

# 2025年 年報

SHANGRI-LA ASIA LIMITED

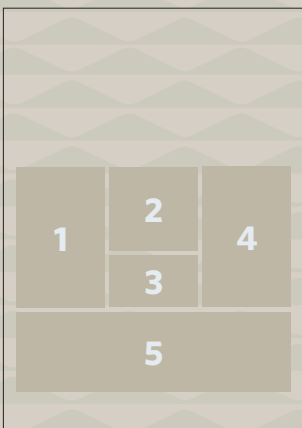
香格里拉(亞洲)有限公司

於百慕達註冊成立之有限公司

股份代號: 69



SHANGRI-LA GROUP  
香格里拉集團



封面照片：

1. 北京中國大飯店
2. 長灘島香格里拉
3. 殊瑪酒吧(昆明香格里拉)
4. 莎利雅香格里拉
5. 杭州香格里拉飯店·水知心居

# 目錄

## 回顧

本集團業務覆蓋	2
財務摘要	3
企業資料	6
年度回顧	7
年度獎項	11
主席報告	12
董事會、公司秘書及高層管理人員	13

## 討論與分析

綜合損益表	25
資產淨值概要	26
經營業績	28
企業債務及財務狀況	41
庫務政策	44
投資物業估值	45
減值撥備	46
金融資產－交易證券	46
發展工程	47
有關由第三方擁有的酒店的管理合約	48
人力資源	48
前景	52

## 發展中物業

## 董事會報告

一般披露項目	59
董事	61
主要股東之權益	62
董事之權益	63
2012年股份獎勵計劃	65
2025年股份計劃	68
關連交易	72
持續關連交易	73

## 企業管治報告

董事手冊及企業管治功能	83
董事會	85
執行委員會	88
提名委員會	89
薪酬及人力資源委員會	92
審核及風險委員會	97
管理委員會	99
風險管理及內部監控系統	99
外聘核數師	105
股東大會	106
授予董事之一般授權	107
股息政策	107
投資者關係	108
公眾持股量	110

## 財務報告

獨立核數師報告	111
綜合財務狀況表	118
綜合損益表	120
綜合全面收益表	121
綜合權益變動表	122
綜合現金流量表	124
綜合財務報表附註	125
五年摘要	224

## 釋義

## 本集團之上市成員公司

225

228

# 本集團業務覆蓋



## 亞洲

- |                    |  |  |  |                        |  |  |   |
|--------------------|--|--|--|------------------------|--|--|---|
| <b>柬埔寨</b><br>金邊 ● | <b>中國內地</b><br>包頭 ●<br>北海 ●<br>北京 ●<br>長春 ●<br>成都 ●<br>大連 ●<br>迪慶 ●<br>福州 ●<br>廣州 ●<br>桂林 ●<br>杭州 ● ●<br>哈爾濱 ● | 合肥 ●<br>呼和浩特 ●<br>濟南 ●<br>昆明 ● ●<br>拉薩 ●<br>滿洲里 ●<br>南昌 ●<br>南京 ●<br>南寧 ●<br>寧波 ●<br>莆田 ●<br>青島 ●<br>秦皇島 ● | 曲阜 ●<br>三亞 ●<br>上海 ●<br>瀋陽 ●<br>深圳 ●<br>蘇州 ●<br>唐山 ●<br>天津 ●<br>溫州 ●<br>武漢 ●<br>無錫 ● ●<br>廈門 ●<br>西安 ●<br>揚州 ● | 義烏 ●<br>鄭州 ● ●<br>舟山 ● | <b>馬來西亞</b><br>哥打京那巴魯 ●<br>檳城 ●<br>吉隆坡 ●<br><b>馬爾代夫</b><br>馬累 ●<br>維林吉利島 ●<br><b>蒙古</b><br>烏蘭巴托 ●<br><b>緬甸</b><br>仰光 ● | <b>菲律賓</b><br>長灘島 ●<br>宿霧 ●<br>馬尼拉 ●<br><b>沙特阿拉伯</b><br>吉達 ●<br><b>新加坡</b> | <b>斯里蘭卡</b><br>科倫坡 ●<br>漢班托塔 ●<br><b>中國台灣</b><br>台南 ●<br>台北 ●<br><b>泰國</b><br>曼谷 ●<br>清邁 ●<br><b>阿拉伯聯合酋長國</b><br>阿布扎比 ●<br>迪拜 ● |
|--------------------|--|--|--|------------------------|--|--|---|



## 大洋洲

- 澳洲
- 凱恩斯 ●
- 悉尼 ●
- 墨爾本 ●

- 斐濟
- 雅奴卡 ●

## 歐洲

- 法國
- 巴黎 ●
- 土耳其
- 伊斯坦布爾 ●
- 博德魯姆 ●

- 英國
- 倫敦 ●

## 非洲

- 毛里裘斯 ●

## 北美洲

- 加拿大
- 多倫多 ●

## 財務摘要

下表概述本集團的財務業績摘要：

	2025年 百萬美元	2024年 百萬美元	變動 百分比
綜合收入	<b>2,234.1</b>	2,185.4	2.2%
實際應佔本公司、附屬公司及聯營公司的收入 <sup>(附註1)</sup>	<b>2,712.1</b>	2,653.6	2.2%
本公司及其附屬公司的未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目 前之盈利 <sup>(附註2)</sup>	<b>520.9</b>	503.9	3.4%
實際應佔本公司、附屬公司及聯營公司的未計利息、稅項、折舊、 攤銷及非營運項目前之盈利 <sup>(附註3)</sup>	<b>778.2</b>	760.1	2.4%
本公司擁有人應佔綜合溢利：			
— 營運項目	<b>122.8</b>	115.9	6.0%
— 非營運項目	<b>(10.5)</b>	45.5	無意義
<b>總額</b>	<b>112.3</b>	161.4	-30.4%
每股盈利 (每股美仙)	<b>3.16</b>	4.54	-30.4%
本公司擁有人應佔資產淨值	<b>5,324.4</b>	5,183.5	2.7%
本公司擁有人應佔每股資產淨值 (美元)	<b>1.50</b>	1.46	2.7%

附註：

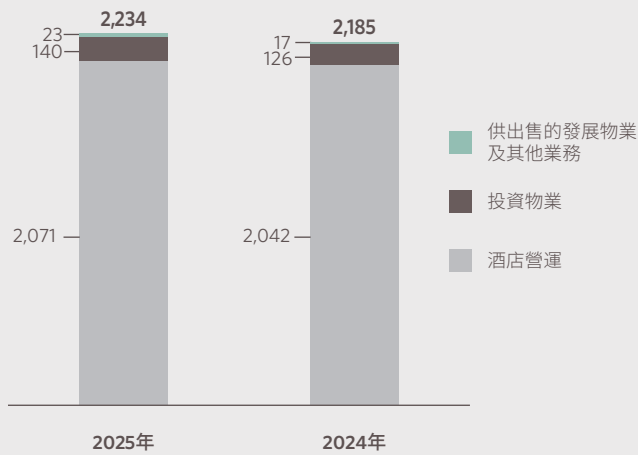
1. 實際應佔收入為本公司收入與本集團根據股本權益百分比計算之應佔附屬公司及聯營公司收入之總額。
2. 未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利 (為非香港財務報告準則財務計量用於計量本集團的營運盈利能力) 的定義為未計融資費用、稅項、折舊及攤銷、出售固定資產的收益/虧損及非營運項目，包括如出售於投資公司權益的收益/虧損；投資物業及金融資產的公平值收益/虧損；以及固定資產的減值虧損淨額。
3. 實際應佔未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利為本公司未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利與本集團根據股本權益百分比計算之應佔附屬公司及聯營公司的未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利總額。

董事會建議派發2025年之末期股息為每股普通股10港仙 (2024年：10港仙)。由於2025年10月已派付中期股息每股普通股5港仙 (2024年：5港仙)，2025年全年之股息總額為每股普通股15港仙 (2024年：15港仙)。

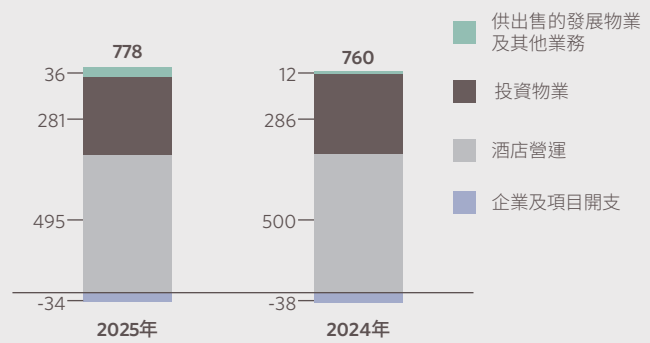
- 截至2025年12月31日止年度的綜合收入為2,234,100,000美元，與截至2024年12月31日止年度的2,185,400,000美元相比增長2.2%，反映本公司全球業務的韌性。
- 截至2025年12月31日止年度的實際應佔本公司、附屬公司及聯營公司的收入為2,712,100,000美元，與截至2024年12月31日止年度的2,653,600,000美元相比增長2.2%，主要由於實際應佔酒店營運的收入由2024年的2,310,700,000美元增長26,300,000美元至2,337,000,000美元及實際應佔供出售的發展物業的收入由2024年的48,500,000美元增長37,100,000美元至85,600,000美元所致。
- 截至2025年12月31日止年度的實際應佔本公司、附屬公司及聯營公司的未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利為778,200,000美元，與截至2024年12月31日止年度的760,100,000美元相比增長2.4%。該增長主要是由於實際應佔供出售的發展物業的未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利由去年的11,800,000美元增長23,200,000美元至35,000,000美元所致。
- 截至2025年12月31日止年度營運項目之本公司擁有人應佔綜合溢利為122,800,000美元，與截至2024年12月31日止年度的115,900,000美元相比增長6.0%。該增長主要是由於實際應佔供出售的發展物業的未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利增長所致。
- 總而言之，截至2025年12月31日止年度本公司擁有人應佔溢利為112,300,000美元，與截至2024年12月31日止年度的161,400,000美元相比減少30.4%，反映非營運項目同比減少56,000,000美元。

# 財務摘要

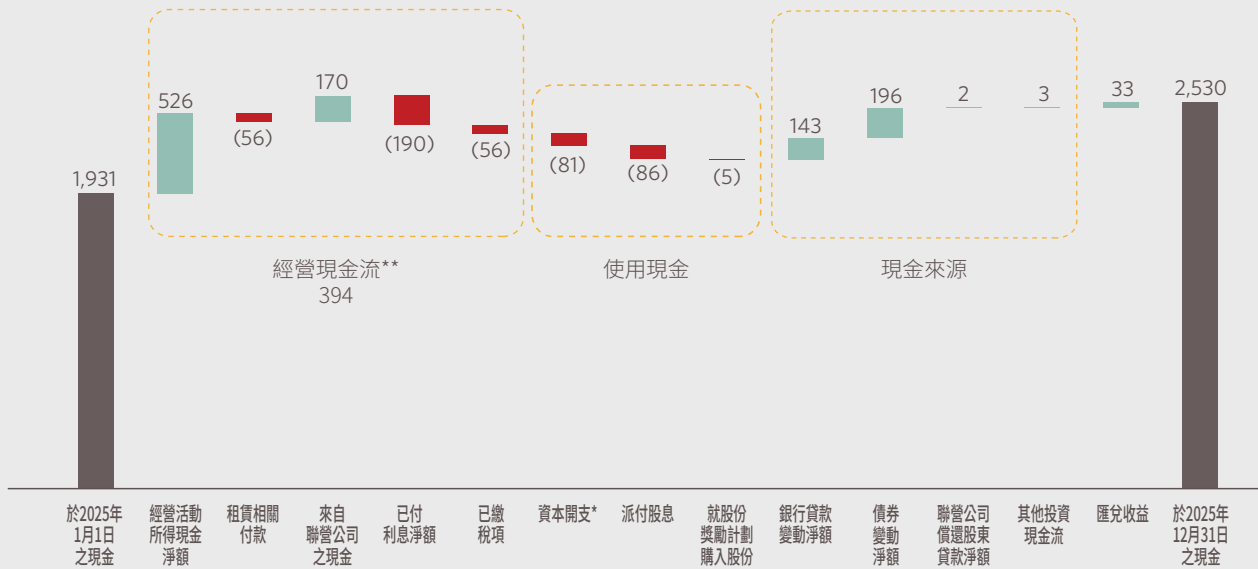
按類別劃分的分部收入  
(百萬美元)



按類別劃分的實際應佔本公司、附屬公司及聯營公司的未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利  
(百萬美元)



現金流變動 (附註)  
(百萬美元)



\* 資本開支包括就聯營公司之資金開支向其注入的資金。

\*\* 經營現金流包括來自本集團附屬公司的經營現金流以及利息收入及透過利息及支付股息向聯營公司收取的若干現金。

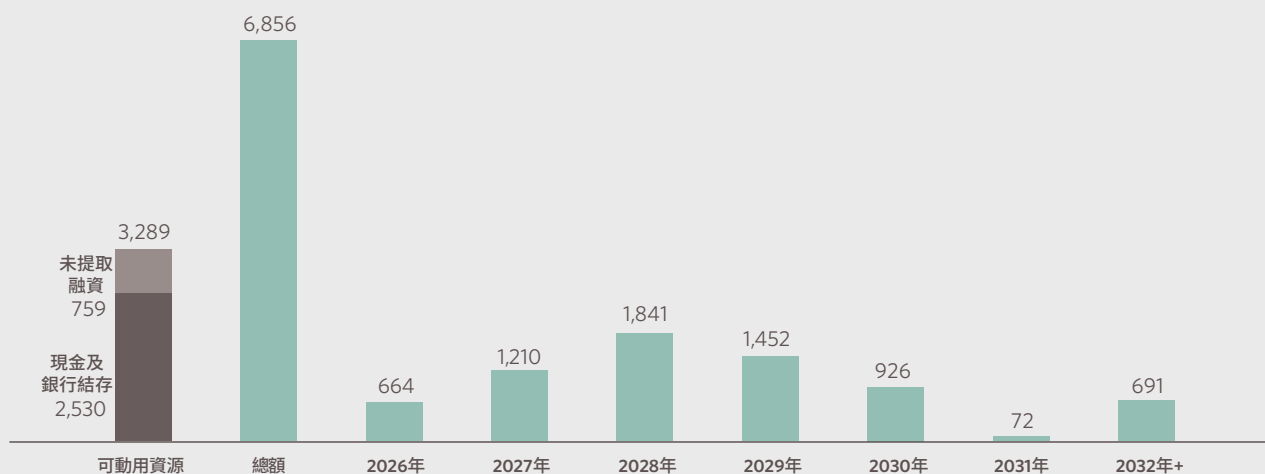
附註：現金流變動乃按管理層的角度呈列，其可能有別於根據香港財務報告準則披露要求下呈列的現金流量。

# 財務摘要

## 債務再融資時間表 (包括可動用資源)

(百萬美元)

加權平均期限：3.59年



# 企業資料

於2026年3月26日

## 董事會

### 執行董事\*

郭惠光女士 (主席及集團首席執行官)  
蔡志偉先生 (集團首席財務官及集團首席投資官)

### 非執行董事

林明志先生

### 獨立非執行董事

李國章教授  
葉志強先生  
李小冬先生  
莊辰超先生  
KHOO Shulamite N K女士  
蔡元文先生

### 執行委員會

郭惠光女士 (主席)  
蔡志偉先生

### 提名委員會

郭惠光女士 (主席)  
李國章教授  
李小冬先生  
KHOO Shulamite N K女士

### 薪酬及人力資源委員會

KHOO Shulamite N K女士 (主席)  
郭惠光女士  
李國章教授  
葉志強先生

### 審核及風險委員會

葉志強先生 (主席)  
李國章教授  
KHOO Shulamite N K女士  
蔡元文先生

### 公司秘書

蕭兆隆先生

### 核數師

羅兵咸永道會計師事務所  
執業會計師  
註冊公眾利益實體核數師  
香港特別行政區  
中環  
太子大廈22樓

### 總辦事處及主要營業地點

香港特別行政區  
鰂魚涌  
英皇道683號  
嘉里中心28樓

### 註冊地址

Victoria Place  
5/F, 31 Victoria Street  
Hamilton HM10  
Bermuda

### 百慕達主要股份過戶登記處

Appleby Global Corporate Services (Bermuda) Limited  
Canon's Court  
22 Victoria Street  
PO Box HM 1179  
Hamilton HM EX  
Bermuda

### 香港股份過戶登記分處

卓佳證券登記有限公司  
香港特別行政區  
夏慤道16號  
遠東金融中心17樓

### 股份代號

香港聯交所—00069  
新加坡證券交易所—S07  
美國預託證券—SHALY

### 網站

公司—[www.ir.shangri-la.com](http://www.ir.shangri-la.com)  
業務—[www.shangri-la.com/group](http://www.shangri-la.com/group)

### 投資者關係聯絡

[admin.ir@shangri-la.com](mailto:admin.ir@shangri-la.com)  
香港特別行政區  
鰂魚涌  
英皇道683號  
嘉里中心28樓

### 重要日期

就股東週年大會暫停辦理股份過戶登記  
2026年5月26日至2026年5月29日 (包括首尾兩日)

### 股東週年大會

2026年5月29日

### 2026年中期業績公佈

2026年8月

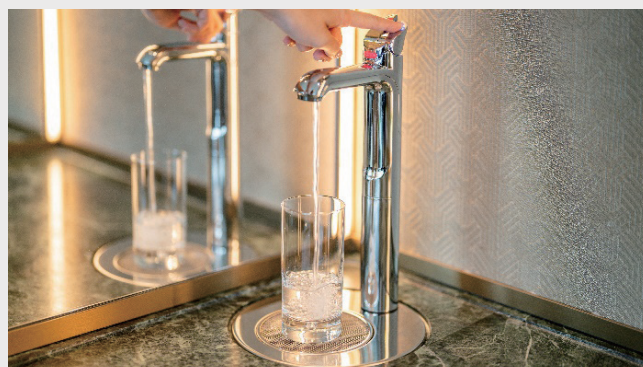
\* 趙汝泉先生將獲委任為執行董事，生效日期為2026年3月30日。

## 年度回顧



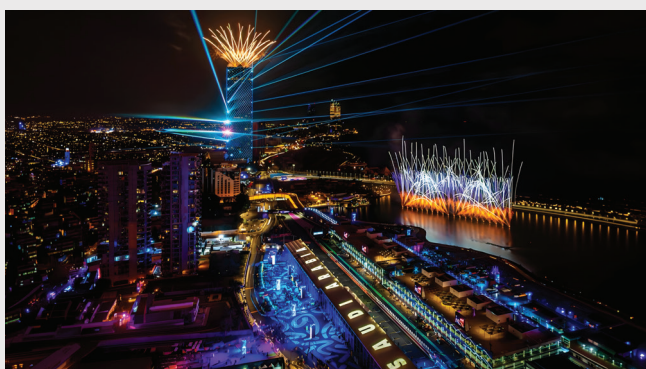
### 1月

2025年，香格里拉集團「江南灶」品牌取得了重要里程碑：位於南京香格里拉的「江南灶」及「江南灶·雲府」分別榮獲「黑珍珠二鑽」及「米芝蓮一星」殊榮。此外，品牌亦於上海虹橋機場香格里拉開設新店，將淮揚菜的匠心工藝帶到此重要的門戶樞紐目的地。



### 2月

香格里拉集團推出多項環保升級措施——由竹製用品及大容量裝沐浴用品，以至採用天然軟木鞋底的全新設計拖鞋，兼顧環保的同時亦能提升賓客舒適度。集團亦採用新一代乾洗技術，不僅能減少排放，也能妥善護理客人的衣物，充分體現其對可持續發展及保障客人健康與安全的承諾。



### 3月

吉達賽歐大廈香格里拉於電動方程式週末期間，在紅海海濱上演了一場壯觀的激光匯演，慶祝開業三周年。這場匯演更配合煙花與沉浸式燈光效果，為賓客帶來了震撼而難忘的視覺盛宴。這不僅象徵酒店業勇於突破的新時代，更標誌著創新、以賓客喜悅為核心，亦呼應沙特王國日益蓬勃的娛樂新景象。



### 3月

今年國際婦女節，香格里拉集團遍布全球的團隊以實際行動傳遞賦權精神——從在深圳舉辦慈善市集，到在新加坡表揚啟發人心的團隊成員，再到在迪拜向醫護人員致敬，表彰他們的付出與貢獻。這些舉措展現集團上下一心推動共融文化，並持續在領導力、商業及更多領域支持女性發光發熱。

## 年度回顧



**4月**  
雲南首個文化目的地酒吧SUMA姝瑪酒吧正式開業。SUMA屬香格里拉集團在昆明的雙品牌項目之一環，並由集團與國際知名SG集團合作打造。酒吧以本地食材為靈感，融入該地區的生物多樣性、飲食傳統與少數民族文化，調製出別具一格的雞尾酒，讓賓客在2026年昆明香格里拉隆重開業之前，率先體驗其獨特魅力。



**5月**  
香格里拉集團推出「香格里拉心鑿」(Shangri-La Signatures)——一個以深厚的文化內涵與精緻設計為核心的全新酒店品牌。首個項目為坐落於聯合國教科文組織世界文化遺產西湖湖畔的杭州香格里拉飯店·水知心居。這家精品酒店通過藝術、康養、美饌與故事敘述，重新定義現代奢華，並入選《DestinAsian》雜誌「The Luxe List」，成為亞太區最佳新酒店及度假村之一。



**6月**  
香格里拉集團在北京舉辦了首屆文化夏令營，為充滿好奇心的孩子與家人打造了為期五天的旅程，將文化探索與五星級的舒適體驗巧妙融合。孩子們在文化大師的指導下，透過傳統工藝、表演藝術與身心靈體驗，感受到中華文化的博大精深。



**6月**  
香格里拉集團歡迎世界游泳冠軍潘展樂加入「香格里拉之友」大家庭，並向他以行動展現的中華精神與不懈毅力致敬。在自律、韌性與決心的淬鍊下，他的成長歷程映照出深植於中華文化的價值底蘊，亦與香格里拉致力為客人創造令人心馳神往、難以忘懷的時刻的精神相互契合。

## 年度回顧



### 7月

在《漫旅Travel + Leisure》2025年「全球最佳獎」評選中，香格里拉獲讀者評選為全球五大最佳酒店品牌之一。



### 8月

深圳前海JEN酒店迎來香港國際機場於大灣區設立的首個高端城市候機樓正式啟用。該候機樓位於前海自由貿易區，進一步加強大灣區的高端旅遊服務與國際連通性，提供自助登機櫃檯、雅致的貴賓休息室，以及直達香港國際機場的專屬穿梭巴士服務。



### 9月

香格里拉集團透過全球「關愛自然」項目，與烏達瓦拉維大象中轉之家攜手收養了一頭獲救的小象El-la。未來五年，科倫坡香格里拉與漢班托塔香格里拉將共同資助她的全面照護—包括營養補給、獸醫支援及野化訓練，陪伴她逐步回歸自然。此舉展現了集團對生物多樣性及人與自然和諧共處的堅定承諾。



### 10月

香格里拉集團推出全新僱主品牌，透過傳承亞洲待客之雅與悅的共同使命，展現其全球大家庭的精神，以及為賓客創造歡樂時刻的真摯情感。此次發布以全新僱主品牌影片與煥新的招聘網站為核心，邀請志同道合的人才加入集團，在香格里拉找到屬於自己的「香格里拉」。

## 年度回顧



### 10月

上海虹橋機場香格里拉與上海虹橋機場盛貿酒店，於虹橋交通樞紐核心地段正式開業。兩家酒店為香格里拉集團在上海的雙品牌發展項目和第五個酒店項目，發揮相輔相成的作用，將永恒優雅與智能科技帶來的高效便捷融為一體，為機場住宿體驗樹立全新標杆。



### 11月

香港嘉里酒店推出全港首個酒店無人機表演服務，為維多利亞港上的慶典與企業活動增添璀璨光彩。首次企業開放日更以1,500架無人機同步編隊點亮天際線，帶來震撼全場的視覺盛宴。此服務現已開放私人及企業預訂，並可根據需求靈活定制，配合煥新設計的場地與精緻餐飲，為每一場活動注入耳目一新的全新維度。



### 12月

香格里拉集團推出「點亮璀璨節日奇遇」節日企劃，旗下遍布全球的酒店及度假村化身為夢幻仙境，處處滿載高心慶祝與驚喜。精心布置的裝飾與主題客房、適合一家大小的工作坊、匠心炮製的精緻餐單與季節限定風味，配合從心而發的待客之道，讓盛大的節日慶典與親密的溫馨時刻，同樣化作歷久常新的美好回憶。



### 12月

香港港島香格里拉酒店入選《悅游Condé Nast Traveller》「2026悅游金榜」，並獲評為「中國最佳親子酒店」——此項來自全球其中一家最具公信力的旅遊媒體的殊榮。

# 年度獎項

## 2025年度《悅游Condé Nast Traveller》 讀者之選大獎

多地最佳酒店及度假村

## 2025年度《DestinAsian》讀者選擇獎

多地最佳酒店及度假村

## 2025年度《漫旅Travel + Leisure》

### 全球最佳獎

全球最佳酒店品牌

(在獲選的25個品牌中位列第四名)

多地最佳酒店及度假村

## 福布斯旅遊指南

多地五星大獎酒店

## 米芝蓮星鑰酒店

中國、柬埔寨、法國、加拿大、日本、

英國一星鑰酒店

## 米芝蓮指南

福州、香港、南京、揚州米芝蓮一星餐廳

## 2025年度TTG中國旅遊大獎

中國最佳豪華酒店品牌

## 2025年度MARKETING-INTERACTIVE The

### Loyalty & Engagement Awards

最佳客戶關係管理策略—金獎

最佳忠誠度策略(旅遊及酒店業)—金獎

最佳短期忠誠度行銷項目—金獎

最佳KOL合作運用—銀獎

最佳內容行銷運用—銀獎

最佳全球覆蓋及影響力—銅獎

最佳社交媒體策略—銅獎

## 《Travel + Leisure》印度及南亞版

### 「2025年印度最佳大獎」

全球最佳酒店忠誠度計劃—香格里拉會

## 第13屆飛客旅行獎

最受常旅客喜愛的酒店忠誠伯計劃

(最佳生活方式獎勵)：香格里拉會

年度忠誠度計劃信用卡(酒店)：

中信銀行香格里拉聯名信用卡

## 2025年度亞洲可持續發展報告獎

亞洲最佳工作場所報告—銅獎

## 大灣區ESG優秀披露榜單2025

## 香港ESG報告大獎2025

最佳ESG報告獎(國際)—嘉許獎

## 香港品質保證局香港綠色和

### 可持續金融大獎2025

ESG披露貢獻先鋒大獎

## 灼見名家X恒生大學ESG大獎2025

ESG企業典範大獎

## 社會責任大會奧納獎

2025年度責任—金獎

## 2025年度香港公司管治與環境、

### 社會及管治卓越獎

環境、社會及管治卓越獎(其他及GEM公司)

## 香港管理專業協會香港可持續發展獎2025

典範獎(大機構組別)

優秀環境措施獎

## 《時代》雜誌

亞太最佳企業2025(在獲選的500家企業中位列

第124名)

## 領英

2025年度AI人才招聘卓越獎

# 主席報告

## 致各位尊敬的股東：

我謹代表董事會，匯報香格里拉(亞洲)有限公司(「**香格里拉**」)截至2025年12月31日止財政年度的財務業績。2025年是穩步發展的一年，香格里拉在不斷變化的全球旅遊格局中繼續鞏固其地位。儘管各地區的市場復甦仍然不均衡，但在旅遊持續回升的支持下，整體需求表現出韌性。本集團保持穩定的營業額及盈利表現，擁有穩定的現金流產生及維持資產負債狀況的實力。2025年，集團綜合收入從2024年的21.9億美元增長至22.3億美元，增幅達2.2%，而集團綜合未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利亦增長至5.209億美元，增幅為3.4%。集團自由現金流增長14.7%至3.13億美元。我們欣然宣佈派發全年股息每股15港仙，總計約7,000萬美元，派息率佔除稅及少數股東權益後經營溢利的56%。

隨著客戶行為的轉變，賓客更多地尋求能反映其價值觀及文化的體驗和品牌。對此，我們作出投入提升產品供應，以滿足賓客不斷變化的需求。2025年，我們推出香格里拉心靈品牌，迎來杭州香格里拉飯店·水知心居開業，強化我們提供具文化底蘊的奢華體驗的定位。我們亦在中國最重要的商業樞紐之一上海虹橋機場推出了我們的首個機場酒店，該物業項目包括香格里拉與盛貿飯店雙品牌。同時，我們透過新的酒店管理協議繼續建設我們未來的項目，進一步強化我們在重要戰略地點的全球影響力。除了入住體驗外，我們提升餐飲供應並注重家庭體驗以及健康與安全，在賓客人生不同環節與其連接。

除上述工作外，我們將繼續保持嚴謹的工作作風，通過提升營運效率和效益及實行積極的庫務管理，提升財務業績。

最後，我謹在此向集團內的各位同仁致以衷心的感謝。人才是我們最寶貴的資產，我十分感謝各位同仁在日常工作中的奉獻和韌性。儘管經營環境充滿挑戰，我們的團隊仍致力為每一位賓客提供亞洲酒店的頂級服務和歡愉體驗。我也希望在此感謝所有客人、合作夥伴及股東對香格里拉一如既往的信任和支持。我們期待未來一年與您再次相見。

## 郭惠光

主席及集團首席執行官

## 董事會、公司秘書及高層管理人員

### 執行董事



#### 郭惠光

現年48歲，馬來西亞籍

執行董事

主席

集團首席執行官（任期自2025年8月1日起）

#### 服務本集團時間

- 由2014年10月至2016年6月出任非執行董事
- 由2016年6月至2016年12月出任執行董事及副主席
- 自2017年1月起出任執行董事及主席
- 自2025年8月起出任集團首席執行官

#### 現時於本集團內擔任的其他主要職位

- 執行委員會－主席
- 提名委員會－主席
- 薪酬及人力資源委員會－成員

#### 過去三年於上市公司的董事職務

- 中國國際貿易中心股份有限公司（在上海證券交易所上市），本公司之聯營公司－自2015年4月起出任董事；自2018年4月起出任執行董事

#### 現時其他主要職位

- 嘉里集團郭氏基金會（香港）有限公司（慈善機構）－理事

#### 其他過往經驗及主要職位

- 南華早報集團有限公司（現稱長城環亞控股有限公司）（在香港聯交所上市，股份代號00583）－自2003年10月加盟；由2004年2月至2016年6月出任執行董事（由2009年1月至2012年6月出任董事總經理及行政總裁）
- The Post Publishing Public Company Limited（現稱 Bangkok Post Public Company Limited）（曾在泰國證券交易所上市，已於2024年7月除牌）－由2012年11月至2016年6月出任董事

#### 學歷／專業資格

- 東亞研究學士學位－美國哈佛大學

#### 與主要股東關係

- 持股權益
  - － KGL（主要股東）－視為擁有多於5%
  - － Kuok Brothers Sdn Berhad（其他主要股東）－視為擁有少於5%
  - － Kuok (Singapore) Limited（其他主要股東）－視為擁有多於5%
- 董事／職位／工作
  - － KGL（主要股東）－董事
  - － 嘉里控股（主要股東）－董事

## 董事會、公司秘書及高層管理人員



### 蔡志偉

現年59歲，新加坡籍  
執行董事  
集團首席財務官及  
集團首席投資官

#### 服務本集團時間

- 由2018年2月至2018年12月出任特殊項目之執行副總裁
- 由2019年1月至2019年8月出任投資與資產管理主管
- 自2019年9月起出任集團首席投資官
- 由2020年4月至2021年4月出任集團首席技術官
- 自2022年8月起出任集團首席財務官
- 自2022年9月起出任執行董事

#### 現時於本集團內擔任的其他主要職位

- 執行委員會一成員

#### 其他過往經驗及主要職位

- Keppel Corporation Limited—由2000年至2010年出任總經理(戰略發展)；由2004年至2010年出任首席執行官(綜合工程)
- Singbridge International Singapore Pte Limited (淡馬錫控股(私人)有限公司之附屬公司)—由2010年1月至2013年2月出任執行副總裁

#### 學歷／專業資格

- 工程理學學士學位—英國牛津大學
- 特許資格持有人—特許財務分析師

## 非執行董事



### 林明志

現年58歲，新加坡籍  
非執行董事

#### 服務本集團時間

- 由2016年9月至2016年12月出任非執行董事
- 由2017年1月至2022年12月出任執行董事兼集團首席執行官
- 自2023年1月起出任非執行董事

#### 過去三年於上市公司的董事職務

- 中國國際貿易中心股份有限公司(在上海證券交易所上市)，本公司之聯營公司—由2018年4月至2024年7月出任主席兼執行董事

#### 現時其他主要職位

- Mandai Park Holdings Pte Limited (淡馬錫控股(私人)有限公司之附屬公司)—自2024年4月起出任董事
- Mandai Resorts Pte Limited (淡馬錫控股(私人)有限公司之附屬公司)—自2024年4月起出任董事

#### 其他過往經驗及主要職位

- CapitaMalls Asia Limited (現稱CapitaLand Mall Asia Limited) (曾在新加坡證券交易所上市，已於2014年7月除牌)—由2008年11月至2014年9月出任董事兼首席執行官
- Changi Airports International Pte Limited—由2015年5月至2017年6月出任非執行董事兼審核委員會成員
- Raffles Medical Group Limited (在新加坡證券交易所上市)—由2015年7月至2019年4月出任獨立董事

#### 學歷／專業資格

- 物理學學士學位—英國牛津大學
- 工商管理(會計學)碩士學位—新加坡南洋理工大學

## 董事會、公司秘書及高層管理人員

### 獨立非執行董事



**李國章**  
現年80歲，中國籍  
獨立非執行董事

#### 服務本集團時間

- 自2011年3月起出任獨立非執行董事

#### 現時於本集團內擔任的其他主要職位

- 提名委員會－成員
- 薪酬及人力資源委員會－成員
- 審核及風險委員會－成員

#### 過去三年於上市公司的董事職務

- 東亞銀行有限公司（在香港聯交所上市，股份代號00023）－自2008年1月起出任非執行董事；自2009年4月起出任非執行副主席

#### 現時其他主要職位

- 香港特別行政區政府行政會議－自2002年7月起出任成員
- 香港中文大學外科學系－自2005年起出任榮休講座教授
- 大灣區航空有限公司－自2020年12月起出任非執行董事
- 全國人民代表大會常務委員會香港特別行政區基本法委員會－自2021年8月起出任委員

#### 其他過往經驗及主要職位

- 香港中文大學－由1992年至1996年出任醫學院院長；由1996年8月至2002年7月出任校長
- 中國人民政治協商會議全國委員會－由1998年至2018年3月出任委員

- 香港應用科技研究院有限公司－由2000年5月至2002年7月出任董事
- 香港科技園公司－由2001年3月至2002年7月出任董事
- 香港特別行政區政府教育統籌局－由2002年8月至2007年6月出任局長
- 香港特別行政區政府可持續發展委員會－由2015年3月至2021年2月出任主席
- 香港大學－由2016年1月至2021年12月出任校務委員會主席
- Glaxo Wellcome Plc（現稱GSK Plc）（在倫敦及紐約證券交易所上市）－由1997年1月至2002年7月出任非執行董事
- 中國移動（香港）集團有限公司（現稱中國移動有限公司）（在香港聯交所上市，股份代號00941）－由1997年9月至2002年7月出任獨立非執行董事
- 九龍倉集團有限公司（在香港聯交所上市，股份代號00004）－由2001年10月至2002年7月及由2012年7月至2013年8月出任獨立非執行董事
- 大自然家居控股有限公司（曾在香港聯交所上市，股份代號02083，已於2021年10月除牌）－由2011年5月至2021年10月出任獨立非執行董事

#### 學歷／專業資格

- 醫學學士學位－英國劍橋大學

## 董事會、公司秘書及高層管理人員



### 葉志強

現年65歲，新加坡籍  
獨立非執行董事

#### 服務本集團時間

- 自2017年12月起出任獨立非執行董事

#### 現時於本集團內擔任的其他主要職位

- 薪酬及人力資源委員會 — 成員
- 審核及風險委員會 — 主席

#### 過去三年於上市公司的董事職務

- 勝科工業有限公司（在新加坡證券交易所上市）— 自2016年10月起出任獨立非執行董事
- Seatrium Limited（前稱勝科海事有限公司）（在新加坡證券交易所上市）— 自2021年12月起出任副主席兼獨立非執行董事
- Olam Group Limited（在新加坡證券交易所上市）— 由2022年3月至2025年4月出任獨立非執行董事；自2025年4月起出任非執行副主席

#### 現時其他主要職位

- Ensign Infosecurity Pte Limited — 自2019年9月起出任獨立非執行董事
- 太平船務（私人）有限公司 — 自2021年3月起出任獨立非執行董事
- Singapore Life Holdings Pte Limited（前稱Aviva Singlife Holdings Pte Limited）— 自2021年8月起出任獨立非執行董事
- OFl Group Limited — 自2025年7月起出任非執行董事

#### 其他過往經驗及主要職位

- Singapore Power Limited — 由2002年9月至2009年1月出任首席財務官
- CapitaMalls Asia Limited（現稱CapitaLand Mall Asia Limited）（曾在新加坡證券交易所上市，已於2014年7月除牌）— 由2009年10月至2013年4月出任獨立非執行董事

- Tiger Airways Holdings Limited（曾在新加坡證券交易所上市，已於2016年5月除牌）— 由2009年12月至2016年5月出任獨立非執行董事
- Hup Soon Global Corporation Limited（曾在新加坡證券交易所上市，已於2013年4月除牌）— 由2010年4月至2013年4月出任獨立非執行董事
- Citibank Singapore Limited — 由2011年12月至2020年6月出任獨立非執行董事
- 海峽貿易有限公司（在新加坡證券交易所上市）— 由2013年1月至2014年8月出任執行董事；由2009年5月至2018年4月出任董事
- 亞騰資產管理有限公司（曾在新加坡證券交易所上市，已於2017年4月除牌）— 由2014年1月至2017年4月出任非執行董事
- Certis CISCO Security Pte Limited — 由2014年12月至2020年11月出任獨立非執行董事
- InterOil Corporation（曾在紐約證券交易所上市，已於2017年2月除牌）— 由2015年3月至2017年2月出任獨立非執行董事
- 新傳媒私人有限公司 — 由2015年11月至2023年9月出任獨立非執行董事
- Olam International Limited（曾在新加坡證券交易所上市，已於2022年3月除牌）— 由2015年12月至2022年3月出任獨立非執行董事
- 馬熔錫機構有限公司（在馬來西亞及新加坡證券交易所上市）— 由2016年5月至2018年5月出任非執行董事
- Maxeon Solar Technologies, Limited（在納斯達克上市）— 由2020年8月至2021年6月出任獨立非執行董事

#### 學歷／專業資格

- 會計學學士學位 — 新加坡國立大學
- 資深會員 — 澳洲會計師公會
- 資深會員 — 新加坡特許會計師協會
- 資深會員 — 新加坡董事協會

## 董事會、公司秘書及高層管理人員



**李小冬**  
現年48歲，新加坡籍  
獨立非執行董事

### 服務本集團時間

- 自2019年5月起出任獨立非執行董事

### 現時於本集團內擔任的其他主要職位

- 提名委員會一成員

### 過去三年於上市公司的董事職務

- Sea Limited (在紐約證券交易所上市) — 自2009年5月起出任董事會主席及首席執行官

### 現時其他主要職位

- 新加坡經濟發展局 — 自2020年2月起出任董事會成員
- 史丹佛大學商學院顧問委員會 — 自2020年9月起出任委員
- 新加坡國立大學校董會 — 自2021年4月起出任成員
- 新加坡足球協會 — 自2025年4月起出任會長

### 其他過往經驗及主要職位

- 新加坡未來經濟委員會 — 由2016年1月至2017年2月出任成員

### 學歷／專業資格

- 工程學學士學位 — 中國內地上海交通大學
- 工商管理碩士學位 — 美國史丹佛大學史丹佛工商管理研究生院



**莊辰超**  
現年50歲，新加坡籍  
獨立非執行董事

### 服務本集團時間

- 自2019年12月起出任獨立非執行董事

### 過去三年於上市公司的董事職務

- 簡普科技 (在紐約證券交易所上市) — 由2014年2月至2023年6月出任董事

### 現時其他主要職位

- 斑馬資本 — 自2016年3月起為合夥人

### 其他過往經驗及主要職位

- 鯊威 — 由1999年4月至2001年6月出任首席技術官
- 世界銀行 — 由2001年9月至2005年1月出任系統架構工程師
- 去哪兒網 — 由2005年2月至2011年6月出任總裁；由2011年7月至2016年1月出任首席執行官

### 學歷／專業資格

- 電子工程學科學士學位 — 中國內地北京大學

## 董事會、公司秘書及高層管理人員



**KHOO Shulamite N K**  
現年64歲，新加坡籍  
獨立非執行董事

### 服務本集團時間

- 自2020年11月起出任獨立非執行董事

### 現時於本集團內擔任的其他主要職位

- 提名委員會一成員
- 薪酬及人力資源委員會一主席
- 審核及風險委員會一成員

### 過去三年於上市公司的董事職務

- CIMB Group Holdings Berhad (在馬來西亞證券交易所上市) – 自2020年5月起出任獨立董事
- 友邦保險控股有限公司 (在香港聯交所上市，股份代號01299) – 自2026年2月起出任獨立非執行董事

### 現時其他主要職位

- 友邦保險有限公司 – 自2022年10月起出任獨立非執行董事

### 其他過往經驗及主要職位

- 英國保誠有限公司 – 由1984年至2004年12月在新加坡及香港擔任業務、客戶服務及營運等不同前線崗位
- AXA Group SA – 由2005年至2008年出任人力資源及對內傳訊部門之地區主管；由2008年至2010年出任集團執行副總裁及環球人力資源總監
- 新加坡公共服務署國際顧問委員會 – 由2011年至2017年出任委員
- 友邦保險控股有限公司 – 由2011年1月至2018年2月出任集團人力資源總監；由2011年1月至2017年6月出任執行委員會成員
- 嘉里物流聯網有限公司 (現稱KLN Logistics Group Limited) (在香港聯交所上市，股份代號00636) – 由2017年7月至2021年10月出任獨立非執行董事

### 學歷／專業資格

- 理學學士學位 – 加拿大多倫多大學
- 資深會員 – 英國特許人事發展協會



**蔡元文**

現年56歲，中國籍  
獨立非執行董事

(任期自2026年3月16日起)

### 服務本集團時間

- 自2026年3月起出任獨立非執行董事

### 現時於本集團內擔任的其他主要職位

- 審核及風險委員會一成員 (任期自2026年3月16日起出任)

### 其他過往經驗及主要職位

- 蘇利文·克倫威爾律師事務所 – 由2003年1月至2015年12月出任合夥人
- 德普律師事務所 – 由2015年12月至2023年4月出任合夥人

### 學歷／專業資格

- 經濟學文學士學位 – 美國普林斯頓大學
- 法律博士學位 – 美國哈佛法學院
- 會員 – 紐約州律師協會
- 律師 – 香港特別行政區

## 董事會、公司秘書及高層管理人員

### 公司秘書

#### 蕭兆隆

現年60歲，新加坡籍  
公司秘書

#### 服務本集團時間

- 於2011年11月加盟本集團為高級法律顧問
- 自2017年6月起出任總法律顧問
- 自2019年1月起出任公司秘書

#### 其他過往經驗及主要職位

- 眾達國際法律事務所－合夥人
- CMON Limited (在香港聯交所上市，股份代號01792)－由2016年11月至2020年4月出任獨立非執行董事

#### 學歷／專業資格

- 法學士學位－英國倫敦國王學院
- 律師－香港、英格蘭及威爾斯
- 出庭辯護人兼律師(非執業)－新加坡

### 高層管理人員

#### 郭惠光

現年48歲，馬來西亞籍  
主席及集團首席執行官

- 履歷詳情載於上一分節。

#### 蔡志偉

現年59歲，新加坡籍  
集團首席財務官及集團首席投資官

- 履歷詳情載於上一分節。

#### 鮑存旗

現年68歲，新加坡籍  
集團首席運營官

#### 服務本集團時間

- 於1994年3月加盟本集團為北京國貿飯店酒店經理
- 由1995年10月至1999年11月以及2008年10月至2011年12月出任多間中國內地香格里拉大酒店及盛貿飯店的總經理
- 由1999年11月至2008年10月出任中國內地之市場銷售副總裁
- 由2011年12月至2019年10月出任運營執行副總裁(華北)
- 由2019年11月至2020年11月出任區域副首席執行官(華北)
- 由2020年11月至2025年3月出任中國區副首席執行官兼中國區運營執行副總裁
- 自2021年10月起出任集團首席運營官

#### 其他過往經驗及主要職位

- 擁有超過35年酒店業經驗，並曾於中國內地、美國及新加坡擔任多個管理職位

#### 學歷／專業資格

- 酒店管理、計算機科學與心理學學士學位－美國夏威夷楊百翰大學

# 董事會、公司秘書及高層管理人員

## 馮紹山

現年56歲，新加坡籍  
集團投資及資產管理部主管

### 服務本集團時間

- 於2024年1月加盟本集團為集團投資及資產管理部主管

### 過去三年於上市公司的董事職務

- Shangri-La Hotels (Malaysia) Berhad (在馬來西亞證券交易所上市)，本公司之附屬公司—自2024年3月起出任董事總經理
- Shangri-La Hotel Public Company Limited (在泰國證券交易所上市)，本公司之附屬公司—自2024年4月起出任董事

### 其他過往經驗及主要職位

- PT Adaro Power (PT Adaro Energy的獨立發電業務單位，其股份於雅加達證券交易所上市)—由2015年至2023年擔任高級管理層職位
- 在業務發展方面擁有超過30年經驗，包括投資、銀行、基礎建設及建築等領域、在城市基礎設施、電力及農業基礎設施的投資，以及資產收購

### 學歷／專業資格

- 政治科學及經濟學士學位—加拿大卡加利大學
- 工商管理(商業法律)碩士學位—新加坡南洋理工大學

## 趙汝泉

現年55歲，馬來西亞籍  
集團投資及資產管理部主管(中國區)(任期自2025年9月1日起)

### 服務本集團時間

- 於2025年5月加盟本集團為財務高級副總裁(中國新業務開發)
- 自2025年9月起出任集團投資及資產管理部主管(中國區)

### 過去三年於上市公司的董事職務

- 111, Inc (在納斯達克上市)—自2018年9月起出任獨立董事
- 中國國際貿易中心股份有限公司(在上海證券交易所上市)，本公司之聯營公司—自2025年11月起出任主席兼執行董事

### 其他過往經驗及主要職位

- DDB大中華集團—由2009年9月至2011年11月出任首席財務官
- 瑞邁國際有限公司—由2011年11月至2015年8月出任首席財務官
- 華住集團有限公司—(在香港聯交所(股份代號1179)及納斯達克上市)—由2015年11月至2016年3月出任副首席財務官；由2016年3月至2021年5月出任首席財務官
- 保諾-桑迪亞—由2021年5月至2022年9月出任首席財務官
- 山東天岳先進科技股份有限公司—由2022年10月至2024年9月出任首席財務官

### 學歷／專業資格

- 會計及財務分析學士學位—英國華威大學
- 資深會員—英國特許公認會計師公會
- 會員—美國註冊會計師協會
- 會員—香港會計師公會

\* 根據本公司的香港聯交所公告，自2026年3月30日起，趙汝泉先生將獲委任為執行董事，並同時擔任集團首席財務官及集團投資及資產管理部主管(中國區)。

## 董事會、公司秘書及高層管理人員

### 徐皓淳

現年57歲，中國籍

首席新業務拓展官（中國區）（任期自2025年10月10日起）

#### 服務本集團時間

- 於2025年10月加盟本集團為首席新業務拓展官（中國區）

#### 其他過往經驗及主要職位

- 華住集團有限公司－（在香港聯交所（股份代號1179）及納斯達克上市）－由2006年5月至2025年7月出任聯席首席運營官

#### 學歷／專業資格

- 旅遊與酒店管理碩士學位－香港理工大學

### 張偉峰

現年48歲，中國籍

集團首席人力資源官（任期自2026年1月5日起）

#### 服務本集團時間

- 於2026年1月加盟本集團為集團首席人力資源官

#### 其他過往經驗及主要職位

- 華住集團有限公司－（在香港聯交所（股份代號1179）及納斯達克上市）－由2022年1月至2025年12月出任首席人力資源官
- 星巴克中國－由2017年4月至2021年12月出任零售及營運夥伴資源負責人
- 百勝中國控股有限公司（在香港聯交所（股份代號09987）及紐約證券交易所上市）－由2009年9月至2017年4月出任人力資源運營與卓越總監

#### 學歷／專業資格

- 管理學士學位－中國內地江蘇理工學院
- 工商管理碩士學位－中國內地東南大學

### 董本洪

現年56歲，台灣籍

集團首席市場營銷官兼中國區首席執行官（任期自2025年3月3日起）

#### 服務本集團時間

- 於2025年3月加盟本集團為集團首席市場營銷官兼中國區首席執行官

#### 其他過往經驗及主要職位

- 阿里巴巴集團控股有限公司（在香港聯交所（股份代號09988）及紐約證券交易所上市）－由2016年1月至2023年4月出任首席市場官；由2023年5月至2025年1月出任總裁

#### 學歷／專業資格

- 電機工程學士學位－國立台灣大學
- 工業工程理學碩士學位－美國密歇根大學



01

—

## 討論與分析

## 討論與分析

本集團的主營業務與2024年相同。本集團業務由四個主要分部組成：

- **酒店物業**—酒店物業(包括租賃酒店)之發展、擁有及經營
- **酒店管理及相關服務**—為本集團擁有的酒店及第三方擁有的酒店提供酒店管理服務
- **投資物業**—用作租賃的辦公室物業、商用物業及服務式公寓／住宅之發展、擁有及經營
- **供出售的發展物業**—房地產物業之發展及出售

本集團繼續為上述業務分部發展酒店物業、用作租賃的投資物業以及用作出售的物業。

本集團現時擁有及／或管理以下品牌之酒店：

- **香格里拉酒店及度假酒店**
- **香格里拉心璽(全新品牌)**
- **嘉里酒店**
- **JEN酒店**
- **盛貿飯店**

下表概述本集團於2025年12月31日的酒店及客房：

品牌	擁有／租賃		管理		營運中酒店總數		發展中酒店	
	酒店	客房 (千間)	酒店	客房 (千間)	酒店	客房 (千間)	擁有／租賃 酒店	管理合約下的 酒店
 香格里拉 SHANGRI-LA	74	30.9	16	5.1	90	36.0	3	3
 香格里拉心璽 SHANGRI-LA SIGNATURES	1	0.1	—	—	1	0.1	—	—
 KERRY HOTELS 嘉里大酒店	3	1.6	—	—	3	1.6	—	—
 JEN 香格里拉集團	8	3.0	1	0.4	9	3.4	—	1
 TRADERS HOTELS 盛貿飯店	1	0.5	2	0.9	3	1.4	—	1
<b>總額</b>	<b>87</b>	<b>36.1</b>	<b>19</b>	<b>6.4</b>	<b>106</b>	<b>42.5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>

附註：

- (1) 全新品牌香格里拉心璽旗下位於中國內地的「杭州香格里拉飯店·水知心居」(本集團擁有45%股權權益)於2025年5月開業。
- (2) 加拿大的溫哥華香格里拉(由第三方擁有的管理酒店)的酒店管理協議已於2025年6月終止。
- (3) 中國內地的上海虹橋機場香格里拉及上海虹橋機場盛貿酒店(租賃酒店)於2025年10月開業。
- (4) 阿曼的馬斯喀特Al Husn香格里拉及馬斯喀特Barr Al Jissah香格里拉(由第三方擁有的管理酒店)的酒店管理協議已於2025年12月終止。

下表概述附屬公司及聯營公司所擁有營運中作租賃用途的投資物業的總樓面面積（「樓面面積」）：

(千平方米)	本集團 股權權益	於2025年12月31日營運中 投資物業總樓面面積		
		辦公室 樓面	商用 樓面	服務式 公寓／住宅
中國內地	20.0-100.0%	1,069.1	726.2	266.5
馬來西亞	52.78%	45.2	8.5	17.4
新加坡	44.6-100.0%	3.3	22.9	24.7
澳洲	100.0%	0.5	11.4	-
蒙古	51.0%	58.0	39.6	30.0
緬甸	55.86-59.28%	37.6	11.8	56.8
斯里蘭卡	90.0%	59.9	79.5	3.7
<b>總額</b>		<b>1,273.6</b>	<b>899.9</b>	<b>399.1</b>

## 綜合損益表

下表分別以傳統財務報表格式及實際應佔格式顯示截至2025年及2024年12月31日止年度的本集團損益。以傳統財務報表格式呈列的金額為本公司及其附屬公司以100%基礎減去非控制性權益的總金額，並加上應佔聯營公司溢利，以得出本公司擁有人應佔本集團最終呈報損益。以實際應佔呈列的本集團損益為非香港財務報告準則財務呈列格式，而以實際應佔呈列的金額為本公司及本集團基於股權權益百分比計算出應佔附屬公司及聯營公司的總金額。

(百萬美元)	截至2025年12月31日 止年度之損益		截至2024年12月31日 止年度之損益		變動百分比	
	財務報表 格式	實際 應佔	財務報表 格式	實際 應佔	財務報表 格式	實際 應佔
收入	<b>2,234.1</b>	<b>2,712.1</b>	2,185.4	2,653.6	2.2%	2.2%
銷售成本	<b>(988.9)</b>	<b>(1,142.7)</b>	(968.6)	(1,112.3)	-2.1%	-2.7%
毛利	<b>1,245.2</b>	<b>1,569.4</b>	1,216.8	1,541.3	2.3%	1.8%
經營開支	<b>(728.1)</b>	<b>(793.5)</b>	(715.6)	(783.1)	-1.7%	-1.3%
其他收益－營運項目	<b>3.8</b>	<b>2.3</b>	2.7	1.9	40.7%	21.1%
<b>未計利息、稅項、折舊、攤銷及 非營運項目前之盈利</b>	<b>520.9</b>	<b>778.2</b>	503.9	760.1	3.4%	2.4%
折舊及攤銷	<b>(246.5)</b>	<b>(272.0)</b>	(262.3)	(285.8)	6.0%	4.8%
出售固定資產虧損	<b>(4.4)</b>	<b>(3.8)</b>	(5.3)	(5.2)	17.0%	26.9%
利息收入	<b>84.4</b>	<b>85.5</b>	50.6	54.3	66.8%	57.5%
其他開支－非營運項目	<b>(30.4)</b>	<b>(30.4)</b>	(46.0)	(46.0)	33.9%	33.9%
其他收益／(虧損)－非營運項目	<b>10.9</b>	<b>26.1</b>	(6.0)	131.4	無意義	-80.1%
經營溢利	<b>334.9</b>	<b>583.6</b>	234.9	608.8	42.6%	-4.1%
融資費用－淨額						
－利息開支						
－營運項目	<b>(309.7)</b>	<b>(297.6)</b>	(310.3)	(288.6)	0.2%	-3.1%
－非營運項目	<b>0.7</b>	<b>0.7</b>	0.3	0.3	133.3%	133.3%
－外匯(虧損)／收益						
－營運項目	<b>(10.1)</b>	<b>(10.0)</b>	11.3	11.5	無意義	無意義
－非營運項目	-	-	12.4	11.2	-100%	-100%
應佔聯營公司溢利	<b>208.4</b>	-	309.7	-	-32.7%	無意義
未計所得稅前溢利	<b>224.2</b>	<b>276.7</b>	258.3	343.2	-13.2%	-19.4%
所得稅開支						
－營運項目	<b>(86.3)</b>	<b>(157.5)</b>	(62.0)	(133.1)	-39.2%	-18.3%
－非營運項目	<b>(3.4)</b>	<b>(6.9)</b>	(13.4)	(48.7)	74.6%	85.8%
年內溢利	<b>134.5</b>	<b>112.3</b>	182.9	161.4	-26.5%	-30.4%
減：非控制性權益應佔溢利	<b>(22.2)</b>	-	(21.5)	-	-3.3%	無意義
本公司擁有人應佔溢利	<b>112.3</b>	<b>112.3</b>	161.4	161.4	-30.4%	-30.4%

## 資產淨值概要 (附註1)

根據本集團的會計政策，投資物業按外部估價師評估的公平值呈列，而酒店物業則按歷史成本減折舊及減值虧損(如有)呈列。因此，本集團酒店物業的賬面值不包含本應計入其公平值的重估收益。

本集團已基於貼現的現金流預測對本集團附屬公司及聯營公司擁有的酒店物業進行內部估值，以評估酒店物業的潛在公平值以及本集團酒店物業按公平值呈列時產生的經調整資產淨值。為核實酒店物業的估值，已由獨立專業估價師進行外部估值，以釐定本集團附屬公司擁有的酒店物業組合的公平值，其實際應佔估值盈餘(即其估值超過其賬面值的盈餘)至少佔所有酒店物業估值盈餘總額的50%。

於2025年12月31日，根據所識別酒店物業投資組合的外部估值及本集團其餘酒店物業的內部估值，本集團所有酒店物業估值的實際應佔份額為11,958,700,000美元，其中4,906,200,000美元來自外部估值，7,052,500,000美元來自內部估值。與實際應佔酒店物業賬面值相比，扣除遞延稅項後本公司擁有人應佔估值盈餘的實際應佔份額為5,742,500,000美元，其中3,569,100,000美元來自外部估值，2,173,400,000美元來自內部估值。扣除遞延稅項後非控制性權益應佔估值盈餘為478,300,000美元，其中291,900,000美元來自外部估值，186,400,000美元來自內部估值。

若所有酒店物業均以公平值呈列，本公司擁有人應佔本集團資產淨值(「**資產淨值**」)將從呈報結餘的5,324,400,000美元增加至經調整結餘的11,066,900,000美元，而權益總額將從呈報結餘的5,600,100,000美元增加至經調整結餘的11,820,900,000美元。

(百萬美元)	酒店物業 之賬面值 (實際應佔) (附註2)	酒店物業 之估值 (實際應佔) (附註2)	估值盈餘 (扣除遞延 稅項後 實際應佔) (附註2)
中華人民共和國			
香港	697.8	2,465.2	1,694.6
中國內地	2,285.8	4,644.0	1,768.6
新加坡	624.9	2,164.5	1,413.2
馬來西亞	122.5	313.9	145.5
菲律賓	233.5	521.7	216.1
泰國	92.4	287.1	155.8
澳洲	267.1	432.1	115.5
其他 <sup>(附註3)</sup>	805.0	1,130.2	233.2
<b>總額</b>	<b>5,129.0</b>	<b>11,958.7</b>	<b>5,742.5</b>

(百萬美元)	資產淨值	非控制性權益	權益總額
基於酒店物業賬面值之呈報結餘	5,324.4	275.7	5,600.1
加：扣除遞延稅項後之酒店物業估值盈餘	5,742.5	478.3	6,220.8
基於酒店物業估值之經調整結餘	11,066.9	754.0	11,820.9
呈報每股資產淨值 <sup>(附註4)</sup>	1.50美元(相等於11.63港元)		
經調整每股資產淨值 <sup>(附註4)</sup>	3.11美元(相等於24.10港元)		

附註：

- (1) 資產淨值指本公司擁有人應佔本集團資產總額減負債總額(即權益)。
- (2) 實際應佔份額指本集團按股權權益百分比於附屬公司及聯營公司酒店物業賬面值及估值之應佔份額。
- (3) 其他包括法國、馬爾代夫、土耳其、斐濟、緬甸、印尼、蒙古、毛里裘斯、斯里蘭卡、日本及英國。
- (4) 每股資產淨值乃基於就本集團所持股份作出調整後之已發行股份數目3,559,869,000股計算。

## 經營業績

### 綜合收入

綜合收入呈列如下：

(百萬美元)	截至12月31日止年度		變動百分比
	2025年	2024年	
<b>酒店物業</b>			
客房收入	<b>1,107.5</b>	1,069.5	3.6%
餐飲銷售	<b>766.7</b>	767.9	-0.2%
提供配套服務	<b>99.9</b>	106.6	-6.3%
酒店物業小計	<b>1,974.1</b>	1,944.0	1.5%
<b>酒店管理及相關服務</b>			
總收入(包括附屬公司的收入)	<b>258.9</b>	258.4	0.2%
減：抵銷與附屬公司之內部分部間收入	<b>(161.8)</b>	(160.2)	-1.0%
抵銷後淨額	<b>97.1</b>	98.2	-1.1%
<b>酒店營運小計</b>	<b>2,071.2</b>	2,042.2	1.4%
<b>投資物業</b>	<b>139.5</b>	125.8	10.9%
<b>供出售的發展物業</b>	<b>9.3</b>	2.3	304.3%
<b>其他業務</b>	<b>14.1</b>	15.1	-6.6%
<b>綜合收入</b>	<b>2,234.1</b>	2,185.4	2.2%

- 截至2025年12月31日止年度，綜合收入為2,234,100,000美元，較截至2024年12月31日止年度的2,185,400,000美元增加2.2% (或48,700,000美元)。此增加主要是受本集團的酒店營運穩定增長及投資物業持續改善所推動。
- 截至2025年12月31日止年度，本集團酒店營運的綜合收入為2,071,200,000美元，較截至2024年12月31日止年度的2,042,200,000美元增加1.4% (或29,000,000美元)。
- 本集團的投資物業持續保持穩定貢獻，截至2025年12月31日止年度的綜合收入增長至139,500,000美元，較截至2024年12月31日止年度的125,800,000美元增加10.9% (或13,700,000美元)。此增加主要由於本集團於蒙古及斯里蘭卡的投資物業持續改善，以及位於中國內地的福州香格里拉中心貢獻的增長。

**(i) 酒店物業**

截至2025年12月31日止年度，位於中國內地的杭州香格里拉飯店·水知心居（本集團擁有45%股權權益）於2025年5月開業。此外，兩間全資擁有的租賃酒店，位於中國內地的上海虹橋機場香格里拉及上海虹橋機場盛貿酒店於2025年10月開業。

於2025年12月31日，本集團於亞太區、歐洲及非洲的82間（2024年：81間）營運中酒店擁有股權權益並擁有5間（2024年：3間）租賃酒店，共有36,084間（2024年：35,401間）可用客房。

該等87間酒店的詳情如下：

	本集團 股權權益	可用 客房
<b>(A) 本集團擁有的酒店</b>		
<b>香港</b>		
九龍香格里拉	100%	688
港島香格里拉	80%	544
香港JEN酒店	30%	283
香港嘉里酒店	100%	546
<b>香港小計</b>		<b>2,061</b>
<b>中國內地</b>		
北京香格里拉	38%	670
北京中國大飯店	50%	584
北京國貿大酒店	40.32%	278
JEN北京新國貿飯店	40.32%	450
北京嘉里大酒店	23.75%	486
上海浦東香格里拉	100%	950
上海靜安香格里拉	49%	508
上海浦東嘉里大酒店	23.2%	574
深圳香格里拉	72%	522
深圳福田香格里拉	100%	528
西安香格里拉	100%	393
杭州香格里拉	45%	198
北海香格里拉	100%	362
長春香格里拉	100%	382
瀋陽JEN酒店	100%	407
瀋陽香格里拉	25%	383
青島香格里拉	100%	686
大連香格里拉	100%	560
武漢香格里拉	92%	408
哈爾濱香格里拉	100%	396
福州香格里拉	100%	414
廣州香格里拉	80%	690
成都香格里拉	80%	593
溫州香格里拉	100%	409
寧波香格里拉	95%	562
桂林香格里拉	100%	439
包頭香格里拉	100%	360
呼和浩特香格里拉	100%	365
滿洲里香格里拉	100%	235

	本集團 股權權益	可用 客房
揚州香格里拉	100%	360
曲阜香格里拉	100%	322
拉薩香格里拉	100%	289
三亞香格里拉	100%	496
南京香格里拉	55%	450
秦皇島香格里拉	100%	323
合肥香格里拉	100%	400
香格里拉大酒店	100%	228
天津香格里拉	20%	304
南昌香格里拉	20%	473
唐山香格里拉	35%	301
杭州城中香格里拉	25%	414
哈爾濱松北香格里拉	100%	344
廈門香格里拉	100%	325
濟南香格里拉	45%	364
舟山香格里拉	100%	28
莆田香格里拉	40%	125
昆明JEN酒店	45%	274
杭州香格里拉飯店·水知心居	45%	68
<b>中國內地小計</b>		19,680
<b>新加坡</b>		
新加坡香格里拉	100%	792
新加坡聖淘沙香格里拉	100%	454
新加坡東陵JEN酒店	44.6%	565
<b>新加坡小計</b>		1,811
<b>馬來西亞</b>		
吉隆坡香格里拉	52.78%	655
檳城沙洋香格里拉	52.78%	303
檳城金沙香格里拉	52.78%	387
檳城喬治城JEN酒店	31.67%	443
莎利雅香格里拉	64.59%	494
丹絨亞路香格里拉	40%	498
<b>馬來西亞小計</b>		2,780
<b>菲律賓</b>		
馬尼拉麥卡蒂香格里拉	100%	696
馬尼拉艾莎香格里拉	100%	628
麥丹島香格里拉	93.95%	541
長灘島香格里拉	100%	219
馬尼拉城堡香格里拉	40%	576
<b>菲律賓小計</b>		2,660

	本集團 股權權益	可用 客房
<b>泰國</b>		
曼谷香格里拉	73.61%	802
清邁香格里拉	73.61%	277
<b>泰國小計</b>		1,079
<b>澳洲</b>		
悉尼香格里拉	100%	565
凱恩斯香格里拉	100%	255
<b>澳洲小計</b>		820
<b>其他地區</b>		
巴黎香格里拉	100%	101
馬爾代夫香格里拉	100%	132
馬爾代夫馬累JEN酒店	100%	114
伊斯坦布爾香格里拉	50%	186
斐濟雅努卡島香格里拉	71.80%	443
仰光司雷香格里拉	59.16%	462
雅加達香格里拉	25%	619
泗水香格里拉	11.35%	365
烏蘭巴托香格里拉	51%	290
毛里裘斯香格里拉	26%	185
漢班托塔香格里拉	90%	274
科倫坡香格里拉	90%	500
<b>其他地區小計</b>		3,671
<b>擁有酒店共82間</b>		34,562
<b>(B) 租賃酒店</b>		
東京香格里拉		200
倫敦香格里拉		212
新加坡烏節門JEN酒店		499
上海虹橋機場香格里拉		91
上海虹橋機場盛貿酒店		520
<b>租賃酒店共5間</b>		1,522
<b>合計</b>		36,084

截至2025年12月31日止年度，本集團酒店物業綜合收入增長主要得益於香港、馬來西亞、菲律賓、日本、法國及澳洲的業務進一步復甦，但本集團於中國內地及新加坡的酒店物業綜合收入減少，抵銷了部分增幅。

請參閱下表有關截至2025年及2024年12月31日止年度酒店物業的綜合收入的地區明細：

(百萬美元)	截至12月31日止年度		變動百分比
	2025年	2024年	
中華人民共和國			
香港	<b>338.1</b>	321.9	5.0%
中國內地	<b>627.9</b>	655.2	-4.2%
新加坡	<b>255.6</b>	260.0	-1.7%
馬來西亞	<b>121.8</b>	112.0	8.8%
菲律賓	<b>165.4</b>	156.5	5.7%
日本	<b>60.4</b>	51.6	17.1%
泰國	<b>65.0</b>	66.2	-1.8%
法國	<b>66.8</b>	57.5	16.2%
澳洲	<b>96.4</b>	88.2	9.3%
英國	<b>62.2</b>	60.4	3.0%
蒙古	<b>22.8</b>	21.7	5.1%
斯里蘭卡	<b>41.0</b>	40.5	1.2%
其他國家	<b>50.7</b>	52.3	-3.1%
<b>酒店物業綜合收入</b>	<b>1,974.1</b>	1,944.0	1.5%

截至2025年及2024年12月31日止年度按未經綜合基準（包括附屬公司及聯營公司）計算的本集團擁有的酒店（包括租賃酒店）的主要表現指標如下：

地區	2025年加權平均			2024年加權平均		
	入住率 (%)	房價 (美元)	每房收入 (美元)	入住率 (%)	房價 (美元)	每房收入 (美元)
中華人民共和國						
香港	<b>82</b>	<b>281</b>	<b>232</b>	80	270	215
中國內地	<b>64</b>	<b>112</b>	<b>71</b>	64	115	73
一線城市	<b>71</b>	<b>153</b>	<b>109</b>	72	155	111
二線城市	<b>64</b>	<b>92</b>	<b>58</b>	64	94	60
三及四線城市	<b>52</b>	<b>82</b>	<b>43</b>	50	88	44
新加坡	<b>79</b>	<b>257</b>	<b>203</b>	78	265	206
馬來西亞	<b>67</b>	<b>141</b>	<b>94</b>	66	134	89
菲律賓	<b>61</b>	<b>207</b>	<b>127</b>	55	214	118
日本	<b>76</b>	<b>680</b>	<b>515</b>	68	643	436
泰國	<b>59</b>	<b>173</b>	<b>102</b>	62	164	101
法國	<b>58</b>	<b>2,159</b>	<b>1,254</b>	45	2,323	1,037
澳洲	<b>90</b>	<b>262</b>	<b>237</b>	84	250	211
英國	<b>77</b>	<b>731</b>	<b>565</b>	68	766	519
蒙古	<b>41</b>	<b>272</b>	<b>112</b>	39	255	99
斯里蘭卡	<b>46</b>	<b>143</b>	<b>65</b>	39	162	64
其他國家	<b>46</b>	<b>227</b>	<b>103</b>	45	212	95
<b>非中國內地加權平均</b>	<b>66</b>	<b>245</b>	<b>161</b>	63	239	151
<b>總加權平均</b>	<b>65</b>	<b>172</b>	<b>111</b>	63	170	108

截至2025年12月31日止年度，本集團酒店的加權平均入住率為65%，較截至2024年12月31日止年度的63%上升2個百分點。截至2025年12月31日止年度，加權平均每房收入（「每房收入」）為111美元，較截至2024年12月31日止年度的108美元增加3%。

若不計入中國內地，截至2025年12月31日止年度的加權平均入住率為66%，較截至2024年12月31日止年度的63%上升3個百分點。截至2025年12月31日止年度，每房收入為161美元，較截至2024年12月31日止年度的151美元增加7%。

以下是按選定地區劃分且對本集團酒店物業整體業績有重大影響的酒店表現評論：

## 中華人民共和國

### 香港

就香港而言，截至2025年12月31日止年度入住率為82%，較截至2024年12月31日止年度的80%上升2個百分點。截至2025年12月31日止年度，每房收入為232美元，較截至2024年12月31日止年度的215美元增加8%。受商務及休閒旅遊需求增強所帶動，本集團香港酒店的入住率及每房收入持續改善。截至2025年12月31日止年度，香港酒店物業的總收入增加5.0%至338,100,000美元。

### 中國內地

於2025年12月31日，本集團於50間在中國內地營運的酒店擁有股權權益，而於2024年12月31日為47間。

就中國內地而言，截至2025年12月31日止年度入住率為64%，與截至2024年12月31日止年度的64%持平。截至2025年12月31日止年度，每房收入為71美元，較截至2024年12月31日止年度的73美元減少3%。截至2025年12月31日止年度，中國內地市場受到平均每日房價下跌的拖累，但於2025年第四季度趨於平穩。

以下是本集團於各線城市酒店的表現：

- 於一線城市，截至2025年12月31日止年度入住率為71%，較截至2024年12月31日止年度的72%下降1個百分點。截至2025年12月31日止年度每房收入為109美元，較截至2024年12月31日止年度的111美元減少2%。本集團於一線城市的酒店業績因近期開業酒店的逐步投運而略受影響。
- 於二線城市，截至2025年12月31日止年度入住率為64%，與截至2024年12月31日止年度的64%持平。截至2025年12月31日止年度每房收入為58美元，較截至2024年12月31日止年度的60美元減少3%。
- 於三線及四線城市，截至2025年12月31日止年度入住率為52%，較截至2024年12月31日止年度的50%上升2個百分點。截至2025年12月31日止年度每房收入為43美元，較截至2024年12月31日止年度的44美元減少2%。

中國內地酒店物業於截至2025年12月31日止年度的總收入減少4.2%至627,900,000美元。

## 新加坡

就新加坡而言，截至2025年12月31日止年度入住率為79%，較截至2024年12月31日止年度的78%上升1個百分點。截至2025年12月31日止年度，每房收入為203美元，較截至2024年12月31日止年度的206美元減少1%。隨着市場回歸正常，本集團新加坡酒店表現穩定。新加坡酒店物業於截至2025年12月31日止年度的總收入減少1.7%至255,600,000美元。

## 馬來西亞

就馬來西亞而言，截至2025年12月31日止年度入住率為67%，較截至2024年12月31日止年度的66%上升1個百分點。截至2025年12月31日止年度，每房收入為94美元，較截至2024年12月31日止年度的89美元增加6%，主要得益於中國出境遊增加。馬來西亞酒店物業於截至2025年12月31日止年度的總收入增加8.8%至121,800,000美元。

## 菲律賓

就菲律賓而言，截至2025年12月31日止年度入住率為61%，較截至2024年12月31日止年度的55%上升6個百分點。截至2025年12月31日止年度，每房收入為127美元，較截至2024年12月31日止年度的118美元增加8%，主要是歸因於馬尼拉麥卡蒂香格里拉持續穩步提升。菲律賓酒店物業於截至2025年12月31日止年度的總收入增加5.7%至165,400,000美元。

## 日本

就日本而言，截至2025年12月31日止年度入住率為76%，較截至2024年12月31日止年度的68%上升8個百分點。截至2025年12月31日止年度，每房收入為515美元，較截至2024年12月31日止年度的436美元增加18%。前往日本的旅遊需求持續上升，令本集團東京酒店繼續受益。日本酒店物業於截至2025年12月31日止年度的總收入增加17.1%至60,400,000美元。

## 法國

就法國而言，截至2025年12月31日止年度的入住率為58%，較截至2024年12月31日止年度的45%上升13個百分點。截至2025年12月31日止年度，每房收入為1,254美元，較截至2024年12月31日止年度的1,037美元增加21%。本集團巴黎酒店因強勁的休閒及商務需求而繼續受益。法國酒店物業於截至2025年12月31日止年度的總收入增加16.2%至66,800,000美元。

## 澳洲

就澳洲而言，截至2025年12月31日止年度入住率為90%，較截至2024年12月31日止年度的84%上升6個百分點。截至2025年12月31日止年度，每房收入為237美元，較截至2024年12月31日止年度的211美元增加12%，乃受國際遊客入境人數持續增長及豐富活動日程所帶動。澳洲酒店物業於截至2025年12月31日止年度的總收入增加9.3%至96,400,000美元。

## 英國

就英國而言，截至2025年12月31日止年度入住率為77%，較截至2024年12月31日止年度的68%上升9個百分點。截至2025年12月31日止年度，每房收入為565美元，較截至2024年12月31日止年度的519美元增加9%，乃得益於強勁的休閒及商務需求。本集團英國酒店物業於截至2025年12月31日止年度的總收入增加3.0%至62,200,000美元。

**(ii) 酒店管理及相關服務**

截至2025年12月31日止年度，除本集團擁有的杭州香格里拉飯店·水知心居及兩間位於虹橋機場的酒店已開業外，本集團終止由第三方擁有的三間酒店的管理協議，一間為加拿大的溫哥華香格里拉，另外兩間為阿曼的馬斯喀特Al Husn香格里拉及馬斯喀特Barr Al Jissah香格里拉。於2025年12月31日，本集團管理合共106間酒店及度假酒店：

- 82間本集團擁有的酒店
- 5間租賃酒店
- 19間由第三方擁有的酒店

由第三方擁有的19間營運中酒店 (6,465間可用客房) 位於以下地區：

- 柬埔寨：金邊
- 加拿大：多倫多
- 阿聯酋：阿布扎比 (2間酒店) 及迪拜
- 沙特阿拉伯：吉達
- 馬來西亞：吉隆坡
- 印度：新德里及班加羅爾
- 台灣：台北及台南
- 中國內地：深圳 (2間酒店)、蘇州 (2間酒店)、義烏、南寧、上海及北京

截至2025年及2024年12月31日止年度第三方酒店管理協議下的酒店主要表現指標如下：

地區	2025年加權平均			2024年加權平均		
	入住率 (%)	房價 (美元)	每房收入 (美元)	入住率 (%)	房價 (美元)	每房收入 (美元)
柬埔寨 (附註1)	21	186	38	不適用	不適用	不適用
加拿大 (附註2)	78	405	316	74	402	298
阿曼 (附註3)	46	285	133	39	265	104
阿聯酋	81	190	153	79	174	138
沙特阿拉伯	52	563	295	45	632	286
馬來西亞	73	135	98	63	118	74
印度	72	161	115	70	147	103
台灣	73	176	129	71	168	119
中國內地	68	122	83	63	119	75
<b>總加權平均</b>	<b>67</b>	<b>174</b>	<b>116</b>	64	171	110

附註：

- (1) 柬埔寨的酒店於2024年12月底開始營業，其主要表現指標未包括在2024年內。
- (2) 加拿大的溫哥華香格里拉 (由第三方擁有的管理酒店) 的酒店管理協議已於2025年6月終止，其主要表現指標自此之後不包括在內。
- (3) 阿曼的馬斯喀特Al Husn香格里拉及馬斯喀特Barr Al Jissah香格里拉 (由第三方擁有的管理酒店) 的酒店管理協議已於2025年12月終止。

截至2025年12月31日止年度，該等第三方酒店管理協議下的酒店的整體加權平均入住率為67%，較截至2024年12月31日止年度的64%上升3個百分點。截至2025年12月31日止年度，加權平均每房收入為116美元，較截至2024年12月31日止年度的110美元增加5%。

截至2025年12月31日止年度，酒店管理及相關服務的總收入為258,900,000美元，較截至2024年12月31日止年度的258,400,000美元增加0.2%。

抵銷與附屬公司之內部分部間收入後，截至2025年12月31日止年度，酒店管理及相關服務的收入淨額為97,100,000美元，較截至2024年12月31日止年度的98,200,000美元減少1.1%。

### (iii) 投資物業

下表顯示本集團投資物業產生的綜合收入的地區明細：

(百萬美元)	截至12月31日止年度		變動百分比
	2025年	2024年	
中國內地	<b>35.2</b>	31.3	12.5%
新加坡	<b>16.1</b>	14.4	11.8%
馬來西亞	<b>4.8</b>	4.3	11.6%
蒙古	<b>40.1</b>	36.5	9.9%
斯里蘭卡	<b>28.4</b>	24.5	15.9%
其他國家	<b>14.9</b>	14.8	0.7%
<b>投資物業綜合收入</b>	<b>139.5</b>	125.8	10.9%

本集團於中國內地、蒙古及斯里蘭卡的附屬公司持有的投資物業收入持續增長：

- 於中國內地，額外收入主要來自福州香格里拉中心(福州香格里拉二期)，部分被本集團於中國內地的其他投資物業之收入減少所抵銷。
- 於蒙古，本集團的投資物業租金持續強勁增長，出租率接近全滿。
- 於斯里蘭卡，商用部分的出租率持續上升，租金表現穩定。

因此，截至2025年12月31日止年度，本集團投資物業的綜合收入為139,500,000美元，較截至2024年12月31日止年度的125,800,000美元增加10.9%。

### (iv) 供出售的發展物業

截至2025年12月31日止年度，附屬公司供出售的發展物業的收入為9,300,000美元，較截至2024年12月31日止年度的2,300,000美元增加304.3%，乃主要由於在斯里蘭卡科倫坡及中國內地大連的銷售所致。

未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利及實際應佔未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利總額

下表概述截至2025年及2024年12月31日止年度，有關按地區及業務分部劃分的本公司及其附屬公司的未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利以及本公司、附屬公司及聯營公司的實際應佔未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利總額的資料：

(百萬美元)	本公司及其附屬公司的 未計利息、稅項、 折舊、攤銷及 非營運項目前之盈利		實際應佔 本公司及其附屬公司的 未計利息、稅項、 折舊、攤銷及 非營運項目前之盈利		實際應佔 聯營公司的 未計利息、稅項、 折舊、攤銷及 非營運項目前之盈利		實際應佔 未計利息、稅項、 折舊、攤銷及 非營運項目前之盈利總額	
	2025年	2024年	2025年	2024年	2025年	2024年	2025年	2024年
<b>酒店物業</b>								
中華人民共和國								
香港	<b>76.6</b>	67.9	<b>70.7</b>	63.9	<b>0.7</b>	1.2	<b>71.4</b>	65.1
中國內地	<b>116.3</b>	128.3	<b>106.3</b>	117.3	<b>36.0</b>	39.6	<b>142.3</b>	156.9
新加坡	<b>48.1</b>	50.7	<b>48.1</b>	50.7	<b>6.3</b>	6.3	<b>54.4</b>	57.0
馬來西亞	<b>27.8</b>	23.4	<b>15.4</b>	12.9	<b>6.6</b>	6.1	<b>22.0</b>	19.0
菲律賓	<b>37.9</b>	36.6	<b>37.2</b>	35.6	<b>14.0</b>	13.7	<b>51.2</b>	49.3
日本	<b>17.1</b>	13.9	<b>17.1</b>	13.9	-	-	<b>17.1</b>	13.9
泰國	<b>20.3</b>	25.5	<b>15.1</b>	18.9	-	-	<b>15.1</b>	18.9
法國	<b>10.9</b>	8.5	<b>10.9</b>	8.5	-	-	<b>10.9</b>	8.5
澳洲	<b>19.0</b>	16.3	<b>19.0</b>	16.3	-	-	<b>19.0</b>	16.3
英國	<b>6.5</b>	6.5	<b>6.5</b>	6.5	-	-	<b>6.5</b>	6.5
蒙古	<b>9.0</b>	9.0	<b>4.8</b>	4.6	-	-	<b>4.8</b>	4.6
斯里蘭卡	<b>12.3</b>	10.9	<b>11.1</b>	9.8	-	-	<b>11.1</b>	9.8
其他國家	<b>10.9</b>	10.4	<b>7.8</b>	7.4	<b>7.7</b>	4.4	<b>15.5</b>	11.8
	<b>412.7</b>	407.9	<b>370.0</b>	366.3	<b>71.3</b>	71.3	<b>441.3</b>	437.6
<b>酒店管理及相關服務</b>	<b>53.4</b>	62.2	<b>53.4</b>	62.2	-	-	<b>53.4</b>	62.2
<b>酒店營運小計</b>	<b>466.1</b>	470.1	<b>423.4</b>	428.5	<b>71.3</b>	71.3	<b>494.7</b>	499.8
<b>投資物業</b>								
中國內地	<b>13.2</b>	13.1	<b>12.0</b>	11.7	<b>218.1</b>	231.8	<b>230.1</b>	243.5
新加坡	<b>9.2</b>	7.4	<b>9.2</b>	7.4	<b>5.4</b>	5.0	<b>14.6</b>	12.4
馬來西亞	<b>2.0</b>	1.6	<b>1.0</b>	0.9	-	-	<b>1.0</b>	0.9
蒙古	<b>28.8</b>	24.9	<b>14.9</b>	12.7	-	-	<b>14.9</b>	12.7
斯里蘭卡	<b>18.3</b>	14.3	<b>16.4</b>	12.9	-	-	<b>16.4</b>	12.9
其他國家	<b>7.0</b>	6.5	<b>4.2</b>	3.9	-	-	<b>4.2</b>	3.9
<b>投資物業小計</b>	<b>78.5</b>	67.8	<b>57.7</b>	49.5	<b>223.5</b>	236.8	<b>281.2</b>	286.3
<b>供出售的發展物業及其他業務</b>	<b>8.3</b>	2.3	<b>6.4</b>	1.4	<b>29.4</b>	10.8	<b>35.8</b>	12.2
<b>小計</b>	<b>552.9</b>	540.2	<b>487.5</b>	479.4	<b>324.2</b>	318.9	<b>811.7</b>	798.3
<b>企業及項目開支</b>	<b>(32.0)</b>	(36.3)	<b>(32.0)</b>	(36.3)	<b>(1.5)</b>	(1.9)	<b>(33.5)</b>	(38.2)
<b>合計</b>	<b>520.9</b>	503.9	<b>455.5</b>	443.1	<b>322.7</b>	317.0	<b>778.2</b>	760.1

截至2025年12月31日止年度，本集團實際應佔未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利總額為778,200,000美元，較截至2024年12月31日止年度的760,100,000美元增加2.4%。以下為各業務分部之明細：

- 截至2025年12月31日止年度，酒店物業的實際應佔未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利為441,300,000美元，較截至2024年12月31日止年度的437,600,000美元增加0.8%。本集團於大部分地區的酒店物業持續復甦，但由於需求放緩，被中國內地、新加坡及泰國等地區的業績下滑所抵銷。
- 截至2025年12月31日止年度，酒店管理及相關服務實際應佔未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利為53,400,000美元，較截至2024年12月31日止年度的62,200,000美元減少14.1%。未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利下滑乃由於酒店管理及相關服務的營運成本上升所致。
- 截至2025年12月31日止年度，投資物業實際應佔未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利為281,200,000美元，較截至2024年12月31日止年度的286,300,000美元減少1.8%。儘管於截至2025年12月31日止年度，於斯里蘭卡、新加坡及蒙古的附屬公司持有的投資物業業績持續增長，但於中國內地的聯營公司持有的投資物業於年內則由於市場疲弱而表現承壓。
- 截至2025年12月31日止年度，供出售的發展物業及其他業務實際應佔未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利為35,800,000美元，較截至2024年12月31日止年度的12,200,000美元增加193.4%。此大幅增長主要是受來自斯里蘭卡的銷售以及在中國內地天津和瀋陽的兩間聯營公司物業銷售所帶動。

### 本公司擁有人應佔綜合損益

下表概述截至2025年及2024年12月31日止年度按地區及業務分部劃分與本公司擁有人在計入非營運項目前後之應佔綜合損益的有關資料：

(百萬美元)	截至12月31日止年度		變動百分比
	2025年	2024年	
<b>酒店物業</b>			
中華人民共和國			
香港	<b>32.0</b>	21.2	50.9%
中國內地	<b>(14.3)</b>	(10.1)	-41.6%
新加坡	<b>24.0</b>	30.4	-21.1%
馬來西亞	<b>9.8</b>	7.8	25.6%
菲律賓	<b>17.9</b>	17.1	4.7%
日本	<b>8.4</b>	11.1	-24.3%
泰國	<b>9.4</b>	13.0	-27.7%
法國	<b>2.7</b>	(0.9)	無意義
澳洲	<b>3.0</b>	(1.4)	無意義
英國	<b>(14.2)</b>	(13.7)	-3.6%
蒙古	<b>0.6</b>	(2.2)	無意義
斯里蘭卡	<b>8.0</b>	(2.0)	無意義
其他國家	<b>2.9</b>	(0.3)	無意義
	<b>90.2</b>	70.0	28.9%
<b>酒店管理及相關服務</b>	<b>26.2</b>	37.6	-30.3%
<b>酒店營運小計</b>	<b>116.4</b>	107.6	8.2%
<b>投資物業</b>			
中國內地	<b>153.9</b>	171.3	-10.2%
新加坡	<b>11.7</b>	10.5	11.4%
馬來西亞	<b>0.7</b>	0.6	16.7%
蒙古	<b>13.3</b>	9.3	43.0%
斯里蘭卡	<b>14.2</b>	5.2	173.1%
其他國家	<b>3.1</b>	3.0	3.3%
<b>投資物業小計</b>	<b>196.9</b>	199.9	-1.5%
<b>供出售的發展物業及其他業務</b>	<b>15.1</b>	0.4	3,675.0%
<b>來自營運物業的綜合溢利</b>	<b>328.4</b>	307.9	6.7%
企業融資費用(扣除利息收入)	<b>(161.5)</b>	(167.3)	3.5%
企業及項目開支	<b>(35.0)</b>	(38.0)	7.9%
企業投資控股公司外匯(虧損)/收益	<b>(9.1)</b>	13.3	無意義
<b>本公司擁有人應佔未計非營運項目前綜合溢利</b>	<b>122.8</b>	115.9	6.0%
<b>非營運項目</b>	<b>(10.5)</b>	45.5	無意義
<b>本公司擁有人應佔計入非營運項目後綜合溢利</b>	<b>112.3</b>	161.4	-30.4%

截至2025年12月31日止年度，本公司擁有人應佔計入非營運項目後綜合溢利為112,300,000美元，較截至2024年12月31日止年度的161,400,000美元減少30.4%。以下為各業務分部詳情：

- 截至2025年12月31日止年度，酒店物業錄得溢利90,200,000美元，較截至2024年12月31日止年度的70,000,000美元增加28.9%。此增加主要是由於大部分地區（包括香港、馬來西亞、菲律賓、法國、澳洲及斯里蘭卡）實際應佔的未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利增加所致，但部分被中國內地、新加坡及泰國出現的下滑所抵銷。
- 截至2025年12月31日止年度，酒店管理及相關服務錄得溢利26,200,000美元，較截至2024年12月31日止年度的37,600,000美元減少30.3%。此減少主要是由於酒店管理及相關服務的營運成本上升所致。
- 截至2025年12月31日止年度，投資物業錄得溢利196,900,000美元，較截至2024年12月31日止年度的199,900,000美元減少1.5%。此減少主要由於中國內地市場疲弱所致，但大部分被斯里蘭卡及蒙古的強勁表現所抵銷。
- 截至2025年12月31日止年度，供出售的發展物業及其他業務錄得溢利15,100,000美元，而截至2024年12月31日止年度為400,000美元。此增加主要是受斯里蘭卡及在天津的一間聯營公司物業的住宅單位銷售所帶動。

營運中物業的經營溢利整體增加，主要是受酒店營運改善，加上供出售的發展物業溢利增加所帶動。

截至2025年12月31日止年度，非營運項目錄得虧損淨額10,500,000美元，較截至2024年12月31日止年度錄得收益淨額45,500,000美元減少56,000,000美元。截至2025年12月31日止年度，在其他項目當中，主要組成部分包括：

- 截至2025年12月31日止年度，實際應佔投資物業公平值收益淨額17,900,000美元，較截至2024年12月31日止年度實際應佔投資物業公平值收益淨額74,900,000美元減少76.1%。
- 英國一間酒店錄得減值虧損30,400,000美元，較截至2024年12月31日止年度本集團的酒店物業減值虧損淨額46,000,000美元（包括減值虧損51,800,000美元，但部分被往年減值虧損撥回5,800,000美元所抵銷）減少33.9%。

## 企業債務及財務狀況

於2025年12月31日，本集團的借款淨額（銀行貸款及定息債券的總額減現金及銀行結餘以及短期資金存放）為4,325,900,000美元，較2024年12月31日的4,421,300,000美元大幅減少95,400,000美元。此減少主要是由於物業營運產生強勁的現金流，加上年內聯營公司以股息及減資的形式返還資本。同時，本集團的資本支出減少，導致自由現金流創歷史新高。

本集團借款淨額與權益總額比率，即槓桿比率，由2024年12月31日的81.3%下降至2025年12月31日的77.2%。比率下降主要反映上述借款淨額減少，而這得益於強勁的經營現金流及克制的資本支出。

於企業層面，本集團於年內取得合共約857,100,000美元的銀行貸款協議，為到期貸款再融資。該等貸款大部分以人民幣計值，反映本集團的策略重點是利用人民幣融資。該等協議包括：

- 一份3年期本金金額為780,000,000港元（相當於100,600,000美元）的多幣種銀行貸款協議
- 三份5年期本金總金額為1,570,000,000港元（相當於202,600,000美元）的銀行貸款協議
- 一份7年期本金金額為500,000,000港元（相當於64,500,000美元）的多幣種銀行貸款協議
- 兩份3年期本金總金額為人民幣800,000,000元（相當於113,800,000美元）的銀行貸款協議
- 兩份4年期本金總金額為人民幣2,100,000,000元（相當於298,800,000美元）的銀行貸款協議
- 一份5年期本金金額為人民幣540,000,000元（相當於76,800,000美元）的多幣種銀行貸款協議

2025年全年，本集團繼續透過在中國內地發行熊貓債券拓展在岸人民幣融資渠道，年內共進行三次發行，籌集人民幣2,800,000,000元（相當於398,400,000美元），票息年利率創歷史新低，反映境內投資者對本集團信心的強勁信心。該等債券的詳情為：

- 發行總額為人民幣1,000,000,000元，分為兩批，其中包括人民幣600,000,000元的3年期中期票據，票息年利率為2.18%；以及人民幣400,000,000元的5年期中期票據，票息年利率為2.49%
- 發行總額為人民幣1,000,000,000元，分為兩批，其中包括人民幣500,000,000元的3年期中期票據，票息年利率為2.03%；以及人民幣500,000,000元的5年期中期票據，票息年利率為2.38%
- 發行總額為人民幣800,000,000元的3年期中期票據，票息年利率為2.14%

本集團亦就於2025年11月到期的總額為825,000,000新加坡元的債券到期後再融資。透過五次發行或增發，共籌集615,000,000新加坡元（相當於478,000,000美元）的債券款項。本集團獲得境外投資者的大力支持，並實現離岸債券票息或增發收益率創歷史新低（介乎2.95%至3.54%之間），從而進一步降低了本集團的借貸成本。該兩個債券系列分別為：

- 總額為255,000,000新加坡元的7年期中期票據，票息年利率為3.54%（完成兩次增發，收益率分別為3.50%及2.95%）
- 總額為360,000,000新加坡元的7年期中期票據，票息年利率為3.48%（完成一次增發，收益率為3.14%）

於附屬公司層面，本集團亦於年內簽訂三份3年期本金總金額為人民幣503,200,000元（相當於71,600,000美元）的銀行貸款協議，為到期貸款融資。

上述策略性人民幣債務再融資措施帶來多項關鍵裨益。首先，該措施拓寬了本集團的資金來源，於2025年12月31日，人民幣借款佔本集團借款總額的比例上升至68%。這一轉變減少了對傳統融資渠道的依賴，提升財務靈活性，並透過發行熊貓債券進入在岸人民幣資本市場。其次，該措施令本集團的整體借貸成本得以減少，因為人民幣債務的平均利率遠低於非人民幣債務。借貸成本減少提升了本集團的財務韌性，尤其是在目前高利率環境下。此外，增加人民幣借款亦加強了本集團的貨幣配對策略，為其在中國內地的大量人民幣資產提供自然對沖，減低與該等以人民幣計值的投資相關的貨幣風險。

於2025年12月31日，本集團持有可持續發展關聯銀行貸款及／或綠色貸款的總金額約為3,900,000,000美元。該等可持續發展關聯銀行貸款協議與本集團多項可持續發展表現掛鉤，並支持本集團致力實現若干長期可持續發展目標。達到與銀行協定的若干預定表現目標後，本集團亦將可享有利率的折扣。

本集團於承諾銀行信貸提取貸款時未曾遇到任何困難。於本年度內或2025年12月31日後，概無銀行信貸被銀行註銷。

本集團持有充足的現金儲備及未提取貸款額度，可應付未來兩年覆蓋至2027年底到期債務的再融資需求。本集團憑藉穩健的流動資金狀況，可靈活探索多種融資方案，並加強與金融機構於磋商的影響力，進而取得更優惠的融資條款。此策略令本集團的借款總額及現金結餘均有所增加，而借款淨額則維持不變。此外，盈餘現金儲備可產生與本集團借款成本相若的利息收入，從而確保本集團扣除利息收入後的利息支出淨額不會增加。

本集團已妥為履行其於借款協議項下的所有條款。於2025年12月31日，就財務條款計算而言，本集團的經調整權益總額為9,400,000,000美元，而就此計算的負債率<sup>(附註)</sup>為74.6%。

附註：負債率按綜合財務負債總額與或然負債之和合共7,000,000,000美元除以本集團經調整權益總額9,400,000,000美元。

於2025年12月31日的未償還借款分析如下：

(百萬美元)	於2025年12月31日已訂約的借款到期日				
	償還期				總額
	一年內	第二年	第三至 第五年	五年後	
<b>借款</b>					
企業借款					
— 無抵押銀行貸款	570.2	817.4	2,747.5	64.0	4,199.1
— 定息債券	—	355.4	848.8	478.8	1,683.0
附屬公司銀行貸款					
— 無抵押	94.5	36.8	622.7	220.0	974.0
未償還借款總額	664.7	1,209.6	4,219.0	762.8	6,856.1
佔未償還借款總額百分比	9.7%	17.7%	61.5%	11.1%	100.0%
<b>未提取但已承諾的信貸</b>					
銀行貸款	9.0	0.2	664.9	84.9	759.0

於2025年12月31日的借款與現金及銀行結餘貨幣組合如下：

(百萬美元)	借款	現金及銀行結餘 (附註)
美元	937.6	1,566.5
港元	171.7	80.8
新加坡元	1,002.3	103.6
人民幣	4,637.0	433.8
日圓	104.7	24.1
斐濟元	2.8	13.7
泰銖	—	91.1
菲律賓披索	—	59.2
馬來西亞令吉	—	66.4
歐元	—	14.3
斯里蘭卡盧比	—	41.4
澳元	—	15.2
英鎊	—	10.8
蒙古圖格里克	—	1.7
緬元	—	3.9
其他貨幣	—	3.7
<b>總額</b>	<b>6,856.1</b>	<b>2,530.2</b>

附註： 所示的現金及銀行結餘包括短期資金存放。

本集團大部分借款，包括於企業層面借入的新人民幣銀行貸款及已發行的定息債券，按固定利率計息。餘下借款按浮動利率計息，主要透過利率掉期合約進行對沖，以緩減其中期利率風險。更多詳情請參見後續章節。

於2025年12月31日的財務擔保、或然負債及資產抵押的詳情已於財務報表附註38內披露。

## 庫務政策

本集團的庫務政策旨在盡量降低利息及貨幣風險。本集團不時評估市場環境及其財務狀況，並調整其策略方針。

### (A) 降低利息風險

本集團採取完善策略，盡量降低其多種借款組合的利息風險。

本集團大部分借款以美元、港元、人民幣及新加坡元結算，並於企業層面進行中央管理。企業債券以固定利率發行。本集團密切監察其所有附屬公司的現金流預測並已安排向企業實體轉移盈餘現金以妥善降低債務。

為盡量減低整體利息成本，本集團具策略地將利息成本較高的港元／美元銀行貸款轉為利息成本較低的人民幣借款。該策略已取得正面成果，本集團截至2025年12月31日止年度的平均利息成本由去年年利率4.5%降至4.0%。

本集團亦安排集團內部貸款，並在中國內地境內推行人民幣資金池，有效分配現金充裕的附屬公司的現金盈餘以滿足其他集團實體的資金需求。本集團會定期檢討集團內部融資安排，並因應匯率及銀行貸款利率的波動作出調整。

為緩減本集團有關銀行貸款的中期利率風險，本集團已訂立固定香港銀行同業拆息及有擔保隔夜融資利率的利率掉期合約，以對沖其港元及美元銀行貸款之利息付款。於2025年12月31日，未平倉的利率掉期合約包括：

- 600,000,000美元（固定年利率為1.460%及於2027年3月到期），符合資格使用對沖會計處理
- 1,300,000,000港元（相當於167,700,000美元）（固定年利率介乎1.555%至1.855%及於2026年7月至8月到期），符合資格使用對沖會計處理
- 2,320,000,000港元（相當於299,400,000美元）（固定年利率介乎1.505%至1.850%及於2026年6月至8月到期），於2025年底前提前償還較高利率港元銀行貸款後不符合資格使用對沖會計處理

主要採用固定利率的人民幣借款不僅有助降低平均利息成本，亦提高本集團的固定利率債務比率。經計及該等定息債券、固定利率銀行貸款及利率掉期合約（包括使若干銀行借款利率固定的跨貨幣掉期合約），於2025年12月31日，本集團有79.5%的未償還借款按固定利率計息，與2024年12月31日的79.9%相比保持穩定。

## (B) 降低貨幣風險

本集團所採用的策略方針，是利用當地貨幣的銀行借款為位於相關國家的物業及發展項目的資本支出及營運資金需求提供資金。該策略旨在實現本集團資產對貨幣波動的自然對沖。鑒於本集團持有大量人民幣資產，本集團一直著手增加人民幣借款。如前所述，該方針不僅有助於降低本集團的平均利息成本，且能提高人民幣資產的對沖比率。

為進一步緩減與外幣借款有關的貨幣風險，本集團已策略性地簽訂跨貨幣掉期合約。年內，美元兌新加坡元的35,000,000美元跨貨幣掉期合約到期。本集團於2025年12月31日的跨貨幣掉期合約如下：

- 於2026年7月到期的日圓兌港元的7年期8,000,000,000日圓合約，以按浮動利率計息的日圓銀行借款交換為按固定年利率3.345%計息的港元銀行借款
- 於2028年12月到期的美元兌人民幣的5年期293,500,000美元合約，以按浮動利率計息的美元銀行借款交換為按固定年利率介乎4.18%至4.29%計息的人民幣銀行借款

本集團大部分酒店的房價均以當地貨幣計算。本集團的政策是在法律許可情況下，盡可能以主要或穩定的貨幣報價及以該貨幣存放銀行結餘。

此全面的貨幣風險管理方針說明本集團致力於在其多樣化的國際投資組合中實現財務穩定及審慎的資產負債配對。

## 投資物業估值

附屬公司及聯營公司的投資物業繼續按公平值列賬，並於每半年審閱（包括興建中作未來投資物業用途的物業於其公平值能可靠釐定時）。投資物業的公平值乃根據本集團及擁有投資物業的相關聯營公司向獨立專業估值師取得的意見釐定。投資物業的公平值變動均反映於損益表。截至2025年12月31日止年度，本集團就其投資物業錄得整體實際應佔公平值收益淨額17,900,000美元。

下表顯示截至2025年12月31日止年度本集團附屬公司及聯營公司持有的投資物業的公平值之稅後收益：

(百萬美元)	附屬公司		聯營公司		總額	
	100%	實際應佔	100%	實際應佔	100%	實際應佔
收益	14.8	7.8	25.2	17.0	40.0	24.8
遞延稅項	(3.4)	(2.8)	(6.0)	(4.1)	(9.4)	(6.9)
<b>稅後收益</b>	<b>11.4</b>	<b>5.0</b>	<b>19.2</b>	<b>12.9</b>	<b>30.6</b>	<b>17.9</b>

投資物業乃按本集團或有關聯營公司聘用之下列獨立專業估值師於2025年12月31日進行之專業估值列賬：

華坊諮詢評估有限公司、仲量聯行有限公司及 戴德梁行有限公司	:	負責中國內地之物業
華坊諮詢評估有限公司	:	負責蒙古之物業
Newmark Real Estate Singapore Pte Ltd及 Savills Valuation and Professional Services (S) Pte Ltd	:	負責新加坡之物業
W.M. Malik & Kamaruzaman Sdn Bhd	:	負責馬來西亞之物業
Jones Lang LaSalle Advisory Services Pty Ltd	:	負責澳洲之物業
Knight Frank Chartered (Thailand) Company Limited	:	負責緬甸之物業
Sunil Fernando & Associates (Pvt) Ltd	:	負責斯里蘭卡之物業

## 減值撥備

本集團於年內有跡象顯示資產可能減值時評估集團擁有的物業的賬面值。該等跡象包括物業營運或將營運的當地市場環境的持續不利變動，或當物業持續處於營運虧損狀況，或其表現持續遠差於預期。於報告期末，本集團評估所有本集團擁有的營運中酒店以及發展中物業的賬面值。獨立專業事務所已對內部評估結果需獨立確認的物業進行專業估值。

基於本集團的內部評估及獨立專業估值，本集團於截至2025年12月31日止年度就其位於英國的一間酒店確認減值虧損30,400,000美元。

## 金融資產－交易證券

於2025年12月31日，本集團投資組合的市值為13,700,000美元，主要包括嘉里建設有限公司價值11,700,000美元的4,483,451股普通股股份及KLN Logistics Group Limited (前稱嘉里物流聯網有限公司) 價值2,000,000美元的2,241,725股普通股股份。截至2025年12月31日止年度，本集團錄得計入損益的收益為2,800,000美元。於本年度確認股息收入為900,000美元。

## 發展工程

於2025年及2026年初，本集團繼續透過在中國內地開設新物業擴大業務版圖。

- 上海虹橋機場香格里拉及上海虹橋機場盛貿酒店（租賃酒店）於2025年10月開業
- 擁有75間客房的昆明香格里拉（本集團持有45%股權權益）亦於2026年上半年開業

下列項目的建築工程均在興建中：

### (A) 酒店發展

	本集團 股權權益	酒店客房 數目	預計開業 日期
<b>中國內地</b>			
鄭州香格里拉	45%	314	2027年
<b>日本</b>			
京都香格里拉	20%	77	2026年

### (B) 綜合發展及投資物業發展

	本集團 股權權益	於竣工時的總樓面面積 (不包括酒店部分) (概約平方米)			預計 竣工日期
		住宅	辦公室	商用	
<b>中國內地</b>					
瀋陽嘉里中心（三期）	25%	136,394	69,144	93,418	2026年起*
鄭州綜合發展項目	45%	–	58,946	–	2030年起*
<b>總額</b>		136,394	128,090	93,418	

\* 分階段開發

於2025年6月，本集團擁有20%股權權益的天津嘉里中心（二期）已開業。

本集團現正檢討下列項目的發展計劃：

### 酒店發展

- 意大利羅馬 (本集團全資擁有)
- 緬甸仰光皇家湖香格里拉 (本集團擁有55.86%的股權權益)
- 泰國曼谷 (本集團擁有73.61%的股權權益)

### 綜合發展

- 迦納共和國阿克拉 (本集團擁有45%的股權權益)

本集團持續檢討其資產組合，並可能以可接受價格出售其認為非核心的資產，及為其若干營運資產／發展項目引進策略投資者。本集團不時調整其發展計劃及投資策略，以應對不斷變化的市場環境及改善本集團的財務狀況。

## 有關由第三方擁有的酒店的管理合約

於截至2025年12月31日止年度，由第三方擁有的三間營運中酒店 (即加拿大的溫哥華香格里拉、阿曼的馬斯喀特Al Husn香格里拉及馬斯喀特Barr Al Jissah香格里拉) 的酒店管理協議已終止。於2025年12月31日，本集團持有19間由第三方擁有的營運中酒店的管理協議。

此外，本集團已就目前在發展中及由第三方擁有的物業簽訂兩份新的酒店管理協議。該等協議乃於2025年位於無錫 (中國內地——由兩間酒店組成的雙品牌項目) 及博德魯姆 (土耳其) 的酒店而訂立。本集團目前已就開發五間由第三方擁有的新酒店 (分別位於無錫 (中國內地——兩間酒店)、杭州 (中國內地)、墨爾本 (澳洲) 及博德魯姆 (土耳其)) 訂立管理協議。

本集團將繼續審議其所收到有關管理商機的建議，並擬於各地區／城市與由第三方擁有的酒店訂立其認為符合長遠策略利益而毋須作出資本承擔的管理協議。

## 人力資源

在香格里拉集團，我們的成功始終取決於人，無論是在我們如何為賓客創造有意義的體驗方面，還是在我們如何促進業務增長及執行方面。作為一位在全球擁有超過40,000名員工 (包括所有營運中酒店) 的僱主，我們倍感自豪，眾志成城，致力於實現我們成為人們至愛的服務企業的願景，開拓新視野及樹立行業新標桿，同時透過加強員工能力支持我們的業務、版圖及更廣泛營運的增長。

於2025年，我們繼續投資、吸引及發展員工，並以四個戰略支柱為指導：(1)加強領導力，(2)發展員工能力，(3)表揚和獎勵員工，及(4)培育香格里拉文化，首要任務及取得的主要成就概述如下。

## 加強領導力

培養我們的領導者仍然是香格里拉的首要任務。於2025年，我們專注於透過領導力轉型工作坊深化領導層調整及管理人員的能力建設。該計劃幫助領導者加強對本集團轉型過程的認識，以及提升未來成功所需的核心能力。今年，該計劃已大幅擴展，以涵蓋更多來自我們酒店及企業辦公室的管理人員。我們共舉辦了384場面對面工作坊，惠及全球6,640名管理人員。工作坊讓領導者能夠建立更有效的工作關係，通過改善溝通提升領導能力，並積極支持組織向卓越新標桿轉型。

此外，我們亦設立了成長視野計劃，旨在加強領導者的日常實踐管理技能。該計劃於2025年推出，其先導計劃涵蓋三個績效發展對話單元，已惠及22名總部領導者，幫助彼等加強進行有效績效評估討論的能力。展望2026年，我們擬通過開發更多實踐內容及練習來擴展該計劃，目標是在總部及區域營運內所有管理人員中實施該計劃。

人才評估及繼任計劃仍然是本集團人才計劃的重要推動因素，支持領導層連續性並確保未來的能力。在2025年，該項工作更加強調以發展為動力及以行動為導向的成果，確保甄選人才獲得更有針對性及更有意義的職業支持。作為此增強措施的一部分，我們全面審視了1,000多個領導職位，超過1,200名甄選人才完成了定制的關鍵發展行動計劃，從而實現更加集中的發展，符合個人需求和組織首要任務。加強對可行發展的重視有助於在本集團範圍內構建面向未來且具有韌性的人才儲備。

## 發展員工能力

於2025年，我們透過拓展學習機會及推廣卓越服務計劃加強員工能力。我們在整個組織範圍內推廣數字學習，推出超過90門全球課程，超過190,000人報名參加，確保員工能夠隨時隨地獲得相關技能。平均而言，每位員工已完成28小時的培訓，這反映出我們對持續發展的承諾。

服務能力的主要提升表現為我們推出全球「亞洲待客藝術」計劃，該計劃是我們待客之道的革新升級。該標誌性舉措構成我們員工能力策略的核心支柱，使我們的員工具備設定新服務標準所需的關鍵行為和文化理解。2,500位酒店領導者通過線上對接會參與了首期計劃，涵蓋11個英文及中文組別。600位領導者就共建未來服務內容提供了寶貴的見解，助力定義香格里拉賓客體驗的新篇章。我們已在多個職能部門舉辦10場面對面及虛擬工作坊，以進一步提升專業職能素質，為超過400名員工提供及時且符合行業的內容。為展示我們的卓越標桿，我們在全新品牌香格里拉心璽旗下新酒店杭州香格里拉飯店·水知心居為20名經提名表現最佳的員工安排了兩場遊學之旅。透過該等沉浸式體驗，員工得以探索待客之道的全新可能性，並為未來能力建構樹立標桿。

為支持管理者與員工清晰調整並實現績效預期，我們改進了績效管理的執行方式，並於2025年啟動了一項多年期計劃。該計劃的初衷是促進目標設定與業務重點緊密結合，確保以強大的反饋系統和明確的績效衡量標準有效推進並支持該等目標。我們亦為管理者推出績效發展對話計劃，以鼓勵持續的對話與反饋。

於2025年，我們達至重要的里程碑，成功推出本集團全新的全球人力資源系統。這標誌著為我們的人才數據提供統一且可靠基礎的核心階段已完成。憑藉該骨幹網絡，我們能夠更好地簡化主要人力資源流程並更有效地支持我們的業務。該系統亦為我們在未來幾年建立一個更為整合的人力資源技術生態系統奠定基礎，使我們的員工計劃在未來得到增強。

### 表揚和獎勵員工

本集團的薪酬理念旨在以具競爭力及公平的方式獎勵員工，就實現短期和長期業務目標給予認可，統一本集團與股東的利益，同時加強我們吸引、挽留及激勵人才的能力。

本集團的薪酬計劃與績效管理框架相結合，旨在反映員工的貢獻和影響力。本集團的平衡發展記分卡對業務單位表現進行全面評估，涵蓋財務成就、顧客滿意度、人員發展、企業倡議、社區責任及合規方面。透過考慮財務及非財務指標，我們的獎勵計劃進一步確保薪酬與我們的業務策略一致。該等計劃受本集團的薪酬政策、指引及流程所規管。

於2025年，薪金及福利（包括公積金供款、保險及醫療保險）維持於具競爭力之水平。

本集團根據人才評估及繼任計劃流程授予長期激勵獎勵，該流程確定了關鍵職位和繼任準備情況，以幫助挽留關鍵人才並支持領導層連續性。

我們繼續推行免費客房及員工優惠房價計劃，以感謝及獎勵員工對本集團的貢獻。於2025年，超過14,600名員工享受了該計劃。作為本集團感恩文化的一部分，我們亦繼續推行「歡樂時刻」全球表揚計劃，表揚員工展現出我們的信念及價值觀。於2025年，有超過7,000名員工在該計劃下獲得表揚和獎勵。

截至2025年12月31日，本公司及其附屬公司大約有24,800名僱員。香格里拉集團（包括所有營運中酒店）擁有僱員41,000人。本集團之僱員福利開支（不包括董事酬金）為812,400,000美元（2024年：802,200,000美元）。

## 培育香格里拉文化

香格里拉文化植根於對宗旨、績效及員工的共同承諾。在我們的業務、宗旨、價值觀及願景的指導下，我們的文化決定了我們作為一家全球服務企業的思考、行動及領導方式。

為應對不斷變化的人力資源動態及下幾代人才不斷提升的期望，本集團推出全新僱主品牌，以「從心尋覓香格里拉」為標語，鞏固我們作為首選僱主的地位。扎根於我們的文化及宗旨，更新後的僱主品牌清晰而有力地闡述了一個圍繞成長、歸屬感及創造有意義體驗的喜悅的理念。

為支持該戰略，我們推出了全新的全球職業發展網站，以吸引、激勵及聘用多個市場的人才，該網站設置首屏視頻及全新的「喜悅」故事，收錄真實的員工故事及職業發展旅程，凸顯在本集團品牌及業務中的發展、流動性與貢獻。通過有針對性的社交媒體敘事以及系統性調整從全球到區域及地方層面的招聘渠道，該數字化影響力得到加強。

為了在內部實現僱主品牌，我們推出了一系列全球及當地計劃，以吸引員工並建立宣傳。其中包括以香格里拉文化為指導的策劃發佈會、品牌出版物、互動活動及持續傳播。我們亦建立了一個多元、平等及包容的框架，以突出我們對多元、平等及包容的關注，進而制定我們在全球範圍內創造多元、平等及包容工作場所的戰略計劃。

我們致力於傾聽員工的心聲，因為我們深明從員工觀點中學習的價值。為通過持續傾聽員工的心聲來提升參與度，我們於2025年引入定期溝通機制，鼓勵員工與經理定期交流，內容不僅關注工作進展，亦涵蓋員工發展、職業抱負以及在香格里拉獲得成功所需要的支持。這類雙向對話通過多種渠道持續進行，包括經理與直屬員工之間的月度對話，以及季度全球員工大會。

展望未來，我們的員工已做好充分準備，支持本集團業務、版圖及營運的持續增長，使本集團得以在未來幾年擴大新視野及實現可持續的價值創造。

## 前景

2025年是穩步發展的一年，香格里拉在不斷變化的全球旅遊格局中繼續鞏固其地位。儘管各地區的市場復甦仍然不均衡，但在亞洲內部旅遊持續回升的支持下，整體需求表現出韌性。透過嚴謹的財務管理及營運專注，本集團保持穩定的營業額及盈利表現，擁有穩定的現金流產生及維持資產負債狀況的實力。我們欣然宣派末期股息每股10港仙，全年股息達每股15港仙。

秉持成為最受喜愛的酒店集團願景，我們持續推進品牌及產品組合策略。於2025年5月，我們推出香格里拉心靈品牌，迎來杭州香格里拉飯店·水知心居開業，這鞏固了我們在差異化及體驗導向奢華的承諾，並進軍超奢華市場產品的領域。於2025年10月，我們在虹橋推出了第二個雙品牌項目，包括上海虹橋機場香格里拉及上海虹橋機場盛貿酒店。這是我們首個機場物業項目及標誌著我們煥然一新的盛貿飯店品牌首次亮相，更好捕捉中高端市場，同時擴大了我們在中國內地最重要商業中心之一的業務版圖。此雙品牌概念讓我們服務更廣泛客戶，提升物業整體使用率。展望未來，我們首個雙品牌的第二部分昆明香格里拉（首階段昆明JEN酒店已於2024年4月揭幕）計劃於2026年上半年開業。

我們亦透過新的酒店管理協議繼續建設我們未來的項目。潛在酒店管理協議的合作夥伴對香格里拉嶄新設計的正面回應，助我們獲得新機遇，包括我們於中國內地無錫新簽訂的雙品牌（香格里拉與盛貿飯店）酒店合約，以及土耳其博德魯姆項目。該等新簽訂合約進一步支撐我們的輕資產增長策略，利用品牌價值及營運專長，以資本高效方式多元化地擴張我們的地理佈局，並深化我們在中期內對度假酒店及商務酒店的需求。

我們的財務紀律包括但不限於持續提升營運效率，仍然是我們戰略的核心要素。積極的庫務管理及多元化的融資渠道幫助我們控制借貸成本，反映資本市場持續對我們的業務基礎及長期前景充滿信心。然而，中東持續衝突增添不確定性，推高能源價格及令全球金融市場波動，或短期壓抑商業活動及旅遊需求。我們一直在積極探索拓展在中東市場業務的途徑，目前已初見成效。然而，香格里拉目前在區內只有四間管理酒店，故對本集團直接之財務影響有限。同時我們已採取措施確保區內員工、員工家屬和賓客的安全。

展望未來，本集團2026年至今於營收及盈利均表現令人鼓舞。亞洲旅遊及酒店業結構性增長動力，包括收入上升及區域內旅遊增長，於中期仍具支持力，讓香格里拉能夠應對持續的不確定性，繼續為我們的賓客、合作夥伴及股東創造價值。



02  
—

## 發展中物業

**(A) 由本集團擁有及管理的酒店**

地點	物業	於年結日 本集團 股權權益	概約 總地盤面積 (平方米)	概約 總樓面面積 (平方米)	預計房間 數目
<b>中國內地的酒店</b>					
1 中國鄭州	鄭州香格里拉 (綜合發展項目之部分)	45%	不適用	38,235	314
<b>日本的酒店</b>					
2 日本京都	京都香格里拉	20%	5,830	11,817	77
<b>總額</b>					391

**(B) 由本集團擁有之其他物業**

地點	物業／用途	於年結日 本集團 股權權益	概約 總地盤面積 (平方米)	概約 總樓面面積 (平方米)
<b>於中國內地</b>				
1 中國瀋陽	瀋陽嘉里中心(三期)	25%	41,432	
	— 住宅			136,394
	— 辦公室			69,144
	— 商用			93,418
2 中國鄭州	綜合發展項目	45%	22,816	
	— 辦公室			58,946

工程狀況	預期開業年份	地址
機械、電氣、管道、室內裝修及景觀工程進行中	2027年	中華人民共和國河南省鄭州市花園路東，緯二路南
主體結構完工。機械、電氣、管道、外牆、室內裝修及景觀工程進行中	2026年	536-71, Maruta-machidori, Kuromon Higashiiru Waraya-cho, Kamigyo-ku Kyoto, Japan

工程狀況	預期開業年份	地址
住宅：外牆保溫施工及鋁板工程進行中 辦公室：主體結構工程進行中 商用：保溫及鋁板安裝工程進行中	2026年起分階段開業	中華人民共和國遼寧省瀋陽市瀋河區青年大街113號金廊8號地塊，第2007-053號
機械、電氣、管道、室內裝修及景觀工程進行中	2030年起分階段開業	中華人民共和國河南省鄭州市花園路東，緯二路南

## (C) 概念策劃中之物業

地點	用途	於年結日 本集團 股權權益	概約 總地盤面積 (平方米)	概約 總樓面面積 (平方米)
<b>於其他國家</b>				
1 加納共和國阿克拉	綜合發展項目	45%	49,874	35,545
2 意大利羅馬	酒店	100%	1,489	8,840
3 緬甸仰光	酒店	55.86%	36,038	75,035
4 泰國曼谷	酒店	73.61%	2,820	27,000

## 地址

---

Airport North on Spintex Road, City of Accra, The Republic of Ghana

---

Roma via Vittorio Veneto 90, 92, 94, 96, 98, 98A, 100, 102 and Roma via Lombardia 4, 6, 8, Rome, Italy

---

No. 150/150 (A), Kan Yeik Thar Road, Between Upper Pansodan Road and Thein Phyu Road, Mingalar Tuang Nyunt Township, Yangon, Myanmar

---

Soi Sukhumvit 55 (Thonglor) Sukhumvit Road, Klongton Nua, Vadhana, Bangkok, Thailand

---



03

—

# 董事會報告

董事茲呈報本財政年度之董事會報告及財務報表。

## 一般披露項目

### 主要業務及按地區劃分之經營分析

本公司之主要業務為投資控股。

本集團主要從事發展、擁有及經營酒店物業；提供酒店管理及相關服務；發展、擁有及經營投資物業及發展供出售之物業。本集團以不同商標經營業務，包括「香格里拉」、「香格里拉心璽」、「嘉里酒店」、「JEN酒店」、「盛貿飯店」、「Rasa」、「夏宮」、「香宮」及「香格里拉CHI水療」。

本集團之聯營公司主要從事發展、擁有及經營酒店物業、發展、擁有及經營投資物業，以及發展供出售之物業。

本集團於本財政年度按地區及業務劃分之業績分析載於財務報表附註5。

### 業務回顧

#### 業務及財務表現

本公司業務及財務表現回顧載於本年報「討論與分析」一節。

#### 遵守法律

本公司於本財政年度一直遵守對本公司有重大影響的相關法律法規。已成立管理委員會，監督本公司日常業務中在企業管治方面的實行情況。詳情分別載於本年報「企業管治報告」一節及可持續發展報告。

#### 環境政策及績效

本公司的可持續發展框架以強大企業管治為基礎，並建立在三大範疇：「住」就綠色，「益」趣生活，「善」發光芒，分別代表我們的客房業務、餐飲業務及員工，每個範疇都涉及對我們的業務及持份者具有重要意義的ESG議題。

本公司的環境政策載列了我們對氣候變化、能源效益、碳足跡、節約用水、廢棄物管理、生物多樣性的承諾，以及本集團的環境原則。該等政策已刊載於本公司的公司網站。

本公司在其新物業及翻新項目的設計及施工中結合綠色建築標準，並通過不斷提高營運效率及避免浪費，努力減少本公司物業組合的環境足跡。

本公司訂立了更宏大的2030年環境目標，並達到其碳排放、能源、水及一次性塑膠的強度降低目標。績效要點簡述如下，詳情載於可持續發展報告。

- 碳排放強度(公斤二氧化碳當量／平方米)：比2019年基線減少29%，按計劃進行，在2030年前減少23%
- 能源強度(千瓦時／平方米)：比2019年基線減少16%，按計劃進行，在2030年前減少23%
- 水強度(立方米／每住客入住晚數)：比2019年基線減少16%，按計劃進行，在2030年前減少8%
- 一次性塑膠消耗強度(克／每住客入住晚數)：比2019年基線減少54%，按計劃進行，在2030年前減少65%

### 持份者參與

本公司的可持續發展框架正在不斷調整，以反映主要持份者群組不斷變化的需求及期望。本公司尋求持份者的參與，並透過不同渠道收集持份者回饋意見，以了解持份者的想法，並收集他們對ESG事項的意見。詳情載於可持續發展報告。

### 股息

於本財政年度，董事會已宣派中期股息每股5港仙，並建議派發末期股息每股10港仙。

本財政年度已派發及建議派發之股息詳情載於財務報表附註36。

### 儲備

於本財政年度內儲備之變動詳情載於財務報表附註18及20。

### 捐款

本集團於本財政年度內之慈善捐款及其他捐款共為1,994,000美元。

### 優先購買權

公司細則或百慕達法例並無對優先購買權有任何規定。

### 股本

本公司之股本詳情載於財務報表附註18。

### 管理合約

於本財政年度內並無與任何人士或實體簽訂或存在有關管理及經營本集團全部或任何主要部份業務之合約(除與本集團任何董事或僱員之服務合約外)。

### 董事及高層管理人員的責任保險

附帶許可賠償條文保障對(其中包括)本集團董事及高層管理人員以及於本集團的聯營公司作為董事或高層管理人員代表本集團之人士提出申索的保險政策於整個財政年度內一直生效,且於年報日期仍然生效。

### 主要客戶及供應商

五大客戶及五大供應商之合併百分比分別少於本集團總收入及總採購額之10%。

## 董事

於本財政年度內及其後截至本董事會報告日期止期間之在任董事如下:

### 執行董事

**郭惠光女士** (主席及集團首席執行官)

**蔡志偉先生** (集團首席財務官及集團首席投資官)

### 非執行董事

**林明志先生**

### 獨立非執行董事

**李國章教授**

**葉志強先生**

**李小冬先生**

**莊辰超先生**

**KHOO Shulamite N K女士**

**蔡元文先生** (任期於2026年3月16日生效)

趙汝泉先生將於2026年3月30日起獲委任為執行董事。

於股東週年大會上,(1)蔡志偉先生、林明志先生及葉志強先生將根據公司細則第99條告退,及(2)蔡元文先生及趙汝泉先生將根據公司細則第102(B)條告退。所有退任董事均符合資格,並願意於股東週年大會上重選連任。

### 獨立非執行董事的獨立性

董事會已收到各獨立非執行董事根據上市規則第3.13條所載指引就相應董事之獨立性發出之確認函。提名委員會已代表董事會評核各現任獨立非執行董事之獨立性,並認為所有獨立非執行董事均為獨立。

### 董事資料變更

自本公司上一份中期報告刊發日起董事的資料出現變動。根據上市規則第13.51B(1)條須予披露的變動詳情如下:

- (1) 作為定期薪酬檢討之一部份,薪酬及人力資源委員會已檢討及批准執行董事(即郭惠光女士)於2026年之建議基本月薪。其基本月薪增幅為4%,並由2026年1月1日起生效。
- (2) 於2025年4月28日,李小冬先生當選新加坡足球協會會長。

- (3) 於2026年2月5日，KHOO Shulamite N K女士獲委任為友邦保險控股有限公司之獨立非執行董事。
- (4) 於2026年3月16日，蔡元文先生獲委任為獨立非執行董事及審核及風險委員會之成員。
- (5) 自2026年3月30日起，趙汝泉先生將獲委任為執行董事、執行委員會之成員，並接替蔡志偉先生擔任集團首席財務官。其後，趙先生將擔任集團首席財務官兼集團投資及資產管理部主管（中國區），而蔡先生將繼續擔任集團首席投資官。

## 主要股東之權益

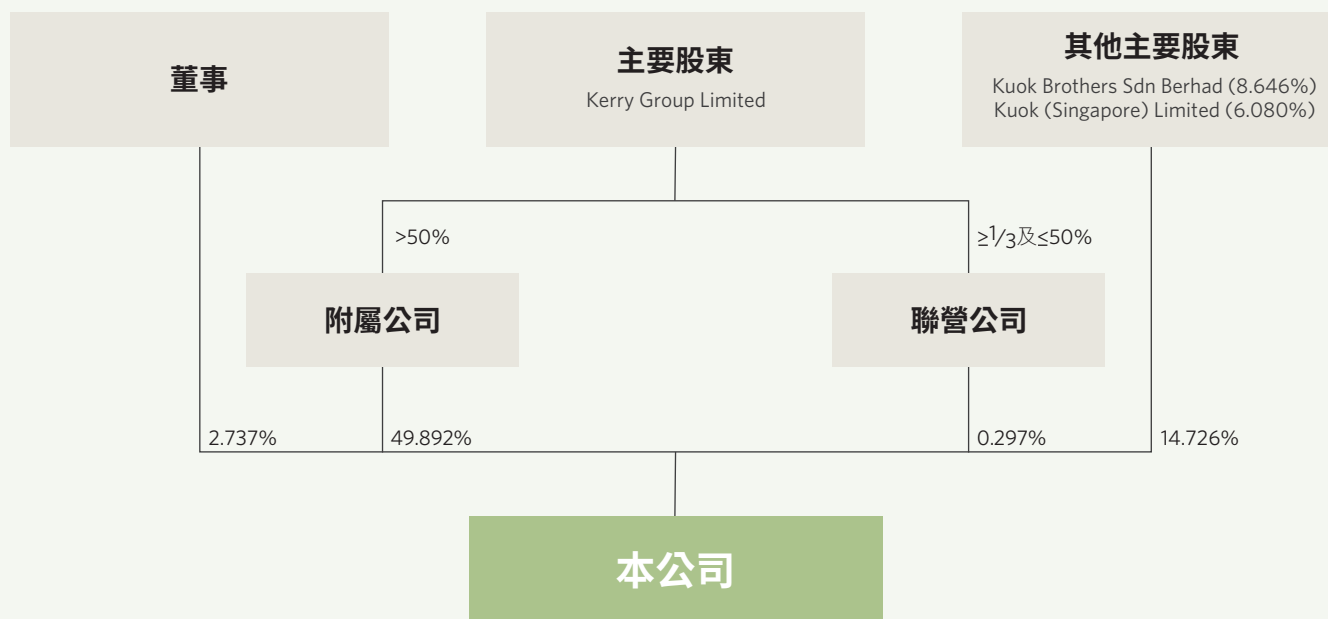
於年結日，根據證券及期貨條例第336條規定本公司須予存置之登記冊所載，下列人士（董事除外）於股份及相關股份所擁有之權益及淡倉如下：

名稱	身份	所持股份數目	佔已發行股份總額之概約百分比
<b>主要股東</b>			
KGL (附註1)	受控制公司之權益	1,799,537,010	50.189
嘉里控股 (附註1及2)	實益擁有人	87,237,052	2.433
	受控制公司之權益	1,538,441,491	42.907
Caninco Investments Limited (「Caninco」) (附註2)	實益擁有人	568,568,684	15.857
	受控制公司之權益	157,280,233	4.387
Paruni Limited (「Paruni」) (附註2)	實益擁有人	382,904,547	10.679
	受控制公司之權益	36,667,449	1.023
<b>其他主要股東</b>			
Darmex Holdings Limited (「Darmex」) (附註2)	實益擁有人	267,068,070	7.449
Kuok Brothers Sdn Berhad	實益擁有人	84,441,251	2.355
	受控制公司之權益	225,569,761	6.291
Kuok (Singapore) Limited (「KSL」) (附註3)	受控制公司之權益	218,008,907	6.080
Baylite Company Limited (「Baylite」) (附註3)	實益擁有人	218,008,907	6.080

附註：

1. 嘉里控股乃KGL之全資附屬公司，故此，嘉里控股擁有權益之股份亦包括在KGL擁有權益之股份內。
2. Caninco、Paruni及Darmex乃嘉里控股之全資附屬公司，故此，Caninco、Paruni及Darmex擁有權益之股份亦包括在嘉里控股擁有權益之股份內。
3. Baylite乃KSL之全資附屬公司，故此，Baylite擁有權益之股份亦包括在KSL擁有權益之股份內。

董事、主要股東及其他主要股東視為擁有的權益  
(於年結日)



## 董事之權益

### 董事於本公司及其相聯法團之證券的權益

於年結日，根據證券及期貨條例第352條規定本公司須予存置之登記冊所載或根據證券標準守則另行向本公司及香港聯交所知會，董事於本公司及其相聯法團（定義見證券及期貨條例第XV部）（「相聯法團」）之股份、相關股份及債權證所擁有之權益及淡倉如下：

#### (A) 於本公司及相聯法團之股份之好倉

公司名稱	董事姓名	股份類別	所持股份數目				總計	佔相關公司已發行股份總額之概約百分比
			個人權益	家屬權益	公司權益	其他權益		
本公司	郭惠光	普通股	<sup>(1)</sup> 2,998,333	<sup>(2)</sup> 674,294	<sup>(3)</sup> 2,000,000	<sup>(4)</sup> 90,251,718	95,924,345	2.675
	蔡志偉	普通股	1,162,400	-	-	-	1,162,400	0.032
	林明志	普通股	1,058,000	-	-	-	1,058,000	0.030
	總計		5,218,733	674,294	2,000,000	90,251,718	98,144,745	2.737

附註：

- 32,000股股份由郭惠光女士及其配偶共同持有。
- 該等股份為郭惠光女士的配偶被視作擁有的權益。
- 該等股份透過由郭惠光女士擁有之公司持有。
- 該等股份透過酌情信託持有，該等信託之酌情受益人為郭惠光女士。

## (B) 於本公司及相聯法團之相關股份之好倉

於年結日，董事持有具股份權利之獎勵股份。有關該等相關股份之詳情載於本董事會報告「2012年股份獎勵計劃」及「2025年股份計劃」之章節內。

## 董事買賣

於本財政年度，並無董事進行任何股份買賣（除股份獎勵之接納／歸屬／失效（如有）外）。

## 董事於合約之權益

除於本董事會報告「關連交易」及「持續關連交易」兩節所披露者（如有）外，本集團任何成員公司概無參與訂立與本集團業務有關係而任何董事於其中享有重大利益，且於年結日或本財政年度內任何時間仍然有效之重大合約。

## 董事服務合約

本集團任何成員公司並無與擬於股東週年大會上膺選連任之董事訂立本公司不能於一年內不作賠償（法定賠償除外）而終止之該等服務合約。

## 董事於競爭性業務之權益

根據上市規則第8.10(2)條，除下文之披露外，概無董事知會本公司，指彼等於本財政年度內及截至本董事會報告日期止期間（於各董事出任董事職務期間）於與本集團業務構成或可能構成競爭（不論直接或間接）之業務中擁有權益（董事代表本集團所擁有之權益除外）。

林明志先生為Mandai Park Holdings Pte Limited（「**Mandai Park Holdings**」）及其全資附屬公司Mandai Resorts Pte Limited（「**Mandai Resorts**」）之董事。Mandai Park Holdings為Mandai Wildlife Group之控股公司，監察萬態野生動物世界(Mandai Wildlife Reserve)及其於新加坡的動物園。Mandai Resorts擁有唯一一間位處萬態野生動物世界(Mandai Wildlife Reserve)內的酒店，主要接待萬態野生動物世界(Mandai Wildlife Reserve)的訪客。有鑒於此，董事不認為該等公司會或有可能會與本集團之業務直接或間接地競爭。

Mandai Park Holdings及Mandai Resorts乃淡馬錫控股（私人）有限公司之全資附屬公司，該等公司之董事會及管理人員均獨立於本集團。因此，本集團有能力獨立於該等公司經營業務，並可與該等公司公平磋商。

## 2012年股份獎勵計劃

股東於2012年5月28日採納本公司之股份獎勵計劃，並於2012年8月10日、2018年5月31日、2022年12月29日及2025年6月12日作出修訂（「**2012年獎勵計劃**」）。根據2012年獎勵計劃之條款，本公司根據該計劃授出之獎勵股份僅可以本公司之現有股份撥支。

2012年獎勵計劃之主要條款如下：

### (a) 2012年獎勵計劃之目的

2012年獎勵計劃旨在支持本集團的長遠發展，並提升其作為業界首選僱主的名聲。2012年獎勵計劃尤其旨在吸引合適人員為本集團長遠發展努力、嘉獎合資格參與者的貢獻、激勵他們繼續為本集團作出貢獻及留住人才。2012年獎勵計劃亦有助維持本集團董事及高層管理人員的權益與本集團的長遠表現一致。

### (b) 2012年獎勵計劃之合資格參與者

2012年獎勵計劃之合資格參與者包括：

- (a) 本集團任何成員公司之董事或僱員；
- (b) 本公司任何聯營公司之董事或僱員；或
- (c) 一直並持續向本集團任何成員公司在其日常業務過程中提供有利本集團長遠發展的服務之任何個人或實體，

惟居住於某些司法權區，而根據2012年獎勵計劃向居於該等司法權區的人士授出股份或轉讓股份不被其法律及規例所允許；或計劃管理人全權酌情認為所需遵守之有關規定屬過份繁重或不實際之人士則除外。

### (c) 2012年獎勵計劃之期限

2012年獎勵計劃由其採納日起計10年期間（「**首期年期**」）內一直生效及有效，並將自動延期連續7次，每次延續期限為10年（「**後續年期**」），除非(a)董事會決定不再延續任何新後續年期；或(b)董事會或股東通過決議案提早終止2012年獎勵計劃，惟2012年獎勵計劃之期限不得超過80年。倘提早終止，則2012年獎勵計劃的剩餘期限約66年。

### (d) 根據2012年獎勵計劃可授出之股份上限

根據2012年獎勵計劃已授予及將授予合資格參與者之股份（不包括不予歸屬或已沒收股份（「**已失效股份**」））總數不得超逾不時已發行股份之10%。倘根據2012年獎勵計劃作出任何授出將會導致超出上述上限，則不可進一步作出授出。

於本董事會報告日期，根據2012年獎勵計劃可供授出之股份總數為309,717,105股（約佔已發行股份的8.64%）。

**(e) 根據2012年獎勵計劃可授予任何一名承授人之股份上限**

於任何12個月期間授予及將授予任何一名承授人之股份之最高數目(包括已歸屬及/或已接納股份及已失效股份)不得超逾不時已發行股份之1%。

**(f) 歸屬**

根據2012年獎勵計劃授出之股份之歸屬條件(如有)乃由計劃管理人於授出時全權酌情釐定,惟該承授人須於股份可予歸屬起計6個月內接納該等股份。倘於指定期限內並無收到接納有關股份,該等未獲接納之已歸屬股份將被沒收。

**(g) 根據2012年獎勵計劃授出之股份之代價**

根據2012年獎勵計劃授出之每股股份價格/代價(如有)乃由計劃管理人於授出時全權酌情釐定,承授人須於接納已歸屬股份時支付該等價格/代價。

**(h) 2012年獎勵計劃之運作及管理**

計劃管理人可根據2012年獎勵計劃免費或以每股股份價格/代價向其甄選之任何合資格參與者授出股份。已成立一項信託以營運2012年獎勵計劃。董事會可不時向受託人支付款項,以使受託人於香港聯交所購買股份,而有關股份於向2012年獎勵計劃項下之合資格參與者授出前或接納前將由信託持有。已就此目的委任一受託人,將以合資格參與者之利益持有及處理信託資產。

根據2012年獎勵計劃授出而於本財政年度內尚未行使之獎勵股份詳情及變動如下：

承授人	授出日期	獎勵股份數目				於2025年 12月31日的結餘	每股獎勵 股份代價 (港元)	歸屬日期／期間
		於2025年 1月1日的結餘	期內已授出	期內已失效	期內已歸屬			
<b>1. 董事</b>								
郭惠光	2022年5月6日	216,000	-	-	(216,000)	-	無	2025年5月6日
	2023年7月17日	718,900	-	-	(354,100)	364,800	無	2025年7月17日至2026年7月17日
	2024年7月5日	1,501,000	-	-	(495,300)	1,005,700	無	2025年7月5日至2027年7月5日
蔡志偉	2022年5月6日	126,000	-	-	(126,000)	-	無	2025年5月6日
	2023年7月17日	370,000	-	-	(182,200)	187,800	無	2025年7月17日至2026年7月17日
	2024年7月5日	763,700	-	-	(252,000)	511,700	無	2025年7月5日至2027年7月5日
<b>2. 僱員</b>								
	2022年5月6日	2,625,200	-	(112,200)	(2,513,000)	-	無	2025年5月6日
	2023年7月17日	9,892,300	-	(531,800)	(4,701,500)	4,659,000	無	2025年7月17日至2026年7月17日
	2024年1月2日	522,900	-	-	(174,300)	348,600	無	2025年1月1日至2027年1月1日
	2024年7月5日	12,942,700	-	(690,600)	(4,191,700)	8,060,400	無	2025年7月5日至2027年7月5日
	2024年10月2日	247,700	-	(247,700)	-	-	無	2027年2月20日
總計		29,926,400	-	(1,582,300)	(13,206,100)*	15,138,000		

\* 於截至2024年12月31日止財政年度內，由於向已故承授人的受益人提前歸屬獎勵股份，166,500股獎勵股份被視為於原定歸屬日期前歸屬。

本集團於本財政年度之五大最高薪酬人士中包括上述兩名董事。上述已授出獎勵股份當中，授予餘下三名最高薪酬人士（不包括董事）之獎勵股份摘錄及概述如下：

承授人	授出日期	獎勵股份數目					於2025年 12月31日的結餘	每股獎勵 股份代價 (港元)	歸屬日期／期間
		於2025年 1月1日的結餘	期內已授出	期內已失效	期內已歸屬				
餘下三名最高 薪酬人士	2022年5月6日	68,000	-	-	(68,000)	-	無	2025年5月6日	
	2024年7月5日	1,069,400	-	-	(352,900)	716,500	無	2025年7月5日至2027年7月5日	
總計		1,137,400	-	-	(420,900)	716,500			

附註：

- 於本財政年度內，並無根據2012年獎勵計劃授出或註銷股份獎勵。
- 於本財政年度內，緊接獎勵歸屬日期前股份之加權平均收市價為4.534港元。
- 於本財政年度年初及年末，根據2012年獎勵計劃可分別授出最多55,693,551股及308,262,605股股份（分別佔已發行股份1.55%及8.60%）。

有關2012年獎勵計劃的進一步詳情載於財務報表附註19。

## 2025年股份計劃

股東於2025年6月12日採納本公司之股份計劃（「**2025年股份計劃**」）。根據2025年股份計劃之條款，本公司可授出以現有股份、庫存股份及／或發行股份撥支之購股權及／或獎勵。

2025年股份計劃之主要條款如下：

### (a) 2025年股份計劃之目的

2025年股份計劃旨在支持本集團的長遠發展，並提升其作為業界首選僱主的名聲。具體而言，2025年股份計劃旨在使本集團能夠(a)表彰及獎勵合資格參與者已為本集團作出或可能作出的貢獻；(b)吸引、挽留及激勵合資格參與者繼續為本集團之增長及發展作出貢獻；及(c)透過向合資格參與者提供獲取本公司股權之機會，使合資格參與者的利益與本集團之長期業績保持一致。

**(b) 2025年股份計劃之合資格參與者**

2025年股份計劃之合資格參與者包括：

- (a) 本集團任何成員公司之董事或僱員；
- (b) 本公司任何聯營公司之董事或僱員（「**關連實體參與者**」）；或
- (c) 一直並持續向本集團任何成員公司在其日常業務過程中提供有利本集團長遠發展的服務之任何個人（本集團僱員除外）或實體（「**服務提供者**」），

惟居住於某些司法權區，而根據2025年股份計劃向居於該等司法權區的人士授出股份或配發、發行或轉讓股份不被其法律及規例所允許；或計劃管理人全權酌情認為所需遵守之有關規定屬過份繁重或不實際之人士則除外。

**(c) 2025年股份計劃之期限**

除非計劃管理人提前終止，2025年股份計劃自採納日期起計10年內有效，而剩餘期限約9年。

**(d) 根據2025年股份計劃可發行之股份上限**

根據2025年股份計劃及任何其他計劃（為免存疑，不包括2012年獎勵計劃）將授予之所有購股權及獎勵而可能配發及發行之股份總數，合計不得超逾截至採納日期或更新計劃授權限額批准日期（以較遲者為準）已發行股份（不包括庫存股份（如有））之10%（「**計劃授權限額**」）。

計劃授權限額內，根據2025年股份計劃及任何其他計劃授予服務提供者之所有購股權及獎勵而可能發行之新股份總數，合計不得超逾截至採納日期或更新計劃授權限額批准日期（以較遲者為準）已發行股份（不包括庫存股份，如有）之1%（「**服務提供者分項限額**」）。

根據2025年股份計劃或任何其他計劃條款已失效之購股權或獎勵，在計算計劃授權限額及服務提供者分項限額時將不予計算。

於本董事會報告日期，根據2025年股份計劃可供發行的股份總數為341,382,205股（約佔已發行股份（不包括庫存股份，如有）的9.52%）。

**(e) 根據2025年股份計劃可發行予任何一名合資格參與者之股份上限**

於截至授出日期(包括該日)任何12個月期間內根據2025年股份計劃或任何其他計劃向任何一名合資格參與者授出的所有購股權及獎勵(不包括任何已失效購股權或獎勵)而已發行及將予發行的最高股份數目不得超逾已發行股份總數之1%(不包括庫存股份,如有)(「1%個人限額」)。

於截至授出日期(包括該日)任何12個月期間內根據2025年股份計劃或任何其他計劃向董事(獨立非執行董事除外)或本公司最高行政人員或彼等各自聯繫人授出的所有購股權及獎勵(不包括任何已失效獎勵)而已發行及將予發行的最高股份數目不得超逾已發行股份總數之0.1%(不包括庫存股份,如有)。

於截至授出日期(包括該日)任何12個月期間內根據2025年股份計劃或任何其他計劃向獨立非執行董事或本公司主要股東或彼等各自聯繫人授出的所有購股權及獎勵(不包括任何已失效獎勵)而已發行及將予發行的最高股份數目不得超逾已發行股份總數之0.1%(不包括庫存股份,如有)。

**(f) 行使或歸屬**

根據2025年股份計劃授出的購股權及獎勵之行使期、歸屬期及條件(如有)應由計劃管理人於授出時全權酌情釐定,惟任何情況下,任何購股權之行使期自授出日期起不得超過10年。

**(g) 根據2025年股份計劃授出之購股權及獎勵之代價**

根據2025年股份計劃授出之購股權及獎勵之應付代價(如有)及可作出付款之期限應由計劃管理人於授出時全權酌情釐定。

每份購股權之行使價應由計劃管理人全權酌情釐定,惟任何情況下應至少為下列兩者中的較高者:(i)香港聯交所日報表所列於有關股份授出日期之收市價;及(ii)香港聯交所日報表所列該等股份於授出日期前5個營業日之平均收市價。

**(h) 2025年股份計劃之運作及管理**

計劃管理人可根據2025年股份計劃免費或按每股之價格/代價選擇及向任何合資格參與者作出授出股份。已成立一項信託以營運2025年股份計劃。董事會可不時:(i)向受託人配發及發行由計劃管理人在計劃授權限額、服務提供者分項限額或股東於本公司股東大會上不時授予或將授予之更新計劃授權限額下批准若干數量之股份;及/或(ii)向受託人支付由計劃管理人批准之款項,並可向受託人發出指示或建議,運用已支付或已作為信託資金一部分持有該等款項在市場上購買若干股份數量;及/或(iii)向受託人發出指示接收用於獎勵股份之庫存股份;及/或(iv)向受託人發出指示運用信託持有任何退還股份,以全數滿足已歸屬及/或即將歸屬之獎勵股份。已就此目的委任一受託人,將以合資格參與者之利益持有及處理信託資產。

根據2025年股份計劃授出而於本財政年度內尚未行使之獎勵詳情及變動如下：

承授人	授出日期	於授出日期之 公平值總值 (港元) (請參閱附註7)	獎勵股份數目				於2025年 12月31日 的結餘	每股獎勵 股份代價 (港元)	歸屬日期 / 期間
			於2025年 1月1日的結餘	期內已授出	期內已失效	期內已歸屬			
<b>1. 董事</b>									
郭惠光	2025年7月7日	9,510,282	-	2,099,400	-	-	2,099,400	無	2026年7月7日至2028年7月7日
蔡志偉	2025年7月7日	4,416,750	-	975,000	-	-	975,000	無	2026年7月7日至2028年7月7日
<b>2. 僱員</b>									
	2025年7月7日	71,024,964	-	15,678,800	(906,500)	-	14,772,300	無	2026年7月7日至2028年7月7日
	2025年12月12日	2,910,492	-	621,900	-	-	621,900	無	2026年7月7日至2028年7月7日
總計		87,862,488	-	19,375,100	(906,500)	-	18,468,600		

本集團於本財政年度之五大最高薪酬人士中包括上述兩名董事。上述已授出獎勵股份當中，授予餘下三名最高薪酬人士(不包括董事)之獎勵股份摘錄及概述如下：

承授人	授出日期	於授出日期之 公平值總值 (港元) (請參閱附註7)	獎勵股份數目				於2025年 12月31日 的結餘	每股獎勵 股份代價 (港元)	歸屬日期 / 期間
			於2025年 1月1日的結餘	期內已授出	期內已失效	期內已歸屬			
餘下三名最高薪酬人士	2025年7月7日	10,274,040	-	2,268,000	-	-	2,268,000	無	2026年7月7日至2028年7月7日
總計		10,274,040	-	2,268,000	-	-	2,268,000		

附註：

- 於本財政年度內，並無授出、歸屬、失效或註銷購股權。
- 於本財政年度內，並無歸屬或註銷股份獎勵。
- 於本財政年度內授出的獎勵股份將以發行新股份的方式支付。
- 並無授出超過1%個人限額或設有業績目標的獎勵。緊接於2025年7月7日及2025年12月12日授出獎勵前，股份之收市價分別為4.44港元及4.62港元。
- 於2025年7月7日及2025年12月12日授出獎勵之每股公平值分別為4.53港元及4.68港元，乃根據本公司於授出日期所報市價釐定，並於相關歸屬期間攤銷。所採用會計準則及政策的詳情載於財務報表附註2.26。
- 於2025年股份計劃採納日期及於2025年12月31日，根據計劃授權限額可供授出之上限分別為358,552,505股及340,083,905股股份(佔已發行股份之10%及9.48%)；而根據服務提供者分項限額可供授出之上限分別為35,855,250股及35,855,250股股份(佔已發行股份之1%及1%)。
- 於本財政年度內根據本公司所有計劃授出的購股權及獎勵而可能發行之股份數目除以期內已發行股份(不包括庫存股份)之加權平均數為0.54%。
- 除上述披露的授出外，並無根據上市規則第17.07條向其他類別參與者授出任何獎勵。

## 關連交易

於本財政年度，本集團訂立以下須遵守上市規則第14A章之報告規定之關連交易。該等交易之詳情如下：

- (1) 於2025年12月5日，Shangri-La International Hotel Management Pte Limited及GWC Commercial Pte Limited (「**GWC**」) (Allgreen Properties Limited (「**Allgreen**」) 之附屬公司，而Allgreen則為嘉里控股(主要股東)之聯繫人) 就承租世界城之多處辦公樓簽訂租賃要約函件，年期由2026年1月1日起計為期七年(「**租賃事項**」)。

租賃辦公樓層之每月租金為51,219.20新加坡元(不包括每月服務費用6,402.40新加坡元)。

租賃事項被視為本集團之一項使用權資產購買。該等使用權資產之價值為4,200,000新加坡元。

GWC為Allgreen之附屬公司，而Allgreen則為嘉里控股(主要股東)之聯營公司。因此，GWC在控股層面為本公司之關連人士，租賃事項對本公司而言構成關連交易。

- (2) 於2025年12月12日，香格里拉國際及Ubagan Limited (「**Ubagan**」) (嘉里控股(主要股東)之附屬公司) 就位於嘉里中心之多個辦公樓層租賃之續約簽訂租賃要約函件，年期由2025年11月19日起計為期兩年(「**續約事項**」) 以及延續位於嘉里中心之1個浮動及3個固定車位之使用權。

(a)租賃辦公樓層之每月租金為2,142,948港元(不包括管理費及空調費500,091.60港元，可作出調整)；及(b)每個浮動車位及每個固定車位之每月租金分別為3,350港元及4,200港元(可作出調整)。

續約事項被視為本集團之一項使用權資產購買。該等使用權資產之價值為49,000,000港元。

Ubagan為嘉里控股(主要股東)之附屬公司。因此，Ubagan在控股層面為本公司之關連人士，續約事項對本公司而言構成關連交易。

根據香港財務報告準則，有關交易構成一項關連人士交易，而有關交易於本財政年度之金額已計入財務報表附註40(a)項下支付辦公室租金、管理費及差餉內。

## 持續關連交易

於本財政年度，本公司曾進行多項須遵守上市規則第14A章之報告規定之持續關連交易。該等交易之詳情如下：

- (1) 於1995年1月28日，本公司訂立一項須予披露及關連交易，向若干人士（包括本公司之關連人士）收購多項酒店權益。該等酒店權益包括馬尼拉艾莎香格里拉（「艾莎酒店」），該酒店建於向Shang Properties, Inc（「SPI」）租賃之土地上，租期由1992年起計25年，屆滿後可續租25年（「續租期」）。SPI同意續租期屆滿後，其將根據菲律賓現行法例授予Edsa Shangri-La Hotel & Resort, Inc（「Edsa Co」，艾莎酒店之擁有人）一份為期25年之新租約。

於2017年8月28日，本公司宣佈該租約已再續租三年，續租期將於2020年8月27日屆滿。於首三年租期屆滿後，Edsa Co有權決定隨後每三年會否再續租，惟整個續租期由2017年8月28日起計，不得超過25年。誠如本公司先前公告，該租約已於2020年8月27日續租。

於2023年8月25日，本公司宣佈上述租約已再獲續租三年，續租期將於2026年8月27日屆滿。

SPI為嘉里建設之聯繫人，而嘉里建設為嘉里控股（主要股東）之附屬公司。因此，SPI為本公司於控股層面之關連人士，而上述租約構成本公司之持續關連交易。

根據上述租約之條款及酒店之預期入住率，並考慮到潛在通脹及貨幣匯率波動，以及入住率及房價合理升幅之緩衝因素，本公司就下列各財政年度設立之年度上限如下：

財政年度	年度上限 (美元)
2025年	2,600,000
2026年 (假設該租約於年內屆滿時將獲續期之全年金額)	2,700,000

於本財政年度，根據上述租約與SPI之實際交易總金額為2,005,000美元（2024年：1,971,000美元）。

- (2) 於2010年6月2日，香格里拉國際與上海浦東嘉里城房地產有限公司（「**浦東嘉里公司**」，一家由本公司、嘉里建設、Allgreen Properties Limited（「**Allgreen**」）及上海陸家嘴金融貿易區開發股份有限公司（其股份於上海證券交易所上市，其主要業務為土地開發及房地產開發、建設、經營及管理）分別擁有23.2%、40.8%、16%及20%權益之公司）訂立酒店管理協議，據此，香格里拉國際獲委任為管理人，向上海浦東嘉里大酒店（一家由浦東嘉里公司擁有之酒店）提供酒店管理服務。該協議的期限自中國內地政府批准上述協議當日起計為期三年。首三年期限屆滿後，香格里拉國際有權決定是否為協議續期三年，惟續期後之協議全期不得超過20年。誠如本公司先前公告，該協議已於2013年6月11日、2017年1月26日、2019年12月23日及2022年12月28日續期。

於2024年7月5日，香格里拉國際、香格里拉中國與浦東嘉里公司訂立補充協議，以（其中包括）補充酒店管理協議及培訓服務協議之條款。香格里拉中國與浦東嘉里公司亦訂立專有技術服務協議，據此，香格里拉中國將為上海浦東嘉里大酒店提供專有技術服務。

於2025年12月30日，本公司宣佈該協議已再獲續期三年，協議續期後將於2029年1月5日屆滿。

浦東嘉里公司為嘉里建設之聯繫人，而嘉里建設為嘉里控股（主要股東）之附屬公司。因此，浦東嘉里公司為本公司於控股層面之關連人士，而上述協議構成本公司之持續關連交易。

根據上述協議之條款（於2024年7月5日補充，如適用）及酒店之預期入住率，並考慮到潛在通脹及貨幣匯率波動，以及入住率及房價合理升幅之緩衝因素，本公司就下列各財政年度設立之年度上限如下：

財政年度	年度上限 (美元)
2025年	6,700,000
2026年	6,500,000
2027年	7,300,000
2028年	7,800,000

於本財政年度，與浦東嘉里公司之實際交易總金額為4,596,000美元（2024年：4,067,000美元）。根據香港財務報告準則，有關交易亦構成一項關連人士交易，而有關交易於本財政年度之金額已計入財務報表附註40(b)項下酒店管理、顧問與相關服務及專利費用之收入內。

- (3) 於2012年10月17日，香格里拉國際與上海吉祥房地產有限公司（「**靜安公司**」，一家由本公司及嘉里建設分別擁有49%及51%權益之公司）訂立酒店管理協議，據此，香格里拉國際將向靜安公司擁有之上海靜安香格里拉（「**靜安酒店**」）提供酒店管理服務。該協議年期由靜安酒店開業日期起計20年。本公司已取得獨立財務顧問之意見，確認該協議年期屬正常商業慣例。

靜安公司為嘉里建設之附屬公司，而嘉里建設為嘉里控股（主要股東）之附屬公司。因此，靜安公司為本公司於控股層面之關連人士，而上述協議構成本公司之持續關連交易。

根據上述協議之條款及酒店之預期入住率，並考慮到潛在通脹及貨幣匯率波動，以及入住率及房價合理升幅之緩衝因素，上述協議截至2033年12月31日止整個期間各個財政年度之年度上限為14,000,000美元。

於本財政年度，與靜安公司之實際交易總金額為6,585,000美元（2024年：5,781,000美元）。根據香港財務報告準則，有關交易亦構成一項關連人士交易，而有關交易於本財政年度之金額已計入財務報表附註40(a)項下酒店管理、顧問與相關服務及專利費用之收入內。

- (4) 於2014年6月26日，香格里拉國際與香格里拉大酒店（南京）有限公司（「**南京公司**」，前稱吉祥置業（南京）有限公司，一家由本公司及嘉里建設分別擁有55%及45%權益之公司）訂立酒店管理協議，據此，香格里拉國際將向南京公司擁有之南京香格里拉（「**南京酒店**」）提供酒店管理服務。前述協議年期由南京酒店開業日期起計三年。首三年期限屆滿後，香格里拉國際有權決定是否為協議續期三年，惟該協議之全年期不得超過20年。誠如本公司先前公告，該協議已於2017年10月23日及2020年10月23日續期。

於2023年10月24日，本公司宣佈上述協議已再獲續期三年，協議續期後將於2026年10月25日屆滿。

南京公司為嘉里建設之聯繫人，而嘉里建設為嘉里控股（主要股東）之附屬公司。因此，南京公司為本公司於控股層面之關連人士，而上述協議構成本公司之持續關連交易。

根據上述協議之條款及酒店之預期入住率，並考慮到潛在通脹及貨幣匯率波動，以及入住率及房價合理升幅之緩衝因素，本公司就下列各財政年度設立之年度上限如下：

財政年度	年度上限（美元）
2025年	3,500,000
2026年（假設該協議於年內屆滿時將獲續期之全年金額）	3,600,000

於本財政年度，與南京公司之實際交易總金額為3,214,000美元（2024年：2,971,000美元）。

- (5) 於2015年7月17日，香格里拉國際與瑞和置業(唐山)有限公司(「**唐山公司**」，一家由本公司、嘉里建設及Allgreen分別擁有35%、40%及25%權益之公司)訂立酒店管理協議，據此，香格里拉國際將向唐山公司擁有之唐山香格里拉(「**唐山酒店**」)提供酒店管理服務。該協議年期由唐山酒店開業日期起計20年。本公司已取得獨立財務顧問之意見，確認有關協議年期屬正常商業慣例。

唐山公司為嘉里建設之聯繫人，而嘉里建設為嘉里控股(主要股東)之附屬公司。因此，唐山公司為本公司於控股層面之關連人士，而上述協議構成本公司之持續關連交易。

根據上述協議之條款及酒店之預期入住率，並考慮到潛在通脹及貨幣匯率波動，以及入住率及房價合理升幅之緩衝因素，上述協議截至2035年12月31日止整個期間各財政年度之年度上限為人民幣39,000,000元。

於本財政年度，與唐山公司之實際交易總金額為871,000美元(相等於人民幣6,215,000元)(2024年：919,000美元(相等於人民幣6,540,000元))。根據香港財務報告準則，有關交易亦構成一項關連人士交易，而有關交易於本財政年度之金額已計入財務報表附註40(b)項下酒店管理、顧問與相關服務及專利費用之收入內。

- (6) 於2016年3月4日，香格里拉國際及香格里拉中國分別與嘉里置業(杭州)有限公司(「**杭州公司**」，一家由本公司及嘉里建設分別擁有25%及75%權益之公司)訂立酒店管理協議及營銷服務協議，據此，香格里拉國際及香格里拉中國將向杭州公司擁有之杭州城中香格里拉(「**杭州城中酒店**」)提供酒店管理服務。前述各協議年期由杭州城中酒店開業日期起計20年。本公司已取得獨立財務顧問之意見，確認有關協議年期屬正常商業慣例。

杭州公司為嘉里建設之附屬公司，而嘉里建設為嘉里控股(主要股東)之附屬公司。因此，杭州公司為本公司於控股層面之關連人士，而上述協議構成本公司之持續關連交易。

根據上述協議之條款及酒店之預期入住率，並考慮到潛在通脹及貨幣匯率波動，以及入住率及房價合理升幅之緩衝因素，上述協議截至2036年12月31日止整個期間各財政年度之年度上限為人民幣93,000,000元。

於本財政年度，與杭州公司之實際交易總金額為2,756,000美元(相等於人民幣19,664,000元)(2024年：2,506,000美元(相等於人民幣17,834,000元))。根據香港財務報告準則，該等交易亦構成關連人士交易，而該等交易於本財政年度之金額已計入財務報表附註40(a)項下酒店管理、顧問與相關服務及專利費用之收入內。

- (7) 於2018年1月24日，本公司宣佈Shang Global City Properties, Inc (「馬尼拉城堡公司」，一家由本公司及SPI分別擁有40%及60%權益之公司) 訂立酒店協議，即(a)與香格里拉國際訂立日期為2014年12月10日之營銷及訂房協議(經修訂)，(b)與在英屬維爾京群島註冊成立之香格里拉國際飯店管理有限公司(「香格里拉－維京群島」，本公司之全資附屬公司，作為香格里拉品牌知識產權(「知識產權」)主授權人)訂立日期為2014年12月10日之許可協議(經修訂)及(c)與Shangri-La International Hotel Management Pte Limited (「香格里拉－新加坡」，本公司之全資附屬公司，現時知識產權的轉授權人)訂立日期為2014年12月10日之許可協議(經修訂)，內容有關(i)為馬尼拉城堡香格里拉(「馬尼拉城堡酒店」，一家由馬尼拉城堡公司擁有的酒店)提供酒店管理服務，及(ii)向馬尼拉城堡公司授予知識產權之使用權，讓其以香格里拉之名稱經營其酒店，許可期限於2020年12月31日屆滿。

前述各協議之經營期限於馬尼拉城堡酒店開業日期(即2016年3月1日)起至首個週年之12月31日(即2017年12月31日)屆滿。香格里拉國際、香格里拉－維京群島及香格里拉－新加坡各自有權根據其協議決定會否續期三年(或部份之餘下年期)，惟各協議之整個首個年期不得超過酒店開業日期起計10年。在前述首個10年期間屆滿後，相關各方均可選擇再延長年期三年(或部份年期)，惟累計之續約年期不得超過10年。誠如本公司先前公告，該協議已於2020年12月31日續期。

於2023年12月12日，本公司宣佈上述協議已獲續期，剩餘初始期限將於2026年2月28日屆滿。

馬尼拉城堡公司為SPI之附屬公司，乃嘉里建設之聯繫人，而嘉里建設為嘉里控股(主要股東)之附屬公司。因此，馬尼拉城堡公司為本公司於控股層面之關連人士，而前述協議構成本公司之持續關連交易。

根據上述協議之條款及酒店之預期入住率，並考慮到潛在通脹及貨幣匯率波動，以及入住率及房價(已於2023年12月12日進一步修訂)合理升幅之緩衝因素，本公司就下列各財政年度設立之年度上限如下：

財政年度	年度上限(美元)
2025年	11,000,000
2026年(假設該等協議於年內屆滿時將獲續期之全年金額)	12,000,000

於本財政年度，與馬尼拉城堡公司之實際交易總金額為6,621,000美元(2024年：6,095,000美元)。根據香港財務報告準則，該等交易亦構成關連人士交易，而該等交易於本財政年度之金額已計入財務報表附註40(b)項下酒店管理、顧問與相關服務及專利費用之收入內。

- (8) 香格里拉國際與北京嘉里大酒店有限公司(「**北京公司**」，一家由本公司、嘉里建設及北京北奧集團有限責任公司分別擁有23.75%、71.25%及5%權益之公司)訂立管理及營銷服務協議，據此，香格里拉國際管理及經營由北京公司擁有之北京嘉里大酒店(「**北京嘉里酒店**」)。該協議已於2019年8月27日屆滿。

於2019年8月26日，香格里拉國際及香格里拉中國分別與北京公司訂立酒店管理協議及營銷及培訓服務協議，據此，香格里拉國際及香格里拉中國將繼續向北京嘉里酒店提供酒店管理服務。前述各協議年期由2019年8月28日起計20年。本公司已取得獨立財務顧問之意見，確認有關協議年期屬正常商業慣例。

北京公司為嘉里建設之聯繫人，而嘉里建設為嘉里控股(主要股東)之附屬公司。因此，北京公司為本公司於控股層面之關連人士，而上述協議構成本公司之持續關連交易。

根據上述協議之條款及酒店之預期入住率，並考慮到潛在通脹及貨幣匯率波動，以及入住率及房價合理升幅之緩衝因素，各個財政年度之年度上限為人民幣110,000,000元。

於本財政年度，與北京公司之實際交易總金額為3,173,000美元(相等於人民幣22,639,000元)(2024年：3,261,000美元(相等於人民幣23,207,000元))。根據香港財務報告準則，該等交易亦構成關連人士交易，而該等交易於本財政年度之金額已計入財務報表附註40(a)項下酒店管理、顧問與相關服務及專利費用之收入內。

- (9) 香格里拉—新加坡與Cuscaden Properties Pte Limited(「**Cuscaden Co**」，一家由本公司及Allgreen分別擁有44.6%及55.4%權益之公司)訂立管理協議及營銷及訂房協議，據此，香格里拉—新加坡管理及經營由Cuscaden Co擁有之新加坡東陵JEN酒店(「**新加坡東陵酒店**」)。該等協議已於2021年3月31日屆滿。

於2021年3月8日，香格里拉—新加坡與Cuscaden Co訂立酒店管理協議，據此，香格里拉—新加坡將繼續向新加坡東陵酒店提供酒店管理服務。該協議自2021年4月1日起，為期三年，將於2024年3月31日屆滿。於首個三年期限屆滿後，除非香格里拉—新加坡釐定其無法遵守上市規則之適用規定，否則協議之期限將再續期三年，惟上述協議之整個年期不得超過9年。

於2024年3月26日，本公司宣佈上述協議已獲續期三年，期限將於2027年3月31日屆滿。

Cuscaden Co為Allgreen之附屬公司，而Allgreen為嘉里控股(主要股東)之聯繫人。因此，Cuscaden Co為本公司於控股層面之關連人士，而上述協議構成本公司之持續關連交易。

根據上述協議之條款及酒店之預期入住率，並考慮到潛在通脹及貨幣匯率波動，以及入住率及房價合理升幅之緩衝因素，本公司就下列各財政年度設立之年度上限如下：

財政年度	年度上限 (美元)
2025年	5,300,000
2026年	5,500,000
2027年 (假設該協議於年內屆滿時將獲續期之全年金額)	5,800,000

於本財政年度，與Cuscaden Co之實際交易總金額為3,219,000美元 (2024年：3,567,000美元)。根據香港財務報告準則，該交易亦構成關連人士交易，而該交易於本財政年度之金額已計入財務報表附註40(b)項下酒店管理、顧問與相關服務及專利費用之收入內。

- (10) 香格里拉國際及香格里拉中國分別與嘉里置業 (南昌) 有限公司 (「**南昌公司**」，一家由本公司及嘉里建設分別擁有20%及80%權益之公司) 於2014年12月25日及2017年11月1日訂立酒店管理協議及營銷服務協議，據此，香格里拉國際及香格里拉中國為南昌香格里拉 (「**南昌酒店**」，一間由南昌公司擁有之酒店) 提供酒店管理服務。

於2024年7月5日，香格里拉國際及香格里拉中國與南昌公司訂立補充協議，以 (其中包括) 更新及補充酒店管理協議及營銷服務協議之條款。香格里拉中國亦與南昌公司訂立專有技術服務協議，據此，香格里拉中國將為南昌酒店提供專有技術服務。

首期期限由南昌酒店開業之日期開始至開業第三個週年屆滿。當每次期限屆滿後，訂約雙方可協商接續續期三年，而整個經續期之年期自酒店開業之日起計不超過20年。

南昌公司為嘉里建設之聯繫人，而嘉里建設則為嘉里控股 (主要股東) 之附屬公司。因此，南昌公司為本公司於控股層面之關連人士，而上述協議構成本公司之持續關連交易。

根據上述協議之條款 (於2024年7月5日補充，如適用) 及酒店之預期入住率，並考慮到潛在通脹及貨幣匯率波動，以及入住率及房價合理升幅之緩衝因素，本公司就下列各財政年度設立之年度上限如下：

財政年度	年度上限 (美元)
2025年	2,400,000
2026年	2,700,000
2027年 (假設該等協議於年內屆滿時將獲續期之全年金額)	2,900,000

於本財政年度，與南昌公司之實際交易總金額為1,773,000美元（2024年：1,652,000美元）。根據香港財務報告準則，有關交易亦構成一項關連人士交易，而有關交易於本財政年度之金額已計入財務報表附註40(a)項下酒店管理、顧問與相關服務及專利費用之收入內。

- (11) 於2024年4月29日，香格里拉國際及香格里拉中國與昆明公司分別訂立酒店管理協議、銷售及營銷、培訓及香格里拉會服務協議、專有技術服務協議及物業管理系統網上託管服務協議，據此，香格里拉國際及香格里拉中國將為昆明公司擁有之昆明JEN酒店（一期）及昆明香格里拉（二期）（統稱「**昆明酒店**」）提供酒店管理服務、專有技術服務及物業管理系統服務。

上述協議由昆明酒店一期開業日期（即2024年4月30日）起計，為期三年。首三年期屆滿後，香格里拉國際、香格里拉中國與昆明公司有權決定是否續期協議三年，惟上述協議全期不得超過20年。

昆明公司為嘉里建設之附屬公司，而嘉里建設則為嘉里控股（主要股東）之附屬公司。因此，昆明公司為本公司於控股層面之關連人士，而上述協議構成本公司之持續關連交易。

根據上述協議之條款及酒店之預期入住率，並考慮到潛在通脹及貨幣匯率波動，以及入住率及房價合理升幅之緩衝因素，本公司就下列各財政年度設立之年度上限如下：

財政年度	年度上限 (美元)
2025年	2,600,000
2026年	3,300,000
2027年（假設該等協議於年內屆滿時將獲續期之全年金額）	3,800,000

於本財政年度，與昆明公司之實際交易總金額為1,024,000美元（2024年：331,000美元）。根據香港財務報告準則，有關交易亦構成關連人士交易，而有關交易於本財政年度之金額已計入財務報表附註40(a)項下酒店管理、顧問與相關服務及專利費用之收入內。

上述(1)至(11)項持續關連交易(統稱為「**已披露持續關連交易**」)已經獨立非執行董事審閱。獨立非執行董事已確認該等交易乃：

1. 在本集團一般及日常業務過程中進行；
2. 按一般商業條款進行或如無足夠可供比較之交易以判斷其是否按一般商業條款進行，則就本集團而言，該等交易按不遜於獨立第三方可獲得或所提供(視屬何情況而定)之條款進行；及
3. 根據規範該等交易之有關協議進行，而有關協議條款屬公平合理且符合股東整體利益。

根據上市規則第14A.56條，董事會委聘核數師根據香港會計師公會頒布之香港核證工作準則第3000號(經修訂)「審核或審閱歷史財務資料以外之核證工作」及參照實務說明第740號「關於香港上市規則所述持續關連交易之核數師函件」就本集團之持續關連交易作出匯報。核數師已向董事會匯報已披露持續關連交易之調查結果，指出：

1. 並無留意到任何事宜致其相信已披露持續關連交易未獲董事會批准；
2. 就涉及本集團提供貨物或服務的已披露持續關連交易而言，並無留意到任何事宜致其相信該等交易於所有重大方面均不符合本集團的定價政策；
3. 並無留意到任何事宜致其相信該等已披露持續關連交易在所有重大方面並無根據規管有關交易的相關協議訂立；及
4. 就每項已披露持續關連交易的總金額而言，並無留意到任何事宜致其相信該等交易已超逾本公司所訂的年度上限。

代表董事會

主席及集團首席執行官  
**郭惠光**

香港，2026年3月26日



04

—

# 企業管治報告

本公司明白高透明度之企業管治及對股東負責之重要性，以及股東可從良好的企業管治中獲得利益。本公司會持續檢討其企業管治架構，以確保遵循最佳守則。

## 董事手冊及企業管治功能

### 董事手冊

董事會採納一份綜合手冊（「**董事手冊**」），當中載有證券準則及企業管治準則，該等準則條文與證券標準守則及企業管治守則所規定的條文一致或更為嚴謹，惟董事手冊中有關主席及首席執行官之職位可由同一人士擔任的條文除外。董事手冊為全體董事之全面指引手冊。

董事手冊載有（其中包括）：

#### (1) 證券準則

- (a) 董事有關本公司證券之交易限制；
- (b) 董事於進行任何被視作交易前必須向本公司發出法定通知並獲本公司確認以及於作出有關交易後須向本公司發出所需通知之董事責任及董事會程序；
- (c) 董事就彼等之被視作交易向相關監管機構作法定存檔之規定；及
- (d) 將證券準則延伸應用於非董事。

#### (2) 企業管治準則

- (a) 董事會之運作條款，包括各董事之責任；
- (b) 各董事會委員會之成立，包括各有關委員會之職權範圍及／或政策；
- (c) 企業管治功能之條款；
- (d) 各董事（包括任何董事會委員會成員）可獨立獲取本集團資料及專業意見之權利及／或程序；
- (e) 已獲董事會決議通過以供股東行使於本公司之若干權利之書面程序；及
- (f) 董事須嚴格遵守之多項重要監管規則及本公司之企業政策之參考資料及／或概要。

倘有必要，董事手冊不時予以更新及修訂以（其中包括）(a)符合上市規則及／或任何其他監管規則訂明之相關法定規定；及(b)加入任何董事會認為就完善本公司企業管治而言屬必要之企業管治條款。證券準則及企業管治準則條款之任何更改均須經董事會決定及批准。

## 證券交易守則

本公司已向各董事作出具體查詢，而全體董事已確認於本財政年度內均一直遵守證券標準守則及證券準則。

證券準則亦適用於若干僱員（「**相關僱員**」）於本財政年度就本公司證券進行之交易。除相關僱員毋須符合公眾存檔之規定外，相關僱員須遵守之守則與董事須遵守之守則大致相同。

## 企業管治守則

於本財政年度，本公司已遵守企業管治守則，惟偏離守則條文第C.2.1條除外，該條規定主席及首席執行官的角色應有區分，並不應由一人同時兼任。

郭惠光女士自2025年8月1日獲委任為集團首席執行官以來，同時出任本公司主席及首席執行官。郭女士自2016年6月獲委任為執行董事，以及於2017年1月出任主席以來，在本公司發揮了關鍵之領導作用。彼主要負責制定本公司之戰略重點，並引領本公司實現其目標。在郭女士之領導下，結合主席及首席執行官之職能，確保各級領導層均能秉持統一及一致之願景，提升本公司之策略協同與營運執行。本公司透過管治及內部控制框架，確保權力與職權的適當平衡，其中包括董事會在董事的積極參與下運作，董事會多數成員為獨立非執行董事，以及審核及風險委員會、薪酬及人力資源委員會均由獨立非執行董事擔任主席。本公司將繼續檢討及監察其常規，以確保遵守企業管治守則，並維持高標準的企業管治。

## 企業管治功能

根據企業管治準則，審核及風險委員會已獲委派負責監督、監察及遵守本公司企業管治功能之條文，其主要職責如下：

- (1) 檢討本公司之企業管治政策及常規，並向董事會提出建議；
- (2) 檢討及監察董事及高層管理人員之培訓及持續專業發展；
- (3) 檢討及監察本公司有關遵守法定及監管規定之政策及常規；
- (4) 檢討及監察適用於本集團成員公司之僱員及董事之操守準則及合規手冊（如有）；
- (5) 檢討本公司是否已根據上市規則遵守有關企業管治之相關守則及披露規定；
- (6) 不時檢討董事手冊，以確保董事手冊足以涵蓋董事會及本公司根據上市規則須遵守之企業管治事宜；及
- (7) 監察董事手冊所載之條款是否已獲全面遵守及遵從。

審核及風險委員會已全面履行其有關企業管治功能的職責，且其並無發現於本財政年度內任何企業管治條文遭違反。

## 董事會

董事會向股東負責，以負責及有效之方式領導本集團。

本財政年度及截至年報日期內，董事會成員名單及彼等職務已載於董事會報告。

蔡元文先生（彼於2026年3月16日已獲委任為獨立非執行董事）及趙汝泉先生（彼將於2026年3月30日獲委任為執行董事）各自分別於2026年3月11日及2026年3月26日根據上市規則第3.09D條取得法律意見，並各自確認明白其作為董事的責任。

### 成員、會議舉行及出席情況

於本財政年度內，董事會舉行了4次董事會會議。本財政年度內之董事及各董事出席會議之情況如下：

董事姓名	已出席／合資格 出席會議數目
<b>執行董事</b>	
郭惠光	4/4
蔡志偉	4/4
<b>非執行董事</b>	
林明志	4/4
<b>獨立非執行董事</b>	
李國章	4/4
葉志強	4/4
李小冬	3/4
莊辰超	3/4
KHOO Shulamite N K	4/4

除上述由全體董事出席之董事會會議外，主席亦於2025年在沒有其他董事出席之情況下與獨立非執行董事舉行4次會議。本財政年度內董事出席此會議之情況如下：

董事姓名	出席情況
<b>主席</b>	
郭惠光	4/4
<b>獨立非執行董事</b>	
李國章	4/4
葉志強	4/4
李小冬	3/4
莊辰超	3/4
KHOO Shulamite N K	4/4

董事會成員之間的關係（如有）載於本年報題為「董事會、公司秘書及高層管理人員」一節。

## 董事之任期

各董事須根據公司細則、上市規則及本公司之提名政策（尤其為以下各項）告退，惟可膺選連任：

- (1) 任何經由董事會或股東於股東大會上新委任以填補臨時空缺或作為董事會新增成員的董事，須於本公司下屆股東週年大會上告退；
- (2) 每名董事須不遲於上次獲選或重選當日起計第三個股東週年大會上輪席退任；及
- (3) 於每屆股東週年大會上，當時不少於三分之一或最接近三分之一數目之董事須輪席退任。

因此，每名董事之有效任期為不多於大約三年。

董事的委任日期及最近一次當選／獲重選日期如下：

董事姓名	首次委任日期	於2025年12月31日 的任期(年)	最近一次當選／ 獲股東重選日期
<b>執行董事</b>			
郭惠光	2014年10月27日	11	2025年6月12日
蔡志偉	2022年9月1日	3	2023年6月1日
趙汝泉	2026年3月30日	不適用	不適用
<b>非執行董事</b>			
林明志	2016年9月26日	9	2023年6月1日
<b>獨立非執行董事</b>			
李國章	2011年3月30日	14	2024年5月30日
葉志強	2017年12月11日	8	2024年5月30日
李小冬	2019年5月1日	6	2025年6月12日
莊辰超	2019年12月1日	6	2025年6月12日
KHOO Shulamite N K	2020年11月1日	5	2024年5月30日
蔡元文	2026年3月16日	不適用	不適用

## 董事培訓

董事參與持續專業發展，以提升及更新作為董事所需之技能及知識。本公司亦舉辦講座及培訓課程並傳閱閱讀材料，為董事提供有關企業管治及監管／法例問題以及其他當前流行主題之最新發展（包括本集團業務發展／營運）。除該等活動之外，若干董事亦有參加外部培訓課程及講座。

各現任董事於本財政年度之持續專業發展舉措如下：

	內部培訓 <sup>1</sup>	外部培訓 <sup>2</sup>	演講活動 <sup>3</sup>	自學 <sup>4</sup>	總計
<b>執行董事</b>					
郭惠光	7小時 E及F	-	12小時 A、E及F	12小時 A、B、C、D及E	31小時
蔡志偉	7小時 E及F	-	-	12小時 A、B、C、D及E	18小時
<b>非執行董事</b>					
林明志	3小時 E及F	-	-	12小時 A、B、C、D及E	15小時
<b>獨立非執行董事</b>					
李國章	3小時 E及F	1.5小時 C、F	-	36.5小時 A、B、C、D及E	55小時
葉志強	-	4小時 A、D、E、F	-	12小時 A、B、C、D及E	16小時
李小冬	-	-	-	12小時 A、B、C、D及E	12小時
莊辰超	-	-	-	12小時 A、B、C、D及E	12小時
KHOO Shulamite N K	-	19小時 A、B、C、D、E 及F	-	12小時 A、B、C、D及E	31小時

#### 專題

- A：董事會／董事職責及董事會效能  
 B：法律及監管最新資料  
 C：企業管治及／或環境、社會及管治  
 D：風險管理及／或內部控制  
 E：行業趨勢及／或策略最新資料  
 F：其他（如領導力、經濟前景、會計等）

附註：

- 內部培訓包括以參與者身份出席本集團舉辦的講座、會議或活動（如本集團於2025年5月舉行的全球年度會議）。
- 外部培訓包括由專業、行業、商業或其他外部機構或實體（如香港董事學會）舉辦的課程、討論會、圓桌會議、研討會或網絡研討會。
- 演講活動包括籌備並以演講者或小組成員的身份出席本集團活動及由專業、行業、商業或其他外部機構或實體舉辦的外部活動（包括例如於2025年6月舉行的以客戶為中心的小組討論）。
- 自學包括透過閱讀相關報告、文章及其他書面材料及／或透過完成線上電子學習模塊進行自學。
- 該等董事均已於本財政年度內按上市規則第3.09F及3.09G條之規定參與持續專業發展。於本財政年度內，上市規則第3.09H條並不適用於任何董事。上述培訓記錄不包括蔡元文先生及趙汝泉先生，因彼等於本財政年度並非董事。

## 董事會之獨立觀點及意見

於本財政年度，董事會內有五名成員（佔62.5%）為獨立非執行董事。董事會之強大的獨立元素，支持獨立判斷的有效行使。

主席已提出倡議，促使董事有效作出貢獻。除於本財政年度之4次定期董事會會議外，主席亦曾與獨立非執行董事舉行4次會議（沒有其他董事及高層管理人員在場），使彼等有足夠時間分享具建設性之獨立觀點以及提出任何關注事宜。

董事手冊已載入董事或董事會委員會成員在有需要時為履行職責而尋求獨立專業意見之條款及指引，費用由本公司承擔。

因此，已有機制確保董事會具有獨立觀點及意見，且董事會認為，於本財政年度該機制之實施及有效性令人滿意。

## 執行委員會

執行委員會由董事會於1993年6月21日成立。執行委員會獲授權監管本集團的日常業務、交易及發展。執行委員會的書面職權範圍包括其界定之權力及職責，惟訂明下列事宜須留待董事會決定：

- (1) 章程文件及股本；
- (2) 企業目標及策略；
- (3) 有關董事及高層管理人員進行證券交易的企業政策；
- (4) 中期及年度業績；
- (5) 重大投資；
- (6) 除按一般條款及為本集團日常運作或一般營運資金需要以外之主要融資、借款及擔保；
- (7) 企業管治及內部監控；
- (8) 風險管理；
- (9) 主要收購及出售；
- (10) 重大合約；
- (11) 董事會成員及核數師；及
- (12) 將影響本集團整體經營之任何其他重大事項。

## 成員、會議舉行及出席情況

於本財政年度內，執行委員會之大部份重要決策已經書面決議案紀錄。於本財政年度及截至年報日期內，執行委員會之成員如下：

成員	於委員會任期內 之董事會職務
郭惠光 (主席)	執行董事、主席兼集團首席執行官
蔡志偉	執行董事、集團首席財務官兼 集團首席投資官

## 提名委員會

提名委員會由董事會於2012年3月19日成立。提名委員會可(其中包括)根據本公司的提名政策審議董事會成員或組成之建議改動及/或評估董事之表現。提名委員會之書面職權範圍包括以下主要職責：

- (1) 至少每年檢討董事會之架構、人數及組成(包括技能、知識及經驗方面)，協助董事會編製董事會技能表，並就任何為配合本公司的企業策略而擬對董事會作出的變動提出建議；
- (2) 物色具備合適資格可擔任董事會成員之人士，並挑選提名有關人士出任董事或就此向董事會提供建議；
- (3) 每年或於提名委員會認為必要時，評核每名擬新委任的獨立非執行董事及現任獨立非執行董事之獨立性；
- (4) 就建議之董事委任、任命、選舉或重選，以及董事(尤其是主席及首席執行官)繼任計劃，向董事會提出建議；
- (5) 支援本公司定期評估董事會之表現；
- (6) 至少每年評估每名董事對董事會投入的時間，以及能否有效履行其職責；
- (7) 就董事之任何罷免建議向董事會提出建議；
- (8) 就本公司股東大會上擬選舉或重選任何人士為獨立非執行董事提供意見，並提供彼等認為獲提名人士屬獨立人士之理由；
- (9) 倘一名董事於董事會擔任獨立非執行董事超過九年，並於本公司股東大會提呈重選時，審議該董事是否仍保持獨立及是否適合繼續擔任獨立非執行董事，並據此向董事會提出建議；
- (10) 遵守本公司之提名政策並向董事會提供有關提名政策的建議；及
- (11) 至少每年檢討本公司董事會多元化政策之實施情況。

提名委員會職權範圍之最新全文已登載於本公司之公司網站內。

## 成員、會議舉行及出席情況

於本財政年度內，提名委員會舉行了1次會議。於本財政年度及截至年報日期內提名委員會之成員及各成員於本財政年度內出席會議之情況如下：

成員	於委員會任期內 之董事會職務	已出席／合資格 出席會議數目
郭惠光 (主席)	執行董事、主席兼集團首席執行官	1/1
李國章	獨立非執行董事	1/1
李小冬	獨立非執行董事	1/1
KHOO Shulamite N K	獨立非執行董事	1/1

提名委員會由兩名女性成員 (佔提名委員會成員之50%) 及兩名男性成員 (佔提名委員會成員之50%) 組成，超過香港聯交所規定需委任最少一名不同性別成員加入提名委員會。

於本財政年度內，提名委員會進行的工作包括：

- (i) 就於本公司2025年股東週年大會重選退任董事而言，提名委員會已：
- 評核及確認所有獨立非執行董事之獨立性；
  - 評估及確認各名膺選連任的退任董事之績效及貢獻；及
  - 就於本公司2025年股東週年大會上建議重選各名膺選連任的退任董事向董事會提出建議。
- (ii) 提名委員會已每年及定期根據提名政策所載參數 (包括董事會規模、董事會多元化政策、技能／專才／經驗、董事績效評估、付出之時間) 評估董事會組成及董事資料，並認為董事會的架構、規模、多元化政策之實施與有效性以及組成均令人滿意。
- (iii) 就提名的新董事而言，提名委員會評估候選人的記錄及個人資料，考慮董事會的架構、規模及組成以及本公司的提名政策，並在適當考慮後向董事會及董事會委員會建議董事的委任 (如適用)。
- (iv) 檢討有關繼任計劃之事宜。

## 提名政策

於本財政年度內有效之本公司提名政策之條款如下：

- (1) 董事（不包括彼等之替任董事）總數不得超過20名，其中至少三名為獨立非執行董事，而獨立非執行董事須至少佔董事會成員數目的三分之一；
- (2) 董事會須由具備不同技能、經驗以及相關必要資格的成員組成，以助本集團發展業務、制定策略、營運、迎接挑戰及把握機遇；
- (3) 每名新董事須填補現有董事會組成的不足，確保董事之組合適當地具備不同才能及經驗；須具備所需的技能、知識及專業經驗以為董事會增值，並須能就職務投入充份的時間；
- (4) 每名獨立非執行董事須符合上市規則不時所載之法定資格規定；
- (5) 董事會須遵守董事會成員多元化政策，並在可取及適用的情況下，繼續致力於使董事會更多元化（包括年齡、文化、性別、專長、專業背景及地區經驗方面）；
- (6) 董事會應負主要責任物色合適的候選人出任董事會新成員；
- (7) 股東亦可提名候選人參選董事，惟該建議須遵循登載於本公司之公司網站之程序；
- (8) 至於每項有關新委任、參選或重選董事之建議，均須由提名委員會根據本公司提名政策所載之條件及資格作出評估、評核及／或審議，並就此向董事會及／或股東提出建議，以供其考慮及決定；及
- (9) 至於每項有關罷免董事之事宜，亦須由提名委員會審議，並就此向董事會及／或股東提出建議，以供其考慮及決定。

## 董事會多元化政策

董事會認同及相信本集團多元化在僱員及董事會層面上之價值，並一直以用人唯才為基礎。在董事會層面上，董事會一直謹記在董事會組成的理想價值，並視乎其長處及適任性，一直致力使董事會更多元化，包括在年齡、文化、性別、專才、專業背景及地區經驗等方面。

性別多元化方面，於財政年度末，董事會由兩名女性董事（佔董事會成員之25%）及六名男性董事（佔董事會成員之75%）組成，超過香港聯交所就董事會委任最少一名不同性別人士為董事的規定。於2026年3月委任兩名男性董事後，董事會將由兩名女性董事（佔董事會成員之20%）及八名男性董事（佔董事會成員之80%）組成。

經董事會授權，提名委員會已檢討本公司於本財政年度之董事會多元化政策之實施及有效性，並對此感到滿意。

## 薪酬及人力資源委員會

薪酬委員會由董事會於1997年10月17日成立，並於2021年5月28日更改為薪酬及人力資源委員會。薪酬及人力資源委員會獲授予責任，根據本公司之董事及高層管理人員薪酬政策（其中包括）審閱、核准及／或批准各董事及高層管理人員的薪酬。薪酬及人力資源委員會的書面職權範圍包括以下主要職責：

- (1) 就本公司全體董事及高層管理人員的薪酬政策及架構，以及就訂立正規而具透明度的程序以制訂薪酬政策，向董事會提出建議；
- (2) 獲董事會轉授職責，經考慮的因素包括同類公司支付之薪酬、須付出之時間、職責程度，以及本集團內其他職位的聘用條件，釐定個別執行董事及高層管理人員的薪酬待遇，包括（但不限於）薪金、非金錢利益、花紅、股份獎勵、長期服務獎勵、短期及長期獎勵及賠償金額（包括任何喪失或終止職務或委任而須支付的賠償，以確保該等賠償與合約條款一致，若未能與合約條款一致，賠償亦須公平合理及不致過多）；
- (3) 就董事袍金及各董事會委員會成員的袍金向董事會提出建議；
- (4) 透過參照董事會設定之企業方針及目標，檢討及批准管理層的薪酬政策及建議；
- (5) 檢討及批准因董事行為失當而解僱或罷免有關董事所涉及的賠償安排，以確保該等安排與合約條款一致、合理並適當；
- (6) 就本公司（但不限於）招聘、留任、晉升、解僱、培訓、人才發展及建立未來管理梯隊相關之人力資本及資源策略及政策之發展與執行，提供建議及作出檢討；
- (7) 檢討及向本公司推薦多元化政策及策略，以實現適合業務策略之共融及多元團隊；及
- (8) 檢討及／或批准香港上市規則第十七章所述有關股份計劃之事宜。

薪酬及人力資源委員會職權範圍之最新全文已登載於本公司之公司網站。

## 成員、會議舉行及出席情況

於本財政年度內，薪酬及人力資源委員會舉行了5次會議。於本財政年度及截至年報日期內薪酬及人力資源委員會之成員及各成員於本財政年度內出席會議之情況如下：

成員	於委員會任期內 之董事會職務	已出席／合資格 出席會議數目
KHOO Shulamite N K (主席)	獨立非執行董事	5/5
郭惠光	執行董事、主席兼集團首席執行官	4/5
李國章	獨立非執行董事	5/5
葉志強	獨立非執行董事	5/5

於本財政年度內，薪酬及人力資源委員會進行的工作包括：

- (i) 評核執行董事及高層管理人員於個人及本集團之中長期財務及非財務表現及發展策略中的工作表現；
- (ii) 經考慮本集團財務業績、發展計劃、在相關競爭公司中爭取勝任管理人才的競爭環境以及需要適當地獎勵傑出工作表現後，批准執行董事及高層管理人員的薪酬條款及／或花紅（於委任時或於年度薪金檢討期間）；
- (iii) 檢討及批准（如適當）與解僱有關的薪酬安排（包括任何代通知金、遣散費或法定款項，以及處理獎勵及以股份為基礎之獎勵），以確保其公平性及與合約條款及適用政策一致，以及與本集團管治標準一致；
- (iv) 審議及批准根據本公司2025年股份計劃授出股份獎勵予合資格參與者，檢討及核准有關本公司股份計劃的事宜，包括(a)修訂2012年股份獎勵計劃及(b)採納2025年股份計劃，並就此提出建議供董事會批准；
- (v) 檢討本集團之人力資源舉措、領導發展計劃及繼任規劃；及
- (vi) 檢討本集團之組織架構。

## 執行董事及高層管理人員之薪酬政策

薪酬及人力資源委員會獲委派職責，釐定個別執行董事及高層管理人員之薪酬待遇。

執行董事及高層管理人員的薪金包括薪金、酌情花紅、短期及長期獎勵、以及醫療及人壽保險、退休金及／或房屋津貼等福利、海外執行董事及海外高層管理人員之探親假機票及衡平徵稅（如有）。

薪金至少每年檢討一次。倘薪酬及人力資源委員會認為適宜就執行董事及高層管理人員之工作表現、貢獻、職責範圍、市場定位及／或參考市場／行業基準作出調整時，將會調整彼等之薪金。

除薪金外，執行董事及高層管理人員均有資格收取酌情花紅。有關金額須由薪酬及人力資源委員會經考慮市場狀況及本集團、業務與個別員工之表現以及風險結果（如相關）後審核及批准。

為吸引、挽留及激勵服務本集團任何成員公司之行政人員及主要僱員，執行董事及高層管理人員亦有資格參與本公司之股份獎勵計劃。向董事及／或高層管理人員授出股份獎勵以及有關條款須經薪酬及人力資源委員會根據計劃規則批准。

### 董事及高層管理人員之薪酬

非執行董事（包括獨立非執行董事）及董事會委員會成員（除執行董事外）有權收取已由股東於支付前的股東週年大會批准之年度袍金。有關年度袍金經參考香港、新加坡或其他相關及可資比較市場（如適用）上市公司的應付袍金水平及非執行董事個別的職責水平、技能、經驗、付出之時間及監管複雜程度而釐定。於本財政年度及往年之年度袍金金額如下：

年度袍金	金額（港元）		
	2025年	2024年	
作為非執行董事／獨立非執行董事	<b>450,000</b>	400,000	每年擔任董事
作為提名委員會主席／成員	<b>100,000/75,000</b>	100,000/75,000	每年擔任主席／成員
作為薪酬及人力資源委員會主席／成員	<b>200,000/90,000</b>	200,000/90,000	每年擔任主席／成員
作為審核及風險委員會主席／成員	<b>335,000/200,000</b>	335,000/200,000	每年擔任主席／成員

本財政年度及往年支付予各董事之薪酬詳情載於財務報表附註31。

就本財政年度應付予高層管理人員（包括若干執行董事）之薪酬（包括花紅、補貼及其他福利）如下（按薪酬範圍劃分）：

薪酬範圍（港元）	高層管理人員數目
2,000,001至4,000,000	2
4,000,001至6,000,000	1
6,000,001至8,000,000	1
10,000,001至12,000,000	1
12,000,001至14,000,000	1
14,000,001至16,000,000	1
20,000,001至22,000,000	1
	8

附註：

1. 三名高層管理人員於本財政年度期間加入本集團。該等人員之薪酬為於本財政年度收取之實際金額。

## 股份獎勵

本公司實施2012年股份獎勵計劃及2025年股份計劃以吸引、挽留及激勵董事、高層管理人員及其他合資格參與者。薪酬及人力資源委員會根據計劃規則批准授出及主要獎勵條款，包括歸屬條件。於本財政年度，根據2025年股份計劃授出的股份獎勵以時間為基礎歸屬，不受特定業績目標限制。薪酬及人力資源委員會認為，考慮到回報過往作出之貢獻、在歸屬期內留任及與長期股東價值創造掛鈎，此方式具有市場競爭力，並符合2025年股份計劃之目的。

於2025年授出的獎勵將分三期歸屬。一般情況下，歸屬期將不早於授出日期起計12個月。於2025年12月12日授出的獎勵包括根據2025年股份計劃規則在其所載特定情況下可於12個月內歸屬的首批獎勵。由於2025年12月12日授出的獎勵屬於「補償性」股份獎勵，旨在補償新加入僱員因離開前僱主而失去之獎勵，薪酬及人力資源委員會認為，首批股份獎勵設定較短歸屬期有助於吸引人才，且該授予安排適當，並符合2025年股份計劃之宗旨及長期股東價值創造。

於下列特定情況下，於2025年授出的獎勵須遵守計劃之退扣機制規限：(a) 承授人因故終止僱傭或合約關係，或已被即時解僱而不再為合資格參與者；(b) 承授人已因涉及其誠信或誠實之刑事罪行被定罪；(c) 本公司財務報表存在重大錯誤陳述或遺漏；(d) 2025年股份計劃之計劃管理人認為承授人作出了嚴重不當行為或在任何重大方面違反了該計劃之條款；或(e) 計劃管理人認為承授人之行為已損害本集團、本公司或其附屬公司之業務或聲譽之任何情況。

於本財政年度授出的獎勵將在2025年股份計劃項下計劃授權限額內以發行新股份之方式支付。

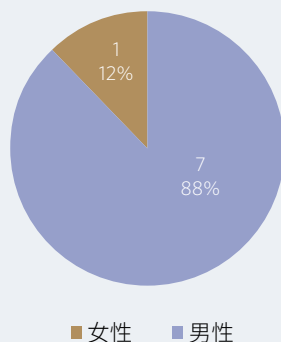
有關本公司股份計劃的進一步詳情載於董事會報告「2012年股份獎勵計劃」及「2025年股份計劃」章節。

### 全體員工的多元及包容

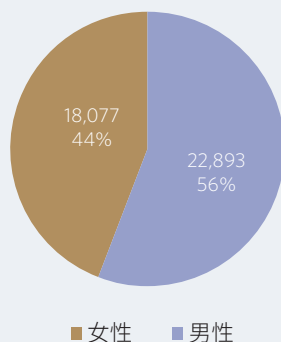
本公司努力確保其全體員工不受性別、民族、種族、年齡、宗教、國籍、殘疾、婚姻或家庭狀況、性取向、懷孕或受適用法律保護的任何其他個人特徵方面的歧視。根據本公司關於員工多元化、平等機會及尊重的政策，僱傭決策必須公平根據相關人員的表現作出，並要求所有同事以禮貌、體貼及尊重的態度對待彼此。本公司亦致力為全體員工就宗教儀式及其他合法需求提供合理的便利。

於年結日，高層管理人員及全體員工（包括高層管理人員）的性別比例見下圖，而本公司員工多元化指標及措施情況於可持續發展報告披露。

於年結日高層管理人員的性別比例



於年結日全體員工（包括高層管理人員）的性別比例



## 審核及風險委員會

董事會於1998年8月25日設立審核及風險委員會。審核及風險委員會須(其中包括)監督本集團之財務及合規匯報、風險管理及內部監控事宜。審核及風險委員會的書面職權範圍包括以下主要職責：

- (1) 監察核數師的工作範圍、方案及費用；
- (2) 就委任、續聘及罷免核數師向董事會提供建議，並批准核數師的酬金與聘用條款，以及處理任何有關其辭任或辭退的問題；
- (3) 根據適用之標準檢討並監察核數師的表現、獨立性及客觀性以及審核程序的效率；
- (4) 在向董事會提呈本公司中期與年度財務報表、報告及賬目前，監察、審閱及監控該等中期與年度財務報表、報告及賬目的完整性，並審閱當中所載之重大財務報告判斷；
- (5) 檢討本公司的財務監控、風險管理及內部監控制度；
- (6) 與管理層討論風險管理及內部監控制度，確保管理層已履行職責建立有效的制度；
- (7) 酌量應董事會委派或主動就有關風險管理及內部監控事宜取得之重要調查結果，以及管理層對調查結果之回應；
- (8) 檢討內部核數程序；須確保內部及外聘核數師的工作得到協調，並檢討及監察其效率；
- (9) 檢討本集團的財務及會計政策及實務；
- (10) 檢討制定的舉報政策或安排，讓本集團僱員及／或與本集團交易之各方可就財務匯報、內部監控或其他方面可能發生之不恰當行為作保密舉報；
- (11) 監察、監控及遵守本公司之企業管治事宜；及
- (12) 監察、監控及遵守本公司之ESG策略、框架、政策、目標、標準及實務。

審核及風險委員會職權範圍之最新全文已登載於本公司之公司網站。

舉報及保護舉報人政策亦已登載於本公司之公司網站以供外界使用者使用。

## 成員、會議舉行及出席情況

於本財政年度內，審核及風險委員會舉行了4次會議。於本財政年度及截至年報日期內審核及風險委員會之成員及各成員於本財政年度內出席會議之情況如下：

成員	於委員會任期內 之董事會職務	已出席／合資格出席 會議數目
葉志強 (主席)	獨立非執行董事	4/4
李國章	獨立非執行董事	3/4
KHOO Shulamite N K	獨立非執行董事	4/4

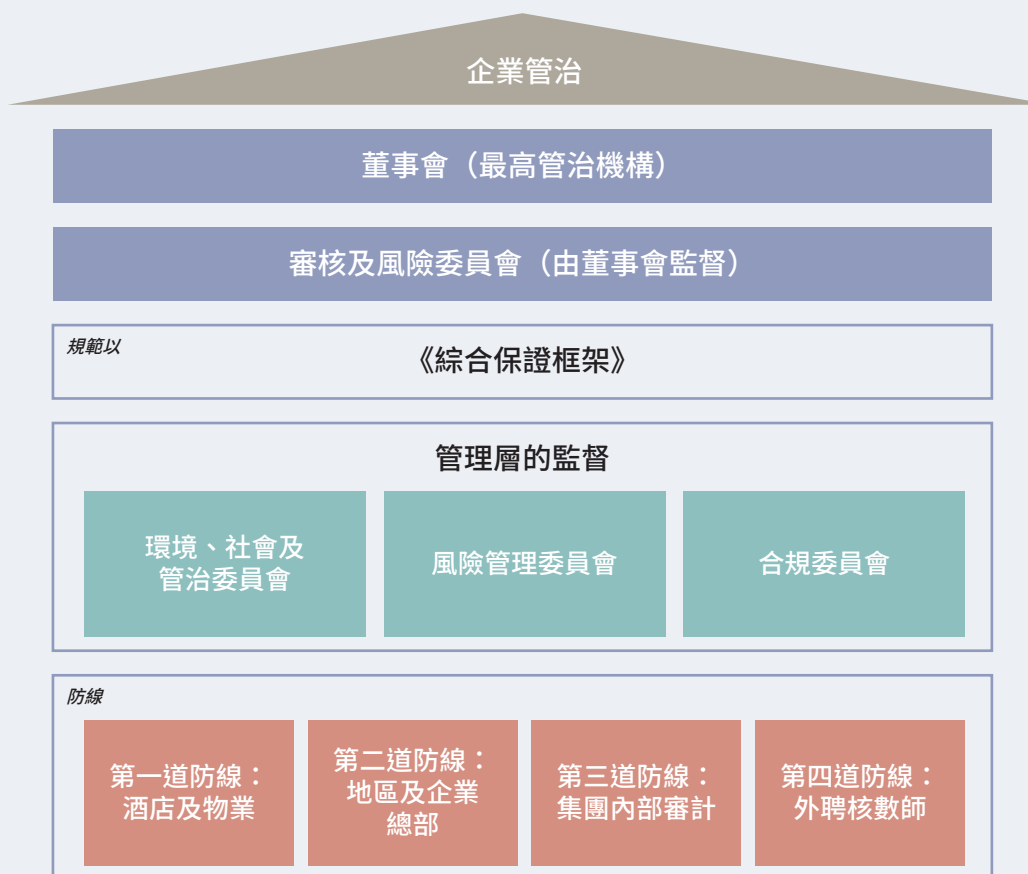
於本財政年度內，審核及風險委員會進行的的工作包括：

- (i) 檢討本集團的財務監控、風險管理及內部監控系統；
- (ii) 監察並監督本集團之內部審核職能及計劃；
- (iii) 檢討本集團的財務及會計政策及實務；
- (iv) 核實並確認核數師的獨立性及客觀性；
- (v) 就於本財政年度支付予核數師之酬金及續聘核數師提出建議；
- (vi) 檢討核數師向本集團提供的非審核服務；
- (vii) 與核數師檢討財務及審核事宜；
- (viii) 審閱中期及年度財務報表以及ESG報告，以供董事會批准；
- (ix) 審閱本集團內部審核及風險管理小組所發出之報告，並與本集團管理層討論；
- (x) 審閱本集團之重大法律事項及訴訟案件；
- (xi) 審閱涉及本集團之關連交易及持續關連交易；及
- (xii) 參考本公司有關企業管治功能之職權範圍，監察本公司之企業管治功能，包括審閱本公司與企業管治有關的政策及實務。

審核及風險委員會滿意其就本財政年度進行之審閱，並總結概無發現任何重大事宜須提呈董事會或股東特別垂注。

## 管理委員會

管理委員會成立的目的旨在監督日常營運中的企業管治實行情況。本集團屬下設有三個管理委員會，包括環境、社會及管治委員會、風險管理委員會及合規委員會。各委員會專注於企業管治的一個重要方面，並根據其約章或職權範圍運作。委員會所達成的結論通過審核及風險委員會定期向董事會匯報，以協助董事會評估既有系統在各相應管治範圍內的成效。



## 風險管理及內部監控系統

### 風險管理

高標準的企業管治對保障股東長遠價值至為重要。董事會致力維持健全而有效的風險管理及內部監控系統，作為良好企業管治之基石。

董事會對本集團業務中的風險治理及內部監控的成效負全責並作持續監督。審核及風險委員會協助董事會監督本集團之審計及風險管理流程，以及評估風險管理及內部監控系統的充足程度及成效，包括識別及管理重大風險的相關框架及流程。

審核及風險委員會向董事會匯報有關風險管理的重大事項、調查結果及建議。此外，審核及風險委員會根據董事會所訂定之可接受風險範圍，按季度檢討本集團風險管理及內部監控及合規系統之成效。檢討涵蓋所有重大內部監控，包括財務、營運及合規的監控。

管理層負責執行經董事會認可的風險管理策略，透過實施政策及程序，實現業務計劃及目標。管理層亦確保主動識別主要風險、予以適當處理，並持續覆核。風險管理委員會由主要職能行政人員組成，並於季度會議內檢討本集團的風險概況，以確保具備適當風險減緩方案，並監督其成效。

### 香格里拉之《綜合保證框架》

自2018年，我們逐步實施《綜合保證框架》，以為我們的風險管理及內部監控系統之充分性及有效性提供更全面、更可靠之保證基礎。本集團所採納的風險管理框架參考國際標準化組織(ISO) 31000風險管理、COSO企業風險管理—整合框架，且以其他相關最佳實踐及指引為基準。該框架從兩個角度識別風險：上而下(策略及集團性風險)及下而上(由各地區、物業及業務領域識別及綜合的風險)。

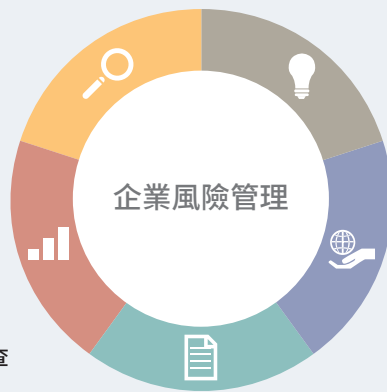
《綜合保證框架》內含的五步方法，為整個企業建立具結構的風險管理程序。然而，《綜合保證框架》旨在管理而非消除所有為達致業務目標的潛在風險，且旨在就主要風險提供合理而非絕對的保證。

#### 1. 風險識別

- 識別妨礙達致業務目標的風險

#### 2. 風險評估／優次排序

- 分析各項風險的可能性及潛在影響，並作優次排序



#### 5. 報告

- 通過分析管理層報告、事件報告及《綜合保證框架》摘要，報告及審查趨勢及剩餘風險

#### 3. 風險處理

- 考慮及決定風險處理，包括：
  - 減緩 (內部監控)
  - 轉移 (保險)
  - 接受 (不進一步處理)
  - 避免 (終止)

#### 4. 監控

- 執行審核核證活動包括：
  - 管理層自行評估
  - 集團內部審計

本集團採用《綜合保證框架》的主要概念，並將風險管理管治結構分為四度防線，其角色及職責大致如下：

- 第一道防線是酒店及物業層面，獲賦予權力管理業務的日常營運風險。各酒店及物業總經理與其執行委員會共同就管理各自的風險並遵守本集團的政策及程序向地區主管負責，並需要持續向地區和企業總部報告面臨風險的重大變動以及任何偏離現有監控的情況。
- 第二道防線包括地區及企業總部部門及職能部門，其主要責任為制定與本集團策略一致的政策及程序。企業總部部門確保政策及程序合乎標準及具一致性，並有效監控各地區、酒店及物業之合規情況。地區總部協助企業總部確保酒店及物業實行及遵守本集團的全球策略、政策、計劃及合規情況。各企業職能部門之負責人獲指定為本集團主要風險之責任人。風險責任人有責任確保本集團所識別之重大風險得到有效管理及監控。
- 第三道防線由本集團的內部審計部門（「**集團內部審計部門**」）組成。集團內部審計部門進行獨立的綜合審計並將結果向審核及風險委員會匯報。集團內部審計部門負責評估第一道防線及第二道防線之監控措施之健全性，並向高層管理人員以及審核及風險委員會提出建議，以改善內部監控之整體成效。此外，集團內部審計部門亦協助管理企業風險管理職能，促使在本集團積極實行綜合保證框架及五步風險管理方法。
- 第四道防線為本集團之外聘核數師。本集團之外聘核數師報告法定審計之結果，並向審核及風險委員會提供有關本集團內部監控狀況之獨立觀點。外部專業人員會定期進行系統滲透測試、食品安全審計，以及其他保證及諮詢服務。
- 在四道防線之上，董事會就風險管理及內部監控系統之充足性及有效性負最終責任。董事會通過審核及風險委員會向管理層提供指引，以界定本集團之風險偏好及容忍度，並確保本集團之風險管理及內部監控與其策略保持一致。董事會在就系統成效達成其見解時，會考慮審核及風險委員會的工作、發現及建議。審核及風險委員會成員在季度董事會會議上向董事會報告。
- 首席財務官已獲任命為本公司首席風險官，負責監督風險管理及治理流程，定期覆核本集團的風險狀況，並確保本公司面臨的所有風險已得到適當識別。

## 政策及指引

於2025年，主要企業政策、手冊、程序指引及授權政策均進行定期覆核，以確保本集團（包括總部、地區辦事處、本集團所擁有及／或管理之酒店及物業）已獲提供相關、充分而有效的監控。該等政策及指引通過電子通告向相關人士傳達，並可於本集團之內聯網上存取。此外，各企業總部部門及職能部門定期進行部門審核，以確保地區及酒店層面之合規。審核之發現及獲識別之最佳作業流程將用作經驗分享及績效管理。

## 行為及道德準則

- 本集團制定行為及道德準則（「**準則**」），以鞏固其價值觀及原則。該準則設定本集團、其附屬公司、業務單位及控股聯屬公司的全體高層人員、僱員及董事，以及本集團所管理物業的僱員所需之高標準的廉正及道德行為。該準則所覆蓋之主要範圍包括保護集團資產、利益衝突、防止賄賂腐敗、保護隱私及個人信息等。全體僱員於受聘時均獲提供一份準則副本，並須確認遵守準則。2024年曾就準則作出跨部門檢討，以按法律法規之變動、以及負責任管治之最新最佳實踐更新其內容。新準則已獲董事會認可並於2024年12月31日生效。有關更新之相關溝通及培訓於2025年進行。
- 具體而言，「保護機密資料」一節要求僱員維護並保障有關本集團事務的所有非公開資料（「**保密資料**」）的保密性。未經本集團授權，除非依法須進行披露，否則僱員不得向外界披露保密資料。僱員不得使用保密資料於工作相關事務以外的用途。僱員須時刻保持合理謹慎以防不慎洩漏保密資料。
- 合規委員會由首席財務官領導，監督本集團行為及道德準則及其他相關政策的實行情況。委員會成員包括高級管理層及相關職能部門的主管。委員會每月開會一次，內容涵蓋與四大工作流程（舉報、申訴、欺詐及訴訟）有關的潛在合規事宜。設立該等工作流程乃為方便按性質處理合規相關的個案。相關的重大事項將定期向審核及風險委員會匯報。

## 內幕消息的處理及發佈

除上文行為及道德準則「保護機密資料」一節外，本集團於處理向股東報告財務及營運表現、刊發公開公告及處理股東及其投資者查詢方面已設立標準程序。該等程序詳述於本報告「與股東及投資者溝通」分節。

此外，董事及本集團相關管理人員須遵守證券準則。董事會已採納董事手冊，當中載列上市規則及證券及期貨條例訂明的主要責任及法定義務。董事須謹記採取合理措施以確保作出有效保障，以免違反任何適用規則。

## 舉報政策

舉報政策由集團內部審計部門管理。本集團於其網站登載舉報及保障舉報人政策，該政策旨在：

- 鼓勵業務夥伴及僱員盡快舉報懷疑違規行為，並相信彼等的關注會獲得重視及適當調查，同時尊重保密；
- 為業務夥伴及僱員提供可提出關注事宜的途徑，同時明確釐定處理方式；
- 確保本集團管理層及早知悉被潛在的不當行為；
- 保證業務夥伴及僱員提出真實可信的情報，即使事後證實為誤報，亦毋須擔憂遭遇報復行為；
- 有助於培養開誠布公、承擔責任及廉正的文化；
- 確保全部通過舉報渠道舉報的事件將妥善歸檔。歸檔文件包括初步調查評估、詳細調查程序(如有)、結果，以及最終採取之行動；及
- 確保全部通過舉報渠道舉報的事件將轉發給首席審計師(兼任集團內部審計部門主管)進行調查。一個由首席財務官／首席投資官、首席運營官、地區首席執行官、首席人力資源官、法律顧問及首席審計師組成的事務委員會，將負責覆核調查過程及結果。該事務委員會就全部該等事件向審核及風險委員會提供季度摘要及調查結果。

## 主要風險及焦點範圍

本集團持續監察及檢討其主要風險。隨著進入後疫情時代，我們認識到保持集團的風險組合與最新策略性業務需求及業務形勢一致的重要性。自2023年以來，我們為酒店、各地區及總部的高級管理人員舉辦了一系列工作坊。參與者重溫了《綜合保證框架》及其應用方法，並合作識別、評估及排序相關風險，以更新本集團及各地區的風險組合。我們的風險登記冊在去年曾予修訂，納入了更多ESG相關風險，尤其是與氣候變化以及多元化及包容等有關的議題。於2025年，我們亦已分階段實施管理監控評估，以評估內部監控的效果。為積極管理風險，我們在不同經營領域內使用關鍵層風險指標(「KRI」)。作為早期警告訊號，KRI使我們可以迅速採取行動減緩潛在風險。

以下為本集團最新風險組合中的主要風險：

風險類別	風險主題	風險描述
策略	投資及資產管理*	<ul style="list-style-type: none"> <li>在投資（包括優化）及撤資方面作出不當管理決策。</li> </ul>
資訊科技	網絡安全*	<ul style="list-style-type: none"> <li>本集團（包括酒店）資訊系統、網絡及數據受到未經授權的訪問、數據洩露或網絡攻擊危及運營及／或違反數據私隱條例的風險。</li> </ul>
財務	稅務	<ul style="list-style-type: none"> <li>稅項支出因稅法變動增加及因不合規遭稅務當局處以罰款而產生的不利財務影響。</li> </ul>
運營	食品安全*	<ul style="list-style-type: none"> <li>發生因不當食品準備、儲存及處理過程、不當採購原材料或食品加工設備維護等原因而導致危害健康的食品安全事故。</li> </ul>
	品牌及聲譽	<ul style="list-style-type: none"> <li>有關品牌的不準確或不恰當資訊傳播的風險；以及通過各種傳統及社交媒體平台作出不及時或不恰當的回應。</li> </ul>
	欺詐及貪污*	<ul style="list-style-type: none"> <li>僱員單獨或串謀實施的欺詐或貪污行為，意圖欺騙及獲取未經授權的利益。</li> </ul>
	健康及安全*	<ul style="list-style-type: none"> <li>由於採取健康及安全措施不足，以致未能保障香格里拉酒店及建築場地的賓客、員工及服務提供者免受傷害。</li> </ul>
	建築項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>可能對建築項目的成果、目標、進度、預算及質量產生負面影響的事件或情況。</li> </ul>
	採購及供應商*	<ul style="list-style-type: none"> <li>採購流程和程序不當，向不可靠、不盡責、質量低劣及／或不道德的賣方進行採購的風險。</li> </ul>
	人力資源*	<ul style="list-style-type: none"> <li>未能吸引、培養及挽留適當人才以支持香格里拉實現重點策略及／或業務目標，以及未能向僱員提供適當人力資源支持的風險。</li> </ul>
外部	外部負面事件*	<ul style="list-style-type: none"> <li>因不可抗力事件（如自然災害、疾病爆發）而導致業務中斷。</li> </ul>
	宏觀經濟	<ul style="list-style-type: none"> <li>經濟放緩或衰退時，消費者消費減少，阻礙保持增長及財務可持續性之能力。</li> </ul>

\* 包括可持續發展框架內的重度ESG及氣候相關議題

## 集團內部審計

集團內部審計部門就本集團內部監控系統之充足性及成效提供獨立、客觀的審計，從而加強及保護企業價值。

集團內部審計部門持續審查主要營運及財務系統，旨在以輪換方式涵蓋主要酒店及物業。年度的審計計劃需經審核及風險委員會批准。首席審計師在職能上向審核及風險委員會報告，並定期與審核及風險委員會交流工作範圍及其結果。

## 董事會確認風險管理及內部監控系統的效果

內部監控(以政策及程序為佐證)乃為識別及管理本集團所面對的風險而設立，故可為實現企業目標提供合理保證。內部財務系統亦協助董事會監控本集團的整體財務狀況，以保障本集團資產及減少重大財務失實陳述或損失的風險。董事會確認本公司在風險管理及內部監控系統的責任。董事會通過審核及風險委員會檢討本集團內部監控系統的成效，檢討涵蓋全部重大監控，包括財務、營運及合規監控及風險管理職能。

審核及風險委員會已收到管理層關於本財政年度本公司風險管理及內部監控系統乃屬有效且充分之年度確認。就企業管治守則第D2項原則所載目的而言，審核及風險委員會進行之年度覆核中並無發現監控上之任何重大遺漏或缺失，並認同管理層作出之確認。

審核及風險委員會亦已審閱本公司於會計、內部審計及財務報告等方面具備充足的資源、員工技能及經驗。根據審核及風險委員會履行的職責及其推薦建議，董事會已確認就企業管治守則第D2項原則所載目的而言，本公司之風險管理及內部監控系統於本財政年度恰當、有效且充分，以及本集團之財務報告符合上市規則的要求。

## 外聘核數師

本公司的核數師為香港羅兵咸永道會計師事務所。

於本財政年度內，外聘核數師(包括彼等之其他成員事務所)向本集團提供下列審核及非審核服務：

服務	費用 (千美元)
羅兵咸永道會計師事務所	
審核服務(包括中期審閱)	1,781
非審核服務	
(a)稅務服務	272
(b)其他顧問服務	122
總計	2,175
其他核數師	
審核服務	807
非審核服務	
(a)稅務服務	169
(b)其他顧問服務	162
總計	1,138

## 核數師

財務報表由羅兵咸永道會計師事務所審核，其將於股東週年大會上告退，惟合資格並願意膺選連任為核數師。

## 財務報表責任

董事確認彼等須負責編製財務報表。編製財務報表時乃採用香港普遍採納的會計準則，並應用及貫徹採用合適的會計政策及作出合理審慎的判斷與估計。

就董事會所知，並無任何可能導致本集團持續經營能力存疑的事件或情況的重大不明朗因素。因此，董事會繼續採用持續經營基準編製財務報表。

核數師就財務報表發出報告的責任聲明載於本年報題為「獨立核數師報告」一節。

## 股東大會

於本財政年度內，本公司舉行了以下股東大會：

- 於2025年6月12日上午10時30分於香港舉行之股東週年大會

所有於上述股東大會提呈之股東決議案已透過投票表決方式獲正式議決通過。每項有關決議案之表決結果已載於本公司於股東大會當日所刊發之公告內。

核數師已出席股東大會。董事會及／或各董事會委員會成員於本財政年度內出席股東大會之情況如下：

### 以下列各項之成員身份出席會議

會議日期：2025年6月12日	董事會	於會議日期之職務	提名委員會	薪酬及人力資源委員會	審核及風險委員會
郭惠光	✓	執行董事兼主席	✓ (主席)	✓	
蔡志偉	✓	執行董事兼 集團首席財務官兼 集團首席投資官			
林明志	✓	非執行董事			
李國章	✓	獨立非執行董事	✓	✓	✓
葉志強	✓	獨立非執行董事		✓	✓ (主席)
李小冬	✓	獨立非執行董事	✓		
莊辰超	✗	獨立非執行董事			
KHOO Shulamite N K	✓	獨立非執行董事	✓	✓ (主席)	✓
總出席人數	7/8		4/4	4/4	3/3

## 授予董事之一般授權

### 新發行授權

於本公司2025年股東週年大會上，股東向董事授予一般授權以發行佔於股東週年大會之日已發行股份（不包括庫存股份）不多於20%之新股份（須受上市規則之規定所規限）。

截至年報日期，該一般授權仍未獲行使。該一般授權最遲於股東週年大會結束時屆滿。

本公司將於股東週年大會上尋求股東批准同類及經更新的一般授權。有關授權之詳情已載列於召開股東週年大會之通告內，該通告將與年報同時刊發。

### 股份購回授權

於本公司2025年股東週年大會上，股東向董事授予一般授權以購回佔於股東週年大會之日已發行股份（不包括庫存股份）不多於10%之股份（須受上市規則之規定所規限）。

截至年報日期，該一般授權仍未獲行使。該一般授權最遲於股東週年大會結束時屆滿。

本公司將於股東週年大會上尋求股東批准同類及經更新的一般授權。有關授權之詳情已載列於召開股東週年大會之通告以及本公司另行刊發之通函內，該通告及通函將與年報同時刊發。

### 購回、出售或贖回本公司之上市證券

於本財政年度內，除於財務報表附註18所披露就本公司股份獎勵計劃而購買之本公司股份外，本公司或其任何附屬公司概無購回、出售或贖回本公司之任何上市證券（包括出售或轉讓任何庫存股份）。

於本財政年度及於本年報日期，本公司並無任何庫存股份（包括任何持有或存放於中央結算系統之庫存股份）。

## 股息政策

本公司之股息政策旨在一直為股東提供可持續回報，並應根據不受特殊項目影響之本集團溢利（即根據經營／經常性溢利）而制定。基於本集團擴張計劃所需的資本開支需求，董事會認為，50%至55%之經營／經常性溢利為董事會考慮作為股息派付予股東之一般但非強制性標準／基準。

經考慮上述因素後，本公司建議就本財政年度派發之股息總額港幣15仙（2024年：港幣15仙）佔年度經營／經常性溢利之56%（2024年：59%）。該比率與本公司之股息政策一致，且該股息率與過往相應期間相比並無重大變動。

董事會定期檢討本公司之股息政策，以確保政策符合市場慣例，並能配合本集團之持續發展計劃。

## 投資者關係

### 股東提名人士參選董事的權利

股東有權提名人士於本公司股東大會上參選董事。有關權利的詳細程序已登載於本公司之公司網站「公司管治」一節內「股東提名人士參選董事之程序」一頁。

### 股東要求召開股東大會的權利

股東亦有權要求董事會召開本公司股東大會。有關權利的詳細程序已登載於本公司網站「公司管治」一節內「股東要求召開股東大會之程序」（**召開股東大會之程序**）一頁。召開股東大會之程序之主要條款概述如下：

- (1) 持有本公司股份並於股東名冊中登記為登記股東之股份持有人（**「請求人士」**）可遞交書面要求（**「請求書」**），以召開股東特別大會，惟請求人士須於提出請求當日持有不少於本公司繳足股本的十分之一。
- (2) 請求書須：
  - (a) 列明股東特別大會之目的，包括擬於該大會上通過的任何決議案，倘有必要，須隨附所有就股東特別大會主旨事項而言屬必需之材料及資料；
  - (b) 列明各請求人士全名；
  - (c) 列明各請求人士於請求書日期所持有之股份數目；
  - (d) 列明各請求人士之有效聯絡資料，包括電話號碼及電郵地址；
  - (e) 經各請求人士簽署；
  - (f) 附上合理及足夠款項，用以支付本公司向股東發出任何通知或陳述書而引致的開支；及
  - (g) 送交本公司於百慕達之註冊辦事處及於香港之主要營業地點，並須註明收件人為本公司之公司秘書。
- (3) 倘董事會收到妥為作出之請求書：
  - (a) 董事會須於緊隨根據召開股東大會之程序正式送交本公司請求書後21個曆日內召開股東特別大會；及
  - (b) 董事會須遵守及按照公司細則、上市規則及百慕達公司法，同時向所有股東發出股東特別大會之通告及資料（指明會議之地點、日期及時間，以及擬審議事項之一般性質）以召開大會，而股東特別大會須於發出該通告後至少14個完整曆日（不包括通告日期及通告被視為送達之日期以及股東特別大會日期）後舉行。

- (4) 倘董事會未能根據上文第(3)(a)段召開股東特別大會，請求人士或彼等當中任何一人可就請求書的主旨事項召開股東特別大會，惟：
- (a) 登記於該等召開股東特別大會之請求人士名下之股份的投票權，合共須佔登記於所有請求人士名下之股份的投票權一半以上；及
  - (b) 該等請求人士須根據上文第(3)(b)段所載之類似方式向所有股東發出有關股東特別大會之正式通告以召開該股東特別大會，而該大會須於緊隨請求書根據召開股東大會之程序正式送交本公司後3個曆月內舉行。
- (5) 董事會擁有絕對權利，可要求請求人士提供董事會認為必要、與請求書有關之進一步材料或資料，以助董事會按此請求召開股東特別大會（如適當）。請求人士須按本公司之要求及時提供該等進一步材料及資料。董事會可拒絕處理未有符合召開股東大會之程序所載任何條件之請求書，或倘董事會合理及全權酌情決定股東特別大會並非按適當要求而召開，董事會須於請求書日期起計21個曆日內通知請求人士該請求書載明之要求將不獲受理。

### 與股東及投資者溝通

本公司明白維護及保持資料透明度對股東及投資業界之重要性，並致力通過與股東定期溝通及有意義互動來提升長期股東價值。本公司設有股東通訊政策，當中載列(a)確保股東可隨時、平等且及時地存取持平及全面資訊之框架，及(b)可供股東發表意見及與董事會積極互動之通訊渠道。該政策已於本公司之公司網站內刊登。

於本財政年度，本公司通過中期報告及年報向股東匯報其財務及營運表現，另亦刊發可持續發展報告。2025年股東週年大會於2025年6月12日舉行，作為股東與董事會溝通及董事會徵集及了解股東意見的主要平台。董事及高層管理人員已出席大會，就本集團事務及營運事宜回應股東提問。

此外，在中期及末期業績公告之後，已適時舉行分析員簡報會（包括小組會議及一對一會議以及集團業務最新資料），會上有適當執行董事、高層管理人員成員與投資者關係人員出席就本集團的業績及業務最新資料回應提問。本公司在該等簡報會上用作匯報之演說資料可於本公司的公司網站內索閱。本公司亦就認為股東及投資業界感興趣之新聞及業務計劃發佈新聞稿，有關文本亦可於本公司的公司網站內索閱。

本公司通過其公司網站，向股東及投資業界提供各式各樣與本集團有關的資料以供索閱，包括：

- (1) 中期及末期業績簡報資料；
- (2) 定期業務更新的簡報資料；
- (3) 新聞稿；
- (4) 公司管治政策；
- (5) 可持續發展報告及其他社區及社會影響匯報；及
- (6) 供股東與本公司聯繫之查詢渠道。

本公司已委聘一名資深投資者關係主任，作為對股東及投資者的主要聯繫點。股東及投資者可隨時通過本公司的投資者關係主任直接向董事會或高層管理人員提交任何問題及提供意見。股東可以郵寄或電郵方式直接向投資者關係部提交任何提問及建議，地址為香港特別行政區鰂魚涌英皇道683號嘉里中心28樓，電郵地址為admin.ir@shangri-la.com。投資者關係主任向高層管理人員匯報，並可聯繫董事會。

因此，董事會認為，於本財政年度，股東通訊政策之實行及成效令人滿意。

## 2026年股東的重要日期

重要日期載列於本年報題為「企業資料」一節。

## 憲章文件

本公司之憲章文件於本財政年度並無變動。

## 公眾持股量

根據本公司遵照證券及期貨條例第336條及第352條規定須予存置之登記冊所載或另行知會本公司的資料，據董事所知：

- (1) 於年結日，股份公眾持股量約為已發行股份總額47.07%或市值約為80.2億港元（按年結日之股份收市價計算）；及
- (2) 於本財政年度及其後截至本年報日期止期間內，本公司一直維持符合上市規則規定之足夠公眾持股量。

# 獨立核數師報告



致香格里拉(亞洲)有限公司股東  
(於百慕達註冊成立的有限公司)

## 意見

### 我們已審計的內容

香格里拉(亞洲)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118至223頁的綜合財務報表,包括:

- 於2025年12月31日的綜合財務狀況表、
- 截至該日止年度的綜合損益表、
- 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,包括重大會計政策信息及其他解釋信息。

### 我們的意見

我們認為,該等綜合財務報表已根據香港會計師公會(「香港會計師公會」)頒布的香港財務報告會計準則真實而中肯地反映 貴集團於2025年12月31日的綜合財務狀況及其截至該日止年度之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

我們已根據香港會計師公會頒布的《香港審計準則》(「香港審計準則」)進行審計。我們在該等準則下承擔的責任已在本報告「核數師就審計綜合財務報表承擔的責任」部分中作進一步闡述。

我們相信,我們所獲得的審計憑證能充足及適當地為我們的審計意見提供基礎。

### 獨立性

根據香港會計師公會頒布的適用於公共利益實體財務報表審計的《專業會計師道德守則》(「守則」),我們獨立於 貴集團,並已履行守則中的其他專業道德責任。

## 獨立核數師報告

### 關鍵審計事項

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

我們在審計中識別的關鍵審計事項概述如下：

- 酒店物業之減值評估
- 投資物業估值

#### 關鍵審計事項

##### 酒店物業之減值評估

請參閱綜合財務報表附註2.9(重大會計政策概要)、附註4(a)(重要會計估算及假設)、附註7(物業、廠房及設備)、附註9(租賃)及附註28(按性質劃分之開支)。

貴集團投資全球多間酒店物業。於2025年12月31日，該等酒店物業的賬面值包括土地及樓宇以及傢俬、固定裝置及設備。

管理層認為各酒店均為獨立的現金產生單位(「**現金產生單位**」)，並對宏觀經濟環境及各酒店於報告日期之財務表現及狀況進行評估，以確定是否存在減值跡象。倘存在減值跡象，管理層則以使用價值(「**使用價值**」)及公平值減出售成本(「**公平值減出售成本**」)中之較高者估計相關現金產生單位的可收回金額，從而進行減值評估。

#### 我們的審計如何處理關鍵審計事項

我們就管理層之減值評估的審計程序包括：

- 了解管理層有關酒店減值跡象評估的內部監控及流程，並透過考慮估計不確定性的程度及其他固有風險因素，評估重大錯誤陳述的固有風險；
- 抽樣測試管理層就相關現金產生單位是否存在減值跡象的評估，方法為：
  - 與管理層討論評估減值跡象所用的方法，包括考慮來自外部及內部資料來源；
  - 考慮酒店當前的營運狀況及現時狀況，抽樣測試管理層在評估減值跡象時所使用的輸入數據；及
  - 比較過往預算與實際結果。

## 關鍵審計事項

### 酒店物業之減值評估(續)

我們集中於該範疇，原因為就相關酒店物業識別減值跡象及估計可收回金額存在高度不確定性，需要管理層作出關鍵判斷及估計。

## 我們的審計如何處理關鍵審計事項

- 就具有減值跡象的現金產生單位而言，抽樣審閱管理層的使用價值及公平值減出售成本分析，方法為：
  - 閱覽估值報告，並與獨立估值師會面，討論估值方法及關鍵假設(如適用)；
  - 安排我們的內部估值專家參與評估估值方法及估值報告所用關鍵假設(如有)的合理性；及
  - 評估管理層關於未來現金流的預測及其編製程序，包括評估預測中採用的收入增長率假設、測試相關計算過程，並將其與董事會於最近批准之預算和過往期間的實際結果以及我們對整體市場狀況的了解進行比較。
- 評估在香港財務報告會計準則之披露要求下，與酒店減值評估有關之披露是否充份。

根據我們之審計工作及取得之證據，我們發現管理層於酒店物業之減值評估中所應用之重大判斷及估計有可得證據及已執程序支持。

## 獨立核數師報告

### 關鍵審計事項

#### 投資物業估值

請參閱綜合財務報表附註2.6(重大會計政策概要)、附註4(b)(重要會計估算及假設)、附註8(投資物業)及附註12(於聯營公司的權益及應收聯營公司款項)。

貴集團於全球多項投資物業持有股份權益，且均為已完工物業。投資物業於2025年12月31日之公平值有 貴集團或相關聯營公司聘請的獨立專業估值師事務所所作物業估值支持。就已完工物業而言，估值方法乃基於收入法及直接比較法，此等方法需要對公開市場租金、資本化比率、貼現率及承租率作出判斷及估計。

由於物業估值中存在重大判斷及估計值，我們需對該範疇進行重點審計。

### 我們的審計如何處理關鍵審計事項

我們就 貴集團附屬公司及聯營公司所持有的投資物業估值的審計程序包括：

- 了解管理層釐定投資物業估值的控制及流程，並透過考慮估計不確定性的程度及其他固有風險因素，評估重大錯誤陳述的固有風險；
- 評估獨立專業估值師是否勝任、具有能力及客觀性；
- 安排我們的內部估值專家抽樣評估估值方法及估值報告所用關鍵假設的合理性；
- 根據我們對行業及市場慣例之認識，考慮物業估值所用方法是否恰當及一致；
- 通過對比 貴集團投資物業之近期出租情況、實際租用率、近期市場交易，抽樣評估物業估值中所採用之主要假設的合理性；
- 通過比對租金收入及租期與已簽訂之租約，抽樣檢查現有租賃估值輸入數據的準確性及適當性；及
- 評估在香港財務報告會計準則之披露要求下，與投資物業估值有關之披露是否充份。

根據我們之審計工作及已取得之證據，我們發現於投資物業估值中所採用方法及主要假設有可得證據及已执行程序支持。

## 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計，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計過程中所了解的情況存在重大抵觸或者似乎存在重大錯誤陳述的情況。

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

## 董事及審核及風險委員會就綜合財務報表須承擔的責任

貴公司董事須負責根據香港會計師公會頒布的香港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。

審核及風險委員會須負責監督 貴集團的財務報告過程。

## 核數師就審計綜合財務報表承擔的責任

我們的目標，是對綜合財務報表整體是否不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述取得合理保證，並出具包括我們意見的核數師報告。我們僅按照百慕達1981年《公司法》第90條向 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《香港審計準則》進行的審計，在某一重大錯誤陳述存在時總能發現。錯誤陳述可以由欺詐或錯誤引起，如果合理預期它們單獨或匯總起來可能影響綜合財務報表使用者依賴綜合財務報表所作出的經濟決定，則有關的錯誤陳述可被視作重大。

## 獨立核數師報告

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

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

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

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

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

出具本獨立核數師報告的審計項目合夥人是曹健麟（執業證書編號：P05514）。

**羅兵咸永道會計師事務所**

執業會計師

香港，2026年3月26日

## 綜合財務狀況表

	附註	於12月31日	
		2025年 千美元	2024年 千美元
<b>資產</b>			
<b>非流動資產</b>			
物業、廠房及設備	7	3,788,656	3,768,173
投資物業	8	1,827,112	1,784,273
使用權資產	9	1,180,894	1,004,424
無形資產	10	102,367	103,132
於聯營公司的權益	12	4,545,301	4,280,314
遞延所得稅資產	25	62,477	73,331
按公平值計入其他全面收益的金融資產	13	2,412	2,101
按公平值計入損益的金融資產	13	10,233	10,787
衍生金融工具	23	2,092	25,102
其他應收款	14	9,734	11,482
		<b>11,531,278</b>	11,063,119
<b>流動資產</b>			
存貨		27,847	29,271
待售物業	16	49,012	52,577
應收賬項、預付款項及按金	15	202,303	226,737
應收聯營公司款項	12	56,908	160,157
衍生金融工具	23	15,251	24,658
按公平值計入損益的金融資產	13	13,748	10,948
原定到期日超過三個月之銀行存款	17	288,953	113,916
現金及現金等價物	17	2,241,234	1,817,076
		<b>2,895,256</b>	2,435,340
<b>資產總額</b>		<b>14,426,534</b>	13,498,459
<b>權益</b>			
<b>本公司擁有人應佔股本及儲備</b>			
股本及股份溢價	18	3,201,995	3,201,995
就股份獎勵計劃持有之股份	18	(10,180)	(13,595)
其他儲備	20	366,765	279,984
保留盈利		1,765,849	1,715,142
		<b>5,324,429</b>	5,183,526
<b>非控制性權益</b>	24	<b>275,666</b>	253,644
<b>權益總額</b>		<b>5,600,095</b>	5,437,170

	附註	於12月31日	
		2025年 千美元	2024年 千美元
<b>負債</b>			
<b>非流動負債</b>			
銀行貸款	21	<b>4,508,410</b>	4,708,500
定息債券	22	<b>1,683,047</b>	771,291
衍生金融工具	23	<b>10,721</b>	21,100
長期租賃負債	9	<b>689,044</b>	506,059
—非控制性股東之貸款	24	<b>38,452</b>	38,452
遞延所得稅負債	25	<b>337,164</b>	321,297
		<b>7,266,838</b>	6,366,699
<b>流動負債</b>			
應付賬項及應計項目	26	<b>605,840</b>	599,329
合約負債	27	<b>120,160</b>	107,407
短期租賃負債	9	<b>64,207</b>	42,777
欠非控制性股東之款項	24	<b>53,337</b>	51,416
當期所得稅負債		<b>22,448</b>	19,087
銀行貸款	21	<b>664,682</b>	232,148
定息債券	22	<b>—</b>	640,324
衍生金融工具	23	<b>28,927</b>	2,102
		<b>1,559,601</b>	1,694,590
<b>負債總額</b>		<b>8,826,439</b>	8,061,289
<b>權益及負債總額</b>		<b>14,426,534</b>	13,498,459

上述綜合財務狀況表應與隨附附註一併閱讀。

第118至223頁所載財務報表已於2026年3月26日獲董事會核准，並由下列董事代表簽署：

郭惠光  
董事

蔡志偉  
董事

## 綜合損益表

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 千美元	2024年 千美元
<b>收入</b>	5	<b>2,234,072</b>	2,185,356
銷售成本	28	<b>(988,888)</b>	(968,538)
<b>毛利</b>		<b>1,245,184</b>	1,216,818
其他收益 — 淨額	29	<b>99,183</b>	47,328
市場推廣費用	28	<b>(88,713)</b>	(86,896)
行政開支	28	<b>(308,089)</b>	(283,121)
其他經營開支	28	<b>(612,683)</b>	(659,238)
<b>經營溢利</b>		<b>334,882</b>	234,891
融資費用 — 淨額			
— 利息開支	32	<b>(308,906)</b>	(309,961)
— 外匯(虧損)/收益	32	<b>(10,149)</b>	23,746
應佔聯營公司溢利	33	<b>208,359</b>	309,658
<b>未計所得稅前溢利</b>		<b>224,186</b>	258,334
所得稅開支	34	<b>(89,672)</b>	(75,408)
<b>年內溢利</b>		<b>134,514</b>	182,926
<b>應佔溢利：</b>			
本公司擁有人		<b>112,293</b>	161,387
非控制性權益		<b>22,221</b>	21,539
		<b>134,514</b>	182,926
<b>年內本公司擁有人應佔溢利的每股盈利</b> (以每股美仙列示)			
— 基本	35	<b>3.16</b>	4.54
— 攤薄	35	<b>3.13</b>	4.50

上述綜合損益表應與隨附附註一併閱讀。

## 綜合全面收益表

	截至12月31日止年度	
	2025年 千美元	2024年 千美元
<b>年內溢利</b>	<b>134,514</b>	182,926
<b>其他全面(虧損)/收益：</b>		
<b>不會在其後重新分類至損益的項目</b>		
退休福利負擔重新計量	(243)	(1,422)
惡性通脹的影響	6,209	16,182
<b>其後可重新分類至損益的項目</b>		
利率掉期及跨貨幣掉期合約之公平值變動－對沖	(34,202)	(32,726)
貨幣匯兌差額－附屬公司	29,887	(24,989)
貨幣匯兌差額－聯營公司	107,480	(69,328)
<b>年內其他全面收益/(虧損)</b>	<b>109,131</b>	(112,283)
<b>年內全面收益總額</b>	<b>243,645</b>	70,643
<b>應佔全面收益總額：</b>		
本公司擁有人	205,025	47,968
非控制性權益	38,620	22,675
	<b>243,645</b>	70,643

上述綜合全面收益表應與隨附附註一併閱讀。

## 綜合權益變動表

### 本公司擁有人應佔

	股本及 股份溢價 千美元 (附註18)	就股份獎勵計劃 持有之股份 千美元 (附註18)	其他儲備 千美元 (附註20)	保留盈利 千美元	總額 千美元	非控制性權益 千美元	權益總額 千美元
<b>於2025年1月1日</b>	<b>3,201,995</b>	<b>(13,595)</b>	<b>279,984</b>	<b>1,715,142</b>	<b>5,183,526</b>	<b>253,644</b>	<b>5,437,170</b>
退休福利負擔重新計量	-	-	-	(207)	(207)	(36)	(243)
惡性通脹的影響	-	-	-	6,209	6,209	-	6,209
利率掉期及跨貨幣掉期合約之公平值變動－對沖	-	-	(34,202)	-	(34,202)	-	(34,202)
貨幣匯兌差額	-	-	120,932	-	120,932	16,435	137,367
年內直接確認於權益中的其他全面收益	-	-	86,730	6,002	92,732	16,399	109,131
年內溢利	-	-	-	112,293	112,293	22,221	134,514
年內全面收益總額	-	-	86,730	118,295	205,025	38,620	243,645
就股份獎勵計劃購入之股份	-	(5,607)	-	-	(5,607)	-	(5,607)
根據股份獎勵計劃進行股份支付的酬金福利	-	-	10,254	-	10,254	-	10,254
根據股份獎勵計劃歸屬之股份	-	9,022	(10,203)	1,181	-	-	-
支付2024年末期股息	-	-	-	(45,802)	(45,802)	-	(45,802)
支付2025年中期股息(附註36)	-	-	-	(22,967)	(22,967)	-	(22,967)
已付及應付予非控制性股東的股息	-	-	-	-	-	(16,503)	(16,503)
一名非控制性股東注入權益貸款	-	-	-	-	-	75	75
償還一名非控制性股東權益貸款	-	-	-	-	-	(170)	(170)
	-	3,415	51	(67,588)	(64,122)	(16,598)	(80,720)
<b>於2025年12月31日</b>	<b>3,201,995</b>	<b>(10,180)</b>	<b>366,765</b>	<b>1,765,849</b>	<b>5,324,429</b>	<b>275,666</b>	<b>5,600,095</b>

上述綜合權益變動表應與隨附附註一併閱讀。

## 本公司擁有人應佔

	股本及 股份溢價 千美元 (附註18)	就股份獎勵計劃 持有之股份 千美元 (附註18)	其他儲備 千美元 (附註20)	保留盈利 千美元	總額 千美元	非控制性權益 千美元	權益總額 千美元
<b>於2024年1月1日</b>	3,201,995	(15,645)	406,450	1,629,620	5,222,420	245,623	5,468,043
退休福利負擔重新計量	-	-	-	(1,255)	(1,255)	(167)	(1,422)
惡性通脹的影響	-	-	-	16,182	16,182	-	16,182
利率掉期及跨貨幣掉期合約之公平值變動－對沖	-	-	(32,726)	-	(32,726)	-	(32,726)
貨幣匯兌差額	-	-	(95,620)	-	(95,620)	1,303	(94,317)
年內直接確認於權益中的其他全面(虧損)/收益	-	-	(128,346)	14,927	(113,419)	1,136	(112,283)
年內溢利	-	-	-	161,387	161,387	21,539	182,926
年內全面(虧損)/收益總額	-	-	(128,346)	176,314	47,968	22,675	70,643
就股份獎勵計劃購入之股份	-	(5,335)	-	-	(5,335)	-	(5,335)
根據股份獎勵計劃進行股份支付的酬金福利	-	-	10,119	-	10,119	-	10,119
根據股份獎勵計劃歸屬之股份	-	7,385	(8,239)	854	-	-	-
支付2023年末期股息	-	-	-	(68,701)	(68,701)	-	(68,701)
支付2024年中期股息(附註36)	-	-	-	(22,945)	(22,945)	-	(22,945)
已付及應付予非控制性股東的股息	-	-	-	-	-	(16,276)	(16,276)
非控制性股東注入權益貸款	-	-	-	-	-	1,622	1,622
	-	2,050	1,880	(90,792)	(86,862)	(14,654)	(101,516)
<b>於2024年12月31日</b>	3,201,995	(13,595)	279,984	1,715,142	5,183,526	253,644	5,437,170

保留盈利內包括約147,694,000美元(2024年:106,105,000美元)之法定基金。此等基金乃按照有關法律及法規從在中國內地成立及經營之有關公司之除稅後溢利撥出而設立。

上述綜合權益變動表應與隨附附註一併閱讀。

## 綜合現金流量表

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 千美元	2024年 千美元
<b>經營活動之現金流</b>			
經營所產生之現金淨額	37(a)	522,564	501,169
貸款及定息債券已付利息		(276,105)	(277,417)
租賃負債已付利息		(31,091)	(27,914)
已退回香港利得稅		5	5
已繳海外稅款		(55,921)	(50,685)
經營活動所產生的現金淨額		159,452	145,158
<b>投資活動之現金流</b>			
物業、廠房及設備之購買		(47,468)	(63,204)
發展中物業之資本開支		(15,825)	(41,679)
投資物業之資本開支		(982)	(8,759)
無形資產之資本開支		(3,375)	(6,222)
出售物業、廠房及設備之所得款項		932	414
出售投資物業之所得款項		3,132	2,773
出售一家聯營公司之所得款項		-	673
向一家聯營公司注資		(4,409)	(1,461)
已收聯營公司股本削減之現金		4,111	53,415
向聯營公司注入貸款		(31,072)	(1,113)
聯營公司償還貸款		24,542	25,325
已收聯營公司利息		1,318	963
已收短期資金存放利息		1,638	1,401
已收其他利息		82,327	54,793
已收聯營公司股息		164,315	148,123
已收上市股份股息		856	1,017
購買按公平值計入其他全面收益的金融資產		(311)	-
原定到期日超過三個月之銀行存款增加淨額		(175,037)	(17,091)
投資活動所產生的現金淨額		4,692	149,368
<b>融資活動之現金流</b>			
已付本公司擁有人股息		(68,769)	(91,646)
已付非控制性股東股息		(17,019)	(14,351)
就股份獎勵計劃購入之股份		(5,607)	(5,335)
非控制性股東注入貸款		75	44,375
一非控制性股東償還貸款		(170)	-
租賃付款的本金部分		(24,985)	(20,033)
發行定息債券所得款項淨額		866,524	279,221
償還定息債券		(670,691)	(99,609)
已收跨貨幣掉期合約之利息淨額		6,303	7,530
已付跨貨幣掉期合約到期之現金		(2,105)	-
償還銀行貸款		(1,789,119)	(1,920,440)
動用銀行貸款		1,932,360	2,480,373
融資活動所產生的現金淨額		226,797	660,085
<b>現金及現金等價物增加淨額</b>		<b>390,941</b>	<b>954,611</b>
<b>年初之現金及現金等價物</b>		<b>1,817,076</b>	<b>870,797</b>
現金及現金等價物的匯兌收益／(虧損)		33,217	(8,332)
<b>年終之現金及現金等價物</b>	17	<b>2,241,234</b>	<b>1,817,076</b>

上述綜合現金流量表應與隨附附註一併閱讀。

# 綜合財務報表附註

## 1 一般資料

香格里拉(亞洲)有限公司(「**本公司**」)及其附屬公司(合稱「**本集團**」)主要業務為發展、擁有及經營酒店物業；提供酒店管理及相關服務；發展、擁有及經營投資物業及供出售的發展物業。

本公司為一家於百慕達註冊成立之有限公司。註冊辦事處地址為Victoria Place, 5/F, 31 Victoria Street, Hamilton HM10, Bermuda。

本公司於香港聯合交易所有限公司(「**香港聯交所**」)主板作第一上市及新加坡證券交易所有限公司作第二上市。

## 2 重大會計政策概要

編製此等綜合財務報表所採用之主要會計政策載於下文。除另有說明者外，此等政策於呈報之所有年度內貫徹應用。

### 2.1 編製基準及會計政策

本集團之綜合財務報表乃根據香港財務報告會計準則(統稱包括各項香港財務報告準則(「**香港財務報告準則**」)、香港會計準則(「**香港會計準則**」)及詮釋)及香港公司條例之披露規定編製。綜合財務報表乃按歷史成本常規法編製，惟若干金融資產、金融負債(包括衍生金融工具)及投資物業乃按公平值列賬。

遵照香港財務報告準則編製財務報表須運用若干重大會計估計，亦須管理層在採用本集團會計政策的程序中作出判斷。涉及較多判斷或較複雜的範圍或對綜合財務報表所作的重大假設及估計之範圍已於附註4披露。

#### 2.1.1 本集團採納之新訂會計準則、會計準則修訂及詮釋

本集團於2025年1月1日開始的財政年度首次對會計準則進行了以下修訂：

香港會計準則第21號及香港財務報告準則第1號(修訂本) 缺乏可兌換性

採納該等會計準則修訂對本集團財務報表並無重大影響。

#### 2.1.2 本集團未採納之新準則、現有準則之修訂及詮釋

若干新訂會計準則、現有準則之修訂及詮釋經已頒佈，於2025年並無強制執行及本集團並無提早採納。該等準則預期不會對本集團當前或未來報告期間及可預見未來的交易產生重大影響。

## 綜合財務報表附註

### 2 重大會計政策概要(續)

#### 2.2 綜合賬目

綜合財務報表包括本公司及其所有附屬公司截至12月31日之財務報表。

##### (a) 附屬公司

附屬公司指本集團對其有控制權的實體(包括結構性實體)。當本集團因參與實體的營運而獲得或有權享有其可變回報，並有能力通過其對實體的權力影響有關回報時，則本集團控制該實體。附屬公司自其控制權轉移至本集團當日起綜合入賬。附屬公司自其控制權終止當日起取消綜合入賬。

本集團採用會計收購法計算業務合併。收購附屬公司之轉讓代價為所轉讓資產、所產生負債及本集團所發行股本權益之公平值。所轉讓代價包括或然代價安排產生之任何資產或負債之公平值。收購相關成本於產生時列為開支。於業務合併時所收購之可識別資產及所承擔之負債及或然負債，初步按收購日之公平值計量。

非控制性權益是指並非由本集團直接或間接應佔附屬公司之權益。就各業務合併而言，本集團可選擇按公平值或按彼等應佔附屬公司可識別資產淨值之比例計量任何非控制性權益。

所轉讓代價之總額超過本集團應佔所收購可識別資產淨值之公平值之差額入賬列作商譽。倘該代價低於以廉價購入附屬公司之資產淨值之公平值，則該差額會直接於綜合損益表內確認為負商譽。

集團內之交易、結餘及集團公司間之交易未實現收益將予以對銷。除非有證據顯示交易轉讓資產出現減值情況，否則亦須撇銷未實現虧損。附屬公司之會計政策已作必要改變，以確保與本集團所採納之政策一致。

在本公司財務狀況表中，於附屬公司之投資乃以成本值扣除減值虧損撥備(如有)列賬。附屬公司之業績由本公司按已收及應收股息為基準列賬。

##### (b) 與非控制性權益之交易

本集團將非控制性權益之交易作為本集團權益擁有人之交易處理。就自非控制性權益收購於附屬公司之額外權益而言，任何已付代價之公平值與應佔所收購附屬公司資產淨值賬面值之相關部份之差額乃於權益項下列賬。向非控制性權益出售於附屬公司之部份權益之收益或虧損亦於權益項下列賬。

## 2 重大會計政策概要(續)

### 2.2 綜合賬目(續)

#### (c) 出售附屬公司

本集團於附屬公司之權益變動倘不會導致失去控制權，將以權益交易入賬，並就於綜合權益內之控制性及非控制性權益之金額作出調整，以反映相應權益，且不會確認損益。

本集團失去控制權時，於實體之任何保留權益按失去控制權當日之公平值重新計量，有關賬面值變動在損益確認。就其後入賬列作聯營公司、合資企業或金融資產之保留權益，其公平值為初始賬面值。此外，先前於其他全面收益確認與該實體有關之任何金額按猶如本集團已直接出售有關資產或負債之方式入賬。此可能意味先前在其他全面收益確認之金額會重新分類至損益。

#### (d) 聯營公司

聯營公司指本集團一般持有20%至50%表決權的股本權益並可對其行使重大影響力(惟非控制權)之所有實體。於聯營公司之投資乃以會計權益法計算，並以成本值作初步確認，而賬面值將於收購日後增加或減少以確認投資者應佔損益及被投資公司的其他全面收益。本集團於聯營公司之投資包括收購時已識別的商譽(扣除任何累計減值虧損)(見附註2.7)。

倘於聯營公司的擁有人權益持有被削減但仍保留重大影響力，只能按比例將之前在其他全面收益中確認的金額重新分類至損益(倘合適)。

本集團應佔收購後聯營公司之溢利或虧損及儲備變動分別於損益表及儲備確認。累計收購後之變動於投資賬面值調整。倘本集團應佔聯營公司虧損相等於或超出其於聯營公司的權益(包括任何其他無抵押應收款)，則除非其須代聯營公司承擔法律或推定責任或支付款項，否則本集團毋須確認額外虧損。

本集團與聯營公司之間交易的未實現收益將予以抵銷，惟以本集團於聯營公司的權益為限。除非有證據顯示交易轉讓資產出現減值情況，否則亦須抵銷未實現虧損。聯營公司之會計政策已作必要改變，以確保與本集團所採納之政策一致。

## 綜合財務報表附註

### 2 重大會計政策概要(續)

#### 2.3 分部報告

營運分部按照向首席營運決策者提供之內部報告一致之方式報告。負責分配資源及評估營運分部表現之首席營運決策者已獲確認為本公司之執行董事。

#### 2.4 外幣換算

##### (a) 功能及呈列貨幣

包含於本集團各主要附屬公司之財務報表中之項目按該實體營運時主要經濟環境之貨幣(「**功能貨幣**」)計量。綜合財務報表以美元(「**美元**」)呈列，美元乃本公司之功能及呈列貨幣。

##### (b) 交易及結餘

外幣交易按交易日之適用匯率換算為功能貨幣。結算該等交易以及按年終時的匯率換算以外幣列值的貨幣資產與負債所產生的匯兌損益在損益表中確認，惟於其他全面收益中確認的來自合資格現金流量對沖及合資格投資對沖淨值或歸屬於海外業務之部分投資淨值除外。

匯兌損益(包括與借款和現金及銀行結餘有關者)乃於綜合損益表之「融資費用—淨額」內呈列。

貨幣項目之匯兌差額(如按公平值計入損益之金融資產)作為公平值收益或虧損之一部份呈報。以外幣為單位按公平值計量之非貨幣項目，採用公平值確定當日的匯率進行換算。按公平值列賬的資產及負債的換算差額呈報為公平值收益或虧損的一部分。

##### (c) 集團公司

本集團旗下所有實體之功能貨幣倘有別於呈列貨幣，其業績及財務狀況按以下方法換算成呈列貨幣：

- (i) 各財務狀況表所列之資產及負債按該報告期末之收市匯率換算；
- (ii) 各損益表所列之收入及開支按平均匯率換算(除非該平均值不足以合理地概括反映各交易日期適用匯率之累計影響，在該情況下，該等收入及開支按各交易日期之匯率換算)；及
- (iii) 所有產生之匯兌差額於權益中分開確認。

## 2 重大會計政策概要(續)

### 2.4 外幣換算(續)

#### (c) 集團公司(續)

於綜合賬目時，由換算於海外實體之投資淨額及借款而產生之匯兌差額，均列入股東權益項下。於出售海外業務時，該等匯兌差額於損益表入賬確認為出售收益或虧損之一部份。

收購海外實體所產生之商譽及資產與負債公平值調整列作該海外實體之資產及負債，並按報告期末之收市匯率換算。

### 2.5 物業、廠房及設備

樓宇主要包括酒店物業。物業、廠房及設備以歷史成本扣除折舊及減值虧損(如有)入賬。歷史成本包括收購項目直接產生的開支。

當與項目有關之未來經濟利益有可能流入本集團，且能可靠地計量項目之成本時，後續成本方會計入資產賬面值或確認為獨立資產(如適用)。所有其他維修及保養於產生之財政期間在損益表內支銷。

折舊按預計可使用年期以直線法撇除其餘值之成本計算。所採用之可使用年期或主要年率為：

酒店物業及其他樓宇	相關土地租賃期或五十年之較短者
廠房及機器	5%至10%
傢俬、固定裝置及設備	10%至33 $\frac{1}{3}$ %
汽車	20%至25%

資產的餘值及可使用年期於各報告期末作檢討，並在適當時予以調整。

發展中物業及酒店物業之永久業權土地不作折舊，而以成本減累計減值虧損(如有)列賬。

倘資產的賬面值高於其估計可收回金額，則會將資產的賬面值撇減至其可收回金額。

倘出售來自業務正常營運，出售所產生之損益通過將所得款項與賬面值相比較予以釐定及於損益表內確認為其他經營開支。

## 綜合財務報表附註

### 2 重大會計政策概要(續)

#### 2.6 投資物業

持有用作獲取長期租金收入或資本增值或同時用作此兩種目的，且並非由本集團佔用之物業，乃列作投資物業。未來用作投資物業用途之在建及發展中物業於建設或發展完成之前亦分類為投資物業。

投資物業包括根據經營租賃或永久業權持有之土地及樓宇。根據經營租賃持有之土地，如符合投資物業之其餘定義，乃作投資物業分類及列賬，且不會進行攤銷。

投資物業初步按成本(包括有關交易成本及借款成本(如適用))計量。於初步確認後，投資物業以公平值，即外聘專業估值師釐定之公開市場價值列賬。列作投資物業之在建物業於其公平值可基於持續基準並已可靠釐定時重新對其公平值進行估值。由獨立估值師就財務報告目的而進行之估值將由本集團管理層審閱，彼等與估值師至少每六個月就估值之過程及結果進行一次討論，以符合本集團中期及年度申報規定。公平值之變動於損益表內確認。

僅當與該資產有關之未來經濟利益有可能流入本集團，且能可靠地計量其成本時，後續開支方會計入該資產之賬面值。所有其他維修及保養費用於產生之財政期間在損益表內支銷。

#### 2.7 無形資產

##### (a) 商譽

商譽指收購成本超過本集團於收購日期應佔所收購附屬公司／聯營公司可識別資產淨值之公平值之差額。收購附屬公司所產生之商譽列入無形資產內。收購產生之商譽至少須每年或在出現潛在減值事件或環境變動的情況下更頻密進行減值測試。出售一間實體所產生之損益包括與所出售實體有關之商譽之賬面值。

商譽乃以成本減累計減值虧損列值。業務合併產生之商譽乃分配至現金產生單位(「**現金產生單位**」)，或預期從合併的協同效益中得益之現金產生單位組合，以進行減值測試。

包括商譽的現金產生單位的賬面值與可收回金額作比較，其為使用價值及公平值減出售成本之較高者。任何減值須即時確認為開支及其後不會被撥回。

## 2 重大會計政策概要(續)

### 2.7 無形資產(續)

#### (b) 商標及特許權

商標及特許權以歷史成本值列賬。擁有有限可使用年期之商標及特許權以成本值減累計攤銷及減值(如有)列賬。攤銷乃以直線法計算,按商標及特許權之估計可使用年期二十年至五十年分攤其成本。

#### (c) 網站及系統開發成本

網站及系統開發成本(指直接與本集團控制之可識別及獨特產品之開發相關連,並很有可能產生之經濟利益超逾其成本超過一年)確認為無形資產。該等開發成本按成本值減累計攤銷及減值(如有)列賬。攤銷乃以直線法計算,於開始營運起,按估計可使用年期(3年)分攤其成本。

### 2.8 抵銷金融資產及負債

倘有合法強制執行的權利可抵銷已確認金額及有按淨額基準結算或同時變賣資產及清償負債的意向,則金融資產與負債可予以抵銷並於財務狀況表以淨額列示。這項合法強制執行權利不得取決於未來事件,且在一般業務過程中倘公司或對方一旦出現違約、無償債能力或破產時,這也必須具有約束力。

### 2.9 於附屬公司、聯營公司及非金融資產之投資減值

無特定使用年期的無形資產(如商譽,或未供使用之無形資產)毋須攤銷,但須每年進行一次減值測試。須攤銷之其他資產在出現若干事件或環境有變而顯示資產賬面值可能無法收回時檢討減值。減值虧損按資產賬面值超出其可收回金額之差額予以確認。可收回金額為資產公平值減出售成本及使用價值兩者之較高者。為評估減值情況,資產按最低組別的獨立可識別現金流(現金產生單位)進行分類。出現減值之商譽以外之非金融資產於各報告期末就可能撥回減值予以檢討。

倘股息超過宣派股息期內附屬公司或聯營公司的全面收益總額,或倘投資淨值之賬面值超過被投資公司之資產淨值(包括商譽)於綜合財務報表中之賬面值,則自投資收取股息時,須對獨立財務報表中之附屬公司的投資進行減值測試。

## 綜合財務報表附註

### 2 重大會計政策概要(續)

#### 2.10 金融資產

本集團將其投資劃分為以下類別：按攤銷成本計量之金融資產、按公平值計入損益(「**按公平值計入損益**」)之金融資產及按公平值計入其他全面收益(「**按公平值計入其他全面收益**」)之金融資產。分類乃基於本集團管理投資之業務模式。管理層按初步確認結果釐定其投資之分類。

##### (a) 確認及終止確認

金融資產之一般買賣在交易日(即本集團承諾購入或出售該資產之日)確認。當從金融資產收取現金流量之權利已經到期或轉讓，而本集團已將擁有權之絕大部分風險和回報轉讓時，有關金融資產便會終止確認。

##### (b) 計量

於首次確認時，本集團按公平值計量金融資產，倘為並非按公平值計入損益計量的金融資產，則按收購金融資產直接產生之交易成本計量。按公平值計入損益的金融資產之交易成本於損益中支銷。預期於12個月內或在業務正常經營週期內結算的金融資產分類為流動資產，否則一概分類為非流動資產。

於初步確認後，債務工具金融資產按下列方式計量：

##### 攤銷成本

就持作收回合約現金流量的資產而言，倘有關資產的現金流量僅為支付本金及利息，則按攤銷成本計量。來自該等金融資產的利息收入按實際利率法計入融資收入。終止確認產生的任何收益或虧損連同外匯收益及虧損於損益直接確認，並於「其他收益／(虧損)－淨額」呈列。重大減值虧損於損益表作為單獨項目呈列。

##### 按公平值計入其他全面收益

就持作收回合約現金流量及出售金融資產的資產而言，倘有關資產的現金流量僅為支付本金及利息，則按公平值計入其他全面收益計量。賬面值變動計入其他全面收益(「**其他全面收益**」)，惟於損益確認的減值收益或虧損、利息收益及匯兌收益及虧損的確認除外。終止確認金融資產時，先前於其他全面收益確認的累計收益或虧損由權益重新分類至損益並於「其他收益／(虧損)－淨額」中確認。來自該等金融資產的利息收入按實際利率法計入「其他收益／(虧損)－淨額」。匯兌收益及虧損於「其他收益／(虧損)－淨額」呈列，而減值開支則於損益表作為獨立項目呈列。

## 2 重大會計政策概要(續)

### 2.10 金融資產(續)

#### (b) 計量(續)

##### 按公平值計入損益

不符合攤銷成本或按公平值計入其他全面收益標準的資產按公平值計入損益。其後按公平值計入損益的債務投資的收益或虧損於其產生期間在損益確認，並以淨值於「其他收益／(虧損)－淨額」呈列。

對於股權工具，本集團後續按公平值計量所有股權投資。倘本集團管理層選擇於其他全面收益呈列股權投資的公平值收益及虧損，終止確認投資後不會將公平值收益及虧損重新分類至損益。當本集團確立收取股息款項的權利時，該等投資的股息繼續於損益確認為其他收益。

按公平值計入損益的金融資產之公平值變動於損益表的「其他收益／(虧損)－淨額」確認(如適用)。按公平值計入其他全面收益之股權投資的減值虧損(及減值虧損撥回)並無與其他公平值變動分開列報。

#### (c) 減值

本集團對有關其按攤銷成本計量及按公平值計入其他全面收益之債務工具的預期信貸虧損進行前瞻性評估。所應用的減值方法取決於信貸風險是否顯著增加。按簡化方法計提的貿易應收款減值以及按一般模式計提的其他債務工具減值詳見附註3.1(b)。

### 2.11 衍生金融工具

衍生金融工具初步於訂立衍生工具合約之日按公平值確認，其後按公平值重新計量。

為釐定對沖工具是否符合對沖會計處理資格，本集團進行分析以評估對沖工具的現金流量變動是否可高度有效地抵銷對沖項目的現金流量變動。

## 綜合財務報表附註

### 2 重大會計政策概要(續)

#### 2.11 衍生金融工具(續)

##### (a) 對沖

對沖工具於訂立合約當日初步按公平值確認，並於其後報告日期以其公平值重新計量。合約公平值變動之有效部份於權益中之「對沖儲備」確認。有關無效部份之收益或虧損即時於損益表內之「其他收益／(虧損)－淨額」確認。

在對沖關係中指定的衍生金融工具的公平值於附註23披露。當被對沖項目的餘下期限超過12個月時，對沖衍生工具的全部公平值分類為非流動資產或負債。當被對沖項目的餘下期限少於12個月時，將其分類為流動資產或負債。

就用作對沖銀行貸款協議下所付的銀行貸款利息，將浮息借款轉換為定息借款之利率掉期合約而言，對沖交易同期間有關之現金流量於損益表內分類為利息開支。

就用以對沖就資本開支投資簽立的若干買賣協議項下預計外幣付款責任之有關貨幣風險之貨幣遠期合約而言，「對沖儲備」中累計的金額將於付款時轉出並計入所收購資產淨值的初始投資成本內。

就用以對沖預計年內可收取外幣有關貨幣風險之貨幣遠期合約而言，已收現金淨額與應收款之賬面值之間的差額分類為融資費用。

倘於任何時間，對沖工具不再為高度有效的對沖時，本集團會終止該等對沖工具的對沖會計處理，而所有其後的公平值變動則計入「其他收益／(虧損)－淨額」。

當預期交易估計不會發生時，於權益內確認之累計損益須即時轉撥至損益表內之「其他收益／(虧損)－淨額」。

##### (b) 非對沖

不符合採用對沖會計法之衍生金融工具(包括跨貨幣掉期合約)分類為按公平值計入損益之衍生工具，且該等衍生工具之公平值變動隨即會於綜合損益表之「其他收益／(虧損)－淨額」內確認。

## 2 重大會計政策概要(續)

### 2.12 存貨

存貨按成本值與可變現淨值之較低者列賬。

成本值(即採購成本)按加權平均基準計算。可變現淨值按日常業務過程中之估計銷售價格減適用之可變銷售成本計算。

### 2.13 待售物業

待售物業於發展中物業重新分類之日初步以物業之賬面值計量。其後，物業乃按成本及可變現淨值兩者中之較低者列賬。可變現淨值按日常業務過程中之估計銷售價格減銷售成本計算。

### 2.14 貿易及其他應收款

貿易應收款乃於進行日常業務過程中就已售商品或已履行服務應收客戶之款項。貿易應收款一般於短期內到期結付及因此全部分類為流動。

貿易應收款於本集團擁有無條件權利可收取代價時予以確認。倘代價僅隨時間推移即會成為到期應付，則收取代價的權利為無條件。應收款採用實際利息法按攤銷成本減信貸虧損撥備列賬。本集團關於確認信貸虧損的政策載於本綜合財務報表附註3.1(b)。

### 2.15 現金及現金等價物

現金及現金等價物包括手頭現金、銀行通知存款、其他原定到期日為三個月或以內之短期高流動投資以及銀行透支。銀行透支(如有)在財務狀況表中列作流動負債項下之銀行貸款。

### 2.16 股本

普通股股份列作權益。發行新股或購股權直接產生之新增成本於權益內列作所得款項扣減之項目(扣除稅項)。

倘任何集團公司購買本公司的權益股本，所支付的代價(包括任何增加的直接應佔成本(扣除所得稅))從本公司擁有人應佔的綜合權益中扣除，直至股份被重新出售為止。倘有關股份其後被再出售，則任何所收取的代價，扣除任何增加的直接應佔交易成本及有關所得稅影響，計入本公司擁有人應佔的綜合權益。所持該等自有股份的股息不會於綜合財務報表內確認為向本公司擁有人分派的股息。

### 2.17 貿易應付款

貿易應付款初步按公平值確認，隨後使用實際利息法按攤銷成本計量。倘款項須於一年或更短期間內償還，則貿易應付款將分類為流動負債；否則，將呈列為非流動負債。

## 綜合財務報表附註

### 2 重大會計政策概要(續)

#### 2.18 借款

借款按公平值扣除所產生之交易成本初步確認。交易成本為收購、發行或出售金融資產或金融負債直接產生之新增成本(包括向代理商、顧問、經紀及交易商支付之費用及佣金，以及監管機構及證券交易所收取之徵費及各類轉讓稅項)。借款其後按攤銷成本計量；任何所得款項(扣除交易成本)與贖回價值之間的差額使用實際利息法於借款期間在損益表內確認。

借款列作流動負債，除非本集團具無條件權利可延遲清償該項負債至報告期末後至少十二個月，則作別論。

#### 2.19 開業前開支

開業前開支於產生時自該年度之損益表扣除。

#### 2.20 所得稅

年度稅項開支包括當期及遞延稅項。稅項於綜合損益表確認，惟與於其他全面收益或於權益直接確認的項目有關者除外。在此情況下，稅項亦分別於其他全面收益或於權益直接確認。

當期所得稅開支根據本集團附屬公司及其聯營公司營運所在及產生應課稅收入的國家於本年度已頒布或實質頒布的稅務法例以及過往年度應付稅項的調整計算。管理層就適用稅務法例詮釋所規限的情況定期評估報稅表的狀況，並在適用情況下根據預期須向稅務機關支付的稅款設定撥備。

遞延所得稅採用負債法就資產負債之稅基與其在綜合財務報表之賬面值兩者之暫時差額作全數撥備。然而，倘遞延所得稅乃因首次確認交易(並非業務合併)中的資產或負債而產生，且進行有關交易時並無影響會計或應課稅溢利或虧損，則不會入賬。遞延所得稅乃按報告期末前已頒布或實質上已頒布之稅率(及稅法)計算，且該等稅率(及稅法)預期將於相關遞延所得稅資產變現或遞延所得稅負債清償時應用。

遞延所得稅負債乃就於附屬公司及聯營公司的投資產生之暫時差額而撥備，惟倘若本集團控制暫時差額之撥回，且暫時差額有可能在可見將來不會撥回則除外。一般而言，本集團不能控制聯營公司之暫時差額撥回。僅在有協議賦予本集團權力於可見未來控制暫時性差額的撥回時，方不就聯營公司的未分派盈利所產生的應課稅暫時差額確認遞延稅項負債。

## 2 重大會計政策概要(續)

### 2.20 所得稅(續)

倘若很可能有未來應課稅溢利可予抵銷暫時差額，則會確認遞延所得稅資產。

倘有可依法強制執行權利將當期稅項資產與當期稅項負債抵銷，且遞延所得稅資產及負債與同一稅務機關就一個或不同應課稅實體徵收的所得稅有關，而有關實體有意按淨額基準結算結餘時，遞延所得稅資產與負債將會互相抵銷。

就計量以公平值模式計量的投資物業遞延稅項而言，該等物業之賬面值視為通過出售全數收回，除非此假設遭推翻。倘投資物業可予折舊且於以透過時間流逝而非出售耗用投資物業所包含絕大部分經濟利益為目的之業務模式持有，則可推翻此項假設。

### 2.21 僱員福利

#### (a) 僱員可享有之休假

僱員享有之年假於應計予僱員時確認。因僱員於截至報告期末止提供服務而估計未放之年假須作出撥備。

僱員享有之病假及分娩假於休假時方予確認。

#### (b) 退休金承擔

本集團設有若干界定福利及界定供款計劃，其下大部份資產一般由受託人管理之獨立基金持有。退休金計劃一般由僱員及相關集團成員公司供款，並會考慮到不同司法權區的適用法律及法規，以及獨立合資格精算師就界定福利計劃提供之建議。

就本集團之界定供款計劃而言，本集團以強制、合約或自願形式向公開或私人管理的退休金保險計劃供款。供款一經支付，本集團再無其他法律或推定責任。供款於到期支付時列作僱員福利開支，並會扣減該等因僱員於供款全數歸屬前脫離該計劃而被沒收之供款(倘適用)。預付供款按現金退款或可扣減的未來付款而確認為資產。

就界定福利計劃而言，退休金成本乃採用預計單位貸記法評估。退休金之成本自損益表中扣除，以根據精算師(精算師會最少每三年對該等計劃進行一次全面評估)之意見按僱員服務年期分攤定期成本。退休金承擔按估計未來現金流出之現值減計劃資產之公平值計算。精算收益及虧損於產生期內於其他全面收益表內悉數確認。

## 綜合財務報表附註

### 2 重大會計政策概要(續)

#### 2.21 僱員福利(續)

##### (b) 退休金承擔(續)

本集團之界定福利計劃乃由相關集團公司經考慮獨立合資格精算師提供之建議後資助。

##### (c) 獎金計劃

本集團就合約責任或因僱員提供服務而產生現有或推定責任，而有關金額能可靠估計時確認撥備。

#### 2.22 撥備

當本集團因過往事件須承擔現有之法律或推定責任，而在解除該等責任時有可能導致資源流出，並已能可靠地估計有關金額時，則予確認撥備。未來經營虧損毋須確認撥備。

撥備按管理層對報告期末償還現時債務所需開支的最佳估計的現值計量。用於釐定現值的貼現率為除稅前利率，其反映貨幣時間價值及負債特定風險的當前市場評估。隨時間流逝增加的撥備確認為利息開支。

#### 2.23 收入確認

收入包括已扣除增值稅、回扣及折扣且已撇銷本集團內銷售之銷售貨物及服務之公平值。收入／收益按以下基準確認：

- (i) 來自房價之酒店收入於酒店顧客入住期間隨時間確認。來自餐飲銷售及其他配套服務之收入通常於提供服務時確認。
- (ii) 本集團設有忠誠度計劃，顧客主要透過入住酒店及在本集團酒店用餐獲得獎勵積分。預期兌換之獎勵積分之合約負債於銷售時確認。相關收入其後在獎勵積分被使用或到期時確認。

## 2 重大會計政策概要(續)

### 2.23 收入確認(續)

- (iii) 酒店管理及相關服務之收入於向酒店提供管理服務之期間隨時間確認。
- (iv) 投資物業租金收入根據各有關租約之年期按直線法基準確認。
- (v) 來自出售物業的收入於物業控制權轉移至買方時確認。在法定所有權轉移至買方前不會產生關於付款的可執行權利，此類收入在法定所有權轉移至買方時確認。在此階段前自買家收取的付款記錄為出售物業所得按金並計入合約負債。
- (vi) 按攤銷成本計量之金融資產以及按公平值計入其他全面收益的金融資產的利息收入使用實際利率法作為其他收益的一部份確認。源自持有作現金管理用途之金融資產之利息收入呈列為融資收入。除其後出現信貸減值的金融資產外，利息收入以實際利率乘以金融資產的賬面總值計算。對於出現信貸減值的金融資產，以實際利率乘以金融資產的賬面淨值(經扣除虧損撥備)計算。
- (vii) 股息乃收取自按公平值計入損益及按公平值計入其他全面收益的金融資產。股息在收取付款之權利確定時於損益確認為其他收入。其同樣適用於股息以預購溢利撥付的情況，除非股息明確是指投資成本的部分收回金額。在此情況下，倘若股息乃關於按公平值計入其他全面收益的投資，則於其他全面收益中確認。

### 2.24 租賃

#### (a) 作為出租人

根據經營租賃出租的資產計入財務狀況表內之物業、廠房及設備或投資物業中。倘屬物業、廠房及設備，將按與本集團所擁有之其他相若物業、廠房及設備一致之基準於其估計可使用年期內折舊。租金收入於扣除給予承租人之任何獎賞後，於租賃期內以直線法確認。

#### (b) 作為承租人

租賃於租賃資產可供本集團使用當日確認為使用權資產及相應租賃負債。各項租賃付款在租賃負債與財務成本之間分攤。財務成本在租賃期限內計入損益，以使各期租賃負債餘額產生的利息率保持一致。使用權資產按照直線法在資產使用壽命與租賃期兩者中較短的一個期間內計提折舊。

## 綜合財務報表附註

### 2 重大會計政策概要(續)

#### 2.24 租賃(續)

##### (b) 作為承租人(續)

根據租賃所得之使用權資產及租賃負債初步按現值計量。租賃負債包括以下租賃付款之淨現值：

- 固定付款(包括實質固定付款)減任何應收租賃優惠；
- 按某一指數或比率計算之可變租賃付款；
- 剩餘價值擔保下的承租人預期應付款項；
- 購買選擇權之行使價(如承租人可合理確定將行使選擇權)；及
- 終止租賃之罰款(如租賃期間反映承租人將行使有關選擇權)。

租賃付款使用租賃隱含之利率貼現，以貼近租賃負債。倘無法釐定該利率，則使用承租人之增量借款利率，即承租人就於類似經濟環境中按照類似條款與條件取得價值相近之資產借取所需資金將須支付之利率。

租賃付款額在本金額與財務成本之間分攤。財務成本在租賃期限內計入損益，以使各期負債餘額產生的利息率保持一致。

使用權資產按照成本計量，其中成本包括以下項目：

- 租賃負債初始計量金額；
- 在租賃期開始日或之前支付的租賃付款額減去任何已收租賃優惠；
- 任何初始直接成本；及
- 復原成本。

使用權資產按照成本減任何累計折舊及減值虧損(如有)計量。

租賃土地及土地使用權形式的租賃亦計入使用權資產。使用權資產一般按照直線法在資產使用壽命與租賃期兩者中較短的一個期間內計提折舊。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可使用年期內作折舊處理。

與租期為12個月或以內的短期租賃有關之付款按直線基準於損益確認為開支。

## 2 重大會計政策概要(續)

### 2.25 股息分派

向本公司股東作出的股息分派於本公司股東或董事(如適當)批准派息之期間內在本集團財務報表中確認為負債。

### 2.26 根據股份支付的酬金福利

本集團有兩項權益償付及根據股份支付的酬金福利計劃。

#### (a) 購股權計劃

授出購股權用以換取僱員之服務之公平值確認為開支。於歸屬期內支出之費用總額則參考所授予購股權之公平值(不包括任何非市場歸屬條件(如盈利能力及銷售增長目標)及績效歸屬條件之影響)而釐定。非市場歸屬條件包括於預計將可行使之購股權數目之假設中。於每個報告期末,有關實體會修正其對預計將可行使之購股權數目之估算。修正原先估算(如有)之影響於損益表內確認,並於餘下歸屬期內對權益進行相應調整。

所得款項(扣除任何直接應佔交易成本)於購股權獲行使時計入股本(面值)及股份溢價。先前確認為購股權儲備之有關結餘亦計入股份溢價。

#### (b) 股份獎勵計劃

本集團實行股份獎勵計劃,據此本集團僱員及本公司董事可獲授本公司獎勵股份,以作為彼等之薪酬組合之一部份。

當為股份獎勵計劃於市場購入股份時,已購入股份之代價總額乃自股本及股份溢價中扣除。

於授出股份時,根據股份支付的酬金福利開支於損益表計提,而其金額乃參照已授出獎勵股份之公平值釐定,而公平值乃經計及於授出日期與該等授出有關之所有非歸屬條件。開支總額於有關歸屬期間(或如該等股份屬即時歸屬,則為授出日期當日)按直線法確認,並於權益項下之股份獎勵儲備作相應進賬。就該等於歸屬期攤銷之獎勵股份而言,本集團於各報告期末會根據歸屬條件調整預期最終歸屬之獎勵股份估計數目。對過往年度已確認累計公平值而作出之調整,乃於本期間之根據股份支付的酬金福利開支作計提/扣減,並於股份獎勵儲備作相應調整。

於股份歸屬時,已歸屬獎勵股份於購入時之有關代價總額乃計入至股本及股份溢價,並就獎勵股份於股份獎勵儲備作相關扣減。

## 綜合財務報表附註

### 2 重大會計政策概要(續)

#### 2.27 借款成本

收購、建造或生產時須耗用長時間方可備作擬定用途或出售之資產之直接應佔借款成本會撥作該資產之部份成本直至該等資產大致上已準備就緒以供擬定用途或出售為止。就特定借款而言，因有待合資格資產之支出而臨時投資賺取之投資收入，應自合資格資本化之借款成本中扣除。所有其他借款成本於產生時在該年度之損益表中扣除。

#### 2.28 財務擔保合約

財務擔保合約指發行人須因某指定債務人未能根據債務合約之條款支付到期款項而向合約持有人支付指定款項以償付其損失之合約。該等財務擔保乃代表附屬公司或聯營公司授予銀行、金融機構及其他團體，以擔保其貸款、透支及其他銀行信貸。

於首次確認後，財務擔保合約發出人其後須按根據香港財務報告準則第9號項下之預期信貸虧損模型釐定的金額及首次確認金額減去根據香港財務報告準則第15號之原則確認之收入累計金額中之較高者釐定。

#### 2.29 惡性通脹經濟下之財務報告

對於功能貨幣為惡性通脹經濟體貨幣的實體，實體的非貨幣資產、負債及權益項目的歷史成本自收購之日起或納入財務狀況表之日起將進行調整，以反映通脹導致的貨幣購買力變化，方法是應用惡性通脹經濟體的一般價格指數變化。貨幣項目不作重列，因其已於報告期末以當前貨幣單位表示。損益表中的所有項目將通過應用經濟體的一般價格指數重列至報告期末的現行計量單位。淨貨幣項目的損益列入損益表。

截至2025年及2024年12月31日止年度，出於會計目的，土耳其仍然屬惡性通脹經濟體，原因是其過去三年的累計通脹率超過100%。因此，土耳其一家使用土耳其里拉作為其功能貨幣的自營酒店的財務資料乃根據政策編製。該土耳其酒店的財務資料使用報告期末的土耳其消費物價指數，以當前購買力呈列。

土耳其酒店的財務業績已按報告期末的通行匯率換算並以美元呈列。

本集團就香港會計準則第21號項下比較金額持續重新換算至收市匯率及香港會計準則第29號規定的惡性通脹調整，應用根據香港會計準則第29號進行重列及根據香港會計準則第21號進行換算的綜合影響，作為年度其他全面收益的變動淨額。

### 3 金融風險管理

#### 3.1 金融風險因素

本集團活動涉及多類金融風險：市場風險（包括外匯風險、價格風險及利率風險）、信貸風險及流動資金風險。本集團之整體風險管理計劃針對金融市場的不可預計因素，並致力將本集團財務表現可能受到的負面影響減至最低。本集團利用衍生金融工具對沖若干風險。

本集團庫務部根據董事會的指引進行風險管理。本集團庫務部與本集團營運單位緊密合作，識別、評估並對沖金融風險。董事會提供有關整體風險管理和涉及指定範疇（例如外匯風險、利率風險、信貸風險、使用衍生金融工具及投資多出的流動資金）的準則。

#### (a) 市場風險

##### (i) 外匯風險

本集團在世界各地均有業務，並受不同貨幣所產生的外匯風險所影響。未來商業交易、確認資產與負債及於海外業務的淨投資均帶來外匯風險。本集團於不同的海外業務均有投資，其資產淨值受到外幣匯兌風險所影響。

本集團具有自然經濟對沖措施，因本集團所有位於香港、中國內地、菲律賓、新加坡、馬來西亞、泰國、日本、法國、英國、斯里蘭卡、土耳其、澳洲、印尼及毛里裘斯之業務單位之收入（及大部份相關開支）均以當地貨幣為訂價單位。本集團絕大部份酒店以當地貨幣報出客房價格。在法律許可情況下，本集團盡力以較強勢貨幣報價及以該貨幣儲存銀行結餘。

經考慮涉及之貨幣風險及取得有關保障之成本後，本集團認為不適宜透過遠期外匯合約就貨幣風險進行大量對沖。

本集團根據報告期末之財務狀況分析其外匯風險。本集團之外匯風險主要來自長期銀行貸款、定息債券及股東貸款且本集團將計算該影響對損益表所產生之影響。本集團於綜合賬目時計算由換算於海外實體之投資淨額產生之外匯風險對外匯變動儲備之影響。於2025年12月31日，倘美元兌其他所有貨幣（港元除外）之匯率下跌／上升5%（2024年：5%）且其他所有變數保持不變，則本公司擁有人應佔本集團溢利及外匯變動儲備將分別增加／減少156,970,000美元（2024年：145,269,000美元）及18,519,000美元（2024年：83,474,000美元）。根據香港之聯繫匯率制度，美元兌港元之匯率僅可於小範圍內波動。

## 綜合財務報表附註

### 3 金融風險管理(續)

#### 3.1 金融風險因素(續)

##### (a) 市場風險(續)

##### (ii) 股本證券價格風險

本集團受到本集團所持之上市股權投資產生之股本證券價格風險所影響。按公平值計入其他全面收益的金融資產主要為並無受價格風險限制之非上市股份之投資。本集團並無涉及商品價格風險。

股本證券價格風險乃買賣證券之公平值因個別證券價值變動而降低之風險，且其亦受到股本證券指數水平變動之影響。

歸類為按公平值計入損益的金融資產之買賣證券之公平值每上升／降低5%，則買賣證券之賬面值將增加／減少687,000美元(2024年：547,000美元)，而本公司擁有人應佔本集團溢利將增加／減少687,000美元(2024年：547,000美元)。

##### (iii) 現金流量及公平值利率風險

由於本集團並無重大付息資產，本集團的大部份收入及經營現金流入均不受市場利率變動所影響。

本集團的利率風險主要來自浮息長期銀行貸款。

以浮動利率計息的銀行貸款使本集團面臨現金流量利率風險。本集團的政策旨在將以固定利率計息的借款維持於最理想份額。計及該等定息債券、固定利率銀行貸款及利率掉期合約(包括用以固定若干銀行借款利率的跨貨幣掉期合約)，本集團已為其於2025年12月31日的79.5%(2024年：79.9%)未償還借款固定其利息負債。

本集團利用浮動與固定利率的掉期合約管理其現金流量利率風險，而該等合約符合資格使用對沖會計處理。該等利率掉期合約具備將借款自浮動利率轉為按固定利率計息之經濟影響。一般來說，本集團所獲長期銀行貸款均以浮動利率計息。本集團會不時密切監察利率的變動，並訂立利率掉期合約。根據利率掉期合約，本集團與其他人士同意交換參考協定名義本金額根據固定合約利率與浮動利率計算的金額的差額。

### 3 金融風險管理 (續)

#### 3.1 金融風險因素 (續)

##### (a) 市場風險 (續)

##### (iii) 現金流量及公平值利率風險 (續)

本集團根據於報告期末能為貸款全數再融資及／或續期之假設分析其未經利率掉期合約對沖的銀行貸款之利率風險。本集團計算界定利率變動對損益表之影響。所有貨幣均採用同一利率變動。此敏感度測試只適用於代表主要計息部份的並無以利率掉期合約對沖的全部銀行貸款。根據所進行的模擬情況，利率增加一個百分點對損益表之影響為本公司擁有人應佔本集團溢利減少11,479,000美元 (2024年：13,877,000美元) (扣除發展中物業之利息資本化後)。

用於對沖目的的利率掉期合約對本集團財務狀況及表現的影響如下：

利率掉期合約	2025年 千美元	2024年 千美元
賬面值 (流動及非流動資產淨值)	(15,661)	(48,745)
名義金額	767,742	1,067,097
到期日	2026年至2027年	2026年至2027年
對沖比率	1:1	1:1
自1月1日起未使用對沖工具之公平值變動	33,084	26,037
用以確定對沖成效之對沖項目之價值變動	(33,084)	(26,037)
未償還對沖工具的加權平均對沖利率	1.470%	1.519%

## 綜合財務報表附註

### 3 金融風險管理(續)

#### 3.1 金融風險因素(續)

##### (b) 信貸風險

信貸風險產生自現金及現金等價物、按攤銷成本計量、按公平值計入其他全面收益及按公平值計入損益之債務工具的合約現金流量、順差衍生金融工具及於銀行及金融機構的存款，以及來自客戶之未結算應收款及對聯營公司之財務擔保之信貸風險。

本集團對有關其按攤銷成本計量及按公平值計入其他全面收益之債務工具的預期信貸虧損進行前瞻性評估。所應用的減值方法取決於信貸風險是否顯著增加。本集團採用香港財務報告準則第9號之簡化方法計量預期信貸虧損，為所有貿易應收款使用永久預期虧損撥備。其他應收款乃按12個月預期信貸虧損或永久預期信貸虧損計量減值，視乎信貸風險自初始確認以來於各個整體報告期間是否持續出現重大增長而定。有關貿易應收款的信貸虧損乃按個別及共同基準評估。永久預期信貸虧損乃基於過往虧損情況及客戶基礎計算，隨後作出調整，以反映影響客戶結算應收款能力的宏觀經濟因素的當前及前瞻性資料。本集團已確認其經營所在國家的國內生產總值及未來經濟前景為最相關因素，並根據該等因素的預期變動調整過往虧損情況。

本集團並無嚴重的信貸集中風險。現時本集團已訂有政策確保房間銷售的批發客戶均有合適的信貸記錄。零售客戶的銷售大部份均透過信用卡進行。公司客戶的銷售乃面向擁有良好信貸記錄的客戶。本集團已有政策限制任何客戶所涉及的全球信貸風險。本集團透過監察有關銀行及財務機構之信貸評級以管理其銀行及財務機構存款，以及將款項存入並無近期違約紀錄之銀行及財務機構。管理層亦認為其他應收款及應收聯營公司款項之信貸風險屬低，由於預期對手方有能力在短期內履行合約現金流量責任。由於本集團關於該等應收款結餘的過往信貸虧損情況極少，應用預期信貸虧損模式導致須對該等應收款結餘計提的虧損撥備並不重大。

##### (c) 流動資金風險

審慎的流動資金風險管理意味著維持足夠的現金及可買賣證券、透過充足的承諾信貸獲取資金，並有能力就市場狀況平倉。由於相關業務常有變化，本集團庫務部有意備存承諾信貸，以維持資金運用的靈活性。

### 3 金融風險管理 (續)

#### 3.1 金融風險因素 (續)

##### (c) 流動資金風險 (續)

本集團之非衍生金融負債及按淨額結算衍生金融負債根據報告期末至合約到期日之餘下期間分為相關到期組合，分析如下。倘本集團之估計及實際金融負債的合約到期日對理解現金流量的時機上是必需的話，則有關負債將納入分析。

	少於3個月 千美元	3個月至1年 千美元	1年至2年 千美元	超過2年 千美元
<b>於2025年12月31日</b>				
銀行貸款	41,385	623,297	854,173	3,654,237
定息債券	-	-	355,890	1,329,735
銀行貸款應付利息	48,869	139,159	149,842	204,027
定息債券應付利息	4,761	118,395	120,527	207,429
衍生金融工具	1,907	29,116	3,358	17,695
—非控制性股東之貸款	-	-	-	38,452
租賃負債	18,281	54,842	69,648	1,642,538
欠非控制性股東之款項	53,987	1,988	2,638	3,898
應付賬項及應計項目	80,668	497,211	-	-
就授予聯營公司之銀行貸款之 財務擔保合約	129,949	-	-	-
<b>於2024年12月31日</b>				
銀行貸款	9,350	222,798	1,148,552	3,559,948
定息債券	-	640,727	-	773,821
銀行貸款應付利息	56,228	165,251	193,341	280,279
定息債券應付利息	4,497	79,419	54,827	94,682
衍生金融工具	585	1,543	21,636	126
—非控制性股東之貸款	-	-	-	38,452
租賃負債	12,299	36,898	42,801	1,386,601
欠非控制性股東之款項	51,973	1,702	1,923	5,104
應付賬項及應計項目	72,646	501,911	-	-
就授予聯營公司之銀行貸款之 財務擔保合約	105,958	-	-	-

## 綜合財務報表附註

### 3 金融風險管理 (續)

#### 3.1 金融風險因素 (續)

##### (c) 流動資金風險 (續)

表格披露的金額乃合約未貼現的現金流量。銀行貸款及定息債券應付利息之估計金額乃基於自報告期末起至貸款協議最後到期日止以本金貸款餘額及現行利率計算。

#### 3.2 資本管理

本集團管理資本的目的為保障本集團繼續以持續經營方式為股東提供回報以及為其他持份者帶來利益之能力，並且維持最佳資本結構以減少資金成本。

為維持或調整資本結構，本集團可調整向股東支付股息的金額、向股東退還股本、發行新股份或出售資產以減少債項。

本集團根據資本負債比率監控資本。資本負債比率乃按負債淨額除以資本總額計算。負債淨額乃按借款總額 (包括綜合財務狀況表中所示的流動及非流動銀行貸款及定息債券) 減現金及銀行結餘及短期資金存放計算。資本總額乃按綜合財務狀況表中所示的「權益」計算。

於2025年及2024年12月31日之資本負債比率如下：

	2025年 千美元	2024年 千美元
借款總額	6,856,139	6,352,263
減：現金及銀行結餘及短期資金存放 (附註17)	(2,530,187)	(1,930,992)
負債淨額	4,325,952	4,421,271
權益總額	5,600,095	5,437,170
資本負債比率 (負債淨額除以權益總額)	77.2%	81.3%

本集團之銀行貸款融資要求本集團必須符合若干根據本公司擁有人應佔經調整綜合資本和儲備及經調整綜合權益總額計算之比率。本集團會每月監控是否符合此等比率。本集團遵守其借款協議之所有契諾之情況理想。於2025年12月31日，出於財務條款計算目的，本集團的經調整權益總額為9,400,000,000美元 (2024年：9,100,000,000美元)，由此計算的負債率為74.6% (2024年：71.0%)。本集團有足夠的資本遵守貸款契約。

### 3 金融風險管理 (續)

#### 3.3 利率掉期合約之會計處理

利率掉期合約為衍生金融工具的一種，乃為管理風險而設（皆因本集團之政策並不容許進行投機交易）。利率掉期合約初步以於訂立合約日期之公平值確認入賬，其後按公平值重新計量列賬。

於2025年12月31日，本集團有本金總額為1,067,097,000美元（2024年：1,067,097,000美元）之利率掉期合約，其中767,742,000美元（2024年：1,067,097,000美元）用於對沖目的及299,355,000美元（2024年：零）用於非對沖目的。該等用於對沖目的的合約均符合資格使用對沖會計處理。根據利率掉期合約之會計處理，合約公平值變動之有效部份於權益中之「對沖儲備」確認，有關無效部份之盈虧即時於損益表內之「其他收益／（虧損）—淨額」確認，而期內利率掉期合約產生之有關現金流量於損益表分類為利息開支。

#### 3.4 金融工具公平值估算

本集團使用以下反映於作出計量時所用輸入資料重要性之公平值層級計量公平值：

第一級— 相同資產或負債之活躍市場報價（未經調整）。

第二級— 除包含於第一級的報價外，資產或負債之可觀察直接（即價格）或間接（即源自價格者）輸入資料。

第三級— 以重大不可觀察輸入數據計量公平值。

於活躍市場買賣的金融工具（如公開買賣的股本證券）之公平值乃按報告期末之市場報價釐定。本集團所持金融資產使用之市場報價為當期買入價，而金融負債之合適市場報價為當期賣出價。

##### (a) 於第一級的金融工具

在活躍市場買賣的金融工具的公平值乃根據報告期末的市場報價列賬。當報價可即時和定期從證券交易所、交易商、經紀、業內人士、定價服務者或監管代理獲得，而該等報價代表按公平基準進行的實際和常規市場交易時，該市場被視為活躍。本集團持有的金融資產的市場報價為當期買入價。此等工具包括在第一級。

## 綜合財務報表附註

### 3 金融風險管理 (續)

#### 3.4 金融工具公平值估算 (續)

##### (b) 於第二級的金融工具

沒有在活躍市場買賣的金融工具 (例如場外衍生工具) 的公平值利用估值技術釐定。估值技術盡量利用可觀察市場數據 (如有)，盡量減少依賴實體的特定估計。如計算一項金融工具的公平值所需要的所有重大輸入資料為可觀察數據，則該金融工具列入第二級。

用於金融工具估值之特定估值技術包括：

- 同類工具之交易商報價。
- 利率掉期合約之公平值乃根據可觀察收益率曲線估計未來現金流量之現值計算。
- 遠期外匯合約之公平值按報告期末之遠期匯率釐定，所產生之價值將貼現至其現值。

##### (c) 於第三級的金融工具

公平值乃主要基於現金流量折現法分析使用估值技術來釐定 (參照現金流回收的輸入數據及其他有關該等金融資產的特定輸入數據)。把第三級估值內所使用的不可觀察輸入數據變更為其他合理的假設，將不會對本集團的損益構成重大影響。

本集團使用廣泛認可之估值模式釐定一般及較簡單金融工具 (例如利率掉期合約) 之公平值，有關估值模式僅使用可觀察市場數據及僅須管理層作出少量判斷及估計。

### 3 金融風險管理 (續)

#### 3.4 金融工具公平值估算 (續)

下表呈列本集團於2025年及2024年12月31日按公平值計量之金融資產及負債。

	第一級 千美元	第二級 千美元	第三級 千美元	總額 千美元
<b>2025年12月31日</b>				
<b>資產</b>				
按公平值計入損益的金融資產 (附註13)				
— 會所債券	10,233	—	—	10,233
— 上市股份	13,748	—	—	13,748
按公平值計入其他全面收益的金融資產 (附註13)				
— 股權工具	—	—	2,412	2,412
衍生金融工具 (附註23)				
— 利率掉期合約	—	17,343	—	17,343
<b>資產總額</b>	<b>23,981</b>	<b>17,343</b>	<b>2,412</b>	<b>43,736</b>
<b>負債</b>				
衍生金融工具 (附註23)				
— 跨貨幣掉期合約	—	39,648	—	39,648
<b>2024年12月31日</b>				
<b>資產</b>				
按公平值計入損益的金融資產 (附註13)				
— 會所債券	10,787	—	—	10,787
— 上市股份	10,948	—	—	10,948
按公平值計入其他全面收益的金融資產 (附註13)				
— 股權工具	—	—	2,101	2,101
衍生金融工具 (附註23)				
— 利率掉期合約	—	48,745	—	48,745
— 跨貨幣掉期合約	—	1,015	—	1,015
<b>資產總額</b>	<b>21,735</b>	<b>49,760</b>	<b>2,101</b>	<b>73,596</b>
<b>負債</b>				
衍生金融工具 (附註23)				
— 跨貨幣掉期合約	—	23,202	—	23,202

除於截至2025年12月31日止年度收購按公平值計入其他全面收益的金融資產311,000美元外，截至2025年及2024年12月31日止年度，並無就第三級金融工具而於其他全面收益中確認收購、出售及收益／虧損。股權工具之公平值變動評估為並不重大。

## 綜合財務報表附註

### 3 金融風險管理(續)

#### 3.4 金融工具公平值估算(續)

年內本集團金融資產及負債的公平值等級之間概無轉換。

應收款之面值減估計信貸調整乃假設與其公平值相若。為作披露之用，金融負債的公平值是以本集團所知同類金融工具之現行市場利率貼現未來合約現金流量而估算。

### 4 重要會計估算及假設

估算及假設會不斷評估，並以過往經驗及其他因素作為基礎，包括在目前情況下對未來事件之合理預期。

本集團作出有關未來之估算及假設。如字面所言，所產生之會計估算甚少與有關之實際結果相同。有重大風險會導致資產與負債之賬面值作大幅調整之估算及假設如下。

#### (a) 商譽、物業、廠房及設備以及使用權資產之減值評估

本集團分別根據附註2.5、附註2.7、附註2.9及附註2.24所呈列之會計政策測試商譽、物業、廠房及設備以及使用權資產是否出現任何減值。本集團於各報告期末評估資產是否出現任何可能減值的跡象。倘出現有關減值跡象，本集團會估計該資產的可收回金額。減值虧損(如有)按資產賬面值超出其可收回金額之差額予以確認。現金產生單位之可收回金額為資產公平值減出售成本與使用價值兩者中之較高者。該等計算須採用估算。使用價值計算乃採用報告期末之現金流量預測進行。現金流量預測乃來自經批准的業務計劃及/或更新後的預測。現金流量預測一般採用五年期間的預測，除非較長的預測期間能更恰當反映酒店經營所產生的未來現金流量(如適用)。本集團根據獨立專業公司及合資格估值師按現有用途之公開市場基準及銷售基準所確定之估值評估其部份物業、廠房及設備以及使用權資產之公平值。

#### (b) 投資物業公平值估算

本集團根據獨立專業合資格估值師所確定之估值評估其投資物業之公平值。投資物業之公平值由獨立估值師按現有用途之公開市場基準釐定。在作出判斷時，所考慮之假設主要為報告期末時之市場情況，依照目前市況預期自未來租賃取得之租金及適當之資本化比率。該等估算會定期與實際市場數據及本集團之實際交易進行比較。就在建投資物業而言，亦已考慮估計完工成本及或然事項之撥備。

## 4 重要會計估算及假設(續)

### (c) 所得稅

本集團須繳納多個司法權區之所得稅。釐定世界各地所得稅撥備涉及重大判斷。在日常業務過程中，有若干交易及計算，難以準確釐定最終稅項。本集團根據當地稅務常規及專業意見，估計是否需繳納額外稅項，從而確認對預期稅務審核事宜之責任。倘該等事宜之最終稅務結果有別於原來所入賬數額，則該差額會影響釐定期間之所得稅及遞延稅項撥備。

## 5 收入及分部資料

本集團擁有／租賃及經營酒店與相關物業，並提供酒店管理及相關服務。本集團亦擁有用於物業租賃之投資物業，並從事物業銷售。大部份聯營公司從事酒店擁有、物業租賃及物業銷售，而聯營公司之該等收入並不計入本集團之綜合收入。年內於綜合財務報表中確認之收入如下：

	2025年 千美元	2024年 千美元
<b>收入</b>		
酒店物業		
客房收入	<b>1,107,549</b>	1,069,464
餐飲銷售	<b>766,658</b>	767,961
提供配套服務	<b>99,861</b>	106,602
酒店管理及相關服務	<b>97,131</b>	98,190
供出售的發展物業	<b>9,243</b>	2,314
其他業務	<b>14,143</b>	15,065
客戶合約收入	<b>2,094,585</b>	2,059,596
投資物業	<b>139,487</b>	125,760
<b>總額</b>	<b>2,234,072</b>	2,185,356

本集團歸屬於香港。香港及其他國家佔來自外部客戶之收入分別為400,857,000美元(2024年：381,614,000美元)及1,833,215,000美元(2024年：1,803,742,000美元)。

位於香港及其他國家之非流動資產總額(除按公平值計入其他全面收益及按公平值計入損益的金融資產、衍生金融工具及遞延所得稅資產以外)分別為841,758,000美元(2024年：876,995,000美元)及10,612,306,000美元(2024年：10,074,803,000美元)。

根據香港財務報告準則第8號「營運分部」，綜合財務報表中披露之分部資料與首席營運決策者用於作出戰略決策之審閱報告以一致之方式編製。

本集團之收入源自不同外部客戶，並無重大收入來自本集團任何單一的外部客戶。本集團之管理層同時以地區及業務角度考慮其業務。

## 綜合財務報表附註

### 5 收入及分部資料(續)

本集團於全球範圍之經營可劃分為以下主要分部：

- i. 酒店物業**—發展、擁有及經營酒店物業(包括租賃酒店)
  - 中華人民共和國
    - 香港
    - 中國內地
  - 新加坡
  - 馬來西亞
  - 菲律賓
  - 日本
  - 泰國
  - 法國
  - 澳洲
  - 英國
  - 蒙古
  - 斯里蘭卡
  - 其他國家(包括斐濟、緬甸、馬爾代夫、印尼、土耳其及毛里裘斯)
- ii.** 為本集團擁有的酒店及第三方擁有的酒店提供**酒店管理及相關服務**
- iii. 投資物業**—發展、擁有及經營用作租賃的辦公室物業、商用物業及服務式公寓／住宅
  - 中國內地
  - 新加坡
  - 馬來西亞
  - 蒙古
  - 斯里蘭卡
  - 其他國家(包括澳洲及緬甸)
- iv. 供出售的發展物業**—房地產物業之發展及出售

本集團亦從事其他業務，包括酒類貿易、遊樂場、零售業務及酒店外餐廳營運。該等其他業務對本集團業績並無重大影響。

首席營運決策者根據應佔除稅及非控制性權益後之損益計量評估經營分部之表現。此項計量基準不包括項目之土地成本攤銷及項目開支、企業開支及其他非營運項目，如投資物業之公平值收益或虧損、貨幣項目之公平值調整及因任何個別非經常性事件而產生減值之影響。

## 5 收入及分部資料(續)

### 分部損益

截至2025年及2024年12月31日止年度(百萬美元)

	2025年		2024年	
	收入 (附註(b))	除稅後溢利/ (虧損) (附註(a))	收入 (附註(b))	除稅後溢利/ (虧損) (附註(a))
<b>酒店物業</b>				
中華人民共和國				
香港	338.1	32.0	321.9	21.2
中國內地	627.9	(14.3)	655.2	(10.1)
新加坡	255.6	24.0	260.0	30.4
馬來西亞	121.8	9.8	112.0	7.8
菲律賓	165.4	17.9	156.5	17.1
日本	60.4	8.4	51.6	11.1
泰國	65.0	9.4	66.2	13.0
法國	66.8	2.7	57.5	(0.9)
澳洲	96.4	3.0	88.2	(1.4)
英國	62.2	(14.2)	60.4	(13.7)
蒙古	22.8	0.6	21.7	(2.2)
斯里蘭卡	41.0	8.0	40.5	(2.0)
其他國家	50.7	2.9	52.3	(0.3)
	1,974.1	90.2	1,944.0	70.0
<b>酒店管理及相關服務</b>	258.9	26.2	258.4	37.6
<b>小計</b>	<b>2,233.0</b>	<b>116.4</b>	2,202.4	107.6
<b>投資物業</b>				
中國內地	35.2	153.9	31.3	171.3
新加坡	16.1	11.7	14.4	10.5
馬來西亞	4.8	0.7	4.3	0.6
蒙古	40.1	13.3	36.5	9.3
斯里蘭卡	28.4	14.2	24.5	5.2
其他國家	14.9	3.1	14.8	3.0
	139.5	196.9	125.8	199.9
<b>供出售的發展物業</b>	9.3	21.1	2.3	6.0
<b>其他業務</b>	14.1	(6.0)	15.1	(5.6)
<b>總額</b>	<b>2,395.9</b>	<b>328.4</b>	2,345.6	307.9
減：酒店管理及相關服務 — 內部分部間收入	(161.8)		(160.2)	
<b>對外收入總額</b>	<b>2,234.1</b>		2,185.4	
企業融資費用(扣除利息收入)		(161.5)		(167.3)
項目之土地成本攤銷及項目開支		(7.4)		(7.5)
企業開支		(27.6)		(30.5)
企業投資控股公司匯兌(虧損)/收益		(9.1)		13.3
<b>未計非營運項目前溢利</b>		<b>122.8</b>		115.9

## 綜合財務報表附註

### 5 收入及分部資料(續)

分部損益(續)

截至2025年及2024年12月31日止年度(百萬美元)

	2025年 除稅後溢利／ (虧損) (附註(a))	2024年 除稅後溢利／ (虧損) (附註(a))
<b>未計非營運項目前溢利</b>	<b>122.8</b>	115.9
<b>非營運項目</b>		
應佔投資物業之公平值收益淨額	17.9	74.9
按公平值計入損益之金融資產之未實現收益	3.0	0.5
租賃物業抵押按金之公平值調整	0.7	0.3
酒店物業減值虧損淨額	(30.4)	(46.0)
跨貨幣掉期合約的公平值(虧損)／收益－非對沖	(4.6)	7.7
斯里蘭卡盧比升值導致的外匯收益	-	11.2
出售一家聯營公司之虧損	-	(4.4)
就物業損壞收回的保險索賠	2.9	4.1
因物業損壞及陳舊撇銷之物業、廠房及設備	-	(2.8)
<b>非營運項目總額</b>	<b>(10.5)</b>	45.5
<b>本公司擁有人應佔綜合溢利</b>	<b>112.3</b>	161.4

附註：

- (a) 除稅後溢利／(虧損)包括聯營公司及本公司及其附屬公司(扣除應佔非控制性權益後)之除稅後業績。
- (b) 收入不包括聯營公司的收入。

## 5 收入及分部資料(續)

### 分部損益(續)

截至2025年及2024年12月31日止年度(百萬美元)

本集團的經營分部應佔聯營公司溢利／(虧損)(不包括發展中項目)包含於分部損益中之未計非營運項目溢利分析如下：

	2025年 應佔聯營公司 溢利／(虧損)	2024年 應佔聯營公司 溢利／(虧損)
<b>酒店物業</b>		
中華人民共和國		
香港	(0.5)	(0.3)
中國內地	(3.0)	5.1
新加坡	0.8	1.4
馬來西亞	3.9	3.5
菲律賓	9.1	8.6
其他國家	4.1	1.0
	<b>14.4</b>	19.3
<b>投資物業</b>		
中國內地	162.0	171.9
新加坡	4.5	4.5
	<b>166.5</b>	176.4
<b>供出售的發展物業</b>	<b>16.1</b>	5.4
<b>其他業務</b>	<b>0.2</b>	0.1
<b>總額</b>	<b>197.2</b>	201.2

## 綜合財務報表附註

### 5 收入及分部資料(續)

#### 分部損益(續)

截至2025年及2024年12月31日止年度(百萬美元)

計入本公司及其附屬公司經營分部(不包括發展中項目)業績之折舊及攤銷與所得稅開支/(抵免)(未扣除應佔非控制性權益)金額分析如下:

	2025年		2024年	
	折舊及攤銷	所得稅開支 /(抵免)	折舊及攤銷	所得稅開支 /(抵免)
<b>酒店物業</b>				
中華人民共和國				
香港	40.3	2.8	39.8	1.9
中國內地	86.6	19.4	97.6	20.1
新加坡	19.8	3.8	17.5	5.2
馬來西亞	10.9	4.5	9.9	3.2
菲律賓	19.1	8.7	19.3	6.3
日本	5.2	1.7	4.5	(3.6)
泰國	5.1	5.2	4.8	6.1
法國	7.0	1.1	6.1	-
澳洲	10.7	(0.2)	12.0	-
英國	7.3	-	7.5	-
蒙古	5.3	(0.5)	8.3	0.1
斯里蘭卡	4.3	0.6	8.4	5.3
其他國家	7.0	1.1	7.4	0.1
	<b>228.6</b>	<b>48.2</b>	243.1	44.7
<b>酒店管理及相關服務</b>	<b>12.9</b>	<b>16.0</b>	14.9	9.6
<b>小計</b>	<b>241.5</b>	<b>64.2</b>	258.0	54.3
<b>投資物業</b>				
中國內地	-	15.1	-	5.2
新加坡	-	1.5	-	1.2
馬來西亞	-	0.6	-	0.5
蒙古	-	0.9	-	2.1
斯里蘭卡	0.2	2.2	0.2	(0.6)
其他國家	0.1	0.5	0.1	0.3
	<b>0.3</b>	<b>20.8</b>	0.3	8.7
<b>供出售的發展物業</b>	-	0.5	-	0.2
<b>其他業務</b>	4.6	0.5	4.0	-
<b>總額</b>	<b>246.4</b>	<b>86.0</b>	262.3	63.2

## 5 收入及分部資料(續)

### 分部資產

於2025年及2024年12月31日(百萬美元)

	2025年	2024年
<b>酒店物業</b>		
中華人民共和國		
香港	781.2	814.1
中國內地	2,231.4	2,137.7
新加坡	593.5	481.6
馬來西亞	289.8	257.9
菲律賓	270.1	300.3
日本	68.5	62.7
泰國	271.2	238.3
法國	255.0	232.3
澳洲	282.5	269.5
英國	225.6	239.5
蒙古	112.7	110.2
斯里蘭卡	145.0	146.6
其他國家	135.0	132.9
	<b>5,661.5</b>	<b>5,423.6</b>
<b>投資物業</b>		
中國內地	570.0	598.8
新加坡	530.0	506.0
馬來西亞	78.4	70.0
蒙古	379.6	355.6
斯里蘭卡	206.8	191.0
其他國家	190.4	196.7
	<b>1,955.2</b>	<b>1,918.1</b>
<b>供出售的發展物業</b>		
中國內地	32.6	33.0
斯里蘭卡	16.4	19.5
	<b>49.0</b>	<b>52.5</b>
<b>酒店管理及相關服務</b>	<b>346.7</b>	<b>375.7</b>
減：抵銷	(57.3)	(69.7)
<b>分部資產總額</b>	<b>7,955.1</b>	<b>7,700.2</b>
<b>分配至項目及其他業務之資產</b>	<b>232.7</b>	<b>263.1</b>
<b>未分配資產</b>	<b>1,591.0</b>	<b>1,151.8</b>
<b>無形資產</b>	<b>102.4</b>	<b>103.1</b>
<b>本公司及其附屬公司之資產總額</b>	<b>9,881.2</b>	<b>9,218.2</b>
<b>於聯營公司的權益</b>	<b>4,545.3</b>	<b>4,280.3</b>
<b>資產總額</b>	<b>14,426.5</b>	<b>13,498.5</b>

未分配資產主要包括本公司及本集團之非物業控股公司之其他資產，按公平值計入其他全面收益及按公平值計入損益的金融資產、衍生金融工具及遞延所得稅資產。

## 綜合財務報表附註

### 6 按類別劃分之金融工具

	附註	2025年 千美元	2024年 千美元
<b>金融資產</b>			
按攤銷成本計量之金融資產			
— 其他應收款	14	<b>9,734</b>	11,482
— 應收賬項及按金		<b>136,863</b>	142,760
— 應收聯營公司款項(包括股東貸款)	12	<b>120,983</b>	202,550
— 短期資金存放	17	<b>56,785</b>	47,102
— 現金及銀行結餘	17	<b>2,473,402</b>	1,883,890
按公平值計入損益的金融資產			
— 上市股份	13	<b>13,748</b>	10,948
— 會所債券	13	<b>10,233</b>	10,787
按公平值計入其他全面收益的金融資產			
— 股權工具	13	<b>2,412</b>	2,101
衍生金融工具			
— 利率掉期合約	23	<b>17,343</b>	48,745
— 跨貨幣掉期合約	23	<b>-</b>	1,015
<b>總額</b>		<b>2,841,503</b>	2,361,380
<b>金融負債</b>			
按攤銷成本計量之金融負債			
— 銀行貸款	21	<b>5,173,092</b>	4,940,648
— 定息債券	22	<b>1,683,047</b>	1,411,615
— 一非控制性股東之貸款	24	<b>38,452</b>	38,452
— 欠非控制性股東之款項	24	<b>53,337</b>	51,416
— 應付賬項及應計項目		<b>577,879</b>	574,557
— 租賃負債	9	<b>753,251</b>	548,836
衍生金融工具			
— 跨貨幣掉期合約	23	<b>39,648</b>	23,202
<b>總額</b>		<b>8,318,706</b>	7,588,726

## 7 物業、廠房及設備

	土地及樓宇 千美元	汽車及機器 千美元	傢俬、固定 裝置及設備 千美元	發展中物業 千美元	總額 千美元
<b>於2024年1月1日</b>					
成本	6,749,010	707,981	1,487,440	80,636	9,025,067
累計折舊及減值撥備	(3,039,551)	(627,122)	(1,345,972)	(14,367)	(5,027,012)
賬面淨值	3,709,459	80,859	141,468	66,269	3,998,055
<b>截至2024年12月31日止年度</b>					
於2024年1月1日	3,709,459	80,859	141,468	66,269	3,998,055
匯兌差額	(52,191)	(3,349)	(10,461)	(589)	(66,590)
添置	21,940	3,277	31,250	41,679	98,146
出售／撇銷	(1,906)	(656)	(1,075)	(1,204)	(4,841)
減值虧損(附註28)	(51,802)	–	–	–	(51,802)
減值虧損撥回(附註28)	5,162	–	673	–	5,835
轉撥	14,585	6,344	15,138	(36,067)	–
折舊(附註28)	(139,615)	(28,953)	(42,062)	–	(210,630)
年末賬面淨值	3,505,632	57,522	134,931	70,088	3,768,173
<b>於2024年12月31日</b>					
成本	6,669,010	701,163	1,480,700	84,232	8,935,105
累計折舊及減值撥備	(3,163,378)	(643,641)	(1,345,769)	(14,144)	(5,166,932)
賬面淨值	3,505,632	57,522	134,931	70,088	3,768,173
<b>截至2025年12月31日止年度</b>					
於2025年1月1日	<b>3,505,632</b>	<b>57,522</b>	<b>134,931</b>	<b>70,088</b>	<b>3,768,173</b>
匯兌差額	<b>132,157</b>	<b>1,892</b>	<b>5,232</b>	<b>1,861</b>	<b>141,142</b>
添置	<b>5,828</b>	<b>10,410</b>	<b>42,277</b>	<b>15,825</b>	<b>74,340</b>
出售／撇銷	<b>(943)</b>	<b>(276)</b>	<b>(565)</b>	<b>(2,071)</b>	<b>(3,855)</b>
轉撥	<b>(724)</b>	<b>12,301</b>	<b>11,252</b>	<b>(22,829)</b>	<b>–</b>
折舊(附註28)	<b>(132,967)</b>	<b>(16,308)</b>	<b>(41,869)</b>	<b>–</b>	<b>(191,144)</b>
年末賬面淨值	<b>3,508,983</b>	<b>65,541</b>	<b>151,258</b>	<b>62,874</b>	<b>3,788,656</b>
<b>於2025年12月31日</b>					
成本	<b>6,845,301</b>	<b>818,149</b>	<b>1,492,233</b>	<b>77,514</b>	<b>9,233,197</b>
累計折舊及減值撥備	<b>(3,336,318)</b>	<b>(752,608)</b>	<b>(1,340,975)</b>	<b>(14,640)</b>	<b>(5,444,541)</b>
賬面淨值	<b>3,508,983</b>	<b>65,541</b>	<b>151,258</b>	<b>62,874</b>	<b>3,788,656</b>

- (a) 所有折舊支出已計入其他經營開支。
- (b) 於2025年及2024年12月31日，如附註38(c)所披露，本集團並無就銀行貸款進行物業、廠房及設備抵押。
- (c) 樓宇主要包括酒店物業。本公司附屬公司之酒店物業詳情載於附註42(a)。
- (d) 發展中物業包括翻新若干酒店物業之在建工程。

## 綜合財務報表附註

### 7 物業、廠房及設備(續)

- (e) 本集團於有跡象顯示資產可能減值時評估物業、廠房及設備以及使用權資產的賬面值。該等跡象包括物業營運或將營運的當地市場環境的持續不利變動，或當物業營運持續大幅差於預期。年內，獨立專業估值師行已對內部評估結果需獨立確認的物業進行專業估值。年內，本集團並未就其擁有之酒店物業確認減值虧損。

截至2024年12月31日止年度，本集團就其三間酒店分別計提減值虧損25,661,000美元、19,645,000美元及6,496,000美元，合共51,802,000美元。本集團亦就一間酒店撥回往年減值虧損5,835,000美元。

### 8 投資物業

	2025年 千美元	2024年 千美元
<b>於1月1日</b>	<b>1,784,273</b>	1,803,429
匯兌差額	<b>33,202</b>	(4,987)
添置	<b>982</b>	8,759
出售	<b>(6,131)</b>	(2,214)
公平值收益／(虧損)(附註29)	<b>14,786</b>	(20,714)
<b>於12月31日</b>	<b>1,827,112</b>	1,784,273

- (a) 於2025年12月31日，按公平值入賬之所有投資物業均由獨立專業合資格估值師根據該等物業按現時用途(即該等資產之最高價值及最佳用途)作為全面經營實體之市值而作重新估值。
- (b) 投資物業乃根據經營租賃租予非關連人士。以下金額於損益中確認：

	2025年 千美元	2024年 千美元
租金收入	<b>139,487</b>	125,760
產生租金收入的投資物業所產生的直接經營開支	<b>(60,993)</b>	(57,893)
於損益中確認之公平值收益／(虧損)(附註29)	<b>14,786</b>	(20,714)

- (c) 投資物業之賬面值包括：

	2025年 千美元	2024年 千美元
香港以外，按下列方式持有：		
永久業權	<b>780,330</b>	726,046
介乎10至50年之租賃	<b>1,046,782</b>	1,058,227
	<b>1,827,112</b>	1,784,273

- (d) 本公司附屬公司之投資物業詳情概述於附註43(a)。

## 8 投資物業(續)

下表呈列本公司附屬公司於2025年及2024年12月31日按公平值計量之投資物業。

	於2025年12月31日 採用下列數據進行之公平值計量		
	完全相同的 資產於活躍 市場之報價 (第一級) 千美元	其他重大 可觀察 輸入數據 (第二級) 千美元	重大 不可觀察 輸入數據 (第三級) 千美元
<b>經常性公平值計量</b>			
投資物業：			
— 於中國內地之辦公室、服務式公寓及商用 綜合物業	-	-	546,465
— 於新加坡之服務式公寓	-	-	499,806
— 於蒙古之辦公室、服務式公寓及商用綜合 物業	-	-	328,920
— 於斯里蘭卡之辦公室、服務式公寓及商用 綜合物業	-	-	206,781
— 於其他地區之辦公室、服務式公寓及商用 綜合物業	-	-	245,140
	-	-	1,827,112

	於2024年12月31日 採用下列數據進行之公平值計量		
	完全相同的 資產於活躍 市場之報價 (第一級) 千美元	其他重大 可觀察 輸入數據 (第二級) 千美元	重大 不可觀察 輸入數據 (第三級) 千美元
<b>經常性公平值計量</b>			
投資物業：			
— 於中國內地之辦公室、服務式公寓及商用 綜合物業	-	-	564,938
— 於新加坡之服務式公寓	-	-	468,649
— 於蒙古之辦公室、服務式公寓及商用綜合 物業	-	-	314,318
— 於斯里蘭卡之辦公室、服務式公寓及商用 綜合物業	-	-	191,009
— 於其他地區之辦公室、服務式公寓及商用 綜合物業	-	-	245,359
	-	-	1,784,273

於各級之間轉撥之資產之公平值乃於導致轉撥之事件發生或情況出現變化當日釐定。年內，第一級、第二級與第三級之間並無任何轉撥。

## 綜合財務報表附註

### 8 投資物業(續)

下表呈列採用重大不可觀察輸入數據計量之第三級公平值之對賬。

	於中國內地之 辦公室、 服務式公寓、 商用綜合物業及 開發中投資物業 千美元	於新加坡之 服務式公寓 千美元	於蒙古之 辦公室、 服務式公寓及 商用綜合物業 千美元	於斯里蘭卡之 辦公室、 服務式公寓及 商用綜合物業 千美元	於其他地區之 辦公室、 服務式公寓及 商用綜合物業 千美元	總額 千美元
<b>於2024年1月1日</b>	600,302	483,561	302,239	167,867	249,460	1,803,429
匯兌差額	(8,271)	(14,912)	(245)	17,476	965	(4,987)
添置	4,997	716	632	-	2,414	8,759
出售	(142)	(189)	(1,696)	-	(187)	(2,214)
公平值變動	(31,948)	(527)	13,388	5,666	(7,293)	(20,714)
<b>於2024年12月31日 及2025年1月1日</b>	<b>564,938</b>	<b>468,649</b>	<b>314,318</b>	<b>191,009</b>	<b>245,359</b>	<b>1,784,273</b>
匯兌差額	11,967	27,555	(2,975)	(10,726)	7,381	33,202
添置	(592)	322	450	-	802	982
出售	(4,789)	(470)	(726)	-	(146)	(6,131)
公平值變動	(25,059)	3,750	17,853	26,498	(8,256)	14,786
<b>於2025年12月31日</b>	<b>546,465</b>	<b>499,806</b>	<b>328,920</b>	<b>206,781</b>	<b>245,140</b>	<b>1,827,112</b>

## 8 投資物業(續)

下表呈列估值師於釐定第三級公平值時所採用之估值方法。年內，估值方法並無重大變更。

概況	於2025年 12月31日 之公平值 千美元	估值方法	不可觀察輸入數據	
中國內地 — 辦公室、服務式公寓及 商用綜合物業	546,465	直接比較法及 收入資本化法	租金費用為 每月每平方米6美元 至26美元及租用率 為75%至95%	資本化比率 介乎4%至8%
新加坡 — 服務式公寓	499,806	直接比較法及 收入資本化法	租金費用為 每日每間客房300美元 至399美元及租用率 為86%	資本化比率為3%
蒙古 — 辦公室、服務式公寓及 商用綜合物業	328,920	直接比較法及 收入資本化法	租金費用為 每月每平方米27美元 至47美元及租用率 為80%至94%	資本化比率 介乎6.2%至10%
斯里蘭卡 — 辦公室、服務式公寓及 商用綜合物業	206,781	收入資本化法	租金費用為 每月每平方米19美元 至21美元及租用率 為71%至90%	資本化比率 介乎7.5%至8.5%
其他地區 — 辦公室、服務式公寓及 商用綜合物業	245,140	直接比較法及 收入資本化法	租金費用為 每月每平方米8美元 至42美元及租用率 為75%至95%	資本化比率 介乎5.5%至7.5%

## 綜合財務報表附註

### 8 投資物業(續)

概況	於2024年 12月31日 之公平值 千美元	估值方法	不可觀察輸入數據	
中國內地 — 辦公室、服務式公寓及 商用綜合物業	564,938	直接比較法及 收入資本化法	租金費用為 每月每平方米6美元 至28美元及租用率 為75%至95%	資本化比率 介乎4%至8%
新加坡 — 服務式公寓	468,649	直接比較法及 收入資本化法	租金費用為 每日每間客房283美元 至341美元及租用率 為84%	資本化比率為3%
蒙古 — 辦公室、服務式公寓及 商用綜合物業	314,318	直接比較法及 收入資本化法	租金費用為 每月每平方米26美元 至45美元及租用率 為80%至94%	資本化比率 介乎6.2%至10%
斯里蘭卡 — 辦公室、服務式公寓及 商用綜合物業	191,009	收入資本化法	租金費用為 每月每平方米21美元 至25美元及租用率 為85%至90%	資本化比率 介乎7.75%至8.5%
其他地區 — 辦公室、服務式公寓及 商用綜合物業	245,359	直接比較法及 收入資本化法	租金費用為 每月每平方米7美元 至39美元及租用率 為60%至92%	資本化比率 介乎5.5%至7.5%

根據收入資本化法，公平值乃按風險調整貼現率對該物業之預測現金流進行貼現而釐定。有關預測亦包括根據資本化比率預測之退出或終端價值。估值時考慮到相關物業之預期市場租金費用及租用率。所採用的資本化比率乃基於各物業之質量及地點，並考慮到於估值日期之市場數據。公平值之計量與租金費用及租用率呈正相關，但與資本化比率及貼現率呈負相關。

根據直接比較法，公平值乃參考鄰近地點的可比較物業之近期售價，並根據該物業質量相對於近期銷售之溢價或折扣作出調整而釐定。高質量物業之溢價較高，會導致所計量之公平值較高。

開發中投資物業之估值乃經參考物業發展潛力，從擬發展項目(假設已於估值日落成)之估計資本值中扣除估計落成成本及發展商之溢利及風險系數。

## 9 租賃

本附註提供有關本集團作為承租人之租賃的資料。

### (a) 於綜合財務狀況表中確認的金額

綜合財務狀況表呈列下列與租賃相關的賬面值：

	2025年 千美元	2024年 千美元
<b>使用權資產</b>		
租賃土地及土地使用權	755,825	757,343
樓宇	421,756	246,093
汽車	798	801
其他	2,515	187
	<b>1,180,894</b>	1,004,424
<b>租賃負債</b>		
流動	64,207	42,777
非流動	689,044	506,059
	<b>753,251</b>	548,836

於截至2025年12月31日止年度內，使用權資產的添置為224,167,000美元（2024年：19,474,000美元）。

本集團根據會計政策評估物業、廠房及設備以及使用權資產之賬面值。年內已由獨立專業估值師事務所按照內部評估結果需要獨立確認的物業進行專業估值。本集團已對存在減值跡象的使用權資產進行減值評估。

年內，本集團於「其他經營開支」項下就位於英國的一間租賃酒店的使用權資產錄得減值虧損30,395,000美元。酒店物業（包括被減值的使用權資產）的可收回金額為209,725,000美元，乃根據其使用價值進行估值，而釐定其酒店營運估值所用的貼現率為每年8.75%。

倘計算可收回金額時使用較高貼現率，本集團將須就使用權資產確認額外減值支出。

### (b) 於綜合損益表中確認的金額

綜合損益表呈列下列與租賃相關的開支：

	2025年 千美元	2024年 千美元
<b>使用權資產折舊費用</b>		
租賃土地及土地使用權	24,817	24,776
樓宇	22,721	17,233
汽車	271	248
其他	2,251	2,274
	<b>50,060</b>	44,531
租賃負債的利息開支（計入「融資費用－淨額」）	31,091	27,914
與短期租賃及可變租賃付款有關但並無計入租賃負債的開支	32,686	35,043

於2025年，有關租賃負債的租賃現金流出總額為56,076,000美元（2024年：47,947,000美元），租賃現金流出總額（包括短期租賃及可變租賃付款）為88,762,000美元（2024年：82,990,000美元）。

## 綜合財務報表附註

## 10 無形資產

	商譽 千美元	商標及 特許權 千美元	網站及 系統開發 千美元	總額 千美元
<b>於2024年1月1日</b>				
成本	88,356	11,958	44,757	145,071
累計攤銷	–	(10,220)	(30,190)	(40,410)
賬面淨值	88,356	1,738	14,567	104,661
<b>截至2024年12月31日止年度</b>				
於2024年1月1日	88,356	1,738	14,567	104,661
匯兌差額	(617)	–	(21)	(638)
添置	–	–	6,222	6,222
攤銷支出(附註28)	–	(568)	(6,545)	(7,113)
年末賬面淨值	87,739	1,170	14,223	103,132
<b>於2024年12月31日</b>				
成本	87,739	11,958	50,958	150,655
累計攤銷	–	(10,788)	(36,735)	(47,523)
賬面淨值	87,739	1,170	14,223	103,132
<b>截至2025年12月31日止年度</b>				
於2025年1月1日	<b>87,739</b>	<b>1,170</b>	<b>14,223</b>	<b>103,132</b>
匯兌差額	<b>1,211</b>	–	<b>72</b>	<b>1,283</b>
添置	–	–	<b>3,375</b>	<b>3,375</b>
攤銷支出(附註28)	–	<b>(443)</b>	<b>(4,980)</b>	<b>(5,423)</b>
年末賬面淨值	<b>88,950</b>	<b>727</b>	<b>12,690</b>	<b>102,367</b>
<b>於2025年12月31日</b>				
成本	<b>88,950</b>	<b>11,958</b>	<b>56,328</b>	<b>157,236</b>
累計攤銷	–	<b>(11,231)</b>	<b>(43,638)</b>	<b>(54,869)</b>
賬面淨值	<b>88,950</b>	<b>727</b>	<b>12,690</b>	<b>102,367</b>

商譽主要部份為收購酒店管理集團之成本超出所收購可識別淨資產公平值之數額。由於酒店營運與酒店管理分組合併產生協同效益，商譽減值採用使用價值模型作出的評估乃根據酒店管理組所產生之未來現金流量。現金流量採用每年4% (2024年：4%) 的最終增長率及每年8% (2024年：8%) 的貼現率。未來現金流量乃基於當前預測，同時考慮所有現有管理協議之條款及最後到期日、酒店之過往表現及當前市況。以現金流量預測作衡量，經檢討減值評估後認為，並不需要作出減值虧損撥備。已考慮並評估其他重要假設的合理可能變化，未發現任何可能導致商譽賬面值超過其可收回金額的情況。

## 11 附屬公司

(a) 主要附屬公司之詳情載於附註41(a)。

### (b) 重大非控制性權益

於2025年12月31日，非控制性權益總額為275,666,000美元（2024年：253,644,000美元），其中162,020,000美元（2024年：144,799,000美元）歸屬於Shangri-La Hotels (Malaysia) Berhad集團（為馬來西亞上市集團），而虧絀結餘6,736,000美元（2024年：虧絀結餘7,280,000美元）則歸屬於港島香格里拉大酒店有限公司（其擁有港島香格里拉大酒店）。按溢利貢獻計算，有關其他附屬公司之餘下非控制性權益並不重大。

#### 擁有重大非控制性權益之附屬公司之財務資料概要

下文載列各家擁有對本集團而言屬重大之非控制性權益之附屬公司之財務資料概要。該等財務資料概要乃根據相關附屬公司之財務報表編製，並調整以符合本集團之會計政策。

#### 於12月31日之財務狀況表概要

	Shangri-La Hotels (Malaysia) Berhad		港島香格里拉 大酒店有限公司	
	2025年 千美元	2024年 千美元	2025年 千美元	2024年 千美元
<b>流動</b>				
資產	<b>72,649</b>	60,164	<b>35,016</b>	14,313
負債	<b>(90,105)</b>	(86,856)	<b>(34,259)</b>	(32,460)
流動（負債）／資產淨額	<b>(17,456)</b>	(26,692)	<b>757</b>	(18,147)
<b>非流動</b>				
資產	<b>332,585</b>	309,245	<b>157,917</b>	174,061
負債	<b>(10,695)</b>	(9,217)	<b>(192,353)</b>	(192,313)
非流動資產／（負債）淨額	<b>321,890</b>	300,028	<b>(34,436)</b>	(18,252)
<b>資產／（負債）淨額</b>	<b>304,434</b>	273,336	<b>(33,679)</b>	(36,399)
<b>以下人士應佔：</b>				
本公司擁有人	<b>142,414</b>	128,537	<b>(26,943)</b>	(29,119)
非控制性權益	<b>162,020</b>	144,799	<b>(6,736)</b>	(7,280)
	<b>304,434</b>	273,336	<b>(33,679)</b>	(36,399)

## 綜合財務報表附註

### 11 附屬公司(續)

#### (b) 重大非控制性權益(續)

截至12月31日止年度之全面收益表概要

	Shangri-La Hotels (Malaysia) Berhad		港島香格里拉 大酒店有限公司	
	2025年 千美元	2024年 千美元	2025年 千美元	2024年 千美元
收入	127,726	117,280	143,425	125,032
未計所得稅前溢利／(虧損)	14,846	11,441	3,376	(6,946)
所得稅(開支)／抵免	(5,073)	(3,727)	(656)	1,000
其他全面收益	29,660	7,031	-	-
全面收益／(虧損)總額	39,433	14,745	2,720	(5,946)
應佔全面收益／(虧損)總額：				
本公司擁有人	18,239	6,671	2,176	(4,757)
非控制性權益	21,194	8,074	544	(1,189)
	39,433	14,745	2,720	(5,946)
已付非控制性權益股息	3,973	4,619	-	-

截至12月31日止年度之現金流量表概要

	Shangri-La Hotels (Malaysia) Berhad		港島香格里拉 大酒店有限公司	
	2025年 千美元	2024年 千美元	2025年 千美元	2024年 千美元
經營活動產生之現金淨額	30,912	28,861	7,644	25,749
投資活動所用之現金淨額	(11,328)	(11,612)	(1,119)	(29,636)
融資活動(所用)／產生之現金淨額	(12,752)	(8,463)	(158)	12,743
現金及現金等價物增加淨額	6,832	8,786	6,367	8,856
年初之現金及現金等價物	52,734	42,654	20,006	11,150
現金及現金等價物之匯兌收益	5,731	1,294	-	-
年終之現金及現金等價物	65,297	52,734	26,373	20,006

## 12 於聯營公司的權益及應收聯營公司款項

	2025年 千美元	2024年 千美元
<b>於聯營公司的權益</b>		
<b>於1月1日</b>	<b>4,186,418</b>	4,116,878
應佔聯營公司溢利 (附註33)		
— 除稅前溢利	<b>290,199</b>	424,346
— 稅項	<b>(81,840)</b>	(114,688)
	<b>208,359</b>	309,658
匯兌差額	<b>104,926</b>	(64,198)
惡性通脹的影響	<b>6,209</b>	16,182
聯營公司宣派股息	<b>(89,182)</b>	(192,520)
向聯營公司之股權注資	<b>4,409</b>	44,469
聯營公司股本削減	—	(40,488)
出售一家聯營公司之所分佔資產淨值	—	(3,563)
根據權益法計算於聯營公司之投資	<b>4,421,139</b>	4,186,418
權益貸款 (附註(a))	<b>60,087</b>	51,503
其他長期股東貸款 (附註(b))	<b>64,075</b>	42,393
<b>於12月31日</b>	<b>4,545,301</b>	4,280,314
<b>應收聯營公司款項 (附註(c))</b>	<b>56,908</b>	160,157

附註：

- (a) 權益貸款為無抵押、免息且無還款責任。
- (b) 其他長期股東貸款按以下利率計息：

	2025年 千美元	2024年 千美元
— 香港銀行同業拆息加1%之年利率，須於2028年7月17日悉數償還 (以港元計)	<b>23,613</b>	23,613
— 固定年利率1%，須於2026年4月21日悉數償還 (以人民幣計)	—	10,433
— 固定年利率2.1465%，須於2027年12月8日悉數償還 (以人民幣計)	—	8,347
— 中國人民銀行之年利率，須於2027年12月31日悉數償還 (以人民幣計)	<b>1,992</b>	—
— 中國人民銀行利率減0.3%之年利率，須於2028年12月31日悉數償還 (以人民幣計)	<b>7,114</b>	—
— 中國人民銀行利率減0.1%之年利率，須於2028年12月31日悉數償還 (以人民幣計)	<b>14,597</b>	—
— 中國人民銀行利率減0.25%之年利率，須於2028年12月31日悉數償還 (以人民幣計)	<b>3,812</b>	—
— 中國人民銀行利率減0.15%之年利率，須於2028年12月31日悉數償還 (以人民幣計)	<b>6,545</b>	—
— 中國人民銀行利率加0.16%之年利率，須於2028年12月31日悉數償還 (以人民幣計)	<b>6,402</b>	—
	<b>64,075</b>	42,393

其他長期股東貸款為無抵押及毋須於報告期末後十二個月內償還。其他長期股東貸款之公平值與其賬面值並無重大差異。

## 綜合財務報表附註

### 12 於聯營公司的權益及應收聯營公司款項 (續)

附註：(續)

(c) 應收聯營公司款項為無抵押，並按下列條款償還：

	2025年 千美元	2024年 千美元
— 固定年利率1.8%，須於2025年9月27日悉數償還 (以人民幣計)	-	1,948
— 固定年利率1.8%，須於2025年12月1日悉數償還 (以人民幣計)	-	6,261
— 固定年利率2.0034%，須於2025年12月25日悉數償還 (以人民幣計)	-	4,452
— 中國人民銀行之年利率，須於2025年12月31日悉數償還 (以人民幣計)	-	20,658
— 固定年利率1%，須於2026年4月21日悉數償還 (以人民幣計)	<b>10,670</b>	-
— 免息，須於一年內償還	<b>46,238</b>	126,838
	<b>56,908</b>	160,157

於報告期末所面對之最大信貸風險乃長期股東貸款64,075,000美元 (2024年：42,393,000美元) 及應收聯營公司款項56,908,000美元 (2024年：160,157,000美元) 之公平值。

本集團於本集團聯營公司所擁有之物業、廠房及設備以及使用權資產賬面值應佔份額分別為874,412,000美元 (2024年：918,997,000美元) 及13,787,000美元 (2024年：13,784,000美元)。本集團於本集團聯營公司所擁有之投資物業公平值應佔份額為4,376,827,000美元 (2024年：4,200,676,000美元)。

下文載列本集團於2025年12月31日之聯營公司，董事認為該等聯營公司對本集團而言屬重大。下列聯營公司均由本集團直接持有，其註冊成立或登記之國家亦為其主要營業地點。

於2025年及2024年12月31日，於聯營公司之投資性質：

實體名稱	營業地點／註冊成立之國家	所佔權益%	業務性質	計量方法
中國國際貿易中心有限公司	中華人民共和國	50 附註(a)	附註(b)	權益
上海吉祥房地產有限公司	中華人民共和國	49	附註(b)	權益

附註：

- (a) 即使本集團持有50%股權，中國國際貿易中心有限公司被視為聯營公司而非合資企業，乃因中國國際貿易中心有限公司的董事會組成令本集團對該公司只有重大影響力。
- (b) 中國國際貿易中心有限公司擁有北京中國國際貿易中心綜合體，而上海吉祥房地產有限公司擁有上海靜安香格里拉及上海靜安嘉里中心二期，兩家公司均於中國內地經營酒店及投資物業業務。

## 12 於聯營公司的權益及應收聯營公司款項 (續)

### 於12月31日有關聯營公司之財務資料概要

下文載列中國國際貿易中心有限公司及上海吉祥房地產有限公司之財務資料概要，該等公司乃採用權益法入賬。該等財務資料概要乃根據相關聯營公司之財務報表編製，並調整以符合本集團之會計政策。

	中國國際貿易中心有限公司		上海吉祥房地產有限公司	
	2025年 千美元	2024年 千美元	2025年 千美元	2024年 千美元
<b>流動</b>				
資產	<b>670,152</b>	723,353	<b>67,382</b>	46,078
負債	<b>(257,455)</b>	(408,202)	<b>(70,833)</b>	(88,212)
流動資產／(負債) 淨值	<b>412,697</b>	315,151	<b>(3,451)</b>	(42,134)
<b>非流動</b>				
資產	<b>6,031,051</b>	5,845,224	<b>2,066,548</b>	2,033,102
負債	<b>(2,140,248)</b>	(2,178,131)	<b>(387,380)</b>	(373,829)
非流動資產淨值	<b>3,890,803</b>	3,667,093	<b>1,679,168</b>	1,659,273
<b>資產淨值</b>	<b>4,303,500</b>	3,982,244	<b>1,675,717</b>	1,617,139

### 截至12月31日止年度之全面收益表概述

	中國國際貿易中心有限公司		上海吉祥房地產有限公司	
	2025年 千美元	2024年 千美元	2025年 千美元	2024年 千美元
<b>收入</b>	<b>601,041</b>	658,402	<b>196,871</b>	200,789
<b>未計所得稅前溢利 (包括投資物業之 公平值收益)</b>	<b>308,908</b>	410,829	<b>109,552</b>	233,139
所得稅開支	<b>(75,906)</b>	(102,917)	<b>(26,436)</b>	(63,655)
其他全面收益／(虧損)	<b>93,840</b>	(58,476)	<b>36,953</b>	(23,705)
<b>全面收益總額</b>	<b>326,842</b>	249,436	<b>120,069</b>	145,779
已收聯營公司股息 (扣除稅項)	<b>86,136</b>	–	<b>36,132</b>	35,735

### 於12月31日財務資料概述之對賬

所呈列之財務資料概要與其於聯營公司的權益賬面值之對賬。

	中國國際貿易中心有限公司		上海吉祥房地產有限公司	
	2025年 千美元	2024年 千美元	2025年 千美元	2024年 千美元
年終資產淨值	<b>4,303,500</b>	3,982,244	<b>1,675,717</b>	1,617,139
相關股本權益	<b>50%</b>	50%	<b>49%</b>	49%
於聯營公司的權益	<b>2,151,750</b>	1,991,122	<b>821,101</b>	792,398
商譽	–	–	<b>290</b>	290
賬面值	<b>2,151,750</b>	1,991,122	<b>821,391</b>	792,688

## 綜合財務報表附註

### 12 於聯營公司的權益及應收聯營公司款項(續)

本集團於多家個別而言屬並不重大之聯營公司中擁有權益，該等權益乃採用權益法入賬。有關該等聯營公司之匯總財務資料載列如下：

	2025年 千美元	2024年 千美元
個別而言屬並不重大之聯營公司之賬面總值	<b>1,572,159</b>	1,496,504
本集團分佔之總額		
除稅後溢利	<b>51,132</b>	72,654
其他全面收益／(虧損)	<b>46,303</b>	(7,569)
全面收益總額	<b>97,435</b>	65,085

於2025年及2024年12月31日，本集團於聯營公司的權益概無或然負債。

### 13 金融資產

	2025年 千美元	2024年 千美元
<b>非流動</b>		
按公平值計入其他全面收益的金融資產		
— 股權工具	<b>2,412</b>	2,101
按公平值計入損益的金融資產		
— 會所債券	<b>10,233</b>	10,787
	<b>12,645</b>	12,888
<b>流動</b>		
按公平值計入損益的金融資產		
— 於香港上市之股份	<b>13,748</b>	10,948

除截至2025年12月31日止年度收購按公平值計入其他全面收益的金融資產311,000美元外，截至2025年及2024年12月31日止年度並無收購及出售金融資產。

於報告期末所面對之最大信貸風險乃上述金融資產之公平值。

## 14 其他應收款

	2025年 千美元	2024年 千美元
租賃物業之抵押按金	9,734	11,482

下列免息抵押按金已支付予租賃物業之出租方，並將僅可於租賃期滿後收回。

- 1,751,000,000日圓（相當於11,177,000美元）（2024年：1,751,000,000日圓（相當於11,164,000美元））
- 人民幣5,000,000元（相當於711,000美元）（2024年：人民幣10,000,000元（相當於1,391,000美元））

該等其他應收款之公平值與彼等之賬面值並無重大差異。

於報告期末所面對之最大信貸風險乃上述其他應收款之公平值。

## 15 應收賬項、預付款項及按金

	2025年 千美元	2024年 千美元
貿易應收款	88,371	89,987
減：應收款減值撥備（附註(d)）	(11,347)	(10,184)
貿易應收款－淨額（附註(b)）	77,024	79,803
其他應收款	55,807	54,771
預付款項及其他按金	69,472	92,163
	<b>202,303</b>	226,737

由於本集團擁有眾多客戶分佈在世界各地，故本集團之貿易應收款概無信貸集中的風險。

於報告期末所面對之最大信貸風險乃上述各類應收款的賬面值。

附註：

- (a) 貿易及其他應收款之公平值與其賬面值並無重大差異。

## 綜合財務報表附註

### 15 應收賬項、預付款項及按金 (續)

附註：(續)

- (b) 本集團之大部分銷售主要以信用卡或按金作為付款形式，其餘數額一般有30日付款信貸期。本集團訂有明確之信貸政策。貿易應收款在扣除減值撥備後按發票日期之賬齡分析如下：

	2025年 千美元	2024年 千美元
0 - 3個月	67,323	65,790
4 - 6個月	5,491	6,847
6個月以上	4,210	7,166
	<b>77,024</b>	<b>79,803</b>

- (c) 本集團貿易及其他應收款扣除減值撥備後之賬面值以下列貨幣計值：

	2025年 千美元	2024年 千美元
港元	28,599	18,615
美元	15,140	12,564
人民幣	28,264	33,185
新加坡元	9,408	13,728
馬來西亞令吉	4,199	4,603
泰銖	2,088	2,872
菲律賓披索	10,981	14,977
日圓	4,229	4,416
歐元	4,064	5,072
澳元	2,400	2,261
英鎊	2,649	2,913
蒙古圖格里克	2,389	2,049
斯里蘭卡盧比	13,064	11,204
其他貨幣	5,357	6,115
	<b>132,831</b>	<b>134,574</b>

- (d) 本集團之貿易應收款減值撥備變動如下：

	2025年 千美元	2024年 千美元
<b>於1月1日</b>	<b>10,184</b>	<b>12,123</b>
匯兌差額	379	(210)
應收款減值撥備	3,227	1,188
年內應收款因不可收回而撇銷	(216)	(192)
未使用賬款撥回	(2,227)	(2,725)
<b>於12月31日</b>	<b>11,347</b>	<b>10,184</b>

已減值應收款的減值撥備及撥回已計入綜合損益表內的「行政開支」。於撥備賬內扣減的款項通常於預期不能進一步收回現金時撇銷。

## 16 待售物業

	2025年 千美元	2024年 千美元
位於		
— 中國內地	32,564	33,029
— 斯里蘭卡	16,448	19,548
	<b>49,012</b>	52,577

該等待售物業包括物業開發所在相關土地的成本。

## 17 現金、銀行結餘及其他具流動性資金

	2025年 千美元	2024年 千美元
銀行及手頭現金	499,274	472,048
短期銀行存款	1,974,128	1,411,842
現金及銀行結餘	2,473,402	1,883,890
短期資金存放(附註)	56,785	47,102
現金及銀行結餘及短期資金存放	2,530,187	1,930,992
就所有銀行結餘及短期資金存放面臨之最大信貸風險	2,528,175	1,928,706

附註：短期資金存放代表對高流動性貨幣市場工具的投資。該投資可隨時在三個月內轉換為現金，其價值變動風險很小。

短期銀行存款之實際年利率為3.58%（2024年：3.53%）；該等存款之平均到期日為3.0個月（2024年：1.8個月）。

就綜合現金流量表而言，現金及現金等價物包括下列各項：

	2025年 千美元	2024年 千美元
現金及銀行結餘及短期資金存放	2,530,187	1,930,992
減：原定到期期限超過三個月之銀行存款	(288,953)	(113,916)
現金及現金等價物	2,241,234	1,817,076

## 綜合財務報表附註

### 18 股本及股份溢價以及就股份獎勵計劃持有之股份

	股份數目 千股	金額		
		股本 千美元	股份溢價 千美元	總價 千美元
<b>股本及股份溢價</b>				
<b>法定股本</b>				
— 每股面值1港元之普通股股份				
於2024年1月1日、2024年12月31日 及2025年12月31日				
	5,000,000	646,496	–	646,496
<b>已發行及繳足股本</b>				
— 每股面值1港元之普通股股份				
於2024年1月1日、2024年12月31日 及2025年12月31日				
	3,585,525	462,904	2,739,091	3,201,995
<b>就股份獎勵計劃持有之股份</b>				
<b>於2024年1月1日</b>				
就股份獎勵計劃購入之股份	(20,812)	(2,685)	(12,960)	(15,645)
根據股份獎勵計劃歸屬之股份	(7,804)	(1,007)	(4,328)	(5,335)
	10,088	1,302	6,083	7,385
<b>於2024年12月31日及2025年1月1日</b>				
就股份獎勵計劃購入之股份	(18,528)	(2,390)	(11,205)	(13,595)
根據股份獎勵計劃歸屬之股份	(10,000)	(1,290)	(4,317)	(5,607)
	13,373	1,725	7,297	9,022
<b>於2025年12月31日</b>				
	(15,155)	(1,955)	(8,225)	(10,180)

於2025年12月31日，除上表所示就股份獎勵計劃持有之股份外，本公司之10,501,055股（2024年：10,501,055股）普通股股份由一家於1999年年底收購之附屬公司持有。該等股份之成本已在過往年度於權益中確認。

#### 股份獎勵

本公司股東於2025年6月12日批准採納其2025年股份計劃，其中包括新股份獎勵及購股權計劃。截至2025年12月31日止年度，本集團的股份獎勵計劃經由公開市場購入10,000,000股本公司普通股股份，而13,372,600股股份已於獎勵股份歸屬時轉至受獎人。餘下15,155,100股股份於2025年12月31日由股份獎勵計劃信託持有。股份獎勵計劃的詳情於本綜合財務報表附註19內披露。

#### 購股權

截至2025年12月31日止年度，概無購股權獲授出、歸屬、行使、失效或註銷。

## 19 股份獎勵計劃

本集團實行股份獎勵計劃，允許受獎人獲授本公司股份，作為其僱員及本公司董事福利之一部分。獎勵股份可由本公司新發行或經公開市場購入，並於歸屬前以信託形式持有。

大部分獎勵股份於授予獎勵後在歸屬期間逐步歸屬，已歸屬股份的最終數目取決於時間的推移及／或取決於本集團管理層設定的績效條件的達成情況。

已授出獎勵股份的公平值乃根據授出日期時本公司的市場報價釐定，並按相關歸屬期攤銷。於截至2025年12月31日止年度，已向合資格受獎人授出總計19,375,100股股份及13,372,600股股份經已歸屬。於2025年12月31日，總計15,155,000股股份以信託形式於股份獎勵計劃下持有。於截至2025年12月31日止年度，已授出獎勵股份之開支10,254,000美元（2024年：10,119,000美元）已計入綜合損益表內。

2025年及2024年內授出及歸屬的獎勵股份詳情如下：

授出日期	每股股份的 公平值	所授出獎勵 股份數目	已歸屬獎勵股份數目			歸屬期
			2024年之前	2024年	2025年	
<b>2021年</b>						
2021年4月1日	7.86港元	52,000	52,000	-	-	無
2021年6月7日	7.27港元	5,986,000	3,326,000	1,366,000	-	2021年6月7日至2024年6月7日
2021年10月15日	6.35港元	80,000	80,000	-	-	無
2021年10月15日	6.35港元	268,000	160,000	44,000	-	2021年10月15日至2024年10月15日
<b>2021年總額</b>		6,386,000				
<b>2022年</b>						
2022年5月6日	5.85港元	12,458,000	3,610,000	3,144,000	<b>2,879,000</b>	2022年5月6日至2025年5月6日
<b>2022年總額</b>		12,458,000				
<b>2023年</b>						
2023年7月17日	6.37港元	18,930,100	-	5,534,300	<b>5,290,200</b>	2023年7月17日至2026年7月17日
<b>2023年總額</b>		18,930,100				
<b>2024年</b>						
2024年1月2日	5.36港元	522,900	-	-	<b>174,300</b>	2024年1月2日至2027年1月1日
2024年7月5日	5.49港元	15,390,300	-	-	<b>5,029,100</b>	2024年7月5日至2027年7月5日
2024年10月2日	5.64港元	247,700	-	-	-	2024年10月2日至2027年2月20日
<b>2024年總額</b>		16,160,900				
<b>2025年</b>						
2025年7月7日	4.53港元	18,753,200	-	-	-	2025年7月7日至2028年7月7日
2025年12月12日	4.68港元	621,900	-	-	-	2025年12月12日至2028年7月7日
<b>2025年總額</b>		19,375,100				
<b>合計</b>		73,310,100	7,228,000	10,088,300	<b>13,372,600</b>	

## 綜合財務報表附註

## 20 其他儲備

	股份 獎勵儲備 千美元	對沖儲備 千美元	資本 贖回儲備 千美元	外匯 變動儲備 千美元	資本儲備 千美元	資產 重估儲備 千美元	其他儲備 千美元 (附註(a))	繳入盈餘 千美元 (附註(b))	總額 千美元
<b>於2024年1月1日</b>	9,074	59,255	10,666	(685,967)	601,490	20,823	1,368	389,741	406,450
貨幣匯兌差額	-	-	-	(95,620)	-	-	-	-	(95,620)
利率掉期及跨貨幣掉期合約之公平值 變動－對沖	-	(32,726)	-	-	-	-	-	-	(32,726)
根據股份獎勵計劃進行股份支付的 酬金福利	10,119	-	-	-	-	-	-	-	10,119
根據股份獎勵計劃歸屬股份	(8,239)	-	-	-	-	-	-	-	(8,239)
<b>於2024年12月31日及2025年1月1日</b>	<b>10,954</b>	<b>26,529</b>	<b>10,666</b>	<b>(781,587)</b>	<b>601,490</b>	<b>20,823</b>	<b>1,368</b>	<b>389,741</b>	<b>279,984</b>
貨幣匯兌差額	-	-	-	<b>120,932</b>	-	-	-	-	<b>120,932</b>
利率掉期及跨貨幣掉期合約之公平值 變動－對沖	-	<b>(34,202)</b>	-	-	-	-	-	-	<b>(34,202)</b>
根據股份獎勵計劃進行股份支付的 酬金福利	<b>10,254</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>10,254</b>
根據股份獎勵計劃歸屬股份	<b>(10,203)</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>(10,203)</b>
<b>於2025年12月31日</b>	<b>11,005</b>	<b>(7,673)</b>	<b>10,666</b>	<b>(660,655)</b>	<b>601,490</b>	<b>20,823</b>	<b>1,368</b>	<b>389,741</b>	<b>366,765</b>

附註：

- (a) 泰國一家附屬公司按當地法例規定須將其每年純利之若干百分比撥為其他儲備，直至有關儲備達至其註冊股本之10%為止。該等儲備不得作為股息分派用途。
- (b) 本集團之繳入盈餘乃因本集團為交換所收購公司之股份而發行股份所產生，此乃為本公司已發行股份之面值與所收購公司資產淨值之差額。根據百慕達1981年公司法（經修訂），該繳入盈餘可分派予股東。在本集團層面上，繳入盈餘已重新分類歸入相關附屬公司之有關儲備項目內（如適用）。

## 21 銀行貸款

	2025年 千美元	2024年 千美元
銀行貸款	<b>5,173,092</b>	4,940,648
減：非流動部分	<b>(4,508,410)</b>	(4,708,500)
流動部分	<b>664,682</b>	232,148

銀行貸款到期情況如下：

	2025年 千美元	2024年 千美元
一年內	<b>664,682</b>	232,148
第二年	<b>854,173</b>	1,148,552
第三至五年	<b>3,370,204</b>	3,181,256
於五年內償還	<b>4,889,059</b>	4,561,956
五年後	<b>284,033</b>	378,692
	<b>5,173,092</b>	4,940,648

於2025年及2024年12月31日，所有銀行貸款均為無抵押。

銀行貸款的賬面值與其公平值相若，並以下列貨幣計值：

	2025年 千美元	2024年 千美元
港元	<b>171,690</b>	786,413
人民幣	<b>3,956,239</b>	3,087,066
美元	<b>937,640</b>	941,645
日圓	<b>104,679</b>	104,645
斐濟元	<b>2,844</b>	3,625
新加坡元	-	17,254
	<b>5,173,092</b>	4,940,648

## 綜合財務報表附註

### 21 銀行貸款(續)

於報告期末的實際利率如下：

	2025年12月31日					
	港元	人民幣	美元	日圓	斐濟元	
銀行貸款	4.19%	3.68%	4.88%	1.22%	3.75%	

	2024年12月31日					
	港元	人民幣	美元	日圓	斐濟元	新加坡元
銀行貸款	5.79%	4.04%	5.67%	0.97%	3.75%	4.74%

於報告期末，本集團有下列尚未提取備用借款：

	2025年 千美元	2024年 千美元
浮息		
— 於一年內到期	9,042	11,287
— 於一年後到期	693,028	332,651
定息		
— 於一年後到期	56,909	989,093
	<b>758,979</b>	<b>1,333,031</b>

### 22 定息債券

截至2025年12月31日止年度，本集團發行的人民幣債券如下：

- 於2025年4月，本公司已發行總額為人民幣1,000,000,000元(相當於138,862,000美元)之兩批定息債券，包括人民幣600,000,000元之三年期債券及人民幣400,000,000元之五年期債券，票息分別為年利率2.18%及2.49%。
- 於2025年6月，本公司已發行總額為人民幣1,000,000,000元(相當於139,692,000美元)之兩批定息債券，包括人民幣500,000,000元之三年期債券及人民幣500,000,000元之五年期債券，票息分別為年利率2.03%及2.38%。
- 於2025年9月，本公司已發行總額為人民幣800,000,000元(相當於112,589,000美元)之三年期定息債券，票息年利率為2.14%。

截至2025年12月31日止年度，本集團發行的新加坡元債券如下：

- 於2025年6月，本公司一家附屬公司發行本金總額為125,000,000新加坡元(相當於98,078,000美元)之七年期定息債券，其票息年利率為3.54%。隨後分別於2025年7月及2025年10月追加100,000,000新加坡元(相當於77,567,000美元)及30,000,000新加坡元(相當於23,243,000美元)。
- 於2025年7月，本公司一家附屬公司發行本金總額為300,000,000新加坡元(相當於230,822,000美元)之七年期定息債券，其票息年利率為3.48%。隨後於2025年9月追加60,000,000新加坡元(相當於46,540,000美元)。

## 22 定息債券(續)

於綜合財務狀況表中確認之定息債券如下：

	票息年利率	到期日	於2024年			於2025年	
			12月31日 千美元	年內新發行 千美元	年內償還 千美元	匯兌差額 千美元	12月31日 千美元
<b>於2018年發行之債券</b>							
825,000,000新加坡元	4.50%	2025年11月	605,727	-	(635,691)	29,964	-
35,000,000美元	5.23%	2025年11月	35,000	-	(35,000)	-	-
<b>於2019年發行之債券</b>							
165,000,000新加坡元	4.10%	2027年6月	121,145	-	-	7,110	<b>128,255</b>
<b>於2020年發行之債券</b>							
250,000,000新加坡元	3.50%	2030年1月	183,554	-	-	10,772	<b>194,326</b>
<b>於2021年發行之債券</b>							
100,000,000新加坡元	3.50%	2030年1月	73,422	-	-	4,308	<b>77,730</b>
<b>於2023年發行之債券</b>							
160,000,000新加坡元	4.40%	2028年8月	117,474	-	-	6,894	<b>124,368</b>
<b>於2024年發行之債券</b>							
人民幣1,000,000,000元	2.50%	2027年6月	139,113	-	-	3,159	<b>142,272</b>
人民幣600,000,000元	2.27%	2027年7月	83,468	-	-	1,895	<b>85,363</b>
人民幣400,000,000元	2.50%	2029年7月	55,645	-	-	1,264	<b>56,909</b>
<b>於2025年發行之債券</b>							
人民幣600,000,000元	2.18%	2028年4月	-	83,317	-	2,046	<b>85,363</b>
人民幣400,000,000元	2.49%	2030年4月	-	55,545	-	1,364	<b>56,909</b>
人民幣500,000,000元	2.03%	2028年6月	-	69,846	-	1,290	<b>71,136</b>
人民幣500,000,000元	2.38%	2030年6月	-	69,846	-	1,290	<b>71,136</b>
人民幣800,000,000元	2.14%	2028年9月	-	112,589	-	1,228	<b>113,817</b>
255,000,000新加坡元	3.54%	2032年6月	-	198,888	-	(676)	<b>198,212</b>
360,000,000新加坡元	3.48%	2032年7月	-	277,362	-	2,467	<b>279,829</b>
面值			1,414,548	867,393	(670,691)	74,375	<b>1,685,625</b>
未攤銷折讓及發行開支			(2,933)				<b>(2,578)</b>
賬面值			1,411,615				<b>1,683,047</b>
減：非流動部分			(771,291)				<b>(1,683,047)</b>
流動部分			640,324				-

於2025年及2024年12月31日，全部定息債券均為無抵押。

## 綜合財務報表附註

### 23 衍生金融工具

	2025年 千美元	2024年 千美元
<b>非流動資產</b>		
利率掉期合約		
— 現金流對沖	2,092	24,346
跨貨幣掉期合約		
— 持作買賣	-	756
	<b>2,092</b>	25,102
<b>流動資產</b>		
利率掉期合約		
— 現金流對沖	13,569	24,399
— 持作買賣	1,682	-
跨貨幣掉期合約		
— 持作買賣	-	259
	<b>15,251</b>	24,658
<b>總額</b>	<b>17,343</b>	49,760
<b>非流動負債</b>		
跨貨幣掉期合約		
— 現金流對沖	-	20,909
— 持作買賣	10,721	191
	<b>10,721</b>	21,100
<b>流動負債</b>		
跨貨幣掉期合約		
— 現金流對沖	23,333	1,307
— 持作買賣	5,594	795
	<b>28,927</b>	2,102
<b>總額</b>	<b>39,648</b>	23,202

#### 利率掉期合約

本集團透過訂立固定香港銀行同業拆息及有擔保隔夜融資利率的利率掉期合約，以對沖其中期利率風險，而賬面值為15,661,000美元（2024年：48,745,000美元）的利率掉期合約符合使用對沖會計處理的資格。該對沖工具與對沖項目具有類似的關鍵條款，呈現經濟關係且高度有效。

所有該等利率掉期合約於訂立合約之日初步按公平值確認，其後於各報告期末按公平值重新計量。所記錄的公平值將視乎當前的金融市況及預期利率環境而分類為資產或負債。

## 23 衍生金融工具 (續)

### 利率掉期合約 (續)

於2025年12月31日的未平倉香港銀行同業拆息及有擔保隔夜融資利率之利率掉期合約的名義本金如下：

- 600,000,000美元 (2024年：600,000,000美元)，固定年利率為1.460% (2024年：1.460%)，到期日為2027年3月，符合資格使用對沖會計處理。
- 1,300,000,000港元 (相當於167,742,000美元) (2024年：3,620,000,000港元 (相當於467,097,000美元))，固定年利率介乎1.555%至1.855% (2024年：1.505%至1.855%)，到期日介乎2026年7月至8月，符合資格使用對沖會計處理。
- 2,320,000,000港元 (相當於299,355,000美元) (2024年：無)，固定年利率介乎1.505%至1.850% (2024年：無)，到期日介乎2026年6月至8月，於2025年底前提前償還較高利率港元銀行貸款後不符合資格使用對沖會計處理。

### 跨貨幣掉期合約

截至2024年12月31日止年度，本公司擁有51%權益的附屬公司簽訂了一份金額為33,500,000美元的5年期跨貨幣掉期合約，將銀行借款從美元兌換為人民幣，以對沖在中國內地酒店的人民幣投資，據此，該等合約的本金於訂約之初按人民幣7.228元兌1美元的匯率兌換為人民幣，並將於2028年12月到期日以相同匯率重新兌換。根據該合約，兌換的人民幣本金須按4.18%的固定年利率支付利息，而美元本金則分別按有擔保隔夜融資利率加1.65%的浮動年利率收取利息。該份跨貨幣掉期合約不合資格作對沖會計處理。

截至2023年12月31日止年度，本公司擁有51%權益的附屬公司簽訂了五份總額為260,000,000美元的5年期跨貨幣掉期合約，將銀行借款從美元兌換為人民幣，以對沖在中國內地酒店的人民幣投資，據此，該等合約的本金於訂約之初按介乎人民幣7.120至7.146元兌1美元的匯率兌換為人民幣，並將於2028年12月到期日以相同匯率重新兌換。根據該等合約，兌換的人民幣本金須按介乎4.20%至4.29%的固定年利率支付利息，而美元本金則分別按有擔保隔夜融資利率加1.65%的浮動年利率收取利息。該等跨貨幣掉期合約不合資格作對沖會計處理。

## 綜合財務報表附註

### 23 衍生金融工具(續)

#### 跨貨幣掉期合約(續)

截至2019年12月31日止年度，本公司一家全資附屬公司簽訂了一份金額為8,000,000,000日圓之跨貨幣掉期合約，以對沖相同金額的日圓銀行借款，據此，該本金於訂約之初按13.8228日圓兌1港元的匯率兌換為578,754,000港元，並將於2026年7月到期日按相同匯率重新兌換。根據該合約，兌換的港元本金須按固定年利率3.345%支付利息，而日圓本金則按日圓無擔保隔夜平均利率加0.675%的浮動年利率收取利息。該跨貨幣掉期合約合資格作對沖會計處理，且高度有效。

截至2018年12月31日止年度，本公司一家全資附屬公司簽訂了一份金額為35,000,000美元之跨貨幣掉期合約，據此，該本金於訂約之初按1美元兌1.3822新加坡元的匯率兌換為48,377,000新加坡元，並於2025年11月到期日按相同匯率重新兌換。根據該合約，兌換的新加坡元本金按固定年利率4.25%支付利息，而美元本金則按固定年利率5.23%收取利息。該跨貨幣掉期合約不合資格作對沖會計處理。

### 24 非控制性權益及與非控制性股東之結餘

	2025年 千美元	2024年 千美元
<b>非控制性權益</b>		
分佔權益	<b>135,761</b>	113,408
權益貸款(附註(a))	<b>139,905</b>	140,236
	<b>275,666</b>	253,644

附註：

(a) 權益貸款為無抵押及無還款責任。

(b) 欠非控制性股東之款項(流動部分)為無抵押，並按下列條款償還：

	2025年 千美元	2024年 千美元
免息	<b>34,006</b>	32,761
中國人民銀行利率加年利率0.25%(2024年：固定利率1.8%)及須於一年內償還	<b>19,331</b>	18,655
	<b>53,337</b>	51,416

(c) 一非控制性股東之貸款(非流動部分)為無抵押，並按下列條款償還：

	2025年 千美元	2024年 千美元
固定年利率5%(2024年：5%)及須於一年內償還	<b>38,452</b>	38,452

欠非控制性股東之款項及一非控制性股東之貸款的公平值與其賬面值並無重大差異。

## 25 遞延所得稅

在香港經營之附屬公司之遞延所得稅資產及負債根據負債法以基本稅率16.5% (2024年：16.5%) 就所產生之暫時差額作全數計算。海外附屬公司之遞延所得稅資產及負債乃按有關附屬公司經營所在國家之當前稅率計算。

遞延所得稅賬目之變動如下：

	2025年 千美元	2024年 千美元
<b>於1月1日</b>	<b>247,966</b>	229,191
匯兌差額	1,714	1,727
於損益扣除之遞延稅項 (附註34)	25,091	17,418
於其他全面收益計入之遞延稅項	(84)	(370)
<b>於12月31日</b>	<b>274,687</b>	247,966

在計入適當抵銷後，下列預計將於自報告期末起計十二個月後方可大部分收回／清償之金額在綜合財務狀況表內列賬。當有可依法之執行權利可將現有稅項資產與現有稅項負債抵銷，而遞延所得稅額涉及同一財政機關時，則可將遞延所得稅資產與負債互相抵銷。

	2025年 千美元	2024年 千美元
遞延所得稅資產	(62,477)	(73,331)
遞延所得稅負債	337,164	321,297
	<b>274,687</b>	247,966

遞延所得稅資產僅在可能透過未來應課稅溢利實現有關稅項利益時就結轉之稅項虧損予以確認。於2025年及2024年12月31日，本集團有以下未確認稅項虧損可結轉用以抵銷未來應課稅收入：

	2025年 千美元	2024年 千美元
無屆滿日	286,900	300,686
於未來5年內失效	691,449	636,428
於未來10年內失效	2,377	692
	<b>980,726</b>	937,806

## 綜合財務報表附註

### 25 遞延所得稅(續)

年內遞延所得稅資產及負債(於抵銷在相同稅項司法權區內結餘前)之變動如下：

#### 遞延所得稅負債

	加速稅項折舊		物業估值盈餘		股息預扣稅		使用權資產		其他		總額	
	2025年 千美元	2024年 千美元	2025年 千美元	2024年 千美元	2025年 千美元	2024年 千美元	2025年 千美元	2024年 千美元	2025年 千美元	2024年 千美元	2025年 千美元	2024年 千美元
於1月1日	226,447	220,195	54,636	39,342	78,522	81,789	47,126	50,502	1,457	2,740	408,188	394,568
於損益扣除/(計入)	4,712	6,929	(1,304)	14,264	5,169	(2,821)	16,917	(684)	229	(1,076)	25,723	16,612
匯兌差額	990	(677)	(1,372)	1,030	3,813	(446)	2,416	(2,692)	132	(207)	5,979	(2,992)
於12月31日	232,149	226,447	51,960	54,636	87,504	78,522	66,459	47,126	1,818	1,457	439,890	408,188

#### 遞延所得稅資產

	資產撥備		稅項虧損		租賃負債		其他		總額	
	2025年 千美元	2024年 千美元	2025年 千美元	2024年 千美元	2025年 千美元	2024年 千美元	2025年 千美元	2024年 千美元	2025年 千美元	2024年 千美元
於1月1日	(3,812)	(2,682)	(78,930)	(79,934)	(65,784)	(70,990)	(11,696)	(11,771)	(160,222)	(165,377)
於損益(計入)/扣除	(1,730)	(1,177)	15,752	441	(17,688)	956	3,034	586	(632)	806
於其他全面收益計入	-	-	-	-	-	-	(84)	(370)	(84)	(370)
匯兌差額	(41)	47	(734)	563	(2,324)	4,250	(1,166)	(141)	(4,265)	4,719
於12月31日	(5,583)	(3,812)	(63,912)	(78,930)	(85,796)	(65,784)	(9,912)	(11,696)	(165,203)	(160,222)

### 26 應付賬項及應計項目

	2025年 千美元	2024年 千美元
貿易應付款	83,116	78,795
其他應付款及應計開支	522,724	520,534
	605,840	599,329

按發票日期劃分之貿易應付款之賬齡分析如下：

	2025年 千美元	2024年 千美元
0 - 3個月	80,668	72,646
4 - 6個月	1,088	3,999
6個月以上	1,360	2,150
	83,116	78,795

## 27 合約負債

	2025年 千美元	2024年 千美元
下列各項之合約負債：		
— 貴賓忠誠計劃 (附註(a))	42,713	40,999
— 酒店經營 (附註(b))	77,371	64,168
— 物業銷售 (附註(c))	76	2,240
	<b>120,160</b>	107,407
<b>於1月1日</b>	<b>107,407</b>	101,051
於本年度確認為收入	(40,838)	(42,677)
於本年度取消之過往年度之結餘	(4,508)	(952)
於本年度之新交易增加淨額	56,300	51,329
匯兌差額	1,799	(1,344)
<b>於12月31日</b>	<b>120,160</b>	107,407

附註：

- (a) 貴賓忠誠計劃之合約負債指酒店顧客未兌換的獎勵積分負債，將根據忠誠計劃的條款於積分到期前兩年內確認為收入。
- (b) 酒店經營之合約負債主要包括預收客戶之按金，預期大部分會於一年內確認為收入。
- (c) 物業銷售之合約負債則指由物業買家收取之按金。

## 28 按性質劃分之開支

包括於銷售成本、市場推廣費用、行政開支及其他經營開支內之開支分析如下：

	2025年 千美元	2024年 千美元
物業、廠房及設備折舊 (附註7)	191,144	210,630
商標、網站及系統開發攤銷 (附註10)	5,423	7,113
使用權資產折舊 (附註9)	50,060	44,531
物業、廠房及設備減值虧損撥備 (附註7)	—	51,802
物業、廠房及設備往年減值虧損撥回 (附註7)	—	(5,835)
使用權資產減值虧損撥備 (附註9)	30,395	—
僱員福利開支 (不包括董事酬金) (附註30)	812,204	800,954
物業銷售成本	3,275	946
營運中已售或消耗的存貨成本	275,034	275,450
出售物業、廠房及設備及因換置部分投資物業的虧損	4,574	2,670
因物業損壞及陳舊撤銷之物業、廠房及設備	—	2,775
終止確認使用權資產及租賃負債之收益	(110)	(95)
經營租賃開支	32,686	35,043
開業前開支	4,897	6,322
有關核數服務之核數師酬金	2,588	2,437

## 綜合財務報表附註

### 29 其他收益—淨額

	2025年 千美元	2024年 千美元
投資物業公平值收益／(虧損) (附註8)	14,786	(20,714)
短期投資收益	4,438	1,709
會所債券的公平值虧損	(554)	(775)
跨貨幣掉期合約的公平值(虧損)／收益	(10,463)	13,883
投資物業出售收益	2,873	1,695
因物業損壞收回的保險索賠	2,928	4,224
出售一家聯營公司之虧損(附註37(b))	-	(4,352)
利息收入	84,319	56,940
豁免一家聯營公司過往年度之利息收入	-	(6,299)
上市股份的股息收入	856	1,017
	<b>99,183</b>	<b>47,328</b>

### 30 僱員福利開支

(不包括董事酬金及授予董事及僱員之購股權)

	2025年 千美元	2024年 千美元
工資及薪金(包括未享用年假)	535,596	539,144
退休金成本—界定供款計劃	47,895	46,281
退休金成本—界定福利計劃	274	1,194
其他福利	228,627	215,576
	<b>812,392</b>	<b>802,195</b>
減：計入開業前開支之金額	(188)	(1,241)
	<b>812,204</b>	<b>800,954</b>

根據所有退休金計劃，本年度退休金支出總額(包括就董事之支出)中自損益表扣除之支出為48,210,000美元(2024年：47,516,000美元)。

## 30 僱員福利開支(續)

### 退休金計劃安排

本集團設有及參與若干界定供款和界定福利退休金計劃，主要計劃概述如下：

#### (a) 界定供款退休計劃

本公司及於香港之附屬公司參與強制性公積金計劃(「強積金」)，計劃規定香港僱主及僱員按彼等每月總收入的5%供款，上限為1,500港元(相等於194美元)。一般而言，僱員僅可於達至法定退休年齡方能提取全部利益。該等公司亦參與其他界定供款計劃，該等計劃僅規定僱主按僱員基本月薪的10%(上限為10,000港元)與僱主為有關僱員已作出的強積金供款的差額每月供款。根據該等計劃，終止聘用的僱員的任何未歸屬利益可由僱主用作扣減彼等日後的供款。該等計劃的資產由獨立管理的基金分開持有。僱主作出的供款在產生時計入損益。

本集團於中國內地、新加坡及馬來西亞之附屬公司所參與之界定供款計劃乃分別由以上各國之當地政府管理。本集團於澳洲之附屬公司參與一項由政府支持之養老金計劃(界定供款計劃)。附屬公司之供款額按僱員薪金及花紅(如適用)之12%至17%計算，在產生時於損益表中扣除。根據新加坡政府之規定，本集團於新加坡之附屬公司為每位僱員按其月薪及花紅提供之最高供款額為每月定額1,258新加坡元(相等於964美元)。本集團於新加坡及馬來西亞之附屬公司之僱員亦須向當地有關基金按彼等總薪金及花紅(如適用)分別供款20%及11%。

本集團亦為所聘用的高級駐海外員工營運一個全球界定供款計劃，規定僱主按僱員基本薪金的6%至10%(按員工職級而異)供款。僱員可自願向有關計劃供款。根據該計劃，終止聘用的僱員的未歸屬利益可由僱主用作扣減彼等日後的供款。該計劃的資產由獨立管理的基金分開持有。僱主作出的供款在產生時計入損益。

#### (b) 界定福利退休計劃

設在菲律賓及馬來西亞之酒店對彼等之正式僱員採用基金式而非供款式之界定福利退休金計劃。該等計劃之福利按服務年期及僱員最終之保障而決定。該等計劃規定參與之附屬公司按定期精算調整之數額作定期供款。就設在菲律賓及馬來西亞之酒店而言，於2025年12月31日，合資格精算師採用預計單位信貸精算成本法進行精算評估。

## 綜合財務報表附註

### 30 僱員福利開支 (續)

#### 退休金計劃安排 (續)

#### (b) 界定福利退休計劃 (續)

界定福利責任現值之變動：

	界定福利責任		計劃資產公平值		界定福利負債淨額	
	2025年 千美元	2024年 千美元	2025年 千美元	2024年 千美元	2025年 千美元	2024年 千美元
<b>於1月1日</b>	<b>14,758</b>	13,186	<b>(6,976)</b>	(7,219)	<b>7,782</b>	5,967
匯兌差額	<b>485</b>	(145)	<b>133</b>	285	<b>618</b>	140
<b>計入損益表</b>						
現時服務成本	<b>1,088</b>	973	-	-	<b>1,088</b>	973
過往服務成本	<b>(1,131)</b>	-	-	-	<b>(1,131)</b>	-
利息成本／(收入)	<b>746</b>	637	<b>(429)</b>	(416)	<b>317</b>	221
	<b>703</b>	1,610	<b>(429)</b>	(416)	<b>274</b>	1,194
<b>計入其他全面收益</b>						
精算虧損	<b>54</b>	859	-	-	<b>54</b>	859
資產虧損 (不包括計入利息成本淨額 之金額)	-	-	<b>274</b>	943	<b>274</b>	943
	<b>54</b>	859	<b>274</b>	943	<b>328</b>	1,802
<b>其他</b>						
供款	-	-	<b>(1,277)</b>	(827)	<b>(1,277)</b>	(827)
已付福利	<b>(843)</b>	(752)	<b>478</b>	258	<b>(365)</b>	(494)
	<b>(843)</b>	(752)	<b>(799)</b>	(569)	<b>(1,642)</b>	(1,321)
<b>於12月31日</b>	<b>15,157</b>	14,758	<b>(7,797)</b>	(6,976)	<b>7,360</b>	7,782

界定福利負債淨額7,360,000美元(2024年：7,782,000美元)於流動負債項下記錄為應付賬項及應計項目。

### 31 董事福利及權益

截至2025年12月31日止年度，本公司每名董事自本集團收取之薪酬如下：

董事姓名	袍金 千美元	薪金 千美元	酌情花紅 千美元	加盟酬金 千美元	補貼和 實物利益 <sup>(1)</sup> 千美元	退休福利計劃 之僱主供款 千美元	接納董事職務		董事履行管理 本公司事務或 其附屬公司業務 之其他服務之 已付或應收酬金 千美元	截至2025年 12月31日 止年度已收及 應佔之現金 薪酬總額 千美元
							已付或應收 之薪酬 千美元	董事離職已付 或應收賠償 千美元		
郭惠光 <sup>(2)</sup>	-	713	871	-	96	16	-	-	390	2,086
蔡志偉 <sup>(2)</sup>	-	828	586	-	16	16	-	-	-	1,446
林明志	58	-	-	-	-	-	-	-	-	58
李國章	105	-	-	-	-	-	-	-	-	105
葉志強	113	-	-	-	-	-	-	-	-	113
李小冬	68	-	-	-	-	-	-	-	-	68
莊辰超	58	-	-	-	-	-	-	-	-	58
KHOO Shulamite N K	119	-	-	-	-	-	-	-	-	119

## 綜合財務報表附註

### 31 董事福利及權益 (續)

截至2024年12月31日止年度，本公司每名董事自本集團收取之薪酬如下：

董事姓名	袍金 千美元	薪金 千美元	酌情花紅 千美元	加盟酬金 千美元	補貼和 實物利益 <sup>(1)</sup> 千美元	退休福利計劃 之僱主供款 千美元	接納董事職務		董事履行管理 本公司事務或 其附屬公司業務 之其他服務之 已付或應收酬金 千美元	截至2024年 12月31日 止年度已收及 應佔之現金 薪酬總額 千美元
							已付或應收 之薪酬 千美元	董事離職已付 或應收賠償 千美元		
郭惠光 <sup>(3)</sup>	-	666	1,018	-	95	15	-	-	316	2,110
蔡志偉 <sup>(3)</sup>	-	788	919	-	15	16	-	-	-	1,738
林明志	52	-	-	-	-	-	-	-	116	168
李國章	99	-	-	-	-	-	-	-	-	99
葉志強	106	-	-	-	-	-	-	-	-	106
李小冬	61	-	-	-	-	-	-	-	-	61
莊辰超	52	-	-	-	-	-	-	-	-	52
KHOO Shulamite N K	113	-	-	-	-	-	-	-	-	113

附註：

- (1) 其他福利包括房屋津貼、汽車開支、醫療保險、保費及由僱主承擔之稅項。
- (2) 於截至2025年12月31日止年度，根據股份獎勵計劃向若干執行董事授出及歸屬之獎勵股份。於2025年5月6日、2025年7月5日及2025年7月17日，合共1,065,400股（按歸屬日期之市價計算為627,000美元）及560,200股（按歸屬日期之市價計算為329,000美元）獎勵股份已分別歸屬於郭惠光女士及蔡志偉先生。郭惠光女士及蔡志偉先生分別獲授於2026年至2028年歸屬之2,099,400股及975,000股獎勵股份。獎勵股份之薪酬將於歸屬條件達成時納入披露。
- (3) 於截至2024年12月31日止年度，根據股份獎勵計劃向若干執行董事授出及歸屬之獎勵股份。於2024年5月6日、2024年6月7日及2024年7月17日，合共626,100股（按歸屬日期之市價計算為463,000美元）及360,200股（按歸屬日期之市價計算為266,000美元）獎勵股份已分別歸屬於郭惠光女士及蔡志偉先生。郭惠光女士及蔡志偉先生分別獲授於2025年至2027年歸屬之1,501,000股及763,700股獎勵股份。獎勵股份之薪酬將於歸屬條件達成時納入披露。

### 31 董事福利及權益 (續)

#### 五名最高薪人士

本集團年內五名最高薪人士包括兩名(2024年：兩名)董事，其酬金已載於上文分析。於2025年應付餘下三名個別人士之酬金載列如下：

	2025年 千美元	2024年 千美元
基本薪金、房屋津貼、其他津貼及實物利益	2,152	2,332
僱主向退休金計劃供款	19	28
酌情花紅	1,270	1,665
加入本集團之加盟酬金	529	479
離職補償金：		
— 合約補償金	-	-
— 其他補償金	-	-
	<b>3,970</b>	4,504

截至2025年12月31日止年度，合共420,900股(2024年：256,800股)(根據歸屬日期的市價計算為245,000美元(2024年：190,000美元))獎勵股份已歸屬於以上三名(2024年：三名)人士。

五名最高薪人士之酬金介乎以下範圍：

酬金範圍(港元)	人數	
	2025年	2024年
6,500,001港元至7,000,000港元	1	-
7,500,001港元至8,000,000港元	-	1
11,000,001港元至11,500,000港元	1	1
13,500,001港元至14,000,000港元	1	-
14,500,001港元至15,000,000港元	1	1
15,500,001港元至16,000,000港元	-	1
19,500,001港元至20,000,000港元	-	1
21,000,001港元至21,500,000港元	1	-

## 綜合財務報表附註

### 32 融資費用－淨額

	2025年 千美元	2024年 千美元
利息開支：		
－ 銀行貸款	232,498	275,566
－ 定息債券	66,892	55,668
－ 其他貸款	1,775	781
－ 利率掉期合約	(23,002)	(49,156)
－ 租賃負債	31,091	27,914
	<b>309,254</b>	310,773
減：已資本化金額	(348)	(812)
	<b>308,906</b>	309,961
外匯虧損／(收益)	10,149	(23,746)
	<b>319,055</b>	286,215

用以釐定可資本化的借款成本金額的實際資本化年利率為4.0% (2024年：4.5%)。

### 33 應佔聯營公司溢利

	2025年 千美元	2024年 千美元
應佔聯營公司之除稅前溢利 (未計應佔投資物業公平值變動淨額前)	273,221	276,936
應佔投資物業公平值變動淨額	16,978	147,410
應佔聯營公司之除稅前溢利	290,199	424,346
應佔稅項 (未計投資物業公平值變動淨額之遞延稅項撥備前)	(77,714)	(77,952)
應佔投資物業公平值變動淨額之遞延稅項撥備	(4,126)	(36,736)
應佔聯營公司稅項	(81,840)	(114,688)
<b>應佔聯營公司溢利</b>	<b>208,359</b>	309,658

### 34 所得稅開支

	2025年 千美元	2024年 千美元
當期所得稅		
－ 香港利得稅	2,994	2
－ 海外利得稅	43,235	37,720
－ 預扣稅	18,352	20,268
遞延所得稅 (附註25)	25,091	17,418
	<b>89,672</b>	75,408

### 34 所得稅開支(續)

截至2025年12月31日止年度，應佔聯營公司稅項81,840,000美元(2024年：114,688,000美元)已包括於綜合損益表中應佔聯營公司溢利內。

本集團除稅前溢利之稅項有別於理論上按本公司所在國家之稅率計算之金額如下：

	2025年 千美元	2024年 千美元
未計所得稅前溢利	<b>224,186</b>	258,334
按16.5% (2024年：16.5%) 稅率計算	<b>36,991</b>	42,625
在其他國家經營附屬公司因不同稅率之影響	<b>20,261</b>	13,513
免稅之收入	<b>(59,863)</b>	(67,776)
未確認稅項虧損之稅務影響	<b>19,337</b>	21,603
不可扣減稅項之開支	<b>58,537</b>	52,993
動用過往年度未確認之稅項虧損	<b>(5,215)</b>	(4,322)
過往年度撥備不足／(超額撥備)	<b>2,300</b>	(3,379)
預扣稅	<b>18,352</b>	20,268
支柱二示範規則產生的當期所得稅影響	<b>(891)</b>	-
稅項優惠	<b>(137)</b>	(117)
<b>所得稅開支</b>	<b>89,672</b>	75,408

- (a) 香港利得稅乃按本集團旗下在香港經營之公司之估計應課稅溢利按16.5% (2024年：16.5%) 稅率計提撥備。
- (b) 香港以外地區之稅項包括就附屬公司所派發之股息而已付及應付之預扣稅及就本集團旗下在香港以外地區經營之公司之估計應課稅溢利按適用之稅率計提海外利得稅。
- (c) 支柱二所得稅：  
本集團屬經濟合作與發展組織(「**經合組織**」)支柱二示範規則範圍，並應用香港會計準則第12號中規定的例外情況確認及披露截至2025年12月31日止年度有關支柱二所得稅的遞延稅項資產及負債之資料。根據於2025年1月1日生效的支柱二法例，本集團將產生補足稅。根據該法例，本集團須就其於各司法權區之全球反侵蝕稅基規則(「**GloBE規則**」)實際稅率與15%最低稅率之間的差額繳納補足稅。

截至2025年12月31日止年度，本集團已估計於其經營業務所在的所有司法權區實際稅率超過15%或符合過渡性安全港救濟的適用資格，惟本集團於其擁有業務的斐濟及薩摩亞除外。考慮到支柱二法例具體調整的影響，本集團於年內確認當期所得稅開支891,000美元。該金額已計入綜合損益表中所得稅內。

## 綜合財務報表附註

### 35 每股盈利

#### 基本

每股基本盈利乃根據本公司擁有人應佔溢利除以年內已發行普通股股份之加權平均數計算（已對一家附屬公司及股份獎勵計劃持有本公司之已發行普通股股份作出調整）。

	2025年	2024年
本公司擁有人應佔溢利(千美元)	112,293	161,387
已發行普通股股份之加權平均數(千股)	3,556,388	3,553,432
每股基本盈利(每股美仙)	3.16	4.54

#### 攤薄

每股攤薄盈利乃按照假設所有攤薄潛在普通股股份已進行兌換而調整之已發行普通股股份之加權平均數計算。於截至2025年及2024年12月31日止年度於股份獎勵計劃下的未歸屬獎勵股份對本公司有潛在攤薄影響。

對每股盈利的攤薄影響如下：

	2025年	2024年
本公司擁有人應佔溢利(千美元)	112,293	161,387
已發行普通股股份之加權平均數(千股)	3,556,388	3,553,432
調整(千股)	32,049	30,092
計算每股攤薄盈利所用之普通股股份加權平均數(千股)	3,588,437	3,583,524
每股攤薄盈利(每股美仙)	3.13	4.50

### 36 股息

	本集團		本公司	
	2025年 千美元	2024年 千美元	2025年 千美元	2024年 千美元
已派付中期股息每股普通股股份5港仙 (2024年：5港仙)	22,967	22,945	23,035	23,012
擬派末期股息每股普通股股份10港仙 (2024年：10港仙)	45,936	45,895	46,072	46,030
	68,903	68,840	69,107	69,042

董事會於2026年3月26日舉行之會議上建議派發截至2025年12月31日止年度之末期股息每股普通股股份10港仙。該擬派發之股息並未於此等財務報表中當作應付股息列賬。

截至2025年12月31日止年度之擬派末期股息為45,936,000美元，此乃根據本公司於2026年3月26日3,585,525,056股已發行股份計算（惟於綜合時扣除本公司一家附屬公司持有之本公司10,501,055股普通股股份之股息136,000美元及本公司股份獎勵信託就股份獎勵計劃持有之14,980,800股普通股股份之股息193,000美元）。

## 37 綜合現金流量表附註

## (a) 經營產生之現金

	2025年 千美元	2024年 千美元
未計所得稅前溢利	224,186	258,334
應佔聯營公司溢利	(208,359)	(309,658)
投資物業公平值(收益)/虧損	(14,786)	20,714
酒店物業減值虧損撥備	30,395	51,802
酒店物業往年減值虧損撥回	-	(5,835)
物業、廠房及設備之折舊	191,144	210,630
使用權資產之折舊	50,060	44,531
商標、網站及系統開發攤銷	5,423	7,113
利息支出	308,906	309,961
利息收入	(84,319)	(50,641)
股息收入	(856)	(1,017)
出售物業、廠房及設備及因取替部分投資物業之虧損	4,574	2,670
因物業損毀及報廢而撇銷物業、廠房及設備	-	2,775
終止確認使用權資產及租賃負債之收益	(110)	(95)
投資物業出售收益	(2,873)	(1,695)
出售一家聯營公司之虧損	-	4,352
金融資產收益	(3,884)	(934)
股份獎勵計劃的開支	10,254	10,119
跨貨幣掉期合約的公平值虧損/(收益)	10,463	(13,883)
外匯虧損/(收益)	10,149	(23,746)
營運資金變動前之經營溢利	530,367	515,497
其他應收款減少	701	-
存貨減少	1,424	783
應收賬項、預付款項及按金減少	466	8,043
應收聯營公司款項(增加)/減少	(2,626)	2,060
應付賬項及應計項目減少	(22,046)	(33,859)
合約負債增加	10,954	7,700
待售物業減少	3,324	945
<b>經營所產生之現金淨額</b>	<b>522,564</b>	<b>501,169</b>

## 綜合財務報表附註

### 37 綜合現金流量表附註(續)

#### (b) 出售一家聯營公司之權益

於2024年7月，本集團完成與一名獨立第三方之買賣交易，出售其於一家房地產公司的全部40%股本權益，該公司於中國內地莆田擁有物業，現金代價為人民幣4,789,000元(相等於673,000美元)。出售虧損4,352,000美元已於年內確認。完成交易後，本集團於該項目之股本權益由40%減至0%。出售交易的財務影響如下：

	2024年 千美元
所出售之資產 — 聯營公司之權益	3,563
已收現金代價	673
減：已出售之資產	(3,563)
自匯兌波動儲備撥入損益之聯營公司資產淨值之累計匯兌差額	(1,462)
<b>已確認出售虧損</b>	<b>(4,352)</b>

#### (c) 融資活動產生之負債對賬

	銀行貸款 千美元	定息債券 千美元	欠非控制性 股東之貸款及 款項 千美元	租賃負債 千美元
<b>於2024年1月1日</b>	<b>4,414,401</b>	<b>1,270,805</b>	<b>44,981</b>	<b>572,352</b>
現金流量	559,933	179,612	28,056	(47,947)
匯兌變動	(33,686)	(39,889)	(464)	(22,862)
已扣除融資成本(附註)	-	1,087	1,019	27,914
新增租賃負債淨額	-	-	-	19,379
向非控制性股東宣派之股息	-	-	16,276	-
<b>於2024年12月31日及2025年1月1日</b>	<b>4,940,648</b>	<b>1,411,615</b>	<b>89,868</b>	<b>548,836</b>
現金流量	143,241	195,833	(19,445)	(56,076)
匯兌變動	89,203	74,262	2,468	31,677
已扣除融資成本(附註)	-	1,337	2,395	31,091
新增租賃負債淨額	-	-	-	197,723
向非控制性股東宣派之股息	-	-	16,503	-
<b>於2025年12月31日</b>	<b>5,173,092</b>	<b>1,683,047</b>	<b>91,789</b>	<b>753,251</b>

附註：已扣除融資成本於支付時在綜合現金流量表中呈列為經營現金流量。

### 38 財務擔保、或然負債及資產抵押

#### (a) 財務擔保

於2025年12月31日，本公司及本集團之財務擔保如下：

- (i) 本公司就若干附屬公司及聯營公司所獲取之銀行信貸及定息債券與銀行簽訂按比例之擔保。本公司所擔保之銀行信貸之已動用金額，亦相等於本公司於報告期末為附屬公司及聯營公司所承擔之財務風險，分別為5,534,165,000美元（2024年：5,579,869,000美元）及129,949,000美元（2024年：105,958,000美元）。
- (ii) 本公司就一家（2024年：兩家）非全資附屬公司所獲取之若干銀行信貸與銀行簽訂擔保。一家（2024年：兩家）非全資附屬公司之非控制性股東則根據合資協議向本公司提供按比例之反擔保。本公司所擔保之銀行信貸之已動用金額（扣除非控制性股東之反擔保金額），亦相等於本公司於報告期末所承擔之財務風險淨額，為149,685,000美元（2024年：151,485,000美元）。
- (iii) 本集團就若干聯營公司所獲取之銀行信貸而與銀行簽訂按比例之擔保。本集團為該等聯營公司所擔保之銀行信貸之已動用金額為129,949,000美元（2024年：105,958,000美元）。

擔保乃按其各自合約金額呈列。董事會認為該等擔保不會被要求予以執行。

#### (b) 或然負債

於2025年及2024年12月31日，本集團並無重大或然負債。

#### (c) 資產抵押

於2025年及2024年12月31日，本集團並無就借款進行資產抵押。

## 綜合財務報表附註

### 39 承擔

(a) 本集團於報告期末已承擔惟尚未產生之資本開支如下：

	2025年 千美元	2024年 千美元
現有物業 — 物業、廠房及設備及投資物業		
— 已訂約但未撥備	<b>12,975</b>	11,046
— 已獲授權但未訂約	<b>21,054</b>	17,323
發展項目		
— 已訂約但未撥備	<b>1,160</b>	12,497
— 已獲授權但未訂約	<b>49,010</b>	62,169
	<b>84,199</b>	103,035

(b) 本集團之土地及樓宇訂立不可撤銷經營租賃所應收之未來最低租金總額如下：

	2025年 千美元	2024年 千美元
1年內	<b>74,644</b>	80,081
1年後至5年內	<b>97,771</b>	128,007
5年以上	<b>15,137</b>	14,869
	<b>187,552</b>	222,957

## 40 關連人士交易

本公司主要股東及關聯人士嘉里控股有限公司（「嘉里控股」）對本公司有重大影響力。

於本集團日常業務過程中與關連人士已進行以下交易：

	2025年 千美元	2024年 千美元
(a) 年內與嘉里控股附屬公司的交易 (不包括本公司附屬公司)		
收取酒店管理、顧問與相關服務及專利費用 (附註(ii))	22,510	24,669
付還辦公室開支及支付行政及相關開支	148	181
付還辦公室租金、管理費及差餉	51	53
支付辦公室租金、管理費及差餉	5,388	5,538
購買葡萄酒	678	665
(b) 年內與本集團聯營公司的交易 (不包括上列(a)項嘉里控股附屬公司)		
收取酒店管理、顧問與相關服務及專利費用	31,433	29,302
收取洗衣服務費 (附註(i))	113	626
(c) 於12月31日向嘉里控股附屬公司提供的財務資助 (不包括本公司附屬公司)		
給予本集團聯營公司的貸款結餘	128,134	114,306
就本集團聯營公司所獲取的銀行貸款／信貸與銀行簽訂的擔保結餘	98,527	92,846
(d) 於12月31日向本集團聯營公司提供的財務資助 (不包括上列(c)項)		
給予本集團聯營公司的貸款結餘	6,698	6,647
就本集團聯營公司所獲取的銀行貸款／信貸與銀行簽訂的擔保結餘	31,422	13,112
年內上述交易的條款並無重大變動。		
(e) 主要管理層報酬		
執行董事的袍金、薪金及其他短期僱員福利	3,491	3,807
執行董事的退休福利	41	41

## 綜合財務報表附註

### 40 關連人士交易 (續)

附註：

- (i) 該等交易構成關連交易或持續關連交易 (定義見香港聯交所證券上市規則 (「上市規則」) 第14A章)，並獲豁免遵守上市規則第14A章之報告、年度審核、公佈及獨立股東批准之規定。
- (ii) 該等交易包括金額為7,199,000美元之關連交易及持續關連交易 (定義見上市規則第14A章)，並獲豁免遵守上市規則第14A章之報告、年度審核、公佈及獨立股東批准之規定。

### 41 集團架構—主要附屬公司及聯營公司

(a) 於2025年12月31日，本公司持有下列主要附屬公司之權益：

名稱	成立／經營地點	已繳／已發行股本	實際股權百分比		業務性質	附註
			直接	間接		
Seanoble Assets Limited	英屬維爾京群島	578,083,745港元	100	-	投資控股	
Shangri-La Asia Treasury Limited	英屬維爾京群島	8,530港元	100	-	集團融資	
香格里拉中國有限公司	香港	1,162,500,000港元	-	100	投資控股	
Shangri-La Hotels (Europe)	盧森堡	206,600,000歐元	100	-	投資控股	
嘉里興業有限公司	香港	10,000,002港元	-	100	投資控股	
香格里拉大酒店(九龍)有限公司	香港	10,000,002港元	-	100	擁有及經營酒店	
港島香格里拉大酒店有限公司	香港	10,005,000港元	-	80	擁有及經營酒店	
深圳香格里拉大酒店有限公司	中華人民共和國	32,000,000美元	-	72	擁有及經營酒店	4,6
北海香格里拉大酒店有限公司	中華人民共和國	16,000,000美元	-	100	擁有及經營酒店	5,6
上海浦東新區香格里拉酒店有限公司	中華人民共和國	47,000,000美元	-	100	擁有及經營酒店	3,6
瀋陽今旅飯店有限公司	中華人民共和國	39,040,470美元	-	100	擁有及經營酒店	5,6
長春香格里拉大酒店有限公司	中華人民共和國	人民幣167,000,000元	-	100	擁有及經營酒店以及經營房地產	5,6
吉林省嘉里房地產發展有限公司	中華人民共和國	人民幣25,000,000元	-	100	發展及經營房地產	5,6
青島香格里拉大酒店有限公司	中華人民共和國	79,000,000美元	-	100	擁有及經營酒店以及發展及經營房地產	5,6
大連香格里拉酒店有限公司	中華人民共和國	149,000,000美元	-	100	擁有及經營酒店以及發展及經營房地產	5,6
哈爾濱香格里拉大酒店有限公司	中華人民共和國	20,767,000美元	-	100	擁有及經營酒店	5,6
武漢香格里拉大飯店有限公司	中華人民共和國	48,333,333美元	-	92	擁有及經營酒店以及發展及經營房地產	4,6
福建嘉里國際貿易中心有限公司	中華人民共和國	1,400,000,000港元	-	100	發展及經營房地產	5,6
福州香格里拉酒店有限公司	中華人民共和國	22,200,000美元	-	100	擁有及經營酒店	5,6
香格里拉大酒店(成都)有限公司	中華人民共和國	53,340,000美元	-	80	擁有及經營酒店以及發展及經營房地產	5,6
香格里拉大酒店(廣州琶洲)有限公司	中華人民共和國	60,340,000美元	-	80	擁有及經營酒店	5,6

## 41 集團架構—主要附屬公司及聯營公司(續)

(a) 於2025年12月31日，本公司持有下列主要附屬公司之權益：(續)

名稱	成立/經營地點	已繳/已發行股本	實際股權百分比		業務性質	附註
			直接	間接		
香格里拉大酒店(深圳福田)有限公司	中華人民共和國	71,000,000美元	-	100	擁有及經營酒店	5,6
香格里拉大酒店(寧波)有限公司	中華人民共和國	83,000,000美元	-	95	擁有及經營酒店	5,6
香格里拉大酒店(溫州)有限公司	中華人民共和國	46,250,000美元	-	100	擁有及經營酒店	5,6
香格里拉大酒店(西安)有限公司	中華人民共和國	42,800,000美元	-	100	擁有及經營酒店	5,6
香格里拉大酒店(桂林)有限公司	中華人民共和國	70,150,000美元	-	100	擁有及經營酒店	5,6
香格里拉大酒店(包頭)有限公司	中華人民共和國	24,400,000美元	-	100	擁有及經營酒店	5,6
香格里拉大酒店(呼和浩特)有限公司	中華人民共和國	43,670,000美元	-	100	擁有及經營酒店	5,6
香格里拉大酒店(滿洲里)有限公司	中華人民共和國	84,615,000美元	-	100	擁有及經營酒店	5,6
香格里拉大酒店(舟山)有限公司	中華人民共和國	人民幣120,000,000元	-	100	擁有及經營酒店	5,6
香格里拉大酒店(合肥)有限公司	中華人民共和國	90,000,000美元	-	100	擁有及經營酒店	5,6
香格里拉大酒店(秦皇島)有限公司	中華人民共和國	人民幣880,000,000元	-	100	擁有及經營酒店	5,6
三亞香格里拉大酒店有限公司	中華人民共和國	人民幣1,775,614,140元	-	100	擁有及經營酒店	5,6
香格里拉大酒店(拉薩)有限公司	中華人民共和國	132,000,000美元	-	100	擁有及經營酒店	5,6
香格里拉大酒店(曲阜)有限公司	中華人民共和國	人民幣844,000,000元	-	100	擁有及經營酒店	5,6
香格里拉大酒店(南京)有限公司	中華人民共和國	人民幣750,000,000元	-	55	擁有及經營酒店	5,6
香格里拉大酒店(迪慶)有限公司	中華人民共和國	人民幣610,000,000元	-	100	擁有及經營酒店	5,6
香格里拉酒店(廈門)有限公司	中華人民共和國	人民幣640,000,000元	-	100	擁有及經營酒店	5,6
大連臥龍灣香格里拉大酒店有限公司	中華人民共和國	人民幣430,000,000元	-	100	擁有及經營酒店以及發展及經營房地產	5,6
嘉里置業(揚州)有限公司	中華人民共和國	102,600,000美元	-	100	擁有及經營酒店以及發展房地產	5,6
哈爾濱松北香格里拉大酒店有限公司	中華人民共和國	人民幣658,000,000元	-	100	擁有及經營酒店	5,6
上海虹橋香格里拉大酒店有限公司	中華人民共和國	人民幣165,000,000元	-	100	擁有及經營酒店	5,6
Shangri-La Ulaanbaatar LLC	蒙古	5,000,000美元	-	51	擁有及經營辦公室	
Shangri-La Ulaanbaatar Hotel LLC	蒙古	普通股20,000,000美元 優先股194,973,254美元	-	51	擁有及經營酒店、服務式公寓與辦公室	
Makati Shangri-La Hotel & Resort, Inc	菲律賓	1,100,000,000披索	-	100	擁有及經營酒店	
Edsa Shangri-La Hotel & Resort, Inc	菲律賓	792,128,700披索	-	100	擁有及經營酒店	
Mactan Shangri-La Hotel & Resort, Inc	菲律賓	普通股272,630,000披索 優先股170,741,500披索 可贖回普通股285,513,000披索	-	93.95	擁有及經營酒店	
Addu Investments Private Limited	馬爾代夫共和國	640,000,000馬爾代夫幣	-	100	擁有及經營酒店	

## 綜合財務報表附註

### 41 集團架構—主要附屬公司及聯營公司(續)

(a) 於2025年12月31日，本公司持有下列主要附屬公司之權益：(續)

名稱	成立／經營地點	已繳／已發行股本	實際股權百分比		業務性質	附註
			直接	間接		
Traders Hotel Malé Private Limited	馬爾代夫共和國	64,000,000馬爾代夫幣	-	100	擁有及經營酒店	
Yanuca Island Pte Limited	斐濟	1,262,196斐濟元	-	71.80	擁有及經營酒店	
Shangri-La Hotel Limited	新加坡	165,433,560新加坡元	-	100	投資控股、擁有及經營酒店及住宅 與服務式公寓之租賃	
Sentosa Beach Resort Pte Limited	新加坡	30,000,000新加坡元	-	100	擁有及經營酒店	
Traders Hotel Management Pte Limited	新加坡	1新加坡元	-	100	酒店經營	
Shangri-La Hotels (Malaysia) Berhad	馬來西亞	544,501,853馬來西亞令吉	-	52.78	投資控股與擁有及經營酒店	
Shangri-La Hotel (KL) Sdn Berhad	馬來西亞	150,000,000馬來西亞令吉	-	52.78	擁有及經營酒店	
Golden Sands Beach Resort Sdn Berhad	馬來西亞	6,000,000馬來西亞令吉	-	52.78	擁有及經營酒店	
Pantai Dalit Beach Resort Sdn Berhad	馬來西亞	135,000,000馬來西亞令吉	-	64.59	擁有及經營酒店及高爾夫球場會所	
Komtar Hotel Sdn Berhad	馬來西亞	6,000,000馬來西亞令吉	-	31.67	擁有及經營酒店	
UBN Tower Sdn Berhad	馬來西亞	500,000馬來西亞令吉	-	52.78	物業投資及辦公室管理	
UBN Holdings Sdn Berhad	馬來西亞	45,186,400馬來西亞令吉	-	52.78	投資控股及物業投資	
Seanoble Malaysia Sdn Berhad	馬來西亞	2,590,479,405馬來西亞令吉	-	100	集團融資	
Traders Yangon Company Limited	緬甸	21,600,000緬甸元	-	59.16	擁有及經營酒店	
Shangri-La Yangon Company Limited	緬甸	11,880,000緬甸元	-	55.86	擁有及經營服務式公寓及酒店	2
Traders Square Company Limited	緬甸	522,000緬甸元	-	59.28	發展及經營房地產	
Shangri-La Hotel Public Company Limited	泰國	1,300,000,000泰銖	-	73.61	擁有及經營酒店、服務式公寓 與辦公室	2
Shangri-La Hotels (Paris)	法國	13,772,210歐元	-	100	擁有及經營酒店	
Shangri-La Hotels Japan KK	日本	100,000,000日圓	-	100	酒店經營	
Shangri-La Hotels Pte Limited	英國	81,000,000英鎊	-	100	酒店經營	
Shangri-La Hotel (Cairns) Pty Limited	澳洲	8,250,000澳元	-	100	投資控股與擁有及經營酒店	7
Lilyvale Hotel Pty Limited	澳洲	140,000,004澳元	-	100	擁有及經營酒店	7
Shangri-La Hotels Lanka (Private) Limited	斯里蘭卡	2,219,000,000斯里蘭卡盧比	-	90	擁有及經營酒店以及發展及 經營房地產	
Shangri-La Investments Lanka (Private) Limited	斯里蘭卡	1,214,245,300斯里蘭卡盧比	-	90	擁有及經營酒店	
Turati Properties Srl	意大利	10,000歐元	-	100	擁有及經營酒店	1
香格里拉國際飯店管理有限公司	香港	31,712,478港元	100	-	酒店管理、市場推廣、顧問及預訂服務	
香格里拉飯店管理(上海)有限公司	中華人民共和國	7,340,000美元	-	100	酒店管理、市場推廣及顧問服務	5,6

#### 41 集團架構—主要附屬公司及聯營公司(續)

(a) 於2025年12月31日，本公司持有下列主要附屬公司之權益：(續)

名稱	成立／經營地點	已繳／已發行股本	實際股權百分比		業務性質	附註
			直接	間接		
Shangri-La International Hotel Management Pte Limited	新加坡	2,000,000新加坡元	-	100	酒店管理、市場推廣及顧問服務	
Shangri-La International Hotel Management Limited	英屬維爾京群島	10,104,099美元	100	-	擁有知識產權	
Palawan Innovation Studios Pte Ltd	新加坡	7,000,001新加坡元	-	100	擁有及經營主題公園	

附註：

- 於報告期末其房地產及酒店發展處於不同階段而尚未營業之附屬公司。
- 於報告期末其房地產及酒店發展處於不同階段且已有部份開始營業之附屬公司。
- 合作經營企業。
- 合資經營企業。
- 外商獨資企業。
- 於中華人民共和國註冊成立之附屬公司之已繳／已發行股本金額乃指實繳註冊資本金額。
- 香格里拉(亞洲)有限公司與其全資擁有澳洲附屬公司於2015年12月24日訂立交叉擔保契據，為取得分類令(Class Order)利益以寬免實體向ASIC(澳洲證券及投資監察委員會)提交報告之規定。除所述主要附屬公司外，此契據亦包括Shangri-La Investments (Australia) Pty Ltd(澳洲母公司)、Shangri-La Hotels Pty Ltd(酒店管理公司)、Langley Terrace Hotel Pty Ltd(暫停活動)、Traders Hotel Pty Ltd(暫停活動)、Abelian Pty Ltd(暫停活動)、Roma Hotel Pty Ltd(暫停活動)及The Pier Cairns Management Services Pty Ltd(暫停活動)。所有該等實體構成關閉式集團。概無涉及其他擴展關閉式集團實體。香格里拉(亞洲)有限公司與其全資擁有的澳洲附屬公司於2017年10月訂立撤銷契據，乃為將Langley Terrace Hotel Pty Limited從交叉擔保契據中移除。

(b) 於2025年12月31日，本集團持有下列主要聯營公司的權益：

名稱	成立／經營地點	本集團所持註冊		業務性質	附註
		資本百分比			
中國國際貿易中心有限公司	中華人民共和國	50		擁有及經營酒店以及物業投資	
北京香格里拉飯店有限公司	中華人民共和國	38		擁有及經營酒店	
杭州香格里拉飯店有限公司	中華人民共和國	45		擁有及經營酒店	
北京嘉奧房地產開發有限公司	中華人民共和國	23.75		發展及經營房地產	
北京嘉里大酒店有限公司	中華人民共和國	23.75		擁有及經營酒店	
上海新慈厚房地產有限公司	中華人民共和國	24.75		發展及經營房地產	
上海吉祥房地產有限公司	中華人民共和國	49		擁有及經營酒店以及物業投資	

## 綜合財務報表附註

### 41 集團架構—主要附屬公司及聯營公司(續)

(b) 於2025年12月31日，本集團持有下列主要聯營公司的權益：(續)

名稱	成立／經營地點	本集團所持註冊		業務性質	附註
		資本百分比			
上海浦東嘉里城房地產有限公司	中華人民共和國	23.20		擁有及經營酒店以及物業投資	
天津嘉里房地產開發有限公司	中華人民共和國	20		擁有及經營酒店以及物業投資	
嘉里置業(南昌)有限公司	中華人民共和國	20		擁有及經營酒店以及物業投資	
恆運置業(唐山)有限公司	中華人民共和國	35		物業投資	
瑞和置業(唐山)有限公司	中華人民共和國	35		擁有及經營酒店	
祥恆置業(濟南)有限公司	中華人民共和國	45		擁有及經營酒店以及物業投資	
嘉里(瀋陽)房地產開發有限公司	中華人民共和國	25		物業投資	2
香格里拉大酒店(瀋陽)有限公司	中華人民共和國	25		擁有及經營酒店	
嘉里置業(杭州)有限公司	中華人民共和國	25		擁有及經營酒店以及物業投資	
裕安置業(莆田)有限公司	中華人民共和國	40		擁有及經營酒店	
鄭州裕恆置業有限公司	中華人民共和國	45		擁有及經營酒店以及物業投資	2
建安置業(昆明)有限公司	中華人民共和國	45		擁有及經營酒店	2
Cuscaden Properties Pte Limited	新加坡	44.60		擁有及經營酒店以及物業投資	
Tanjong Aru Hotel Sdn Berhad	馬來西亞	40		擁有及經營酒店	
PT Swadharma Kerry Satya	印尼	25		擁有及經營酒店	
Fine Winner Holdings Limited	香港	30		擁有及經營酒店	
Shang Global City Properties, Inc	菲律賓	40		擁有及經營酒店以及物業投資	
SRL Touessrok Hotel Limited	毛里裘斯	26		擁有及經營酒店	
Besiktas Emlak Yatirim ve Turizm Anonim Sirketi	土耳其	50		擁有及經營酒店	
嘉里一酒香有限公司	香港	20		酒類貿易	
Perennial Ghana Development Limited	迦納共和國	45		擁有及經營酒店	1
Shangri-La Kyoto Nijojo TMK	日本	20		擁有及經營酒店	1

附註：

- 1 於報告期末其房地產及酒店發展處於不同階段而尚未營業之聯營公司。
- 2 於報告期末其房地產及酒店發展處於不同階段且已有部份開始營業之聯營公司。

(c) 上表所列本公司於2025年12月31日之附屬公司及聯營公司乃董事認為於本年度對本集團業績有重要影響或構成本集團資產淨值之重大部份之公司。董事認為提供有關其他附屬公司及聯營公司之詳情會過於冗長。

## 42 附屬公司及聯營公司之酒店物業

- (a) 本公司各附屬公司之酒店物業詳情如下：  
(除另有說明者外，租賃年期指土地使用權之未屆滿租賃年期)

地址	現時用途	租賃年期
九龍香格里拉 香港九龍 尖沙咀東部麼地道64號	酒店經營	中期租賃
港島香格里拉 香港中區 法院道太古廣場	酒店經營	中期租賃
香港嘉里酒店 香港九龍 紅磡灣紅鸞道38號	酒店經營	中期租賃
深圳香格里拉 中華人民共和國 深圳市建設路1002號 火車站東側 郵政編碼：518001	酒店經營	中期租賃
北海香格里拉 中華人民共和國 廣西北海市茶亭路33號 郵政編碼：536007	酒店經營	中期租賃
上海浦東香格里拉 中華人民共和國 上海市浦東富城路33號 郵政編碼：200120	酒店經營	中期租賃
瀋陽JEN酒店 中華人民共和國 瀋陽市和平區中華路68號 郵政編碼：110001	酒店經營	中期租賃
長春香格里拉 中華人民共和國 長春市西安大路569號 郵政編碼：130061	酒店經營及商廈及 住宅出租	中期租賃
青島香格里拉 中華人民共和國 青島市香港中路9號 郵政編碼：266071	酒店經營	中期租賃
大連香格里拉 中華人民共和國 大連市人民路66號 郵政編碼：116001	酒店經營	中期租賃

## 綜合財務報表附註

### 42 附屬公司及聯營公司之酒店物業(續)

- (a) 本公司各附屬公司之酒店物業詳情如下：(續)  
(除另有說明者外，租賃年期指土地使用權之未屆滿租賃年期)

地址	現時用途	租賃年期
哈爾濱香格里拉 中華人民共和國 哈爾濱道里區友誼路555號 郵政編碼：150018	酒店經營	中期租賃
武漢香格里拉 中華人民共和國 武漢市漢口建設大道700號 郵政編碼：430015	酒店經營	中期租賃
福州香格里拉 中華人民共和國 福建省福州市新權南路9號 郵政編碼：350005	酒店經營	中期租賃
廣州香格里拉 中華人民共和國 廣州市海珠區會展東路1號 郵政編碼：510308	酒店經營	中期租賃
成都香格里拉 中華人民共和國 四川成都市濱江東路9號 郵政編碼：610021	酒店經營	中期租賃
西安香格里拉 中華人民共和國 西安市科技路38號乙 郵政編碼：710075	酒店經營	中期租賃
包頭香格里拉 中華人民共和國 內蒙古包頭市青山區民族東路66號 郵政編碼：014030	酒店經營	中期租賃
揚州香格里拉 中華人民共和國 江蘇省揚州市邗江區文昌西路472號 郵政編碼：225009	酒店經營	中期租賃
呼和浩特香格里拉 中華人民共和國 內蒙古呼和浩特市錫林郭勒南路5號 郵政編碼：010020	酒店經營	中期租賃

## 42 附屬公司及聯營公司之酒店物業(續)

- (a) 本公司各附屬公司之酒店物業詳情如下：(續)  
(除另有說明者外，租賃年期指土地使用權之未屆滿租賃年期)

地址	現時用途	租賃年期
深圳福田香格里拉 中華人民共和國 深圳市福田區益田路4088號 郵政編碼：518048	酒店經營	中期租賃
溫州香格里拉 中華人民共和國 浙江省溫州市香源路1號 郵政編碼：325000	酒店經營	中期租賃
寧波香格里拉 中華人民共和國 浙江省寧波市豫源街88號 郵政編碼：315040	酒店經營	中期租賃
桂林香格里拉 中華人民共和國 廣西桂林市環城北二路111號 郵政編碼：541004	酒店經營	中期租賃
滿洲里香格里拉 中華人民共和國 內蒙古滿洲里市六道街99號 郵政編碼：021400	酒店經營	中期租賃
曲阜香格里拉 中華人民共和國 山東省曲阜市春秋中路3號 郵政編碼：273100	酒店經營	中期租賃
三亞香格里拉 中華人民共和國 海南省三亞市海棠北路88號 郵政編碼：572000	酒店經營	中期租賃
拉薩香格里拉 中華人民共和國 西藏自治區拉薩市羅布林卡路19號 郵政編碼：850000	酒店經營	中期租賃
南京香格里拉 中華人民共和國 江蘇省南京市鼓樓區中央路329號 郵政編碼：210037	酒店經營	中期租賃

## 綜合財務報表附註

### 42 附屬公司及聯營公司之酒店物業(續)

- (a) 本公司各附屬公司之酒店物業詳情如下：(續)  
(除另有說明者外，租賃年期指土地使用權之未屆滿租賃年期)

地址	現時用途	租賃年期
秦皇島香格里拉 中華人民共和國 河北省秦皇島市海港區河濱路123號 郵政編碼：066000	酒店經營	中期租賃
合肥香格里拉 中華人民共和國 安徽省合肥市廬陽區濉溪路256號 郵政編碼：230041	酒店經營	中期租賃
香格里拉大酒店 中華人民共和國 雲南省迪慶藏族自治州 香格里拉市建塘鎮 池慈卡1號 郵政編碼：674499	酒店經營	中期租賃
哈爾濱松北香格里拉 中華人民共和國 哈爾濱松北區松北大道1號 郵政編碼：150028	酒店經營	中期租賃
廈門香格里拉 中華人民共和國 福建省廈門市思明區台東路168號 觀音山國際商務中心	酒店經營	中期租賃
舟山香格里拉 中華人民共和國 浙江省舟山市定海區千島路18號 郵政編碼：316000	酒店經營	中期租賃
上海虹橋機場香格里拉 中華人民共和國 上海市閔行區 申達一路77、79號	酒店經營	樓宇中期租賃
上海虹橋機場盛貿酒店 中華人民共和國 上海市閔行區 申達一路77號	酒店經營	樓宇中期租賃

## 42 附屬公司及聯營公司之酒店物業(續)

- (a) 本公司各附屬公司之酒店物業詳情如下：(續)  
(除另有說明者外，租賃年期指土地使用權之未屆滿租賃年期)

地址	現時用途	租賃年期
馬尼拉麥卡蒂香格里拉 Ayala Avenue corner Makati Avenue, Makati City 1200, The Philippines	酒店經營	中期租賃
馬尼拉艾莎香格里拉 1 Garden Way, Ortigas Centre, Mandaluyong City 1550, The Philippines	酒店經營	中期租賃
麥丹島香格里拉 Punta Engano Road, Lapu-Lapu, Cebu 6015, The Philippines	酒店經營	中期租賃
長灘島香格里拉 Barangay Yapak, Boracay Island, Malay, Aklan 5608, The Philippines	酒店經營	永久業權
斐濟雅努卡島香格里拉 Yanuca Island, Coral Coast, Fiji Islands, Fiji	酒店經營	中期租賃
新加坡香格里拉 22 Orange Grove Road, 258350, Singapore	酒店經營	永久業權
新加坡聖淘沙香格里拉 西樂索路101號，聖淘沙 新加坡郵區098970	酒店經營	長期租賃
新加坡烏節門JEN酒店 烏節路277號 新加坡郵區238858	酒店經營	樓宇短期租賃
吉隆坡香格里拉 11 Jalan Sultan Ismail, Kuala Lumpur 50250, Malaysia	酒店經營	永久業權
檳城沙洋香格里拉 Batu Feringgi Beach, Penang 11100, Malaysia	酒店經營	永久業權

## 綜合財務報表附註

### 42 附屬公司及聯營公司之酒店物業(續)

- (a) 本公司各附屬公司之酒店物業詳情如下：(續)  
(除另有說明者外，租賃年期指土地使用權之未屆滿租賃年期)

地址	現時用途	租賃年期
檳城喬治城JEN酒店 Magazine Road, George Town, Penang 10300, Malaysia	酒店經營	長期租賃
檳城金沙香格里拉 Batu Feringgi Beach, Penang 11100, Malaysia	酒店經營	永久業權
莎利雅香格里拉 Pantai Dalit, PO Box 600, Tuaran, Kota Kinabalu, Sabah 89208, Malaysia	經營酒店及 高爾夫球場會所	長期租賃
仰光司雷香格里拉 223 Sule Pagoda Road, Yangon, G.P.O Box 888, Myanmar	酒店經營	中期租賃
曼谷香格里拉 89 Soi Wat Suan Plu, New Road, Bangrak, Bangkok 10500, Thailand	酒店經營、住宅及 辦公室出租	永久業權
清邁香格里拉 89/8 Chang Klan Road, Muang, Chiang Mai 50100, Thailand	酒店經營	永久業權
馬爾代夫香格里拉 Villingili Island, Addu Atoll, Republic of Maldives	酒店經營	長期租賃
馬爾代夫馬累JEN酒店 Ameer Ahmed Magu, Malé 20096, Republic of Maldives	酒店經營	中期租賃
東京香格里拉 Marunouchi Trust Tower Main, 1-8-3 Marunouchi, Chiyoda-ku, Tokyo 100-8283, Japan	酒店經營	樓宇中期租賃
倫敦香格里拉 31 St Thomas Street, London SE1 9QU, United Kingdom	酒店經營	樓宇中期租賃

## 42 附屬公司及聯營公司之酒店物業(續)

- (a) 本公司各附屬公司之酒店物業詳情如下：(續)  
(除另有說明者外，租賃年期指土地使用權之未屆滿租賃年期)

地址	現時用途	租賃年期
巴黎香格里拉 10 Avenue d' Iena, Paris 75116, France	酒店經營	永久業權
凱恩斯香格里拉 Pierpoint Road, Cairns, Queensland 4870, Australia	酒店經營	中期租賃
悉尼香格里拉 176 Cumberland Street, The Rocks, Sydney NSW 2000, Australia	酒店經營	長期租賃
烏蘭巴托香格里拉 蒙古烏蘭巴托市14241 蘇赫巴托1區 奧林匹克街19號	酒店經營	中期租賃
漢班托塔香格里拉 Sitrakala Estate, Chithragala, Ambalantota, Sri Lanka	酒店經營	中期租賃
科倫坡香格里拉 1 Galle Face, Colombo 2, Sri Lanka	酒店經營	永久業權

- (b) 各經營聯營公司之酒店物業詳情如下：  
(除另有說明者外，租賃年期指土地使用權之未屆滿租賃年期)

地址	現時用途	租賃年期
北京中國大飯店 中華人民共和國 北京市建國門外大街1號 郵政編碼：100004	酒店經營	中期租賃
JEN北京新國貿飯店 中華人民共和國 北京市建國門外大街1號 郵政編碼：100004	酒店經營	中期租賃
北京國貿大酒店 中華人民共和國 北京市建國門外大街1號 郵政編碼：100004	酒店經營	中期租賃
北京嘉里大酒店 中華人民共和國 北京市朝陽區光華路1號 郵政編碼：100020	酒店經營	中期租賃

## 綜合財務報表附註

### 42 附屬公司及聯營公司之酒店物業(續)

- (b) 各經營聯營公司之酒店物業詳情如下：(續)  
(除另有說明者外，租賃年期指土地使用權之未屆滿租賃年期)

地址	現時用途	租賃年期
北京香格里拉 中華人民共和國 北京市紫竹院路29號 郵政編碼：100089	酒店經營	中期租賃
杭州香格里拉 中華人民共和國 杭州市北山路78號 郵政編碼：310007	酒店經營	中期租賃
上海浦東嘉里大酒店 中華人民共和國 上海市浦東花木路1388號 郵政編碼：201204	酒店經營	中期租賃
上海靜安香格里拉 中華人民共和國 上海市延安中路1218號 南京西路靜安嘉里中心 郵政編碼：200040	酒店經營	中期租賃
瀋陽香格里拉 中華人民共和國 遼寧省瀋陽市 瀋河區青年大街115號 郵政編碼：110016	酒店經營	中期租賃
天津香格里拉 中華人民共和國 天津市河東區 海河東路328號 郵政編碼：300019	酒店經營	中期租賃
濟南香格里拉 中華人民共和國 山東省濟南市 歷下區濼源大街106號 郵政編碼：250011	酒店經營	中期租賃
南昌香格里拉 中華人民共和國 江西省南昌市 紅穀灘區翠林路669號 郵政編碼：330038	酒店經營	中期租賃
唐山香格里拉 中華人民共和國 河北省唐山市路北區 長虹西道887及889號 郵政編碼：063000	酒店經營	中期租賃

## 42 附屬公司及聯營公司之酒店物業(續)

- (b) 各經營聯營公司之酒店物業詳情如下：(續)  
(除另有說明者外，租賃年期指土地使用權之未屆滿租賃年期)

地址	現時用途	租賃年期
杭州城中香格里拉 中華人民共和國 杭州市長壽路6號 延安路杭州嘉里中心 郵政編碼：310006	酒店經營	中期租賃
莆田香格里拉 中華人民共和國 福建省莆田市城廂區 龍橋街道九華西大道88號 郵政編碼：351100	酒店經營	中期租賃
昆明JEN酒店 中華人民共和國 雲南省昆明市 盤龍區東風東路88號	酒店經營	中期租賃
杭州香格里拉飯店·水知心居 中華人民共和國 杭州市北山路78號 郵政編碼：310007	酒店經營	中期租賃
新加坡東陵JEN酒店 卡斯登路1A 新加坡郵區249716	酒店經營	長期租賃
丹絨亞路香格里拉 20 Jalan Aru, Tanjung Aru, Kota Kinabalu, Sabah 88100, Malaysia	酒店經營	長期租賃
雅加達香格里拉 Kota BNI Jalan Jend. Sudirman Kav. 1, Jakarta 10220, Indonesia	酒店經營	中期租賃
香港JEN酒店 香港 皇后大道西508號	酒店經營	長期租賃
伊斯坦布爾香格里拉 Sinanpasa Mah, Hayrettin Iskelesi Sok, No.1, Besiktas, Istanbul 34353, Turkey	酒店經營	永久業權
毛里裘斯香格里拉 Coastal Road, Trou d' Eau Douce 42212, Mauritius	酒店經營	永久業權／長期租賃
馬尼拉城堡香格里拉 30th Street corner 5th Avenue, Bonifacio Global City, Taguig City, The Philippines	酒店經營	永久業權

## 綜合財務報表附註

### 43 附屬公司及聯營公司之投資物業

- (a) 附屬公司之主要投資物業詳情如下：  
(除另有說明者外，租賃年期指土地使用權之未屆滿租賃年期)

地址	現時用途	租賃年期
大連香格里拉公寓 中華人民共和國 大連市中山區人民路66號 郵政編碼：116001	住宅出租	中期租賃
成都香格里拉中心 中華人民共和國 成都市錦江區濱江東路9號 郵政編碼：610021	辦公室及商廈出租	中期租賃
青島香格里拉中心 中華人民共和國 青島市香港中路9號 郵政編碼：266071	辦公室及商廈出租	中期租賃
武漢香格里拉中心 中華人民共和國 武漢市漢口建設大道700號 郵政編碼：430015	辦公室及商廈出租	中期租賃
福州香格里拉中心 中華人民共和國 福建省福州市新權南路9號 郵政編碼：350005	辦公室及商廈出租	中期租賃
烏蘭巴托Central Tower Sukhbaatar Square 2, Sukhbaatar District-8, Ulaanbaatar 14200, Mongolia	辦公室及商廈出租	中期租賃
烏蘭巴托香格里拉中心 19A-C Olympic Street, Sukhbaatar District 1, Ulaanbaatar 14241, Mongolia	辦公室、商廈及 住宅出租	中期租賃
新加坡香格里拉閣 安徒生路1號 新加坡郵區259983	住宅出租	永久業權

### 43 附屬公司及聯營公司之投資物業(續)

- (a) 附屬公司之主要投資物業詳情如下：(續)  
(除另有說明者外，租賃年期指土地使用權之未屆滿租賃年期)

地址	現時用途	租賃年期
新加坡香格麗閣 淑女山路1A號 新加坡郵區258685	住宅出租	永久業權
吉隆坡UBN Tower UBN Complex, 10 Jalan P. Ramlee, Kuala Lumpur 50250, Malaysia	辦公室及商廈出租	永久業權
吉隆坡UBN Apartments UBN Complex, 10 Jalan P. Ramlee, Kuala Lumpur 50250, Malaysia	住宅出租	永久業權
仰光司雷廣場 緬甸仰光 司雷寶塔路221號	辦公室及商廈出租	中期租賃
仰光香格里拉服務式公寓 150/150(A), Kan Yeik Thar Road, Mingalar Taung Nyunt Township, Yangon, Myanmar	住宅出租	中期租賃
凱恩斯The Pier Retail Complex Pierpoint Road, Cairns, Queensland 4870, Australia	辦公室及商廈出租	中期租賃
科倫坡One Galle Face 1A Centre Road, Galle Face, Colombo 02, Sri Lanka	辦公室、商廈及 住宅出租	永久業權

## 綜合財務報表附註

### 43 附屬公司及聯營公司之投資物業(續)

- (b) 各經營聯營公司之投資物業詳情如下：  
(除另有說明者外，租賃年期指土地使用權之未屆滿租賃年期)

地址	現時用途	租賃年期
中國國際貿易中心 中華人民共和國 北京市建國門外大街1號 郵政編碼：100004	辦公室、商廈及住宅出租	中期租賃
國貿世紀公寓 中華人民共和國 北京市廣渠門外大街18號 郵政編碼：100022	住宅出租	中期租賃
北京嘉里中心 中華人民共和國 北京市朝陽區光華路1號 郵政編碼：100020	辦公室、商廈及住宅出租	中期租賃
靜安嘉里中心 中華人民共和國 上海市靜安區 延安中路1218號、1228號及1238號， 南京西路1515號、1539號、 1551號及1563號 郵政編碼：200040	辦公室、商廈及住宅出租	中期租賃
上海浦東嘉里城 中華人民共和國 上海市浦東花木路1378號 郵政編碼：201204	辦公室、商廈及住宅出租	中期租賃

### 43 附屬公司及聯營公司之投資物業(續)

- (b) 各經營聯營公司之投資物業詳情如下：(續)  
(除另有說明者外，租賃年期指土地使用權之未屆滿租賃年期)

地址	現時用途	租賃年期
天津嘉里中心 中華人民共和國 天津市河東區六緯路283號 郵政編碼：300171	辦公室、商廈及住宅出租	中期租賃
杭州嘉里中心 中華人民共和國 杭州市下城區延安路385號 郵政編碼：310006	辦公室及商廈出租	中期租賃
濟南企業廣場 中華人民共和國 濟南市歷下區濼源大街102號 郵政編碼：250000	辦公室及商廈出租	中期租賃
瀋陽嘉里中心 中華人民共和國 瀋陽市瀋河區青年大街 123號、125號及125-1號 郵政編碼：110200	辦公室及商廈出租	中期租賃
新加坡東陵坊 東陵路163號 新加坡郵區247933	商廈出租	長期租賃
新加坡東陵大廈 東陵路91號 新加坡郵區247918	辦公室及商廈出租	永久業權

## 綜合財務報表附註

## 44 本公司財務狀況表

	於12月31日	
	2025年 千美元	2024年 千美元
<b>資產</b>		
<b>非流動資產</b>		
物業、廠房及設備	3,596	3,700
於附屬公司的投資	4,865,438	4,332,113
按公平值計入損益的金融資產	2,393	2,473
	<b>4,871,427</b>	4,338,286
<b>流動資產</b>		
應收附屬公司款項	637,677	666,295
應收股息、預付款項及按金	556,812	547,057
現金及現金等價物	63,246	108,247
	<b>1,257,735</b>	1,321,599
<b>資產總額</b>	<b>6,129,162</b>	5,659,885
<b>權益</b>		
<b>本公司擁有人應佔股本及儲備</b>		
股本及股份溢價	3,201,995	3,201,995
就股份獎勵計劃持有之股份	(10,180)	(13,595)
其他儲備	1,545,902	1,545,851
保留盈利	288,946	326,796
<b>權益總額</b>	<b>5,026,663</b>	5,061,047
<b>負債</b>		
<b>非流動負債</b>		
銀行貸款	246,557	105,726
定息債券	680,733	277,165
	<b>927,290</b>	382,891
<b>流動負債</b>		
應付賬項及應計項目	13,527	10,738
應付附屬公司款項	147,739	199,645
銀行貸款	13,943	5,564
	<b>175,209</b>	215,947
<b>負債總額</b>	<b>1,102,499</b>	598,838
<b>權益及負債總額</b>	<b>6,129,162</b>	5,659,885

本公司財務狀況表已於2026年3月26日獲董事會核准，並由下列董事代表簽署：

郭惠光  
董事

蔡志偉  
董事

#### 44 本公司財務狀況表(續)

本公司其他儲備之變動：

	股份獎勵 儲備 千美元	資本贖回 儲備 千美元	繳入盈餘 千美元 (附註)	總額 千美元
<b>於2024年1月1日</b>	9,074	10,666	1,524,231	1,543,971
根據股份獎勵計劃進行股份支付的酬金福利	10,119	-	-	10,119
根據股份獎勵計劃歸屬股份	(8,239)	-	-	(8,239)
<b>於2024年12月31日及2025年1月1日</b>	<b>10,954</b>	<b>10,666</b>	<b>1,524,231</b>	<b>1,545,851</b>
根據股份獎勵計劃進行股份支付的酬金福利	<b>10,254</b>	-	-	<b>10,254</b>
根據股份獎勵計劃歸屬股份	<b>(10,203)</b>	-	-	<b>(10,203)</b>
<b>於2025年12月31日</b>	<b>11,005</b>	<b>10,666</b>	<b>1,524,231</b>	<b>1,545,902</b>

附註：本公司之繳入盈餘乃因本公司為交換所收購公司之股份而發行股份所產生，此乃為本公司已發行股份之面值與所收購公司資產淨值之差額。根據百慕達1981年公司法(經修訂)，該繳入盈餘可分派予股東。

本公司保留盈利之變動：

	2025年 千美元	2024年 千美元
<b>於1月1日</b>	<b>326,796</b>	445,525
根據股份獎勵計劃歸屬股份	<b>1,181</b>	854
本年度溢利／(虧損)	<b>29,941</b>	(27,667)
派付2024年／2023年末期股息	<b>(45,938)</b>	(68,904)
派付2025年／2024年中期股息	<b>(23,034)</b>	(23,012)
<b>於12月31日</b>	<b>288,946</b>	326,796

#### 45 批准財務報表

本財務報表已於2026年3月26日獲董事會核准。

## 五年摘要

本集團最近五年之財務摘要如下：

業績	截至12月31日止年度				
	2025年 千美元	2024年 千美元	2023年 千美元	2022年 千美元	2021年 千美元
應佔溢利／(虧損)：					
本公司擁有人	<b>112,293</b>	161,387	184,139	(158,519)	(290,575)
非控制性權益	<b>22,221</b>	21,539	17,537	(28,933)	(53,844)

資產及負債	於12月31日				
	2025年 千美元	2024年 千美元	2023年 千美元	2022年 千美元	2021年 千美元
資產總額	<b>14,426,534</b>	13,498,459	12,862,586	12,633,506	13,474,267
負債總額	<b>8,826,439</b>	8,061,289	7,394,543	7,208,991	7,424,403
權益總額	<b>5,600,095</b>	5,437,170	5,468,043	5,424,515	6,049,864

## 釋義

於本年報內（除獨立核數師報告及財務報表外），下列詞彙具有以下涵義：

「股東週年大會」	指	本公司即將舉行之2026年股東週年大會
「年報」	指	本公司之2025年年報
「審核及風險委員會」	指	本公司之審核及風險委員會
「核數師」	指	本公司之法定核數師，現時為香港羅兵咸永道會計師事務所
「董事會」	指	董事會
「公司細則」	指	本公司之公司細則
「中央結算系統」	指	由香港中央結算有限公司建立及營運之中央結算及交收系統
「首席執行官」、「首席財務官」、 「首席人力資源官」、「首席投資 官」、「首席市場營銷官」、「首席 運營官」及「首席技術官」	指	分別為本公司／本集團之首席執行官、首席財務官、首席人力資源官、首席投資官、首席市場營銷官、首席運營官及首席技術官
「企業管治守則」	指	上市規則附錄C1所載企業管治守則之守則條文
「企業管治準則」	指	董事會於2012年3月19日採納之本公司企業管治準則（經不時修訂），除本年報內企業管治報告中披露者（如有）外，該等準則與企業管治守則一致及／或包含更嚴謹之條文
「主席」或「副主席」	指	分別為董事會之主席及副主席（如有）
「中國」或「中國內地」	指	中華人民共和國，不包括香港及澳門
「本公司」	指	香格里拉（亞洲）有限公司
「關連人士」	指	具有上市規則所賦予之涵義
「董事」	指	本公司之董事
「董事會報告」	指	載於本年報內之董事會報告
「未計利息、稅項、折舊、攤銷及 非營運項目前之盈利」	指	未計融資費用、稅項、折舊及攤銷、出售固定資產及非營運項目之盈利，非營運項目包括如出售於投資公司權益的收益／虧損；投資物業及金融資產的公平值收益／虧損；以及固定資產的減值虧損淨額，為非香港財務報告準則財務計量用於計量本集團的營運盈利能力

## 釋義

「ESG」	指	環境、社會和治理
「執行委員會」	指	本公司之執行委員會
「執行董事」	指	執行董事
「財務報表」	指	本集團於本財政年度之綜合財務報表（載於本年報第118至223頁）
「本財政年度」	指	截至2025年12月31日止財政年度
「本集團」	指	本公司及其附屬公司
「香港財務報告準則」	指	香港會計師公會所頒布之香港財務報告會計準則
「香港聯交所」	指	香港聯合交易所有限公司
「酒店管理服務」	指	酒店管理、市場推廣、傳訊、培訓及／或訂房服務，及／或任何酒店相關服務
「獨立非執行董事」	指	獨立非執行董事
「KGL」	指	Kerry Group Limited，為主要股東及本公司之關連人士
「嘉里控股」	指	嘉里控股有限公司，為主要股東及KGL之附屬公司，以及本公司之關連人士
「嘉里建設」	指	嘉里建設有限公司，其控股股東包括嘉里控股及KGL，故此為上市規則項下嘉里控股及KGL各自之聯繫人，亦因而為本公司之關連人士
「上市規則」	指	香港聯交所證券上市規則
「提名委員會」	指	本公司之提名委員會
「非執行董事」	指	非執行董事
「其他主要股東」	指	本公司根據證券及期貨條例第336條規定須予存置之登記冊所載，擁有股份及相關股份權益及淡倉之股東（主要股東除外），以及在一般情況而言被視為擁有本公司5%或以上權益但低於10%權益之股東
「薪酬及人力資源委員會」	指	本公司之薪酬及人力資源委員會

「每房收入」	指	每間可用客房收入，乃重要酒店業績表現指標，用以計量每間可用酒店客房每日產生的平均客房收入
「計劃管理人」	指	董事會及／或董事會之任何委員會，或獲董事會授予其權力之其他人士
「證券標準守則」	指	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
「證券準則」	指	董事會於2012年3月19日採納之本公司董事或任何非董事進行證券交易之準則（經不時修訂），而該等條款與證券標準守則一致及／或包含更嚴謹的條文
「高層管理人員」	指	本年報標題「董事會、公司秘書及高層管理人員」一節所示之本集團高層管理成員
「證券及期貨條例」	指	香港法例第571章證券及期貨條例
「股份」	指	本公司股本中每股面值1.00港元之普通股股份
「股東」	指	本公司之股東
「香格里拉國際」	指	香格里拉國際飯店管理有限公司，本公司於香港註冊成立之全資附屬公司，其主要業務為提供酒店管理服務
「香格里拉中國」	指	香格里拉飯店管理（上海）有限公司，本公司於中國內地註冊成立之全資附屬公司，其主要業務為提供酒店管理服務
「主要股東」	指	定義見上市規則，在一般情況而言，即被視為擁有10%或以上公司權益之股東；而「主要股東」意指本公司之主要股東
「可持續發展報告」	指	2025年可持續發展報告，與年報同時發佈
「年結日」	指	2025年12月31日

## 本集團之上市成員公司







MIX / 混合產品  
Paper | Supporting responsible forestry  
紙張 | 支持 負責任的採集  
FSC® C021898