下表載列二零二五年第四季與二零二五年第三季的比較數字：

	未經審核	
	截至下列日期止三個月	
	二零二五年 十二月三十一日	二零二五年 九月三十日
	(人民幣百萬元)	
收入	194,371	192,869
收入成本	(86,082)	(84,071)
毛利	108,289	108,798
銷售及市場推廣開支	(12,983)	(11,468)
一般及行政開支	(36,283)	(34,259)
其他收益／(虧損)淨額	1,315	483
經營盈利	60,338	63,554
投資收益／(虧損)淨額及其他	3,303	2,820
利息收入	4,784	4,256
財務成本	(3,573)	(3,756)
分佔聯營公司及合營公司盈利／(虧損)淨額	6,832	7,854
除稅前盈利	71,684	74,728
所得稅開支	(12,595)	(9,785)
期內盈利	59,089	64,943
下列人士應佔：		
本公司權益持有人	58,260	63,133
非控制性權益	829	1,810
	59,089	64,943
非國際財務報告準則經營盈利	69,518	72,570
非國際財務報告準則本公司權益持有人應佔盈利	64,694	70,551





管理層討論及分析

收入。二零二五年第四季的收入環比增長0.8%至人民幣1,944億元。

- 增值服務業務收入環比下降6%至人民幣899億元。本土市場遊戲收入為人民幣382億元，環比下降11%，主要由於第四季商業化及收入的季節性下降。國際市場遊戲收入為人民幣211億元，環比增長1%。社交網絡收入為人民幣306億元，環比下降5%，反映本土市場手機遊戲應用收入的季節性下降。
- 營銷服務業務收入環比增長13%至人民幣411億元，主要受益於我們不斷完善AI驅動的廣告能力及旺季影響，推動視頻號、小程序及我們移動廣告聯盟的收入增長。
- 金融科技及企業服務業務收入環比增長5%至人民幣608億元，主要得益於雲服務及支付活動的收入增長。

毛利。二零二五年第四季的毛利為人民幣1,083億元，毛利率為56%，環比均基本保持穩定。

- 增值服務業務毛利環比下降9%至人民幣535億元，主要由於本土市場遊戲收入的季節性下降。毛利率為60%，二零二五年第三季為61%。
- 營銷服務業務毛利環比增長20%至人民幣246億元，受益於AI驅動的廣告能力及旺季影響拉動高毛利率收入的增長。毛利率由二零二五年第三季的57%提升至60%。
- 金融科技及企業服務業務毛利環比增長6%至人民幣309億元，主要由於雲服務收入的增長。毛利率為51%，二零二五年第三季為50%。

銷售及市場推廣開支。二零二五年第四季的銷售及市場推廣開支環比增長13%至人民幣130億元，主要反映遊戲及電競賽事相關的營銷支出季節性增加。





一般及行政開支。二零二五年第四季的一般及行政開支環比增長6%至人民幣363億元，乃由於我們的AI業務發展相關的研發開支及僱員成本增加。

分佔聯營公司及合營公司盈利／(虧損)淨額。我們於二零二五年第四季錄得分佔聯營公司及合營公司盈利人民幣68億元，上季分佔盈利人民幣78億元。二零二五年第四季的非國際財務報告準則分佔聯營公司及合營公司盈利人民幣91億元，上季分佔盈利人民幣103億元。

本公司權益持有人應佔盈利。二零二五年第四季的本公司權益持有人應佔盈利環比下降8%至人民幣583億元。非國際財務報告準則本公司權益持有人應佔盈利環比下降8%至人民幣647億元。

其他財務資料

	未經審核				
	截至下列日期止三個月			截至下列日期止年度	
	二零二五年 十二月三十一日	二零二五年 九月三十日	二零二四年 十二月三十一日	二零二五年 十二月三十一日	二零二四年 十二月三十一日
	(人民幣百萬元，另有指明者除外)				
EBITDA (a)	77,126	80,357	63,917	310,767	256,310
經調整的EBITDA (a)	83,048	86,698	69,579	336,427	277,012
經調整的EBITDA比率(b)	43%	45%	40%	45%	42%
利息及相關開支	3,323	3,206	3,340	13,456	12,447
現金淨額(c)	107,145	102,422	76,798	107,145	76,798
資本開支(d)	19,632	12,983	36,578	79,198	76,760

附註：

- (a) EBITDA乃按經營盈利扣除其他收益／(虧損)淨額，加回物業、設備及器材、投資物業及使用權資產的折舊、以及無形資產及土地使用權的攤銷計算。經調整的EBITDA乃按EBITDA加按權益結算的股份酬金開支計算。
- (b) 經調整的EBITDA比率乃按經調整的EBITDA除以收入計算。
- (c) 現金淨額為期末餘額，乃根據現金及現金等價物加定期存款及其他(包括為資金管理目的而持有的高流動性投資產品)，減借款及應付票據計算。
- (d) 資本開支主要包括對IT基礎設施(包括電腦設備、零配件及軟件)、數據中心、土地使用權、辦公園區及知識產權(不包括媒體內容)的投入。





管理層討論及分析

下表載列本集團所示期間經營盈利與EBITDA及經調整的EBITDA之間的調節：

	未經審核				
	截至下列日期止三個月			截至下列日期止年度	
	二零二五年 十二月三十一日	二零二五年 九月三十日	二零二四年 十二月三十一日	二零二五年 十二月三十一日	二零二四年 十二月三十一日
	(人民幣百萬元，另有指明者除外)				
經營盈利	60,338	63,554	51,478	241,562	208,099
調整：					
其他(收益)/虧損淨額	(1,315)	(483)	(2,513)	3,177	(8,002)
物業、設備及器材以及投資物業的折舊	7,912	7,297	5,811	26,580	21,141
使用權資產的折舊	1,638	1,511	1,595	6,219	6,191
無形資產及土地使用權的攤銷	8,553	8,478	7,546	33,229	28,881
EBITDA	77,126	80,357	63,917	310,767	256,310
按權益結算的股份酬金	5,922	6,341	5,662	25,660	20,702
經調整的EBITDA	83,048	86,698	69,579	336,427	277,012





非國際財務報告準則財務計量

為補充根據國際財務報告準則編製的本集團綜合業績，若干額外的非國際財務報告準則財務計量(經營盈利、經營利潤率、期內盈利、本公司權益持有人應佔盈利、每股基本盈利及每股攤薄盈利)已於本年報內呈列。此等未經審核非國際財務報告準則財務計量應被視為根據國際財務報告準則編製的本集團財務業績的補充而非替代計量。此外，此等非國際財務報告準則財務計量的定義可能與其他公司所用的類似詞彙有所不同。

本公司的管理層相信，非國際財務報告準則財務計量藉排除若干非現金項目及投資相關交易的若干影響為投資者評估本集團核心業務的業績提供有用的補充資料。此外，非國際財務報告準則調整包括本集團主要聯營公司的相關非國際財務報告準則調整，此乃基於相關主要聯營公司可獲得的已公佈財務資料或本公司管理層根據所獲得的資料、若干預測、假設及前提所作出的估計。

下表載列本集團於二零二五年及二零二四年第四季、二零二五年第三季以及截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度的非國際財務報告準則財務計量與根據國際財務報告準則編製的最近計量之間的調節：

未經審核截至二零二五年十二月三十一日止三個月

	調整							非國際財務 報告準則
	已報告	股份酬金 (a)	來自投資 公司的 (收益)/ 虧損淨額 (b)	無形資產 攤銷 (c)	減值撥備/ (撥回) (d)	SSV及 CPP (e)	所得稅 影響 (g)	
經營盈利	60,338	7,210	-	1,594	-	376	-	69,518
分佔聯營公司及合營公司 盈利/(虧損)淨額	6,832	773	(26)	1,522	46	-	-	9,147
期內盈利	59,089	7,983	(7,479)	3,116	3,617	1,338	(953)	66,711
本公司權益持有人應佔盈利	58,260	7,902	(7,515)	2,793	2,812	1,338	(896)	64,694
每股盈利(每股人民幣元)								
- 基本	6.433							7.144
- 攤薄	6.276							6.966
經營利潤率	31%							36%





管理層討論及分析

未經審核截至二零二五年九月三十日止三個月

	調整							
	已報告	來自投資 公司的 (收益)/ 虧損淨額	無形資產 攤銷	減值撥備/ (撥回)	SSV及 CPP	其他	所得稅 影響	非國際財務 報告準則
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	
	(人民幣百萬元，另有指明者除外)							
經營盈利	63,554	7,188	-	1,622	-	206	-	72,570
分佔聯營公司及合營公司 盈利/(虧損)淨額	7,854	909	(555)	1,755	(1)	-	-	10,322
期內盈利	64,943	8,097	1,703	3,377	(4,798)	321	(1,207)	72,796
本公司權益持有人應佔盈利	63,133	7,905	1,730	3,003	(4,805)	321	(1,096)	70,551
每股盈利(每股人民幣元)								
— 基本	6.952							7.769
— 攤薄	6.779							7.575
經營利潤率	33%							38%

未經審核截至二零二四年十二月三十一日止三個月

	調整							
	已報告	來自投資 公司的 (收益)/ 虧損淨額	無形資產 攤銷	減值撥備/ (撥回)	SSV及 CPP	其他	所得稅 影響	非國際財務 報告準則
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	
	(人民幣百萬元，另有指明者除外)							
經營盈利	51,478	6,140	-	1,416	-	441	-	59,475
分佔聯營公司及合營公司 盈利/(虧損)淨額	9,253	1,003	(3,799)	1,176	116	-	-	7,749
期內盈利	51,467	7,143	(6,888)	2,592	1,760	1,109	(706)	56,477
本公司權益持有人應佔盈利	51,324	7,034	(6,931)	2,396	1,037	1,109	(657)	55,312
每股盈利(每股人民幣元)								
— 基本	5.597							6.032
— 攤薄	5.485							5.909
經營利潤率	30%							34%





截至二零二五年十二月三十一日止年度

	調整							
	已報告	來自投資公司的 (收益)/ 虧損淨額	無形資產 攤銷	減值撥備/ (撥回)	SSV及 CPP	其他	所得稅 影響	非國際財務 報告準則
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	
經營盈利	241,562	31,859	-	6,345	-	890	-	280,656
分佔聯營公司及合營公司 盈利/(虧損)淨額	23,740	3,553	(1,268)	6,534	538	-	-	33,457
年內盈利	229,801	35,412	(8,203)	12,879	(2,242)	2,570	(3,612)	266,965
本公司權益持有人應佔盈利	224,842	34,711	(7,896)	11,498	(3,117)	2,570	(3,342)	259,626
每股盈利(每股人民幣元)								
- 基本	24.749							28.577
- 攤薄	24.153							27.877
經營利潤率	32%							37%

截至二零二四年十二月三十一日止年度

	調整							
	已報告	來自投資公司的 (收益)/ 虧損淨額	無形資產 攤銷	減值撥備/ (撥回)	SSV及 CPP	其他	所得稅 影響	非國際財務 報告準則
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	
經營盈利	208,099	23,424	-	5,294	-	991	3	237,811
分佔聯營公司及合營公司 盈利/(虧損)淨額	25,176	4,423	(4,289)	5,478	847	-	-	31,635
年內盈利	196,467	27,847	(18,646)	10,772	10,636	2,570	(2,455)	227,194
本公司權益持有人應佔盈利	194,073	27,230	(18,770)	9,994	9,836	2,570	(2,233)	222,703
每股盈利(每股人民幣元)								
- 基本	20.938							24.027
- 攤薄	20.486							23.505
經營利潤率	32%							36%





管理層討論及分析

附註：

- (a) 包括授予投資公司僱員的認沽期權(可由本集團收購的投資公司的股份及根據其股份獎勵計劃而發行的股份)及其他獎勵
- (b) 包括視同處置/處置投資公司、投資公司公允價值變動的(收益)/虧損淨額以及與投資公司股權交易相關的其他開支
- (c) 因收購產生的無形資產攤銷
- (d) 主要包括於聯營公司、合營公司、商譽及收購產生的其他無形資產的減值撥備/(撥回)
- (e) 主要包括本集團SSV及CPP項目所產生的捐款及開支
- (f) 主要為本集團及/或投資公司的非經常性合規相關成本及若干訴訟和解產生的費用
- (g) 非國際財務報告準則調整的所得稅影響

所持投資

於二零二五年十二月三十一日，本集團的投資組合約為人民幣9,572.19億元(二零二四年十二月三十一日：人民幣8,176.87億元)，記錄於綜合財務狀況表的不同類別，包括：

- 於聯營公司及合營公司的投資(採用權益法計量)；及
- 以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產及以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產。

綜合財務狀況表上述項目的變動已分別於本年報的綜合財務報表附註中予以披露。

本集團管理投資組合的主要目標是加強我們在核心業務方面的領先地位，並為我們在不同行業的「連接」策略提供補充，特別是社交及數字內容、零售與金融科技方面。我們亦投資於醫療、雲及AI、交通及其他行業。





於二零二五年十二月三十一日，本集團於上市投資公司(不包括附屬公司)權益²的公允價值為人民幣6,727億元(二零二四年十二月三十一日：人民幣5,698億元)；於二零二五年十二月三十一日，本集團於非上市投資公司(不包括附屬公司)權益的賬面價值為人民幣3,631億元(二零二四年十二月三十一日：人民幣3,356億元)。其中並無任何一項投資(包括上市公司股權投資)的賬面價值佔本集團於二零二五年十二月三十一日總資產的5%或以上。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，本集團的重大投資組合中概無需根據上市規則附錄D2第32段予以披露的重大變化。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，本集團錄得來自投資組合的回報為人民幣297.38億元，較去年增長13%。所獲投資組合回報的詳情載列如下：

主要投資業績 (按性質劃分)	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
股息收入	1,797	715
處置及視同處置投資公司的收益淨額	4,942	12,810
公允價值收益淨額	2,824	2,621
於投資公司、商譽及收購產生的其他無形資產的減值撥回/(撥備)淨額	2,780	(9,789)
分佔聯營公司及合營公司盈利/(虧損)淨額	23,740	25,176
因收購產生的無形資產攤銷	(6,345)	(5,294)

本集團將持續密切監控投資組合的表現、持續進行戰略性投資，並在市場時機合適時亦將尋求機會將部分現有投資變現。

² 包括透過特殊目的公司持有的權益，且按應佔基準計





管理層討論及分析

流動資金及財務資源

於二零二五年十二月三十一日及二零二五年九月三十日，本集團的現金及債務狀況如下：

	經審核 二零二五年 十二月三十一日	未經審核 二零二五年 九月三十日
	(人民幣百萬元)	
現金及現金等價物	141,041	159,982
定期存款及其他	353,837	333,366
借款	(250,987)	(252,889)
應付票據	<u>(136,746)</u>	<u>(138,037)</u>
現金淨額	<u>107,145</u>	<u>102,422</u>

於二零二五年十二月三十一日，本集團的現金淨額為人民幣1,071億元，二零二五年九月三十日的現金淨額為人民幣1,024億元。現金淨額環比增加，主要受自由現金流拉動，部分被人民幣196億元股份回購，以及人民幣69億元主要與對其他企業投資相關的淨現金流出所抵銷。

二零二五年第四季的自由現金流為人民幣340億元，反映經營活動所產生的現金淨額人民幣665億元，部分被資本開支付款人民幣224億元(主要用於支持我們的AI業務發展)、媒體內容付款人民幣81億元及租賃負債付款人民幣20億元所抵銷。

於二零二五年十二月三十一日，本集團的銀行結餘及現金主要以人民幣及美元計值。本集團認為，任何貨幣兌主要功能性貨幣匯率的合理變動不會導致本集團業績發生重大變化，原因是以附屬公司的功能性貨幣以外的幣種計值的金融資產及負債的賬面淨值被視為並不重大。詳情載列於綜合財務報表附註4.1。





於二零二五年十二月三十一日，本集團的債務總額包括借款及應付票據。本集團的借款及應付票據的詳情分別載於綜合財務報表附註36及附註37。

於二零二五年十二月三十一日，本集團持有部分浮動利率借款，其現金流量乃使用利率掉期對沖。利率掉期對本集團財務狀況及表現的影響載列於綜合財務報表附註4.1。

本集團基於業務及財務風險情況評估其信譽，並通過定期審閱債務總額／經調整EBITDA比率監控資本，該比率為衡量本集團償付所有債務能力的標準，進而反映了本集團財務健康及流動性狀況。詳情載列於綜合財務報表附註4.2。

本集團於二零二五年十二月三十一日並無重大或有負債。

押記

於二零二五年十二月三十一日，本集團將賬面價值約人民幣33億元的於一間投資公司的股權權益質押予銀團(作為質押物的一部分)，以使該投資公司獲得貸款。

於二零二五年十二月三十一日，本集團將賬面價值總額約人民幣1.39億元的於一間投資公司的部分股權權益質押予一間投資銀行，作為與該銀行訂立的衍生工具交易項下責任的擔保。

於二零二五年十二月三十一日，本集團一間附屬公司將合共約人民幣3百萬元的若干其他應收款項質押，以取得與供應商的一份業務合約。





董事會報告

本公司董事欣然提呈截至二零二五年十二月三十一日止年度的報告及經審核財務報表。

主要業務

本公司的主要業務為投資控股。主要附屬公司的業務已載於綜合財務報表附註48。

按業務分部劃分的本集團收入及業績貢獻以及按經營地區分部劃分的本集團收入分析已載於綜合財務報表附註6。

業績及分派

本集團於本年度的業績已載於本年報第130頁的綜合全面收益表。

董事會建議就截至二零二五年十二月三十一日止年度派發末期股息每股5.30港元。股息預期於二零二六年六月一日派發予於二零二六年五月二十日名列本公司股東名冊的股東。於本年度建議派付的末期股息總額為每股5.30港元。

儲備

本公司或會以股本溢價、保留盈利及其他儲備支付股息，只要於緊隨派發股息之後，本公司須有能力於日常業務過程中償還到期債務。

於二零二五年十二月三十一日，本公司的可供分派儲備為人民幣1,678.73億元(二零二四年：人民幣1,253.10億元)。

本集團及本公司年內儲備變動的詳情已分別載於第134頁至第137頁的綜合權益變動表及綜合財務報表附註33、附註34及附註46。





物業、設備及器材

本集團年內物業、設備及器材變動的詳情已載於綜合財務報表附註17。

業務回顧及股息

對本集團業務的中肯審視，其中包括本集團於年內之表現討論及分析、本集團日後可能有之業務發展以及截至二零二五年十二月三十一日止年度擬派股息詳情均載於本年報第4頁至第6頁的《主席報告》。自二零二五年財政年度結束後發生並對本集團有影響的重大事項詳情載於綜合財務報表附註47。運用財務關鍵表現指標進行的分析載於本年報第7頁至第25頁的《管理層討論及分析》。對本集團的環境政策及表現的討論，以及本集團與其持份者的重要關係論述載於獨立的《2025年環境、社會及管治報告》。有關本集團遵守對其有重大影響的有關法律及規例的詳情亦載於獨立的《2025年環境、社會及管治報告》及本年報第82頁至第119頁的《企業管治報告》。對本集團面對的主要風險及不明朗因素的描述載於本年報第82頁至第119頁的《企業管治報告》。

股本

本公司本年度股本變動的詳情已載於綜合財務報表附註33。

附屬公司

於二零二五年十二月三十一日本公司主要附屬公司的詳情已載於綜合財務報表附註48。

借款及應付票據

本集團借款及應付票據的詳情已分別載於綜合財務報表附註36及附註37。





董事會報告

捐款

本集團於本年度作出的捐款為人民幣22.60億元。

財務概要

本集團的簡明綜合業績及財務狀況概要已載於本年報第3頁。

購買、出售或贖回本公司上市證券

截至二零二五年十二月三十一日止年度內，本公司於聯交所以總代價約800億港元(未計開支)購回合共153,415,000股股份。購回的股份其後已被註銷。進行回購旨在長遠提高股東價值。購回股份的詳情如下：

二零二五年購買月份	購買股份數目	每股購買代價		所付總代價 港元
		所付最高價 港元	所付最低價 港元	
一月	37,060,000	424.60	364.80	14,117,031,503.00
三月	5,924,000	517.50	495.00	3,003,627,164.10
四月	8,430,000	510.50	419.60	3,905,420,932.80
五月	9,784,000	524.00	496.20	5,004,217,423.60
六月	20,669,000	520.50	490.00	10,509,720,949.40
七月	7,017,000	508.00	493.00	3,502,921,791.30
八月	9,191,000	620.00	583.00	5,506,079,135.80
九月	19,152,000	666.50	591.00	12,112,814,316.40
十月	4,916,000	683.00	648.00	3,302,995,965.60
十一月	9,232,000	640.50	606.50	5,721,148,388.80
十二月	<u>22,040,000</u>	625.50	592.50	<u>13,350,322,007.40</u>
總計：	<u>153,415,000</u>			<u>80,036,299,578.20</u>

除上文及綜合財務報表附註33所披露者外，本公司或其任何附屬公司於截至二零二五年十二月三十一日止年度內概無購買、出售或贖回本公司任何上市證券。





一間非全資附屬公司後續公開售股所得款項用途

虎牙(我們的非全資附屬公司)的後續公開售股所得款項用途載列如下：

虎牙

於二零一九年四月，虎牙進行18,400,000股美國預託股份(「美國預託股份」)的後續公開售股，相當於其18,400,000股A類普通股(包括虎牙出售的13,600,000股美國預託股份及售股股東出售的4,800,000股美國預託股份)，公開售股價為每股美國預託股份24.00美元。後續公開售股所得款項淨額約為3.138億美元及擬根據虎牙二零一九年四月十日的後續公開售股招股章程所載的建議用途予以動用。直至二零二五年十二月三十一日，後續公開售股所得款項淨額2.688億美元已根據虎牙先前披露的意向予以動用。所得款項用途的詳情如下：

	截至二零二五年			動用尚未動用金額的 預期時間表
	後續公開售股	十二月三十一日	於二零二五年	
	所得款項的	止年度實際	十二月三十一日	
	擬定用途	已動用的金額	尚未動用的金額	
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	
投資內容生態及電子競技合作夥伴以 擴大內容體裁及提高內容質量	94.1至125.5	10.9	最高13.3	二零二七年年底前
研發以加強技術及產品	78.5至94.1	3.2	最高68.5	二零二七年年底前
海外擴張機遇及潛在的戰略投資及 併購機遇	31.4至47.1	22.3	最高13.6	二零二七年年底前
擴展及加強產品與服務提供	15.7至31.4	4.5	最高10.4	二零二七年年底前
一般企業用途	15.7至94.1	12.6	最高17.7	二零二七年年底前

於二零二五年十二月三十一日，餘下後續公開售股所得款項淨額0.45億美元存放於銀行。





購股權計劃

截至二零二五年十二月三十一日止年度內，本公司有一項購股權計劃仍生效並持續有效，即二零二三年購股權計劃。董事會可酌情向任何合資格參與者授出購股權以認購股份，惟須受限於該計劃的條款及條件。行使價須遵守上市規則的規定。此外，購股權歸屬期由董事會釐定，惟須不遲於購股權授出日期後十年期間的最後一日。

截至二零二五年十二月三十一日止年度內及於二零二五年十二月三十一日，除二零二三年購股權計劃外，本公司於任何購股權計劃項下概無任何尚未行使的可行使購股權。

於二零二五年一月一日及二零二五年十二月三十一日，根據二零二三年購股權計劃的計劃授權可供授出之購股權總數分別為262,443,505股及255,165,461股。於二零二五年一月一日及二零二五年十二月三十一日，根據二零二三年購股權計劃的服務提供者分項限額可供授出之購股權總數均為958,794股。

於二零二五年十二月三十一日，概無本公司董事根據二零二三年購股權計劃持有任何尚未行使的購股權。





截至二零二五年十二月三十一日止年度內向僱員參與者授出的購股權的變動詳情如下：

授出日期	購股權數目				於二零二五年 十二月三十一日	行使價 港元	行使期／表現目標 (附註22)
	於二零二五年 一月一日	年內 已授出 (附註16、 17及18)	年內 已行使 (附註15)	年內 已失效／沒收			
二零一八年一月十六日	15	-	-	15	-	387.16	二零一九年一月十六日至 二零二五年一月十五日(附註2)
二零一八年四月九日	1,483,155	-	1,483,070	85	-	358.11	二零一九年四月九日至 二零二五年四月八日(附註1)
二零一八年四月九日	170,555	-	170,555	-	-	358.11	二零一九年四月九日至 二零二五年四月八日(附註2)
二零一八年四月九日	14,323,660	-	14,323,660	-	-	358.11	二零一九年四月九日至
	4,804,560	-	4,804,560	-	-	357.86	二零二五年四月八日(附註3)
二零一八年六月二十二日	13,055	-	13,055	-	-	348.04	二零一九年六月二十二日至 二零二五年六月二十一日(附註1)
二零一八年六月二十二日	70,525	-	70,525	-	-	348.04	二零一九年六月二十二日至 二零二五年六月二十一日(附註2)
二零一八年七月六日	1,706,346	-	1,706,346	-	-	332.87	二零一九年七月六日至
	773,703	-	772,093	1,610	-	332.47	二零二五年七月五日(附註3)
二零一八年七月六日	647	-	647	-	-	332.87	二零二一年七月六日至
	3,008	-	3,008	-	-	332.47	二零二五年七月五日(附註5)
	2,833	-	2,833	-	-	331.57	
	4,534	-	4,534	-	-	331.40	
二零一八年八月二十四日	7,900	-	7,900	-	-	302.78	二零一九年八月二十四日至 二零二五年八月二十三日(附註2)
二零一九年四月四日	160,240	-	47,740	-	112,500	321.04	二零二零年四月四日至 二零二六年四月三日(附註1)
二零一九年四月四日	2,894,848	-	2,767,903	-	126,945	321.04	二零二零年四月四日至
	1,447,425	-	1,320,480	-	126,945	320.78	二零二六年四月三日(附註3)
	1,447,427	-	1,279,759	-	167,668	320.45	
二零一九年四月四日	17,500,000	-	5,916,667	-	11,583,333	320.01	二零二四年四月四日至 二零二六年四月三日(附註6)
二零一九年七月八日	609,987	-	231,051	4	378,932	306.21	二零二零年七月八日至
	392,111	-	160,229	3	231,879	305.79	二零二六年七月七日(附註3)
	395,896	-	150,201	8,842	236,853	304.61	





董事會報告

購股權數目

授出日期	於二零二五年 一月一日	年內 已授出 (附註16、 17及18)	年內 已行使 (附註15)	年內 已失效/沒收	於二零二五年 十二月三十一日	行使價 港元	行使期/表現目標 (附註22)
二零一九年七月八日	2,545	-	1,279	-	1,266	306.21	二零二一年七月八日至
	2,546	-	280	-	2,266	305.79	二零二六年七月七日(附註4)
	313	-	280	-	33	304.61	
	281	-	281	-	-	301.46	
二零一九年八月二十三日	9,870	-	9,870	-	-	288.46	二零二零年八月十五日至 二零二六年八月二十二日(附註10)
二零一九年八月二十三日	43,732	-	-	-	43,732	288.89	二零二零年八月十五日至
	21,866	-	-	-	21,866	288.46	二零二六年八月二十二日(附註7)
	46,236	-	24,369	-	21,867	287.49	
二零二零年一月八日	74,340	-	47,170	-	27,170	330.89	二零二零年十二月十五日至
	37,170	-	-	-	37,170	329.92	二零二七年一月七日(附註10)
二零二零年三月二十日	89,127	-	14,299	789	74,039	305.66	二零二一年一月二十一日至
	173,852	-	16,494	790	156,568	305.64	二零二七年三月十九日(附註9)
二零二零年三月二十日	1,697,498	-	-	-	1,697,498	305.66	二零二一年三月二十日至
	1,697,500	-	-	-	1,697,500	305.49	二零二七年三月十九日(附註8)
	1,697,500	-	-	-	1,697,500	304.23	
	1,697,502	-	-	-	1,697,502	303.74	
二零二零年七月十日	272,643	-	58,494	771	213,378	472.04	二零二一年七月五日至
	285,536	-	58,455	772	226,309	471.92	二零二七年七月九日(附註8)
	285,385	-	57,528	772	227,085	470.14	
	275,449	-	52,248	773	222,428	469.87	
二零二零年七月十日	876	-	-	876	-	471.92	二零二二年七月五日至
	877	-	-	877	-	470.14	二零二七年七月九日(附註8)
	877	-	-	877	-	469.87	
二零二零年八月二十一日	3,511	-	2,205	-	1,306	444.32	二零二一年八月十五日至
	3,512	-	2,205	-	1,307	444.01	二零二七年八月二十日(附註10)
	3,512	-	2,205	-	1,307	443.08	





授出日期	購股權數目				於二零二五年 十二月三十一日	行使價 港元	行使期/表現目標 (附註22)
	於二零二五年 一月一日	年內 已授出 (附註16、 17及18)	年內 已行使 (附註15)	年內 已失效/沒收			
二零二零年八月二十一日	239	-	239	-	-	444.32	二零二一年八月十五日至
	240	-	240	-	-	444.01	二零二七年八月二十日(附註8)
	240	-	240	-	-	443.08	
	240	-	240	-	-	442.82	
二零二零年十一月二十三日	46,501	-	38,992	-	7,509	511.83	二零二一年十月十五日至
	7,510	-	-	-	7,510	511.59	二零二七年十一月二十二日(附註9)
二零二零年十一月二十三日	2,951	-	-	2,951	-	511.83	二零二一年十月十五日至
	2,952	-	-	2,952	-	511.59	二零二七年十一月二十二日(附註10)
	2,952	-	-	2,952	-	510.71	
二零二零年十一月二十三日	4,206	-	-	-	4,206	511.83	二零二一年十一月十五日至
	4,206	-	-	-	4,206	511.54	二零二七年十一月二十二日(附註8)
	4,206	-	-	-	4,206	510.57	
	4,207	-	-	-	4,207	508.53	
二零二一年三月三十日	499,031	-	18,521	4,358	476,152	533.39	二零二二年二月八日至
	499,207	-	17,721	4,362	477,124	533.13	二零二八年三月二十九日(附註9)
二零二一年三月三十日	25,083	-	-	-	25,083	533.39	二零二二年二月八日至
	25,083	-	-	-	25,083	533.13	二零二八年三月二十九日(附註8)
	25,084	-	-	-	25,084	532.35	
	25,085	-	-	-	25,085	531.71	
二零二一年三月三十日	1,444	-	1,444	-	-	533.39	二零二二年二月十五日至
	1,444	-	1,444	-	-	533.13	二零二八年三月二十九日(附註10)
	1,445	-	1,445	-	-	532.24	
二零二一年三月三十日	761	-	-	-	761	533.39	二零二二年二月十五日至
	762	-	-	-	762	533.13	二零二八年三月二十九日(附註8)
	763	-	-	-	763	532.24	
	763	-	-	-	763	531.69	





董事會報告

購股權數目

授出日期	於二零二五年 一月一日	年內 已授出 (附註16、 17及18)	年內 已行使 (附註15)	年內 已失效/沒收	於二零二五年 十二月三十一日	行使價 港元	行使期/表現目標 (附註22)
二零二一年三月三十日	966,958	-	-	-	966,958	533.39	二零二二年三月三十日至
	966,958	-	-	-	966,958	533.07	二零二八年三月二十九日(附註8)
	966,961	-	-	-	966,961	532.29	
	966,964	-	-	-	966,964	532.06	
二零二一年六月十日	2,173	-	-	-	2,173	529.18	二零二一年七月五日至
	2,173	-	-	-	2,173	529.08	二零二八年六月九日(附註8)
	2,174	-	-	-	2,174	528.40	
	2,174	-	-	-	2,174	526.97	
二零二一年七月十四日	1,795,960	-	273,257	19,005	1,503,698	478.17	二零二二年七月五日至
	1,791,684	-	252,103	19,007	1,520,574	477.46	二零二八年七月十三日(附註8)
	1,777,364	-	183,699	19,012	1,574,653	476.52	
	1,764,028	-	184,586	60,100	1,519,342	476.09	
二零二一年十一月十六日	57,632	-	57,632	-	-	437.83	二零二二年九月十五日至
	57,632	-	57,632	-	-	436.86	二零二八年十一月十五日(附註10)
	57,633	-	57,633	-	-	433.54	
二零二二年三月二十四日	8,258	-	1,060	-	7,198	343.96	二零二二年七月五日至
	6,316	-	2,861	-	3,455	343.22	二零二九年三月二十三日(附註8)
	8,261	-	1,060	-	7,201	343.21	
	6,316	-	2,336	-	3,980	342.87	
二零二二年三月二十四日	702,194	-	134,546	-	567,648	343.84	二零二三年一月二十七日至
	706,887	-	132,742	-	574,145	343.20	二零二九年三月二十三日(附註9)





授出日期	購股權數目				於二零二五年 十二月三十一日	行使價 港元	行使期／表現目標 (附註22)
	於二零二五年 一月一日	年內 已授出 (附註16、 17及18)	年內 已行使 (附註15)	年內 已失效／沒收			
二零二二年三月二十四日	3,094	-	700	-	2,394	343.77	二零二三年二月十五日至
	3,094	-	700	-	2,394	343.06	二零二九年三月二十三日(附註10)
	3,094	-	400	-	2,694	342.81	
二零二二年三月二十四日	4,207	-	967	-	3,240	343.77	二零二三年二月十五日至
	4,595	-	1,260	-	3,335	343.06	二零二九年三月二十三日(附註8)
	4,294	-	1,257	-	3,037	342.81	
	4,595	-	-	-	4,595	342.50	
二零二二年三月二十四日	1,399,354	-	28,688	-	1,370,666	343.61	二零二三年三月二十四日至
	1,399,355	-	28,689	-	1,370,666	342.79	二零二九年三月二十三日(附註8)
	1,399,356	-	28,689	-	1,370,667	342.49	
	1,399,357	-	-	-	1,399,357	341.94	
二零二二年八月十八日	998,225	-	288,293	2,803	707,129	277.91	二零二三年七月十五日至
	1,059,465	-	271,516	2,803	785,146	277.42	二零二九年八月十七日(附註8)
	1,213,603	-	294,806	44,806	873,991	276.81	
	1,213,810	-	-	73,046	1,140,764	276.01	
二零二三年三月二十三日	547,964	-	63,626	-	484,338	375.60	二零二四年一月十五日至 二零三零年三月二十二日(附註9)
二零二三年三月二十三日	3,071,143	-	55,910	-	3,015,233	375.60	二零二四年四月十五日至 二零三零年三月二十二日(附註8)
二零二三年八月十七日	36,883	-	36,883	-	-	334.04	二零二四年六月十五日至 二零三零年八月十六日(附註9)
二零二三年八月十七日	60,862	-	40,574	20,288	-	334.04	二零二四年六月十五日至 二零三零年八月十六日(附註10)
二零二三年八月十七日	22,551	-	178	-	22,373	334.04	二零二四年七月十五日至 二零三零年八月十六日(附註9)
二零二三年八月十七日	1,761,275	-	162,476	77,725	1,521,074	334.04	二零二四年七月十五日至 二零三零年八月十六日(附註8)
二零二三年八月十七日	11,557,350	-	-	-	11,557,350	334.04	二零二四年九月十五日至 二零三零年八月十六日(附註8)





董事會報告

購股權數目

授出日期	於二零二五年 一月一日	年內 已授出 (附註16、 17及18)	年內 已行使 (附註15)	年內 已失效/沒收	於二零二五年 十二月三十一日	行使價 港元	行使期/表現目標 (附註22)
二零二四年三月二十一日	984	-	-	-	984	291.20	二零二四年七月十五日至 二零三一年三月二十日(附註8)
二零二四年三月二十一日	363,379	-	36,900	3,883	322,596	291.20	二零二五年一月十五日至 二零三一年三月二十日(附註9)
二零二四年三月二十一日	10,186,212	-	-	-	10,186,212	291.20	二零二五年四月十五日至 二零三一年三月二十日(附註8)
二零二四年三月二十一日	128,633	-	-	-	128,633	291.20	二零二六年一月十五日至 二零三一年三月二十日(附註11)
二零二四年八月十五日	934,600	-	40,922	19,382	874,296	373.12	二零二五年七月十五日至 二零三一年八月十四日(附註8)
二零二五年三月二十日	-	2,751	-	-	2,751	526.90	二零二五年七月十五日至 二零三二年三月十九日(附註8及12)
二零二五年三月二十日	-	384,949	-	200	384,749	526.90	二零二六年一月十五日至 二零三二年三月十九日(附註9及12)
二零二五年三月二十日	-	6,275,690	-	-	6,275,690	526.90	二零二六年三月十五日至 二零三二年三月十九日(附註8及12)
二零二五年八月十四日	-	6,774	-	-	6,774	590.00	二零二六年七月十五日至 二零三二年八月十三日(附註9及13)
二零二五年八月十四日	-	442,228	-	8,313	433,915	590.00	二零二六年七月十五日至 二零三二年八月十三日(附註8及13)
二零二五年八月十四日	-	148,355	-	-	148,355	590.00	二零二六年八月十五日至 二零三二年八月十三日(附註10及13)
二零二五年十一月十四日	-	20,287	-	-	20,287	649.30	二零二六年九月十五日至 二零三二年十一月十三日(附註10及14)
合計：	<u>109,221,125</u>	<u>7,281,034</u>	<u>38,389,585</u>	<u>405,804</u>	<u>77,706,770</u>		





附註：

1. 就其可行使日期，為根據購股權授出日期為基準而決定的購股權，購股權總數的首50%將於授出日期一年後歸屬並可予以行使，其後年度購股權總數的餘下50%將歸屬並可予以行使。
2. 就其可行使日期，為根據購股權授出日期為基準而決定的購股權，購股權總數的首33.33%（三分之一）將於授出日期一年後歸屬並可予以行使，其後每年購股權總數的33.33%（三分之一）將歸屬並可予以行使。
3. 就其可行使日期，為根據購股權授出日期為基準而決定的購股權，購股權總數的首25%將於授出日期一年後歸屬並可予以行使，其後每年購股權總數的25%將歸屬並可予以行使。
4. 就其可行使日期，為根據購股權授出日期為基準而決定的購股權，購股權總數的首25%將於授出日期兩年後歸屬並可予以行使，其後每年購股權總數的25%將歸屬並可予以行使。
5. 就其可行使日期，為根據購股權授出日期為基準而決定的購股權，購股權總數的首25%將於授出日期三年後歸屬並可予以行使，其後每年購股權總數的25%將歸屬並可予以行使。
6. 就其可行使日期，為根據購股權授出日期為基準而決定的購股權，購股權總數的100%將於授出日期五年後歸屬並可予以行使。
7. 待滿足若干條件後，購股權總數的首25%將於行使期的首日歸屬並可予以行使，其後每年購股權總數的25%將歸屬並可予以行使。
8. 購股權總數的首25%將於行使期的首日歸屬並可予以行使，其後每年購股權總數的25%將歸屬並可予以行使。
9. 購股權總數的首50%將於行使期的首日歸屬並可予以行使，其後年度購股權總數的餘下50%將歸屬並可予以行使。
10. 購股權總數的首33.33%（三分之一）將於行使期的首日歸屬並可予以行使，其後每年購股權總數的33.33%（三分之一）將歸屬並可予以行使。





11. 購股權總數的100%將於行使期的首日歸屬並可予以行使。
12. 緊接於二零二五年三月二十日授出購股權當日前股份的收市價為每股540港元。
13. 緊接於二零二五年八月十四日授出購股權當日前股份的收市價為每股586港元。
14. 緊接於二零二五年十一月十四日授出購股權當日前股份的收市價為每股656港元。
15. 於二零二五年，緊接於行使購股權當日前股份的加權平均收市價為每股556.01港元。
16. 於二零二五年三月二十日授出的購股權於授出日期的平均公允價值為每股174.85港元。
17. 於二零二五年八月十四日授出的購股權於授出日期的平均公允價值為每股192.17港元。
18. 於二零二五年十一月十四日授出的購股權於授出日期的平均公允價值為每股202.88港元。
19. 截至二零二五年十二月三十一日止年度內，概無任何授予僱員參與者的購股權被註銷。
20. 概無任何參與者獲授超過1%個人限額的購股權及獎勵。
21. 有關截至二零二五年十二月三十一日止年度內本公司購股權估值的詳情，包括購股權計劃所採用的會計準則及政策，已載於綜合財務報表附註35及附註2.20。
22. 截至二零二五年十二月三十一日止年度內，所有授出均無任何表現目標。
23. 有關僱員參與者的描述，請參閱釋義章節。





購股權計劃概要

二零二三年購股權計劃

1. 目的 表彰若干人士對本集團所作的貢獻、招攬最優秀人員及促使本集團業務成功發展
2. 合資格參與者 任何僱員參與者、關連實體的任何董事或僱員及任何服務提供者
3. 計劃限額 根據二零二三年購股權計劃所授出的購股權所涉及的股份數目最多為287,638,307股股份，即在二零二三年五月十七日本公司已發行相關類別證券的3%。
4. 各參與者的最大權益 於截至及包括授出日期止任何12個月內，所有根據本公司股份計劃授予任何合資格人士之購股權或獎勵(不包括任何已失效之購股權或獎勵)而已發行及將予發行的股份總數不得超過不時已發行股份的1%，惟該項授出經本公司股東另行批准則除外。
5. 購股權期限 購股權期限由董事會釐定，惟該期限須不遲於購股權授出日期後10年期間的最後一日屆滿。購股權於可行使前並無最短持有期。
6. 歸屬期 授出購股權的總歸屬期約為22至72個月。
7. 接納要約 所授出的購股權須自授出日期起28日內接納。無需支付現金代價。
8. 行使價 行使價不得低於以下最高者：(i)授出購股權當日(必須為營業日)聯交所每日報價表所列的證券收市價；(ii)截至授出購股權當日止前五個營業日聯交所每日報價表所列的證券平均收市價；及(iii)股份面值。
9. 計劃的剩餘年期 除根據計劃規則提前終止外，將於二零三三年五月十七日屆滿(即於本年報日期，計劃的剩餘年期約為7年2個月)。





附註：

於本年報日期，根據二零二三年購股權計劃可供發行的股份總數為326,481,267股，約佔於本年報日期已發行股份的3.59%。

購股權變動

有關年內本公司購股權變動的詳情已載於綜合財務報表附註35。

股份獎勵計劃

截至二零二五年十二月三十一日止年度內，本公司有一項股份獎勵計劃仍生效並持續有效，即二零二三年股份獎勵計劃。於二零二五年十二月三十一日，除二零二三年股份獎勵計劃外，本公司於任何股份獎勵計劃項下概無任何尚未歸屬的股份獎勵。

二零二三年股份獎勵計劃

1. 目的
表彰本集團合資格人士(包括任何董事)作出的貢獻，以及吸引、激勵及挽留彼等人士
2. 期限及終止
由採納日期起生效及持續有效，除非及直至於下列日期(i)採納日期的第十週年；及(ii)董事會決定的提早終止日期(以較早日期為準)終止，惟有關終止不會影響任何獲選參與者的任何現行權利。
3. 合資格人士
任何僱員參與者、關連實體的任何董事或僱員及任何服務提供者
4. 計劃限額
本公司於採納日期已發行股份的4.5%(即431,457,460股股份)，當中就根據二零二三年股份獎勵計劃將授出的所有獎勵而可能發行的新股份總數不得超過於採納日期已發行股份的3.5%(即335,578,024股股份)，且將用於滿足根據二零二三年股份獎勵計劃將授出的獎勵的現有股份數目不得超過於採納日期已發行股份的1%(即95,879,435股股份)





二零二三年股份獎勵計劃

5. 各參與者的最大權益 於截至及包括授出日期止任何12個月期間內，所有根據本公司股份計劃授予任何合資格人士之購股權或獎勵(不包括任何已失效之購股權或獎勵)而已發行及將予發行的股份總數不得超過不時已發行股份的1%，惟該項授出經本公司股東另行批准則除外。

6. 營運 董事會可不時全權酌情甄選任何合資格人士成為獲選參與者及向該名獲選參與者授出獎勵股份。

董事會可於授出日期後隨時酌情從本公司資源或任何附屬公司資源支付相關款項至一個賬戶為每名獲選參與者購買及／或認購獎勵股份。

7. 限制 董事會不可在下列情況下向任何獲選參與者授出獎勵：(i)倘本公司須根據上市規則第13.09條披露消息或倘本公司合理地認為存在必須根據證券及期貨條例第XIVA部予以披露的內幕消息，直至(且包括)該等內幕消息於聯交所及本公司網站公佈後的交易日；(ii)出現有關本公司證券的任何內幕消息或該等消息尚待被確定為內幕消息，直至該等內幕消息已予公佈；(iii)在下列日期前的60日(就年度業績而言)或30日(就半年度、季度或其他中期期間而言)內：(1)批准本公司任何年度、半年度、季度或其他中期期間的業績(不論是否上市規則的規定)的董事會會議日期(首次通知聯交所的日期)；及(2)本公司公佈其季度、中期或年度業績公告的截止限期及截至刊發該公告兩者的較早日期；或(iv)就上市規則、證券及期貨條例或任何其他適用法律或規例禁止獲選參與者(包括本公司董事)進行買賣或尚未獲任何適用監管機構授予所需批文等其他任何情況。





二零二三年股份獎勵計劃

8. 歸屬及退扣／失效
- 根據二零二三年股份獎勵計劃的規則，獎勵股份的歸屬條件為獲選參與者在授出日期後以及歸屬的日期當日仍為合資格人士。獎勵股份總歸屬期最長約為84個月，根據由董事會於授出日期決定的授出計劃釐定。

倘獲授人因(其中包括)不誠實或嚴重不當行為、無力履行職責或疏忽職守等而被本集團終止其與本集團的服務或僱傭關係，獲授人在涉及品格或誠信方面的刑事罪行被裁定罪名成立，獲授人將不再為合資格人士，所授予的獎勵將自動失效。

倘獲授人涉及嚴重不當行為或瀆職行為，或進行任何非法行為而損害本集團的利益及聲譽，所授予的獎勵應予以退扣並相應失效。

在所有二零二三年股份獎勵計劃之歸屬條件達成的情況下，獲選參與者將有權收到獎勵股份。

9. 購買價
- 不適用
10. 投票權
- 受託人不得就其根據信託契約或以代名人身份持有的任何股份行使投票權。
11. 計劃的剩餘年期
- 除根據計劃規則提前終止外，將於二零三三年五月十七日屆滿(即於本年報日期，計劃的剩餘年期約為7年2個月)。

附註：

於二零二五年一月一日及二零二五年十二月三十一日，根據二零二三年股份獎勵計劃的計劃授權可供授出之股份獎勵總數分別為320,660,039股及276,931,573股。於二零二五年一月一日及二零二五年十二月三十一日，根據二零二三年股份獎勵計劃的計劃授權可供授出的涉及新股份的股份獎勵總數分別為236,715,591股及194,435,343股。於二零二五年一月一日及二零二五年十二月三十一日，根據二零二三年股份獎勵計劃的服務提供者分項限額可供授出的涉及新股份的股份獎勵總數均為958,794股。





年內，根據二零二三年股份獎勵計劃合共授出43,862,442股獎勵股份，其中59,280股獎勵股份授予本公司獨立非執行董事。有關截至二零二五年十二月三十一日止年度內二零二三年股份獎勵計劃的變動詳情已載於綜合財務報表附註35。

年內，向根據二零二三年購股權計劃獲授購股權並已行使有關購股權的購股權持有人已發行的股份，以及根據二零二三年股份獎勵計劃已發行的股份合共51,664,046股。

於本年報日期，根據二零二三年股份獎勵計劃可供發行的股份總數為323,702,601股，約佔於本年報日期已發行股份的3.55%。

截至二零二五年十二月三十一日止年度內，根據本公司所有股份計劃授出的購股權及獎勵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0.55%。





董事會報告

於二零二五年十二月三十一日，本公司董事仍有尚未歸屬的獎勵股份合共191,209股，有關詳情如下：

董事姓名	授出日期	獎勵股份數目				歸屬期
		於二零二五年 一月一日	年內 已授出	年內 已歸屬 (附註3)	於二零二五年 十二月三十一日	
Ian Charles Stone	二零二一年 三月三十日	3,786	-	3,786	-	二零二二年三月三十日至 二零二五年三月三十日
	二零二二年 三月二十四日	9,450	-	4,725	4,725	二零二三年三月二十四日至 二零二六年三月二十四日
	二零二三年 三月二十三日	16,497	-	5,499	10,998	二零二四年四月十五日至 二零二七年四月十五日
	二零二四年 三月二十一日	31,208	-	7,802	23,406	二零二五年四月十五日至 二零二八年四月十五日
	二零二五年 三月二十日	-	17,493	-	17,493	二零二六年三月十五日至 二零二九年三月十五日 (附註1及2)
	合計：	<u>60,941</u>	<u>17,493</u>	<u>21,812</u>	<u>56,622</u>	
李東生	二零二一年 三月三十日	1,894	-	1,894	-	二零二二年三月三十日至 二零二五年三月三十日
	二零二二年 三月二十四日	4,726	-	2,362	2,364	二零二三年三月二十四日至 二零二六年三月二十四日
	二零二三年 三月二十三日	8,249	-	2,749	5,500	二零二四年四月十五日至 二零二七年四月十五日
	二零二四年 三月二十一日	15,604	-	3,901	11,703	二零二五年四月十五日至 二零二八年四月十五日
	二零二五年 三月二十日	-	8,746	-	8,746	二零二六年三月十五日至 二零二九年三月十五日 (附註1及2)
	合計：	<u>30,473</u>	<u>8,746</u>	<u>10,906</u>	<u>28,313</u>	





董事姓名	授出日期	獎勵股份數目				歸屬期
		於二零二五年 一月一日	年內 已授出	年內 已歸屬 (附註3)	於二零二五年 十二月三十一日	
楊紹信	二零二一年 三月三十日	3,384	-	3,384	-	二零二二年三月三十日至 二零二五年三月三十日
	二零二二年 三月二十四日	8,400	-	4,200	4,200	二零二三年三月二十四日至 二零二六年三月二十四日
	二零二三年 三月二十三日	14,664	-	4,888	9,776	二零二四年四月十五日至 二零二七年四月十五日
	二零二四年 三月二十一日	27,740	-	6,935	20,805	二零二五年四月十五日至 二零二八年四月十五日
	二零二五年 三月二十日	-	15,549	-	15,549	二零二六年三月十五日至 二零二九年三月十五日 (附註1及2)
合計：		<u>54,188</u>	<u>15,549</u>	<u>19,407</u>	<u>50,330</u>	
柯楊	二零二一年 三月三十日	1,894	-	1,894	-	二零二二年三月三十日至 二零二五年三月三十日
	二零二二年 三月二十四日	4,726	-	2,362	2,364	二零二三年三月二十四日至 二零二六年三月二十四日
	二零二三年 三月二十三日	8,249	-	2,749	5,500	二零二四年四月十五日至 二零二七年四月十五日
	二零二四年 三月二十一日	15,604	-	3,901	11,703	二零二五年四月十五日至 二零二八年四月十五日
	二零二五年 三月二十日	-	8,746	-	8,746	二零二六年三月十五日至 二零二九年三月十五日 (附註1及2)
合計：		<u>30,473</u>	<u>8,746</u>	<u>10,906</u>	<u>28,313</u>	





董事會報告

董事姓名	授出日期	獎勵股份數目				歸屬期
		於二零二五年 一月一日	年內 已授出	年內 已歸屬 (附註3)	於二零二五年 十二月三十一日	
張秀蘭	二零二二年 八月十八日	3,362	-	1,680	1,682	二零二三年八月十八日至 二零二六年八月十八日
	二零二三年 三月二十三日	8,249	-	2,749	5,500	二零二四年四月十五日至 二零二七年四月十五日
	二零二四年 三月二十一日	15,604	-	3,901	11,703	二零二五年四月十五日至 二零二八年四月十五日
	二零二五年 三月二十日	-	8,746	-	8,746	二零二六年三月十五日至 二零二九年三月十五日 (附註1及2)
合計：		<u>27,215</u>	<u>8,746</u>	<u>8,330</u>	<u>27,631</u>	
總計：		<u>203,290</u>	<u>59,280</u>	<u>71,361</u>	<u>191,209</u>	

附註：

1. 緊接於二零二五年三月二十日授出獎勵股份當日前股份的收市價為每股540港元。
2. 於二零二五年三月二十日授出的獎勵股份於授出日期的公允價值為每股519.5港元。
3. 於二零二五年，緊接於獎勵獲歸屬當日前股份的加權平均收市價為每股476.77港元。
4. 截至二零二五年十二月三十一日止年度內，概無任何授予本公司董事的獎勵股份失效或被註銷。
5. 截至二零二五年十二月三十一日止年度內，所有授出均無任何表現目標。





截至二零二五年十二月三十一日止年度，本集團(本公司董事除外)獎勵股份的變動詳情如下：

授出年份	獎勵股份數目					歸屬期/ 表現目標 (附註9)
	於二零二五年 一月一日	年內已授出	年內已歸屬	年內 已失效/沒收	於二零二五年 十二月三十一日	
僱員參與者			(附註3)			
<i>五名最高薪酬僱員(附註10)</i>						
二零一九年	7,111,250	-	-	-	7,111,250	附註1
二零二一年	2,076,057	-	1,038,028	-	1,038,029	附註1
二零二五年	-	220,794	220,794	-	-	附註1及5
小計：	<u>9,187,307</u>	<u>220,794</u>	<u>1,258,822</u>	<u>-</u>	<u>8,149,279</u>	
<i>其他僱員參與者</i>						
二零一六年	401	-	-	-	401	附註1
二零一九年	49,423	-	-	49,113	310	附註1
二零二零年	16,796	-	7,516	9,280	-	附註1
二零二一年	8,260,714	-	7,927,062	156,944	176,708	附註1
二零二二年	14,800,844	-	7,955,585	663,330	6,181,929	附註1
二零二三年	38,747,161	-	11,388,447	1,223,494	26,135,220	附註1
二零二四年	52,936,140	-	16,037,729	2,104,899	34,793,512	附註1
二零二五年	-	43,052,943	1,198,484	638,107	41,216,352	附註1及5
小計：	<u>114,811,479</u>	<u>43,052,943</u>	<u>44,514,823</u>	<u>4,845,167</u>	<u>108,504,432</u>	
合計：	<u>123,998,786</u>	<u>43,273,737</u>	<u>45,773,645</u>	<u>4,845,167</u>	<u>116,653,711</u>	
服務提供者			(附註4)			
二零二一年	28,103	-	28,103	-	-	附註2
二零二二年	186,169	-	96,358	3,867	85,944	附註2
二零二三年	238,361	-	113,194	1,356	123,811	附註2
二零二四年	674,337	-	187,210	1,635	485,492	附註2
二零二五年	-	529,425	30,564	314	498,547	附註2及5
合計：	<u>1,126,970</u>	<u>529,425</u>	<u>455,429</u>	<u>7,172</u>	<u>1,193,794</u>	
總計：	<u>125,125,756</u>	<u>43,803,162</u>	<u>46,229,074</u>	<u>4,852,339</u>	<u>117,847,505</u>	





附註：

1. 獎勵股份可立即歸屬或在最長八年的期間內歸屬。
2. 獎勵股份可立即歸屬或在最長四年的期間內歸屬。
3. 就僱員參與者而言，於截至二零二五年十二月三十一日止年度，緊接於獎勵獲歸屬當日前股份的加權平均收市價為每股483.52港元。
4. 就服務提供者而言，於截至二零二五年十二月三十一日止年度，緊接於獎勵獲歸屬當日前股份的加權平均收市價為每股535.88港元。
5. 下列授出乃於截至二零二五年十二月三十一日止年度內作出：

授出日期	歸屬期	已授出股份數目	緊接於授出日期前的股份收市價 港元	每股獎勵股份於授出日期的公允價值 港元
僱員參與者				
二零二五年三月二十日	二零二五年四月十五日至 二零二七年四月十五日	9,310	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二六年四月十五日至 二零二八年四月十五日	23,105	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年八月十五日至 二零二六年八月十五日	13,619	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年八月十五日至 二零二七年八月十五日	256,932	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年八月十五日至 二零二八年八月十五日	1,100	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二六年八月十五日至 二零二八年八月十五日	4,663	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年十二月十五日至 二零二六年十二月十五日	2,124	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年十二月十五日至 二零二七年十二月十五日	242,785	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年十二月十五日至 二零二八年十二月十五日	64,441	540	519.5





授出日期	歸屬期	已授出股份數目	緊接於授出日期前的股份收市價 港元	每股獎勵股份於授出日期的公允價值 港元
僱員參與者				
二零二五年三月二十日	二零二六年十二月十五日至 二零二八年十二月十五日	2,891	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二六年二月十五日至 二零二七年二月十五日	4,991	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二六年二月十五日至 二零二八年二月十五日	242,731	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二六年二月十五日至 二零二九年二月十五日	41,464	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二七年二月十五日至 二零二九年二月十五日	1,446	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二六年一月十五日至 二零二七年一月十五日	9,003,801	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二六年一月十五日至 二零二八年一月十五日	304,784	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二六年一月十五日至 二零二九年一月十五日	132,199	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二七年一月十五日至 二零二九年一月十五日	17,494	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年七月十五日至 二零二六年七月十五日	905	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年七月十五日至 二零二七年七月十五日	15,910	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年七月十五日至 二零二八年七月十五日	50,929	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年六月十五日至 二零二六年六月十五日	781	540	519.5





授出日期	歸屬期	已授出股份數目	緊接於授出日期前的股份收市價 港元	每股獎勵股份於授出日期的公允價值 港元
僱員參與者				
二零二五年三月二十日	二零二五年六月十五日至 二零二七年六月十五日	35,589	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二六年三月十五日至 二零二七年三月十五日	4,780	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二六年三月十五日至 二零二八年三月十五日	61,004	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二六年三月十五日至 二零二九年三月十五日	3,797,212	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二七年三月十五日至 二零二九年三月十五日	2,319	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二零年三月十五日	1,308,950	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年五月十五日	697	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年五月十五日至 二零二六年五月十五日	1,962	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年五月十五日至 二零二七年五月十五日	63,797	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年十一月十五日至 二零二六年十一月十五日	55,221	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年十一月十五日至 二零二七年十一月十五日	282,724	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年十一月十五日至 二零二八年十一月十五日	3,230	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二六年十一月十五日至 二零二八年十一月十五日	20,240	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年十月十五日至 二零二六年十月十五日	7,690	540	519.5





授出日期	歸屬期	已授出股份數目	緊接於授出日期前的股份收市價 港元	每股獎勵股份於授出日期的公允價值 港元
僱員參與者				
二零二五年三月二十日	二零二五年十月十五日至二零二七年十月十五日	299,397	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年十月十五日至二零二八年十月十五日	5,227	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二六年十月十五日至二零二八年十月十五日	11,442	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年九月十五日至二零二六年九月十五日	14,041	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年九月十五日至二零二七年九月十五日	448,826	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年九月十五日至二零二八年九月十五日	7,123	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二六年九月十五日至二零二八年九月十五日	5,869	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年三月二十日	19,417	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年三月二十日至二零二六年八月十五日	985	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年三月二十日至二零二五年十二月十五日	1,432	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年三月二十日至二零二六年十二月十五日	10,334	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年三月二十日至二零二七年二月十五日	15,406	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年三月二十日至二零二七年一月十五日	18,245	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年三月二十日至二零二五年七月十五日	620	540	519.5





授出日期	歸屬期	已授出股份數目	緊接於授出日期前的股份收市價 港元	每股獎勵股份於授出日期的公允價值 港元
僱員參與者				
二零二五年三月二十日	二零二五年三月二十日至二零二六年七月十五日	1,859	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年三月二十日至二零二七年三月十五日	2,926	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年三月二十日至二零二六年十一月十五日	320	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年三月二十日至二零二六年十月十五日	321	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年三月二十日至二零二五年九月十五日	2,057	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年三月二十日至二零二六年九月十五日	12,615	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年七月一日至二零二八年七月一日	5,641	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年十月一日至二零二八年十月一日	9,770	540	519.5
二零二五年八月十四日	二零二六年四月一日至二零二七年四月一日	2,844	586	590
二零二五年八月十四日	二零二六年四月一日至二零二九年四月一日	20,435	586	590
二零二五年八月十四日	二零二六年一月一日至二零二九年一月一日	12,680	586	590
二零二五年八月十四日	二零二六年七月一日至二零二九年七月一日	3,555	586	590
二零二五年八月十四日	二零二五年十月一日至二零二八年十月一日	27,644	586	590
二零二五年八月十四日	二零二五年八月十四日	2,172	586	590





授出日期	歸屬期	已授出股份數目	緊接於授出日期前的股份收市價 港元	每股獎勵股份於授出日期的公允價值 港元
僱員參與者				
二零二五年八月十四日	二零二五年八月十四日至二零二六年四月十五日	8,374	586	590
二零二五年八月十四日	二零二五年八月十四日至二零二七年四月十五日	16,753	586	590
二零二五年八月十四日	二零二五年八月十四日至二零二六年八月十五日	1,173	586	590
二零二五年八月十四日	二零二五年八月十四日至二零二六年十二月十五日	2,592	586	590
二零二五年八月十四日	二零二五年八月十四日至二零二七年二月十五日	4,880	586	590
二零二五年八月十四日	二零二五年八月十四日至二零二六年一月十五日	379	586	590
二零二五年八月十四日	二零二五年八月十四日至二零二六年七月十五日	831	586	590
二零二五年八月十四日	二零二五年八月十四日至二零二七年七月十五日	24,487	586	590
二零二五年八月十四日	二零二五年八月十四日至二零二八年七月十五日	3,163	586	590
二零二五年八月十四日	二零二五年八月十四日至二零二六年六月十五日	4,778	586	590
二零二五年八月十四日	二零二五年八月十四日至二零二七年六月十五日	14,795	586	590
二零二五年八月十四日	二零二五年八月十四日至二零二六年五月十五日	8,255	586	590
二零二五年八月十四日	二零二五年八月十四日至二零二七年五月十五日	5,302	586	590
二零二五年八月十四日	二零二六年四月十五日至二零二七年四月十五日	17,185	586	590





授出日期	歸屬期	已授出股份數目	緊接於授出日期前的股份收市價 港元	每股獎勵股份於授出日期的公允價值 港元
僱員參與者				
二零二五年八月十四日	二零二六年四月十五日至 二零二八年四月十五日	356,080	586	590
二零二五年八月十四日	二零二六年四月十五日至 二零二九年四月十五日	7,190	586	590
二零二五年八月十四日	二零二七年四月十五日至 二零二九年四月十五日	16,822	586	590
二零二五年八月十四日	二零二五年八月十五日至 二零二六年八月十五日	1,834	586	590
二零二五年八月十四日	二零二五年八月十五日至 二零二七年八月十五日	43,211	586	590
二零二五年八月十四日	二零二六年八月十五日	43,172	586	590
二零二五年八月十四日	二零二六年八月十五日至 二零二七年八月十五日	33,711	586	590
二零二五年八月十四日	二零二六年八月十五日至 二零二八年八月十五日	370,959	586	590
二零二五年八月十四日	二零二七年八月十五日至 二零二九年八月十五日	1,525	586	590
二零二五年八月十四日	二零二五年十二月十五日至 二零二七年十二月十五日	16,622	586	590
二零二五年八月十四日	二零二五年十二月十五日至 二零二八年十二月十五日	14,532	586	590
二零二五年八月十四日	二零二六年二月十五日至 二零二八年二月十五日	2,562	586	590
二零二五年八月十四日	二零二六年一月十五日至 二零二七年一月十五日	7,075	586	590
二零二五年八月十四日	二零二六年一月十五日至 二零二八年一月十五日	4,319	586	590





授出日期	歸屬期	已授出股份數目	緊接於授出日期前的股份收市價 港元	每股獎勵股份於授出日期的公允價值 港元
僱員參與者				
二零二五年八月十四日	二零二六年七月十五日至二零二七年七月十五日	1,921,593	586	590
二零二五年八月十四日	二零二六年七月十五日至二零二八年七月十五日	556,790	586	590
二零二五年八月十四日	二零二六年七月十五日至二零二九年七月十五日	19,406,337	586	590
二零二五年八月十四日	二零二七年七月十五日至二零二九年七月十五日	8,893	586	590
二零二五年八月十四日	二零二六年六月十五日至二零二七年六月十五日	22,367	586	590
二零二五年八月十四日	二零二六年六月十五日至二零二八年六月十五日	352,559	586	590
二零二五年八月十四日	二零二七年六月十五日至二零二九年六月十五日	8,713	586	590
二零二五年八月十四日	二零二六年三月十五日至二零二七年三月十五日	3,339	586	590
二零二五年八月十四日	二零二六年三月十五日至二零二八年三月十五日	121,020	586	590
二零二五年八月十四日	二零二六年三月十五日至二零二九年三月十五日	6,074	586	590
二零二五年八月十四日	二零二七年三月十五日至二零二九年三月十五日	5,026	586	590
二零二五年八月十四日	二零二六年五月十五日至二零二七年五月十五日	21,685	586	590
二零二五年八月十四日	二零二六年五月十五日至二零二八年五月十五日	442,140	586	590
二零二五年八月十四日	二零二七年五月十五日至二零二九年五月十五日	7,842	586	590





授出日期	歸屬期	已授出股份數目	緊接於授出日期前的股份收市價 港元	每股獎勵股份於授出日期的公允價值 港元
僱員參與者				
二零二五年八月十四日	二零二五年十一月十五日至 二零二七年十一月十五日	5,344	586	590
二零二五年八月十四日	二零二五年十月十五日至 二零二七年十月十五日	20,468	586	590
二零二五年八月十四日	二零二五年九月十五日至 二零二六年九月十五日	1,176	586	590
二零二五年八月十四日	二零二五年九月十五日至 二零二七年九月十五日	24,580	586	590
二零二五年十月十三日	二零二五年十月十三日	639,875	651.5	639
二零二五年十一月十四日	二零二六年七月一日至 二零二九年七月一日	7,997	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二七年七月一日至 二零三零年七月一日	1,790	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二六年十月一日至 二零二九年十月一日	6,804	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二五年十一月十四日至 二零二七年六月十五日	5,387	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二五年十一月十四日至 二零二七年十月十五日	7,951	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二五年十一月十四日至 二零二六年九月十五日	3,660	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二五年十一月十四日至 二零二七年九月十五日	12,926	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二六年四月十五日至 二零二七年四月十五日	645	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二六年四月十五日至 二零二八年四月十五日	27,895	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二六年八月十五日至 二零二七年八月十五日	11,020	656	641





授出日期	歸屬期	已授出股份數目	緊接於授出日期前的股份收市價 港元	每股獎勵股份於授出日期的公允價值 港元
僱員參與者				
二零二五年十一月十四日	二零二六年八月十五日至 二零二八年八月十五日	219,303	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二七年八月十五日至 二零二九年八月十五日	6,727	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二五年十二月十五日至 二零二六年十二月十五日	1,216	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二五年十二月十五日至 二零二七年十二月十五日	14,321	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二六年一月十五日	40	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二六年一月十五日至 二零二七年一月十五日	779	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二六年一月十五日至 二零二八年一月十五日	3,115	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二六年七月十五日至 二零二七年七月十五日	8,097	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二六年七月十五日至 二零二八年七月十五日	21,241	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二六年七月十五日至 二零二九年七月十五日	3,694	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二六年六月十五日至 二零二七年六月十五日	1,271	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二六年六月十五日至 二零二八年六月十五日	66,482	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二六年三月十五日至 二零二七年三月十五日	2,120	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二六年三月十五日至 二零二八年三月十五日	30,464	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二六年五月十五日至 二零二七年五月十五日	5,971	656	641





董事會報告

授出日期	歸屬期	已授出股份數目	緊接於授出日期前的股份收市價 港元	每股獎勵股份於授出日期的公允價值 港元
僱員參與者				
二零二五年十一月十四日	二零二六年五月十五日至 二零二八年五月十五日	34,571	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二五年十一月十五日至 二零二七年十一月十五日	16,933	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二六年十一月十五日至 二零二七年十一月十五日	28,992	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二六年十一月十五日至 二零二八年十一月十五日	341,628	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二六年十一月十五日至 二零二九年十一月十五日	728	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二七年十一月十五日至 二零二九年十一月十五日	4,613	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二六年十月十五日至 二零二七年十月十五日	71,716	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二六年十月十五日至 二零二八年十月十五日	277,238	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二六年十月十五日至 二零二九年十月十五日	6,694	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二七年十月十五日至 二零二九年十月十五日	2,625	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二六年九月十五日至 二零二七年九月十五日	12,250	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二六年九月十五日至 二零二八年九月十五日	339,085	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二六年九月十五日至 二零二九年九月十五日	4,496	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二七年九月十五日至 二零二九年九月十五日	5,847	656	641
	合計：	<u>43,273,737</u>		





授出日期	歸屬期	已授出股份數目	緊接於授出日期前的股份收市價 港元	每股獎勵股份於授出日期的公允價值 港元
服務提供者				
二零二五年三月二十日	二零二五年十二月十五日至 二零二八年十二月十五日	19,297	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二六年二月十五日至 二零二九年二月十五日	32,216	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二六年一月十五日至 二零二七年一月十五日	1,996	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二六年一月十五日至 二零二九年一月十五日	36,090	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二六年三月十五日至 二零二七年三月十五日	14,451	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二六年三月十五日至 二零二九年三月十五日	17,767	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年十一月十五日至 二零二八年十一月十五日	43,857	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年十月十五日至 二零二八年十月十五日	24,845	540	519.5
二零二五年三月二十日	二零二五年九月十五日至 二零二八年九月十五日	34,307	540	519.5
二零二五年八月十四日	二零二六年四月十五日至 二零二九年四月十五日	11,862	586	590
二零二五年八月十四日	二零二六年八月十五日至 二零二九年八月十五日	67,475	586	590
二零二五年八月十四日	二零二六年七月十五日至 二零二九年七月十五日	20,427	586	590
二零二五年八月十四日	二零二六年六月十五日至 二零二九年六月十五日	19,078	586	590
二零二五年八月十四日	二零二六年三月十五日至 二零二九年三月十五日	18,557	586	590





董事會報告

授出日期	歸屬期	已授出股份數目	緊接於授出日期前的股份收市價 港元	每股獎勵股份於授出日期的公允價值 港元
服務提供者				
二零二五年八月十四日	二零二六年五月十五日至 二零二九年五月十五日	24,994	586	590
二零二五年十一月十四日	二零二六年八月十五日至 二零二九年八月十五日	16,651	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二六年十一月十五日至 二零二八年十一月十五日	18,033	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二六年十一月十五日至 二零二九年十一月十五日	24,912	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二六年十月十五日至 二零二九年十月十五日	39,589	656	641
二零二五年十一月十四日	二零二六年九月十五日至 二零二九年九月十五日	43,021	656	641
	合計：	<u>529,425</u>		
	總計：	<u><u>43,803,162</u></u>		

- 截至二零二五年十二月三十一日止年度內，概無任何授予僱員參與者或服務提供者的獎勵股份被註銷。
- 概無任何參與者獲授超過1%個人限額的購股權及獎勵。概無任何服務提供者於任何12個月期間內獲授超過已發行股份0.1%的購股權及獎勵。
- 有關截至二零二五年十二月三十一日止年度內本公司獎勵股份估值的詳情，包括股份獎勵計劃所採用的會計準則及政策，已載於綜合財務報表附註35及附註2.20。
- 截至二零二五年十二月三十一日止年度內，所有授出均無任何表現目標。
- 本章節有關五名最高薪酬僱員的披露僅包括將以現有股份償付的獎勵股份數目。將以待發行股份償付授予五名最高薪酬僱員的獎勵股份數目計入「其他僱員參與者」。
- 有關僱員參與者及服務提供者的描述，請參閱釋義章節。





董事及高級管理層

年內及直至本年報日期本公司的董事及高級管理層如下：

執行董事

馬化騰(主席)

非執行董事

Jacobus Petrus (Koos) Bekker

Charles St Leger Searle

獨立非執行董事

李東生

Ian Charles Stone

楊紹信

柯楊

張秀蘭

根據章程細則第87條，Jacobus Petrus (Koos) Bekker先生及Ian Charles Stone先生將於二零二六年股東週年大會上輪值退任，惟符合資格並願意膺選連任。

本公司接獲各獨立非執行董事就其獨立性作出的年度確認，董事會已確認彼等的獨立性。





董事履歷及其他資料

馬化騰，54歲，執行董事、董事會主席兼本公司首席執行官。馬先生全面負責本集團的策略規劃、定位和管理。馬先生是主要創辦人之一，自一九九九年受僱於本集團。出任現職前，馬先生曾在中國電信服務和產品供應商深圳潤迅通信發展有限公司主管互聯網傳呼系統的研究開發工作。馬先生曾任第十二屆及第十三屆全國人民代表大會代表。馬先生於一九九三年取得深圳大學理學士學位，主修計算機及應用，並在電信及互聯網行業擁有逾三十二年經驗。彼為Advance Data Services Limited的董事，而該公司根據證券及期貨條例第XV部第2及3分部的條文須向本公司披露擁有股份的權益。馬先生亦為本公司若干附屬公司之董事。

Jacobus Petrus (Koo) Bekker，73歲，自二零一二年十一月起出任為非執行董事。Koo於一九八五年領導M-Net/MultiChoice收費電視業務的創辦團隊。彼亦為MTN無線電話的創辦董事。Koo領導MIH集團進行國際及互聯網擴展，直至彼於一九九七年成為Naspers的主要行政人員，該公司於約翰內斯堡證券交易所上市。彼於該集團內其他公司及聯營公司的董事會及其他機構任職。彼於二零一五年四月擔任非執行主席。於二零一九年八月十四日，彼獲委任為Prosus N.V.的非執行主席，該公司於阿姆斯特丹泛歐交易所及約翰內斯堡證券交易所上市。學歷包括斯坦林布什大學榮譽文學士及商業榮譽博士學位、金山大學法律學士學位及紐約哥倫比亞大學工商管理碩士學位。

Charles St Leger Searle，62歲，自二零零一年六月起出任為非執行董事。Searle先生現任Naspers Internet Listed Assets行政總裁。彼於多家Naspers集團聯營公司的董事會任職。加入Naspers集團之前，彼曾在大東電報局及在倫敦和悉尼的德勤會計師事務所任職。Searle先生為澳洲及新西蘭特許會計師公會會員。Searle先生在電信及互聯網行業擁有逾三十二年國際經驗。Searle先生亦為本公司若干附屬公司之董事。

李東生，68歲，自二零零四年四月起出任為獨立非執行董事。李先生為TCL科技集團股份有限公司(於深圳證券交易所上市)的董事長及為TCL電子控股有限公司(於聯交所上市)的戰略發展顧問。彼亦為第十四屆全國人民代表大會代表及深圳市商業聯合會理事會主席。李先生曾任TCL科技集團股份有限公司的首席執行官、中共十六大代表、第十屆至第十三屆全國人民代表大會代表、第十二屆全國工商聯副主席，以及中國國際商會副會長等職務。李先生於一九八二年畢業於華南理工大學，取得無線電技術學士學位，及於二零二二年從清華大學經濟管理學院企業家學者項目結業，獲得明尼蘇達大學全球管理博士學位。李先生在信息技術領域擁有逾三十一年經驗。





Ian Charles Stone，75歲，自二零零四年四月起出任為獨立非執行董事。Stone先生於二零一一年從香港電訊盈科退休後，現任科技、媒體及電信方面的獨立顧問。彼在過去三十六年的職業生涯一直主要從事領先移動電信業務、新無線及互聯網技術，在此期間，彼曾在電訊盈科、數碼通、第一太平、香港電訊及CSL擔任主要行政人員或董事層面的高級職位(主要在香港，亦在倫敦及馬尼拉)。自二零一一年起，Stone先生向中國香港、中國內地、東南亞及中東的多家電信公司及投資者提供電信諮詢服務，並擁有逾五十五年電信及移動電話業經驗。Stone先生為香港董事學會資深會員。

楊紹信，70歲，自二零一六年七月起出任為獨立非執行董事。楊先生現任中國人民政治協商會議第十四屆全國委員會委員、香港太平紳士、香港賽馬會名譽董事等職務，及為敏華控股有限公司(於聯交所上市)的獨立非執行董事。楊先生曾任信義玻璃控股有限公司(於聯交所上市)及中國工商銀行股份有限公司(於聯交所及上海證券交易所上市)的獨立非執行董事，其任期分別截至二零二四年五月三十一日及二零二四年八月八日為止。楊先生在二零一五年六月三十日於羅兵咸永道會計師事務所退休。彼退休前，曾任羅兵咸永道會計師事務所香港主席及首席合夥人、普華永道中國內地及香港執行主席及首席合夥人、普華永道全球領袖委員會五人領導小組成員及普華永道亞太區主席等職務。楊先生曾任香港恒生大學(前稱恒生管理學院)董事兼審核委員會主席及香港都會大學(前稱香港公開大學)校董會副主席，其任期分別截至二零一八年九月三十日及二零一九年六月十九日為止。楊先生亦曾任香港金融管理局外匯基金諮詢委員會委員及香港賽馬會董事會成員，其任期分別截至二零二一年八月三十一日及二零二五年八月二十九日為止。楊先生於一九七八年畢業於英國倫敦政治經濟學院及於二零一九年獲香港都會大學頒授榮譽社會科學博士學位。楊先生是英格蘭及威爾士特許會計師公會資深會員、香港會計師公會資深會員及英國特許管理會計師公會資深會員。





董事會報告

柯楊，70歲，自二零一九年八月起出任為獨立非執行董事。柯教授現任北京大學腫瘤醫院遺傳學研究室教授、美國國家醫學科學院外籍院士及北京大學醫學部校友會會長。柯教授的研究領域主要為上消化道腫瘤，包括克隆多個胃癌相關基因並對有關基因進行功能性研究。彼與其團隊亦在中國建立了食道癌高發區的人口佇列、研究食道癌的病因及評估食道癌早期篩查的效果與經濟效益。彼發表的論文超過100篇，獲得多項註冊專利，並在科技及教育成果方面先後獲得多項國家級和省部級獎項。柯教授曾任中國人民政治協商會議第十一屆及第十二屆全國委員會委員、北京大學常務副校長、北京大學醫學部(前稱北京醫學院)常務副主任、國務院學位委員會委員、國務院醫療體制改革專家諮詢委員會委員、國務院學位辦研究生教育醫藥科工作委員會主任委員、第二十四屆及第二十五屆中華醫學會副會長、國家學位委員會臨床醫學教學指導委員會副主任委員、北京大學校友會常務副會長、中國高等教育學會醫學教育專業委員會會長、中國女醫師協會副會長，以及中國癌症基金會副會長。柯教授於一九八二年畢業於北京大學醫學部。自一九八五年至一九八八年間，柯教授曾在美國國家衛生研究院國立癌症研究所出任博士後研究學者。柯教授現任康諾亞生物醫藥科技有限公司的獨立非執行董事，該公司於聯交所上市。

張秀蘭，62歲，自二零二二年八月起出任為獨立非執行董事。張教授現為中國信息化百人會成員及中國雲體系產業創新戰略聯盟常務理事。此前，彼曾在北京師範大學社會發展與公共政策學院擔任院長，也曾擔任中國人民政治協商會議第十一屆和第十二屆北京市委員會委員、國務院醫療體制改革專家諮詢委員會委員及加利福尼亞大學舊金山分校顧問。張教授主導了40餘項研究課題，包括國家社會科學基金重大項目，以及由科學技術部和教育部資助的項目。作為專家，張教授亦就政策制定向政府提供諮詢，包括「十一五規劃」、「五保條例」、城市低保標準的調節機制、城市和農村醫療救助、社會救助體系研究等課題。此外，張教授亦曾承擔來自國務院醫改辦、教育部、衛生部、福特基金會、歐盟、世界銀行、世界衛生組織、聯合國兒童基金會、救助兒童會等機構的課題。張教授分別於一九八五年及一九八八年從北京師範大學取得自然地理學士學位及經濟地理碩士學位。畢業後彼加入了由民政部出版的報紙《中國社會報》擔任編輯。彼於一九九九年從加利福尼亞大學伯克利分校取得社會福利學博士，主要研究領域為社會保障、社會政策、社會福利和醫療健康。同年，張教授於北京師範大學建立中國首個社會發展與公共政策研究所，其後發展為社會發展與公共政策學院。





高級管理層履歷

劉熾平，52歲，總裁，於二零零五年加入本公司為首席戰略投資官，負責公司的戰略、投資、併購及投資者關係方面的工作。劉先生於二零零六年獲擢升為本公司總裁，負責管理本公司的日常營運。於二零零七年劉先生獲委任為本公司的執行董事，直至其於二零二三年五月十七日輪值退任。加入本公司之前，劉先生曾任高盛亞洲投資銀行部的執行董事及其電信、媒體及科技界的首席運營官。在此之前，他曾於麥肯錫公司從事管理諮詢工作。劉先生擁有密歇根大學電子工程理學士學位、史丹福大學電子工程理學碩士學位及西北大學凱洛格管理學院研究生院工商管理碩士學位。劉先生現擔任本公司若干附屬公司之企業代表。

許晨暉，54歲，首席信息官，全面負責本公司網站財產和社區及客戶關係的策略規劃和發展工作。許先生是集團主要創辦人之一，自一九九九年受僱於本集團。在此之前，許先生曾在深圳數據通信局任職，累積豐富軟件系統設計、網絡管理和市場推廣及銷售管理經驗。許先生於一九九三年取得深圳大學理學士學位，主修計算機及應用，並於一九九六年取得南京大學計算機應用碩士學位。許先生現擔任本公司若干附屬公司之董事或行政人員。

任宇昕，50歲，首席運營官兼平台與內容事業群及互動娛樂事業群總裁。任先生於二零零零年加入本公司，曾任公司增值開發部總經理和互動娛樂事業部總經理，自二零零五年九月起全面負責互動娛樂業務系統的遊戲研發、運營、市場及渠道銷售等工作。任先生自二零一二年五月起獲委任為首席運營官，目前全面負責平台與內容事業群及互動娛樂事業群的營運。加盟本公司前，任先生曾在華為技術有限公司工作。任先生於一九九八年取得電子科技大學計算機科學與工程學士學位，並於二零零八年取得中歐國際工商學院EMBA學位。

張小龍，56歲，高級執行副總裁兼微信事業群總裁。張先生於二零零五年三月加入本公司任廣州研發部總經理，並帶領團隊將QQ郵箱建設為中國最大的郵件服務商，後升任公司副總裁，自二零一二年九月起任高級副總裁，全面負責微信、QQ郵箱等產品及團隊的管理工作，同時參與公司重大創新項目的管理和評審工作。張先生於二零一四年五月獲擢升為高級執行副總裁，負責領導微信事業群的工作。加入本公司之前，張先生於一九九七年獨立開發了Foxmail，是中國第一代互聯網軟件開發者。二零零零年加入博大任公司副總裁，從事企業郵箱領域工作。張先生於一九九四年取得華中科技大學電信碩士學位。





董事會報告

James Gordon Mitchell，52歲，首席戰略官兼高級執行副總裁。Mitchell先生於二零一一年加入本公司，負責多項職務，包括本公司戰略規劃及實施、投資者關係、併購及投資活動。加入本公司之前，Mitchell先生在投資銀行業擁有逾十六年的從業經驗，並曾任高盛紐約分公司的董事總經理，主管通訊、傳媒及娛樂等行業的研究團隊，分析全球互聯網、娛樂和傳媒等行業。Mitchell先生於英國牛津大學取得學位，並擁有特許財務分析師資格。Mitchell先生現擔任本公司若干附屬公司之主席及／或董事。

湯道生，52歲，高級執行副總裁兼雲與智慧產業事業群總裁，負責領導騰訊雲，於零售、金融、醫療及製造等行業的全球企業提供服務。湯先生亦領導元寶及IMA等人工智能賦能的產品。湯先生管理多個高級研究實驗室，並為騰訊科技委員會的聯席主席之一。湯先生於二零零五年加入本公司擔任軟體架構師，過往曾領導QQ、QQ空間及QQ音樂以及其廣告及訂閱業務。湯先生在美國密歇根大學獲計算機工程理學士學位，並在史丹福大學獲電子工程理學碩士學位。湯先生現擔任本公司一間附屬公司之董事。

盧山，51歲，高級執行副總裁兼技術工程事業群總裁。盧先生於二零零零年加入本公司，歷任即時通信產品部總經理、平台研發系統副總裁和運營平台系統高級副總裁。盧先生自二零零八年三月起負責本公司運營平台系統的管理工作。盧先生自二零一二年五月起負責技術工程事業群的管理工作。加入本公司之前，盧先生曾在深圳黎明網絡系統有限公司工作。盧先生於一九九八年取得中國科學技術大學計算機科學與技術理學士學位。盧先生現擔任本公司若干附屬公司之董事或行政人員。

馬曉軼，52歲，高級副總裁。馬先生於二零零七年加入本公司，自二零零八年十一月起全面負責本公司在全球範圍內的遊戲發行業務，建立和維護與合作公司的長期夥伴關係。加入本公司之前，馬先生於廣州光通通信發展有限公司遊戲事業部任職總經理。在此之前，馬先生於上海易服網絡科技發展有限公司任總經理。馬先生於一九九七年畢業於上海交通大學，並於二零零八年取得復旦大學EMBA學位。馬先生現擔任本公司若干附屬公司之董事。





林璟驊，53歲，高級副總裁。林先生於二零一三年加入本公司，負責本公司廣告及智慧零售業務的開拓和發展。彼亦負責本公司的戰略發展工作及推動本集團的戰略升級和業務協同。於二零二零年林先生獲擢升為高級副總裁。加入本公司之前，林先生曾任麥肯錫公司全球合夥人及其臺灣分公司總經理。林先生擁有國立臺灣大學社會學學士學位及哈佛大學工商管理碩士學位。林先生現擔任本公司若干附屬公司之董事或行政人員。

羅碩瀚，57歲，首席財務官兼高級副總裁。羅先生於二零零四年加入本公司，並於二零一二年五月出任首席財務官。加入本公司之前，羅先生曾在普華永道會計師事務所工作。羅先生現任香港賽馬會董事會成員。羅先生是澳洲會計師公會資深會員、香港會計師公會資深會員、英國特許管理會計師公會資深會員及特許公認會計師公會資深會員。羅先生擁有西澳洲科廷大學商學會計學士學位及美國西北大學凱洛格管理學院和香港科技大學EMBA學位。羅先生現擔任本公司一間附屬公司之董事。

郭凱天，53歲，高級副總裁。郭先生於二零零二年加入本公司，主要負責本公司法務、行政、基建、採購、公共策略、資訊安全、企業社會責任等職能系統管理工作。郭先生於一九九六年取得中南財經政法大學法學學士學位。郭先生現擔任本集團若干成員公司之董事或行政人員。

奚丹，50歲，高級副總裁。奚先生於二零零二年加入本公司，自二零零八年五月起全面負責本公司人才發展與管理領域的各項管理職能。加入本公司之前，奚先生曾在中興通訊股份公司從事人力資源管理工作，在IT及互聯網領域有超過三十年專業人力資源從業經驗。奚先生於一九九六年取得深圳大學計算機應用學士學位，並於二零零五年取得清華大學工商管理碩士學位。奚先生現擔任本公司若干附屬公司之董事或行政人員。

楊國安，64歲，高級管理顧問。楊先生於二零零八年加入本公司。彼協助並促進本公司及其主要戰略夥伴的組織創新變革和領導力發展。楊先生亦擔任有約700名企業家校友的企業學習平台青騰教務長。加入本公司之前，楊先生曾任教於美國密歇根大學和中歐國際工商學院及亦曾於一九九八年至二零零二年期間出任宏碁集團首席人力資源官。楊先生擁有香港大學學士和碩士學位及美國密歇根大學博士學位。





董事會報告

董事服務合約

馬化騰先生已與本公司訂立服務合約，由二零二五年一月一日起至二零二七年十二月三十一日止，為期三年。其服務合約的期限可於合約到期後續約，本公司可給予三個月書面通知終止其服務合約。

擬於二零二六年股東週年大會上膺選連任的董事，概無與本公司訂立於一年內不可在不予賠償(法定賠償除外)的情況下終止的服務合約。

董事於交易、安排或合約的權益

除本年報披露者外，於年末或本年度內任何時間，概無本公司任何董事或與本公司任何董事相關的任何實體在本公司或其任何附屬公司為訂約方而與本集團的業務有關的任何重大交易、安排或合約中直接或間接擁有重大權益。

已獲准彌償保證條款

一項以本公司董事利益訂立的已獲准彌償保證條款現正生效並於財政年度一直生效。本公司已購買董事及管理人員責任保險，為(其中包括)本公司董事提供適當保障。

董事認購股份或債權證的權利

除本年報披露者外，本公司及其任何附屬公司均並非任何能夠讓本公司董事於年內任何時間或年末時以認購本公司或任何其他法人團體的股份或債權證的方式獲取利益的安排的一方。





董事的證券權益

於二零二五年十二月三十一日，本公司董事及主要行政人員在本公司或其相聯法團(定義見證券及期貨條例第XV部)的股份、相關股份及債權證中擁有(a)根據證券及期貨條例第XV部第7及8分部(包括根據證券及期貨條例的有關條文規定其取得或被視為取得的權益及淡倉)須知會本公司及聯交所的權益及淡倉；或(b)根據本公司按證券及期貨條例第352條須予備存的登記冊所記錄的權益及淡倉；或(c)根據標準守則規定須知會本公司及聯交所的權益及淡倉如下：

(A) 於本公司股份及相關股份的好倉

董事姓名	權益性質	所持股份／ 相關股份數目	持股概約 百分比 (附註7)
馬化騰	公司(附註1)	804,859,700	8.82%
李東生	個人*	82,350 (附註2)	0.0009%
Ian Charles Stone	個人* 家族 ⁺	73,951 <u>240,000</u> 313,951 (附註3)	0.003%
楊紹信	個人*	50,690 (附註4)	0.0006%
柯楊	個人*	64,719 (附註5)	0.0007%
張秀蘭	個人*	34,281 (附註6)	0.0004%





附註：

1. 由馬化騰先生全資擁有的英屬處女群島公司 Advance Data Services Limited 直接持有 709,859,700 股股份及透過其全資附屬公司馬化騰環球基金會有限公司(前稱馬化騰環球基金會)間接持有 95,000,000 股股份。
 2. 該等權益包括 54,037 股股份及於二零二三年股份獎勵計劃下尚未歸屬的獎勵股份所涉及的 28,313 股相關股份。有關授予該董事的獎勵股份詳情載於上文「股份獎勵計劃」。
 3. 該等權益包括 257,329 股股份及於二零二三年股份獎勵計劃下尚未歸屬的獎勵股份所涉及的 56,622 股相關股份。有關授予該董事的獎勵股份詳情載於上文「股份獎勵計劃」。
 4. 該等權益包括 360 股股份及於二零二三年股份獎勵計劃下尚未歸屬的獎勵股份所涉及的 50,330 股相關股份。有關授予該董事的獎勵股份詳情載於上文「股份獎勵計劃」。
 5. 該等權益包括 36,406 股股份及於二零二三年股份獎勵計劃下尚未歸屬的獎勵股份所涉及的 28,313 股相關股份。有關授予該董事的獎勵股份詳情載於上文「股份獎勵計劃」。
 6. 該等權益包括 6,650 股股份及於二零二三年股份獎勵計劃下尚未歸屬的獎勵股份所涉及的 27,631 股相關股份。有關授予該董事的獎勵股份詳情載於上文「股份獎勵計劃」。
 7. 於二零二五年十二月三十一日，已發行股份總數為 9,120,235,999 股。
- * 實益擁有人之權益
- + 配偶或未滿十八歲子女作為實益擁有人之權益





(B) 於本公司相聯法團股份的好倉

董事姓名	相聯法團名稱	權益性質	所持股份數目 及股份類別	持股概約 百分比
馬化騰	騰訊計算機	個人	人民幣35,285,705元 (註冊資本)	54.29%
	世紀凱旋	個人	人民幣5,971,427元 (註冊資本)	54.29%

除上文披露者外，於二零二五年十二月三十一日，本公司董事或主要行政人員及彼等的聯繫人概無於本公司及其相聯法團的股份、相關股份或債權證中擁有權益或淡倉。

關連交易

茲提述本公司於二零零四年六月上市時有關聯交所豁免本公司遵守上市規則第十四A章有關適用披露、申報及股東批准的規定。

使用架構合約的理由

現行中國法律及法規限制外商在中國投資提供增值電信服務的業務。作為外商投資企業，外商獨資企業並無提供互聯網內容或資訊服務及其他電信增值服務的執照。因此，本集團的增值電信業務均根據架構合約(定義見本公司首次公開售股招股章程「本集團歷史及架構—架構合約」一節)透過騰訊計算機、世紀凱旋及深圳騰訊天遊(「營運公司」)由其本身或透過彼等之附屬公司進行。訂立架構合約後，本集團可確認及收取營運公司的業務和營運的經濟利益。架構合約亦使本公司可實際控制並且(在中國法律允許的限度內)有權獲得營運公司的股權及／或資產。

有關架構合約主要條款的概要，請參閱首次公開售股招股章程中「本集團歷史及架構」及「架構合約」章節。截至二零二五年十二月三十一日止年度，架構合約及／或架構合約獲採納所根據的情況概無任何重大變動，且概無架構合約被解除，原因是就採納架構合約的限制並無被取消。





於二零二五年十二月三十一日有關架構合約的規定(惟相關外資擁有權限制除外)

有關架構合約的規定(惟相關外資擁有權限制除外)包括中國新聞出版總署、國家版權局及國家「掃黃打非」工作小組辦公室於二零零九年九月共同頒佈的《關於貫徹落實國務院〈「三定」規定〉和中央編辦有關解釋，進一步加強網絡遊戲前置審批和進口網絡遊戲審批管理的通知》(「第13號通函」)規定，外商投資者不得透過獨資、股權合資或合作合資投資的方式於中國投資網絡遊戲經營業務，並進一步明確禁止外商投資者通過設立其他合資公司或與中國許可證持有人訂立合約或技術安排等間接方式控制或參與國內網絡遊戲運營商。

然而，第13號通函並無對「外商投資者」一詞提供任何詮釋或將外國網絡遊戲公司與公司架構跟本集團類似的公司之間作出區分。因此，國家新聞出版署會否視本集團的架構及業務為違反該等條文尚未明確。

本公司的中國法律顧問認為，架構合約的安排並無違反適用的現有中國法律及法規，原因是在中國經營涉及增值電信服務、網絡及手機遊戲、網絡廣告及其他互聯網及無線網業務的營運公司持有現有業務類別所需的許可證。

然而，本公司的中國法律顧問亦提出，有關現時適用的中國法律、規則及法規的詮釋和應用存在重大不明確的地方。因此，無法保證中國監管機構及中國法院將不會就架構合約抱持與本公司的中國法律顧問相反的觀點。

無法確定會否採納與架構合約有關的任何新的中國法律、規則或法規，或如採納則將有什麼規定以及其將如何影響架構合約。於二零一九年三月十五日，全國人民代表大會常務委員會頒佈《外商投資法》，並自二零二零年一月一日起生效(「二零一九年外商投資法」)。儘管二零一九年外商投資法沒有明確將架構合約定義為一種外商投資的形式，但本公司無法保證，日後的法律法規不會將架構合約規定為外商投資的一種形式。因此，無法保證本公司通過架構合約對營運公司的控制權日後不會被視為外商投資。倘本公司的架構合約根據日後任何法律、法規及規則被視為外商投資的一種形式，及倘本公司的任何業務營運屬於外商投資的「負面清單」，本公司將需採取進一步行動以遵守該等法律、法規和規則，並可能會對當前的公司架構、業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。





營運公司的詳情

下文載列截至二零二五年十二月三十一日止年度與本集團訂立交易的營運公司的登記擁有人及業務活動：

營運公司的名稱	於二零二五年 十二月三十一日的 登記擁有人	業務活動
騰訊計算機	馬化騰擁有 54.29% 張志東擁有 22.85% 許晨曄擁有 11.43% 陳一丹擁有 11.43%	在中國提供增值服務及互聯網廣告服務
世紀凱旋	馬化騰擁有 54.29% 張志東擁有 22.85% 許晨曄擁有 11.43% 陳一丹擁有 11.43%	在中國提供互聯網廣告服務
深圳騰訊天遊*	騰訊企業管理	在中國提供增值服務

* 最終登記擁有人為馬化騰先生及許晨曄先生(均為創始人)及一名管理團隊成員，各自最終分別於騰訊企業管理擁有 60%、35% 及 5% 的股權。

上述營運公司對本集團而言屬重大，因為彼等持有相關許可證以提供互聯網資訊服務及其他增值電信服務。截至二零二五年十二月三十一日止年度及於二零二五年十二月三十一日，架構合約所涉及的上述營運公司的收入總額及淨資產分別約為人民幣 4,300 億元及約為人民幣 270 億元。





審閱於財政年度期間根據架構合約所進行的交易

本公司獨立非執行董事已審閱架構合約，並確認於財政年度期間所進行的交易乃根據架構合約的有關條文訂立，並已執行以令各家營運公司於二零二五年十二月三十一日的剩餘現金(定義見本公司首次公開招股招股章程「本集團歷史及架構—架構合約」一節)於本年報日期前已轉移予騰訊科技、數碼天津(之前於本公司首次公開招股招股章程中稱為時代朝陽科技(深圳)有限公司)、騰訊北京、深圳騰訊信息、騰訊成都、重慶騰訊信息、上海騰訊信息、騰訊上海、騰訊武漢、海南網絡、廣州騰訊科技、深圳騰訊網絡、貴安新區騰訊數碼、數碼深圳、武漢騰訊信息、廣州騰訊計算機、杭州騰訊信息、儀征數碼及深圳騰訊數碼。

本公司獨立非執行董事亦確認，營運公司並無向彼等的股權持有人支付股息或作出其他分派，而於有關財務期間所訂立、續期及/或重複應用的任何新架構合約的條款對本集團而言屬公平合理，且符合本公司股東的整體利益。

核數師已對架構合約的該等交易執程序，並向董事會發出一份函件，確認該等交易的執行已取得董事會批准，並在所有重大方面根據有關架構合約訂立，且已執行以令營運公司於二零二五年十二月三十一日的剩餘現金轉移予外商獨資企業，而營運公司並無向彼等的股權持有人支付股息或作出其他分派。

截至二零二五年十二月三十一日止年度所進行的交易已載列如下，並已於本集團的綜合財務報表抵銷：

1. 根據騰訊計算機合作合約，雙方須合作提供通信服務。騰訊科技及其聯屬公司容許騰訊計算機使用騰訊科技及其聯屬公司的資產並向騰訊計算機提供服務。而騰訊計算機須向騰訊科技及其聯屬公司轉讓所有剩餘現金作為代價。雙方亦根據此份協議成立騰訊計算機合作委員會。於年內，騰訊計算機向騰訊科技、數碼天津、騰訊北京、騰訊成都、騰訊上海、騰訊武漢、重慶騰訊信息、深圳騰訊信息、海南網絡、廣州騰訊科技、深圳騰訊網絡、貴安新區騰訊數碼、數碼深圳、武漢騰訊信息、廣州騰訊計算機、杭州騰訊信息、儀征數碼及深圳騰訊數碼已付或應付的分成收入分別約為人民幣1,758.46億元、人民幣5.48億元、人民幣263.95億元、人民幣21.32億元、人民幣154.53億元、人民幣19.40億元、人民幣38.48億元、(人民幣3百萬元)、人民幣7.86億元、人民幣29.80億元、人民幣0.70億元、人民幣12.47億元、人民幣64.76億元、人民幣4.49億元、人民幣0.92億元、人民幣1.50億元、人民幣0.31億元及人民幣61.48億元。





2. 根據世紀凱旋合作合約，雙方須合作提供通信服務。數碼天津及其聯屬公司容許世紀凱旋使用數碼天津及其聯屬公司的資產並向世紀凱旋提供服務，而世紀凱旋則須向數碼天津及其聯屬公司轉移所有剩餘現金作為代價。雙方亦根據此份協議成立世紀凱旋合作委員會。除本節其他地方所披露者外，於年內，並無根據該等安排進行服務交易。
3. 根據騰訊科技與騰訊計算機於二零零四年二月二十八日訂立的經修訂及重列知識產權轉讓協議，騰訊計算機須向騰訊科技轉讓並無任何產權負擔的現有及日後主要知識產權(在騰訊計算機日常業務中授出的特許權除外)，以換取騰訊科技承諾向騰訊計算機提供若干技術及資訊服務。除本節其他地方所披露者外，於年內，並無根據該等安排進行知識產權轉讓交易。
4. 根據數碼天津與世紀凱旋於二零零四年二月二十八日訂立的知識產權轉讓協議，世紀凱旋須向數碼天津轉讓並無任何產權負擔的現有及日後主要知識產權(在世紀凱旋日常業務中授出的特許權除外)，以換取數碼天津承諾向世紀凱旋提供若干技術及資訊服務。除本節其他地方所披露者外，於年內，並無根據該等安排進行知識產權轉讓交易。
5. 根據騰訊科技(作為許可人)與騰訊計算機(作為被許可人)於二零零四年二月二十八日訂立的域名特許權協議，騰訊科技須向騰訊計算機授出特定域名的非獨家特許使用權，每年的特許權使用費由騰訊計算機合作委員會根據騰訊計算機全年收入的若干百分比範圍而釐定。除本節其他地方所披露者外，於年內，並無根據該等安排進行域名特許權交易。
6. 根據騰訊科技(作為許可人)與世紀凱旋(作為被許可人)於二零零四年二月二十八日訂立的域名特許權協議，騰訊科技須向世紀凱旋授出特定域名的非獨家特許使用權，每年的特許權使用費根據世紀凱旋全年收入的若干百分比而釐定(或會根據協議或世紀凱旋合作合約而調整)。除本節其他地方所披露者外，於年內，並無根據該等安排進行域名特許權交易。
7. 根據騰訊科技(作為許可人)與騰訊計算機(作為被許可人)於二零零四年二月二十八日訂立的商標特許權協議，騰訊科技須向騰訊計算機授出特定商標的非獨家特許使用權，每年的特許權使用費根據騰訊計算機全年收入的若干百分比而釐定(或會根據協議或騰訊計算機合作合約而調整)。除本節其他地方所披露者外，於年內，並無根據該等安排進行商標特許權交易。





8. 根據騰訊科技(作為許可人)與世紀凱旋(作為被許可人)於二零零四年二月二十八日訂立的商標特許權協議，騰訊科技須向世紀凱旋授出特定商標的非獨家特許使用權，每年的特許權使用費根據世紀凱旋全年收入的若干百分比而釐定(或會根據協議或世紀凱旋合作合約而調整)。除本節其他地方所披露者外，於年內，並無根據該等安排進行商標特許權交易。
9. 根據騰訊科技(作為顧問)與騰訊計算機於二零零四年二月二十八日訂立的資訊顧問服務協議，騰訊科技須向騰訊計算機提供特定資訊顧問服務，每年的顧問服務費由騰訊計算機合作委員會根據騰訊計算機全年收入的若干百分比範圍而釐定。除本節其他地方所披露者外，於年內，並無根據該等安排進行顧問服務交易。
10. 根據騰訊科技(作為顧問)與世紀凱旋於二零零四年二月二十八日訂立的技术顧問服務協議，騰訊科技須向世紀凱旋提供特定技術顧問服務，每年的顧問服務費由世紀凱旋合作委員會根據世紀凱旋全年收入的若干百分比範圍而釐定。除本節其他地方所披露者外，於年內，並無根據該等安排進行顧問服務交易。
11. 根據深圳騰訊天遊與相關外商獨資企業訂立的合作框架協議，雙方須合作提供通信服務。就每份協議而言，外商獨資企業容許深圳騰訊天遊使用外商獨資企業及其聯屬公司的資產並向深圳騰訊天遊提供服務，而深圳騰訊天遊則須向外商獨資企業及其聯屬公司轉讓所有剩餘現金作為代價。雙方亦根據該等協議成立合作委員會。於年內，深圳騰訊天遊向騰訊科技、騰訊成都、騰訊上海、騰訊武漢、重慶騰訊信息、深圳騰訊信息、海南網絡、深圳騰訊網絡、貴安新區騰訊數碼、數碼深圳及武漢騰訊信息已付或應付的分成收入分別約為人民幣623.81億元、人民幣533.78億元、人民幣23.51億元、人民幣1百萬元、人民幣1.36億元、人民幣2.94億元、人民幣8.31億元、人民幣56.85億元、人民幣2.14億元、人民幣0.66億元及人民幣0.19億元。





有關架構合約的風險以及本公司為減低該等風險而已採取的行動

鑑於限制外商投資者在中國提供增值電信服務業務的法規限制，本公司在中國透過營運公司進行其部分業務。該等合約安排在提供控制權方面不如直接擁有權那樣有效。根據架構合約，仲裁機構有權釐定營運公司的股權或物業擁有權的補償、決定實施可強制執行的補救(包括強制要求營運公司轉讓營運公司的股權至外商獨資企業等)或下令營運公司破產。組成仲裁機構前，營運公司主要資產所在地的法庭有權實施臨時補救措施，以確保可強制執行仲裁機構的未來決策。

外商獨資企業獲設立的架構及地點已考慮到給予位於特定經濟特區及／或經營軟件相關業務的公司的稅務優惠。儘管有關政府機關給予若干外商獨資企業及營運公司該等稅務優惠，惟無法保證該等稅務優惠的條件將可一直存在。相關外商獨資企業及營運公司將盡合理努力採取一切所需措施(包括但不限於維持彼等作為或取得「高新技術企業」或「國家重點軟件企業」的地位)以繼續享有調減的所得稅率及其他稅項寬減。

由於中國對外商投資者電信增值服務業實施法律限制，故此本集團成員公司之間訂立多項協議，而本公司及外商獨資企業的絕大部分收入源於據此與營運公司進行的交易。該等集團內部合約概述的收入確認或會受到稅務機關質疑，且稅務處理的任何調整或會對本集團的應課稅盈利造成重大不利影響。根據本公司的中國法律顧問的意見，中國稅務機關質疑收入的稅務處理的可能性不大，前提是該等集團內部合約下的交易乃屬於按公平磋商基準進行的真誠交易。本公司將採取一切所需措施，以確保和監控相關交易是按公平磋商基準進行，藉以將稅務處理進行調整的風險減到最低。

有關架構合約所涉及的風險詳情，請參閱首次公開售股招股章程「風險因素－有關本集團營運架構之風險」一節。

其他關連交易

截至二零二五年十二月三十一日止財政年度，本集團與「關聯方」(定義見適用會計準則)訂立若干交易，披露於綜合財務報表附註14(a)(高級管理人員的酬金)、附註14(b)(五名最高薪酬人士)、附註15(董事福利及權益)、附註27(向投資公司及投資公司股東提供的貸款)、附註35(以股份為基礎的支付)及附註45(關聯方交易)。除涉及向本集團若干董事支付薪酬(構成根據上市規則第14A.76(1)條或第14A.95條獲全數豁免關連交易規定的持續關連交易)的關聯方交易外，概無綜合財務報表所披露的關聯方交易構成上市規則第十四A章所界定的關連交易。





主要股東的權益

於二零二五年十二月三十一日，下列人士(本公司董事或主要行政人員除外)在股份或相關股份中擁有根據證券及期貨條例第XV部第2及3分部的條文須向本公司披露的權益或淡倉，或本公司按證券及期貨條例第336條須予備存的登記冊所記錄的權益或淡倉，或已知會本公司的權益或淡倉：

於本公司股份的好倉／淡倉

股東名稱	好倉／淡倉	權益性質／身份	所持股份／ 相關股份數目	持股概約 百分比 (附註3)
MIH Internet Holdings B.V.	好倉	公司(附註1)	2,079,512,000	22.80%
Advance Data Services Limited	好倉	公司(附註2)	804,859,700	8.82%

附註：

1. MIH Internet Holdings B.V. 乃由 Naspers Limited 透過其非全資附屬公司 Prosus N.V. 控制。MIH Internet Holdings B.V. 為 Prosus N.V. 的全資附屬公司，故此根據證券及期貨條例第XV部，Naspers Limited、Prosus N.V. 及 MIH Internet Holdings B.V. 被視為擁有同一批 2,079,512,000 股股份的權益。
2. Advance Data Services Limited 直接持有 709,859,700 股股份及透過其全資附屬公司馬化騰環球基金會有限公司(前稱馬化騰環球基金會)間接持有 95,000,000 股股份。由於 Advance Data Services Limited 為馬化騰先生全資擁有，故此誠如「董事的證券權益」一節所披露，馬先生擁有該等股份的權益。
3. 於二零二五年十二月三十一日，已發行股份總數為 9,120,235,999 股。

除上文披露者外，於二零二五年十二月三十一日，本公司並無接獲通知有任何其他人士(本公司董事或主要行政人員除外)於股份及相關股份中擁有權益或淡倉(根據本公司按證券及期貨條例第336條須予備存的登記冊所記錄)。





管理合約

年內，並無訂立或存在任何有關本公司全部或大部分業務的管理及行政合約。

主要客戶及供應商

截至二零二五年十二月三十一日止年度，本集團五大客戶佔本集團總收入約6.5%，而本集團最大客戶佔本集團總收入約3.4%。此外，截至二零二五年十二月三十一日止年度，本集團五大供應商佔本集團總採購額約18.8%，而本集團最大供應商佔本集團總採購額約4.4%。

概無董事、彼等的緊密聯繫人或就董事所知持有已發行股份數目5%以上權益的股東於上述主要客戶或供應商擁有任何權益。

審核委員會

審核委員會連同核數師已審閱本集團截至二零二五年十二月三十一日止年度的經審核綜合財務報表。審核委員會亦已審閱本集團所採納的會計準則及慣例，並討論有關審核、風險管理、內部監控及財務報告事項。

環境及遵守法律

本集團致力減低我們的業務活動對環境的影響，有關詳情載列於獨立的《2025年環境、社會及管治報告》中「保護環境」一節內。據董事會所悉，本集團已遵守在所有重大方面對本集團具有重大影響的相關法律及法規。

採納有關董事證券交易的守則

本公司按照不較標準守則所規定的標準寬鬆的條款，採納有關董事證券交易的守則。本公司董事於本年報所涵蓋的財政年度一直遵守有關守則。





董事會報告

優先認購權

章程細則或開曼群島法律並無有關優先認購權的條文，以規定本公司須按比例向本公司現有股東提呈發售新股。

僱員及酬金政策

於二零二五年十二月三十一日，本集團有 115,849 名僱員（二零二四年：110,558 名）。本集團聘用的僱員數目視乎需要而不時有所變更，而僱員酬金亦根據業內慣例釐定。

本集團定期審閱僱員的酬金政策及整體酬金。除退休金及內部培訓課程外，僱員可根據個別表現評核而酌情獲授花紅、獎勵股份及購股權。

本集團截至二零二五年十二月三十一日止年度的總酬金成本為人民幣 1,307 億元（二零二四年：人民幣 1,128 億元）。

公眾持股量的足夠性

於本年報日期，根據本公司所取得的公開資料及就董事所知悉，董事確認本公司於年內一直保持上市規則所規定的公眾持股量。

暫停辦理股份過戶登記手續

(A) 符合資格出席二零二六年股東週年大會並於會上投票

為釐定股東出席二零二六年股東週年大會並於會上投票之資格，本公司將於以下所載日期暫停辦理股份過戶登記手續：

- 遞交股份過戶文件以作登記之最後時限
二零二六年五月七日（星期四）
下午四時三十分
- 暫停辦理股份過戶登記手續
二零二六年五月八日（星期五）
至二零二六年五月十三日（星期三）
（包括首尾兩天）
- 記錄日期
二零二六年五月十三日（星期三）





(B) 符合資格收取建議末期股息

為釐定股東收取建議末期股息之資格，本公司將於以下所載日期暫停辦理股份過戶登記手續：

- 除淨日 二零二六年五月十五日(星期五)
- 遞交股份過戶文件以作登記之最後時限 二零二六年五月十八日(星期一)
下午四時三十分
- 暫停辦理股份過戶登記手續 二零二六年五月十九日(星期二)
至二零二六年五月二十日(星期三)
(包括首尾兩天)
- 記錄日期 二零二六年五月二十日(星期三)

於上述暫停辦理手續期間，任何股份過戶將不予登記。為符合資格出席二零二六年股東週年大會並於會上投票以及符合資格收取建議末期股息，最遲須於上述之最後時限前將所有正式填妥的過戶表格連同有關股票送達本公司的股份過戶登記分處香港中央證券登記有限公司辦理登記手續，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716號舖。

核數師

財務報表已由羅兵咸永道會計師事務所審核，羅兵咸永道會計師事務所即將退任，惟符合資格並願意於二零二六年股東週年大會上膺選連任。

承董事會命

馬化騰

主席

香港，二零二六年三月十八日





企業管治報告

維持最高水平的企業管治及符合商業操守常規為本集團核心價值。董事會視有效企業管治常規為本集團的要務，以使投資者徹底了解本集團的管理及管理層如何監督及管理本集團不同的業務。我們相信，倘本集團以公開及負責任方式開展業務，投資者將實現重大長遠價值。符合商業操守常規與強而有力的企業管治並行，且我們相信按商業操守運營我們的業務將取信於公眾人士並最終為本集團股東創造價值。

企業管治常規

本公司的企業管治常規乃以企業管治守則所載的守則條文為依據。除就董事退任及重選偏離守則條文第B.2.2條及就主席與行政總裁職務應明確區分偏離守則條文第C.2.1條以外，董事會相信截至二零二五年十二月三十一日止整個年度，本公司一直遵守企業管治守則所載的適用守則條文。該等偏離的理由於下文「主席及行政總裁」及「委任、重選及罷免」分節作進一步解釋。

董事會持續監控及檢討本公司的企業管治常規及於適當時作出必要改動。

企業文化

本公司推廣「正直、進取、協作和創造」的文化價值觀，並以此作為引領未來長期可持續發展的宗旨。本公司的願景及使命「用戶為本，科技向善」，本質就是如何用科技的能力，更好地去關心人。而社會價值的創造，正是本公司把抽象的善、感性的關心，具體化為可執行的戰略、行動、產品與運營的過程。本公司透過採取多項政策及措施推動企業價值觀融入其運營中，包括但不限於倡導多元、平等與共融的職場文化氛圍，秉持長期主義決心，聚焦技術創新、產品創新和模式創新，解構社會議題並尋找和落地新的解決方案，創造可持續社會價值。有關本公司的企業文化的進一步資料，請參閱本公司獨立發佈的《2025年環境、社會及管治報告》。

董事會

責任

董事會的基本責任為行使其最佳判斷及以本公司及其股東的最佳利益行事。董事會在以有效及負責任方式運營的同時監管管理層的努力以推動本公司成功。董事會亦制訂本公司的整體業務策略及監控管理層對該等策略的執行。





董事會已界定其須負責的業務及管治事務，而有關事宜已獲定期審閱，以確保本公司維持有效及最新的企業管治常規。就此而言，董事會：

- 制訂本集團的目標，向本集團提供策略性指示，並負責審批策略性計劃；
- 審批管理層提呈的年度業務計劃及預算；
- 對本集團實施全面及有效的管控，並在執行經審批的年度業務計劃及預算方面對管理層進行監察；
- 委任行政總裁(須向董事會匯報)及確保已安排繼任人選；
- 審批本公司的財務報表以及中期及年度報告；
- 制定本集團的通訊政策；
- 決定董事的甄選、工作簡介及評核事宜；
- 確保本集團設立適當的風險管理、內部監控、內部審核及監管合規程序，以及與股東及持份者保持充分溝通；
- 在適當情況下於董事會轄下設立具清晰職權範圍及職責的委員會；
- 界定具體事項的授權標準，並賦予董事會轄下委員會及管理層所須的權限；
- 監控與本集團業務有關的非財務事宜；
- 考慮及(如適用)向股東宣派股息；及
- 定期評核其自身表現及效能。





董事會將其日常業務及經營職責指派給本公司高級管理團隊(包括主要行政管理人員、總裁及執行副總裁)。高級管理團隊每兩週舉行一次會議或按需要不時就制訂政策及向董事會作出推薦意見而舉行會議。高級管理團隊掌管、執行、詮釋及監督本公司及其附屬公司遵守內部規則及操作程序的情況及定期進行檢討、推薦及建議對有關規則及程序進行適當修訂。高級管理團隊定期向董事會匯報，並在有需要時與董事會保持溝通。

為使我們的持份者更能達致長期的利益，董事會就若干需要投入特定時間、注意力及專業知識的事宜指派給其委員會處理。董事會認為該等事宜需要獨立監察及專家支持，故由委員會處理更為適宜。因此，董事會已成立五個委員會以協助董事會：審核委員會、企業管治委員會、投資委員會、提名委員會及薪酬委員會。各委員會訂有其本身的職權範圍，明確規定其權力及職權。所有委員會向董事會匯報及向董事會提供推薦建議(如有需要)。

本公司該等委員會的管治架構可概述如下：

審核委員會

- 處理與本公司外聘核數師的關係；
- 審閱本公司的財務資料；
- 對本公司財務報告系統進行監管；
- 就本集團的風險管理及內部監控系統對本公司管理層完成的工作進行檢討；
- 監督本公司承擔的風險，包括釐定本公司預期且能承擔的風險水平；
- 監督本集團的反洗錢及制裁合規制度；及
- 檢討本集團的風險管理及內部監控系統的效能。

審核委員會的職權範圍已於二零二五年六月進行修訂，以反映自二零二五年七月一日起生效的企業管治守則的修訂。





企業管治委員會

- 檢討本公司的企業管治及向董事會提出建議；
- 檢討及監察有關本公司遵守法律及監管規定的政策及常規；
- 制訂、檢討及監察適用於僱員及董事的操守準則及合規手冊(如有)；
- 檢討股東通訊政策並於適當時向董事會提出建議，以加強本公司與股東之間的有效溝通；
- 檢討及監察與本公司的 ESG 事宜相關的問題的評估及管理；
- 檢討及監察與 ESG 相關的目標及指標的進展；
- 檢討本公司遵守企業管治守則及於企業管治報告及 ESG 報告內作出披露的情況；
- 檢討本公司的 ESG 策略，並向董事會提出建議；及
- 檢討及監察董事與高級管理團隊的培訓及持續專業發展。

投資委員會

- 物色和考慮合併、收購及出售事項及就此作出推薦建議；及
- 確保遵守上市規則及就有關任何合併、收購及出售事項的任何其他相關法律及法規。





提名委員會

- 根據本公司策略檢討及監察董事會的架構、人數、組成及成員多元化，並協助董事會編製董事會技能表；
- 透過考慮有關人士的專業經驗、知識、技能、性別、年齡、文化及教育背景以及上市規則規定，物色合適及合資格人士及向董事會建議新董事會成員；
- 就本公司股東提名擔任董事的人士進行審閱及向董事會提供建議；
- 評估獨立非執行董事的獨立性及該等董事可為董事會帶來的觀點、技能及經驗；
- 檢討及監察本公司董事會成員多元化政策及董事會提名政策的實行；
- 評估每位董事對董事會投入的時間及貢獻，以及能否有效履行其職責；及
- 支援本公司定期評核董事會表現。

提名委員會的職權範圍已於二零二五年六月進行修訂，以反映自二零二五年七月一日起生效的企業管治守則的修訂。

薪酬委員會

- 審閱及批准有關董事及高級管理團隊薪酬的政策及架構的建議；
- 確保該等薪酬建議與企業方針及目標一致；
- 確保概無董事或其任何聯繫人參與釐定其自身的薪酬；及
- 審閱及批准上市規則第十七章項下有關股份計劃的事宜。

該等委員會於二零二五年的主要工作載於第93頁至第101頁。





全體董事均可全面及適時獲取一切有關資料，以及本公司總法律顧問及公司秘書的意見及服務，以確保董事會程序及所有適用規則及法例均獲遵守。全體董事於履行職務時亦可徵求獨立專業意見，有關費用由本公司承擔。

我們相信教育及培訓對維持有效董事會極為重要。新董事參與工作簡介課程，可使其對本集團的營運與業務有深入了解，及亦將獲得一本董事手冊，內容概述彼等根據上市規則及適用法律的職責。為現有董事提供量身定制的培訓計劃涵蓋企業管治最佳常規、法律及監管趨勢，以及新興技術和產品(鑒於我們的業務性質)等主題。董事亦會定期與高級管理團隊會面，以了解本集團的業務、管治政策及監管環境。截至二零二五年十二月三十一日止年度，本公司曾安排培訓，主題涵蓋與本集團業務相關的企業管治、法律及監管更新，以及產品趨勢。下表概述各董事截至二零二五年十二月三十一日止年度參與持續專業發展的情況：

董事姓名	參與持續專業發展 ¹
執行董事	
馬化騰	√
非執行董事	
Jacobus Petrus (Koos) Bekker	√
Charles St Leger Searle	√
獨立非執行董事	
李東生	√
Ian Charles Stone	√
楊紹信	√
柯楊	√
張秀蘭	√

¹ 出席本公司或其他外聘方安排的培訓／研討會／會議，或已閱讀相關材料。





企業管治報告

維持高水平的企業管治及個人操守不僅單靠董事會作出的努力，本集團各僱員亦對達成該目標有所貢獻。本公司將一項強調誠信與尊重的操守準則政策分發予所有僱員並構成各僱員僱傭合約的一部分。

此外，董事會已採納多項常規，以使本集團達到高水平的企業管治及遵守企業管治守則。

為保持高度的企業管治水平及維持我們的企業管治常規的透明度，我們繼續採納及鼓勵遵行以下企業管治常規：

- 一直及將會定期檢討股東通訊政策；
- 一直並將持續按時向董事提供培訓，包括向董事提供有關上市規則及相關法律的任何更新的簡介；
- 公司秘書為本公司僱員，按照上市規則的規定參加培訓；及
- 向董事提供有關本公司表現、狀況及前景的不時非正式更新資料及每月結構性更新資料。

主席及行政總裁

馬化騰先生為本公司的主席兼首席執行官(即行政總裁)，偏離企業管治守則的守則條文第C.2.1條(規定主席及行政總裁應各司其職，且不應由同一人擔任)。主席及行政總裁的職責應明確區分，並以書面列明。

鑒於本集團經營所在商業環境不斷變化，故主席及行政總裁必須具備深厚技術背景，並對急速的市場變動(包括用戶偏好改變)具備敏銳觸覺，才能有效推動本集團不同的業務。故董事會認為，區分主席及行政總裁的角色可能會為本集團日常業務產生不必要成本。





另外，於所有重大決策作出時已諮詢董事會及適當委員會成員，以及高級管理團隊。主要行政管理人員及高級行政人員不時受邀出席董事會會議作出陳述及回答董事會詢問。此外，董事獲鼓勵積極參加所有董事會及彼等擔任成員的委員會會議，而主席確保所有董事均妥善獲悉董事會會議上提出的所有事宜，並與高級管理團隊合作依時向董事會成員提供足夠、準確、清晰、完整及可靠的資料。再者，主席確保於董事會會議有充足時間討論所有項目。截至二零二五年十二月三十一日止年度，根據上市規則的規定，主席與獨立非執行董事舉行一次沒有其他董事出席的會議。

因此，董事會認為已取得充分權力平衡及適當保障。儘管如此，董事會將繼續定期監察及檢討本公司現行架構及於適當時作出必要變更。

組成

於本年報日期，董事會包括八名董事，其中有一名執行董事、兩名非執行董事及五名獨立非執行董事。截至二零二五年十二月三十一日止年度及直至本年報日期，董事會組成並無變動。

董事名單及其各自履歷載於本年報第61頁至第64頁，包括彼等於本公司及其若干附屬公司擔任的職務。董事會成員之間概無關係(包括財務、業務、家族或其他重大／相關關係)。

為善用董事的技能、經驗及觀點多元化以及為確保董事投入足夠時間及專注處理本集團事務，我們要求各董事每季度向本公司披露其於公眾公司或組織擔任職位的數目及性質，以及其他重大承擔。董事會組成符合上市規則項下的規定，即獨立非執行董事的人數須達董事會成員人數最少三分之一。董事會認為執行董事及非執行董事(包括獨立非執行董事)組合的比例屬合理及適當，並充分發揮制衡作用，以保障股東及本集團的利益。





企業管治報告

董事會重視非執行董事所提供的專業判斷及意見，以保障股東利益。非執行董事透過以專業、富建設性及有根據的方式表達意見，以及積極參與董事會及委員會會議為本集團貢獻多元化的資歷及豐富經驗，並為本集團在策略、政策、表現、問責、資源、主要委任、操守準則、利益衝突及管理程序等事宜上，帶來專業的判斷及意見，並以股東的利益為最重要因素。非執行董事亦帶領解決潛在的利益衝突並運用彼等的專業判斷及專業知識，細察本公司在實踐協定的企業方針及目標的表現，並監察匯報表現的情況。

此外，為遵守上市規則，我們其中一名獨立非執行董事具備適當的會計專業資格或相關的財務管理專長，並不時向董事會提供寶貴意見。本公司亦已收到每名獨立非執行董事每年作出的獨立性確認，且提名委員會經考慮上市規則列出的獨立性指引就每名獨立非執行董事的服務年期進行年度審閱，並認為所有獨立非執行董事確屬獨立人士。

作為我們向投資社群提供透明度及遵守上市規則及企業管治守則的企業管治常規的一部分，在所有載有董事姓名的本公司通訊中，已明確說明獨立非執行董事身份。此外，公司網站及聯交所網站提供最新的董事名單，註明獨立非執行董事身份以及列明董事的角色及職能。

委任、重選及罷免

董事會為本集團成功的核心，擁有適當的董事會組成，我們能夠受惠於適當的技能、經驗及觀點多元化，使本公司向前邁進。因此，本公司就向董事會委任新董事維持正式、經考慮並具透明度的程序實屬必要。根據我們的企業管治常規及章程細則，所有董事(主席除外)均應定期重選，任何董事辭任及罷免均應說明原因。於二零二五年股東週年大會(「二零二五年股東週年大會」)上，李東生先生及楊紹信先生退任並獲重選。

企業管治守則的守則條文第B.2.2條規定，每名董事(包括指定任期的董事)均須至少每三年輪值退任一次。





根據章程細則，主席擔任該職務毋須輪值退任，亦毋須計入每年須退任董事數目內，因此偏離企業管治守則的守則條文第B.2.2條。主席為本集團創辦人之一，在本集團成長和發展的過程中扮演著關鍵角色，且主席持續在位董事會對本集團持久發展至關重要。鑒於主席於本集團發展過程中所扮演角色的重要性，故董事會認為，偏離企業管治守則的守則條文第B.2.2條對本集團的整體營運並無重大影響。

由於Ian Charles Stone先生(彼於二零二二年獲重選)的重選並未於二零二五年股東週年大會上被考慮，因此偏離企業管治守則的守則條文第B.2.2條。儘管Ian Charles Stone先生毋須於二零二五年股東週年大會上輪值退任，惟彼之履歷及薪酬詳情分別載於董事會報告及綜合財務報表附註15以供股東查閱。考慮到Ian Charles Stone先生的重選將會於二零二六年股東週年大會上予以考慮，故董事會認為，有關偏離對本集團的整體營運並無重大影響。

董事會活動

董事會於二零二五年舉行五次會議。各董事出席董事會會議、委員會會議及股東週年大會(不論親身或以電子通訊方式)的情況詳載於下表：

董事姓名	董事會	審核委員會	企業管治委員會	提名委員會	薪酬委員會	股東週年大會
執行董事						
馬化騰	5/5			1/1		1/1
非執行董事						
Jacobus Petrus (Koo) Bekker	5/5				4/4	1/1
Charles St Leger Searle	5/5	8/8	2/2	1/1		1/1
獨立非執行董事						
李東生	5/5			1/1	2/4	1/1
Ian Charles Stone	5/5	8/8	2/2	1/1	4/4	1/1
楊紹信	5/5	8/8	2/2	1/1		1/1
柯楊*	5/5		2/2	0/0		1/1
張秀蘭	5/5		2/2			1/1

* 柯楊教授自二零二五年六月二十七日起獲委任為本公司提名委員會成員。





企業管治報告

於董事會會議上，董事會討論的事宜範圍廣泛，包括本集團整體策略、財務及經營表現、審批本集團年度、中期及季度業績、委任董事、業務前景、監管合規及企業管治以及其他重大事宜。經諮詢主席及高級管理團隊，公司秘書就每次會議編製議程，而所有董事均有權於議程內納入討論事宜。公司秘書亦確保遵守所有與董事會會議有關的適用法律、規則及法規。公司秘書於每次定期的董事會會議至少十四天前向各董事發送通告及董事會會議議程草稿以供其考慮。公司秘書於每次定期的董事會會議及委員會會議至少三天前向各董事發送議程最終稿、董事會文件及有關本集團的相關資料，使董事得知有關本集團財務表現及最近期發展的更新資料。倘任何董事提出問題，會盡快採取措施對該等問題作出全面回應。倘有關主要股東或董事出現潛在或實際利益衝突，有關董事將申報其利益及就該事項放棄投票。董事可於必要時接觸本公司高級管理團隊。董事亦可在適當的情況下尋求獨立專業意見，有關費用由本公司承擔。

公司秘書確保信息準確且及時傳遞給董事會。公司秘書負責對所有董事會及委員會會議進行會議記錄，並確保已記錄所考慮事宜及所達成決定的充分詳情。該等會議的會議記錄草稿及最終版本將分別於每次會議後在合理時間內送交董事審閱及記錄，會議記錄定稿由公司秘書保管，可供董事隨時審閱及檢查。

委員會

如上文所述，董事會已設立五個各自被授權並向董事會匯報的委員會：審核委員會、企業管治委員會、投資委員會、提名委員會及薪酬委員會。該等委員會的角色及職能載於其各自的職權範圍內。該等委員會各自的職權範圍將會不時作出修訂以保證其繼續滿足本公司的需要及保證符合企業管治守則。審核委員會、提名委員會及薪酬委員會的職權範圍均可於公司網站的「管治－董事委員會」一欄及聯交所網站查閱。





審核委員會

審核委員會僅由非執行董事組成。楊紹信先生(獨立非執行董事)擔任審核委員會主席，其成員包括 Ian Charles Stone 先生(獨立非執行董事)及 Charles St Leger Searle 先生(非執行董事)。楊紹信先生與 Charles St Leger Searle 先生均於財務事宜方面擁有適當的專業資格及經驗。

審核委員會應每年舉行不少於四次會議，而審核委員會於二零二五年曾舉行八次會議。各審核委員會成員的個人出席率載於第91頁。除審核委員會成員外，首席財務官、財務總監、財務主管、內部審核部門主管、內部控制部門主管及外聘核數師亦應審核委員會邀請出席會議。

審核委員會於二零二五年的主要工作包括以下各項：

- 審閱二零二四年年度報告，包括企業管治報告、董事會報告及財務報表，以及相關業績公佈及 ESG 報告；
- 審閱二零二五年中期報告及中期業績公佈；
- 審閱二零二五年第一季度及第三季度業績公佈；
- 審閱本集團的企業管治守則、上市規則及相關法律合規情況；
- 審閱本公司的股息政策；
- 對於外聘核數師，審閱彼等的計劃、報告及管理函件、費用、參與的非審核服務及彼等的聘任條款；
- 審閱本公司內部核數師的計劃(包括二零二五年計劃)、資源及工作；
- 審閱本集團財務部資源、資歷及培訓的充足性；
- 審閱本公司的財務報告系統、本集團內運作的內部監控系統、風險管理系統及相關程序的有效性；及
- 審閱年內進行的股份回購。





企業管治報告

羅兵咸永道會計師事務所(「羅兵咸永道」)為本公司的外聘核數師。審核委員會每年檢討本公司與羅兵咸永道的關係。審核委員會已評估外部核數程序的有效性及羅兵咸永道的獨立性及客觀性，並信納羅兵咸永道的資源、獨立性及客觀性以及審核程序的有效性。因此，審核委員會建議其於二零二六年股東週年大會上重新委任。

企業管治委員會

企業管治委員會僅由非執行董事組成。Charles St Leger Searle 先生(非執行董事)擔任企業管治委員會主席，其成員包括 Ian Charles Stone 先生、楊紹信先生、柯楊教授及張秀蘭教授(均為獨立非執行董事)。

企業管治委員會於二零二五年曾舉行兩次會議。各企業管治委員會成員的個人出席率載於第91頁。

企業管治委員會於二零二五年及截至本年報日期的主要工作包括以下各項：

- 審閱本公司的企業管治及 ESG 政策及常規；
- 審閱法律及監管規定的合規情況，包括內幕交易政策、內幕消息披露政策及股東通訊政策。股東通訊政策已於二零二五年三月進行修訂；
- 檢討本公司符合企業管治守則的合規情況及在企業管治報告內作出的披露；
- 檢討本公司符合 ESG 報告守則的合規情況及在 ESG 報告內作出的披露；
- 檢討本公司的環境目標；及
- 就董事及高級管理團隊出席持續專業發展的培訓課程的安排進行討論。





投資委員會

投資委員會由執行董事、非執行董事及本公司總裁組成。本公司總裁劉熾平先生擔任投資委員會主席，其成員包括馬化騰先生(執行董事)及Charles St Leger Searle先生(非執行董事)。

於二零二五年，投資委員會已考慮及通過有關其對本集團的收購及出售事項作出的決定的決議案。

提名委員會

提名委員會大部分由獨立非執行董事組成。馬化騰先生(執行董事)擔任提名委員會主席，其成員包括李東生先生、Ian Charles Stone先生、楊紹信先生、柯楊教授(自二零二五年六月二十七日起獲委任為本公司提名委員會成員)(均為獨立非執行董事)及Charles St Leger Searle先生(非執行董事)。

提名委員會於二零二五年曾舉行一次會議。各提名委員會成員的個人出席率載於第91頁。

於二零二五年及截至本年報日期，提名委員會已檢討董事會組成、董事繼任情況、董事會成員多元化政策以及董事會提名政策，且亦已考慮及向董事會建議有關重新委任於二零二五年股東週年大會上退任的董事。董事會成員多元化政策及董事會提名政策已於二零二五年三月進行修訂。提名委員會檢討及評估每名董事於二零二五年內為董事會投入的時間及貢獻，以及每名董事能否履行其職責。基於對(i)每名董事的技能、經驗及專業資格；(ii)每名董事於本集團成員公司擔任的職責與職務，以及其於其他公司或機構擔任之外部董事職務或職位及/或其他重大外部事務所涉及時間投入；及(iii)每名董事於二零二五年內出席董事會及委員會會議的出席記錄，提名委員會認為，每名董事於二零二五年內就本集團事務投入足夠時間及關注，並有效履行其職責。提名委員會亦已評估獨立非執行董事的獨立性，而經考慮上市規則所載的獨立性指引就每名獨立非執行董事的服務年期，以及該名董事可為董事會帶來的觀點、技能和經驗，認為所有獨立非執行董事確屬獨立人士。本公司確認董事會成員多元化的好處，並認為作為一項業務誠條，在董事會層面上實行成員多元化將有助本公司實現其策略目標及保持競爭優勢。因此，董事會已就實行董事會成員多元化政策訂下可計量目標，以確保董事會成員在技能、經驗及觀點多元化方面取得適度平衡，為支持董事會執行業務策略及維持董事會有效運作的所需條件。經參考可計量目標後，提名委員會信納董事會成員多元化政策及董事會提名政策成功執行。提名委員會將會繼續進行定期檢討及監察董事會成員多元化政策及董事會提名政策的實行，以確保其持續有效。





下文載列董事會提名政策及相關提名程序概要：

目的及目標

董事會提名政策旨在列載提名委員會提名董事加入董事會所採取的方針。

董事甄選準則

於釐定候選人是否合適時，提名委員會在向董事會提出建議之前，將考慮一系列因素，包括但不限於以下甄選標準：

- (a) 本公司的現行董事會成員多元化政策及上市規則的要求；
- (b) 獨立非執行董事的獨立性以及載列於上市規則規定的獨立性標準；
- (c) 候選人或重選董事的潛在或實際利益衝突；
- (d) 候選人預期為董事會帶來的貢獻，並確保董事會根據本公司業務需求而具備技能、經驗及觀點多元化的均衡組合；
- (e) 候選人或重選董事在相關領域的誠信度、成就和經驗；
- (f) 候選人或重選董事有能力承諾及投入足夠時間和關注本公司的事務；及
- (g) 提名委員會按個別情況所考慮的其他相關因素。

提名委員會可酌情決定提名任何其認為適合的人士。



**提名委員會的提名程序**

提名委員會至少每年召開一次會議，並且物色候選人(如有)以供考慮。來自人力資源部、外部代理機構、董事會推薦或股東的提名(如適合)亦會被考慮。

如退任董事符合資格並自願膺選連任，提名委員會將考慮該退任董事對本公司的整體貢獻，並且決定該退任董事是否繼續符合董事會提名政策所載的甄選標準。

提名委員會在評估候選人是否合資格擔任董事時須考慮，包括但不限於其聲譽、品格、知識及經驗等因素，並作出建議，以供董事會考慮及批准。

董事會將根據提名委員會的建議考慮並在適當情況下批准委任。

監察、匯報及檢討

提名委員會至少每年匯報董事會的組成，並於本公司年度報告內的企業管治報告中就有關董事會成員多元化政策作出適當的披露。

下文載列董事會成員多元化政策概要：

目的及目標

董事會成員多元化政策旨在列載提名委員會實現董事會成員多元化的方針。

政策聲明

本公司了解董事會成員多元化的好處，並認為在董事會層面上實行成員多元化對於本公司實現其戰略目標及保持競爭優勢至關重要。真正多元化的董事會可以透過多項因素實現，包括但不限於技能、知識、經驗及背景方面的多樣性。





可計量目標

董事會成員的委任將以功績及公平性為基準，並會以董事會成員多元化的裨益作出適當考慮。提名委員會將繼續肩負主要責任，物色合適且具備資格的候選人成為董事會成員，並在履行此職責時充分考慮董事會成員多元化政策。提名委員會在考慮成員多元化時，其亦將考慮依據本公司業務模式和不斷的特定需要的因素，包括但不限於技能、知識、專業經驗、性別、年齡、文化及教育背景。提名委員會和董事會將參照股東的期望，以及國際和本地的建議最佳常規，確保性別多元化達至適當的平衡。

董事會將把握機會隨時間增加女性成員的比例，並參照股東的期望，以及國際和本地建議最佳常規，確保性別多元化達致適當的平衡。截至本年報日期，董事會女性代表佔25%。董事會於甄選提名委員會所建議的合適候選人時已實現性別多元化，並以於二零三零年或之前達至30%的董事會女性代表為目標。

於二零二五年十二月三十一日，我們的員工(指本公司正式員工，範圍包括集團本部及其直接管理的全資子公司)包括58,812名男性僱員及28,600名女性僱員，分別佔員工總數約67.3%及32.7%。於二零二五年十二月三十一日，高級管理團隊中女性成員佔約8.6%，及本公司管理職位中約26.8%由女性僱員擔任。本公司在二零二三年發佈《我們就多元、平等與共融的承諾》，明確在職場文化及日常運營中踐行多元及共融理念。本公司定期檢視多元及共融執行情況並將持續提升各層面員工的多元化。有關我們在員工多元與共融(包括性別比率)方針和實踐的進一步詳情，請參閱獨立的《2025年環境、社會及管治報告》內「多元、共融和協作的工作場所」及「員工相關信息」章節。

提名委員會將確保董事會在技能、經驗及觀點多元化方面取得適當平衡，以使業務策略得以執行並且讓董事會得以有效運作。為了達致最佳的董事會，本公司可能會不時採納和檢討額外的可計量目標。





獨立意見

在評估潛在候選人是否合資格成為本公司獨立非執行董事時，提名委員會及董事會將考慮(其中包括)候選人的背景及資格、以及候選人能否投入足夠時間履行其作為本公司獨立非執行董事的職責，當中須考慮其專業資格及工作經驗、現有在聯交所主板或GEM上市的發行人董事職位及該候選人其他重大外部事務所涉及時間投入以及其他與候選人的個性、品格、獨立性及經驗有關的因素或情況，以評估有關候選人能否向董事會提出獨立意見。

在考慮獨立非執行董事應否膺選連任時，提名委員會及董事會將會就該獨立非執行董事在任期內對董事會投入的時間及貢獻進行評估及評價，尤其是獨立非執行董事能否向董事會提出獨立意見，就獨立非執行董事能否有效履行其職責作出評估，當中須考慮獨立非執行董事的專業資格及工作經驗、現有在聯交所主板或GEM上市的發行人董事職位及該獨立非執行董事其他重大外部事務所涉及時間投入以及其他與獨立非執行董事的個性、品格、獨立性及經驗有關的因素或情況。

本公司將確保除了獨立非執行董事以外還設有取得獨立意見的渠道，包括但不限於本公司董事可從外部取得獨立的專業意見，以協助彼等履行職責。

董事會已檢討上述機制於二零二五年的實施及有效性，並認為其已獲適當實施且富有成效。

監察、匯報及檢討

提名委員會將每年匯報董事會的組成，並於本公司年度報告內的企業管治報告中就有關董事會成員多元化政策作出適當的披露。提名委員會及董事會亦將每年監察及檢討董事會成員多元化政策的執行及有效性(包括實現本公司目標的達標進度及本公司如何得出其對檢討結果的結論)。





薪酬委員會

薪酬委員會僅由非執行董事組成。Ian Charles Stone先生(獨立非執行董事)擔任薪酬委員會主席，其成員包括李東生先生(獨立非執行董事)及Jacobus Petrus (Koos) Bekker先生(非執行董事)。

薪酬委員會於二零二五年曾舉行四次會議。各薪酬委員會成員的個人出席率載於第91頁。

薪酬委員會具有獲指派的職責，以釐定高級管理團隊各成員的薪酬待遇，以及就各董事的薪酬待遇向董事會提出建議。

薪酬委員會於二零二五年的主要工作包括以下各項：

- 按規模相若的同行公司作基準檢討本公司的薪酬政策及架構，並向董事會提出建議，以確保本公司的薪酬待遇在聘請業內最優秀人才及挽留主要員工方面具有競爭力；
- 就董事的薪酬待遇向董事會作出檢討及建議；
- 評估表現，以及檢討及批准高級管理團隊成員的薪酬待遇調整；
- 檢討及批准授予高級管理團隊的薪酬獎勵，以表彰彼等對本公司的貢獻並就彼等未來表現提供激勵；
- 審閱及批准根據二零二三年購股權計劃授出購股權及根據二零二三年股份獎勵計劃授出獎勵股份；及
- 檢討本公司一間附屬公司的股份激勵計劃的採納並就此向董事會提供建議。





截至二零二五年十二月三十一日止年度，授予僱員參與者且涉及新股份的所有購股權或獎勵，並無表現目標。鑒於(i)獲授人為將對本集團的整體業務表現、可持續發展及／或良好企業管治直接作出貢獻的本集團僱員；(ii)授出是對獲授人過往向本集團作出貢獻的認可；及(iii)購股權或獎勵須遵循二零二三年購股權計劃及二零二三年股份獎勵計劃的若干歸屬條件及條款，而有關條件及條款已涵蓋倘若獲授人不再為本集團僱員而致使購股權或獎勵失效的情況，故薪酬委員會認為在不設表現目標的情況下向僱員參與者授出購股權或獎勵具備市場競爭力，且符合二零二三年購股權計劃及二零二三年股份獎勵計劃的目的。

於進行有關董事及高級管理團隊薪酬的工作時，薪酬委員會確保並無任何個人或其任何聯繫人參與釐定其自身薪酬。該委員會亦確保薪酬獎勵乃參考個人及本公司的表現釐定，並符合市場慣例與狀況以及本公司的目標與策略。有關薪酬獎勵乃為吸引、挽留及鼓勵良好表現人士而設計，並反映了個別職能的細節。有關按薪酬等級披露高級管理人員酬金的進一步詳情，請參閱綜合財務報表附註14。

就非執行董事而言，薪酬委員會經考慮彼等職務特定性質、相關指引及上市規則的規定後檢討應付彼等的袍金。

賬目、風險管理及內部監控

作為董事會責任的一部分，董事會確保以全面及清晰的方式呈列對本集團的表現及前景所作的評估。董事知悉，彼等須就編製真實而公平地反映本集團持續經營財務狀況的賬目、其他公告及財務披露承擔最終責任。為協助董事會履行其職責，管理層會定期向董事會提供包括本集團業務及財務狀況的更新資料，該等資料載列對本集團的表現、狀況及前景的全面、清晰及易於理解的評估。管理層亦會向董事會提供充分說明及資料，讓董事會可就提呈待批准的財務及其他資料作出有根據的評審。有關核數師匯報職責的聲明載於本年報的《獨立核數師報告》內。





合適及有效的風險管理及內部監控系統是實現本公司戰略目標的重要保障。風險管理及內部監控系統應確保業務活動的有效進行、財務記錄的真實性和準確性，以及本公司遵守有關的法律、法規及政策。

本公司在制定風險管理架構、實施風險管理流程與加強風險文化建設等方面，持續完善風險管理及內部監控系統，提升公司風險管理能力，確保本公司業務的健康可持續發展。

董事會確認會負責確保本公司建立及維護足夠和有效的風險管理及內部監控系統。審核委員會代表董事會每季度審閱管理層有關風險管理的實踐，包括在風險管理及內部監控系統方面的建設、執行及監督工作。審核委員會每年評估風險管理及內部監控系統的有效性。審核委員會成員在財務管理和風險管理方面擁有豐富經驗及知識，聽取來自內部團隊的最新風險管理相關要求和最佳實踐，並在季度審核委員會會議上討論(如有需要)。董事會亦負責監管本公司所面臨的風險，釐定本公司所預期和能夠承受的風險水平，並積極考慮、分析及制訂策略以管理本公司所面臨的重大風險，上述風險亦包括但不限於與ESG相關的重大風險。

為了確保風險管理及內部監控系統的有效性，本公司採用了內部監控「三線模型」，在董事會的監督和指導下，建立了風險管理及內部監控架構。

第一線－運營及管理

第一線主要由本公司各事業群的業務和職能部門構成，負責日常運營和管理，並負責設計和執行相關控制以應對風險。

第二線－風險管理

第二線主要由內部控制部門構成，負責本公司風險管理及內部監控相關政策的制定，統一規劃並開展風險管理及內部監控系統的建設工作，協助第一線建立和完善其風險管理及內部監控系統，並履行監督職能，合理確保第一線的風險管理及內部監控工作得到有效實施。





第三線－獨立保證

第三線主要由內部審核部門和反舞弊調查部門構成。

內部審核部門具有高度獨立性，負責為本公司風險管理及內部監控系統的有效性提供獨立的評價和鑒證，並監督管理層在風險管理及內部監控領域的不斷改進和提升。

本公司已制定促進和支持反貪污法律及規例的政策和管理系統。反舞弊調查部門負責多渠道接收舉報，並及時跟進和調查涉嫌舞弊事件，同時也協助管理層向本公司全體僱員進行正直價值觀及「騰訊陽光行為準則」（「陽光準則」）的宣導工作。

內部審核部門和反舞弊調查部門均直接向審核委員會匯報。

風險管理及內部監控系統的三線模型旨在管理，而非完全消除可能令本公司無法實現業務戰略的風險，以及在避免重大的失實陳述或損失方面作出合理而非絕對的保證。

董事會及管理層一如既往重視風險管理及內部監控系統的維護和建設工作，持續優化本公司以及附屬公司的風險管理及內部監控系統。為積極響應不斷發展的企業管治監管要求，於二零二五年，本公司進一步加強風險管理及內部監控系統有效性的檢討與管控，僱員的風險管理意識也在不斷提升。內部控制部門持續深入業務前端和在業務運營過程中積極提供風險管理和內部監控支持，並提高數字化能力，以進一步協助業務更全面、更及時地識別和管理風險，促進業務健康發展。內部審核部門繼續對不同關鍵業務和管理領域開展獨立審計，並增強其數字化審計能力，更高效地識別風險和提供有效及時的獨立評價。反舞弊調查部門進一步加強對僱員正直價值觀的宣導，並提高對管理者的要求，運用數字化等手段積極及時跟進和調查涉嫌欺詐事件。三道線的聯動已進一步加強，以更有效地支持本公司的發展。





風險文化建設

本公司一直致力建立並完善內部監控環境，加強全體僱員的風險管理意識，持續提升公司風險管理能力。

本公司通過面授培訓、線上課程、專題漫畫及線上互動專欄等多樣形式，定期為全體僱員提供相關的風險管理及內部監控的培訓，培訓主題包括風險管理系統、關鍵風險分析及內部監控活動等。風險管理課程已設置為新入職僱員的必修課，以此全面提升員工風險意識。

此外，本公司將對各事業群的業務和職能部門的風險管理及內部監控工作評估結果納入績效評估流程中。

風險管理

本公司一直致力不斷完善風險管理系統，包括其架構、流程與文化，通過提升公司風險管理的能力，確保本公司業務的健康可持續發展。

本公司已建立風險管理系統，包括建立上述「三線模型」和界定各方職責，以及制訂風險管理相關制度和建立風險管理流程。本公司各事業群定期對可能影響目標實現的風險進行識別和評估，制訂相應的風險應對措施。此外，本公司亦會定期為僱員提供相關的風險管理及內部監控的培訓。

風險管理流程

本公司作為多元化業務的互聯網及科技企業，業務具有種類多、變化快的特點，本公司的風險管理亦因應這些特點而建立動態的風險管理流程：

- 各事業群的業務和職能部門自下而上、系統地對經營過程中的風險進行識別、評估和應對；
- 內部控制部門通過收集、匯總和分析業務信息等步驟，建立公司層面與業務層面的重大風險清單，並確保已採取合適的風險應對策略和監控措施，供管理層審閱，並在向董事會匯報前提呈審核委員會審閱；





- 內部控制部門定期對重大風險的應對情況進行分析和評估，並每年至少一次向審核委員會匯報結果；及
- 審核委員會代表董事會評估並釐定本公司為達成企業目標所願意接受的風險性質和程度，確定重大風險的應對策略以及負責部門。審核委員會在內部控制部門的支持下，指導公司管理層實施有效的風險管理系統。

本公司的重大風險

本公司業務形態的複雜程度持續增加，以及外在經營環境不斷變化。管理層對所面臨的主要風險，包括但不限於ESG風險。通過風險管理分析及評估，管理層認為於二零二四年財政年度所披露的十個重大風險仍然存在，且均保持穩定。同時，考慮到技術變革與市場競爭對組織能力及人才體系的持續挑戰，二零二五年新增一個重大風險「組織及人才管理風險」，且呈一定程度的上升態勢。

審核委員會代表董事會監察本公司整體的風險管理狀況，並評估了本公司能夠承受的風險水平、風險重要級別以及應對策略。審核委員會認為管理層已採取適當的措施以應對及管理重大風險至董事會可接受的風險水平。

下文扼要地列示本公司現時面對的重大風險及已實施的風險應對措施。本公司的風險狀況可能會發生改變，下面的列表並非詳盡無遺。

1. 市場競爭及創新風險

互聯網及科技行業持續面臨技術迭代加速與競爭格局動態重構的雙重挑戰。一方面，AI等前沿技術的突破性發展加速了產品生命週期迭代，用戶對於產品體驗及創新價值的預期不斷提升，且行業內產品與服務模式的創新難度顯著加大；另一方面，技術驅動的商業模式變革吸引了傳統行業及跨界競爭者湧入，原有核心業務可能面臨市場份額被侵蝕、行業發展節奏迅速導致新興領域市場佈局追趕不及的風險，驅動企業持續加大在算法、算力基礎設施、應用創新及人才引進上的投入以提升競爭力。同時，國內外市場需求分化及競爭加劇進一步放大了互聯網及科技行業的不確定性。





本公司始終將創新視作發展核心，高度關注行業和用戶需求的變化趨勢。本公司持續加大技術投入，利用混元基礎模型等AI核心技術提升產品智能化水平，夯實算力與技術底座，推進技術持續演進。同時，通過接入行業先進技術以優化消費者端(C端)及企業端(B端)解決方案，響應行業動態需求。此外，公司積極佈局新業務及海外市場，鞏固核心業務的競爭優勢，建設和完善公司的生態體系，並與合作夥伴攜手創新，提升服務能力，推動產品服務增長並實現持續創新，進而為用戶和社會創造價值。

2. 組織及人才管理風險

在技術快速迭代、行業競爭加劇以及AI技術引發顛覆性變革的背景下，高素質人才儲備與敏捷高效的組織能力，是公司保持長期競爭力的關鍵。AI時代的組織競爭力不僅取決於尖端人才的招聘，更取決於全員能力模型與認知水準的系統性升級、組織架構與協作機制的敏捷高效，以及對AI帶來的其他未知風險預判與有效應對的能力。若未能高效敏捷地進行迭代、及時適配AI時代的戰略發展需要，或對AI帶來的顛覆性變化缺乏充分的認知和緊迫感，可能影響組織整體效能與創新效率，進而對公司長期戰略推進與可持續發展構成不利影響。

本公司持續推動組織變革，強化技術與業務深度協同，提升組織戰略執行力與響應效率；各業務以前瞻視角開展AI技術場景下的業務預演，已完成關鍵組織架構調整與資源整合，並結合業務需要持續完善人才及能力規劃，鼓勵運用新技術工具優化工作模式，推動全員AI技術能力升級與組織效能優化，系統性應對人才挑戰。公司同時加大全球頂尖人才與前沿技術人才的引進、培育與留用力度，構建具有市場競爭力的激勵與發展體系，增強核心人才供給與穩定。未來，本公司亦將根據AI技術演進與市場環境變化，持續優化組織架構與協作機制，敏捷適配AI時代發展的要求，保障本公司在技術變革中的長期競爭力與戰略目標穩步實現。





3. 政策和合規風險

本公司的業務在國內持續發展，並逐步走向國際化。本公司面對不同國家和司法管轄權相關法律及法規要求的挑戰日益增大，包括但不限於數據與隱私保護、數據跨境傳輸、反壟斷、反不正當競爭、消費者保護、知識產權、勞工保護、新興技術等領域，以及通訊與網絡、在線遊戲、互聯網金融及反洗錢、海外投資、國際貿易及稅務合規等。此外，國際地緣政治環境的變化以及技術迭代創新預計將導致各管轄權的合規環境產生變化，可能會增加合規風險和成本，尤其在海外市場，可能會影響公司在不同地區的業務發展。

本公司於不同領域持續投入大量的資源以確保符合監管要求。本公司採取了適當的行動和措施，例如在國內外設立多個專業部門及團隊、整合不同領域的外部專業顧問及資源、及時與相關監管機構緊密溝通、跟蹤相關法律及法規的變化、建立法規解讀知識庫作為解讀各類法規的參考等，並據此調整戰略，加強內部對法律及法規的解讀及培訓，完善合規相應的管理機制和制度並強化前瞻性風險防控，以確保本公司能符合相關的法律及法規要求。

4. 宏觀環境風險

本公司的部分業務與宏觀環境形勢和整體消費經濟密切相關。諸如國際局勢變化、各地經濟發展速度差異，以及經濟環境的不確定性等因素，將會影響個人用戶的購買力和消費意願以及企業客戶的運營預算與投入意願，從而對本公司的部分收入來源造成不利影響。此外，隨著公司持續加快推進全球化業務，國際局勢的不確定性以及日益複雜的地緣政治矛盾可能導致針對特定領域的出口管制、投資限制及各地業務開展限制等，對本公司的經營和業務合作產生負面影響，繼而影響及削弱本公司的競爭優勢和發展的潛力。





本公司根據宏觀環境變化，科學、靈活及合理地調整業務發展策略，應對宏觀環境所帶來的風險，並繼續尋找業務發展機遇。本公司重視多樣化產品佈局及產品創新，積極推進供應鏈多元化佈局並建立相應風險預警機制以應對潛在的供應衝擊。本公司堅持一切以用戶價值為依歸，不斷提升用戶體驗，與現有客戶建立更長遠而穩定的合作關係，實現業務可持續發展。同時，本公司仍將以「用戶為本，科技向善」為願景及使命，提供創新方案與技術服務，協助客戶及合作夥伴進一步提升自身競爭力和效率以實現可持續發展，積極為客戶和合作夥伴創造價值，履行社會責任。

5. 信息安全風險

本公司持續重視遵守網絡安全和個人數據保護方面的法律及法規，尤其在新興技術不斷湧現、業務生態及合作夥伴不斷拓展的當下，信息安全風險變得更加複雜多樣。本公司非常重視個人用戶及企業客戶的數據安全，亦持續高度關注不同司法管轄權的用戶隱私和數據安全的相關法律及法規，並意識到若這些敏感信息丟失或被竊取，將對用戶及客戶造成極大影響，令本公司負上重大法律責任及面臨重大的聲譽風險。

本公司堅信用戶數據與隱私安全是創造安全、優質產品及積極用戶體驗的首要前提。本公司嚴格遵守各地相關的法律及法規，持續投入資源加強信息安全管理。本公司將用戶及客戶數據列為本公司最高級別的敏感信息，並已建立及會持續完善敏感信息管理的相關制度和管理措施，以確保敏感信息及數據的安全。本公司採取一系列積極且全面的管理措施包括但不限於建立有效的信息管理系統，使用數據加密技術、數據匿名化和數據脫敏，管理數據訪問權限及建立嚴謹的審批流程，嚴格控制數據的傳輸和存儲等。同時，本公司已設立專業團隊，對各事業群尤其是對關鍵業務的敏感信息及數據的管理情況進行獨立審核，也會定期開展信息安全培訓和宣導，提高僱員信息安全的意識。本公司已獲得信息安全領域的多項權威認證，有效保障用戶及客戶的信息安全。本公司始終秉承「用戶為本，科技向善」的願景及使命，持續加強網絡及數據安全建設。





6. 危機處理、公關與聲譽風險

作為互聯網及科技公司，本公司擁有多元化的業務與產品，服務廣泛的用戶群以及合作夥伴網絡，公司品牌備受公眾和媒體的關注。隨著全球監管環境迅速變化、地緣政治、公共關係環境及網絡輿論環境複雜性攀升，以及AI、量子計算等前沿技術突破性發展，公眾對於互聯網平台的道德標準、算法倫理及社會責任履行透明度持有更高期望。本公司需要對國內外業務開展過程中可能出現的危機給予充分考慮及預防，並積極妥善應對以避免問題的擴大或危機升級。本公司亦需及時向公眾傳遞全面真實資訊，否則將會損害本公司的聲譽、品牌和形象，繼而影響本公司業務的健康發展。

本公司珍視品牌聲譽，並本著公開透明的原則，及時向公眾傳遞全面且真實資訊。針對危機事件，本公司已建立相應的處理機制，及時跟進事態發展、評估風險、快速決策，最大限度降低對本公司的影響。本公司亦已設立專業的公關部門及團隊，建立及不斷優化公關、品牌與聲譽管理機制，提供公關處理相關的培訓指導，持續提升應對能力，減少危機事件發生的可能性。公關團隊與本公司管理層及業務部門保持緊密聯繫，關注並收集輿情，對有關資訊及時分析並匯報管理層，由管理層根據本公司政策和流程予以快速有效應對，及時向公眾傳遞全面且真實資訊，持續維護本公司聲譽。

7. 業務連續性風險

本公司產品和平台的服務器和網絡基礎設施的穩定性對本公司業務的持續運營和用戶高質量的體驗至關重要。因此，任何信息科技系統功能的缺陷、中斷、故障等均會對業務造成重大不利影響，尤其在金融科技及產業互聯網等面向實體產業與公眾服務的關鍵業務場景，該等影響更為顯著。此外，本公司的運營亦可能會受到運營商運營事故、自然災難、能源供應、社會事件、流行性疾病等外在不可控因素的影響。有關事件可能會令本公司及其合作夥伴運營所依賴的工作場地和設備受損，僱員的健康受到威脅，以致不能正常運作。





本公司持續加強基礎建設資源的投入，通過多可用區容災部署、跨地域數據同步和智能網絡調度等技術應用，並落實極端氣候天氣應對、減緩和適應措施，建立及不斷優化相應的災備機制，強化金融科技、產業互聯網等關鍵業務場景的同城及異地災備能力，同步保障各類業務場景的運營穩定性，深化與運營商的溝通協作以提升管理能力，加強國內外產品服務和業務運營的穩定性，保障網絡安全，為業務發展提供穩定的支持。同時，本公司亦已建立專門團隊，明確基礎設施、網絡架構、雲服務等各方的目標與職責，制定了跨團隊協作的業務連續性保障服務標準，針對業務連續性設立了應急機制措施，並創新性地運用混沌工程和全鏈路壓測等技術進行故障模擬演練。各業務單位亦會積極參與各應急流程，以確保業務的平穩運行。另外，本公司已設立獨立的專責團隊，對相關應急機制及措施和定期演練的執行情況及結果的有效性進行檢查，並積極推進整改優化工作。

8. 併購及投資管理風險

本公司擁有多元化投資領域，國際局勢及國內外監管環境的變化，對投資戰略的制定、資金管理、投前評估、投後管理都提出了更高的要求。若未能及時和有效管理投資風險，或因地緣政治摩擦、海外國家安全審查相關風險，導致投資項目推進中斷或退出渠道受阻，將可能影響投資戰略的實現，對公司造成一定損失。

本公司非常關注投資風險，已在董事會下成立投資委員會，設立專業投資團隊管理投資事項，建立了投資評估與審批及投後管理流程。財務、法務及其他相關的專業團隊負責管理相關投資風險，定期了解被投資公司的運營、財務及風險管理狀況，並對被投資公司業務情況進行監督和分析，確保其發展符合本公司的投資策略。本公司將持續跟進宏觀環境和各行業法律及法規的變化，動態分析並制定風險管理策略，有效管理投資風險。





9. ToB 業務管理風險

本公司積極發展與產業互聯網相關的各種 ToB 業務，隨著公司 ToB 業務國際化佈局深化以及 AI 技術發展，本公司若未能根據行業發展趨勢以及市場需求變化，及時調整經營策略、組織架構和提升專業人才的匹配度，優化相應的內部管理制度和流程，提升其供應鏈管理能力，或完善與各合作夥伴的合作機制等，可能會面臨更多管理上的挑戰，並將可能影響 ToB 業務的持續發展及本公司戰略目標的實現。

本公司不斷積累及沉澱在 ToB 業務方面的經驗，積極跟蹤分析國內外各行業的發展趨勢以及客戶需求的變化。目前本公司已在金融服務、零售、醫療、工業、交通、教育等產業展開佈局，依託雲計算、AI 大模型及智能體等技術創新，打造智慧產業升級方案，構建連接用戶與商業的智慧產業新生態；同時持續完善全球基礎設施與本地化服務體系。本公司持續優化資源配置、經營策略、組織架構、人力資源、管理制度、業務流程等方面的管理，通過技術創新驅動產品升級，提高自身產品競爭力，從而提升與外部合作的效益，以保證 ToB 業務可持續高質量發展。同時，本公司不斷與合作夥伴共同打造良好生態，通過不斷完善 ToB 業務管理機制，提升服務企業客戶的能力，優化服務體系和提升服務質量，促進數字經濟與實體經濟融合發展，創造更大的社會價值。

10. 社會責任與環境可持續發展風險

國際披露準則標準制定機構以及監管機構已形成共識，將 ESG 事務歸類為上市公司常規披露，而 ESG 績效是衡量公司可持續發展的重要標準之一，將影響股東以及其他持份者對公司價值的判斷。

本公司已成立 ESG 工作組促進內部協作，全面評估並管理 ESG 事務，包括現存和新興的 ESG 風險，以提升企業績效，並根據包括但不限於年度 ESG 議題重要性評估結果、合規要求以及國際通用標準進行年度披露。本公司已經把相關 ESG 議題納入每年的企業風險評估。董事會已經授權企業管治委員會全面監督 ESG 事務。有關詳情請參考本公司獨立發佈的《2025 年環境、社會及管治報告》。





本公司秉承「用戶為本，科技向善」的願景及使命，時刻從社會責任的角度對本公司的業務進行審視，並於二零二一年啟動戰略升級，將「可持續社會價值創新」納入本公司核心戰略。同時，本公司全面實踐「人工智能+」戰略，從技術創新、產品迭代和生態共創等方面為經濟社會的智能化轉型注入強大支持力量，為社會議題的解決提供創新方案，推動AI向善而行。

本公司致力於保障用戶的數字權益，持續完善隱私保護體系，構建合理有效的數據治理制度與流程規範；提升數據及網絡安全保障能力，全面守護網絡基礎設施和數據資產的安全。本公司視「負責任的人工智能」為發展的基石，已發佈《大模型與智能體安全風險治理與防護》框架並簽署《人工智能安全承諾》，並將持續完善AI安全治理體系，建立健全與合規機制以支持內部業務發展及外部行業應用，更好地管理此新興的ESG風險；規範平台內容和行為，構建健康的內容生態和環境，並在多項產品推出了「未成年人模式」，支持和踐行未成年人保護。

本公司堅持應用數字化技術助力聯合國可持續發展目標的推進，不斷夯實雲計算、AI、大數據、網絡安全等核心能力，並應用在科技創新、普惠金融、可持續城市、醫療健康、鄉村振興、人才培養等領域。本公司長期助力技術科學研究，設立「科學探索獎」鼓勵有潛力的青年科學家投身關鍵科研技術和基礎科學研究，設立「新基石研究員項目」鼓勵傑出科學家專注基礎研究以及實現從0到1的原始創新。

在數字包容方面，本公司堅持為各類群體提供普惠的數字產品與服務。對於未成年人，依託產品能力與技術創新，提供普惠、創新的教育資源，助力未成年人提升網絡素養。對於長者和殘障人士，本公司對多項產品進行適老化改造，並在無障礙科技領域持續投入資源，支持構建無障礙環境。





在公益方面，本公司是中國首家設立公益慈善基金會的互聯網及科技企業，並自主開發、運營在線公開募捐信息平台協助公益機構觸達用戶。同時，本公司利用數字技術，為公益機構提供數字化解決方案，提高項目的透明度、公益機構的運營效率，並促進公眾可信度。

在環境保護領域，本公司致力於將數字技術應用在氣候變化與生物多樣性保護的協同應對中。為此，本公司已設定了覆蓋供應鏈的碳中和目標、發佈了《生物多樣性聲明》，以具體行動減少碳排放以及自然依賴，並以數字技術助力環境保護。

11. 欺詐風險

隨著互聯網業務和產品多元化拓展，結合數字經濟和實體經濟融合的場景，涉及的人員和合作方更加廣泛，數字化與智能化應用亦增加了欺詐風險的複雜多樣性，因此，廉潔誠信已成為行業普遍關注的問題。本公司的日常運營中，也難免遇到欺詐等行為的管理挑戰，如供應商／合作夥伴通過與公司僱員串通對公司進行欺詐活動，會對本公司的聲譽與財務狀況造成負面影響。

本公司一直秉承正直價值觀，對欺詐行為採取「零容忍」的態度，堅決予以打擊，並在公司內部推動一系列陽光工程。為主動、精準地識別欺詐行為線索，本公司系統梳理了過往案例中的關鍵風險點，通過自建的多個AI分析工具構建了動態風險模型，在合作夥伴准入、項目招標、合同管理、交付驗收及員工費用報銷中，主動發現並調查處理了多起涉及欺詐行為的違規案件。同時，通過持續的案件反饋，不斷提升模型的準確度和深化探索AI與大數據分析技術在欺詐線索主動挖掘中的應用。這一系列實踐不僅幫助本公司內部更及時發現潛在風險和完善內控機制，也一定程度上減少了欺詐行為發生，加強了對本公司和員工的保護。本公司亦通過不斷加強對內對外的宣導培訓，持續提升僱員、供應商和合作夥伴的廉潔正直意識。對於僱員，本公司已制定陽光準則，嚴格執行「騰訊高壓線」要求，持續優化有關標準，要求全體僱員進行培訓，並要求僱員自身和與供應商及合作夥伴的合作過程中必須嚴格遵守。對於供應商及合作夥伴，本公司已與其簽署反商業賄賂聲明，共同打造廉潔產業生態圈，共同建設陽光和透明的商業環境。





另外，本公司成立多年的反舞弊調查部門，亦利用多渠道接收舉報，及時跟進和調查涉嫌舞弊事件，一旦發現及證實有欺詐行為的僱員，一律予以解僱且永不錄用，而情節嚴重者按有關國家法律法規移交司法處理或啟動法律程序。同時，本公司在相關政策中進一步提高對管理者的要求，管理者須積極發揮其在部門風險管理工作中的作用，保障業務健康可持續發展。如發現存在任何欺詐行為的供應商／合作夥伴，本公司會將其列入永不合作主體清單，終止合作並公開通報。本公司通過「陽光騰訊」微信公眾號對外公開通報公司調查處理的違法犯罪案件情況以及嚴重的職務犯罪行為，以表明公司打擊舞弊和欺詐行為的決心，並努力營造本公司和行業內正直和廉潔的氛圍。2025年，本公司取得GB/T 35770-2022合規管理體系要求及使用指南、ISO 37001反賄賂管理體系及ISO 37301合規管理體系及認證，標誌著反舞弊管理能力獲得全球標準的權威認可。

內部監控

本公司一貫重視內部監控系統的建設，多年來一直按COSO框架推行內部監控系統。

本公司管理層負責設計、實施和維護內部監控系統的有效性，而董事會及審核委員會負責監督及監管管理層推行的內部監控措施是否適當，以及是否得到有效的執行。

本公司的內部監控系統就關鍵控制清晰界定各方的管理職責、授權和審批，就重要業務流程制定明確的政策和程序，並向僱員強調內部監控系統的重要性。本公司政策是各業務流程的管理標準，涵蓋財務、法務、運營等各方面，所有僱員均須嚴格執行。

為進一步加強管理層對於本公司內部監控系統的責任以及做好管理層對於內部監控系統有效性確認的工作，各事業群的管理層對於其負責的事業群的內部監控情況均進行自我評估和確認。內部控制部門協助管理層根據COSO框架擬定了內部監控自評問卷，指導各事業群管理層進行自我評估，並收集自我評估的結果。本公司首席執行官審閱各事業群自我評估的情況，總體評估本公司的內部監控系統的有效性，亦代表管理層將該書面確認呈交審核委員會及董事會。





此外，內部控制部門監督管理層在風險管理和內部監控系統方面的建設工作，督促管理層落實執行管理措施以使重要內控缺陷得到整改，並就本公司整體風險管理及內部監控情況每季度向審核委員會匯報。內部審核部門作為獨立的第三線，對本公司風險管理及內部監控系統的有效性進行客觀的評估，並將評估結果向審核委員會匯報。

本公司亦已委聘獨立的專業諮詢公司，對集團的內部監控框架進行複核和對內部審計質量進行評估，以確保符合國際最佳常規。

風險管理及內部監控成效

審核委員會代表董事會持續檢討風險管理及內部監控系統。

檢討的程序包括但不限於聽取業務管理團隊、內部審核部門、內部控制部門、法務團隊、外聘核數師及外部專業諮詢公司等的匯報，審閱各項工作報告和關鍵指標資訊，查看管理層內部監控自我評估結果，以及與高級管理團隊討論重大風險。

基於上述檢討，就截至二零二五年十二月三十一日止年度而言，本集團的風險管理及內部監控系統無重大變更，董事會認為本集團的風險管理及內部監控系統(包括本公司有關財務報告及遵守上市規則規定的程序)有效及足夠。

另外，董事會信納，本公司的會計及財務報告職能以及與ESG表現和匯報相關的職能已由足夠的且具有適當資歷及經驗的僱員履行，且該等僱員已接受合適而充分的培訓及發展。基於審核委員會的工作報告，董事會已審閱並信納，本公司的內部審核和財務報告職能已獲足夠的資源，其僱員資歷及經驗、培訓計劃及預算等亦均為足夠。





股東

為使股東及其他持份者能基於對本集團經營、業務及財務資料的充分了解以知情方式行使彼等權利，本公司已採納股東通訊政策，旨在確保股東及其他持份者整體能即時、均等、定期且及時獲得有關本集團的重要資料。本公司透過多種渠道與股東、投資者及廣大資本市場溝通，包括季度業績公告、網上廣播，以及於設有英文及中文的公司網站發佈資料，以便於全球持份者理解。公司網站為發佈本公司公告、新聞稿及其他公司通訊(包括股東通訊政策及載有重要日期以供股東參考的投資者日曆)的指定平台。此外，本公司定期進行投資者交流活動促進與機構投資者及賣方分析師的持續對話，包括會議、視頻會議、投資會議、非交易路演及公司活動等互動方式。例如，本公司舉行由首席執行官、總裁、首席戰略官及首席財務官主持的季度業績會議，講解財務業績及業務發展的最新情況。該等會議的詳情載於公司網站並對外公開。於二零二五年，管理層及投資者關係團隊成員出席了超過450場實體及虛擬會議，與來自全球超過3,400名投資者及賣方分析師交流。

本公司鼓勵股東就影響本公司的事宜溝通意見，並提供多種渠道供投資者提出反饋。投資者可透過投資者關係團隊的郵箱或公司網站提交有關本公司業務或其他相關事宜的查詢，指定團隊將回覆投資者查詢，並定期向管理層及董事會(如適用)匯報對資本市場的見解及股東反饋。為聽取及了解股東及其他持份者的意見，本公司採用了多項機制，包括鼓勵股東參加股東大會或若彼等不能出席會議，則委任代表出席會議並於會上投票，並為股東週年大會作出適當安排以鼓勵及促進股東參與。於二零二五年，企業管治委員會檢討股東通訊政策的實施及成效，包括現有的多種股東通訊渠道及處理其查詢的措施，並認為股東通訊政策已獲適當實施且富有效。

本公司的股息政策亦載於本年報《企業管治報告》中的第118頁，而過往派息紀錄載於公司網站的「投資者」一欄。





本公司亦鼓勵股東積極參與股東週年大會及其他股東大會。股東週年大會通告於大會舉行前至少二十一整天前送達股東，所有其他股東大會通告於其至少十四整天前送達股東，以讓彼等有充足時間考慮建議決議案。本公司的股東通訊政策亦要求為股東週年大會制定適當安排以鼓勵及便於股東參與，及定期監察及檢討大會流程以確保能充分滿足股東的需要。

本公司的股東大會提供透明及公開的平台，供本公司股東與董事會及高級管理團隊進行溝通。在正常情況下，主席、董事會其他成員及高級管理團隊有關成員出席大會回答提問，並就有關本公司的事宜進行公開討論。全體董事均已出席於二零二五年五月十四日舉行的二零二五年股東週年大會，以了解本公司股東的意見。公司秘書已向全體董事提供二零二五年股東週年大會的會議記錄，使彼等能全面了解本公司股東的意見。本公司的外聘核數師亦已出席股東週年大會，以就有關審核操守、核數師報告及核數師獨立性方面回答問題。

根據章程細則，任何一名或多名本公司股東於提請要求之日持有不低於十分之一的有權在本公司股東大會上表決的表決權(以每股一票計算)，有權隨時透過向董事會或公司秘書提交書面請求，提請董事會就處理該要求所載明的任何事務或決議案召開股東特別大會。該要求須寄發至本公司的註冊辦事處，地址為Cricket Square, Hutchins Drive, P.O. Box 2681, Grand Cayman KY1-1111, Cayman Islands，或通過電子郵件發送至cosec@tencent.com，從而呈交予董事會或公司秘書，且該大會應於該要求提交後兩個月內召開。倘有股東希望於股東大會上提名候選人參選董事，彼應向董事會或公司秘書提供一份書面請求，根據前段所述程序要求召開特別大會，或將提名候選人的書面通知交回至本公司的香港主要營業地點，地址為香港灣仔皇后大道東1號太古廣場三座29樓，或本公司的股份過戶登記分處香港中央證券登記有限公司，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716號舖。股東提名個別人士參選董事程序的詳情可於公司網站的「管治—股東」一欄查閱。

為確保股東權益及權利得到充分保障，每項主要獨立的事項將於股東大會上提呈一項獨立決議案，而所有決議案均將根據章程細則及上市規則以投票方式進行表決。為確保股東熟悉進行投票的具體程序，有關進行投票的具體程序會在股東大會開始時作出說明，及股東對投票程序的所有疑問將於投票表決開始前給予解答。本公司將委任外聘監票員監督以投票方式作出的表決並點票。投票結果將於各股東大會後登載於公司網站及聯交所網站。





除參加本公司的股東大會外，股東及其他持份者可隨時通過公司網站聯繫我們或向我們作出提問及查詢，或將有關提問及查詢郵寄至香港灣仔皇后大道東1號太古廣場三座29樓騰訊控股有限公司投資者關係團隊，或通過電子郵件發送至ir@tencent.com。此外，股東如有任何有關其股份及股息的查詢，可以聯絡本公司的香港股份過戶登記分處香港中央證券登記有限公司。

股息政策

本公司致力維持足夠的營運資金以發展及經營本集團的業務，並向本公司股東提供可持續回報。

根據本公司目前的股息政策，可自本公司的可分派盈利或儲備中宣派股息。儘管尚未預先釐定派息比率，然而於建議或宣派任何股息時，董事會須考慮本集團的盈利表現、總體財務狀況、債務契約、未來營運資金要求及投資需求，以及董事會認為相關和適合的其他因素。

董事會建議根據股息政策派付截至二零二五年十二月三十一日止年度的末期股息每股5.30港元，惟須視乎股東於二零二六年股東週年大會上批准而定。與截至二零二四年十二月三十一日止財政年度相比，股息率並無重大變化。

其他資料

憲章文件的重大變動

本公司的組織章程大綱及細則於截至二零二五年十二月三十一日止年度概無任何重大變動。

上市發行人董事進行證券交易的標準守則

本公司已採納標準守則。本公司亦已採納內幕交易政策，以規管及規範可能擁有有關本公司內幕消息的僱員進行證券交易，其條款的嚴格程度不低於標準守則。本公司已向董事提出特定查詢，而董事已確認彼等於二零二五年內一直遵守標準守則。





非執行董事的聘用條款

各非執行董事(不論獨立或非獨立)的任期為一年，並須至少每三年輪值退任一次。獲委任以填補臨時空缺或作為董事會新增成員的董事，將於其獲任命後的首屆股東週年大會上由股東重選。

董事及管理人員責任保險

本公司已就董事及管理人員可能面對的法律行動安排適當的董事及管理人員責任保險。

外聘核數師及核數師酬金

本公司外聘核數師關於其就財務報表匯報職責的聲明載於第120頁至第128頁《獨立核數師報告》內。截至二零二五年十二月三十一日止年度，已付／應付本公司外聘核數師羅兵咸永道的酬金已披露於綜合財務報表附註7。由外聘核數師提供的審核及審核相關服務主要包括對本集團及其若干附屬公司的法定審核及審閱。外聘核數師提供的非審核服務主要包括為若干附屬公司提供稅務諮詢服務、盡職調查服務以及包括ESG鑒證服務、就風險管理及內部監控審閱服務在內的其他服務。有關就主要非審核服務支付的費用明細，請參考綜合財務報表附註7。

內幕消息的披露框架

本公司對內幕消息的處理和披露已設有完善的框架，以符合證券及期貨條例對此方面的要求。此框架設有關於及時處理及發佈內幕消息的程序及內部監控，以便全體股東及持份者能知悉本集團的最新情況。

其中，如任何員工知曉任何項目、交易、資訊或事件可能構成內幕消息，需儘快聯繫合規交易部主管、總法律顧問及公司秘書，經法務分析及向本公司董事和高級管理人員諮詢以識別是否構成內幕消息，並是否須根據證券及期貨條例向公眾披露。此框架及其成效會按照既定的程序定期予以檢討。



獨立核數師報告

致騰訊控股有限公司股東

(於開曼群島註冊成立的有限公司)

意見

我們已審核的內容

騰訊控股有限公司(以下簡稱「貴公司」)及其附屬公司(以下統稱「貴集團」)列載於第129頁至第272頁的綜合財務報表，包括：

- 於二零二五年十二月三十一日的綜合財務狀況表；
- 截至該日止年度的綜合收益表；
- 截至該日止年度的綜合全面收益表；
- 截至該日止年度的綜合權益變動表；
- 截至該日止年度的綜合現金流量表；及
- 綜合財務報表附註，包括重要會計政策資料及其他解釋資料。

我們的意見

我們認為，該等綜合財務報表已根據《國際財務報告會計準則》真實而中肯地反映了貴集團於二零二五年十二月三十一日的綜合財務狀況及其截至該日止年度的綜合財務表現及綜合現金流量，並已遵照香港《公司條例》的披露規定妥為擬備。



意見的基礎

我們已根據《國際審計準則》進行審核。我們在該等準則下承擔的責任已在本報告「核數師就審核綜合財務報表承擔的責任」部分中作進一步闡述。

我們相信，我們所獲得的審核憑證能充足及適當地為我們的審核意見提供基礎。

獨立性

根據香港會計師公會頒佈的《專業會計師道德守則》（「守則」）中適用於公眾利益實體財務報表審核的相關要求，我們獨立於貴集團，並已履行守則中的其他道德責任。

關鍵審核事項

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

我們在審核中識別的關鍵審核事項概述如下：

- 提供與遊戲內永久型虛擬道具相關的網絡遊戲增值服務的收入確認－預期用戶存續期的估計
- 商譽、於聯營公司的投資及於合營公司的投資的減值評估
- 第三級金融工具（包括以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產及以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產）的公允價值計量



獨立核數師報告

關鍵審核事項

提供與遊戲內永久型虛擬道具相關的網絡遊戲增值服務的收入確認－預期用戶存續期的估計

請參閱綜合財務報表附註2.22(a)、5(a)及6(b)。

貴集團就向貴集團網絡遊戲用戶銷售遊戲內虛擬道具所得確認收入。其中，銷售遊戲內永久型虛擬道具的流水於各網絡遊戲估計的預期用戶存續期內遞延及攤銷。

我們注重此方面是由於管理層於釐定預期用戶存續期時應用了重大判斷及假設。該等判斷及假設包括(i)過往用戶活動模式、流失率計算、遊戲生命週期及其他定性因素(包括營銷活動的反應和貴集團的營銷策略等)；及(ii)識別可能觸發預期用戶存續期的估計變化的事件。

我們的審核如何處理關鍵審核事項

對於為確認銷售遊戲內永久型虛擬道具的收入而釐定預期用戶存續期的關鍵內部控制，我們進行了評估及測試，包括對以下各項的審閱及批准：(i)當前年度推出的新網絡遊戲於推出前，對其預期用戶存續期的釐定；(ii)對現有網絡遊戲的預期用戶存續期的定期重估；及(iii)因任何觸發預期用戶存續期的估計變化的跡象而作出的變更。

我們通過抽樣評估管理層所採用的預期用戶存續期，包括：(i)測試支持用戶活動模式的過往用戶數據及流失率計算的數據可靠性，包括生成適用數據的信息系統邏輯，以及基礎數據的完整性及準確性；(ii)評估管理層於參考相關遊戲的過往營運與營銷活動以及營銷策略釐定預期用戶存續期的相關假設時作出的考慮；及(iii)通過將當前年度內實際流失率與過往年度作出的估計進行比較以評估管理層過往估計。

我們發現所獲得的證據支持管理層於釐定預期用戶存續期時所應用的判斷及假設。



關鍵審核事項

商譽、於聯營公司的投資及於合營公司的投資的減值評估

請參閱綜合財務報表附註2.8(a)、2.9、5(b)、21、22及23。

於二零二五年十二月三十一日，貴集團的商譽約人民幣1,537.89億元每年或於出現減值跡象時進行減值評估，而貴集團於聯營公司的投資及於合營公司的投資分別約人民幣3,424.09億元及人民幣63.03億元於出現減值跡象時進行減值評估。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，貴集團分別就於聯營公司的投資的賬面價值確認減值撥回約人民幣34.27億元，就商譽的賬面價值確認減值撥備約人民幣18.13億元，及概無就於合營公司的投資的賬面價值確認減值撥備。

我們的審核如何處理關鍵審核事項

我們評估及測試以下關鍵內部控制：(i)商譽年度減值評估；及(ii)識別商譽、於聯營公司的投資及於合營公司的投資出現的減值跡象並就此進行減值評估(如有必要)，包括釐定適當的估值模型及所採用的假設。

我們通過抽樣評估管理層用於確定及識別包含商譽結餘的各組別現金產出單元的基準及管理層減值評估中所採用的估值模型。

就使用貼現現金流量法的減值評估而言，我們通過以下程序進行抽樣評估：檢查經批准的財務預測模型，核驗收入增長率、長期增長率、貼現率等管理層採用的關鍵假設；基於貴集團自外部資源及歷史數據獲取的適用行業數據，質詢重大假設的適當性。我們在內部估值專家的參與下評估上述關鍵假設。我們亦通過比較當前年度實際業績與過往期間預測評估管理層過往估計的適當性。



獨立核數師報告

關鍵審核事項

商譽、於聯營公司的投資及於合營公司的投資的減值評估 (續)

於進行減值評估時，須作出重大判斷以估計可收回金額，即公允價值減出售成本及使用價值的較高者。

管理層於釐定各項可收回款項時根據其評估採納貼現現金流量法或市場法。於採用該等方法時，須作出重大管理層假設，包括收入增長率、長期增長率及貼現率(於使用貼現現金流量法時)；對可比公司的選擇、所選定可比公司的估值倍數(如企業價值／銷售額倍數及企業價值／EBITDA倍數)、近期市場交易，以及因缺乏市場流通性所採用的流動性折讓率(於使用市場法時)。

我們關注該等領域是由於該等資產的賬面價值巨大，且管理層作出了重大判斷。

我們的審核如何處理關鍵審核事項

就使用市場法進行的減值評估而言，我們通過抽樣評估管理層所採納的關鍵假設，包括通過考慮市場分部、地理區域和收入規模等因素評估對可比公司的選擇、該等公司的估值倍數、近期所進行的市場交易，以及因缺乏市場流通性所採用的流動性折讓率等。我們在內部估值專家的參與下基於我們的行業知識及我們所進行的獨立研究，評估管理層所採納的該等關鍵假設。

我們通過抽樣獨立測試估值模型中所應用的數學計算及適用減值撥備計算的準確性。

我們發現所獲得的證據支持管理層於商譽、於聯營公司的投資及於合營公司的投資的減值評估所應用的判斷及假設。



關鍵審核事項

第三級金融工具(包括以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產及以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產)的公允價值計量

請參閱綜合財務報表附註4.3、5(c)、25及26。

於二零二五年十二月三十一日，以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產約人民幣1,972.36億元及以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產約人民幣244.50億元(並無公開市場報價)按重大不可觀察輸入數據計量並分類為「第三級金融工具」。

我們關注此方面是由於管理層於釐定第三級金融工具的公允價值時應用重大判斷及假設，包括選擇適當估值方法和適當假設及輸入數據，例如無風險利率、預期波幅、缺乏市場流通性的折讓率及近期交易價格。

我們的審核如何處理關鍵審核事項

就第三級金融工具的公允價值計量而言，我們通過檢查管理層審閱的證據，評估並測試有關估值的關鍵內部控制，包括對適當估值方法的選擇，所採納的相關假設及輸入數據。

我們在內部估值專家的參與下抽樣評估及測試管理層所釐定的第三級金融工具的估值，詳情如下：

- 我們評估所用估值方法的適當性；
- 我們根據我們的行業知識及我們進行的獨立研究評估所選擇的相關假設及輸入數據，包括無風險利率、預期波幅及缺乏市場流通性的折讓率；
- 我們通過檢查相關支持證據測試所採納的近期交易價格(如投資公司進行的近期融資交易)；及
- 我們亦測試估值計算的算術準確性。

我們發現所獲得的證據支持管理層於評估第三級金融工具時所應用的判斷及假設。



獨立核數師報告

其他信息

貴公司董事須對其他信息負責。其他信息包括年報內的所有信息，但不包括綜合財務報表及我們的核數師報告。

我們對綜合財務報表的意見並不涵蓋其他信息，我們亦不對該等其他信息發表任何形式的鑒證結論。

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

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

董事及治理層就綜合財務報表須承擔的責任

貴公司董事須負責根據《國際財務報告會計準則》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，並對其認為為使綜合財務報表的擬備不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述所需的內部控制負責。

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

治理層須負責監督貴集團的財務報告過程。

核數師就審核綜合財務報表承擔的責任

我們的目標，是對綜合財務報表整體是否不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述取得合理保證，並出具包括我們意見的核數師報告。我們僅向閣下(作為整體)報告我們的意見，除此之外本報告別無其他目的。我們不會就本報告的內容向任何其他人士負上或承擔任何責任。合理保證是高水平的保證，但不能保證按照《國際審計準則》進行的審核，在某一重大錯誤陳述存在時總能被發現。錯誤陳述可以由欺詐或錯誤引起，如果合理預期它們單獨或滙總起來可能影響綜合財務報表使用者依賴綜合財務報表所作出的經濟決定，則有關的錯誤陳述可被視作重大。



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

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



獨立核數師報告

除其他事項外，我們與治理層溝通了計劃的審核範圍、時間安排、重大審核發現等，包括我們在審核中識別出內部控制的任何重大缺陷。

我們還向治理層提交聲明，說明我們已符合有關獨立性的相關專業道德要求，並與他們溝通有可能合理地被認為會影響我們獨立性的所有關係和其他事項，以及在適用的情況下，用以消除對獨立性產生威脅的行動或採取的防範措施。

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

出具本獨立核數師報告的審核項目合夥人是楊儀謀。

羅兵咸永道會計師事務所

執業會計師

香港，二零二六年三月十八日



綜合收益表

截至二零二五年十二月三十一日止年度

	附註	截至十二月三十一日止年度	
		二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
收入			
增值服務		369,281	319,168
營銷服務		144,973	121,374
金融科技及企業服務		229,435	211,956
其他		8,077	7,759
		751,766	660,257
收入成本	6 7	(329,173)	(311,011)
毛利		422,593	349,246
銷售及市場推廣開支	7	(41,727)	(36,388)
一般及行政開支	7	(136,127)	(112,761)
其他收益／(虧損)淨額	8	(3,177)	8,002
經營盈利		241,562	208,099
投資收益／(虧損)淨額及其他	9	10,168	4,187
利息收入	10	16,909	16,004
財務成本	11	(15,130)	(11,981)
分佔聯營公司及合營公司盈利／(虧損)淨額		23,740	25,176
除稅前盈利		277,249	241,485
所得稅開支	12(a)	(47,448)	(45,018)
年度盈利		229,801	196,467
下列人士應佔：			
本公司權益持有人		224,842	194,073
非控制性權益		4,959	2,394
		229,801	196,467
本公司權益持有人應佔每股盈利(每股人民幣元)			
— 基本	13(a)	24.749	20.938
— 攤薄	13(b)	24.153	20.486

載於第 140 頁至第 272 頁的附註乃此等綜合財務報表的組成部分。



綜合全面收益表

截至二零二五年十二月三十一日止年度

	截至十二月三十一日止年度	
	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
年度盈利	229,801	196,467
其他全面收益(除稅淨額)：		
<i>其後可能會重新分類至損益的項目</i>		
分佔聯營公司及合營公司其他全面收益	(217)	(492)
處置及視同處置聯營公司及合營公司後 分佔其他全面收益轉至損益	(96)	(13)
以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的 金融資產的公允價值變動收益淨額	6	23
處置以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的 金融資產後轉至損益	(9)	1
外幣折算差額	(6,060)	(2,746)
對沖儲備變動淨額	(177)	(2,618)
<i>其後不會重新分類至損益的項目</i>		
分佔聯營公司及合營公司其他全面收益	477	(711)
以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的 金融資產的公允價值變動收益淨額	53,734	94,249
外幣折算差額	(2,042)	111
對沖儲備變動淨額	(66)	71
年度全面收益總額	275,351	284,342
下列人士應佔：		
本公司權益持有人	267,794	279,009
非控制性權益	7,557	5,333
	275,351	284,342

載於第 140 頁至第 272 頁的附註乃此等綜合財務報表的組成部分。



綜合財務狀況表

於二零二五年十二月三十一日

		於十二月三十一日	
		二零二五年	二零二四年
		人民幣百萬元	人民幣百萬元
	附註		
資產			
非流動資產			
物業、設備及器材	17	149,905	80,185
土地使用權	18	22,339	23,117
使用權資產	19	17,367	17,679
在建工程	20	9,670	12,302
投資物業		950	801
無形資產	21	205,999	196,127
於聯營公司的投資	22	342,409	290,343
於合營公司的投資	23	6,303	7,072
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	25	207,157	204,999
以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產	26	356,640	302,360
預付款項、按金及其他資產	27	24,540	42,828
其他金融資產	28	1,327	1,076
遞延所得稅資產	29	28,618	28,325
定期存款	30	70,302	77,601
		1,443,526	1,284,815
流動資產			
存貨		530	440
應收賬款	31	49,930	48,203
預付款項、按金及其他資產	27	111,270	101,044
其他金融資產	28	4,201	4,750
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	25	35,929	9,568
以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產	26	8,781	3,345
定期存款	30	236,801	192,977
受限制現金	32	6,977	3,334
現金及現金等價物	32	141,041	132,519
		595,460	496,180
資產總額		2,038,986	1,780,995



綜合財務狀況表

於二零二五年十二月三十一日

		於十二月三十一日	
		二零二五年	二零二四年
		人民幣百萬元	人民幣百萬元
權益			
本公司權益持有人應佔權益			
股本	33	-	-
股本溢價	33	63,796	43,079
庫存股	33	(3,450)	(3,597)
股份獎勵計劃所持股份	33	(7,124)	(5,093)
其他儲備	34	90,494	47,129
保留盈利		1,010,436	892,030
		1,154,152	973,548
非控制性權益		86,913	80,348
權益總額		1,241,065	1,053,896
負債			
非流動負債			
借款	36	208,369	146,521
應付票據	37	126,204	130,586
長期應付款項	38	10,544	10,201
其他金融負債	39	2,879	4,203
遞延所得稅負債	29	21,684	18,546
租賃負債		13,280	13,897
遞延收入	6(c)(i)	2,210	6,236
		385,170	330,190



綜合財務狀況表

於二零二五年十二月三十一日

	附註	於十二月三十一日	
		二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
流動負債			
應付賬款	40	121,127	118,712
其他應付款項及預提費用	41	96,496	84,032
借款	36	42,618	52,885
應付票據	37	10,542	8,623
流動所得稅負債		18,558	16,586
其他稅項負債		3,723	4,038
其他金融負債	39	3,992	6,336
租賃負債		5,386	5,600
遞延收入	6(c)(i)	110,309	100,097
		412,751	396,909
負債總額		797,921	727,099
權益及負債總額		2,038,986	1,780,995

載於第 140 頁至第 272 頁的附註乃此等綜合財務報表的組成部分。

載於第 129 頁至第 272 頁的綜合財務報表於二零二六年三月十八日獲本公司董事會(「董事會」)批准，並由下列董事代表簽署：

馬化騰
董事

楊紹信
董事



綜合權益變動表

截至二零二五年十二月三十一日止年度

	本公司權益持有人應佔								
	股本	股本溢價	庫存股	股份獎勵計劃		保留盈利	合計	非控制性權益	權益總額
				所持股份	其他儲備				
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	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	
於二零二五年一月一日的結餘	-	43,079	(3,597)	(5,093)	47,129	892,030	973,548	80,348	1,053,896
全面收益									
年度盈利	-	-	-	-	-	224,842	224,842	4,959	229,801
其他全面收益(除稅淨額)：									
—分佔聯營公司及合營公司其他全面收益	-	-	-	-	334	-	334	(74)	260
—處置及視同處置聯營公司及合營公司後分佔其他全面收益轉至損益	-	-	-	-	(95)	-	(95)	(1)	(96)
—以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產的公允價值變動收益淨額	-	-	-	-	51,735	-	51,735	2,005	53,740
—處置以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產後轉至損益	-	-	-	-	(8)	-	(8)	(1)	(9)
—外幣折算差額	-	-	-	-	(8,771)	-	(8,771)	669	(8,102)
—對沖儲備變動淨額	-	-	-	-	(243)	-	(243)	-	(243)
年度全面收益總額	-	-	-	-	42,952	224,842	267,794	7,557	275,351
將處置及視同處置金融工具的收益轉至保留盈利(除稅淨額)	-	-	-	-	(8,034)	8,034	-	-	-
處置及視同處置聯營公司及合營公司後分佔其他全面收益轉至保留盈利	-	-	-	-	(8)	8	-	-	-
分佔聯營公司及合營公司資產淨額其他變動	-	-	-	-	3,423	-	3,423	-	3,423
處置及視同處置聯營公司及合營公司後分佔資產淨額其他變動轉至損益	-	-	-	-	(7)	-	(7)	-	(7)



綜合權益變動表

截至二零二五年十二月三十一日止年度

	本公司權益持有人應佔								
	股本	股本溢價	股份獎勵計劃			保留盈利	合計	非控制性權益	權益總額
			庫存股	所持股份	其他儲備				
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	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	
與權益持有人進行的交易									
注資	-	-	-	-	-	-	-	141	141
僱員購股權計劃：									
— 僱員服務的價值	-	1,494	-	-	56	-	1,550	48	1,598
— 已發行股份的所得款項 (抵銷代繳個人所得稅)	-	1,767	-	-	-	-	1,767	-	1,767
僱員股份獎勵計劃：									
— 僱員服務的價值	-	19,922	-	-	3,707	-	23,629	396	24,025
— 股份獎勵計劃購買/代扣股份	-	-	-	(4,869)	-	-	(4,869)	-	(4,869)
— 獎勵股份的歸屬	-	(2,612)	-	2,612	-	-	-	-	-
股份支付相關的稅收收益	-	-	-	-	818	-	818	-	818
股份回購及註銷	-	-	3,597	-	-	(73,360)	(69,763)	-	(69,763)
股份回購(將註銷)	-	-	(3,450)	-	-	-	(3,450)	-	(3,450)
現金股息	-	-	-	-	-	(37,665)	(37,665)	(2,324)	(39,989)
業務合併產生的非控制性權益	-	-	-	-	-	-	-	740	740
收購非全資附屬公司的額外權益	-	-	-	-	463	-	463	(2,053)	(1,590)
攤薄於附屬公司的權益	-	-	-	-	(1,486)	-	(1,486)	2,032	546
處置附屬公司	-	-	-	-	40	-	40	(47)	(7)
其他	-	146	-	226	1,441	(3,453)	(1,640)	75	(1,565)
年度與權益持有人(以其權益持有人的身份)進行的交易總額	-	20,717	147	(2,031)	5,039	(114,478)	(90,606)	(992)	(91,598)
於二零二五年十二月三十一日的結餘	-	63,796	(3,450)	(7,124)	90,494	1,010,436	1,154,152	86,913	1,241,065



綜合權益變動表

截至二零二五年十二月三十一日止年度

	本公司權益持有人應佔								
	股份獎勵計劃						合計	非控制性權益	權益總額
	股本	股本溢價	庫存股	所持股份	其他儲備	保留盈利			
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	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	
於二零二四年一月一日的結餘	-	37,989	(4,740)	(5,350)	(33,219)	813,911	808,591	65,090	873,681
全面收益									
年度盈利	-	-	-	-	-	194,073	194,073	2,394	196,467
其他全面收益(除稅淨額)：									
—分佔聯營公司及合營公司其他全面收益	-	-	-	-	(1,181)	-	(1,181)	(22)	(1,203)
—處置及視同處置聯營公司及合營公司後分佔其他全面收益轉至損益	-	-	-	-	(13)	-	(13)	-	(13)
—以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產的公允價值變動收益淨額	-	-	-	-	90,612	-	90,612	3,660	94,272
—處置以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產後轉至損益	-	-	-	-	1	-	1	-	1
—外幣折算差額	-	-	-	-	(1,953)	-	(1,953)	(682)	(2,635)
—對沖儲備變動淨額	-	-	-	-	(2,530)	-	(2,530)	(17)	(2,547)
年度全面收益總額	-	-	-	-	84,936	194,073	279,009	5,333	284,342
將處置及視同處置金融工具的收益轉至保留盈利(除稅淨額)	-	-	-	-	(5,007)	4,773	(234)	-	(234)
處置及視同處置聯營公司及合營公司後分佔其他全面收益轉至保留盈利	-	-	-	-	(15)	15	-	-	-
分佔聯營公司及合營公司資產淨額其他變動	-	-	-	-	4,083	-	4,083	-	4,083
處置及視同處置聯營公司及合營公司後分佔資產淨額其他變動轉至損益	-	-	-	-	(529)	-	(529)	-	(529)



綜合權益變動表

截至二零二五年十二月三十一日止年度

	本公司權益持有人應佔								
	股本	股本溢價	股份獎勵計劃			保留盈利	合計	非控制性權益	權益總額
			庫存股	所持股份	其他儲備				
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	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	
與權益持有人進行的交易									
僱員購股權計劃：									
— 僱員服務的價值	-	1,917	-	-	45	-	1,962	38	2,000
— 已發行股份的所得款項 (抵銷代繳個人所得稅)	-	1,827	-	-	-	-	1,827	-	1,827
僱員股份獎勵計劃：									
— 僱員服務的價值	-	16,829	-	-	1,572	-	18,401	356	18,757
— 股份獎勵計劃購買/代扣股份	-	-	-	(3,420)	-	-	(3,420)	-	(3,420)
— 獎勵股份的歸屬	-	(3,338)	-	3,338	-	-	-	-	-
股份支付相關的稅收收益	-	-	-	-	13	-	13	-	13
股份回購及註銷	-	(13,681)	4,740	-	-	(89,725)	(98,666)	-	(98,666)
股份回購(將註銷)	-	-	(3,597)	-	-	-	(3,597)	-	(3,597)
現金股息	-	-	-	-	-	(28,924)	(28,924)	(2,158)	(31,082)
業務合併產生的非控制性權益	-	-	-	-	-	-	-	12,624	12,624
收購非全資附屬公司的額外權益	-	-	-	-	(4,637)	-	(4,637)	(2,957)	(7,594)
攤薄於附屬公司的權益	-	-	-	-	(1,924)	-	(1,924)	1,634	(290)
處置附屬公司	-	-	-	-	-	-	-	11	11
其他	-	1,536	-	339	1,811	(2,093)	1,593	377	1,970
年度與權益持有人(以其權益持有人的身份)進行的交易總額	-	5,090	1,143	257	(3,120)	(120,742)	(117,372)	9,925	(107,447)
於二零二四年十二月三十一日的結餘	-	43,079	(3,597)	(5,093)	47,129	892,030	973,548	80,348	1,053,896

載於第 140 頁至第 272 頁的附註乃此等綜合財務報表的組成部分。



綜合現金流量表

截至二零二五年十二月三十一日止年度

		截至十二月三十一日止年度	
		二零二五年	二零二四年
		人民幣百萬元	人民幣百萬元
	附註		
經營活動現金流量			
經營活動所得現金	43(a)	347,751	304,705
已付所得稅		(44,699)	(46,184)
經營活動所得現金流量淨額		303,052	258,521
投資活動現金流量			
業務合併產生的付款(扣除取得附屬公司的現金)		(11,541)	(7,847)
處置附屬公司的現金(流出)/流入(扣除被處置附屬公司的現金)		(97)	1
購買物業、設備及器材、在建工程與投資物業的付款/預付款項		(87,482)	(62,927)
處置物業、設備及器材		152	203
購買無形資產的付款/預付款項		(25,399)	(26,394)
購買土地使用權的退款/(付款)		6	(6,727)
對聯營公司的投資		(24,637)	(1,967)
處置於聯營公司的投資		1,549	4,627
對合營公司的投資		(10)	(22)
處置於合營公司的投資		19	267
購買以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產		(73,517)	(14,022)
處置以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產		70,033	25,490
購買以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產		(131,087)	(66,603)
處置以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產		96,904	69,562
購買/結算其他金融工具		(3,219)	(3,564)
購買/結算其他金融工具流入淨額		2,176	1,724
向投資公司及其他人士提供貸款		(755)	(630)
收回對投資公司及其他人士的貸款		1,025	485
初始為期超過三個月的定期存款到期的收款		241,403	248,446
存入初始為期超過三個月的定期存款		(282,289)	(300,723)
已收利息		14,534	14,913
已收股息		6,500	3,521
投資活動耗用現金流量淨額		(205,732)	(122,187)



綜合現金流量表

截至二零二五年十二月三十一日止年度

	附註	截至十二月三十一日止年度	
		二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
融資活動現金流量			
短期借款所得款項		113,557	62,563
償還短期借款		(121,385)	(40,049)
長期借款所得款項		108,683	52,021
償還長期借款		(48,530)	(74,642)
發行應付票據所得款項淨額		8,968	–
償還應付票據		(8,587)	(14,213)
租賃付款的本金部分	19(b)	(6,783)	(6,369)
已付利息		(13,180)	(12,417)
回購股份		(73,312)	(102,331)
因行使購股權而發行普通股的所得款項		2,721	1,932
購股權計劃代繳個人所得稅的付款		(954)	(105)
股份獎勵計劃購買／代扣股份		(4,869)	(3,420)
非全資附屬公司發行額外股權的所得款項		582	161
將附屬公司的權益轉讓至非控制性權益的所得款項		83	–
購買非全資附屬公司非控制性權益		(4,242)	(8,381)
向本公司股東支付股息		(37,535)	(28,859)
向非控制性權益支付股息		(2,372)	(2,385)
融資活動耗用現金流量淨額		(87,155)	(176,494)
現金及現金等價物增加／(減少)淨額		10,165	(40,160)
年初的現金及現金等價物		132,519	172,320
現金及現金等價物的滙兌(虧損)／收益		(1,643)	359
年末的現金及現金等價物	32(a)	141,041	132,519

載於第140頁至第272頁的附註乃此等綜合財務報表的組成部分。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

1 一般資料

本公司乃於開曼群島註冊成立的有限責任公司。其註冊辦事處地址為Cricket Square, Hutchins Drive, P.O. Box 2681, Grand Cayman KY1-1111, Cayman Islands。本公司股份已自二零零四年六月十六日起在聯交所主板上市。

本公司乃一間投資控股公司。本集團主要提供增值服務、營銷服務以及金融科技及企業服務。

本集團的業務最初主要透過騰訊計算機進行，而騰訊計算機是由本公司若干股東於一九九八年十一月十一日在中國成立的一間有限責任公司。騰訊計算機是由身為中國公民的本公司核心創辦人(「註冊股東」)合法擁有。

中國法規限制外資擁有提供增值電信服務的公司，包括騰訊計算機經營的業務及服務。為使本公司擁有及控制本集團的業務，本公司已成立一間附屬公司騰訊科技，該公司為一間於二零零零年二月二十四日在中國註冊成立的外商獨資企業，透過下文所述一系列合約安排(統稱「架構合約」)控制騰訊計算機。

根據本公司、騰訊科技、騰訊計算機及註冊股東之間訂立的架構合約，本公司能夠有效控制、確認及實質享有騰訊計算機所有業務及經營的經濟利益。總之，架構合約使得本公司通過騰訊科技享有相關安排，其中包括：

- 通過各種商業安排，獲取騰訊計算機來自運營的，在扣除針對其營運資金與資本開支預測及其他短期預期開支需求後的剩餘現金；
- 通過轉讓騰訊計算機的現有及日後主要知識產權予騰訊科技，以確保騰訊科技持有有價值的業務資產；及
- 控制騰訊計算機的管理、財務及運營政策。



1 一般資料(續)

因此，騰訊計算機列作一間受控制結構性實體並由本集團合併。二零零零年後，由本集團成立的與騰訊計算機類似的其他中國營運公司亦實行類似架構合約。所有該等中國營運公司被視為本集團的受控制結構性實體，其財務報表亦已由本集團合併。詳情請參閱附註2.3(a)及附註48。

2 重要會計政策的概要

編製該等綜合財務報表所採用的重要會計政策已載列如下。除另有註明者外，該等會計政策已貫徹採用於所有呈報年度內。

2.1 編製基準

本集團的綜合財務報表乃根據所有適用的國際財務報告會計準則及香港《公司條例》的披露規定編製。綜合財務報表已按歷史成本慣例編製，並就按公允價值列賬的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全面收益的金融資產、若干其他金融資產及負債作出重估修訂。

編製符合國際財務報告會計準則的財務報表，需要採用若干關鍵會計估計，亦需要管理層在運用本集團的會計政策時作出判斷。凡涉及較高程度判斷或較複雜的範疇或對綜合財務報表而言屬重要之假設及估計均已於附註5披露。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重要會計政策的概要(續)

2.2 會計政策變更

(a) 本集團採納的準則修訂

本集團已於二零二五年一月一日開始的財政年度首次採納下列準則修訂：

國際會計準則第21號的修訂	缺乏可兌換性
---------------	--------

採納該等準則修訂對本集團的綜合財務報表並無重大影響。

(b) 已發佈但未生效的新準則及準則修訂

以下新準則及準則修訂於二零二五年一月一日開始的財政年度期間尚未生效，且本集團於編製綜合財務報表時尚未提前採納。採納國際財務報告準則第18號不會影響綜合財務報表中項目的確認或計量。其主要影響收益與開支的呈列及披露，並新增於綜合財務報表中披露管理層界定的業績指標的要求。除國際財務報告準則第18號外，預計該等準則修訂不會對本集團的綜合財務報表產生重大影響。

於年度期間開始或之後生效

國際財務報告準則第9號的修訂及 國際財務報告準則第7號的修訂	對金融工具分類及計量的修訂	二零二六年一月一日
國際財務報告準則第9號的修訂及 國際財務報告準則第7號的修訂	涉及依賴自然能源生產電力的合約	二零二六年一月一日
國際財務報告會計準則年度改進	國際財務報告會計準則年度 改進－第11卷	二零二六年一月一日
國際財務報告準則第18號	財務報表呈列及披露	二零二七年一月一日
國際會計準則第21號的修訂	折算為惡性通貨膨脹經濟中的呈列貨幣	二零二七年一月一日



2 重要會計政策的概要(續)

2.3 附屬公司

(a) 綜合入賬

附屬公司是指本集團擁有控制權的所有實體(包括上文附註1所述的受控制結構性實體)。當本集團可以或有權從所參與實體中收取可變回報，並能夠通過其對該實體的權力影響該等回報時，本集團擁有對該實體的控制權。附屬公司自控制權轉移至本集團之日起綜合入賬。該等附屬公司自控制權結束之日起終止綜合入賬。

集團公司間的交易、結餘及未實現收益予以抵銷。未實現虧損亦予以抵銷，除非有關交易有證據顯示所轉讓資產出現減值。附屬公司呈報的金額已予調整(倘必要)，以符合本集團的會計政策。

(i) 業務合併

本集團採用購買法入賬業務合併。收購一間附屬公司所付出的代價為已轉讓資產、發生的對被收購方之原擁有人的負債及本集團已發行的權益的公允價值之和。所付出代價包括或有代價安排產生的任何資產或負債的公允價值，此等公允價值於綜合財務報表的「其他金融資產」或「其他金融負債」中確認。在業務合併過程中所取得的可識別資產及承擔的負債(包括或有代價)通常按收購日的公允價值初始計量。

本集團按單項收購基準逐項確認於被收購方的任何非控制性權益。被收購方的非控制性權益為現時的所有者權益，並賦予持有人於清盤時按比例分佔淨資產的權益，可按公允價值或按現時所有者權益分佔被收購方已確認的可識別淨資產的比例計量。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重要會計政策的概要(續)

2.3 附屬公司(續)

(a) 綜合入賬(續)

(i) 業務合併(續)

除為發行權益而發生的成本外，與收購相關的成本於發生時列作開支。

倘業務合併分階段完成，則本集團先前所持有的被收購方股權於收購日的賬面價值按收購日的公允價值重新計量；該重新計量產生的任何盈虧計入損益。

本集團將轉讓的任何或有代價均按收購日的公允價值初始確認。分類為資產或負債的或有代價的公允價值後續變動計入損益。分類為權益的或有代價不予重新計量，其隨後的結算計入權益。

所轉讓代價、於被收購方的任何非控制性權益金額及任何先前於被收購方的權益於收購日的公允價值之和高於所收購可識別資產及所承擔負債於收購日的淨額時，其差額作為商譽在綜合財務報表的「無形資產」中列賬。商譽不予攤銷，但須至少每年進行一次減值測試(附註2.8及2.9)。若所轉讓代價、所確認非控制性權益及重新計量的先前持有權益之和低於所收購附屬公司可識別資產及所承擔負債於收購日的淨額(即廉價收購)，其差額直接計入綜合收益表。

(ii) 不導致失去控制權的附屬公司所有者權益變動

導致附屬公司所有者權益變動但不導致失去控制權的與非控制性權益間的交易按權益交易入賬，即以彼等作為持有人的身份與附屬公司持有人進行的交易。任何已付代價的公允價值與所收購附屬公司淨資產份額的賬面價值的差額計入權益。處置附屬公司部分權益予非控制性權益的盈虧亦計入權益。



2 重要會計政策的概要(續)

2.3 附屬公司(續)

(a) 綜合入賬(續)

(iii) 處置附屬公司

倘本集團不再擁有控制權，其於前附屬公司的任何保留權益於失去控制權之日按其公允價值確認，並納入出售該附屬公司的收益或虧損的計算。此等保留權益按其公允價值作為隨後列作聯營公司、合營公司或金融資產的初始賬面價值。此外，先前於其他全面收益內確認的與該實體有關金額按視同本集團已直接出售相關資產或負債的方式入賬。這意味著先前於其他全面收益內確認的金額按適用的國際財務報告會計準則規定／許可重新分類至損益或轉撥至另一類權益。

(b) 獨立財務報表

對於附屬公司的投資乃按成本扣除減值入賬。成本包括直接歸屬的投資成本。本公司以來自附屬公司的股息為基礎反映附屬公司的業績。此外，當向本公司股份計劃信託(定義見附註48(f))的供款用於收購本公司股份時，該供款將轉撥至權益項下列作「股份獎勵計劃所持股份」。

若收取附屬公司股息時該等股息超過附屬公司於股息宣告當期的全面收益總額，或獨立財務報表內所列有關投資的賬面價值超過綜合財務報表內所列附屬公司淨資產(包括商譽)的賬面價值，則須就於該等附屬公司的投資進行減值測試。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重要會計政策的概要(續)

2.4 按權益法進行會計處理的投資

(a) 聯營公司

聯營公司乃本集團對其有重大影響力而無控制權或共同控制權的所有實體，通常但並非必須附帶持有20%至50%投票權的股權。於聯營公司的投資採用權益法進行會計處理。本集團於聯營公司的投資包括收購時識別的內含商譽，扣除任何累計減值虧損。

(b) 合營公司

合營公司屬於合營安排，共同控制有關安排之各方對合營安排之淨資產享有權利，並採用權益法進行會計處理。

(c) 權益法

根據權益法，投資按成本初始確認，其後本集團分佔投資公司的收購後損益於綜合收益表內確認，而本集團分佔投資公司的收購後其他全面收益則於其他全面收益中確認。倘投資公司的淨資產發生並不影響損益或其他全面收益的變動(與其他投資者的交易除外)，本集團分佔淨資產的其他變動於綜合權益變動表確認。來自聯營公司及合營公司的股息確認為投資賬面價值的減少。如本集團分佔聯營公司或合營公司的虧損等於或超過其於該實體的權益(包括任何無抵押長期應收款項)，除非本集團已代該實體承擔法律或推定責任或代其支付款項，本集團不會確認進一步虧損。

本集團在每個報告日期釐定是否有客觀證據證明以權益法入賬的投資(包括於聯營公司及合營公司的投資)已減值。倘如此，本集團按投資可收回金額與其賬面價值之間的差額計算減值金額，並於綜合收益表「投資收益/(虧損)淨額及其他」中確認。



2 重要會計政策的概要(續)

2.4 按權益法進行會計處理的投資(續)

(c) 權益法(續)

本集團與其聯營公司及合營公司之間交易的未實現收益按本集團於該等實體的投資為限抵銷。未實現虧損亦予以抵銷，除非有關交易有證據顯示所轉讓資產出現減值。必要時，會對採用權益法的聯營公司或合營公司的財務資料進行調整，從而使聯營公司或合營公司的會計政策與本集團的政策保持一致。

本集團聯營公司或合營公司向其他投資者發行股份，將攤薄本集團權益。倘該等權益繼續被分類為聯營公司或合營公司，則此舉被視為部分處置本集團於該實體的權益。視為部分處置產生的攤薄收益或虧損於綜合收益表中確認。如於聯營公司或合營公司的所有者權益被削減但保留重大影響力或共同控制權，則僅按比例將過往在其他全面收益中確認的金額重新分類至綜合收益表(倘適用)。

(d) 分階段完成的於聯營公司／合營公司的投資

分階段收購的聯營公司／合營公司(聯營公司變為合營公司除外)的成本按過往持有權益的公允價值加上截至其成為聯營公司或合營公司之日止任何額外已轉讓代價的公允價值之總和計量。

(e) 處置聯營公司及合營公司

當本集團對一間聯營公司或合營公司失去重大影響力或共同控制權而不再對其按權益法入賬時，將按公允價值重新計量任何保留權益。於終止使用權益法之日，此等保留權益的公允價值加上處置聯營公司或合營公司部分權益所得款項之和，與該投資的賬面價值之差額計入損益。就該聯營公司或合營公司先前於其他全面收益中確認的相關金額及於權益中確認的其他變動按適用國際財務報告會計準則的規定／許可重新分類至綜合收益表或轉撥至另一類權益。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重要會計政策的概要(續)

2.5 外幣折算

(a) 功能性貨幣和呈列貨幣

本集團內各實體財務報表項目乃以各實體經營活動所處的主要經濟環境中的貨幣(「功能性貨幣」)計量。本公司及其若干海外附屬公司的功能性貨幣為美元。由於本集團的主要業務位於中國內地，故除另有指明外，本集團以人民幣呈列其綜合財務報表。

(b) 交易與結餘

外幣交易按交易發生當日的滙率換算為功能性貨幣入賬。除下文附註(c)所披露者外，因結算該等交易和以年末滙率換算以外幣計值的貨幣性資產與負債而產生的滙兌損益於綜合收益表確認。

按外幣之公允價值計量的非貨幣性項目乃按公允價值釐定當日之滙率換算。按公允價值列賬之非貨幣性資產及負債的換算差額均列報為公允價值盈虧的一部分。例如分類為以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的權益工具的非貨幣性金融資產與負債的換算差額於綜合收益表內確認於公允價值盈虧中，例如分類為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產的權益工具的非貨幣性金融資產的換算差額包括在其他全面收益項下。



2 重要會計政策的概要(續)

2.5 外幣折算(續)

(c) 境外經營的折算

功能性貨幣與呈列貨幣人民幣不同的集團內所有實體(其貨幣並非處於惡性通貨膨脹經濟中)的經營成果及財務狀況，按如下方法折算為呈列貨幣：

- (i) 每一份財務狀況表的資產與負債按財務狀況表日的期末匯率折算；
- (ii) 各報告期間的收益與開支按當期平均匯率折算(除非該平均匯率並非交易日匯率的累計影響的合理約數，在此情況下將收益與開支按交易日匯率折算)；及
- (iii) 所有產生的外幣折算差額均於其他全面收益項下單獨確認。

合併報表時，因折算對境外經營的淨投資以及指定作為對沖該等投資的借款及其他金融工具而產生的滙兌差額計入其他全面收益。

因收購境外經營而產生的商譽及公允價值調整視同境外經營的資產與負債，並按期末匯率折算。由此產生的外幣折算差額計入其他全面收益。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重要會計政策的概要(續)

2.6 物業、設備及器材及在建工程

所有物業、設備及器材乃按歷史成本減累計折舊及累計減值虧損後列賬。歷史成本包括與資產採購直接相關的開支。

期後成本僅在與該項目有關的未來經濟利益很可能流入本集團且該項目成本可被可靠計量的情況下，方會列入資產的賬面價值或被確認為一項獨立資產(如適用)。被替換部分的賬面價值被終止確認。所有其他維修保養費用於其發生的報告期間計入綜合收益表中。

物業、設備及器材的折舊乃按下列估計使用壽命以直線法分配成本(扣減殘值)：

樓宇	20至50年*
電腦及其他營運設備	2至10年
傢俬及辦公室設備	2至5年
汽車	5年
租賃物業裝修	使用壽命及剩餘租賃期限兩者中的較短者

* 作為樓宇內不可移除的部分，固定裝置及裝飾按特定資產的使用壽命及整棟樓宇的剩餘使用壽命兩者中的較短者計提折舊。

資產的殘值及使用壽命已於各個報告期末予以審閱，並適時作出調整。

在建工程主要指興建中之辦公樓宇及數據中心，按實際建造成本扣減所有減值準備後呈列。在建工程於完工並達到可使用狀態後轉入物業、設備及器材。

倘若資產的賬面價值超過其估計可收回金額，則該項資產的賬面價值會即時撇減至其可收回金額(附註2.9)。

處置所得盈虧乃比較所得款項與賬面價值而釐定，並於綜合收益表的「其他收益／(虧損)淨額」中確認。



2 重要會計政策的概要(續)

2.7 土地使用權

土地使用權乃為獲取長期土地租賃權益而預先支付的款項。該預付款項乃按成本列賬，並於剩餘租賃期限內以直線法計入綜合收益表中或在適當情況下納入在建工程成本。

2.8 無形資產

(a) 商譽

收購附屬公司產生的商譽按附註2.3(a)所述確認並計入綜合財務報表的「無形資產」。

出於減值測試的目的，業務合併所得商譽會分配至預期可從合併協同效應受益的各現金產出單元或現金產出單元組。獲分配商譽的各現金產出單元或現金產出單元組代表就內部管理而言本集團監察商譽的最底層面，且不大於一個經營分部。

商譽減值每年進行審閱，或當有事件出現或環境變化顯示潛在減值時須更頻繁進行。現金產出單元或現金產出單元組(包括獲分配的商譽)的賬面價值會與可收回金額(使用價值與公允價值減處置成本的較高者)進行比較。任何減值立即於「投資收益／(虧損)淨額及其他」內確認，且其後不予撥回。

(b) 媒體內容

媒體內容主要包括遊戲特許權、長視頻與音樂內容以及文學版權。媒體內容按成本初始確認及計量，透過業務合併取得的按估計公允價值初始確認及計量。媒體內容使用直線法或加速法進行攤銷以反映預期消耗方式。

(c) 其他無形資產

其他無形資產主要包括商標、其他版權、電腦軟件及技術、不競爭協議及客戶關係。其他無形資產按成本初始確認及計量，透過業務合併取得的無形資產則按估計公允價值初始確認及計量。

其他無形資產按其估計使用壽命(一般為一至十年)採用反映無形資產未來經濟利益的預期消耗模式以直線法攤銷。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重要會計政策的概要(續)

2.9 非金融資產的減值

商譽及使用壽命不確定或尚未可供使用的其他無形資產均毋須攤銷，但須每年接受減值測試，或當有事件出現或環境變化顯示可能出現減值時須進行更頻繁的減值測試。於發生事件或環境變化顯示其他非金融資產的賬面價值或不可全部收回時，該等資產須接受減值評估。減值虧損按資產的賬面價值超出其可收回金額的部分確認。可收回金額是資產公允價值減處置成本與其使用價值兩者中的較高者。為評估減值，資產按可獨立識別現金流量且現金流量很大程度上獨立於其他資產或資產組合現金流入的最小組合（即現金產出單元）歸類。凡出現減值的非金融資產（商譽除外）其後須於各報告日期評估是否可撥回減值。

2.10 股份獎勵計劃所持股份

股份計劃信託（見附註48(f)）購入本公司股份而支付的代價（包括任何直接歸屬增量成本）列作「股份獎勵計劃所持股份」，並從權益總額中扣除。

倘股份計劃信託於歸屬時將本公司股份轉移給獲獎勵人，則與所歸屬的獎勵股份相關的成本貸入「股份獎勵計劃所持股份」，並對「股本溢價」作出相應調整。

2.11 投資及其他金融資產

(a) 分類及計量

本集團按以下計量類別對金融資產進行分類：

- 其後以公允價值計量（且其變動計入其他全面收益或計入損益）；及
- 其後按攤餘成本計量。

該分類取決於本集團管理該金融資產的業務模式以及該資產的合同現金流量特徵。

除應收賬款外，對於未被分類為以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產，本集團以其公允價值加上可直接歸屬於獲得該項金融資產的交易成本進行初始確認。與以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產相關的交易成本則於發生時計入損益。



2 重要會計政策的概要(續)

2.11 投資及其他金融資產(續)

(a) 分類及計量(續)

對於包含嵌入衍生工具的金融資產，本集團將其視作一個整體考量其現金流量是否僅為本金及利息的支付。

債務工具

債務工具的後續計量視乎本集團管理該資產的業務模式及該資產的合同現金流量特徵而定。本集團將其債務工具分為三個類別：

- 以攤餘成本計量的金融資產：對於持有目的為收取合同現金流量的金融資產，倘其現金流量僅為本金及利息的支付，則按以攤餘成本計量的金融資產進行分類及計量。對於以攤餘成本計量且不屬於對沖關係的債務工具，其收益或虧損在產生時(包括該資產終止確認或減值時)計入損益。該等金融資產的利息收入乃按實際利率法確認。
- 以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產：對於持有目的既為收取合同現金流量又為出售的金融資產，倘其現金流量僅為本金及利息的支付，則按以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產進行分類及計量。該等金融資產的收益及虧損乃計入其他全面收益，惟減值收益或虧損、利息收入與滙兌收益及虧損於損益中確認。金融資產終止確認時，先前於其他全面收益中確認的累計收益或虧損由權益重新分類至損益，並於綜合收益表內確認為「投資收益／(虧損)淨額及其他」。該等金融資產的利息收入乃按實際利率法確認。滙兌收益及虧損計入「財務成本」，減值收益或虧損計入「其他收益／(虧損)淨額」。
- 以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產：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全面收益的標準的金融資產，按以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產進行分類及計量。對於以公允價值計量且其變動計入損益並且不屬於對沖關係的債務工具，其收益或虧損計入損益，並於產生期間在「投資收益／(虧損)淨額及其他」中呈列。

當且僅當本集團管理有關資產的業務模式變更時，本集團方會重新分類債務工具。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重要會計政策的概要(續)

2.11 投資及其他金融資產(續)

(a) 分類及計量(續)

權益工具

本集團對所有權益投資以公允價值進行後續計量。於初始確認時，對於國際財務報告準則第9號範圍內的非交易性權益工具，本集團管理層可作出不可撤銷的選擇，於其他全面收益呈列此類權益投資的公允價值收益或虧損。該項選擇按個別權益工具逐個指定。

倘本集團管理層已選擇不可撤銷地於其他全面收益呈列此類權益投資的公允價值收益或虧損，其公允價值收益或虧損不再重新分類至損益。當本集團收取股息的權利確立時，此類投資的股息繼續於損益中確認為「投資收益／(虧損)淨額及其他」。不同於按以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產分類的債務工具，該等權益工具無需進行減值評估。

對所有其他權益工具的投資均按以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產進行分類及計量。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於綜合收益表內確認為「投資收益／(虧損)淨額及其他」。

(b) 減值

對於分類為以攤餘成本計量及以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產的債務工具，本集團就預期信貸虧損作出前瞻性評估。所應用的減值方法取決於自初始確認起信貸風險是否顯著增加。

就應收賬款及合同資產而言，本集團採用國際財務報告準則第9號所規定的簡化方法，自初始確認起確認其在整個存續期的預期信貸虧損。

按金及其他應收款項的減值按12個月的預期信貸虧損或整個存續期的預期信貸虧損計量，惟取決於信貸風險自初始確認起是否顯著增加。倘按金或其他應收款項的信貸風險自初始確認起顯著增加，則減值按整個存續期的預期信貸虧損計量。



2 重要會計政策的概要(續)

2.12 衍生工具及對沖活動

衍生工具於訂立衍生工具合同之日按公允價值進行初始確認，後續按公允價值進行重新計量。衍生工具的公允價值為正數時列作金融資產入賬，為負數時則列作金融負債入賬，並分別於綜合財務報表確認為「其他金融資產」及「其他金融負債」。相關收益或虧損的確認方法取決於衍生工具是否被指定為對沖工具，及被對沖項目的性質(倘被指定為對沖工具)。

本集團指定若干衍生工具為：

- 對沖已確認資產或負債的公允價值(公允價值對沖)；或
- 對沖與已確認資產或負債的現金流量相關的特定風險(現金流量對沖)。

於對沖關係開始時，本集團書面記錄對沖工具與被對沖項目的經濟關係(包括預計對沖工具的公允價值或現金流量變動將如何抵銷被對沖項目的公允價值或現金流量變動)。本集團書面記錄其風險、風險管理目的及進行各類對沖交易所採取之策略。本集團亦在開始及持續進行對沖時，就對沖交易的衍生工具是否能有效地抵銷被對沖項目的公允價值或現金流量變動進行評估，並作書面記錄。

(a) 公允價值對沖

被指定及符合資格作為公允價值對沖的衍生工具的公允價值變動，連同歸屬於對沖風險的被對沖資產或負債的公允價值變動，於綜合收益表列賬(或在屬對沖本集團選擇於其他全面收益中呈列公允價值損益的權益工具時，於其他全面收益列賬)。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重要會計政策的概要(續)

2.12 衍生工具及對沖活動(續)

(b) 現金流量對沖

被指定及符合資格作為現金流量對沖的衍生工具，其公允價值變動中屬於有效對沖的部分，於權益內的其他全面收益確認，而任何無效對沖的部分則立即計入損益。

當被對沖現金流量影響損益時，與衍生工具有效對沖的部分相關的累計遞延收益或虧損也將同時重新轉入損益。其計入綜合收益表中與相關被對沖項目有關的收益或開支所呈報的相同項目中。

當指定一份遠期合同或其他財務工具作為對沖工具時，本集團將剔除任何遠期因素或外幣基差，並將被剔除項目記作對沖成本。被剔除項目的公允價值變動於權益中確認為遞延對沖成本，而就與時間期限相關的被對沖項目，被剔除項目的初始日期價值則在對沖關係期間系統地重新分類至綜合收益表中。

當對沖工具到期、被出售或終止時，或對沖不再符合對沖會計的標準時，權益中的任何累計遞延收益或虧損及遞延對沖成本仍應於權益中保留，並於被對沖項目影響損益期間於損益確認。

2.13 應收賬款

應收賬款指就日常業務過程中所提供服務或所售商品而應收客戶或代理商的款項。應收賬款呈列為流動資產，除非並不預期於報告期末後12個月內收回。

應收賬款按可無條件獲得的對價金額進行初始確認，但當其包含重大融資成分時，按公允價值進行初始確認，其後續使用實際利率法按攤餘成本計量，並扣除按預期信貸虧損模型(附註4.1(b))得出的減值撥備。



2 重要會計政策的概要(續)

2.14 現金及現金等價物

現金及現金等價物主要包括庫存現金、銀行通知存款及其他初始為期不超過三個月的短期高流動性投資。

本集團並無於綜合財務狀況表確認根據用戶委託存放於中國內地的銀行的現金款額(收取自其支付業務)，因為本集團根據相關用戶協議作為託管人持有該等現金款項。

2.15 回購股份

除附註2.10所披露者外，倘任何集團公司購買本公司的權益工具，所支付的代價，包括任何直接歸屬的增量成本，作為庫存股自本公司權益持有人應佔權益中扣除，直至股份被註銷或重新發行為止。如股份其後被重新發行，任何已收取的代價，扣除任何直接歸屬的增量交易成本，均包括在本公司權益持有人應佔權益內。

2.16 應付賬款

應付賬款指就日常業務過程中自供應商取得服務或貨品的付款責任。應付賬款呈列為流動負債，除非付款於報告期末後12個月內未到期。

應付賬款按公允價值初始確認，其後以實際利率法按攤餘成本計量。

2.17 非控制性權益的認沽期權安排

本集團非控制性權益的認沽期權為本集團授出的金融工具，其持有人有權在若干條件達成時向本集團回售彼等於本集團若干非全資附屬公司的股份以換取現金或其他金融工具。倘本集團在認沽期權下並無無條件避免交付現金或其他金融工具的權利，則須按認沽期權行使時估計未來現金流出的現值初始確認一項金融負債，於綜合財務報表確認為「其他金融負債」。其後，倘本集團修訂付款估計，本集團將調整金融負債的賬面價值，以反映實際及經修訂的預期現金流出。本集團將根據按金融工具的原先實際利率折現經修訂的預期未來現金流出的現值重新計算金融負債的賬面價值，有關調整於綜合權益變動表內確認。倘認沽期權到期而尚未行使，則終止確認該負債，並相應調整權益。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重要會計政策的概要(續)

2.17 非控制性權益的認沽期權安排(續)

認沽期權負債為非流動負債，除非認沽期權於報告期末後12個月內可予行使。

2.18 借款、應付票據及借款費用

借款及本集團發行的應付票據初始按公允價值(扣除已產生之交易成本)確認。其後按攤餘成本列賬。所得款項(經扣除交易成本)與贖回價值的任何差額，於該等期限內以實際利率法於綜合收益表內確認。

就設立貸款融資已付的費用於部分或全部融資可能獲提取時確認為貸款融資的交易成本。在此情況下，該費用遞延直至提取。倘並無證據表明部分或全部融資可能獲提取，則該費用資本化作為流動資金服務的預付款項並於其相關融資期間攤銷。

倘本集團有權將一項借款或應付票據的結算日期推遲至報告期末後至少12個月，無論本集團是否有意圖在接下來的12個月內清償該負債，即使於財務報表批准發佈前已經清償該負債，該借款或應付票據均被劃分為非流動。

直接歸屬於購買及建設合資格資產(即須耗用大量時間使其達到預定可使用狀態或可出售狀態)的一般及專項借款費用，均計入該等資產的成本，直至該等資產實質上達到其預定可使用或可出售狀態。截至二零二五年十二月三十一日止年度，已資本化的借款費用對本集團而言並不重大。

本集團在將含有契約的貸款安排所產生的負債分類為流動或非流動時，會考慮於報告期末或之前須遵守的契約。本集團於報告期後須遵守的契約，不會影響於報告日的分類。



2 重要會計政策的概要(續)

2.19 即期及遞延所得稅

年內所得稅開支包括即期及遞延所得稅，其於綜合收益表內確認，惟與確認於其他全面收益或直接計入權益之項目有關的除外。在此情況下，所得稅亦分別計入其他全面收益或權益。

即期所得稅乃按報告期末於本公司之附屬公司經營及產生應課稅收入之司法權區已實行或實質已實行之稅法計算。管理層定期評估稅務申報中採取的立場(尤其在適用的稅收規定存在解釋空間的情形下)，並考慮稅務機關接受不確定稅務處理的可能性。當不可能接納時，本集團根據最可能的金額或預期值計量其稅項結餘，取決於何者為不確定性的解決提供更好的預測。

遞延所得稅乃就資產及負債的稅務基準與其於綜合財務報表的賬面價值之間的暫時性差異按負債法確認。然而，倘遞延所得稅是因商譽的初始確認或一項非業務合併交易相關的資產或負債而產生，且進行該等交易時對會計或應課稅盈利或虧損並無影響，又未產生相等的應課稅及可抵扣暫時性差異，則無需同時確認遞延所得稅。遞延所得稅採用於報告期末已頒布或實質性頒布並預期於相關遞延所得稅資產實現或遞延所得稅負債結算時適用的稅率(及稅法)釐定。

遞延所得稅資產只在有關暫時性差異及稅務虧損很可能被未來應課稅盈利利用時方可確認。

遞延所得稅負債按於附屬公司、聯營公司及合營公司的投資所產生的暫時性差異而計提，除非遞延所得稅負債的暫時性差異撥回的時間可由本集團控制，且暫時性差異在可預見未來不會撥回。一般而言，本集團無法控制聯營公司及合營公司的暫時性差異撥回。僅在訂有協議賦予本集團權力於可預見未來控制暫時性差異撥回時，才可以不就聯營公司及合營公司的未分派盈利所產生的應課稅暫時性差異確認遞延所得稅負債。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重要會計政策的概要(續)

2.19 即期及遞延所得稅(續)

僅在暫時性差異很可能於可預見未來撥回，且有充足的可予以抵扣暫時性差異的應課稅盈利時，方會就因投資附屬公司、聯營公司及合營公司而產生的可抵扣暫時性差異確認遞延所得稅資產。

當同時滿足：(i)主體擁有以當期所得稅負債抵銷當期所得稅資產的法定行使權；以及(ii)遞延所得稅資產和遞延所得稅負債與同一稅務機關對本集團內同一納稅主體，或者旨在預期結算或收回遞延所得稅負債或資產的重大金額的每一未來期間有意按淨額結算當期所得稅負債和資產或者同時變現資產和清償負債的不同納稅主體徵收的所得稅相關，遞延所得稅資產和負債應抵銷。

2.20 僱員福利

(a) 短期福利責任

僱員的短期福利(包括工資及薪金、非貨幣性福利及年假)於僱員應享有時確認。本集團按截至報告期末僱員已提供服務而應享有且尚未結算的估計工資及薪金、非貨幣性福利及年假確認負債。該等負債預期將於報告期末後12個月內全數結算，按預計結算時應付金額的未折現款項計量。僱員可享有的病假及分娩假期僅會在實際休假時確認入賬。

(b) 退休金責任

本集團參與若干可供所有相關僱員享受的界定供款退休金計劃。該等計劃一般以向政府成立的計劃或信託管理基金支付款項之方式運作。界定供款退休金計劃指本集團以強制、合同或自願基準向獨立基金作出供款之退休金計劃，倘基金並無足夠資產就本年度及過往年度之僱員服務向所有僱員支付福利，本集團並無法定或推定責任作出進一步供款。本集團向界定供款退休金計劃所作的供款於發生時確認為開支，且不會因僱員於供款悉數歸屬前退出計劃所放棄的供款而扣減。



2 重要會計政策的概要(續)

2.20 僱員福利(續)

(c) 長期僱員福利責任

除參與上文所述界定供款退休金計劃外，本集團亦向若干合資格僱員提供商業健康保險福利，直至其辭任或退休。該等責任被分類為非流動負債，惟其預期將於報告期末後12個月內全數結算除外。

該等長期僱員福利責任按截至報告期末就僱員提供的服務產生的預期未來付款的現值使用預期單位福利法計量。預期未來付款將採用於報告期末優質公司債券市場收益率貼現，該債券的期限及貨幣盡可能與估計未來現金流出一致。若相關貨幣並無有關優質公司債券之深度市場，則應用以該貨幣計值之政府債券於報告期末之市場收益率。因經驗調整及精算假設變動導致的重新計量於損益中確認。

(d) 長期服務獎勵

本集團就長期服務獎勵計劃(即向符合若干標準資格的退休僱員支付現金作為一次性退休獎勵，此被視為一項界定福利計劃)確認負債及開支。本集團採用仲量聯行企業評估及諮詢有限公司(一間受英國皇家特許測量師學會規管的公司)審閱的精算估值模型，以釐定界定福利計劃相關的負債。會計方法與上文所述長期僱員福利所用者類似，惟因經驗調整及精算假設變動導致的重新計量收益及虧損於其產生的期間內於其他全面收益中確認除外。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重要會計政策的概要(續)

2.20 僱員福利(續)

(e) 股份酬金福利

本集團實行若干股份酬金計劃(包括購股權計劃及股份獎勵計劃)，據此本集團得到僱員及其他合資格參與者的服務，作為本集團權益工具(包括購股權及獎勵股份)的代價。本集團授出權益工具所換得的僱員及其他合資格參與者的服務的公允價值在歸屬期間(即滿足所有具體歸屬條件所需的期間)確認為開支，並相應增加權益。

就授出購股權而言，將予列支的總額是經參考採用期權定價模型—「Enhanced FAS 123」二項式模型(「二項式模型」)計算的授出購股權於授出日期的公允價值而釐定，包括市場表現條件(如本公司股價)的影響，但並無考慮服務條件及非市場表現條件的影響。就授出獎勵股份而言，將予列支的總額是經參考本集團相關權益工具於授出日期的市價釐定。本集團亦採用適當的估值及精算方法評估本集團非上市權益工具(根據股份酬金計劃授出)於授出日期的公允價值。

非市場表現及服務條件包括於有關預期歸屬的購股權及獎勵股份之數目的假設內。

從本公司的角度來說，向附屬公司僱員授出的權益工具乃為換取僱員為附屬公司服務。因此，相關股份酬金開支被視為本公司財務狀況表內「於附屬公司的投資」或「應收附屬公司款項」(若可收回)的一部分。

於各報告期末，本集團修訂其對預期最終歸屬的購股權及獎勵股份之數目的估計。於本集團綜合收益表內確認對之前估計作出的修訂(如有)的影響，並對權益作出相應調整。



2 重要會計政策的概要(續)

2.20 僱員福利(續)

(e) 股份酬金福利(續)

所得款項(已扣除任何直接歸屬交易成本)於購股權獲行使時貸入股本(面值)及股本溢價。當已歸屬權益工具日後於屆滿日期前被沒收時，之前於股本溢價中確認的金額可能被轉入保留盈利。

倘本集團回購已歸屬權益工具，向僱員及其他合資格參與者作出的付款須列賬為權益扣減項，惟付款超逾所回購權益工具於回購日期計量的公允價值除外。任何該等超逾部分確認為開支。

倘按權益結算的股份獎勵的條款出現修改，且倘任何修改會增加以股份為基礎的支付安排的公允價值總額，或對僱員及其他合資格參與者有利，將於修改日期確認為額外開支。倘以不利於僱員的方式對按權益結算的股份獎勵進行修改，則於確認開支時將不予考慮。

倘於歸屬期內註銷或結算所授予的權益工具(因未滿足歸屬條件而被註銷的除外)，本集團將註銷或結算作為加速歸屬處理，並立即確認原應於剩餘歸屬期內就所獲服務確認的金額。

條款規定本集團按現金結算交易的以股份為基礎的支付安排為按現金結算的以股份為基礎的支付交易。就按現金結算的以股份為基礎的支付而言，按於各報告期末釐定之當前公允價值確認一項負債，該負債以截至結算日所獲服務部分為限，其公允價值變動計入損益。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重要會計政策的概要(續)

2.21 準備

當本集團由於過往事件而承擔現時的法定或推定義務，履行該義務很可能導致含有經濟利益的資源流出本集團，且該金額能夠可靠估計時，則確認為準備。無需就未來經營虧損確認準備。

倘存在多項類似義務，則將該類別義務作為一個整體以確定履行義務導致經濟利益流出的可能性。即使同類別義務中任何一項導致經濟利益流出的可能性不大，仍會確認準備。

準備乃按預期履行義務所需支出的現值計量，而釐定現值所採用的除稅前貼現率反映現時市場評估的貨幣時間價值及義務特有的風險。隨時間流逝而增加的準備確認為利息開支。

2.22 收入確認

本集團主要於中國提供增值服務、營銷服務、金融科技及企業服務以及其他互聯網相關服務而獲得收入。收入在商品或服務的控制權轉移至客戶時確認。視乎合同條款及合同所適用的法律規定，商品及服務的控制權或於一段時間內轉移，或於某一時點轉移。

(a) 增值服務

增值服務收入主要包括提供網絡遊戲及社交網絡服務的收入。網絡遊戲收入主要包括遊戲內虛擬道具銷售收入，而社交網絡收入主要包括付費會員收入、虛擬道具銷售收入及歸屬於社交網絡業務的網絡遊戲收入。

增值服務收入於本集團提供相關承諾服務履行其履約責任時確認。

由於本集團有明確或隱含的責任維持在本集團平台上運營的虛擬道具供用戶登錄使用，銷售遊戲內永久型虛擬道具的流水於管理層估計的適用遊戲各自估計的預期用戶存續期內遞延及攤銷，而遊戲內使用時間有限的虛擬道具及社交網絡虛擬道具銷售收入基於相關虛擬道具的使用情況或規定的有效期限內按比例確認。付費會員收入於付費會員期間內按比例確認。



2 重要會計政策的概要(續)

2.22 收入確認(續)

(a) 增值服務(續)

倘合同包括多項履約責任，本集團按相對獨立售價基準(根據向客戶收取或預期收取的價格釐定)分配交易價格至單項履約責任。

當本集團為其客戶直接提供增值服務並透過多個第三方平台收費時，該等第三方平台代表本集團收取相關服務收費(「網絡服務收費」)並有權按預先釐定的百分比收取平台提供方費用(作為「渠道及分銷成本」的一部分)。該等渠道及分銷成本由該等平台從向用戶代收的網絡服務收費中扣除，餘額交予本集團。本集團根據其於交易中擔任主要責任人或代理人(基於下文(e)所述標準的評估)將網絡服務收費按總額或淨額確認為收入。

本集團亦根據若干合作協議向第三方遊戲／應用開發商開放其網絡平台，該等協議當中本集團就其網絡平台用戶購買虛擬道具而支付及交納的費用按預定百分比向第三方遊戲／應用開發商支付分成。本集團根據其於交易中擔任主要責任人或代理人(基於下文(e)所述標準的評估)按總額或淨額確認有關收入。

本集團基於所提供不同增值服務的特定責任／義務採用不同收入確認方法。

(b) 營銷服務

營銷服務收入主要包括本集團各平台銷售廣告庫存的收入。

廣告主要包括展示廣告(即在協定時間段內展示廣告)及效果廣告(乃基於實際效果計量，即通過曝光次數、觀看量或點擊量體現效果)。

收入於協定展示時間段內按比例或於效果指標(如曝光次數、觀看量或點擊量)達成時確認。倘合同包括多項履約責任，本集團按相對獨立售價基準(根據向客戶收取或預期收取的價格釐定)將交易價格分配至單項履約責任。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重要會計政策的概要(續)

2.22 收入確認(續)

(c) 金融科技及企業服務

金融科技及企業服務收入主要包括提供金融科技服務及雲服務產生的收入。

金融科技服務收入包括支付交易、理財服務及其他金融科技服務的佣金，而本集團所收取的佣金一般基於每筆單一交易或定期保留金額的價值按百分比釐定。有關該等佣金的收入於本集團提供相關服務履行其履約責任的時點確認。

雲服務收入主要包括向客戶提供一段時間內訂閱付費會員或雲資源消耗量的雲服務收入。就基於一段特定服務時間內訂閱付費會員的雲服務合同而言，收入於向客戶交付服務的訂閱期間內按比例確認。就根據消耗量提供的雲服務而言，收入基於客戶對雲資源的使用情況確認。倘雲服務合同包括多項履約責任，本集團按相對獨立售價基準(根據向客戶收取或預期收取的價格釐定)將交易價格分配至單項履約責任。

(d) 其他收入

本集團的其他收入主要來自投資、製作與發行電影及電視節目、內容授權，商品銷售及若干其他活動。本集團於提供相關服務時或當商品控制權轉移至客戶時確認其他收入。

(e) 主要責任人與代理人考慮事項

本集團視乎其於交易中擔任主要責任人或代理人，按總額或淨額基準呈報收入。倘本集團在指定產品或服務轉讓至客戶之前控制該產品或服務，或其有權指示第三方代表本集團向客戶提供產品或服務，則本集團為主要責任人。釐定本集團作為主要責任人的因素包括但不限於：本集團(i)為安排的主要責任方；(ii)自主確立售價；(iii)酌情選擇供應商；(iv)更改產品或履行部分服務；及(v)參與釐定產品或服務規格。



2 重要會計政策的概要(續)

2.22 收入確認(續)

(f) 遞延收入、合同負債及合同成本

本集團的遞延收入包括合同負債及若干業務的可退還的預付款項。合同負債指本集團因已自客戶收取對價(或已到期的對價金額)而須轉讓商品或服務予客戶的義務。本集團的合同負債主要包括未攤銷虛擬道具、預付會員費、預付代幣或充值卡、於未來期間須向若干投資公司提供的網絡流量與其他支持(其於開始日期按其公允價值計量)，以及客戶忠誠獎勵(附註6(c))，均於綜合財務狀況表內呈列為「遞延收入」。

合同成本包括取得合同的增量成本及履行客戶合同的成本。合同成本以與各收入確認模式一致的方法進行攤銷。本集團已應用實際權宜之計將原本攤銷期為一年或以下的合同取得成本於產生時確認為開支。

2.23 政府撥款／補貼

來自政府的撥款／補貼於可合理地保證將會收取撥款／補貼且本集團將遵守所有隨附條件的情況下按其公允價值確認。

在該等情況下，撥款／補貼獲確認為收益或於報告撥款／補貼擬彌補的相關成本及開支時將其扣除。

2.24 租賃

本集團租賃土地(附註2.7)、各種樓宇、電腦及其他營運設備以及其他。租賃(除土地租賃外)通常不超過10年的固定期限。每份租賃合同均單獨商定，並且包括眾多不同的條款及條件。租賃協議不包含契約條款，但租賃資產不得用作借款抵押。於所租用資產可供本集團使用之日，主體應確認一項使用權資產和一項相關負債。產生自土地租賃的使用權資產呈列為「土地使用權」。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重要會計政策的概要(續)

2.24 租賃(續)

租賃產生的資產及負債按現值基準進行初始計量。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；
- 以一項指數或比率為基準之可變租賃付款額；
- 承租人根據餘值擔保預計應付的金額；
- 購買選擇權的行權價(倘承租人合理確定將會行使該選擇權)；及
- 終止租賃所支付的罰款(倘租賃期反映承租人將行使該選擇權)。

租賃付款額應採用租賃內含利率進行折現。倘無法釐定該利率(本集團的租賃一般屬此類情況)，則使用承租人增量借款利率，即個別承租人在類似經濟環境中按類似期間、抵押及條件借入獲得與使用權資產價值類似的資產所需資金必須支付的利率。

為釐定增量借款利率，本集團：

- 在可能情況下，使用個別承租人最近獲得的第三方融資為出發點，作出調整以反映自獲得第三方融資以來融資條件的變動；
- 使用累加法，以無風險利率為起點就承租人所持有租賃的信貸風險進行調整(最近並無第三方融資)；及
- 進行特定於租約的調整，例如期間、國家、貨幣及擔保。

倘個別承租人可透過近期融資或市場數據獲得可觀察攤銷借款利率，並擁有與該租賃類似的付款情況，則本集團實體採用該利率為釐定增量借款利率的出發點。



2 重要會計政策的概要(續)

2.24 租賃(續)

租賃付款於本金及融資成本間分配。融資成本於租期內計入損益，藉此制定各期間負債結餘的固定週期利率。

使用權資產以包含以下各項的成本計量：

- 租賃負債的初始計量金額；
- 於租賃開始日或之前支付的租賃付款額，扣除收到的租賃激勵；
- 發生的任何初始直接費用；及
- 復原成本。

使用權資產一般按直線法以資產使用壽命或租賃年期(以較短者為準)計算折舊。倘本集團合理確定行使購買選擇權，則使用權資產於相關資產的使用壽命內予以折舊。

與短期租賃相關的款項，按直線法於損益中確認為開支。租賃期為12個月或以下且並無購買選擇權的租賃，即為短期租賃。

2.25 股息分派

分派予本公司股東的股息於本公司股東或董事會(如適用)批准派付期間且不再由本集團酌情決定時計入本集團及本公司財務報表中確認為負債。

就以非現金資產分配股息而言，將非現金資產作為股息分配的負債按宣派日待分配資產的公允價值計量。於報告期末及結算日，本集團審閱及調整股息負債的賬面價值，股息負債公允價值的任何後續變動作為對股息分配金額的調整於權益中確認。結算時，股息負債的賬面價值(亦為已分配資產的公允價值)與已分配資產的賬面價值之間的差額(如有)於損益中確認。

待分配的非現金資產於綜合財務狀況表以「持有待分配資產」列示。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重要會計政策的概要(續)

2.26 研究及開發費用

研究費用於發生時確認為開支。

有關設計及測試新產品或改良產品的開發項目成本，於符合資本化條件時資本化，並至少每年對資本化的開發開支進行減值測試。未能符合該等條件的其他開發開支乃於發生時確認為開支。先前已確認為開支的開發開支不得於往後期間確認為資產。

3 其他會計政策概要

3.1 存貨

存貨(主要包括可供出售商品)主要採用加權平均成本法入賬，並按成本與可變現淨值兩者孰低者列賬。

3.2 投資物業

投資物業並非由本集團自用，乃為賺取長期租金收益而持有。投資物業按歷史成本減累計折舊及累計減值虧損後列賬。歷史成本包括與資產採購直接相關的開支。

投資物業的折舊乃以直線法按其估計使用壽命(通常介乎20至50年)分配成本(扣減殘值)。於各報告期末，投資物業的殘值及使用壽命會予以審閱，並適時作出調整。

倘若投資物業的賬面價值高於其估計可收回金額，則立即將賬面價值撇減至可收回金額(附註2.9)。

3.3 股本

普通股列為權益。與發行新股直接相關的增量成本作為所得款項的扣除額於權益中確認。



3 其他會計政策概要(續)

3.4 抵銷金融工具

僅當本集團具有依法可執行權利以抵銷已確認金額，並有意圖按淨額結算或同時變現資產及清償負債時，金融資產及金融負債可互相抵銷，並於綜合財務狀況表以淨額呈報。依法可執行權利不可取決於未來事件，並且須在常規業務過程中以及於出現若干情況(如違約、無力償債、破產或終止合同等)時可予以執行。

3.5 利息收入

利息收入透過對金融資產賬面原值應用實際利率計算，惟其後發生信貸減值的金融資產除外。就發生信貸減值的金融資產而言，實際利率應用至金融資產的賬面淨值(扣除虧損撥備後)。利息收入呈列為「利息收入」，其主要為透過以持作現金管理目的之金融資產賺取。

3.6 股息收入

自以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產及以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產中收取的股息於收取款項的權利確定時於綜合收益表的「投資收益／(虧損)淨額及其他」內確認。即使以收購前的盈利派發股息，此亦適用，除非該股息明確表示為收回部分投資成本。於此情況下，倘股息與以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產計量的投資有關，該股息於其他全面收益內確認。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

4 財務風險管理

4.1 財務風險因素

本集團的業務面臨多種財務風險：市場風險(包括外匯風險、價格風險及利率風險)，信貸風險及流動性風險。本集團的整體風險管理策略旨在將本集團財務表現的潛在不利影響減至最低。風險管理由本集團管理層執行。

(a) 市場風險

(i) 外匯風險

本集團在國際上開展業務，須面臨多種外幣敞口(主要與港元、美元及歐元有關)所產生的外匯風險。當未來商業交易或已確認資產及負債以本集團各附屬公司功能性貨幣以外的幣種計值，則產生外匯風險。本公司及主要海外附屬公司的功能性貨幣為美元，而在中國內地營運的附屬公司的功能性貨幣為人民幣。

本集團透過對本集團外匯風險敞口淨額進行定期評估，以管理其外匯風險。

於二零二五年十二月三十一日，本集團持有的面臨外匯風險的主要貨幣性資產及負債載列如下：

	美元計值 人民幣百萬元	非美元計值 人民幣百萬元
於二零二五年十二月三十一日		
流動貨幣性資產	68,773	10,555
非流動貨幣性資產	6,601	1,808
流動貨幣性負債	(16,272)	(5,765)
非流動貨幣性負債	(732)	(765)
	<u>58,370</u>	<u>5,833</u>



4 財務風險管理(續)

4.1 財務風險因素(續)

(a) 市場風險(續)

(i) 外匯風險(續)

	美元計值 人民幣百萬元	非美元計值 人民幣百萬元
於二零二四年十二月三十一日		
流動貨幣性資產	27,792	19,993
非流動貨幣性資產	18,530	1,517
流動貨幣性負債	(14,777)	(4,064)
非流動貨幣性負債	(2,256)	(364)
	<u>29,289</u>	<u>17,082</u>

截至二零二五年十二月三十一日止年度，本集團呈報滙兌虧損淨額約人民幣16.74億元(二零二四年：滙兌收益淨額人民幣4.66億元)，並於綜合收益表內列為「財務成本」。

於二零二五年十二月三十一日，管理層認為，任何上述幣種兌這兩種主要功能性貨幣滙率的合理變動不會導致本集團業績發生重大變化，原因是以附屬公司的功能性貨幣以外的幣種計值的金融資產及負債的賬面淨值被視為並不重大。因此，並無呈列外滙風險敏感度分析。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

4 財務風險管理(續)

4.1 財務風險因素(續)

(a) 市場風險(續)

(ii) 價格風險

本集團面臨的價格風險主要來自本集團持有的被分類為以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產(附註25)或以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產(附註26)的投資。為管理該等投資產生的價格風險，本集團已多樣化其投資組合。該等投資乃為戰略目的，或為同步實現投資收益及平衡本集團流動資金水平而作出。每項投資均由管理層逐項管理。

敏感度分析乃由管理層執行，以評估於各報告期末本集團財務業績所面臨的以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產及以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產的價格風險。於二零二五年十二月三十一日，倘本集團持有的各項工具的價格增加／減少5%(二零二四年十二月三十一日：5%)，年度盈利將由於分類為以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的金融工具收益／虧損而增加／減少約人民幣115.58億元(二零二四年：人民幣103.29億元)，而其他全面收益將由於分類為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產的金融工具收益／虧損而增加／減少約人民幣177.82億元(二零二四年：人民幣150.21億元)。

(iii) 利率風險

本集團的收益及經營現金流量幾乎不受市場利率變動的影響，而本集團並無任何重大計息資產，惟向投資公司及投資公司股東提供的貸款、與金融服務有關的應收款項、初始為期超過三個月的定期存款、受限制現金以及現金及現金等價物除外，有關詳情於附註27、30及32中披露。

若初始為期超過三個月的定期存款利率上升／下降50個基點，截至二零二五年十二月三十一日止年度的除稅前盈利將增加／減少人民幣15.36億元(二零二四年：人民幣13.53億元)。若現金及現金等價物利率上升／下降50個基點，截至二零二五年十二月三十一日止年度的除稅前盈利將增加／減少人民幣7.05億元(二零二四年：人民幣6.63億元)。



4 財務風險管理(續)

4.1 財務風險因素(續)

(a) 市場風險(續)

(iii) 利率風險(續)

本集團亦面臨來自借款及應付票據(代表本集團大部分債務，有關詳情於附註36及37中披露)的利率變動風險。按浮動利率計息的借款及應付票據遂使本集團面臨現金流量利率風險，按固定利率計息的借款及應付票據則使本集團面臨公允價值利率風險。

本集團定期監控其利率風險以識別在出現重大利率變動時是否有任何過高的風險，並在必要時透過使用利率掉期管理其現金流量利率風險。

本集團訂立若干利率掉期合約以對沖浮動利率借款及優先票據產生的風險。根據該等利率掉期合約，本集團與對手方同意按規定的間隔交換按參考協定名義金額計算的固定合約利率與基準浮動利率利息金額之間的差額。該等利率掉期合約具有將借款及優先票據由浮動利率轉為固定利率的經濟影響並符合對沖會計的要求。本集團於二零二五年十二月三十一日的未平倉利率掉期合約主要詳述於附註28。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

4 財務風險管理(續)

4.1 財務風險因素(續)

(a) 市場風險(續)

(iii) 利率風險(續)

利率掉期對本集團財務狀況及表現的影響載列如下：

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
利率掉期		
賬面價值(流動資產)	15	336
賬面價值(非流動資產)	-	120
賬面價值(非流動負債)	(48)	-
名義金額	8,411	15,455
到期日	二零二六年 二月二十四日至 二零三零年 二月二十日	二零二五年 九月二十六日至 二零二六年 二月二十四日
對沖率	1:1	1:1
自一月一日起未平倉的對沖工具的公允價值變動虧損	(485)	(2,732)
自一月一日起用以釐定對沖有效性的被對沖項目 價值變動收益	485	2,732
年內加權平均對沖率	1.96%	0.64%

於二零二五年十二月三十一日，採用的掉期涵蓋部分未償還的浮動利率借款本金。

於二零二五年及二零二四年十二月三十一日，管理層認為利率的任何合理變動不會導致本集團業績出現重大變動，原因是本集團因其浮動利率借款及應付票據產生的現金流量利率風險經考慮對沖影響後被認為不重大。



4 財務風險管理(續)

4.1 財務風險因素(續)

(b) 信貸風險

本集團面臨與存放於銀行及其他金融機構的現金、存款和受限制現金、應收賬款、其他應收款項、衍生金融工具，以及債務投資(按攤餘成本計量、按以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產計量及按以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產計量)相關的信貸風險。該等各類別金融資產的賬面價值代表本集團面臨與相應類別金融資產相關的最大信貸風險。

應收賬款結餘的大部分乃應收自營銷服務客戶與代理商、金融科技與雲客戶、內容製作相關客戶以及第三方平台提供商。為管理應收賬款產生的信貸風險，本集團制定政策以確保向信貸記錄良好的對手方提供信貸條款，且管理層持續對其對手方進行信貸評估。授予該等客戶的信用期於附註31披露，並經考慮該等客戶的財務狀況、過往經驗及其他因素對其信用質素進行定期評估。本集團擁有大量客戶且並無重大集中信貸風險。

其他應收款項主要包括與金融服務有關的應收貸款、應收利息、向投資公司及投資公司股東提供的貸款、租賃按金及其他應收款項。管理層對貸款進行分類管理，並根據歷史結算記錄及過往經驗對其他應收款項的可收回性作出定期評估及個別評估。

除下文附註4.1(b)(ii)所述的應收賬款外，對於使用預期信貸虧損模型計量減值虧損的金融資產，本集團評估其信貸風險自初始確認後是否已顯著增加，並運用如下三階段減值模型計量其減值準備並確認其預期信貸虧損：

- 第一階段：倘信貸風險自初始確認後並未顯著增加，則金融工具納入第一階段。
- 第二階段：倘信貸風險自初始確認後已顯著增加，但尚未將其視為已發生信貸減值，則金融工具納入第二階段。
- 第三階段：倘金融工具已發生信貸減值，則金融工具納入第三階段。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

4 財務風險管理(續)

4.1 財務風險因素(續)

(b) 信貸風險(續)

本集團在釐定信貸風險是否顯著增加時，會考慮不同金融工具的信貸風險特徵。對於信貸風險有或沒有顯著增加的金融工具，分別撥備存續期或12個月的預期信貸虧損。

本集團在資產初始確認時考慮違約的可能性，並於其存續期持續評估信貸風險是否顯著增加。在評估信貸風險是否顯著增加時，本集團將年末資產發生違約的風險與初始確認日發生違約的風險進行比較，尤其考量下列各項指標：

- 內部信貸等級；
- 外部信貸等級(盡可能獲得)；
- 導致對手方履行責任的能力出現重大變動的業務及財務經濟狀況的實際或預期重大不利變動；
- 對手方經營業績的實際或預期重大變動；及
- 對手方預期表現及行為的重大變動，包括對手方的付款狀況的變動。

(i) 現金及存款的信貸風險

為管理該風險，本集團僅與中國境內的國有銀行及其他金融機構以及中國境外的著名國際銀行及其他金融機構進行交易，該等銀行及其他金融機構具有高信貸質素。相關的預期信貸虧損預期接近零。

(ii) 應收賬款的信貸風險

本集團按國際財務報告準則第9號的規定應用簡化法計提預期信貸虧損撥備，該規定要求就所有應收賬款參照其預期虧損率及違約概率確認整個存續期預期虧損撥備。鑒於該等對手方的財務狀況及過往應收其款項的收款記錄良好且違約風險不重大，為計量預期信貸虧損，應收賬款已按共同信貸風險特徵及逾期天數進行分組。



4 財務風險管理(續)

4.1 財務風險因素(續)

(b) 信貸風險(續)

(ii) 應收賬款的信貸風險(續)

預期虧損率乃根據於二零二五年十二月三十一日前12個月期間收入的付款情況及此期間內錄得的相應過往信貸虧損，或應收賬款通過連續拖欠階段發展至核銷的可能性而釐定。過往虧損率會作出調整，以反映影響客戶償付應收款項能力的宏觀經濟因素的目前及前瞻性信息。本集團已識別出國內生產總值為最相關的因素。於進行前瞻性調整時考慮各種經濟情景。

當對手方在應收款項到期後，並經過一段考量其財務狀況、歷史經驗及其他因素而確定的期間，仍無法作出合約付款時，則出現應收賬款違約。為計量預期信貸虧損，應收賬款已按共同信貸風險特徵(例如行業)基準進行分組，目的為便於及時確認虧損撥備。當本集團已用盡一切可行方法並確定無法以合理預期方式收回應收賬款，則會將其全部或部分核銷。無法以合理預期方式收回的跡象包括(但不限於)債務人無法與本集團達成還款計劃以及無法就逾期三年以上的款項作出合約付款。

應收賬款的減值虧損於經營盈利內呈列為減值虧損淨額。其後收回在先前核銷的金額會於同一項目入賬。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

4 財務風險管理(續)

4.1 財務風險因素(續)

(b) 信貸風險(續)

(iii) 與金融服務有關的應收貸款的信貸風險

為了管理與金融服務相關的應收貸款產生的信貸風險，本集團執行標準化的信貸管理程序。本集團使用違約概率、違約風險敞口及違約損失率來計量信貸風險。這與國際財務報告準則第9號下用於計量預期信貸虧損的一般方法一致。預期信貸虧損為違約概率、違約風險敞口及違約損失率三者的乘積。

預期信貸虧損乃按12個月或整個存續期基準計量，視乎自初始確認後信貸風險是否顯著增加而定。估計方法或假設於報告期內並無重大變動。

本集團與金融服務有關的應收貸款的詳情載於附註27。於二零二五年十二月三十一日，大部分應收貸款賬面原值分類為第一階段，且由第一階段轉撥至第二階段或第三階段的應收貸款的金額並不重大(二零二四年十二月三十一日：不重大)。截至二零二五年十二月三十一日止年度，與金融服務有關的應收貸款的減值虧損並不重大(二零二四年：不重大)。



4 財務風險管理(續)

4.1 財務風險因素(續)

(c) 流動性風險

本集團旨在持有充足的現金及現金等價物與分類為以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的即時有價證券。由於本集團業務的多變性，本集團透過持有充裕的現金及現金等價物與即時有價證券，以維持資金的靈活性。

下表對本集團的金融負債(此乃按照相關的到期期限分組)根據由報告期末至合約到期日的剩餘期間(或在無固定到期日情況下或須償付金融負債的最早日期)進行分析。表內披露的金額為合約未貼現的現金流量或將予交付的金融資產的賬面價值。

	1年以下	1年至2年	2年至5年	5年以上	合計
	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
於二零二五年十二月三十一日					
非衍生工具：					
應付票據	14,991	4,321	69,926	106,334	195,572
長期應付款項	-	2,076	551	169	2,796
借款	49,849	26,038	193,268	6,412	275,567
租賃負債	5,879	4,465	8,101	1,789	20,234
其他金融負債	4,010	1,134	2,274	187	7,605
應付賬款、其他應付款項及 預提費用	174,288	-	-	-	174,288
衍生工具：					
其他金融負債	2	-	421	-	423
	<u>249,019</u>	<u>38,034</u>	<u>274,541</u>	<u>114,891</u>	<u>676,485</u>



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

4 財務風險管理(續)

4.1 財務風險因素(續)

(c) 流動性風險(續)

	1年以下	1年至2年	2年至5年	5年以上	合計
	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
於二零二四年十二月三十一日					
非衍生工具：					
應付票據	13,229	15,103	50,713	122,293	201,338
長期應付款項	–	5,048	719	63	5,830
借款	58,454	53,892	103,755	6,804	222,905
租賃負債	5,930	4,390	7,336	3,066	20,722
其他金融負債	5,708	492	1,666	6,267	14,133
應付賬款、其他應付款項及 預提費用	166,518	–	–	–	166,518
衍生工具：					
其他金融負債	1	–	–	–	1
	<u>249,840</u>	<u>78,925</u>	<u>164,189</u>	<u>138,493</u>	<u>631,447</u>



4 財務風險管理(續)

4.2 資本風險管理

本集團資本管理政策的目標，是保障本集團持續營運的能力和支持本集團可持續發展，以為股東提供回報，同時兼顧其他持份者的利益，並維持最佳的資本結構以長遠提升股東價值。

資本指權益及外部債務(包括借款及應付票據)。為了維持或調整資本結構，本集團可能會調整支付予股東的股息金額、向股東提供資本回報、發行新股、回購本公司股份或籌借／償還債務。

本集團基於其業務及財務風險情況評估其信譽，並通過定期審閱其債務總額／經調整除利息、稅項、折舊及攤銷前盈利(「經調整EBITDA」)(附註)比率監控其資本，該比率為本集團償付其所有債務能力的標準，進而反映了本集團的財務健康及流動性狀況。債務總額／經調整EBITDA比率按債務總額除以經調整EBITDA計算如下：

	於十二月三十一日	
	二零二五年	二零二四年
	人民幣百萬元	人民幣百萬元
借款(附註36)	250,987	199,406
應付票據(附註37)	136,746	139,209
債務總額	387,733	338,615
經調整EBITDA(附註)	336,427	277,012
債務總額／經調整EBITDA比率	1.15	1.22

附註：

經調整EBITDA指經營盈利扣除其他收益／(虧損)淨額，加回物業、設備及器材、投資物業及使用權資產的折舊、無形資產及土地使用權的攤銷，以及按權益結算的股份酬金開支。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

4 財務風險管理(續)

4.3 公允價值估計

下表按計量公允價值所用估值方法之輸入數據的層級分析本集團於二零二五年十二月三十一日的以公允價值列賬的金融工具。有關輸入數據在公允價值層級中分類為三級，具體如下：

- 相同資產或負債的活躍市場報價(未經調整)(第一級)；
- 除包含於第一級的報價外，輸入數據來自資產或負債的可觀察的直接(即價格)或間接(即源自價格)資料(第二級)；及
- 資產或負債的輸入數據並非基於可觀察市場數據(即不可觀察的輸入數據)(第三級)。

	第一級 人民幣百萬元	第二級 人民幣百萬元	第三級 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
於二零二五年十二月三十一日				
以公允價值計量且其變動計入 損益的金融資產	8,489	37,361	197,236	243,086
以公允價值計量且其變動計入 其他全面收益的金融資產	329,563	11,408	24,450	365,421
其他金融資產	7	3,510	304	3,821
其他金融負債	—	(432)	(966)	(1,398)
於二零二四年十二月三十一日				
以公允價值計量且其變動計入 損益的金融資產	9,290	11,645	193,632	214,567
以公允價值計量且其變動計入 其他全面收益的金融資產	286,866	4,876	13,963	305,705
其他金融資產	95	4,149	62	4,306
其他金融負債	—	(631)	(1,183)	(1,814)



4 財務風險管理(續)

4.3 公允價值估計(續)

於活躍市場進行交易的金融工具的公允價值，乃參考報告期末所報市價決定。倘交易所、交易商、經紀、行業團體、定價服務或監管機構即時及定期提供報價，且相關價格乃按公平合理基準如實定期反映現行市場交易，則該市場被視為活躍市場。該等工具列入第一級。

對不存在活躍市場交易的金融工具，其公允價值乃採用估值方法計算釐定。該等估值方法最大限度地使用有效的可觀察市場數據，且最大限度地減輕對公司特定估計的依賴程度。倘評估該項金融工具的公允價值所需的所有重大輸入數據可觀察獲得，則該項工具會被列入第二級。

倘一項或多項重大輸入數據並非基於可觀察市場數據，則該項工具會被列入第三級。

用於對金融工具作出估值的特定評估方法主要包括：

- 同類工具的交易商報價；
- 利率掉期的公允價值按基於可觀察的收益率曲線所作估計未來現金流量的現值計算；及
- 其他用於釐定金融工具公允價值的方法(例如貼現現金流量分析)。

本集團於釐定第二級及第三級公允價值時並未改變任何估值方法。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

4 財務風險管理(續)

4.3 公允價值估計(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度內，就持續以公允價值計量而言，第一級與第二級之間並無轉撥。有關第三級計量的變動載於下表，其呈列截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度第三級的金融工具的變動：

	金融資產		金融負債	
	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
年初結餘	207,657	222,232	(1,183)	(2,977)
增加及其他	26,703	19,860	(411)	–
業務合併	–	–	–	(29)
處置/結算	(5,833)	(7,193)	842	1,718
轉撥(附註)	(7,786)	(33,011)	–	–
於其他全面收益確認的				
公允價值變動	2,316	(1,540)	–	–
於損益確認的公允價值變動*	1,720	4,967	(166)	92
外幣折算差額	(2,787)	2,342	(48)	13
年末結餘	<u>221,990</u>	<u>207,657</u>	<u>(966)</u>	<u>(1,183)</u>
* 包括報告期末所持結餘中於損益 確認的未實現(虧損)/收益	<u>(1,607)</u>	<u>945</u>	<u>(175)</u>	<u>112</u>

附註：

截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度內，由第三級轉撥至第一級主要由於若干現有投資公司首次公開售股成功所致。



4 財務風險管理(續)

4.3 公允價值估計(續)

估值流程、輸入數據及與公允價值的關係(第三級)

為進行財務報告，本集團有一個對該等第三級工具執行估值的團隊。該團隊至少每季度執行一次估值或進行必要的更新，這與本集團的季度報告日期一致。該團隊每年亦會採用多種估值方法釐定本集團第三級工具的公允價值，必要時亦可能會引入並諮詢外部評估師。

第三級工具的組成部分主要包括分類為以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產或以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產的於非上市公司的投資、其他金融資產及其他金融負債。第三級工具中的其他金融負債主要包括與若干業務合併有關的應付或有代價。由於該等投資及工具並非於活躍市場交易，其大部分的公允價值已採用適用估值方法釐定，包括可比公司法、可比交易法、期權定價模型及其他。該等估值方法採用重大判斷、假設及輸入數據，包括無風險利率、預期波幅、近期市場交易資料(如投資公司近期所執行融資交易)等。

有關用於非上市公司投資的第三級公允價值計量的重大不可觀察輸入數據的定量資料包括：

描述	於十二月三十一日的		重大不可觀察 輸入數據	於十二月三十一日的		不可觀察輸入數據 與公允價值的關係
	公允價值			輸入數據範圍		
	二零二五年	二零二四年		二零二五年	二零二四年	
	人民幣百萬元					
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產及以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產內的於非上市公司的投資	202,299	192,787	預期波幅	30%至82%	32%至82%	取決於本集團所持有股份的權利及限制
			無風險利率	0.10%至4.88%	0.04%至6.64%	



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

4 財務風險管理(續)

4.3 公允價值估計(續)

就本集團於非上市公司的投資的公允價值而言，價格風險的敏感度分析由管理層進行，詳情請參閱附註4.1(a)(ii)。

就與業務合併有關的應付或有代價的公允價值而言，管理層認為純利增長率或預期波幅的任何合理變動不會導致本集團截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度的業績產生重大變動。

5 重要會計估計及判斷

本集團作出有關未來的估計及判斷，所得出的會計估計按定義，將甚少等同於相關的實際結果。估計及判斷會根據過往經驗及其他因素，包括在若干情況下相信將會合理發生的預期未來事件，而不斷作出評估。

蘊含可能導致於下一個財政年度內對資產與負債的賬面價值作出重大調整的重要風險之估計及判斷於下文披露：

(a) 與本集團網絡平台提供的遊戲內永久型虛擬道具相關的預期用戶存續期的估計

如附註2.22(a)載述，最終用戶購買本集團網絡平台提供的若干遊戲內永久型虛擬道具，相關流水於估計的預期用戶存續期內遞延及攤銷。

釐定預期用戶存續期需要作出重大判斷，包括但不限於過往用戶消費模式、流失率、遊戲生命週期及定性因素(包括營銷活動的反應和本集團的營銷策略等)。本集團已採取一項定期重估政策，且一旦出現任何跡象顯示預期用戶存續期的估計發生變化，即須重估預期用戶存續期。

本集團將會持續定期監控預期用戶存續期的估計。估計或會出現變動，並可能導致於與過往不同的時期內攤銷流水及確認收入。



5 重要會計估計及判斷(續)

(b) 非金融資產的可收回性

當發生事件或環境變化顯示可能無法完全收回商譽及其他非金融資產(主要包括物業、設備及器材、在建工程、其他無形資產、投資物業、土地使用權、使用權資產以及於聯營公司及合營公司的投資等)的賬面價值時，我們會審閱其減值。此外，本集團至少每年對商譽及使用壽命不確定或尚未可供使用的其他無形資產進行減值測試，而不論是否有減值跡象。可收回金額乃根據使用價值計算或公允價值減處置成本釐定。該等計算須運用判斷及估計。

識別本集團商譽及其他非金融資產存在的任何減值跡象，就減值測試目的釐定合適減值方法(即公允價值減處置成本或使用價值)以及就所採用的估值模型(包括貼現現金流量法及市場法)選擇適用的關鍵假設均需要作出判斷。改變管理層選定用來評估減值的假設可能會對減值測試的結果產生重大影響，並相應影響本集團的財務狀況及經營業績。倘所使用關鍵假設出現重大不利變動，則可能需要在綜合收益表中確認額外減值。

(c) 以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產及以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產的公允價值計量

評估按第三級公允價值等級計量的以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產及以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產的公允價值需要作出重大估計，包括無風險利率、預期波幅、就缺乏市場流通性採用的流動性折讓率、近期市場交易資料(如投資公司近期所執行融資交易)及其他假設。該等假設及估計的變動可能對該等投資各自的公允價值計量造成重大影響。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

5 重要會計估計及判斷(續)

(d) 股份酬金安排

如附註2.20(e)所述，本集團授予僱員及其他合資格參與者購股權。董事已採用二項式模型釐定所授購股權於授出日期的公允價值總額，並作為相關歸屬期開支。董事須根據過往經驗及其他相關因素對運用二項式模型的關鍵參數作出重大估計及判斷，例如無風險利率、股息率及預期波幅等(附註35)。該等估計及判斷可能對該等所授購股權於授出日期的公允價值造成重大影響。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，採用二項式模型釐定的向僱員及其他合資格參與者授出的購股權於授出日期的公允價值約為12.84億港元(約等於人民幣11.84億元)(二零二四年：約12.18億港元(約等於人民幣11.06億元))。

本集團須估計將於購股權及獎勵股份歸屬期間結束時預期留任本集團的獲授予者的每年百分比(「預期留職率」)，以釐定於綜合收益表內列支的股份酬金開支金額。倘最終或經修訂預期留職率有別於之前估計，有關差額將影響後續期間的股份酬金開支。於二零二五年十二月三十一日，本集團全資附屬公司的預期留職率經評估不低於約88%(二零二四年十二月三十一日：不低於約88%)。

(e) 所得稅

本集團須繳納多個司法權區的所得稅。在釐定全球所得稅撥備金額時需作出重大判斷。倘最終稅務結果與先前入賬的金額不同，該等差額將影響該等結果釐定期內的即期所得稅及遞延所得稅。



5 重要會計估計及判斷(續)

(f) 合併範圍

僅當存在控制權時允許投資公司合併入賬。當本集團具備下列所有因素時，本集團控制該投資公司：(i) 對投資公司擁有權力；(ii) 因其參與投資公司而承擔或享有可變回報；及(iii) 擁有運用其對投資公司的權力而影響本集團所獲回報金額的能力。權力來自於直接透過表決權的權利或訂立合約安排的複雜化的權利。可變回報通常包括財務收益及風險，惟在特定情況下，亦包括與本集團特定相關的營運價值。本集團於評估其對投資公司的控制權時不會單獨考慮該三種因素。倘控制因素不明顯，則會在評估中應用重大判斷，此乃基於對所有相關事實及情況的整體分析。

倘存在事實及情況表明該三項控制因素其中一項或多項有變動時，本集團須重新評估其是否控制該投資公司。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

6 分部資料及收入

(a) 分部及主要業務描述

經營分部的呈報方式與向主要營運決策者提供的內部報告方式一致。

主要營運決策者主要包括本公司首席執行官及總裁。彼等藉審閱本集團的內部報告評估業績、分配資源以及依據該等報告釐定各經營分部。

本集團於截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度有以下可報告分部：

- 增值服務；
- 營銷服務；
- 金融科技及企業服務；及
- 其他。

「其他」業務分部包括投資、為第三方製作與發行電影及電視節目、內容授權、商品銷售及若干其他活動。

主要營運決策者主要根據各經營分部的分部收入及毛利評估經營分部的業績。收入及收入成本直接歸屬於我們的經營分部，而由於我們業務的一致性，其他收益與開支（如銷售及市場推廣開支、一般及行政開支、利息收入及財務成本淨額）於集團層面進行集中管理，故不獲納入經營分部表現指標當中。其他收益／（虧損）淨額、投資收益／（虧損）淨額及其他、分佔聯營公司及合營公司盈利／（虧損）淨額以及所得稅開支亦不獲分配至單個經營分部。

截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度，分部間概無任何重大交易。向主要營運決策者報告的來自外部客戶的收入乃與綜合收益表採用一致的方式計量。

提供予主要營運決策者的其他資料（連同分部資料）乃與該等綜合財務報表採用一致的方式計量。概無向主要營運決策者提供分部資產或分部負債資料。



6 分部資料及收入(續)

(a) 分部及主要業務描述(續)

截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度向主要營運決策者提供的可報告分部資料呈列如下：

	截至二零二五年十二月三十一日止年度				
	金融科技及				合計
	增值服務	營銷服務	企業服務	其他	
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	
分部收入	<u>369,281</u>	<u>144,973</u>	<u>229,435</u>	<u>8,077</u>	<u>751,766</u>
毛利	<u>222,296</u>	<u>83,389</u>	<u>116,616</u>	<u>292</u>	<u>422,593</u>
收入成本					
折舊	5,671	7,935	7,299	755	21,660
攤銷	<u>18,578</u>	<u>9,070</u>	<u>140</u>	<u>2,284</u>	<u>30,072</u>

	截至二零二四年十二月三十一日止年度				
	金融科技及				合計
	增值服務	營銷服務	企業服務	其他	
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	
分部收入	<u>319,168</u>	<u>121,374</u>	<u>211,956</u>	<u>7,759</u>	<u>660,257</u>
毛利	<u>181,657</u>	<u>67,232</u>	<u>99,701</u>	<u>656</u>	<u>349,246</u>
收入成本					
折舊	5,242	6,792	7,773	55	19,862
攤銷	<u>16,270</u>	<u>7,327</u>	<u>152</u>	<u>2,243</u>	<u>25,992</u>

毛利至除稅前盈利的調節載於綜合收益表。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

6 分部資料及收入(續)

(a) 分部及主要業務描述(續)

本公司註冊成立於開曼群島，而本集團主要在中國內地經營業務。截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度，按地理位置劃分的收入總額明細如下：

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
收入		
— 中國內地	662,119	595,458
— 其他	89,647	64,799
	751,766	660,257

本集團亦於歐洲、北美及其他地區開展業務，並持有於多個地區的投資(包括於聯營公司的投資、於合營公司的投資、以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產及以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產)。相關資產總額的地域資料如下：

	於十二月三十一日	
	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
經營及其他資產		
— 中國內地	594,089	559,333
— 其他	487,678	403,975
投資		
— 中國內地及香港	493,026	429,551
— 北美	129,984	111,077
— 亞洲(不包括中國內地及香港)	178,984	157,858
— 歐洲	129,426	98,791
— 其他	25,799	20,410
	2,038,986	1,780,995

於二零二五年十二月三十一日，位於中國內地及其他地區的非流動資產(金融工具及遞延所得稅資產除外)總額分別為人民幣5,274.30億元(二零二四年十二月三十一日：人民幣4,323.48億元)及人民幣2,423.47億元(二零二四年十二月三十一日：人民幣2,301.08億元)。



6 分部資料及收入(續)

(a) 分部及主要業務描述(續)

截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度，自任何單一外部客戶的全部收入均低於本集團收入總額的10%。

(b) 拆分收入

在下表中，本集團的收入按收入來源拆分。該表亦包括分部資料調節(附註6(a))。

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
收入		
— 增值服務	369,281	319,168
<i>遊戲</i>	241,532	197,712
<i>社交網絡</i>	127,749	121,456
— 營銷服務	144,973	121,374
— 金融科技及企業服務	229,435	211,956
— 其他	8,077	7,759
	751,766	660,257



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

6 分部資料及收入(續)

(c) 與客戶合同有關的資產及負債

本集團已於「遞延收入」中確認以下與客戶合同有關的負債：

	於十二月三十一日	
	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
合同負債：		
增值服務	83,606	78,784
營銷服務	1,407	833
金融科技及企業服務	9,240	7,722
其他	216	213
	<u>94,469</u>	<u>87,552</u>

附註：

(i) 合同負債

合同負債主要包括未攤銷虛擬道具、預付會員費、預付代幣或充值卡、於未來期間須向若干投資公司提供的網絡流量與其他支持(按其於開始日期的公允價值計量)，以及客戶忠誠獎勵。



6 分部資料及收入(續)

(c) 與客戶合同有關的資產及負債(續)

附註：(續)

(ii) 就合同負債確認的收入

下表顯示本報告期間確認的收入中與結轉年初合同負債有關的金額：

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
年初合同負債結轉確認的收入：		
增值服務	77,216	60,185
營銷服務	650	1,107
金融科技及企業服務	7,023	6,055
其他	191	147
	85,080	67,494

於二零二五年及二零二四年十二月三十一日，合同資產及因獲取或履行客戶合同而資本化的合同成本總額不重大。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

7 按性質劃分的開支

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
交易成本(附註(a))	136,382	134,954
僱員福利開支(附註(b)及附註14)	130,699	112,826
內容成本(不包括無形資產攤銷)	69,595	68,581
無形資產攤銷(附註(c)及附註21)	33,042	28,765
物業、設備及器材、投資物業以及使用權資產折舊	32,799	27,332
頻寬及服務器託管費(不包括使用權資產折舊)	31,961	26,419
推廣及廣告費	30,572	25,062
核數師酬金		
— 審核及審核相關服務	172	161
— 非審核服務	58	53
— 稅務諮詢	37	32
— 盡職調查服務	5	2
— 其他服務	16	19

附註：

(a) 交易成本主要包括銀行手續費、渠道及分銷成本。

(b) 截至二零二五年十二月三十一日止年度，本集團就研發產生的開支約為人民幣857.47億元(二零二四年：人民幣706.86億元)，其中主要包括僱員福利開支約人民幣636.20億元(二零二四年：人民幣560.61億元)。

截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度，概無重大開發開支資本化。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，僱員福利開支包括股份酬金開支約人民幣318.59億元(二零二四年：人民幣234.24億元)，其中包括就本集團SSV及CPP項目相關僱員產生的開支約人民幣0.68億元(二零二四年：人民幣0.60億元)。



7 按性質劃分的開支(續)

附註：(續)

- (c) 無形資產攤銷費用主要與長視頻及音樂內容、遊戲特許權以及其他內容等媒體內容相關。截至二零二五年十二月三十一日止年度，媒體內容的攤銷約為人民幣303.23億元(二零二四年：人民幣261.66億元)。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，無形資產攤銷包括因收購產生的無形資產攤銷約人民幣63.45億元(二零二四年：人民幣52.94億元)。

- (d) 截至二零二五年十二月三十一日止年度，就本集團SSV及CPP項目產生的開支(不包括股份酬金開支)約為人民幣8.90億元(二零二四年：人民幣9.91億元)。

8 其他收益／(虧損)淨額

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
補貼及退稅	4,028	8,689
其他	(7,205)	(687)
	<u>(3,177)</u>	<u>8,002</u>



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

9 投資收益／(虧損)淨額及其他

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
處置及視同處置投資公司的收益淨額(附註(a))	4,942	12,810
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的 公允價值收益淨額(附註(b)及附註25)	1,907	3,533
其他公允價值收益／(虧損)淨額(附註(c))	828	(892)
於聯營公司的投資的減值撥回／(撥備)(附註22(c))	3,427	(8,250)
於合營公司的投資及其他的減值撥回／(撥備)	1,475	(170)
於商譽及收購產生的其他無形資產的減值撥備(附註21)	(2,122)	(1,369)
捐款(附註(d))	(2,260)	(2,003)
股息收入	1,797	715
其他	174	(187)
	10,168	4,187

附註：

- (a) 截至二零二五年十二月三十一日止年度，處置及視同處置收益淨額約為人民幣49.42億元(二零二四年：人民幣128.10億元)，包括以下各項：
- 處置及部分處置本集團投資公司的總收益淨額約為人民幣19.53億元(二零二四年：人民幣23.70億元)；
 - 視同處置本集團投資公司的總收益淨額約為人民幣29.83億元(二零二四年：人民幣67.81億元)；及
 - 因若干聯營公司發行新股權而攤薄本集團所持該等聯營公司的股權權益產生的總收益淨額約為人民幣6百萬元(二零二四年：人民幣36.59億元)(附註22)。
- (b) 截至二零二五年十二月三十一日止年度，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收益淨額主要包括因若干投資公司估值變動產生的收益淨額約人民幣10.76億元(二零二四年：人民幣29.88億元)。
- (c) 截至二零二五年十二月三十一日止年度，其他公允價值收益／(虧損)淨額主要包括其他投資相關金融資產及負債的收益淨額約人民幣9.17億元(二零二四年：虧損淨額約人民幣9.12億元)。
- (d) 截至二零二五年十二月三十一日止年度，主要包括用於本集團SSV及CPP項目的捐款約人民幣16.80億元(二零二四年：人民幣15.79億元)。



10 利息收入

利息收入主要指來自銀行存款(包括活期存款及定期存款)的利息收入。

11 財務成本

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
利息及相關開支	13,456	12,447
滙兌虧損／(收益)淨額	1,674	(466)
	15,130	11,981

利息及相關開支主要產生於借款、應付票據及租賃負債，分別披露於附註36、37及19。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

12 稅項

(a) 所得稅開支

所得稅開支乃根據管理層對該財政年度預期適用的所得稅稅率的最佳認知予以確認。

(i) 開曼群島及英屬處女群島企業所得稅

本集團於截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度毋須支付開曼群島及英屬處女群島的任何稅項。

(ii) 香港利得稅

截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度，香港利得稅撥備已按估計應課稅盈利及按16.5%的稅率作出。

(iii) 中國企業所得稅

截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度，中國企業所得稅撥備已根據本集團在中國內地註冊成立的實體的估計應課稅盈利按照中國相關法律及規定項下的適用稅率作出，並已計及可以獲得的退稅及減免等稅收優惠。截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度，中國企業所得稅稅率一般為25%。

本公司在中國內地的若干附屬公司獲批為高新技術企業，截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度，該等附屬公司可適用15%的優惠企業所得稅稅率。

此外，本公司若干附屬公司可享有其他稅收優惠，主要包括位於中國內地若干地區的部分附屬公司在滿足各自地方政府的若干要求後可適用15%的優惠稅率。



12 稅項(續)

(a) 所得稅開支(續)

(iv) 其他司法權區的企業所得稅

於其他司法權區(包括北美、歐洲、亞洲及南美洲)產生的所得稅已按相關司法權區各自的現行稅率(不高於39%)及按年度估計應課稅盈利計算。

(v) 預提所得稅

根據中國內地現行適用的稅收法律及規定，於中國內地成立的公司向其境外投資者派付於二零零八年一月一日之後賺取的利潤所產生的股息，一般將徵收10%的預提所得稅。倘若境外投資者於香港註冊成立，根據中國內地與香港之間的稅務安排，若符合若干條件，該等境外投資者適用的相關預提所得稅稅率將由10%降至5%。

來自本集團實體經營所在若干司法權區的股息分派亦按各自適用稅率徵收預提所得稅。

本集團的所得稅開支分析如下：

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
即期所得稅	39,535	34,903
遞延所得稅(附註29)	7,913	10,115
	47,448	45,018



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

12 稅項(續)

(a) 所得稅開支(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度，本集團的所得稅開支與除稅前盈利採用25%稅率(二零二四年：25%)(為享有優惠稅率前本集團主要附屬公司採用的通用稅率)計算的理論金額有所差異，載列如下：

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
除稅前盈利	277,249	241,485
分佔聯營公司及合營公司(盈利)/虧損淨額	(23,740)	(25,176)
	<u>253,509</u>	<u>216,309</u>
按25%的稅率計算的所得稅	63,377	54,077
適用於本集團不同附屬公司不同稅率的影響	(26,725)	(22,341)
稅收減免期及稅收優惠對於中國內地註冊成立的 附屬公司應課稅盈利的影響	(3,768)	(5,806)
毋須課稅收入	(1,865)	(146)
不可扣稅的開支	3,187	2,626
預計附屬公司將滙出盈利的預提所得稅(附註29)	6,471	10,226
未確認遞延所得稅資產	6,778	6,434
其他	(7)	(52)
所得稅開支	<u>47,448</u>	<u>45,018</u>



12 稅項(續)

(b) 增值稅及其他稅費

本集團的業務亦主要須繳交以下中國稅項：

種類	稅率	徵收基準
增值稅	6%至13%	商品銷售收入及服務費收入，被採購產生的增值稅抵銷
文化事業建設費	3% (附註)	應課稅廣告收入
城市維護建設稅	7%	應付增值稅淨額
教育附加費	5%	應付增值稅淨額

附註：

自二零一九年七月一日至二零二七年十二月三十一日止期間，若干司法權區的文化事業建設費下調50%，而自二零二零年一月一日至二零二一年十二月三十一日止期間，該費用獲全額豁免。

(c) 經合組織支柱二立法模板

經濟合作與發展組織(「經合組織」)於二零二一年十二月頒佈支柱二立法模板，允許各司法權區在全球統一框架下頒佈國內稅法(「支柱二立法」)，實施支柱二立法模板。支柱二立法適用於支柱二立法模板範圍內的跨國集團成員，本集團屬於該範圍。當根據支柱二立法模板按單個司法權區計算的有效稅率低於15%的最低稅率時，需對該司法權區產生的盈利徵收補足稅。

鑒於多個司法權區引入支柱二立法模板，本集團已評估其公司架構並委聘外部稅務專家協助本集團持續評估其稅務影響。本集團對該影響的持續評估已計及最新國別報告或本集團截至二零二五年十二月三十一日止年度的綜合財務報表的財務資料。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

12 稅項(續)

(c) 經合組織支柱二立法模板(續)

本集團主要於中國內地及香港開展業務。支柱二立法自二零二五年一月一日起已於香港生效，於截至二零二五年十二月三十一日止年度的即期稅務影響並不重大。儘管於二零二五年十二月三十一日中國內地尚未頒佈或實質性頒佈支柱二立法，據估計，倘有關立法於截至二零二五年十二月三十一日止年度生效，本集團所得稅不會產生重大差異。

本集團將持續評估支柱二相關的稅務敞口及其對綜合財務報表的影響。

13 每股盈利

(a) 基本

每股基本盈利乃以年度本公司權益持有人應佔盈利除以已發行普通股(不包括股份獎勵計劃所持股份及庫存股)的加權平均數計算。

	二零二五年	二零二四年
本公司權益持有人應佔盈利(人民幣百萬元)	<u>224,842</u>	<u>194,073</u>
已發行普通股(不包括股份獎勵計劃所持股份及庫存股) 的加權平均數(百萬股計)	<u>9,085</u>	<u>9,269</u>
每股基本盈利(每股人民幣元)	<u>24.749</u>	<u>20.938</u>



13 每股盈利(續)

(b) 攤薄

本公司授出的購股權及獎勵股份對每股盈利具有潛在攤薄影響。每股攤薄盈利乃根據已發行普通股的經調整加權平均數計算，即假設本公司授出的購股權及獎勵股份而產生的所有潛在具攤薄作用的普通股(一起組成計算每股攤薄盈利的分母)已轉換，此乃根據庫存股法釐定。

此外，本公司權益持有人應佔盈利(分子)已經就本公司非全資附屬公司及聯營公司授出的以股份為基礎的獎勵的影響作出調整，但並不包括對本集團每股攤薄盈利有反攤薄影響者。

	二零二五年	二零二四年
本公司權益持有人應佔盈利(人民幣百萬元)	224,842	194,073
非全資附屬公司及聯營公司授出的以股份為基礎的獎勵產生的攤薄影響(人民幣百萬元)	(1,572)	(1,343)
為計算每股攤薄盈利的本公司權益持有人應佔盈利(人民幣百萬元)	223,270	192,730
已發行普通股(不包括股份獎勵計劃所持股份及庫存股)的加權平均數(百萬股計)	9,085	9,269
就購股權及獎勵股份作出的調整(百萬股計)	159	139
為計算每股攤薄盈利的普通股的加權平均數(百萬股計)	9,244	9,408
每股攤薄盈利(每股人民幣元)	24.153	20.486



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

14 僱員福利開支

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
工資、薪金及花紅	82,101	74,419
股份酬金開支	31,859	23,424
退休計劃供款(附註)	8,319	7,783
福利、醫療及其他開支(附註)	8,295	7,083
培訓開支	125	117
	130,699	112,826

附註：

本集團的大部分退休計劃供款與中國內地當地僱員相關。中國內地附屬公司的所有當地僱員均參與中國內地的僱員社會保障計劃，包括退休金、醫療及其他福利。該計劃由政府部門設立及管理。除向該等社會保障計劃作出的供款外，本集團對僱員並無其他重大承擔。根據有關規則，上述社會保障計劃所規定的本集團轄下公司須承擔的保費及福利供款，主要按僱員基本薪金百分比釐定，惟有特定上限。該等供款支付予各個勞動和社會福利部門並在產生時列為開支。就本集團多數中國內地實體而言，截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度，社會保障計劃的適用百分比載列如下：

	百分比
退休保險	12.0至20.0%
醫療保險	5.0至10.0%
失業保險	0.25至1.5%
住房基金	10.0至12.0%

自二零二二年一月一日起，本集團已向特定僱員提供額外的僱員福利，包括(i)向完成規定服務期限的若干合資格僱員提供商業健康保險福利；及(ii)於合資格僱員退休時提供一次性的退休現金獎勵。截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度，與該等額外福利有關的財務影響並不重大。



14 僱員福利開支(續)

(a) 高級管理人員的酬金

高級管理人員包括董事、首席執行官、總裁及其他高級行政人員。就僱員服務而已付／應付予高級管理人員的總薪酬(不包括詳情已反映於附註15(a)的已付／應付執行董事及首席執行官的薪酬)如下：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
薪金、花紅、津貼及福利	542,012	674,477
退休計劃供款	949	872
股份酬金開支	3,915,922	4,027,539
	4,458,883	4,702,888

上述高級管理人員的薪酬屬於下列範圍：

薪酬範圍	人數	
	二零二五年	二零二四年
50,000,000 港元以下	1	1
50,000,001 港元 ~ 300,000,000 港元	4	4
300,000,000 港元以上	7	7



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

14 僱員福利開支(續)

(b) 五名最高薪酬人士

本集團截至二零二五年十二月三十一日止年度的五名最高薪酬人士不包括任何董事(二零二四年：不包括任何董事)。截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度，所有該等個別人士概無收取本集團任何酬金作為加入本集團的額外回報。於年內，已付／應付五名人士(二零二四年：五名)的薪酬如下：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
薪金	55,882	54,332
花紅	716,920	1,574,252
退休計劃供款	81,176	30,743
股份酬金開支(附註)	6,738,843	2,886,602
津貼及福利	372	339
	7,593,193	4,546,268

附註：

截至二零二五年十二月三十一日止年度，包括一次性股份酬金開支約人民幣40億元，乃因對一間海外附屬公司現有商業安排的重組而產生。

上述五名人士(二零二四年：五名)的薪酬屬於下列範圍：

	人數	
薪酬範圍	二零二五年	二零二四年
649,000,001 港元 ~ 649,500,000 港元	1	—
684,000,001 港元 ~ 684,500,000 港元	—	1
705,000,001 港元 ~ 705,500,000 港元	—	1
888,000,001 港元 ~ 888,500,000 港元	1	—
1,137,500,001 港元 ~ 1,138,000,000 港元	—	1
1,169,000,001 港元 ~ 1,169,500,000 港元	—	1
1,212,500,001 港元 ~ 1,213,000,000 港元	—	1
1,345,500,001 港元 ~ 1,346,000,000 港元	1	—
2,180,500,001 港元 ~ 2,181,000,000 港元	1	—
3,342,000,001 港元 ~ 3,342,500,000 港元	1	—



15 董事福利及權益

(a) 董事及首席執行官的酬金

各董事及首席執行官的酬金載列如下：

截至二零二五年十二月三十一日止年度：

董事姓名	袍金	薪金	花紅	退休計劃 供款	股份 酬金開支	津貼 及福利	總計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
馬化騰(首席執行官)	1,265	7,626	39,376	85	-	180	48,532
李東生	903	-	-	-	4,280	-	5,183
Ian Charles Stone	1,174	-	-	-	8,559	-	9,733
楊紹信	1,174	-	-	-	7,610	-	8,784
柯楊	903	-	-	-	4,280	-	5,183
張秀蘭	903	-	-	-	4,083	-	4,986
Jacobus Petrus (Koos) Bekker	-	-	-	-	-	-	-
Charles St Leger Searle	-	-	-	-	-	-	-
	6,322	7,626	39,376	85	28,812	180	82,401



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

15 董事福利及權益(續)

(a) 董事及首席執行官的酬金(續)

截至二零二四年十二月三十一日止年度：

董事姓名	袍金		薪金	花紅	退休計劃	股份	津貼	總計
	人民幣千元	人民幣千元			供款	酬金開支	及福利	
馬化騰(首席執行官)	1,294	7,176	36,459	76	-	68	45,073	
李東生	833	-	-	-	3,555	-	4,388	
Ian Charles Stone	1,111	-	-	-	7,109	-	8,220	
楊紹信	1,111	-	-	-	6,321	-	7,432	
柯楊	833	-	-	-	3,522	-	4,355	
張秀蘭	833	-	-	-	2,992	-	3,825	
Jacobus Petrus (Koos) Bekker	-	-	-	-	-	-	-	
Charles St Leger Searle	-	-	-	-	-	-	-	
	<u>6,015</u>	<u>7,176</u>	<u>36,459</u>	<u>76</u>	<u>23,499</u>	<u>68</u>	<u>73,293</u>	

附註：

- (i) 津貼及福利包括假期薪酬、保險金及會籍。
- (ii) 截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度，概無向本公司任何董事授出購股權，本公司的五名獨立非執行董事獲授 59,280 股獎勵股份(二零二四年：本公司的五名獨立非執行董事獲授 105,760 股獎勵股份)。
- (iii) 概無董事收取本集團任何酬金促使其加入或離開本集團或作為失去職位的補償。截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度，概無董事放棄或同意放棄任何酬金。



15 董事福利及權益(續)

(b) 董事終止福利

於年末或年內概不存在董事終止福利。

(c) 就獲提供董事服務而向第三者提供的代價

於年末或年內概無就獲提供董事服務而給予第三者或者第三者可就提供董事服務而收取的代價。

(d) 有關以董事、董事的受控制法團及關連實體為受益人的貸款、準貸款及其他交易的資料

於年末或年內概無有關以董事、董事的受控制法團及關連實體為受益人的貸款、準貸款及其他交易。

(e) 董事於交易、安排或合約中的重大權益

於年末或年內概無本公司為訂約方且本公司董事於其中直接或間接擁有重大權益的有關本集團業務的重大交易、安排及合約。

16 股息

截至二零二五年十二月三十一日止年度，已派發末期股息409.66億港元(二零二四年：317.43億港元)。

根據董事會於二零二六年三月十八日通過並須於二零二六年股東週年大會上經股東批准的一項決議案，建議派發截至二零二五年十二月三十一日止年度的末期股息每股5.30港元(二零二四年：每股4.50港元)。此擬派股息並未於該等綜合財務報表的應付股息中反映。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

17 物業、設備及器材

	樓宇	電腦及其他 營運設備	傢俬及 辦公室 設備	汽車	租賃物業 裝修	合計
	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
於二零二五年一月一日						
成本	27,233	148,784	3,042	167	5,363	184,589
累計折舊及減值	(7,382)	(91,637)	(2,237)	(108)	(3,219)	(104,583)
外幣折算差額	54	56	7	(1)	63	179
賬面淨值	<u>19,905</u>	<u>57,203</u>	<u>812</u>	<u>58</u>	<u>2,207</u>	<u>80,185</u>
截至二零二五年十二月三十一日止年度						
年初賬面淨值	19,905	57,203	812	58	2,207	80,185
業務合併	-	5	2	1	19	27
添置及轉撥	8,227	87,498	202	28	477	96,432
處置	(4)	(91)	(18)	(7)	(65)	(185)
折舊	(1,116)	(24,294)	(262)	(27)	(858)	(26,557)
減值撥備	-	(1)	(1)	-	(4)	(6)
外幣折算差額	22	(21)	(6)	-	14	9
年末賬面淨值	<u>27,034</u>	<u>120,299</u>	<u>729</u>	<u>53</u>	<u>1,790</u>	<u>149,905</u>
於二零二五年十二月三十一日						
成本	35,320	231,377	3,006	152	5,397	275,252
累計折舊及減值	(8,362)	(111,113)	(2,278)	(98)	(3,684)	(125,535)
外幣折算差額	76	35	1	(1)	77	188
賬面淨值	<u>27,034</u>	<u>120,299</u>	<u>729</u>	<u>53</u>	<u>1,790</u>	<u>149,905</u>



17 物業、設備及器材(續)

	電腦及其他		傢俬及辦公室		租賃物業		合計
	樓宇	營運設備	設備	汽車	裝修		
	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	人民幣百萬元	人民幣百萬元
於二零二四年一月一日							
成本	22,077	110,811	3,012	175	4,319	140,394	
累計折舊及減值	(6,582)	(76,172)	(2,052)	(110)	(2,491)	(87,407)	
外幣折算差額	62	109	10	(1)	65	245	
賬面淨值	<u>15,557</u>	<u>34,748</u>	<u>970</u>	<u>64</u>	<u>1,893</u>	<u>53,232</u>	
截至二零二四年十二月三十一日止年度							
年初賬面淨值	15,557	34,748	970	64	1,893	53,232	
業務合併	-	17	1	5	1	24	
添置及轉撥	5,206	41,612	241	21	1,265	48,345	
處置	(1)	(106)	(32)	(3)	(55)	(197)	
折舊	(849)	(19,007)	(365)	(29)	(876)	(21,126)	
減值撥備	-	(8)	-	-	(19)	(27)	
外幣折算差額	(8)	(53)	(3)	-	(2)	(66)	
年末賬面淨值	<u>19,905</u>	<u>57,203</u>	<u>812</u>	<u>58</u>	<u>2,207</u>	<u>80,185</u>	
於二零二四年十二月三十一日							
成本	27,233	148,784	3,042	167	5,363	184,589	
累計折舊及減值	(7,382)	(91,637)	(2,237)	(108)	(3,219)	(104,583)	
外幣折算差額	54	56	7	(1)	63	179	
賬面淨值	<u>19,905</u>	<u>57,203</u>	<u>812</u>	<u>58</u>	<u>2,207</u>	<u>80,185</u>	

截至二零二五年十二月三十一日止年度，人民幣179.80億元(二零二四年：人民幣164.64億元)及人民幣82.08億元(二零二四年：人民幣42.02億元)的折舊已分別計入「收入成本」及「一般及行政開支」中。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

18 土地使用權

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
年初賬面淨值	23,117	17,179
添置	102	6,617
轉撥	(139)	–
處置	(72)	–
攤銷	(668)	(655)
減值撥備	–	(28)
外幣折算差額	(1)	4
年末賬面淨值	22,339	23,117

於二零二五年十二月三十一日，土地使用權主要為中國內地餘下租賃期介乎23至50年的預付土地經營租賃款。



19 租賃(除土地使用權外)

(a) 於綜合財務狀況表確認的金額

使用權資產(除附註18所披露的土地使用權外)的變動分析如下：

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
年初賬面淨值	17,679	20,464
業務合併	73	49
添置	6,839	4,482
折舊	(6,219)	(6,198)
減值撥備	(27)	(87)
減少(附註)	(948)	(1,161)
外幣折算差額	(30)	130
年末賬面淨值	<u>17,367</u>	<u>17,679</u>

附註：

截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度，使用權資產的減少主要由提前終止及修改租賃合約所致。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

19 租賃(除土地使用權外)(續)

(b) 於綜合收益表及綜合現金流量表確認的金額

綜合收益表包括以下與租賃有關的金額(除附註18所披露的土地使用權攤銷外)：

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
使用權資產的折舊開支		
樓宇	2,470	2,722
電腦及其他營運設備	3,702	3,442
其他	47	27
	6,219	6,191
利息開支(包含於財務成本中)	808	879
與短期租賃有關但不計入租賃負債的開支 (計入收入成本及開支)	1,178	1,308
與可變租賃付款額有關但不計入租賃負債的開支 (計入收入成本及開支)	4,374	4,116

部分電腦及其他營運設備租賃包含可變租賃付款額。使用可變付款額的原因有多種，包括管理現金流出及將固定成本減至最低。取決於頻寬使用量的可變租賃付款額在觸發該等付款條件當期於損益中確認。截至二零二五年十二月三十一日止年度，與電腦及其他營運設備租賃有關的可變租賃付款額被視為不重大。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，因租賃而計入融資活動的總現金流出約為人民幣75.55億元(二零二四年：人民幣72.07億元)，分別包括租賃付款的本金部分約人民幣67.83億元(二零二四年：人民幣63.69億元)及已支付相關利息部分約人民幣7.72億元(二零二四年：人民幣8.38億元)。



20 在建工程

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
年初賬面淨值	12,302	13,583
添置	7,228	7,087
轉撥	(9,854)	(8,314)
處置	(6)	(58)
外幣折算差額	-	4
年末賬面淨值	9,670	12,302

於二零二五年十二月三十一日，在建工程主要包括於中國內地的在建辦公樓宇及數據中心。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

21 無形資產

	電腦軟件					合計
	商譽	及技術	媒體內容	商標	其他	
	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	人民幣百萬元
於二零二五年一月一日						
成本	167,769	17,548	186,754	15,171	10,182	397,424
累計攤銷及減值	(24,368)	(11,982)	(147,061)	(7,905)	(8,557)	(199,873)
外幣折算差額	(1,275)	5	48	(185)	(17)	(1,424)
賬面淨值	<u>142,126</u>	<u>5,571</u>	<u>39,741</u>	<u>7,081</u>	<u>1,608</u>	<u>196,127</u>
截至二零二五年十二月三十一日止年度						
年初賬面淨值	142,126	5,571	39,741	7,081	1,608	196,127
業務合併	6,533	1	4,297	293	486	11,610
添置	-	1,041	24,888	-	142	26,071
處置及其他	-	(1)	(559)	(1)	(24)	(585)
攤銷	-	(1,049)	(30,323)	(1,143)	(527)	(33,042)
減值撥備	(1,813)	(290)	(277)	(19)	-	(2,399)
外幣折算差額	6,943	(61)	936	372	27	8,217
年末賬面淨值	<u>153,789</u>	<u>5,212</u>	<u>38,703</u>	<u>6,583</u>	<u>1,712</u>	<u>205,999</u>
於二零二五年十二月三十一日						
成本	174,302	17,700	202,933	15,322	10,283	420,540
累計攤銷及減值	(26,181)	(12,432)	(165,214)	(8,926)	(8,581)	(221,334)
外幣折算差額	5,668	(56)	984	187	10	6,793
賬面淨值	<u>153,789</u>	<u>5,212</u>	<u>38,703</u>	<u>6,583</u>	<u>1,712</u>	<u>205,999</u>



21 無形資產(續)

	電腦軟件					合計
	商譽	及技術	媒體內容	商標	其他	
	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	
於二零二四年一月一日						
成本	146,966	14,935	167,888	14,591	10,253	354,633
累計攤銷及減值	(23,106)	(11,031)	(130,672)	(6,960)	(8,049)	(179,818)
外幣折算差額	2,360	(11)	541	33	(11)	2,912
賬面淨值	<u>126,220</u>	<u>3,893</u>	<u>37,757</u>	<u>7,664</u>	<u>2,193</u>	<u>177,727</u>
截至二零二四年十二月三十一日止年度						
年初賬面淨值	126,220	3,893	37,757	7,664	2,193	177,727
業務合併	20,803	10	6,057	663	1	27,534
添置	-	2,897	24,317	-	11	27,225
處置及其他	-	(131)	(1,627)	(1)	(78)	(1,837)
攤銷	-	(1,069)	(26,166)	(1,027)	(503)	(28,765)
減值撥備	(1,262)	(45)	(104)	-	(10)	(1,421)
外幣折算差額	(3,635)	16	(493)	(218)	(6)	(4,336)
年末賬面淨值	<u>142,126</u>	<u>5,571</u>	<u>39,741</u>	<u>7,081</u>	<u>1,608</u>	<u>196,127</u>
於二零二四年十二月三十一日						
成本	167,769	17,548	186,754	15,171	10,182	397,424
累計攤銷及減值	(24,368)	(11,982)	(147,061)	(7,905)	(8,557)	(199,873)
外幣折算差額	(1,275)	5	48	(185)	(17)	(1,424)
賬面淨值	<u>142,126</u>	<u>5,571</u>	<u>39,741</u>	<u>7,081</u>	<u>1,608</u>	<u>196,127</u>



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

21 無形資產(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度，人民幣300.72億元(二零二四年：人民幣259.92億元)及人民幣29.70億元(二零二四年：人民幣27.73億元)的攤銷已分別計入「收入成本」與「一般及行政開支」中。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，商譽及收購產生的其他無形資產的減值虧損人民幣21.22億元(二零二四年：人民幣13.69億元)已計入綜合收益表的「投資收益／(虧損)淨額及其他」項下，其他無形資產的減值虧損人民幣2.77億元(二零二四年：人民幣0.52億元)已計入「收入成本」中。

商譽減值測試

於二零二五年十二月三十一日，分配至增值服務分部、營銷服務分部、金融科技及企業服務分部以及其他分部的商譽分別為人民幣1,519.92億元(二零二四年十二月三十一日：人民幣1,385億元)、人民幣4.53億元(二零二四年十二月三十一日：人民幣4.64億元)、人民幣13.44億元(二零二四年十二月三十一日：人民幣13.49億元)及零(二零二四年十二月三十一日：人民幣18.13億元)。

本集團通過比較現金產出單元或現金產出單元組的可收回金額與其賬面價值進行商譽減值測試。就商譽減值測試而言，現金產出單元(或現金產出單元組)的可收回金額為其公允價值減處置成本與其使用價值的較高者。

減值測試中用於計算現金產出單元(或現金產出單元組)可收回金額的關鍵假設如下：

就本集團於增值服務分部內的網絡遊戲業務相關的商譽而言，可收回金額乃主要使用公允價值減處置成本釐定，其中公允價值估值根據附註4.3所載原則釐定為第三級。公允價值減處置成本主要乃根據數間可比上市公司的企業價值／EBITDA倍數(介於14-21x)(二零二四年：介於10-17x)，乘以相關現金產出單元(或現金產出單元組)的EBITDA及缺乏市場流通性的流動性折讓率(介於10%至20%)(二零二四年：介於10%至20%)計算。可比上市公司乃經考慮諸如行業類似度、公司規模、盈利及財務風險等因素而予以選擇。基於上述評估，截至二零二五年十二月三十一日止年度，概無需計提減值撥備(另有指明者除外)。

管理層並未發現可能導致上述現金產出單元(或現金產出單元組)賬面價值遠超出其可收回金額的關鍵假設的合理可能變動。



21 無形資產(續)

商譽減值測試(續)

就本集團於增值服務分部內的網絡音樂業務與網絡文學業務、金融科技及企業服務分部，以及其他分部內的電視節目與電影製作業務相關的商譽而言，可收回金額乃主要根據使用價值(使用貼現現金流量法計算)釐定。該等估值乃基於未來五年的財務預測加上隨後存續期間的現金流量最終價值計算(使用通常不超過5%(二零二四年：不超過5%)的估計長期增長率進行推測)。所採用的除稅前貼現率不超過22%(二零二四年：不超過22%)，反映時間價值及與本集團所在行業相關的特定風險的評估。管理層借鑒其行業經驗，並根據過往表現及其對未來業務及市場發展的預期提供預測。用於減值審閱的財務預測中應用的關鍵參數還包括按複合年度計算的收入增長率，該增長率不超過25%(二零二四年：不超過25%)。基於上述評估，截至二零二五年十二月三十一日止年度，除對電視節目與電影製作業務相關的商譽作出減值撥備人民幣18億元外，無需計提減值撥備。

22 於聯營公司的投資

	於十二月三十一日	
	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
於聯營公司的投資		
— 上市企業	182,757	149,557
— 非上市企業	159,652	140,786
	342,409	290,343



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

22 於聯營公司的投資(續)

於聯營公司的投資的變動分析如下：

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
年初	290,343	253,696
增加(附註(a))	24,757	3,986
轉撥(附註(b))	4,043	15,271
視同處置攤薄收益(附註9(a))	6	3,659
分佔聯營公司盈利/(虧損)淨額	23,282	24,686
分佔聯營公司其他全面收益	258	(1,206)
分佔聯營公司資產淨額其他變動	3,417	4,074
股息	(4,250)	(2,675)
處置	(1,571)	(2,721)
減值撥回/(撥備)淨額(附註(c)及附註9)	3,427	(8,250)
外幣折算差額	(1,303)	(177)
年末	342,409	290,343

附註：

- (a) 截至二零二五年十二月三十一日止年度，本集團的增加主要包括對若干投資公司普通股作出新投資及額外投資。
- (b) 截至二零二五年十二月三十一日止年度，因一間投資公司的可贖回工具於首次公開售股後轉為普通股，於該公司的投資約人民幣35.76億元自以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產轉撥至於聯營公司的投資。



22 於聯營公司的投資(續)

附註：(續)

- (c) 在評估是否有跡象表明投資可能減值時，會考慮聯營公司的外部及內部來源資料(包括但不限於有關聯營公司財務狀況及業務表現的資料，以及投資的公允價值大幅或長期下降至低於其賬面價值亦為減值的客觀證據)。本集團對有減值跡象的投資進行減值評估，並參照公允價值減處置成本與使用價值兩者之間的較高者確定各項投資的可收回金額。

就基於使用價值計算的可收回金額而言，貼現現金流量的計算乃基於管理層估計的現金流量預測，該等現金流量預測所採用的關鍵假設包括收入增長率、長期增長率及貼現率。就基於公允價值減處置成本計算的可收回金額而言，對於上市投資參照各自的市場價格，對於非上市投資使用若干關鍵估值假設(包括可比公司的選擇、近期市場交易、因缺乏市場流通性所採用的流動性折讓率)計算。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，已就於聯營公司的投資作出減值撥回淨額約人民幣34.27億元(二零二四年：減值撥備淨額約人民幣82.50億元)，該等投資中大部分的可收回金額乃使用公允價值(根據附註4.3中的原則釐定)減處置成本釐定。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

22 於聯營公司的投資(續)

本集團以根據與本集團基本一致的會計政策編製的聯營公司的財務信息為基礎，對於聯營公司的投資採用權益法計量。

本集團應佔其聯營公司業績、收入、資產(包括商譽)及負債總額，以及其於上市聯營公司投資的公允價值滙總列示如下：

	資產	負債	收入	持續經營盈利	其他全面收益	全面收益總額	於十二月三十一日 於上市聯營公司的 投資的公允價值
	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	人民幣百萬元	人民幣百萬元
二零二五年							
上市企業(附註)	<u>326,577</u>	<u>143,820</u>	<u>150,481</u>	<u>20,823</u>	<u>79</u>	<u>20,902</u>	<u>349,313</u>
非上市企業	<u>440,496</u>	<u>280,844</u>	<u>81,272</u>	<u>2,459</u>	<u>179</u>	<u>2,638</u>	
	<u>767,073</u>	<u>424,664</u>	<u>231,753</u>	<u>23,282</u>	<u>258</u>	<u>23,540</u>	
二零二四年							
上市企業(附註)	<u>344,833</u>	<u>195,276</u>	<u>178,310</u>	<u>21,940</u>	<u>(1,102)</u>	<u>20,838</u>	<u>280,088</u>
非上市企業	<u>374,482</u>	<u>233,696</u>	<u>72,863</u>	<u>2,746</u>	<u>(104)</u>	<u>2,642</u>	
	<u>719,315</u>	<u>428,972</u>	<u>251,173</u>	<u>24,686</u>	<u>(1,206)</u>	<u>23,480</u>	

附註：

於二零二五年及二零二四年十二月三十一日，於上市聯營公司的投資由直接及間接持有的上市股權權益構成。



22 於聯營公司的投資(續)

管理層已評估本集團對持股比例低於20%的若干聯營公司及持股比例高於50%(投票權低於50%)的若干聯營公司(於二零二五年十二月三十一日的投資賬面價值總額分別約為人民幣2,332.32億元及人民幣26.61億元(二零二四年十二月三十一日:分別為人民幣1,901.14億元及人民幣187.82億元))的影響程度,並認為因有董事席位或訂有其他安排而對其有重大影響,但由於訂有其他安排本集團無權指導或共同指導相關活動,因此並無控制或共同控制該等投資公司。因此,該等投資已被分類為聯營公司。

本集團概無與於聯營公司的權益有關的重大或有負債。

23 於合營公司的投資

於二零二五年十二月三十一日,本集團於合營公司的投資約為人民幣63.03億元(二零二四年十二月三十一日:人民幣70.72億元),主要包括一間特殊目的實體的投資公司(本集團擁有其大多數股權,其持有之投資為中國電訊運營商之一)以及經營娛樂相關業務的其他合營公司。

截至二零二五年十二月三十一日止年度,已確認分佔盈利淨額約人民幣4.58億元(二零二四年:人民幣4.90億元)。

截至二零二五年十二月三十一日止年度,概無根據各自的經評估可收回金額就於合營公司的投資的賬面價值作出減值撥備(二零二四年:減值撥備約人民幣1.49億元)。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

24 按類別分類的金融工具

於二零二五年十二月三十一日，本集團的金融工具分析如下：

	於十二月三十一日	
	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
金融資產		
按攤餘成本計量的金融資產：		
按金及其他應收款項	68,451	52,601
定期存款(附註30)	307,103	270,578
應收賬款(附註31)	49,930	48,203
現金及現金等價物(附註32(a))	141,041	132,519
受限制現金(附註32(b))	6,977	3,334
其他金融資產(附註28)	1,707	1,520
以公允價值計量的金融資產：		
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產(附註25)	243,086	214,567
以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產(附註26)	365,421	305,705
其他金融資產(附註28)	3,821	4,306
	1,187,537	1,033,333
金融負債		
按攤餘成本計量的金融負債：		
借款(附註36)	250,987	199,406
應付票據(附註37)	136,746	139,209
長期應付款項	2,702	5,754
其他金融負債(附註39)	5,473	8,725
應付賬款(附註40)	121,127	118,712
租賃負債	18,666	19,497
其他應付款項及預提費用	53,161	47,806
以公允價值計量的金融負債：		
其他金融負債(附註39)	1,398	1,814
	590,260	540,923



24 按類別分類的金融工具(續)

本集團面臨的與金融工具相關的各種風險於附註4討論。報告期末的最大信貸風險敞口為上述披露的各類金融資產的賬面價值。

25 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損益的金融資產包括：

	於十二月三十一日	
	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
計入非流動資產：		
於上市企業的投資	7,519	8,655
於非上市企業的投資	179,553	178,824
理財投資及其他	20,085	17,520
	207,157	204,999
計入流動資產：		
理財投資及其他	35,929	9,568
	243,086	214,567



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

25 以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產(續)

以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的變動分析如下：

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
年初	214,567	226,048
增加及轉撥(附註(a))	127,759	53,717
公允價值變動(附註9)	1,907	3,533
處置及其他	(98,109)	(71,488)
外幣折算差額	(3,038)	2,757
年末	243,086	214,567

附註：

(a) 截至二零二五年十二月三十一日止年度，除附註22(b)所披露者外，本集團的增加及轉撥主要是理財投資的增加。

管理層已評估本集團對若干持股比例高於20%的以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的影響程度。由於該等投資以可贖回工具的形式持有或投資於有限合夥且無重大影響力，該等投資被分類為以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產。



26 以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產

以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產包括：

	於十二月三十一日	
	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
計入非流動資產：		
於上市企業的股權投資	323,116	285,134
於非上市企業的股權投資	22,746	13,963
理財投資	10,778	3,263
	356,640	302,360
計入流動資產：		
理財投資	8,781	3,345
	365,421	305,705

以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產的變動分析如下：

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
年初	305,705	213,951
增加及轉撥(附註(a))	82,290	19,020
公允價值變動	55,350	94,554
處置	(71,359)	(25,848)
外幣折算差額	(6,565)	4,028
年末	365,421	305,705

附註：

- (a) 截至二零二五年十二月三十一日止年度，本集團的增加及轉撥主要包括增加理財投資，以及對若干投資公司作出新投資及額外投資。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

27 預付款項、按金及其他資產

	於十二月三十一日	
	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
計入非流動資產：		
媒體內容的預付款項	9,391	12,429
購買物業、設備及器材、土地使用權及其他資本性資產的預付款項	4,174	20,183
向投資公司及投資公司股東提供的貸款(附註(a))	3,868	3,374
資本交易的預付款項	113	9
網絡遊戲持續版權費(附註(b))	102	1,294
其他	6,892	5,539
	24,540	42,828
計入流動資產：		
預付款及預付開支	28,729	31,265
與金融服務有關的應收款項(附註(c))	26,361	19,838
網絡遊戲持續版權費(附註(b))	18,228	17,335
應收利息	11,935	10,021
向投資公司及投資公司股東提供的貸款(附註(a))	4,845	3,175
股息及其他投資相關應收款項	2,009	1,005
租賃及其他按金	1,791	1,731
其他	17,372	16,674
	111,270	101,044
	135,810	143,872

附註：

- (a) 於二零二五年十二月三十一日，向投資公司及投資公司股東提供的貸款結餘大部分須於一至五年內償還(計入非流動資產)，或於一年內償還(計入流動資產)，按不高於10%的年利率(二零二四年十二月三十一日：不高於10%的年利率)計息。該等貸款安排符合本集團的整體業務戰略。
- (b) 網絡遊戲持續版權費包括預付版權費、未攤銷持續版權費及遞延網絡服務收費。



27 預付款項、按金及其他資產(續)

附註：(續)

(c) 與本集團金融服務有關的應收貸款按公允價值初始計量。基於持有應收貸款的業務模式，其後續按攤餘成本計量。截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度，與金融服務有關的應收貸款所產生的減值虧損並不重大。

於二零二五年十二月三十一日，根據預期信貸虧損模型就按金及其他應收款項原值計提的虧損撥備約為人民幣16.32億元(二零二四年十二月三十一日：人民幣29.43億元)。

於二零二五年及二零二四年十二月三十一日，預付款項、按金及其他資產(不包括預付款項及可退還的增值稅)的賬面價值與其公允價值相若。

28 其他金融資產

	於十二月三十一日	
	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
按攤餘成本計量：		
理財投資	<u>1,707</u>	<u>1,520</u>
按公允價值計量：		
衍生工具及其他(附註)	<u>3,821</u>	<u>4,306</u>
	<u>5,528</u>	<u>5,826</u>
計入：		
非流動資產	<u>1,327</u>	1,076
流動資產	<u>4,201</u>	<u>4,750</u>
	<u>5,528</u>	<u>5,826</u>

附註：

於二零二五年十二月三十一日，本集團的衍生工具及其他包括未平倉利率掉期合約，按公允價值計量，並用於對沖按浮動利率計息的若干借款所產生的風險。於二零二五年十二月三十一日，未平倉利率掉期合約的名義本金合共為11.97億美元(約等於人民幣84.11億元)(二零二四年十二月三十一日：21.50億美元(約等於人民幣154.55億元))。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

29 遞延所得稅

遞延所得稅依據預期於撥回暫時性差異時適用的稅率及暫時性差異按負債法全數計算。

遞延所得稅資產／負債的分析如下：

	於十二月三十一日	
	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
遞延所得稅資產總額：		
— 預期12個月後收回	23,752	23,160
— 預期12個月內收回	13,153	11,797
	<u>36,905</u>	<u>34,957</u>
根據抵銷規定抵銷遞延所得稅資產	<u>(8,287)</u>	<u>(6,632)</u>
遞延所得稅資產淨額	<u>28,618</u>	<u>28,325</u>
遞延所得稅負債總額：		
— 預期12個月後結算	(20,955)	(23,945)
— 預期12個月內結算	(9,016)	(1,233)
	<u>(29,971)</u>	<u>(25,178)</u>
根據抵銷規定抵銷遞延所得稅負債	<u>8,287</u>	<u>6,632</u>
遞延所得稅負債淨額	<u>(21,684)</u>	<u>(18,546)</u>



29 遞延所得稅(續)

遞延所得稅資產／負債抵銷前的變動如下：

	遞延 所得稅資產 人民幣百萬元	遞延 所得稅負債 人民幣百萬元	遞延 所得稅淨額 人民幣百萬元
於二零二五年一月一日	34,957	(25,178)	9,779
業務合併	—	(1,145)	(1,145)
貸入／(計入)綜合收益表(附註12(a))	1,630	(9,543)	(7,913)
已使用預提所得稅	—	7,806	7,806
貸入／(計入)綜合權益變動表	126	(1,736)	(1,610)
於處置及視同處置金融工具後轉撥	(2)	4	2
外幣折算差額	194	(179)	15
於二零二五年十二月三十一日	36,905	(29,971)	6,934
於二零二四年一月一日	35,643	(24,261)	11,382
業務合併	—	(1,439)	(1,439)
計入綜合收益表(附註12(a))	(725)	(9,390)	(10,115)
已使用預提所得稅	—	10,065	10,065
貸入／(計入)綜合權益變動表	93	(396)	(303)
於處置及視同處置金融工具後轉撥	—	31	31
外幣折算差額	(54)	212	158
於二零二四年十二月三十一日	34,957	(25,178)	9,779



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

29 遞延所得稅(續)

遞延所得稅資產抵銷前的變動如下：

	以下各項暫時性差異產生的遞延所得稅資產					總計
	無形資產		以股份為基礎的支付			
	加速攤銷	稅務虧損	預提費用	租賃負債	及其他	
	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	人民幣百萬元
於二零二五年一月一日	11,649	3,513	9,161	2,725	7,909	34,957
貸入/(計入)綜合收益表	214	(717)	862	4	1,267	1,630
貸入綜合權益變動表	-	-	-	-	126	126
於處置及視同處置金融工具後轉撥	-	-	-	-	(2)	(2)
外幣折算差額	116	44	1	(1)	34	194
於二零二五年十二月三十一日	<u>11,979</u>	<u>2,840</u>	<u>10,024</u>	<u>2,728</u>	<u>9,334</u>	<u>36,905</u>
於二零二四年一月一日	11,124	3,498	9,946	3,358	7,717	35,643
貸入/(計入)綜合收益表	567	21	(786)	(628)	101	(725)
貸入綜合權益變動表	-	-	-	-	93	93
外幣折算差額	(42)	(6)	1	(5)	(2)	(54)
於二零二四年十二月三十一日	<u>11,649</u>	<u>3,513</u>	<u>9,161</u>	<u>2,725</u>	<u>7,909</u>	<u>34,957</u>

附註：

本集團僅於未來應課稅盈利可利用稅務虧損時就未使用的累計稅務虧損確認遞延所得稅資產。管理層將持續評估未來報告期間的遞延所得稅資產確認情況。於二零二五年十二月三十一日，本集團並無就未使用的累計稅務虧損人民幣835.58億元(二零二四年十二月三十一日：人民幣782.09億元)確認遞延所得稅資產人民幣161.29億元(二零二四年十二月三十一日：人民幣147.47億元)。該等未使用的稅務虧損大部分由位於中國內地的附屬公司產生，且將於二零二六年至二零三五年到期。



29 遞延所得稅(續)

遞延所得稅負債抵銷前的變動如下：

	以下各項暫時性差異產生的遞延所得稅負債							總計
	於業務 合併收購的 無形資產	附屬公司將 滙出盈利的 預提所得稅	以公允價值 計量且其變動 計入損益的 金融資產及 以公允價值 計量且其變動 預計 計入其他全面 收益的 金融資產的 公允價值變動	視同處置 投資公司	加速計稅折舊	使用權資產	其他	
	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	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
於二零二五年一月一日	(5,303)	(8,973)	(4,592)	(1,527)	(1,799)	(2,468)	(516)	(25,178)
業務合併	(641)	-	(504)	-	-	-	-	(1,145)
貸入/(計入)綜合收益表	1,270	(6,471)	(130)	(303)	(4,110)	(60)	261	(9,543)
已使用預提所得稅	-	7,806	-	-	-	-	-	7,806
計入綜合權益變動表	-	-	(1,736)	-	-	-	-	(1,736)
於處置及視同處置金融工具後 轉撥	-	-	4	-	-	-	-	4
外幣折算差額	(182)	-	118	-	(62)	6	(59)	(179)
於二零二五年十二月三十一日	<u>(4,856)</u>	<u>(7,638)</u>	<u>(6,840)</u>	<u>(1,830)</u>	<u>(5,971)</u>	<u>(2,522)</u>	<u>(314)</u>	<u>(29,971)</u>



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

29 遞延所得稅(續)

	以下各項暫時性差異產生的遞延所得稅負債							總計
	於業務 合併收購的 無形資產	附屬公司將 匯出盈利的 預提所得稅	以公允價值 計量且其變動 計入損益的 金融資產及 以公允價值 計量且其變動 預計 計入其他全面 收益的 金融資產的 公允價值變動	視同處置 投資公司	加速計稅折舊	使用權資產	其他	
	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	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
於二零二四年一月一日	(5,168)	(8,795)	(4,146)	(1,376)	(1,616)	(2,939)	(221)	(24,261)
業務合併	(1,439)	-	-	-	-	-	-	(1,439)
貸入/(計入)綜合收益表	1,108	(10,226)	(46)	(151)	(183)	465	(357)	(9,390)
已使用預提所得稅	-	10,065	-	-	-	-	-	10,065
計入綜合權益變動表	-	-	(396)	-	-	-	-	(396)
於處置及視同處置金融工具後 轉撥	-	-	31	-	-	-	-	31
外幣折算差額	196	(17)	(35)	-	-	6	62	212
於二零二四年十二月三十一日	<u>(5,303)</u>	<u>(8,973)</u>	<u>(4,592)</u>	<u>(1,527)</u>	<u>(1,799)</u>	<u>(2,468)</u>	<u>(516)</u>	<u>(25,178)</u>

附註：

於二零二五年十二月三十一日，本集團就預計若干附屬公司於可預見未來將滙出的保留盈利確認人民幣76.38億元(二零二四年十二月三十一日：人民幣89.73億元)的相關遞延所得稅負債。根據包括預計資本開支及運營資金需求以及管理層對境外資金需求估計在內的多項因素，本集團並無就中國內地附屬公司預期於可預見未來保留在中國內地的剩餘保留盈利約人民幣2,027.89億元(二零二四年十二月三十一日：人民幣1,313.79億元)撥備預提所得稅。另外，本集團並無就通過合同安排合併列賬的受控制結構性實體的保留盈利確認遞延所得稅負債，乃因該等款項主要為運營保留的必要營運資金。



30 定期存款

本集團按幣種劃分的定期存款分析如下：

	於十二月三十一日	
	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
計入非流動資產：		
人民幣定期存款	51,919	58,161
其他貨幣定期存款	18,383	19,440
	70,302	77,601
計入流動資產：		
美元定期存款	216,032	122,181
人民幣定期存款	20,455	70,509
其他貨幣定期存款	314	287
	236,801	192,977
	307,103	270,578

於二零二五年及二零二四年十二月三十一日，初始為期超過三個月的定期存款並無逾期或減值。於二零二五年及二零二四年十二月三十一日，初始為期超過三個月的定期存款的賬面價值與其公允價值相若。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

31 應收賬款

	於十二月三十一日	
	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
代理商／客戶合同應收賬款	54,969	54,887
虧損撥備	(5,039)	(6,684)
	49,930	48,203

應收賬款及基於應收賬款確認日期的賬齡分析如下：

	於十二月三十一日	
	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
0至30天	29,177	26,156
31至60天	10,540	12,273
61至90天	6,717	6,056
超過90天	3,496	3,718
	49,930	48,203

於二零二五年及二零二四年十二月三十一日，本集團應收賬款大部分以人民幣計值。



31 應收賬款(續)

本集團主要代理商／客戶應收賬款的賬面價值如下：

	於十二月三十一日	
	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
金融科技與雲客戶	18,940	16,766
營銷服務客戶及代理商	16,148	14,485
第三方平台提供商	6,010	8,415
內容製作相關客戶	2,428	2,561
其他	6,404	5,976
	49,930	48,203

營銷服務客戶及代理商的賬期通常為緊隨相應簽訂的訂單相關的履約義務履行完畢的該月末後30至90天內。第三方平台提供商通常於60天內支付款項。主要包括內容製作相關客戶及金融科技與雲客戶在內的其他客戶的賬期通常為90天內。

本集團對應收賬款的預期信貸虧損採用國際財務報告準則第9號所規定的簡化方法計算，該方法要求在初始確認資產時確認預期存續期虧損。撥備矩陣乃根據具有類似信貸風險特徵的應收款項於預期存續期的過往觀察所得的違約率釐定，並就前瞻性估計作出調整。於年末，過往觀察所得的違約率會予以更新，並分析前瞻性估計的變化。截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度，有關應收賬款減值以及本集團面臨的信貸風險及外匯風險的資料載於附註4.1。

於二零二五年及二零二四年十二月三十一日，應收賬款的賬面價值與其公允價值相若。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

32 銀行結餘及現金

(a) 現金及現金等價物

	於十二月三十一日	
	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
銀行結餘及現金	85,731	89,183
初始為期不超過三個月的定期存款及高流動性投資	55,310	43,336
	141,041	132,519

於二零二五年十二月三十一日，本集團現金及現金等價物結餘總額中約人民幣476.68億元(二零二四年十二月三十一日：人民幣577.23億元)以人民幣計值。

(b) 受限制現金

於二零二五年十二月三十一日，存放在銀行的受限制存款約人民幣69.77億元(二零二四年十二月三十一日：人民幣33.34億元)主要以人民幣計值，其中大部分為根據監管要求就若干持牌業務撥備的儲備。



33 股本、股本溢價、庫存股及股份獎勵計劃所持股份

於二零二五年及二零二四年十二月三十一日，本公司的法定股本包括50,000,000,000股每股面值0.00002港元的普通股。

	已發行及 繳足普通股		股份獎勵計劃			總計
	數目*	股本 人民幣百萬元	股本溢價 人民幣百萬元	庫存股 人民幣百萬元	所持股份 人民幣百萬元	
於二零二五年一月一日	9,224,914,953	-	43,079	(3,597)	(5,093)	34,389
僱員購股權計劃：						
— 僱員服務的價值	-	-	1,494	-	-	1,494
— 已發行股份的所得款項 (抵銷代繳個人所得稅)(附註(a))	17,751,184	-	1,767	-	-	1,767
僱員股份獎勵計劃：						
— 僱員服務的價值	-	-	19,922	-	-	19,922
— 股份獎勵計劃購買/代扣股份 (附註(b))	-	-	-	-	(4,869)	(4,869)
— 就股份獎勵計劃配發股份(附註(c))	33,912,862	-	-	-	-	-
— 股份獎勵計劃所歸屬並轉讓予 獲授予者之股份(附註(d))	-	-	(2,612)	-	2,612	-
股份回購及註銷(附註(e))	(156,343,000)	-	-	3,597	-	3,597
股份回購(將註銷)(附註(e))	-	-	-	(3,450)	-	(3,450)
其他	-	-	146	-	226	372
於二零二五年十二月三十一日	<u>9,120,235,999</u>	<u>-</u>	<u>63,796</u>	<u>(3,450)</u>	<u>(7,124)</u>	<u>53,222</u>



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

33 股本、股本溢價、庫存股及股份獎勵計劃所持股份(續)

	已發行及 繳足普通股		股份獎勵計劃			總計
	數目*	股本 人民幣百萬元	股本溢價 人民幣百萬元	庫存股 人民幣百萬元	所持股份 人民幣百萬元	
於二零二四年一月一日	9,482,992,820	-	37,989	(4,740)	(5,350)	27,899
僱員購股權計劃：						
— 僱員服務的價值	-	-	1,917	-	-	1,917
— 已發行股份的所得款項 (抵銷代繳個人所得稅)(附註(a))	13,355,702	-	1,827	-	-	1,827
僱員股份獎勵計劃：						
— 僱員服務的價值	-	-	16,829	-	-	16,829
— 股份獎勵計劃購買/代扣股份 (附註(b))	-	-	-	-	(3,420)	(3,420)
— 就股份獎勵計劃配發股份(附註(c))	44,384,931	-	-	-	-	-
— 股份獎勵計劃所歸屬並轉讓予 獲授予者之股份(附註(d))	-	-	(3,338)	-	3,338	-
股份回購及註銷(附註(e))	(315,818,500)	-	(13,681)	4,740	-	(8,941)
股份回購(將註銷)(附註(e))	-	-	-	(3,597)	-	(3,597)
其他	-	-	1,536	-	339	1,875
於二零二四年十二月三十一日	<u>9,224,914,953</u>	<u>-</u>	<u>43,079</u>	<u>(3,597)</u>	<u>(5,093)</u>	<u>34,389</u>

* 於二零二五年十二月三十一日，本公司的已發行普通股總數包括股份獎勵計劃所持的81,092,614股股份(二零二四年十二月三十一日：82,739,793股股份)。



33 股本、股本溢價、庫存股及股份獎勵計劃所持股份(續)

附註：

- (a) 截至二零二五年十二月三十一日止年度，38,389,585份購股權(二零二四年：22,893,680份購股權)按行使價介乎每股276.81港元至533.39港元(二零二四年：185.65港元至470.14港元)之間行使，若干獲授予者已放棄收取20,638,401股股份(二零二四年：9,537,978股股份)的權利，以抵銷獲授予者行使購股權時其應付的行使代價及個人所得稅(附註35(a))。
- (b) 截至二零二五年十二月三十一日止年度，股份計劃信託購買及代扣10,740,394股本公司普通股(二零二四年：10,511,962股普通股)，金額約為53.33億港元(約等於人民幣48.69億元)(二零二四年：37.50億港元(約等於人民幣34.20億元))，有關代價已自權益內扣除。
- (c) 截至二零二五年十二月三十一日止年度，本公司向股份計劃信託配發33,912,862股普通股(二零二四年：44,384,931股普通股)，以根據股份獎勵計劃向參與者授出獎勵股份。
- (d) 截至二零二五年十二月三十一日止年度，於獎勵股份歸屬時，股份計劃信託將46,300,435股本公司普通股(二零二四年：63,940,569股普通股)轉移給股份獲獎勵人(附註35(b))。
- (e) 截至二零二五年十二月三十一日止年度，本公司從市場回購其總計153,415,000股股份，其中6,322,000股股份於二零二五年十二月三十一日尚未被註銷，其後於二零二六年一月被註銷(二零二四年：本公司從市場回購其總計307,238,500股股份，其中9,250,000股股份於二零二四年十二月三十一日尚未被註銷，其後於二零二五年一月被註銷)。股份回購價介乎每股364.80港元至683.00港元之間，平均每股521.70港元。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

34 其他儲備

	資本公積金 人民幣百萬元 (附註(a))	以公允 價值計量 且其變動 計入其他 全面收益的 金融資產 人民幣百萬元 (附註(b))	於聯營公司 及合營公司 的投資 人民幣百萬元	外幣 折算差額 人民幣百萬元	中國 法定儲備 人民幣百萬元 (附註(c))	股份 酬金儲備 人民幣百萬元 (附註(d))	其他 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
於二零二五年一月一日的結餘	(42,675)	40,581	24,689	3,118	8,366	12,851	199	47,129
將處置及視同處置金融工具的 收益轉至保留盈利(除稅淨額)	-	(8,034)	-	-	-	-	-	(8,034)
分佔聯營公司及合營公司資產淨額其他變動	-	-	3,423	-	-	-	-	3,423
處置及視同處置聯營公司及合營公司後 分佔資產淨額其他變動轉至損益	-	-	(7)	-	-	-	-	(7)
處置及視同處置聯營公司及合營公司後 分佔其他全面收益轉至保留盈利	-	-	(8)	-	-	-	-	(8)
處置以公允價值計量且其變動計入 其他全面收益的金融資產後轉至損益	-	(8)	-	-	-	-	-	(8)
僱員服務的價值：								
— 僱員購股權計劃	-	-	-	-	-	56	-	56
— 僱員股份獎勵計劃	-	-	-	-	-	3,707	-	3,707
股份支付相關的稅收收益	-	-	-	-	-	818	-	818
收購非全資附屬公司的額外權益	463	-	-	-	-	-	-	463
攤薄於附屬公司的權益	(1,486)	-	-	-	-	-	-	(1,486)
以公允價值計量且其變動計入其他全面收益 的金融資產的公允價值變動收益淨額	-	51,735	-	-	-	-	-	51,735
分佔聯營公司及合營公司其他全面收益	-	-	334	-	-	-	-	334
處置及視同處置聯營公司及合營公司後 分佔其他全面收益轉至損益	-	-	(95)	-	-	-	-	(95)
外幣折算差額	-	-	-	(8,771)	-	-	-	(8,771)
對沖儲備變動淨額	-	-	-	-	-	-	(243)	(243)
處置附屬公司	40	-	-	-	-	-	-	40
其他	3,046	-	-	-	1,733	(3,711)	373	1,441
於二零二五年十二月三十一日的結餘	(40,612)	84,274	28,336	(5,653)	10,099	13,721	329	90,494



34 其他儲備(續)

	資本公積金 人民幣百萬元 (附註(a))	以公允 價值計量 且其變動 計入其他 全面收益的 金融資產 人民幣百萬元 (附註(b))	於聯營公司 及合營公司 的投資 人民幣百萬元	外幣 折算差額 人民幣百萬元	中國 法定儲備 人民幣百萬元 (附註(c))	股份 酬金儲備 人民幣百萬元 (附註(d))	其他 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
於二零二四年一月一日的結餘	(36,172)	(45,025)	22,344	5,071	6,923	11,221	2,419	(33,219)
將處置及視同處置金融工具的								
收益轉至保留盈利(除稅淨額)	-	(5,007)	-	-	-	-	-	(5,007)
分估聯營公司及合營公司資產淨額其他變動	-	-	4,083	-	-	-	-	4,083
處置及視同處置聯營公司及合營公司後								
分估資產淨額其他變動轉至損益	-	-	(529)	-	-	-	-	(529)
處置及視同處置聯營公司及合營公司後								
分估其他全面收益轉至保留盈利	-	-	(15)	-	-	-	-	(15)
處置以公允價值計量且其變動計入								
其他全面收益的金融資產後轉至損益	-	1	-	-	-	-	-	1
僱員服務的價值：								
- 僱員購股權計劃	-	-	-	-	-	45	-	45
- 僱員股份獎勵計劃	-	-	-	-	-	1,572	-	1,572
股份支付相關的稅收收益	-	-	-	-	-	13	-	13
收購非全資附屬公司的額外權益	(4,637)	-	-	-	-	-	-	(4,637)
攤薄於附屬公司的權益	(1,924)	-	-	-	-	-	-	(1,924)
以公允價值計量且其變動計入其他全面收益								
的金融資產的公允價值變動收益淨額	-	90,612	-	-	-	-	-	90,612
分估聯營公司及合營公司其他全面收益	-	-	(1,181)	-	-	-	-	(1,181)
處置及視同處置聯營公司及合營公司後								
分估其他全面收益轉至損益	-	-	(13)	-	-	-	-	(13)
外幣折算差額	-	-	-	(1,953)	-	-	-	(1,953)
對沖儲備變動淨額	-	-	-	-	-	-	(2,530)	(2,530)
其他	58	-	-	-	1,443	-	310	1,811
於二零二四年十二月三十一日的結餘	<u>(42,675)</u>	<u>40,581</u>	<u>24,689</u>	<u>3,118</u>	<u>8,366</u>	<u>12,851</u>	<u>199</u>	<u>47,129</u>



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

34 其他儲備(續)

附註：

- (a) 資本公積金主要產生自與非控制性權益進行的交易。
- (b) 若干投資的收益及虧損(包括公允價值變動)於其他全面收益確認。該等變動累積在權益內的以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產的儲備中。當終止確認相關投資時，該儲備的金額被轉至保留盈利(就權益工具而言)或損益(就債務工具而言)。
- (c) 根據《中華人民共和國公司法》及中國有限責任附屬公司之章程細則條文規定，扣除以往年度累計虧損後的純利，須由該等公司先行撥款予各自的法定公積金及任意公積金，其後方可分配予擁有人。分配予法定公積金的百分比為10%。撥入任意公積金的數額由該等公司的權益擁有人決定。當法定公積金結餘達到註冊資本的50%時則毋須進一步撥款。法定公積金及任意公積金可撥作公司的資本，惟所餘的法定公積金不得少於註冊資本的25%。

此外，根據中國有關外商投資企業的法例及中國外商獨資附屬公司章程細則條文規定，扣除以往年度累計虧損後的純利，須由該等公司先行撥款予各儲備基金。分配予儲備基金的純利百分比不少於10%。當儲備基金結餘達到註冊資本的50%後則毋須進一步撥款。

待取得該等公司各自董事會的批准後，儲備基金可用作抵銷累計虧損或增資。

- (d) 股份酬金儲備產生自本集團若干附屬公司採納的購股權計劃及股份獎勵計劃(附註35(d))。



35 以股份為基礎的支付

(a) 購股權計劃

截至二零二五年十二月三十一日止年度內，本公司有一項購股權計劃仍生效並持續有效，即二零二三年購股權計劃。董事會可酌情向任何合資格參與者授出購股權以認購本公司股份，惟須受限於該計劃的條款及條件。行使價須遵守上市規則的規定。此外，購股權歸屬期由董事會釐定，惟須不遲於購股權授出日期後十年期間的最後一日。

首次公開售股後購股權計劃II已於二零一七年五月十六日屆滿，且不會根據該計劃再授出任何購股權，但根據該計劃條款於屆滿前授出的購股權繼續有效並可予以行使。

本公司允許首次公開售股後購股權計劃II及二零二三年購股權計劃項下的若干獲授予者放棄其獲得一部分相關股份(具有等值公允價值)的權利，以抵銷其行使購股權時應付的行使價及／或個人所得稅。

於二零二五年及二零二四年十二月三十一日，除二零二三年購股權計劃外，本公司於任何購股權計劃項下概無任何尚未行使的可行使購股權。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

35 以股份為基礎的支付(續)

(a) 購股權計劃(續)

(i) 購股權變動

尚未行使的購股權數目的變動及其有關的加權平均行使價如下：

	二零二三年購股權計劃	
	平均行使價	購股權數目
於二零二五年一月一日	349.18 港元	109,221,125
已授出	532.42 港元	7,281,034
已行使	346.45 港元	(38,389,585)
已失效/沒收	373.80 港元	(405,804)
於二零二五年十二月三十一日	367.56 港元	<u>77,706,770</u>
於二零二五年十二月三十一日可行使	362.75 港元	<u>51,112,371</u>

	首次公開售股後		二零二三年		總計
	購股權計劃II		購股權計劃		
	平均行使價	購股權數目	平均行使價	購股權數目	購股權數目
於二零二四年一月一日	185.65 港元	17,318,327	353.11 港元	105,292,749	122,611,076
已授出	-	-	297.91 港元	11,632,870	11,632,870
已行使	185.65 港元	(17,208,952)	279.36 港元	(5,684,728)	(22,893,680)
已失效/沒收/放棄	185.65 港元	(109,375)	455.64 港元	(2,019,766)	(2,129,141)
於二零二四年十二月三十一日	-	<u>-</u>	349.18 港元	<u>109,221,125</u>	<u>109,221,125</u>
於二零二四年十二月三十一日可行使	-	<u>-</u>	355.24 港元	<u>76,942,490</u>	<u>76,942,490</u>



35 以股份為基礎的支付(續)

(a) 購股權計劃(續)

(i) 購股權變動(續)

截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度，概無向本公司的任何董事授出購股權。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，已行使38,389,585份購股權(二零二四年：22,893,680份購股權)，若干獲授予者已放棄收取20,638,401股股份(二零二四年：9,537,978股股份)的權利，以抵銷獲授予者行使購股權時其應付的行使代價及個人所得稅。行使該等購股權時的加權平均股價為每股554.05港元(約等於每股人民幣508.85元)(二零二四年：每股314.98港元(約等於每股人民幣286.23元))。

(ii) 尚未行使的購股權

於二零二五年及二零二四年十二月三十一日，尚未行使的購股權的到期日、行使價及各自的數目詳情如下：

到期日	行使價範圍	購股權數目	
		二零二五年 十二月三十一日	二零二四年 十二月三十一日
自授出購股權日期起計七年	276.01港元至348.04港元	54,083,956	70,388,222
	357.86港元至387.16港元	4,373,867	25,335,652
	433.54港元至511.83港元	7,043,231	8,514,761
	526.90港元至649.30港元	12,205,716	4,982,490
		77,706,770	109,221,125

截至二零二五年十二月三十一日，尚未行使的購股權於其授出日期分為一至四批。第一批可於授出日期起介於約一個月至五年的特定期間後行使，而其餘批次將於其後各年度可予行使。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

35 以股份為基礎的支付(續)

(a) 購股權計劃(續)

(iii) 購股權的公允價值

本公司董事採用二項式模型釐定購股權於各授出日期的公允價值，並作為整個歸屬期內的開支。截至二零二五年十二月三十一日止年度，已授出購股權的加權平均公允價值為每股176.35港元(約等於每股人民幣162.63元)(二零二四年：每股104.71港元(約等於每股人民幣95.07元))。

除以上所披露的行使價外，董事在應用二項式模型時須對無風險利率、股息收益率及預期波幅等參數作出重要判斷，現概述如下：

	二零二五年	二零二四年
於授出日期的加權平均股價	525.62 港元	297.53 港元
無風險利率	2.51% 至 3.19%	2.55% 至 3.52%
股息收益率	0.48% 至 0.49%	0.39%
預期波幅(附註)	38% 至 39%	38% 至 39%

附註：

按預期股價回報的標準差計算的預期波幅，乃根據本公司股份的平均每日交易價波幅釐定。



35 以股份為基礎的支付(續)

(b) 股份獎勵計劃

於二零二五年十二月三十一日，二零二三年股份獎勵計劃為本公司唯一有效的股份獎勵計劃(自二零二三年五月十七日起生效)，並由本集團委任的獨立受託人管理。獎勵股份的歸屬期由董事會釐定。

獎勵股份的數目於截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度的變動如下：

	獎勵股份數目	
	二零二五年	二零二四年
年初	125,329,046	132,989,249
已授出	43,862,442	62,829,798
已歸屬及過戶	(46,300,435)	(63,940,569)
已失效/沒收	(4,852,339)	(6,549,432)
年末	118,038,714	125,329,046
於年末已歸屬但未過戶	4,336	4,174

截至二零二五年十二月三十一日止年度，本公司的五名獨立非執行董事獲授59,280股獎勵股份(二零二四年：本公司的五名獨立非執行董事獲授105,760股獎勵股份)。

獎勵股份的公允價值乃根據本公司股份於各授出日期的市價計算，並作為整個歸屬期內的開支。於評估該等獎勵股份的公允價值時已計及歸屬期間內的預期股息。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，已授出獎勵股份的加權平均公允價值為每股565.02港元(約等於每股人民幣516.62元)(二零二四年：每股330.66港元(約等於每股人民幣301.77元))。

截至二零二五年十二月三十一日，尚未歸屬的獎勵股份於其授出日期分為一至七批。第一批可即時或於授出日期起介於約一個月至八年的特定期間後可行使，而其餘批次將於其後各年度可予行使。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

35 以股份為基礎的支付(續)

(c) 僱員投資計劃

為使關鍵僱員的利益與本集團保持一致，本集團以有限責任合夥形式設立多項僱員投資計劃(「僱員投資計劃」)，其中於二零一五年、二零一七年及二零二一年獲批／設立的三項僱員投資計劃於二零二五年十二月三十一日仍然生效。根據僱員投資計劃的條款，董事會可全權酌情邀請本集團任何合資格參與者(不包括本公司董事)以現金代價認購合夥權益參與僱員投資計劃。在各僱員投資計劃四至七年的特定歸屬期後，參與僱員有權獲得僱員投資計劃產生的經濟利益(如有)。本公司的全資附屬公司作為該等僱員投資計劃的一般合夥人管理並實際控制該等僱員投資計劃。因此，該等僱員投資計劃作為結構性實體由本公司合併列賬。

截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度產生的相關股份酬金開支對本集團而言並不重大。

(d) 附屬公司採納的購股權計劃及股份獎勵計劃

本公司若干附屬公司實行其自有股份酬金計劃(購股權計劃及／或股份獎勵計劃)。該等購股權的行使價，以及購股權及獎勵股份的歸屬期由該等附屬公司各自的董事會全權酌情及根據相關規則釐定。該等附屬公司授出的購股權或獎勵股份通常分為若干批次歸屬。部分附屬公司若干計劃的參與者有權要求本集團購回彼等於相關附屬公司的已歸屬股權(「購回交易」)。本集團可酌情使用本公司的權益工具或以現金結算購回交易。就本集團擁有結算選擇權的購回交易而言，本公司董事現時認為該等購回交易部分將以本公司的權益工具結算。因此，其使用按權益結算的以股份為基礎的支付方式入賬。就其餘以現金結算者而言，其使用按現金結算的以股份為基礎的支付方式入賬。

(e) 獲授予者預期留職率

本集團需估計預期留職率，以釐定於綜合收益表內列支的股份酬金開支金額。於二零二五年十二月三十一日，本集團全資附屬公司的預期留職率經評估不低於約88%(二零二四年十二月三十一日：不低於約88%)。



36 借款

	於十二月三十一日	
	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
計入非流動負債：		
長期人民幣銀行借款的非流動部分，無擔保(附註(a))	133,325	48,655
長期美元銀行借款的非流動部分，無擔保(附註(a))	46,742	92,012
長期歐元銀行借款的非流動部分，無擔保(附註(a))	17,130	–
長期港元銀行借款的非流動部分，無擔保(附註(a))	11,165	5,837
長期日圓銀行借款的非流動部分，無擔保(附註(a))	6	14
長期歐元銀行借款的非流動部分，有擔保(附註(a))	1	3
	208,369	146,521
計入流動負債：		
人民幣銀行借款，無擔保(附註(b))	28,094	28,039
港元銀行借款，無擔保(附註(b))	12,627	–
人民幣銀行借款，有擔保(附註(b))	100	–
美元銀行借款，無擔保(附註(b))	–	20,487
長期美元銀行借款的流動部分，無擔保(附註(a))	1,757	4,313
長期人民幣銀行借款的流動部分，無擔保(附註(a))	30	28
長期日圓銀行借款的流動部分，無擔保(附註(a))	8	12
長期歐元銀行借款的流動部分，有擔保(附註(a))	2	3
長期歐元銀行借款的流動部分，無擔保(附註(a))	–	3
	42,618	52,885
	250,987	199,406



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

36 借款(續)

附註：

(a) 長期銀行借款的本金總額及適用利率如下：

	二零二五年十二月三十一日		二零二四年十二月三十一日	
	金額	年利率	金額	年利率
人民幣銀行借款	人民幣 725.55 億元	2.52% 至 3.00%	人民幣 486.83 億元	2.55% 至 3.90%
人民幣銀行借款	人民幣 608 億元	1 年期 LPR 減 0.65% 至加 0.15%	-	-
港元銀行借款	124.02 億港元	HIBOR 加 0.25% 至 0.60%	62.02 億港元	HIBOR 加 0.25%
美元銀行借款	69 億美元	SOFR 加 CAS 加 0.80%	134 億美元	SOFR 加 CAS 加 0.80%
歐元銀行借款	20.80 億歐元	EURIBOR 加 0.70% 至 0.75%	-	-
歐元銀行借款	-	-	1 百萬歐元	1.00% 至 2.10%
日圓銀行借款	1.70 億日圓	0.11% 至 1.73%	3.34 億日圓	0.11% 至 1.73%
日圓銀行借款	1.40 億日圓	TIBOR 加 1.70%	2.46 億日圓	TIBOR 加 1.70%

長期銀行借款的償還期如下：

	於十二月三十一日	
	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
1 年內	1,797	4,359
1 至 2 年	19,671	45,784
2 至 5 年	183,771	95,759
5 年以上	4,927	4,978
	210,166	150,880



36 借款(續)

附註：(續)

(b) 短期銀行借款的本金總額及適用利率如下：

	二零二五年十二月三十一日		二零二四年十二月三十一日	
	金額	年利率	金額	年利率
人民幣銀行借款	人民幣 283.39 億元	0.70% 至 4.00%	人民幣 280.88 億元	0.61% 至 2.82%
港元銀行借款	139.80 億港元	HIBOR 加 0.15%	-	-
美元銀行借款	-	-	28.50 億美元	SOFR 加 0.30% 至 0.50%

本集團訂立利率掉期合約，以對沖按浮動利率計息的若干長期銀行借款所產生的風險。本集團於二零二五年及二零二四年十二月三十一日的未平倉利率掉期合約詳情載於附註 28。

於二零二五年及二零二四年十二月三十一日，借款的賬面價值與其公允價值相若。

截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度，本集團已遵守其所有借款融資的財務契約。

37 應付票據

	於十二月三十一日	
	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
計入非流動負債：		
長期美元應付票據的非流動部分	117,197	130,586
長期人民幣應付票據的非流動部分	9,007	-
	126,204	130,586
計入流動負債：		
長期美元應付票據的流動部分	10,542	8,623
	136,746	139,209



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

37 應付票據(續)

附註：

應付票據的本金總額及適用利率如下：

	二零二五年十二月三十一日		二零二四年十二月三十一日	
	金額	年利率	金額	年利率
美元應付票據	182.50 億美元	1.810% 至 4.700%	194.50 億美元	1.375% 至 4.700%
人民幣應付票據	人民幣 90 億元	2.100% 至 3.100%	-	-

應付票據的償還期如下：

	於十二月三十一日	
	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
1 年內	10,542	8,623
1 至 2 年	-	10,774
2 至 5 年	59,880	39,455
5 年以上	66,324	80,357
	136,746	139,209

本集團發行的所有該等應付票據均為無擔保。



37 應付票據(續)

於二零二五年九月，本公司更新了全球中期票據計劃(「該計劃」)，以納入(其中包括)本公司近期的公司及財務資料。

於二零二五年九月，本公司根據該計劃發行了三批優先票據，本金總額為人民幣90億元，詳情如下：

	金額 (人民幣百萬元)	年利率	到期時間
二零三零年九月票據	2,000	2.10%	二零三零年
二零三五年九月票據	6,000	2.50%	二零三五年
二零五五年票據	1,000	3.10%	二零五五年
	9,000		

截至二零二五年十二月三十一日止年度，本集團分別於二零一五年二月發行的一批本金總額為9億美元的應付票據及於二零二零年九月發行的一批本金總額為3億美元的應付票據已到期且已悉數償還。

於二零二五年十二月三十一日，應付票據的公允價值約為人民幣1,241.17億元(二零二四年十二月三十一日：人民幣1,198.24億元)。其公允價值乃使用報告日該等票據的活躍市場報價或者參考可觀察市場上交易的類似工具計算得出。

38 長期應付款項

	於十二月三十一日	
	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
應付按現金結算的股份酬金計劃款項(附註35(d))	4,123	1,992
應付媒體內容及網絡遊戲持續版權費款項	541	2,560
應付資本交易款項	66	73
其他	5,814	5,576
	10,544	10,201



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

39 其他金融負債

	於十二月三十一日	
	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
按攤餘成本計量：		
贖回負債(附註)	<u>5,473</u>	<u>8,725</u>
按公允價值計量：		
或有代價	963	1,176
其他	<u>435</u>	<u>638</u>
	<u>1,398</u>	<u>1,814</u>
	<u>6,871</u>	<u>10,539</u>
計入：		
非流動負債	2,879	4,203
流動負債	<u>3,992</u>	<u>6,336</u>
	<u>6,871</u>	<u>10,539</u>

附註：

其包括與被收購附屬公司的非控股股東的認沽期權安排產生的贖回負債約人民幣54.73億元(二零二四年十二月三十一日：人民幣87.25億元)。

40 應付賬款

應付賬款及基於應付賬款發票日期的賬齡分析如下：

	於十二月三十一日	
	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
0至30天	110,812	107,893
31至60天	8,447	8,264
61至90天	326	842
超過90天	<u>1,542</u>	<u>1,713</u>
	<u>121,127</u>	<u>118,712</u>



41 其他應付款項及預提費用

	於十二月三十一日	
	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
預提僱員成本及福利	40,579	33,340
預提銷售及市場推廣開支	6,469	5,291
購買土地使用權、樓宇及工程相關成本	4,601	3,900
預提一般及行政開支	4,367	4,235
應付購買投資公司代價	2,844	2,984
應付利息	1,423	1,409
已收客戶及其他預付款項	912	1,042
其他(附註)	35,301	31,831
	96,496	84,032

附註：

其他主要包括第三方按金、平台服務儲備、其他應付款項及其他預提費用。

42 業務合併

截至二零二五年十二月三十一日止年度，本集團完成收購一間遊戲公司100%的股權，現金代價約為12億美元(約等於人民幣88億元)，交易完成後，該公司被作為本集團的附屬公司入賬。

可識別淨資產(包括可識別無形資產)公允價值總額約為人民幣36億元。

本集團因該交易確認商譽約人民幣52億元。此乃主要由於合併業務預期產生經營協同效應及規模經濟效應。所有商譽預期均不可抵減所得稅。

倘該收購於二零二五年一月一日發生，本集團截至二零二五年十二月三十一日止年度的收入及業績不會有重大差異。

於本集團綜合收益表確認的該交易的相關交易成本並不重大。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

43 綜合現金流量表附註

(a) 調節盈利淨額與經營活動所得現金：

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
年度盈利	229,801	196,467
調整項目：		
所得稅開支	47,448	45,018
處置及視同處置投資公司的收益淨額	(4,942)	(12,810)
股息收入	(1,797)	(715)
物業、設備及器材、投資物業及使用權資產的折舊	32,799	27,332
無形資產及土地使用權的攤銷	33,229	28,881
處置無形資產、土地使用權、物業、設備及器材、在建工程及 使用權資產的收益淨額	(211)	(194)
利息收入	(16,909)	(16,004)
利息及相關開支	13,456	12,447
按權益結算的股份酬金開支	25,660	20,702
分佔聯營公司及合營公司的(盈利)/虧損淨額	(23,740)	(25,176)
於聯營公司及合營公司的投資以及其他的減值(撥回)/撥備	(4,902)	8,420
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產及 其他金融工具的公允價值收益淨額	(2,735)	(2,641)
無形資產、土地使用權、使用權資產、投資物業以及 物業、設備及器材的減值淨額	2,436	1,563
滙兌虧損/(收益)淨額	1,674	(466)
營運資金變動：		
應收賬款	(1,242)	(1,048)
存貨	(89)	20
預付款項、按金及其他資產	17,007	2,632
應付賬款	13,741	10,872
其他應付款項及預提費用	(18,745)	(6,765)
其他稅項負債	(331)	(363)
遞延收入	6,143	16,533
經營活動所得現金	347,751	304,705



43 綜合現金流量表附註(續)

(b) 現金／(債務)淨額調節

本節載列現金／(債務)淨額分析及所示各年度的現金／(債務)淨額變動。

現金／(債務)淨額

於十二月三十一日

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
現金及現金等價物	141,041	132,519
定期存款及其他	353,837	282,894
於一年內償還的借款	(42,618)	(52,885)
於一年後償還的借款	(208,369)	(146,521)
於一年內償還的應付票據	(10,542)	(8,623)
於一年後償還的應付票據	(126,204)	(130,586)
現金淨額	107,145	76,798

	現金及 現金等價物 人民幣百萬元	定期存款 及其他 人民幣百萬元	於一年內 償還的借款 人民幣百萬元	於一年後 償還的借款 人民幣百萬元	於一年內 償還的 應付票據 人民幣百萬元	於一年後 償還的 應付票據 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
於二零二五年一月一日的現金淨額	132,519	282,894	(52,885)	(146,521)	(8,623)	(130,586)	76,798
現金流	10,165	74,418	12,195	(64,520)	8,587	(8,968)	31,877
滙兌影響	(1,643)	(4,728)	259	834	268	2,592	(2,418)
其他非現金變動(附註)	-	1,253	(2,187)	1,838	(10,774)	10,758	888
於二零二五年十二月三十一日的現金淨額	141,041	353,837	(42,618)	(208,369)	(10,542)	(126,204)	107,145
於二零二四年一月一日的現金淨額	172,320	231,038	(41,537)	(155,819)	(14,161)	(137,101)	54,740
現金流	(40,160)	48,106	16,031	(15,924)	14,213	-	22,266
滙兌影響	359	2,068	(403)	(1,538)	(178)	(1,917)	(1,609)
其他非現金變動(附註)	-	1,682	(26,976)	26,760	(8,497)	8,432	1,401
於二零二四年十二月三十一日的現金淨額	132,519	282,894	(52,885)	(146,521)	(8,623)	(130,586)	76,798

附註：

其他非現金變動主要由於非流動重新分類至流動以及業務合併產生的資產／負債所致。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

44 承擔

(a) 資本承擔

於二零二五年及二零二四年十二月三十一日的資本承擔分析如下：

	於十二月三十一日	
	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
已訂約：		
興建／購買樓宇	5,237	2,937
於投資公司的資本性投資	12,164	9,298
購買其他資本性資產	3,354	2,470
	<u>20,755</u>	<u>14,705</u>

除上文所披露的資本承擔外，本集團的一間附屬公司騰訊音樂擬收購本集團一間現有入賬為以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的投資公司，該公司為中國領先的在線音頻平台之一。於交易交割後，該投資公司將成為騰訊音樂的全資附屬公司。收購總代價將由現金代價及騰訊音樂將發行的若干普通股組成。交易的交割取決於相關監管部門的批准及若干其他交割前提條件。

(b) 其他承擔

本集團已訂約但未於綜合財務報表中計提的主要針對頻寬、網絡遊戲代理、媒體內容及其他技術服務的協議項下的承擔如下：

	於十二月三十一日	
	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
已訂約：		
不超過一年	20,355	11,799
一年以上但不超過五年	28,821	13,612
五年以上	6,014	5,659
	<u>55,190</u>	<u>31,070</u>



45 關聯方交易

除綜合財務報表附註14(a)(高級管理人員的酬金)、附註14(b)(五名最高薪酬人士)、附註15(董事福利及權益)、附註27(向投資公司及投資公司股東提供的貸款)及附註35(以股份為基礎的支付)所披露者外,本集團於年內與其關聯方間進行的其他重大交易呈列如下。該等關聯方交易於正常業務過程中按本集團與各關聯方磋商的條款進行。

(a) 與關聯方的重大交易

本集團與若干聯營公司及合營公司訂有商業安排以提供營銷服務、金融科技及企業服務以及其他服務,截至二零二五年十二月三十一日止年度,該等交易所確認的收入分別約為人民幣42.78億元、人民幣480.89億元及人民幣43.20億元(二零二四年:分別為人民幣52.38億元、人民幣454.30億元及人民幣29.07億元)。

本集團與若干聯營公司及合營公司訂有商業安排以購買網絡遊戲特許權及相關服務、媒體內容及相關服務、金融科技及企業服務以及其他,截至二零二五年十二月三十一日止年度,該等交易所產生的成本及開支分別約為人民幣51.94億元、人民幣41.95億元、人民幣22.99億元及人民幣17.73億元(二零二四年:分別為人民幣45.32億元、人民幣34.09億元、人民幣21.38億元及人民幣17.28億元)。

(b) 與關聯方的年末結餘

於二零二五年十二月三十一日,來自關聯方的應收賬款及其他應收款項分別約為人民幣107.14億元及人民幣2.92億元(二零二四年十二月三十一日:分別為人民幣102.55億元及人民幣3.09億元)。

於二零二五年十二月三十一日,應付關聯方的應付賬款及其他應付款項分別約為人民幣32.55億元及人民幣2.34億元(二零二四年十二月三十一日:分別為人民幣32.15億元及人民幣2.96億元)。

本集團與若干從事多種互聯網業務(包括電子商務、線上到線下平台及金融科技服務)的聯營公司訂立業務合作安排,向該等聯營公司提供金融科技服務、企業服務及營銷服務等多種服務。於二零二五年十二月三十一日,該等業務合作安排產生的合同負債約為人民幣7.84億元(二零二四年十二月三十一日:人民幣8.48億元)。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

45 關聯方交易(續)

(b) 與關聯方的年末結餘(續)

本集團已就購買服務或內容與若干聯營公司或合營公司訂立若干合同。於二零二五年十二月三十一日，有關該等協議的承擔金額約為人民幣45.82億元(二零二四年十二月三十一日：人民幣45.42億元)。

除上文披露或綜合財務報表內另有披露的交易及結餘外，本集團於截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度並無其他與關聯方的重大交易，於二零二五年及二零二四年十二月三十一日並無其他與關聯方的重大結餘。

46 本公司財務狀況及儲備變動

(a) 本公司財務狀況

	於十二月三十一日	
	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
資產		
非流動資產		
無形資產	50	45
於附屬公司的投資	254,296	214,500
於聯營公司的投資	-	405
應收附屬公司款項	9,027	-
以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產	1,105	1,577
	264,478	216,527
流動資產		
應收附屬公司款項	62,725	97,628
預付款項、按金及其他資產	8	187
現金及現金等價物	3,751	1,463
	66,484	99,278
資產總額	330,962	315,805



46 本公司財務狀況及儲備變動(續)

(a) 本公司財務狀況(續)

	附註	於十二月三十一日	
		二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
權益			
股本	33	-	-
股本溢價	33	63,796	43,079
庫存股	33	(3,450)	(3,597)
股份獎勵計劃所持股份	33	(7,124)	(5,093)
其他儲備	46(b)	(7,070)	(3,915)
保留盈利	46(b)	121,721	94,836
權益總額		167,873	125,310
負債			
非流動負債			
應付票據		122,707	127,013
其他金融負債		-	176
		122,707	127,189
流動負債			
應付附屬公司款項		26,691	53,498
其他應付款項及預提費用		3,149	3,339
應付票據		10,542	6,469
		40,382	63,306
負債總額		163,089	190,495
權益及負債總額		330,962	315,805



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

46 本公司財務狀況及儲備變動(續)

(b) 本公司儲備變動

	保留盈利 人民幣百萬元	其他儲備 人民幣百萬元
於二零二五年一月一日	94,836	(3,915)
年度盈利	137,910	–
現金股息	(37,665)	–
股份回購及註銷	(73,360)	–
以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產的 公允價值變動虧損淨額	–	(444)
外幣折算差額	–	(2,711)
於二零二五年十二月三十一日	<u>121,721</u>	<u>(7,070)</u>
於二零二四年一月一日	64,252	(5,279)
年度盈利	149,233	–
現金股息	(28,924)	–
股份回購及註銷	(89,725)	–
以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產的 公允價值變動收益淨額	–	571
外幣折算差額	–	793
於二零二四年十二月三十一日	<u>94,836</u>	<u>(3,915)</u>



47 結算日後事項

於二零二六年一月一日至董事會於二零二六年三月十八日批准該等財務報表日期止期間，概無發生重大結算日後事項。

48 附屬公司及受控制結構性實體

以下所列為本公司於二零二五年十二月三十一日的主要附屬公司：

名稱	成立地點及 法人實體性質	已發行／實收 資本的詳情	本集團持有的 權益比例(%)	主要業務及經營地
騰訊計算機	在中國成立， 有限責任公司	人民幣65,000,000元	100% (附註(a))	在中國提供增值服務及互聯網 廣告服務
騰訊科技	在中國成立， 外商獨資企業	2,000,000美元	100%	在中國開發軟件及提供資訊 科技服務
世紀凱旋	在中國成立， 有限責任公司	人民幣11,000,000元	100% (附註(a))	在中國提供互聯網廣告服務
數碼天津	在中國成立， 外商獨資企業	90,000,000美元	100%	在中國開發軟件及提供資訊 科技服務
Tencent Asset Management Limited	在英屬處女群島成立， 有限責任公司	101美元	100%	在香港進行資產管理
騰訊北京	在中國成立， 外商獨資企業	1,000,000美元	100%	在中國開發及銷售軟件以及 提供資訊科技服務
數碼深圳	在中國成立， 外商獨資企業	30,000,000美元	100%	在中國開發軟件
騰訊上海	在中國成立， 外商獨資企業	5,000,000美元	100%	在中國開發軟件及提供資訊 科技服務



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

48 附屬公司及受控制結構性實體(續)

名稱	成立地點及 法人實體性質	已發行／實收 資本的詳情	本集團持有的 權益比例(%)	主要業務及經營地
騰訊成都	在中國成立， 外商獨資企業	220,000,000美元	100%	在中國開發軟件及提供資訊 科技服務
騰訊雲計算(北京)有限責任公司	在中國成立， 有限責任公司	人民幣1,042,500,000元	100% (附註(a))	在中國提供資訊系統整合服務
北京騰訊文化傳媒有限公司	在中國成立， 有限責任公司	人民幣10,204,082元	100%	在中國設計及製作廣告
Riot Games, Inc.	在美國成立， 有限責任公司	1,343美元	100%*	在美國開發及經營網絡遊戲
China Literature Limited (閱文集團)	在開曼群島成立， 有限責任公司	102,147美元	57.46%*	在中國提供網絡文學服務
騰訊音樂(附註(b))	在開曼群島成立， 有限責任公司	258,629美元	53.26%*	在中國提供網絡音樂娛樂服務
Supercell	在芬蘭成立， 有限責任公司	2,500歐元	93.48%*	在芬蘭開發和運營手機遊戲
深圳市騰訊文化傳媒有限公司	在中國成立， 有限責任公司	人民幣5,000,000元	100%	在中國設計及製作廣告
深圳騰訊天遊	在中國成立， 有限責任公司	人民幣50,000,000元	100% (附註(a))	在中國提供增值服務
廣州騰訊科技	在中國成立， 外商獨資企業	人民幣70,000,000元	100%	在中國開發軟件及提供資訊 科技服務

* 按發行在外股權計



48 附屬公司及受控制結構性實體(續)

附註：

- (a) 誠如附註1所述，本公司並無該等結構性實體或其附屬公司權益直接或間接的法定擁有權。然而，根據與該等結構性實體的註冊擁有人訂立的若干合約安排，本公司及其其他合法擁有的附屬公司透過控制該等公司投票權、控制其財務及營運決策、任免其管治組織的大部分成員，以及於該等管治組織會議上投大多數票，從而控制該等公司。此外，有關合約安排亦將該等公司的風險及回報轉移予本公司及／或其他合法擁有的附屬公司。因此，彼等被列作為本公司的受控制結構性實體入賬。
- (b) 於二零二零年九月，騰訊音樂發行了兩批本金總額為8億美元的優先票據。截至二零二五年十二月三十一日止年度，一批本金總額為3億美元的優先票據已到期並已悉數償還。於二零二五年十二月三十一日，騰訊音樂餘下應付票據的未償還本金金額及賬面結餘淨額分別為5億美元及4.97億美元，年利率為2.000%，將於二零三零年到期。
- (c) 本公司董事認為，概無對本集團而言重大的擁有非控制性權益的非全資附屬公司，因此，並無單獨呈列該等非全資附屬公司的財務資料概要。
- (d) 所有附屬公司均合併入賬。除上文附註(a)所披露者外，母公司於附屬公司直接持有的投票權比例與其所持普通股比例並無區別。母公司並無本集團附屬公司優先股中的任何股權。
- (e) 重大限制

於二零二五年十二月三十一日，本集團約人民幣1,647.36億元的現金及現金等價物、定期存款以及受限制現金為於中國內地持有並須受當地外匯監管及其他金融及財政法規限制。該等當地外匯監管及其他金融及財政法規除管理一般活動外，還限制股息付款、股份回購及境外投資等。



綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

48 附屬公司及受控制結構性實體(續)

附註：(續)

(f) 合併結構性實體的賬目

如上文附註(a)及附註35(c)所述，本公司已將本集團內並無任何法定權益的營運實體及由本公司全資附屬公司擔任一般合夥人的僱員投資計劃合併入賬。此外，由於附註35(b)所述的本集團股份獎勵計劃的實施，本公司亦已成立一間結構性實體(「股份計劃信託」)，其詳情如下：

結構性實體	主要業務
股份計劃信託	管理並持有以本計劃合資格人士為受益人的股份獎勵計劃所獲得的本公司股份

由於本公司有權監管股份計劃信託的財務及營運政策，並可自合資格人士(透過其持續於本集團任職而獲計劃授出股份)服務中受益，故本公司董事認為合併股份計劃信託的賬目乃屬恰當。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，本公司向股份計劃信託供款約人民幣48.69億元(二零二四年：人民幣34.20億元)以為收購本公司股份提供資金。



於本年報內，除文義另有所指外，下列詞彙具有下列涵義：

詞彙	釋義
「二零二三年股份獎勵計劃」	本公司於採納日期採納的股份獎勵計劃(經不時修訂)
「二零二三年購股權計劃」	本公司於二零二三年五月十七日採納的購股權計劃(經不時修訂)
「二零二六年股東週年大會」	本公司將於二零二六年五月十三日舉行的股東週年大會或其任何續會
「採納日期」	二零二三年五月十七日，即本公司採納二零二三年股份獎勵計劃的日期
「AI」	人工智能
「ARPU」	每名用戶平均收入
「章程細則」	本公司於二零二四年五月十四日以特別決議案通過採納之第四次經修訂及重列組織章程細則
「審核委員會」	本公司的審核委員會
「核數師」	羅兵咸永道會計師事務所，本公司的核數師
「獎勵股份」	根據二零二三年股份獎勵計劃獎勵的本公司股份
「董事會」	本公司董事會
「CAS」	信用調整利差，是一個固定的利差調整，旨在彌合LIBOR和SOFR之間的差距，以儘量減少從基於LIBOR的債務轉移到基於SOFR的債務的經濟影響
「企業管治守則」	上市規則附錄C1所載的企業管治守則
「重慶騰訊信息」	重慶騰訊信息技術有限公司



釋 義

詞彙

「本公司」	騰訊控股有限公司，一間根據開曼群島法律組織及存續的有限責任公司，其股份於聯交所上市
「公司網站」	本公司的網站 www.tencent.com
「企業管治委員會」	本公司的企業管治委員會
「COSO 框架」	發起組織委員會發佈的內部控制整合框架
「數碼深圳」	騰訊數碼(深圳)有限公司
「數碼天津」	騰訊數碼(天津)有限公司
「日活躍賬戶數」	日活躍賬戶數
「本土市場遊戲」	就本財務及經營資料而言，本土市場遊戲是指我們於中國市場(不包括香港、中國澳門特別行政區及中國台灣)的遊戲業務
「EBITDA」	除利息、稅項、折舊及攤銷前盈利
「合資格人士」	任何合資格參與二零二三年股份獎勵計劃的人士
「僱員參與者」	本集團任何成員公司的董事或僱員(包括高級管理人員)(包括因根據二零二三年購股權計劃獲授購股權或因二零二三年股份獎勵計劃項下之獎勵而與該等公司訂立僱傭合約的人士(視乎情況而定))
「每股盈利」	每股盈利
「ESG」	環境、社會及管治
「ESG 報告守則」	上市規則附錄 C2 所載的 ESG 報告守則
「歐元」	歐洲聯盟法定貨幣



詞彙	釋義
「EURIBOR」	歐元銀行同業拆借利率
「金融科技」	金融科技
「後續公開售股」	後續公開售股
「交易額」	交易額
「授出日期」	就任何獎勵股份而言，為授出、已授出或將授出獎勵股份的日期
「本集團」	本公司及其附屬公司
「廣州騰訊計算機」	廣州市騰訊計算機系統有限公司
「廣州騰訊科技」	廣州騰訊科技有限公司
「貴安新區騰訊數碼」	貴安新區騰訊數碼有限公司
「海南網絡」	海南騰訊網絡信息技術有限公司
「杭州騰訊信息」	杭州騰訊信息技術有限公司
「HIBOR」	香港銀行同業拆借利率
「港元」	香港法定貨幣
「香港」	中國香港特別行政區
「虎牙」	HUYA Inc.，本公司的非全資附屬公司，一間於開曼群島註冊成立的有限責任公司，其股份於紐約證券交易所上市
「混元」	混元
「內部審核部門」	本公司的內部審計監察部門



釋 義

詞彙	釋義
「國際會計準則」	國際會計準則
「內部控制部門」	本公司的風險管理和內部控制部門
「國際財務報告準則」或 「國際財務報告會計準則」	國際會計準則理事會發佈的國際財務報告準則
「即時通信」	即時通信
「國際市場遊戲」	就本財務及經營資料而言，國際市場遊戲指我們在本地市場遊戲以外的遊戲業務
「投資委員會」	本公司的投資委員會
「知識產權」	知識產權
「首次公開售股」	首次公開售股
「IT」	信息技術
「日圓」	日本法定貨幣
「LIBOR」	倫敦銀行同業拆借利率
「上市規則」	聯交所證券上市規則
「LPR」	貸款市場報價利率
「併購」	合併及收購
「月活躍賬戶數」	月活躍賬戶數
「未成年人」	未滿十八週歲的玩家
「標準守則」	上市規則附錄C3所載上市發行人董事進行證券交易的標準守則
「提名委員會」	本公司的提名委員會
「PaaS」	平台即服務



詞彙	釋義
「個人電腦」	個人電腦
「首次公開售股後購股權計劃II」	本公司於二零零七年五月十六日採納的首次公開售股後購股權計劃
「中國」	中華人民共和國
「中國企業所得稅」	根據《中華人民共和國企業所得稅法》定義的中國企業所得稅
「PUBG」	PlayerUnknown's Battlegrounds
「研發」	研究及開發
「關連實體」	本公司的控股公司(定義見上市規則)、同系附屬公司(「附屬公司」定義見上市規則)或聯營公司
「薪酬委員會」	本公司的薪酬委員會
「人民幣」	中國法定貨幣
「SaaS」	軟件即服務
「獲選參與者」	獲董事會甄選參與二零二三年股份獎勵計劃的任何合資格人士
「服務提供者」	在本集團一般及日常業務過程中持續或經常性向本集團提供有利本集團長期發展的服務或將為本集團財務或業務表現增長作出巨大貢獻的任何人士或實體，包括為提供有關研發、工程或技術貢獻、設計或開發或分銷本集團提供的產品／服務、產品商業化、市場推廣、創新升級、企業形象策略／商業規劃及本集團在投資環境中的投資者關係的服務而委聘的獨立承包人、諮詢公司、代理、顧問及供應商(由董事會全權酌情釐定)，惟任何(i)配售代理或就集資、合併或收購事宜提供顧問服務的財務顧問；及(ii)提供鑒證或須公正客觀地提供服務的核數師或估值師等專業服務供應商不得作為服務提供者



釋 義

詞彙	釋義
「證券及期貨條例」	證券及期貨條例(香港法例第571章), 經不時修訂、增補或以其他方式修改
「上海騰訊信息」	上海騰訊信息技術有限公司
「股份」	本公司股本中每股面值0.00002港元(或因本公司股本不時分拆、合併、重新分類或重組所產生的任何其他面值)的普通股
「深圳騰訊數碼」	深圳市騰訊數碼科技有限公司
「深圳騰訊信息」	深圳市騰訊信息技術有限公司
「深圳騰訊網絡」	深圳市騰訊網絡信息技術有限公司
「深圳騰訊天遊」	深圳市騰訊天遊科技有限公司
「世紀凱旋」	深圳市世紀凱旋科技有限公司
「世紀凱旋合作合約」	數碼天津與世紀凱旋於二零零四年二月二十八日訂立的合作框架合約
「世紀凱旋合作委員會」	根據世紀凱旋合作合約成立的合作委員會
「SOFR」	擔保隔夜融資利率
「SSV及CPP」	可持續社會價值及共同富裕計劃
「聯交所」	香港聯合交易所有限公司
「Supercell」	Supercell Oy, 本公司的非全資附屬公司, 一間於芬蘭註冊成立的私人公司
「騰訊計算機合作合約」	騰訊科技與騰訊計算機於二零零四年二月二十八日訂立的合作框架合約
「騰訊計算機合作委員會」	根據騰訊計算機合作合約成立的合作委員會



詞彙	釋義
「騰訊北京」	騰訊科技(北京)有限公司
「騰訊成都」	騰訊科技(成都)有限公司
「騰訊計算機」	深圳市騰訊計算機系統有限公司
「騰訊企業管理」	深圳市騰訊企業管理有限公司
「騰訊音樂」	Tencent Music Entertainment Group 騰訊音樂娛樂集團，本公司的非全資附屬公司，一間於開曼群島註冊成立的有限責任公司，其股份於紐約證券交易所及聯交所上市
「騰訊上海」	騰訊科技(上海)有限公司
「騰訊科技」	騰訊科技(深圳)有限公司
「騰訊武漢」	騰訊科技(武漢)有限公司
「TIBOR」	東京銀行同業拆借利率
「ToB」	針對商業客戶的產品／服務
「信託契約」	本公司及受託人就委任受託人管理二零二三年股份獎勵計劃而訂立的信託契約(經不時重列、補充及修訂)
「受託人」	本公司委任以管理二零二三年股份獎勵計劃的獨立受託人
「美國」	美利堅合眾國
「美元」	美國法定貨幣
「增值服務」	增值服務



釋 義

詞彙

「外商獨資企業」

釋義

騰訊科技、數碼天津、騰訊北京、深圳騰訊信息、騰訊成都、重慶騰訊信息、上海騰訊信息、騰訊上海、騰訊武漢、海南網絡、廣州騰訊科技、深圳騰訊網絡、貴安新區騰訊數碼、數碼深圳、武漢騰訊信息、廣州騰訊計算機、杭州騰訊信息、儀征數碼及深圳騰訊數碼

「武漢騰訊信息」

武漢市騰訊信息技術有限公司

「儀征數碼」

儀征騰訊數碼有限公司





Tencent 腾讯

網址：www.tencent.com

騰訊集團總辦事處

中國深圳市南山區海天二路33號騰訊濱海大廈

郵編：518054

電話：86-755-86013388

騰訊控股有限公司香港辦事處

香港灣仔皇后大道東1號

太古廣場三座29樓

電話：852-21795122

