美团

Meituan

（於開曼群島註冊成立以不同投票權控制的有限公司）
港幣櫃臺股份代號：3690
人民幣櫃臺股份代號：83690

2025
年度報告

目錄

公司資料	2
財務概要	6
主席報告	10
管理層討論及分析	14
董事及高級管理層	38
董事會報告	43
企業管治報告	85
環境、社會及管治報告	119
獨立核數師報告	203
綜合收益表	211
綜合全面收益表	212
綜合財務狀況表	213
綜合權益變動表	215
綜合現金流量表	219
綜合財務報表附註	221
釋義	336
詞彙	344

公司資料

董事會

執行董事

王興先生*(董事長兼首席執行官)*
穆榮均先生

獨立非執行董事

歐高敦先生
冷雪松先生
沈向洋博士
楊敏德女士

審核委員會

歐高敦先生*(主席)*
冷雪松先生
沈向洋博士
楊敏德女士

薪酬委員會

冷雪松先生*(主席)*
沈向洋博士
穆榮均先生

提名委員會

冷雪松先生*(主席)*
沈向洋博士
楊敏德女士*(於2025年5月26日獲委任)*

企業管治委員會

冷雪松先生*(主席)*
沈向洋博士
歐高敦先生

聯席公司秘書

徐思嘉女士
劉綺華女士

授權代表

王興先生
穆榮均先生

核數師

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

註冊辦事處

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

總部及中國主要營業地點

中國
北京市
朝陽區
望京東路4號
恒基偉業大廈B座及C座
郵編：100102

公司資料

香港主要營業地點

香港
銅鑼灣
希慎道33號
利園一期
19樓1912室

法律顧問

香港法律：
達維律師事務所
香港
中環
遮打道三號A
香港會所大廈十樓

中國法律：
漢坤律師事務所
北京辦事處
中國北京市
東長安街1號
東方廣場
辦公樓C1座9層
郵編：100738

開曼群島法律：
邁普達律師事務所（香港）有限法律責任合夥
香港
灣仔港灣道18號
中環廣場26樓

合規顧問

國泰君安融資有限公司
香港
皇后大道中181號
新紀元廣場低座27樓

香港證券登記處

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

主要股份過戶登記處

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

主要往來銀行

招商銀行，北京分行，首體支行
中國
北京市
海淀區
西直門外大街168號
騰達大廈1樓

股份代號

3690（港幣櫃台）
83690（人民幣櫃台）

股份簡稱

美团-W（港幣櫃台）
MEITUAN-W（港幣櫃台）

美团-WR（人民幣櫃台）
MEITUAN-WR（人民幣櫃台）

公司網站

about.meituan.com

本年度報告的中文及英文版本已在本公司網站about.meituan.com及香港聯交所網站www.hkexnews.hk刊登。本年度報告之印刷本於本公司及本公司之香港證券登記處備索，費用全免。

公司資料

不同投票權

本公司以不同投票權控制。每股A類股份擁有10票投票權，每股B類股份擁有一票投票權，但僅就極少數保留事宜的決議案投票時，每股股份均擁有一票投票權。本公司採取不同投票權架構，儘管不同投票權受益人並不擁有本公司股本的大部分經濟利益，但不同投票權受益人可對本公司行使投票控制權。不同投票權受益人目光長遠，實施長期策略，其遠見及領導能使本公司長期受益。

股東及有意投資者務請留意投資於不同投票權架構公司的潛在風險，特別是不同投票權受益人的利益未必總與股東整體利益一致，而不論其他股東如何投票，不同投票權受益人將對本公司事務及股東決議案的結果施加重大影響。股東及有意投資者務請經過審慎周詳的考慮後方決定是否投資於本公司。

於本年度報告日期（即2026年3月26日），不同投票權受益人為王興及穆榮均。王興實益擁有515,869,783股A類股份，佔關於保留事宜以外事宜股東決議案本公司投票權約45.30%。王興實益擁有的A類股份經由(i) Crown Holdings（王興（作為委託人）為王興及其家族利益而設立的一個信託間接全資擁有的一家公司）；及(ii) Shared Patience（王興直接全資擁有的一家公司）而持有。穆榮均實益擁有63,283,203股A類股份，佔關於保留事宜以外事宜股東決議案本公司投票權約5.56%。穆榮均實益擁有的A類股份經由Charmway Enterprises（穆榮均（作為委託人）為穆榮均及其家族利益而設立的一個信託間接全資擁有的一家公司）而持有。

A類股份可按一換一的比例轉換為B類股份。於本年度報告日期，於所有已發行及發行在外A類股份轉換為B類股份後，本公司將發行579,152,986股B類股份，佔本年度報告日期已發行B類股份總數約10.35%。

公司資料

遵照上市規則第8A.22條，當概無不同投票權受益人於任何A類股份擁有實益所有權時，A類股份所附帶的不同投票權將會終止。此情況可以在以下情形時發生：

(i) 發生上市規則第8A.17條所載的任何情形時，特別是當不同投票權受益人：(1)身故；(2)不再為董事會成員；(3)被聯交所視為無行為能力履行彼作為董事的職務；或(4)被聯交所視為不再符合上市規則所載董事的要求；

(ii) 在上市規則第8A.18條准許的情形之外，當A類股份股東已向另一人士轉讓所有A類股份的實益所有權或當中經濟權益或所有A類股份附帶投票權的控制權時；

(iii) 代表不同投票權受益人持有A類股份的實體不再符合上市規則第8A.18(2)條時；或

(iv) 當所有A類股份已轉換為B類股份時。

財務概要

簡明綜合全面收益表

	截至12月31日止年度				
	2021年	2022年	2023年	2024年	**2025年**
	（人民幣千元）				
收入	179,127,997	219,954,948	276,744,954	337,591,576	**364,854,746**
毛利	42,474,128	61,752,979	97,191,161	129,784,594	**111,008,626**
除所得税前（虧損）／溢利	(23,566,477)	(6,755,517)	14,021,868	37,985,429	**(24,837,512)**
年內（虧損）／溢利	(23,536,198)	(6,685,323)	13,857,331	35,808,322	**(23,354,194)**
本公司權益持有人應佔年內（虧損）／溢利	(23,538,379)	(6,686,110)	13,855,828	35,807,179	**(23,355,015)**
年內全面（虧損）／收益總額	(25,036,620)	(6,129,362)	14,224,686	37,668,130	**(26,921,249)**
本公司權益持有人應佔年內全面（虧損）／收益總額	(25,038,801)	(6,130,149)	14,223,183	37,666,987	**(26,922,070)**

簡明綜合財務狀況表

	截至12月31日				
	2021年	2022年	2023年	2024年	**2025年**
	（人民幣千元）				
資產					
非流動資產	92,824,592	101,335,725	109,913,453	114,620,056	**121,852,918**
流動資產	147,828,677	143,145,467	183,116,179	209,734,861	**225,057,362**
總資產	240,653,269	244,481,192	293,029,632	324,354,917	**346,910,280**
權益					
本公司權益持有人應佔權益	125,613,442	128,761,610	152,013,207	172,662,960	**151,045,913**
非控股權益	(56,680)	(55,893)	(56,840)	(58,882)	**(58,061)**
總權益	125,556,762	128,705,717	151,956,367	172,604,078	**150,987,852**
負債					
非流動負債	46,503,550	39,345,378	40,199,170	43,815,199	**72,380,657**
流動負債	68,592,957	76,430,097	100,874,095	107,935,640	**123,541,771**
總負債	115,096,507	115,775,475	141,073,265	151,750,839	**195,922,428**
權益及負債總額	240,653,269	244,481,192	293,029,632	324,354,917	**346,910,280**

財務概要

分部財務資料

	未經審核 截至2025年12月31日止三個月			
	核心本地商業	**新業務**	**未分配項目[1]**	**總計**
	(人民幣千元)			
收入：				
配送服務	**23,594,886**	**–**	**–**	**23,594,886**
佣金	**23,778,171**	**1,939,056**	**–**	**25,717,227**
在線營銷服務	**13,136,940**	**138,186**	**–**	**13,275,126**
其他服務及銷售(包括利息收入)	**4,324,636**	**25,184,554**	**–**	**29,509,190**
總收入	**64,834,633**	**27,261,796**	**–**	**92,096,429**
銷售成本、經營開支及未分配項目	**(74,880,316)**	**(31,911,642)**	**(1,378,718)**	**(108,170,676)**
經營虧損	**(10,045,683)**	**(4,649,846)**	**(1,378,718)**	**(16,074,247)**

	未經審核 截至2024年12月31日止三個月			
	核心本地商業	新業務	未分配項目	總計
	(人民幣千元)			
收入：				
配送服務	26,194,820	–	–	26,194,820
佣金	24,066,077	902,420	–	24,968,497
在線營銷服務	12,842,276	108,230	–	12,950,506
其他服務及銷售(包括利息收入)	2,463,659	21,909,814	–	24,373,473
總收入	65,566,832	22,920,464	–	88,487,296
銷售成本、經營開支及未分配項目	(52,666,505)	(25,096,478)	(4,030,814)	(81,793,797)
經營溢利／(虧損)	12,900,327	(2,176,014)	(4,030,814)	6,693,499

[1] 未分配項目主要包括(i)以股份為基礎的薪酬開支；(ii)收購產生的無形資產攤銷；(iii)按公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融投資之公允價值變動；(iv)其他收益／(虧損)淨額的若干項目；及(v)若干公司行政支出及其他項目。未分配項目不分配至各分部。

財務概要

	同比變動			
	核心本地商業	新業務	未分配項目	總計
	（百分比%）			
收入：				
配送服務	(9.9)	不適用	不適用	(9.9)
佣金	(1.2)	114.9	不適用	3.0
在線營銷服務	2.3	27.7	不適用	2.5
其他服務及銷售（包括利息收入）	75.5	14.9	不適用	21.1
總收入	(1.1)	18.9	不適用	4.1
銷售成本、經營開支及未分配項目	42.2	27.2	(65.8)	32.2
經營（虧損）／溢利	不適用	113.7	(65.8)	不適用

	截至2025年12月31日止年度			
	核心本地商業	**新業務**	**未分配項目**	**總計**
	（人民幣千元）			
收入：				
配送服務	**96,067,515**	**–**	**–**	**96,067,515**
佣金	**99,233,887**	**6,242,900**	**–**	**105,476,787**
在線營銷服務	**51,461,974**	**458,405**	**–**	**51,920,379**
其他服務及銷售（包括利息收入）	**14,062,718**	**97,327,347**	**–**	**111,390,065**
總收入	**260,826,094**	**104,028,652**	**–**	**364,854,746**
銷售成本、經營開支及未分配項目	**(267,730,177)**	**(114,110,992)**	**(8,054,714)**	**(389,895,883)**
經營虧損	**(6,904,083)**	**(10,082,340)**	**(8,054,714)**	**(25,041,137)**

財務概要

	截至2024年12月31日止年度			
	核心本地商業	新業務	未分配項目	總計
	(人民幣千元)			
收入：				
配送服務	98,065,260	–	–	98,065,260
佣金	92,288,620	3,052,336	–	95,340,956
在線營銷服務	48,836,066	404,326	–	49,240,392
其他服務及銷售(包括利息收入)	11,057,550	83,887,418	–	94,944,968
總收入	250,247,496	87,344,080	–	337,591,576
銷售成本、經營開支及未分配項目	(197,832,334)	(94,617,394)	(8,296,892)	(300,746,620)
經營溢利／(虧損)	52,415,162	(7,273,314)	(8,296,892)	36,844,956

	同比變動			
	核心本地商業	新業務	未分配項目	總計
	(百分比%)			
收入：				
配送服務	(2.0)	不適用	不適用	(2.0)
佣金	7.5	104.5	不適用	10.6
在線營銷服務	5.4	13.4	不適用	5.4
其他服務及銷售(包括利息收入)	27.2	16.0	不適用	17.3
總收入	4.2	19.1	不適用	8.1
銷售成本、經營開支及未分配項目	35.3	20.6	(2.9)	29.6
經營(虧損)／溢利	不適用	38.6	(2.9)	不適用

主席報告

各位股東：

2025年對美团而言機遇與挑戰並存。面對激烈的競爭，我們始終堅守初心，全力服務消費者、商家、騎手及生態合作夥伴，始終聚焦創造可持續的長期價值。平台全年GTV及交易量均實現雙位數增長，年度交易用戶數、用戶交易頻次及ARPU均創歷史新高。這些亮眼表現有力印證了美团作為中國消費者首選的、最信賴的本地生活服務平台。年內，我們對「美团會員」進行了全面升級，這是我們首個覆蓋近乎全品類的消費者忠誠度計劃，在促進跨品類協同、提升核心用戶黏性方面成效顯著。與此同時，依託我們在本地生活服務領域全方位的優勢，我們推出了自研AI助手「小美」與「小团」，將AI技術融入真實消費場景。展望未來，我們對核心本地商業分部的長期增長潛力和競爭力保持信心。此外，美团會員與AI將持續作為我們向用戶提供差異化、高品質本地生活服務體驗的核心戰略抓手。

本公司財務概要

於2025年全年，我們的收入由2024年的人民幣3,376億元增長8.1%至人民幣3,649億元。於2025年，我們的虧損為人民幣234億元，而2024年則為溢利人民幣358億元。我們分部經營溢利總額由溢利人民幣451億元同比下降至虧損人民幣170億元。由於行業競爭加劇，於2025年，我們核心本地商業分部的經營溢利同比大幅下降，轉為經營虧損人民幣69億元。同時，由於對海外業務的投資增加，於2025年，新業務分部的經營虧損同比擴大至人民幣101億元。因此，我們於2025年的經調整EBITDA及經調整溢利淨額分別同比下降至負人民幣138億元及負人民幣186億元。截至2025年12月31日，我們持有的現金及現金等價物和短期理財投資分別為人民幣1,068億元和人民幣601億元。

本公司業務概要

於2025年，我們通過深耕供應鏈及持續推進供給側創新，加強全面且具性價比的供給體系。這不僅讓我們能夠精準滿足消費者在餐飲外賣、即時零售及服務零售等方面的綜合需求，同時進一步鞏固我們作為一站式本地服務平台的定位。我們擴大與餐飲商家的合作，推動產品、門店業態及渠道全方位創新。例如，我們的「品牌衛星店」已與超過1,000個品牌達成合作，成為品牌商家實現高效擴張的核心增長引擎。與此同時，我們擴大「浣熊食堂」規模，目前已覆蓋超過500個品牌及門店，搭建起全程可追溯的放心外賣模式。我們亦繼續與商家緊密合作，通過「拼好飯」及「神搶手」等模式，推出高品質、高性價比的爆款產品，服務更廣泛的消費者群體。我們深化在即時零售供應鏈的佈局，鞏固我們作為運動、酒水、3C家電等多個領域的頭部品牌全渠道發展的戰略夥伴定位。我們持續深化佈局，不斷拓展在供應鏈各環節的業務覆蓋。我們創新的供給模式，包括「美团閃電倉」和「品牌官旗閃電倉」，以及自營「小象超市」前置倉，已成為即時零售的重要供給。「歪馬送酒」亦實現強勁增長，攜頭部酒水品牌成功打造爆款產品。我們進一步強化醫藥保健的供給能力，提升本地藥房家庭常用藥的供給，通過前置倉豐富醫療器械等品類的供應，並聯合藥企引進創新藥上線我們的平台。此外，我們積極推動養老服務數字化轉型。2025年第四季度，「小象超市」加快了城市擴張節奏。過去幾年，「小象超市」建立了穩固且豐富的供給，持續提升生鮮品質，構建起行業領先的產品競爭力及營運能力。我們

主席報告

的自有品牌覆蓋品類持續拓寬，自有品牌對GTV的貢獻佔比持續提升。在到店酒旅方面，我們加強供給，擴大高質量榜單的覆蓋範圍及影響力。我們推出的「安心系列」，有效提升信息透明度，保障消費者權益，已延伸至教育、健身等多個領域。我們緊抓前沿消費趨勢，拓展體育賽事、文化藝術票務、家政服務等領域覆蓋，並助力超過百萬位手藝人在我們的平台搭建數字檔案，連接商家與消費者，進一步豐富平台差異化供給生態。

年內，我們聚焦提升綜合服務能力，通過持續優化產品、升級會員體系，全方位提升平台用戶體驗。我們升級並擴大「準時寶」及「1對1急送」服務覆蓋範圍，為消費者提供更穩定、高品質的履約服務。我們亦聯手數百萬商家與品牌，推出行業首個即時零售全流程服務保障計劃，在用戶體驗、履約、配送及售後支持等環節樹立更高行業標準。核心舉措包括面向高級會員或針對部分品牌商品提供退貨免運費服務。此外，我們加強線上醫療服務的可靠性，擴大三甲醫院醫生在線問診覆蓋，升級口腔、醫美等服務的驗真與權益保障。上述優化後的服務能力與我們升級後的「美团會員」深度融合，我們推出各類會員專屬福利，涵蓋餐飲外賣、酒店預訂、生活服務、出行、醫療健康等多種消費場景，精準服務核心用戶。豐富的會員權益顯著提升用戶黏性與交易頻次，推動會員等級躍遷，高價值會員規模持續穩健增長，他們的交易頻次和消費額均大幅提升，對產品與服務的消費品類亦持續增加。我們不斷完善的「美团會員」體系為平台提供強大的多維度支持，有效提升了流量運營和交易增長，同時促進了核心本地商業板塊內不同業務和消費場景之間的交叉銷售。因此，在激烈的市場競爭中，我們進一步鞏固了在用戶結構和用戶心智方面的領先地位。

立足更強的核心競爭力，我們持續投入生態建設，驅動本地生活服務行業高質量發展。我們通過追加助力金、推廣「明廚亮灶」計劃以及利用AI解決方案賦能商戶經營等舉措，支持中小商戶可持續發展。我們持續推動餐飲行業健康發展，應對營銷內捲、食品安全治理等結構性挑戰。2025年，我們的助力金項目已經幫助超過50萬家餐飲商戶緩解行業非理性競爭帶來的經營壓力，推進「明廚亮灶」建設，並通過線上店舖優化、產品服務升級挖掘新增長點。美团的AI商家經營助手惠及超過340萬商戶，有效降低運營成本。在騎手保障方面，我們率先實現養老保險補貼的全國覆蓋，成為業內首個覆蓋全類型騎手的養老保險方案。我們的職業傷害保障計劃已擴展至17個省市，覆蓋超過1,600萬名騎手。同時，我們持續完善騎手的多層次福利體系，涵蓋醫療、教育、住房等多個方面。

國際化方面，Keeta在2025年加快全球佈局，並展現出良好的增長勢頭。在香港，Keeta持續鞏固市場地位，並於第四季度實現單位經濟效益轉正。同時，在沙特阿拉伯，Keeta全年訂單高速增長，憑藉高品質服務成為當地最受消費者青睞的平台之一。2025年下半年，我們相繼進入卡塔爾、科威特、阿聯酋及巴西市場，這些新市場自進入以來均展現強勁增長勢頭。

此外，2025年我們將AI創新與我們在物理世界已驗證的服務優勢相結合，致力於推動物理世界的AI轉型。多年來，我們在AI技術領域大規模投入。我們融合自研多模態LongCat系列大語言模型與開源模型的優勢，並依託美团獨有的數字資產，包括豐富的商家信息、優質且多元的供給、真實的消費行為及用戶評價，我們首先推出獨立App的智能生活助手「小美」，並向全體用戶開放內嵌於美团App的AI助手「小团」。我們將AI技術全面融入美团消費場景，覆蓋我們平台上本地生活服務全品類。小团將顯著改變消費者與手機App的交互方式，從搜索轉變為提需求。依託美团豐富的供給、強大的履約能力以及美团App內成熟的原生交互界面，小团為消費者帶來全新、實用且優質的用戶體驗。

主席報告

2026年公司前景及戰略

面對複雜的外部環境與激烈的行業競爭，我們始終堅持增強長期核心競爭力，推動行業健康可持續發展。展望未來，我們將進一步釋放核心本地商業分部的增長潛力，鞏固我們的競爭優勢，持續深化供應鏈佈局、提升服務品質、優化「美团會員」體系，並對我們的生態系統進行戰略投入。我們的目標是進一步鞏固我們作為消費者首選的本地生活服務平台的地位，驅動行業高質量高效發展。同時，食雜零售與國際化具備明確戰略價值與長期增長潛力，我們將秉持審慎投資原則積極佈局。Keeta將繼續發揮其在產品研發、技術創新及運營方面的優勢，為全球各地的商家及消費者創造價值。更重要的是，我們將堅定踐行「零售+科技」的公司戰略，全面擁抱AI，融合自研多模態「LongCat」系列大語言模型和開源模型的優勢，依託我們獨特的數字資產，包括海量本地生活商家信息與真實消費和評價等數據，打造全能型本地生活AI助手。在此過程中，我們將繼續堅守「幫大家吃得更好，生活更好」的公司使命，努力為我們的生態參與者創造實質價值。

王興
董事長

香港，2026年3月26日

2025年第四季度與2024年第四季度的比較

下表載列2025年及2024年第四季度的比較數字：

	未經審核 截至下列日期止三個月	
	2025年 12月31日	2024年 12月31日
	（人民幣千元）	
收入	**92,096,429**	88,487,296
包括：利息收入	**545,331**	394,119
銷售成本	**(67,969,156)**	(55,043,149)
毛利	**24,127,273**	33,444,147
銷售及營銷開支	**(31,725,691)**	(17,301,322)
研發開支	**(7,029,303)**	(5,420,285)
一般及行政開支	**(3,652,661)**	(2,938,189)
金融及合同資產減值虧損撥備淨額	**(438,565)**	(170,390)
按公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融投資之公允價值變動	**1,496,964**	12,835
其他收益／（虧損）淨額	**1,147,736**	(933,297)
經營（虧損）／溢利	**(16,074,247)**	6,693,499
財務收入	**498,498**	354,470
財務成本	**(567,481)**	(468,151)
應佔採用權益法列賬的投資之（虧損）／溢利	**(38,325)**	316,482
除所得稅前（虧損）／溢利	**(16,181,555)**	6,896,300
所得稅抵免／（開支）	**1,037,273**	(674,249)
期內（虧損）／溢利	**(15,144,282)**	6,222,051
非國際財務報告會計準則計量：		
經調整EBITDA	**(14,024,955)**	11,522,592
經調整（虧損）／溢利淨額	**(15,079,906)**	9,848,538

管理層討論及分析

收入

我們的收入由2024年第四季度的人民幣885億元增長4.1%至2025年同期的人民幣921億元。

下表載列2025年及2024年第四季度按分部及類型劃分的收入：

	未經審核 截至2025年12月31日止三個月		
	核心本地商業	新業務	總計
	（人民幣千元）		
收入			
配送服務	**23,594,886**	**–**	**23,594,886**
佣金	**23,778,171**	**1,939,056**	**25,717,227**
在線營銷服務	**13,136,940**	**138,186**	**13,275,126**
其他服務及銷售（包括利息收入）	**4,324,636**	**25,184,554**	**29,509,190**
總計	**64,834,633**	**27,261,796**	**92,096,429**

	未經審核 截至2024年12月31日止三個月		
	核心本地商業	新業務	總計
	（人民幣千元）		
收入			
配送服務	26,194,820	–	26,194,820
佣金	24,066,077	902,420	24,968,497
在線營銷服務	12,842,276	108,230	12,950,506
其他服務及銷售（包括利息收入）	2,463,659	21,909,814	24,373,473
總計	65,566,832	22,920,464	88,487,296

核心本地商業分部的收入由2024年第四季度的人民幣656億元減少1.1%至2025年同期的人民幣648億元。年度購買頻次及不同業務間的交叉銷售的持續增長推動交易筆數及交易金額的穩健增長。收入略有下降主要是因為於收入中扣除的補貼增加，乃由於我們加強營銷及推廣力度以提升品牌影響力及價格競爭力，從而持續提高用戶交易活躍度與黏性以應對激烈競爭。

儘管受到關停「美团優選」的影響，新業務分部的收入仍由2024年第四季度的人民幣229億元增長18.9%至2025年同期的人民幣273億元。

成本及開支

下表載列所示期間按功能劃分的成本及開支明細：

	未經審核 截至下列日期止三個月			
	2025年12月31日		2024年12月31日	
	金額	**佔收入百分比**	金額	佔收入百分比
	（人民幣千元，百分比除外）			
成本及開支：				
銷售成本	**67,969,156**	**73.8%**	55,043,149	62.2%
銷售及營銷開支	**31,725,691**	**34.4%**	17,301,322	19.6%
研發開支	**7,029,303**	**7.6%**	5,420,285	6.1%
一般及行政開支	**3,652,661**	**4.0%**	2,938,189	3.3%

管理層討論及分析

銷售成本

銷售成本由2024年第四季度的人民幣550億元增長23.5%至2025年同期的人民幣680億元，佔收入百分比由62.2%同比增加11.6個百分點至73.8%。金額的增加主要由於即時配送交易筆數增加、騎手補貼提高、食雜零售業務及海外業務的擴張。銷售成本佔收入百分比增加主要由於於收入中扣除的補貼增加、為確保在激烈的競爭中的服務質量而提高騎手補貼及福利，以及對海外業務的投入增加，部分被食雜零售業務的運營效率改善所抵銷。

銷售及營銷開支

銷售及營銷開支由2024年第四季度的人民幣173億元增加83.4%至2025年第四季度的人民幣317億元，佔收入百分比由19.6%同比增加14.8個百分點至34.4%。金額及佔收入百分比的增加主要由於我們加強營銷及推廣力度以提升品牌影響力及價格競爭力，從而持續提高用戶交易活躍度與黏性以應對激烈的競爭。

研發開支

研發開支由2024年第四季度的人民幣54億元增加29.7%至2025年第四季度的人民幣70億元，佔收入百分比由6.1%同比增加1.5個百分點至7.6%。金額及佔收入百分比的增加主要是由於公司層面對AI的投入增加以及僱員薪酬開支增加。

一般及行政開支

一般及行政開支由2024年第四季度的人民幣29億元增長24.3%至2025年同期的人民幣37億元，佔收入百分比由3.3%同比增加0.7個百分點至4.0%。金額及佔收入百分比的增加主要由於業務規模導致稅收附加開支增加，以及海外的運營開支增加。

金融及合同資產減值虧損撥備淨額

金融及合同資產減值虧損撥備淨額由2024年第四季度的人民幣170.4百萬元增加至2025年同期的人民幣438.6百萬元，反映金融資產的預期信貸虧損變動。

按公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融投資之公允價值變動

按公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融投資之公允價值變動由2024年第四季度的收益人民幣12.8百萬元增加至2025年同期的收益人民幣15億元，是由於我們投資組合的公允價值波動。

其他收益／(虧損)淨額

其他收益／(虧損)淨額由2024年第四季度的虧損人民幣933.3百萬元變為2025年同期的收益人民幣11億元，主要是由於匯兑虧損轉換為匯兑收益。

經營(虧損)／溢利

由於上述原因，我們於2025年第四季度的經營虧損及經營虧損率分別為人民幣161億元及17.5%，而於2024年同期的經營溢利及經營利潤率分別為人民幣67億元及7.6%。

下表載列按分部劃分的經營(虧損)／溢利及經營(虧損)／利潤率：

	未經審核 截至下列日期止三個月			
	2025年12月31日		2024年12月31日	
	金額	佔收入百分比	金額	佔收入百分比
	(人民幣千元，百分比除外)			
核心本地商業	**(10,045,683)**	**(15.5%)**	12,900,327	19.7%
新業務	**(4,649,846)**	**(17.1%)**	(2,176,014)	(9.5%)
未分配項目	**(1,378,718)**	**不適用**	(4,030,814)	不適用
包括：以股份為基礎的薪酬開支	**(1,348,299)**	**不適用**	(1,772,332)	不適用
經營(虧損)／溢利總額	**(16,074,247)**	**(17.5%)**	6,693,499	7.6%

管理層討論及分析

核心本地商業分部於2025年第四季度的經營虧損為人民幣100億元，而於2024年同期的經營溢利為人民幣129億元。2025年第四季度該分部的經營虧損率為15.5%，而2024年同期的經營利潤率為19.7%。經營溢利及經營利潤率轉為負數，主要由於毛利率下降，以及由於為在激烈的競爭中提升用戶交易活躍度與黏性以及加強品牌影響力而不斷調整業務策略導致與用戶激勵、推廣及廣告相關的開支增加。

新業務分部的經營虧損由2024年第四季度的人民幣22億元增加至2025年同期的人民幣46億元，該分部的經營虧損率由9.5%同比增加7.6個百分點至17.1%。經營虧損及經營虧損率均有所增加主要由於海外業務投資增加，部分被我們努力改善食雜零售業務的運營效率所抵銷。

未分配項目的經營虧損由2024年第四季度的人民幣40億元減少至2025年同期的人民幣14億元，主要是由於匯兑收益／(虧損)由虧損向收益的有利轉變以及我們投資組合的公允價值升值，部分被公司層面對AI和其他項目的投入增加所抵銷。

應佔採用權益法列賬的投資之(虧損)／溢利

應佔採用權益法列賬的投資之(虧損)／溢利由2024年第四季度的溢利人民幣316.5百萬元變為2025年同期的虧損人民幣38.3百萬元，是由於我們的被投資方的財務業績波動。

所得税抵免／(開支)

我們於2025年第四季度錄得所得税抵免人民幣10億元，而2024年同期錄得所得税開支人民幣674.2百萬元。該變動主要由於就税項虧損確認之遞延所得税抵免增加。

期內(虧損)／溢利

由於上述原因，我們於2025年第四季度錄得虧損人民幣151億元，而2024年同期則為溢利人民幣62億元。

2025年第四季度與2025年第三季度的比較

下表載列2025年第四季度及2025年第三季度的比較數字：

	未經審核 截至下列日期止三個月	
	2025年 12月31日	2025年 9月30日
	（人民幣千元）	
收入	**92,096,429**	95,061,955
包括：利息收入	**545,331**	452,134
銷售成本	**(67,969,156)**	(70,307,050)
毛利	**24,127,273**	24,754,905
銷售及營銷開支	**(31,725,691)**	(33,840,668)
研發開支	**(7,029,303)**	(6,936,845)
一般及行政開支	**(3,652,661)**	(2,957,804)
金融及合同資產減值虧損撥備淨額	**(438,565)**	(292,777)
按公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融投資之公允價值變動	**1,496,964**	(389,928)
其他收益／(虧損)淨額	**1,147,736**	(96,233)
經營虧損	**(16,074,247)**	(19,759,350)
財務收入	**498,498**	513,372
財務成本	**(567,481)**	(413,987)
應佔採用權益法列賬的投資之(虧損)／溢利	**(38,325)**	9,541
除所得稅前虧損	**(16,181,555)**	(19,650,424)
所得稅抵免	**1,037,273**	1,018,336
期內虧損	**(15,144,282)**	(18,632,088)
非國際財務報告會計準則計量：		
經調整EBITDA	**(14,024,955)**	(14,841,897)
經調整虧損淨額	**(15,079,906)**	(16,009,634)

管理層討論及分析

收入

我們的收入由2025年第三季度的人民幣951億元下降3.1%至2025年第四季度的人民幣921億元。該下降主要是由於季節性因素影響。

下表載列2025年第四季度及2025年第三季度按分部及類型劃分的收入：

	未經審核 截至2025年12月31日止三個月		
	核心本地商業	新業務	總計
	（人民幣千元）		
收入			
配送服務	**23,594,886**	**–**	**23,594,886**
佣金	**23,778,171**	**1,939,056**	**25,717,227**
在線營銷服務	**13,136,940**	**138,186**	**13,275,126**
其他服務及銷售（包括利息收入）	**4,324,636**	**25,184,554**	**29,509,190**
總計	**64,834,633**	**27,261,796**	**92,096,429**

	未經審核 截至2025年9月30日止三個月		
	核心本地商業	新業務	總計
	（人民幣千元）		
收入			
配送服務	23,038,435	–	23,038,435
佣金	26,398,931	1,627,723	28,026,654
在線營銷服務	13,726,869	133,193	13,860,062
其他服務及銷售（包括利息收入）	3,856,473	26,280,331	30,136,804
總計	67,020,708	28,041,247	95,061,955

核心本地商業分部的收入由2025年第三季度的人民幣670億元減少3.3%至2025年第四季度的人民幣648億元。收入下降主要是由於季節性因素，體現在交易筆數的減少以及商家營銷支出的減少。然而，配送服務收入增加，主要是由於我們通過動態優化營銷策略專注於高質量增長，使得於收入中抵減的用戶補貼減少。

新業務分部的收入由2025年第三季度的人民幣280億元減少2.8%至2025年第四季度的人民幣273億元，主要是由於我們若干新業務的季節性因素影響，部分被海外業務的收入增長所抵銷。

成本及開支

下表載列所示期間按功能劃分的成本及開支明細：

	未經審核 截至下列日期止三個月			
	2025年12月31日		2025年9月30日	
	金額	**佔收入百分比**	金額	佔收入百分比
	（人民幣千元，百分比除外）			
成本及開支：				
銷售成本	**67,969,156**	**73.8%**	70,307,050	74.0%
銷售及營銷開支	**31,725,691**	**34.4%**	33,840,668	35.6%
研發開支	**7,029,303**	**7.6%**	6,936,845	7.3%
一般及行政開支	**3,652,661**	**4.0%**	2,957,804	3.1%

管理層討論及分析

銷售成本

銷售成本由2025年第三季度的人民幣703億元下降3.3%至2025年第四季度的人民幣680億元，佔收入百分比為73.8%，環比保持穩定。金額的減少主要由於受季節性因素導致交易筆數減少，部分被海外業務擴張所抵銷。

銷售及營銷開支

銷售及營銷開支由2025年第三季度的人民幣338億元減少6.2%至2025年第四季度的人民幣317億元，佔收入百分比由35.6%環比減少1.2個百分點至34.4%。金額及佔收入百分比的減少主要由於通過動態優化營銷策略減少了推廣、廣告開支和用戶激勵。

研發開支

研發開支於2025年第四季度為人民幣70億元，佔收入百分比為7.6%，金額及佔收入百分比環比均保持穩定。

一般及行政開支

一般及行政開支由2025年第三季度的人民幣30億元增長23.5%至2025年第四季度的人民幣37億元，佔收入百分比由3.1%環比增加0.9個百分點至4.0%。金額及佔收入百分比的增加主要由於業務規模導致稅收附加開支增加，以及海外的運營開支增加。

金融及合同資產減值虧損撥備淨額

金融及合同資產減值虧損撥備淨額由2025年第三季度的人民幣292.8百萬元增加至2025年第四季度的人民幣438.6百萬元，反映金融資產的預期信貸虧損變動。

按公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融投資之公允價值變動

按公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融投資之公允價值變動由2025年第三季度的虧損人民幣389.9百萬元變為2025年第四季度的收益人民幣15億元，是由於我們投資組合的公允價值波動。

其他收益／(虧損)淨額

其他收益／(虧損)淨額由2025年第三季度的虧損人民幣96.2百萬元變為2025年第四季度的收益人民幣11億元，主要由於匯兑收益／(虧損)的波動。

經營虧損

由於上述原因，我們於2025年第四季度的經營虧損及經營虧損率分別為人民幣161億元及17.5%，而於2025年第三季度的經營虧損及經營虧損率分別為人民幣198億元及20.8%。

下表載列按分部劃分的經營虧損及經營虧損率：

	未經審核 截至下列日期止三個月			
	2025年12月31日		2025年9月30日	
	金額	佔收入百分比	金額	佔收入百分比
	(人民幣千元，百分比除外)			
核心本地商業	**(10,045,683)**	**(15.5%)**	(14,071,010)	(21.0%)
新業務	**(4,649,846)**	**(17.1%)**	(1,277,909)	(4.6%)
未分配項目	**(1,378,718)**	**不適用**	(4,410,431)	不適用
包括：以股份為基礎的薪酬開支	**(1,348,299)**	**不適用**	(1,558,306)	不適用
經營虧損總額	**(16,074,247)**	**(17.5%)**	(19,759,350)	(20.8%)

管理層討論及分析

核心本地商業分部的經營虧損由2025年第三季度的人民幣141億元收窄至2025年第四季度的人民幣100億元，該分部的經營虧損率由21.0%環比改善5.5個百分點至15.5%。經營虧損及經營虧損率的改善主要由於毛利率上升以及我們通過動態優化營銷策略專注於高質量增長，使得推廣、廣告和用戶激勵開支減少。

新業務分部的經營虧損由2025年第三季度的虧損人民幣13億元增加至2025年第四季度的人民幣46億元，該分部的經營虧損率由4.6%環比增加12.5個百分點至17.1%。經營虧損及經營虧損率均有所增加主要由於對海外業務的投資增加以及我們若干新業務的季節性因素導致收入下降所帶來的經營槓桿的不利影響。

未分配項目的經營虧損由2025年第三季度的人民幣44億元減少至2025年第四季度的人民幣14億元，主要是由於匯兑收益／(虧損)由虧損向收益的有利轉變以及我們投資組合的公允價值升值。

應佔採用權益法列賬的投資之(虧損)／溢利

應佔採用權益法列賬的投資之(虧損)／溢利由2025年第三季度的溢利人民幣9.5百萬元變為2025年第四季度的虧損人民幣38.3百萬元，是由於我們的被投資方的財務業績波動。

所得税抵免

所得税抵免於2025年第四季度為人民幣10億元，環比保持穩定。

期內虧損

由於上述原因，我們於2025年第四季度錄得虧損人民幣151億元，而2025年第三季度則為虧損人民幣186億元。

截至2025年12月31日止年度與截至2024年12月31日止年度的比較

下表載列截至2025年及2024年12月31日止年度的比較數字：

	截至下列日期止年度	
	2025年12月31日	2024年12月31日
	（人民幣千元）	
收入	**364,854,746**	337,591,576
包括：利息收入	**1,746,150**	1,964,341
銷售成本	**(253,846,120)**	(207,806,982)
毛利	**111,008,626**	129,784,594
銷售及營銷開支	**(102,934,044)**	(63,975,235)
研發開支	**(25,998,265)**	(21,053,601)
一般及行政開支	**(11,916,432)**	(10,729,203)
金融及合同資產減值虧損撥備淨額	**(872,035)**	(897,505)
按公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融投資之公允價值變動	**2,393,393**	140,921
其他收益淨額	**3,277,620**	3,574,985
經營（虧損）／溢利	**(25,041,137)**	36,844,956
財務收入	**2,011,535**	1,291,807
財務成本	**(1,886,802)**	(1,337,038)
應佔採用權益法列賬的投資之溢利	**78,892**	1,185,704
除所得稅前（虧損）／溢利	**(24,837,512)**	37,985,429
所得稅抵免／（開支）	**1,483,318**	(2,177,107)
年內（虧損）／溢利	**(23,354,194)**	35,808,322
非國際財務報告會計準則計量：		
經調整EBITDA	**(13,783,205)**	49,119,400
經調整（虧損）／溢利淨額	**(18,648,001)**	43,772,449

管理層討論及分析

收入

我們的收入由2024年的人民幣3,376億元增長8.1%至2025年的人民幣3,649億元。

下表載列2025年及2024年按分部及類型劃分的收入：

	截至2025年12月31日止年度		
	核心本地商業	新業務	總計
	（人民幣千元）		
收入			
配送服務	**96,067,515**	**–**	**96,067,515**
佣金	**99,233,887**	**6,242,900**	**105,476,787**
在線營銷服務	**51,461,974**	**458,405**	**51,920,379**
其他服務及銷售（包括利息收入）	**14,062,718**	**97,327,347**	**111,390,065**
總計	**260,826,094**	**104,028,652**	**364,854,746**

	截至2024年12月31日止年度		
	核心本地商業	新業務	總計
	（人民幣千元）		
收入			
配送服務	98,065,260	–	98,065,260
佣金	92,288,620	3,052,336	95,340,956
在線營銷服務	48,836,066	404,326	49,240,392
其他服務及銷售（包括利息收入）	11,057,550	83,887,418	94,944,968
總計	250,247,496	87,344,080	337,591,576

核心本地商業分部的收入由2024年的人民幣2,502億元增長4.2%至2025年的人民幣2,608億元。年度購買頻次的增長及不同業務間的交叉銷售推動交易筆數及交易金額的穩健增長，連同在線營銷活躍商家數量的穩健增長，推動我們2025年收入的韌性增長。配送服務的收入略有下降主要是因為我們加強營銷及推廣力度以提升品牌影響力及價格競爭力，從而持續提高用戶交易活躍度與黏性以應對激烈競爭，使得於收入中扣除的補貼增加。

儘管受到關停「美团優選」的影響，新業務分部的收入仍由2024年的人民幣873億元增長19.1%至2025年的人民幣1,040億元。

成本及開支

下表載列所示年度按功能劃分的成本及開支明細：

	截至下列日期止年度			
	2025年12月31日		2024年12月31日	
	金額	**佔收入百分比**	金額	佔收入百分比
	（人民幣千元，百分比除外）			
成本及開支：				
銷售成本	**253,846,120**	**69.6%**	207,806,982	61.6%
銷售及營銷開支	**102,934,044**	**28.2%**	63,975,235	19.0%
研發開支	**25,998,265**	**7.1%**	21,053,601	6.2%
一般及行政開支	**11,916,432**	**3.3%**	10,729,203	3.2%

管理層討論及分析

銷售成本

銷售成本由2024年的人民幣2,078億元增長22.2%至2025年的人民幣2,538億元，佔收入百分比由61.6%同比增加8.0個百分點至69.6%。金額的增加主要由於即時配送交易筆數增加、騎手補貼提高、食雜零售業務及海外業務的擴張。銷售成本佔收入百分比增加主要由於於收入中扣除的補貼增加、為確保在激烈的競爭中的服務質量而提高騎手補貼及福利，以及對海外業務的投入增加，部分被食雜零售業務的運營效率改善所抵銷。

銷售及營銷開支

銷售及營銷開支由2024年的人民幣640億元增加60.9%至2025年的人民幣1,029億元，佔收入百分比由19.0%同比增加9.2個百分點至28.2%。金額及佔收入百分比的增加主要由於我們加強營銷及推廣力度以提升品牌影響力及價格競爭力，從而持續提高用戶交易活躍度與黏性以應對激烈的行業競爭。

研發開支

研發開支由2024年的人民幣211億元增加23.5%至2025年的人民幣260億元，佔收入百分比由6.2%同比增加0.9個百分點至7.1%。金額及佔收入百分比的增加主要是由於公司層面對AI的投入增加及僱員薪酬開支增加。

一般及行政開支

一般及行政開支由2024年的人民幣107億元增加11.1%至2025年的人民幣119億元，主要由於業務規模導致税收附加開支增加，以及海外的運營開支增加。2025年佔收入百分比為3.3%，同比保持穩定。

金融及合同資產減值虧損撥備淨額

金融及合同資產減值虧損撥備淨額由2024年的人民幣897.5百萬元減少至2025年的人民幣872.0百萬元，反映金融資產的預期信貸虧損變動。

按公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融投資之公允價值變動

按公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融投資之公允價值變動由2024年的收益人民幣140.9百萬元增加至2025年的收益人民幣24億元，是由於我們投資組合的公允價值波動。

其他收益淨額

其他收益淨額於2025年為人民幣33億元，而於2024年為人民幣36億元，主要由於理財投資之公允價值變動及收益的減少，部分被匯兑虧損轉換為匯兑收益所抵銷。

經營（虧損）／溢利

由於上述原因，我們於2025年的經營虧損及經營虧損率分別為人民幣250億元及6.9%，而於2024年的經營溢利及經營利潤率分別為人民幣368億元及10.9%。

下表載列按分部劃分的經營（虧損）／溢利及經營（虧損）／利潤率：

	截至下列日期止年度			
	2025年12月31日		2024年12月31日	
	金額	佔收入百分比	金額	佔收入百分比
	（人民幣千元，百分比除外）			
核心本地商業	(6,904,083)	(2.6%)	52,415,162	20.9%
新業務	(10,082,340)	(9.7%)	(7,273,314)	(8.3%)
未分配項目	(8,054,714)	不適用	(8,296,892)	不適用
包括：以股份為基礎的薪酬開支	(6,001,867)	不適用	(7,582,693)	不適用
經營（虧損）／溢利總額	(25,041,137)	(6.9%)	36,844,956	10.9%

核心本地商業分部於2025年的經營虧損為人民幣69億元，而於2024年的經營溢利為人民幣524億元。2025年該分部的經營虧損率為2.6%，而2024年的經營利潤率為20.9%。經營溢利及經營利潤率轉為負數，主要由於毛利率下降，以及由於為在激烈的競爭中提升用戶交易活躍度與黏性以及加強品牌影響力而不斷調整業務策略使得與用戶激勵、推廣及廣告相關的開支增加。

新業務分部的經營虧損由2024年的人民幣73億元增加至2025年的人民幣101億元，該分部的經營虧損率由8.3%同比增加1.4個百分點至9.7%。經營虧損及經營虧損率均有所增加主要由於對海外業務的投入增加，部分被我們努力改善食雜零售業務的運營效率所抵銷。

管理層討論及分析

未分配項目的經營虧損由2024年的人民幣83億元減少至2025年的人民幣81億元。該變動主要是由於匯兑收益／(虧損)由虧損向收益的有利轉變、我們投資組合的公允價值升值以及以股份為基礎的薪酬開支減少。該等收益部分被理財投資之公允價值變動的增量收益同比減少以及公司層面對AI和其他項目的投入增加所抵銷。

應佔採用權益法列賬的投資之溢利

應佔採用權益法列賬的投資之溢利由2024年的人民幣12億元減少至2025年的人民幣78.9百萬元，是由於我們的被投資方的財務業績波動。

所得税抵免／(開支)

我們於2025年錄得所得税抵免人民幣15億元，而2024年錄得所得税開支人民幣22億元。該變動主要由於就税項虧損確認之遞延所得税抵免增加。

年內(虧損)／溢利

由於上述各項，我們於2025年錄得虧損人民幣234億元，而2024年則為溢利人民幣358億元。

非國際財務報告會計準則計量與最接近的根據國際財務報告會計準則編製的計量之間的調節

為補充我們根據國際財務報告會計準則編製及呈列的綜合業績，我們亦採用經調整EBITDA及經調整溢利淨額作為額外財務計量，而該等額外財務計量並非由國際財務報告會計準則所規定或根據國際財務報告會計準則進行呈列。我們認為，該等非國際財務報告會計準則計量有助於通過消除我們的管理層認為並非表示我們經營表現的項目(如若干非現金或一次性項目及若干投資交易)的潛在影響來比較各期間及公司間的經營表現。將該等非國際財務報告會計準則計量作為一種分析工具使用存在局限性，任何人士不應將有關計量視為獨立於我們根據國際財務報告會計準則所呈報之經營業績或財務狀況或將其視作可用於分析有關經營業績或財務狀況之替代工具。此外，該等非國際財務報告會計準則計量的定義可能與其他公司所用的類似詞彙有所不同。

經調整EBITDA指就以下各項作出調整的年內／期內溢利／(虧損)：(i)按公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融投資之公允價值變動、其他收益／(虧損)淨額的若干項目、財務收入、財務成本、應佔採用權益法列賬的投資之溢利／(虧損)及所得税抵免／(開支)；及(ii)若干非現金或一次性項目，包括以股份為基礎的薪酬開支、無形資產攤銷、物業、廠房及設備折舊及若干減值及開支撥回／(撥備)。

經調整溢利淨額指就以下各項作出調整的年內／期內溢利／(虧損)：(i)若干非現金或一次性項目，包括以股份為基礎的薪酬開支、內部往來產生的匯兑收益／(虧損)、收購產生的無形資產攤銷及若干減值及開支撥回／(撥備)；(ii)若干投資的收益／(虧損)淨額；及(iii)相關所得税影響。

下表載列截至2025年及2024年12月31日止三個月、截至2025年9月30日止三個月以及截至2025年及2024年12月31日止年度的非國際財務報告會計準則計量與最接近的根據國際財務報告會計準則編製的計量之間的調節。

	未經審核 截至下列日期止三個月		
	2025年 12月31日	2024年 12月31日	2025年 9月30日
		（人民幣千元）	
期內（虧損）／溢利	**(15,144,282)**	6,222,051	(18,632,088)
調整項目：			
以股份為基礎的薪酬開支	**1,348,299**	1,772,332	1,558,306
內部往來產生的匯兑（收益）／虧損	**(628,212)**	1,668,043	(153,975)
投資產生的（收益）／虧損淨額[附註(i)]	**(1,537,272)**	78,069	335,243
減值及開支撥備	**614,719**	73,327	1,017,919
收購產生的無形資產攤銷	**51,693**	42,605	51,504
税務影響[附註(ii)]	**215,149**	(7,889)	(186,543)
經調整（虧損）／溢利淨額	**(15,079,906)**	9,848,538	(16,009,634)
調整項目：			
所得税（抵免）／開支（未在經調整（虧損）／溢利淨額中調整）	**(1,252,422)**	682,138	(831,793)
應佔採用權益法列賬的投資之虧損／（溢利）（未在經調整（虧損）／溢利淨額中調整）	**139,666**	(311,725)	45,935
財務收入	**(498,498)**	(354,470)	(513,372)
財務成本	**567,481**	468,151	413,987
其他收益淨額的若干項目	**(703,425)**	(1,046,580)	(577,598)
軟件及其他攤銷	**16,636**	18,124	16,116
物業、廠房及設備折舊	**2,785,513**	2,218,416	2,614,462
經調整EBITDA	**(14,024,955)**	11,522,592	(14,841,897)

附註(i) 主要包括若干投資相關之公允價值變動、出售被投資方或附屬公司之收益或虧損、攤薄收益或虧損以及若干應佔採用權益法列賬的投資之溢利或虧損。

附註(ii) 税務影響主要包括有關以股份為基礎的薪酬開支、內部往來產生的匯兑收益／（虧損）、投資產生的收益／（虧損）淨額、減值及開支撥回／（撥備）及收購產生的無形資產攤銷的税務影響。

管理層討論及分析

	未經審核 截至下列日期止年度	
	2025年12月31日	2024年12月31日
	（人民幣千元）	
年內（虧損）／溢利	**(23,354,194)**	35,808,322
調整項目：		
以股份為基礎的薪酬開支	**6,001,867**	7,582,693
內部往來產生的匯兑（收益）／虧損	**(1,512,297)**	119,455
投資產生的收益淨額	**(2,334,922)**	(192,795)
減值及開支撥備	**2,060,775**	202,480
收購產生的無形資產攤銷	**199,888**	171,127
税務影響	**290,882**	81,167
經調整（虧損）／溢利淨額	**(18,648,001)**	43,772,449
調整項目：		
所得税（抵免）／開支（未在經調整（虧損）／溢利淨額中調整）	**(1,774,200)**	2,095,940
應佔採用權益法列賬的投資之虧損／（溢利）（未在經調整（虧損）／溢利淨額中調整）	**13,070**	(934,361)
財務收入	**(2,011,535)**	(1,291,807)
財務成本	**1,886,802**	1,337,038
其他收益淨額的若干項目	**(3,248,492)**	(4,110,082)
軟件及其他攤銷	**62,520**	68,522
物業、廠房及設備折舊	**9,936,631**	8,181,701
經調整EBITDA	**(13,783,205)**	49,119,400

流動資金及資本資源

我們以往主要通過股東的出資，透過銀行借款、發行和出售權益性證券及債券進行的融資來滿足我們的現金需求。截至2025年12月31日，我們持有的現金及現金等價物和短期理財投資分別為人民幣1,068億元和人民幣601億元。

下表載列我們於所示年度的現金流量：

	截至下列日期止年度	
	2025年12月31日	2024年12月31日
	（人民幣千元）	
經營活動（所用）／所得現金流量淨額	**(13,815,001)**	57,146,784
投資活動所得現金流量淨額	**29,772,868**	10,205,252
融資活動所得／（所用）現金流量淨額	**21,242,677**	(30,414,660)
現金及現金等價物增加淨額	**37,200,544**	36,937,376
年初現金及現金等價物	**70,834,097**	33,339,754
現金及現金等價物匯兑（虧損）／收益	**(1,263,275)**	556,967
年末現金及現金等價物	**106,771,366**	70,834,097

經營活動所用現金流量淨額

經營活動所用現金流量淨額指經營所用現金減已付所得税。經營所用現金主要包括我們的除所得税前虧損，且就非現金項目及營運資本的變動作出調整。

截至2025年12月31日止年度，經營活動所用現金流量淨額為人民幣138億元，主要歸因於除所得税前虧損，且就以下項目作出調整：(i)折舊及攤銷、以股份為基礎的薪酬開支以及理財投資及其他投資相關的公允價值變動及收益；及(ii)與業務發展因素相符的營運資本的淨減少。

管理層討論及分析

投資活動所得現金流量淨額

截至2025年12月31日止年度，投資活動所得現金流量淨額為人民幣298億元，乃主要來自理財投資現金淨流入，部分被資本支出以及若干其他投資所抵銷。

融資活動所得現金流量淨額

截至2025年12月31日止年度，融資活動所得現金流量淨額為人民幣212億元，乃主要由於發行應付票據及借款所得款項，部分被償還優先票據本金及利息、贖回可換股債券及支付租賃負債所抵銷。

資本負債比率

截至2025年12月31日，我們的資本負債比率約為53%，乃按借款及應付票據總額除以本公司權益持有人應佔權益總額計算。截至2025年12月31日，我們約55%的計息債務及借款的到期日為三年或以上。所有計息債務及借款均不附帶財務契約條款。

或然負債

截至2025年12月31日，本集團並無任何重大或然負債。

所持投資

截至2025年12月31日，我們計入綜合財務狀況表的投資組合價值約為人民幣45,612百萬元（2024年12月31日：人民幣41,309百萬元），分類如下：

- 採用權益法列賬的投資；
- 按公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融投資；及
- 按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的其他金融投資。

綜合財務狀況表上述項目的變動已分別於本年度報告的綜合財務報表附註12、附註19及附註20中予以披露。

我們管理投資組合的首要目標為持續實施「零售+科技」戰略。我們集中於能夠擴充消費者和商家規模、改善產品及服務供應、加強配送網絡，或參與發展尖端技術的投資。我們的投資包括先進科技（例如人工智能、半導體及機器人）、可提升未來與平台協同效益的移動技術、可提高服務行業整體效率的商家賦能解決方案（例如支付系統及供應鏈管理系統），以及可增加平台供給的連鎖酒店，繼而加強業務並改善效率。

截至2025年12月31日，我們於被投資上市實體的公允價值為人民幣20,632百萬元（2024年12月31日：人民幣27,194百萬元）。截至2025年12月31日，我們並無賬面價值佔總資產5%或以上的單筆投資。

除本報告所披露者外，我們的投資組合中概無將影響本公司表現而需根據上市規則附錄D2第32段予以披露的重大變化。

附屬公司及聯屬公司的重大收購及出售事項

截至2025年12月31日止年度，我們並無任何有關附屬公司、聯營公司、合營企業及聯屬公司的重大收購或出售事項。

外匯風險

外匯風險產生自未來商業交易或已確認資產及負債以非本集團實體功能貨幣的貨幣計值或源於若干境外業務淨投資。本公司的功能貨幣為美元，而其在不同國家和地區經營的附屬公司的功能貨幣則主要為其當地法定貨幣。我們通過定期審查我們的外匯風險敞口淨額管理我們的外匯風險，並盡可能通過自然對沖將該等風險降至最低。我們主要在中國經營業務，大部分交易均以人民幣結算。管理層認為並無重大金融資產或負債以我們各實體功能貨幣以外的貨幣計值，因此業務並無面對任何重大外匯風險。為更好地管理位於中國的若干主要境外業務淨投資的外匯風險，我們訂立固定對固定交叉貨幣利率掉期合約（「**掉期合約**」），其於綜合財務報表附註3.1.1(a)中予以披露。

截至2025年12月31日，我們的業務並無重大外匯風險敞口。

資產押記

截至2025年12月31日，我們並無質押任何資產以籌集資金，而我們的部分資產押記情況於綜合財務報表附註31中披露。

管理層討論及分析

重大投資及資本資產的未來計劃

除本年度報告所披露者外，截至2025年12月31日，我們並無有關重大投資及資本資產的其他計劃。

僱員

截至2025年12月31日，我們合共約有111,298名全職僱員。我們幾乎所有的僱員都在中國，主要在北京及上海的總部，其餘在成都、石家莊、武漢、深圳等城市。

作為我們招聘及保留人才策略的一部分，我們為僱員提供有競爭力的薪資、基於績效的現金激勵及其他激勵措施。我們已經採納培訓計劃，據此，我們的僱員定期接受管理、技術、監管及其他內部發言人及外部顧問的培訓。

根據中國法規的要求，我們參與由適用的地方市政府及省政府組織的住房公積金及各種僱員社會保障計劃，包括住房、養老、醫療、生育、工傷及失業福利計劃。我們按僱員工資的特定百分比作出供款。我們亦為僱員購買商業健康保險及意外保險。獎金通常酌情發放，且部分基於僱員績效及部分基於我們業務的整體表現。我們已向僱員授予並計劃在未來繼續向僱員授予股權激勵獎勵，以激勵他們為我們的成長及發展做出貢獻。

有關僱員薪酬、薪酬政策、獎金及股票激勵計劃的更多詳情載於綜合財務報表附註8及附註33。

董事及高級管理層

本公司董事及高級管理層於本年度報告日期的履歷載列如下：

董事

執行董事

王興，47歲，創始人、執行董事、首席執行官兼董事長。王興負責本公司的整體戰略規劃、業務方向及管理並領導高級管理團隊。王興於2010年創立美团網(meituan.com)，目前擔任本公司多家附屬公司、綜合聯屬實體及經營實體的董事。

王興在互聯網行業擁有超過17年的管理及經營經驗。在共同創立本公司之前，他於2005年12月參與創立了中國第一個大學生社交網站校內網(xiaonei.com)，並於2005年12月至2007年4月擔任首席執行官。校內網(xiaonei.com)於2006年10月出售予千橡互動集團，後來更名為人人網（紐交所代碼：RENN）。王興亦於2007年5月參與創立了專門從事迷你博客的社交媒體公司飯否網(fanfou.com)，並於2007年5月至2009年7月期間負責該公司的管理及經營。王興自2019年7月起擔任理想汽車（納斯達克股份代號：LI）的董事，而理想汽車於2021年8月12日於聯交所上市（聯交所股份代號：2015），王興獲委任為其非執行董事。王興自2025年3月31日起獲委任為泰康保險集團股份有限公司獨立董事。

王興於2001年7月獲得中國清華大學電子工程學士學位，並於2005年1月獲美國特拉華大學電子工程碩士學位。

穆榮均，46歲，本公司聯合創始人、執行董事兼高級副總裁，負責本公司的金融服務及公司事務。

穆榮均在互聯網行業擁有超過17年的管理及經營經驗。在共同創辦本公司之前，他曾於2005年7月至2007年5月在領先的中文互聯網搜索提供商百度公司（納斯達克股份代號：BIDU）擔任高級軟件工程師及項目經理。穆榮均亦是專門從事迷你博客的社交媒體公司飯否網(fanfou.com)的聯合創始人，並於2007年5月至2009年7月擔任該公司技術總監。

穆榮均於2002年7月獲清華大學自動化工程學士學位，並於2005年7月獲清華大學計算機科學與技術碩士學位。

董事及高級管理層

獨立非執行董事

歐高敦，63歲，獨立非執行董事，於2018年9月獲委任為董事，負責就財務及會計事務以及企業管治事宜，以及須遵守董事會指引及須經董事會審批的其他事宜提供獨立意見。

歐高敦於1986年加入麥肯錫諮詢公司，並於1998年7月起擔任高級合夥人直至彼於2015年8月退任。他於2003年7月至2015年6月為麥肯錫諮詢公司的全球股東董事會成員。

歐高敦在其擔任麥肯錫諮詢公司高級合夥人以及聯想集團有限公司（聯交所股份代號：992）及太古股份有限公司（聯交所股份代號：00019及00087）董事及董事委員會成員期間獲得了大量企業管治經驗。其企業管治經驗包括（其中包括）(i)審閱、監督公司政策、實務及合規，並提出建議；(ii)建議措施以確保董事會與股東之間的有效溝通；(iii)對建議關連交易發表意見；及(iv)了解上市規則規定及以公司及股東整體最佳利益為前提行事的董事職責。

歐高敦於1984年6月獲牛津大學工程學學士學位，並於1986年6月獲哈佛大學工商管理碩士學位。

歐高敦自2019年9月起擔任EQT AB（斯德哥爾摩股份代號：EQT）獨立非執行董事。他於2015年9月獲委任為聯想集團有限公司（聯交所股份代號：992）非執行董事，並於2016年9月獲調任為獨立非執行董事。他亦自2015年8月起擔任太古股份有限公司（聯交所股份代號：00019及00087）獨立非執行董事以及自2023年1月擔任Fidelity China Special Situations PLC（倫敦證券交易所股份代號：FCSS）非執行董事。他曾於2022年10月至2024年1月擔任Sondrel (Holdings) PLC（倫敦證券交易所股份代號：SND）獨立非執行董事。他亦曾於2015年8月至2024年12月擔任英中貿易協會副主席。

冷雪松，57歲，獨立非執行董事，於2018年9月獲委任為董事，負責就財務、行政人員薪酬及企業管治事宜，以及須遵守董事會指引及須經董事會審批的其他事宜提供獨立意見。

冷雪松於1999年9月加入一家國際私募股權公司華平投資集團擔任總經理，並於2007年8月離任時擔任董事總經理。於2007年9月至2014年12月，他擔任泛大西洋投資集團董事總經理，專注於北亞的投資機會。於2015年1月，冷雪松創立了專注於中國的私募股權基金Lupin Capital。

冷雪松在其擔任私募股權基金董事總經理以及香港及美國多個上市公司非執行董事的過程中獲得了大量企業管治經驗。其於以下方面擁有累積企業管治經驗：(i)審閱、監督公司政策及合規，並提供建議；(ii)促進董事會與股東之間的有效溝通；及(iii)了解上市規則規定及以公司及股東整體最佳利益為前提行事的董事職責。

冷雪松於1992年7月獲上海交通大學國際工業貿易學士學位，並於1999年5月獲賓夕法尼亞大學沃頓商學院工商管理碩士學位。

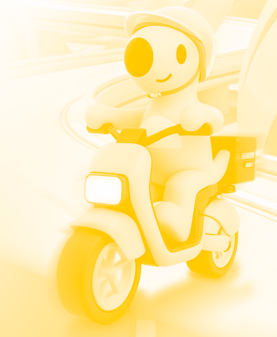
冷雪松於2006年9月至2007年8月擔任中國滙源果汁集團有限公司（聯交所股份代號：1886）非執行董事及於2008年8月至2015年6月擔任中升集團控股有限公司（聯交所股份代號：881）非執行董事。彼曾於2008年3月至2015年12月擔任無錫藥明康德新藥開發有限公司（紐交所代碼：WX）非執行董事及於2010年9月至2014年12月擔任搜房控股有限公司（紐交所代碼：SFUN）非執行董事。彼亦於2019年7月至2022年5月擔任中指控股有限公司（納斯達克股份代號：CIH）獨立董事。彼自2025年1月起擔任無錫藥明康德新藥開發股份有限公司（聯交所股份代號：2359）獨立非執行董事。

沈向洋，59歲，獨立非執行董事，於2018年9月獲委任為董事，負責就技術創新、全球科技及互聯網行業趨勢，以及須遵守董事會指引及須經董事會審批的其他事宜提供獨立意見。

沈向洋於1996年11月加入Microsoft Research，擔任華盛頓州雷德蒙德的研究員。於1998年11月，他作為微軟中國研究院（後來更名為微軟亞洲研究院）的創始成員之一移居北京，並於此擔任九年的研究員，隨後擔任微軟亞洲研究院董事總經理及微軟公司傑出工程師。於2007年10月至2013年11月，沈向洋擔任企業副總裁，負責Bing的搜索產品開發。自2013年11月至2020年2月，彼擔任微軟公司執行副總裁。彼自2019年10月起擔任有道公司（紐交所代碼：DAO）的獨立非執行董事，以及自2023年6月起擔任萬科企業股份有限公司（聯交所股份代號：2202）的獨立非執行董事。

沈向洋已以其作為微軟公司執行副總裁的身份獲得企業管治經驗。其主要企業管治經驗包括(i)對內部控制系統及政策提出建議；(ii)定期與董事會交流；及(iii)實施企業管治措施。

沈向洋於1996年8月獲卡耐基梅隆大學機器人學博士學位。彼於2017年2月獲選入美國國家工程學院。



董事及高級管理層

楊敏德，73歲，獨立非執行董事，於2023年6月獲委任為董事，負責就本公司的業務發展、企業管治等事宜向董事會提供獨立意見和多元的視角。

楊敏德自1995年4月起擔任溢達集團主席，自2017年12月起擔任亞洲太平洋經濟合作組織(APEC)商貿諮詢理事會的中國香港委任代表。彼亦自2012年8月及2003年10月起分別擔任哈佛大學環球顧問委員會及清華大學經濟管理學院顧問委員會委員。

楊敏德自2022年7月起擔任國際商會執行董事。彼自2019年7月起擔任百威亞太控股有限公司(聯交所股份代號：1876)之獨立非執行董事，及曾擔任香港上海滙豐銀行有限公司(滙豐控股有限公司(聯交所股份代號：0005)附屬公司)(自2003年7月至2019年4月)及太古股份有限公司(聯交所股份代號：0019及0087)(自2002年10月至2017年5月)之獨立非執行董事。

楊敏德於1974年2月取得麻省理工學院理學士學位，並於1976年6月取得哈佛商學院工商管理碩士學位。彼分別於2009年7月及2013年7月獲香港特別行政區政府頒授太平紳士及金紫荊星章。

高級管理層

王興，47歲，創始人、執行董事、首席執行官兼董事長。詳情請參閱上文「董事及高級管理層 — 執行董事」一節。

穆榮均，46歲，本公司聯合創始人、執行董事兼高級副總裁。詳情請參閱上文「董事及高級管理層 — 執行董事」一節。

陳少暉，45歲，本公司首席財務官兼高級副總裁，負責本公司的財務、戰略規劃、投資及資本市場活動。

於2014年11月加入本公司前，陳少暉於2004年6月至2005年10月擔任科爾尼管理諮詢公司分析師、於2005年10月至2008年8月擔任美國中經合集團投資經理及於2011年1月至2014年10月擔任騰訊（聯交所股份代號：700）投資董事。

於2018年7月，陳少暉獲委任為貓眼娛樂（聯交所股份代號：1896）非執行董事。

陳少暉於2004年6月獲北京大學經濟學學士學位，並於2010年5月獲哈佛大學工商管理碩士學位。

陳少暉曾於2018年8月至2023年3月擔任北京光線傳媒股份有限公司（深圳證券交易所證券代碼：300251）董事。

王莆中，42歲，現任美团核心本地商業板塊CEO，負責美团平台、基礎研發平台、業務研發平台、到店餐飲、服務零售、酒店旅遊、外賣、履約平台、閃購、醫藥健康等十個業務，主導美团核心本地商業的發展戰略制定。

王莆中於2015年加入美团，成功帶領公司的餐飲外賣業務及即時配送網絡躋身全球領先地位，同時實現了可持續增長。他主導推出「Everything Now（萬物到家）」理念，並引領其戰略落地實施，推動美团閃購、無人機及其他新業務的增長與運營，同時引領行業實踐規範。

王莆中於2006年6月獲華北電力大學工學學士學位。

董事會報告

董事會欣然提呈其報告，連同本集團於報告期間的經審核綜合財務報表。

全球發售

本公司根據開曼群島法律於2015年9月25日在開曼群島註冊成立為獲豁免有限公司。本公司的B類股份於上市日期在聯交所主板上市。

主要業務

美团是一家科技零售公司，通過科技於廣泛的零售領域提供多樣化的日常用品及服務，包括餐飲外賣、到店、酒店及旅遊預訂、其他服務及銷售。美团的主要附屬公司的業務載於綜合財務報表附註11。

業績

本集團截至2025年12月31日止年度的業績載於本年度報告綜合全面收益表。

股息政策及末期股息

本公司是根據開曼群島法律註冊成立的控股公司。因此，任何未來股息的派付及金額亦將取決於從其附屬公司收到的股息的可用情況。中國法律規定，僅可以根據中國會計準則計算的年度稅後利潤派付股息，這與其他司法權區的公認會計原則（包括國際財務報告會計準則）的許多方面有所不同。中國法律亦規定外商投資企業分配當年稅後利潤（如有）時，應當提取利潤的10%（作為法定公積金，直至法定公積金累計金額達到該等企業註冊資本的50%或以上）列入公司法定公積金。外資企業亦可能根據中國會計準則將其部分稅後利潤酌情分配至任意公積金。該等法定公積金及任意公積金不可作為現金股息進行分派。向股東分派的股息在股東或董事（如適用）批准股息期間確認為負債。根據開曼群島法律，股息可從(a)溢利（即期或保留）或(b)股份溢價中分配。本公司目前並無預期的派息比率。取決於本公司及本集團之財務狀況以及本公司股息政策內所載條件及因素，可建議派付及／或宣派股息，惟須依照組織章程細則及適用法律獲得董事會或股東批准。概無股東已放棄或同意放棄任何股息的安排。

董事會不建議派付截至2025年12月31日止年度的末期股息。

業務回顧

本集團報告期間的業務回顧及表現分析載於本年度報告「主席報告」、「管理層討論及分析」、「企業管治報告」及「環境、社會及管治報告」等章節。

所得款項淨額用途

發行2027年債券及2028年債券所得款項淨額用途

於2021年4月27日，本公司發行本金額合計1,483,600,000美元、初步換股價為每股431.24港元（可予調整）於2027年到期的美元計值零息可換股債券（「**2027年債券**」）及本金額合計1,500,000,000美元、初步換股價為每股431.24港元（可予調整）於2028年到期的美元計值零息可換股債券（「**2028年債券**」）。本公司擬將2027年債券及2028年債券的所得款項淨額總計約2,971.5百萬美元用於科技創新，包括自動配送車、無人機配送等前沿技術領域的研發，以及一般企業用途。於報告期間，2027年債券及2028年債券的所得款項淨額中約9.9百萬美元已用於科技創新，而截至2025年及2024年12月31日，分別有148.9百萬美元及158.8百萬美元仍未動用。本公司預計將根據該等擬定用途於2027年債券及2028年債券發行起計5年內悉數動用所得款項淨額的餘額。先前披露的所得款項淨額的擬定用途概無變動。有關進一步詳情，請參閱本公司日期為2021年4月20日、2021年4月27日及2021年4月28日的公告。

董事會報告

主要客戶及供應商

主要客戶

截至2025年12月31日止年度，本集團五大客戶佔本集團總收入的30%以下。

主要供應商

截至2025年12月31日止年度，本集團五大供應商佔本集團總採購的30%以下。

物業、廠房及設備

本集團於報告期間的物業、廠房及設備變動詳情載於綜合財務報表附註15。

股本

本集團於報告期間的股本變動詳情載於綜合財務報表附註26。

儲備

本集團於報告期間的儲備變動詳情載於綜合財務報表附註27。

可分派儲備

截至2025年12月31日，本公司可予分派的儲備約為人民幣3,174億元。

銀行貸款及其他借款

本集團截至2025年12月31日的銀行貸款及其他借款的詳情載於綜合財務報表附註31。

發行債務證券

於2025年11月，本公司發行(i)本金總額人民幣20.8億元於2030年11月5日到期的2.55%優先票據、(ii)本金總額人民幣50億元於2035年11月5日到期的3.10%優先票據、(iii)本金總額6億美元於2031年5月5日到期的4.500%優先票據、(iv)本金總額6億美元於2032年11月5日到期的4.750%優先票據，以及(v)本金總額8億美元於2035年11月5日到期的5.125%優先票據，主要用於現有離岸債務的再融資及其他一般企業用途。該等優先票據於香港聯交所上市。

除上文所披露者外，截至2025年12月31日止年度，本公司並無發行任何債務證券。

董事

於報告期間及截至本年度報告日期的董事包括：

執行董事

王興先生*(董事長兼首席執行官)*
穆榮均先生

獨立非執行董事

歐高敦先生
冷雪松先生
沈向洋博士
楊敏德女士

將於股東週年大會上膺選連任的董事詳情將載於將於股東週年大會前寄發予股東的通函。

董事會報告

董事及高級管理層

本公司董事及高級管理層的履歷詳情載於本年度報告「董事及高級管理層」一節。

本公司並不知悉任何自2025年中期報告刊發日期起董事及主要行政人員資料變動須根據上市規則第13.51B(1)條予以披露。

獨立非執行董事的獨立性確認

本公司已審閱各獨立非執行董事的獨立性，並認為該等董事均為獨立，符合上市規則第3.13條所載的獨立性指引。

董事服務合約及委任函

各執行董事已與本公司訂立服務合約。根據合約，彼等同意擔任執行董事，初始任期為三年或自上市日期起計直至本公司第三屆股東週年大會止（以較早者為準）。該項委任須根據組織章程細則重選並自動連續重續，為期三年，除非根據服務合約的條款及條件或由其中一方向另一方提前發出不少於三個月的書面通知予以終止。根據現有安排，概無應付執行董事的年度董事袍金。

各獨立非執行董事已與本公司訂立委任函。彼等的初始委任期限為期三年，並可自動續任，除非根據委任函的條款及條件或由其中一方向另一方提前發出不少於三個月的書面通知予以終止。於2023年6月30日，楊敏德女士與本公司訂立委任函，據此，彼有權(i)收取定額現金薪酬每年人民幣500,000元；(ii)收取金額為每年人民幣1,000,000元的以股份為基礎的薪酬，惟須符合若干授予條件及相關規定。於2024年8月30日，歐高敦先生、冷雪松先生、沈向洋博士的委任函期滿後已各自與本公司續訂委任函，據此，彼等各自有權收取(i)現金薪酬每年150,000美元（1,170,000港元，按7.8的固定匯率計算），按季度分期支付；及(ii)以股份為基礎

的薪酬每年150,000美元(1,170,000港元，按7.8的固定匯率計算)，合共三(3)年，惟受限於本公司不時釐定的條件、本公司採納的相關股份激勵計劃的條款、董事會的酌情權及上市規則的相關條文。董事酬金乃經考慮獨立非執行董事所提供的寶貴見解和全球視野，並參考市場同業之獨立非執行董事的酬金及其職責，以及簽署相關委任函時的現行市況後釐定。

歐高敦先生、冷雪松先生、沈向洋博士除與本公司訂立委任函外，已各自與本公司訂立股份獎勵協議，該協議已作為於2024年8月30日訂立的委任函的附錄。根據該等股份獎勵協議，彼等各自已於2024年10月29日獲授首次公開發售後股份獎勵計劃項下的20,807個受限制股份單位，相當於本公司相同數目的B類普通股(可在本公司對其股份進行拆細或合併的情況下作出調整)。總歸屬期約為35個月，於2024年12月20日起至2027年9月20日期間的每個季度歸屬8.33%的受限制股份單位，並須符合首次公開發售後股份獎勵計劃及獎勵協議所載的若干條款及條件。授出受限制股份單位構成歐高敦先生、冷雪松先生及沈向洋博士薪酬待遇的一部分。當所有受限制股份單位歸屬後，本公司根據委任函向彼等各自提供以股份為基礎的薪酬之責任將獲悉數達成。

董事概無訂立任何不可由本集團於一年內終止而毋須支付補償(法定補償除外)的服務合約。

董事於報告期間內的薪酬詳情載於綜合財務報表附註8內。

董事於重大交易、安排或合約中的重大權益

除本年度報告所披露者外，概無董事或與董事有關連的實體於本公司或其任何附屬公司或同系附屬公司於報告期間為訂約方，且對本集團業務屬重大的任何交易、安排或合約中直接或間接擁有重大權益。

董事會報告

與控股股東訂立的合約

截至2025年12月31日止年度，本公司或其任何附屬公司概無與控股股東或其任何附屬公司訂立任何重大合約或重大服務合約。

管理合約

除董事服務合約及委任函外，概無就本公司全部或任何主要部分業務的管理及行政訂立合約或該等合約於報告期間存在。

董事收購股份或債權證的權利

除本年度報告另行披露者外，於報告期間本公司或任何其附屬公司概無參與任何安排，使董事得以透過收購本公司或任何其他法人團體的股份或債權證而獲益，且概無董事或其任何配偶或未滿18歲子女獲授可認購本公司或任何其他法人團體的股本或債務證券的權利或已行使任何該等權利。

薪酬政策

本公司已成立薪酬委員會，以檢討本集團薪酬政策以及本集團董事及高級管理層全部薪酬的結構，並計及本集團經營業績、董事及高級管理層個人表現及可資比較市場慣例。就獨立非執行董事而言，彼等的薪酬乃由董事會接獲薪酬委員會的建議後釐定。

董事及高級管理層人員均為首次公開發售前僱員股份激勵計劃、首次公開發售後購股權計劃及首次公開發售後股份獎勵計劃的合資格參與者。

於報告期間內，概無董事放棄或同意放棄任何薪酬，本集團亦無向任何董事、前任董事或五名最高薪酬人士支付任何酬金，作為招攬彼等加入或於加入本集團時的回報，或作為離職的補償。

報告期間內董事及五名最高薪酬人士的薪酬詳情載於綜合財務報表附註8。

退休及僱員福利計劃

本公司退休及僱員福利計劃的詳情載於綜合財務報表附註8。

董事及主要行政人員於股份、相關股份及債權證中的權益及淡倉

截至2025年12月31日，董事及本公司主要行政人員於本公司或其任何相聯法團（定義見證券及期貨條例第XV部）的股份、相關股份及債權證中擁有須根據證券及期貨條例第XV部第7及第8分部通知本公司及聯交所的權益及淡倉（包括根據證券及期貨條例有關條文其被當作或視為擁有的權益及淡倉），或根據證券及期貨條例第352條須記入登記冊的權益及淡倉，或根據標準守則須通知本公司及聯交所的權益及淡倉如下：

董事及主要行政人員於本公司的權益

董事或主要行政人員姓名	權益性質[1]	相關公司	證券數目及類別	佔各類別股份權益概約百分比[4]
王興[2]	信託受益人及創始人(L)	信託	489,600,000股A類股份	84.50%
	受控法團權益(L)	Songtao Limited	489,600,000股A類股份	84.50%
	受控法團權益(L)	Crown Holdings	489,600,000股A類股份	84.50%
	受控法團權益(L)	Shared Patience	26,269,783股A類股份	4.53%
			318股B類股份	0.00%
	受控法團權益(L)	WAFO Global Inc.	1,121股B類股份	0.00%
	受控法團權益(L)	WangXing Foundation	47,740,842股B類股份	0.86%
	配偶權益(L)		200股B類股份	0.00%

董事會報告

董事或主要行政人員姓名	權益性質[1]	相關公司	證券數目及類別	佔各類別股份權益概約百分比[4]
穆榮均[3]	信託受益人及創始人(L)	信託	63,569,388股A類股份	10.97%
			47,580,612股B類股份	0.86%
	受控法團權益(L)	Day One Holdings Limited	63,569,388股A類股份	10.97%
			47,580,612股B類股份	0.86%
	受控法團權益(L)	Charmway Enterprises	63,569,388股A類股份	10.97%
			47,580,612股B類股份	0.86%
	受控法團權益(L)	Shared Vision	7,996,668股B類股份	0.14%
	實益權益(L)	–	4,500,000股B類股份	0.08%

董事或主要行政人員姓名	權益性質[1]	相關公司	證券數目及類別	佔各類別股份權益概約百分比[4]
歐高敦	實益權益(L)	–	93,721股B類股份	0.00%
冷雪松	實益權益(L)	–	20,807股B類股份	0.00%
沈向洋	實益權益(L)	–	93,721股B類股份	0.00%
楊敏德	實益權益(L)	–	25,721股B類股份	0.00%

附註：

(1) 字母「L」指該人士於有關股份的好倉。

(2) Crown Holdings由Songtao Limited全資擁有。Songtao Limited全部權益透過王興（作為委託人）以王興及其家族為受益人成立的信託持有。根據證券及期貨條例，王興被視為於Crown Holdings所持489,600,000股A類股份中擁有權益。Shared Patience和WAFO Global Inc.由王興全資擁有。WangXing Foundation是由王興創立的、作為不可撤回的慈善基金，專門致力於慈善事業。於2023年3月24日，在騰訊完成實物分派（詳情於騰訊日期為2022年11月16日的公告中披露）後，本公司200股B類普通股分派予郭萬懷（王興的配偶）。

(3) Charmway Enterprises由Day One Holdings Limited全資擁有。Day One Holdings Limited的全部權益透過穆榮均（作為委託人）以穆榮均及其家族為受益人成立的信託持有。根據證券及期貨條例，穆榮均被視為於Charmway Enterprises所持63,569,388股A類股份及47,580,612股B類股份中擁有權益。Shared Vision由穆榮均全資擁有。

(4) 於2025年12月31日，本公司共有6,111,665,005股已發行股份，包括579,439,171股A類股份及5,532,225,834股B類股份（包括庫存股份（定義見上市規則），如有）。以上計算乃基於截至2025年12月31日的相關股份類別總數或已發行股份總數。

董事會報告

董事及主要行政人員於本公司相聯法團的權益

截至2025年12月31日，概無董事或本公司主要行政人員於本公司相聯法團的股份、相關股份或債權證中擁有任何權益及淡倉。

除上文所披露者外，截至2025年12月31日，概無董事或本公司主要行政人員於本公司或其相聯法團（定義見證券及期貨條例第XV部）的股份、相關股份及債權證中擁有或被視為擁有須根據證券及期貨條例第XV部第7及第8分部通知本公司及聯交所的任何權益或淡倉（包括根據證券及期貨條例有關條文其被當作或視為擁有的權益及淡倉），或根據證券及期貨條例第352條須記入登記冊的權益或淡倉，或根據標準守則須通知本公司及聯交所的權益或淡倉。

主要股東於股份及相關股份中的權益及淡倉

截至2025年12月31日，就董事所知，下列人士於股份或相關股份中擁有根據證券及期貨條例第XV部第2及第3分部規定須向本公司披露或根據證券及期貨條例第336條須記入本公司存置登記冊的權益或淡倉：

主要股東姓名／名稱	身份／權益性質[1]	所持股份數目及類別	佔各類別股份權益概約百分比[4]
A類股份 – 王興			
Crown Holdings[2]	實益權益(L)	489,600,000股A類股份	84.50%
Share Patience[2]	實益權益(L)	26,269,783股A類股份	4.53%
Songtao Limited[2]	受控法團權益(L)	489,600,000股A類股份	84.50%
TMF (Cayman) Ltd.	受託人(L)	489,600,000股A類股份	84.50%
王興	信託受益人及創始人[2] (L)	489,600,000股A類股份	84.50%
	受控法團權益[2] (L)	489,600,000股A類股份	84.50%
		26,269,783股A類股份	4.53%
A類股份 – 穆榮均			
Charmway Enterprises[3]	實益權益(L)	63,569,388股A類股份	10.97%
Day One Holdings Limited[3]	受控法團權益(L)	63,569,388股A類股份	10.97%
TMF (Cayman) Ltd.	受託人(L)	63,569,388股A類股份	10.97%
穆榮均	信託受益人及創始人[3] (L)	63,569,388股A類股份	10.97%

主要股東姓名／名稱	身份／權益性質[1]	所持股份數目及類別	佔各類別股份權益概約百分比[4]
B類股份			
BlackRock, Inc.	受控法團權益(L)	345,782,523股B類股份	6.25%
	受控法團權益(S)	5,281,000股B類股份	0.10%
JPMorgan Chase & Co.	實益擁有人(L)	100,097,754股B類股份	1.81%
	投資經理(L)	32,994,157股B類股份	0.60%
	對股份持有保證權益之人士(L)	943,427股B類股份	0.02%
	受託人(L)	55,217股B類股份	0.00%
	核准借出代理人(L)	142,808,317股B類股份	2.58%
	實益擁有人(S)	100,743,977股B類股份	1.82%
	投資經理(S)	3,298,030股B類股份	0.06%

附註：

(1) 字母「L」指該人士於有關股份的好倉。字母「S」指該人士於有關股份的淡倉。

(2) Crown Holdings由Songtao Limited全資擁有，而Songtao Limited則由TMF (Cayman) Ltd.全資擁有。Songtao Limited的全部權益由作為一項信託受託人的TMF (Cayman) Ltd.持有，而該信託乃是王興（作為委託人）為王興及彼家族利益而設立。根據證券及期貨條例，王興被視為於Crown Holdings持有的489,600,000股A類股份擁有權益。Shared Patience由王興全資擁有。

(3) Charmway Enterprises由Day One Holdings Limited全資擁有，而Day One Holdings Limited則由TMF (Cayman) Ltd.全資擁有。Day One Holdings Limited的全部權益由作為一項信託受託人的TMF (Cayman) Ltd.持有，而該信託乃是穆榮均（作為委託人）為穆榮均及彼家族利益而設立。根據證券及期貨條例，穆榮均被視為於Charmway Enterprises持有的63,569,388股A類股份擁有權益。

(4) 於2025年12月31日，本公司共有6,111,665,005股已發行股份，包括579,439,171股A類股份及5,532,225,834股B類股份（包括庫存股份（定義見上市規則），如有）。以上計算乃基於截至2025年12月31日的相關股份類別總數或已發行股份總數。

除以上所披露者外，於2025年12月31日，本公司概無獲悉任何其他人士（董事除外）於本公司股份或相關股份中擁有根據證券及期貨條例第XV部第2及第3分部規定須予披露或根據證券及期貨條例第336條須記入本公司存置登記冊的權益或淡倉。

董事會報告

可換股債券換股之攤薄影響

於2021年4月27日，本公司發行2027年債券和2028年債券。有關進一步詳情，請參閱本公司日期為2021年4月20日、2021年4月27日及2021年4月28日的公告。

截至2025年12月31日，(1)本金總額為2,000,000美元的2027年債券已獲債券持有人行使，及(2)本公司已根據2027年債券的條款及條件贖回本金總額為1,461,300,000美元的2027年債券。有關贖回2027年債券的進一步詳情，請參閱本公司日期為2025年4月29日的公告。除上文所披露者外，概無2027年債券及2028年債券項下的可換股證券已獲贖回或行使。假設所有未償還2027年債券和2028年債券於2025年12月31日轉換，對本公司當時已發行股份數量及主要股東各自股權的攤薄影響如下：

	於2025年12月31日當日		假設2027年債券按初始2027年可換股債券換股價每股431.24港元全部轉換為B類股份(可予調整)		假設2028年債券按初始2028年可換股債券換股價每股431.24港元全部轉換為B類股份(可予調整)		假設2027年債券和2028年債券分別按初始2027年可換股債券換股價每股431.24港元和初始2028年可換股債券換股價每股431.24港元全部轉換為B類股份(可予調整)	
股東	*股份數目*	*概約* %	*股份數目*	*概約* %	*股份數目*	*概約* %	*股份數目*	*概約* %
Crown Holdings	489,600,000	8.01%	489,600,000	8.01%	489,600,000	7.98%	489,600,000	7.98%
Charmway Enterprises	111,150,000	1.82%	111,150,000	1.82%	111,150,000	1.81%	111,150,000	1.81%
2027年可換股債券持有人	36,039	0.00%	401,843	0.01%	36,039	0.00%	401,843	0.01%
2028年可換股債券持有人	0	0.00%	0	0.00%	27,030,158	0.44%	27,030,158	0.44%
其他股東	5,510,878,966	90.17%	5,510,878,966	90.16%	5,510,878,966	89.77%	5,510,878,966	89.77%
總計：	6,111,665,005	100.00%	6,112,030,809	100.00%	6,138,695,163	100.00%	6,139,060,967	100.00%

由於2027年債券及2028年債券項下的未償還可換股證券全部轉換後可能發行及配發相關B類股份對每股虧損將具有反攤薄影響，計算本公司截至2025年12月31日止年度的每股攤薄虧損時並未計入全部轉換後的相關B類股份。有關進一步詳情，請參閱綜合財務報表附註14。

據董事經作出一切合理查詢並考慮本集團的財務及流動資金狀況後所深知，董事預期本公司能夠於2027年債券和2028年債券項下的所有未償還可換股證券到期時履行其贖回責任。

對於2027年債券和2028年債券的證券持有人而言，日後當本公司股價接近於換股價時，換股或基於2027年債券和2028年債券項下的可換股證券之內含回報率的贖回在經濟上同樣有利。

首次公開發售前僱員股份激勵計劃

首次公開發售前僱員股份激勵計劃經全體當時股東於2015年10月6日之書面決議案批准及採納。首次公開發售前僱員股份激勵計劃於2015年10月6日開始實施，並將於開始實施日期第十個週年日期屆滿。以下為首次公開發售前僱員股份激勵計劃若干主要條款的概要。

目的

首次公開發售前僱員股份激勵計劃旨在透過將董事、僱員及顧問的個人利益與股東利益掛鈎，並激勵該等人士作出傑出表現，為股東帶來豐厚回報，以促進本公司的成功及提升其價值。另外，首次公開發售前僱員股份激勵計劃旨在使本公司能靈活激勵、吸引及挽留董事、僱員及顧問提供服務，而本公司的成功經營很大程度上依賴於該等人士的判斷、利益、貢獻及特別努力。

合資格參與者

合資格參與首次公開發售前僱員股份激勵計劃的人士包括由董事會授權的委員會(「**委員會**」)決定的僱員、顧問及董事。在首次公開發售前僱員股份激勵計劃的條文規限下，委員會可不時從所有合資格人士中選擇將獲授購股權、受限制股份激勵及受限制股份單位(統稱「**激勵**」)的人士，並釐定各份購股權的性質與數額。概無個人擁有根據首次公開發售前僱員股份激勵計劃獲授激勵的權利。

股份數目上限

可發行的股份總數上限為683,038,063股，可根據其他引起攤薄的發行進行任何調整。上市後概不會根據首次公開發售前僱員股份激勵計劃授出任何購股權或受限制股份單位。

管理

首次公開發售前僱員股份激勵計劃由董事會或獲董事會授權可向委員會任何成員、本公司獨立董事及主要行政人員以外的參與者授出或修改激勵的委員會管理。倘並無委員會，則此委員會指董事會。儘管如此，全體董事會將由大多數在職成員對首次公開發售前僱員股份激勵計劃進行整體管理(倘適用法律規定)，而對於授予委員會成員、本公司獨立董事及主要行政人員的激勵且就該等激勵而言，首次公開發售前僱員股份激勵計劃中所使用的「委員會」一詞應被視為董事會。

董事會報告

授出激勵

委員會獲授權根據首次公開發售前僱員股份激勵計劃的條款向參與者授出激勵。本公司與參與者將就已授出的激勵訂立協議。激勵協議包含委員會訂明的其他條文。委員會可釐定激勵的條款及條件，包括激勵的授出或購買價。誠如招股章程所披露，本公司將不會於上市後授出根據首次公開發售前僱員股份激勵計劃進一步授出購股權及受限制股份單位。

購股權

i. 行使價

購股權所涉每股股份的行使價須由委員會釐定，可能為與股份公平市值有關的固定價格或可變價格。每股股份的行使價須載入激勵協議。購股權所涉每股股份的行使價可由委員會全權酌情調整，其決定應屬最終、具約束力及屬決定性。為免生疑問，倘適用法律並無禁止，則上文所述購股權的重新定價可在不經股東批准或相關參與者批准的情況下生效。儘管如此，在未經相關參與者批准的情況下，根據激勵協議授出之購股權所涉每股股份的行使價不得上調。

ii. 行使時間及條件

委員會須確定購股權可全部或部分獲行使的時間，包括在歸屬前行使；惟根據首次公開發售前僱員股份激勵計劃授出的任何購股權的期限不得超過十年，經董事會或委員會修訂、修改或終止除外。委員會亦須確定在可行使全部或部分購股權前必須滿足的任何條件（如有）。購股權於歸屬前不可行使。

iii. 付款

委員會須確定購股權行使價的支付方法及將交付股份或視為交付股份予參與者的方法。付款形式可能包括但不限於：(i)以美元計值的現金或支票，(ii)倘適用法律許可，以人民幣計值的現金或支票，(iii)以委員會批准的任何其他當地貨幣計值的現金或支票，(iv)委員會為避免不利的財務會計影響而可能要求持有一定時間的股份，且該等股份於交付當日之公平市值等於購股權或其已行使部分的總行使價，(v)發出通知，表明參與者已就因行使購股權而當時可發行的股份向經紀人發出一份市價沽盤並已指示該經紀人從銷售所得款項淨額中向本公司支付足夠款項作為購股權行使價；惟條件是有關銷售結算後即向本公司支付該等所得款項，(vi)委員會可接受且公平市值等於行使價的其他財產，或(vii)上述各項的任何組合。

受限制股份單位

i. 績效指標和其他條款

委員會可酌情制定績效指標或其他歸屬標準，根據參與者的達標情況，決定將向參與者支付的受限制股份單位的數量或價值。

ii. 受限制股份單位的支付形式和時間

在授予時，委員會應指定受限制股份單位被完全歸屬且不可沒收的具體一個或多個日期。在歸屬後，委員會可全權決定以現金、股份或兩者組合的形式支付受限制股份單位。

根據首次公開發售前僱員股份激勵計劃授出的未行使購股權

於上市日期後，本公司概無根據首次公開發售前僱員股份激勵計劃進一步授出購股權。下表列示根據首次公開發售前僱員股份激勵計劃授予相關董事及其他僱員參與者的購股權變動詳情。

姓名或類別	授出日期	歸屬期[1]	行使價	截至2025年1月1日未行使購股權的相關股份數目	於報告期間已行使購股權數目及行使價	於報告期間已失效的購股權數目	於報告期間已註銷的購股權數目	截至2025年12月31日未行使購股權的相關股份數目
董事								
穆榮均	2017年7月1日至2018年7月1日	6年	3.86美元至5.18美元	4,500,000	0	0	0	4,500,000
其他承授人（除董事外）								
其他僱員	2006年5月31日至2018年8月1日	0.5至6年	0.000017美元至5.18美元	11,628,395	2,493,559 0.000017美元至5.18美元	1,861,249	0	7,273,587
總計				16,128,395	2,493,559	1,861,249	0	11,773,587

董事會報告

附註：

(1) 根據首次公開發售前僱員股份激勵計劃授出的購股權的行使期應為歸屬期完結後及授出日期滿十週年之日前任何時間，並須受首次公開發售前僱員股份激勵計劃及承授人簽署的購股權獎勵協議的條款所規限。

根據首次公開發售前僱員股份激勵計劃授出的有效受限制股份單位

本公司於上市日期後並無根據首次公開發售前僱員股份激勵計劃進一步授出受限制股份單位。下表列示根據首次公開發售前僱員股份激勵計劃授予僱員的有效受限制股份單位變動詳情。

類別	授出日期	歸屬期	截至2025年1月1日有效受限制股份單位的相關股份數目	於報告期間已歸屬的受限制股份單位	於報告期間已註銷的受限制股份單位	於報告期間已失效的受限制股份單位	截至2025年12月31日有效受限制股份單位的相關股份數目
僱員	2010年12月29日至2018年8月2日	0至6年	2,000	0	0	0	2,000[1]
總計			2,000	0	0	0	2,000

附註：

(1) 根據首次公開發售前僱員股份激勵計劃的計劃規則及相關授予函的條款，截至2025年12月31日，授予本集團僱員的該等受限制股份單位尚存續有效。

首次公開發售後購股權計劃

首次公開發售後購股權計劃分別經股東於2018年8月30日及2023年6月30日之股東大會通過並採納及修訂。首次公開發售後購股權計劃經董事會於2024年5月17日批准後獲進一步修訂，以納入於2024年6月11日生效的上市規則庫存股份機制之變動。首次公開發售後購股權計劃自上市日期起十年期間有效及生效。

以下為首次公開發售後購股權計劃若干主要條款的概要。有關首次公開發售後購股權計劃的更多詳情，請參閱本公司日期為2023年3月24日的公告，本公司日期為2023年6月8日的通函及本公司日期為2023年6月30日的投票結果公告。除非另有指示，本節所用詞彙應與本公司日期為2023年6月8日的通函所界定者具有相同涵義。

目的

首次公開發售後購股權計劃旨在為合資格人士提供獲取本公司專有權益的機會，藉以鼓勵彼等為本公司及其股東整體利益積極工作，提高本公司及其股份的價值。透過首次公開發售後購股權計劃，本公司可以靈活方式挽留、激勵、回報合資格人士，向其提供薪酬、酬金及／或福利。

合資格參與者

可能被選為首次公開發售後購股權計劃參與者的合資格人士為董事會或其代表全權酌情認為已為或將為本集團作出貢獻的任何個人或企業實體（視情況而定），即任何(i)僱員參與者；(ii)關連實體參與者；及(iii)服務提供者。居於當地法律及法規禁止根據首次公開發售後購股權計劃授出、接納或行使購股權的個人，或董事會或其代表認為根據當地適用法律及法規必須或適宜排除的個人，無權參與首次公開發售後購股權計劃。

計劃限額及服務提供者分項限額

倘進一步授出購股權將導致本公司於2023年6月30日後（即取得股東批准計劃限額的日期）根據首次公開發售後購股權計劃及本公司採納的任何其他股份計劃授出的所有購股權及獎勵（根據有關計劃規則失效的購股權及／或獎勵除外）涉及的本公司將予發行的B類股份總數超過624,212,527股（即於股東批准計劃限額日期已發行股份總數的約10%），則本公司不得進一步授出購股權，除非股東批准進一步更新計劃限額或按照上市規則獲得股東批准。

董事會報告

倘進一步授出購股權將導致本公司於2023年6月30日後(即取得股東批准服務提供者分項限額的日期)根據首次公開發售後購股權計劃及本公司採納的任何其他股份計劃授出的所有購股權及獎勵(根據有關計劃規則失效的購股權及／或獎勵除外)涉及的本公司將予發行的B類股份總數超過62,421,252股(即於股東批准服務提供者分項限額日期已發行股份總數約1%),則本公司不得向服務提供者進一步授出購股權,除非股東批准進一步更新服務提供者分項限額或按照上市規則獲得股東批准。

1%個別限額

倘向承授人授出任何購股權將導致於截至有關授出日期(包括該日)止12個月期間根據首次公開發售後購股權計劃及本公司採納的任何其他股份計劃授予有關人士的所有購股權及獎勵(根據相關計劃規則失效的購股權或獎勵除外)涉及的已發行及將予發行的B類股份合共超過於相關時間已發行股份總數的1%(為免生疑問,包括附有不同投票權的A類股份及B類股份但不包括庫存股份(如有)),則有關授出須經股東於股東大會上另行批准,而有關承授人及其緊密聯繫人(或倘承授人為本公司關連人士,則為聯繫人)須放棄投票。

0.1%限額

倘向本公司主要股東或獨立非執行董事(或彼等各自的任何聯繫人)授出任何購股權將導致於截至有關授出日期(包括該日)止12個月期間根據首次公開發售後購股權計劃及本公司採納的任何其他股份計劃(根據相關計劃規則失效的任何購股權或獎勵除外)向有關人士已授出及將予授出的所有購股權獲行使及所有獎勵獲歸屬後已發行或將予發行的B類股份數目合共超過於相關時間已發行股份總數的0.1%(為免生疑問,包括附有不同投票權的A類股份及B類股份但不包括庫存股份(如有)),則該進一步授出購股權須經股東於股東大會上(以投票表決方式)事先批准。

授出購股權

董事會或董事委員會或董事會授權人士可以不時全權酌情決定透過授予函的方式向選定參與者(倘為董事會代表,則授予董事以外的任何選定參與者)授予購股權。授予函將載明授予日期、購股權數量、歸屬標準及條件、歸屬期以及董事會或其授權人士可能認為必要的其他資料。

接納授出的每份購股權毋須支付對價,並無有關付款或通知付款的期限或償還用於有關用途的貸款的期限。

購股權期間

任何授出的購股權可於一段期間內獲行使，該期間由董事會釐定並於授予函中通知各承授人，且不得遲於購股權授出日期起計十年（「**購股權期間**」）屆滿。

認購價

因行使購股權而根據購股權認購的每股B類股份應付金額（「**認購價**」）將由董事會釐定，惟不低於下列各項的較高者：

(i) 授出日期聯交所每日報價表所列的B類股份收市價；

(ii) 緊接授出日期前五個營業日聯交所每日報價表所列的B類股份平均收市價；及

(iii) 授出日期B類股份面值。

購股權的歸屬

董事會或計劃管理人可在首次公開發售後購股權計劃有效期內，在遵守所有適用法律的規限下，不時確定歸屬標準及據此擬歸屬的購股權的歸屬條件或期間，前提是購股權的歸屬期無論如何不得少於12個月，除非是下列向僱員參與者授出的任何購股權的歸屬期較短的情況，包括：

(i) 向新僱員參與者授出「補償性」購股權，以取代該僱員參與者離開前僱主時失去的獎勵或購股權；

(ii) 向因身故或殘疾或不可抗力事件而被終止僱傭關係的僱員參與者曾經授予的股份；

(iii) 授出的購股權受達成授出條件所釐定的表現目標所限；

(iv) 授出購股權的時間由行政或合規要求確定，與相關僱員參與者的表現無關，在該情況下，歸屬日期可參考如果沒有此類行政或合規要求本應授出購股權的時間進行調整；

(v) 授出的購股權附帶混合歸屬時間表，令購股權可在12個月期間內平均歸屬；或

董事會報告

(vi) 授出的購股權總歸屬期超逾12個月，例如在購股權可能分幾批歸屬的情況下，第一批自授出日期起計12個月內歸屬，而最後一批自授出日期起計12個月後歸屬。

有效期

首次公開發售後購股權計劃自2018年9月20日起計十年內有效及具有效力，但首次公開發售後購股權計劃的條文在所有其他方面仍全面有效，以便根據首次公開發售後購股權計劃屆滿前所授出的任何購股權行使或執行首次公開發售後購股權計劃規則條文的其他規定。於2025年12月31日，首次公開發售後購股權計劃的剩餘年期約為兩年九個月。

根據首次公開發售後購股權計劃授出的未行使購股權

下表列示報告期間根據首次公開發售後購股權計劃授出的未行使購股權變動詳情：

類別	授出日期	歸屬期	行使期	行使價	截至2025年1月1日未行使購股權的相關股份數目	於報告期間已授出購股權的相關股份數目	於報告期間已行使購股權數目	於報告期間已失效購股權數目	於報告期間已註銷購股權數目	截至2025年12月31日購股權的相關股份數目
僱員	2019年7月5日	4年	2020年6月30日至2029年7月5日	69.1港元	380,000	0	0	0	0	380,000
	2020年4月24日	5.2年	2020年6月30日至2030年4月24日	100.15港元	226,000	0	0	0	0	226,000
	2020年7月20日	4年	2021年6月30日至2030年7月20日	195.98港元	627,984	0	0	0	0	627,984
	2024年3月25日	9.5年	2029年3月24日至2034年3月25日	93.3港元	56,113,263	0	0	0	0	56,113,263
總計					57,347,247	0	0	0	0	57,347,247

首次公開發售後股份獎勵計劃

首次公開發售後股份獎勵計劃分別經股東於2018年8月30日及2023年6月30日之股東大會通過並採納及修訂。首次公開發售後股份獎勵計劃經董事會於2024年5月17日批准後獲進一步修訂，以納入於2024年6月11日生效的上市規則庫存股份機制之變動。首次公開發售後股份獎勵計劃自上市日期起十年期間有效及生效。本公司可就董事會授出任何獎勵(「**獎勵**」)委任受託人管理首次公開發售後股份獎勵計劃，根據首次公開發售後股份獎勵計劃獎勵可以B類股份(「**獎勵股份**」)或按獎勵股份的實際售價以現金形式授予。

以下為首次公開發售後股份獎勵計劃若干主要條款的概要。有關首次公開發售後股份獎勵計劃的進一步詳情，請參閱本公司日期為2023年3月24日的公告、本公司日期為2023年6月8日的通函及本公司日期為2023年6月30日的投票結果公告。除非另有指示，本節所用詞彙應與本公司日期為2023年6月8日的通函所界定者具有相同涵義。

目的

首次公開發售後股份獎勵計劃(i)透過股份所有權、股息及就股份支付的其他分派及／或股份增值，令合資格人士的利益與本集團利益一致；及(ii)鼓勵及挽留合資格人士協力作出貢獻，促進本集團的長遠增長及溢利。

董事會報告

合資格參與者

可能被選為首次公開發售後股份獎勵計劃參與者的合資格人士為董事會或其代表全權酌情認為已為或將為本集團作出貢獻的任何個人或企業實體(視情況而定),即任何(i)僱員參與者;(ii)關連實體參與者;及(iii)服務提供者。居於當地法律及法規禁止根據首次公開發售後股份獎勵計劃授出、接納或歸屬獎勵的個人,或董事會或其代表認為根據當地適用法律及法規必須或適當排除的任何個人,無權參與首次公開發售後股份獎勵計劃。

計劃限額及服務提供者分項限額

倘進一步授出獎勵將導致本公司於2023年6月30日後(即取得股東批准計劃限額的日期)根據首次公開發售後股份獎勵計劃及本公司採納的任何其他股份計劃授出的所有購股權及獎勵(根據有關計劃規則失效的購股權或獎勵除外)涉及的將予發行的B類股份總數超過624,212,527(即於股東批准計劃限額日期已發行股份總數的約10%),則本公司不得進一步授出獎勵,除非股東批准進一步更新計劃限額或按照上市規則獲得股東批准。

倘進一步授出獎勵將導致本公司於2023年6月30日後(即取得股東批准服務提供者分項限額的日期)根據首次公開發售後股份獎勵計劃及本公司採納的任何其他股份計劃授出的所有購股權及獎勵(根據有關計劃規則失效的購股權或獎勵除外)涉及的將予發行的B類股份總數超過62,421,252(即於股東批准服務提供者分項限額日期已發行股份總數的約1%),則本公司不得向服務提供者進一步授出獎勵,除非股東批准進一步更新服務提供者分項限額或按照上市規則獲得股東批准。

1%個別限額

倘向承授人授出任何獎勵將導致於截至有關授出日期(包括該日)止12個月期間根據首次公開發售後股份獎勵計劃及本公司採納的任何其他股份計劃授予有關人士的所有購股權及獎勵(根據相關計劃規則失效的購股權或獎勵除外)涉及的已發行及將予發行的B類股份合共佔超過於相關時間已發行股份總數的1%(為免生疑問,包括附有不同投票權的A類股份及B類股份但不包括庫存股份(如有))(即1%個別限額),則有關授出須經股東於股東大會上另行批准,而有關承授人及其緊密聯繫人(或倘承授人為本公司關連人士,則為聯繫人)須放棄投票。

0.1%限額

向董事、主要行政人員(定義見上市規則)或本公司主要股東(或彼等各自的任何聯繫人)授出任何獎勵均須獲得獨立非執行董事(不包括屬於獎勵承授人的任何獨立非執行董事)批准。倘向董事(獨立非執行董事除外)或主要行政人員(定義見上市規則)或彼等的任何聯繫人授出任何獎勵將導致於截至有關授出日期(包括該日)止12個月期間授予有關人士的所有獎勵(根據計劃條款失效的任何獎勵除外)涉及的已發行及將予發行的B類股份合共佔於相關時間已發行股份總數超過0.1%(為免生疑問,包括附有不同投票權的A類股份及B類股份但不包括庫存股份(如有)),則該進一步授出獎勵須經股東於股東大會上按照上市規則第17.04(4)條規定的方式批准。

授出獎勵

董事會或董事委員會或獲董事會授權的人士可不時全權酌情以獎勵函的形式向選定參與者(若為董事會代表,則向董事以外的任何選定參與者)授出獎勵。獎勵函應訂明授出日期、有關獎勵的獎勵股份數目、歸屬標準及條件、歸屬期及董事會或其代表認為必要的其他詳情。

接納授出的每份獎勵毋須支付對價,並無有關付款或通知付款的期限或償還用於有關用途的貸款的期限。

董事會報告

購買價

就獎勵股份應付的購買價(如有)將於獎勵函中列明，由董事會或計劃管理人根據首次公開發售後股份獎勵計劃的目的釐定，並計及(包括但不限於)B類股份的現行收市價及選定參與者的概況。

獎勵的歸屬

董事會或計劃管理人可在首次公開發售後股份獎勵計劃有效期內，在遵守所有適用法律的規限下，不時確定歸屬標準及據此擬歸屬的獎勵的歸屬條件或期間，前提是獎勵的歸屬期無論如何不得少於12個月，除非是下列向僱員參與者授出的任何獎勵的歸屬期較短的情況，包括：

(i) 向新僱員參與者授出「補償性」獎勵，以取代該僱員參與者離開前僱主時失去的獎勵或購股權；

(ii) 向因身故或殘疾或不可抗力事件而被終止僱傭關係的僱員參與者曾經授予的股份；

(iii) 授出的獎勵受達成授出條件所釐定的表現目標所限；

(iv) 授出獎勵的時間由行政或合規要求確定，與相關僱員參與者的表現無關，在該情況下，歸屬日期可參考如果沒有此類行政或合規要求本應授出獎勵的時間進行調整；

(v) 授出的獎勵附帶混合歸屬時間表，令獎勵可在12個月期間內平均歸屬；或

(vi) 授出的獎勵總歸屬期超過12個月，例如在獎勵可能分幾批歸屬的情況下，第一批自授出日期起計12個月內歸屬，而最後一批自授出日期起計12個月後歸屬。

終止

首次公開發售後股份獎勵計劃於下列較早日期終止：

(i) 自2018年9月20日起計滿十年，惟於首次公開發售後股份獎勵計劃屆滿前根據計劃授出任何未歸屬獎勵股份以使有關獎勵股份的歸屬生效或根據首次公開發售後股份獎勵計劃條文進行其他所需事宜者除外；及

(ii) 董事會釐定的提前終止日期，惟不得影響任何選定參與者根據首次公開發售後股份獎勵計劃規則擁有之任何既有權利，為免生疑問，本段所述選定參與者之現有權利變動純粹指經已授予選定參與者的獎勵股份所涉權利的任何變動。

於2025年12月31日，首次公開發售後股份獎勵計劃的剩餘年期約為兩年九個月。

根據首次公開發售後股份獎勵計劃授出的有效受限制股份單位

下表列示報告期間根據首次公開發售後股份獎勵計劃授予董事的有效受限制股份單位變動詳情：

			受限制股份單位數目					
姓名	授出日期	歸屬期	截至2025年1月1日有效	於報告期間已授出	於報告期間已歸屬	於報告期間已失效	於報告期間已註銷	截至2025年12月31日有效
歐高敦	2024年10月29日[2]	8.33%將由2024年12月20日起至2027年9月20日止每個季度歸屬	19,073	0	6,936	0	0	12,137
冷雪松	2024年10月29日[2]	8.33%將由2024年12月20日起至2027年9月20日止每個季度歸屬	19,073	0	6,936	0	0	12,137
沈向洋	2024年10月29日[2]	8.33%將由2024年12月20日起至2027年9月20日止每個季度歸屬	19,073	0	6,936	0	0	12,137
楊敏德	2023年7月24日[1]	8.33%將由2023年9月30日起至2026年6月30日止每個季度歸屬	12,863	0	8,575	0	0	4,288
總計			70,082	0	29,383	0	0	40,699

附註：

(1) 於2023年7月24日授予楊敏德女士的受限制股份單位以根據計劃限額已發行及將予發行的新B類股份支付，並於2023年6月30日的本公司股東週年大會上獲股東批准。

董事會報告

(2) 於2024年10月29日授予歐高敦先生、冷雪松先生及沈向洋博士的受限制股份單位以根據計劃限額已發行及將予發行的新B類股份支付，並於2023年6月30日的本公司股東週年大會上獲股東批准。

(3) 就歐高敦先生、冷雪松先生、沈向洋博士及楊敏德女士而言，緊接上述受限制股份單位於2025年獲歸屬日期前的B類股份加權平均收市價分別為128.3000港元、128.3000港元、128.3000港元及124.1458港元。

(4) 上表中受限制股份單位的購買價為零。

下表列示根據首次公開發售後股份獎勵計劃授予本集團僱員及服務提供者的有效受限制股份單位變動詳情，該等受限制股份單位須以本公司為激勵目的而發行或將予發行的新的B類股份支付：

			受限制股份單位數目					
類別	授出年份	歸屬期	截至2025年1月1日有效	於報告期間授出	於報告期間已歸屬	於報告期間已失效	於報告期間已註銷	截至2025年12月31日有效
僱員[1]	2019年	4年	25,000	0	0	0	0	25,000[6]
	2020年	4至5.2年	756,533	0	550,176	0	0	206,357
	2021年	2至6年	7,742,239	0	6,209,107	737,761	0	795,371
	2022年	1至6年	11,930,334	0	6,405,514	1,446,379	0	4,078,441
	2023年	2個月至4年	34,655,970	0	21,182,615	1,771,536	0	11,701,819
	2024年	13個月至10年	66,879,360	0	22,216,688	4,670,091	0	39,992,581
	2025年	23個月至62個月	0	53,598,664[4]	2,753,945	3,816,135	0	47,028,584
服務提供者[2]	2021年	2至6年	321,538	0	74,871	169,999	0	76,668
	2022年	2至4年	15,379	0	9,780	1,290	0	4,309
	2023年	1至4年	34,955	0	19,421	7,744	0	7,790
	2024年	13個月至4年	115,440	0	50,539	8,194	0	56,707
	2025年	13個月至47個月	0	50,216[4]	0	5,475	0	44,741
總計			122,476,748	53,648,880	59,472,656	12,634,604	0	104,018,368

附註：

(1) 就僱員而言，緊接受限制股份單位於2025年獲歸屬日期前的B類股份加權平均收市價為每股139.1690港元。

(2) 就服務提供者而言，緊接受限制股份單位於2025年獲歸屬日期前的B類股份加權平均收市價為每股128.8112港元。

(3) 上表中受限制股份單位的購買價為零。

(4) 於2025年作出的授出如下：

授出日期	歸屬期	已授出受限制股份單位數目	緊接授出日期前B類股份的收市價	每個受限制股份單位於授出日期的公允價值
僱員				
2025年1月19日	自授出日期起33個月至62個月	5,098,834	147.8港元	147.8港元
2025年4月25日	自授出日期起24個月至48個月	30,510,784	127.0港元	127.6港元
2025年7月25日	自授出日期起33個月至48個月	6,174,240	134.4港元	130.1港元
2025年10月28日	自授出日期起23個月至48個月	11,814,806	102.0港元	100.0港元
服務提供者				
2025年1月19日	自授出日期起13個月	9,370	147.8港元	147.8港元
2025年4月25日	自授出日期起24個月至36個月	22,206	127.0港元	127.6港元
2025年7月25日	自授出日期起13個月	4,831	134.4港元	130.1港元
2025年10月28日	自授出日期起47個月	13,809	102.0港元	100.0港元

有關估計受限制股份單位公允價值所採用的會計準則及政策，請參閱綜合財務報表附註2.1.14(b)。

(5) 於報告期間，上述所有受限制股份單位的授出並無附帶任何表現目標。

(6) 根據首次公開發售後股份獎勵計劃的計劃規則及相關授予函的條款，截至2025年12月31日，授予本集團僱員的該等受限制股份單位尚存續有效。

於2025年1月1日，可根據計劃限額及服務提供者分項限額分別授予482,984,682股及62,285,925股相關B類股份。於2025年12月31日，可根據計劃限額及服務提供者分項限額分別授予438,585,297股及62,249,378股相關B類股份。

董事會報告

於報告期間內，根據本公司所有股份計劃授出的購股權及獎勵可能發行的B類股份數目除以報告期間內已發行B類股份（不包括庫存股份）的加權平均數為0.97%。

於本年度報告日期，首次公開發售後購股權計劃及首次公開發售後股份獎勵計劃項下可供發行的股份總數為527,873,449股，相當於已發行股份（不包括庫存股份（定義見上市規則））總數的約8.55%，包括：

(i) 就擬根據計劃限額所授出的購股權或受限制股份單位而發行的434,742,495股股份；

(ii) 因行使有效的購股權而可能發行的57,328,679股股份；及

(iii) 就有效的受限制股份單位而可能發行的35,802,275股股份。

股權掛鈎協議

除首次公開發售前僱員股份激勵計劃、首次公開發售後購股權計劃及首次公開發售後股份獎勵計劃，以及2027年債券及2028年債券外，本公司於報告期間概無訂立或於2025年年底概無存續將使或可能導致本公司發行股份的股權掛鈎協議，或要求本公司訂立將使或可能導致本公司發行股份的任何協議。

購買、出售或贖回本公司的上市證券或出售庫存股份

截至2025年12月31日止年度及直至本年度報告日期，本公司在聯交所購回合共3,018,700股B類股份（「**所購回股份**」），總對價為391,791,941.21港元（扣除開支前）。進行回購乃旨在使本公司受益並為其股東創造價值。所購回股份的詳情如下：

購回月份	所購回股份數目	已付每股價格		
		最高價（港元）	最低價（港元）	總對價（港元）
2025年5月	3,018,700	132.40	122.60	391,791,941.21
總計	3,018,700			391,791,941.21

截至2025年12月31日，本公司並無持有庫存股份（定義見上市規則），且有3,018,700股B類股份隨後於2026年3月5日註銷。由於註銷本公司購回的3,018,700股B類股份，已發行B類股份數量於2026年3月5日減少相同數量。就該等註銷而言，根據上市規則第8A.13及8A.15條的規定，穆榮均先生（作為不同投票權受益人）根據上市規則第8A.21條按一比一的比例將合共286,185股A類股份轉換為B類股份，因此附帶不同投票權的股份比例不會上升。

除上文所披露者外，截至2025年12月31日止年度及直至本年度報告日期，本公司或其任何附屬公司概無購買、出售或贖回本公司任何於聯交所上市的證券（包括出售庫存股份（定義見上市規則））。

優先購買權

組織章程細則或開曼群島法例均無優先購買權的條文，規定本公司須向現有股東按比例發售新股。

董事於競爭業務的權益

除另行披露者外，於本年度報告日期，概無董事及彼等各自的聯繫人於報告期間直接或間接於任何與本集團業務發生競爭或可能發生競爭的業務中擁有權益。

關連交易

除本年度報告所披露者外，於報告期內，本集團並無訂立任何根據上市規則第14A.49及14A.71條須予披露的關連交易或持續關連交易，而本公司已全面遵守上市規則第十四A章項下的披露規定。

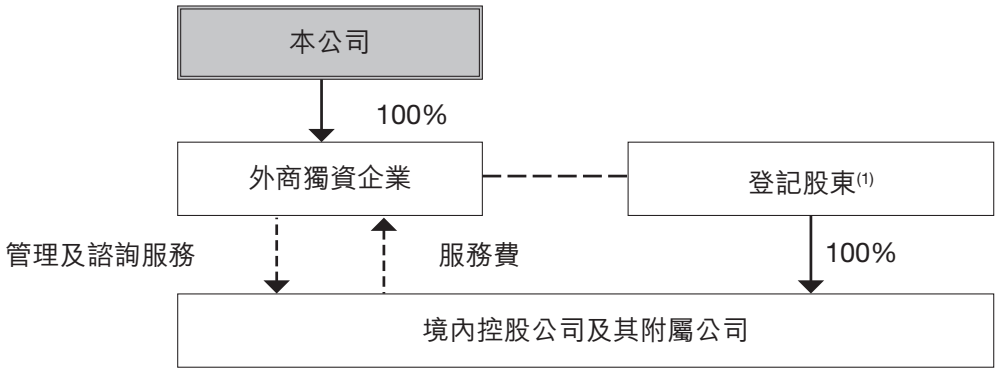
於一般業務過程中進行的關聯方交易詳情載於綜合財務報表附註37。概無披露於綜合財務報表的關聯方交易構成上市規則第十四A章所界定的關連交易或持續關連交易而須予披露的交易。

董事會報告

合約安排

外商獨資企業、境內控股公司與該等境內控股公司的登記股東訂立一系列合約安排，據此，本公司取得綜合聯屬實體的實際控制權，並向綜合聯屬實體收取綜合聯屬實體所經營業務產生的所有經濟利益。因此，透過合約安排，本公司綜合聯屬實體的經營業績、資產及負債，以及現金流量均於本公司的財務報表綜合入賬。

下圖說明根據合約安排所訂明的綜合聯屬實體對本集團的經濟利益流向：



附註：

(1) 登記股東是指境內控股公司的登記股東，即(i)天津安特廚科技；(ii)北京酷訊互動；(iii)上海三快科技；(iv)美团金融；(v)北京三快雲計算；(vi)北京新美大；(vii)成都美更美；(viii)北京摩拜；(ix)北京三快科技；及(x)上海漢濤。

(i) 天津安特廚科技分別由王興及穆榮均擁有95%及5%；

(ii) 北京酷訊互動分別由王興及穆榮均擁有95%及5%；

(iii) 上海三快科技分別由王興及穆榮均擁有95%及5%；

(iv) 美团金融分別由王興及穆榮均擁有95%及5%；

(v) 北京三快雲計算分別由王興及穆榮均擁有95%及5%；

(vi) 北京新美大分別由王興及穆榮均擁有95%及5%；

(vii) 成都美更美分別由李慧娟及付棟平（均為顧問）擁有50%及50%，於2025年11月，李慧娟及付棟平將成都美更美的所有股份轉讓予北京酷訊互動；

(viii) 北京摩拜分別由王興及穆榮均擁有95%及5%；

(ix) 北京三快科技分別由王興及穆榮均擁有50.97%及49.03%；及

(x) 上海漢濤分別由王興及穆榮均擁有95%及5%。

(2) 「——>」指股權中的直接法定及實益擁有權。

(3) 「——>」指合約關係。

(4) 「----」指外商獨資企業通過(a)行使境內控股公司所有股東權利的授權書；(b)收購境內控股公司全部或部分股權的獨家選擇權；及(c)境內控股公司股權的股本質押來控制登記股東和境內控股公司。

(5) 該等附屬公司包括目前並無進行任何業務營運但擬從事須根據《外商投資准入特別管理措施（負面清單）（2022年版）》及其他法律法規遵守外商投資限制之業務的若干公司。有關境內控股公司附屬公司的進一步詳情，請參閱招股章程「歷史、重組及企業架構－企業架構」一節。

各外商獨資企業、境內控股公司與相關登記股東所訂合約安排包括的具體協議概述如下：

董事會報告

獨家業務合作協議

根據各境內控股公司(上海漢濤及北京三快科技除外)與相關外商獨資企業於2018年8月21日訂立的獨家業務合作協議、上海漢濤與相關外商獨資企業於2018年11月13日訂立的獨家業務合作協議以及北京三快科技與相關外商獨資企業於2020年11月30日訂立的獨家業務合作協議(統稱「**獨家業務合作協議**」),據此,以每月服務費作交換,境內控股公司同意委聘外商獨資企業為其各自技術支持、顧問及其他服務的獨家提供商,包括:使用外商獨資企業合法擁有的任何相關軟件;研發、維護及升級有關境內控股公司業務的軟件;設計、安裝、日常管理、維護及升級網絡系統、硬件和數據庫設計;向境內控股公司相關僱員提供技術支持和員工培訓服務;提供技術及市場信息諮詢、收集和研究方面的協助(不包括中國法律禁止外商獨資企業從事的市場研究業務);提供企業管理諮詢;提供營銷和宣傳服務;提供客戶訂單管理和客戶服務;轉讓、租賃和處置設備或物業;及境內控股公司在中國法律許可範圍內不時要求的其他相關服務。

根據獨家業務合作協議,服務費應包括全部境內控股公司綜合利潤總額(經扣除上一財政年度綜合聯屬實體的任何累計虧絀、經營成本、開支、稅項及其他法定供款),且外商獨資企業根據中國稅務法律及稅務慣例可能須就服務費範圍及金額作出任何必要調整。

獨家選擇權協議

根據各境內控股公司(上海漢濤、北京三快雲計算及北京三快科技除外)、相關外商獨資企業與相關登記股東於2018年8月21日訂立的獨家選擇權協議、上海漢濤、相關外商獨資企業與相關登記股東於2018年11月13日訂立的獨家選擇權協議、北京三快雲計算、相關外商獨資企業與相關登記股東於2019年12月1日訂立的獨家選擇權協議以及北京三快科技、相關外商獨資企業與相關登記股東於2020年11月30日訂立的獨家選擇權協議(統稱「**獨家選擇權協議**」),外商獨資企業有權在任何時間及不時要求登記股東將其於境內控股公司的任何或所有股權全部或部分轉讓予外商獨資企業及/或其指定的第三方,對價相等於結欠登記股東的相關未償還貸款(或按所轉讓股權比例計算的部分貸款額)或(如適用)按象徵式價格,除非相關政府機構或中國法律要求以另一金額作為購買價,在此情況下,購買價須為有關要求中的最低金額。除非在登記股東所持境內控股公司的全部股權轉讓予外商獨資企業或彼等被指定人的情況下被終止,否則獨家選擇權協議一直有效。

股權質押協議

根據各境內控股公司(上海漢濤、北京三快雲計算及北京三快科技除外)、相關外商獨資企業與相關登記股東於2018年8月21日訂立的股權質押協議、上海漢濤、相關外商獨資企業與相關登記股東於2018年11月13日訂立的股權質押協議、北京三快雲計算、相關外商獨資企業與相關登記股東於2019年12月1日訂立的股權質押協議以及北京三快科技、相關外商獨資企業與相關登記股東於2020年11月30日訂立的股權質押協議(統稱「**股權質押協議**」),登記股東同意將各自所持境內控股公司的全部股權(包括就股份支付的任何利息或股息)質押予外商獨資企業,作為擔保履行合約責任和支付未償還債務的抵押權益。有關境內控股公司的質押在向有關工商行政管理局完成登記後生效,在登記股東和境內控股公司完全履行相關合約安排的全部合約責任,及登記股東和境內控股公司於相關合約安排下的所有未償還債務獲全數支付前一直有效。

授權書

根據登記股東於2018年8月21日就其於境內控股公司(上海漢濤、北京三快雲計算及北京三快科技除外)的權利簽立的授權書、登記股東於2018年11月13日就其於上海漢濤的權利簽立的授權書、登記股東於2019年12月1日就其於北京三快雲計算的權利簽立的授權書以及相關登記股東於2020年11月30日就其於北京三快科技的權利簽立的授權書(統稱「**授權書**」),相關登記股東不可撤回地委任外商獨資企業及其指定人士(包括但不限於董事及取代董事的繼承人及清盤人,但不包括非獨立人士或可能產生利益衝突的人士)作為其實際代理人以代其行使,且同意及承諾在並無獲得該等實際代理人事先書面同意的情況下不會行使彼等就所持境內控股公司的股權所擁有的任何及全部權利。在各登記股東持有境內控股公司的股權期間,授權書應持續有效。

董事會報告

貸款協議

根據相關外商獨資企業(北京摩拜、上海漢濤、北京三快雲計算、北京三快科技及成都美更美除外)與登記股東之間於2018年8月21日訂立的貸款協議、上海漢海(即外商獨資企業)與上海漢濤登記股東之間於2018年11月13日訂立的貸款協議、三快雲在線(即外商獨資企業)與北京三快雲計算登記股東於2019年12月1日訂立的貸款協議以及天津漢博(即外商獨資企業)與北京三快科技登記股東於2020年11月30日訂立的貸款協議(統稱「**貸款協議**」),外商獨資企業同意向登記股東提供貸款,全數用作對相關境內控股公司的投資。未經相關放款人事先書面同意,該等貸款不得用於任何其他用途。各項貸款的年期自協議訂立日期開始,直至放款人根據相關獨家選擇權協議行使獨家購買權當日、發生若干指定終止事件時(如放款人向借款人發出書面通知要求還款)或借款人違約時(以最早者為準)為止。

外商投資法

於2020年1月1日,《外商投資法》(「**外商投資法**」)及《中華人民共和國外商投資法實施條例》(「**實施條例**」)生效,取代中國規範外商投資的以往法律,即中外合資經營企業法、中外合作經營企業法及外資企業法,以及其各自的實施規則及附屬法規。外商投資法及其實施條例體現了中國按照通行國際慣例優化外商投資監管機制的預期監管趨勢,以及統一針對境外及境內投資的企業法律規定的立法努力。

外商投資法並無明確規定合約安排為一種外商投資形式。外商投資法並無提及包括「實際控制」及「通過合約安排控制」在內的概念,亦無訂明有關通過合約安排控制的法規。此外,外商投資法並無具體規定有關相關業務的規則,而是規定「外國投資者通過法律、行政法規或者國務院規定的其他方式投資」,為未來的法律、行政法規或國務院頒佈條文,將合約安排作為一種外商投資形式留有空間。於2019年12月26日,最高人民法院發出《最高人民法院關於適用〈中華人民共和國外商投資法〉若干問題的解釋》(「**外商投資法解釋**」),於2020年1月1日生效。根據外商投資法解釋,如有關當事方基於投資於負面清單中的禁止或限制類行業及違反當中所載的限制而主張投資協議無效,法院應表示支持有關主張。此外,外商投資法並無訂明應對採用可變利益實體架構的現有公司採取何種行動、該等公司是否受中國實體及/或公民控制。

因此，中國未來的法律、行政法規或國務院規定仍有可能規定合約安排為外商投資的一種方式，屆時，我們的合約安排是否會被確認為外商投資、是否會被視為違反外商投資准入規定及我們的合約安排將受到何種方式的處理將不確定。

除上文所披露者外，於報告期間，本集團概無與境內控股公司及／或綜合聯屬實體訂立、重續及／或重新訂立其他新合約安排。於報告期間，合約安排及／或採納合約安排的情況並無重大變動。

於報告期間，由於概無消除會導致採用合約安排的限制，合約安排均無獲解除。截至2025年12月31日，本公司在根據合約安排透過綜合聯屬實體經營業務時概無遇到中國政府機構的干預或阻礙。

境內控股公司及其各自附屬公司截至2025年12月31日止年度的收入達人民幣187億元，佔本集團總收入約5.1%。截至2025年12月31日，境內控股公司及其各自附屬公司的資產總額達人民幣191億元，佔本集團資產總額約5.5%。

採納合約安排的理由

我們綜合聯屬實體從事網絡信息平台服務、雲存儲服務、其他增值電信服務、網絡文化業務以及廣播及電視節目服務，該等服務須根據《外商投資准入特別管理措施（負面清單）》（2022年版）及其他法律法規遵守外商投資限制。經諮詢我們的中國法律顧問漢坤律師事務所後，本公司確定不可直接通過股本所有權而持有綜合聯屬實體。我們決定改用中國外商投資限制產業之慣例，通過外商獨資企業（作為一方）與綜合聯屬實體及登記股東（作為另外一方）訂立合約安排，以獲取當前綜合聯屬實體所經營業務的實際控制權及其產生的所有經濟利益。

董事（包括獨立非執行董事）認為，上文所載持續關連交易一直是在本公司日常及慣常業務過程中按一般商業條款（或更佳）訂立，屬公平合理且符合本公司及股東整體利益。

董事會報告

因此，儘管合約安排項下擬進行交易根據上市規則第十四A章技術上構成持續關連交易，我們的董事認為根據合約安排擬進行的所有交易須嚴格遵守上市規則第十四A章所載規定（包括公告及獨立股東批准等）將過度繁重及不可行，且將會為本公司增加不必要行政成本。

與合約安排有關的風險

下列為合約安排涉及的若干風險，包括：

- 倘中國政府認定確立本公司業務經營架構的協議不符合中國法律及法規，或倘該等法規或其解釋於未來發生變動，本公司可能受到嚴厲懲罰或被迫放棄於該等業務經營中的利益。
- 由於外商投資法相對較新，其解釋及實施，以及其將如何影響本公司目前企業架構、企業管治及業務經營的存續性均存在不確定因素。
- 本公司的合約安排可能無法如直接所有權一樣有效提供營運控制，且可變利益實體股東可能無法履行其於合約安排下的責任。
- 本公司可能會喪失使用或以其他方式受益於可變利益實體所持許可證、批准及資產的能力，可能導致本公司無法進行部分或全部業務經營並限制增長。
- 與本公司的可變利益實體的合約安排可能會受到中國稅務機關的審查。關聯方交易定價的任何調整可能導致產生額外的稅項，因此可能大幅降低綜合利潤及　閣下的投資價值。

- 可變利益實體的權益持有人、董事及行政人員可能與本公司存在潛在的利益衝突。
- 本公司以合約安排的方式通過可變利益實體在中國開展業務經營，但該等合約安排的若干條款可能無法根據中國法律強制執行。
- 倘本公司行使購買權購買可變利益實體的股權，則所有權轉讓可能令本公司遭受若干限制並產生巨額成本。

本集團已採取措施以確保本集團實施合約安排以有效經營業務及遵守合約安排，包括：

(i) 如有必要，實施及遵守合約安排過程中出現的重大問題或政府機構的任何監管查詢將於發生時呈報董事會審閱及討論；

(ii) 董事會將至少每年一次審閱履行及遵守合約安排的整體情況；

(iii) 本公司將於年報中披露其履行及遵守合約安排的整體情況；及

(iv) 本公司將於必要時委聘外部法律顧問或其他專業顧問，以協助董事會審閱合約安排的實施情況、審閱外商獨資企業及綜合聯屬實體的法律合規情況以處理合約安排引致的具體問題或事宜。

上市規則的涵義及聯交所豁免

就上市規則第十四A章而言，尤其是「關連人士」的定義，綜合聯屬實體將被視為本公司的全資附屬公司，而彼等的董事、行政總裁或主要股東（定義見上市規則）及彼等各自的聯繫人根據上市規則將被視為本公司（就此而言不包括綜合聯屬實體）的「關連人士」，而該等關連人士與本集團（就此而言包括綜合聯屬實體）之間的交易（根據合約安排進行者除外）須遵守上市規則第十四A章的規定。

董事會報告

根據合約安排擬進行的交易構成本公司的持續關連交易。

就合約安排而言，聯交所已批准，只要股份於聯交所上市，則豁免嚴格遵守(i)根據上市規則第14A.105條合約安排項下擬進行交易根據上市規則第十四A章有關公告、通函及獨立股東批准規定，(ii)根據上市規則第14A.53條釐定合約安排交易年度上限的規定，及(iii)根據上市規則第14A.52條限制合約安排年期至三年或以下的規定，惟須遵守下列條件：

(a) 未經獨立非執行董事批准不得變動；

(b) 未經獨立股東批准不得變動；

(c) 合約安排應會繼續使本集團收取來自綜合聯屬實體的經濟利益；

(d) 在與合約安排基本相同的條款與條件下，合約安排可以在(i)到期或(ii)就任何現有、新成立或收購從事與本集團相同的業務的外商獨資企業或經營公司（包括分公司）時重續及／或重新訂立，而無需獲得股東批准；及

(e) 本集團將按持續經營基準披露有關合約安排的詳情。

獨立非執行董事及核數師的年度審閱

獨立非執行董事已審閱上述合約安排並確認：

(a) 於報告期間進行的交易乃根據合約安排相關條文而訂立；

(b) 本公司的綜合聯屬實體並無向其股權持有人派發且其後亦未另行轉撥或轉讓予本集團的任何股息或其他分派；及

(c) 本集團與綜合聯屬實體於報告期間訂立、重續及／或重新訂立的任何新合約對本集團股東而言屬公平合理或有利，且符合本集團及股東整體利益。

核數師已每年根據香港會計師公會頒佈的香港核證委聘準則第3000號(經修訂)「審核或審閱歷史財務資料以外的核證委聘」及參照實務説明第740號(經修訂)「根據香港上市規則下持續關連交易的核數師函件」對根據合約安排進行的交易履行程序。

核數師已於向董事提供的函件中確認，就合約安排而言：

(i) 概無任何事項令核數師認為合約安排下所披露的交易未獲董事會批准；

(ii) 概無任何事項令核數師認為該等交易未於所有重大方面根據規管該等交易的合約安排下的相關協議訂立；及

(iii) 概無任何事項令核數師認為本公司的綜合聯屬實體向其股權持有人派發且其後亦未另行轉撥或轉讓給本集團的任何股息或其他分派。

捐贈

於報告期間內，本集團作出的慈善及其他捐贈約為人民幣25.8百萬元。

法律訴訟及合規情況

本公司可能不定時會被捲入訴訟或關於正常業務過程中產生的索賠。

本公司目前並未被捲入任何對業務、經營業績、財務狀況或現金流產生重大不利影響的法律訴訟。無論結果如何，由於辯護及和解成本、管理資源的分流及其他因素，訴訟可能會對本公司造成不利影響。

就董事會所悉，本集團已遵循對本集團各重要方面有重大影響的相關法律法規。

董事會報告

獲准許彌償條款

根據組織章程細則，於報告期間及直至本年度報告日期，本公司每名董事或處理本公司任何事務的其他職員，均有權就其於任內履行職責而可能蒙受或招致的一切訴訟、成本、費用、損失、損害及開支獲得彌償。本公司已就針對董事及職員的法律訴訟安排適當的保險。

報告期間後重要事項

於2026年2月5日，收購方、轉讓方及梁昌霖先生訂立股份轉讓協議，據此，(其中包括)收購方同意向轉讓方收購目標公司的全部已發行股份。初始代價為717百萬美元(可予向下調整)，惟轉讓方可從目標集團提取不超過280百萬美元的資金後，仍需確保目標集團淨現金不低於150百萬美元。該交易正在按照相關法律及監管程序進行，並須待交割先決條件於交割最後期限日(即股份轉讓協議簽署日後的12個月)或之前得到滿足，方告完成。

除上文所述者外，於2025年12月31日後及直至本年度報告日期，概無發生影響本公司及其附屬公司的其他重要事項。

審核委員會

審核委員會連同核數師已審閱本集團採納的會計原則及政策以及報告期間的綜合財務報表。

企業管治

本公司致力維持高水平的企業管治常規。本公司採納的企業管治常規資料載於本年度報告的企業管治報告中。

公眾持股量足夠性

根據本公司可獲得的公開資料及就董事所深知，於報告期間及截至本年度報告日期，本公司已發行股份總數中至少25%(聯交所批准及根據上市規則所准許的規定最低公眾持股量百分比)一直由公眾持有。

專業税務意見建議

如果股東對購買、持有、處置及買賣股份或行使其任何有關權利(包括任何享有税項寬減的權利)的税務影響有任何疑問,建議諮詢專家。

核數師

羅兵咸永道會計師事務所於報告期間獲續聘為核數師。根據國際財務報告會計準則編製的隨附財務報表已獲羅兵咸永道會計師事務所審核。核數師於過往三年並無變動。

羅兵咸永道會計師事務所將於應屆股東週年大會上退任,惟其合資格並將膺選連任。有關續聘羅兵咸永道會計師事務所為核數師的決議案將於股東週年大會上提呈。

根據上市規則的持續披露責任

除本年度報告所披露者外,根據上市規則第13.20、13.21及13.22條,本公司概無任何其他披露責任。

代表董事會

董事長
王興

香港,2026年3月26日

企業管治報告

企業管治報告

董事會欣然呈報本公司於報告期間的企業管治報告。

企業管治文化及目的

本公司致力確保以崇高的商業道德標準營運業務，反映本公司堅信如要達到長遠的業務目標，必須以誠信、透明和負責的態度行事。本公司相信這樣做長遠可為股東取得最大的回報，而僱員、業務夥伴及本公司營運業務的社區亦可受惠。

企業管治是董事會指導本集團管理層如何營運業務以達到業務目標的過程。董事會致力維持及建立完善的企業管治常規，以確保：

- 為股東帶來滿意及可持續的回報；
- 保障與本公司有業務往來者的利益；
- 了解並適當地管理整體業務風險；
- 提供令顧客滿意的優質產品與服務；及
- 維持崇高的商業道德標準。

企業管治常規

董事會致力確保本公司遵循高水平的企業管治。

董事會相信，良好的企業管治標準對於為本公司保障股東利益、提升企業價值、制訂其業務策略和政策以及提升其透明度和問責性提供框架至關重要。

本公司採納及應用企業管治守則所載的原則。董事會認為，於報告期間，除「董事會 — 董事長與首席執行官」一段所述守則條文C.2.1外，本公司已遵守企業管治守則所載的所有適用守則條文。

證券交易的標準守則

本公司已採納標準守則作為其董事進行證券交易的行為守則。經向全體董事作出具體查詢後，各董事確認其於報告期間已遵守標準守則所載的規定標準。

本公司亦已採納一套其條款不遜於標準守則所載標準的僱員進行證券交易的行為守則，以供可能掌握本公司的未公開內幕消息的相關僱員遵照規定買賣本公司證券。

董事會

本公司由高效的董事會領導，董事會負責領導及控制本公司，並共同負責透過指導及監督本公司事務推動本公司邁向成功。董事以符合本公司最佳利益的方式作出客觀決定。

董事會具備切合本公司業務需要的技能、經驗及多元化觀點，並定期審閱董事履行其對本公司之責任所須作出之貢獻，以及該董事是否投入足夠時間履行彼等之角色及董事會職責。董事會內執行董事與獨立非執行董事的組合均衡，使董事會具備強大的獨立元素，可有效地作出獨立判斷。

職責

董事會負責領導及控制本公司並監管本集團的業務、策略決策及表現，並集體負責透過指導及監管本公司事務推動其成功發展。董事會應以本公司的利益作出客觀決定。

董事會透過制訂策略和監督策略實施，直接及通過其委員會間接領導及指導管理層、監察本集團的營運及財務表現，並確保有健全的內部監控及風險管理制度。

全體董事為董事會帶來豐富和廣泛的寶貴業務經驗、知識和專業技能，使董事會能有效率及有效地運作。獨立非執行董事負責確保本公司維持高標準的監管報告，在董事會中發揮平衡作用，能夠對企業行動及營運作出有效的獨立判斷。

企業管治報告

全體董事均可全面並及時獲得本公司所有資料以及要求聯席公司秘書及高級管理層提供服務及意見。董事可在適當情況下要求尋求獨立專業意見，以向本公司履行其職責，費用由本公司承擔。

董事須向本公司披露彼等擔任的其他職務的詳情，而董事會定期審閱各董事向本公司履行其職責時須作出的貢獻。

董事會有權酌情決定所有重要事宜，包括政策事宜、策略及預算、內部監控及風險管理、重大交易(特別是或會涉及利益衝突的事宜)、財務資料、委任董事及本公司其他重大營運事宜。

有關執行董事會決策、指導及協調本公司日常營運及管理的職責轉授予本集團高級管理層。高級管理層負責管理、解釋、執行、監督內部政策及操作程序的合規情況，並定期審核本集團各級政策及程序。高級管理層定期與董事會溝通。

董事的持續專業發展

本公司相信，教育及培訓對維持一個有效的董事會而言乃屬重要。每名董事已獲得全面正式培訓，以確保彼等對本公司的業務及運作均有適當的理解，以及充分了解董事在上市規則及相關法定要求下的職責及責任。

本公司為董事安排持續專業發展培訓，如內部簡報及提供相關議題的閱讀材料，確保董事掌握監管發展及轉變以有效地履行其職責，並確保其對董事會的貢獻保持知情且相關。董事亦定期與高級管理團隊會面，以了解本集團的業務、管治政策及監管環境。本公司亦鼓勵全體董事出席相關培訓課程。

於報告期間董事進行持續專業發展的有關詳情概述如下：

董事姓名	參加持續專業發展[1]
執行董事	
王興	A, B
穆榮均	A, B
獨立非執行董事	
歐高敦	A, B
冷雪松	A, B
沈向洋	A, B
楊敏德	A, B

附註：

(1) 持續專業發展類型

A：參加培訓課程，包括但不限於簡報會、研討會、會議及工作坊；

B：閱讀相關新聞快訊、報章、期刊、雜誌及相關刊物。

企業管治報告

董事長與首席執行官

根據企業管治守則的守則條文C.2.1，主席與首席執行官的職責應有區分，不應由一人兼任，聯交所上市公司應遵守有關規定，但亦可選擇偏離該規定行事。本公司的主席與首席執行官並無區分，現時由王興先生兼任該兩個角色。董事會相信，由同一人兼任主席及首席執行官的角色，可確保本集團內部領導貫徹一致，使本集團的整體策略規劃更有效及更具效率。董事會認為，現行安排不會使權力和授權平衡受損，此架構可讓本公司迅速及有效地作出及落實決策。董事會將繼續審核，並會在計及本集團整體情況後考慮於適當時候將本公司董事長與首席執行官的角色分開。

組成

於本年度報告日期，董事會包括六名董事，其中有兩名執行董事及四名獨立非執行董事。

於截至2025年12月31日止年度及直至本年度報告日期，董事會由以下董事組成：

執行董事
王興先生*(董事長兼首席執行官)*
穆榮均先生

獨立非執行董事
歐高敦先生
冷雪松先生
沈向洋博士
楊敏德女士

於報告期間及直至本年度報告日期，楊敏德女士於2025年5月26日獲委任為提名委員會成員，及除上文所述外，董事會組成並無其他變動。

董事名單及其各自履歷載於本年度報告「董事及高級管理層」一節。董事會成員及我們的高級管理層之間並無任何重大／相關的財務、業務、家屬或其他的關係。

董事會獨立性評估

董事會已建立機制以確保董事會取得獨立觀點及意見。董事會致力確保委任最少三名獨立非執行董事及最少三分之一成員為獨立非執行董事。此外，本公司亦會按上市規則之規定及在可行情況下委任獨立非執行董事加入董事委員會，以確保取得獨立觀點及意見。提名委員會於提名及委任獨立非執行董事時會嚴格遵守上市規則所載的獨立性評估標準，並獲授權每年評估獨立非執行董事之獨立性，確保彼等能持續作出獨立判斷。

獨立非執行董事

董事會組成符合上市規則第3.10(1)及(2)條以及第3.10A條項下有關委任至少三名獨立非執行董事的人數（佔董事會成員人數最少三分之一）以及獨立非執行董事中至少一名須具有適當專業資格或會計或相關財務管理專業知識的規定。董事會認為執行董事及非執行董事之間的比例屬合理及適當，並充分發揮制衡作用，以保障股東及本集團的利益。董事會成員彼此之間概無關聯。

董事會重視非執行董事所提供的專業判斷及意見，以保障股東利益。非執行董事透過在專業的、積極的及知情的情況下表達意見，以及積極參與董事會及委員會會議為本集團貢獻多元化的資歷及豐富經驗，並為本集團在策略、政策、表現、問責、資源、主要委任、操守準則、利益衝突及管理程序等事宜上，帶來專業的判斷及意見，以股東的利益為最重要因素。非執行董事亦運用彼等的專業判斷及專業知識，細察本公司在實踐協定的企業方針的表現，並監察匯報表現的情況。

此外，為遵守上市規則第3.10條，本公司其中一名獨立非執行董事具備適當的會計專業資格或相關的財務管理專長，並不時向董事會提供寶貴意見。本公司亦已收到每名獨立非執行董事作出的獨立性週年確認書，且提名委員會經考慮上市規則第3.13條列出的獨立性指引就每名獨立非執行董事的服務年期進行年度審閱，並認為全體獨立非執行董事確屬獨立人士。

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

企業管治報告

委任及重選董事

各執行董事與本公司訂立服務合約。根據合約，彼等同意擔任執行董事，初始任期為期三年，或自上市日期起計直至本公司第三次股東週年大會止（以較早者為準）。該項委任須始終根據組織章程細則的規定重選，並將自動續期三年，除非根據服務合約的條款及條件或由其中一方向另一方提前發出不少於三個月的書面通知予以終止。

各獨立非執行董事與本公司訂立委任函。彼等委任的初始任期為三年，並可自動續期，除非根據委任函的條款及條件或由其中一方向另一方提前發出不少於三個月的書面通知予以終止。於2023年6月30日，楊敏德女士與本公司訂立委任函，任期為三年。於2024年8月30日，歐高敦先生、冷雪松先生及沈向洋博士分別與本公司訂立相似條款的委任函，任期為三年。

董事概無訂立任何不可由本集團於一年內終止而毋須支付補償（法定補償除外）的服務合約。

根據組織章程細則，全體董事須至少每三年輪值退任一次，而任何獲委任填補臨時空缺的新任董事應在獲委任後的本公司首次股東大會上由股東重選，且獲委任為董事會新增成員的新任董事應在獲委任後的本公司下屆股東大會上由股東重選。

董事的委任、重選及罷免的程序及過程載於組織章程細則。提名委員會負責檢討董事會組成，並就委任或重選董事及董事繼任計劃向董事會作出推薦意見。

董事會活動

董事會於報告期間舉行了四次會議。各董事出席本公司董事會、委員會會議及股東大會(不論親身或以電子通訊方式)的情況詳載於下表：

	出席率／於報告期間舉行會議的次數					
董事姓名	**董事會**	**審核委員會**	**薪酬委員會**	**提名委員會**	**企業管治委員會**	**股東大會**
執行董事						
王興	4/4					1/1
穆榮均	4/4		1/1			1/1
獨立非執行董事						
歐高敦	4/4	4/4			2/2	1/1
冷雪松	4/4	4/4	1/1	1/1	2/2	1/1
沈向洋	4/4	4/4	1/1	1/1	2/2	1/1
楊敏德*附註*	4/4	4/4		—		1/1

附註： 楊敏德女士於2025年5月26日獲委任為提名委員會成員，而於2025年5月26日至報告期末期間並無舉行提名委員會會議。

於報告期間舉行的董事會會議上，董事會已討論多項事宜，包括本公司的財務及營運表現、本公司已批准的中期及季度業績、業務前景及其他重大事項。

於報告期間，在執行董事未列席的情況下，董事長與獨立非執行董事舉行了一次會議。

於2025年6月9日，本公司舉行股東週年大會，以考慮及批准(i)建議重選董事；(ii)建議授出一般授權以發行及購回股份；(iii)建議重新委任核數師；及(iv)建議組織章程細則修訂及採納第九次經修訂及重述組織章程大綱及細則。提呈股東週年大會的所有建議決議案均已進行投票表決，投票結果載於本公司日期為2025年6月9日的公告。董事長及董事會其他成員均於股東週年大會上回答提問，這為董事、高級管理層及股東提供了交流機會。

企業管治報告

董事委員會

董事會已成立四個委員會，即審核委員會、薪酬委員會、提名委員會及企業管治委員會。本公司的所有董事委員會均設有明確書面職權範圍，清楚訂明其權責。審核委員會、提名委員會、薪酬委員會及企業管治委員會的職權範圍可於本公司網站及聯交所網站查閱。

審核委員會

本公司已根據上市規則第3.21條及企業管治守則設立審核委員會，並制定其書面職權範圍。審核委員會的主要職責包括下列各項：

(a) 就委任、重新委任及罷免外部核數師向董事會提供建議；

(b) 按適用的標準檢討及監察外部核數師是否獨立客觀及審核程序是否有效；

(c) 就委聘外部核數師提供非審核服務制定及執行政策；

(d) 監察本公司的財務報表、年度報告、賬目、半年度報告的完整性；及

(e) 檢討財務資料並監督本公司財務報告、財務控制、風險管理及內部控制系統。

於報告期間，審核委員會包含四名獨立非執行董事，即歐高敦、冷雪松、沈向洋及楊敏德。歐高敦已獲委任為審核委員會主席且為具備適當專業資格的獨立非執行董事。

於報告期間，審核委員會召開了四次會議。各審核委員會成員的個人出席率載於第92頁。審核委員會在沒有執行董事出席的情況下與外部核數師召開了四次會議。

審核委員會於報告期間的主要工作包括以下各項：

(a) 審閱2024年年度報告及2025年中期報告；

(b) 審閱本公司截至2025年3月31日止第一季度及截至2025年9月30日止第三季度的季度業績公告；

(c) 審閱本公司遵守企業管治守則、上市規則及有關法律的情況；

(d) 審閱本公司網絡安全架構及本公司網絡安全管理及技術框架的成效；

(e) 審閱本公司的持續關連交易；

(f) 審閱外部核數師的任期、獨立性及薪酬；

(g) 審閱本公司的ESG工作；及

(h) 審閱風險管理及內部控制系統。

審核委員會每年檢討本公司與核數師的關係並意識到核數師的獨立性乃一項基本管治原則。倘識別到任何獨立性的問題，核數師須每個季度向審核委員會提供最新情況並每年確認彼等的獨立性。審核委員會亦已檢討外部核數程序的有效性以及核數師的獨立性及客觀性，並信納關係良好。因此，審核委員會建議於股東週年大會上重新委任。

薪酬委員會

本公司已根據上市規則第3.25條及企業管治守則設立薪酬委員會，並制定其書面職權範圍。薪酬委員會的主要職責包括下列各項：

(a) 就本公司全體董事及高級管理層的薪酬待遇及薪酬政策及架構向董事會作出建議；

(b) 參照董事會不時議決的企業方針及目標，檢討及批准管理層的薪酬建議；

(c) 為制定薪酬政策及架構設立正規且透明的程序，以確保董事或其任何聯繫人不得參與釐定自身薪酬；

(d) 就如何根據上市規則規定對須經股東批准的任何董事服務合約進行表決向股東提供意見；及

(e) 審閱及／或批准上市規則第十七章下有關股份計劃的事宜。

企業管治報告

於報告期間，薪酬委員會包含三名成員，即獨立非執行董事冷雪松及沈向洋，以及執行董事穆榮均。冷雪松已獲委任為薪酬委員會主席。

於報告期間，薪酬委員會召開了一次會議。各薪酬委員會成員的個人出席率載於第92頁。

薪酬委員會於報告期間的主要工作包括：

(a) 審閱薪酬及福利的框架和結構；及

(b) 審閱董事（包括獨立非執行董事）及管理層薪酬計劃。

有關本公司首次公開發售前僱員股份激勵計劃、首次公開發售後購股權計劃及首次公開發售後股份獎勵計劃的詳情，請參閱本年度報告「董事會報告」一節。

提名委員會

本公司已根據上市規則第3.27A條及企業管治守則設立提名委員會，並制定其書面職權範圍。提名委員會的主要職責包括下列各項：

(a) 檢討董事會的組成；

(b) 制定識別提名人選及委任董事的標準；

(c) 評價獨立非執行董事的獨立性；

(d) 就董事的委任或重新委任及董事的繼任計劃向董事會提出建議；

(e) 支持本公司定期評核董事會表現；及

(f) 制定董事會成員多元化政策，並在企業管治報告中披露有關政策或政策的摘要。

於報告期間，提名委員會包含三名成員，即獨立非執行董事冷雪松、沈向洋及楊敏德（於2025年5月26日獲委任為提名委員會成員）。冷雪松已獲委任為提名委員會主席。

提名委員會至少每年檢討董事會的架構、人數、組成（包括技能、知識及經驗）及多元化並（倘適當）向董事會建議任何擬議變更，以完善本公司的公司策略。

本公司認為董事會成員的日益多元化是支持公司實現戰略目標及促進可持續發展的關鍵因素。本公司實施董事會多元化政策。在設定董事會成員組合時，會從多個方面考慮董事會成員多元化，包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及服務任期。董事會所有委任均以用人唯才為原則，並在考慮人選時以客觀條件充分顧及董事會成員多元化的裨益。本公司旨在與本公司業務發展有關的董事會多元化方面維持適當平衡。由於認識到性別多元化的特別重要性，董事會目前包含一名女性董事。我們還致力於採取類似方法促進本公司管理層（包括但不限於高級管理層）多元化，以提高本公司企業管治的整體效率。

提名委員會主要負責物色合適且具備資格的候選人成為董事會成員，並在履行此職責時充分考慮董事會成員多元化政策。提名委員會就多元化形成觀點時，其亦將依據本公司業務模式和不時的特定需要考慮有關因素，包括但不限於技能、知識、經驗、性別及背景。

提名委員會將確保董事會在技能、經驗及觀點多元化方面具備適度平衡，此乃以使業務策略得以執行及使董事會得以有效運作的所需條件。提名委員會將每年匯報董事會的組成，並於本公司年度報告內的企業管治報告中就有關董事會成員多元化政策作出適當的披露。其亦將監察董事會成員多元化政策的執行。

於報告期間，提名委員會召開了一次會議。各提名委員會成員的個人出席率載於第92頁。

提名委員會於報告期間的主要工作包括：

(a) 審閱及監察董事會成員多元化政策的執行；

(b) 審閱及評估董事會架構、人數、組成及多元化；

(c) 審閱董事的重選及其時間表；及

(d) 審閱及評估獨立非執行董事的獨立性。

企業管治報告

根據本公司的董事會成員多元化政策，提名委員會於2025年6月9日舉行的本公司股東週年大會上，就重選退任獨立非執行董事冷雪松及沈向洋一事已考慮候選人的性別、年齡、文化及教育背景、專業經驗與知識、獨立性及服務年期。經審慎考慮上述因素及董事過往作出的貢獻後，提名委員會信納冷雪松及沈向洋將繼續為董事會帶來寶貴的營商經驗、知識及專業精神，使其得以高效運作並達致組成多元化。

董事提名政策

董事會已將甄選及委任董事的職責及權力轉授予提名委員會。

本公司已採納董事提名政策，當中載列有關提名及委任董事的甄選標準及提名程序以及董事會繼任計劃的考慮因素，旨在確保董事會擁有適合本公司的均衡技能、經驗及多元角度，並確保董事會可持續運作且董事會具備適當的領導力。

董事提名政策所載的提名程序如下：

(i) 公司秘書將召開提名委員會會議，並邀請董事會成員提名候選人（如有），以供提名委員會於會議前考慮。提名委員會亦可提出並非由董事會成員提名的候選人。

(ii) 就填補臨時空缺而言，提名委員會將作出推薦建議以供董事會考慮及批准。就建議候選人於股東大會參選而言，提名委員會將向董事會作出提名以供考慮及推薦。

(iii) 本公司將就提供有關由董事會提名於股東大會參選的候選人資料及邀請股東提名，向股東寄發通函。通函將載列股東提名的提交期限。根據適用法律、規則及規例所規定，建議候選人的姓名、履歷（包括資格及相關經驗）、獨立性、建議薪酬及任何其他資料將載入寄發予股東的通函內。

(iv) 股東可於遞交通知期限內向公司秘書發送通知，表明其有意不經董事會推薦或提名委員會提名提呈決議案推選某人（股東通函所載候選人除外）為董事。以此方式獲提名的候選人詳情將透過向全體股東寄發補充通函之方式供其參考。

(v) 董事會將就與於任何股東大會上參選的候選人的推薦建議有關的一切事項有最終決定權。

根據董事提名政策，就評估建議候選人的合適性及對董事會的潛在貢獻而言，提名委員會將考慮（包括但不限於）(i)誠信聲譽；(ii)在互聯網行業的成就及經驗；(iii)對所能投入的時間及相關利益的承諾；及(iv)各方面的多元化，包括但不限於性別、年齡（18歲或以上）、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及服務年期。

提名委員會將審閱董事提名政策（如適用），以確保其行之有效。

企業管治委員會

本公司已根據上市規則第八A章設立企業管治委員會。企業管治委員會的主要職責為確保本公司的營運及管理符合全體股東的利益及確保本公司遵守上市規則及有關本公司不同投票權架構的保障措施。

企業管治委員會包含三名獨立非執行董事，即冷雪松、歐高敦及沈向洋。冷雪松為企業管治委員會的主席。

根據上市規則第8A.30條及企業管治守則，企業管治委員會如其職權範圍所載的職責包括：

(a) 制定及檢討本公司企業管治政策及常規並向董事會提出建議；

(b) 檢討及監察董事及高級管理層的培訓及持續專業發展；

(c) 就遵守法律及監管規定檢討及監察本公司政策及常規；

(d) 制定、檢討及監察適用於僱員及董事的行為守則及合規手冊；

(e) 檢討本公司遵守企業管治守則的情況及於企業管治報告的披露；

(f) 檢討及監察本公司的營運及管理是否符合全體股東的利益；

(g) 每年確認不同投票權受益人在該年度一直為董事會成員及相關財政年度並無發生上市規則第8A.17條所載事項；

企業管治報告

(h) 每年確認不同投票權受益人在該年度是否一直遵守上市規則第8A.14、8A.15、8A.18及8A.24條；

(i) 檢討及監察利益衝突的管理並就本公司、本公司附屬公司或綜合聯屬實體及／或股東（一方）與任何不同投票權受益人（另一方）之間存在潛在利益衝突的事宜向董事會提出建議；

(j) 檢討及監察本公司不同投票權架構所有相關風險，包括本公司及／或其附屬公司或綜合聯屬實體（一方）與任何不同投票權受益人（另一方）之間的關連交易，並就任何有關交易向董事會提出建議；

(k) 就委任或罷免合規顧問向董事會提出建議；

(l) 致力確保本公司與股東持續有效的溝通，尤其是上市規則第8A.35條的規定方面；

(m) 至少每半年及每年匯報企業管治委員會的工作，涵蓋其職權範圍內所有領域；及

(n) 於上文(m)分段所述報告內按「不遵守就解釋」原則披露就上文(i)至(k)分段所載事宜向董事會提出的建議。

於報告期間，企業管治委員會召開了兩次會議。各企業管治委員會成員的個人出席率載於第92頁。

企業管治委員會於報告期間的主要工作包括：

(a) 檢討及監察董事及高級管理層的培訓及持續專業發展（尤其是上市規則第八A章及與不同投票權架構風險相關的知識）；

(b) 審閱適用於僱員及董事的行為守則；

(c) 評估、檢討續聘本公司合規顧問並就此向董事會提出建議；

(d) 審閱企業管治報告的披露及本公司對企業管治守則的遵守情況；

(e) 審閱及評估本公司利益衝突聲明政策及本公司與不同投票權受益人之間的任何潛在利益衝突，並向董事會提出相關建議，以確保良好企業管治準則及避免本公司、本公司附屬公司或綜合聯屬實體及／或股東（視為一組）（一方）與不同投票權受益人（另一方）之間之潛在利益衝突；

(f) 評估、審閱及監察有關本公司不同投票權架構的所有風險，包括本公司及其附屬公司或綜合聯屬實體（一方）與不同投票權受益人（另一方）之間的關連交易；

(g) 審閱不同投票權受益人提供的確認書，確認其已於整個有關期間遵守上市規則第8A.14、8A.15、8A.18及8A.24條；

(h) 制定及審閱本公司有關企業管治的多項政策及實踐，包括但不限於本公司的股東通訊政策；及

(i) 報告企業管治委員會工作（涵蓋其職權範圍所有領域）。

於報告期間，企業管治委員會已尋求確保本公司與股東之間的有效及持續溝通，具體而言，已確保：(i)舉行本公司股東大會（本公司董事會及相關高級管理層可於會上回答提問）使董事、高級管理層及股東有機會溝通；(ii)及時刊發根據上市規則須提請股東注意的公司通訊或須予披露事項的相關公告（包括但不限於涉及內幕消息、公司行動及公司交易者）的中英文版本；(iii)編製及公佈季度業績（包含詳細財務及經營業績）作自願定期披露；(iv)維持本公司網站作為與股東溝通的平台，登載本公司公告、報告、財務資料及其他資料以供公眾查閱；及(v)盡快就股東向本公司地址或以電郵發出的書面查詢或要求提供詳盡資料。

企業管治委員會已確認，(i)不同投票權受益人於整個報告期間為董事會成員；(ii)於報告期間並無發生第8A.17條下的事項；及(iii)不同投票權受益人於報告期間已遵守上市規則第8A.14條、第8A.15條、第8A.18條及第8A.24條。企業管治委員會已向董事會確認，其認為本公司已採取充足的企業管治措施管理本公司、本公司附屬公司或綜合聯屬實體及／或股東（視為一組）與不同投票權受益人的潛在利益衝突，確保本公司的營運及管理符合全體股東的利益。該等措施包括企業管治委員會確保(i)任何關連交易均根據上市規則的規定披露及處理，(ii)任何有利益衝突的董事放棄就相關董事會決議案投票，及(iii)就涉及不同投票權受益人或本集團與不同投票權受益人之間潛在利益衝突的交易的有關事宜諮詢合規顧問。企業管治委員會建議董事會繼續執行該等措施並定期檢討該等目標的成果。

企業管治委員會已審閱合規顧問的薪酬及委聘條款並向董事會確認，就其所知，於報告期間並無任何需要考慮解聘當前合規顧問或委任新合規顧問的因素。因此，企業管治委員會建議董事會保留本公司當前的合規顧問的服務。

企業管治報告

風險管理及內部控制

充分而有效的風險管理及內部控制系統是實現本公司戰略目標的重要保障。風險管理及內部控制系統應確保業務活動的有效進行、會計記錄的真實和準確，以及確保本公司遵守適用的法律、法規及政策。

董事會確認其負責確保本公司建立並維持充分而有效的風險管理及內部控制系統，並有責任確保本公司每年檢討風險管理及內部監控系統的有效性。審核委員會代表董事會每季度審閱管理層在風險管理及內部控制系統設計、執行及監督方面的工作，其中包括一次對風險管理及內部控制系統有效性的年度檢討。董事會亦負責監管本公司所面臨的風險，從財務、合規、運營等維度制定標準判定風險偏好，釐定本公司所預期和能夠承受的風險水平，並積極考慮、分析及制訂策略以管理本公司所面臨的重大風險，上述風險包括但不限於與環境、社會及管治有關的重大風險。

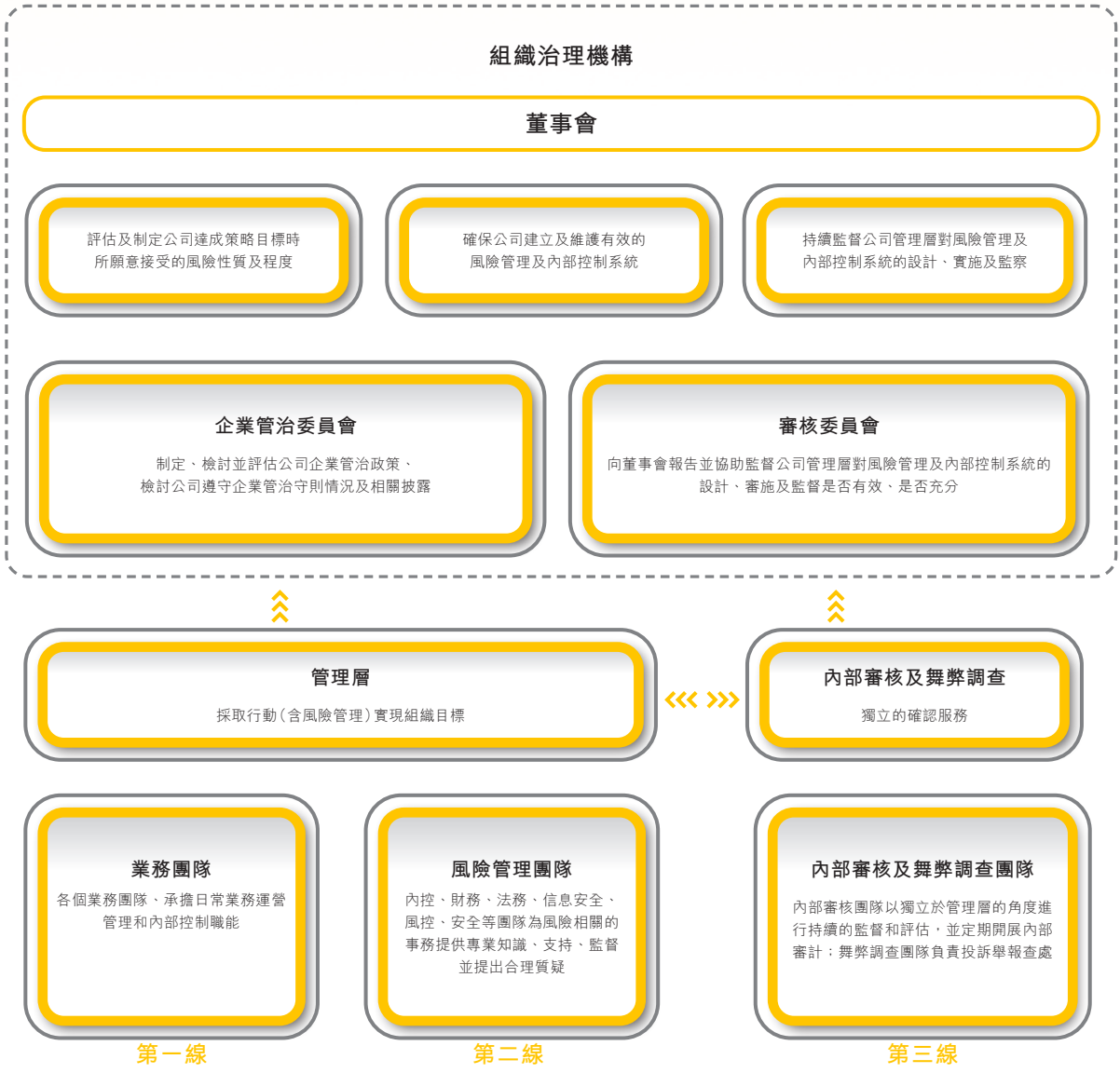
本公司致力於建立並維護風險管理及內部控制系統，包括其認為適合業務營運的政策及程序，並不斷改進該等系統。與上一年度相比，本公司風險管理及內部控制系統未發生重大變更。

風險管理組織架構

本公司已參考COSO[1]風險管理框架並結合業務實際情況，建立一套風險管理系統，其界定各有關方職責、制訂風險管理相關政策及建立風險管理流程。本公司堅持不斷完善風險管理系統，優化風險管理組織架構，規範風險管理流程，提升風險管理能力，確保本公司業務的長遠增長及持續發展。

本公司秉承風險管理為戰略目標服務、並由全員參與的基本理念。為了確保風險管理及內部控制系統的有效性，我們在董事會指導及監督下，並結合本公司實際情況，建立了覆蓋全員的風險管理組織架構，如下圖：

1 COSO：美國反虛假財務報告委員會下屬的發起人委員會(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)。


組織治理機構
董事會
評估及制定公司達成策略目標時所願意接受的風險性質及程度
確保公司建立及維護有效的風險管理及內部控制系統
持續監督公司管理層對風險管理及內部控制系統的設計、實施及監察
企業管治委員會
制定、檢討並評估公司企業管治政策、檢討公司遵守企業管治守則情況及相關披露
審核委員會
向董事會報告並協助監督公司管理層對風險管理及內部控制系統的設計、審施及監督是否有效、是否充分
管理層
採取行動(含風險管理)實現組織目標
內部審核及舞弊調查
獨立的確認服務
業務團隊
各個業務團隊、承擔日常業務運營管理和內部控制職能
風險管理團隊
內控、財務、法務、信息安全、風控、安全等團隊為風險相關的事務提供專業知識、支持、監督並提出合理質疑
內部審核及舞弊調查團隊
內部審核團隊以獨立於管理層的角度進行持續的監督和評估，並定期開展內部審計；舞弊調查團隊負責投訴舉報查處
第一線
第二線
第三線

企業管治報告

組織治理機構 – 監督

組織治理機構主要由本公司董事會及其企業管治委員會和審核委員會構成，負責確保有恰當的架構和流程以達到有效管治，並確保組織的目標和活動與利益相關方的首要利益保持一致。

管理層

第一線 – 運營及管理

第一線主要由本公司各業務部門及職能部門構成，負責日常運營和管理，負責設計並實施風險應對措施以應對風險。

第二線 – 風險管理

第二線主要由本公司內部控制部門、財務部門、法務部門、信息安全部門、風控部門、安全部門等構成，負責本公司運營、財務、合規及訴訟、信息安全及欺詐等風險管理及內部控制相關政策的制定，規劃並開展整體風險管理系統建設工作。為確保該等系統有效實施運轉，第二線亦協助及監督第一線建立並改進風險管理及內部控制系統。

第三線 – 內部審核及舞弊調查 – 獨立保證

第三線主要由本公司內部審核部門及舞弊調查部門構成。內部審核部門負責為本公司風險管理及內部控制系統的有效性提供獨立客觀的確認和諮詢，並監督管理層在風險管理及內部控制領域不斷改進。本公司已制定舉報以及促進和支持反貪污法律法規的政策和系統，舞弊調查部門負責多渠道接收舉報線索，及時跟進並獨立調查涉嫌舞弊的事件。

上述系統旨在管理而非完全消除可能令我們無法實現業務戰略的風險，且僅對重大失實陳述或虧損作出合理而非絕對的保證。

風險管理流程

本公司作為業務多元化的互聯網企業，業務具有種類多、變化快的特點，本公司亦因應這些特點而建立動態的風險管理流程，並對風險識別、評估、控制、監測和報告的方法、工具和流程定期迭代優化。於報告期間，為進一步提升風險評估的廣度及深度，本公司組織成立的風險評估項目組開展了覆蓋全業務、全領域的風險評估工作，採用管理層訪談、調查問卷、集體討論、專家諮詢、情景分析等方法識別本公司面臨的風險，對相關風險進行定義和評估，並結合本公司風險應對措施及管理層的風險偏好，全面系統分析評估重大風險，建立了長效風險評估機制。

在進行風險評估時，本公司綜合運用定性與定量相結合的方法，對於風險發生的可能性、對目標達成的影響程度進行分析，並最終將風險按照其重要性進行排序。

在日常工作中，本公司各業務部門及職能部門對經營過程中的風險事項進行識別、評估和應對。內部控制部門通過收集、歸納、分析等步驟，報告公司層面的重大風險並確保已採取合適的應對策略及監控措施，供管理團隊審閱。內部控制部門不時對重大風險的應對情況進行回顧和評估。

本公司深知僱員風險意識對風險管理及內部控制的重要性，本公司風險管理部門通過專題培訓、主題活動、風險調研、項目交流、宣傳文稿等方式，向全員普及風險管理及內部控制相關知識，並在項目中提高業務側人員參與度，培育僱員風險意識和合規理念。

本公司已制定信息披露制度，要求重大信息須第一時間上報，經審慎評估並履行相關程序後予以公開披露（包括內幕消息及任何其他就預防發行人證券出現虛假市場而言屬必要的資料）。同時，本公司嚴格控制未公開信息的知悉範圍，明確董事、高級管理人員及其他相關信息知情人均負有保密義務，並制定保密控制措施以確保內幕信息的嚴格保密。

重大風險

2025年，本公司管理層通過上述風險管理流程共識別六個重大風險。相比較去年，隨著外部環境的不斷變化及本公司業務規模和經營範圍的持續擴大，管理層認為2024年所披露的前六個風險仍然存在，重大風險排序整體不變。

企業管治報告

下文概述本公司面臨的重大風險及適用的應對策略。隨著業務規模、範圍、複雜程度的增加及外部環境的不斷變化，本公司的風險狀況可能發生改變，下表所列並非詳盡無遺。

市場競爭及創新風險

互聯網及科技行業面臨市場快速變化、新業務模式出現以及資金充裕的競爭對手加入的激烈競爭，可能會對本公司實現業務目標和保持業務長期健康增長形成一定挑戰。同時，隨著用戶對服務和產品的創新需求的提升，人工智能相關技術創新及競爭加劇，也可能給行業帶來新的變化，並對本公司的現有業務模式形成挑戰。

本公司密切關注行業和市場競爭格局，並非常關注用戶需求的變化趨勢，通過持續開展行業深度分析與研究，支持市場競爭風險應對策略的制定。本公司通過不斷提升平台的供給豐富度和質量、提高運營效率、持續加強及改進移動應用程序、網站及系統的響應能力、性能及功能，努力鞏固我們的核心競爭能力。此外，本公司持續加大技術投入，利用AI升級現有的產品和服務，以更好地服務消費者、商家、騎手和合作夥伴。同時，本公司一直致力於業務規劃佈局的創新，在佈局新業務時聚焦核心，亦通過新業務的佈局鞏固核心業務的競爭壁壘並不斷建設和鞏固公司的生態體系。

合規風險

互聯網及科技行業的發展促使各國監管機構順應發展趨勢，制定更加完善及嚴謹的法律法規及政策以監管互聯網行業，包括取得及維持適用業務所需的牌照、批文及許可證。本公司需遵守不同監管機構新增或修訂的適用於本公司業務的法律法規及政策，例如有關食品安全、數據保護、互聯網信息安全、反壟斷、知識產權、金融合規、人工智能等方面的法規及政策性文件。本公司也注意到，隨著國際化業務的發展，本公司後續可能面臨海外市場的合規風險。

過去一年，政策重心隨平台經濟的合規狀況改善同步調整，政策更加重視「促進平台經濟健康發展」，平台經濟領域競爭秩序穩步向好，平台經濟營商環境持續優化。一方面，平台企業自身的合規性不斷增強；另一方面，平台經濟領域相關法律政策逐步細化，更加依靠明晰的監管規則來引導和維護公平有序競爭的市場環境，市場主體面臨的合規要求及監管預期更加明確和穩定。預計互聯網行業將長期維持常態化監管態勢。本公司會持續做好合規工作，依法規範經營。

本公司建立了多個專業部門及團隊，與業務管理層對相關法規及動態時刻保持緊密聯繫，關注及了解任何境內外相關法律法規及監管政策的變化，並採取適當行動或應對措施，不斷迭代和完善公司內部制度流程，以促使本公司符合境內外適用法律法規及監管政策的要求，保障業務合規健康發展。

信息安全風險

保護用戶數據及其他相關信息對本公司的業務來說至關重要。全國人大常委會於2021年頒佈了《數據安全法》及《個人信息保護法》，上述法律法規加強了對數據及個人信息的安全保護，並進一步細化、完善了數據安全管理及個人信息保護應遵循的基本原則和合規要求。本公司強烈意識到若敏感數據丟失或被竊取等，將對用戶造成重大負面影響，同時也給本公司帶來不良的聲譽影響，甚至引起法律訴訟。因此，本公司積極主動部署合規策略，以不斷提升自身數據安全及個人信息保護能力。國家網信監管部門頒佈《互聯網信息服務算法推薦管理規定》，對應用算法推薦技術提供互聯網信息服務提出了明確的要求，本公司按照要求積極主動完善算法全生命週期流程，提高算法安全治理能力，共有調度決策、個性化推薦、生成合成等7個算法系統完成備案。

本公司的董事會和管理層重視信息安全風險管理，持續健全本公司的數據安全與隱私保護管理體系。我們設立了數據合規和隱私保護委員會，統籌本公司內部數據合規和隱私保護治理工作，包括制定管理策略，推動並監督策略的有效執行。

本公司已實施多種控制措施以確保用戶數據受到保護，並減少洩露及遺失有關數據的風險。我們嚴格遵循適用的法律及法規收集用戶個人信息及數據，制定並實施全公司數據收集、使用、披露、傳送和儲存政策。我們亦在網絡傳輸中加密用戶數據。對於數據的儲存，本公司在軟件及硬件層面使用加密技術來保護敏感的用戶數據。

本公司嚴格按照我們制定的政策處理用戶數據。我們已獲得ISO 27001和ISO 27018認證，並通過網絡安全等級保護三級測評。我們已與第三方機構建立協調機制，以及時處理各類信息安全威脅。

企業管治報告

在企業層面，本公司建立了一個系統性和通用的用戶賬戶授權及管理機制，在此基礎上，我們定期檢查用戶賬戶狀態及相關的授權信息，定期對我們的數據庫及服務器進行安全配置評估，並實施系統日誌管理程序。

本公司制定了一系列備份管理程序。對於我們的人工智能及雲端平台，本公司根據業務需求部署不同的備份機制，包括本地備份及異地備份，最大限度降低用戶數據丟失風險。對於我們網站可靠性，技術部門已為異地備份的設計、實施及監控制定協議。

本公司為僱員提供信息安全培訓，並持續進行培訓。本公司亦擁有一個應急機制來評估關鍵風險、制定災難應對計劃並定期進行應急演習，應急演練體系獲得工信部認可並授予優秀項目獎。

本公司審核委員會亦定期審閱網絡安全更新，對遵守信息安全合規要求及信息安全系統在網絡攻擊下正常運作提出意見和改進建議，從而幫助本公司提升客戶信任和用戶體驗。於報告期間，本公司審核委員會在召開第二季度會議中審閱了最新網絡安全監管要求及本公司合規進展。

危機管理及聲譽風險

本公司的平台每日處理極為大量的交易數目。隨著其整體業務營運範圍不斷擴大，公眾對消費者權益保障及消費者安全問題的關注程度提升，或會令本公司需面對更多法律及社會責任，並在這些議題方面受到更多負面消息影響及監管關注。如本公司對公眾輿論的關注度不足，或對危機處理不及時，將會損害其聲譽、品牌及形象。

本公司始終堅持「以客戶為中心」的原則，以在提供服務時滿足客戶的需求並維護其利益。因此，本公司已建立起有效的風險管理機制，通過事前一系列評估分析，不斷改善現有業務流程或信息系統中可能存在的風險，優化管理機制，提升風險管理水平，持續降低危機發生的可能性。此外，本公司公共關係部門持續與其他業務部門及相關職能單位保持緊密聯繫和互動，按照既定政策和工作程序積極響應社會關切，合法、合理地應對危機，維護本公司聲譽。

欺詐風險

隨著互聯網行業快速發展，互聯網行業內外部欺詐案件屢見不鮮，危害行業健康。合作夥伴欺詐、僱員欺詐以及第三方欺詐活動，均可能對本公司運營、財務及聲譽造成負面影響。

本公司始終堅持正直誠信價值觀，對欺詐行為零容忍，並堅決予以打擊。本公司建立了有效的內部控制系統並持續優化，以識別並防範欺詐風險。對於任何潛在的欺詐行為，本公司進行全面徹底的調查。一旦發現有任何欺詐行為，即依照本公司相關規章制度予以嚴肅處理，對涉嫌觸犯法律的事項，本公司將及時向公安機關報案，由司法機關依法處理。同時，本公司聯動警方共同打擊互聯網黑產，攜手行業夥伴共同打擊互聯網欺詐行為，建設健康、有序、文明的互聯網生態。

人力資源風險

互聯網行業高度依賴僱員的基本素質，因此逐步提升核心崗位人才能力匹配本公司快速發展，對實現本公司戰略發展極為重要。

人力資源是本公司核心資產，本公司制定並實施了一系列措施，持續提升僱員素質，以推動業務發展並保持可持續的競爭力。相關舉措包括：(i)提升僱員錄用標準，吸引更優秀的人才加入本公司，從源頭上提升僱員素質；(ii)加大投入，搭建覆蓋全體僱員的學習與發展部門，並制定「學習全景地圖」，持續豐富覆蓋文化、通用力、專業力及領導力四方面的培訓體系，為僱員提供有針對性的培訓；及(iii)發揮績效管理的引領作用，激發僱員潛能，鼓勵僱員自主提升素質。

同時，本公司始終秉承正直誠信的價值觀，通過行為規範、反賄賂及反腐敗相關培訓、投訴舉報機制、貪腐行為調查與懲處等措施，確保僱員遵守並踐行我們主張的價值觀。

企業管治報告

內部控制

本公司參考COSO內部控制框架，結合本公司實際情況建立了內部控制體系，涵蓋控制環境、風險評估、控制活動、信息與溝通以及監控活動五項要素。本公司內部控制目標是為經營、報告及合規目標的實現提供合理保證。

審核委員會獲授權持續監控本公司風險管理政策的實施情況，涵蓋財務、運營及合規等各方面重大監控措施，確保內部控制系統能夠有效識別、管理及防範我們的業務營運中涉及的風險。

本公司亦設有內部審核部門，負責審核內部控制的有效性，並向審核委員會報告發現的任何問題。內部審核部門成員定期與管理層召開會議，以討論我們面臨的任何內部控制問題及解決有關問題所採取的相應措施。內部審核部門向審核委員會報告，確保及時向審核委員會送達所發現的任何重大問題。審核委員會就問題進行討論，並於必要時向董事會報告。

本公司已設計及採納嚴格的內部程序，以確保我們的業務運營符合相關規章制度。內部控制部門與我們的業務部門緊密合作，以(i)進行風險評估並就風險管理策略提供建議，(ii)監控內部控制有效性並推動風險治理，及(iii)提升整個本公司的風險意識。除內部控制部門外，本公司亦設有不同的職能部門及團隊在其專業領域內通力協作，提高內部控制體系之有效性，相關信息概述如下：

根據我們的內部程序，本公司法務部門基礎職能是審核並更新我們與消費者、商家及相關第三方訂立的合同模板。本公司法務部門在我們簽訂任何合同或業務安排前審查合同條款並審閱業務營運的相關文件，以及必要的相關盡職審查材料。此外，在我們訂立任何合同或業務安排前，本公司各業務的質量控制部門亦負責審閱相關合作方的牌照、許可證及建議商業條款。

本公司法務部門在我們的服務向公眾推出前對其進行審核，以符合監管規定。我們的法務部門和行政部門負責取得任何必需的政府預先批准或同意，包括於規定的監管期限內編製及提交所有必要文件以向相關政府機關備案。

本公司合規部門分設不同專業職能，其中：(i)內容合規部門負責互聯網內容合規管理，通過人工及系統相結合的方式執行內容合規審查和不適當內容清理，防範互聯網內容合規風險；(ii)食品安全合規部門負責食品安全管理，通過法規、政策及行業趨勢的研究，健全食品安全內部控制制度，指導並督促各食品業務線落實食品安全法律法規要求和內部合規措施，同時賦能商戶、供貨商等合作夥伴，共同控制及防範食品安全風險；(iii)互聯網金融合規部門負責互聯網金融業務的合規風險管理，通過分析研究法律法規、監管環境，督導並支持各金融業務線落實法律法規和金融監管要求，防控金融合規風險。

本公司信息安全部門通過技術手段和管理措施，推動公司信息安全風險管理，重點關注網絡安全、數據安全和用戶隱私保護，並定期向審核委員會匯報。

本公司業務交易安全團隊通過提供持續性培訓、完善風控系統、風控模型迭代優化、風險事件處置與複盤，防範互聯網欺詐、黑產作弊風險和業務運營風險，保障資產安全以及經營效果。

風險管理及內部控制的有效性

審核委員會(代表董事會)持續審核本公司風險管理(包括環境、社會及管治風險)及內部控制系統。審核流程包括與各業務管理層、內部審核部門、法務人員以及外聘核數師舉行會議，審核相關工作報告及關鍵績效指標信息，並與本公司管理層討論重大風險。董事會認為於報告期間本公司的風險管理及內部控制系統(包括有關財務報告及遵守上市規則規定的程序)有效且充分，檢討中未發現重大監控失誤或弱項，確認本公司風險管理及內部控制系統可適當及有效地處理所識別的風險、保障本公司資產、預防及偵測欺詐、不當行為和損失、確保財務報告準確無誤以及遵守適用法律及法規。

此外，董事會認為，本公司的會計、內部審核、財務報告職能以及與環境、社會及管治表現和匯報相關的職能已由具有適當資歷及經驗的僱員履行，且該等僱員接受適當且充分的培訓及發展，相關預算充足。

企業管治報告

與股東溝通

本公司致力能迅速、公平、定期和及時披露對投資界而言屬重要的資料。因此，本公司努力與股東維持有效而持續的溝通，以便股東和潛在投資者能在明確了解本集團的經營、業務及財務資料的基礎上，以知情方式行使權利。本公司亦鼓勵股東積極參加股東週年大會及其他股東大會或以其他合適方式參與。股東大會可為董事、高級管理層及股東提供交流機會。本公司明白與股東有效溝通的重要性，並鼓勵股東出席股東大會直接向董事會或高級管理層提出任何問題。董事會成員及本公司相關高級管理層將於會上回答股東提出的疑問。

為保障股東權益及權利，將於股東大會就每項事宜提呈一項獨立決議案，包括選舉個人董事。股東大會上提呈的所有決議案均將根據上市規則以投票方式進行表決，而投票結果將於各股東大會後及時登載於本公司及聯交所網站。

於報告期間，本公司於2025年6月9日舉行股東週年大會。大會通告於2025年5月16日（即大會舉行日期前至少21個曆日）寄發予股東。董事長及審核委員會、企業管治委員會、提名委員會及薪酬委員會各主席均出席了股東週年大會，並回答股東提出的任何疑問。核數師代表亦出席大會並回答有關審核事務、審核報告的編製與內容、會計政策及核數師獨立性的任何疑問。

本公司已制訂及維持股東通訊政策，旨在促進本公司與股東之間的高效及持續溝通，該政策可於本公司網站「about.meituan.com」查閱。本公司網站作為與股東交流的平台，登載本公司公告、報告、財務資料及其他資訊以供公眾查閱。

本公司管理層在2025年定期審查該等股東溝通渠道的實施及有效性。經比較本集團與主要從事可比行業的其他上市發行人的股東溝通渠道的實施及成果後，已確認該等股東溝通渠道有效。

主要股東權益披露的概要載於本年度報告「董事會報告」一節。

召開股東特別大會及提呈建議

股東可根據組織章程細則於本公司股東大會提呈建議以供考慮。於遞交要求當日持有不少於本公司十分之一繳足股本（附有權利可於本公司股東大會上投票）的任何一名或以上股東有權隨時透過遞交書面要求，要求董事會召開本公司股東特別大會，以處理有關要求中列明的任何業務交易。書面要求須送達本公司香港主要營業地點。倘於遞交有關要求後21天內，董事會未能召開將於往後21日舉行的有關大會，則遞交要求者本人或其中任何佔彼等全部投票權總額一半以上的人士可按相同方式召開有關大會，而遞交要求人士因董事會未能召開大會而產生的所有合理費用應由本公司向有關遞交要求人士進行償付。

關於建議某位人士參選董事的事宜，可於本公司網站參閱有關程序。

向董事會查詢

有意向董事會查詢有關本公司事宜的股東，可提交查詢至本公司總部，地址為中華人民共和國北京市朝陽區望京東路4號恒基偉業大廈B座及C座，收件人註明為聯席公司秘書或發送電郵至ir@meituan.com。

本公司歡迎股東提出意見及查詢。對於向本公司董事會或高級管理層提出的查詢，本公司將盡快提供詳盡資料。

企業管治報告

聯絡詳情

股東可將上述查詢或要求發送至：

地址： 中國北京市朝陽區望京東路4號恒基偉業大廈B座及C座
（投資者關係部）
電郵： ir@meituan.com

為免生疑，股東須將正式簽署之書面請求、通知或陳述，或查詢（視情況而定）的正本存放於及寄發至上述地址（本公司的註冊辦事處除外），並提供其全名、聯絡詳情及身份資料，以使上述文件生效。股東資料可按法律規定予以披露。

股東通訊政策

本公司已制定股東通訊政策。該政策旨在促進與股東及其他利益相關方的有效溝通，鼓勵股東積極參與本公司事務，並使股東能夠有效地行使股東權利。董事會已檢討股東通訊政策（包括股東可用的各種溝通渠道）的實施及成效，並認為結果令人滿意。

本公司已建立以下多個渠道與股東維持持續溝通：

(a) 公司通訊

上市規則所界定的「公司通訊」指本公司已發出或將予發出以供其任何證券持有人參考或採取行動的任何文件，包括但不限於本公司的下列文件：(a)董事會報告、年度賬目連同核數師報告副本及（如適用）其財務摘要報告；(b)中期報告及（如適用）中期摘要報告；(c)會議通告；(d)上市文件；(e)通函；及(f)代表委任表格。根據自2024年12月31日起生效的擴大無紙化上市機制及以電子方式發佈公司通訊規定下上市規則第2.07A條，本公司已採用電子方式發佈公司通訊，並僅應股東要求向其寄發印刷本形式的公司通訊本（可供採取行動的公司通訊(1)除外）。本公司的公司通訊將根據上市規則的規定適時刊載於本公司網站(about.meituan.com)及聯交所網站(www.hkexnews.hk)。本公司將按上市規則規定適時向股東及本公司證券非登記持有人提供中英文版本或（倘許可）單一語言版本的公司通訊。

附註：

(1) 可供採取行動的公司通訊指任何涉及要求股東指示其擬如何行使權利或作出選擇的公司通訊。

(b) 根據上市規則發佈的公告及其他文件

本公司須根據上市規則適時於聯交所網站刊發有關內幕消息、公司行動及交易等的公告及其他文件（如組織章程大綱及細則）。

(c) 公司網站

本公司於聯交所網站刊載的任何資料或文件亦將刊載於本公司網站(about.meituan.com)。

(d) 股東大會

本公司股東週年大會及其他股東大會乃本公司與其股東溝通的主要途徑。本公司應根據上市規則的規定適時向股東提供股東大會上提呈的決議案的相關資料。所提供的資料須屬合理所需，以便股東就提呈的決議案作出知情決定。本公司鼓勵股東參與股東大會或倘股東未能出席大會，委任代表代為出席大會並於會上投票。在合適或有需要的情況下，董事長及其他董事會成員、董事委員會主席或其代表以及外聘核數師應出席本公司股東大會，並在會上回答股東提問（如有）。

(e) 股東查詢

關於持股事項的查詢

股東應透過以下方式向本公司的香港證券登記處香港中央證券登記有限公司作出有關持股事項的查詢：透過線上提交意見表格https://www.computershare.com/hk/en/online_feedback提交意見，或致電熱線2862 8555，或親身往其公眾櫃枱（地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716室）。

企業管治報告

向董事會及本公司提出關於企業管治或其他事項的查詢

本公司一般不會處理口頭或匿名查詢。股東可將書面查詢郵寄至本公司交由董事會處理，收件地址為中國北京市朝陽區望京東路4號恒基偉業大廈B座及C座（郵編：100102）。

組織章程的修訂

經股東於2025年6月9日的股東週年大會上批准後，本公司已採納第九次經修訂及重述組織章程大綱及細則，以（其中包括）(i)使組織章程細則與上市規則附錄A1所載的核心股東保障水平貫徹一致，包括舉行股東可利用科技以虛擬方式出席及以電子方式投票表決的股東大會；(ii)使組織章程細則與上市規則附錄C1所載的企業管治守則貫徹一致，包括更新提名委員會的職權範圍；及(iii)基於或為更好地符合適用法律，作出其他內務修訂以闡明、更新及／或修訂組織章程細則的若干條文。

有關進一步詳情，請參閱本公司日期均為2025年5月16日的公告及通函。

聯席公司秘書

本公司聯席公司秘書徐思嘉女士負責就企業管治事宜向董事會建議，並確保遵守董事會政策及程序、適用法律、規例及法規。徐思嘉女士已獲委任接替王翼翔先生擔任本公司聯席公司秘書，自2020年7月31日起生效。有關進一步詳情，請參閱本公司日期為2020年7月31日的公告。

為維持良好企業管治及確保遵守上市規則及適用香港法例，本公司亦委聘卓佳專業商務有限公司企業服務部董事劉綺華女士擔任另一名聯席公司秘書，以協助徐思嘉女士履行本公司公司秘書職責。劉綺華女士於本公司的主要聯繫人為徐思嘉女士。

截至2025年12月31日止年度，徐思嘉女士及劉綺華女士已遵循上市規則第3.29條分別接受不少於15個小時的相關專業培訓。

董事及高級人員責任保險

本公司已就針對董事及高級人員的法律行動安排適當的董事及高級人員責任保險。

董事及高級管理層的薪酬

有關董事截至2025年12月31日止年度的薪酬詳情，請參閱綜合財務報表附註8。

本公司董事及高級管理層（有關履歷載於本年度報告「董事及高級管理層」一節）截至2025年12月31日止年度的薪酬範圍詳情載列如下：

薪酬範圍（人民幣）	人數
0	0
1 – 5,000,000	6
>5,000,000	3

本公司之薪酬政策旨在確保僱員（包括董事及高級管理層）之薪酬乃根據技能、知識、對本公司事務之責任及投入程度而釐定。執行董事之薪酬待遇，亦參照本公司業績與盈利狀況、現行市場環境及各執行董事之表現或貢獻而釐定。執行董事的薪酬包括基本薪金、退休金及酌情花紅。非執行董事及獨立非執行董事之薪酬政策旨在確保非執行董事及獨立非執行董事因付出心力及時間予本公司事務（包括參加各董事委員會）而獲充分補償。非執行董事及獨立非執行董事的薪酬主要包括董事袍金，有關袍金乃由董事會經參照其職責而釐定。個別董事及高級管理層並無參與釐定其本身之薪酬。

董事編製財務報表的責任

董事確認彼等有責任編製本公司截至2025年12月31日止年度的財務報表，並不知悉有關事項或情況存在任何重大不明朗因素，可能導致本公司持續經營的能力遭嚴重質疑。

獨立核數師就其對財務報表的申報責任發表的聲明載於「獨立核數師報告」一節。

企業管治報告

核數師薪酬

截至2025年12月31日止年度，核數師向本集團提供的審核及非審核服務的薪酬概述如下：

服務類別	金額 （人民幣千元）
審核及審核相關服務	30,458
非審核服務(1)	3,069
總計	33,527

附註：

(1) 核數師進行的非審核服務主要包括若干諮詢服務。

披露內幕消息的政策

本公司已遵守證券及期貨條例就處理及披露內幕消息制定內部政策。該內部政策載列及時處理及發佈內幕消息的程序及內部控制，為董事、高級管理層及有關僱員提供監控信息披露及回覆查詢的一般指引。

本公司已實施控制程序以確保嚴格禁止未經授權獲得及使用內幕消息。

股息政策

本公司已就派付股息採納股息政策。本公司並無任何預定派息率。取決於本公司及本集團之財務狀況以及股息政策內所載條件及因素，可建議派付及／或宣派股息，惟須依照組織章程細則及適用法律獲得董事會或股東批准。

多元化

通過考慮若干有關企業管治結構的因素，本公司致力於在實際可行範圍內促進本公司多元化。本公司經考慮若干因素，包括但不限於性別、年齡、語言、文化背景、教育背景、行業經驗及專業經驗，力求實現董事會多元化及員工多元化。

本公司旨在適當地平衡與本公司業務發展相關的多元化觀點，同時致力確保妥善構建各級（從董事會往下）的招聘及遴選慣例，以將多元化的候選人納入考慮範圍。

* 董事會將考慮制定可計量目標以落實董事會多元化政策，並不時檢討該等目標以確保其適當及確定在實現該等目標方面取得的進展。

* 提名委員會將檢討董事會多元化政策（如適用），以確保政策行之有效。

我們已採納董事會多元化政策，當中載列實現及保持董事會多元化的目標及方法，以提高我們董事會的效率。董事會目前有一名女性董事。2025年，我們僱用了112,123名僱員，其中68,439人為男性，43,684人為女性。員工（包括高級管理層）性別比例約為3名男性比2名女性。本公司的目標為在明年實現更均衡的員工性別比例，並將繼續不時監測及評估多元化政策，以確保其持續有效。

性別多元化

本公司重視本集團各級員工性別多元化。下表載列於本年度報告日期本集團員工（包括董事會及高級管理層）的性別比例：

	女性	男性
董事會	16.67% (1)	83.33% (5)
高級管理層（如本年度報告所列載）	0% (0)	100% (4)
其他僱員	38.96% (43,683)	61.04% (68,432)
整體員工	38.96% (43,684)	61.04% (68,439)

有關本集團性別比例的詳情及相關數據，請參閱本年度報告第119至202頁環境、社會及管治報告。

環境、社會及管治報告

報告概覽

美团(以下簡稱「本公司」「公司」或「我們」)遵循香港聯合交易所有限公司(以下簡稱「聯交所」)《*上市規則*》附錄C2《*環境、社會及管治報告守則*》編製本報告，並遵循該指引有關「重要性」「量化」「平衡」及「一致性」原則要求。

我們與主要利益相關方積極溝通，了解其關注的環境、社會及管治(以下簡稱「ESG」)議題，對ESG議題進行優次排列，並根據議題重要性水平在報告中進行回應，詳細過程已在報告「利益相關方溝通」和「實質性議題分析」小節做出説明。

匯報原則

我們採用量化資料的方式展現環境與社會層面的關鍵績效指標，使得關鍵績效指標可予以計量和驗證。關鍵績效指標的量化標準、方法、假設及／或計算工具以及使用的轉換係數來源，均已在相應位置做出説明。我們採取與往年一致的披露統計方法，個別變動之處均已在相應位置做出説明。

本報告旨在客觀、公允、平衡反映我們的2025年ESG表現。有關管治部分的內容建議與本年度報告所載「企業管治報告」一併閱讀。

除另有説明外，本報告的披露範圍包括由美团直接運營和管理的業務的ESG表現，時間範圍為2025年1月1日至2025年12月31日。

董事會聲明

董事會對本公司ESG策略及匯報承擔全部責任。董事會審核委員會協助董事會進行ESG監督。本公司ESG管治組對ESG事項進行日常管理，指導ESG實踐。公司主要業務和職能部門共同組成ESG執行小組，協調推動ESG具體項目開展，保障ESG工作的執行落地，並定期向管理層和治理層匯報。董事會、相關管理層及執行層每年定期參與ESG專題培訓，包括：公司治理、氣候變化風險與機遇、信息安全與隱私保護、風險管理、上市合規、AI治理等，及時了解ESG趨勢，學習ESG管理知識。

本公司開展利益相關方關注的ESG議題實質性分析，據此制定ESG理念與管理策略，並將其融入日常運營和管理。董事會參與對重要ESG議題的評估和優次排列，定期審閱ESG理念與管理策略，評估其對本公司整體策略的潛在影響。本年度，本公司持續推進氣候變化應對、配送騎手管理與保障、商戶扶持、青山計劃環保行動、數據中心環境管理、信息安全與隱私保護等重要ESG議題，取得階段性進展。

本公司重視ESG相關風險和機遇可能產生的重大影響，並將其納入公司整體風險管理體系。董事會監督ESG相關風險和機遇的評估，確保設置適當和有效的ESG風險管理和內部監督系統。本年度，本公司進一步完善氣候相關風險和機遇識別、評估、量化和管理流程，並持續對業務合規、信息安全、人力資源管理等ESG議題開展風險識別、評估和管理工作。更多內容請參閱本報告「氣候變化應對」章節和本年度報告所載「企業管治報告 — 風險管理及內部控制」章節。

本公司已設定與業務相關聯的ESG目標，包括減碳、節能、節水、廢棄物管理、綠色建築認證等環境目標，董事會對目標進展進行定期審閱和檢討。

ESG理念與管理

我們將「幫大家吃得更好，生活更好」作為企業使命，秉承「以客戶為中心，正直誠信，合作共贏，追求卓越」的價值觀。

圍繞企業使命與價值觀，我們加強ESG理念融入，並於以下層面考量ESG策略：

1. 環境：

    - 倡導綠色生態與低碳消費
    - 促進企業發展與環境的和諧共生
    - 推動減碳行動

2. 客戶：

    - 以客戶為中心
    - 追求卓越，持續優化，贏得客戶口碑
    - 為人們生活創造更多價值

3. 合作方：

    - 與生態鏈合作共贏
    - 保障合作各方利益
    - 推動行業可持續發展

4. 運營：

- 正直誠信
- 保障僱員權益
- 推動人才發展

5. 社區：

- 助力解決更多社會問題
- 創造更大社會價值
- 倡導社會共同參與公益活動

ESG管治

為更好地踐行ESG理念和策略，形成長效ESG工作機制，促進與利益相關方的和諧共贏發展，不斷提高本公司可持續發展競爭力，我們搭建「治理－管理－執行」三層ESG管治架構，制定工作章程，明確工作職責，推進公司ESG各項工作。

治理層

董事會是ESG管治的最高決策機構，監督ESG事項，參與重要ESG議題的評估和優次排列，並對本公司ESG策略及匯報承擔整體責任。董事會授權審核委員會為監督ESG管理的專業委員會，並聽取審核委員會關於ESG重大工作事項的匯報。

審核委員會負責監督ESG事宜，包括檢討本公司針對ESG事項的策略、框架、原則及政策；檢討及監督ESG實踐；監督本公司ESG目標設定及進展，並就以上內容向董事會匯報。

管理層

建立ESG管治組，由主要業務和職能部門的關鍵管理者組成，就ESG重要事項進行管理。主要包括：審議公司ESG策略、框架、原則及政策；指導ESG實踐開展；定期審核ESG目標設定和進展；及參與針對管理層的ESG專題培訓。

執行層

本公司主要業務和職能部門共同組成ESG執行小組，負責推進ESG管理策略落地及目標達成；開展ESG重要性評估；將ESG風險管理納入日常風險管理和控制流程；組織ESG專題培訓，提升不同層級、不同職能僱員的ESG意識；就關鍵ESG議題（如：氣候風險和機遇影響分析）開展專項研究；及定期向本公司管理層和治理層匯報。

利益相關方溝通

利益相關方的參與是我們管理ESG風險、把握機遇並優化實踐的關鍵輸入。通過建立多樣化的溝通渠道，我們積極傾聽、理解各方的關注和期望，並將相關反饋有效納入管理閉環，從而持續推動ESG實踐優化與信息披露透明化。為系統落實這一理念，我們已建立覆蓋識別、溝通與反饋改進環節的利益相關方參與機制，其範圍涵蓋公司自身運營及生態相關方。我們將運營所在地的社區及可能受影響的群體（包括本地商戶、騎手、居民及潛在弱勢群體等）納入識別範圍，並基於主要業務區域和相關方特點制定適當的溝通策略，以確保該機制在各業務中有效應用。實踐中，我們通過常態化的多元渠道（如騎手和商戶懇談會、客服電話及供應商大會等）進行雙向溝通、開展相關方參與的能力建設，並建立了包括意見申訴機制在內的反饋閉環，以定期評估各方關切、追蹤不滿並識別新議題。這些系統化的溝通與評估成果，已成為我們進行年度實質性議題分析並驅動ESG管理持續提升的關鍵基礎。

本年度我們識別的主要利益相關方、關注議題及溝通渠道列示於下表。

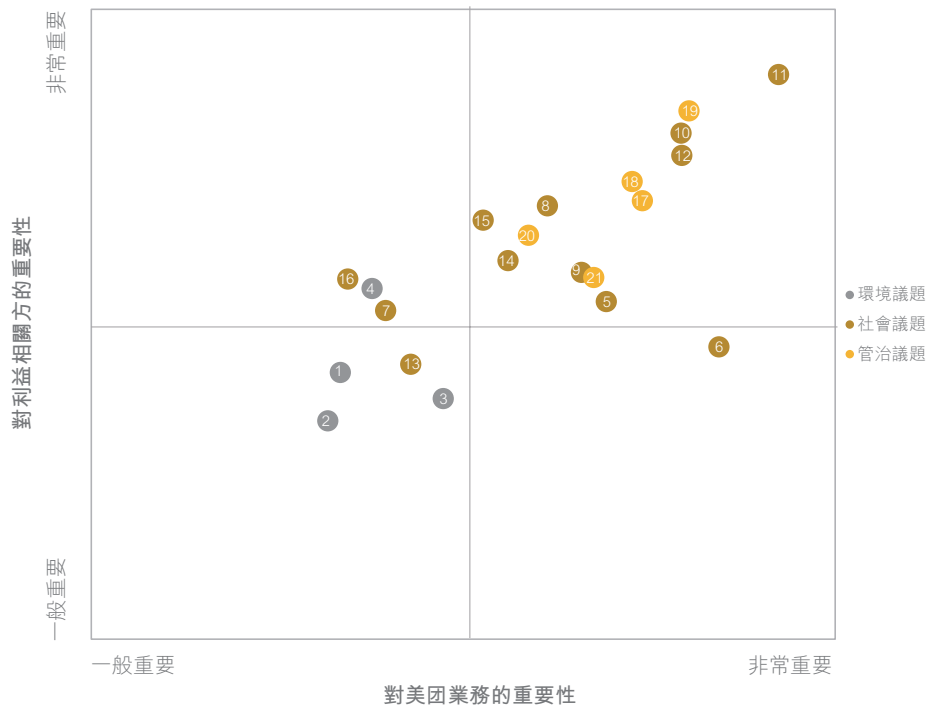
主要利益相關方	主要關注的ESG議題	主要溝通渠道
騎手	騎手保障，客戶服務與體驗，產品質量與安全保障	騎手懇談會，申訴熱線
用戶	產品質量與安全保障，信息安全與隱私保護，客戶服務與體驗	線上平台，客戶服務熱線，社交媒體及信息披露
平台商戶	客戶服務與體驗，行業賦能與發展，產品質量與安全保障	商戶懇談會，線上平台，客戶服務熱線，會議及商戶考察
僱員	人才吸引、培訓與發展，科技創新與管理，僱員權益與福利，職業健康與安全，多元化、平等與包容，產品質量與安全保障，社會公益參與	人力資源幫助台，溝通會，社交媒體及面對面交流，溝通熱線

環境、社會及管治報告

主要利益相關方	主要關注的ESG議題	主要溝通渠道
政府及監管部門	產品質量與安全保障，商業道德，科技創新與管理，人才吸引、培訓與發展，騎手保障，信息安全與隱私保護，氣候變化應對，行業賦能與發展，知識產權保護，公司治理	政策諮詢，事件匯報，來訪接待，信息披露及參與政府機構會議
股東及投資者	騎手保障，信息安全與隱私保護，僱員權益與福利，產品質量與安全保障，商業道德，公司治理，多元化、平等與包容	股東大會，業績公告，年報，半年報，官方網站，溝通會議及溝通郵件
供應商	供應鏈管理，產品質量與安全保障，商業道德，信息安全與隱私保護	供應商考察及供應商會議
媒體、非政府組織及專家學者	騎手保障，產品質量與安全保障，客戶服務與體驗，綠色生態與低碳消費，資源管理與使用，行業賦能與發展，廢棄物管理	社交媒體，官方網站，新聞發佈會，交流會及專線客服

實質性議題分析

我們每年系統開展ESG議題實質性分析，評估各議題對公司業務及利益相關方的重要性。2025年，我們依據聯交所守則、國際通用披露標準及主流評級體系，結合可持續發展趨勢，對議題進行了初步篩選。為充分獲取外部意見，我們與投資者、行業專家、騎手及商戶等利益相關方保持常態化溝通，並通過問卷調研更廣泛地收集反饋。在此基礎上，我們結合與內部管理團隊的訪談，綜合研判議題優先級，最終確定本年度21項重要實質性議題（如下圖所示）。評估過程與結果均經公司高級管理層及審核委員會審閱。重要實質性議題將納入公司全面風險管理和排序工作，並作為ESG行動及報告編製的依據。各議題的具體內容將在本報告後續章節中逐一闡述。



1 資源管理與使用
2 廢棄物管理
3 氣候變化應對
4 綠色生態與低碳消費
5 人才吸引、培訓與發展
6 科技創新與管理
7 多元化、平等與包容
8 職業健康與安全
9 僱員權益與福利
10 騎手保障
11 產品質量與安全保障
12 客戶服務與體驗
13 知識產權保護
14 內容合規
15 行業賦能與發展
16 社會公益參與
17 公司治理
18 商業道德
19 信息安全與隱私保護
20 供應鏈管理
21 風險管理

環境、社會及管治報告

環境

我們持續踐行環境保護和綠色運營理念，降低業務運營對環境造成的影響，推動價值鏈綠色發展。我們積極識別氣候變化影響，全面管理氣候風險和機遇。

綠色運營

我們嚴格遵守*《中華人民共和國環境保護法》《中華人民共和國節約能源法》*等法律法規，由相關部門管理者對環境管理事項進行監督，推進日常辦公及業務運營環節所涉環境管理和綠色運營的具體工作。

綠色辦公

我們辦公職場的主要資源消耗為電力、水和紙張，主要廢棄物包括生活垃圾、電子廢棄物、電池、硒鼓墨盒、熒光燈管等。我們組建由管理層牽頭，環境管理相關部門參與的職場環境管理小組，負責推進能源、資源節約措施，確保各類廢棄物合規處置。

在能源節約方面，我們通過多項舉措持續提升節能表現，包括：(i)推進節能技術改造：持續擴大LED節能燈的使用範圍，將手控燈改造為感應控制燈具，減少照明時長；全面應用職場溫度監測系統及空調集控系統，避免電能浪費；採用智能噴霧降溫系統對部分職場空調室外機進行降溫，有效降低約15%的空調能耗；(ii)強化用電設備管理：建立《總部辦公室用電管理制度》及《設備運行時間方案》，對辦公職場定期巡檢，避免無人辦公區域「長明燈」現象，並在非工作時段對部分辦公區域的非必要設備進行斷電處理；建立月度、季度用電量監控機制，在部分職場使用在線能源管理系統，採集、分析實時能耗數據，管控用電異常情況，為節能舉措有效性評估提供數據支持；及(iii)提升節能意識：在空調控溫面板、開關面板等位置設置節能提醒與標識，並推送環保主題月刊，普及節能知識，強化節能觀念。

在節水方面，我們持續推進水資源管理利用，包括：(i)實施節水改造：在部分辦公職場安裝感應式節水潔具，或接入市政中水用於廁所沖水及綠植澆灌；(ii)精細化管理用水設備：建立月度用水跟蹤與評估機制，分析人均用水趨勢，識別用水偏差和潛在節水機會，提升用水效率；(iii)開展用水風險評估：分析辦公職場停水風險並制定應急預案；針對風險較高的辦公區域，通過技術改造和管理強化措施，提升供水穩定性與抗風險能力；及(iv)樹立節水理念：在辦公職場的茶水間、衛生間等用水位置張貼節水標識，培養僱員節水意識。

在廢棄物減量與處置方面，我們嚴格遵守運營所在地的廢棄物處理要求，設置分類垃圾桶。針對有害廢棄物（如：電池、硒鼓墨盒、熒光燈管等），我們均進行單獨收集，交由有資質的機構合規處理，其中打印設備產生的廢棄硒鼓和墨盒統一交由打印服務供應商回收處置。針對電子廢棄物（如：廢舊電腦、顯示器、電話、投影儀等），我們制定統一的處理流程，交由專業機構進行無害化處置和回收。針對紙製品，我們將所有打印機設備默認設置為雙面打印模式，提升紙張利用效率，並對辦公區域紙箱進行回收處理，促進資源循環利用。針對食堂垃圾，我們實施分類處置，廚餘垃圾由餐廳供應商與具備處理資質的機構合作清運，可回收垃圾和其他垃圾交由租賃園區的物業公司定向清運。我們在辦公職場張貼廢棄物分類和減廢倡導的海報或標識，提升僱員對垃圾分類的認知，普及減廢理念。

我們持續推進辦公場所環境認證，部分租用辦公樓宇獲得LEED鉑金級認證，自建辦公樓宇上海科技中心已取得LEED金級預認證。

數據中心環境管理

本公司尚無自建數據中心。我們積極響應*《關於加強綠色數據中心建設的指導意見》*等政策指導要求，重視租用數據中心的環境保護和低碳運營能力。

我們從優化選址、明確准入標準、落實全生命週期管理要求、引入環保科技、應用清潔能源、加強供應商宣貫六個方面着手，有效提升租用數據中心的環境管理水平：

- 優化選址：我們根據業務時延特性規劃數據中心佈局，在租用數據中心時優先考慮綠色能源充沛、自然冷源豐富的地區，並高度關注水資源承載力；通過綜合量化評估供水風險，實現能源與水資源利用效率的協同優化。此外，我們結合*《數據中心能效限定值及能效等級》*國家標準，逐步裁撤能效偏低的數據中心。

- 明確准入標準：我們將數據中心的環境影響、資源消耗、可再生能源使用條件、區域氣候環境等因素納入租用考量，優先租用綠色數據中心。我們要求數據中心供應商需具備ISO 9001質量管理體系、ISO 20000信息技術服務管理體系等標準認證，並審核其環境影響評估報告及節能評估報告，將審核結果作為供應商准入的考核依據。

- 落實全生命週期管理要求：我們在建設、運營及後期裁撤階段，對數據中心供應商提出相應管理要求。建設階段，要求供應商選擇環保材質施工，填報《現場安全文明施工標準化手冊》《有害廢棄物管理手冊》，細化施工現場廢棄物的分類收集、存放和回收等環節的管理工作。運營階段，對數據中心現場環境進行檢查，實時監控定制數據中心用電量，定期評估機房能耗管理指標，確保設備運行處於高能效負載區間；對部分數據中心所在區域進行水資源供給評估，分析夏季高峰期用水需求與供給，並開展儲水工作；評估並精準調控風冷架構和水冷架構參數，在減少對PUE[1](Power Usage Effectiveness，電能利用效率）影響的前提下，獲取較優的WUE[2](Water Usage Effectiveness，水資源利用效率）水平，以提升水資源使用效率；定期檢測數據中心循環水系統水質，保障園區用水安全；嚴格執行污染物末端治理要求，對廢舊電池、液冷系統廢液等危險廢棄物進行全流程合規處置，並接受監督檢查；開展硫化物檢測工作，從新風側進行物理過濾及化學處理，降低機房有害物質含量。後期裁撤階段，要求供應商按規定流程報廢、回收服務器，確保廢棄物合規處置。

- 引入環保科技：在節能方面，使用間接蒸發冷卻(IDEC)技術、高壓直流供電、熱回收機組、變頻氟泵空調系統、智能照明控制等先進環保技術及設備，降低基礎設施能耗；引入餘熱回收技術，在提升市政供暖效率的同時優化數據中心冷卻效能。在節水方面，結合數據中心所在區域氣象參數，選擇最優製冷方案：在華北地區大範圍應用IDEC技術，耗水量較傳統水冷減少約30%，同時積極採用液冷技術架構，其耗水量較IDEC技術可進一步減少約20%，持續降低WUE水平；在部分數據中心實施污水回用方案，降低製冷系統用水量15%。

- 應用清潔能源：我們在北京、上海及中衛區域的數據中心安裝屋頂及牆面的分佈式光伏及儲能系統，支持機房照明系統和動力輔助區域用電，並結合機房構造、精細化溫度控制及熱量回收等手段，持續優化PUE水平。我們進一步提升數據中心清潔能源設施的覆蓋度，擴大光伏及儲能系統併網發電規模。截至2025年底，美团數據中心可再生能源設施總裝機容量累計超過2,000千瓦，較2024年增長超150%。

1 PUE：計算機數據中心設施使用的總能量與輸送至計算設備的能量的比率。數值大於1且越接近1代表數據中心電能利用效率越高。

2 WUE：計算機數據中心設施的耗水量與能耗的比率。數值越低代表數據中心水資源利用效率越高。

- 加強供應商宣貫：我們向數據中心供應商進行環保與安全管理宣貫，覆蓋危險廢棄物管理、化學品安全、環保裝置操作、環保法規及環境因素識別等關鍵內容，增強供應商職業健康與環境保護意識。

2025年，北京、上海、中衛區域的數據中心PUE總體平均值控制在1.250；美团數據中心WUE總體平均值控制在1.50。

零售業務環境管理

我們通過在冷鏈、物流及倉網環節應用節能科技、推動精細化運營，降低資源消耗，提高資源使用效率。

- 冷鏈管理環節：(i)智能調控降耗：利用AIoT[3]技術動態調節設備運行時長，實施冷風機化霜智能控制，提高能源效率；結合結霜視覺識別和冷庫溫度實時監測，預防異常能耗；(ii)製冷設備管控：調節冷卻水系統連接方式，並聯水冷機組和制冰機管路網絡，實現冷卻水回收利用，進而節約水資源；使用冷媒凍結架替代塑料筐和籠車，提高凍結效率；(iii)節能理念宣導：面向僱員及外包員工開展節能知識宣傳、環保培訓、能耗管理制度及實踐宣貫，提升節能意識；及(iv)周轉物資減廢：在保障性能前提下，對周轉筐、托盤等物資進行減量化設計；回收利用套疊筐，減少泡沫保溫箱等一次性包材使用，減少廢棄物產生。

- 物流運輸環節：(i)高效配運管理：建設集中配送中心，統籌車輛調度；結合線路貨量和時效要求，合理規劃用車安排，並通過車輛裝載率、車型結構監控，降低配送頻次，提升運輸效率；及(ii)精細化車輛管理：定期對車輛進行維修保養，保障性能，並結合激勵引導，降低各車型燃油損耗。

- 倉網規劃環節：(i)科學佈局規劃：評估商戶及消費者對商品的需求，優化倉庫選址，以縮短商品供應及配送距離；倉庫配置雙側進出貨站台、多層儲物架，減少商品運送頻次；(ii)提高庫存效率：推動庫存共享，縮短周轉天數，減少庫存佔用面積及商品流轉能源消耗；及(iii)開展能耗分析：進行能耗環比分析、理論值及實際值分析，評估並改進能耗管理措施；租賃配備光伏裝置的倉庫，減少碳排放。

[3] AIoT：人工智能物聯網。

環境、社會及管治報告

充電寶環境管理

我們從產品使用壽命、資源利用效率、環保原料選擇等多方面入手，降低充電寶產品全生命週期的環境影響：

- 設計階段：重點關注產品使用壽命和能源轉換效率，採用高能源轉換效率的產品設計方案，選用高標準電子元器件，降低產品充放電過程中的能量損失。

- 生產階段：產品製造層面，制定詳細的環境與質量管理要求，充分考察生產供應商的認證資質，包括ISO 9001質量管理體系認證、ISO 14001環境管理體系認證等，並建立生產供應商准入審核、日常審核及年度審核機制，把控環境影響和質量風險。原材料選用層面，嚴格控制原材料中鉛、汞等有害物質的使用。2025年，我們的充電寶產品均符合歐盟RoHS指令[4]，並通過了CB認證[5]、UN 38.3認證[6]等多項質量認證。

- 運維階段：持續優化充電機櫃的分佈和調度，分析投放區域充電寶使用效率，避免因機櫃重複投放造成的資源浪費。我們回收廢舊充電寶，交由有資質的回收處理公司進行末端處置。

綠色生態與低碳消費

推動「綠色生態與低碳消費」是美团實現長期可持續發展的重要基石。自2017年起，公司持續推進「青山計劃」，系統開展塑料污染治理、減少食物浪費、推動可持續消費、應對氣候變化及生物多樣性保護等行動，提升資源利用效率和環境管理能力，強化消費者對綠色產品和服務的感知，增強平台商戶、價值鏈夥伴及社會公眾對公司環境責任表現的信任與認可，並在監管要求、利益相關方期望不斷提高的背景下，為公司長期穩健運營奠定基礎。

---

4 RoHS指令：指歐盟頒佈的*《關於限制在電子電氣設備中使用某些有害成分的指令》(Restriction of Hazardous Substances)*，旨在規範電子電氣產品的材料及工藝標準，消除電器電子產品中的鉛、汞、鎘、六價鉻的使用。

5 CB認證：指國際電工委員會電工產品合格測試與認證組織(IECEE)CB體系認證，旨在規範電氣和電子產品安全標準。

6 UN 38.3認證：指*《聯合國危險物品運輸試驗和標準手冊》*第3部分第38.3款認證，旨在規範鋰電池運輸、儲存、操作安全標準。

青山計劃環保行動

我們響應《*中共中央　國務院關於完整準確全面貫徹新發展理念做好碳達峰碳中和工作的意見*》《*國務院辦公廳關於加快構建廢棄物循環利用體系的意見*》《*促進綠色消費實施方案*》《*中華人民共和國反食品浪費法*》等國家政策和法律法規要求，持續實施各項環保行動。

2025年，我們發佈《美团青山計劃八周年進展報告》，系統闡述環保責任實踐，並圍繞綠色包裝生態設計與回收、綠色消費體系構建、拓展公益行動網絡三方面提出「青山計劃2030目標」。同時，我們進一步升級「青山計劃」，形成「綠色生態」「低碳消費」「青山科技」及「青山公益」四大行動板塊，推動全平台業務綠色低碳發展，帶動價值鏈和生態相關方共建共享，積極探索人與自然和諧共生之路。

綠色生態

我們發揮平台連接優勢，堅持「減量、替代、回收」並重的塑料污染治理思路，從外賣包裝全生命週期着眼，與產業鏈上下游和行業組織、研究機構廣泛合作，推動外賣綠色包裝的創新應用和先進回收再生示範。

我們持續推動餐飲外賣綠色包裝的創新和孵化工作，與中國包裝聯合會等行業機構聯合成立「餐飲外賣綠色包裝應用工作組」[7]，制定「餐飲外賣綠色包裝解決方案」。在2024年第二階段綠色包裝解決方案的基礎上，我們在2025年開展第三階段工作，至此完成全部16大類菜品的綠色包裝解決方案。此外，我們積極參與外賣領域綠色包裝標準化建設，在包裝減量、綠色包裝推廣應用、回收再生利用等方面，持續完善相關標準體系，引導外賣產業供應鏈規範生產，推動綠色包裝在更大範圍內應用。截至2025年底，我們已累計牽頭或參與11項國家標準與團體標準的制定工作。

7 「餐飲外賣綠色包裝應用工作組」旨在通過創新合作促進綠色包裝材料的研發、設計，推進綠色包裝在餐飲外賣行業的應用，在2025年前分三個階段推出16大類菜品的「綠色包裝解決方案」。

環境、社會及管治報告

我們推動商戶逐步減少一次性塑料包裝的使用，擴大綠色包裝應用。我們與中國包裝聯合會、中華環境保護基金會等機構共同推出行業首個「餐飲外賣綠色包裝信息平台」，集中展示餐飲外賣綠色包裝推薦產品，支持綠色包裝招採信息發佈。此外，我們聯合專業機構發佈綠色包裝推薦名錄，涵蓋生物降解塑料餐盒、紙漿模塑餐盒、透明聚丙烯塑料餐盒、紙吸管等，供餐飲企業參考和選擇。截至2025年底，我們累計孵化並投放43款、超415萬件綠色包裝製品。結合不同業務場景，我們持續優化包裝方案，例如推出「美团買藥」高隱私性納米印刷紙袋，在滿足安全性需求的同時實現約30%的材料減量；在快遞及電商業務中，啟動減塑專項行動，通過優化填充材料、可降解材料替代及包裝方案升級等方式，減少塑料耗材使用。

我們積極推動塑料餐盒等餐飲外賣包裝的規模化回收與資源化再生利用，聯合中華環境保護基金會開展2025年度「盒聚變」塑料餐盒及現製飲品杯規模化回收行動。通過利用大數據協助合作方優化選址、聯合開展垃圾分類宣導、支持餐盒收運基礎設施建設和推動再生塑料高值化利用技術研發等舉措，共同搭建規模化、規範化、高值化的餐盒回收和再生利用鏈路。我們聯合中國物資再生協會再生塑料分會等機構，共同開發「餐盒回收再生地圖」，助力提升行業信息化、可視化水平，提高餐盒回收效率。截至2025年底，我們已在全國20個省份的24個城市落地規模化垃圾分類及餐盒回收項目，累計回收塑料餐盒約3.9萬噸，累計減碳量約6萬噸。基於「青山科技基金」環保科技創新示範項目孵化的「餐盒再生料制低碳丙綸面料技術」「餐盒高值化回收再生創新技術工藝方案」及「廢棄奶茶杯高值化再生價值鏈創新與示範」，我們聯合合作方開發了10餘種餐盒、飲品杯回收再生製品，包括3D打印椅、深圳馬拉松賽事公益跑者背心和「破三」披風、美团聯名環保速乾T恤、碳中和中性筆等，不斷拓展再生製品的應用場景。

低碳消費

我們構建由「商家 — 平台 — 消費者」參與的可持續生態圈，通過約束和激勵機制，促進商戶踐行可持續經營理念；通過產品設計、宣傳倡導，引導可持續消費；通過聯合行業夥伴研發工具指引，合力推動行業可持續發展。

- 商戶端，我們持續運營「商家青山檔案」功能，鼓勵餐飲商戶向消費者分享自身環保實踐。我們重視推動糧食節約，通過提供餐品分量指引、流量支持及專題培訓等方式，鼓勵餐飲商戶向消費者提供「小份菜」「一人食」套餐，減少食物浪費。截至2025年底，超過184萬活躍餐飲商戶提供超過936萬種「小份菜」。

- 消費者端，我們倡導可持續消費，包括：(i)在消費者點餐交互的全流程中提示「適量點餐」；(ii)自2017年起設立「美团外賣環保日」，聯動公益組織、行業協會、商戶等相關方，發起無需餐具、垃圾分類、減少食物浪費、保護野生動物等環保倡導活動。截至2025年底，已有超過5.6億美团外賣消費者選擇「無需餐具」，累計減碳量超45萬噸；(iii)聯合中國商業聯合會、中華環境保護基金會等行業組織、27家飲品品牌和回收企業共38家單位，於4月22日「世界地球日」發起「好杯新生」環保行動，通過線上線下多渠道鼓勵消費者選用「自帶杯」「店用杯」和「易回收、易再生」飲品杯，激勵消費者參與分類回收活動，共促飲品杯全生命週期綠色轉型。截至2025年底，2萬家飲品門店上線「支持自帶杯」標籤，落地千家「好杯新生環保倡議門店」，累計超116萬人次參與行動；(iv)自2024年發佈「低碳住」產品，為消費者預訂酒店提供「無需一次性用品」選項。截至2025年底，近40萬酒店商戶支持「低碳住」功能，消費者選擇「低碳住」超325萬次，累計減碳量超661噸；及(v)通過「碳賬戶」功能將消費者的綠色消費行為轉化為碳積分，實現環保行動的可量化激勵。截至2025年底，碳賬戶用戶數累計超116萬。

- 行業端，我們積極促進中國餐飲行業可持續經營。2025年，我們聯合清華大學開展「餐飲行業減少食物浪費的可行路徑分析與成效評估」二期研究工作。我們持續發揮平台示範引領作用，全方位促進餐飲外賣行業形成「厲行節約、反對浪費」的良好風尚。

青山科技

我們於2021年發起「青山科技基金」，基金資助方向包括青年科學家公益性獎項和環保科技創新示範項目兩大分支。

- 我們持續推進「青山科技獎」評選，鼓勵青年科學家投身綠色低碳領域的科學探索和技術轉化。「青山科技獎」重點關注綠色低碳材料、碳捕集及資源化利用、新能源及儲能、降碳減污協同控制四大議題，鼓勵數字技術與綠色低碳技術的交叉融合，涵蓋材料科學、化學、化學工程、環境科學、能源科學等重點學科領域。我們向每位獲獎者提供人民幣100萬元可自由支配的獎金，支持其繼續深化相關研究。截至2025年底，該獎項已累計評選出39名獲獎者。

- 我們穩步推進「科創中國」美团青山環保科技創新示範項目，重點關注綠色創新包裝、綠色回收再生以及綠色供應鏈體系三大方向。我們給予每個遴選出的項目人民幣100萬-300萬元資金支持，助力其完成產業化落地，推動產業綠色創新。

青山公益

我們充分發揮平台公益輻射能力，匯集商戶力量，共建環保公益生態。我們鼓勵平台商戶參與公益項目，成為青山公益商家。截至2025年底，已有超過200萬家商戶加入「青山公益行動」。

我們圍繞不同方向，與公益機構開展系列環保公益活動，包括：(i)我們聯合中華環境保護基金會發起「青山公益自然守護行動」，資助、引導社會組織和科研機構，以基於自然的解決方案為路徑，圍繞保護地開展生態修復、生計替代及科研實踐項目。截至2025年底，我們已累計在18個省分開展48個項目，包括「印支灰葉猴及棲息地保護項目」「湛江紅樹林濕地保護及生境提升項目」等，切實改善區域生態環境質量，促進人與自然和諧共生；(ii)我們聯合公益組織共同發起「青山公益城市森林」項目，聚焦城市生物多樣性保護與零廢棄倡導，為城市生態建設提供實踐範例。2025年6月，首個「青山公益城市森林」在北京溫榆河公園落成，創新應用零廢棄設施，營造複合生境模塊，為上百種野生動植物提供棲息地；2025年9月，華南首個「青山公益城市森林」在深圳灣潮汐濕地公園落成，在修復潮間帶紅樹林濕地、顯著增強生物多樣性的同時，通過增設使用塑料餐盒、奶茶杯再生材料製作的休憩座椅和導覽牌等設施，讓「零廢棄」理念融入這一處世界級濱海生態客廳，助力深圳構建「人與自然和諧共生」的超大型城市生態樣板；(iii)我們與北京市企業家環保基金會（SEE基金會）共同發起「青山公益潔淨自然行動」，支持零廢棄議題在城鄉、荒野、海洋領域的一線行動、科學賦能和跨領域傳播工作。截至2025年底，該行動已累計資助28個項目；及(iv)我們發起「青山公益生態環境志願服務項目」，資助社會組織在社區、學校開展生態文明思想宣講、生態環境知識科普、綠色低碳實踐等活動，提升公眾環保責任意識。該項目榮獲第七屆中國青年志願服務項目金獎以及2024年度全國志願服務「四個100」最佳志願服務項目榮譽。截至2025年底，項目已覆蓋全國28個省市52個城市，吸引近27.7萬人次直接參與志願服務，累計服務時長超18.2萬小時。

環境、社會及管治報告

綠色騎行

我們從減碳與循環利用兩方面將環保理念融入業務實踐，持續鼓勵用戶參與綠色出行。美团單車和電單車已多次獲得全生命週期負碳產品認證，是行業內唯一獲得該認證的企業。2025年，美团騎行用戶在全國範圍內實現低碳出行，減少碳排放約88萬噸[8]。同時，我們積極參與碳普惠機制的建設，已將騎行里程數據接入北京、山西、江蘇、合肥、哈爾濱等多地碳普惠平台體系，推動綠色出行減碳數據切實轉化為用戶權益。此外，我們在單車和電單車全生命週期管理中踐行「3R原則」(Reduce減少，Reuse再利用，Recycle循環)，並通過2020年啟動的「碳索騎跡空間」項目推動廢舊資源的公益化利用。2025年，我們在杭州試點首次使用報廢輪胎製成彩虹停車泊位，實現廢舊輪胎服務城市出行需求，打造停放空間；我們在四川德陽五木小學等地持續地打造運動空間場地，全年累計利用廢舊輪胎超10,000條。我們持續豐富公眾綠色體驗，讓低碳實踐深入多元生活場景。

氣候變化應對

在全球各國共同應對氣候變化、加強氣候治理的大背景下，我們將「持續強化氣候變化風險的評估和應對」作為重要工作之一。本年度，我們參考聯交所*《環境、社會及管治報告守則》*D部分「氣候相關披露」等相關標準與準則，持續強化氣候治理與風險管理能力，並系統梳理、盤查自身運營及價值鏈碳排放，優化溫室氣體指標及目標管理。

8 按照*《公民綠色低碳行為溫室氣體減排量化指南 行：騎行》*全國團體標準為依據測算。

管治

我們在「治理 – 管理 – 執行」三層ESG管治架構[9]中，有機融入應對氣候變化的監督和管理。董事會審核委員會負責監督本公司應對氣候變化整體策略和實踐，每年聽取1次關於氣候風險和機遇評估結果、應對策略、目標制定及達成情況的匯報，並提出改善建議。公司ESG管治組負責規劃、指導及監督執行層各相關部門參與氣候相關具體工作，包括審議公司氣候相關的風險和機遇；指導氣候相關實踐開展；定期審核氣候相關目標設定和進展；及參與管理層氣候相關議題培訓等。我們充分重視提升各級人員就應對氣候變化相關事項的專業理解。2025年，公司開展涵蓋氣候變化主題的董事會培訓，幫助治理層在風險管理等決策中納入氣候因素的考量，並依託碳盤查工作的開展，為相關責任部門提供溫室氣體數據管理等知識培訓，提升氣候變化相關管理能力。

我們已設定節能目標，並將氣候相關績效指標納入團隊管理人員及團隊整體表現的考察，例如職場節能舉措的有效性、倉庫能耗及物流車輛裝載使用率等。

9 更多關於我們的三層ESG管治架構內容請參閱本報告「ESG理念與管理」章節。

環境、社會及管治報告

策略

氣候相關風險與機遇

我們開展了氣候風險和機遇評估，識別以下8項重點關注的氣候風險和機遇，對其開展了潛在影響、影響週期等評估，並據此制定了適當的風險管理和機遇把握措施。

氣候相關風險

物理風險	**類別**	**潛在影響**	**影響週期[10]**	**主要應對措施**
極端天氣事件（如：颶風和洪水等）等發生頻率或頻次變高	急性物理風險	暴雨、洪澇和颱風等極端氣候事件可能導致資產損失、履約受阻；亦可能破壞基礎設施影響價值鏈整體效率。	短期、中期、長期	在日常業務運營過程中，建立極端天氣標準化應急管理體系，及時採取相應措施。事件前，應用「氣象預警系統」為全國僱員及合作商推送通知；就易面臨極端氣候災害的職場或業務運營場所，儲備應急物資、加固防護設施，就易受極端氣候影響的資產購置商業保險；將極端天氣應對常識納入日常培訓內容，定期開展覆蓋僱員和外賣騎手等人員的專項培訓。事件中，根據天氣變化調整響應級別，針對職場和業務運營受阻的實際情況，快速啟動保障措施，向受影響的僱員及合作商提供支持。事件後，及時全面地評估損失情況，逐步恢復職場和業務運營。

10 基於廣泛外部信息參考，結合公司業務運營情況，我們將氣候風險和機遇影響的時間範圍設定為：短期——報告期結束後1年以內（含1年）；中期——報告期結束後1年至5年（含5年）；長期——報告期結束後5年以上。

物理風險	類別	潛在影響	影響週期	主要應對措施
平均溫升持續增高	慢性物理風險	持續高溫導致生鮮等商品在庫存、冷鏈運輸、終端配送等環節的品質控制難度增大；亦可能影響消費者滿意度。	短期、中期、長期	優化供應鏈基礎設施配置，減少商品損耗，例如，加強冷庫建設，靈活配置移動冷庫，並在商品倉儲和運輸環節強化溫控要求。 建立健全冷鏈全鏈路作業標準，從運營作業、管控機制、產品品質管理等維度入手，規範生鮮商品在物流運輸中的質量管理措施。更多內容請參閱本報告「零售業務環境管理」章節。

轉型風險	類別	潛在影響	影響週期	主要應對措施
氣候相關信息披露要求趨嚴	政策風險	氣候相關政策趨嚴，引起相應的數據管理、信息披露合規要求等持續提高，需升級數據管理能力、聘請行業專家等，產生潛在的管理成本；如未能及時建立氣候風險管理、信息披露及相關數據管理能力，可能導致合規披露風險。	短期、中期、長期	積極組建和配置專業團隊，吸收和內化行業專家洞見，建立和完善數據管理系統，持續追蹤和掌握氣候相關信息披露準則動態，穩步提升氣候事項披露表現，增強氣候風險管控和機遇識別能力。
對現有產品及服務的強制性監管	市場風險	因限塑、垃圾分類、汽柴油貨車限行等國家法律法規或區域性監管要求，重點業務在提供產品和服務過程中需執行更高的環保要求；如未能及時按照相關法律法規要求調整產品和服務，可能導致價值鏈合規風險。	短期、中期、長期	及時識別和解讀包括限塑、垃圾分類、汽柴油貨車限行等細分領域在內的氣候相關國家、省市級重點政策，研判具體影響。 評估可選的環保塑料材料品類，確保符合國家或區域性合規要求；對固體廢棄物分類處理，識別可回收再利用的廢料，降低處理成本；拓展優質新能源車輛租售合作渠道。2025年，我們的新能源車輛應用比例達到50%。

氣候相關機遇

機遇	類別	潛在影響	影響週期	機遇把握
包材等物料回收再利用	資源使用效率	擴大可循環包材等物料的使用，提升資源使用效率；支持綠色包裝研發項目開展和產業化落地，構建更加環保和高效的價值鏈。	短期、中期、長期	在零售等重點業務的倉儲和運輸環節中，持續提升周轉箱等可循環包材的使用佔比；回收利用套疊筐，減少泡沫保溫箱等塑料產品使用；利用配送網絡實現可複用包材在上游商戶和下游銷售環節的全鏈路循環利用。 通過「青山計劃」，倡導綠色包裝材料在外賣全行業的推廣和應用。更多內容請參閱本報告「青山計劃環保行動」章節。
積極探索創新性自願減排機制	探索創新性自願減排機制	積極探索多元化的「碳普惠」模式的應用場景，激勵用戶選擇低碳綠色出行方式，增加用戶黏性。	中期、長期	倡導綠色出行環保理念，科學量化用戶減碳量，並積極參與部分省市政府碳普惠平台試點工作。更多內容請參閱本報告「綠色騎行」章節。

機遇	類別	潛在影響	影響週期	機遇把握
消費者偏好轉變	產品和服務	政府持續倡導綠色消費理念，中國消費者逐步形成並提高採購綠色低碳產品和服務的意願。	短期、中期、長期	美团外賣聯動商戶拓展「小份菜」等餐品品類供給，下單全流程提醒消費者「適量點餐」「減少一次性餐具使用」。 美团單車和電單車不斷探索減少生產和運營階段碳足跡的措施，更多內容請參閱本報告「綠色騎行」章節。
建設能耗更優的辦公樓宇	韌性	建設符合國內外領先綠色建築標準的辦公樓宇，並計劃持續管理相應辦公及運營場所的能耗效率等綠色表現，增加氣候韌性。	中期、長期	在選址、設計和建設的全過程秉持安全耐久、環境宜居等綠色建築理念；在節水、節能、可再生能源利用等方面對標綠色建築標準。

在綜合考量氣候風險與機遇的重要性及其歷史發生情況後，我們評估認為，氣候風險對公司業務活動及資產無顯著影響。在氣候機遇方面，2025年上海科技中心綠色建築投入增加人民幣9.18億元，資產價值佔總固定資產的14%，預期未來仍將持續增加人民幣25億元。

氣候韌性

針對上述氣候相關風險，我們每年優先對潛在影響較為廣泛、外部參數可得性較高且內部業務預測數據較成熟[11]的物理風險持續開展情景分析，選用《*香港交易所環境、社會及管治框架下氣候信息披露的實施指引*》所載列的公開情景，了解在不同氣候情景下，氣候相關物理風險可能對公司業務和運營、新業務開展產生的潛在影響，以評估調整氣候適應計劃，持續提升氣候韌性。

我們採用IPCC（Intergovernmental Panel on Climate Change，聯合國政府間氣候變化專門委員會）第六次評估報告中的SSP1-2.6[12]及SSP5-8.5[13]情景，選擇2026、2030、2050三個時間範圍，結合內部數據信息，建立氣候情景模型進行分析。根據分析，隨時間推移，兩種情景下極端天氣事件的發生頻率和強度將持續上升，平均溫升也將增高。其中，高排放情景的變化幅度更為顯著，對公司相關資產和業務在選擇的時間範圍均會產生潛在影響。針對暴雨、洪澇和颱風等極端氣候事件可能對資產和業務履約造成的影響，我們已建立覆蓋事前預防、事中應對和事後恢復的全流程管理機制，並對易受影響的資產進行了保險覆蓋，這些舉措將有效降低整體風險水平。對於持續高溫對生鮮商品在庫存、冷鏈運輸和終端配送等環節的潛在品質影響，我們制定了冷媒投放和製冷設施使用等規範，以有效管控相關風險。

同時，我們認識到物理風險的變化頻率和強度在未來存在不確定性。長期來看，極端天氣事件和平均溫升增高將對業務運營的持續性、資產和人員的安全性構成持續威脅。我們將定期優化氣候情景分析工作，持續完善風險應對措施，構建更具氣候韌性的管理體系。

---

11 我們考慮了已就氣候變化相關物理風險採取的緩釋措施，並假設緩釋措施保持一致，得出氣候風險事項在不同時間尺度下的影響。

12 IPCC SSP1-2.6低溫室氣體排放情景：全球採取積極的氣候行動，實現低碳轉型，將全球溫升控制在2°C以內（較工業化前水平）。極端天氣事件的發生頻率和強度、平均溫升將有所增加，但增幅相對溫和。

13 IPCC SSP5-8.5非常高溫室氣體排放情景：全球未能有效控制溫室氣體排放，經濟發展依賴化石燃料，導致高碳排放和劇烈氣候變化。極端天氣事件的發生頻率和強度、平均溫升將顯著增加。

環境、社會及管治報告

風險管理

本年度，在治理層監督、管理層牽頭指導下，我們持續開展氣候風險和機遇的年度識別和評估流程，具體為：(i)風險識別：參考TCFD（Task Force on Climate-Related Financial Disclosure，氣候相關財務信息披露工作組）建議的氣候風險和機遇分析框架及同業實踐，開展行業分析，梳理可參考的氣候風險和機遇清單；基於核心業務商業模式的特點，採用內部研討和專家意見徵詢相結合的方式，識別公司級和業務級的重點氣候風險和機遇；(ii)風險評估：針對重點氣候風險和機遇，通過內部訪談形式討論收集重點職能和業務部門管理層的評估意見和管理現狀，評估氣候變化對業務模式和價值鏈的影響以及潛在的財務影響，並進一步結合情景分析，梳理在不同氣候情景下，影響較為廣泛的物理風險的管理韌性；及(iii)風險應對：根據風險評估結果，評估資源投入充足度、風險應對舉措有效性、轉型計劃合理性，將氣候風險管理納入公司全面風險管理和排序工作。

指標及目標

在保障業務平穩運行的同時，紮實推進節能減碳舉措是我們踐行氣候變化管理策略和強化風險管理的重要手段。此外，從長期看，推進節能技術改造等舉措，有助於在優化運營成本的同時，降低業務運營對環境的影響。我們基於溫室氣體盤查情況，制定減碳目標，同時根據聯交所《*環境、社會及管治報告守則*》要求設置其他環境目標及環境績效指標，強化環境管理跟蹤優化。2025年，我們積極推動各項環境目標管理舉措的落實，推動環境目標的穩步達成。

環境目標

環境目標內容	2025年環境目標實現進展
2022年起，所有總部職場每年均實施垃圾分類。	2025年所有總部職場均實施垃圾分類。
2022年起，所有總部職場產生的電子廢棄物實現100%無害化處理。	2025年所有總部職場產生的電子廢棄物實現100%無害化處理。
2022年起，所有職場新裝修或整體更換的照明設施每年均停止使用熒光燈管。	2025年所有職場新裝修或整體更換的照明設施已停止使用熒光燈管。
截至2028年底，上海科技中心獲得LEED金級認證。	目標推進中，2025年上海科技中心已取得LEED金級預認證。
2028年起，上海主要總部職場每年一級用水效率器具覆蓋率不低於50%。	目標推進中，有序開展節水器具安裝工作，推動職場節水。
2028年起，上海主要總部職場年建築供暖、供冷與照明平均能耗較國家標準降低10%以上，每年可再生能源利用率不低於綠建三星級標準。	目標推進中，通過安裝節能設備、強化用能設備管理、積極使用太陽能光伏等可再生能源，推動職場節能。
以2024年為基準，到2030年範圍一及範圍二溫室氣體排放總量下降50%。[14]	目標推進中，2025年範圍一及範圍二溫室氣體排放總量較2024年呈下降趨勢。我們正在探索綠色製冷劑替代傳統製冷劑等減排方式。

為保障目標落實，高級管理層每年審視溫室氣體減排目標和表現。2025年，高級管理層聽取溫室氣體減排目標制定情況。我們暫未建立內部碳定價機制。更多關於我們為實現環境目標採取的舉措請參閱本報告「綠色運營」章節。

[14] 2024年範圍一及範圍二溫室氣體排放量統計口徑拓展，新增歪馬送酒、無人機、無人車業務，並增加製冷劑、滅火器逸散及外購熱力排放量統計，數據更新為36.81萬噸。美团氣候目標基於政策、技術、能源成本及業務的穩定預期制定，但推進中仍存相關不確定性。公司將動態監測關鍵變量，定期評估進展，並結合內外部變化及時優化減排目標與行動，以保障目標有效落實。

環境、社會及管治報告

環境績效指標

排放物	2025年
溫室氣體排放總量（噸二氧化碳當量）[15,16]	3,034,112.93
範圍一排放量（噸二氧化碳當量）	94,392.76
範圍二排放量（噸二氧化碳當量）	257,552.74
範圍三排放量（噸二氧化碳當量）	2,682,167.43
溫室氣體排放強度（噸二氧化碳當量／百萬元人民幣收入）	8.32
有害廢棄物總量（噸）[17]	20.22
有害廢棄物強度（噸／百萬元人民幣收入）[18]	0.00
無害廢棄物總量（噸）[19]	10,059.82
無害廢棄物強度（噸／百萬元人民幣收入）	0.03

15 基於公司運營特性，主要氣體排放物為溫室氣體：範圍一溫室氣體源於製冷劑及滅火器逸散、汽油使用；範圍二溫室氣體源於使用化石燃料轉化的電力及外購熱力；範圍三溫室氣體類型包含購買的商品和服務（包裝材料）、資本商品、上游運輸和服務、員工差旅、員工通勤、上游租賃資產（含租用數據中心內的相關資產）、下游運輸和配送。

16 溫室氣體排放包括二氧化碳、甲烷及氧化亞氮。溫室氣體排放按照二氧化碳當量計算。測算方法為排放因子計算法：溫室氣體排放量= 活動數據* 排放因子* 全球變暖潛能值(GWP)，其中：範圍一排放量依據中華人民共和國國家標準《*綜合能耗計算通則(GB/T 2589-2020)*》和政府間氣候變化專門委員會(IPCC)刊發的《*2006年IPCC國家溫室氣體清單列表指南2019修訂版*》進行核算；範圍二排放量採用基於位置的方法計算，其中，電力排放量依據生態環境部刊發的《*關於發佈2023年電力二氧化碳排放因子的公告*》中全國電力平均二氧化碳排放因子進行核算；熱力排放量參考北京市生態環境局刊發的《*二氧化碳排放核算和報告要求*》進行核算；範圍三遵循《*溫室氣體核算體系：企業價值鏈（範圍3）核算與報告標準（2011年）*》進行核算。

17 有害廢棄物包括職場產生的廢棄鉛酸蓄電池、廢棄熒光燈管、硒鼓及墨盒，均交由有資質的機構進行處理。

18 2025年有害廢棄物強度實際為0.00006噸／百萬元人民幣收入，上表所列數據為四捨五入保留兩位小數的結果。

19 無害廢棄物包括職場產生的生活垃圾及廢棄電子設備。生活垃圾主要包括辦公垃圾，由物業管理公司進行處理，我們根據中華人民共和國國務院發佈的《*第一次全國污染源普查城鎮生活源產排污係數手冊*》進行估算。廢棄電子設備交由專業機構進行無害化處置和回收。

能源及資源使用[20]	2025年
能源消耗總量（兆瓦時）[21]	486,568.54
直接能源消耗量（兆瓦時）	494.95
汽油消耗量（升）	56,990.70
間接能源消耗量（兆瓦時）	486,073.59
外購電力（兆瓦時）	483,414.53
外購熱力（兆瓦時）	2,659.06
能源消耗強度（兆瓦時／百萬元人民幣收入）	1.33
自來水用量（噸）[22]	3,480,322.93
自來水耗用強度（噸／百萬元人民幣收入）	9.54

僱傭管理

僱員是本公司最重要的資產之一。我們致力打造舒適和諧的工作場所，實踐平等僱傭政策，保障僱員權益，提供匹配僱員能力、具有市場競爭力的薪酬待遇，並保證僱員充足的學習資源和機會，讓僱員在多元、平等的環境和氛圍中成長。我們不斷加強僱主品牌建設，獲得2025 LinkedIn Talent Awards（2025全球化企業人才管理獎）－全球人才吸引力僱主獎。有關僱員管理相關信息建議與本年度報告所載「管理層討論及分析－僱員」章節一併閱讀。

僱傭與勞工準則

我們遵守*《中華人民共和國勞動法》《中華人民共和國勞動合同法》《中華人民共和國社會保險法》《中華人民共和國婦女權益保障法》《禁止使用童工規定》*等業務運營所在地法律法規，保障僱員合法權益，嚴禁僱用童工和強制勞工。在此基礎上，我們通過多項內部制度，對僱員招聘、離職、薪酬、福利、績效與晉升等方面進行系統化管理。具體承諾與實踐包括：支付不低於當地生活水平的工資、設定合理工時、實行男女同工同酬、依法支付帶薪年休假工資等。

---

20 本公司主要業務環節不涉及直接製成品，關鍵績效指標A2.5製成品所用包裝材料的總量及密度不適用。

21 直接能源消耗量指汽車汽油消耗量。間接能源消耗量包括職場、倉庫及服務站外購電力和外購熱力。部分職場、倉庫及服務站點電費、熱力費包含在物業費中，用量尚不能單獨統計，未包含在能源消耗總量中。汽油消耗量、外購熱力參照中華人民共和國國家標準*《綜合能耗計算通則(GB/T 2589-2020)》*中的係數進行計算。

22 本公司使用的水源來自市政自來水供水，在求取水源上無任何問題。部分職場、倉庫及服務站點水費包含在物業費中，用水量尚不能單獨統計，未包含在自來水用量中。

環境、社會及管治報告

招聘及離職管理

我們以「人崗適用」為前提擇優錄取僱員，對人才一視同仁，保障其享有平等的錄取及職業發展機會。我們制定《招聘行為規範》《面試官管理規範》等內部政策，明確招聘流程行為規範，並就可能發生的歧視等違規行為制定處罰規定。

我們持續強化人才招聘和儲備，從規範招聘與面試流程、拓寬人才招聘渠道、加強人才規劃與儲備三方面着手，吸納和匹配契合公司發展方向的人才：

- 規範招聘與面試流程：在發佈招聘職位描述時避免出現歧視性詞彙或其他違反平等機會及人權原則的表述；組織招聘培訓並定期回顧，完善招聘流程，保障平等與多元的僱傭政策有效實施；建立回訪及跟進處理流程，為候選人提供反饋機制，如面試官發生違規行為，影響候選人面試體驗，將凍結其面試權限。2025年，我們在招聘過程中增加AI工具應用，支持崗位創建、初步溝通、面試官評價總結等環節，有效優化面試流程效率，為候選人提供公平、高效的面試體驗。

- 拓寬人才招聘渠道：重視校園招聘，搭建宣講會、視頻直播、模擬面試等線上線下渠道，為廣大學子提供參訪機會及職業發展建議；鼓勵內部輪換，建立崗位流轉、換崗機制，幫助僱員選擇符合自身興趣的職業發展方向。

- 加強人才規劃與儲備：定期分析人才構成，開展年度人才盤點，分析人力資本數據，關注各崗位所需的人才結構與效能；實施有效的培養與任用機制，並與管理層探討關鍵崗位人員任用、核心崗位繼任等重要事項；持續開展「北斗計劃」招聘項目，面向全球高校招聘大模型、無人機、無人車、運籌優化和智能調度等技術領域專業人才，保障優秀的人才資源；針對AI相關社會招聘崗位，設置適於專業交流的招聘環節與流程，建立良好的面試環境。

我們遵守相關法律法規處理僱員離職事宜，與僱員進行充分協商，並設置《離職管理辦法》，規範離職流程，保障僱員在離職階段的權益。

勞工準則

我們制定《考勤管理制度》及《陽光職場行為規範》保障僱員的合法權益。我們在全體僱員入職時進行身份證明核驗，避免僱用童工。自公司成立以來，我們未發生僱用童工等非法僱傭情況。我們在僱傭的各階段均尊重僱員的意願，避免強制勞工情況。我們依照相關法規的要求制定內部管理制度，明確發生僱傭童工和強制勞工情況時應採取的補救措施。

薪酬與福利

我們為全體僱員提供有競爭力的薪酬[23]，每年開展薪酬調研和分析，結合業界地位和人才競爭情況選定標桿公司，從崗位價值、核心技能稀缺性、地域生活成本及市場薪酬差異等維度，系統評估並動態校準薪酬標準，持續保障薪酬競爭力，從而高效吸引、精準激勵並長期保留優秀人才。我們遵循同工同酬原則，定期開展僱員性別薪酬差異監測。2025年，全職僱員性別薪酬標準平均數差異小於1.5%。

我們倡導高績效文化，構建與業績貢獻強掛鉤的激勵機制，鼓勵僱員追求卓越、充分釋放潛力。同時，我們向核心關鍵崗位及績優高潛僱員授予股票，強化主人翁意識，共同為公司和客戶創造長期價值。

我們依法為全職僱員繳納社保和公積金，提供意外險、補充醫療險等商業保險和各類補貼，並為女性僱員提供專屬重疾額外賠付保險。我們還建立愛心基金，包含愛心借款、重疾關懷、身故撫恤、特殊項目慰問和應急金等支持類型，為困難全職僱員及其家庭提供幫助。

績效與晉升

我們構建僱員績效與職級管理體系，制定《績效管理制度》《職級管理規範》等制度，對全體僱員在目標管理、績效追蹤輔導、績效評估考核、績效反饋溝通、晉升評審等環節進行規範管理。

我們注重培養僱員目標管理能力。我們以團隊目標為導向，明確年度重點工作，要求管理者結合團隊目標，協助僱員制定合理的個人績效目標，並通過「一對一溝通」的方式，與僱員討論目標具體內容。

23 本報告期內，我們的工資水平超過全球生活工資聯盟(Global Living Wage Coalition，GLWC)公佈的當地生活工資基準。

我們定期開展績效追蹤輔導。我們要求管理者定期與僱員進行目標回顧，溝通目標階段達成情況、實現難點、目標調整等，及時為僱員提供有效反饋及輔導。

我們為全體僱員開展績效評估，並針對不同類型的崗位設置多樣化評估方式，全方位多渠道獲取績效評價信息，多維度評估僱員績效。針對銷售、客服等需主要完成短期目標的僱員，採用月度或季度評估的方式，將績效評估與業績產出週期相匹配。針對研發、職能等崗位的僱員，開展年度全面評估，引導其關注長期發展。針對管理層，開展年度360績效評估，全面收集下屬及合作夥伴的反饋意見。

我們重視及時有效的績效反饋。我們要求管理者就績效評估結果與僱員進行溝通，説明僱員優勢及待提升點，並了解僱員反饋意見，協助僱員制定未來提升計劃。

我們根據業績貢獻、領導力與專業能力等因素對僱員晉升進行評估，向貢獻卓越的僱員提供快速晉升通道。晉升評估前，僱員可參與培訓知悉評審標準及流程。晉升評估過程中，設置晉升評估內部監督機制，僱員可以對其晉升相關事宜提出建議或對違規情況進行反饋。

工作生活平衡

我們制定《考勤管理制度》《假期管理制度》等制度，對僱員工作時間進行規範管理並保持適當的靈活性。我們保障全體僱員假期權益，為僱員提供法定年假、福利假期、帶薪病假與育兒假，以及婚假、產假、陪產假等各類假期。我們在部分業務場景下實行彈性運營管理模式，為僱員提供居家辦公方案，擴大混合辦公比例。

我們持續提升僱員幸福感，為所有僱員提供多樣化的特色福利，不同國家、地區及業務的情況不盡相同。我們在國內為所有僱員推出自有產品僱員專屬優惠，發放中秋、春節等節日禮品，以及結婚、生育、入職周年等重要時刻紀念禮品；並在主要職場為僱員提供食堂、健身房、圖書館、母嬰室等基礎設施。我們鼓勵僱員廣泛參與文體活動，在全國多個城市組建超過50個興趣愛好俱樂部，舉辦足球、籃球、羽毛球、騎行比賽等豐富的團體賽事活動，豐富僱員業餘生活。我們舉辦僱員家庭日活動，感謝僱員及親友對公司發展的支持與陪伴。我們持續探索將福利延伸至騎手、外包員工，針對騎手的特定風險和需求制定單獨的福利體系，包括養老保險補貼、職業傷害保險、季節性保險保障等，更多內容請參閱本報告「完善騎手保障」章節。

我們注重提升僱員體驗，每年通過發放問卷、面對面交流等方式，收集並分析僱員滿意度。2025年，我們持續開展年度僱員體驗指數調研，參考淨推薦值[24]計算方法，綜合評估僱員在「入職體驗」及「工作環境」等主題的體驗，並對僱員反饋的福利關懷、辦公環境、職業發展、辦公效率問題進行持續跟蹤改善。僱員綜合推薦意願評分4.70（5分制）。

溝通與民主管理

我們向僱員提供多樣化的溝通渠道，打造開放平等的工作環境。通過員工幫助台服務功能，僱員可一站式諮詢問題、反饋需求及表達意見，提升信息流暢度與需求響應度，營造積極支持的工作環境。我們重視僱員與管理層的持續溝通，管理層採用面對面、共創會等形式，聆聽僱員建議、解答問題。針對僱員普遍關注的事項，我們依託公眾號、面對面交流等渠道及時進行說明。

我們為僱員提供暢通的申訴及舉報渠道。若僱員對考核、晉升結果存在異議，或發現騷擾、歧視等涉嫌違反《陽光職場行為規範》的行為，均可通過陽光職場舉報平台、舉報信箱等渠道提出正式申訴或舉報。我們保護舉報人的隱私，亦提供匿名舉報選項。人力資源幫助台設有關鍵詞自動響應機制，在接收到僱員投訴信息後，根據僱員投訴事件類型，通知責任部門跟進處理並反饋處理結果。我們在僱員入職時開展陽光職場培訓，並介紹舉報機制及渠道。該培訓每年覆蓋全體新入職僱員。

我們在全公司範圍制定受害人補救程序，確保僱員申訴或舉報的事件得到及時、公正地處理，緩解和補救潛在影響。我們在接收到舉報事件後會及時啟動調查程序，由獨立的合規和人力資源團隊開展調查。若騷擾、歧視等問題屬實，我們將採取紀律措施，並根據受害人需要調整工作安排，提供心理諮詢和法律支持，確保工作環境的安全和舒適。

我們落實民主管理和溝通，制定《制度發佈管理辦法》，建立內部制度發佈平台。在正式發佈與僱員利益切身相關的主要制度前，向僱員進行調研訪談，徵詢僱員意見建議，充分保障僱員權益。

我們尊重不同國籍僱員文禮習俗，營造多元包容的文化氛圍。例如，面向海外僱員舉辦古爾邦節與端午節聯合慶祝活動，通過舞蹈、美食等特色文化形式，傳遞對不同國籍僱員文化習俗的包容與尊重；推出「Thursday Together」跨文化交流活動，邀請來自不同團隊、城市和國籍的僱員線下聚會交流，促進跨文化友誼建立與情感融合。

[24] 僱員淨推薦值：衡量僱員推薦其他人在本公司就職的水平。

環境、社會及管治報告

職業健康與安全

我們遵守*《中華人民共和國安全生產法》《中華人民共和國消防法》*等法律法規，確保為僱員提供安全的工作環境。

我們完善職場安全規範及評估認證管理，建立《美团辦公室消防安全管理制度》《辦公區域禁煙管理制度》《辦公室人員進出管理制度》等制度，制定操作手冊與標準流程，規範安全防範要求，保障在職場辦公的僱員和外包員工的職業健康安全。我們在部分職場取得ISO 45001職業健康安全管理體系認證，並進行年度跟蹤審核，持續保障體系有效運行。我們結合認證標準要求，建立職場風險評價機制及內部審核標準，對職業健康安全風險因素識別、管理有效性等進行審核。結合審核結果和提升方向，制定安全巡檢完成率、隱患整改按時完成率等績效考評指標，督促落實改進，監督考評指標完成情況。

我們多措並舉保障僱員健康安全，包括：(i)強化系統應用，建立職場安防系統和安全運營中心，整合應急物資和人員信息，24小時響應緊急安全需求；配置職場消防預警系統並定期進行安全評估；依託數據可視化生成實時風險地圖，工作場所監控覆蓋比例近100%，強化高風險區域管控；(ii)重視安全審核，面向全部辦公職場開展「消防三盞燈」審核，量化評估風險因素及類別，針對紅、黃燈風險職場制定整改措施[25]，加強消防安全；(iii)設置突發事件處理流程，細化報警標籤及標準化處置規範，及時合規處理意外事件；(iv)加強重點領域管理，對倉庫作業制定安全管理規章制度，規範器具使用，在早會、例行巡查中排查整改隱患；對銷售人員電動車增加反光條，降低交通事故風險；及(v)提供健康服務活動支持，檢測職場空氣、飲用水、照明、噪音情況，優化辦公環境；每年為僱員提供在線問診、福利體檢和體檢報告解讀等健康支持；在部分職場設置健康驛站，提供健康儀器檢測服務、健康諮詢服務及基礎藥品，為僱員提供及時健康支持；聯合外部專業機構設立心理健康諮詢熱線，為所有僱員及其親屬提供免費的心理諮詢，定期舉辦心理健康培訓，並免費提供情緒壓力測評；為海外女性僱員開展乳腺癌防治宣傳，提供疾病風險認知、早期篩查及患病親友照護指導，保障女性健康與福祉。

25 「消防三盞燈」風險分級：紅燈為高風險，黃燈為中風險，綠燈為低風險。

我們持續加強安全教育培訓，包括：(i)結合工傷原因分析，對銷售崗位強化外出交通安全教育、對倉儲物流崗位所有管理者和一線僱員每年覆蓋2次安全培訓；(ii)聯合多地人社部門宣貫工傷知識，提升全員安全意識；及(iii)根據重大活動節點和季節風險特點，發佈專項安全提示，並定期組織消防演練、急救培訓等覆蓋全員的安全知識推廣活動。

我們積極提供高效工傷服務支持，簡化僱員傷情上報流程，僱員及其主管均可通過線上操作快速報送傷情，提升幫助獲得效率。

我們致力於在職場中為僱員提供便利，設置無障礙設施，確保因受傷或患病而導致行動不便的僱員能夠安全、舒適地工作。

僱員培訓及發展

我們搭建覆蓋全體僱員的學習與發展部門，圍繞「求真、務實」的理念，以「人才培養」「文化傳承」及「知識管理」為重點，打造符合行業發展、具有公司特色的人才發展體系。我們不斷完善培訓管理機制，規範培訓內容的規劃、實施和管理。我們委任公司內部不同專業領域的資深僱員作為培訓專家，同時也與外部機構合作引入學習資源，幫助僱員豐富行業知識、拓展視野。我們充分重視各類僱員及合作夥伴的學習和發展，開展各類線上、線下課程及實踐活動，依託在線學習平台和員工學習小組，提供匹配不同職級、職業階段和崗位類型的體系化培訓資源。

專業能力和領導力發展

我們持續提升僱員職業素養與專業能力，面向僱員和外包員工，按照工作場景和學習需求開發標準化學習產品和個性化學習方案。

- 我們關注不同文化背景、習俗的新入職僱員職業技能培養及公司文化、理念及價值觀的理解，引導其更好地融入職場：(i)為校招僱員提供「萌芽校招」培養計劃，將職業思維、心智拓展和技能訓練相融合，並廣泛應用在集訓以及校招生持續培養的不同階段，幫助校招生掌握正確的方法，高效適應職場、融入團隊、熟悉工作。2025年，「萌芽校招」培訓覆蓋校招新僱員人數超3,900人；(ii)為社招僱員定制「萌芽社招」融入計劃，根據僱員經驗水平匹配相應的專業力培養課程，通過線上、線下混合的學習形式，幫助了解美团工作法、提升融入效率。2025年，「萌芽社招」培訓覆蓋社招新僱員人數超6,200人；及(iii)為社招入職1年內的高職級管理者量身定制「植樹計劃」，提供一對一學習夥伴和交流活動支持，幫助了解公司業務、開拓多元視角、規劃個人成長路徑，實現加速融入。2025年，該計劃覆蓋全體新入職高級管理者。

環境、社會及管治報告

- 我們重視為全體僱員提供基於工作場景的崗位專業技能培訓和自主規劃職業發展的機會：(i)面向技術人員，推出大模型學習專區，開展「校招+AI全棧」項目，開發上線超30門AI全棧課程。2025年，我們組建AI coding達人精英團隊分享實踐經驗，促進更多僱員在AI coding方向交流與學習，助力研發效率提升，覆蓋一線技術人員超6,000人；(ii)面向產品／產運人員，發起「晨星計劃」專業培養計劃，幫助僱員汲取外部視角下的產品建設思路，促進產品／產運專業力成長；開展「千帆計劃」，系統化輸出「行業分析」「PMF」(Product-Market Fit)「商家生意」「用戶增長」「生態建設」等課題，提升僱員專業認知水平及實戰能力；(iii)面向銷售人員，持續強化一線銷售人員必備知識與技能，幫助其熟悉銷售服務流程。結合不同業務層級的銷售能力需求，開展「追光計劃」「青衿計劃」「中高階銷售管理者培養」等專項培訓提升新人上崗效率及業務能力，強化銷售經理在策略制定、運營管理等方面的核心能力；引入AI陪練系統輔助銷售培訓，幫助一線銷售人員快速適應市場變化、掌握銷售技能；(iv)面向品控人員，設計並搭建品控在崗僱員專業力學習體系，通過崗位技能標準化賦能，強化質檢理論知識及實操技能。2025年，我們針對商品和物流序列開展「基盤計劃」，助力僱員品控專業能力提升，為用戶提供更高品質的商品；及(v)面向客服人員，圍繞溫暖、擔當、省心三大維度，以「WOW」服務理念[26]為指引展開培訓建設，同時引入「小美體驗官」應用AI能力，指導一線客服人員提供更好服務，提升其服務質量和業務技能。

[26] 「WOW」服務理念：溫暖(Warm-hearted)、擔當(Owner-minded)、省心(Worry-free)。

- 我們持續將領導力原則作為統一的人才指引。為全體僱員提供《美团領導力原則》培訓學習，通過線上課程、學習文檔等方式幫助僱員更好地理解並踐行公司的行為準則。我們對管理者定制管理培訓課程，幫助其完善目標管理、僱員輔導、人才盤點等管理能力：(i)領導力培訓體系：根據「領導梯隊」不同層級的角色要求，為初、中、高級管理者分別提供「新樹計劃」「成蔭計劃」「繁盛計劃」，採用案例教學、發展中心、教練等方式，幫助各層級管理者明確發展方向，應對當前角色管理挑戰；及(ii)關鍵崗位繼任計劃：結合公司未來戰略發展方向構建關鍵管理崗位人才儲備體系，針對同類管理崗位，提前統一人才畫像、評價標準，選拔高潛人才前置培養；針對不同業務特點，制定針對性的關鍵崗位培養項目，定向提升專業領導力，增加關鍵崗位人才厚度，提升崗位繼任准備度。

- 我們關注僱員多元能力發展訴求，開展豐富的技能發展培訓項目，提升僱員綜合素質：(i)AI工具培訓：開設「AI Openday」「AI基礎入門」「AI進化論」等標準化課程，促進AI工具認知普及並探索業務應用場景；(ii)語言能力培訓：推出《英語公開課》系列課程，邀請高校講師教授英語學習的科學理念和方法，助力僱員提升職場英語溝通效率；及(iii)多元文化培訓：推出《阿拉伯國家系列》課程，邀請外部高校及教育機構專家講解阿拉伯國家的歷史變革、社會文化與宗教習俗，幫助僱員拓展區域認知、提升多元文化包容素養；舉辦「Keeta Spark」跨文化沙龍活動，通過「Culture Map Workshop」等形式促進多國籍管理層團隊的深度交流，建立文化理解、共識協作方式，增強跨文化溝通協作能力與團隊凝聚力。

環境、社會及管治報告

校企聯合培訓及學位支持項目

我們持續開展校企合作，推動產學研深度融合：(i)聯合清華大學開發「聽説讀寫想」系列學習項目，每月面向全體僱員推送學習資源和活動，提升職業素養。截至2025年底，累計超5.6萬名僱員學習了該系列課程；(ii)開展「Top Talk」活動，邀請行業技術專家、高校學者、作者等多元視角嘉賓，向僱員分享前沿技術、行業實踐及學術進展等內容，幫助僱員開拓視野、提升認知；(iii)舉辦面向海內外高校學生的「商業分析精英大賽」，吸引海內外千所高校、萬名學生參與，為具備出色商業分析能力與潛質的學生提供優質的交流和學習機會；(iv)聯合清華大學深圳國際研究院面向海內外高校學生舉辦「低空經濟智能飛行管理挑戰賽」，為低空經濟發展儲備人才；(v)與國家開放大學等高校合作開展「騎手上大學」項目，為有學歷提升需求的優秀騎手提供零經濟壓力的深造渠道，向行業輸出高質量就業人才；及(vi)投入專項預算支持僱員獲取專業資質、學位，為專業序列僱員提供專業資質會員費、專業資格考試報名費報銷支持，鼓勵僱員提升知識積累，深耕專業技能。

僱傭管理績效指標

僱傭

指標		2025年
僱員總人數[27]		112,123
按性別劃分僱員人數	男	68,439
	女	43,684
按年齡劃分僱員人數	年齡30歲及以下	53,691
	年齡31歲至50歲	58,351
	年齡50歲以上	81
按地區劃分僱員人數	中國內地	108,933
	港澳台地區	340
	其他國家及地區	2,850
按管理層級劃分僱員人數	管理層	478
	非管理層	111,645
按僱傭類型劃分僱員人數	全職僱員	111,298
	合約人員及其他	825
僱員總體流失率		17.16%
按性別劃分僱員流失率	男	17.89%
	女	16.05%
按年齡劃分僱員流失率	年齡30歲及以下	23.29%
	年齡31歲至50歲	11.96%
	年齡50歲以上	8.57%
按地區劃分僱員流失率	中國內地	17.16%
	港澳台地區	15.35%
	其他國家及地區	19.17%

僱員流失率=匯報年度離職僱員人數*2／(本匯報年度期初僱員人數+本匯報年度期末僱員人數)*100%。

離職人數的統計範圍包括自願離職而解除僱傭關係的僱員，未包括試用期內的僱員。

[27] 僱員總人數是指與美团有直接僱傭關係的正式員工，包括全職僱員、合約人員及其他僱員。

環境、社會及管治報告

健康與安全

指標	2025年	2024年	2023年
因工亡故總人數	3	3	2
因工亡故比率	0.0027%	0.0027%	0.0026%

2025年因工傷損失工作日為12,817天[28]。

職業健康安全相關的工亡及工傷數據來源為人力資源與社會保障局認定的因工亡故事件及工傷事件。因工亡故比率=因工亡故人數／僱員總人數。

培訓

指標		2025年
僱員受訓百分比		99.71%
按性別劃分僱員受訓百分比	男	99.64%
	女	99.83%
按管理層級劃分僱員受訓百分比	管理層	99.79%
	非管理層	99.71%
僱員平均受訓小時數		27.80
按性別劃分僱員平均受訓小時數	男	27.53
	女	28.23
按管理層級劃分僱員平均受訓小時數	管理層	43.94
	非管理層	27.73

供應鏈管理

我們致力於打造一個韌性、健康且高效的供應鏈體系。為此，我們將ESG理念全面融入供應鏈管理，在嚴格遵守合規要求、強化供應鏈風險管控的基礎上，持續深化與業務夥伴的協同合作。

28 工傷損失天數主要為僱員受到交通意外導致骨折傷害的休息天數。

可持續供應鏈

供應鏈全流程管理

我們已建立完善的供應鏈管理機制，以《採購管理制度》為綱領，明確供應商准入、日常管理與績效考核等各環節要求。2025年，為持續提升供應鏈的韌性與可持續性，我們進一步迭代相關制度：(i)升級《採購供應商風險管理制度》，統一全公司供應商高風險分級標準，實現從風險監控、評估到處置的全流程閉環管理，增強前置識別與快速應對能力；及(ii)推出採購供應商健康度評估體系，借助科學模型與常態化跟蹤，對供應商的履約績效、財務健康、戰略協同、創新能力等維度開展動態綜合評估，構建高質量的供應商庫和可持續的供應商生態。

准入管理

在供應商准入過程中，我們通過資質評審及風險篩查，確保供應商ESG風險得到有效前置管理：

- 資質評審：要求供應商提供產品或服務資質及無違法違紀證明，通過查詢國家企業信用信息公示系統等方式對供應商的企業信譽進行審查。在准入打分體系中對部分品類納入ESG考量因素[29]，優先選擇表現較好的供應商。

- 風險篩查：建立供應商標籤分類，針對高風險標籤的供應商，例如，被納入黑名單的供應商及其關聯公司、其他涉及不當商業行為的供應商，加強風險管控力度。針對年度預估合作額達到一定金額以上的重要供應商[30]及特定品類供應商，啟動現場審核及信息核查程序，評估供應商ESG風險並考察其風險管理能力。

我們建立合格供應商數據庫，數據庫中載列的供應商均已通過供應商准入審核。

29 考量因素包括要求供應商符合商業道德合規要求、具備相應採購品類所需的體系認證，例如ISO 14001環境管理體系、ISO 45001職業健康與安全管理體系等。

30 重要供應商：指通過我們的供應商篩選流程，綜合考慮特定國家、特定行業、特定商品風險等因素後，被判定為可持續適用、具備特殊標準的供應商，以及具有較高ESG風險、區域性風險或商品品質風險（如肉禽類、蔬菜類商品）的供應商。

環境、社會及管治報告

日常管理與績效考核

我們持續開展供應商日常管理與考核，完善相關規範與考核機制，強化供應商管理規範建設。我們公開發佈《供應商行為準則》，明確ESG相關管理要求，並納入採購合同，規範供應商行為。我們在供應商履約過程中對供應商資質、績效表現及《供應商行為準則》的執行情況進行跟蹤管理與綜合評價，在保證專業服務能力的基礎上，確保可持續發展承諾落到實處。

我們對供應商執行多樣的審核方式，包括由我們及第三方開展的遠程審核、現場審核、監督性審核等。在執行供應商審核後，我們及時與供應商進行溝通。針對績效表現不佳的供應商，採購人員與供應商共同制定績效改善計劃，並督促落實整改。在績效改善計劃落地執行兩周後，供應商管理團隊將評估整改效果，並視情況執行複審。針對違反採購紅線的供應商，我們結合黑名單機制執行處罰，並永不准入該供應商。針對整改後仍不滿足標準或違反廉正、信息安全等ESG標準的供應商，我們將停止合作，及時啟用備用供應商，保證產品或服務能夠按時交付。針對優秀合作供應商，我們設立年度表彰獎項，並實施激勵措施，提升供應商合作積極性，實現雙方共贏與長期發展。

我們持續開展內部分享和專項培訓，提升採購人員的業務能力，保障供應商管理制度及流程的落實。2025年，我們開展23場面向採購人員的培訓課程，涉及品類管理、供應商管理、ESG風險管理等。

供應鏈反貪腐

我們設立供應商反饋和調研機制，供應商可通過美团官網和供應商門戶反映任何業務合作中的貪腐問題，或通過調研問卷反饋對採購人員、業務人員、採購流程和系統、合規和廉潔舉報路徑的滿意度和意見。

我們要求所有供應商在正式開展工作前，於供應商管理系統內進行實名認證，簽署《反商業賄賂協議》《保密協議》及《廉潔自律承諾書》，遵守其中所載反腐、保密與廉正條款。一旦發現並確認供應商違規行為，我們將終止合作，取消供應商服務資格。2025年，我們新簽訂合同的2,630家集採供應商均已完成《反商業賄賂協議》《保密協議》及《廉潔自律承諾書》的簽署。

我們持續開展供應商廉潔合作文化建設，提升廉潔合作意識。定期開展供應商廉潔培訓工作，並在重點節假日向供應商發送廉潔提示郵件。我們通過供應商門戶和「美团採購信息平台」微信公眾號，向全體供應商宣導廉潔合作理念。2025年，我們持續舉辦供應商大會，向參會供應商提供廉潔合作相關分享和倡議宣導，闡釋「廉潔、長期、健康、共贏」的合作願景。

綠色採購

我們在產品和服務的採購方面注重環境保護。2025年，我們持續倡導在各業務線投入全生物降解購物袋、環保紙袋等環保材質包裝袋，採購金額超人民幣3.7億元。我們在物流運輸領域積極推廣使用新能源車輛，2025年新能源車輛佔比達50%。我們在選擇廚房設備時，優先選用節能環保設備，例如選用節能燃氣灶、自動噴淋洗碗機，並在排煙灶增加光電UV燈以減少顆粒物排放。

供應商數量[31]

按地區劃分的供應商數目	**2025年**
中國內地	44,271
港澳台地區	78
其他國家及地區	186

配送騎手管理與保障

騎手是新就業形態的重要組成部分，每年有數百萬騎手在美团獲得收入。穩定的騎手團隊是保障配送服務順暢與業務穩健發展的基礎。保障騎手權益不僅有助於提升騎手工作體驗、維持服務穩定，也是我們回應公眾關切的重點。我們積極與騎手協商共治、推動算法透明、促進收入穩定，為騎手提供更加全面的保障，從而在實現高質量就業的同時，支撐公司業務的長期穩健發展。

[31] 供應商數量：指截至2025年12月31日供應商管理系統中保留的合作中的供應商數量，「地區」指供應商註冊地。

環境、社會及管治報告

提供新型就業機會

我們致力於為騎手營造平等、包容的就業環境。我們要求配送合作商遵守相關法律法規及合同載列的配送服務標準，科學制定用工管理規範，設立騎手招募規則，切實保障騎手勞動權益。我們對騎手公平就業提出明確要求，禁止配送合作商在騎手招募環節出現任何形式的用工歧視，不得歧視女性及殘障人士，不得以任何形式損害勞動者的公平就業權。我們聯合配送合作商強化薪資管理措施，優化訂單結構與配送規則，確保按時按量發放騎手收入，為騎手提供穩定且具有競爭力的收入。2025年上半年，全國高頻騎手[32]月均收入為人民幣6,949元至人民幣10,201元[33]，達到藍領群體前列；參加「樂跑」活動的騎手在北上廣深等高線城市的月收入最高可達人民幣12,826元，遠超藍領行業平均水平。

我們要求配送合作商建立騎手安全管理體系，將騎手安全納入合作商考評，包括：(i)建立安全違規違約考核機制，安全管理不佳的合作商將被限制擴大規模、清退部分或者全部站點，旨在通過激勵與約束並舉，引導合作商從「被動合規」轉向「主動安全」；(ii)設置騎手事故率、戴盔情況、高速行駛情況等動態考核指標，督促合作商履行安全管理職責；(iii)持續監測並定期檢核站點安全運營情況，督促合作商及時整改不合規事項；及(iv)要求合作商提供充足的騎手安全培訓並設定考核標準，騎手通過考核後方可跑單。

優化騎手權益保障措施

我們持續從完善保障、守護安全、改善工作體驗、落實關懷四大方向保障騎手權益。2025年，美团面向全行業騎手發佈「同舟基金」，宣佈未來五年計劃投入人民幣100億元，用於騎手福利與權益保障，其中包括建設1,000個「騎手之家」，推動騎手福利體系升級。

32 高頻騎手指當月接單在22天及以上、日均接單時長在6小時及以上的騎手。

33 數據來源：《同舟2020-2025美团騎手權益保障報告》。

完善騎手保障

我們高度重視騎手的社會保障需求，就騎手繳納養老保險等社保方案進行深入研究，形成試點方案。2025年，我們推出首個覆蓋全國並面向所有騎手開放的社保補貼方案，為騎手養老保障需求提供支持。

我們積極配合監管部門做好騎手投保和理賠工作，截至2025年底，新就業形態人員職業傷害保障試點累計覆蓋17個省（市、自治區）。同時，我們在全國範圍內實現配送服務期間騎手商業保險覆蓋率達100%。

我們推出多項季節性保障措施，關注騎手健康安全。在夏季防暑專項保障方面，我們為全國超300萬名騎手免費提供「防暑險」，並同步發放高溫關懷金、提供防暑物資、優化高溫時段配送機制，降低騎手在極端天氣下工作的健康風險。在冬季，我們推出防寒保障專項，覆蓋因低溫、冰雪、大風等嚴寒天氣引發的騎手醫療健康支出，為騎手提供全方位的健康守護。

守護騎手安全

騎手安全是我們業務持續穩定發展的重要基礎，良好健康安全保障舉措的有效性與騎手群體的安全直接相關，也是外部利益相關方的重點關切。同時，保障騎手安全也是我們完成配送服務的前提條件。2025年，我們持續提升騎手安全保障能力，幫助騎手應對及降低在提供配送服務時的安全風險：

- 技術升級：在軟件方面，優化調度系統實現訂單配送時限和路線合理化設置，並給予騎手彈性時間；針對惡劣天氣、出餐延遲等特殊場景，提供申訴延長配送時限功能，提高配送安全性。在硬件方面，為騎手配備超過100萬頂智能頭盔，持續迭代功能並擴大應用範圍，幫助騎手實現語音接單，減少騎行分心情況；頭盔內置自感應尾燈，在夜間可提示後方來車，降低交通事故風險；嚴格規範電瓶車電池及充電設備使用，與換電商合作提供高密度的安全充換電設備，發放換電優惠券推動騎手以換電代替充電，降低騎手因不規範充電產生的消防風險。截至2025年底，我們累計為騎手提供超人民幣億元的換電優惠及補貼，補貼覆蓋超200個城市，目標維持換電優惠及補貼覆蓋城市不低於2025年水平。

環境、社會及管治報告

- 風險管控：持續升級騎手風險行為識別能力，在全國範圍內檢測騎手未佩戴頭盔、超速、闖紅燈等情況；基於檢測情況，對騎手進行分層管理，包括採取彈窗提醒、強制教育、線下培訓及限制接單等措施。2025年，防疲勞管控機制已在全國落地，動態監測觸發疲勞彈窗提醒，並實施強制下線休息措施，避免騎手過度疲勞。

- 意識強化：創新安全激勵機制，擴大「安全分」體系試點範圍並推出「不闖紅燈」現金獎勵，將騎手安全行駛表現與獎勵直接掛勾，激勵騎手主動遵守交通規則、重視交通安全；持續推出騎手App安全培訓課程及線下宣教活動，普及交通安全、消防安全及應急知識，強化騎手安全騎行意識，目標維持安全培訓覆蓋率達100%。2025年，我們為騎手提供覆蓋安全等主題的崗前培訓，累計覆蓋超3.1億人次；定期聯合交管部門開展普法宣傳與聯合執法實踐，讓騎手在參與交通管理過程中深化安全認知；持續開展警企共治專項「燈塔計劃」，精準識別超速、闖紅燈、逆行等交通違法行為，實施前置教育、線下培訓及接單限制等措施。截至2025年底，「燈塔計劃」已覆蓋全國57個城市。

改善騎手工作體驗

我們完善配送算法，為騎手工作提供便利，注重了解騎手需求，不斷優化騎手工作體驗：

- 優化配送規則：設立配送算法公示專區，並成立由外部專家學者組成的算法顧問委員會，持續與各界溝通算法基本原理與運行機制，增加透明度，推動算法更加公正、人性化；持續優化「出餐後調度」機制，緩解取餐環節騎手長時間等待問題；全面推進騎手「超時免罰」試點，以超時扣分、準時加分的方式替代超時罰款，提升騎手工作體驗。

- 提供工作支持：開展「騎手友好社區」項目，聯合街道、社區、物業企業、園區等相關方，為騎手提供友好社區路線圖、休息驛站、專用電梯等服務和設施，幫助騎手實現社區快捷通行，提升配送體驗。截至2025年底，全國累計有279個城市的超4.5萬個社區加入「騎手友好社區」項目；推出「騎手友好商家」項目，聯合知名餐飲和連鎖保健服務品牌為騎手提供門店休息、飲水、折扣套餐等服務。截至2025年底，累計推動22萬家門店參與「騎手友好商家」。

- 傾聽騎手心聲：積極拓寬與騎手間的溝通渠道，持續推進騎手工會建設，舉辦騎手懇談會等活動，收集騎手普遍關注問題，促進與騎手的民主協商和平等溝通。我們對具備普遍性且對騎手工作生活影響較大的問題，提出針對性解決方案，改善騎手配送體驗。截至2025年底，我們累計召開1,425場騎手懇談會，覆蓋近380個城市和區縣，超過1.5萬名騎手參與。

落實騎手關懷

我們不斷完善騎手福利政策，注重為騎手提供配送與生活層面的支持與關懷：

- 關注騎手健康：向騎手發放購藥紅包，為騎手提供7*24小時在線健康諮詢和送藥服務；持續推動「同舟守護1㎡」自助式健康服務專區，提供常備藥品、防寒防暑用品、健康服務信息等，保障騎手身體健康；通過騎手心理熱線、心理微課等形式，為騎手紓解日常工作及生活中遇到的心理壓力和難解情緒，幫助騎手保持陽光樂觀的心態；為女騎手提供免費的宮頸癌、乳腺癌篩查服務及「女性重疾險」，在全國配送站點、黨群服務中心、休息驛站等區域配置「暖心包」，並定期開展涵蓋女性健康主題的「健康沙龍」活動。

- 關照騎手生活：自2021年持續規劃騎手驛站網絡，為騎手打造專屬休憩場所，緩解工作疲勞。截至2025年底，已有超5.1萬家騎手驛站落成，覆蓋全國356個城市。本年度，我們建設運營面向全行業騎手開放的「騎手之家」，提供職業技能培訓、休息補給、權益諮詢、應急救援支持等多元服務，豐富騎手業餘生活，提升騎手生活品質。截至2025年底，已累計建成「騎手之家」204個。此外，2025年我們啟動「騎手公寓」試點探索，為騎手提供保障性住房補貼福利，首批房源預計可滿足超過600名騎手的住房需求。

- 關愛騎手家庭：持續運營「袋鼠寶貝公益計劃」，面向包括騎手在內的新就業形態勞動者家庭，為其未成年子女提供健康關懷和教育支持。截至2025年底，「美团袋鼠寶貝健康關懷項目」累計幫扶13個即時配送平台的騎手子女1,211名，在北京、河北、山東、上海、浙江、江蘇、安徽、廣東、雲南、重慶等地建立35個「美团袋鼠寶貝之家」，提供超27.1萬人次的社區教育支持。2025年，我們還聯合社會組織與平台生態方品牌開展多元公益實踐，例如袋鼠寶貝合唱團、袋鼠寶貝流動美術館巡展等活動，並組織社區兒童健康科普與義診活動，為騎手家庭提供關懷支持。

- 幫扶困難騎手：自2019年成立並持續升級騎手「大病關懷計劃」，對遭受重大疾病的騎手家庭給予幫扶，緩解經濟壓力。截至2025年底，我們累計援助7,570位騎手及家屬，支持金額合計人民幣2.1億元。

提供騎手發展賦能項目

我們關注騎手的職業發展，持續完善「騎手成長計劃」，從入行、熟練、晉升到轉型等各職業階段，打通專業、事業、學業、轉崗、轉行的「三業兩轉」成長路徑，拓寬騎手職業發展空間，豐富行業人才儲備，包括：

- 練專業：為新騎手提供關照單和免責卡，幫助快速熟悉工作機制。在騎手App「VR模擬接單」功能推送配送技能講解視頻，開展「騎手老帶新」項目，幫助新騎手掌握基礎職業技能。

- 拼事業：持續完善騎手培養和發展體系，通過「站長培養計劃」等項目發掘騎手隊伍中的管理人才。截至2025年底，累計超68萬人次參與「站長培養計劃」。

- 修學業：與國家開放大學等高校合作開展「騎手上大學」項目，為有學歷提升需求的優秀騎手提供零經濟壓力的深造渠道，向行業輸出高質量就業人才。截至2025年底，累計輸送517名騎手到國家開放大學與湖北開放大學學習。

- 易轉崗：為騎手提供轉崗通道，通過「騎手轉崗計劃」等項目，幫助騎手轉型到配送生態中的客服、培訓師等崗位。

- 敢轉行：鼓勵騎手拓寬職業發展道路，為轉行到其他行業積累技能和資源。

產品責任

美团是一家科技零售公司，通過科技於廣泛的零售領域提供多樣化的日常用品及服務，包括餐飲外賣、到店、酒店及旅遊預訂、其他服務及銷售。我們遵守*《中華人民共和國電子商務法》《中華人民共和國消費者權益保護法》*等法律法規要求，以科技創新帶動產品責任管理升級，對平台提供的產品和服務進行體系化管理，切實保護消費者合法權益，推動平台生態健康發展。

產品與運營安全

保障平台產品與服務的質量安全是我們經營活動的基石。我們不斷優化治理能力，嚴格審核商家資質、要求供應商具備必要的安全認證，並通過全鏈路監督，竭力為消費者提供堅實可靠的質量安全保障。

食品安全

我們高度重視食品安全，依照*《中華人民共和國食品安全法》*等法律法規要求，對平台和零售業務的食品安全承擔審核和管理責任。我們定期跟進食品安全法規更新情況，及時根據合規要求動態調整管理舉措。

我們認真履行食品安全主體責任，加強食品安全管理體系建設，不斷完善食品安全組織和人力保障：在公司層面，成立食品安全辦公室，負責食品安全政策的跟蹤解讀、多業務線工作協調等工作；在業務層面，針對不同業務類型均設置專業品控團隊，負責合作商戶資質審查、現場審核、商品入庫、商品在庫、運輸配送等環節的食品安全合規檢查工作，促進公司食品安全管理工作的高效、統一、協同運轉。

在外賣食品安全方面，我們持續完善相關規則體系與制度更新，將「透明、共建、共治」作為食品安全工作核心，依託平台在數據挖掘、AI算法和場景理解方面的核心能力，制定了覆蓋外賣商戶經營事前、事中、事後的全流程食品安全治理路線：

- 事前防禦：(i)與地方監管部門展開合作，主動接入商戶資質數據信息，嚴格審核入網資質；及(ii)引入AI工具提升資質驗真能力和效率。

- 事中監督：(i)開展常態化線下抽查巡檢、第三方檢測機構抽檢等工作，發揮各方監督作用及時排查虛假門店及餐品風險；(ii)組織業務人員簽署《商家合規經營監管責任確認書》，推出「三驗真機制」要求業務人員對到訪門店完成其資質、地址和門頭的現場核驗，確保信息的真實性和一致性，強化對商戶合規的監管責任；(iii)聯合市場監督管理部門和行業夥伴推行食安封簽，加強配送環節食品安全保障；及(iv)設置官網食品安全專欄，定期同步食品安全治理進展，倡導公眾監督。

- 事後處理：(i)對核查存在違規問題的商戶，要求其下線整改，若行為極其惡劣將被列入高風險名單重點監控；及(ii)建立違規商戶公示制度，加強公眾監督。

在零售食品、自有品牌食品和線下超市食品安全方面，我們亦持續實施針對性管理舉措：

- 零售食品：嚴格落實食品安全主體責任，實行「日管控、周排查、月調度」的風險防控機制；完善覆蓋供應商准入、商品入庫、商品銷售等業務全流程的食品安全管理規範。在供應商准入環節，查驗其合規經營資質，對銷量大的供應商採取現場審核監督。在商品入庫環節，進行商品感官檢驗，加強對生鮮食用農產品的快速檢測。在商品銷售環節，依託食品品質監測系統、第三方檢測等方式保障食品質量安全。

- 自有品牌食品：完善覆蓋選品、選商、研發、生產、貯存配送等環節的全生命週期食品安全管理體系。在商品生產前，對供應商的生產資質、現場環境及商品合規性進行審核，建立商品品質規格書，規範商品品質要求。我們致力於委託優質生產企業進行自有品牌商品的生產，部分自有品牌商品供應商已獲得ISO 9001質量管理體系認證、ISO 22000食品安全管理體系認證、HACCP認證[34]、BRC認證[35]及IFS認證[36]等食品安全相關認證。在商品生產中，對生產過程進行監督檢查及商品跟產管理，保障商品生產質量。在商品銷售過程中，開展安全性抽樣檢驗、品質監測系統檢測等舉措，對商品質量與安全狀況進行動態監控。

- 線下超市食品：在落實零售食品管理基本要求的基礎上，強化線下超市食品安全管理，設置獨立餐飲操作區，對從業人員進行嚴格健康管理，規範穿戴工作衣帽及口罩等防護用品。

我們建立食品安全應急處理機制，規範食品安全突發事件處理流程，依法配合市場監督管理等部門進行妥善處置。我們建立食品召回管理制度，明確召回流程及處置方式。2025年，我們未發生重大的因健康與安全理由而須召回的食品安全事件。

我們積極參與食品安全社會共治，聯合食品安全監管部門、行業協會、科研院所及智庫機構，從標準制定、培訓賦能、協同治理三方面，加強食品安全的對話和協作。

- 標準制定：積極參與各類食品安全標準的制定工作，參與起草*《餐飲外送服務與管理要求》*行業標準，探索餐飲集中式廚房基礎設施建設與食品安全管理規範標準。

---

34 HACCP認證：指危害分析與關鍵控制點(Hazard Analysis and Critical Control Point)認證，旨在系統性地識別、評估食品生產過程中可能發生的危害，並確定關鍵控制點，以預防食品安全風險。

35 BRC認證：指英國零售商協會(British Retail Consortium)認證，旨在通過嚴格標準評估零售業供應商產品質量與安全管理體系，覆蓋生產、存儲、配送等關鍵環節，確保食品安全合規。

36 IFS認證：指國際食品標準(International Food Standard)認證，旨在通過透明完整的食品供應商審核標準，確保食品供應鏈的食品安全與質量。

- 培訓賦能：提供覆蓋僱員及價值鏈從業者的食品安全培訓，提升食品安全合規意識和能力。對僱員，定期開展適用於全員的食品安全專場培訓；對騎手，定期開展配送食品安全培訓；對零售食品供應商、外賣合作商戶等，定期宣貫「食品安全管控要點」，持續運營「安心365」食品安全公益培訓及「安全餐飲」食品安全科普欄目，並於外賣商戶端上線「食安益學堂」，面向全國外賣商戶提供食品安全合規公益培訓服務。

- 協同治理：持續加強食品安全領域的政企合作，廣泛參加國家食品安全宣傳周系列活動，包括：(i)持續運營「明廚亮灶」專項計劃，採取流量專區及專項補貼方式，鼓勵餐飲商戶全面展示食品加工過程，為消費者提供清晰可靠的參考；(ii)開展「浣熊食堂」業務，為餐飲商戶建設高標準外賣基礎設施，結合線上數據監測、線下管理督導、鼓勵商戶記錄日常操作等方式，推動運營全流程透明；(iii)基於用戶評價、意見反饋及客服溝通等數據信息，量化評估商戶食品安全表現，從消費者視角建立商戶食品安全風險監測系統；(iv)建立違規問題上報及核驗機制，設置食品安全舉報投訴頁面，支持騎手反饋虛假門店、環境衛生等問題；及(v)聯合科研院所和智庫機構開展食品安全治理創新課題研究，加強科學理論對食品安全工作的指導。

單車及電單車質量安全

我們積極貫徹並遵守*《關於加強電動自行車產品准入及行業規範管理的公告》*及相關國家標準，禁止未達標電單車參與運營，保障車輛安全性。

我們建立覆蓋單車及電單車產品全生命週期的硬件質量管理體系。在供應商准入環節，我們要求單車、電單車整車及零件供應商必須具備ISO 9000及以上級別的質量管理體系認證，部分供應商需取得汽車行業IATF 16949認證，嚴格把控供應商准入資質門檻。在開發環節，我們開展關鍵節點評審、內外部驗證等程序，確保產品符合質量要求。在生產環節，我們嚴格管控產品質量，通過現場檢查、遠程監控、市場抽查等方式，管理供應商物料質量、生產質量及出貨質量，及時發現問題並進行改善。此外，我們制定高於國家標準的產品質量標準，以簽署協議的形式要求供應商嚴格執行。

我們採取多項措施保障單車及電單車的使用安全，包括：(i)通過車輛前置維保、故障識別、故障車輛自動下線、車輛整體維修等管理方式，保障投放車輛的可靠性；(ii)通過優化車型設計，配置車輛載重傳感器，監測車輛速度和運營區域等方式，對電單車多人騎行及其他高風險騎行場景進行檢測和管理；(iii)採用自研的電池能量管理系統，對電池進行全生命週期管理，通過實時上傳車輛數據，不間斷檢測電池使用狀態和異常情況，前置消除電池自燃風險；(iv)搭載剎車自調節系統，在車輛行駛過程中自動調節剎車鬆緊度，預防和減少事故發生；(v)採取用戶實名認證、人臉認證等技術手段，結合多維度的用戶信用管理，避免用戶使用他人賬號騎行、防範未成年人騎行等安全隱患；及(vi)為用戶購買騎行意外險，保障用戶及第三方人身財產安全。

我們持續強化產品質量安全能力建設，面向倉庫作業的僱員和外包員工定期進行專項培訓。培訓內容涵蓋新產品特性、操作規範及質量安全意識培育，並開展半年度質量紅榜評選，着力提升僱員的責任意識與實操專業能力。

2025年，我們繼續深化警企合作，加大交通安全宣傳投入，助力交通安全環境治理。我們聯合中國道路安全協會和公安交警部門開展「戴盔出發　安全回家」「護苗行動」等主題活動，倡導公眾關注交通安全，提升安全意識；在全國多地推行「暖警行動」，為執勤民警提供暖心服務，共建安全交通環境。

責任科技

我們始終秉持負責任的科技發展理念，將創新與治理緊密結合，在推動AI、無人機、無人車前沿科技進步的同時，完善AI治理管理，強化信息安全與隱私保護，規範內容安全，踐行負責任營銷，保障知識產權，提供可靠的科技服務。

科技創新與治理

我們注重AI技術創新與穩步發展。構建AI戰略體系，深耕無人車及無人機領域技術發展，強化AI治理與風險管理，實現以既有物理與數字基建助力「幫大家吃得更好，生活更好」使命，在物理AI時代創造價值。

環境、社會及管治報告

深化AI技術創新

我們持續增強生成式AI研發能力。自2023年初啟動自研大語言模型「龍貓」(LongCat)以來，已構建起從底層基礎模型到深度業務場景的完整能力矩陣。秉持「技術驅動、開放協同」的理念，我們積極向全行業分享在模型創新和本地生活應用上的經驗沉澱，陸續開源了LongCat-Flash-Chat（通用對話）、LongCat-Flash-Thinking（複雜推理）、LongCat-Flash-Omni（全模態理解）、LongCat-Image（圖像生成）及LongCat-Video（視頻生成）等核心模型，在向開發者開放先進文本、多模態處理能力的同時，也降低了AI的應用門檻。我們通過技術開源與資源共享，在推動技術邊界突破的同時，積極履行科技企業的社會責任，賦能廣大產業夥伴實現數智化轉型。

基於自研大模型，我們從內部工作提效、產品服務創新和基礎設施建設三方面全面推進智能化。

- 內部工作應用方面，我們為全體僱員提供了覆蓋編程、會議、文檔、設計、銷售等多個環節的AI工具集，顯著提升生產力與工作體驗。例如，自研AI編程工具已集成至開發環境，輔助生成大量代碼；基於「龍貓」的智能客服代理在試點中有效提升客服效率與滿意度；AI銷售助手亦大幅減輕商務團隊信息維護負擔，並提高信息準確性。

- 產品服務應用方面，我們面向商戶推出「袋鼠參謀」「智能掌櫃」等智能化運營工具；為消費者提供「小美」智能生活助理及系列AI業務助手，支持以自然語言完成搜索、比價與交易全流程，降低數字服務使用門檻，提升交易體驗；面向公眾推出LongCat App，具備多模態交互及深度思考功能，將AI從工具升級為「智能夥伴」。

- 基礎設施建設方面，我們持續加大算力與算法投入，通過訓練架構與推理系統優化，使「龍貓」成為內部AI應用的主要基座，並在公開權威測評中達到國內領先水平。

我們依託美团豐富的業務場景，積極推動產學研深度融合，攜手高校和研究機構共同開展生活服務領域的前沿探索。截至2025年底，已與60所院校、300餘名學者累計開展300餘項課題合作，2025年合作研究立項60餘項。在合作平台建設方面，我們與清華大學共建聯合研究院，並於2025年組織學術論壇，聯合編纂《即時配送中的人工智能》教材，該教材已入選教育部戰略性新興領域「十四五」高等教育系列教材。同時，我們發起成立深圳市美团機器人研究院，聚焦機器人關鍵技術研發與應用，構建「政產學研用」一體化開放創新平台。2025年，研究院成功舉辦國際學術年會，匯聚產業與學術專家共話機器人與具身智能前沿，並開展智能飛行管理挑戰賽，吸引全球120所高校團隊參與。我們的合作成果獲行業廣泛認可，例如，與復旦大學、清華大學等高校的合作項目先後榮獲上海市信息學會優秀成果獎、中國自動化學會一等獎、上海市計算機學會科學進步獎二等獎等多項榮譽。

拓展地面無人配送

無人車配送是我們面向城市末端配送體系中引入的一種自動化履約方式，旨在補充社區周邊及公開道路場景下的即時配送運力。通過部署L4級自動駕駛車輛承擔部分標準化、重複性的中短途運輸任務，與騎手配送形成分工協同，有效緩解高峰時段與複雜路況下的履約壓力，推動構建穩定、可複製的城市末端配送自動化解決方案。

我們持續提升無人車在多樣化城市配送場景中的可用性與運行穩定性。依託在公開道路環境中的自主行駛與避障能力，無人車可實現城市複雜路況條件下全時段連續作業，為城市末端配送提供可靠運力支撐。我們通過將無人車接入即時配送調度系統，與多種運力資源統一調度，根據訂單密度與實時路網狀況，智能參與配送分工，顯著提升中段運輸效率與整體履約穩定性，助力無人車在真實城市道路場景中的常態化運行，並逐步形成可複製的運營模式。截至2025年底，無人車配送已在北京、深圳等城市落地運營，累計完成室外全場景配送超過550萬單，自動駕駛總里程超過1,900萬公里。

無人車逐步成為騎手配送的重要補充。通過接力配送模式，無人車承擔公開道路上的運輸任務，騎手負責「最後100米」交付上門，從而減少騎手往返距離。在雨雪、霧霾、夜間等特殊場景下，無人車更可以減輕騎手高負荷、高風險作業壓力，增強配送網絡的抗壓能力與穩定性。憑藉強大的連續運行能力，無人車可在高峰時段及特殊天氣條件下穩定提供運力支持，為末端物流在真實城市道路場景中的自動化運行積累經驗，推動配送模式向更高效、穩健的方向演進。

環境、社會及管治報告

建設低空物流網絡

為了更好地提升城市即時配送的效率與體驗，我們自2017年起前瞻性佈局無人機配送服務，將其定位為服務城市生活的低空配送基礎設施。通過將無人機納入既有配送體系，持續構建「空地協同」的智慧物流網絡，探索在複雜城市環境中以科技手段提升履約效率、增強系統韌性的配送模式，為城市低空物流的規模化應用奠定基礎。

在飛行安全與運營管理方面，我們持續加大技術投入，自主研發視覺導航系統，並在全球頂級會議ICRA 2022獲得導航領域年度最佳論文獎(Outstanding Navigation Paper)。2025年12月，我們推出第四代無人機長程版M-Drone 4L，採用四軸八槳動力構型，關鍵系統均採取冗餘架構，具備10路傳感器全向感知系統，建立了在複雜環境下自主避障繞障能力；搭載定制固態激光雷達，結合視覺、GNSS（Global Navigation Satellite System，全球導航衛星系統）等進行多模態融合，實現精準定位與導航，在大雨、中雪、高海拔等嚴苛環境以及夜間均可穩定運行，並標配毫秒級自動觸發智能降落傘，保障最後一道安全屏障。我們已構建集智能調度系統與自動化機場於一體的綜合運營體系，實現多航線、多場景的統一管理與高效協同。2025年4月，美团第四代無人機獲得中國民航局頒發的全國首張低空物流全境覆蓋運營合格證。截至2025年底，無人機配送服務已在深圳、上海等城市開通70條航線，累計完成訂單超過78萬單。

在社會價值方面，無人機配送為城市便攜提供了豐富支持，包括：(i)服務效率提升：部分配送場景平均履約時間可縮短至「分鐘級」，在醫療應急、封閉區域與特殊場景中提升響應速度與服務可達性；(ii)勞動保障優化：作為騎手運力的有效補充，可分擔長距離、複雜地形及惡劣天氣下的配送任務，降低人工作業強度與風險，助力構建可持續的騎手職業生態；(iii)城市功能升級：開拓低空物流網絡，緩解地面交通壓力，推動城市物流體系向立體化、智能化方向升級，助力智慧城市建設；及(iv)節能減排促進：依託高效飛行路徑與低能耗動力系統，相較傳統地面運輸可降低配送過程碳排放，實現綠色低碳智慧配送。

踐行AI治理

我們致力於構建負責任的AI治理體系，從制度規範、技術管控到生態協同，全面推動AI技術安全、可靠、合規發展。

我們設立由技術與職能團隊協同組成的AI合規工作組，統籌制定AI安全管理制度、標準與操作規範，指導並監督各業務團隊落實AI模型及應用的風險評估、安全檢測、倫理規範等合規管理工作。同時，我們參考《*生成式人工智能服務管理暫行辦法*》《*全球人工智能治理倡議*》等國內外法規與行業指引，發佈《AI安全公約》及一系列內部實施細則，明確AI應用從研發到上線的全鏈條合規邊界與責任要求。

我們將治理措施深度嵌入AI應用的關鍵階段，實施針對性管控：

- 模型訓練：建立數據供應商准入評估機制，從源頭確保數據合規；部署智能數據清洗與脱敏系統，自動識別並過濾敏感及低質信息；構建數據質量評估體系，對訓練數據集進行多維度合規性檢測；定期開展數據安全審計，確保數據使用全程可追溯。

- 服務上線：實施「風險等級+業務場景」分級審查制度，制定包含合規性、透明度、公平性等維度的AI合規審查清單，開發智能審查輔助系統，自動檢查常見合規問題；建立專家評審委員會，對高風險AI應用進行專項評估與合規論證。

- 內容生成：部署基於深度學習的多模態內容審核系統，採用檢索增強生成技術確保輸出內容準確可靠；建立「機器+人工」雙通道審核機制，並配套實時風險預警與自動攔截功能；設立用戶反饋通道與處理機制，對核實違規內容予以及時處置。

- 內容傳播：研發AI生成內容識別與標識檢測技術，對平台內相關AI內容進行自動化檢測與顯著標識；構建內容傳播路徑追蹤圖譜，建立跨平台內容協同治理機制，定期開展AI內容傳播效果與風險評估。

環境、社會及管治報告

在內部能力建設上，我們通過「美团AI安全學堂」，面向不同層級僱員開設大模型安全測評、AI內容治理等系列課程，持續宣貫法規政策與行業實踐，推動合規要求融入日常工作流程。在外部協同方面，我們積極配合監管指導，開展AI治理合規專項行動，面向企業系統解讀法規要求；同時深度參與行業標準制定與國際交流，參編《*人工智能生成合成內容標識方法*》等國家標準指南，助力人工智能行業的規範、健康與可持續發展。

信息安全與隱私保護

我們嚴格遵守《*中華人民共和國網絡安全法*》《*中華人民共和國數據安全法*》《*中華人民共和國個人信息保護法*》《*網絡數據安全管理條例*》等有關法律法規規定，圍繞明確體系化管理要求、落實內部程序及控制措施等方面，持續治理並保護信息安全與用戶隱私。

明確體系化管理要求

我們持續完善數據安全與隱私保護管理體系，已建立清晰的管理架構和常態化管理機制。董事會審核委員會負責監督信息安全與隱私保護相關工作，每年聽取兩次關於數據安全與隱私保護的匯報，審議風險應對策略並監督落實。數據合規和隱私保護委員會由公司執行董事擔任最高負責人，負責統籌制定全公司數據合規與隱私保護策略，並推進其有效實施。

我們構建完善的數據安全與隱私保護制度體系，制定適用於公司全部主體的《隱私保護管理規範》等管理制度，發佈《美团基本功能隱私政策》，並參照國際標準及行業實踐，持續投入以強化信息安全和隱私保護建設。相關制度規則覆蓋數據分類分級、加密與訪問控制等數據全生命週期保護措施、實時威脅監控與應急響應機制，並明確全體僱員及第三方的安全責任與要求，以及對於用戶個人信息的全生命週期管理要求。更多關於我們個人信息控制權利、個人信息收集、使用與留存以及與第三方共享數據的管理規定，請參閱《美团基本功能隱私政策》。

我們遵從國際及行業標準保護信息安全與用戶隱私。我們已取得ISO 27001信息安全管理體系認證、ISO 27701隱私信息管理體系認證、ISO 27018公有雲隱私安全管理體系認證、CSA Star認證以及網絡安全等級保護三級證書，覆蓋全部業務系統。美团外賣業務已通過中央網信辦（國家網信辦）數據與技術保障中心發佈的個人信息保護認證，北京三快科技有限公司獲得中國電子技術標準化研究院牽頭的數安標準強基助力計劃(DSEP)「個人信息保護合規審計自審計能力評價」（「PCA-SC」）規範級認證。此外，美团App還通過中國網絡安全審查認證和市場監管大數據中心的獨立認證，獲得其頒發的移動互聯網應用程序安全認證。我們每年通過第三方獨立審核保持認證的有效性。

落實內部程序及控制措施

在信息安全方面，我們通過授權管理、風險評估、安全審計、信息加密等方式保障公司和用戶的信息安全：

- 授權管理：建立體系化的、通用的用戶賬戶授權及管理機制，對網絡接入設備進行准入管理；定期檢查用戶賬戶的狀態及授權信息，自動回收授權過期的賬號及權限。

- 風險評估：每年對數據庫及服務器的配置管理、權限控制等開展安全評估，識別安全漏洞及潛在風險。建立美团安全應急響應中心，通過安全眾測的方式持續開展產品安全測試，收集威脅情報。根據影響程度，我們對漏洞進行分級管理，實施修復措施，並持續跟蹤改進情況。

- 安全審計：我們建立了常態化審計機制，每年對信息安全政策和系統開展內部和外部審計。我們部署自動化的信息安全內部審計系統，實時監測高危操作，及時發現數據誤用、濫用及未授權訪問的情況，降低數據泄露風險。我們聘請外部專業機構開展信息安全外部審計，對美团網、美团外賣等平台及多個備案系統開展網絡安全風險及等級保護評價，並對公司數據處理活動進行數據安全風險評估；軟件服務產品定期獲取由第三方機構出具的SOC（System and Organisation Controls，服務和組織控制）審計報告，持續驗證該產品的用戶數據保護控制措施的有效性。

- 信息加密：從軟件及硬件層面加密用戶數據，規範用戶數據的存儲和使用流程；建立數據接觸者保密協議及監控機制，防止個人信息遭到未經授權的訪問、披露、使用、修改、損壞或丟失。

- 數據恢復與備份：制定備份管理程序及備份恢復流程，確保快速恢復受損數據。對於人工智能及雲平台，根據業務需求部署備份機制，包括本地備份及異地備份，以最大限度降低用戶數據丟失風險。

- 應急處置：建立事前防控機制，包括：(i)通過主動監測攻擊態勢、追蹤黑灰產動態、接收外部安全研究人員及國家漏洞平台的預警信息等多種方式，實時感知潛在威脅，提前防範風險；及(ii)制定安全事件應急響應機制和災難應對計劃，每年進行應急演習。根據安全事件的影響程度進行等級劃分，明確各級安全事件處置和響應流程，構建科學高效的應急響應機制。開展事後管控處理，包括：(i)監測、分析和確認安全風險，發生安全事件後第一時間與業務管理者制定修復方案，保證事件處理資源投入；(ii)建立信息安全事件快速處理機制，實現快速發現、隔離、溯源和響應，確保服務及時恢復；及(iii)協助業務覆盤總結安全事件，判定事件影響範圍和損失情況，制定短期及長期治理方案，總結問題產生原因以避免再次發生。

在隱私保護方面，我們持續將優化隱私規則、迭代產品功能、規範數據留存、強化需求審核作為重要工作：

- 優化隱私規則：我們在App註冊環節設置隱私政策彈窗、隱私權限調用彈窗、個人信息收集清單及第三方數據共享清單，向用戶清晰介紹收集、使用個人信息的情況，充分保障用戶對其個人信息的控制權，包括：(i)訪問權，用戶有權訪問並了解我們處理其信息與數據；(ii)更正權，用戶有權要求我們更正或補充存儲的不正確、不完整信息與數據；及(iii)刪除權，用戶有權要求我們刪除個人信息與數據。除法律法規另有規定的存儲期限未屆滿或雙方另有約定外，我們將依法對用戶相關個人信息進行刪除或匿名化處理。

- 迭代產品功能：我們尊重用戶選擇權並踐行「隱私友好」設計理念，推出遊客瀏覽模式，用戶無需註冊即可使用美团App的瀏覽功能。同時，在個性化內容與廣告推薦場景中，我們主動向用戶說明算法推薦機制，並提供清晰、便捷的一鍵關閉選項，保障用戶對個人數據使用的知情權與控制權。

- 規範數據留存：我們嚴格按照國家相關法律法規要求建立了分類分級、目的明確的個人信息留存制度。留存期限嚴格遵循「最小必要」原則，根據信息類型與業務場景差異化設定，例如交易記錄保存不少於3年等。在達到法定或約定保存期限後，或在用戶主動註銷美团賬號時，我們將依法對相關信息進行安全刪除或匿名化處理，確保個人信息全生命週期管理滿足合規要求與安全標準。

- 強化需求審核：我們設立專門評審小組，並搭建系統功能，對涉及用戶個人隱私的新上線產品、新上線功能等進行合規評估，及時識別並管控個人數據處置風險。我們與供應商或合作夥伴制定合規解決方案，明確雙方責任，確保個人數據在合作場景中得到合法合規的處理與應用，並由內部團隊及第三方機構對美团個人信息保護及隱私政策的合規性和落實情況進行內部檢查和外部審計，持續驗證隱私安全保障的有效性與合規性。

2025年，我們未發生重大信息安全與隱私保護領域安全事件。

培養僱員安全意識

我們與僱員簽署保密協議並持續提供信息安全培訓。我們要求全體僱員、外包員工、實習生接受信息安全教育並參與考試，考試合格後方可上崗。針對能夠獲取高敏信息的僱員，我們開展防泄露和防釣魚專項培訓，提高關鍵崗位和高敏信息處理崗位僱員的信息安全意識。2025年，我們開展1次覆蓋全體僱員的信息安全培訓及80餘次專項培訓，培訓主題包括信息安全意識強化、數據防泄露、防止釣魚攻擊、辦公安全等。

我們在《陽光職場行為規範》與《廉正管理責任制度》中明確規定了僱員在離職轉崗、信息交互及發佈等環節的安全管理相關要求。設立舉報郵箱，鼓勵僱員反饋潛在風險事件，並按漏洞或可疑活動的嚴重性適當升級處理。對核實的違規行為，將依據規定予以警告、停職、通報等嚴肅處理，以強化紀律約束，防範數據安全風險。

環境、社會及管治報告

推動行業有序發展

我們嚴格遵循個人信息處理的「最小必要」原則，除完成交易和提供服務所必須的場景外，不會向任何第三方出租、出售或提供用戶個人信息，杜絕任何形式的個人信息出租或出售行為。針對所有涉及數據共享場景的供應商等第三方合作夥伴，我們根據有關法律法規要求與其簽署標準化協議，明確數據共享範圍、使用限制、安全義務與違約責任。同時，我們設立專門管理組織，對供應商等第三方合作夥伴開展准入評估、過程監控與追溯問責的全週期管理，並定期組織信息安全宣導，確保外部合作始終處於安全、可控、合規的狀態：

- 准入評估：設立供應商准入條件及分級保障金機制，並對其提交的證明材料進行核驗。供應商須滿足我們對其資質、數據安全保護能力等各方面的准入條件後方可合作；針對全部涉及敏感信息或信息安全風險較高的商戶進行信息安全盡職調查及審計核查。

- 過程監控：監督線上數據接口，評估接口必要性及敏感性，檢測數據傳輸日誌和異常行為，把控供應商數據交互場景中可能出現的安全風險；要求供應商等第三方合作夥伴每年至少開展一次內部信息安全和隱私保護審計工作。

- 追溯問責：建立違規行為追責機制，對存在不當數據處理行為的供應商採取罰款、合同終止、追究法律責任等不同級別的處置方式，並在必要時啟動應急響應機制，確保用戶數據保護的有效性。

我們積極推動行業數據安全與用戶個人信息管理能力建設。作為全國網絡安全標準化技術委員會的會員單位，我們積極參與數據安全與用戶個人信息管理國家標準的研討和制定。2025年，我們參與制定中華人民共和國工業和信息化部*《生成式人工智能產品和服務用戶權益保護要求》《生成式人工智能個人信息保護技術要求》《移動應用程序熱更新框架安全服務規範》*等標準，並參與中國通信標準化協會(CCSA)和中國信通院電信終端產業協會(TAF)關於個人信息保護系列標準的研究制定工作。在網絡安全技術行業交流活動方面，我們參與上海市通信管理局組織的「鑄網2025」暨「磐石行動」2025年上海市工業和信息化領域網絡安全實戰攻防活動，並榮獲「優秀藍方隊伍」及突出進步獎。

內容安全

我們遵守《*互聯網信息服務管理辦法*》等政策規定，持續完善內容合規和質量管理。我們設立內容安全委員會，統籌推進內容安全體系建設，保障內容合規性和內容質量。

- 建立內容合規多重審核機制：在機器審核方面，我們不斷完善自動識別系統，提升文本識別能力，優化圖片識別模型和語義分析模型，提升違規內容篩查準確性。在人工審核方面，我們依據被審核內容匹配不同級別審核人員，設置專人審核高危內容。我們實施分級管理政策，屏蔽或刪除審核發現的違規內容，並視情況進行調查取證，或向國家有關機關舉報。

- 完善內容安全治理體系：構建前瞻性、系統化的內容安全治理框架，不斷完善內容安全防控體系，通過強化大模型技術規範內容安全管理，覆蓋視頻、直播、POI（Points of Interest，興趣點，用戶認為有趣或有用的地點）等方面，並持續健全投訴舉報與信息反饋處理流程，鞏固從技術到運營的全流程內容安全防控能力。

- 建立專門應急響應機制和敏感信息防控機制：設立7*24小時專班應對的內容管理應急機制，覆蓋監管要求、外部高熱輿情、用戶違規等，實現平台內容合規的應急下線能力；持續優化輿情感知系統，梳理外部輿情應急響應機制，建立覆蓋輿情預警、研判、響應、處置的分階段處理流程；持續維護敏感詞詞庫，針對新增敏感詞進行持續追蹤和更新；通過敏感節點防控機制，重點強化節日等敏感節點的內容安全；與監管部門建立溝通渠道，快速響應並根據監管要求持續開展內容合規管理。

- 強化僱員內容合規管理能力：制定多樣化的內容安全課程並在重大節點專項啟動前開展專題培訓會。我們對僱員內容合規安全意識進行考核，要求所有內容合規審核人員通過專項培訓及考試後方可上崗。

環境、社會及管治報告

責任營銷

我們嚴格遵守*《中華人民共和國消費者權益保護法》《中華人民共和國廣告法》《中華人民共和國反不正當競爭法》*等運營所在地法律法規。在此基礎上，我們與商戶、合作夥伴共同制定並公開《美团外賣平台市場營銷規則》《美团買藥平台市場營銷規則》《美团APP商戶評價誠信管理辦法》等一系列負責任營銷及廣告相關的平台政策並定期檢核，旨在共建透明、公平的營銷環境，保障營銷行為的合規性。

為落實上述規範，我們建立了貫穿營銷活動全流程的協同審核與治理機制，絕不誇大產品及服務對社會和環境的正向影響，確保關於商品生產信息、折扣信息及其他相關信息的所有陳述均基於客觀事實，不含任何虛假或故意誤導的成分。在審核流程上，我們建立營銷內容審核機制，嚴格遵循審核標準和流程；在技術能力上，我們加強平台對廣告違規行為和內容的識別與處置能力，升級敏感詞庫和圖庫過濾系統，提升機器審核準確率，保證營銷內容合規性。

我們致力於維護全平台交易的真實與公平，主要從三個維度推進：(i)民生領域防止誇大宣傳，對醫療、藥品、食品等重點廣告按照相應的特殊營銷廣告審核規範進行重點審核，確保商品詳情描述與實際規格、功能、數量等信息一致，杜絕誇大宣傳商品效果；(ii)規範商戶行為，保障信息真實，堅決抵制刷單炒信、操控評價等擾亂秩序的行為，並對違規商戶採取必要管理措施，保證消費者獲取真實、客觀的商戶信息及消費評價；及(iii)堅持透明公正，保障消費者權益，確保所有促銷活動公平適用，我們致力於算法公平性，嚴禁大數據差異化定價，充分保障消費者的知情權與自主選擇權。

我們提供覆蓋僱員與平台商戶的責任營銷賦能培訓：(i)對僱員，我們在解讀最新法規知識的基礎上，建立系統培訓機制，引入內外部專家資源，圍繞營銷內容投放與產品設計等方面，普及合規要求及違規風險，開展適用於全員的責任營銷培訓，以確保僱員及時知曉最新的審核要求及法律法規的變更，提升僱員合規意識；(ii)對平台商戶，我們推出系統化的廣告推廣學習教程，課程內容涵蓋產品使用教程、審核規則等實操要點，採用視頻講解、互動案例等多元教學形式，幫助商戶快速掌握合規推廣技能，規範平台商戶推廣活動。

知識產權保護

我們強調尊重及保護知識產權的重要性，注重知識產權的積累和運用。我們遵守*《中華人民共和國著作權法》《中華人民共和國專利法》《中華人民共和國商標法》*及其他運營地所在司法轄區的相關法律法規，全面開展知識產權管理工作。我們是中華商標協會的理事單位及中國知識產權研究會的常務理事。

我們建立有效機制管控公司知識產權風險，包括：(i)開展系統性的知識產權風險識別、評估，並建立應對方案，完善知識產權風險防禦機制；(ii)在關鍵業務環節設置知識產權評估程序，在採購、研發環節設置前置性的知識產權評估制度，在新品牌設計環節設置商標審核機制，為重大項目提供知識產權保障；(iii)對外部侵權行為實施監測和打擊，清理仿冒商標和仿冒App，助力淨化市場環境、保障用戶利益；(iv)通過與知識產權局、知識產權保護中心等交流合作，提高糾紛處置和風險抵禦能力；及(v)完善各環節知識產權操作指引，持續開展知識產權培訓和宣貫，提高知識產權風險意識。

我們持續加強知識產權管理，培育創新文化，尊重和鼓勵原創，提升自身知識產權積累。基於專利產出和價值評估標準，我們制定《專利申請指引》，實施前置專利提案評審和申請文本質量管理，提升專利申請效能和產出價值，並通過物質激勵等舉措鼓勵創新。我們跟蹤重要項目、設置系統性知識產權運營指標，把控公司重要創新成果，提升公司知識產權在數量和質量方面的統籌管理能力。

我們亦尊重他方知識產權，通過用戶協議和平台知識產權保護機制等措施，為權利人提供合法權益保障。一旦收到侵權投訴，我們將依據法律規定以及投訴材料，對涉嫌侵權的項目進行刪除和屏蔽。我們建立權利人保護閉環，包括：(i)前端：開展高頻培訓，提升商戶知識產權意識；(ii)中端：建立長效品牌監測機制並持續加大管控力度，推動已入駐商戶合規經營；(iii)後端：上線並持續迭代「知識產權維權平台」，支持品牌方維權訴求，提升處理效率和透明度；及(iv)共治與監督：聯動權利人、監管機構、社會公眾等進行協同治理。通過「品牌保護服務站」項目，為提出保護需求的權利人提供全面協助；開展「小美評審團」項目，通過引入公眾評議機制讓更多公眾參與知識產權保護規則制定。2025年，我們加強與各地市場監管部門的溝通合作，積極開展並宣傳平台品牌保護工作。同時，我們開展高頻投訴案件盤點、合作交流、投訴處置與主動防控綜合治理等項目，與權利人協同制定品牌保護策略，進一步完善全流程知識產權保護機制，切實履行平台主體責任。

環境、社會及管治報告

平台服務

我們不斷推動客戶服務品質升級，提供無障礙、適老化的友好數字服務，攜手商戶共同發展，打造優質完善的平台服務。

高質量客戶服務

我們致力於通過高質量客戶服務提升消費者滿意度。我們在石家莊、揚州、南通、武漢、洛陽和張家口設立客服運營中心，配備專業的客服團隊，以更快響應客戶需求。

我們為用戶提供線上客服、電話客服、在線表單的溝通和反饋渠道，以及智能客服和人工客服結合的高效溝通方式。我們與客戶確認問題，利用工單系統記錄，同步解決時間，明確關鍵節點內部責任方，跟進問題解決，形成發起、處理、解決、評價的閉環流程，並將用戶反饋納入產品和服務提升考量。我們通過消費者滿意度調查問卷和輿情監控等不同途徑，及時回應客戶反饋與要求，不斷改進、規範客戶服務流程。

我們不斷完善客服智能化管理，開展客服人員培訓賦能，提升客戶服務效率及服務體驗：

- 客服智能化管理：依託智能助手支持，快速解答不同業務中高頻與重複的信息，通過人工智能技術加持，提高智能助手自然語言理解能力和決策能力，支持處理標準化任務及部分複雜任務，以應對突發及高峰時段服務需求；應用智能質檢系統對服務質量進行檢測，對潛在服務問題進行快速識別，提升服務管理水平；升級客服系統工具，引入問題流程推薦機制和信息直觀展示功能，加快客服人員信息處理速度，保障方案一致性。

- 客服能力建設：通過梳理客戶服務主要流程、強化客服人員對業務場景的知識儲備、細化客服人員管理等方式，培養客服人員解決用戶問題的專業能力；引入人工智能大模型分析功能，對客服服務過程進行多維度分析，並給出具體提升建議，促進服務流程優化與客服能力提升；賦予客服人員所需的權限及靈活性，以便其及時應對不同情況。若客服人員收到關於商戶拒絕服務的投訴，一旦投訴得到確認，客服人員有權暫停該商戶在平台上的商品上架，直至整改完成。

2025年，我們共計受理用戶投訴1,158,524件，投訴量佔整體服務次數的0.1%，3個工作日內處理完畢的佔比為88.6%。

無障礙的數字服務

我們作為生活服務平台，積極發揮業務特色，主動提升信息無障礙水平，致力成為服務殘障人士、弱勢群體等特殊人群日常生活的重要工具，為其提供和創造就業、創業的重要渠道。

我們專門成立無障礙體驗治理專項小組，以協助特殊群體享受數字生活便利為目標，開展多項無障礙管理和優化舉措，包括：(i)開展無障礙化專項培訓：在無障礙改造工作中為僱員提供國際標準解讀、自測及驗收方法分享等主題培訓；(ii)持續提升僱員意識：探索無障礙自動化測試工具的研發與應用，普及無障礙開發理念，提高產品研發人員為特殊人群服務的意識和能力。加強無障礙基礎知識培訓，提高客服人員對特殊人群的服務質量；及(iii)優化產品功能：主動傾聽視障人群訴求，開展視障人群需求探索及體驗優化研究，通過「文字圖片向語音轉化」「減少人機驗證及身份核實」及「屏蔽廣告及營銷內容」等方式幫助視障人群便捷獲取信息，準確、順暢地操作產品，提升使用體驗。

適老化的數字服務

我們積極響應並落實*《關於切實解決老年人運用智能技術困難實施方案的通知》*等政策要求，成立「適老服務」產品研發小組，基於老年人實際需求，持續優化產品功能，改善和提升老年用戶的數字化服務體驗。

我們提供全場景的適老化生活服務，從線上操作優化、線下助老服務兩個維度展開具體工作。在線上操作優化層面，我們優化美团外賣「長輩版」、大眾點評「長輩版」、一鍵打車、語音外賣、景區門票「適老化」項目等產品的操作界面、產品功能和客戶溝通機制，便於老年人使用；在線下助老服務層面，我們積極推動美团「社區青年志願服務站」助老行動、「優選孝心單」「景區適老愛心改造」「老年人景區專屬服務人員及物資設置」「上海數字體驗官」等行動，將「適老化」貫徹到老年人生活服務的各個方面。

環境、社會及管治報告

支持商戶發展

我們嚴格遵守《*中華人民共和國電子商務法*》《*中華人民共和國消費者權益保護法*》等法律法規，並基於此與平台商戶攜手，共同建立公平、誠信的交易秩序與服務標準。我們通過制定並持續完善平台規則與服務保障體系，旨在維護健康的商業環境，助力商戶持續成長，最終為消費者提供更安心、便捷的產品與服務。2025年，我們修訂了《美团外賣平台賣家交易秩序管控實施細則》《美团外賣平台評價管理規則》等一系列制度，在規範服務行為的同時，也不斷完善商戶權益保障措施，支持商戶健康發展。

我們與平台商戶共同致力於為消費者提供安心、健康、便捷的產品和服務，攜手開展基於業務類型的服務質量保障項目，持續提升消費者體驗：

- 餐飲商戶：持續運營「安心吃」「外賣放心吃」食品安全保險，若餐品出現異物、過期或變質等問題，消費者可發起理賠。我們將在收到理賠材料後第一時間反饋，切實保障消費者權益。2025年，我們結合用戶反饋意見，與商戶共同完善食品安全反饋機制，將相關指標作為店鋪評分、外賣榜單及食品安全巡檢等關鍵場景的參考，攜手為消費者食品安全保駕護航。

- 住宿商戶：通過商戶服務評分體系，協助酒店商戶為消費者提供良好的預訂和服務體驗；引入智能客戶服務助手，幫助民宿商戶快速、準確地與消費者進行自然語言的多輪交互，解答疑問，提高服務效率與消費者滿意度。

- 教育及運動健身商戶：持續開展教育類「安心學」項目，通過用戶分次核銷、商戶分次結算、平台託管預付資金的方式，兼顧用戶資金安全與商戶履約體驗。截至2025年底，該項目已累計在300餘個城市上線，合作教培機構超4.3萬家。2025年，我們與商戶共同將「安心」消費系列保障項目進一步拓展至健身等類型商戶。

- 即時零售商戶：聯合百餘家品牌零售商與廣大本地實體商戶，首推「安心閃購」計劃，提供全流程服務保障；聯合十餘家優質果切品牌成立業內首個優質果切品牌聯盟，發佈「安心果切」服務計劃，推出「明廚亮灶」行動、「壞必賠」等多項服務保障舉措；攜手行業夥伴打造業內首個「白酒全鏈路保真體系」，提供專屬配送、當面核驗等方案，為消費者創造「安心買酒，正品保真」的購物體驗。

- 醫藥健康商戶：在醫藥方面，我們聯合藥品品牌方、第三方檢測機構，建立基於醫藥特性的風險識別能力，共同打擊售賣假藥等違法行為；持續清理虛假門店等違規經營行為，維護公平的市場秩序。在醫療美容方面，我們聯合中國整形美容協會推出「放心美」正品保障服務，利用自主研發的智能驗真設備，在多個環節記錄並驗證商戶履約情況，提升服務透明度與信任。2025年，該服務已覆蓋合作機構2,400家，全年完成驗真量900萬次。在口腔醫療領域，我們推出「放心種」服務保障，為種植牙用戶提供認證機構、專職醫生、脱落保障、價格透明四重服務保障，增強用戶信任，提升用戶服務體驗。2025年，該服務已覆蓋全國305座城市。

我們通過對各類平台商戶開展服務質量考核，與商戶共同維護公平的交易環境，監督治理服務不履約、虛假行為、侵犯用戶隱私和品牌權益等違規行為。針對部分商戶違規行為，我們作為線索提供方，與運營所在地公安部門建立聯動機制。我們持續實行系統化的違規行為處置流程和分級化處罰機制，按照違規嚴重程度給予相應處理，旨在維護平台生態的公平性，保障所有誠信經營商戶與消費者的共同權益。2025年，我們進一步細化分級處罰機制，針對部分輕度違規場景，設置「首次免罰」與「以考代罰」管控措施，旨在給予商戶，特別是新商戶，更多的學習與調整空間，引導其合規經營。

我們搭建平台商戶培訓體系，定期組織培訓課程、實踐交流活動，提供多元經營支持，助力商戶提升持續發展能力：

- 普法宣導：開展普法宣導活動，持續提升商戶對規則的知曉度，幫助商戶理解並遵守平台底線規則，確保合法合規經營。

- 直播答疑：組織開展直播答疑，及時響應並解答平台商戶在經營中遇到的問題，例如，通過線上直播分享行業成功案例與資訊，幫助商戶積累服務經驗。

- 分級定制化培訓：結合不同商戶管理發展階段，提升商戶經營意識及實操應用能力。例如，向醫藥健康商戶推出「成長系列課程」「新商家能力模型構建」「商家培訓直播課開展」等培訓，根據不同業務階段定制學習內容和路徑指引，提升商戶經營能力。

- AI助力：積極為商戶提供AI培訓及工具支持，優化經營管理與決策。例如，面向餐飲商戶開展「AI實踐先鋒」系列交流共創與培訓、面向服務零售商戶推出「商家數字員工助手」，提供圖片製作、團購上單、數據分析等支持，助力提升商戶數字化工具使用、經營診斷等運營能力。

我們與平台商戶構建多元化溝通渠道，開展面對面交流合作：(i)舉辦宣導會，由專職人員向商戶透明溝通平台規則變化、提供答疑服務，支持商戶合規經營；(ii)組織懇談會，主動了解商戶在平台運營、服務支持等方面的反饋，據此優化平台服務；及(iii)舉辦共創會，邀請商戶參與產品能力迭代、公司願景更新等事項，讓商戶的意見深度融入平台發展，提升其參與感與歸屬感。

商業道德

廉潔合規管理

我們嚴格遵守*《中華人民共和國反不正當競爭法》*等運營所在地相關法律法規，不斷完善內部制度及管理體系，提升在反舞弊方面的風險防範及管理能力。在公司內部，我們培育廉正文化，營造風清氣正、陽光公平的職場環境。針對外部合作，我們營造公開透明、廉潔高效的合作環境，吸引優質合作夥伴。

制度及體系建設

我們制定《陽光職場行為規範》《廉正管理責任制度》等制度，規範公司廉正行為要求，明確管理者應對僱員舞弊行為承擔管理責任，體現「正直誠信」的底線要求。

我們設立陽光委員會，由公司執行董事之一任主席、相關職能部門負責人擔任秘書長，負責引領公司腐敗治理和制度機制建設、違紀查處、廉正文化建設工作。陽光委員會以《陽光委員會工作規範》《廉正框架體系暨陽光委員會運營機制》等指引為工作基礎，獨立向公司高級管理團隊匯報工作。陽光委員會的職責主要包括：

- 制定並修改完善公司職業行為制度體系，實施廉正方略，全面識別並防範廉正風險。
- 主持並領導公司違紀查處工作，受理僱員對違紀處理意見的申訴，並做出決定。

- 統籌建立舉報受理、調查、執紀等模塊組成的公司內部廉正事項管理系統。

- 搭建公司廉正文化體系，持續深化廉正文化建設。

我們對僱員內外部交流合作過程中所涉及的貪腐風險點進行梳理，全面監控舞弊行為，對舞弊行為採取「零容忍」態度。陽光委員會在商品採購、服務採購、產品零配件採購、重大商務合作、倉儲物流等關鍵領域着力推進舞弊腐敗的全鏈條治理；內部審計團隊每年對全公司範圍的重點崗位人員和業務持續開展合規審計（包括商業道德相關風險）。對違規行為，統一按照規章制度嚴肅處理。同時，為強化僱員踐行良好商業道德實踐，我們明確規定在違背商業道德、法律法規、保密政策等特定情況下，公司可視違紀情況調整僱員績效評估結果，以及追索或收回僱員股權激勵的收益及股份。

我們結合實際情況，參考「三線模型」構建多邊聯動、全員覆蓋的風險管理系統。有關該風險管理系統的內容建議與本年度報告所載「風險管理及內部控制 — 風險管理組織架構」章節一併閱讀。我們持續評估舞弊風險在全部運營範圍內的管理有效性，不斷迭代和完善公司的內部制度和流程，以降低舞弊風險。

廉正文化建設

我們秉承「把廉正打造成一項組織能力和核心競爭力之一」的廉正理念，開展系列廉正文化建設，包括廉正培訓、廉正考核與廉正文化宣貫等。

我們協同各部門推進廉正文化共建，引導全體僱員了解並遵守《陽光職場行為規範》。我們持續豐富廉正理念的宣貫和培訓方式，通過線上線下培訓、文章推送及AI員工互動等多元化手段，夯實廉正文化建設基礎。我們為包括董事會、管理層成員在內的不同層級人員持續開展廉正培訓與制度宣貫，覆蓋全體僱員。2025年，開展線上及線下廉正培訓或制度宣貫611場，其中包括面向全體董事會成員的廉正培訓1場；包括面向新入職僱員開展的迎新廉正培訓23期，覆蓋新僱員超11,000人。對於外包員工，我們通過多種形式定期向供應商開展廉潔培訓和宣導，並要求供應商向外包員工明確商業道德標準和要求。更多對供應商的廉潔合作要求請參閱本報告「供應鏈管理」章節。

環境、社會及管治報告

我們積極創新廉正溝通方式，推出「職場清風俠」AI員工，以即時互動交流形式為僱員提供全天候職業道德諮詢與指導，幫助僱員在具體的職場情景中提升廉正意識和能力。截至2025年底，累計有超過6萬名僱員和該AI員工溝通過。

舉報及檢查機制

我們通過內部投訴與舉報機制，接收僱員對損害公司商業道德行為的舉報。建立內部廉正事項管理系統，實現舉報受理、調查、執紀等一體化的閉環管理體系。設立「全覆蓋、無遺漏、高效率、必反饋」的舉報線索處置規範，並通過舉報人保護制度嚴格保護舉報人信息。公司廉正監察部及時受理舉報並組成舞弊調查團隊進行調查。為保證調查公平性與準確性，我們設置申訴與澄清機制，給予責任人解釋澄清機會。被證實存在舞弊行為的僱員將被依規解僱。對涉嫌觸犯法律的事項，公司將及時向公安機關報案，由司法機關依法處理。

我們建立陽光申報平台，引導僱員主動進行禮品收受、利益衝突等事項申報。2025年，我們進一步優化禮品申報流程的便捷度，並組織多種形式的宣貫活動以提升禮品申報意識，累計6,855名僱員進行了禮品招待的主動申報；推動利益關係申報進一步融入業務日常管理流程，已實現在部分團隊試點嵌入面試招聘環節，由面試官主動申明與候選人的關係，促進廉正風險的前置識別與管控。

我們作為「陽光誠信聯盟」發起者和其戰略決策委員會副主席單位之一，自2017年起持續參與「陽光誠信聯盟」工作，聯合進行反腐行動。我們攜手合作夥伴共同構建廉潔生態共同體，旨在通過互聯網手段打擊腐敗、欺詐、假冒偽劣、信息安全等犯罪行為，提升聯盟成員反腐治理水平，形成誠信從業的良好氛圍。

2025年，我們收到前期向公安機關報案的5起貪腐案件的偵辦處理和訴訟結果，查處涉案僱員6人均被依法判決。我們已與以上僱員依照《陽光職場行為規範》解除勞動關係，並建立案件覆盤機制，避免同類型的案件再次發生。以上案件未對我們的業務產生重大影響。

反洗錢及反恐怖融資

我們遵守《*中華人民共和國反洗錢法*》《*支付機構反洗錢和反恐怖融資管理辦法*》等法律法規，及時解讀與學習新生效的法律法規要求，持續完善內部管理制度。2025年，我們根據日常實際工作和風險變化，對《反洗錢和反恐怖融資工作管理制度》《反洗錢工作組織架構和崗位職責管理辦法》《客戶盡職調查管理辦法》等制度進行修訂，有效提升反洗錢合規管理與風險管控水平。

我們遵照監管要求，設置反洗錢相關崗位，對反洗錢工作進行精細化管理，持續加強反洗錢工作隊伍專業配置，包括：(i)在公共事務部門設立反洗錢管理部門及反洗錢合規專崗，統籌落實各項反洗錢工作；(ii)在風險管理部門配備可疑交易監測運營專職崗位、反洗錢產品崗位及反洗錢策略崗位，負責具體執行可疑交易監測、名單監控、高風險客戶盡職調查等工作；及(iii)在技術部門配備反洗錢系統和數據支持崗位，負責反洗錢系統的開發、日常維護及升級等工作。

在洗錢風險管理方面，我們秉持「風險為本」原則，結合客戶、地域、業務及交易等多重屬性，在客戶全生命週期內持續開展風險評估與等級劃分，實現覆蓋事前、事中、事後的動態管理。2025年，我們針對多項產品與業務完成洗錢風險評估，並提出相應風控建議，推動業務團隊落實改進。同時，通過迭代可疑交易監測模型與名單匹配邏輯，進一步提升規則與模型的有效性，強化對洗錢及恐怖融資風險的監控能力。

在客戶盡職調查方面，我們遵循「了解你的客戶」原則，持續完善客戶盡職調查工作。在初次盡職調查階段，我們核查客戶入網資質和證照信息，並結合官方授權的第三方驗證渠道對客戶身份進行驗證。在持續盡職調查階段，我們細化識別場景，當客戶發生資質異常、變更、過期等情況時，我們觸達並提醒客戶更新資質證明，必要時進行管控。在強化盡職調查階段，我們完善高風險客戶盡職調查機制，落實後續管控措施。

我們高度重視提升個人及合作商戶的洗錢風險防範意識和知識儲備，開展反洗錢文化建設工作。對僱員，我們根據年度反洗錢培訓規劃，積極組織或參加反洗錢內外部相關培訓。2025年，我們至少每季度推出一期反洗錢培訓，培訓對象覆蓋公司管理層、反洗錢專崗人員、反洗錢協同方等，培訓主題包括新反洗錢法解讀、典型洗錢案例解讀等。對個人及合作商戶，我們以推文的形式開展反洗錢知識、防範電信詐騙、遠離金融風險等主題培訓，在各營業場所、商圈、社區等區域開展線下反洗錢宣傳活動，邀請社會公眾廣泛參與，取得良好效果。

環境、社會及管治報告

社區投資

我們積極與社區溝通，了解社區發展需求，開展多元社區項目，促進社區可持續發展。

公益平台及項目

美团公益平台是民政部指定的慈善組織互聯網募捐信息平台之一，以「互聯網+公益」的模式為定位，連接用戶、商戶和慈善組織，為用戶和商戶提供安全、簡單、便捷的公益捐贈渠道。我們將科技創新與社會創新相結合，通過自主研發的善款追蹤系統，實現善款走向追蹤，建立捐贈反饋閉環。

面向公眾，我們聯合慈善組織持續推進美团鄉村兒童操場公益計劃，旨在為欠發達地區的鄉村兒童鋪設多功能操場，助力兒童快樂奔跑、健康成長。我們依託善款追蹤系統及時反饋捐贈拼接地板鋪設情況，確保善款轉化成果清晰可見。截至2025年底，美团鄉村兒童操場在181.3萬家公益商戶、146.7萬名愛心網友的共同支持下，已累計建成4,535座操場，覆蓋貴州、雲南、西藏、青海等31個省、自治區、直轄市的3,381個鄉鎮，61.1萬名鄉村兒童直接受益。

面向內部，我們倡導僱員廣泛參與多元公益活動，奉獻溫暖愛心：

- 在環保公益方面，我們鼓勵並組織僱員踐行綠色低碳生活，積極參與環保行動，包括：(i)開展「空瓶換禮品」活動，引導僱員參與塑料水瓶回收，截至2025年底，在辦公區內累計回收塑料空瓶近95萬個；(ii)舉辦「物盡奇用，綠色行動」環保主題活動，踐行可持續生活方式；及(iii)組織僱員及其家庭參與「青山公益城市森林項目」，通過親子探訪與志願講解，推動環保公益理念向家庭與社會延伸。

- 在騎手子女關懷公益方面，我們圍繞「袋鼠寶貝公益計劃」等關愛騎手子女項目，發動僱員以多種形式參與支持，包括：(i)由僱員志願者為「美团袋鼠寶貝之家」及美团鄉村兒童操場項目中的孩子們開展公益美術課程，並將課堂畫作開發為公益文創產品，部分產品銷售收入捐贈給公益項目；(ii)組織僱員捐贈禮品開展愛心拍賣，將所得善款用於公益項目；(iii)推出「美团員工公益月捐」活動，支持騎手子女大病幫扶，截至2025年底，累計4.8萬餘名僱員參與，籌集善款人民幣3,835.9萬元，累計幫扶騎手子女1,008名；及(iv)推出「善哉善哉點歌台」公益播客，廣泛傳播愛心故事，傳遞公益理念。

應急救災

我們積極應對突發公共安全和自然災害事件，發揮業務能力，聯結各方力量，保障社會民生、支持災後重建、促進經濟復蘇，履行企業社會責任。

2025年，面對北京特大暴雨，我們迅速啟動應急響應機制。通過美团公益基金會捐贈人民幣500萬元，並依託平台生態能力，聯合小象超市、醫藥企業及社會組織，統籌調配各類急需資源，包括生活物資、醫療物資和工程設備等，全方位支持北京強降雨地區的緊急救災、過渡安置及災後重建工作。在貴州榕江水災中，美团公益基金會捐贈醫療物資27萬件及應急生活與消殺物資3,000套。同時，我們支持志願者隊伍持續開展災後社區環境消殺，助力災區恢復生活秩序，築牢公共健康防線。針對香港大埔宏福苑火災，美团旗下外賣平台Keeta捐贈港幣500萬元，並調集充電寶及配套機櫃等設備資源，有力支持受災區域的應急保障工作。

鄉村振興

2025年，面對國家鄉村振興戰略的新部署、新要求，我們發揮數字化技術和人才優勢，將鄉村產業振興和人才振興與公司業務緊密結合，助力農村居民生活水平提升，積極履行企業社會責任。

產業升級

我們持續開展與大型農企及農業基地的合作，加大優質農產品源頭直採力度，幫助優質農產品從原產地直達社區，提升農民收入。我們發揮數字經濟優勢，將科技創新用於農產品生產、流通、銷售等各個環節，推動農產品供應鏈數字化、標準化、品牌化，助力鄉村振興及縣域經濟發展：

- 商品端：在全國範圍推廣特色品質農產品。結合農產品上市的時令時節，我們借助網絡購物節日推出系列活動，拓寬品質農產品的品牌認知度。依託即時零售領域的數字化能力，我們縮短農產品供應鏈條，促進本地就業和本地農業品牌發展。我們還加強與產地政府部門的合作，加大優質農產品源頭直採力度。

- 銷售端：充分發揮零售平台優勢，為農產品提供更多曝光機會和流量支持。2025年農民豐收節期間，我們聯動超百萬平台商戶，開展線上生鮮農產品及米麵糧油促銷專題活動，增加農民收入。我們還積極參與多個省市政府組織的產銷對接活動，助力當地農產品在全國範圍內銷售。2025年，我們啟動「聯動百城•美荔興農」專項行動，充分發揮即時零售和全國銷售網絡的協同效應，幫助廣東荔枝觸達更廣闊的市場。

人才培養

我們積極響應《*關於加快推進鄉村人才振興的意見*》等政策和指導意見的要求，通過開展農產品供應商培訓、推動新業態發展，發揮企業在鄉村人才培養和促進就業的作用：

- 農產品供應商培訓：我們積極嘗試將專業能力幫扶與產業幫扶相結合，持續開展優質農產品供應商培訓，針對農產品供應過程中的關鍵環節，提供主題培訓以提升農產品產地流通組織化、集約化、標準化水平。2025年，我們新增培訓300餘家優質農產品供應商。

- 新業態就業：我們持續推動新業態帶動就業，拓寬鄉村就業渠道，為鄉村居民增收創造機會和空間。以外賣騎手為代表的新型就業形態已成為國家重點幫扶縣勞動者就業的重要選擇。

零售行業賦能與發展

我們關注零售行業整體素質提升，促進行業整體發展。我們積極響應《*關於促進平台經濟規範健康發展的指導意見*》《*國家職業教育改革實施方案*》等政策，打造零售行業人才大本營。我們設立餐飲、外賣、酒店、美業、民宿等多個培訓中心，滿足從業者的學習與認證需求，助力零售行業人才培養。

我們賦能行業長期發展，通過「即時零售公開課」，分享即時零售行業趨勢，幫助從業者了解商品管理、營銷策略和體驗優化的方法。我們面向全國範圍內從業者進行每週線上直播，2025年直播觀看量超過10萬人次。

我們支持以騎手為代表的靈活就業形態，結合產品研發、數據分析、業務理解、用戶運營、平台運營等方面，為從業者開展數字化能力培訓。我們不斷完善騎手培訓發展體系，為騎手提供多樣化的培訓課程。更多內容請參閱本報告「提供騎手發展賦能項目」章節。

我們為酒店從業者打造行業交流學習平台，通過公開課程、定制培訓、直播路演等形式，分享行業前沿信息和觀點，助力行業人才培養。截至2025年底，美团酒店培訓中心課程覆蓋酒店各層級從業者，歷史累計學習566萬人次，覆蓋約40萬家酒店、123萬名從業者。同時，我們已入選教育部第四批職業教育培訓評價組織和職業技能等級證書名單，可作為教育培訓評價組織，為職業院校學生及社會從業者頒發相關職業技能等級證書。截至2025年底，我們已有1+X證書（學歷證書+若干職業技能等級證書）制度試點合作院校21所，報考酒店收益專業學生數量達1,077人。

支持實體經濟發展

我們充分發揮平台商戶、用戶的規模優勢，配合政府開展「消費券助商惠民項目」，通過發放消費券，激發用戶線下消費意願，提升實體商戶交易規模，助力城市經濟發展。我們積極拓展服務邊界，參與消費品以舊換新項目，並推動項目覆蓋至更多省份，依託線上線下聯動能力，助力實體商戶銷量增長。2025年，我們開展消費券主題專區活動，在多地上線主題活動促進釋放當地消費潛力，推動消費高質量發展。

環境、社會及管治報告

我們積極開展數字化轉型行動，不斷拓展行業支持廣度，促進各行商戶高質量發展。2025年開始，我們面向服務零售商戶推出首批12億元助力金，為品質服務、具備創新能力和穩定經營基礎的商戶提供支持，共計覆蓋超12萬優質門店。持續開展「餐飲商家助力行動」，2024年12月，我們啟動「十億助力金支持計劃」，為專注產品、探索創新的餐飲商家提供更多支持，共同推動行業健康發展。2025年10月，我們新增28億助力金專項投入，助力商戶長效經營。其中，20億元用於拓展支持範圍，從外賣商戶延伸至堂食商戶；3億元用於支持店型與經營模式創新，鼓勵商戶探索「品牌衛星店」「拼好飯」等新模式；5億元用於推動「明廚亮灶」項目建設，支持商戶開展後廚透明化改造。此外，我們推出「市井煙火榜單」「好店長紅」等支持計劃，優化大眾點評星級評分體系和外賣評價機制，為中小商戶提供穩定的曝光與流量扶持。在政府部門指導下，我們進一步啟動「支持餐飲業數字化提升行動」，採取多項舉措助力行業發展，包括：(i)提升餐飲商戶數字化經營能力，免費開放AI數字化經營工具，例如，「袋鼠參謀」為商戶提供經營決策支持，「袋鼠管家」和「智能掌櫃」為餐飲商戶提供經營數據分析、商圈對比、評價分析等智能服務，提升商戶運營效率；及(ii)擴大數字化運營人才培育，為餐飲從業者提供免費培訓，並定期組織線下溝通會和行業分享，提升商戶運營專業能力。此外，我們通過數字化賦能，助力老字號企業創新發展，吸引年輕消費者。截至2025年底，我們已累計完成全國31個省份的206個餐飲中華老字號品牌貼標工作。

獨立執業會計師就美团的可持續發展資料的有限保證鑒證報告
致美团董事會

有限保證結論

我們已對美团(貴「公司」)於二零二五年十二月三十一日及截至該日止年度列示於二零二五年環境、社會及管治報告中的可持續發展資料(以下簡稱「可持續發展資料」)執行了有限保證的鑒證工作。

基於我們執行的程序以及取得的證據，我們未有發現任何事項使我們相信可持續發展資料在所有重大方面未有按照已載於貴公司二零二五年環境、社會及管治報告中的標題為「報告準則」以及環境、社會及管治報告中的註釋的相關標準(「標準」)編製。

可持續發展資料

於二零二五年十二月三十一日及截至該日止年度的可持續發展資料概述如下：

可持續發展資料 環境績效指標表 排放物	2025	時點指標(於二零二五年十二月三十一日)或期間指標(截至二零二五年十二月三十一日止年度)
• 範圍一排放量(噸二氧化碳當量)	94,392.76	期間
• 範圍二排放量(噸二氧化碳當量)	257,552.74	期間
• 有害廢棄物總量(噸)	20.22	期間
• 有害廢棄物強度(噸／百萬元人民幣收入)	0.00	期間
• 無害廢棄物總量(噸)	10,059.82	期間
• 無害廢棄物強度(噸／百萬元人民幣收入)	0.03	期間

環境、社會及管治報告

可持續發展資料(續) 環境績效指標表(續)	2025	時點指標(於二零二五年十二月三十一日)或期間指標(截至二零二五年十二月三十一日止年度)
能源及資源使用		
• 能源消耗總量(兆瓦時)	486,568.54	期間
• 直接能源消耗量(兆瓦時)	494.95	期間
– 汽油消耗量(升)	56,990.70	期間
• 間接能源消耗量(兆瓦時)	486,073.59	期間
– 外購電力(兆瓦時)	483,414.53	期間
– 外購熱力(兆瓦時)	2,659.06	期間
• 能源消耗強度(兆瓦時／百萬元人民幣收入)	1.33	期間
• 自來水用量(噸)	3,480,322.93	期間
• 自來水耗用強度(噸／百萬元人民幣收入)	9.54	期間
僱傭管理績效指標表		
僱傭		
• 僱員總人數	112,123	時點
• 按性別劃分僱員人數		
– 男	68,439	時點
– 女	43,684	時點
• 按年齡劃分僱員人數		
– 年齡30歲及以下	53,691	時點
– 年齡31歲至50歲	58,351	時點
– 年齡50歲以上	81	時點
• 按地區劃分僱員人數		
– 中國內地	108,933	時點
– 港澳台地區	340	時點
– 其他國家及地區	2,850	時點

可持續發展資料(續) 僱傭管理績效指標表(續)	2025	時點指標(於二零二五年十二月三十一日)或期間指標(截至二零二五年十二月三十一日止年度)
僱傭(續)		
• 按管理層級劃分僱員人數		
– 管理層	478	時點
– 非管理層	111,645	時點
• 按僱傭類型劃分僱員人數		
– 全職僱員	111,298	時點
– 合約人員及其他	825	時點
• 僱員總體流失率	17.16%	期間
• 按性別劃分僱員流失率		
– 男	17.89%	期間
– 女	16.05%	期間
• 按年齡劃分僱員流失率		
– 年齡30歲及以下	23.29%	期間
– 年齡31歲至50歲	11.96%	期間
– 年齡50歲以上	8.57%	期間
• 按地區劃分僱員流失率		
– 中國內地	17.16%	期間
– 港澳台地區	15.35%	期間
– 其他國家及地區	19.17%	期間
健康與安全		
• 因工亡故總人數	3	期間
• 因工亡故比率	0.0027%	期間
• 因工傷損失工作日數	12,817	期間

可持續發展資料(續) 僱傭管理績效指標表(續)	2025	時點指標(於二零二五年十二月三十一日)或期間指標(截至二零二五年十二月三十一日止年度)
培訓		
• 僱員受訓百分比	99.71%	期間
• 按性別劃分僱員受訓百分比		
– 男	99.64%	期間
– 女	99.83%	期間
• 按管理層級劃分僱員受訓百分比		
– 管理層	99.79%	期間
– 非管理層	99.71%	期間
• 僱員平均受訓小時數	27.80	期間
• 按性別劃分僱員平均受訓小時數		
– 男	27.53	期間
– 女	28.23	期間
• 按管理層級劃分僱員平均受訓小時數		
– 管理層	43.94	期間
– 非管理層	27.73	期間
供應商數量		
• 按地區劃分的供應商數目		
– 中國內地	44,271	時點
– 港澳台地區	78	時點
– 其他國家及地區	186	時點
平台服務		
• 受理用戶投訴量	1,158,524	期間
商業道德		
• 收到訴訟結果的貪腐案件數目	5	期間

結論基礎

我們根據國際審計與鑒證準則理事會頒布的國際鑒證業務準則第3000號(修訂版)歷史財務信息的審計或審閱以外的鑒證業務(以下簡稱「國際鑒證業務準則第3000號(修訂版)」),以及根據國際鑒證業務準則第3410號溫室氣體排放聲明的鑒證業務(以下簡稱「國際鑒證業務準則第3410號」)的規定執行了有限保證的鑒證工作。

我們相信,我們所獲得的證據能充足及適當地為我們的結論提供基礎。我們在該等準則下承擔的責任已在本報告「執業會計師的責任」部分中作進一步闡述。

我們的獨立性和質量管理

我們遵守香港會計師公會頒布的《專業會計師道德守則》中對獨立性及其他專業道德的要求,有關要求基於誠信、客觀、專業勝任能力和應有的關注、保密及專業行為的基本原則而制定。

本會計師事務所採用國際審計與鑒證準則理事會頒布的《國際質量管理準則》第1號,並要求事務所設計、執行及營運一套質量管理系統,包括關於要遵守道德要求、專業準則規定及可適用的法律及監管規定的政策或程序。

就可持續發展資料須承擔的責任

貴公司管理層有責任:

- 根據「標準」編製可持續發展資料;
- 設計、實施和維護管理層認為所需的內部控制,以便根據「標準」編製可持續發展資料,並使可持續發展資料不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯報;以及
- 選擇和採用適當的可持續發展報告方法,並在具體情況下做出合理的假設和估計。

治理層負責監督貴公司可持續發展報告流程。

編製可持續發展資料的固有限制

由於對於非財務資料,未有評估和計量的國際公認通用標準,故此不同但均為可予接受的評估和計量技術,或會影響與其他機構的可比性,並可能隨著時間推移而發生變化。

溫室氣體排放的量化存在固有的不確定性,是因為用於確定結合不同氣體所需的排放因子和排放值的科學知識不完整。

環境、社會及管治報告

執業會計師的責任

我們的責任，是計劃和執行鑒證工作，以對可持續發展資料是否不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯報取得有限保證，並出具包括我們結論的有限保證鑒證報告。我們僅按照我們協定的業務約定條款向閣下（作為整體）報告我們的結論，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。錯報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可持續發展資料使用者依賴可持續發展資料所作出的決定，則有關的錯報可被視作重大。

在根據國際鑒證業務準則第3000號（修訂版）及國際鑒證業務準則第3410號執行有限保證鑒證工作的過程中，我們運用了專業判斷，保持了專業懷疑態度。我們亦：

- 確定貴公司在具體情況下使用「標準」作為可持續發展資料的編製基礎是否適當；
- 執行風險評估程序，包括了解與本業務相關的內部控制，以識別很可能由於欺詐或錯誤而導致重大錯報之處，但目的並非對貴公司內部控制的有效性發表結論。以及
- 對可持續發展資料中很可能出現重大錯報之處，設計及執行鑒證程序作出應對。由於欺詐可能涉及串謀、偽造、蓄意遺漏、虛假陳述，或凌駕於內部控制之上，因此未能發現因欺詐而導致的重大錯報的風險高於未能發現因錯誤而導致的重大錯報的風險。

已執行工作概述

有限保證的鑒證業務涉及執行程序以取得有關可持續發展資料的證據。有限保證的鑒證業務中所執行的程序在性質和時間上，與合理保證的鑒證業務有所不同，且其範圍小於合理保證的鑒證業務範圍。因而有限保證的鑒證業務所取得的保證程度遠低於合理保證的鑒證業務中應取得的保證程度。

我們所選擇程序的性質、時間和範圍乃基於我們的專業判斷，包括識別可持續發展資料中很可能因欺詐或錯誤而導致重大錯報之處。

在執行有限保證的鑒證工作時，我們：

- 已通過詢問相關人員了解與貴公司編製其可持續發展資料相關的報告流程；
- 已評估由識別可持續發展資料之流程所識別出的所有資料是否已全部包含於可持續發展資料內；
- 已評估編製估計的方法；及
- 已對可持續發展資料中的選定資料抽樣執行了有限的實質性測試。

羅兵咸永道會計師事務所
執業會計師
香港，二零二六年三月二十六日

獨立核數師報告

致美团股東
(於開曼群島註冊成立的有限公司)

意見

我們已審計的內容

美团(以下簡稱「**貴公司**」)及其附屬公司(以下統稱「**貴集團**」)列載於第211至335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收益表;
- 截至該日止年度的綜合全面收益表;
- 截至該日止年度的綜合權益變動表;
- 截至該日止年度的綜合現金流量表;及
- 綜合財務報表附註,包括重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《國際財務報告會計準則》真實而中肯地反映了貴集團於2025年12月31日的綜合財務狀況及其截至該日止年度的綜合財務表現及綜合現金流量,並已遵照香港《公司條例》的披露規定妥為擬備。

意見的基礎

我們已根據《國際審計準則》進行審計。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佈的適用於公眾利益實體財務報表審計的《會計師職業道德守則》(以下簡稱「**守則**」),我們獨立於貴集團。我們亦已履行守則中的其他職業道德責任。

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：

- 收入確認
- 商譽減值評估
- 非上市實體的第三級金融投資的公允價值計量

關鍵審計事項	我們的審計如何處理關鍵審計事項
1. 收入確認	
請參閱綜合財務報表附註2.1.15、4.1、4.2及6。 貴集團提供電子商務平台，通過科技於廣泛的零售領域提供多樣化的日常商品及服務，包括即時配送、到店、酒店及旅遊預訂、其他服務及銷售。貴集團的收入主要來自於配送服務、佣金、在線營銷服務及其他服務和銷售收入。本年度確認收入人民幣364,855百萬元。 貴集團應用相應收入確認政策於其多樣的業務安排，其中涉及管理層的重要判斷，包括主要責任人還是代理人評估及激勵的會計處理等領域。 我們關注此範疇，乃由於與財務系統連接的營運系統錄得大額收入及龐大收入交易量，故大量工作用於審核收入確認。	我們就貴集團收入確認的程序包括： 我們了解並測試管理層就收入確認及源自不同安排的相關計算程序及控制。 我們了解並評估針對不同安排的收入確認政策。 我們與管理層討論，並評價其對釐定收入確認的方法及時間的判斷，激勵的會計處理及相關計算。 我們測試整體控制環境及在交易程序中所用信息科技系統的自動控制。我們透過抽樣檢查測試營運及財務系統之間的關聯。 我們對不同細分層面上的收入（如適用）執行了分析程序，以評估整體收入趨勢、主要財務比率及波動情況。 我們透過抽樣檢查測試收入交易，方法為審閱相關合約、識別合約內關鍵條款和性質以及將其對比交易流程所用系統相關數據作檢查、檢查現金結算及計算收入金額。 基於所進行程序，我們發現所得證據足以支持貴集團收入確認。

獨立核數師報告

關鍵審計事項	我們的審計如何處理關鍵審計事項
2. 商譽減值評估	
請參閱綜合財務報表附註2.1.8、4.3及16。 於2025年12月31日，商譽賬面淨值為人民幣27,774百萬元。 根據國際會計準則第36號資產減值，貴集團須每年及於有任何跡象顯示獲分配商譽的現金產生單位可能出現減值時進行商譽減值評估。 貴集團聘任一位獨立外部估值師輔助進行商譽減值測試。現金產生單位可收回金額基於現金流量預測按使用價值計算方法釐定。所用關鍵假設包括5年期的年度收入增長率、毛利率、長期收入增長率及税前貼現率。我們關注此範疇，乃由於商譽賬面值龐大及可收回金額的估計涉及估計及管理層判斷。	我們就貴集團商譽減值評估的主要程序包括： 我們了解管理層有關商譽減值的內部控制及評估程序，並在評估重大錯報的固有風險時，考慮了估計不確定性的程度和其他固有風險因素，例如估計的複雜性、主觀性、變化以及管理層的偏向或舞弊所導致的錯報的敏感性。我們評估先前期間商譽減值評估的結果，以評估管理層估計程序的有效性。 我們評估並測試商譽減值評估的關鍵控制因素。 我們評價獨立估值師的客觀程度、勝任能力及專業素質。 我們透過我們內部估值專家評估估值模型及重要假設的恰當性。我們考慮了選擇估值模型、重要假設和數據時所作出的判斷，是否會產生可能存在管理層偏見的跡象。 考慮市場趨勢及我們的行業知識後，我們評估採納的關鍵假設，包括5年期的年度收入增長率及毛利率，方法為審查已獲批財務／業務預測模型，及將本年度實際業績與上個期間預測比較。我們透過內部估值專家評估長期收入增長率及税前貼現率。

關鍵審計事項

我們的審計如何處理關鍵審計事項

我們透過抽樣檢查測試估值模型所應用數理計算及減值費用計算的準確度。

我們評價管理層預測所採用的關鍵假設的合理性及評估管理層的敏感性分析，以確定不利變化在多大程度上會導致商譽減值。

我們根據適用的財務報告框架評估與商譽減值有關的披露是否充分。

基於以上實施的審計程序，我們認為商譽減值的風險評估適當；我們所獲取的證據亦能夠支持管理層評估商譽減值所採納的關鍵假設。

獨立核數師報告

關鍵審計事項

3. 非上市實體的第三級金融投資的公允價值計量

請參閱綜合財務報表附註2.1.10、3.3、4.5、19及20。

於2025年12月31日，貴集團持有於非上市實體的金融投資，其被分類為第三級金融工具。該等金融投資包括按公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融投資約人民幣24,120百萬元及按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的其他金融投資約人民幣1,267百萬元。在無公開市場報價的情況下，該等投資採用重大不可觀察輸入數據計量，包括預期波幅及缺乏市場流通性的貼現。

貴集團於必要時委聘外部估值師以協助釐定該等第三級金融投資的公允價值。

我們專注於此範疇乃由於管理層採用重大判斷、假設及估計釐定於非上市實體投資的公允價值，包括選擇適當的估值方法、模型、假設以及輸入數據。

我們的審計如何處理關鍵審計事項

我們有關非上市實體的第三級金融工具的公允價值計量程序包括：

我們了解管理層釐定第三級金融工具公允價值所用的計量政策、程序與控制、方法、模型、假設及輸入數據，考慮了估計不確定性的程度和其他固有風險因素，例如估計的複雜性、主觀性、變化以及管理層的偏向或舞弊所導致的錯報的敏感性，評估重大錯誤陳述的固有風險。我們評估先前期間公允價值計量的結果，以評估管理層估計程序的有效性。

我們評估及測試管理層對投後管理的控制，包括第三級金融工具的公允價值計量。

我們在內部估值專家的參與下，抽樣評估及測試第三級金融工具的估值，詳情如下：

- 我們評估計量基準、方法及模型的恰當性以及一致性／變化；
- 我們評估管理層制定估計所用假設及輸入數據的合理性，包括但不限於預期波幅及缺乏市場流通性的貼現；
- 我們考慮了選擇模型、重要假設和輸入數據時所作出的判斷是否表明可能存在管理層偏見；
- 我們通過檢查相關支持證據（如適用）來測試所採納的近期交易價格（例如投資公司進行的近期融資交易）；
- 對於貴集團使用資產淨值釐定公允價值基準的若干投資，我們獲取了相關資料，並與管理層進行了討論；
- 我們測試估值所用的關鍵相關輸入數據的完整性、算術準確性及相關性；及
- 我們評估貴集團委聘的外部估值師的客觀程度、獨立性及勝任能力。

關鍵審計事項	我們的審計如何處理關鍵審計事項
	我們根據適用的財務報告框架評估與第三級金融工具有關的披露是否充分。 基於以上實施的審計程序，我們認為有關第三級金融工具的公允價值的釐定適當；我們所獲取的證據亦能夠支持管理層評估其公允價值所用的判斷、假設及估計。

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《國際財務報告會計準則》及香港《公司條例》的披露規定擬備真實而中肯的綜合財務報表，並對其認為為使綜合財務報表的擬備不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述所需的內部控制負責。

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

審核委員會須負責監督貴集團的財務報告過程。

獨立核數師報告

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。我們僅向閣下(作為整體)報告我們的意見，除此之外本報告別無其他目的。我們不會就本報告的內容向任何其他人士負上或承擔任何責任。合理保證是高水平的保證，但不能保證按照《國際審計準則》進行的審計，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。

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

- 識別和評估由於欺詐或錯誤而導致綜合財務報表存在重大錯誤陳述的風險，設計及執行審計程序以應對這些風險，以及獲取充足和適當的審計憑證，作為我們意見的基礎。由於欺詐可能涉及串謀、偽造、蓄意遺漏、虛假陳述，或凌駕於內部控制之上，因此未能發現因欺詐而導致的重大錯誤陳述的風險高於未能發現因錯誤而導致的重大錯誤陳述的風險。

- 了解與審計相關的內部控制，以設計適當的審計程序，但目的並非對貴集團內部控制的有效性發表意見。

- 評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。

- 計劃和執行集團審計，以獲取關於貴集團內實體或業務單位財務信息的充足和適當的審計憑證，以對綜合財務報表形成審計意見提供基礎。我們負責指導、監督和覆核為集團審計而執行的審計工作。我們為審計意見承擔總體責任。

除其他事項外，我們與審核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。

我們還向審核委員會提交聲明，説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陶宏。

羅兵咸永道會計師事務所
執業會計師
香港，2026年3月26日

綜合收益表

	附註	截至12月31日止年度 2025年 人民幣千元	 2024年 人民幣千元
收入	5,6	**364,854,746**	337,591,576
包括：利息收入		**1,746,150**	1,964,341
銷售成本	7	**(253,846,120)**	(207,806,982)
毛利		**111,008,626**	129,784,594
銷售及營銷開支	7	**(102,934,044)**	(63,975,235)
研發開支	7	**(25,998,265)**	(21,053,601)
一般及行政開支	7	**(11,916,432)**	(10,729,203)
金融及合同資產減值虧損撥備淨額		**(872,035)**	(897,505)
按公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融投資之公允價值變動	19	**2,393,393**	140,921
其他收益淨額	9	**3,277,620**	3,574,985
經營（虧損）／ 溢利	5	**(25,041,137)**	36,844,956
財務收入	10	**2,011,535**	1,291,807
財務成本	10	**(1,886,802)**	(1,337,038)
應佔採用權益法列賬的投資之溢利	12	**78,892**	1,185,704
除所得稅前（虧損）／ 溢利		**(24,837,512)**	37,985,429
所得稅抵免／（開支）	13	**1,483,318**	(2,177,107)
年內（虧損）／ 溢利		**(23,354,194)**	35,808,322
以下人士應佔年內（虧損）／ 溢利：			
本公司權益持有人		**(23,355,015)**	35,807,179
非控股權益		**821**	1,143
		(23,354,194)	35,808,322
本公司權益持有人應佔年內（虧損）／ 溢利之每股（虧損）／ 盈利	14		
每股基本（虧損）／ 盈利（人民幣元）		**(3.84)**	5.85
每股攤薄（虧損）／ 盈利（人民幣元）		**(3.92)**	5.66

第221頁至第335頁的附註為該等綜合財務報表組成部分。

綜合全面收益表

	附註	截至12月31日止年度 2025年 人民幣千元	 2024年 人民幣千元
年內(虧損)／溢利		**(23,354,194)**	35,808,322
其他全面(虧損)／收益，扣除税項：			
可重新分類至損益的項目			
應佔採用權益法列賬的投資之其他全面收益／(虧損)	12,27	**662**	(4,218)
按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的債務工具之公允價值變動	27	**144,927**	74,913
按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的債務工具之減值虧損(撥回)／撥備淨額	27	**(25,317)**	4,675
淨投資對沖變動淨額	27	**(951,752)**	351,737
貨幣換算差額	27	**3,877,943**	(3,553,277)
不會重新分類至損益的項目			
應佔採用權益法列賬的投資之其他全面(虧損)／收益	12,27	**(87,176)**	2,038
按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的其他金融投資之公允價值變動	20,27	**42,633**	493,470
貨幣換算差額	27	**(6,568,975)**	4,490,470
年內其他全面(虧損)／收益		**(3,567,055)**	1,859,808
年內全面(虧損)／收益總額		**(26,921,249)**	37,668,130
以下人士應佔年內全面(虧損)／收益總額：			
本公司權益持有人		**(26,922,070)**	37,666,987
非控股權益		**821**	1,143
		(26,921,249)	37,668,130

第221頁至第335頁的附註為該等綜合財務報表組成部分。

綜合財務狀況表

	附註	截至12月31日 2025年 人民幣千元	 2024年 人民幣千元
資產			
非流動資產			
物業、廠房及設備	15	**38,705,474**	30,238,782
無形資產	16	**30,220,639**	30,230,342
遞延税項資產	18(a)	**4,275,800**	1,925,046
長期理財投資	21	**332,181**	7,528,508
按公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融投資	19	**24,120,259**	17,776,330
採用權益法列賬的投資	12	**18,306,338**	19,800,129
按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的其他金融投資	20	**3,185,802**	3,732,341
預付款項、按金及其他資產	22	**2,706,425**	3,388,578
		121,852,918	114,620,056
流動資產			
存貨	23	**3,012,552**	1,734,124
貿易應收款項	24	**3,322,730**	2,653,046
預付款項、按金及其他資產	22	**30,256,801**	17,554,813
短期理財投資	21	**60,062,338**	97,409,161
受限制現金	25(b)	**21,631,575**	19,549,620
現金及現金等價物	25(a)	**106,771,366**	70,834,097
		225,057,362	209,734,861
總資產		**346,910,280**	324,354,917
權益			
股本	26	**409**	404
股份溢價	26	**317,415,082**	308,861,196
庫存股份	26	**(364,843)**	–
股份獎勵計劃所持股份	26	**–**	–
其他儲備	27	**(2,786,482)**	3,603,145
累計虧損		**(163,218,253)**	(139,801,785)
本公司權益持有人應佔權益		**151,045,913**	172,662,960
非控股權益		**(58,061)**	(58,882)
總權益		**150,987,852**	172,604,078

綜合財務狀況表

	附註	截至12月31日 2025年 人民幣千元	 2024年 人民幣千元
負債			
非流動負債			
遞延税項負債	18(b)	**2,288,494**	1,480,825
借款	31	**18,789,267**	1,175,045
應付票據	32	**47,114,754**	38,009,069
租賃負債		**3,598,218**	3,134,776
其他非流動負債		**589,924**	15,484
		72,380,657	43,815,199
流動負債			
貿易應付款項	29	**34,571,567**	25,193,149
應付商家款項		**29,197,500**	25,131,850
交易用戶預付款項		**12,031,200**	11,147,206
其他應付款項及應計費用	30	**24,057,160**	21,340,998
借款	31	**3,467,861**	1,079
應付票據	32	**10,911,217**	16,567,532
遞延收入	28	**6,323,341**	5,724,688
租賃負債		**2,737,789**	2,622,066
所得税負債		**244,136**	207,072
		123,541,771	107,935,640
總負債		**195,922,428**	151,750,839
權益及負債總額		**346,910,280**	324,354,917

第221頁至第335頁的附註為該等綜合財務報表組成部分。

董事會已於2026年3月26日批准第211頁至第335頁綜合財務報表，並由以下人士代表簽署：

王興
董事

穆榮均
董事

綜合權益變動表

	附註	股本 人民幣千元	股份溢價 人民幣千元	庫存股份 人民幣千元	股份獎勵計劃所持股份 人民幣千元	其他儲備 人民幣千元	累計虧損 人民幣千元	本公司權益持有人應佔權益 人民幣千元	非控股權益 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2025年1月1日		404	308,861,196	–	–	3,603,145	(139,801,785)	172,662,960	(58,882)	172,604,078
全面虧損										
年內虧損		–	–	–	–	–	(23,355,015)	(23,355,015)	821	(23,354,194)
其他全面虧損，扣除稅項										
應佔採用權益法列賬的投資之其他全面虧損	12,27	–	–	–	–	(86,514)	–	(86,514)	–	(86,514)
按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的其他金融投資之公允價值變動	20,27	–	–	–	–	42,633	–	42,633	–	42,633
按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的債務工具之公允價值變動	27	–	–	–	–	144,927	–	144,927	–	144,927
按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的債務工具之減值虧損撥回淨額	27	–	–	–	–	(25,317)	–	(25,317)	–	(25,317)
淨投資對沖變動淨額	27	–	–	–	–	(951,752)	–	(951,752)	–	(951,752)
貨幣換算差額	27	–	–	–	–	(2,691,032)	–	(2,691,032)	–	(2,691,032)
全面虧損總額		–	–	–	–	(3,567,055)	(23,355,015)	(26,922,070)	821	(26,921,249)

綜合權益變動表

	附註	股本 人民幣千元	股份溢價 人民幣千元	庫存股份 人民幣千元	股份獎勵計劃所持股份 人民幣千元	其他儲備 人民幣千元	累計虧損 人民幣千元	本公司權益持有人應佔權益 人民幣千元	非控股權益 人民幣千元	總計 人民幣千元
將出售及轉讓採用權益法列賬的投資的應佔其他全面虧損轉撥至累計虧損	12,27	–	–	–	–	765	(765)	–	–	–
將出售按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的其他金融投資的虧損轉撥至累計虧損	20,27	–	–	–	–	60,688	(60,688)	–	–	–
應佔聯營公司淨資產的其他變動	12,27	–	–	–	–	172,703	–	172,703	–	172,703
將出售及轉讓應佔聯營公司淨資產的其他變動轉撥至損益	12,27	–	–	–	–	(5,776)	–	(5,776)	–	(5,776)
與擁有人以彼等作為擁有人身份進行的交易										
以股份為基礎的支付，權益結算部分	27,33	–	–	–	–	6,016,137	–	6,016,137	–	6,016,137
行使購股權及歸屬受限制股份單位	26,27	–	7,856,718	–	5	(7,800,239)	–	56,484	–	56,484
以股份為基礎的支付的稅務影響	27	–	–	–	–	(584,262)	–	(584,262)	–	(584,262)
股份獎勵計劃所持股份	26	5	–	–	(5)	–	–	–	–	–
購回普通股	26	–	–	(364,843)	–	–	–	(364,843)	–	(364,843)
贖回可換股債券及其他	26,27	–	697,168	–	–	(682,588)	–	14,580	–	14,580
與擁有人以彼等作為擁有人身份進行的交易總額		5	8,553,886	(364,843)	–	(3,050,952)	–	5,138,096	–	5,138,096
截至2025年12月31日		409	317,415,082	(364,843)	–	(2,786,482)	(163,218,253)	151,045,913	(58,061)	150,987,852

綜合權益變動表

	附註	股本 人民幣千元	股份溢價 人民幣千元	庫存股份 人民幣千元	股份獎勵計劃所持股份 人民幣千元	其他儲備 人民幣千元	累計虧損 人民幣千元	本公司權益持有人應佔權益 人民幣千元	非控股權益 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2024年1月1日		418	325,578,612	–	–	2,051,062	(175,616,885)	152,013,207	(56,840)	151,956,367
全面收益										
年內溢利		–	–	–	–	–	35,807,179	35,807,179	1,143	35,808,322
其他全面收益，扣除稅項										
應佔採用權益法列賬的投資之其他全面虧損	12,27	–	–	–	–	(2,180)	–	(2,180)	–	(2,180)
按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的其他金融投資之公允價值變動	20,27	–	–	–	–	493,470	–	493,470	–	493,470
按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的債務工具之公允價值變動	27	–	–	–	–	74,913	–	74,913	–	74,913
按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的債務工具之減值虧損撥備淨額	27	–	–	–	–	4,675	–	4,675	–	4,675
淨投資對沖變動淨額	27	–	–	–	–	351,737	–	351,737	–	351,737
貨幣換算差額	27	–	–	–	–	937,193	–	937,193	–	937,193
全面收益總額		–	–	–	–	1,859,808	35,807,179	37,666,987	1,143	37,668,130

綜合權益變動表

	附註	股本 人民幣千元	股份溢價 人民幣千元	庫存股份 人民幣千元	股份獎勵計劃所持股份 人民幣千元	其他儲備 人民幣千元	累計虧損 人民幣千元	本公司權益持有人應佔權益 人民幣千元	非控股權益 人民幣千元	總計 人民幣千元
將出售按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的其他金融投資的收益轉撥至累計虧損	20,27	–	–	–	–	(30,111)	30,111	–	–	–
應佔聯營公司淨資產的其他變動	12,27	–	–	–	–	367,399	–	367,399	–	367,399
與擁有人以彼等作為擁有人身份進行的交易										
以股份為基礎的支付，權益結算部分	27,33	–	–	–	–	7,592,398	–	7,592,398	–	7,592,398
行使購股權及歸屬受限制股份單位	26,27	1	9,372,186	–	4	(9,221,528)	–	150,663	–	150,663
以股份為基礎的支付的稅務影響	27	–	–	–	–	961,927	–	961,927	–	961,927
股份獎勵計劃所持股份	26	4	–	–	(4)	–	–	–	–	–
購回普通股	26	–	–	(26,081,235)	–	–	–	(26,081,235)	–	(26,081,235)
註銷普通股	26	(19)	(26,089,602)	26,081,235	–	–	–	(8,386)	–	(8,386)
來自一間非全資附屬公司的分派		–	–	–	–	–	–	–	(3,185)	(3,185)
提取一般儲備	27	–	–	–	–	22,190	(22,190)	–	–	–
與擁有人以彼等作為擁有人身份進行的交易總額		(14)	(16,717,416)	–	–	(645,013)	(22,190)	(17,384,633)	(3,185)	(17,387,818)
截至2024年12月31日		404	308,861,196	–	–	3,603,145	(139,801,785)	172,662,960	(58,882)	172,604,078

綜合現金流量表

	附註	截至12月31日止年度 2025年 人民幣千元	 2024年 人民幣千元
經營活動現金流量			
經營活動(所用)／所得現金流量	36(a)	**(13,119,653)**	57,936,420
已付所得稅		**(695,348)**	(789,636)
經營活動(所用)／所得現金流量淨額		**(13,815,001)**	57,146,784
投資活動現金流量			
購買或預付物業、廠房及設備和無形資產		**(13,270,708)**	(10,999,490)
處置物業、廠房及設備和無形資產所得之款項		**439,930**	897,206
購買理財投資及其他		**(84,812,835)**	(216,575,232)
理財投資及其他的出售或到期所得之款項		**127,476,188**	233,047,082
收取理財投資及其他金融工具的投資收益		**3,143,852**	4,245,488
處置於聯營公司及其他的投資所得之款項		**956,884**	1,814,238
購買或預付按公允價值計量的其他金融投資		**(4,011,142)**	(2,149,038)
業務併購的款項(扣除取得的現金)		**(96,246)**	(36,158)
處置或視同處置附屬公司產生的現金流入／(流出)淨額		**1,622**	(150,977)
已收股息		**164,484**	111,949
支付對被投資方或其他人士的借款		**(230,000)**	–
收回對被投資方或其他人士的借款		**10,839**	184
投資活動所得現金流量淨額		**29,772,868**	10,205,252

綜合現金流量表

	附註	截至12月31日止年度 2025年 人民幣千元	 2024年 人民幣千元
融資活動現金流量	36(c)		
借款及應付票據所得款項		**42,232,270**	20,262,380
償還借款及應付票據		**(5,344,353)**	(21,491,985)
贖回應付票據		**(10,719,867)**	–
已付財務成本		**(1,281,447)**	(427,053)
行使購股權所得款項		**55,496**	152,038
支付租賃負債		**(3,334,579)**	(3,097,904)
其他金融負債的收款金額		**–**	280,670
付予非控股權益的股息		**–**	(3,185)
購回或註銷普通股		**(364,843)**	(26,089,621)
融資活動所得／(所用)現金流量淨額		**21,242,677**	(30,414,660)
現金及現金等價物增加淨額		**37,200,544**	36,937,376
年初現金及現金等價物		**70,834,097**	33,339,754
現金及現金等價物匯兑(虧損)／收益		**(1,263,275)**	556,967
年末現金及現金等價物	25(a)	**106,771,366**	70,834,097

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

1 一般資料

美团(「**本公司**」)於2015年9月25日根據開曼群島法律在開曼群島註冊成立為獲豁免有限公司。本公司註冊辦事處地址為PO Box 309, Ugland House, Grand Cayman, KY1–1104, Cayman Islands。本公司的B類股份自2018年9月20日起於香港聯交所主板上市。

本公司為一間投資控股公司。本公司及其附屬公司,連同結構性實體(統稱為「**本集團**」)通過科技於廣泛的零售領域提供多樣化的日常用品及服務。

除非另有說明,否則綜合財務報表以人民幣(「**人民幣**」)呈列。

2 會計政策概要

編製綜合財務報表所採用的會計政策載於下文。除非另有說明,否則該等政策於所呈列的所有年度一直貫徹採用。

2.1 重大會計政策概要

2.1.1 編製基準與會計政策及披露變動

本集團綜合財務報表乃根據國際會計準則理事會頒佈的國際財務報告準則(「**國際財務報告會計準則**」)及香港《公司條例》的披露規定編製。綜合財務報表乃按歷史成本慣例編製,並就按公允價值計量且其變動計入當期損益或計入其他全面收益的金融資產及金融負債(均按公允價值列賬)之重估作出修訂。

編製符合國際財務報告會計準則的綜合財務報表需要使用若干關鍵會計估計。這亦需要管理層在應用本集團會計政策的過程中行使其判斷。涉及較高程度的判斷或複雜性的範疇,或假設及估計對綜合財務報表而言屬重大的範疇於附註4披露。

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.1 編製基準與會計政策及披露變動(續)

(a) 本集團採納的新修訂本

本集團自2025年1月1日起首次應用以下新修訂本：

國際會計準則第21號(修訂本)	缺乏可兑換性
國際財務報告準則第7號、國際會計準則第1號、國際會計準則第8號、國際會計準則第36號及國際會計準則第37號説明性示例(修訂本)	財務報表中關於不確定性的披露

採納上述新修訂本對綜合財務報表並無任何重大財務影響。

(b) 本集團尚未採納的新訂準則及修訂本

以下相關新訂準則及修訂本已經頒佈，但就本集團自2025年1月1日開始的財務年度而言尚未生效，亦未獲本集團提前採納。

		於以下日期或之後開始的財務年度生效
國際財務報告準則第9號及國際財務報告準則第7號(修訂本)	金融工具的分類和計量	2026年1月1日
國際財務報告會計準則(修訂本)	年度改進 — 第11卷國際財務報告會計準則	2026年1月1日
國際財務報告準則第18號	財務報表中的呈列及披露	2027年1月1日

截至該等綜合財務報表批准日期，本集團仍在評估採納該等新訂準則及準則修訂本的影響，且並無發現對綜合財務報表的任何重大影響，惟國際財務報告準則第18號將影響呈列及披露。本集團將繼續評估該等新訂及經修訂準則的影響。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.2 附屬公司

附屬公司乃本集團對其擁有控制權的實體(包括結構性實體)。倘本集團具有承擔或享有參與有關實體(包括結構性實體)所得的可變回報的風險或權利,並能透過其直接指導該實體活動的權力影響該等回報,即代表本集團控制該實體。附屬公司由控制權轉至本集團之日起悉數合併,自控制權終止之日停止合併。

本集團公司間的公司內部交易、結餘及未實現收益會予以對銷。未實現虧損亦會對銷,除非該交易有證據顯示所轉讓資產出現減值則作別論。附屬公司之會計政策已按需要變更,以確保與本集團所採納政策貫徹一致。

附屬公司業績及權益中的非控股權益分別列示於綜合收益表、綜合全面收益表、綜合權益變動表及綜合財務狀況表內。

(a) 業務合併

本集團採用購買法將所有業務合併入賬,不論是否已收購權益工具或其他資產。就收購附屬公司轉讓的對價包括:

- 所轉讓資產的公允價值
- 已收購業務前擁有人產生的負債
- 本集團發行的股權
- 或然對價安排產生的任何資產或負債的公允價值,及
- 該附屬公司任何先前存在的股權的公允價值。

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.2 附屬公司(續)

(a) 業務合併(續)

除少數例外情況外，在業務合併中所收購的可資識別資產及承擔的負債及或然負債初始按其於收購日期的公允價值計量。本集團按個別收購基準確認於已收購實體的任何非控股權益，非控股權益可按公允價值或按非控股權益分佔已收購實體可資識別淨資產的比例計量。

收購相關成本於產生時支銷。

所轉讓對價、於被收購方的任何非控股權益金額及任何先前於被收購方的股權於收購日期的公允價值超逾所收購可資識別淨資產之公允價值的差額乃入賬列作商譽。

或然對價分類為權益或金融負債。分類為金融負債的金額隨後按公允價值重新計量，公允價值變動於綜合收益表確認。分類為權益的金額不再重新計量，且其後續結算於權益內列賬。

倘業務合併分階段進行，則收購方先前持有的被收購方股權於收購日期的賬面值按收購日期的公允價值重新計量；該重新計量產生的任何收益或虧損乃於綜合收益表確認。

(b) 不導致控制權變更的附屬公司擁有權權益變動

本集團視與非控股權益進行不導致失去控制權的交易為與本集團權益擁有人進行的交易。擁有權權益的變動導致於控股權益或非控股權益的賬面值作出調整，以反映彼等於附屬公司的相關權益。非控股權益調整的款額與已付或已收任何對價之間的差額於本公司權益持有人應佔權益確認為獨立儲備。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.2 附屬公司(續)

(c) 導致控制權變更的附屬公司擁有權權益變動

當本集團因失去控制權而不再將附屬公司綜合入賬，於實體的留存權益之賬面價值重新計量至公允價值，該變動於綜合收益表確認。該公允價值就其後聯營公司、合營企業或金融資產的保留權益的入賬而言成為初始賬面值。此外，先前於其他全面收益確認與該實體有關的任何金額按猶如本集團已直接出售有關資產或負債的方式入賬。此舉意味先前在其他全面收益確認的金額按適用國際財務報告會計準則規定／許可重新分類至綜合收益表或轉撥至另一類權益。

2.1.3 聯營公司

聯營公司乃本集團於其中擁有重大影響力而非控制權或共同控制權之實體。本集團以可轉換可贖回優先工具或附帶優先權的普通股／權益之形式於聯營公司的投資分類為按公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產(附註2.1.10)。所有以具重大影響力之普通股形式的投資採用權益法入賬。

使用權益法入賬的投資初始按成本確認，並於其後進行調整，以於綜合收益表或其他儲備確認收購後本集團應佔被投資方的權益變動情況。採用權益法入賬的已收或應收聯營公司股息確認為投資賬面值的扣減額。

收購聯營公司所有權權益後，聯營公司的成本與本集團應佔聯營公司可資識別資產及負債之公允價值淨額之間的任何差額列賬為商譽並將計入投資的賬面值。

當本集團應佔採用權益法列賬的投資之虧損等於或超過其於被投資方的權益(包括任何其他無抵押長期應收款項)，除非其已產生責任或代表被投資方付款，否則本集團不會進一步確認虧損。

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.3 聯營公司(續)

本集團與其聯營公司之間的交易之未實現收益將予以對銷，惟以本集團於該等被投資方的權益為限。除非該項交易提供證據證明轉移資產出現減值，否則未實現虧損亦予以對銷。被投資方之會計政策於有需要時修訂，以確保與本集團所採納之政策一致。

本集團於各報告期末釐定採用權益法列賬之投資是否存在客觀減值證據。一旦存在減值證據，本集團會按投資可收回金額與其賬面值的差額計算減值金額，並於綜合收益表確認有關金額。

若在一家採用權益法列賬的聯營公司中的擁有權權益被減少，但保留重大影響力，則僅一部分之前在其他全面收益／(虧損)中被確認的金額將被重新歸類至綜合收益表或留存收益／(累計虧損)(如適用)。

2.1.4 獨立財務報表

於附屬公司的投資按成本扣除減值入賬。成本包括投資的直接應佔成本。本公司將附屬公司的業績按已收或應收股息入賬。

倘自對附屬公司的投資收取的股息超出該附屬公司於宣派股息期間的全面收益總額，或倘該項投資於獨立財務報表的賬面值超出綜合財務報表所示被投資方的淨資產(包括商譽)的賬面值，則須於收取該股息時對於附屬公司的該等投資進行減值測試。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.5 分部報告

經營分部與呈報予主要經營決策者的內部報告方式一致。主要經營決策者負責資源分配及對經營分部的表現評估，主要為執行董事。倘合併符合國際財務報告準則第8號的核心原則，則兩個或以上經營分部可合併為單一經營分部，包括該等分部有相似的經濟特徵，而且對於產品及服務的性質、生產過程的性質、產品及服務客戶的類型或分類、分銷產品或提供服務的方式和監管環境的性質(如適用)相類似。

2.1.6 外幣兑換與換算

(a) 功能及呈列貨幣

本集團各實體所載於財務報表的項目均按各企業於主要經濟環境營運的貨幣(「**功能貨幣**」)計量。由於本公司的主要業務及交易以美元計值，本公司的功能貨幣為美元。本公司的主要附屬公司於中華人民共和國(「**中國**」)註冊成立，而該等附屬公司視人民幣為其功能貨幣。本集團呈列貨幣為人民幣。

(b) 交易及結餘

外幣交易採用於交易日期的匯率兑換為功能貨幣。結算此等交易產生的匯兑收益或虧損以及將以外幣計值的貨幣資產和負債以期末匯率兑換產生的匯兑收益或虧損通常按淨額基準在綜合收益表內的「其他收益淨額」中確認。

以外幣計值且按公允價值計量之非貨幣性項目，按釐定公允價值當日之匯率兑換。按公允價值列賬的資產及負債之兑換差額呈報為公允價值變動之一部分。

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.6 外幣兑換與換算(續)

(c) 集團公司

本集團採用直接法編製綜合財務報表。境外業務的財務報表(當中沒有惡性通貨膨脹經濟體的貨幣)直接換算為本公司的功能貨幣及綜合財務報表換算為呈列貨幣。兩類換算的方法如下:

- 每份呈報的財務狀況表內的資產和負債按該財務狀況表日期的收市匯率換算
- 每份收益表和全面收益表內的收入和開支按平均匯率換算,除非此匯率並不代表交易日期匯率的累計影響的合理約數;在此情況下,收支項目按交易日期的匯率換算,及
- 所有由此產生的換算差額在其他全面收益中確認。

本公司及中間控股公司的貨幣性項目為應收境外業務的賬款或應付境外業務的賬款。在可以預見的將來,既未打算也不大可能進行結算的項目實質上屬於本公司及中間控股公司境外業務淨投資的一部分,此類貨幣性項目包括長期應收款項或應付款項。於合併報表時,兑換境外實體之任何淨投資所產生的匯兑收益或虧損乃於綜合全面收益表中確認。當境外業務出售時,相關匯兑收益或虧損將重新分類至綜合收益表,作為「其他收益淨額」的一部分。

收購境外業務產生的商譽及公允價值調整視為該境外業務的資產和負債,並按收市匯率換算。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.7 物業、廠房及設備

所有物業、廠房及設備以歷史成本減累計折舊及減值列賬。歷史成本包括收購該等項目直接應佔開支。

僅於與項目有關之未來經濟利益可能流入本集團且該項目成本能可靠計算時，後續成本方予計入資產之賬面值或確認為獨立資產(如適用)。列為獨立資產的任何部分的賬面值於替換時終止確認。所有其他維修及保養費於產生之報告期於綜合收益表扣賬。

折舊以直線法或年數總和法計算，以反映資產未來經濟利益預期消耗模式，於以下估計可使用年限內分攤其扣除殘值後的成本：

- 電子設備 3至5年
- 單車及電單車 2至3年
- 其他 2至47年

租賃物業裝修乃按租賃期或估計可使用年限(以較短者為準)折舊。

資產之殘值及可使用年限於各報告期末審閱及調整(如適用)。

出售之收益或虧損乃於比較所得款項與賬面值後釐定，並在綜合收益表中確認。

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.8 無形資產

(a) 商譽

收購附屬公司所產生之商譽指所轉讓購買對價總額、於被收購方之任何非控股權益金額及任何先前於被收購方之權益於收購日期之公允價值超出已收購可識別淨資產之公允價值之數額。收購附屬公司所產生之商譽已記入無形資產中。商譽不予攤銷，但須每年進行減值測試，或當有事件出現或情況改變顯示可能出現減值時，作出更頻繁的測試，並按成本減減值虧損列賬。出售附屬公司之收益或虧損包括與售出附屬公司有關的商譽賬面值。

就減值測試而言，商譽會分配至現金產生單位。有關分配乃對預期將從商譽產生的業務合併中獲益的現金產生單位或現金產生單位組別作出。現金產生單位或現金產生單位組別於經營分部乃就內部管理目的而於監察商譽的最低層次確認。

(b) 其他無形資產

其他無形資產主要包括產生自業務合併的無形資產(不包括商譽)，以及軟件及其他。彼等最初按成本或公允價值(如適用)進行確認及計量。其他無形資產按下列直線法於其估計可使用年限內攤銷，此反映了無形資產未來經濟利益預期消耗模式。

- 產生自業務合併的其他無形資產 2至25年
- 軟件及其他 1至10年

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.8 無形資產(續)

(c) 研發

研究開支於產生時確認為開支。當符合以下確認標準時，開發項目所產生的成本被資本化為無形資產，包括(a)在技術上完成該軟件以使其可供使用是可行的；(b)管理層有意圖完成並使用或出售該軟件；(c)有能力使用或出售該軟件；(d)可證實該軟件如何產生很有可能出現的未來經濟利益；(e)有足夠的技術、財務和其他資源完成開發並使用或出售該軟件；及(f)該軟件在開發期內應佔的開支能可靠地計量。不符合該等標準的其他開發成本在產生時支銷。截至2025年及2024年12月31日止年度，並無符合該等標準並資本化為無形資產的開發成本。

2.1.9 土地使用權

土地使用權為獲取土地長期權益的預付款，按歷史成本減累計折舊及減值於「物業、廠房及設備」內列賬，且於租賃剩餘期間按直線法折舊。土地使用權主要指中國內地土地的預付租賃款項，租期為40至50年。

2.1.10 金融資產

(a) 分類

本集團將金融資產分為以下計量類別：

- 按攤餘成本計量的金融資產；
- 按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產；或
- 按公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產。

分類視乎實體管理金融資產的業務模式及金融資產的合約現金流量特徵而定。

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.10 金融資產(續)

(a) 分類(續)

業務模式

本集團的業務模式反映本集團如何管理其金融資產以產生現金流量。業務模式決定現金流量是否來自收取合約現金流量、出售金融資產或兩者兼有。

合約現金流量特徵

金融資產合約現金流量特徵是指金融工具合約中協定的反映相關金融資產經濟特徵的現金流量屬性。

- 按攤餘成本計量的金融資產

  倘債務工具同時滿足以下條件且未指定為按公允價值計量且其變動計入當期損益，則分類為按攤餘成本計量的債務工具：(i)持有資產以收取合約現金流量為目的的業務模式管理該資產；(ii)金融資產合約條款於指定日期產生僅為支付本金及未償還本金利息的現金流量。

- 按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產

  按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產包括按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的債務工具以及指定為按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的權益工具。

  倘債務工具同時滿足以下條件，則按公允價值計量且其變動計入其他全面收益：(i)通過同時收取合約現金流量及出售金融資產達成其目的的業務模式內管理該資產；(ii)金融資產合約條款於指定日期產生僅為支付本金及未償還本金利息的現金流量。

  倘權益工具並非持作買賣目的，本集團可能於初始確認時作出不可撤回選擇，將權益工具指定為按公允價值計量且其變動計入其他全面收益。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.10 金融資產(續)

(a) 分類(續)

合約現金流量特徵(續)

- 按公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產

  按公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產包括不符合按攤餘成本計量或按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的條件的債務工具，以及並未指定為按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的權益工具。

  本集團僅於管理金融資產的業務模式變動時重新分類債務工具。

(b) 確認及終止確認

金融資產的常規買賣於買賣日期(即本集團承諾買賣資產的日期)確認。

滿足下列條件之一時，本集團終止確認金融資產：(i)收取該金融資產現金流量的合約權利終止；(ii)收取該金融資產現金流量的合約權利及該金融資產所有權的絕大部分風險及回報已轉移；或(iii)本集團保留收取該金融資產現金流量的合約權利，但在滿足所有現金流量轉移終止確認條件(「過手」要求)的協議下，承擔了向最終收款方支付現金流量的合約義務，並且該金融資產所有權的絕大部分風險及回報已轉移。

倘金融資產的轉移整體滿足終止確認條件，則於綜合收益表或留存收益確認以下兩項金額差額：

– 所轉移金融資產賬面值；及

– 因轉移而收取對價與已直接於權益確認的任何累計損益總和。

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.10 金融資產(續)

(b) 確認及終止確認(續)

倘本集團既無轉移亦無保留所有權的絕大部分風險及回報，並繼續控制所轉讓資產，本集團會繼續按持續參與程度確認資產並確認相關負債。

作為經營一部分，本集團將金融資產證券化，一般透過向特殊目的公司出售有關資產，由其向投資者發行證券。當金融資產證券化符合終止確認條件，有關金融資產整體將獲終止確認，並就本集團已收購未合併的證券化公司權益確認新金融資產或負債。當金融資產證券化不符合終止確認條件，則有關金融資產將不獲終止確認，而第三方支付的對價列賬為金融負債；當金融資產證券化部分符合終止確認條件，所轉移資產賬面值應在終止確認部分與保留部分根據其各自公允價值確認，而終止確認部分賬面值與終止確認部分已付總對價之間的差額應計入綜合收益表。

(c) 計量

初始確認時，本集團按公允價值加(倘屬並非按公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產)收購金融資產直接應佔交易成本計量金融資產。按公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產的交易成本於綜合收益表內支銷。

按公允價值計量的資產的收益或虧損計入綜合收益表或其他全面收益。確定具有內嵌衍生工具的金融資產的現金流是否僅為支付本金和利息時，應整體考慮該等金融資產。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.10 金融資產(續)

(c) 計量(續)

(i) 債務工具

- 攤餘成本：該等金融資產的利息收入按實際利率法確認。終止確認及減值產生的任何損益直接於綜合收益表確認。

- 按公允價值計量且其變動計入其他全面收益：賬面值變動計入其他全面收益，惟減值虧損撥備或撥回、利息收入及匯兑收益或虧損於綜合收益表確認除外。終止確認金融資產時，先前於其他全面收益確認之累計收益或虧損重新分類至綜合收益表並呈列為「其他收益淨額」。該等金融資產的利息收入按實際利率法確認。匯兑收益或虧損於「其他收益淨額」呈列，而減值虧損於綜合收益表內以單獨一個項目呈列。

- 按公允價值計量且其變動計入當期損益：後續按公允價值計量且其變動計入當期損益之債務工具的收益或虧損於綜合收益表確認，並於「其他收益淨額」或「按公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融投資之公允價值變動」內呈列。

(ii) 權益工具

本集團後續按公允價值計量所有權益工具。倘本集團管理層選擇在其他全面收益中呈列權益工具的公允價值變動，則在終止確認金融資產後，該等公允價值變動不會重新分類至綜合收益表。當本集團確立收取股息款項的權利時，權益工具的股息繼續於綜合收益表確認。

按公允價值計量且其變動計入當期損益之金融資產的公允價值變動確認為「按公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融投資之公允價值變動」(如適用)。

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.10 金融資產(續)

(d) 減值

本集團以前瞻性基準評估與按攤餘成本及按公允價值計量且其變動計入其他全面收益入賬的債務工具相關的預期信貸虧損(附註3.1.2)。

2.1.11 存貨

存貨按成本及可變現淨值的較少者列賬。成本主要使用加權平均法釐定。購買存貨的成本於扣除折扣及折讓後釐定。可變現淨值是於一般業務過程中的估計售價減去估計完工成本及銷售所需的估計成本計算。截至2025年12月31日止年度，計入綜合收益表的存貨的金額為人民幣60,256百萬元(2024年：人民幣42,551百萬元)。

2.1.12 借款、應付票據及借款成本

借款及本集團發行的應付票據初始按公允價值扣除產生之交易成本確認，後續按攤餘成本計量。所得款項(經扣除交易成本)與贖回價值之任何差額於合約期內以實際利率法於綜合收益表確認。

可換股債券負債部分之公允價值採用等價之非可換股債券之市場利率釐定。此金額按攤餘成本基準入賬為負債，直至可換股債券因被轉換或到期而消除為止。所得款項餘額分攤至換股權，並於扣除所得稅影響後在其他儲備確認。

除非於報告期末，本集團有權遞延清償負債之期限至報告期後最少12個月，否則借款及應付票據乃分類為流動負債。

將附帶契諾的貸款安排分類為流動或非流動時，會考慮本集團須於報告期末或之前遵守的契諾。本集團於報告期後須遵守的契諾不影響分類。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.12 借款、應付票據及借款成本(續)

收購、興建或生產合資格資產直接應佔的一般及特定借款成本於需要用於完成及籌備資產作其擬定用途或銷售期間時資本化。合資格資產指需一段頗長時間方可投入擬定用途或出售的資產。

在撥作合資格資產支出前，特定借款款項若用作暫時性投資所賺取的投資收入，須從合資格資本化的借款成本扣減。

其他借款成本於產生的期間內支銷。

借款及應付票據於合約列明的責任解除、註銷或屆滿時自綜合財務狀況表終止確認。

2.1.13 即期及遞延所得稅

期內所得稅開支或抵免指即期應課稅收益按各司法權區的適用所得稅率計算的應付稅項，並按因暫時差額及未動用稅項虧損引起的遞延稅項資產及負債的變動進行調整。

(a) 即期所得稅

即期所得稅支出按本公司的附屬公司經營及產生應課稅收益所在國家及地區於報告期末已頒佈或實際頒佈的稅務法例計算。管理層定期就有關稅務法例詮釋評估報稅情況，並於適當時按預期向稅務機關繳付的金額作出撥備。

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.13 即期及遞延所得稅(續)

(b) 遞延所得稅

遞延所得稅以負債法就資產及負債之稅基與其於綜合財務報表之賬面值之間之暫時差額確認。然而，倘遞延稅項負債因商譽的初始確認而產生，則不予確認。倘遞延所得稅乃源自企業合併以外交易初始確認之資產或負債，而在交易時並不影響會計或應課稅溢利或虧損，亦不產生等額的應課稅及可扣減暫時差額，則亦不予入賬處理。遞延所得稅按於報告期末已頒佈或實際頒佈之稅率(及法例)而釐定，並預期於相關遞延所得稅資產變現或遞延所得稅負債清償時採用。

倘若可能有未來應課稅溢利可予以抵銷可動用暫時差額及稅項虧損，則會確認遞延所得稅資產。

本集團須就於附屬公司及聯營公司之投資引致的應課稅暫時差額計提遞延所得稅負債，惟倘可控制撥回暫時差額的時間且暫時差額可能不會於可預見未來撥回的情況除外。一般而言，本集團無法控制聯營公司的暫時差額撥回。僅在訂有協議令本集團能夠控制可預見未來暫時差額的撥回時，方不就附屬公司及聯營公司未分派溢利所產生的應課稅暫時差額確認遞延所得稅負債。

因於附屬公司及聯營公司的投資而產生的可扣減暫時差額，僅會於暫時差額可能在將來撥回且有充足應課稅溢利可用以抵銷暫時差額時，方確認為遞延所得稅資產。

倘有合法可執行權利將即期所得稅資產與即期所得稅負債抵銷，且遞延所得稅資產及負債與同一稅務機關就同一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互相抵銷。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.14 以股份為基礎的支付

本集團運作股份激勵，包括購股權計劃及股份獎勵計劃。本公司於2015年10月6日採納的首次公開發售前僱員股份激勵計劃一直實施至首次公開發售為止，隨後其被本公司於2018年8月30日採納的首次公開發售後購股權計劃以及首次公開發售後股份獎勵計劃取代。本集團於上述計劃下提供權益工具(包括購股權及受限制股份單位)，作為接受僱員及其他符合資格參與者的服務的對價。授出權益工具所換得的服務的公允價值於綜合收益表中確認為開支。總開支須於達致所有指定的歸屬條件的歸屬期間確認。

(a) 購股權

就授出購股權而言，將予列支的總金額乃參考使用柏力克－舒爾斯模型釐定授出的購股權的公允價值：

- 包括任何市場表現條件的影響
- 不包括任何服務或非市場表現條件的影響，及
- 包括任何非歸屬條件的影響

於各期末，本集團根據非市場表現及服務條件修訂其有關預期將予歸屬的購股權數目的估計，並於綜合收益表中確認修訂原有估計的影響(如有)，同時對權益作出相應的調整。

(b) 受限制股份單位

就授出受限制股份單位而言，將予列支的總額乃參考本公司股份於授出日的公允價值釐定。

此外，在某些情況下，僱員可能在授出日之前提供服務，因此授出日公允價值乃為確認於歸屬開始日與授出日之間期間的開支而估計。

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.14 以股份為基礎的支付(續)

(c) 修訂及註銷

本集團可能會修訂已授出股份激勵中的條款及條件。倘修訂致使已授出權益工具之公允價值增加，則將已授出的公允價值增幅計入就於餘下歸屬期內所獲取服務確認的金額的計量中。

於歸屬期註銷或結算的已授出股份激勵被視為加速歸屬。本集團應立即確認原本於餘下歸屬期內所獲取服務確認的金額。

2.1.15 收入確認

收入主要包括配送服務、佣金、在線營銷服務及其他服務及銷售。本集團於承諾貨物或服務的控制權轉移至客戶時確認收入(扣除增值税)。根據合約條款及適用於合約的法律，倘承諾貨物或服務的控制權於一段時間內轉移，則收入於合約期內透過參考履行該等履約義務的進度予以確認。否則，收入於客戶獲得承諾貨物或服務的控制權時於某一時間點予以確認。

在具有多項不同履約義務的安排中，總對價根據各自的單項銷售價格分配至每一項履約義務。本集團一般基於向客戶收取的價格釐定單項銷售價格。當單項履約義務存在多種單項銷售價格時，將考慮相關資料。倘單項銷售價格不能直接觀察，則根據可觀察信息的實用性，按經調整市場評估法或成本加成估計單項銷售價格。

本集團評估本集團是作為主要責任人還是代理人，以釐定將收入及相關成本按總額入賬或作為佣金賺取的淨額入賬。倘本集團於特定貨物或服務轉移至客戶前擁有其控制權，則本集團為主要責任人。一般而言，主要責任人為主要義務人，可自由設定售價，或者承擔存貨風險。否則，本集團為安排其他方所提供貨物或服務的代理人。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.15 收入確認(續)

(a) 有關本集團主要收入類型的會計政策

(i) 配送服務

本集團作為主要責任人向特定商家及交易用戶(統稱「**配送服務客戶**」)提供即時配送服務。配送服務收入在提供即時配送服務時確認,並根據向配送服務客戶收取的費用釐定,扣除任何可能的但並非為本集團換取明確貨品或服務的交易用戶獎勵。

(ii) 佣金

本集團使用資源安排商家或第三方合作夥伴(統稱為「**佣金客戶**」)在本集團線上平台提供指定的商品或服務。向佣金客戶收取的服務費主要按相關交易金額的某個百分比釐定,並於佣金客戶完成向交易用戶提供相關商品或服務時確認為佣金收入。

交易用戶預付款初始於「交易用戶預付款項」入賬並可於取得服務前提取。佣金收入一經確認,將匯予佣金客戶的款項於「應付商家款項」入賬。

(iii) 在線營銷服務

本集團主要於本集團的線上平台或通過第三方營銷聯盟計劃向商家提供各種在線營銷服務,包括但不限於通過基於對若干訊息有效點擊的市場機制向商家收費的績效營銷服務、商家可線上展示推廣訊息的展示營銷服務及根據年度計劃推出的其他增值營銷服務。

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.15 收入確認(續)

(a) 有關本集團主要收入類型的會計政策(續)

(iii) 在線營銷服務(續)

來自基於績效的營銷服務的收入於達成相關指定績效衡量標準時確認。來自基於展示及其他增值營銷服務的收入在合同服務期內按比例確認。本集團於個別安排中為主要責任人時，線上營銷服務收入按總額入賬。

總體而言，商家需就大部分線上營銷服務支付預付款項，有關款項主要於「遞延收入」入賬。

(iv) 其他服務及銷售

本集團於作為主要責任人時按總額及作為代理時按淨額確認其他服務及銷售收入。收入於轉移商品控制權予客戶或提供相關服務時確認。在此過程中，本集團將扣除任何並非為換取明確商品或服務的交易用戶獎勵。其他服務及銷售收入主要包括(i)商品銷售，主要來自小象超市及B2B餐飲供應鏈(「**快驢**」)，(ii)各類業務提供的各類服務，如共享單車、共享電單車、充電寶及小額信貸。

來自小額信貸的收入主要包括來自貸款促成服務及放貸後服務的收入以及利息收入。貸款促成服務及放貸後服務確定為兩項不同的履約義務，總對價根據相關單項銷售價格適當分配。貸款促成服務收入於借款人及放款人訂立貸款合約時確認，而放貸後服務收入則於整段貸款合約期內確認。

利息收入來自本集團提供全部或部分資金的貸款本金，對應收貸款的賬面總值應用實際利率計算。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.15 收入確認(續)

(b) 合約結餘

當合約任一訂約方已履行義務，本集團根據實體履約及客戶付款之間的關係在綜合財務狀況表內列賬該合約為合同資產或合同負債。

合同資產為本集團為交換本集團已轉移至客戶的商品及服務而收取對價的權利。本集團擁有無條件權利收取對價時，倘對價到期應付前僅須時間流逝，則入賬應收款項。本集團的合同資產主要來自貸款促成服務。

倘於本集團將商品或服務轉移至客戶之前，客戶支付對價或本集團對一定數額之對價的權利為無條件，則本集團於支付作出或應收款項入賬之時(以較早者為準)，列賬為合同負債。合同負債乃為本集團就已收客戶對價(或客戶應付之一定數額的對價)向客戶轉移商品或服務的義務。本集團的合同負債主要來自於在線營銷服務及訂閱服務，該合同負債已入賬為遞延收入。

合同成本包括取得合同的額外成本及履行客戶合同的成本。合同成本採用與確認相關收入之模式一致的方法攤銷。

(c) 向交易用戶提供的激勵

於向會計角度被視為客戶的交易用戶提供激勵時，倘激勵並非為本集團換取明確的商品或服務，或換取商品或服務的公允價值無法合理估計時，激勵作為收入扣減入賬。否則，即使沒有任何明確的合約義務代表客戶(大多數情況下為商家)激勵交易用戶，本集團仍會進一步評估不同激勵計劃的不同特徵，以釐定激勵是否表示代表客戶對交易用戶的隱含義務。倘若如此，則將作為收入扣減入賬，否則則於「銷售及營銷開支」入賬。

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.15 收入確認(續)

(d) 可行權宜方法及豁免

分配至未履行或部分未履行的履約義務的交易價尚未披露，因為本集團絕大部分客戶合約的期限均為一年或更短。

2.1.16 利息收入

利息收入透過將實際利率應用於金融資產(隨後發生信貸減值的金融資產除外)的賬面總值予以計算。對於發生信貸減值的金融資產，實際利率應用於該等金融資產經扣除虧損撥備的賬面淨值。

倘利息收入賺取自持作現金管理目的的金融資產，則該類收入呈列為財務收入。倘利息收入賺取自為小額信貸業務持有的應收貸款，則該類收入呈列為利息收入(附註2.1.15(a)(iv))。理財投資產生的利息收入計入「其他收益淨額」。

2.1.17 土地使用權以外的租賃

本集團租賃土地使用權(附註2.1.9)、各類辦公室及其他。土地使用權以外的租賃合約通常為1個月至10年的固定期限，並可能有續租選擇權。租賃協議並無施加任何契諾，惟租賃資產的擔保權益由出租人持有除外。土地使用權以外的租賃資產不得用作借款的擔保品。

土地使用權以外的租賃於租賃資產可供本集團使用之日確認為使用權資產及相應負債。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.17 土地使用權以外的租賃(續)

(a) 租賃負債

租賃負債包括以下租賃付款的淨現值：

- 固定付款(包括實質固定付款)，及
- 終止租賃的罰款付款，倘租賃條款反映本集團行使該選擇。

根據若干合理延期選擇作出的租賃付款亦包含於租賃負債計量中。

租賃付款採用租賃所隱含的利率予以貼現。倘無法輕易釐定該利率(為本集團租賃的一般情況)，則使用承租人的增量借款利率，即個別承租人在類似經濟環境中按類似條款、擔保及條件借入獲得與使用權資產具有類似價值資產所需資金所必須支付的利率。

為釐定增量借款利率，本集團：

- (在可行情況下)使用個別承租人最近獲得的第三方融資為出發點作出調整，以反映自獲得第三方融資以來融資條件的變動；
- 使用累加法，就本集團所持有租賃的信貸風險(並無第三方融資)調整無風險利率；及
- 對租賃作出特定調整，如年限、國家、貨幣及擔保。

租賃付款乃分配至租賃負債及財務成本。財務成本於租期內自綜合收益表扣除，以計算出各期間租賃付款餘額的固定週期利率。

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.17 土地使用權以外的租賃(續)

(b) 使用權資產

使用權資產按成本計量，包括以下各項：

- 租賃負債的初始計量金額；
- 於開始日期或之前所作的任何租賃付款；
- 任何初始直接成本；及
- 修復成本。

使用權資產通常按使用權資產可使用年限及租期(以較短者為準)以直線法折舊。倘本集團合理確定行使購買選擇權，則使用權資產於相關資產的可使用年限內予以折舊。

使用權資產在本集團的綜合財務狀況表中列作「物業、廠房及設備」。

與該等低價值資產租賃相關的付款按直線基準於綜合收益表確認為開支。低價值資產包括小型設備。不以指數或費率為基準的可變租賃付款於出現發生付款的觸發條件時計入綜合收益表。

2.1.18 衍生工具及對沖活動

(a) 初始確認及後續計量

衍生工具按訂立衍生工具合約當日的公允價值初始確認，其後按於各報告期末的公允價值重新計量。公允價值後續變動的會計處理視乎該衍生工具是否被指定為對沖工具，倘被指定為對沖工具，則視乎被對沖項目的性質。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.18 衍生工具及對沖活動(續)

(a) 初始確認及後續計量(續)

於公允價值為正數時，該等衍生工具入賬列為金融資產，於公允價值為負數時，則列為金融負債，均於綜合財務報表確認(附註3.1.1(a))。除非被對沖項目的剩餘期限少於12個月，否則對沖衍生工具的全部公允價值分類為非流動資產或負債。交易性衍生工具分類為流動資產或負債。

(b) 淨投資對沖

本集團指定若干衍生工具對沖境外業務淨投資(「**淨投資對沖**」)。於對沖關係開始時，本集團記錄對沖工具與被對沖項目之間的經濟關係，包括對沖工具現金流量的變動預期是否會抵銷被對沖項目的現金流量變動，及其進行對沖交易的風險管理目標及策略。被指定對沖關係的衍生金融工具的公允價值於附註3.1.1(a)披露。股東權益內對沖儲備的變動載於附註27。

任何與有效對沖部分有關的對沖工具收益或損失於其他全面收益確認，直至處置境外業務，屆時累計金額自權益重新分類至綜合收益表。與無效部分有關的收益或虧損即時於綜合收益表「其他收益淨額」內確認。

衍生金融工具的遠期外匯風險計入對沖指定範圍內，而外幣基差不包括在對沖指定範圍及對沖有效性評估內。外幣基差採用對沖成本法。與對沖期間被對沖項目有關的外幣基差變動於其他全面收益內確認為對沖儲備成本累計於權益中。指定當日的外幣基差於對沖關係期間內按系統及合理基準攤銷。於各報告期間，攤銷金額從權益的單獨組成部分重新分類至綜合收益表。

2 會計政策概要(續)

2.2 其他會計政策概要

2.2.1 合營安排

本集團已將國際財務報告準則第11號應用於所有合營安排。根據國際財務報告準則第11號，將合營安排的投資分類為共同經營或合營企業，視乎每個投資者的合同權益及義務而定，而非合營安排的法律結構。本集團僅有合營企業。誠如附註2.1.3所述，於合營企業的權益採用權益法入賬。

2.2.2 股份獎勵計劃所持股份

本公司轉移至股份計劃信託的股份面值列示為「股份獎勵計劃所持股份」。

當股份計劃信託在歸屬時將本公司股份轉移予獲獎勵人時，歸屬的已授出股份相關面值貸記「股份獎勵計劃所持股份」，且相關以股份為基礎的支付(權益結算部分)自「其他儲備」轉移至「股份溢價」。

2.2.3 非金融資產(商譽除外)之減值

除附註2.1.8(a)所述的商譽外，其他非金融資產於發生事件或情況有變顯示賬面值未必能收回時進行減值測試。資產賬面值超過可收回金額之金額確認減值虧損。可收回金額為資產公允價值減銷售成本與使用價值之較高者。就評估減值而言，資產按擁有可獨立識別現金流入(基本獨立於其他資產或資產組別之現金流入)之最低水平(現金產生單位)進行分組。減值後之非金融資產(商譽除外)於各報告期末檢討減值撥回之可能性。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2 會計政策概要(續)

2.2 其他會計政策概要(續)

2.2.4 貿易及其他應收款項

貿易應收款項乃就日常業務過程中提供的商品及服務應收客戶的款項。

貿易及其他應收款項通常於1年內到期結算，故全部分類為流動資產。

貿易應收款項初始按可無條件獲得的對價金額確認，但當其包含重大融資成分時，按公允價值確認。其他應收款項初始按公允價值確認。貿易及其他應收款項後續按實際利率法以攤餘成本扣除減值撥備計量。

2.2.5 現金及現金等價物及受限制現金

現金及現金等價物包括庫存現金及銀行存款、初始期限為三個月以內的定期存款、就提供服務及銷售貨物由其他金融機構管理的賬戶內的若干現金金額。

限制提取或使用或抵押作擔保的現金於綜合財務狀況表內單獨列報，並不納入綜合現金流量表的現金及現金等價物總額。

根據相關用戶協議本集團作為託管人，未將根據用戶委託存放於中國內地銀行的現金款項確認在綜合財務狀況表中。

2.2.6 股本

普通股分類為權益。與發行新股份或購股權直接有關之增量成本已於權益中列為所得款項之扣減。

2.2.7 購回股份

於本集團購回本公司普通股時，所支付的對價(包括任何直接可歸屬的增量成本)作為庫存股份從本公司權益持有人應佔權益中扣除，直至普通股被註銷或重新發行。

2 會計政策概要(續)

2.2 其他會計政策概要(續)

2.2.8 貿易及其他應付款項

貿易及其他應付款項指財務年度結束前本集團獲提供未付款商品及服務的負債。貿易及其他應付款項呈列為流動負債，除非付款於報告期末後12個月內未到期。該等款項初始按公允價值確認及後續按攤餘成本使用實際利率法計量。

2.2.9 按公允價值計量且其變動計入當期損益的金融負債

本集團不可撤銷地指定金融負債為按公允價值計量且其變動計入當期損益的金融負債，倘此舉可在初始確認時提供更多相關資料，原因為以下其中一項：

(a) 該指定可以消除或明顯減少由於資產或負債的計量或確認基礎不同所導致的相關收益或虧損在計量或確認方面不一致(有時稱為「**會計錯配**」)的情況；或

(b) 根據正式書面文件載明的風險管理或投資策略，以公允價值為基礎對金融負債組合或金融資產和金融負債組合進行管理及表現評估，且與該等組合有關的資料在集團內部以此為基礎向本集團的關鍵管理人員報告。

2.2.10 僱員福利

(a) 僱員應享假期

僱員應享年假於僱員累積假期時確認，並於直至報告期末按僱員提供服務所得年假之估計負債予以撥備。僱員應享之病假及產假於放假時方予確認。

(b) 退休金義務及其他社會福利

本集團按月向相關政府部門組織的各種界定供款計劃供款。本集團有關該等計劃的負債僅限於各期間應付的供款。本集團向該等計劃所作的供款於發生時確認為開支。該等計劃資產由政府部門持有及管理，並與本集團的資產分開。於報告期內，本集團未使用沒收的供款來降低現有供款水平。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2 會計政策概要(續)

2.2 其他會計政策概要(續)

2.2.10 僱員福利(續)

(c) 花紅計劃

本集團若因僱員提供服務而有支付花紅之現時法定或推定責任，並能可靠估計有關金額，則估計花紅成本確認為負債。花紅負債預期於1年內結清，並按結算時預期支付的金額計量。

2.2.11 撥備

本集團若因過往事件而承擔現時的法定或推定義務，且履行該義務很可能需要資源流出，而且能可靠估計有關金額，則確認撥備。並無就未來經營虧損確認撥備。

倘存在多項類似義務，則其導致資源流出以履行義務之可能性將於考慮義務整體類別後確定。即使同類別義務中任何一項可能流出資源之機會甚微，仍會確認撥備。

撥備按管理層就於報告期末履行當前義務所需支出的最佳估計現值計量。釐定現值所用的貼現率為反映當前市場對貨幣時間價值之評估以及義務特有風險之稅前利率。因時間流逝而導致撥備增加之數額將確認為利息開支。

2.2.12 股息收入

當收到或無條件收款的權利確定後，即確認股息收入。

2.2.13 股息分配

本公司股東的股息分配於本公司股東或董事(倘適用)批准的期間內於本集團的綜合財務報表中確認為負債。

2 會計政策概要(續)

2.2 其他會計政策概要(續)

2.2.14 政府補助

政府補助在有合理保證能夠收到且本集團將遵守所有附帶條件的情況下按其公允價值確認。在此情況下，補助被確認為收益或與其旨在補償的相關成本相匹配。

3 財務風險管理

本集團的業務使其面臨多種財務風險：市場風險(包括外匯風險、現金流量及公允價值利率風險及價格風險)、信貸風險及流動資金風險。本集團的整體風險管理計劃著重於金融市場的不可預測性，並力求盡量降低對本集團財務表現的潛在不利影響。風險管理由本集團高級管理層執行。

3.1 財務風險因素

3.1.1 市場風險

(a) 外匯風險

外匯風險產生自未來商業交易或已確認資產及負債以非本集團實體功能貨幣的貨幣計值或源於若干境外業務淨投資。本公司的功能貨幣為美元，而其在不同國家及地區營運的附屬公司的功能貨幣主要為其當地法定貨幣。

本集團通過定期審查本集團的外匯風險敞口淨額來管理其外匯風險，並盡可能通過自然對沖將該等風險降至最低。本集團主要在中國運營，大部分交易以人民幣結算。管理層認為業務並不面臨任何重大外匯風險，因為本集團並無重大金融資產或負債是以本集團實體各自功能貨幣以外的貨幣計值。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

3 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

3.1.1 市場風險(續)

(a) 外匯風險(續)

為更好地管理位於中國的若干主要境外業務淨投資的外匯風險，本集團訂立固定對固定交叉貨幣利率掉期合約(「**掉期合約**」)，以人民幣買入美元，並採用對沖會計處理。由於淨投資的換算風險將通過掉期合約的遠期外匯風險予以緩解，故被對沖項目與對沖工具之間存在經濟關係。本集團並未對其100%境外業務淨投資進行對沖，因此，被對沖項目被認定為不超過掉期合約的名義本金及利息金額的境外業務未償還淨投資的一部分。

除非情況發生變化影響境外業務，使對沖工具的關鍵條款不再與被對沖項目完全匹配，否則預期不會出現無效性，本集團使用假設衍生工具法來評估有效性。2025年與掉期合約有關的對沖無效性可以忽略不計。

外匯相關對沖工具對本集團財務狀況及表現的影響如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
計入其他非流動負債的賬面值	**530,735**	–
計入預付款項、按金及其他資產非流動部分的賬面值(附註22)	**–**	420,579
名義金額	**27,010,119**	17,645,090
到期日	**2028年4月2日至2032年11月5日**	2028年4月2日、2029年10月2日
對沖比率	**1:1**	1:1
年內於其他全面收益確認的對沖工具遠期外匯匯率公允價值變動(附註27)	**(1,497,573)**	228,087
年內用於釐定對沖有效性的被對沖項目價值變動	**1,497,573**	(228,087)
未到期對沖工具的加權平均對沖外匯匯率(包括遠期點)	**人民幣7.0645元：1.0000美元**	人民幣7.0580元：1.0000美元

截至2025年12月31日，本集團認為人民幣與美元之外的貨幣間匯率的任何合理變動不會導致本集團的業績發生重大變化。因此，並未就有關外匯風險載列敏感性分析。

3 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

3.1.1 市場風險(續)

(b) 現金流量及公允價值利率風險

本集團的收益及經營現金流量幾乎不受市場利率變動的影響，且本集團並無任何重大計息資產，惟現金及現金等價物、受限制現金、應收貸款及按攤餘成本計量的理財投資除外，有關詳情已在附註25、附註22(a)及附註21中披露。

本集團亦面臨來自借款及應付票據利率變動的風險，有關詳情已在附註31及附註32中披露。按浮動利率計息的借款及應付票據使本集團面臨現金流量利率風險，而按固定利率計息的借款及應付票據使本集團面臨公允價值利率風險。

截至2025年12月31日，本集團應付票據按固定利率計息，及本集團借款部分按浮動利率計息，浮動利率根據貸款市場報價利率(「**貸款市場報價利率**」)向下調整而定。

(c) 價格風險

本集團面臨與按公允價值計量金融資產有關的價格風險。本集團不存在商品價格風險。為管理金融資產產生的價格風險，本集團分散投資組合。每項投資均由高級管理層根據具體情況進行管理。敏感性分析由管理層執行(附註3.3.4)。

3.1.2 信貸風險

本集團面臨與若干金融及合同資產有關的信貸風險，其中賬面值為本集團所面臨的最大信貸風險。信貸風險產生的預期信貸虧損於綜合收益表內呈列為「金融及合同資產減值虧損撥備淨額」。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

3 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

3.1.2 信貸風險(續)

(a) 現金及現金等價物、受限制現金及理財投資

為管理現金及現金等價物、受限制現金及理財投資的信貨風險，本集團僅與國有或知名的金融機構進行交易。該等機構近期並無任何違約記錄。該等工具被視為信貸風險低且對手方具備短期內履行其合約現金流量義務的充裕實力。已識別信貸虧損並不重大。

(b) 貿易應收款項及合同資產

為管理貿易應收款項及合同資產產生的信貸風險，本集團制定政策確保向具有良好信貸記錄的對手方提供優惠信貸條款，且管理層會對對手方進行持續的信貸評估。授予客戶的信用期通常不超過180天，在考慮彼等的財務狀況、過往經驗及其他因素下。

合同資產與未出賬的進展中的工作有關，且與同類合約的貿易應收款項具有實質上相同的風險特徵。為計量預期信貸虧損，貿易應收款項及合同資產已根據相同的信貸風險特徵及逾期天數進行分組。

本集團應用國際財務報告準則第9號的簡化方法計量預期信貸虧損，並就所有貿易應收款項及合同資產應用生命週期預期虧損撥備。預期虧損率基於36個月期間內或對新業務而言足夠的信用週期內的銷售額的支付情況以及該期間發生的相應歷史信貸虧損。本集團已將城鎮居民人均可支配收入及國內消費品零售總額確定為最相關的因素，並基於該等因素的預期變化相應地調整歷史虧損率，以反映影響客戶結算金融資產能力的當前及前瞻性宏觀經濟因素資料。

當不存在可收回的合理預期時，本集團會核銷貿易應收款項，指標包括債務人無法與本集團達成還款計劃及無法於竭盡所能後作出合約付款。之前核銷的金額後續收回記入同一行項目內。貿易應收款項減值撥備詳情披露於附註24。

3 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

3.1.2 信貸風險(續)

(c) 應收貸款

為管理應收貸款產生的信貸風險，本集團實行標準化信貸管理程序。對於審批前調查，本集團透過其平台及系統利用大數據技術來優化審核流程，包括信用分析、評估借款人借款的可收回性、監察商家的現金流量狀況以及不當行為與欺詐活動的可能性。就信用審查管理而言，本集團已制定具體的政策與程序以評估所提供貸款。就後續監察而言，本集團監察每個借款人的現金流量及經營狀況。貸款一旦發出，本集團即通過欺詐檢查模型對所有借款人進行評估，以防止欺詐行為。就貸後監管而言，本集團透過定期監察建立了風險監控預警系統。為風險管理目的而進行的信貸風險估計非常複雜，需要使用模型，因為風險隨市場狀況、預期現金流量和時間流逝的變化而變化。評估資產組合的信貸風險包括進一步評估發生違約的可能性及違約情況下的相關虧損比率。本集團採用違約概率、違約敞口及違約損失率計量信貸風險，與根據國際財務報告準則第9號計量預期信貸虧損所用一般方法一致。

(i) 應收貸款的預期信貸虧損模型：

應收貸款減值通過參考了自初始確認以來信貸質量變化的「三階段」模型來計提。

- 於初始確認時信貸並無減值的應收貸款分類為「第一階段」且本集團持續監控其信貸風險。預期信貸虧損以12個月計量。
- 倘初始確認後發現信貸風險大幅增加(定義見下文)，應收貸款移至「第二階段」，惟尚不視為信貸減值。預期信貸虧損以整個存續期計量。
- 倘應收貸款發生信貸減值(定義見下文)，應收貸款移至「第三階段」。預期信貸虧損以整個存續期計量。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

3 財務風險管理*(續)*

3.1 財務風險因素*(續)*

3.1.2 信貸風險(續)

(c) 應收貸款(續)

(i) 應收貸款的預期信貸虧損模型:(續)

- 第一階段及第二階段的利息收入按賬面總值(並無扣除虧損撥備)計量。倘於第三階段,本集團須於後續報告期採用實際利率法按應收貸款的攤餘成本(賬面總值扣除虧損撥備),而非賬面總值,計量利息收入。

本集團在處理準則要求時採用的主要判斷及假設論述如下:

- 信貸風險大幅增加

  本集團認為,倘借款人合約付款逾期超過1天,應收貸款的信貸風險大幅增加。

- 違約及信貸減值資產的定義

  倘借款人合約付款逾期超過90天,則本集團將金融工具定義為違約及信貸減值。此舉適用於本集團所持所有應收貸款。

- 計量預期信貸虧損 — 有關輸入數據、假設和估算技術的說明

  預期信貸虧損按12個月或整個存續期計量,惟視乎初始確認後信貸風險有否大幅增加或資產是否被視為發生信貸減值而定。預期信貸虧損是違約概率、違約敞口及違約損失率的貼現乘積。

  透過預測未來每個月和每個組合的違約概率、違約敞口及違約損失率及將該三個組成部分相乘釐定預期信貸虧損。此舉可有效計算未來每個月的預期信貸虧損,屆時折讓至報告期末並匯總。計算預期信貸虧損使用的貼現率為原始實際利率或近似值。

3 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

3.1.2 信貸風險(續)

(c) 應收貸款(續)

(i) 應收貸款的預期信貸虧損模型:(續)

- 預期信貸虧損模型涉及前瞻性信息

  預期信貸虧損計算涉及前瞻性信息。本集團進行歷史分析,將城鎮居民人均可支配收入確定為影響信貸風險及預期信貸虧損的重要經濟變量。

  一如任何經濟預測,預測及發生的可能性亦有很大程度的內在不確定因素,因此實際結果可能與預測結果大相逕庭。本集團認為該等預測是對可能結果的最佳估計,並分析了本集團不同組合內的非線性及不對稱性,以確定所選情景可恰當反映可能情景的範圍。

- 按組合方式計量虧損的工具分組

  對於按組合方式建模的預期信貸虧損撥備,基於共同風險特徵進行風險分組,使組內風險敞口性質相同。

(ii) 虧損撥備

報告期內確認的虧損撥備受以下多項因素影響:

- 報告期內應收貸款的信貸風險大幅增加(或減少)令第一階段、第二階段或第三階段間發生轉移,繼而12個月的預期信貸虧損上升為生命週期的預期信貸虧損(或反之);

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

3 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

3.1.2 信貸風險(續)

(c) 應收貸款(續)

(ii) 虧損撥備(續)

- 就報告期內確認的新金融工具計提虧損撥備增加及因報告期內應收貸款終止確認而減少;
- 終止確認的應收貸款及與報告期內已核銷資產相關的虧損撥備核銷,以及後續收回;及
- 報告期內計算預期信貸虧損的輸入數據、假設和估算技術的變動。

應收貸款的賬面總值闡釋了賬面總值對上文所述虧損撥備變動的重要影響:

	第一階段 12個月預期 信貸虧損 人民幣千元	第二階段 生命週期預期 信貸虧損 人民幣千元	第三階段 生命週期預期 信貸虧損 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2025年1月1日的賬面總值	**9,721,105**	**93,717**	**57,315**	**9,872,137**
轉移:				
第一階段轉移至第二階段	(255,190)	255,190	–	–
第一階段轉移至第三階段	(400,443)	–	400,443	–
第二階段轉移至第一階段	136	(136)	–	–
第二階段轉移至第三階段	–	(98,742)	98,742	–
增加/(減少)淨額	10,106,885	(18,913)	(76,802)	10,011,170
核銷	–	–	(457,495)	(457,495)
核銷後收回	–	–	73,727	73,727
截至2025年12月31日的賬面總值	**19,172,493**	**231,116**	**95,930**	**19,499,539**

3 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

3.1.2 信貸風險(續)

(c) 應收貸款(續)

(ii) 虧損撥備(續)

	第一階段 12個月預期 信貸虧損 人民幣千元	第二階段 生命週期預期 信貸虧損 人民幣千元	第三階段 生命週期預期 信貸虧損 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2024年1月1日的賬面總值	8,372,567	49,109	17,698	8,439,374
轉移：				
第一階段轉移至第二階段	(183,141)	183,141	–	–
第一階段轉移至第三階段	(420,861)	–	420,861	–
第二階段轉移至第一階段	235	(235)	–	–
第二階段轉移至第三階段	–	(223,944)	223,944	–
增加／(減少)淨額	1,952,305	85,646	(20,335)	2,017,616
核銷	–	–	(650,485)	(650,485)
核銷後收回	–	–	65,632	65,632
截至2024年12月31日的賬面總值	9,721,105	93,717	57,315	9,872,137

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

3 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

3.1.2 信貸風險(續)

(c) 應收貸款(續)

(ii) 虧損撥備(續)

下表説明由於該等因素報告期初至期末應收貸款虧損撥備的變動：

	第一階段 12個月預期 信貸虧損 人民幣千元	第二階段 生命週期預期 信貸虧損 人民幣千元	第三階段 生命週期預期 信貸虧損 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2025年1月1日的虧損撥備	(334,637)	(51,336)	(31,329)	(417,302)
轉移：				
第一階段轉移至第二階段	6,941	(126,141)	–	(119,200)
第一階段轉移至第三階段	10,892	–	(208,571)	(197,679)
第二階段轉移至第一階段	(4)	67	–	63
第二階段轉移至第三階段	–	48,808	(51,430)	(2,622)
(增加)／減少淨額	(274,907)	9,349	40,001	(225,557)
核銷	–	–	457,495	457,495
核銷後收回	–	–	(73,727)	(73,727)
預期信貸虧損計量變動	209,099	17,386	(179,930)	46,555
截至2025年12月31日的虧損撥備	(382,616)	(101,867)	(47,491)	(531,974)

3 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

3.1.2 信貸風險(續)

(c) 應收貸款(續)

(ii) 虧損撥備(續)

	第一階段 12個月預期 信貸虧損 人民幣千元	第二階段 生命週期預期 信貸虧損 人民幣千元	第三階段 生命週期預期 信貸虧損 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2024年1月1日的虧損撥備	(275,143)	(103,043)	(54,066)	(432,252)
轉移：				
第一階段轉移至第二階段	6,161	(116,518)	–	(110,357)
第一階段轉移至第三階段	14,159	–	(288,309)	(274,150)
第二階段轉移至第一階段	(8)	150	–	142
第二階段轉移至第三階段	–	142,476	(153,412)	(10,936)
(增加)／減少淨額	(65,682)	4,734	46,784	(14,164)
核銷	–	–	650,485	650,485
核銷後收回	–	–	(65,632)	(65,632)
預期信貸虧損計量變動	(14,124)	20,865	(167,179)	(160,438)
截至2024年12月31日的虧損撥備	(334,637)	(51,336)	(31,329)	(417,302)

(iii) 核銷政策

當本集團竭盡所能收回貸款卻認為合理預期無法收回時，將全部或部分核銷應收貸款。顯示貸款合理預期無法收回的跡象包括停止採取執法行動。

本集團或會核銷仍在採取執法行動的應收貸款。

(iv) 修訂

為最大可能收回貸款，本集團很少因商業再磋商或不良貸款而修訂向客戶訂明的貸款條款。本集團認為有關修訂的影響並不重大。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

3 財務風險管理*(續)*

3.1 財務風險因素*(續)*

3.1.3 流動資金風險

本集團旨在維持充足的現金及現金等價物。由於相關業務不斷變化，本集團的政策是定期監察流動資金風險，維持充足的現金及現金等價物或調整融資安排以滿足本集團的流動資金需求。

本集團根據各報告期末至合約到期日之剩餘年限將其非衍生金融負債分為相關到期組別進行分析。表內披露的金額為合約未貼現現金流量。

	不足一年 人民幣千元	一至兩年 人民幣千元	兩至五年 人民幣千元	五年以上 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2025年12月31日					
貿易應付款項	**34,571,567**	**–**	**–**	**–**	**34,571,567**
應付商家款項	**29,197,500**	**–**	**–**	**–**	**29,197,500**
交易用戶預付款項	**12,031,200**	**–**	**–**	**–**	**12,031,200**
其他應付款項及應計費用（不包括非金融負債項目）	**14,036,248**	**–**	**–**	**–**	**14,036,248**
借款	**3,975,886**	**673,842**	**17,696,586**	**1,625,273**	**23,971,587**
應付票據	**12,555,756**	**2,087,139**	**32,744,607**	**21,667,972**	**69,055,474**
租賃負債	**2,860,453**	**1,462,642**	**2,008,972**	**268,497**	**6,600,564**
	109,228,610	**4,223,623**	**52,450,165**	**23,561,742**	**189,464,140**

	不足一年 人民幣千元	一至兩年 人民幣千元	兩至五年 人民幣千元	五年以上 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2024年12月31日					
貿易應付款項	25,193,149	–	–	–	25,193,149
應付商家款項	25,131,850	–	–	–	25,131,850
交易用戶預付款項	11,147,206	–	–	–	11,147,206
其他應付款項及應計費用（不包括非金融負債項目）	12,458,322	–	–	–	12,458,322
借款	35,865	37,411	363,358	1,017,563	1,454,197
應付票據	17,596,712	12,217,965	21,021,157	9,415,936	60,251,770
租賃負債	2,771,887	1,679,424	1,562,094	28,120	6,041,525
	94,334,991	13,934,800	22,946,609	10,461,619	141,678,019

3 財務風險管理(續)

3.2 資本管理

本集團的資本管理目標是：

- 保障本集團持續經營的能力，從而持續為股東提供回報及使其他利益相關者受益；及
- 維持最佳資本架構以降低資本成本。

為了維持或調整資本架構，本集團可能會調整支付予股東的股息金額、歸還資本予股東、發行新股或出售資產以減少債務。

本集團通過定期審核資本架構監控資本(包括股本、股份溢價、庫存股份及股份獎勵計劃所持股份)。作為此審核的一部分，本集團考慮資本成本及與已發行股本相關的風險。本公司董事認為，本集團的資本風險較低。

3.3 公允價值估計

3.3.1 公允價值層級

本節解釋在釐定綜合財務報表中以公允價值確認及計量的金融工具的公允價值時作出的判斷和估計。為指示確定公允價值所用輸入數據的可靠性，本集團根據會計準則將其金融工具分為三個層級。

本集團按計量公允價值所用估值技術之輸入數據的層級分析以公允價值列賬的金融工具。有關輸入數據在公允價值層級中分類為三級，具體如下：

- 第一級：相同資產或負債的活躍市場未經調整報價
- 第二級：除第一級包括的報價外，就資產或負債而言直接(即價格)或間接(即源自價格)可觀察的輸入數據
- 第三級：並非基於可觀察市場數據的有關資產或負債的輸入數據(即不可觀察輸入數據)

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

3 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

3.3.1 公允價值層級(續)

下表列示截至2025年及2024年12月31日本集團按公允價值計量的資產及負債。

	第一級 人民幣千元	第二級 人民幣千元	第三級 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2025年12月31日				
金融資產				
按公允價值計量且其變動計入當期損益的理財投資(附註21)	–	13,516,686	36,504,478	50,021,164
按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的理財投資(附註21)	–	1,525,234	7,519,159	9,044,393
按公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融投資(附註19)	–	–	24,120,259	24,120,259
按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的其他金融投資(附註20)	1,918,538*	–	1,267,264	3,185,802
按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的應收貸款(附註22(a))	–	–	9,643,312	9,643,312
	1,918,538	15,041,920	79,054,472	96,014,930
金融負債				
衍生金融工具(附註3.1.1(a))	–	530,735	–	530,735

3 財務風險管理*(續)*

3.3 公允價值估計*(續)*

3.3.1 公允價值層級(續)

	第一級 人民幣千元	第二級 人民幣千元	第三級 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2024年12月31日				
金融資產				
按公允價值計量且其變動計入當期損益的理財投資(附註21)	–	10,381,301	74,372,084	84,753,385
按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的理財投資(附註21)	–	3,346,369	9,555,055	12,901,424
按公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融投資(附註19)	–	–	17,776,330	17,776,330
按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的其他金融投資(附註20)	2,195,341*	–	1,537,000	3,732,341
按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的應收貸款(附註22(a))	–	–	8,959,554	8,959,554
衍生金融工具(附註22)	–	420,579	–	420,579
	2,195,341	14,148,249	112,200,023	128,543,613

* 其為具有可觀察報價的上市實體投資。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

3 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

3.3.2 用於釐定公允價值的估值技術

未在活躍市場交易的金融工具的公允價值採用估值技術釐定。該等估值技術在可獲得的情況下最大限度地使用可觀察市場數據，並盡可能少地依賴實體的特定估計。倘評估金融工具的公允價值所需的所有重大輸入數據均為可觀察輸入數據，則該工具包含在第二級。

倘一項或多項重要輸入數據並非基於可觀察市場數據，則該工具包含在第三級。

用於對第二級及第三級金融工具進行估值的具體估值技術包括：

- 使用類似工具的市場報價或代理商報價；
- 貼現現金流量模型採用收益率曲線的可觀察輸入數據或主要包括預期未來現金流量及貼現率的假設的不可觀察輸入數據；
- 最新一輪融資，即先前交易價格或第三方定價信息；及
- 可觀察及不可觀察輸入數據的組合，包括無風險利率、預期波幅、缺乏市場流通性的貼現、市場倍數等。

截至2025年12月31日止年度，使用的估值技術並無任何變動。

所有產生的公允價值估計均包含於第二級及第三級。

3 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

3.3.3 使用重大不可觀察輸入數據的公允價值計量(第三級)

下表呈列第三級項目的變動,其使用重大不可觀察輸入數據釐定其截至2025年及2024年12月31日止年度的公允價值。本集團釐定公允價值層級的轉移被視為已於導致轉移的事項或情況變動當日發生。

	按公允價值計量且其變動計入當期損益的理財投資 人民幣千元	按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的理財投資 人民幣千元	按公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融投資 人民幣千元	按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的其他金融投資 人民幣千元	按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的應收貸款 人民幣千元
截至2025年1月1日	74,372,084	9,555,055	17,776,330	1,537,000	8,959,554
添置	55,311,946	4,200,000	3,887,101	21,811	199,435,255
扣減	(93,820,185)	(6,396,759)	(299,973)	–	(198,748,770)
轉移淨額	–	–	697,105	–	–
公允價值變動	931,829	208,565	2,393,393	(291,547)	(2,727)
貨幣換算差額	(291,196)	(47,702)	(333,697)	–	–
截至2025年12月31日	36,504,478	7,519,159	24,120,259	1,267,264	9,643,312
年內未實現收益/(虧損)淨額	112,366	161,030	2,284,331	(291,547)	(2,727)

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

3 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

3.3.3 使用重大不可觀察輸入數據的公允價值計量(第三級)(續)

	按公允價值計量且其變動計入當期損益的理財投資 人民幣千元	按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的理財投資 人民幣千元	按公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融投資 人民幣千元	按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的其他金融投資 人民幣千元	按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的應收貸款 人民幣千元	按公允價值計量且其變動計入當期損益的金融負債 人民幣千元
截至2024年1月1日	91,193,316	12,630,261	18,481,104	1,413,000	7,798,413	378,720
添置	195,900,377	6,210,000	2,720,798	124,000	150,766,558	280,670
扣減	(215,936,898)	(9,687,052)	(2,856,094)	(224,157)	(149,664,259)	(659,390)
轉移淨額	–	–	(901,763)	40,197	–	–
公允價值變動	2,713,193	321,889	140,921	169,601	58,842	–
貨幣換算差額	502,096	79,957	191,364	14,359	–	–
截至2024年12月31日	74,372,084	9,555,055	17,776,330	1,537,000	8,959,554	–
年內未實現收益╱(虧損)淨額	1,025,711	174,806	(514,443)	134,730	58,842	–

3.3.4 估值過程、輸入數據及與公允價值的關係

本集團有一個團隊負責管理用於財務報告目的的金融工具的估值。該團隊按個別基準管理投資的估值工作。該團隊至少每年一次會使用估值技術確定本集團第二級及第三級工具的公允價值。就非上市投資基金投資而言，團隊與各自的基金經理討論以了解由各自的基金經理進行的相關投資的表現及公允價值計量基準，以評估基金報表中列示於報告期末的公允價值是否恰當。如有必要，外部估值專家將參與其中。

本集團第三級工具載列於附註3.3.3的表格。由於該等工具並非在活躍市場買賣，其公允價值乃採用各種適用估值技術(包括貼現現金流量、市場法等)釐定。就有近期交易的非上市權益及債務工具投資而言，管理層於報告期末參照該等金融資產近期交易價格釐定公允價值(如適用)。

3 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

3.3.4 估值過程、輸入數據及與公允價值的關係(續)

下表概述經常性第三級公允價值計量所用重大不可觀察輸入數據的量化資料。

描述(附註(i))	截至12月31日的公允價值 2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元	不可觀察輸入數據	截至12月31日的輸入範圍 2025年	2024年	不可觀察輸入數據與公允價值之間的關係
理財投資	44,023,637	83,927,139	預期回報率	1.50%–5.90%	0.00%–10.20%	預期回報率越高,公允價值越高
其他金融投資(附註(ii))	25,387,523	19,313,330	預期波幅	23%–77%	26%–68%	附註(iii)
			缺乏市場流通性的貼現	10%–36%	10%–40%	缺乏市場流通性的貼現越高,公允價值越低
應收貸款	9,643,312	8,959,554	附註(iv)	附註(iv)	附註(iv)	風險調整貼現率越高,公允價值越低

附註(i): 若干其他金融投資及理財投資的公允價值乃根據投資的淨資產價值釐定。

附註(ii): 其他金融投資指非上市實體的第三級金融投資,包括按公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融投資及按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的其他金融投資。

附註(iii): 不可觀察輸入數據預期波動率被使用於按公允價值計量的其他金融投資的評估。兩者的關係並不確定。

附註(iv): 對於應收貸款而言,公允價值根據貼現現金流量模型使用反映信貸風險及市場風險的不可觀察貼現率釐定。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

3 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

3.3.4 估值過程、輸入數據及與公允價值的關係(續)

倘本集團所持有的按公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融投資缺乏市場流通性的貼現增加或減少10%，則截至2025年12月31日止年度的除所得稅前溢利總額將減少約人民幣229百萬元或增加約人民幣224百萬元。

倘本集團所持有的按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的其他金融投資缺乏市場流通性的貼現增加或減少10%，則截至2025年12月31日止年度的其他全面收益總額將減少約人民幣35百萬元或增加約人民幣35百萬元。

倘本集團所持有的按公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融投資預期波幅增加或減少10%，則截至2025年12月31日止年度的除所得稅前溢利總額將減少約人民幣122百萬元或增加約人民幣127百萬元。

就理財投資及應收貸款的公允價值而言，管理層認為各不可觀察輸入數據的合理變動將不會導致本集團截至2025年12月31日止年度的業績出現重大變動。

4 重要會計估計及判斷

編製綜合財務報表需要使用會計估計，根據定義，其甚少會與實際結果相等。管理層在應用本集團會計政策時亦需要作出判斷。

本集團會不斷評估其估計和判斷。評估乃基於歷史經驗及其他因素，包括對未來事件的預期，該等事件可能會對實體產生財務影響，並且在有關情況下被認為是合理的。於下一個財政年度內有重大風險可能導致資產及負債賬面值重大調整的估計和假設如下：

4 重要會計估計及判斷*(續)*

4.1 激勵

誠如附註2.1.15(c)所披露，若激勵並非為本集團換取明確的商品或服務，或換取商品或服務的公允價值無法合理估計時，從會計角度向客戶提供的所有激勵入賬為收入抵銷，以按交易基準自該客戶賺取的收入為限。就若干其他激勵而言，管理層需要作出判斷，以釐定激勵是否實質上代表客戶的付款，倘若如此，入賬為收入抵銷或銷售及營銷開支。管理層於評估有關激勵是否實質上代表客戶的付款時考慮若干因素，包括激勵是否為本集團自主決定提供及激勵計劃的目標、業務策略及設計。

4.2 主要責任人與代理人考慮事項

於釐定本集團在向其客戶提供若干商品或服務中擔任主要責任人或擔任代理人時需要對所有相關事實及情況作出判斷及考慮。於評估本集團的主要責任人或代理人角色時，本集團個別或綜合考慮（包括但不限於）本集團是否(i)於指定貨品或服務轉讓予客戶前擁有控制權、(ii)主要負責履行合約、(iii)面臨存貨風險及(iv)擁有定價權。

4.3 商譽的可回收性

本集團根據附註2.1.8(a)所述會計政策，就商譽是否已出現任何減值進行測試。管理層須判斷商譽減值評估，尤其是評估：(i)是否已發生可能顯示分配至商譽的相關現金產生單位或現金產生單位組別的賬面值可能無法收回的事件；(ii)可收回金額（即公允價值減出售成本及按於業務中持續使用資產估計的未來現金流量淨現值兩者中的較高者）能否支持相關資產的賬面值；(iii)選用最合適估值方法，例如市場法、收益法，以及合併使用多種方法，包括經調整淨資產法；及(iv)於編製現金流量預測中應用的適當關鍵假設，包括該等現金流量預測是否使用適當貼現率貼現。倘管理層用以評估減值的假設（包括收入增長率及毛利率、現金流量預測中採用的長期增長率及除税前貼現率）改變，則可能會對減值測試中的淨現值產生重大影響，因而影響本集團的財務狀況及經營業績。倘預計表現及相應未來現金流量預測出現重大不利變動，則可能須在綜合收益表中確認減值開支。管理層根據以下較高者釐定現金產生單位或現金產生單位組別的可收回金額：(i)其使用價值及(ii)其公允價值減出售成本，其中使用價值按相關現金產生單位或現金產生單位組別預期產生的貼現現金流量計算。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4 重要會計估計及判斷(續)

4.4 確認以股份為基礎的薪酬開支

如附註2.1.14所述，本集團制定首次公開發售前僱員股份激勵計劃、首次公開發售後購股權計劃及首次公開發售後股份獎勵計劃，並向僱員及其他合資格參與者授出購股權及受限制股份單位。截至授出日期，本集團已使用柏力克－舒爾斯模型釐定授出的購股權的公允價值。有關無風險利率及預期波幅等假設的重大估計乃由管理層作出。受限制股份單位的公允價值參考普通股於授出日期的市價決定。作廢根據歷史經驗進行估計並定期審閱。倘實際作廢有別於初步估計，有關差額將影響後續期間的以股份為基礎的薪酬開支。

4.5 估計金融資產和金融負債的公允價值

未於活躍市場交易的金融工具的公允價值採用估值技術確定。本集團利用其判斷選擇多種方法並作出主要基於各報告期末現有市場狀況的假設。該等假設及估計的變化可能會對該等金融資產及金融負債的各自公允價值產生重大影響。

4.6 即期及遞延所得稅

本集團須繳納多個司法權區的所得稅。釐定所得稅撥備時需要作出重大判斷。在日常業務過程中，交易眾多，而釐定該等最終稅項的計算方法並不能確定。倘該等最終稅項結果與最初記錄的金額有異，則有關差異將會於作出確定的期間內影響即期及遞延所得稅。

與若干暫時差額或稅項虧損有關的遞延稅項資產會在管理層認為日後的應課稅利潤可用於抵銷暫時差額或稅項虧損時確認。他們實際使用的結果可能與管理層的估計有所不同。

4.7 呈列及計量於聯營公司的投資

本集團以可贖回可轉換優先股或被投資方具有優先權的普通股／權益的形式作出若干投資。由於本集團對此等被投資方有重大影響力，須作出判斷以釐定此等投資本質上是否存在擁有權權益，如否，彼等應透過損益按公允價值入賬。此等判斷的不同結論或會影響於本集團的綜合財務報表中呈列及計量此等投資的方法。

4 重要會計估計及判斷(續)

4.8 合併範圍

僅於本集團擁有控制權時方可進行合併。當滿足下列所有條件時，則本集團對被投資方擁有控制權：(i)可對被投資方行使權力；(ii)因參與被投資方業務而承擔可變回報的風險或享有可變回報的權利；及(iii)能夠運用對被投資方的權力影響本集團所得回報的金額。權力來自於可直接透過表決權行使的權利或透過訂立合約安排複雜化的權利。可變回報通常包括財務收益及風險，惟在若干情況下，亦包括與本集團特定相關的營運價值。本集團在評估對被投資方的控制權時不能單獨考慮上述三項因素。倘控制因素不明顯，則於評估時須應用重大判斷，有關判斷乃基於對所有相關事實及情況的整體分析。倘有事實及情況顯示上述三項控制因素中有一項或多項出現變化，本集團則須重新評估其是否對被投資方擁有控制權。

5 分部報告

5.1 描述分部及主要活動

具備單獨的財務資料的本集團的業務活動乃由主要經營決策者定期審閱及評估。負責分配資源及評估經營分部表現的主要經營決策者主要包括作出戰略性決定的本公司執行董事。本集團單獨評估其經營分部，並釐定為可報告分部如下。

主要經營決策者主要根據各經營分部的收入及經營溢利或虧損評估經營分部表現。截至2025年及2024年12月31日止年度，概無重大分部間銷售。

呈報予主要經營決策者的客戶收入計為各分部的收入。呈報予主要經營決策者的各分部經營溢利或虧損計為收入扣除銷售成本及經營開支。若干未分配項目並無分配至各分部，原因為該等項目並非直接與主要經營決策者評估業績及資源分配有關。

核心本地商業

核心本地商業分部包括餐飲外賣、美团閃購、到店酒旅業務。餐飲外賣及美团閃購業務主要幫助消費者通過本集團的線上工具(主要是各種移動應用程序)下單購買商家準備的餐飲和食雜，並提供即時配送服務。到店酒旅業務主要幫助消費者購買商家提供的眾多到店類別的本地消費服務或預定酒店、景點票務及交通票務。核心本地商業分部的收入主要包括(a)來自商家及消費者的配送服務；(b)向商家及第三方合作夥伴收取技術服務費的佣金；及(c)提供予商家各種形式的在線營銷服務。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

5 分部報告(續)

5.1 描述分部及主要活動(續)

新業務

本集團持續發展各種新業務，包括小象超市、快驢等，以滿足消費者於不同消費場景下的不同需求。新業務分部的收入主要包括(a)銷售商品，主要來自快驢及小象超市；及(b)各類業務提供的各類服務，如共享單車、共享電單車、充電寶以及小額信貸。

由於主要經營決策者並不使用單獨分部資產及分部負債資料分配資源或評估經營分部的表現，故並無向主要經營決策者提供該等資料。

本集團的收入主要來自中國。

截至2025年及2024年12月31日止年度向本集團主要經營決策者提供的報告分部的分部資料如下：

	截至2025年12月31日止年度			
	核心本地商業	新業務	未分配項目*	總計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
配送服務	96,067,515	–	–	96,067,515
佣金	99,233,887	6,242,900	–	105,476,787
在線營銷服務	51,461,974	458,405	–	51,920,379
其他服務及銷售(包括利息收入)	14,062,718	97,327,347	–	111,390,065
總收入	260,826,094	104,028,652	–	364,854,746
銷售成本、經營開支及未分配項目	(267,730,177)	(114,110,992)	(8,054,714)	(389,895,883)
經營虧損	(6,904,083)	(10,082,340)	(8,054,714)	(25,041,137)

5 分部報告(續)

5.1 描述分部及主要活動(續)

	截至2024年12月31日止年度			
	核心本地商業 人民幣千元	新業務 人民幣千元	未分配項目* 人民幣千元	總計 人民幣千元
配送服務	98,065,260	–	–	98,065,260
佣金	92,288,620	3,052,336	–	95,340,956
在線營銷服務	48,836,066	404,326	–	49,240,392
其他服務及銷售(包括利息收入)	11,057,550	83,887,418	–	94,944,968
總收入	250,247,496	87,344,080	–	337,591,576
銷售成本、經營開支及未分配項目	(197,832,334)	(94,617,394)	(8,296,892)	(300,746,620)
經營溢利/(虧損)	52,415,162	(7,273,314)	(8,296,892)	36,844,956

* 未分配項目主要包括(i)以股份為基礎的薪酬開支;(ii)收購產生的無形資產攤銷;(iii)按公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融投資之公允價值變動;(iv)其他收益/(虧損)淨額的若干項目;及(v)若干公司行政支出及其他項目。未分配項目不分配至各分部。

截至2025年及2024年12月31日止年度,由於概無來自單一外部客戶的收入佔本集團總收入的10%以上,故並無集中風險。

有關客戶合約的資產及負債披露於附註22及28。

截至2025年及2024年12月31日止年度,經營(虧損)/溢利與除所得稅前(虧損)/溢利的對賬載於綜合收益表。

5.2 分部資產

截至2025年及2024年12月31日,本集團的幾乎所有非流動資產都位於中國。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

6 按類型劃分的收入

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
配送服務	**96,067,515**	98,065,260
佣金	**105,476,787**	95,340,956
在線營銷服務	**51,920,379**	49,240,392
其他服務及銷售（包括利息收入）	**111,390,065**	94,944,968
	364,854,746	337,591,576

收入細分的進一步分析載於附註5。

7 按性質劃分的開支

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
物流開支	**155,082,987**	124,150,285
推廣、廣告及用戶激勵	**74,458,940**	39,117,851
交易成本（附註(i)）	**69,230,775**	50,714,987
僱員薪酬開支（附註8）	**47,244,984**	45,219,277
外包成本	**12,739,081**	13,352,504
物業、廠房及設備折舊（附註15）	**9,936,631**	8,181,701
無形資產攤銷（附註16）	**262,408**	239,649
核數師薪酬		
－ 審核及審核相關服務	**30,458**	33,956
－ 非審核服務	**3,069**	7,020

附註(i)： 交易成本包括已售存貨成本及已提供服務的若干成本。

8 僱員薪酬開支

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
工資、薪金及花紅	31,835,226	29,165,299
以股份為基礎的薪酬開支（附註33）	6,001,867	7,582,693
其他僱員福利	5,834,652	5,168,236
退休金成本 — 界定供款計劃（附註(i)）	3,573,239	3,303,049
	47,244,984	45,219,277

附註(i)： 退休金成本 — 界定供款計劃

本集團公司的僱員須參加由政府管理及運作的界定供款退休計劃。本集團向當地政府的各項計劃供款，按當地政府設定的僱員薪金的一定比率計算，惟不得超過當地政府設定的各計劃上限。

(a) 於綜合收益表內扣除的以股份為基礎的薪酬開支如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
銷售成本	206,951	235,050
銷售及營銷開支	958,189	1,109,079
研發開支	2,690,567	3,589,386
一般及行政開支	2,146,160	2,649,178
	6,001,867	7,582,693

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

8 僱員薪酬開支(續)

(b) 五名最高薪人士

截至2025年12月31日止年度，本集團薪酬最高的五名人士概無包括任何董事(2024年：無)。截至2025年及2024年12月31日止年度，應付予五名最高薪人士的薪酬如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
	人民幣千元	人民幣千元
基本薪金	**19,492**	19,397
花紅	**1,260**	625
退休金成本及其他僱員福利	**927**	731
以股份為基礎的薪酬開支	**929,268**	984,500
	950,947	1,005,253

薪酬介於以下範圍：

	人數 截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
薪酬範圍(港元)		
30,500,001港元－31,000,000港元	**1**	–
44,500,001港元－45,000,000港元	**1**	–
57,500,001港元－58,000,000港元	**–**	1
80,500,001港元－81,000,000港元	**–**	1
81,000,001港元－81,500,000港元	**–**	1
112,000,001港元－112,500,000港元	**–**	1
115,000,001港元－115,500,000港元	**1**	–
132,500,001港元－133,000,000港元	**1**	–
735,000,001港元－735,500,000港元	**1**	–
735,500,001港元－736,000,000港元	**–**	1
	5	5

8 僱員薪酬開支(續)

(c) 董事及行政總裁薪酬

董事及行政總裁的薪酬如下：

截至2025年12月31日止年度：

姓名	袍金 人民幣千元	基本薪金 人民幣千元	花紅 人民幣千元	退休金成本及其他僱員福利 人民幣千元	以股份為基礎的薪酬開支 人民幣千元	總計 人民幣千元
王興	–	5,040	–	222	–	5,262
穆榮均	–	4,080	–	240	–	4,320
歐高敦	1,079	–	–	–	1,711	2,790
沈向洋	1,079	–	–	–	1,711	2,790
冷雪松	1,079	–	–	–	1,711	2,790
楊敏德	500	–	–	–	452	952
	3,737	9,120	–	462	5,585	18,904

截至2024年12月31日止年度：

姓名	袍金 人民幣千元	基本薪金 人民幣千元	花紅 人民幣千元	退休金成本及其他僱員福利 人民幣千元	以股份為基礎的薪酬開支 人民幣千元	總計 人民幣千元
王興	–	5,040	–	212	–	5,252
穆榮均	–	4,080	–	228	912	5,220
沈南鵬	–	–	–	–	–	–
歐高敦	652	–	–	–	1,280	1,932
沈向洋	652	–	–	–	1,280	1,932
冷雪松	652	–	–	–	1,280	1,932
楊敏德	500	–	–	–	1,158	1,658
	2,456	9,120	–	440	5,910	17,926

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

8 僱員薪酬開支(續)

(c) 董事及行政總裁薪酬(續)

(i) 董事離職福利

於截至2025年及2024年12月31日止年度末或年內任何時間，不存在任何董事離職福利。

(ii) 提供給第三方或第三方應收以獲得董事服務的對價

於截至2025年及2024年12月31日止年度末或年內任何時間，概無任何提供給第三方或第三方應收以獲得董事服務的對價。

(iii) 關於有利於董事、受董事控制實體及與董事有關連實體的貸款、准貸款及其他交易的資料

除附註37所披露資料外，於截至2025年及2024年12月31日止年度末或年內任何時間，概無任何其他有利於董事、其控制實體及關連實體的貸款、准貸款及其他交易。

(iv) 董事於交易、安排或合約中的重大利益

於截至2025年及2024年12月31日止年度末或年內任何時間，概無任何與本集團業務有關的、本公司參與及本公司董事直接或間接擁有重大權益的重大交易、安排及合約。

(v) 放棄董事薪酬

截至2025年及2024年12月31日止年度，概無董事放棄或同意放棄任何酬金。

(vi) 沈南鵬先生退任非執行董事，自2024年6月14日起生效。

9 其他收益淨額

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
理財投資之公允價值變動及收益	1,840,858	3,743,149
匯兑收益／(虧損)淨額	1,760,809	(197,631)
其他	(324,047)	29,467
	3,277,620	3,574,985

10 財務收入及成本

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
財務收入		
銀行存款利息收入	2,011,535	1,291,807
財務成本		
銀行借款及應付票據利息開支	(1,716,919)	(1,132,174)
有關租賃負債的利息	(168,977)	(204,760)
其他	(906)	(104)
	(1,886,802)	(1,337,038)

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

11 附屬公司

截至2025年及2024年12月31日止年度，本公司的主要附屬公司（包括直接持有及間接持有（統稱所控制）及結構性實體）載列如下。

名稱	註冊／成立地點及法人實體性質	已發行資本詳情	實際持有權益（附註(i)）截至12月31日 2025年	2024年	主要業務及營運地點
直接持有：					
Inspired Elite Investments Limited	英屬維爾京群島，有限責任公司	50,000美元	100%	100%	英屬維爾京群島投資控股
間接持有：					
北京三快在線科技有限公司	中國北京，有限責任公司	5,045,770,000美元	100%	100%	中國電子商務服務平台
漢海信息技術（上海）有限公司	中國上海，有限責任公司	495,000,000美元	100%	100%	中國多媒體信息技術服務
廈門三快在線科技有限公司	中國廈門，有限責任公司	549,049,120美元	100%	100%	中國電子商務服務平台
上海三快智送科技有限公司	中國上海，有限責任公司	320,000,000美元	100%	100%	中國配送服務
重慶美团三快小額貸款有限公司	中國重慶，有限責任公司	人民幣7,500,000,000元	100%	100%	中國小額信貸業務
結構性實體（附註(ii)）：					
北京三快科技有限公司	中國北京，有限責任公司	人民幣5,480,000,000元	100%	100%	中國電子商務服務平台
上海三快科技有限公司	中國上海，有限責任公司	人民幣5,000,000元	100%	100%	中國在線零售平台
北京三快雲計算有限公司	中國北京，有限責任公司	人民幣870,000,000元	100%	100%	中國雲計算
上海漢濤信息諮詢有限公司	中國上海，有限責任公司	人民幣10,000,000元	100%	100%	中國商家信息顧問服務
天津三快科技有限公司	中國天津，有限責任公司	人民幣2,940,000,000元	100%	100%	中國投資控股

11 附屬公司(續)

附註(i)： 本集團實際持有的權益自2026年1月1日直至報告日期概無變動。

附註(ii)： 本公司並無直接或間接擁有結構性實體或其附屬公司股權的合法擁有權。然而，根據與該等結構性實體及其註冊擁有人訂立的若干合約安排，本公司及其合法擁有的附屬公司有權行使該等結構性實體的權力、自其參與該等結構性實體收取可變回報並有能力通過其於該等結構性實體的權力影響該等回報。因此，本公司能夠控制該等結構性實體或其附屬公司，並因此將其合併入賬。

由於實施附註2.2.2所述的本集團股份獎勵計劃，某結構性實體(「**股份計劃信託**」)已獲設立。股份計劃信託的主要業務為管理及持有為首次公開發售後股份獎勵計劃而發行的本公司股份。由於本公司有權力監管股份計劃信託的財務及運營政策，並可從根據計劃獲授股份的合資格人士的貢獻中獲取利益，本公司董事認為將股份計劃信託合併屬合適。

12 採用權益法列賬的投資

	截至12月31日	
	2025年	2024年
	人民幣千元	人民幣千元
於聯營公司的投資		
— 上市實體	**17,535,580**	18,045,199
— 非上市實體	**770,758**	1,754,930
	18,306,338	19,800,129

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

12 採用權益法列賬的投資(續)

截至2025年及2024年12月31日，於上市實體的投資之市場報價公允價值分別為人民幣18,713百萬元及人民幣24,999百萬元。

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
	人民幣千元	人民幣千元
年初	**19,800,129**	18,289,183
應佔採用權益法列賬的投資之溢利	**78,892**	1,185,704
應佔權益的其他變動	**89,831**	366,354
來自聯營公司的股息	**(65,891)**	(55,841)
攤薄虧損(附註(i))	**(154,030)**	(181,117)
轉移淨額(附註(ii))	**(700,768)**	–
減值撥備	**–**	(300,577)
貨幣換算差額	**(741,825)**	496,423
年末	**18,306,338**	19,800,129

附註(i)： 攤薄虧損主要包括本集團於聯營公司之股權因發行額外股份而攤薄虧損。

附註(ii)： 截至2025年12月31日止年度，轉移淨額主要是由於本集團及被投資方的權利及義務自修訂投資合約後變更而將權益法投資轉撥至按公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融投資。

12 採用權益法列賬的投資(續)

概無有關本集團使用權益法入賬的於聯營公司權益的重大或然負債。

截至2025年12月31日，概無採用權益法入賬的個別重大聯營公司(2024年12月31日：無)。

本集團於採用權益法入賬的個別非重大聯營公司之應佔全面(虧損)／收益總額如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
	人民幣千元	人民幣千元
一經營溢利	**78,892**	1,185,704
一其他全面虧損	**(83,126)**	(1,663)
	(4,234)	1,184,041

13 稅項

(a) 增值稅

根據中國內地稅法，本集團主要就服務收入或存貨銷售收入分別繳納6%或13%的增值稅及增值稅付款的相關附加費。

(b) 所得稅

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
	人民幣千元	人民幣千元
即期所得稅開支	**(903,224)**	(1,157,899)
遞延所得稅抵免／(開支)(附註18)	**2,386,542**	(1,019,208)
所得稅抵免／(開支)總額	**1,483,318**	(2,177,107)

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

13 稅項(續)

(b) 所得稅(續)

截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團除所得稅前溢利的稅項不同於使用25%稅率(即本集團主要附屬公司的稅率)所得的理論金額。

差額分析如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
	人民幣千元	人民幣千元
除所得稅前(虧損)／溢利	**(24,837,512)**	37,985,429
按中國內地25%的法定所得稅稅率計算的稅項	**6,209,378**	(9,496,357)
以下各項的稅項影響：		
— 不同司法權區所用不同稅率	**(229,522)**	245,902
— 適用於附屬公司的優惠所得稅稅率	**2,376,316**	3,116,399
— 不可扣減開支及非應課稅收益，淨額	**48,694**	76,379
— 研發開支加計抵減	**1,882,641**	2,027,031
—(並未確認遞延所得稅資產的)／動用先前期間的稅項虧損淨額	**(8,296,822)**	3,010,407
— 並未確認遞延所得稅資產的其他暫時差額淨額	**(322,786)**	(215,607)
— 預扣稅	**(158,680)**	(855,285)
— 其他	**(25,901)**	(85,976)
所得稅抵免／(開支)總額	**1,483,318**	(2,177,107)

13 稅項(續)

(b) 所得稅(續)

開曼群島

根據開曼群島現行法律，於開曼群島註冊成立的本公司及其附屬公司毋須於開曼群島就收入或資本收益繳納稅項。此外，開曼群島並不就向股東支付的股息徵收預扣稅。

英屬維爾京群島

根據英屬維爾京群島現行法律，於英屬維爾京群島註冊成立的附屬公司毋須於英屬維爾京群島就收入或資本收益繳納稅項。此外，英屬維爾京群島並不就向股東支付的股息徵收預扣稅。

香港

截至2025年及2024年12月31日止年度，擁有香港稅務居民身份之實體須就應課稅溢利按16.5%之稅率繳納香港利得稅。

中國內地企業所得稅

中國內地企業所得稅撥備已根據本集團在中國內地註冊成立的實體的估計應課稅溢利作出並按照中國內地相關規定計算，並已計及可以獲得的退稅及減免等稅收優惠。截至2025年及2024年12月31日止年度，一般中國內地企業所得稅稅率為25%。

截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團的若干中國內地附屬公司為「高新技術企業」，其享有15%的優惠所得稅稅率。截至2025年及2024年12月31日止年度，若干位於中國西部地區且從事若干鼓勵類產業的中國內地附屬公司有資格享有15%的優惠所得稅稅率。於截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團的若干中國內地附屬公司為企業所得稅法下的「小微企業」，其享有20%的優惠所得稅稅率。此外，於截至2025年及2024年12月31日止年度，註冊在中國海南自由貿易港的若干中國內地附屬公司有權享有15%的優惠企業所得稅稅率。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

13 税項(續)

(b) 所得税(續)

未分派股息的預扣税

根據企業所得税法，自2008年1月1日起在中國內地成立的公司向外國投資者宣派股息須徵收10%預扣税。若中國內地與有關外國投資者所在的司法權區存在税務安排，則預扣税率最低可降至5%。然而，該5%預扣税率並非自動應用，亦須符合若干規定。

經合組織支柱二立法模板

本集團屬於經合組織支柱二立法模板的範圍，且應用國際會計準則第12號確認及披露與支柱二所得税相關的遞延税項資產及負債信息的例外規定。支柱二法規已於本集團經營業務的若干司法權區生效。根據該法例，本集團須就其每個司法權區的全球反税基侵蝕規則(「**GloBE**」)有效税率與15%最低税率之間的差額繳納補足税。本集團估計於截至2025年12月31日止年度，該等司法權區並無重大即期税務影響。

14 每股(虧損)／盈利

(a) 截至2025年及2024年12月31日止年度，每股基本(虧損)／盈利乃按於年內本公司權益持有人應佔(虧損)／溢利除以已發行在外普通股加權平均數計算。

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
本公司權益持有人應佔年內(虧損)／溢利(人民幣千元)	**(23,355,015)**	35,807,179
已發行在外普通股加權平均數(千股)	**6,077,059**	6,125,058
每股基本(虧損)／盈利(人民幣元)	**(3.84)**	5.85

14 每股(虧損)／盈利(續)

(b) 本公司擁有三類潛在攤薄普通股：購股權、受限制股份單位及可換股債券。每股攤薄(虧損)／盈利乃以假設所有潛在攤薄普通股轉換後調整已發行在外普通股的加權平均數(分母)計算。由於本集團於截至2025年12月31日止年度錄得虧損，故計算每股攤薄虧損時未計入潛在攤薄普通股，乃因為計入潛在攤薄普通股具有反攤薄作用。此外，本公司權益持有人應佔年內(虧損)／溢利(分子)已就所有攤薄影響作出調整。

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
本公司權益持有人應佔年內(虧損)／溢利(人民幣千元)	**(23,355,015)**	35,807,179
聯營公司授出的購股權及受限制股份單位產生的攤薄影響(人民幣千元)	**(482,984)**	(568,146)
本公司權益持有人應佔年內(虧損)／溢利用作為分子計算每股攤薄(虧損)／盈利(人民幣千元)	**(23,837,999)**	35,239,033
已發行在外普通股加權平均數(千股)	**6,077,059**	6,125,058
就具攤薄影響的購股權及受限制股份單位作出的調整(千股)	**–**	100,631
普通股加權平均數用作為分母計算每股攤薄(虧損)／盈利(千股)	**6,077,059**	6,225,689
每股攤薄(虧損)／盈利(人民幣元)	**(3.92)**	5.66

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

15 物業、廠房及設備

	電子設備 人民幣千元	單車及電單車 人民幣千元	在建資產 人民幣千元	使用權資產 人民幣千元	其他 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2025年1月1日						
成本	21,432,926	9,130,391	2,754,123	17,515,129	4,765,633	55,598,202
累計折舊及減值	(10,455,515)	(6,204,870)	(6,443)	(5,591,154)	(3,101,438)	(25,359,420)
賬面淨值	10,977,411	2,925,521	2,747,680	11,923,975	1,664,195	30,238,782
截至2025年12月31日止年度						
年初賬面淨值	10,977,411	2,925,521	2,747,680	11,923,975	1,664,195	30,238,782
添置	10,241,996	–	4,916,155	4,372,200	744,661	20,275,012
轉移	(13,809)	2,670,842	(4,099,143)	–	1,442,110	–
處置	(176,388)	(249,443)	(61,858)	(590,532)	(465,986)	(1,544,207)
折舊開支	(4,098,441)	(1,974,694)	–	(3,147,500)	(860,428)	(10,081,063)
減值開支	(12,424)	–	(16,813)	–	(135,673)	(164,910)
貨幣換算差額	(1,991)	–	(410)	(14,424)	(1,315)	(18,140)
年末賬面淨值	16,916,354	3,372,226	3,485,611	12,543,719	2,387,564	38,705,474
截至2025年12月31日						
成本	30,913,041	9,448,317	3,495,156	18,161,058	5,467,955	67,485,527
累計折舊及減值	(13,996,687)	(6,076,091)	(9,545)	(5,617,339)	(3,080,391)	(28,780,053)
賬面淨值	16,916,354	3,372,226	3,485,611	12,543,719	2,387,564	38,705,474

15 物業、廠房及設備(續)

	電子設備 人民幣千元	單車及電單車 人民幣千元	在建資產 人民幣千元	使用權資產 人民幣千元	其他 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2024年1月1日						
成本	16,194,832	8,826,992	1,770,228	16,963,677	3,977,767	47,733,496
累計折舊及減值	(8,326,271)	(6,688,339)	(7,598)	(4,584,261)	(2,149,182)	(21,755,651)
賬面淨值	7,868,561	2,138,653	1,762,630	12,379,416	1,828,585	25,977,845
截至2024年12月31日止年度						
年初賬面淨值	7,868,561	2,138,653	1,762,630	12,379,416	1,828,585	25,977,845
添置	6,472,125	–	4,029,724	2,931,611	327,767	13,761,227
轉移	(108,324)	2,421,994	(3,029,230)	–	715,560	–
處置	(431,028)	(142,689)	(10,313)	(349,198)	(232,752)	(1,165,980)
折舊開支	(2,824,425)	(1,492,437)	–	(3,038,484)	(971,593)	(8,326,939)
減值開支	–	–	(5,131)	–	(3,374)	(8,505)
貨幣換算差額	502	–	–	630	2	1,134
年末賬面淨值	10,977,411	2,925,521	2,747,680	11,923,975	1,664,195	30,238,782
截至2024年12月31日						
成本	21,432,926	9,130,391	2,754,123	17,515,129	4,765,633	55,598,202
累計折舊及減值	(10,455,515)	(6,204,870)	(6,443)	(5,591,154)	(3,101,438)	(25,359,420)
賬面淨值	10,977,411	2,925,521	2,747,680	11,923,975	1,664,195	30,238,782

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

15 物業、廠房及設備(續)

(a) 折舊開支分別於綜合收益表或綜合財務狀況表中按以下類別費用化或資本化：

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
	人民幣千元	人民幣千元
費用化		
銷售成本	**5,321,221**	5,486,879
銷售及營銷開支	**2,162,656**	1,825,362
研發開支	**2,074,752**	577,952
一般及行政開支	**378,002**	291,508
	9,936,631	8,181,701
資本化		
在建資產	**144,432**	145,238
總計	**10,081,063**	8,326,939

15 物業、廠房及設備(續)

(b) 租賃

按類別劃分的使用權資產的賬面值如下：

	截至12月31日	
	2025年	2024年
	人民幣千元	人民幣千元
土地使用權	**6,291,681**	6,435,557
辦公室	**5,044,469**	3,971,661
其他	**1,207,569**	1,516,757
	12,543,719	11,923,975

於綜合財務報表列示的與租賃相關的金額如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
	人民幣千元	人民幣千元
使用權資產折舊開支	**3,147,500**	3,038,484
利息開支(計入財務成本)	**168,977**	204,760

截至2025年12月31日止年度，土地使用權、辦公室及其他資產的折舊開支分別為人民幣144百萬元(2024年：人民幣144百萬元)、人民幣1,837百萬元(2024年：人民幣1,598百萬元)及人民幣1,167百萬元(2024年：人民幣1,296百萬元)。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

16 無形資產

	商譽 人民幣千元	產生自業務合併的其他無形資產 人民幣千元	軟件及其他 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2025年1月1日				
成本	27,975,138	7,731,891	398,065	36,105,094
累計攤銷及減值	(201,587)	(5,377,387)	(295,778)	(5,874,752)
賬面淨值	27,773,551	2,354,504	102,287	30,230,342
截至2025年12月31日止年度				
年初賬面淨值	27,773,551	2,354,504	102,287	30,230,342
添置	–	180,920	73,089	254,009
處置	–	–	(436)	(436)
攤銷開支	–	(199,888)	(63,388)	(263,276)
年末賬面淨值	27,773,551	2,335,536	111,552	30,220,639
截至2025年12月31日				
成本	27,975,138	7,912,811	469,896	36,357,845
累計攤銷及減值	(201,587)	(5,577,275)	(358,344)	(6,137,206)
賬面淨值	27,773,551	2,335,536	111,552	30,220,639

16 無形資產(續)

	商譽 人民幣千元	產生自業務合併的其他無形資產 人民幣千元	軟件及其他 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2024年1月1日				
成本	27,975,138	7,731,891	2,066,631	37,773,660
累計攤銷及減值	(201,587)	(5,206,260)	(1,967,866)	(7,375,713)
賬面淨值	27,773,551	2,525,631	98,765	30,397,947
截至2024年12月31日止年度				
年初賬面淨值	27,773,551	2,525,631	98,765	30,397,947
添置	–	–	72,749	72,749
攤銷開支	–	(171,127)	(69,227)	(240,354)
年末賬面淨值	27,773,551	2,354,504	102,287	30,230,342
截至2024年12月31日				
成本	27,975,138	7,731,891	398,065	36,105,094
累計攤銷及減值	(201,587)	(5,377,387)	(295,778)	(5,874,752)
賬面淨值	27,773,551	2,354,504	102,287	30,230,342

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

16 無形資產(續)

攤銷開支分別於綜合收益表或綜合財務狀況表中按以下類別費用化或資本化：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
費用化		
一般及行政開支	**167,374**	176,854
銷售成本	**58,815**	28,064
研發開支	**31,726**	31,286
銷售及營銷開支	**4,493**	3,445
	262,408	239,649
資本化		
在建資產	**868**	705
總計	**263,276**	240,354

商譽減值

管理層基於業務類型審閱業務表現，並從現金產生單位層面監督商譽。以下為現金產生單位商譽分配概要：

截至2025年12月31日止年度	年初 人民幣千元	添置 人民幣千元	重新分配 人民幣千元	年末 人民幣千元
餐飲外賣	**4,845,229**	**–**	**–**	**4,845,229**
到店、酒店及旅遊	**18,711,495**	**–**	**–**	**18,711,495**
共享單車及共享電單車服務	**3,707,427**	**–**	**–**	**3,707,427**
其他現金產生單位	**509,400**	**–**	**–**	**509,400**
	27,773,551	**–**	**–**	**27,773,551**

16 無形資產(續)

商譽減值(續)

截至2024年12月31日止年度	年初 人民幣千元	添置 人民幣千元	重新分配 人民幣千元	年末 人民幣千元
餐飲外賣	4,845,229	–	–	4,845,229
到店、酒店及旅遊(附註(i))	18,950,647	–	(239,152)	18,711,495
共享單車及共享電單車服務	3,707,427	–	–	3,707,427
其他現金產生單位	270,248	–	239,152	509,400
	27,773,551	–	–	27,773,551

附註(i)： 於2024年，由於業務結構調整，本集團決定將由於某個業務系統產生的商譽由到店、酒店及旅遊重新分配至其他現金產生單位。

商譽結餘主要因美团與大眾點評進行的戰略性交易以及摩拜的業務合併而產生。商譽可歸因於與本集團業務相結合而預計產生的收購交易量及規模經濟。

本集團通過比較現金產生單位的可收回金額與商譽之賬面值，對商譽進行年度減值測試。現金產生單位的可收回金額按使用價值計算法釐定。該等計算法採用除税前現金流預測，按經管理層批准的五年期財政預算以及基於下述估計增長率推算在該五年期後的未來現金流終值釐定。本集團設定適當的預算、預測及控制流程，可合理確保資料的準確及可靠程度。管理層憑藉豐富的行業經驗，根據過往表現及對未來業務計劃及市場發展的預期作出預測。

根據國際會計準則第36號「資產減值」，截至2025年及2024年12月31日，管理層已就本集團商譽進行減值審閱。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

16 無形資產(續)

商譽減值(續)

重要的現金產生單位使用價值計算以分配商譽所使用的關鍵假設如下：

截至2025年12月31日	餐飲外賣	到店、酒店及旅遊	共享單車及共享電單車服務
5年期的年度收入增長率	-7%-17%	5%-12%	2%-7%
毛利率	13%-26%	86%-87%	27%-30%
長期收入增長率	2.0%	2.0%	2.0%
税前貼現率	21%	23%	24%

截至2024年12月31日	餐飲外賣	到店、酒店及旅遊	共享單車及共享電單車服務
5年期的年度收入增長率	3%-13%	6%-22%	3%-4%
毛利率	27%	87%	26%-33%
長期收入增長率	2.0%	2.0%	2.0%
税前貼現率	24%	23%	24%

商譽減值測試中所使用的預算毛利率乃由管理層基於過去表現及其對市場發展的期望而釐定。預期收入增長率符合本集團批准的業務計劃。税前貼現率反映市場對時間價值的評估以及與行業相關的特定風險。

其他現金產生單位涵蓋業務包括軟件服務業務、小額信貸業務及美团閃購業務。截至2025年及2024年12月31日，其他現金產生單位減值測試中所使用的税前貼現率介乎19%至28%及20%至28%，而長期收入增長率為2.0%及2.0%。

管理層並無識別任何可能導致現金產生單位賬面值超過可收回金額的關鍵假設的合理可能變化。

17 按類別劃分的金融工具

本集團持有下列金融工具：

	附註	截至12月31日 2025年 人民幣千元	 2024年 人民幣千元
綜合財務狀況表所載的資產			
按公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產：			
— 按公允價值計量且其變動計入當期損益的理財投資	21	**50,021,164**	84,753,385
— 按公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融投資	19	**24,120,259**	17,776,330
		74,141,423	102,529,715
按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產：			
— 按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的理財投資	21	**9,044,393**	12,901,424
— 按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的其他金融投資	20	**3,185,802**	3,732,341
— 按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的應收貸款	22(a)	**9,643,312**	8,959,554
		21,873,507	25,593,319
按攤餘成本計量的金融資產：			
— 貿易應收款項	24	**3,322,730**	2,653,046
— 預付款項、按金及其他資產（不包括非金融資產項目）	22	**15,474,171**	6,007,842
— 按攤餘成本計量的理財投資	21	**1,328,962**	7,282,860
— 受限制現金	25(b)	**21,631,575**	19,549,620
— 現金及現金等價物	25(a)	**106,771,366**	70,834,097
		148,528,804	106,327,465
衍生金融工具	22	**–**	420,579

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

17 按類別劃分的金融工具(續)

	附註	截至12月31日 2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
綜合財務狀況表所載的負債			
按攤餘成本計量的金融負債：			
– 貿易應付款項	29	**34,571,567**	25,193,149
– 應付商家款項		**29,197,500**	25,131,850
– 交易用戶預付款項		**12,031,200**	11,147,206
– 其他應付款項及應計費用(不包括非金融負債項目)	30	**14,036,248**	12,458,322
– 借款	31	**22,257,128**	1,176,124
– 應付票據	32	**58,025,971**	54,576,601
– 租賃負債		**6,336,007**	5,756,842
		176,455,621	135,440,094
衍生金融工具	3.1.1(a)	**530,735**	–

18 遞延所得稅

以下款額為於作出適當抵銷後釐定，並於綜合財務狀況表列示：

(a) 遞延稅項資產

	截至12月31日 2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
結餘包括以下各項產生的可抵減暫時差額及未動用稅項虧損：		
– 稅項虧損	**4,523,648**	2,424,641
– 租賃負債	**1,264,532**	1,220,832
– 其他	**248,326**	166,682
遞延稅項資產總額	**6,036,506**	3,812,155
根據抵銷撥備抵銷遞延稅項資產	**(1,760,706)**	(1,887,109)
遞延稅項資產淨額	**4,275,800**	1,925,046

18 遞延所得稅(續)

(a) 遞延稅項資產(續)

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
遞延稅項資產：		
– 將於12個月後收回	146,061	272,473
– 將於12個月內收回	4,129,739	1,652,573
	4,275,800	1,925,046

遞延稅項資產總額的變動如下：

	稅項虧損 人民幣千元	租賃負債 人民幣千元	其他 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2025年1月1日	**2,424,641**	**1,220,832**	**166,682**	**3,812,155**
貸入綜合收益表	**2,961,727**	**43,700**	**78,477**	**3,083,904**
(計入)／貸入其他儲備	**(862,720)**	**–**	**3,167**	**(859,553)**
截至2025年12月31日	**4,523,648**	**1,264,532**	**248,326**	**6,036,506**
截至2024年1月1日	2,669,381	1,310,968	111,242	4,091,591
(計入)／貸入綜合收益表	(829,985)	(90,136)	65,717	(854,404)
貸入／(計入)其他儲備	585,245	–	(10,277)	574,968
截至2024年12月31日	2,424,641	1,220,832	166,682	3,812,155

本集團僅在未來應課稅金額將可用於動用累計稅項虧損時，就該等稅項虧損確認遞延稅項資產。管理層將繼續評估未來報告期間遞延稅項資產的確認。截至2025年及2024年12月31日，本集團並未分別就累計稅項虧損人民幣85,478百萬元及人民幣64,219百萬元(包括以股份為基礎的支付產生的超額扣除金額)確認遞延稅項資產人民幣18,282百萬元及人民幣10,228百萬元。大部分稅項虧損來自位於中國內地的附屬公司，並將於2026年至2030年期間到期，而本集團若干附屬公司的稅項虧損則可延期至2035年。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

18 遞延所得稅(續)

(b) 遞延稅項負債

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
結餘包括以下各項產生的暫時差額：		
— 因業務合併產生的其他無形資產	**(346,393)**	(348,983)
— 預期附屬公司將匯出的盈利所產生的預扣稅	**(615,656)**	(500,624)
— 採用權益法列賬或按公允價值計量的投資	**(1,639,891)**	(1,098,559)
— 使用權資產	**(1,258,741)**	(1,208,714)
— 其他	**(188,519)**	(211,054)
遞延稅項負債總額	**(4,049,200)**	(3,367,934)
根據抵銷撥備抵銷遞延稅項負債	**1,760,706**	1,887,109
遞延稅項負債淨額	**(2,288,494)**	(1,480,825)

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
遞延稅項負債：		
— 將於12個月後收回	**(2,227,624)**	(940,356)
— 將於12個月內收回	**(60,870)**	(540,469)
	(2,288,494)	(1,480,825)

18 遞延所得税(續)

(b) 遞延税項負債(續)

遞延税項負債總額的變動如下：

	因業務合併產生的其他無形資產 人民幣千元	預期附屬公司將匯出的盈利所產生的預扣税 人民幣千元	採用權益法列賬或按公允價值計量的投資 人民幣千元	使用權資產 人民幣千元	其他 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2025年1月1日	(348,983)	(500,624)	(1,098,559)	(1,208,714)	(211,054)	(3,367,934)
(計入)/貸入綜合收益表	29,234	(142,603)	(568,772)	(50,027)	34,806	(697,362)
貸入/(計入)其他儲備	–	27,571	27,440	–	(12,271)	42,740
業務合併	(26,644)	–	–	–	–	(26,644)
截至2025年12月31日	(346,393)	(615,656)	(1,639,891)	(1,258,741)	(188,519)	(4,049,200)
截至2024年1月1日	(374,250)	–	(1,088,421)	(1,296,868)	(385,833)	(3,145,372)
(計入)/貸入綜合收益表	25,267	(494,970)	79,723	88,154	137,022	(164,804)
(計入)/貸入其他儲備	–	(5,654)	(89,861)	–	37,757	(57,758)
截至2024年12月31日	(348,983)	(500,624)	(1,098,559)	(1,208,714)	(211,054)	(3,367,934)

截至2025年12月31日，本集團就若干附屬公司於可見將來預期將匯出的盈利確認人民幣616百萬元(2024年：人民幣501百萬元)的相關遞延所得税負債。根據包括管理層對境外資金需求估計在內的多項因素，本集團並無就預期由中國內地附屬公司保留且不會於可預見未來匯給境外投資者的盈利約人民幣25,496百萬元(2024年：人民幣24,106百萬元)計提預扣税撥備。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

19 按公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融投資

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
聯營公司(a)	**15,273,761**	10,872,539
其他被投資方(b)	**8,846,498**	6,903,791
	24,120,259	17,776,330

(a) 聯營公司

於聯營公司的投資變動如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年初	**10,872,539**	10,719,380
添置	**3,558,627**	1,417,237
公允價值變動	**1,081,725**	(785,370)
處置	**(197,071)**	(481,566)
轉移淨額（附註12、附註19(b)）	**148,870**	(100,000)
貨幣換算差額	**(190,929)**	102,858
年末	**15,273,761**	10,872,539

19 按公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融投資(續)

(b) 其他被投資方

於其他被投資方的投資變動如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
	人民幣千元	人民幣千元
年初	**6,903,791**	7,761,724
添置	**328,474**	1,303,561
公允價值變動	**1,311,668**	926,291
處置	**(102,902)**	(2,374,528)
轉移淨額(附註(i))	**548,235**	(801,763)
貨幣換算差額	**(142,768)**	88,506
年末	**8,846,498**	6,903,791

附註(i)： 截至2025年12月31日止年度，轉移淨額主要是由於失去對若干被投資方的重大影響力，進而將投資從按公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融投資項下的聯營公司轉撥至其他被投資方。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

20 按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的其他金融投資

	截至12月31日	
	2025年	2024年
	人民幣千元	人民幣千元
於上市實體的權益投資	**1,918,538**	2,195,341
於非上市實體的權益投資	**1,267,264**	1,537,000
	3,185,802	3,732,341

按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的其他金融投資變動如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
	人民幣千元	人民幣千元
年初	**3,732,341**	2,314,536
添置	**122,926**	124,000
公允價值變動	**46,343**	561,529
處置（附註(i)）	**(670,736)**	(224,157)
轉移（附註19(b)）	**–**	901,763
貨幣換算差額	**(45,072)**	54,670
年末	**3,185,802**	3,732,341

附註(i)： 截至2025年12月31日止年度，本集團出售一項上市投資，以配合本集團整體戰略佈局。

21 理財投資

	截至12月31日	
	2025年	2024年
	人民幣千元	人民幣千元
按以下各項計量的長期理財投資		
– 攤餘成本	**166,872**	915,806
– 按公允價值計量且其變動計入當期損益	**165,309**	6,612,702
	332,181	7,528,508
按以下各項計量的短期理財投資		
– 攤餘成本	**1,162,090**	6,367,054
– 按公允價值計量且其變動計入當期損益	**49,855,855**	78,140,683
– 按公允價值計量且其變動計入其他全面收益	**9,044,393**	12,901,424
	60,062,338	97,409,161

按公允價值計量且其變動計入當期損益的理財投資主要為本金及回報並無擔保的理財產品。按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的理財投資為大額可轉讓存單及其他金融產品。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

22 預付款項、按金及其他資產

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
非流動		
應收貸款(a)	**1,539,994**	2,002,736
租賃按金	**455,346**	527,963
物業、廠房及設備及其他資產預付款項	**360,052**	387,613
應收關聯方款項(附註37)	**230,000**	–
衍生金融工具(附註3.1.1(a))	**–**	420,579
其他	**121,033**	49,687
	2,706,425	3,388,578
流動		
應收貸款(a)	**17,739,234**	7,786,660
可抵減增值税	**2,697,201**	1,370,684
合同資產	**2,288,774**	2,601,105
預付商品或服務款項	**2,250,332**	1,151,288
代第三方預付的款項	**2,192,065**	1,358,139
預付商家款項	**791,317**	1,320,543
以股份為基礎的支付於歸屬或行使後產生的應收款項	**764,552**	964,439
存託於第三方支付機構之款項	**324,222**	253,674
應收關聯方款項(附註37)	**193,294**	77,906
其他	**1,015,810**	670,375
	30,256,801	17,554,813

22 預付款項、按金及其他資產(續)

(a) 應收貸款

應收貸款來自小額信貸業務及初始按公允價值計量。根據所持有的應收貸款的業務模式，後續計量可按攤餘成本或按公允價值計量且其變動計入其他全面收益。應收貸款明細包括以下流動及非流動部分：

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
按攤餘成本計量的應收貸款	**9,771,295**	830,378
減：減值撥備(附註3.1.2(c))	**(135,379)**	(536)
	9,635,916	829,842
按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的應收貸款	**9,728,244**	9,041,759
減：應收貸款之公允價值變動	**(84,932)**	(82,205)
	9,643,312	8,959,554
按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的應收貸款之減值虧損撥備(附註3.1.2(c))	**(396,595)**	(416,766)

23 存貨

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
製成品	**2,998,375**	1,703,789
原材料	**51,124**	55,195
	3,049,499	1,758,984
減：減值撥備	**(36,947)**	(24,860)
	3,012,552	1,734,124

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

24 貿易應收款項

	截至12月31日	
	2025年	2024年
	人民幣千元	人民幣千元
貿易應收款項	**3,859,233**	3,170,119
減：減值撥備	**(536,503)**	(517,073)
	3,322,730	2,653,046

本集團就貿易應收款項減值作出的撥備變動如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
	人民幣千元	人民幣千元
年初	**(517,073)**	(291,649)
已確認信貸虧損撥備淨額	**(68,518)**	(270,145)
核銷	**49,088**	44,721
年末	**(536,503)**	(517,073)

截至2025年及2024年12月31日，本集團認為貿易應收款項的賬面值與其公允價值相若。

基於確認日期對貿易應收款項的賬齡分析（扣除貿易應收款項減值撥備）如下：

	截至12月31日	
	2025年	2024年
	人民幣千元	人民幣千元
貿易應收款項		
3個月以內	**2,881,473**	2,274,723
3至6個月	**340,417**	306,678
6個月至1年	**79,147**	61,492
1年以上	**21,693**	10,153
	3,322,730	2,653,046

24 貿易應收款項(續)

本集團大部分貿易應收款項以人民幣計值。

截至2025年及2024年12月31日的最高信貸風險敞口為貿易應收款項的賬面值。本集團並未持有任何抵押品作為擔保。

25 於銀行及金融機構的現金及結餘

(a) 現金及現金等價物

	截至12月31日	
	2025年	2024年
	人民幣千元	人民幣千元
庫存現金及銀行存款	**71,623,729**	51,178,071
初始期限為三個月或更短的定期存款	**32,343,404**	17,801,245
其他金融機構持有之現金(附註(i))	**2,804,233**	1,854,781
	106,771,366	70,834,097

附註(i)： 截至2025年及2024年12月31日，本集團在其他金融機構管理的賬戶中擁有若干現金金額，這與一般業務過程有關，並於綜合財務狀況表中分類為現金及現金等價物。

(b) 受限制現金

受限制現金結餘存放銀行賬戶內，受與若干方訂立的協議限制。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

26 股本、股份溢價、庫存股份及股份獎勵計劃所持股份

截至2025年及2024年12月31日，本公司法定股份總數為10,000,000,000股，每股面值0.00001美元，其中A類及B類股份為735,568,783股及9,264,431,217股。就提呈本公司股東大會的任何決議案而言，每股A類股份賦予持有人十票投票權，而每股B類股份賦予持有人一票投票權，惟有關少數保留事項的決議案除外，在此情況下，每股股份均有權享有一票的權利。A類股份可按一換一的比例轉換為B類股份。當概無A股持有人於任何A類股份擁有實益所有權時，本公司A類股份所附帶的不同投票權將會終止。

已發行及繳足：

	普通股數目 千股	股本 人民幣千元	股份溢價 人民幣千元	庫存股份 人民幣千元	股份獎勵計劃所持股份 人民幣千元
截至2025年1月1日	**6,046,229**	**404**	**308,861,196**	**–**	**–**
行使購股權及歸屬受限制股份單位	**2,493**	**–**	**7,856,718**	**–**	**5**
股份獎勵計劃所持股份	**63,082**	**5**	**–**	**–**	**(5)**
回購普通股（附註(i)）	**–**	**–**	**–**	**(364,843)**	**–**
贖回可換股債券及其他（附註32）	**36**	**–**	**697,168**	**–**	**–**
截至2025年12月31日	**6,111,840**	**409**	**317,415,082**	**(364,843)**	**–**
截至2024年1月1日	6,244,549	418	325,578,612	–	–
行使購股權及歸屬受限制股份單位	4,510	1	9,372,186	–	4
股份獎勵計劃所持股份	58,567	4	–	–	(4)
回購普通股（附註(i)）	–	–	–	(26,081,235)	–
註銷普通股（附註(i)）	(261,397)	(19)	(26,089,602)	26,081,235	–
截至2024年12月31日	6,046,229	404	308,861,196	–	–

附註(i)： 截至2025年12月31日止年度，本公司在公開市場購回了3,018,700股B類股份，截至2025年12月31日尚未註銷，且隨後於2026年3月已被註銷（2024年：本公司在公開市場購回了261,396,700股B類股份，截至2024年12月31日，所有股份已被註銷）。截至2025年12月31日止年度，購回價格介乎每股股份122.60港元至132.40港元之間，平均價格為每股129.79港元。

截至2025年12月31日，本公司的已發行股份總數中含有579,439,171股A類股份，剩餘股份皆為B類股份。

27 其他儲備

	資本儲備 人民幣千元	以股份為基礎的支付 人民幣千元	貨幣換算差額 人民幣千元	可換股債券之換股權 人民幣千元	其他 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2025年1月1日	20	8,347,334	(9,264,914)	1,513,938	3,006,767	3,603,145
以股份為基礎的支付，權益結算部分	–	6,016,137	–	–	–	6,016,137
行使購股權及歸屬受限制股份單位	–	(7,800,239)	–	–	–	(7,800,239)
以股份為基礎的支付的稅務影響	–	–	–	–	(584,262)	(584,262)
應佔聯營公司的淨資產變動	–	–	–	–	86,189	86,189
金融資產之公允價值變動及減值虧損撥備淨額	–	–	–	–	162,243	162,243
贖回可換股債券及其他（附註32）	–	–	–	(682,588)	–	(682,588)
淨投資對沖變動淨額（附註(i)）	–	–	(1,497,573)	–	545,821	(951,752)
將出售按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的其他金融投資的虧損轉撥至累計虧損	–	–	–	–	60,688	60,688
將出售及轉讓採用權益法列賬的投資的應佔其他全面虧損轉撥至累計虧損	–	–	–	–	765	765
將出售及轉讓應佔聯營公司淨資產的其他變動轉撥至損益	–	–	–	–	(5,776)	(5,776)
貨幣換算差額	–	–	(2,691,032)	–	–	(2,691,032)
截至2025年12月31日	20	6,563,232	(13,453,519)	831,350	3,272,435	(2,786,482)

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

27 其他儲備(續)

	資本儲備 人民幣千元	以股份為基礎的支付 人民幣千元	貨幣換算差額 人民幣千元	可換股債券之換股權 人民幣千元	其他 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2024年1月1日	20	9,976,464	(10,430,194)	1,513,938	990,834	2,051,062
以股份為基礎的支付，權益結算部分	–	7,592,398	–	–	–	7,592,398
行使購股權及歸屬受限制股份單位	–	(9,221,528)	–	–	–	(9,221,528)
以股份為基礎的支付的稅務影響	–	–	–	–	961,927	961,927
應佔聯營公司的淨資產變動	–	–	–	–	365,219	365,219
金融資產之公允價值變動及減值虧損撥備淨額	–	–	–	–	573,058	573,058
提取一般儲備	–	–	–	–	22,190	22,190
淨投資對沖變動淨額(附註(i))	–	–	228,087	–	123,650	351,737
將出售按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的其他金融投資的收益轉撥至累計虧損	–	–	–	–	(30,111)	(30,111)
貨幣換算差額	–	–	937,193	–	–	937,193
截至2024年12月31日	20	8,347,334	(9,264,914)	1,513,938	3,006,767	3,603,145

附註(i)： 截至2025年12月31日止年度，淨投資對沖變動淨額中，與附註3.1.1(a)所披露淨投資對沖有效部分相關的金額為負人民幣1,498百萬元(2024年：人民幣228百萬元)，與交叉貨幣利率掉期之貨幣基差變動有關遞延計入其他儲備的金額為人民幣813百萬元，及對沖儲備成本重分類至損益的攤銷金額為人民幣267百萬元。

28 遞延收入

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
在線營銷服務	**4,616,233**	4,348,546
訂閱服務	**1,113,458**	1,007,861
其他	**593,650**	368,281
	6,323,341	5,724,688

截至2025年12月31日止年度，與年初遞延收入結餘有關的已確認收入為人民幣4,884百萬元(2024年：人民幣4,753百萬元)。

29 貿易應付款項

截至2025年及2024年12月31日，基於發票日期的貿易應付款項賬齡分析如下：

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
貿易應付款項		
3個月以內	33,258,862	24,515,415
3至6個月	773,639	278,013
6個月至1年	177,166	133,986
1年以上	361,900	265,735
	34,571,567	25,193,149

本集團貿易應付款項主要以人民幣計值。

截至2025年12月31日，貿易應付款項包括供應商融資安排下的負債人民幣593百萬元（2024年：人民幣373百萬元）（附註30）。

30 其他應付款項及應計費用

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
應付僱員工資及福利	7,421,489	6,747,539
商家及交易用戶按金	6,831,714	6,470,973
供應商融資安排下的負債（附註(i)）	1,869,410	1,019,561
應付税項及附加	1,830,420	1,373,158
代第三方收取的款項	1,250,861	2,035,142
預收客戶款項	970,168	941,862
預提費用	884,964	659,728
應付關聯方款項（附註37）	459,887	261,377
其他	2,538,247	1,831,658
	24,057,160	21,340,998

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

30 其他應付款項及應計費用(續)

附註(i)： 本集團與數家金融機構訂立不同類型的供應商融資安排。該等安排為供應商提供相比相關發票付款到期日較早的付款期限。作為安排的一部分，本集團對參與供應商所負的付款責任(可轉讓予金融機構)相關的付款到期日等條款維持不變。根據該等安排，金融機構取代供應商成為貿易應收款項的合法擁有者。本集團在任何上述安排下均無實質利息開支，因此，所有應付款項均不視為融資性質。供應商融資安排中性質及條款維持不變的貿易應付款項負債繼續以此呈列，而條款有重大差異的負債，包括但不限於連帶責任及交叉違約條款，則在其他應付款項及應計費用中呈列。

	截至2025年12月31日人民幣千元	截至2024年12月31日人民幣千元
供應商融資安排下負債的賬面值		
供應商融資安排下的負債		
— 貿易應付款項	**593,392**	372,874
— 其他應付款項及應計費用	**1,869,410**	1,019,561
其中供應商已收到融資提供者的付款		
— 貿易應付款項	**593,392**	372,874
— 其他應付款項及應計費用	**1,869,410**	1,019,561

截至2025年12月31日止年度，從貿易應付款項轉移至其他應付款項及應計費用的非現金轉移為人民幣11,756百萬元。

供應商融資安排項下負債的賬面值因其短期性質被視為其公允價值的合理近似值。

31 借款

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
計入非流動負債：		
人民幣銀行借款－無抵押	16,607,880	–
人民幣銀行借款－有抵押（附註(i)）	2,181,387	1,175,045
	18,789,267	1,175,045
計入流動負債：		
人民幣銀行借款－無抵押	3,461,835	1,079
人民幣銀行借款－有抵押	6,026	–
	3,467,861	1,079

截至2025年12月31日，銀行借款的實際利率為2.10%-2.70%（2024年：2.51%-3.05%）。

截至2025年及2024年12月31日止年度資本化的借款成本金額並不重大。

附註(i)： 截至2025年12月31日，本集團賬面原值及賬面淨值分別為人民幣6,921百萬元及人民幣6,292百萬元（2024年：分別為人民幣6,920百萬元及人民幣6,436百萬元）的土地使用權（附註15(b)）作為獲得借款的抵押品。

借款須於以下期間償還：

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
1年以內	3,467,861	1,079
1至2年	218,201	1,548
2至5年	17,085,959	265,219
5年以上	1,485,107	908,278
	22,257,128	1,176,124

本集團已遵守截至2025年及2024年12月31日止年度的借款融資的所有契約條件。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

32 應付票據

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
計入非流動負債：		
長期優先票據的非流動部分(a)	46,976,534	27,226,545
長期可換股債券的非流動部分(b)	138,220	10,782,524
	47,114,754	38,009,069
計入流動負債：		
長期可換股債券的流動部分(b)	10,534,893	10,818,047
長期優先票據的流動部分(a)	376,324	5,749,485
	10,911,217	16,567,532

應付票據須於以下期間償還：

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
1年以內	10,911,217	16,567,532
1至2年	138,220	10,782,524
2至5年	28,125,755	18,125,651
5年以上	18,850,779	9,100,894
	58,025,971	54,576,601

本集團發行的所有該等應付票據均無抵押。截至2025年12月31日止年度，本集團已遵守所有契約條件。

32 應付票據(續)

(a) 長期優先票據

於2020年10月，本公司於香港聯交所發行優先票據，包括本金總額750百萬美元於2025年10月28日到期的2.125%優先票據及本金總額1,250百萬美元於2030年10月28日到期的3.05%優先票據。

於2024年10月，本公司於香港聯交所發行優先票據，包括本金總額1,200百萬美元於2028年4月2日到期的4.5%優先票據及本金總額1,300百萬美元於2029年10月2日到期的4.625%優先票據。

於2025年11月，本公司於香港聯交所發行本金總額2,000百萬美元及人民幣7,080百萬元的優先票據，如下所列。

	貨幣	金額（百萬元）	利率（每年）	到期日
2031年美元優先票據	美元	600	4.500%	2031年5月5日
2032年美元優先票據	美元	600	4.750%	2032年11月5日
2035年美元優先票據	美元	800	5.125%	2035年11月5日
2030年人民幣優先票據	人民幣	2,080	2.550%	2030年11月5日
2035年人民幣優先票據	人民幣	5,000	3.100%	2035年11月5日

截至2025年12月31日，優先票據的公允價值為人民幣46,458百萬元（2024年：人民幣31,190百萬元）。其各自的公允價值乃基於該等優先票據於各報告期末的市場報價進行估計。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

32 應付票據(續)

(b) 長期可換股債券

於2021年4月27日，本公司完成向第三方專業投資者(「**債券持有人**」)發行1,483,600,000美元於2027年4月27日到期的零息可換股債券(「**系列1債券**」)及1,500,000,000美元於2028年4月27日到期的零息可換股債券(「**系列2債券**」)(統稱「**債券**」)。

債券將按債券持有人選擇於2021年6月7日或之後直至到期日前10日內(包括首尾兩日)按換股價每股B類股份431.24港元(可予調整)轉換為本公司B類普通股。本公司將按債券持有人的選擇於2025年4月27日以系列1債券本金額的100.37%贖回該債券持有人的全部或部分系列1債券，以及於2026年4月27日以系列2債券本金額的101.28%贖回該債券持有人的全部或部分系列2債券。

倘於緊接發出贖回通知日期前，原發行債券本金額的90%或以上已獲轉換、贖回或購買及註銷，本公司可隨時按提前贖回金額贖回全部(而非部分)債券。提前贖回金額視乎本金金額而定，系列1債券及系列2債券的總收益率分別為每年負0.182%及正0.255%，按每半年基準計算。倘先前並無獲贖回、轉換或購買及註銷，本公司將分別於2027年4月27日和2028年4月27日按本金額的100.00%(就系列1債券而言)和101.80%(就系列2債券而言)贖回各債券。

於初始確認後，債券的負債部分採用實際利率法按攤餘成本列賬。系列1債券及系列2債券負債部分的實際年利率分別為1.94%及2.26%。債券的權益部分人民幣1,514百萬元計入「其他儲備」(附註27)。

截至2025年12月31日止年度，本金總額為2,000,000美元的系列1債券已轉換為36,039股本公司B類普通股，而本金總額為1,461,300,000美元的系列1債券已分別由債券持有人根據系列1債券的條款及條件選擇贖回。於股份轉換後，系列1債券之相關負債部分的賬面值轉撥至「股本」及「股份溢價」(附註26)。於股份轉換及提早贖回後，系列1債券的相關權益部分由「其他儲備」轉撥至「股份溢價」，有關轉撥金額按本金總額的比例計算。

32 應付票據(續)

(b) 長期可換股債券(續)

於股份轉換及提早贖回後，餘下未償還系列1債券的賬面值根據其到期日重新分類為非流動負債，攤餘成本使用原實際年利率1.94%及到期日2027年4月27日進行調整。差額即時於「財務成本」入賬。

截至2025年及2024年12月31日止年度，債券的負債部分變動載列如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
於年初	21,600,571	20,498,835
贖回及其他	(10,734,304)	–
利息開支	301,926	436,018
貨幣換算差額	(495,080)	665,718
於年末	10,673,113	21,600,571

截至2025年12月31日，債券的公允價值合共為人民幣10,582百萬元(2024年：人民幣21,108百萬元)。其公允價值乃基於該等債券於各報告期末的市場報價進行估計。

33 以股份為基礎的支付

截至2025年12月31日，本公司所有計劃項下合共有438,585,297份購股權及受限制股份單位可供日後授出。

購股權

授出的購股權通常於相關授出日期起10年屆滿，及自歸屬開始日期起於歸屬期內分批歸屬，前提為參與者繼續服務且並無任何表現目標。

根據授出協議的條款，購股權可於歸屬後行使，通常可於授出日期後最多10年期內行使。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

33 以股份為基礎的支付(續)

購股權(續)

購股權數目變動及其相關加權平均行使價如下：

	購股權數目	每份購股權的加權平均行使價(港元)
截至2025年1月1日尚未行使	**73,475,642**	**80.01**
年內已作廢	**(1,861,249)**	**0.02**
年內已行使	**(2,493,559)**	**24.67**
截至2025年12月31日尚未行使	**69,120,834**	**84.16**
截至2025年12月31日已歸屬且可行使	**18,613,106**	**59.02**
截至2024年1月1日尚未行使	21,893,044	37.14
年內已授出	56,113,263	93.30
年內已作廢	(21,335)	186.10
年內已行使	(4,509,330)	36.74
截至2024年12月31日尚未行使	73,475,642	80.01
截至2024年12月31日已歸屬且可行使	17,130,588	35.84

截至2025年12月31日，尚未行使購股權的加權平均剩餘合同期為7.1年(2024年：7.7年)。截至2025年12月31日止年度，該等購股權行使時的加權平均股價為每股128.08港元(相當於約每股人民幣118.04元)(2024年：每股135.07港元(相當於約每股人民幣122.50元))。

33 以股份為基礎的支付(*續*)

購股權的公允價值

截至授出日期，本集團已使用柏力克－舒爾斯模型釐定授出的購股權的公允價值。有關假設的重大估計乃由管理層作出。截至2025年12月31日止年度並無授出購股權。截至2024年12月31日止年度的關鍵假設如下。

	截至2024年12月31日止年度
無風險利率	3.4%-3.5%
預期波幅	43.6%-44.3%
購股權的每股公允價值(港元)	46.74
行使價(港元)	93.30

截至2024年12月31日止年度，已授出購股權的加權平均公允價值為每股46.74港元。

受限制股份單位

本公司亦根據首次公開發售後股份獎勵計劃向本公司僱員參與者、關連實體參與者及服務提供者授出受限制股份單位。受限制股份單位自歸屬開始日期起於若干服務期間分批歸屬。受限制股份單位的相關歸屬條件一經滿足，則視為正式有效地向持有人發出受限制股份單位，且交易不受限制。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

33 以股份為基礎的支付(續)

受限制股份單位(續)

受限制股份單位的數目變動及有關加權平均授出日期公允價值如下：

	受限制股份單位數目	每個受限制股份單位的加權平均授出日期公允價值（港元）
截至2025年1月1日尚未歸屬	**122,548,830**	**132.47**
年內已授出	**53,648,880**	**123.73**
年內已歸屬	**(59,502,039)**	**141.00**
年內已作廢	**(12,634,604)**	**139.49**
截至2025年12月31日尚未歸屬	**104,061,067**	**122.23**
截至2024年1月1日尚未歸屬	119,992,525	167.29
年內已授出	76,083,478	109.13
年內已歸屬	(58,822,522)	168.15
年內已作廢	(14,704,651)	153.17
截至2024年12月31日尚未歸屬	122,548,830	132.47

各受限制股份單位於授出日期的公允價值乃參考相關普通股於授出日期的公允價值釐定。

33 以股份為基礎的支付(續)

以股份為基礎的支付開支總額分別於綜合收益表或綜合財務狀況表中按以下類別支銷或資本化：

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
	人民幣千元	人民幣千元
受限制股份單位	**5,485,706**	7,057,309
購股權	**530,431**	535,089
以股份為基礎的支付開支總額	**6,016,137**	7,592,398
資本化金額	**(14,270)**	(9,705)
以股份為基礎的薪酬開支	**6,001,867**	7,582,693

34 股息

截至2025年及2024年12月31日止年度，本公司並未派付或宣派任何股息。

35 資本承諾

	截至12月31日	
	2025年	2024年
	人民幣千元	人民幣千元
1年以內	**5,990,833**	4,766,983
1至2年	**137,256**	696,117
2至5年	**2,899**	338,094
	6,130,988	5,801,194

	截至12月31日	
	2025年	2024年
	人民幣千元	人民幣千元
購買物業、廠房及設備	**5,133,107**	4,708,901
投資	**997,881**	1,092,293
	6,130,988	5,801,194

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

36 綜合現金流量表附註

(a) 經營所得現金

	附註	截至12月31日止年度 2025年 人民幣千元	 2024年 人民幣千元
除所得稅前(虧損)／溢利		**(24,837,512)**	37,985,429
就以下各項調整：			
折舊及攤銷	15,16	**10,199,039**	8,421,350
金融及合同資產減值虧損撥備淨額		**872,035**	897,505
以股份為基礎的薪酬開支	33	**6,001,867**	7,582,693
處置或視同處置附屬公司及被投資方引起的虧損淨額		**150,433**	199,483
非金融資產減值撥備淨額		**13,595**	309,140
應佔採用權益法列賬的投資之溢利	12	**(78,892)**	(1,185,704)
按公允價值計量且其變動計入當期損益的其他金融投資之公允價值變動	19	**(2,393,393)**	(140,921)
與理財投資相關的公允價值變動和利息收入及其他		**(1,935,965)**	(3,825,792)
財務成本		**1,885,896**	1,336,934
匯兑(收益)／虧損淨額	9	**(1,760,809)**	197,631
出售非流動資產之收益淨額		**(180,018)**	(306,897)
營運資金變動：			
受限制現金增加		**(2,092,785)**	(185,863)
貿易應收款項增加		**(735,460)**	(180,257)
預付款項、按金及其他資產增加		**(12,918,860)**	(3,014,154)
存貨增加		**(1,281,606)**	(428,955)
貿易應付款項增加		**7,767,830**	2,992,838
應付商家款項增加		**4,098,259**	1,328,603
交易用戶預付款項增加		**863,304**	2,599,432
遞延收入增加		**598,915**	126,556
其他應付款項及應計費用增加		**2,642,676**	3,244,784
其他非流動負債增加／(減少)		**1,798**	(17,415)
經營(所用)／所得現金		**(13,119,653)**	57,936,420

36 綜合現金流量表附註(續)

(b) 主要非現金交易

除附註15所述獲取使用權資產外，截至2025年及2024年12月31日止年度，並無進行其他主要非現金交易。

(c) 與融資活動產生現金流量相關的負債對賬

	借款 人民幣千元	應付票據及未到期利息 人民幣千元	按公允價值計量且其變動計入當期損益的金融負債 人民幣千元	租賃負債 人民幣千元
截至2025年1月1日之負債	**1,176,124**	**54,576,601**	**–**	**5,756,842**
現金流量	**20,993,036**	**3,893,567**	**–**	**(3,334,579)**
其他添置	**–**	**–**	**–**	**4,372,200**
扣減	**–**	**(14,842)**	**–**	**(615,167)**
應計利息開支	**87,968**	**1,676,320**	**–**	**168,977**
貨幣換算差額	**–**	**(2,105,675)**	**–**	**(12,266)**
截至2025年12月31日之負債	**22,257,128**	**58,025,971**	**–**	**6,336,007**
截至2024年1月1日之負債	19,931,896	34,677,975	378,720	6,078,037
現金流量	(18,870,240)	17,213,582	280,670	(3,097,904)
其他添置	–	–	–	2,931,611
扣減	–	–	(659,390)	(360,282)
應計利息開支	114,874	1,045,743	–	204,760
貨幣換算差額	(406)	1,639,301	–	620
截至2024年12月31日之負債	1,176,124	54,576,601	–	5,756,842

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

37 關聯方交易

倘一方有能力直接或間接控制或聯合控制另一方，亦或於作出財務及經營決策時能對另一方施加重大影響，即被視為關聯方。倘各方受共同控制或聯合控制，則彼等亦被視為關聯方。主要管理人員及彼等的親密家庭成員亦被視為本集團的關聯方。

以下為本集團與其關聯方於所示期間進行的重大交易。本公司董事認為，關聯方交易乃於一般業務過程中並按本集團與各關聯方協商的條款進行。

(a) 關聯方名稱及本集團與關聯方的關係

以下公司為年內及／或於截至該等日期止年度與本集團擁有交易及／或於擁有結餘的本集團的重大關聯方。

關聯方名稱	關係
大連同達企業管理有限公司及其附屬公司	本集團的聯營公司
貓眼娛樂及其附屬公司	本集團的聯營公司
公司A	由其中一名董事控制的實體

(b) 與關聯方的重大交易

		截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
(i)	銷售服務		
	本集團的聯營公司	**548,536**	435,254
(ii)	購買商品及服務		
	本集團的聯營公司	**2,060,888**	1,486,523

37 關聯方交易(續)

(c) 與關聯方的重大結餘

		截至12月31日	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
(i)	應收關聯方款項		
	本集團的聯營公司	157,652	77,906
(ii)	應付關聯方款項		
	本集團的聯營公司	381,034	261,377

除上述日常交易及結餘外，於截至2025年12月31日止年度，本集團按公平市場利率向由其中一名董事控制的實體提供本金總額為人民幣230百萬元的貸款。

(d) 主要管理層薪酬

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
袍金	3,737	2,455
基本薪金及花紅	46,064	75,393
退休金成本及其他僱員福利	1,058	1,073
以股份為基礎的薪酬開支	760,791	867,919
	811,650	946,840

38 或然事項

截至2025年及2024年12月31日，本集團無任何重大或然負債。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

39 本公司財務狀況及其他儲備變動

(a) 本公司財務狀況

	附註	截至12月31日 2025年 人民幣千元	 2024年 人民幣千元
資產			
非流動資產			
於附屬公司的投資		**114,160,390**	98,320,500
預付款項、按金及其他資產		**84,760,036**	93,263,726
		198,920,426	191,584,226
流動資產			
短期理財投資		**18,431,706**	27,077,883
預付款項、按金及其他資產		**325,988**	409,497
現金及現金等價物		**32,073,657**	23,203,046
		50,831,351	50,690,426
總資產		**249,751,777**	242,274,652
權益			
股本	26	**409**	404
股份溢價	26	**317,415,082**	308,861,196
庫存股份	26	**(364,843)**	–
股份獎勵計劃所持股份	26	**–**	–
其他儲備		**5,382,824**	11,218,810
累計虧損		**(137,822,486)**	(138,757,659)
總權益		**184,610,986**	181,322,751

39 本公司財務狀況及其他儲備變動(續)

(a) 本公司財務狀況(續)

	附註	截至12月31日 2025年 人民幣千元	 2024年 人民幣千元
負債			
非流動負債			
應付票據	32	**47,114,754**	38,009,069
其他非流動負債		**530,735**	–
		47,645,489	38,009,069
流動負債			
應付票據	32	**10,911,217**	16,567,532
其他應付款項及應計費用		**6,584,085**	6,375,300
		17,495,302	22,942,832
總負債		**65,140,791**	60,951,901
權益及負債總額		**249,751,777**	242,274,652

董事會已於2026年3月26日批准本公司財務狀況表，並由以下人士代表簽署：

王興
董事

穆榮均
董事

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

39 本公司財務狀況及其他儲備變動(續)

(b) 本公司其他儲備變動

	資本儲備 人民幣千元	以股份為基礎的支付 人民幣千元	貨幣換算差額 人民幣千元	可換股債券之換股權 人民幣千元	其他 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2025年1月1日	20	8,347,334	1,390,673	1,513,938	(33,155)	11,218,810
其他全面虧損，扣除稅項						
貨幣換算差額	–	–	(3,410,786)	–	–	(3,410,786)
金融資產的公允價值變動及減值虧損撥備淨額	–	–	–	–	41,490	41,490
其他全面虧損總額	–	–	(3,410,786)	–	41,490	(3,369,296)
與擁有人以彼等作為擁有人身份進行的交易						
以股份為基礎的支付，權益結算部分	–	6,016,137	–	–	–	6,016,137
行使購股權及歸屬受限制股份單位	–	(7,800,239)	–	–	–	(7,800,239)
贖回可換股債券及其他(附註32)	–	–	–	(682,588)	–	(682,588)
與擁有人以彼等作為擁有人身份進行的交易總額	–	(1,784,102)	–	(682,588)	–	(2,466,690)
截至2025年12月31日	20	6,563,232	(2,020,113)	831,350	8,335	5,382,824

39 本公司財務狀況及其他儲備變動(續)

(b) 本公司其他儲備變動(續)

	資本儲備 人民幣千元	以股份為基礎的支付 人民幣千元	貨幣換算差額 人民幣千元	可換股債券之換股權 人民幣千元	其他 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2024年1月1日	20	9,976,464	(1,673,592)	1,513,938	(134,559)	9,682,271
其他全面收益，扣除税項						
貨幣換算差額	–	–	3,064,265	–	–	3,064,265
金融資產的公允價值變動及減值虧損撥備淨額	–	–	–	–	101,404	101,404
其他全面收益總額	–	–	3,064,265	–	101,404	3,165,669
與擁有人以彼等作為擁有人身份進行的交易						
以股份為基礎的支付，權益結算部分	–	7,592,398	–	–	–	7,592,398
行使購股權及歸屬受限制股份單位	–	(9,221,528)	–	–	–	(9,221,528)
與擁有人以彼等作為擁有人身份進行的交易總額	–	(1,629,130)	–	–	–	(1,629,130)
截至2024年12月31日	20	8,347,334	1,390,673	1,513,938	(33,155)	11,218,810

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

40 期後事項

於2026年2月5日，本公司的間接全資附屬公司Two Hearts Investments Limited（「**收購方**」）、Dingdong (Cayman) Limited（「**轉讓方**」）及梁昌霖先生訂立股份轉讓協議（「**該協議**」）。根據該協議，收購方同意向轉讓方收購Dingdong Fresh Holding Limited（「**目標公司**」）的全部已發行股份。初始代價為717百萬美元（可基於目標集團於約定日期經審核財務報表所載之淨現金、淨營運資本及其他財務項目作出調整），惟轉讓方可從目標集團提取不超過280百萬美元的資金後，仍需確保目標公司及其附屬公司（該協議約定的海外業務實體除外，統稱「**目標集團**」）淨現金不低於150百萬美元。

該交易正在按照相關法律及監管程序進行，並須待交割先決條件於交割最後期限日（即該協議簽署日後的12個月）或之前得到滿足，方告完成。

若交割未能在12個月內完成（經雙方同意可延期），則股份轉讓協議可被終止。若所有主要先決條件均已滿足，但收購方未能完成交割，則收購方需承擔150百萬美元終止費；若在轉讓方已進行實質性配合的前提下，交易仍未能獲得反壟斷審查或若干其他監管審查的批准，則收購方需支付75百萬美元終止費。

除上文所述者外，自2026年1月1日起至董事會於2026年3月26日批准該等綜合財務報表期間概無其他重大期後事項。

釋義

「2024年年度報告」	指	本公司於2025年4月28日刊發的截至2024年12月31日止年度的年度報告
「2025年中期報告」	指	本公司於2025年9月26日刊發的截至2025年6月30日止六個月的中期報告
「收購方」	指	Two Hearts Investments Limited，一家於英屬維爾京群島註冊成立的投資控股有限公司，其為本公司的間接全資附屬公司
「股東週年大會」	指	將於2026年6月舉行的本公司應屆股東週年大會
「細則」或「組織章程細則」	指	於2025年6月9日以特別決議案通過的本公司第九次經修訂及重述組織章程細則，經不時修訂
「聯繫人」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「審核委員會」	指	董事會審核委員會
「核數師」	指	本公司外部核數師
「北京酷訊互動」	指	北京酷訊互動科技有限公司，於2006年3月29日根據中國法律註冊成立的有限公司，為我們的綜合聯屬實體
「北京酷訊科技」	指	北京酷訊科技有限公司，於2006年4月27日根據中國法律註冊成立的有限公司，為我們的間接全資附屬公司
「北京摩拜」	指	北京摩拜科技有限公司，於2015年1月27日根據中國法律註冊成立的有限公司，為我們的綜合聯屬實體
「北京三快雲計算」	指	北京三快雲計算有限公司，於2015年6月17日根據中國法律註冊成立的有限公司，為我們的綜合聯屬實體
「北京三快在線」	指	北京三快在線科技有限公司，於2011年5月6日根據中國法律註冊成立的有限公司，為我們的間接全資附屬公司

釋義

「北京三快科技」	指	北京三快科技有限公司，於2007年4月10日根據中國法律註冊成立的有限公司，為我們的綜合聯屬實體
「北京新美大」	指	北京新美大科技有限公司，於2016年3月17日根據中國法律註冊成立的有限公司，為我們的綜合聯屬實體
「董事會」	指	董事會
「英屬維爾京群島」	指	英屬維爾京群島
「企業管治守則」	指	上市規則附錄C1所載《企業管治守則》
「Charmway Enterprises」	指	Charmway Enterprises Company Limited，根據英屬維爾京群島法律註冊成立的有限公司，由穆榮均（作為委託人）以穆榮均及其家族為受益人成立的信託間接全資擁有
「成都美更美」	指	成都美更美信息技術有限公司，於2014年7月18日根據中國法律註冊成立的有限公司，為我們的綜合聯屬實體
「A類股份」	指	本公司股本中每股面值0.00001美元的A類普通股，於本公司賦予不同投票權以致A類股份的持有人有權就本公司股東大會上提呈的任何決議案享有每股股份十票的權利，惟有關任何保留事項的決議案除外，在此情況下，彼等有權享有每股股份一票的權利
「B類股份」	指	本公司股本中每股面值0.00001美元的B類普通股，賦予B類股份持有人就本公司股東大會上提呈的任何決議案享有每股股份一票的權利
「公司條例」或「香港公司條例」	指	香港法例第622章《公司條例》，經不時修訂、補充或以其他方式修改
「本公司」	指	美团（前稱美团點評），於2015年9月25日根據開曼群島法律註冊成立的獲豁免有限公司，或美团及其附屬公司及綜合聯屬實體（視乎情況而定）
「關連人士」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義

釋義

「關連交易」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「綜合聯屬實體」	指	我們通過合約安排控制的實體，即境內控股公司及其各自的附屬公司（各稱為「**綜合聯屬實體**」）
「合約安排」	指	外商獨資企業、境內控股公司及登記股東（倘適用）訂立的一系列合約安排
「控股股東」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義，除文義另有指明外，指王興及王興藉以擁有本公司權益的直接及間接持有公司
「Crown Holdings」	指	Crown Holdings Asia Limited，根據英屬維爾京群島法律註冊成立的有限公司，由王興（作為委託人）以王興及其家族為受益人成立的信託間接全資擁有
「本年度報告日期」	指	2026年3月26日
「董事」	指	本公司董事
「本集團」、「我們」或「我們的」	指	本公司及其不時的附屬公司及綜合聯屬實體
「港元」	指	香港法定貨幣港元
「香港證券及期貨條例」或「證券及期貨條例」	指	香港法例第571章《證券及期貨條例》，經不時修訂、補充或以其他方式修改
「香港證券登記處」	指	香港中央證券登記有限公司
「香港」	指	中國香港特別行政區
「港幣櫃台」	指	在聯交所買賣B類股份的港幣櫃台
「國際財務報告會計準則」	指	國際會計準則理事會不時頒佈的國際財務報告準則
「獨立第三方」	指	董事作出一切仔細審慎查詢後所知並非與本公司有關連（定義見上市規則）的人士或公司

釋義

「首次公開發售」	指	首次公開發售
「上市」	指	B類股份於聯交所主板上市
「上市日期」	指	2018年9月20日
「上市規則」	指	香港聯合交易所有限公司證券上市規則(經不時修訂、補充或以其他方式修改)
「主板」	指	聯交所運作的證券交易所(不包括期貨市場),獨立於聯交所GEM並與其並行運作
「美团金融」	指	北京美团金融科技有限公司,於2017年8月9日根據中國法律註冊成立的有限公司,為我們的綜合聯屬實體
「大綱」或「組織章程大綱」	指	本公司於2018年8月30日採納的組織章程大綱,自上市日期起生效並經不時修訂
「摩拜」	指	mobike Ltd.,於2015年4月2日根據開曼群島法律註冊成立的獲豁免有限公司,為我們的直接全資附屬公司
「摩拜北京」	指	摩拜(北京)信息技術有限公司,於2016年1月12日根據中國法律註冊成立的有限公司,為我們的間接全資附屬公司
「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》
「境內控股公司」	指	天津安特廚科技、北京酷訊互動、上海三快科技、美团金融、北京三快雲計算、北京新美大、成都美更美、北京摩拜、北京三快科技及上海漢濤
「購股權」	指	授予的認購B類股份的權利
「首次公開發售後股份獎勵計劃」	指	本公司於2018年8月30日採納並隨後於2023年6月30日修訂的首次公開發售後股份獎勵計劃

「首次公開發售後購股權計劃」	指	本公司於2018年8月30日採納並隨後於2023年6月30日修訂的首次公開發售後購股權計劃
「中國」	指	中華人民共和國
「中國法律顧問」	指	漢坤律師事務所，本公司有關中國法律的法律顧問
「首次公開發售前僱員股份激勵計劃」	指	本公司所採納日期為2015年10月6日的首次公開發售前僱員股份激勵計劃（經不時修訂）
「招股章程」	指	本公司日期為2018年9月7日的招股章程
「登記股東」	指	境內控股公司的登記股東
「報告期間」	指	截至2025年12月31日止年度
「保留事項」	指	根據組織章程細則每股股份在本公司股東大會上擁有一票投票權的決議案事項，即：(i)大綱或細則的任何修訂，包括任何類別股份所附權利的變更，(ii)任何獨立非執行董事的委任、選舉或罷免，(iii)本公司核數師的委任或罷免，及(iv)本公司自願清算或清盤
「人民幣」	指	中國法定貨幣人民幣
「人民幣櫃台」	指	根據聯交所推出的港元兑人民幣雙櫃台模式計劃，在聯交所買賣B類股份的人民幣櫃台
「受限制股份單位」	指	受限制股份單位
「三快雲在線」	指	北京三快網絡科技有限公司（前稱三快雲在線（北京）科技有限公司），於2015年11月3日根據中國法律註冊成立的有限公司，為我們的間接全資附屬公司
「計劃管理人」	指	董事委員會或董事會授權的人士（如適用）管理首次公開發售後股份獎勵計劃
「計劃限額」	指	根據股東批准的本公司所有股份計劃，授出新股份的購股權及／或獎勵的限額，不超過624,212,527股（即截至股東批准計劃限額日期已發行股份總數的10%）

釋義

「服務提供者」	指	具有上市規則第17.03A條所載的相同涵義及首次公開發售後股份獎勵計劃項下所允許者
「服務提供者分項限額」	指	向服務提供者授出的分項限額，該分項限額乃根據本公司採納的所有股份計劃，就本公司新股份的購股權及／或獎勵有關的計劃限額而作出，且不超過62,421,252股（即截至股東批准服務提供者分項限額日期已發行股份總數的1%）
「上海漢海」	指	漢海信息技術（上海）有限公司，於2006年3月16日根據中國法律註冊成立的有限公司，為我們的間接全資附屬公司
「上海漢濤」	指	上海漢濤信息諮詢有限公司，於2003年9月23日根據中國法律註冊成立的有限公司，為我們的綜合聯屬實體
「上海三快科技」	指	上海三快科技有限公司，於2012年9月19日根據中國法律註冊成立的有限公司，為我們的綜合聯屬實體
「股份轉讓協議」	指	轉讓方、梁昌霖先生（轉讓方創始人）及收購方就轉讓目標公司全部已發行股份訂立的日期為2026年2月5日的股份轉讓協議
「股份」	指	本公司股本內A類股份及B類股份（視乎文義而定）
「股東」	指	股份持有人
「Shared Patience」	指	Shared Patience Inc.，根據英屬維爾京群島法律註冊成立的有限公司，由王興全資擁有
「Shared Vision」	指	Shared Vision Investment Limited，根據英屬維爾京群島法律註冊成立的有限公司，由穆榮均全資擁有
「所購回股份」	指	具有本年度報告「購買、出售或贖回本公司的上市證券或出售庫存股份」一節賦予該詞的涵義
「深圳三快在線」	指	深圳三快在線科技有限公司，於2015年11月18日根據中國法律註冊成立的有限公司，為我們的間接全資附屬公司

釋義

「深圳騰訊計算機」	指	深圳市騰訊計算機系統有限公司，於1998年11月11日在中國成立的公司且為騰訊的綜合聯屬實體
「聯交所」	指	香港聯合交易所有限公司
「附屬公司」	指	具有公司條例第15條賦予該詞的涵義
「主要股東」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「目標公司」	指	Dingdong Fresh Holding Limited，一家根據英屬維爾京群島法律成立的有限公司
「目標集團」	指	目標公司及其附屬公司，股份轉讓協議約定的海外業務實體除外
「騰訊」	指	騰訊控股有限公司（聯交所股份代號：700）或騰訊控股有限公司及／或其附屬公司（視情況而定）
「天津安特廚科技」	指	天津安特廚科技有限公司，於2018年1月17日根據中國法律註冊成立的有限公司，為我們的綜合聯屬實體
「天津漢博」	指	天津漢博信息技術有限公司，於2014年9月19日根據中國法律註冊成立的有限公司，為我們的間接全資附屬公司
「天津萬龍」	指	天津萬龍科技有限公司，於2015年8月18日根據中國法律註冊成立的有限公司，為我們的間接全資附屬公司
「天津小蟻科技」	指	天津小蟻科技有限公司，於2018年2月13日根據中國法律註冊成立的有限公司，為我們的間接全資附屬公司
「轉讓方」	指	Dingdong (Cayman) Limited，一家於開曼群島註冊成立之獲豁免公司，其美國存託股份於紐約證券交易所上市（股份代號：DDL）
「庫存股份」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義，經不時修訂

釋義

「美國」	指	美利堅合眾國，其國土、屬地及受其司法管轄的所有地區
「美元」	指	美國法定貨幣美元
「可變利益實體」	指	可變利益實體
「不同投票權」	指	具有上市規則第8A.02條賦予該詞的涵義
「外商獨資企業」	指	天津小蟻科技、北京酷訊科技、天津萬龍、北京三快在線、深圳三快在線、上海漢海、三快雲在線、摩拜北京及天津漢博
「不同投票權受益人」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義，除文義另有指明外，指A類股份持有人王興及穆榮均，A類股份賦予各自不同投票權
「不同投票權架構」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「%」	指	百分比

除明確指明或文義另有指明外，本文件的所有數據均截至本文件刊發日期。

本文件所引述的中國實體、中國法律或法規及中國政府機關的英文名稱均為其中文名稱的譯本，僅供識別之用。如有任何歧義，概以中文版本為準。

本文件所載的若干金額及百分比數字已約整。因此，若干表格所列總數未必為前列各項數字的算術總和。

詞彙

「活躍商家」	指	於特定期間符合下列任一條件的商家：(i)在我們平台完成至少一筆交易，(ii)向我們購買任何在線營銷服務，(iii)通過我們的聚合支付系統至少處理過一次線下付款，或(iv)通過我們的ERP系統產生任何訂單
「日活躍用戶」	指	日活躍用戶
「交易金額」	指	消費者於我們的平台上已付款產品及服務交易的價值，不論消費者其後是否退款（包括配送費用及增值税，但不包括任何純支付性質的交易，如掃二維碼付款及POS機付款）
「即時配送交易筆數」	指	包括餐飲外賣及美团閃購業務的交易筆數
「交易用戶」	指	於特定期間內於我們的平台上就產品及服務交易付款的用戶賬戶，不論賬戶其後是否退款
「交易」	指	一般基於付款次數確認的交易次數：(i)就我們的到店業務而言，若用戶以單筆付款購買多張優惠券，則確認為一項交易；(ii)就酒店預訂業務而言，若用戶以單筆付款預定多晚客房，則確認為一項交易；(iii)就我們的景點、電影、飛機及火車訂票業務而言，若用戶以單筆付款購買多張票，則確認為一項交易；(iv)就共享單車及共享電單車業務而言，若用戶使用月票，則僅在用戶購買或索取月票時確認為一項交易，而後續的騎行並不確認為交易；若用戶並無使用月票，則就每次騎行確認為一項交易