

碧桂園服務控股有限公司

Country Garden Services Holdings Company Limited

(於開曼群島註冊成立的有限公司)

股份代號：6098

Serving you a better life

服務成就美好生活



年報 2025

Serving you a better life

服務成就美好生活



目錄

| | | | |
|----|-------------|-----|--------------|
| 2 | 公司簡介 | 66 | 董事會報告 |
| 4 | 公司資料 | 106 | 獨立核數師報告 |
| 6 | 大事記 | 111 | 綜合損益及其他全面收益表 |
| 13 | 獎項及榮譽 | 112 | 綜合財務狀況表 |
| 15 | 主席報告 | 114 | 綜合權益變動表 |
| 19 | 財務概要 | 115 | 綜合現金流量表 |
| 20 | 管理層討論與分析 | 116 | 綜合財務報表附註 |
| 39 | 董事及高級管理人員簡歷 | | |
| 46 | 企業管治報告 | | |



公司簡介

碧桂園服務控股有限公司(「本公司」或「碧桂園服務」)(股份代號：6098.HK)是中華人民共和國(「中國」)領先的覆蓋多元化業態的綜合服務運營商，本公司及其附屬公司(「本集團」或「我們」或「碧桂園服務集團」)以優質的服務品質及服務品牌贏得了行業領先的客戶滿意度，獲得業界高度認可。我們榮獲由中指院頒佈的「2025中國物業管理行業市場化運營領先企業」、「2025中國物業科技賦能領先企業」；由億翰智庫頒佈的「2025中國物業企業綜合實力第1名」、「2025中國物業企業服務力第1名」；克而瑞物管頒發的「2025中國物業社會責任貢獻領先企業」、「2025中國物業管理上市公司ESG可持續發展領先企業」等行業權威獎項。

創立於1992年，經過34年的穩健發展，碧桂園服務始終秉持「急業主所急，想業主所想」、「一切以業主為中心」的服務理念，並以紮實的業務，精益化管理，完成英國標準協會(BSI)質量管理體系ISO、環境管理體系ISO及職業健康安全體系三大認證，建立完善和精益化的物業管理和服務體系，依託強大的線下服務體系，整合社區商業資源，致力讓業主體驗物業服務的美好，圍繞業主不動產保值增值，提供全生命週期服務。

我們的主要業務包括：(i)物業管理服務，(ii)社區增值服務，(iii)非業主增值服務，(iv)「三供一業」業務，(v)環境業務(原城市服務業務的主要業務)及(vi)商業運營服務，構成我們向客戶提供的綜合服務並覆蓋整個物業管理價值鏈。截至2025年12月31日，除「三供一業」業務外，我們的收費管理面積約為1,070.4百萬平方米。此外，「三供一業」業務的物業服務的收費管理面積約為88.8百萬平方米。我們管理共8,268項物業，該等物業遍佈中國內地31個省、直轄市、自治區及香港特別行政區及海外，重點覆蓋包括珠三角、長三角、長江中游、京津冀及成渝五大經濟發達城市群。

物業管理服務—我們為業主、住戶以及物業開發商提供一系列物業管理服務，包括保安、清潔、綠化、園藝及維修保養服務等。一直以來，碧桂園服務持續優化管理組合，豐富管理業態。目前物業管理組合已涵蓋住宅、商業物業、寫字樓、產業園、多功能綜合樓、政府大樓、醫院、學校及其他公共設施，如機場航站樓、高速公路服務站、文旅景區等非住宅物業。

社區增值服務—我們致力成為「全周期社區生活服務整合運營商」，從資產保值增值和業主生活兩大需求出發，圍繞業主家庭成長周期、房產價值周期和社區成熟發展周期為業主提供全方位的社區生活服務，讓業主體驗物業服務的美好。社區增值服務已發展為推動本集團持續健康增長的新引擎。立足於社區和物業服務場景，我們持續打造令客戶滿意、具備差異化、市場化能力的社區增值服務業務，著力推動業務結構由資源型業務向市場化業務發展，從而驅動整體社區增值業務規模增長和質量提升。我們的社區增值服務已經形成五大業務：(i)到家服務；(ii)社區傳媒服務；(iii)本地生活服務；(iv)房地產經紀服務；及(v)園區空間服務。



非業主增值服務—我們提供的非業主增值服務主要包括(i)物業開發商的售前業務管理諮詢服務，以及為其他物業管理公司管理的物業提供諮詢服務；(ii)在交付前階段向物業開發商提供開荒清潔、綠化及維修保養服務；(iii)車位及房屋尾盤的代理銷售及租賃服務；及(iv)電梯產品安裝、配套服務及其他服務。

「三供一業」業務—我們於2018年成立合資公司，開始進入「三供一業」中的物業管理及供熱的分離移交改革領域。成立以來，我們與合作方持續推進深度融合，在經營管理、市場拓展、品質管理、智能化建設及社區增值服務方面已取得階段性成效。我們共同推動業務範圍逐步向辦公物業、石油石化企業的工廠、工業園區、油氣廠站的綜合服務、企業職工食堂等國企後勤綜合服務業務拓展。我們將發揮此標桿項目的成功經驗，繼續深耕「三供一業」領域，建立運營新機制，探索管理新模式。

環境業務—本集團聚焦城市(生態)環境智慧運維、固廢處置及資源利用化、環保治理、綠色技術服務、環境產業科技裝備製造租賃、產業園區服務、高速交通及樞紐物業運維等核心賽道，為城市發展、產業升級、居民宜居提供涵蓋環保設計、施工改造、智慧運營等綜合環保治理方案。

商業運營服務—本集團為購物中心、社區商業、寫字樓等項目提供商業策劃諮詢、招商、營運及企劃服務等全鏈條服務，主要包括(i)向租賃開發商或業主自持的物業進行商業經營管理；(ii)於物業開發商投資階段提供物業市場研究及定位服務；(iii)於物業開業前的準備階段向物業開發商或業主提供市場研究及定位、商業策劃諮詢、租戶招攬及籌備開業服務；及(iv)於物業運營階段向業主或租戶提供租戶招攬、運營及管理服務。

2018年6月19日，碧桂園服務在香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)上市，標誌著公司正式邁入國際資本市場。上市以來，碧桂園服務於國際資本市場的地位逐步強化—於2018年8月31日獲納入明晟中國全股票指數，於2018年9月10日獲納入恆生綜合大中型股指數成份股，並晉升為港股通股。公司在企業運營中踐行環境、社會及管治(「ESG」)理念與實踐，獲得行業領先的國際ESG評級：獲明晟ESG評級為AA級(中國內地行業最高評級)；獲Sustainalytics ESG風險評級為「低風險」企業(評分為12.9)，並自2023年起連續三年獲評為「ESG區域(亞太)最高評級」企業；獲標普全球ESG評分(S&P Global ESG Scores)為35分；於2022年12月入選富時羅素(FTSE Russell)社會責任指數系列(FTSE4Good Index Series)成份股，並維持至今。

公司資料

董事會

執行董事

徐彬淮先生(總裁)
肖華先生

非執行董事

楊惠妍女士(主席)

獨立非執行董事

梅文珏先生
芮萌先生
陳威如先生
趙軍先生

審核委員會

芮萌先生(主席)
梅文珏先生
陳威如先生
趙軍先生

薪酬委員會

陳威如先生(主席)
楊惠妍女士
梅文珏先生

提名委員會

楊惠妍女士(主席)
芮萌先生
陳威如先生
趙軍先生

環境、社會及管治委員會

徐彬淮先生(主席)
肖華先生
楊惠妍女士
陳威如先生
趙軍先生

追討欠款委員會*

徐彬淮先生(主席)
肖華先生
芮萌先生

聯席公司秘書

陳迪霖先生
梁劦順先生(香港律師)

授權代表

徐彬淮先生
陳迪霖先生

註冊辦事處

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

香港主要營業地點

香港
中環
都爹利街11號
律敦治中心
律敦治大廈4樓

總部及中國主要營業地點

中國廣東省
佛山市順德區
北滘鎮
碧桂園寫字樓西樓

開曼群島股份過戶登記總處

Conyers Trust Company (Cayman) Limited
Cricket Square, Hutchins Drive
P.O. Box 2681
Grand Cayman
KY1-1111
Cayman Islands

香港股份過戶登記分處

卓佳證券登記有限公司
香港夏慤道16號
遠東金融中心17樓

核數師

德勤•關黃陳方會計師行
註冊公眾利益實體核數師
香港金鐘道88號
太古廣場一期35樓

* 除已列示的董事外，另有三名成員為本公司核心管理層(其中一名於2026年3月27日獲委任)

法律顧問

關於香港法律：

胡關李羅律師行

香港中環康樂廣場1號怡和大廈26樓

美國普盈律師事務所有限法律責任合夥

香港中環遮打道18號歷山大廈17樓1704室

關於中國法律：

北京大成(上海)律師事務所

中國上海市世紀大道100號上海環球金融中心

9層／24層／25層

上海市錦天城律師事務所

上海市浦東新區銀城中路501號上海中心大廈12樓

主要往來銀行

中國銀行(香港)有限公司

中國工商銀行(亞洲)有限公司

香港上海滙豐銀行有限公司

公司網址

www.bgyfw.com

股票代碼

6098

上市日期

2018年6月19日



大事記

1

一月

- 1、本集團於順德總部舉行資本市場座談會，成功吸引以上海寧泉資產管理有限公司（「寧泉資產」）為首的多家國內知名投資機構，並獲得他們認可。寧泉資產其後於2025年2月舉牌本公司股票，持股量超過本公司已發行股份之5%。
- 2、由本集團商寫事業部管理的18座寫字樓項目獲得國際WELL建築研究院頒發的WELL健康—安全a評價(WELL HSR)，18個項目總接管面積約383萬平方米，服務客戶近1.5萬餘家。同時，本集團推出了「F·I·N·E」城市友好服務體系，以「友善(Friendly)、包容(Inclusive)、自然(Natural)、高效(Efficient)」為價值內核，聚焦客戶、員工、社區及生態多元友好建設，項目實現AED設備全覆蓋、PM2.5實時監測系統及「天空花園」，打造「會呼吸的寫字樓」。



2

二月

本集團聯動全國各區域及項目，打造「百家宴」共慶春節，旨在為業主打造一個充滿傳統年味、鄰里共融的溫馨聚會，共同迎接新春佳節的到來。家宴活動邀請業主家庭一起剪窗花、寫福字、演節目、品佳餚、話家常，在濃濃飯菜香中拉近了彼此的距離。此舉不僅弘揚了傳統文化，提升了社區幸福感，也展現了物業管理與居民共建溫暖家園的成果。



3

三月

- 1、本集團發佈截至2024年全年業績，總收入由截至2023年12月31日止年度約人民幣42,611.5百萬元增加約3.2%至約人民幣43,992.9百萬元，利潤穩中有升，毛利約人民幣8,400.6百萬元。本集團銀行存款和結構性存款充裕，總規模達181.8億元，經營活動所得現金淨額38.7億元。本集團2024年全年派息9.9億元，超過2024年歸母淨利潤的55%，積極與股東分享經營成果，展現公司財務狀況穩健。
- 2、本集團啟動首個「黨群志願服務月」，全年新成立1,345支黨群志願服務隊，累計建立4,511支，全年開展志願服務活動33,077項，服務群眾1,684,214人次。



4

四月

本集團聯合中國災害防禦協會與中建協認證中心等權威機構，共同編纂《房屋體檢機構能力評價》，通過結構安全、環境健康、場景舒適、社群生態及文化滋養的五維健康評估體系，為建築開出精準「體檢報告」，已初步建立4大分類，17項基礎檢查的普惠性服務體系。本集團已以深圳、廣州、東莞及海南等多個城市作為先發檢測城市，為社區業主做深度房屋體檢。



大事記

5

五月

本集團仁和服务(內蒙區域)項目經理蒙瑞先生獲得由黨中央、國務院頒發的2025年全國勞動模範。



6

六月

- 1、本集團與喀什市人民政府達成戰略合作，雙方將圍繞物業服務升級、智慧社區建設、服務創新等領域展開深度合作，通過打造示範項目，引領喀什市物業服務行業實現整體提升，為居民提供更加優質、高效、便捷的物業管理服務，開啟一場「共建美好城市、共享品質生活」的創新實踐。
- 2、本集團黨委發佈「黨員抗災救災八條」，號召黨員在物業服務項目的抗洪、抗暴雨、抗颱風中發揮黨員先鋒模範作用，全年各項目黨組織、黨群志願服務隊開展抗災救災工作432次。



7

七月

本集團旗下北京中科國興創新服務有限公司與中船藍海星(北京)文化發展有限責任公司在七一四研究所簽署框架合作協議，雙方將發揮各自專業優勢和資源整合能力，在科普教育、文創產品、文化服務、社區建設等領域開展多元合作，推動科技與生活深度融合，打造特色文化空間，豐富居民精神生活，為社區居民帶來更優質的服務體驗。



8

八月

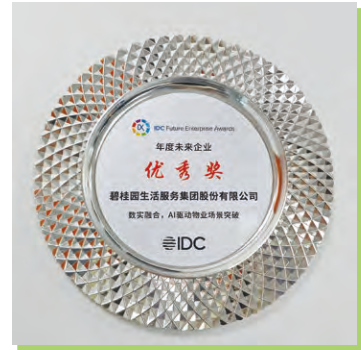
- 1、本集團發佈2025年中期業績，其中營業收入約231.9億元，同比增長10.2%，股東應佔核心淨利潤約15.7億元，銀行存款和結構性存款約164.7億元，在手現金仍充裕；收入結構多元且持續優化，核心業務收入持續增長，基本盤愈發穩固。物業管理服務收入達約136.1億元，同比增長6.7%；社區增值服務收入約21.0億元，同比增長5.3%；「三供一業」服務收入約50.7億元，同比增長51.6%。
- 2、本集團旗下北京中科國興創新服務有限公司與國家公眾營養改善項目辦公室正式達成戰略合作，依託覆蓋全國的社區網絡和紮實的屬地服務能力，將實體服務模組深度融入社區場景，切實把宏觀政策執行落實為居民可感知、可獲取的健康服務，有效實現「健康進萬家」，是突破「最後一公里」健康服務瓶頸的一項重要創新，推動了社區公共服務功能的升級，實現了從單一物業服務到全方位健康守護的跨越。



9

九月

- 1、本集團以「數實融合，AI驅動物業場景突破」榮獲「2025年IDC中國未來企業大獎」。公司積極推動以數據智能重塑決策新模式，不斷加強數據平台建設，全力保障客戶隱私安全，並成為行業首家獲得PIA二星認證的企業。公司推出的「零號助理」作為行業領先的行動端智能體，可以助力業務實現快速分析與精準決策；以「零號居民」清潔機器人規模化應用為核心的人機協同產品與解決方案，構建了人機協作的服務新模式。同時，本公司還聯合生態夥伴構建「物業+養老+健康」服務圈，引領行業向智能化、生態化邁進。
- 2、本集團旗下廣州天力物業發展有限公司獲頒全國物業行業內首例碳管理體系認證證書，同時，碳普惠機制載體「碳護 CarbonHug」小程序啟動運營，在行業內首次實現碳普惠機制覆蓋樓宇內租戶企業、租戶員工和物業員工。此獎肯定了本公司在商業樓宇可持續發展與零碳營運領域的領先地位，標誌著「雙碳」工作正式步入體系化運作新階段，是在可持續發展領域的一次重大突破。
- 3、本集團與騰訊雲聯合打造「AI創新大賽」，以賽事為紐帶，推動AI技術在物業服務領域的落地應用。通過聚焦物業行業在營運、服務、管理等環節的實際需求，引導參賽隊伍探索AI技術的應用路徑，進而全面推動AI技術與物業服務的深度融合，加速技術成果向實際服務效能的轉化。



10

十月

1、本集團分別於廣州及上海組織兩場面向資本市場及媒體的開放日活動。開放日主題分別為「人機攜手·悅享淨時光」及「人機協同·智繪人居」，充分展示了集團落地「零號居民」清潔機器人的應用情況。同時，本集團舉辦了管理層與投資機構、分析師及媒體的面對面座談會，充分交流了集團在清潔機器人的最新應用成果及業務情況。活動共吸引超50家權威買賣方機構參加，交流效果超出預期，贏得投資者認可。活動後，國內頭部券商發佈關於本集團清潔機器人的線下調研專題報告。



2、本集團組織學習黨的二十屆四中全會精神，並啟動第二屆愛黨愛國文化活動月。集團黨建引領基層治理案例入選中共廣東省委社會工作部「粵治粵美·廣東省首屆黨建引領基層治理優秀案例」；全年榮獲省級黨建榮譽24個。



11

十一月

本集團與安徽科大能通科技有限公司簽署協議，共同成立安徽巡新能源科技發展有限責任公司，依託雙方股東優勢資源，聚焦社區新能源服務領域，有助於規範社區充電設施建設，為業主提供更便捷的充電產品，探索更多新能源車服務場景，同時也為相關行業創新發展注入新活力，為物業管理創造多元價值。



12

十二月

- 1、本集團與蒙牛集團正式達成戰略合作，就多元乳品展開全面合作，並建立「效率共創機制」，通過整合我司遍佈全國的物業管理項目與蒙牛集團高效敏捷的物流網絡，顯著降低社區「最後一公里」的配送成本，提升服務響應速度，為社區居民提供更便捷、健康、高性價比的乳品與服務，助力「一刻鐘便民生活圈」建設。
- 2、2025年澎湃責任踐行者年會中，本集團憑藉其在綠色低碳轉型與社會公益領域的系統性創新與扎實實踐，一舉斬獲兩項重磅榮譽：旗下天力商寫業態的F·I·N·E城市友好體系榮獲「年度責任踐行ESG」，碧桂園服務黨群志願服務隊被評為「年度責任踐行公益項目」。雙獎印證了我司將可持續發展深度融入企業戰略與日常營運，實現了商業價值與社會價值的同頻共振。
- 3、截至2025年12月31日，本集團自主研發的「零號居民」清潔機器人已實現1053台規模化交付，覆蓋以廣東為核心的200多個項目、2,500多棟樓宇，通過人機協同模式，讓技術真正服務數十萬戶家庭的日常生活，這也標誌著我司在物業智能化方面邁入規模化應用的新階段。



獎項及榮譽



| | | |
|----|----------------------------|-------------|
| 1 | 2025中國商業物業服務領先企業 | 克而瑞物管、中物研協 |
| 2 | 2025中國物業服務企業綜合實力500強第1名 | 克而瑞物管、中物研協 |
| 3 | 2025中國智慧物業服務領先企業 | 克而瑞物管、中物研協 |
| 4 | 2025中國住宅物業服務領先企業 | 克而瑞物管、中物研協 |
| 5 | 2025中國物業服務優質優價領先企業 | 克而瑞物管、中物研協 |
| 6 | 2025中國物業服務質量領先企業 | 克而瑞物管、中物研協 |
| 7 | 2025中國物業服務企業品牌價值100強 | 克而瑞物管、中物研協 |
| 8 | 2025中國物業服務百強企業 | 北京中指信息技術研究院 |
| 9 | 2025中國物業服務ESG發展優秀企業 | 北京中指信息技術研究院 |
| 10 | 2025中國商業物業服務力優秀企業 | 北京中指信息技術研究院 |
| 11 | 2025智慧城市服務領先企業 | 北京中指信息技術研究院 |
| 12 | 2025中國物業服務百強企業經營績效TOP10 | 北京中指信息技術研究院 |
| 13 | 2025中國物業行業好僱主第一名 | 億翰智庫、億翰物研 |
| 14 | 2025中國物業服務特色物業樣本標桿企業社區增值服務 | 億翰智庫、億翰物研 |
| 15 | 2025中國物業服務百強企業經營績效TOP10 | 北京中指信息技術研究院 |

獎項及榮譽



| | | |
|----|--------------------------------------------------|-------------------------|
| 16 | 2025中國物業服務百強企業服務規模TOP10 | 北京中指信息技術研究院 |
| 17 | 2025物業服務上市企業卓越財務表現TOP10 | 觀點指數研究院 |
| 18 | 2025年度影響力物業服務企業 | 觀點指數研究院 |
| 19 | 2025中國物業服務企業綜合實力500強第1名 | 克而瑞物管、中物研協 |
| 20 | 2025年佛山企業100強第9位、 2025年佛山民營企業100強第7位 | 佛山市企業聯合會、佛山市企業家協會 |
| 21 | 2025年佛山企業利稅貢獻TOP30第5位、 2025年佛山企業科技創新TOP30第19位 | 佛山市企業聯合會、佛山市企業家協會 |
| 22 | 2025順德企業100強第5位 | 佛山市順德區企業聯合會、佛山市順德區企業家協會 |
| 23 | 2025粵港澳大灣區物業服務市場地位領先企業 | 北京中指信息技術研究院 |
| 24 | 2025中國物業服務綜合實力百強企業第一名 | 中物智庫 |
| 25 | 2025非凡成長性公司 | 投資時報、標點財經、投資時間 |
| 26 | 2025品牌價值研究報告 | 克而瑞物管、中物研協 |
| 27 | 2025中國物業管理上市公司ESG可持續發展領先企業 | 克而瑞物管、上海克而瑞信息技術有限公司 |
| 28 | 2025年度「傑出企業」 | 鳳凰網、鳳凰網房產、風財訊 |
| 29 | 2025責任踐行優秀案例—年度責任踐行公益項目 | 澎湃新聞 |
| 30 | 2025中國老舊小區物業服務標桿項目 —上海市靜安區臨汾小區 | 億翰智庫、億翰物研 |

希望社會因我們的存在
而變得更加美好



謹致各位股東：

本公司董事（「董事」）會謹此呈報，截至2025年12月31日止年度（「本年度」），本集團實現收入約人民幣48,353.7百萬元，毛利約為人民幣8,455.9百萬元，本公司股東應佔核心淨利潤*約為人民幣2,519.0百萬元，董事會建議派發本年度股息總額約為人民幣1,511.4百萬元，較2024年增加約人民幣522.5百萬元。本公司已兌現股份回購承諾，合計回購金額#約為人民幣502.9百萬元，並已完成註銷已回購之股份，以答謝全體股東對我們的長期支持與信任。

以穩築基，共享未來—這不僅是我們對股東的莊嚴承諾，更是碧桂園服務在波瀾變幻的市場環境中始終恪守的經營哲學。2025年，是碧桂園服務發展歷程中進入深度變革與戰略築基的一年。面對行業深度調整與宏觀環境的雙重考驗，管理層與全體員工堅定執行「穩局面、保增長、謀突破」的戰略主線，齊心協力、和衷共濟，以戰略定力穿越週期波動。財務層面，大物業板塊^持續發揮壓艙石作用，收入達約人民幣33,111.8百萬元，同比增長約6.2%，佔總收入近

* 剔除以股份為基礎的付款開支、收併購帶來的無形資產—合同及客戶關係、保險經紀牌照及品牌的攤銷成本、商譽及其他無形資產減值、向第三方提供的股權質押貸款減值、處置子公司損益、對外擔保預計損失、應收關聯方款項減值撥備或轉回、業績承諾相關的或有對價公允價值變動損益及前述調整項相關所得稅費用和非控制性權益的影響後歸屬於本公司股東的核心淨利潤

在2025年3月28日至2026年2月12日期間

^ 大物業板塊包括物業管理服務、社區增值服務、非業主增值服務和其他服務

主席報告

七成。我們持續優化收入結構，來自關聯方的收入佔比連續兩年保持在約1.1%的極低水平，領先頭部物企，充分彰顯了公司高度市場化、獨立運營的卓越能力。這份來之不易的成績，既印證了我們「以穩築基」的戰略選擇，也為「共享未來」積澱了豐厚底氣。

現金流乃物企經營之血脈，更是穩健發展之基石。年內，我們實現經營活動所得現金淨額與本公司股東應佔核心淨利潤的比例約為1.0倍，現金流管理目標圓滿完成，為穩健經營提供了堅實保障。我們多措並舉狠抓現金流，建立長期有效的收繳機制，保障現金流的持續安全與健康，為未來發展與股東回報提供了堅實保障。

戰略引領之下，我們在過去一年取得里程碑式進展。基於「PARA」模式—人(People)、智能體(Agent)、機器人(Robot)、智能物聯網(AIoT)—我們重塑服務流程，以科技創新推動價值聚焦，通過人與機器人的協同作業，實現降本提質、業主滿意度提升的多重目標；通過人與智能體的協同，釋放管家精力深耕業主關係與社區服務創新；通過AIoT與智能體助力品質檢驗，建立自動派單及效果檢驗閉環，加快響應時效。這一創新實踐，不僅為行業數智化轉型提供了碧桂園服務的獨特方案，更彰顯了我們以科技賦能傳統行業的未來發展方向。

服務運營品質是我們安身立命的根本，也是「以穩築基」最直接的體現。順應推動物業服務品質全面提升的行業發展方向，本集團以業主滿意度為核心導向，持續健全服務標準化體系，以履約能力的切實提升回應社會對優質物業服務的迫切期望。在項目健康度管理上，我們堅持分類施策、精準發力。針對虧損項目，優化資源配置、制定扭虧方案，實現了可觀的淨盈利總額；針對低滿意度項目，投入專項資金進行整改，重點聚焦客訴、提升品質；針對高滿意度但低利潤的項目，通過數字化運營提升履約能力、協同增值業務開源創收，實現了顯著的年度成本節約。整體來看，數智化降本增效與模式創新已顯著提升運營效率，驅動項目健康度全面提升。

面對洶湧而至的科技浪潮，我們主動擁抱變革，將人工智能錨定為未來發展的核心競爭力。本集團積極響應構建智慧社區綜合服務平台的行業發展趨勢，以數智化手段整合社區服務資源，提升便民利民服務效能，讓科技賦能真正落地於居民生活品質的提升。基於AI大模型自主研發「零號助理」，率先推出「一看」及「一問」兩個應用—「一看」是管理者的數據助手，覆蓋超8,000名管理人員；「一問」是員工的智能體團隊，建成行業AI知識庫，累計問答數超17萬條。



與此同時，我們深度融合AI與物聯網技術，將273台駕駛式商用清潔設備接入智能模塊，設備使用率達96%，自研模塊成本降低約75%；停車場運營增收超人民幣1,600萬元；電梯數字化覆蓋近19萬台，百台投訴量同比下降約8%，檢測數字化覆蓋98%集採項目。從提效、增收到服務升級，智能物聯網正在重塑我們的管理效益。自主研發的清潔機器人「零號居民」重構人機協同新模式，截至2025年底已完成規模化交付落地1,053台，覆蓋200餘個項目、2,500餘棟樓宇及30萬戶業主。首批百台穩定運行超6個月。在廣州某項目，機器人應用推動滿意度提升約6個百分點，這證明：標準化、可複製的清潔機器人作業，以其穩定、高效的特點正推動項目效率與滿意度雙提升。技術的價值，終究要落腳於對客戶體驗的切實改善。

在市場拓展中，我們以服務標準化、品牌化為驅動，在更多城市建立具有示範效應的旗艦項目，助力行業高質量發展。2025年，市場拓展穩步推進，新增進場年化收入達約人民幣2,030.0百萬元，同比大幅增長約86.5%。在杭州、廣州、深圳等高密度核心城市及蘇州、昆明、貴陽等重點發展城市均實現簽約項目數及合同額的新突破。在IFM領域，我們成功拓展青島海信產業園、海康威視杭州總部二期等大型綜合服務項目，展現了公司在設施管理領域的綜合服務能力。面對城市更新全面提速、完整社區建設深入推進的宏觀背景，本集團緊扣住房高質量發展的政策主線，深度佈局存量市場，以「改造+長效運營」一體化能力積極參與老舊小區改造後物業服務承接，推動房屋全生命週期安全管理能力落地，並依託「一刻鐘便民生活圈」建設契機，加快佈局社區商業服務，成為承接城市公共服務下沉的重要力量。

在增值業務的探索中，我們堅持「由資源型向市場化」轉型，驅動社區增值業務規模增長和質量提升。酒業務收入約為人民幣709.0百萬元，同比增長約61.5%，客戶復購率提升至61.3%。到家業務中的家政業務服務站的站點總數量增加至121個，覆蓋能力持續擴大。同時，2025年家政業務「營管銷分離」試點模式跑通，為2026年複製推廣打下基礎。順應物業服務向居家場景延伸、積極探索養老、助餐、家政等多元生活服務的行業轉型方向，本集團充分發揮貼近業主的天然優勢，積極推動從「服務小區」向「服務生活」升維，以一站式生活服務滿足業主多元化需求，為老百姓的美好生活提供高品質的服務。這些看似微小的突破，正在匯聚成推動業務持續增長的強大動能。



主席報告

可持續發展是我們對社會的長遠承諾。公司在ESG領域持續獲得國際認可，榮獲明晟ESG AA級評級，為中國內地行業最高評級，連續四年入選富時羅素社會責任指數系列，並獲Sustainalytics評為「低風險」企業。環境方面，合同能源項目預計減碳8,101噸，無紙化辦公累計減碳4,133噸；社會責任方面，我們為超過7,200名退役軍人提供職業發展平台，組建逾4,500支黨群志願服務隊；公司治理方面，商業道德培訓實現全員覆蓋。我們持續推進ESG理念深度融入日常運營，以實際行動回應時代對企業的期許。契合國家綠色低碳發展戰略及推動物業行業品牌化、標準化發展的政策導向，本集團將持續深化節能降碳舉措，積極參與基層社區治理共建，充分發揮物業服務企業在居民自治、社區安全管理和民生服務供給中的紐帶作用，以企業高質量發展成果回應社會各界的殷切期望。

展望未來，國家「十五五」戰略規劃為物業管理行業指明了高質量發展的新方向—以科技賦能服務升級，以民生導向深化基層治理，以綠色低碳引領可持續發展。物業服務首次納入國家頂層規劃，從「好房子」建設到房屋全生命週期安全管理，從生活性服務業品牌化、標準化發展到社區嵌入式養老服務，政策紅利前所未有地覆蓋物業行業的每一個核心賽道，標誌著物業服務已從房地產配套環節正式躍升為民生基本盤的重要組成部分。碧桂園服務將主動響應國家戰略號召，以客戶滿意為導向，驅動「物業服務—市場拓展—生活服務」的價值飛輪加速轉動，依託數智賦能、組織提效、人才發展三大支撐體系持續夯實運營底座，實現高質量、可持續增長。我們將繼續深化「PARA」戰略，聚焦高質量市場拓展與增值業務創新，在保持經營基本盤穩健發展的基礎上，打造新增長曲線，為行業升級貢獻力量。

以穩築基，共享未來—這八個字，凝結了碧桂園服務過去一年的經營智慧，也昭示了我們面向未來的堅定信念。我們深知，「穩」是於風浪中保持定力，在變局中把握規律的主動作為；「共享」是與股東、客戶、員工及社會同心同德、共創價值的長期承諾。唯有根基深厚，方能枝繁葉茂；唯有行穩致遠，方能共享繁榮。

最後，本人謹代表董事會，向管理團隊及全體員工致以最誠摯的謝意。你們的專業與堅韌，是碧桂園服務在複雜環境中穿越周期、基業長青的根本保障。同時，感謝股東與社會各界的信任與支持，我們將繼續以實際行動回饋每一份信任，攜手共進，向新而行，共同繪就高質量發展的美好明天。

希望社會因我們的存在而變得更加美好。

我們堅持做有良心、有社會責任感的陽光企業。

楊惠妍
董事會主席

中國佛山，2026年3月27日



綜合業績

| | 2021年 人民幣千元 | 2022年 人民幣千元 | 2023年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 | 2025年 人民幣千元 |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|
| 收入 | 28,843,011 | 41,366,573 | 42,611,511 | 43,992,889 | 48,353,748 |
| 稅前利潤 | 5,672,839 | 3,485,638 | 1,079,650 | 2,706,706 | 1,118,629 |
| 所得稅費用 | (1,323,386) | (1,224,302) | (562,939) | (832,198) | (519,730) |
| 年內利潤 | 4,349,453 | 2,261,336 | 516,711 | 1,874,508 | 598,899 |
| 以下各項應佔利潤： | | | | | |
| 本公司股東 | 4,033,395 | 1,943,422 | 292,335 | 1,808,357 | 601,497 |
| 非控制性權益 | 316,058 | 317,914 | 224,376 | 66,151 | (2,598) |
| | 4,349,453 | 2,261,336 | 516,711 | 1,874,508 | 598,899 |
| 本公司股東應佔利潤的每股 盈利(以人民幣分/股表示) | | | | | |
| 基本 | 128.42 | 57.68 | 8.69 | 54.16 | 18.04 |
| 攤薄 | 128.01 | 57.68 | 8.69 | 54.16 | 17.94 |

綜合財務狀況

| | 2021年 人民幣千元 | 2022年 人民幣千元 | 2023年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 | 2025年 人民幣千元 |
|-----------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|
| 非流動資產 | 35,612,262 | 35,420,402 | 33,374,697 | 29,026,079 | 28,927,897 |
| 流動資產 | 31,200,496 | 34,656,494 | 35,869,377 | 42,228,452 | 42,912,412 |
| 流動負債 | 24,790,556 | 24,994,171 | 26,383,515 | 28,332,463 | 29,940,765 |
| 流動資產淨值 | 6,409,940 | 9,662,323 | 9,485,862 | 13,895,989 | 12,971,647 |
| 總資產減流動負債 | 42,022,202 | 45,082,725 | 42,860,559 | 42,922,068 | 41,899,544 |
| 非流動負債 | 3,648,709 | 5,173,725 | 4,078,482 | 3,843,346 | 3,549,007 |
| 本公司股東應佔權益 | 36,186,874 | 37,456,431 | 36,155,873 | 36,617,030 | 35,958,290 |
| 非控制性權益 | 2,186,619 | 2,452,569 | 2,626,204 | 2,461,692 | 2,392,247 |
| 總權益 | 38,373,493 | 39,909,000 | 38,782,077 | 39,078,722 | 38,350,537 |

管理層討論與分析



業務回顧

本集團是中國領先的覆蓋多元化業態的綜合服務運營商，業務涵蓋包括住宅、商業物業、寫字樓、產業園、多功能綜合樓、政府大樓、醫院、學校及其他公共設施，如機場航站樓、高速公路服務站、文旅景區等多種業態。我們以品質服務贏得了行業領先的客戶滿意度及品牌美譽度，在多個細分領域均獲業界高度認可。我們榮獲由中指院頒佈的「2025中國物業管理行業市場化運營領先企業」、「2025中國物業科技賦能領先企業」；由億翰智庫頒佈的「2025中國物業企業綜合實力第1名」、「2025中國物業企業服務力第1名」；克而瑞物管頒發的「2025中國物業社會責任貢獻領先企業」、「2025中國物業管理上市公司ESG可持續發展領先企業」等行業權威獎項。

本集團主要的業務線包括：(i)物業管理服務，(ii)社區增值服務，(iii)非業主增值服務，(iv)「三供一業」業務，(v)環境業務(原城市服務業務的主要業務)及(vi)商業運營服務，構成我們向客戶提供的綜合服務並覆蓋整個物業管理價值鏈。

物業管理服務

我們為業主、住戶以及物業開發商提供一系列物業管理服務，包括保安、清潔、綠化、園藝及維修保養服務等。年內，物業管理服務收入約為人民幣27,929.6百萬元，較去年同期實現同比增長約7.3%，佔總收入比例約為57.8%。

本集團的物業管理規模實現穩步提升，截至2025年12月31日，除「三供一業」業務外，我們的收費管理面積約為1,070.4百萬平方米。此外，「三供一業」業務的物業管理服務的收費管理面積約為88.8百萬平方米。我們管理共8,268項物業，該等物業遍佈中國內地31個省、直轄市、自治區及香港特別行政區及海外，重點覆蓋包括珠三角、長三角、長江中游、京津冀及成渝五大經濟發達城市群。

客戶滿意是本集團持續發展的重要基礎，我們持續構建高效精益運營體系，助力服務與物業管理基本盤的穩定。本集團積極投入智能研發創新、人工智能及物聯網等核心能力建設，致力於以科技賦能服務，持續提升我們的服務品質、運營效率及客戶體驗。年內，「零號助理」作為管理數據助手及員工智能體夥伴，覆蓋應用管理人員超8,000人，月活躍率達80%以上，建成38個智能客服體，累計完成問答數超17萬條。清潔機器人「零號居民」實現規模化交付落地達1,053台，覆蓋項目超200個，實現單項目作業工時提升超100%，人均作業面積提升超60%，項目滿意度顯著提升。我們通過智能物聯網應用驅動降本增收，將273台清潔設備接入智能監控模塊，設備使用率提升至96%；實現停車場運營增收約1,606萬元；數字化監管覆蓋電梯約18.8萬台，接入率達98%，實現電梯投訴量同比下降約8%，以科技賦能服務品質與運營效率持續提升。

年內，本集團在市場拓展成效顯著，新增進場年化收入實現明顯突破，達約人民幣20.3億元。我們在市場拓展的城市聚焦度持續提升，在杭州、廣州、深圳等高密度核心城市累計簽約104個項目，在蘇州、昆明、貴陽等重點城市累計簽約30個項目，成功落地多個標桿項目：包括杭州竹海水韻項目，成功打開了杭州城西科創大走廊市場佈局；以及蘇州市首個業委會項目—蘇州觀天下花苑，為區域市場拓展奠定堅實基礎。年內，本集團在IFM(綜合設施管理)市場拓展聚焦7大行業，錨定44家頭部企業客戶，覆蓋互聯網、新能源、智能制造、醫療等重點領域，成功落地海康威視杭州總部二期、青島海信產業園、國能神華九江電廠及肇慶市第一人民醫院等標桿項目，服務內容涵蓋行政、安保、工程、環境、餐飲、會務等，彰顯本集團的綜合服務能力與行業滲透力，為後續深耕頭部客戶與多元化場景奠定基礎。

管理層討論與分析

社區增值服務

我們致力成為「全周期社區生活服務整合運營商」，從資產保值增值和業主生活兩大需求出發，圍繞業主家庭成長周期、房產價值周期和社區成熟發展周期為業主提供全方位的社區生活服務，讓業主體驗物業管理服務的美好。立足於社區和物業服務場景，我們持續打造令客戶滿意、具備差異化、市場化能力的社區增值服務業務，著力推動業務結構由資源型業務向市場化業務發展，從而驅動整體社區增值業務規模增長和質量提升。

我們的社區增值服務已經形成五大業務：(i)到家服務—通過標準化運營體系，為業主提供安全、便捷、專業、貼心的全鏈條到家服務；(ii)社區傳媒服務—觸達社區全媒體矩陣，建立消費者與品牌的深層連接；(iii)本地生活服務—搭建客戶本地消費場景，不斷適配業主需求以定制多元生活服務；(iv)房地產經紀服務—服務業主資產管理需求，深耕二手房屋租售及(v)園區空間服務—充分利用社區空間資源，以便利業主生活為目標開展業務，提高業主居住幸福感。

年內，本集團的社區增值服務收入約為人民幣4,416.5百萬元，較去年同期實現同比增長約5.0%，佔總收入比例約為9.1%。其中，本地生活服務收入約為人民幣2,607.9百萬元，較去年同期實現同比增長約為19.0%。本地生活服務中的零售、酒類業務及新能源業務已形成市場化佈局及規模收入。酒類業務通過持續優化供應鏈選品，改善銷售與運營效率，經營基礎持續夯實，核心經營指標顯著提升，收入同比增長61.5%，達約人民幣709.0百萬元；客戶復購率提升至61.3%，較去年大幅改善。我們的到家服務為業主提供保潔、家政、家電維修清潔等服務。年內，到家服務收入約為人民幣575.7百萬元，我們通過深化站點深耕，強化供應鏈管控與營銷統籌，到家服務的試點驗證成效顯著，站點數量增至121個，單站收入亦同步改善。

非業主增值服務

年內，非業主增值服務收入約為人民幣630.3百萬元，較去年同期實現同比下降約10.6%，在本集團總收入中的佔比進一步下降至約1.3%。我們提供的非業主增值服務主要包括(i)物業開發商的售前業務管理諮詢服務，以及為其他物業管理公司管理的物業提供諮詢服務；(ii)在交付前階段向物業開發商提供開荒清潔、綠化及維修保養服務；(iii)車位及房屋尾盤的代理銷售及租賃服務；及(iv)電梯產品裝、配套服務及其他服務。



「三供一業」業務

本集團於2018年成立合資公司，開始進入「三供一業」中的物業管理及供熱的分離移交改革領域。截至2025年12月31日，「三供一業」業務的物業服務收費管理面積約為88.8百萬平方米。年內，物業管理業務收入約為人民幣9,578.7百萬元，佔總收入比例約為19.8%；供熱業務收入約為人民幣1,687.5百萬元，佔總收入比例約為3.5%。

年內，本集團持續夯實服務與運營基礎，在住宅業態方面，我們持續開展品質提升行動，完善標準化服務體系，以精益管理提升服務質效。我們管理的5個項目入選由中國物業管理協會發佈的《住宅小區物業服務質量提升案例》。在業務拓展方面，我們深化多元業態拓展，將生產後勤與運營服務延伸至油氣田、煉化裝置等核心環節。

環境業務

本集團聚焦城市(生態)環境智慧運維、固廢處置及資源利用化、環保治理、綠色技術服務、環境產業科技裝備製造租賃及產業服務等核心賽道。為城市發展、產業升級、居民宜居提供涵蓋環保設計、施工改造、智慧運營等綜合環保治理方案。年內，我們的環境業務實現收入約為人民幣3,355.3百萬元，在本集團總收入中的佔比下降至約6.9%。年內，本集團以提升經營質量、固本強基和謹慎拓展為核心，推動組織、項目質量和區域佈局持續優化；通過智慧環衛、裝備升級與精細運營，持續改善環境業務的經營效率、盈利能力及現金流質量。

商業運營服務

本集團為購物中心、社區商業、寫字樓等項目提供商業策劃諮詢、招商、營運及企劃服務等全鏈條服務，主要包括(i)向租賃開發商或業主自持的物業進行商業經營管理；(ii)於物業開發商投資階段提供物業市場研究及定位服務；(iii)於物業開業前的準備階段向物業開發商或業主提供市場研究及定位、商業策劃諮詢、租戶招攬及籌備開業服務；及(iv)於物業運營階段向業主或租戶提供租戶招攬、運營及管理服務。

年內，本集團商業運營管理業務分部實現總收入約為人民幣620.4百萬元，佔總收入比例約為1.3%。我們的商業運營服務擁有豐富的產品線矩陣，包括城市級全業態購物中心「碧樂城」、區域級購物中心「碧樂匯」、社區鄰里中心「碧樂時光」等。年內，本集團積極推進第三方外拓，成功拓展落地山東濱州博興碧樂城及河北廊坊三河碧樂匯項目。



管理層討論與分析

前景及未來計劃

精益運營：深化服務分級，構建高效運營體系

客戶的認可與滿意，是推動本集團不斷前行的根本動力。未來，我們將以服務分級與數字化賦能雙輪驅動，全面推進項目精細化運營，針對不同業態、不同經營現狀的項目實施專項賦能與靶向優化。對低滿意度項目精準投入資源，補齊服務品質短板，提升業主口碑；對低利潤及虧損項目，通過優化資源配置、創新模式、提升運營效率等改善盈利水平，推動各項目實現提質增效、健康長效的良性循環。依託數字化工具實時跟蹤項目運營狀態、捕捉業主核心訴求，結合數據沉澱與分析輸出科學管理方案與決策建議，同步全場景作業標準化統一服務規範，實現運營決策更精準、現場響應更高效、服務品質更穩定，為本集團長期高質量、可持續發展築牢底座。

社區增值服務：聚焦核心需求，提速社區增值市場化發展

本集團致力成為「全周期社區生活服務整合運營商」，圍繞業主核心生活需求，持續佈局整合營銷、本地零售、酒類、新能源等市場化業務。未來，我們將聚焦產品場景化、戰略區域擴盤與私域深耕三大抓手，推動酒業務從賣單一產品向賣場景化解決方案轉型；到家業務將在試點模式跑通基礎上加快複製擴張，深化「營銷管分離」成果，強化供應鏈管控與營銷統籌。同時，我們將構建核心業務能力，加強團隊建設，推動業務結構由資源型向市場化轉型，驅動社區增值服務規模增長與質量提升。

科技賦能：深化PARA協生，重塑智慧服務新生態

隨著人工智能技術進入大規模商用階段，物業服務行業正迎來顛覆性變革。本集團始終堅持推動數字化轉型，以「人(People)、智能體(Agent)、機器人(Robot)、智能物聯網(AIoT)」四力並行的PARA協生模式，重塑服務流程。未來，公司將推進PARA模式與運營體系變革深度協同，圍繞People、Agent、Robot、AIoT持續升維現場運營模式，推動服務組織由傳統人工作業向人機協同、數據驅動加快升級。



財務回顧#

收入

本集團收入主要來自(i)物業管理服務、(ii)社區增值服務、(iii)非業主增值服務、(iv)「三供一業」業務、(v)環境業務及(vi)商業運營服務。截至2025年12月31日止年度，總收入由截至2024年12月31日止年度約人民幣43,992.9百萬元增加約9.9%至約人民幣48,353.7百萬元。該增長主要由於本集團物業管理服務、社區增值服務及「三供一業」業務收入均保持增長，疊加本集團主動壓降信用風險顯著上升的客戶(「**風險客商**」)的業務規模導致非業主增值服務收入隨之有所下降，以及環境業務及商業運營服務收入減少的綜合影響導致。具體各業務收入列示如下：

(一) 物業管理服務

年內，物業管理服務收入由截至2024年12月31日止年度約人民幣26,021.9百萬元增加約7.3%至約人民幣27,929.6百萬元，佔總收入比約為57.8%(2024年同期約59.2%)。

下表載列所示年度內，我們管理分別由碧桂園地產集團開發的物業及獨立第三方物業開發商開發的物業的收費管理面積明細：

| | 截至2025年12月31日 | | 截至2024年12月31日 | |
|--------------------------------|------------------|-------|------------------|-------|
| | 收費管理面積 (千平方米) | (%) | 收費管理面積 (千平方米) | (%) |
| 由獨立第三方物業開發商開發的物業 | 544,313 | 50.9 | 530,859 | 51.2 |
| 由碧桂園地產集團開發的物業 ^(附註1) | 526,106 | 49.1 | 506,013 | 48.8 |
| 合計 | 1,070,419 | 100.0 | 1,036,872 | 100.0 |

附註1：由碧桂園控股有限公司(「**碧桂園控股**」)及其附屬公司(「**碧桂園集團**」)、合營企業及聯營企業(「**碧桂園地產集團**」)獨立開發或與其他方共同開發的物業。

由於年內業務部門重組及內部報告制度變更，本集團將原城市服務中非環境業務調整至來自「三供一業」業務以外的物業管理及相關服務業務中，本集團主營業務因此調整為：(i)物業管理服務、(ii)社區增值服務、(iii)非業主增值服務、(iv)「三供一業」業務、(v)環境業務及(vi)商業運營服務。因此本集團將截至2024年12月31日止年度的相關數據進行重列。

管理層討論與分析

於2025年12月31日，本集團的收費管理面積由2024年12月31日約1,036.9百萬平方米增加約33.5百萬平方米至約1,070.4百萬平方米，主要由於本集團積極外拓導致來自第三方的收費管理面積增長，及由碧桂園控股有限公司（「碧桂園控股」）及其附屬公司、合營企業及聯營公司開發的物業儲備合同管理面積於年內轉化為收費管理面積所致。

(二) 社區增值服務

年內，社區增值服務收入由截至2024年12月31日止年度的約人民幣4,208.1百萬元增加約5.0%至約人民幣4,416.5百萬元，佔總收入比約9.1%（2024年同期約9.6%）。

社區增值服務收入增加主要源於：

- (a) 年內，本地生活服務收入由截至2024年12月31日止年度的約人民幣2,190.7百萬元增至約人民幣2,607.9百萬元，增幅約19.0%。
- (b) 年內，社區傳媒服務收入由截至2024年12月31日止年度的約人民幣642.8百萬元降至約人民幣524.0百萬元，降幅約18.5%。
- (c) 年內，到家服務收入由截至2024年12月31日止年度的約人民幣582.0百萬元降至約人民幣575.7百萬元，降幅約1.1%。
- (d) 年內，房地產經紀服務收入由截至2024年12月31日止年度的約人民幣326.1百萬元增至約人民幣346.5百萬元，增幅約6.3%。
- (e) 年內，園區空間服務收入由截至2024年12月31日止年度的約人民幣466.5百萬元降至約人民幣362.4百萬元，降幅約22.3%。

社區增值服務收入增加，主要得益於本地生活服務中酒類、零售及新能源業務的收入增長。

(三) 非業主增值服務

年內，非業主增值服務收入由截至2024年12月31日止年度約人民幣705.2百萬元降至約人民幣630.3百萬元，降幅約10.6%，佔總收入比約1.3%（2024年同期約1.6%）。

非業主增值服務收入下降，主要因本集團持續主動壓降關聯方交易規模所致。



(四) 「三供一業」業務

年內，「三供一業」業務收入包括物業管理及其他相關服務與供熱服務產生的收入，其中物業管理及其他相關服務收入由截至2024年12月31日止年度約人民幣6,539.3百萬元增至約人民幣9,578.7百萬元，增幅約46.5%，佔總收入比約19.8%（2024年同期約14.9%）。

供熱服務收入由截至2024年12月31日止年度約人民幣1,617.0百萬元增至約人民幣1,687.5百萬元，增幅約4.4%，佔總收入比約3.5%（2024年同期約3.7%）。

「三供一業」業務收入增加主要由於本集團進一步加強服務類型拓展，且若干附屬公司通過進一步收購剩餘股權使得若干聯合營公司轉為控股子公司導致收入規模上升所致。

(五) 環境業務

年內，環境業務收入由截至2024年12月31日止年度約人民幣4,041.5百萬元降至約人民幣3,355.3百萬元，降幅約17.0%，佔總收入比約6.9%（2024年同期約9.2%）。

環境業務收入下降，主要因本集團在謹慎拓展新項目的同時主動退出若干表現不佳的環衛項目。

(六) 商業運營服務

年內，商業運營服務收入由截至2024年12月31日止年度約人民幣627.0百萬元降至約人民幣620.4百萬元，降幅約1.1%，佔總收入比約1.3%（2024年同期約1.4%）。

商業運營服務收入下降是本集團為優化業務結構，戰略性退出若干虧損項目所致。

成本

本集團成本包括(i)員工成本、(ii)清潔成本、(iii)供熱成本、(iv)保養成本、(v)水電暖、(vi)綠化及園藝成本、(vii)安保成本、(viii)商品銷售成本、(ix)運輸成本、(x)辦公及通信成本、(xi)稅項及附加費、(xii)僱員制服成本、(xiii)折舊及攤銷費用、(xiv)社區活動成本、(xv)差旅及招待成本、(xvi)服務特許權安排的基建建設成本、(xvii)其他勞務外包成本及(xviii)其他。年內，成本約人民幣39,897.8百萬元，較截至2024年12月31日止年度的約人民幣35,592.3百萬元增加約12.1%。成本的增加主要由於本集團物業管理服務、社區增值服務、「三供一業」業務的增長所帶來的相關成本的增長金額，高於非業主增值服務、環境業務及商業運營服務相關成本的減少金額綜合影響所致。

管理層討論與分析

毛利及毛利率

年內，整體毛利由截至2024年12月31日止年度的約人民幣8,400.6百萬元增加約人民幣55.3百萬元至約人民幣8,455.9百萬元，增幅約0.7%。

年內，整體毛利率由截至2024年12月31日止年度的約19.1%下降1.6個百分點至約17.5%，整體毛利率下降主要由於本集團業務結構發生變化導致社區增值服務、環境業務及「三供一業」業務毛利率呈現階段性調整。

(i) 物業管理服務

年內，物業管理服務分部的毛利率由截至2024年12月31日止年度的約20.0%上升0.6個百分點至約20.6%。

物業管理毛利率上升，主要得益於項目精細運營體系的實施與數字化管理的落地，重點對歷史虧損項目、低利潤項目優化資源投入，在滿足業主需求的前提下提升經營效率；結合集採降本、清潔機器人作業、智能物聯設備改造等舉措，實現對成本的節省。但同時，公司針對低滿意度項目也注重專項品質投入，着力改善項目服務品質、提升客戶體驗及滿意度。

(ii) 社區增值服務

年內，社區增值服務分部的毛利率由截至2024年12月31日止年度的約38.4%下降9.5個百分點至約28.9%。

受經濟週期性波動影響，本集團部分社區增值業務毛利率出現階段性調整，主要體現為以下方面：一是外部環境變化對部分業務的階段性影響，主要為(i)受廣告代理客戶資源投放需求減少，傳媒業務單價下滑，高毛利的資源整包業務收入佔比減少；(ii)受房地產市場週期影響，新房交付明顯減少，高毛利的平台招商模式業務減少，拉低整體毛利率。二是本集團應對外部環境及客戶需求的變化，主動對業務進行戰略性佈局調整，包括零售業務需向提供面向C端客戶的剛需產品轉型、傳媒業務需加大整合營銷投入等舉措。以上舉措旨在培育本集團業務的長期競爭力，但相關戰略調整及投入於年內對業務的毛利率造成影響。

(iii) 非業主增值服務

年內，非業主增值服務分部的毛利率由截至2024年12月31日止年度的約1.9%上升2.2個百分點至約4.1%。

非業主增值服務毛利率的上升主要得益於年內電梯安裝維修業務積極佈局市場化業務，相關毛利較上年同期有所增加。



(iv) 「三供一業」業務

年內，「三供一業」業務分部中物業管理及其他相關服務的毛利率由截至2024年12月31日止年度的約10.0%下降2.1個百分點至約7.9%。

「三供一業」物業管理及其他相關服務毛利率下降，主要因毛利率較低的生產運營服務及工程服務業務納入併表範圍，從而拉低了整體毛利率水平。

年內，「三供一業」業務分部中供熱服務的毛利率由截至2024年12月31日止年度的約5.9%下降0.2個百分點至約5.7%。

「三供一業」供熱服務毛利率保持穩定。

(v) 環境業務

年內，環境業務分部的毛利率由截至2024年12月31日止年度的約14.6%下降4.8個百分點至約9.8%。

環境業務毛利率下降主要因市場競爭加劇，部分項目服務價格下調，同時成本持續承壓，利潤空間受到雙重擠壓。

(vi) 商業運營服務

年內，商業運營服務分部的毛利率由截至2024年12月31日止年度的約16.4%上升7.9個百分點至約24.3%。

商業運營服務毛利率上升主要由於本集團戰略性退出若干虧損項目所致。

行政開支

年內，行政開支約人民幣4,614.6百萬元，較截至2024年12月31日止年度的約人民幣4,442.7百萬元增加約3.9%，主要由於本集團在管項目個數增加及「三供一業」業務規模增大所致。行政開支率由2024年同期約10.1%下降0.6個百分點至約9.5%。

其他收入

年內，其他收入約人民幣176.5百萬元，較截至2024年12月31日止年度的約人民幣254.4百萬元下降約30.6%。

其他收入下降主要由於年內政府補助及來自於對若干實體的權益性投資的分紅收益較上年同期下降所致。



管理層討論與分析

其他(損失)/收益—淨額

年內，其他損失—淨額約人民幣189.7百萬元，較截至2024年12月31日止年度的其他收益—淨額約人民幣484.7百萬元損失增加約人民幣674.4百萬元。

其他損失—淨額上升主要由於年內或有代價的公允價值變動收益及外匯收益淨額減少所致。

所得稅費用

年內，所得稅費用約人民幣519.7百萬元，較截至2024年12月31日止年度的約人民幣832.2百萬元下降約37.6%。所得稅費用下降主要由於本集團年內利潤總額較上年同期有所降低所致。

年內利潤

年內，本集團的淨利潤約人民幣598.9百萬元，較截至2024年12月31日止年度的約人民幣1,874.5百萬元下降約68.1%。

年內，本公司股東應佔利潤約人民幣601.5百萬元，較截至2024年12月31日止年度的約人民幣1,808.4百萬元下降約66.7%。

年內，本公司非控制性權益應佔利潤約人民幣-2.6百萬元，較截至2024年12月31日止年度的約人民幣66.2百萬元下降約103.9%。

年內，本公司股東應佔核心淨利潤*約人民幣2,519.0百萬元，較截至2024年12月31日止年度的約人民幣3,038.1百萬元下降約17.1%。

非香港財務報告準則(非HKFRS)財務計量

為補充根據香港財務報告準則編製的本集團綜合業績，本公司已提供本公司股東應佔核心淨利潤*作為額外財務計量，此未經審核非香港財務報告準則財務計量應被視為根據香港財務報告準則編製的本集團財務業績的補充而非替代計量。此外，此等非香港財務報告準則財務計量的定義可能與其他公司所用的類似詞彙有所不同，因此，該非香港財務報告會計準則計量或無法與其他公司呈報的類似標題計量進行比較。

本公司的管理層認為，非香港財務報告準則財務計量藉排除若干非現金項目、非經營性項目及非經常性項目，有利於為本公司管理層及投資者提供評估本集團核心經營業績和財務表現有用的補充資料。

* 剔除以股份為基礎的付款開支、收併購帶來的無形資產—合同及客戶關係、保險經紀牌照及品牌的攤銷成本、商譽及其他無形資產減值、向第三方提供的股權質押貸款減值、處置子公司損益、對外擔保預計損失、應收關聯方款項減值撥備或轉回、業績承諾相關的或有對價公允價值變動損益及前述調整項相關所得稅費用和非控制性權益的影響後歸屬於本公司股東的核心淨利潤。

下表載列本集團於2025年及2024年12月31日止年度的非香港財務報告準則財務計量與根據香港財務報告準則編製的最近計量之間的調節：

| | 截至12月31日止年度 | |
|-----------------------------------------|-------------------|---------|
| | 2025年 (人民幣百萬元) | 2024年 |
| 本公司股東應佔利潤(HKFRS計量) | 601.5 | 1,808.4 |
| 調整項 | | |
| 加：以股份為基礎的付款開支 | 183.1 | 123.3 |
| 加：收併購帶來的無形資產—合同及客戶關係、保險經紀牌照及 品牌的攤銷成本 | 1,088.4 | 1,110.0 |
| 加：商譽及其他無形資產減值 | 968.9 | 990.0 |
| 加：向第三方提供的股權質押貸款減值 | 256.4 | 82.3 |
| 加：處置子公司損益 | 91.6 | 38.6 |
| 加：對外擔保預計損失 | 83.3 | 40.0 |
| 加：應收關聯方款項減值撥備或轉回 | -313.1 | -312.6 |
| 加：業績承諾相關的或有對價公允價值變動損益 | -7.5 | -531.9 |
| 減：非HKFRS調整項的所得稅影響 | 346.7 | 242.4 |
| 減：非HKFRS調整項的非控制性權益 | 86.9 | 67.6 |
| 本公司股東應佔核心淨利潤(非HKFRS計量) | 2,519.0 | 3,038.1 |

本公司的管理層就不再列示經調整收入#指標，說明如下：本集團自2023年8月起，針對若干信用風險顯著上升的客戶採取更為嚴謹的收入確認政策：僅在履行履約義務且實際收到該等客戶支付的對價時，方將相關金額確認為收入。由於有關變動於2023年8月起生效，2024年度業績公告中列示經調整收入#並與2023年度相關指標進行對比，旨在消除上述風險顯著上升的客戶收入確認時點差異，為股東提供具備可比性的經營表現分析。鑒於上述風險顯著上升客戶收入確認時點的改變已於2024年、2025年兩個完整會計年度全面執行，所呈現的收入數據已完全反映此政策之影響。本集團認為2025年度業績已具備充足的可比性，因此不再列示經調整收入#指標，以簡化財務報告披露，提升信息清晰度。

年內經營活動所得現金淨額

年內，本集團的經營活動所得現金淨額為約人民幣2,507.9百萬元，較截至2024年12月31日止年度的約人民幣3,873.1百萬元下降約35.2%。

本集團對風險客商未確認已完成履約義務但尚未收款的收入(「風險客商未收款」)。經調整收入乃加回風險客商未收款後的收入。

管理層討論與分析

經營活動所得現金淨額除以本公司股東應佔核心淨利潤*的比率本年度約為1.0倍，較截至2024年12月31日止年度的約1.3倍，下降約0.3倍。該等比率下降主要因為本集團物業管理服務的預存淨貢獻較上年同期下降。

本公司股東應佔權益

本公司股東應佔權益由2024年12月31日約人民幣36,617.0百萬元下降至2025年12月31日約人民幣35,958.3百萬元，減少約人民幣658.7百萬元。這主要因為以下綜合影響所致：(i)年內本公司股東應佔綜合收益總額人民幣526.8百萬元導致本公司股東應佔權益增加，(ii)年內本公司購回／購買股份約人民幣378.1百萬元導致本公司股東應佔權益減少，(iii)因年內宣派2024年度股息約人民幣988.9百萬元導致本公司股東應佔權益減少。

無形資產

本集團的無形資產主要包括股權收購產生的商譽、合同及客戶關係、軟件資產、保險經紀牌照、品牌及特許經營權。

於2025年12月31日，本集團的無形資產約人民幣20,197.0百萬元，較2024年12月31日約人民幣22,162.3百萬元下降約人民幣1,965.3百萬元，主要歸因於年內本集團已就本公司之非全資附屬公司滿國剩餘商譽賬面餘額約人民幣968.9百萬元進行了全額確認減值，及年內無形資產所產生攤銷金額約人民幣1,204.3百萬元導致。

貿易及其他應收款項

貿易及其他應收款項包括貿易應收款項、其他應收款項、預付供應商款項及其他預付稅項。

於2025年12月31日，本集團的貿易應收款項淨額約人民幣18,806.8百萬元，較2024年12月31日約人民幣17,689.4百萬元增加約人民幣1,117.4百萬元，主要為本集團物業管理服務及環境業務的客戶回款週期變長。同時，「三供一業」業務收入規模增加較快，亦導致相應貿易應收款項增長。

於2025年12月31日，本集團來自碧桂園控股及其附屬公司的貿易應收款項為約人民幣2,048.7百萬元，較2024年12月31日約人民幣2,364.7百萬元，減少約人民幣316.0百萬元，由此，本集團相應沖回來自碧桂園控股及其附屬公司的貿易應收款項已計提的預期信用虧損準備總額約為人民幣311.1百萬元。

* 剔除以股份為基礎的付款開支、收併購帶來的無形資產—合同及客戶關係、保險經紀牌照及品牌的攤銷成本、商譽及其他無形資產減值、向第三方提供的股權質押貸款減值、處置子公司損益、對外擔保預計損失、應收關聯方款項減值撥備或轉回、業績承諾相關的或有對價公允價值變動損益及前述調整項相關所得稅費用和非控制性權益的影響後歸屬於本公司股東的核心淨利潤。

其他應收款項淨額由2024年12月31日約人民幣3,663.2百萬元增加至2025年12月31日約人民幣4,531.8百萬元，增加約人民幣868.6百萬元，主要是由於年內向最終控股股東全資擁有之關聯方提供借款人民幣1,000.0百萬元所致。

合同負債

合同負債主要產生自客戶就尚未提供的物業管理服務、社區增值服務及「三供一業」業務等相關服務作出的預付款。

合同負債由2024年12月31日約人民幣8,245.3百萬元增加至2025年12月31日約人民幣8,877.9百萬元，增加約人民幣632.6百萬元，合同負債增加主要由於年內「三供一業」業務預繳款項增加所致。

貿易及其他應付款項

貿易及其他應付款項包含貿易應付款項、其他應付款項、業務合併的或有代價、應付薪酬及其他應付稅項。

貿易應付款項主要為日常業務過程中就向供應商購買的商品或服務而應付的款項，包括商品、材料及水電暖採購以及向外包商作出的採購。

截至2025年12月31日，本集團的貿易應付款項約人民幣9,815.2百萬元，較截至2024年12月31日約人民幣8,634.2百萬元，增加約人民幣1,181.0百萬元，主要由於營業成本上升導致相關的商品及材料採購成本、勞務外包成本及水電費上升所致。

其他應付款項主要包括(i)與內部裝修有關的業主按金；(ii)業主暫收款(主要包括向業主收取的水電暖費及業主所屬公共區域增值服務所產生的收入)；(iii)財務擔保撥備；(iv)尚未支付業務合併應付代價；(v)應付股息；及(vi)預提及及其他(主要與第三方往來及墊款有關)。

其他應付款項由2024年12月31日約人民幣6,021.3百萬元下降至2025年12月31日約人民幣5,983.3百萬元，主要是由於押金及保證金減少所致。

資本管理

本集團資本管理之目的為保障本集團持續經營的能力，以為股東提供回報和為其他利益相關者提供利益，同時維持最佳的資本結構以減低資本成本。

為保持或調整資本結構，本集團可能會調整支付予股東的股息金額、發行新股份或出售資產以減少債務。

本集團以資本負債比率作為監控資本的基準。資本負債比率按債務淨額除以權益總額計算。債務淨額按計息債務總額減去現金及現金等物計算。

截至2025年12月31日，本集團的銀行及其他借款約人民幣1,626.8百萬元(2024年12月31日：約人民幣870.3百萬元)。年內所有到期借款均得以按時償還。

於2024年及2025年12月31日，本集團資本負債比率維持在淨現金狀況。

管理層討論與分析

流動資金、財務及資本資源

截至2025年12月31日，本集團的銀行存款(即現金及現金等價物、定期存款和受限制銀行存款)和結構性存款約人民幣17,931.0百萬元，較2024年12月31日約人民幣18,178.6百萬元減少約人民幣247.6百萬元。銀行存款和結構性存款乃以下列貨幣計值：

| | 2025年12月31日 | | 2024年12月31日 | |
|------|-------------------|--------------|-------------|-------|
| | (人民幣千元) | (%) | (人民幣千元) | (%) |
| 人民幣 | 14,400,957 | 80.3 | 13,833,239 | 76.1 |
| 港元 | 2,135,844 | 11.9 | 172,271 | 0.9 |
| 其他貨幣 | 1,394,177 | 7.8 | 4,173,092 | 23.0 |
| | 17,930,978 | 100.0 | 18,178,602 | 100.0 |

在本集團的銀行存款和結構性存款中，其中：(i)定期存款約人民幣3,979.2百萬元(2024年12月31日：約人民幣2,281.4百萬元)；(ii)受限制銀行存款約人民幣1,048.2百萬元(2024年12月31日：約人民幣560.0百萬元)；及(iii)結構性存款約人民幣1,052.1百萬元(2024年12月31日：無)，受限制銀行存款主要為司法凍結資金、根據當地政府機構規定存作物業管理服務執行保證金及本集團附屬公司滿國及福建東飛環境集團有限公司(「福建東飛」)業務合同的履約保證金。

截至2025年12月31日，本集團的流動資產淨值約人民幣12,971.6百萬元(2024年12月31日：約人民幣13,896.0百萬元)。本集團的流動比率(流動資產/流動負債)約為1.4倍(2024年12月31日：1.5倍)。

主要風險及不明朗因素

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

行業風險

本集團的業務受整體經濟、市場狀況及物業管理行業的政策法規影響。當經濟狀況發生變化，導致企業和個人的消費水平及支付能力波動時，該等波動可能對本集團業務運營及業務款收繳產生影響。當中國房地產市場發生超出預期的重大變化時，該等變化可能對本集團收費管理面積增長及相關收益增長存在影響。當政府對物業管理行業的政策法規進行調整時，該等調整可能對包括本集團在內的物業企業的經營策略、服務內容和收費標準等產生重大影響。

業務風險

本集團維持或提高當前盈利水平的能力取決於本集團能否控制運營成本(尤其是人工成本)，本集團的利潤率及經營業績可能會受到勞動力或其他運營成本增加的重大不利影響；本集團無法保證能夠按計劃或按合適進度或價格獲得新物業管理服務合同；本集團未必能夠自客戶收回物業管理費，因而可能產生應收款項減值損失；本集團大量的物業管理服務合同終止或不獲重續可能對業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。

外匯風險

本集團業務主要集中於中國。除以外幣計值的銀行存款、應收賬款外，本集團並未面對任何其他重大直接匯率波動風險。管理層將繼續監察外匯風險，並採取審慎措施，適時制定對沖策略以減低匯兌風險。

僱員及薪酬政策

截至2025年12月31日，本集團有209,837名僱員(2024年12月31日：214,346名僱員)。年內，總員工成本約人民幣18,162.4百萬元。

僱員的薪酬待遇包括薪金、花紅及其他現金補貼。僱員的薪酬，為根據本集團薪酬福利政策，以僱員的業績表現、本集團盈利狀況、同業水準及市場環境而釐定。

本集團須參與地方政府組織的社會保險供款計劃或其他退休計劃，代表僱員支付每月社會保險基金，以支付養老金基金、醫療保險、工傷保險、生育保險和失業保險及住房公積金，或為僱員定期向強積金計劃作出供款。

股份計劃

於2024年7月9日，本公司股東已批准及採納購股權計劃(「**2024年購股權計劃**」)。於2024年7月22日，本公司根據2024年購股權計劃的條款向60名僱員參與者要約授出合共225,350,000份購股權，購股權行使價為每股5.01港元。

為更有效地達成2024年購股權計劃的目的，本公司股東已於2026年1月28日批准及採納修訂(1) 2024年購股權計劃的規則及(2)已授出購股權的條款。有關進一步詳情，請參閱本公司日期為2025年12月23日及2026年1月28日的公告，以及本公司日期為2026年1月8日的通函。

董事會有權管理2024年購股權計劃，且其有關2024年購股權計劃所有事宜的決定、解釋或裁決即為最終決定，並對各方均具約束力。董事會亦有權透過決議案的方式授權任何董事行使管理2024年購股權計劃的任何或所有權力，包括但不限於根據2024年購股權計劃在合資格參與者之中進行甄選及向承授人授出購股權，惟須受2024年購股權計劃的條款及條件所限。

截至本報告日期，根據2024年11月18日採納之股份獎勵計劃(「**股份獎勵計劃**」)，本公司一家指定附屬公司根據股份獎勵計劃規則及信託契據之條款已委託受託人透過滬港通及深港通以總代價(包括交易成本)約人民幣556.5百萬元於市場上購買合共109,000,000股股份，購買的股份數量已達到計劃上限。

截至本報告日期，本公司正在擬定獎勵股份的授予方案(包括合資格參與者名單、金額及條件)及歸屬方案，該等方案將由董事會作最終審定。

員工培訓及發展

本集團注重打造全方位的培養體系，深入研究員工在職業發展各階段所需的各項關鍵能力。本集團圍繞能力提升與專業發展加強後備梯隊人才培養，精心打造全方位、多層次的人才培養體系，以支持員工提升職業競爭力。

管理層討論與分析

為提升員工應對當下業務變化的能力，同時為更高效支撐業務發展，本集團策劃「一刻堂」、「例會學習」等常態化學習項目，實現業務能力的垂直下沉。同時，本集團基於線上學習平台「碧學堂」，通過策劃主題學習月、引入外部課程滿足集團員工日常學習需求。截止2025年12月31日，「碧學堂」累計上線課程1,966門、運營學習項目14,035個，員工人均學習時長80.09小時。

為提升核心管理幹部解決未來業務挑戰的能力，本集團面向關鍵群體策劃「新銳計劃」、「基石計劃」、「領卓計劃」、「領軍計劃」、「碧防官計劃」等人才培養項目，通過構建關鍵崗位畫像及評價體系，識別員工能力短板並匹配訓戰學習項目，綜合提升員工業務及管理能力。

資產抵押

截至2025年12月31日，本集團若干附屬公司為各自的日常項目運營需求與銀行及融資租賃公司發生借款及售後回租融資貸款業務，主要以其各自的數個環境業務項目的收款權質押和若干設備、土地使用權抵押。

為應對匯率波動和鎖定收益，於2025年12月31日，計入定期存款的金額人民幣1,888,087,000元(於2024年12月31日：無)已就遠期外匯合約作質押。其後於2026年2月，上述外匯遠期合約到期，相關定期存款已解除質押。

或然負債

截至2025年12月31日，有關或然負債的詳情請參閱本報告的綜合財務報表附註33，為業務合併形成的或有代價，除此以外本集團概無其他或然負債。

對外擔保

截至2025年12月31日，除本報告的綜合財務報表附註43所披露者外，本集團概無其他對外擔保。

重大收購、出售及重大投資

年內，本集團概無重大收購及出售，亦無任何個別重大投資。

年內重大事項

於公開市場購回及／或購買股份

2025年3月27日，董事會宣佈，本公司計劃將視乎市場情況及本公司屆時的實際需要，在2025年3月27日後的未來一年內，使用本集團不少於人民幣5億元的現有可用現金儲備在公開市場購回及／或購買股份。詳情請參閱本公司日期為2025年3月27日之公告。

在2025年3月28日至2026年2月12日期間，本公司已以總代價(包括交易成本)約人民幣502.9百萬元在公開市場購回本公司87,996,000股股份，該等回購股份已在2026年3月19日完成註銷。

提供財務資助之關連交易

除文義另有所指外，本部分所用詞彙與本公司日期為2025年5月6日之公告所定義者具有相同涵義。

2025年5月6日(交易時段後)，本公司(作為出借方)與必勝及Fortune Warrior(作為借款方)訂立借款合同，據此，本公司同意向必勝及Fortune Warrior提供本金金額合共人民幣1,000,000,000元(或等值港幣)的循環借款融通。

2025年5月8日，本公司(作為抵押權人)與必勝及Fortune Warrior(作為抵押人)已進一步訂立關於抵押資產(包括由必勝及Fortune Warrior實益持有的本公司合共543,695,233股股份)的股份抵押契約，為借款合同項下借款本息及其他擔保債務的歸還及支付提供擔保。截至本報告日期，相關股份抵押的登記手續已全部辦理完畢，本公司已向借款方發放上述借款。詳情請參閱本公司日期為2025年5月6日之公告。

根據上市規則第13.51B(2)及13.51(2)條作出之公告

年內，本公司主席兼非執行董事楊惠妍女士(「楊女士」)涉及以下監管事項：(1) 2025年5月，因碧桂園控股及其附屬公司碧桂園地產集團有限公司未能及時披露2024年中期報告，上海證券交易所(「上交所」)及深圳證券交易所(「深交所」)分別對楊女士及其他具名人士予以公開譴責，並記入誠信檔案；(2) 2025年11月，因騰越建築科技集團有限公司(「騰越建築」)，為碧桂園控股附屬公司及其公司債券在上交所上市的發行人)未能及時披露企業信息變動、重大訴訟及失信等信息，中國證券監督管理委員會廣東監管局對騰越建築、騰越建築時任董事長楊女士及負責確保騰越建築遵守披露責任的其他被指名人士採取出示警示函措施。

根據碧桂園控股日期分別為2025年5月21日及2025年11月27日的公告，相關違規乃分別由於(1)碧桂園控股及其附屬公司及(2)騰越建築因客觀原因導致。經向楊女士查詢並審閱相關函件，董事會(楊女士除外)認為無理由對楊女士的誠信及能力存疑，楊女士仍適合繼續擔任本公司主席兼非執行董事。詳情請參閱本公司日期為2025年5月23日及2025年12月1日之公告。

修訂提名委員會職權範圍書

聯交所會不時檢討企業管治框架，以確保其切合所需，並維持投資者對市場的信心。聯交所於2024年12月刊發有關檢討《企業管治守則》及相關《上市規則》條文的諮詢總結，相關企業管治優化措施於2025年7月1日生效。

基於上述背景，本公司修訂提名委員會職權範圍書，即提名委員會應至少有一名不同性別的成員、提名委員會職責包含(i)協助董事會編製董事會技能表、(ii)至少每年評估每名董事對董事會投入的時間及貢獻、能否有效履行職責，當中須考慮董事的專業資格及工作經驗、現有在聯交所主板或GEM上市的發行人董事職位及該董事其他重大外部事務所涉及時間投入以及其他與董事的個性、品格、獨立性及經驗有關的因素或情況，並根據上市規則披露其評估(包括披露在本公司的企業管治報告中(如適用))及(iii)至少每兩年協助本公司定期評估董事會的表現等內容。詳情請參閱本公司於2025年6月30日刊發的提名委員會職權範圍書。

管理層討論與分析

首席財務官之變更

於2025年12月5日，董事會宣佈，黃鵬先生(「黃先生」)因為需要投入更多精力和時間管理本集團的孵化業務，故已辭任本公司首席財務官，自2025年12月5日起生效。黃先生將繼續擔任本公司執行總裁，並繼續負責孵化業務板塊的日常管理工作，包括如環境業務、商業管理服務、「三供一業」、房產經紀業務、資產管理等新業務，並發展其他創新業務。

董事會進一步宣佈，田田女士已獲委任為本公司首席財務官，全面負責本公司財務管理及資本市場工作，自2025年12月5日起生效。詳情請參閱本公司日期為2025年12月5日之公告。

修訂2024年購股權計劃的規則及已授出購股權的條款

於2024年7月9日，股東批准及採納一項購股權計劃(「2024年購股權計劃」)。為更有效地達成2024年購股權計劃的目的，董事會於2025年12月23日決議建議修訂(1) 2024年購股權計劃的規則，及(2)已授出購股權的條款，並隨後於2026年1月28日舉行的本公司股東特別大會上獲股東批准。有關進一步詳情，請參閱本公司日期為2025年12月23日及2026年1月28日的公告，以及本公司日期為2026年1月8日的通函。

於報告期間後發生的事件

根據上市規則第13.51B(2)及13.51(2)條作出之公告

就碧桂園控股於2026年2月10日公告的關於碧桂園控股、碧桂園控股執行董事及主席楊女士及其他具名人士於近期收到上交所出具的《紀律處分決定書》(「《紀律處分決定書》」)的事宜，由於碧桂園控股未能按照上交所的相關債券上市規則等規定及時披露碧桂園控股存在的若干債務逾期情形，上交所分別對碧桂園控股、楊女士及其他具名人士(統稱「該等人士」)作出自律監管措施決定，對碧桂園控股及該等人士予以通報批評，並記入誠信檔案。

董事會已就上述事宜向楊女士查詢並審閱《紀律處分決定書》。根據碧桂園控股日期為2026年2月10日的公告，鑒於相關違規乃由於碧桂園控股因客觀原因未能及時披露債務逾期情形，並非因相關人士怠於履職盡責，因此董事會(楊女士除外)認為無理由對楊女士的誠信及能力存疑，楊女士繼續擔任本公司主席兼非執行董事為合適。詳情請參閱本公司日期為2026年2月11日之公告。

除上述外，於2025年12月31日後及直至本報告日期，概無發生影響本集團的重大事件。

董事及高級管理人員簡歷

董事

楊惠妍女士，44歲，於2018年3月9日獲委任為非執行董事兼董事會主席，負責就本集團整體發展制定及提供指引及發展策略。楊女士亦為本公司提名委員會主席、薪酬委員會及環境、社會及管治委員會成員，並兼任本集團若干成員公司之董事。楊女士為本公司的控股股東。

楊女士於2005年3月加入碧桂園控股擔任採購部總經理，負責整體採購決策，直至2006年11月為止。楊女士於2006年12月獲委任為碧桂園控股執行董事，於2012年3月獲委任為碧桂園控股副主席，於2018年12月由碧桂園控股副主席調任為碧桂園控股聯席主席，並於2023年3月由碧桂園控股聯席主席接任為碧桂園控股主席。

楊女士亦為碧桂園控股提名委員會主席、企業管治委員會主席、環境、社會及管治委員會主席、執行委員會主席，薪酬委員會成員、財務委員會成員以及碧桂園控股集團多家附屬公司董事。於2025年12月31日，楊女士合計擁有碧桂園控股101.68%權益，其中投票權權益為46.47%。

楊女士於2005年3月畢業於美國俄亥俄州立大學，獲頒工商管理學士學位，並於2019年獲清華大學高級管理人員工商管理碩士(EMBA)學位。楊女士分別於2008年獲得「中華慈善獎特別貢獻獎」、於2019年榮獲「全國脫貧攻堅獎奉獻獎」及2021年榮獲「第十一屆中華慈善獎捐贈個人獎」。此外，截至本報告日，有關楊女士根據上市規則第13.51B(2)及13.51(2)(n)條須披露的資訊，詳情請參看本公司日期為2026年2月11日、2025年12月1日以及2025年5月23日的公告。

徐彬淮先生，47歲，於2023年10月10日獲委任為執行董事、總裁、授權代表、環境、社會及管治委員會主席以及於香港接收法律程序文件之代理人，其後於2024年8月22日獲委任為追討欠款委員會主席，主要負責本集團整體戰略決策、業務規劃及主要經營決策。徐先生亦兼任本集團若干成員公司之董事及經理。

徐先生於2016年10月至2023年10月先後獲委任為本公司副總裁及首席戰略官，主要負責業務創新戰略規劃、運營管理、數字化管理、智能製造及社區生活服務事業經營。

於加入本集團前，徐先生自2004年11月至2010年2月於中外運—敦豪國際航空快件有限公司擔任多個市場營銷職位，包括銷售績效組經理及區域市場銷售計劃經理，主要負責銷售計劃及績效管理。自2010年3月至2012年10月，彼擔任物流公司美國總統輪船(中國)有限公司北亞區市場部負責人，主要負責北亞區的市場營銷管理。自2012年11月至2016年2月，彼於羅蘭貝格企業管理(上海)有限公司擔任高級項目經理，負責向交通、物流、旅遊及公共服務業等行業提供業務諮詢服務。徐先生於2016年3月加入碧桂園控股擔任公司戰略辦公室副總經理，主要負責新業務線的戰略規劃，直至2016年9月為止。

徐先生於2002年7月畢業於復旦大學，取得高分子材料與工程學士學位。彼於2016年11月畢業於香港大學，取得工商管理碩士學位。

董事及高級管理人員簡歷

肖華先生，48歲，於2018年3月9日獲委任為執行董事。彼自2013年2月起一直為碧桂園生活服務的副總裁及於2024年4月3日獲委任為本公司高級管理人員。肖先生於2022年1月起主要負責廣州天力物業發展有限公司(富良環球有限公司的國內主營實體)及其附屬公司整體管理工作。肖先生亦為本公司環境、社會及管治委員會及追討欠款委員會成員，並兼任本集團若干成員公司之董事。

自2002年4月至2009年4月，肖先生於本集團任職，於廣東陳村分公司擔任助理經理、副經理及經理，主要負責該分公司的安全管理及為日常營運提供協助，以及於廣東華碧分公司擔任副經理、經理及高級經理，主要負責該分公司的日常營運及管理。於2009年4月至2009年12月，肖先生晉升為長沙分公司的區域總監及於2010年1月調任為增城分公司的區域總監，主要負責物業管理服務的整體營運、管理及品牌發展，直至2013年2月為止。於2013年2月至2018年12月，肖先生擔任碧桂園生活服務的副總裁，並主要負責非業主增值服務的整體管理。2019年1月起至今，肖先生在擔任碧桂園生活服務的副總裁的同時開始擔任寶石花家園投資管理有限公司(「寶石花」)及其附屬公司的董事，參與寶石花整體管理工作。

梅文珏先生，56歲，於2018年5月25日獲委任為獨立非執行董事，負責向董事會提供獨立意見。梅先生亦為本公司審核委員會及薪酬委員會成員。

自1994年至2008年9月，梅先生就職於中國南方航空股份有限公司(一家於上海證券交易所(股票代碼：600029)及聯交所主板(股份代號：1055)上市的公司)。自2008年9月至2014年10月，彼擔任中歐國際工商學院深圳代表處的首席代表。梅先生自2013年12月至2016年3月期間在米格國際控股有限公司(一家於聯交所主板上市的公司(股份代號：1247))擔任董事會獨立非執行董事及自2013年5月至2018年3月期間在碧桂園控股擔任董事會獨立非執行董事。梅先生亦自2014年11月至2020年12月期間在廣州瑞致租車有限公司(一家主要從事汽車租賃業務的公司)擔任總經理。梅先生現任廣州瑞致租車有限公司董事，指導公司戰略規劃和運營督導。

梅先生畢業於中國中山大學，於1994年6月獲得英語語言文學學士學位，並於2001年6月獲得行政管理學碩士學位。彼亦於2006年6月獲得英國克蘭菲爾德大學管理學院工商管理碩士學位。

芮萌先生，58歲，於2018年5月25日獲委任為獨立非執行董事，負責向董事會提供獨立意見。芮先生亦為本公司審核委員會主席、提名委員會及追討欠債委員會成員。

芮先生自2012年1月起擔任中歐國際工商學院金融與會計學教授，以及自2015年10月起擔任中歐國際工商學院鵬瑞金融學教席教授。

芮先生自2000年9月獲投資管理與研究協會專業認證為註冊金融分析師，以及自2010年4月獲全球風險管理專業人士協會(GARP)專業認證為金融風險管理師(FRM)。

董事及高級管理人員簡歷

芮先生於2017年4月至2023年6月擔任上工申貝(集團)股份有限公司(一家於上海證券交易所上市的公司(股票代碼：600843))董事會的獨立董事及於2020年6月至2023年6月擔任上海海典軟件股份有限公司(一家在全國中小企業股份轉讓系統掛牌的公司(股票代碼：831317))董事會之獨立董事。

自2021年6月至2021年8月，芮先生亦為四川嘉寶生活服務集團股份有限公司(前稱為四川藍光嘉寶服務集團股份有限公司)(「嘉寶服務」)的獨立非執行董事，該公司之股份於聯交所主板上市(股份代號：2606)，其後於2021年8月撤銷上市地位。自2019年5月至2025年6月，芮先生亦擔任朗詩綠色管理有限公司(前稱朗詩綠色地產有限公司，一家於聯交所主板上市之公司(股份代號：106))的獨立非執行董事。自2023年2月至2025年12月，芮先生亦擔任博實樂教育控股有限公司的獨立董事，該公司之股份於紐約證券交易所上市(股份代號：BEDU)，其後於2025年12月撤銷上市地位。

他目前擔任中國教育集團控股有限公司(一家於聯交所主板上市的公司(股份代號：0839))董事會的獨立非執行董事、德信服務集團有限公司(一家於聯交所主板上市之公司(股份代號：2215))董事會的獨立非執行董事，Jiayin Group Inc.(一間於納斯達克證券交易所上市的公司(股份代號：JFIN))之獨立董事以及東莞市達瑞電子股份有限公司(一間於深圳證券交易所上市的公司(股份代號：300976))的獨立董事。

芮先生於1990年7月畢業於中國國際關係學院，取得國際經濟學學士學位。彼亦分別於1993年5月、1996年12月及1997年8月從美國俄克拉荷馬州立大學取得經濟學理學碩士學位，以及從美國休斯頓大學取得工商管理碩士學位及工商管理哲學博士學位。

陳威如先生，55歲，於2018年5月25日獲委任為獨立非執行董事，負責向董事會提供獨立意見。陳先生亦為本公司薪酬委員會主席、審核委員會、提名委員會及環境、社會及管治委員會成員。

陳先生於2020年8月起擔任中歐國際工商學院戰略學副教授。彼於2016年4月至2025年4月擔任好未來教育集團(一間於紐約證券交易所上市的公司(股份代號：TAL))的獨立董事、於2020年6月至2023年5月擔任大聯大控股股份有限公司(前稱大聯大投資控股股份有限公司，一家於台灣證券交易所上市的公司(股票代號：3702))的獨立董事、於2017年7月至2023年11月擔任迪安診斷技術集團股份有限公司(一家於深圳證券交易所上市的公司(股票代碼：300244))董事會的獨立董事及於2022年2月至2025年6月擔任Vision Deal HK Acquisition Corp.(一家於聯交所主板上市的特殊目的收購公司(股份代號：7827))，其後於2025年6月撤銷上市地位)的獨立非執行董事。

陳先生目前擔任歐普照明股份有限公司(一家於上海證券交易所上市的公司(股份代號：603515))董事會的獨立董事、傑克科技股份有限公司(前稱傑克縫紉機股份有限公司，一家於上海證券交易所上市的公司(股份代號：603337))董事會的獨立董事及國藥控股股份有限公司(一家於根據中國法律註冊成立的股份有限公司，其H股於聯交所上市及買賣(股份代碼：01099))董事會的獨立非執行董事、大學光學科技股份有限公司(一家台灣證券櫃檯買賣中心上櫃公司(股票代號：3218))之獨立董事。

董事及高級管理人員簡歷

陳先生於1993年6月畢業於台灣的國立台灣大學，取得工商管理學士學位。於1996年1月，彼畢業於台灣的淡江大學，取得工商管理碩士學位。彼於2003年12月取得美國普渡大學戰略管理學博士學位。

趙軍先生，63歲，於2024年4月3日獲委任為獨立非執行董事，負責向董事會提供獨立意見。趙先生亦為本公司審核委員會、提名委員會和環境、社會及管治委員會成員。

自2015年以來，趙先生擔任北京復樸道和投資管理有限公司執行董事兼經理。彼亦曾就職於中國創業投資服務有限公司及德同資本管理有限公司。自2015年1月至2021年8月，趙先生擔任招商銀行股份有限公司(一家於聯交所主板(股份代號：3968)及上海證券交易所上市的公司(股票代碼：600036))的獨立非執行董事。自2017年4月至2025年12月，趙先生擔任博實樂教育控股有限公司的獨立董事，該公司之股份於紐約證券交易所上市(股份代號：BEDU)，其後於2025年12月撤銷上市地位。自2021年4月至2025年12月，趙先生擔任甘肅金剛光伏股份有限公司(一家於深圳證券交易所上市的公司(股票代碼：300093))之獨立董事。

趙先生於1983年7月畢業於中國哈爾濱工程大學(前稱哈爾濱船舶工程學院)船舶工程專業，取得工學學士學位。彼亦分別於1986年5月於中國上海交通大學取得工學碩士學位，於1993年6月在美國休士頓大學取得土木工程博士學位，及於2000年5月在美國耶魯大學管理學院取得工商管理碩士學位。

高級管理人員

黃鵬先生，42歲，於2023年10月10日獲委任為本公司之執行總裁。彼於2016年9月起至2025年12月擔任首席財務官及於2018年3月至2024年4月3日擔任本公司之聯席公司秘書。彼目前負責本集團的孵化業務板塊的日常管理工作，包括如環境業務、商業管理服務、「三供一業」、房產經紀業務、資產管理等新業務，並發展其他創新業務。黃先生亦兼任本集團若干成員公司之董事及監事。

於加入本集團前，自2006年4月至2009年9月，黃先生於威創集團股份有限公司(前稱為廣東威創視訊科技股份有限公司)(一家於深圳證券交易所上市的公司(股票代碼：002308))，其後於2024年9月撤銷上市地位)擔任上市辦公室經理及證券部經理，負責投資者關係及投資管理。自2009年10月至2015年12月，彼擔任多個職位，包括於譜尼測試集團股份有限公司(一家於深圳證券交易所上市的公司(股票代碼：300887))擔任財務負責人、董事會秘書及副總經理，負責財務管理及董事會秘書事宜。自2015年12月至2016年12月，黃先生擔任北京銳視康科技發展有限公司(一家從事醫學影像設備生產及銷售的公司)董事會的獨立董事。自2024年5月至2025年3月，黃先生擔任合富輝煌(一家於聯交所主板上市的公司(股份代號：733))的非執行董事。

董事及高級管理人員簡歷

黃先生於2005年6月畢業於中國華中科技大學，取得交通運輸專業學士學位。彼於2012年7月畢業於中國北京大學光華管理學院，取得工商管理碩士學位。他曾於中國長江商學院就讀高級管理人員工商管理碩士課程。彼於2014年12月獲財政部註冊會計師考試委員會認證為中國註冊會計師。

田田女士，43歲，於2025年12月5日獲委任為本公司首席財務官及高級管理人員，全面負責本公司財務管理及資本市場工作。

田女士是中國註冊會計師(CPA)及特許公認會計師公會(ACCA)會員，擁有豐富的財務管理及資本運作經驗。彼曾於2022年5月至2025年6月擔任某新能源物流公司的首席財務官；於2020年10月至2022年2月擔任水滴公司(一間於紐約證券交易所上市的公司(股份代號：WDH))財務副總裁；於2016年7月至2020年9月在Zebra Global Capital擔任執行董事；於2015年3月至2016年7月擔任去哪兒網(一間於納斯達克證券交易所上市的公司(股份代號：QUNR))，並於2017年3月退市)財務總監；於2011年10月至2015年3月擔任世紀互聯寬帶數據中心有限公司(一間於納斯達克證券交易所上市的公司(股份代號：VNET))財務高級經理。田女士於2006年8月至2010年7月擔任畢馬威華振會計師事務所的審計師，其後晉升為高級審計師，並開始其職業生涯。

田女士於2004年7月獲得清華大學電氣工程及其自動化專業的工學學士學位，亦於2006年7月獲得清華大學管理科學與工程專業的管理學碩士學位。

郭戰軍先生，46歲，於2018年3月9日至2024年4月3日擔任本公司執行董事。彼亦自2017年7月加入本集團起一直為碧桂園生活服務的副總裁及於2024年4月3日獲委任為本公司高級管理人員。自2017年7月至2026年3月，郭先生擔任本集團人力資源管理中心總經理，負責本集團人力資源的整體管理；自2023年8月至今，郭先生擔任本公司首席市場官，負責本集團市場管理的整體工作。郭先生同時亦兼任本集團若干成員公司之董事。

於加入本集團前，自2002年7月至2010年9月，郭先生擔任多個職位，包括鄭州宇通客車股份有限公司(一家於上海證券交易所上市的公司(股票代碼：600066))的人力資源主管、廣東美的製冷設備有限公司的經理、高級經理及人力資源部部長，以及奧克斯集團有限公司(一家主要從事製造及銷售電氣設備及家用電器的公司)的人力資源總監。自2011年8月至2013年3月，郭先生擔任中聯重科股份有限公司(前稱為長沙中聯重工科技發展股份有限公司)(一家於深圳證券交易所(股票代碼：000157)及聯交所主板(股份代號：1157)上市的公司)混凝土事業部人力資源部部長。

郭先生於2013年7月加入碧桂園控股集團擔任培訓與發展部副總經理，並於2014年4月晉升為江中區域人力資源總監及於2016年1月晉升為集團招聘部總經理，主要負責人力資源規劃及管理。自2016年6月至2017年2月，彼離開碧桂園控股集團並加入泰禾集團股份有限公司北京分公司(一家於深圳證券交易所上市的公司(股票代碼：000732))，其後於2023年8月撤銷上市地位)，擔任人力資源部副總經理及北京區域人力資源總監。郭先生於2017年2月重投碧桂園控股集團擔任人力資源管理中心總經理助理，負責人力資源規劃及管理，直至2017年6月為止。

董事及高級管理人員簡歷

郭先生於2002年7月畢業於中國人民大學，取得環境經濟與資源管理專業學士學位，並於2025年5月於美國貝翰文大學取得工商管理博士學位。

陳風華先生，46歲，於2024年4月3日獲委任為本公司高級管理人員，現為本公司附屬公司碧桂園生活服務副總裁和董事及本公司附屬公司嘉寶服務之董事長、執行董事及總裁，主要負責嘉寶服務的整體管理工作。陳先生同時亦兼任本集團多家附屬公司的董事。

陳先生在物業管理行業積累約23年工作經驗，其於2003年7月加入碧桂園生活服務並開始從事各類物業管理項目，歷任碧桂園生活服務多個項目及區域的負責人。陳先生自2018年9月升任碧桂園生活服務的副總裁，並自2018年9月起至2021年6月止負責本集團的物業管理服務品質工作的整體管理工作。陳先生自2021年6月起開始負責嘉寶服務的整體管理工作。陳先生自2019年4月起擔任廣東省物業管理行業協會標準化工作委員會委員，自2019年7月起擔任中國物業管理協會標準化工作委員會委員，自2020年12月起擔任廣東省物業管理行業協會社會生活(住宅)物業智慧服務專業委員會副主任，自2021年6月起擔任華南理工大學物業管理專家智庫成員，自2021年8月起擔任四川省房地產業協會副會長，並自2022年6月起擔任四川省房地產業協會物業管理專委會副主任委員，自2023年8月起擔任四川省房地產業高品質發展諮詢委員會委員。

陳先生於2017年7月獲得國家開放大學物業管理專業專科學歷。

朱新星先生，43歲，於2024年4月3日獲委任為本公司高級管理人員，現為本公司附屬公司碧桂園生活服務副總裁和董事。朱先生主要負責本公司附屬公司鄰里樂控股集團有限公司(「**鄰里樂控股**」)的整體管理工作，並同時兼任鄰里樂控股的附屬公司及本公司若干附屬公司的董事及／或總裁。

朱先生在物業管理行業積累約23年工作經驗，其於2002年6月加入碧桂園生活服務，先後從事各類物業管理項目及擔任碧桂園生活服務多個項目及區域的負責人，自2017年6月至2022年2月負責碧桂園生活服務海南區域業務的整體管理工作，自2020年5月至2021年9月負責碧桂園生活服務貴州區域業務的整體管理工作，並自2018年10月至2024年3月負責碧桂園生活服務湖南區域業務的整體管理工作。朱先生於2020年7月升任碧桂園生活服務的副總裁，自2021年10月起開始負責鄰里樂控股的整體管理工作。

朱先生畢業於唐山科技專修學院，獲經濟管理專業本科學位。



聯席公司秘書

梁創順先生，60歲，於2018年3月9日獲委任為聯席公司秘書。自1997年以來，他一直為胡關李羅律師行(一家總部位於香港的律師事務所)的合夥人。

梁先生目前為另外四家香港聯交所主板上市公司的公司秘書，即招商局中國基金有限公司(股份代號：0133)、招商局港口控股有限公司(股份代號：0144)、廣州汽車集團股份有限公司(股份代號：2238)及碧桂園控股(股份代號：2007)。

梁先生畢業於香港大學，於1988年11月取得法學學士學位，並於1989年9月獲得法律深造文憑。彼於1991年10月成為香港合資格律師，並於1994年11月成為英格蘭及威爾士合資格律師。於2023年，梁先生亦取得大灣區律師執業資格。

陳迪霖先生，40歲，於2024年4月3日獲委任為聯席公司秘書。陳先生於2024年3月加入本集團，擔任本公司附屬公司碧桂園生活服務的副總裁。

陳先生曾於普華永道會計師事務所從事審計及財務盡職調查工作，此後於若干知名金融機構擁有逾四年半之併購上市諮詢及私募股權投資等工作經驗，並隨後在一間聯交所上市公司擁有逾八年之資本運作、企業管治、新業務拓展等工作經驗。

陳先生於2008年7月畢業於中國對外經濟貿易大學，取得管理學學士學位。彼於2008年6月獲英國特許公認會計師公會認可為準會員。陳先生亦於2023年6月在中國取得中華人民共和國法律職業資格證書。

企業管治報告

企業管治常規

本集團深明其董事會就本集團業務提供有效領導及指引以及確保本集團營運的透明度及問責性所扮演的重要角色，並深知良好的企業管治將帶領本集團邁向成功及提升股東價值。因此，董事會透過制定及實施切合本集團業務的行為及增長的企業管治政策及常規，一直致力保持高標準的商業道德、健康的企業文化及良好的企業管治。

於年內，本公司已採納及遵守上市規則附錄C1所載的企業管治守則(「**企業管治守則**」)的全部適用守則條文。

董事遵守進行證券交易的標準守則

本公司已採納上市規則附錄C3所載的《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》(「**標準守則**」)作為其董事及僱員進行本公司證券交易的操守守則(「**證券買賣守則**」)。

經作出具體查詢後，所有董事均確認其於年內已遵守標準守則及證券買賣守則。本公司於年內並未發現任何違規事件。若可能擁有本集團的內幕消息的有關僱員，亦須遵守內容不比標準守則寬鬆的書面指引。

董事會

董事會及管理層角色及職能

董事會監督本集團的業務、策略決策及表現，並應就本公司的最佳利益作出客觀決定。

董事會須定期檢討董事於履行其對本公司的職責時所須作出的貢獻，以及其是否投入足夠時間以履行該等職責。

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

董事會組成

於2025年12月31日，董事會由七名董事組成，包括兩名執行董事(徐彬淮先生(總裁)及肖華先生)、一名非執行董事(楊惠妍女士(主席))及四名獨立非執行董事(梅文珏先生、芮萌先生、陳威如先生及趙軍先生)。



於年內，董事會包括以下董事：

執行董事： 徐彬淮先生(總裁)
肖華先生

非執行董事： 楊惠妍女士(主席)

獨立非執行董事： 梅文珏先生
芮萌先生
陳威如先生
趙軍先生

現任董事之履歷詳情載列於本年報「董事及高級管理人員簡歷」一節。

概無任何其他董事與其他董事(包括主席與總裁之間)維持任何關係，包括財務、業務、家屬或其他重大／相關的關係。

於年內，本公司已為董事及高級管理人員安排適當的董事及高級管理人員責任保險，以保障董事及高級管理人員因企業活動而引起之賠償責任。本公司每年均會檢討該等保險的承保範圍及保額。於年內，本公司並無任何董事因履行其職責而遭提出任何法律行動。

獨立非執行董事

於年內，董事會一直遵守上市規則第3.10(1)條、第3.10(2)條及第3.10A條有關須任命3名獨立非執行董事(即董事會之三分之一人數)之規定。獨立非執行董事(均為獨立於本集團之業務管理)為經驗豐富之專業人士，並於法律、會計或財務管理方面具豐富經驗。

本公司已接獲每名獨立非執行董事根據上市規則第3.13條之規定就彼之獨立性向本集團作出之年度書面確認。本公司認為，全體獨立非執行董事皆符合載於上市規則第3.13條之獨立性評核指引，並根據該指引條文屬獨立人士，並遵守上市規則第3.13條有關獨立性之規定。

除董事會定期會議外，主席於年內已在沒有其他董事出席下與獨立非執行董事會面。

董事會已採納了有效機制，以確保董事會可獲得獨立的觀點及意見。經董事會主席批准後，在適當情況下，董事如有需要可尋求獨立於本公司顧問的獨立法律、財務或其他專業意見，費用由本公司承擔，以促使其有效履行其職責。董事會將每年檢討該機制的實施及有效性。

董事會認為上述機制足以有效確保董事會提供獨立觀點及意見。



董事薪酬政策

根據本公司董事會目前已採納的「董事及高級管理人員薪酬政策」，董事及高級管理人員的薪酬待遇由薪酬委員會根據同類型公司相若職位的薪酬待遇、業務需要、個人經驗、董事表現及責任等原則向董事會提出建議，並由董事會審閱後釐定並定期調整。該政策對制定及審閱該政策的程序，釐定董事、高級管理人員及其他僱員薪酬待遇之原則，檢討政策及其披露事宜進行約定，並反映上市規則的最新要求，該政策可於本公司網站(www.bgyfw.com)查閱。

董事持續專業發展

董事培訓乃持續進行。全體董事均獲鼓勵出席可計入持續專業發展培訓的相關議題之研討會及課程。

根據企業管治守則之前守則條文第C.1.4條，董事須參與持續專業發展，以發展及更新彼等之知識及技能。此舉確保彼等在知情及切合所需之情況下，對董事會作出貢獻。根據本公司保留之紀錄，於年內，全體現任董事，即楊惠妍女士、徐彬淮先生、肖華先生、梅文珏先生、芮萌先生、陳威如先生及趙軍先生已以出席培訓、閱讀與本公司業務或董事之職責及責任相關之文章、報紙、雜誌及／或更新資料之方式，參與適當之持續專業發展活動，並遵守前守則條文第C.1.4條之規定。

彼等的培訓紀錄概要如下：

| 董事 | 持續專業發展 種類 ^(附註1) | 持續專業發展 內容 ^(附註2) |
|-----------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 執行董事： | | |
| 徐彬淮先生(總裁) | 1, 2 | A, B |
| 肖華先生 | 1, 2 | A, B |
| 非執行董事： | | |
| 楊惠妍女士(主席) | 1, 2 | A, B |
| 獨立非執行董事： | | |
| 梅文珏先生 | 1, 2 | A, B |
| 芮萌先生 | 1, 2 | A, B |
| 陳威如先生 | 1, 2 | A, B |
| 趙軍先生 | 1, 2 | A, B |

附註1：

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

附註2：

- A. 與公司有關的業務
- B. 法例、法規及規則、會計守則

委任及重選董事

企業管治守則之守則條文B.2.2條規定，每名董事(包括有指定任期的董事)應輪流退任，至少每三年一次。本公司與各董事訂立為期三年之服務協議(就執行董事及非執行董事而言)或委任函(就獨立非執行董事而言)，彼等須根據本公司的組織章程細則(「組織章程」)退任及重選。

根據組織章程，(i)董事會為填補臨時空缺而委任的任何董事應在獲委任後任職至其獲委任後首屆股東大會，並須於該大會上進行重選；(ii)董事會就現有董事會之增補而委任的任何董事任期只持續至本公司下次股東週年大會，並符合資格膺選連任；及(iii)於每屆股東週年大會上，按當時在任董事人數計三分之一(或倘數目並非三之倍數，則取最接近但不少於三分之一的數目)的董事須輪值退任，惟每位董事(包括有指定任期的董事)每三年至少須於股東週年大會上輪值退任一次。據此，概無董事的任期多於三年。

董事會會議

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

董事會定期召開例會，以討論及決定本集團之策略、制訂方針及監察本集團之表現。全體董事均會於董事會例會舉行前不少於14天收到通知。各董事均可獲得本公司公司秘書(「公司秘書」)提供之意見及服務，並獲邀於例會議程加入任何擬討論事項。會議之議程及討論材料於會議舉行日期最少3天前向全體董事發送。

若有主要股東或董事在董事會將予考慮的事項中已聲明就建議交易或討論事項涉及利益衝突，彼不得計入有關會議法定人數，且須就相關決議案放棄表決，該事項將以舉行董事會會議的方式處理，而不會以書面決議的方式處理。

公司秘書詳細地編製每次會議的會議紀錄。會議結束後，會議紀錄初稿及最終定稿則儘快地送交所有董事以供其表達意見及作為記錄。董事會及其轄下委員會的會議紀錄由本公司的上市公司秘書辦備存，任何董事在發出合理通知後均可查閱。

於年內，董事積極參與本集團的事務，本公司舉行了13次董事會會議，以考慮(其中包括)本集團擬進行的各項交易，以及審議和批准本集團的中期業績及全年業績。

根據組織章程第100(1)條，董事不應就批准任何彼或彼的任何緊密聯繫人於當中有重大利益的合約或安排或任何其他建議的董事會決議案表決，亦不應被計入有關法定人數。

企業管治報告

董事出席紀錄

以下為年內董事出席董事會、董事委員會會議及股東大會的出席情況：

| 董事 | 截至2025年12月31日止年度內出席次數／合資格出席次數 | | | | | | |
|-----------------|-------------------------------|-------|-------|-------|---------|-------------|------|
| | 董事會 | 審核委員會 | 薪酬委員會 | 提名委員會 | 追討欠款委員會 | 環境、社會及管治委員會 | 股東大會 |
| 執行董事： | | | | | | | |
| 徐彬淮先生(總裁) | 13/13 | 不適用 | 不適用 | 不適用 | 1/1 | 1/1 | 1/1 |
| 肖華先生 | 13/13 | 不適用 | 不適用 | 不適用 | 1/1 | 1/1 | 1/1 |
| 非執行董事： | | | | | | | |
| 楊惠妍女士(主席) | 13/13 | 不適用 | 3/3 | 1/1 | 不適用 | 1/1 | 1/1 |
| 獨立非執行董事： | | | | | | | |
| 梅文珏先生 | 13/13 | 3/3 | 3/3 | 不適用 | 不適用 | 不適用 | 1/1 |
| 芮萌先生 | 13/13 | 3/3 | 不適用 | 1/1 | 1/1 | 不適用 | 1/1 |
| 陳威如先生 | 13/13 | 3/3 | 3/3 | 1/1 | 不適用 | 1/1 | 1/1 |
| 趙軍先生 | 13/13 | 3/3 | 不適用 | 1/1 | 不適用 | 1/1 | 1/1 |

主席及總裁

本公司主席及總裁之職務現分別由楊惠妍女士及徐彬淮先生擔任。主席及總裁之角色得以區分，而楊女士與徐先生並無任何關連。主席領導董事會及確保董事會層面之職責清晰劃分。總裁負責監察本公司之日常管理、監督本集團之業務及確保各董事委員會工作順暢及有效地進行。

董事會轄下委員會

作為良好的企業管治的一部分，董事會已設立薪酬委員會(「薪酬委員會」)、審核委員會(「審核委員會」)、提名委員會(「提名委員會」)、環境、社會及管治委員會(「環境、社會及管治委員會」)及追討欠款委員會(「追討欠款委員會」)，負責監督本公司事務的特定方面。各委員會均有其各自所獲授的權力並須按指定的書面職權範圍運作，有關書面職權範圍現已載於聯交所網站(www.hkexnews.hk)及／或本公司網站(www.bgyfw.com)。所有董事委員會均須向董事會匯報其作出的決定或建議。

審核委員會

審核委員會目前由全體4名獨立非執行董事組成，分別為擔任主席之芮萌先生、梅文珏先生、陳威如先生及趙軍先生。

審核委員會之職責包括(其中包括)檢討及監管公司之財務申報、風險管理及內部監控系統，並協助董事會履行其審核職責；就任命、續聘及罷免外聘核數師向董事會提供建議；及監察外聘核數師是否獨立客觀及核數程序是否有效。審核委員會每年最少舉行兩次會議，以討論及審閱財務資料、風險管理及內部監控及相關事宜。審核委員會會議程序與董事會會議相同。有關審核委員會之職權範圍現已載於聯交所網站(www.hkexnews.hk)及本公司網站(www.bgyfw.com)。

於年內，審核委員會已審閱2024年度審核計劃備忘錄、截至2024年12月31日止之年度業績及年度報告、截至2025年6月30日止之中期業績及中期報告、財務報告及合規程序、關連交易、委託理財情況匯報、內部監控報告及外部核數師薪酬等事項。

審核委員會已審閱本公司於年內之年度業績公告及年度報告。

審核委員會於年內舉行3次會議並已履行上述之職責，審核委員會各成員之出席記錄載列於上文「**董事出席紀錄**」一節。

薪酬委員會

薪酬委員會目前由獨立非執行董事陳威如先生擔任主席並由其他2名成員組成，即獨立非執行董事梅文珏先生以及非執行董事楊惠妍女士。

薪酬委員會之權責範圍清晰界定其職責及權力，其主要職責是(其中包括)：(i)就公司全體董事及高級管理層之薪酬政策及架構，及就設立正規而具透明度之程序制定薪酬政策，向董事會提出建議；(ii)因應董事會所訂企業方針及目標而檢討及審批管理層之薪酬建議；及(iii)向董事會建議個別董事及高級管理層之薪酬待遇。

董事會連同薪酬委員會監察執行董事及高級管理層之表現。此項職責劃分可確保權力平衡。薪酬委員會在有需要時可隨時召開會議。有關薪酬委員會之職權範圍現已載於聯交所網站(www.hkexnews.hk)及本公司網站(www.bgyfw.com)。

企業管治報告

於年內，薪酬委員會召開了3次會議。會上，薪酬委員會已衡量執行董事及高級管理層成員之表現，並對其等之薪酬作出檢討。薪酬委員會亦向董事會建議2024年年報稿本及股東週年大會通函中有關董事酬金及服務合同之披露部分、審閱2024年購股權計劃在2024年度的實施情況、建議新高級管理人員之酬金，並建議修訂2024年購股權計劃及已授出購股權的條款。截至2025年12月31日止財政年度已付董事的薪酬詳情於綜合財務報表附註內披露，而購股權計劃詳情於董事會報告內披露。個別董事出席薪酬委員會會議的紀錄載列於上文「**董事出席紀錄**」一節。

年內，董事的各自薪酬詳情載於綜合財務報表附註42(a)。

5名最高薪酬人士的詳情載於綜合財務報表附註10(b)。

年內，本公司高級管理層成員(不包括董事)的薪酬*組別如下：

| 人民幣 | 高級管理層 成員人數 |
|-----------------------|---------------|
| 1至4,000,000 | 1 |
| 4,000,001至6,000,000 | 4 |
| 10,000,001至14,000,000 | 1 |

* 薪酬包括薪金、退休福利供款、其他社會保障成本及僱員股份計劃價值(如有)

提名委員會

提名委員會目前由4名成員組成，包括1名非執行董事，即擔任主席之楊惠妍女士；及3名獨立非執行董事，即芮萌先生、陳威如先生及趙軍先生。

提名委員會之主要職責是(其中包括)檢討董事會架構、人數及組成，物色具備合適資格可擔任董事的人士，評估獨立非執行董事的獨立性、評估董事對董事會投入的時間及貢獻、定期評估董事會表現，以及就委任與罷免董事向董事會提出建議。有關提名委員會之職權範圍現已載於聯交所網站(www.hkexnews.hk)及本公司網站(www.bgyfw.com)。

於年內，提名委員會召開了1次會議。會上，提名委員會已檢討並向董事會建議本公司董事會成員多元化政策及董事會之架構、人數及組織、獨立非執行董事之獨立性、有關應屆股東週年大會上董事退任及重選之安排等。個別董事出席提名委員會會議的紀錄載於上文「**董事出席紀錄**」一節。

提名政策已於2018年12月20日通過。

目標

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

甄選準則

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

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

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

企業管治報告

提名程序

8. 提名委員會秘書或公司秘書須召開提名委員會會議，並邀請董事會成員提名人選(如有)供提名委員會開會前考慮。提名委員會亦可依據本政策所列之甄選準則物色及提名未獲董事會成員提名的人選。
9. 提名委員會可使用任何其認為適當依據本政策所列之甄選準則評估候選人的流程，其中可能包括個人訪談、背景調查、陳述或由候選人及第三方提供之書面參考。
10. 如要填補臨時空缺及於現有董事會增補，提名委員會須推薦人選供董事會考慮、批准及委任。董事會為填補臨時空缺而委任的任何董事應在獲委任後任職至其獲委任後首屆股東大會，並須於該大會上進行重選，而董事會於現有董事會增補的任何董事任期只持續至本公司下次股東週年大會，並符合資格膺選連任。如要推薦候選人在股東大會上參選，提名委員會須向董事會提名供其考慮及向股東推薦參選。
11. 在股東大會上參選的情況下，在直至發出股東通函前，被提名人士不可假設其已獲董事會推薦在股東大會上參選。
12. 為提供有關獲董事會提名在股東大會上參選的候選人資料，本公司將會向股東發出通函。候選人的姓名、簡歷(包括資格及相關經驗)、獨立性、建議酬金及其他資料將根據適用的法律、規則及規例(包括上市規則)載於向股東發出的通函。此外，如有新董事獲委任或被調任，本公司將於實際可行情況下儘快公佈該項轉變，並按上市規則規定包括相關董事的詳細資料。
13. 股東亦可提名參選董事的人選，有關詳情載列於本公司的《股東提名人士參選董事的程序》。股東可於提名期限內，在沒有董事會推薦或提名委員會的提名下向本公司註冊辦事處、總辦事處或登記辦事處(由董事會不時釐定以存置股東分冊及(除非董事會另有指示)遞交過戶或其他所有權文件辦理登記及將予登記的地點)發送通知，提出議案提名股東通函所載候選人以外的其他人士參選董事。有關建議候選人的個人資料將透過補充通函發送全體股東以提供有關資料。
14. 候選人可於股東大會舉行前任何時候向公司秘書發出書面通知退選。
15. 董事會對於其推薦候選人在股東大會上參選的所有事宜有最後決定權。甄選並委任董事的最終責任由全體董事承擔。
16. 本公司將在本公司的企業管治報告及/或任何其他根據上市規則規定的方式披露本提名政策。
17. 本公司將每年在本公司的企業管治報告及/或任何其他根據上市規則規定的方式披露實現本提名政策所述的目標取得的進展。

環境、社會及管治委員會

環境、社會及管治委員會於2020年8月成立，且具書面訂明的職權範圍。環境、社會及管治委員會現由5名成員組成，包括2名執行董事，即徐彬淮先生及肖華先生；1名非執行董事，即楊惠妍女士；及2名獨立非執行董事，即陳威如先生及趙軍先生，且徐彬淮先生獲委任為環境、社會及管治委員會主席。環境、社會及管治委員會的主要職責包括(但不限於)：(a)制定及檢討本集團的環境、社會及管治(「環境、社會及管治」)責任、願景、策略、框架、原則及政策，加強重要性評估及匯報過程，以確保及落實經董事會通過的環境、社會及管治政策持續地執行和實施；(b)監督及檢討本集團環境、社會及管治工作小組的工作和評估本集團的環境、社會及管治表現，並向董事會匯報；及(c)監督本集團業務對環境和社會影響的評估及向董事會提出建議等。

於年內，環境、社會及管治委員會召開1次會議並已履行了上述之職責。個別董事出席環境、社會及管治委員會會議的紀錄載於上文「董事出席紀錄」一節。

追討欠款委員會

追討欠款委員會於2024年8月成立，且具書面訂明的職權範圍。截至本報告日，追討欠款委員會由執行董事徐彬淮先生擔任主席並由其他5名成員組成，即執行董事肖華先生、獨立非執行董事芮萌先生，以及3名本公司核心管理層(其中，本公司首席財務官田田女士於2026年3月27日獲委任為追討欠款委員會成員)。

成立追討欠款委員會之目的為促進本集團貿易應收款項能及時回收，提高有關本集團收回貿易應收款項相關事宜之決策及執行效率，保障經營性現金流，協助董事會維持穩健及有效的風險管理及內部監控系統，有效防範風險，並由委員會定期向董事會匯報追討進展，建議董事會於適當時候採取恰當公司行動，以保障本公司股東利益。

於年內，追討欠款委員會召開1次會議並已履行了上述之職責。個別董事出席追討欠款委員會會議的紀錄載於上文「董事出席紀錄」一節。

企業管治職能

由於本公司並無成立企業管治委員會，因此由董事會負責(其中包括)制定及檢討本集團之企業管治政策及常規並提出建議、檢討及監察本集團在遵守法律法規和監管規定方面的政策及常規、檢討及監察董事及高級管理人員的培訓和持續專業發展，以及檢討本集團遵守企業管治守則之情況及於年度報告中之披露。董事會已履行其企業管治職能並審閱本企業管治報告。

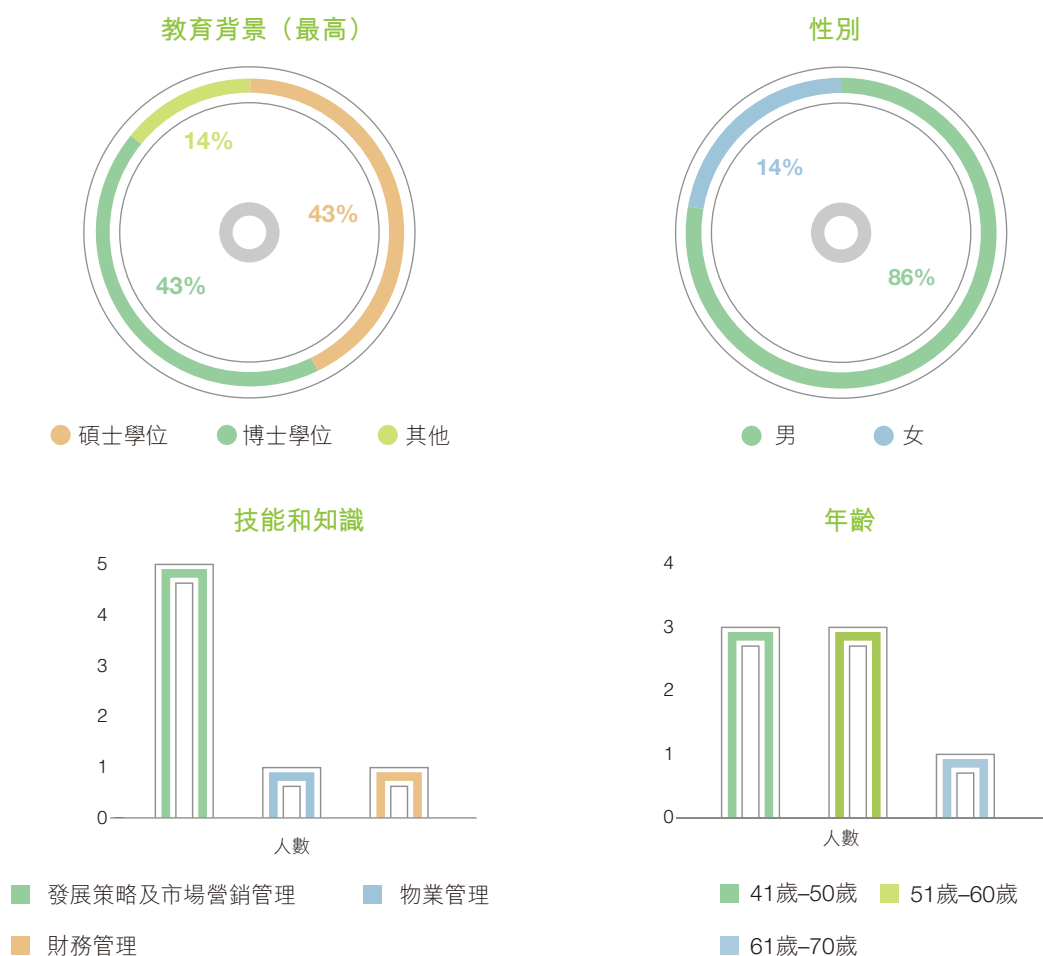


董事會成員多元化政策之概要

本公司已採納董事會成員多元化政策(「**董事會成員多元化政策**」)，當中載有目標及為達致董事會之多元化將予考慮之因素。本公司明白及深信董事會成員多元化對提升公司的表現素質裨益良多。董事會成員所有委任均以能者居之及用人唯才為原則，並會考慮候選人之若干客觀標準，如性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業資格、經驗、技能、知識及服務年期等。董事會每年透過提名委員會監察董事會成員多元化政策之執行及有效性，及在適當時候檢討該政策。

本公司透過考慮多項因素，包括但不限於教育背景、性別、年齡及技能和知識，務求達致董事會成員多元化。甄選人選最終將按人選的長處及可為董事會提供的貢獻而作決定。

於2025年12月31日，董事會的組成按多元化範疇為基準的分析載列如下：



董事會成員各具不同範疇的技能和知識，包括發展策略及市場營銷管理、物業管理、財務管理等。就性別、年齡、教育、技能和知識方面而言，董事會成員相當多元化。

目前董事會成員包括一名女董事及六名男董事，同時該名女董事擔任董事會主席。董事會希望其女性成員比例至少維持在現時的水平，並以達至性別均等為最終目標。董事會注意到評估董事會成員候選人資格的因素，並將確保董事會的任何繼任人將遵循董事會成員多元化政策。在不時評估高級管理層團隊的候選人資格時，亦將會有類似的考慮。日後若有適合人選，董事會將通過邀請現任董事推薦合適的人選、有需要時會聘請獨立專業尋聘機構協助物色獨立非執行董事人選等方式繼續尋求機會增加女性成員的比例。本公司決心增強董事會多元化就性別比例實現性別平等，在繼任計劃的多元化層面，董事會也將衡量繼任人選的性別多元化。本公司希望通過適當努力促進性別多元化以實現上述目標。

從本公司的整體角度來看，於2025年12月31日，本公司共有209,837名僱員（包括高級管理層），包括約92,114名女性及117,723名男性（男女比例為6:4），整體性別多元化屬均衡，反映出本公司普遍堅持的性別平等原則。本集團致力於打造多元包容的職場環境，重視女性在高層管理人員中的代表性，在本集團國內主要經營主體碧桂園生活服務的核心高管團隊的女性高管佔比為32%，助力職場「她力量」。本公司在評估僱員的候選資格時注意到多元化政策所載目標，並將確保本公司繼續遵循該政策。

董事對綜合財務報表之責任

董事知悉其須負責根據法律要求及適用會計準則編製本公司於年內的財務報表。

董事會負責提呈上市規則及其他監管規定所要求的持平、清晰及易於理解評估的年度報告以及其他披露。管理層已向董事會提供必要的說明及資料，以供董事會就提呈董事會批准的本集團財務資料及財政狀況作出知情評估。

本公司概無面臨可能會嚴重影響其持續經營業務的能力的重大不明朗事件或情況。

不競爭承諾

本公司的最終控股股東楊惠妍女士已訂立日期為2018年5月29日以本公司為受益人的不競爭契據（「不競爭契據」），據此，彼將不會並將促使其各自緊密聯繫人（碧桂園集團除外）不會直接或間接參與可能與本公司的業務構成競爭的任何業務或於其中持有任何權利或利益或以其他方式參與有關業務。更多詳情載於本公司日期為2018年6月6日招股章程內「不競爭契據」一節。

楊惠妍女士已向本公司提供有關其年內遵守不競爭契據的書面確認。獨立非執行董事已審閱楊女士於年內對不競爭契據之承諾的遵守情況。

風險管理及內部監控

董事會及管理層的職責

董事會全權負責維持穩健及有效的風險管理及內部監控系統，以保障公司資產及股東利益。董事會深明有效的風險管理及內部監控系統在保障本公司持續合法合規經營、有效應對內外部環境變化方面發揮著不可或缺的作用。鑒於風險管理及內部監控系統旨在管理而非消除未能達成業務目標的風險，該等系統僅可提供合理保證，而非就不存在重大失實陳述或損失作出絕對保證。本公司知悉董事會及管理層於風險管理及內部監控系統中的責任：

- **董事會(決策制定層級)**：負責評估並確定公司在推進策略目標過程中所願意承擔的風險類別及程度(涵蓋環境、社會及管治風險)，確保公司建立並維護適當、有效的風險管理及內部監控系統，持續監督管理層在系統設計、推行及運作方面的工作，並每年進行審核、確保在人員配置、專業資質、系統建設及人才培育等方面的資源投入充足，為風險管理及內部監控工作提供有力保障。
- **審核委員會(決策制定層級)**：負責就風險管理及內部監控系統的整體設計與運行情況進行持續監察，審議風險管理體系建設，定期檢討及評估該系統的有效性。
- **監事會(決策監督層級)**：負責監督董事會在風險管理及內部監控系統的建立、執行及落地方面的工作，從獨立監督角度維護公司及股東的合法權益。
- **總部高級管理層(執行層級)**：負責推動風險管理及內部監控系統的日常運行，確保各項管控措施得到切實執行，並就系統的運行有效性向董事會提供確認。
- **總部及下屬公司管理層(執行層級)**：結合所屬業務實際情況，制定並落實具體風險應對方案及管控措施，對風險動態及應對成效進行跟蹤監控，向總部高級管理層報告。
- **風控審計監察部(監督機構)**：對總部及各下屬單位的風險管理及內部監控體系運行情況進行獨立監督，推動體系持續完善。通過風險管控項目、審計項目等多種方式對公司風險進行獨立評估，就發現的問題及整改進展向審核委員會報告，跟進整改措施的落地執行。報告期內，集團風控審計監察部成員合共持有十二項專業資質，涵蓋註冊會計師(CPA)、國際註冊內部審計師(CIA)、註冊信息系統審計師(CISA)、國際註冊反舞弊師(CAP)及財務會計、稅務、法律等多個專業領域，為部門履行風險管理及內部監控職能提供了充分的專業能力保障。

年度風險管理及內部監控情況

1. 風險管理及內部監控體系建設

碧桂園服務在集團層面持續完善由上而下與由下而上相結合的風險管理架構，推動形成清晰、可執行的風險管理流程，以積極主動的方式推進內部風險管理文化的深化落地。與此同時，本公司持續參照COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)內部控制框架，結合自身業務特點完善內部監控體系設計，明確各單位、各部門的職責邊界，防範資產不當使用，確保財務賬目真實準確及各項規則得到有效遵守。本年度，本公司在既有基礎上推進了以下體系建設工作：

- **風險管理體系：**基於公司組織架構，進一步優化決策層級、執行層級及監督層級的三層的風險管理框架，清晰界定各層級的職責劃分，確保風險管理目標與公司整體策略保持一致。機制設計上，董事會、審核委員會及監事會自上而下識別、評估與監督公司層面的風險；各業務單位管理層自下而上識別、管理並報告運營風險。公司已建立配套的風險管理流程，涵蓋風險識別、風險分析、風險應對及風險跟蹤等管理動作，並通過一定的風險評估方法全面梳理公司各類風險以確保風險管理工作有序推進。
- **內部監控體系：**進一步釐清各層級、各職能在內部監控工作中的職責邊界，明確董事會、管理層及獨立監督部門各自的角色定位。董事會負責對管理層推行內部監控系統的情況進行監督，每年審核該體系有效性。管理層向董事會匯報系統執行情況，確保各項管控運行有效、持續優化。公司已設立具有獨立的監督職能部門，定期就內部監控體系的運行情況向董事會及審核委員會進行報告。
- **反貪腐體系：**公司持續強化誠信合規文化建設，對貪腐行為保持零容忍態度，已設立監察職能部門統籌全公司的反貪腐工作，包括暢通投訴舉報渠道、建立並持續維護對違規行為的追責機制，向各單位員工開展反貪腐培訓宣貫，確保廉潔從業意識在組織內部得到有效傳導。



2. 風險管理及內部監控工作開展

- **風險管理方面：**公司結合外部監管動態、市場環境演變及內部經營形勢等，通過開展系列風險管控專項工作，對風險的發生可能性及潛在影響進行評估，同時結合公司的風險承受能力提出針對性的應對措施，協同各部門推動落地執行。風控審計監察部設計了風險評估體系，對關鍵風險事項進行動態跟蹤，持續評估處置措施的有效性。審核委員會代表董事會定期審查含重大風險在內的公司各類典型風險(包括環境、社會及管治相關風險)的性質及程度變化，並完成對風險管理系統的審閱，認為該系統整體有效且充分。報告期內，管理層通過兩次正式會議，就風險管控情況及系統運行情況向審核委員會及董事會進行匯報。
- **內部監控方面：**公司持續深化內部監控工作，結合常規審核與專項審核，對日常運營各環節的監控有效性進行系統評估，並對發現的問題及時跟進糾正。報告期內，風控審計監察部累計完成包含經營成果審核、離任審核等在內的15個風控審核項目，並且已建立一套完善的缺陷分類標準與整改閉環機制，確保審核發現問題能得到有效跟蹤直至整改完成，並就內部監控的審閱結果定期向審核委員會報告。此外，風控審計監察部面向公司員工開展針對性的風險意識及內控技能培訓，報告期內受訓人員逾2,300人/次，以提升關鍵崗位人員對風險的認知及內控能力為目標，從而達到提升內部監控體系整體運作效果的目的。
- **反貪腐方面：**公司通過日常例會、專題培訓及線上課程等多種形式，面向全體員工(包括新入職員工)持續強化紅線意識及廉潔從業紀律。公司已建立涵蓋舉報專用郵箱、400電話及網絡(OA線上平台)等途徑在內的多項投訴舉報渠道，並由專人定期維護；風控審計監察部負責對舉報事項進行獨立調查及處置，並依照本集團《舉報保護管理辦法》保護舉報人私隱。公司持續修訂並完善《碧桂園服務集團員工職務行為管理規定》等制度文件，發揮其對員工行為的引導和約束作用。報告期內，風控審計監察部累計受理各類舉報線索468條，經規範的核實、跟進及調查程序，共處置違規違紀事項306人次，切實推動廉潔從業理念在公司範圍內的落地執行。在利益衝突管理方面，公司已組織全體員工簽訂利益衝突承諾書，並同步優化了利益衝突申報的技術支撐及管理機制，使申報流程更加便捷、規範。通過上述全方位的工作部署，持續提升公司廉潔防腐能力，進一步鞏固誠信公正的企業文化氛圍。

風險管理及內部監控系統的檢討成效綜述

年內，本公司董事會透過審核委員會對本公司風險管理及內部監控系統進行了全面檢討，工作包括開展本年度各重大風險評估及關鍵業務流程的內部控制檢討。本次檢討期間覆蓋2025年會計年度，範圍涵蓋本公司主要業務及所有重大監控措施，包括財務監控、營運監控及合規監控，並考慮了重大風險(包括環境、社會及管治風險)的性質及嚴重程度的轉變，以及本公司應對其業務及外部環境轉變的能力。年內，本公司已建立並持續運行較為完善的風險管理及內部監控系統，各項管控機制運作正常，概無重大監控失誤或監控弱項獲識別。針對年度風險評估所識別的各類固有風險，本公司已制定相應的管控措施及應對方案，並由總部高級管理層統籌協調，推動集團及各基層業務單位切實落地執行，確保整體風險處於可控範圍之內。董事會認為本公司已遵守《企業管治守則》內訂明之風險管理及內部監控條文，並認為風險管理及內部監控系統是有效及足夠的。

董事會已檢討會計、內部審核及財務匯報職能方面以及與本公司環境、社會及管治表現和匯報相關的資源、員工資歷及經驗、員工所接受的培訓課程及有關預算，以及有關財務報告及遵守上市規則規定的程序，並認為是有效及足夠的。

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

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

聯席公司秘書

陳迪霖先生(碧桂園生活服務副總裁及本公司授權代表)及梁創順先生(執業律師，外聘服務機構)為本公司的聯席公司秘書。於年內，彼等均已符合根據上市規則第3.29條項下之相關專業培訓規定，已參加不少於15小時相關專業培訓。

與梁先生聯絡的主要聯絡人是本公司上市秘書部負責人張琳女士。



企業管治報告

外部核數師及核數師酬金

本公司外部核數師有關其對本公司於年內的財務報表的申報責任聲明載於本年報「獨立核數師報告」一節。

就於年內的審計服務及非審計服務，本公司核數師德勤會計師事務所的費用分析如下：

| 外部核數師提供的服務類型 | 金額 (人民幣千元) |
|---------------|---------------|
| — 2025年中期財務報告 | |
| 審閱專業服務 | 2,400 |
| — 非審計服務 | |
| ESG諮詢服務 | 350 |
| — 2025年度財務報表 | |
| 審計專業服務 | 5,700 |
| 總計： | 8,450 |

組織章程文件

年內，本公司的組織章程文件並無變動。該等文件的最新版本可於本公司網站(www.bgyfw.com)及聯交所網站(www.hkexnews.hk)查閱。

股息政策

根據組織章程及《股息政策》規定，股息可自本公司的溢利(已實現或未實現)或自任何從溢利撥出而董事會認為不再需要的儲備中作出宣派及派付。股息亦可自股份溢價賬或根據開曼群島公司法為此目的批准的任何其他基金或賬目作出宣派及派付。任何宣派股息均視乎本公司的經營業績、營運資金及現金狀況、未來業務及盈利、資金需求、合同限制(如有)及董事會可能認為相關的任何其他因素而定。

此外，宣派、派付股息以及股息金額須遵循(i)組織章程，其規定股東可在股東大會批准任何末期股息，及(ii)開曼群島公司法，其規定在分派股息後本公司仍能夠在日常運營中債務到期時償還債務的前提下，股息可自股份溢價賬的進賬款項派付，惟緊隨股息派付後，本公司應能夠於一般業務過程中支付其到期債務。根據適用的中國法例，本公司在中國的各附屬公司僅可就填補累計虧損作出分配或撥備以及向法定儲備作出分配後，方可分派除稅後溢利。

任何財政年度的末期股息均須由股東批准，而中期股息及特別股息可由董事會酌情決定批准。本公司可根據本公司組織章程細則及所有適用法律及法規以現金或以股代息股份或其他董事會認為適當的形式宣派及支付股息。

與股東及投資者溝通

與股東的溝通

本集團深知透明而及時地披露公司資料的重要性，以便使股東及投資者作出最佳投資決定。本公司認為，與股東的有效溝通對增強投資者關係及加強投資者對本集團業務表現及策略的了解而言至關重要。本公司已採納《股東通訊政策》，自2020年7月起生效，並於2022年12月29日及2025年3月27日修訂此政策，其中列明本公司與股東保持有效持續對話的承諾。總括而言，本公司已與股東及持份者建立不同通訊渠道，包括：(i)提供印刷或電子版公司通訊；(ii)在本公司網站上及時提供公司資訊；(iii)舉行股東週年大會，為股東提供平台，向董事會提出及交換意見；及(iv)就所有股份登記事宜向股東提供服務的安排。董事會已檢討於年內股東通訊政策的實施及有效性，包括現有的多種股東通訊渠道及處理股東查詢的措施，認為該政策已獲適當實施且有效。董事會認為該政策持續有效加強本公司與股東之間及時、透明、準確及公開的通訊。該政策可於本公司網站(www.bgyfw.com)查閱。董事會將每年檢討該政策的實施及有效性。

本公司網站(www.bgyfw.com)設有「投資者關係」欄目可供公眾人士瀏覽有關本集團業務及項目、主要企業管治政策及公佈、財務報告及其他資料的資訊。股東及投資者可按以下方式向本公司發出書面查詢或請求。

電話：+86 757 2991 7238

傳真：0757-2633 6002

電郵：irps@bgyfw.com

2025年，投資者關係部圍繞境內外利益相關方溝通核心目標，統籌開展反路演、開放日、線下峰會及高頻定向溝通等系列工作，通過多渠道全覆蓋的溝通佈局，高效傳遞公司價值與發展成果，各項交流均取得良好反饋，持續穩固並優化市場關係。2025年，投資者關係團隊出席17次峰會(見下方表格)覆蓋上百家投資機構，以及積極開展3次反路演及近百次與投資者分析師的線上溝通。

| 序號 | 年/月 | 城市 | 會議 |
|----|----------|----|----------------|
| 1 | 2025年1月 | 北京 | 摩根士丹利中國投資峰會 |
| 2 | 2025年1月 | 上海 | 瑞銀證券大中華峰會 |
| 3 | 2025年5月 | 深圳 | 美銀美林證券中國峰會 |
| 4 | 2025年5月 | 上海 | 中信上海策略會 |
| 5 | 2025年6月 | 上海 | 國泰海通策略會 |
| 6 | 2025年6月 | 上海 | 華泰中期策略會 |
| 7 | 2025年6月 | 上海 | 中金策略會 |
| 8 | 2025年6月 | 上海 | 國金證券中期策略會 |
| 9 | 2025年6月 | 香港 | 花旗亞太區房地產年會 |
| 10 | 2025年7月 | 深圳 | 東吳證券策略會 |
| 11 | 2025年9月 | 深圳 | 滙豐證券峰會 |
| 12 | 2025年9月 | 香港 | 中信里昂證券第32屆投資論壇 |
| 13 | 2025年9月 | 上海 | 上海財通證券策略會 |
| 14 | 2025年11月 | 深圳 | 中信策略會 |
| 15 | 2025年11月 | 深圳 | 花旗中國峰會 |
| 16 | 2025年11月 | 深圳 | 國盛策略會 |
| 17 | 2025年11月 | 北京 | 中金策略會 |

企業管治報告

股東大會

股東大會是董事會與股東及投資者展開當面對話的溝通平台。股東大會通告連同股東通函以及其他文件將於股東週年大會舉行前至少21個完整日及至少14個完整日寄發予股東。

本公司每年舉行一次股東週年大會，並在有需要時舉行名為股東特別大會之股東大會。各董事會委員會主席、獨立非執行董事、公司秘書及其他外部專業人士適時出席股東大會以解答股東及投資者於會上提出的問題。

股東權利

為保障股東的利益及權利，各重大事項須在股東大會上提呈獨立決議案，包括選舉個別董事，以供股東考慮及投票。股東可按如下方式召開股東特別大會或於股東大會上提出建議：

應股東要求召開股東特別大會

董事會可於其認為合適時候召開股東特別大會。在提呈請求當日持有不少於十分之一附有在本公司股東大會上投票表決的權利的已繳足資本的任何一名或多於一名股東，在任何時間有權藉向董事會或公司秘書提呈書面請求，要求由董事會召開股東特別大會，以處理該請求內指明的任何事務；及該大會應在請求提呈日期後的兩個月內舉行。如在該提呈日期起計21日內，董事會未有安排召開該大會，則該(該等)請求人可自行以相同方式召開大會，請求人因董事會未有召開會議而招致的一切合理費用，應由本公司償還請求人。

股東於股東大會提呈建議的程序

根據開曼群島公司法，概無關於股東可在股東大會提出建議的程序的規定。根據組織章程細則，除股東可在選舉董事的股東會上提名個人參選董事的建議外，概無關於股東可在股東大會提出建議的程序的規定。股東如希望提出決議案可根據前段提及的程序要求本公司召開股東大會。



股東向董事會作出查詢的程序

本公司與股東建立多種及不同通訊渠道，包括股東大會、年度及中期業績、年報及中期報告、通告、公告及通函。另外，本公司不時更新其網站，為股東提供本公司近期發展的最新資料。

股東可隨時以書面方式向董事會提出查詢及問題，其聯絡資料已載於本公司網站(www.bgyfw.com)。

為免生疑問，股東須在最初簽署的書面呈請、通知或聲明(視情況而定)中提供其全名、聯絡詳情及身份證明，以使其生效。股東資料可按照法律規定予以披露。

組織章程的最新版本可於本公司網站(www.bgyfw.com)及聯交所網站(www.hkexnews.hk)獲得。有關股東權利的進一步詳情，股東可參閱組織章程。

於股東大會上提呈的所有決議案，均須根據上市規則及組織章程進行投票表決。於各次股東大會召開後，有關投票結果將刊載於本公司網站(www.bgyfw.com)及聯交所網站(www.hkexnews.hk)。

宗旨、價值、戰略及文化

本公司的核心宗旨是為其股東創造價值，致力成為受消費者信賴的全球物業管理行業領先開拓者，並成為其僱員引以為豪的工作場所。秉承著引領行業發展使命，樹立行業標桿，就此，本公司努力肩負對僱員、消費者、股東、社會及環境的責任。該等宗旨及價值決定本公司的戰略，致力建立一個值得信賴和喜愛的物業管理企業，從而為股東創造價值。

本公司宗旨、價值及戰略是本公司企業文化的基石。其企業文化以秉持高道德標準及常規為核心，努力實現可持續發展。



董事會報告

董事會欣然提呈本集團截至2025年12月31日止年度的經審核綜合財務報表。

主要經營活動

本公司為一家投資控股公司，是中國領先的覆蓋多元化業態的綜合服務運營商。其附屬公司主要業務包括物業管理服務、社區增值服務、非業主增值服務、「三供一業」業務、環境業務(原城市服務業務的主要業務)及商業運營服務。按主要經營活動劃分的本集團截至2025年12月31日止年度收入分析載於本集團綜合財務報表附註6。

業績

本集團截至2025年12月31日止年度的業績載於第111頁的綜合損益及其他全面收益表。

業務審視

本集團截至2025年12月31日止年度的業務審視分別載列如下：

| | 載列於本年報之部份 | 本年報頁數 |
|----|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| a. | 對本公司業務的中肯審視 | 管理層討論與分析 20至38 |
| b. | 對本公司面對的主要風險及不明朗因素的描述 | 管理層討論與分析 20至38 |
| c. | 在截至2025年12月31日止年度結束後發生的、對本公司有影響的重大事件的詳情 | 管理層討論與分析 38 |
| d. | 對本公司業務相當大機會的未來發展的揭示 | 主席報告及管理層討論與分析 15至18及20至38 |
| e. | 運用財務關鍵表現指標進行的分析 | 財務概要及管理層討論與分析 19及20至38 |
| f. | 對本公司的環境政策及表現的探討 | 本公司環境政策及表現的信息詳列於獨立成刊的《碧桂園服務控股有限公司2025年環境、社會及管治報告》，本公司將在刊發年報時，同時刊發該報告 不適用 |
| g. | 對本公司與其僱員、顧客及供應商的重要關係的說明以及本公司與符合以下說明的其他人士的重要關係的說明：該等人士對發行人有重大影響，而發行人的興盛繫於該等人士 | 管理層討論與分析及董事會報告 20至30及 66至105 |
| h. | 對本公司遵守對本公司有重大影響的有關法律及規例的情況的探討 | 企業管治報告及董事會報告 46至65及 66至105 |

末期股息及特別股息

茲提述本公司日期為2026年3月27日的公告，其內容有關本集團截至2025年12月31日止年度全年業績（「全年業績公告」）。誠如全年業績公告所載，董事會建議向2026年6月11日（星期四）名列本公司股東名冊之股東（「合資格股東」）派發截至2025年12月31日止年度之末期股息每股人民幣4.62分（2024年：每股人民幣13.52分）及特別股息每股人民幣41.80分（2024年：每股人民幣16.09分），以答謝全體股東對本公司的不懈支持與信任。

若由全年業績公告日期至2026年6月11日（星期四）（即為確定合資格股東有獲派擬建議之末期股息及特別股息的權利之記錄日期）期間本公司已發行股份總數發生變動，董事會建議按照末期股息及特別股息總額將大致相等於且不少於本公司截至2025年12月31日的本公司股東應佔核心淨利潤*的60%（即約人民幣1,511.4百萬元）的原則，相應調整上述每股股息金額。因此，最終末期股息及／或特別股息的每股金額將可能調整，本公司將另行公告具體情況。

建議之末期股息及特別股息以人民幣宣告並以港元派發，來源為本公司的留存收益。以港元派發的末期股息及特別股息將按2026年6月5日（星期五）至2026年6月11日（星期四）期間的中國人民銀行公佈的人民幣兌港元平均匯率中間價計算。合資格股東有權選擇以全部收取新股份或部分收取新股份及部分收取現金或全部收取現金方式以收取該末期股息及特別股息（「以股代息計劃」）。該等新股份於發行時於各方面將在配發及發行新股份當日與已發行現有股份享有相同地位，惟該等新股份不會獲派建議末期股息及特別股息。

以股代息計劃須待有關派付末期股息及特別股息的決議案於股東週年大會上通過，及聯交所批准根據以股代息計劃將予發行之新股份上市及買賣後，方可作實。

載有以股代息計劃全部詳情之通函連同有關選擇表格將適時寄予合資格股東。預計末期股息單、特別股息單及新股份的股票（倘合資格股東選擇以新股份方式收取彼等部分或全部末期股息及特別股息）將於2026年8月21日（星期五）或前後發送給合資格股東，郵寄風險概由股東承擔。

概無股東就放棄或同意放棄任何股息訂立安排。

股本

截至2025年12月31日止年度，本公司已發行股份及股本變動的詳情載於本集團綜合財務報表附註29。

* 剔除以股份為基礎的付款開支、收併購帶來的無形資產—合同及客戶關係、保險經紀牌照及品牌的攤銷成本、商譽及其他無形資產減值、向第三方提供的股權質押貸款減值、處置子公司損益、對外擔保預計損失、應收關聯方款項減值撥備或轉回、業績承諾相關的或有對價公允價值變動損益及前述調整項相關所得稅費用和非控制性權益的影響後歸屬於本公司股東的核心淨利潤。

董事會報告

物業、廠房及設備

截至2025年12月31日止年度，本集團物業、廠房及設備於本年度的變動詳情載於本集團綜合財務報表附註16。

無形資產

截至2025年12月31日止年度，本集團的無形資產變動詳情載於本集團綜合財務報表附註19。

借款

於截至2025年12月31日止年度內，本集團的借款詳情載於本集團綜合財務報表附註35。

股票掛鈎協議

除於「購股權計劃」、「股份獎勵計劃」及「根據上市規則第14.36B條作出的披露」之「收購中梁百悅智佳服務有限公司股份」一節所披露者外，於截至2025年12月31日止年度結束時或年內任何時間，本公司並無訂立任何股票掛鈎協議。

捐贈

本集團於截至2025年12月31日止年度內所作之總捐贈額約人民幣1,817,000元(2024年：約人民幣1,564,000元)。

董事認購股份或債權證之權利

除「關連交易及持續關連交易」、「董事及最高行政人員於本公司及其相聯法團的股份、相關股份及債權證之權益及淡倉」、「購股權計劃」及「股份獎勵計劃」部分的披露外，於截至2025年12月31日止年度結束時或年內任何時間，本公司、其任何附屬公司、同系附屬公司或控股公司概無訂立任何安排，令董事可通過收購本公司股份或債權證而受益。

可分派儲備

於2025年12月31日，本公司的可分派儲備約為人民幣3,936,364,000元(2024年：約人民幣3,897,167,000元)。於截至2025年12月31日止年度內本公司儲備變動的詳情載於本集團綜合財務報表附註41。

本集團未來作重大投資或購入資本資產的計劃詳情，並預計在未來一年如何就上述計劃融資

本集團將根據戰略目標和業務需求擇機開展重大投資計劃。

財務概要

本集團的財務概要載於本年報第19頁。



主要客戶及供應商

截至2025年12月31日止年度，本集團之五個最大供應商合計所佔的購貨額百分比，以及本集團五個最大客戶合計所佔銷售貨品或提供服務之收入百分比，均低於30%。

董事及股東於本集團供應商及客戶的權益

於2025年12月31日，我們最終控股股東、董事會主席兼非執行董事楊惠妍女士合計擁有碧桂園控股101.68%權益，其中投票權權益為46.47%。碧桂園集團為本集團五大客戶之一。

除此之外，概無董事、任何彼等的緊密聯繫人或任何股東(據董事所知擁有本公司的已發行股份數目的5%以上)於本集團五大客戶或供應商中直接或間接擁有權益。

董事資料變動

以下載列根據上市規則第13.51B(1)條須作披露的董事資料變動。

楊惠妍女士，主席兼非執行董事

年內，本公司主席兼非執行董事楊惠妍女士(「楊女士」)涉及以下監管事項：(1)2025年5月，因碧桂園控股及其附屬公司碧桂園地產集團有限公司未能及時披露2024年中期報告，上海證券交易所(「上交所」)及深圳證券交易所(「深交所」)分別對楊女士及其他具名人士予以公開譴責，並記入誠信檔案；(2)2025年11月，因騰越建築科技集團有限公司(「騰越建築」，為碧桂園控股附屬公司及其公司債券在上交所上市的發行人)未能及時披露企業信息變動、重大訴訟及失信等信息，中國證券監督管理委員會廣東監管局對騰越建築、騰越建築時任董事長楊女士及負責確保騰越建築遵守披露責任的其他被指名人士採取出示警示函措施。

根據碧桂園控股日期分別為2025年5月21日及2025年11月27日的公告，相關違規乃分別由於(1)碧桂園控股及其附屬公司及(2)騰越建築因客觀原因導致。經向楊女士查詢並審閱相關函件，董事會(楊女士除外)認為無理由對楊女士的誠信及能力存疑，楊女士仍適合繼續擔任本公司主席兼非執行董事。詳情請參閱本公司日期為2025年5月23日及2025年12月1日之公告。

就碧桂園控股於2026年2月10日公告的關於碧桂園控股、碧桂園控股執行董事及主席楊女士及其他具名人士於近期收到上交所出具的《紀律處分決定書》(「《紀律處分決定書》」)的事宜，由於碧桂園控股未能按照上交所的相關債券上市規則等規定及時披露碧桂園控股存在的若干債務逾期情形，上交所分別對碧桂園控股、楊女士及其他具名人士(統稱「該等人士」)作出自律監管措施決定，對碧桂園控股及該等人士予以通報批評，並記入誠信檔案。

董事會報告

董事會已就上述事宜向楊女士查詢並審閱《紀律處分決定書》。根據碧桂園控股日期為2026年2月10日的公告，鑒於相關違規乃由於碧桂園控股因客觀原因未能及時披露債務逾期情形，並非因相關人士怠於履職盡責，因此董事會（楊女士除外）認為無理由對楊女士的誠信及能力存疑，楊女士繼續擔任本公司主席兼非執行董事為合適。詳情請參閱本公司日期為2026年2月11日之公告。

芮萌先生，獨立非執行董事

於2025年5月，芮先生擔任東莞市達瑞電子股份有限公司（一家於深交所上市的公司（股票代碼：300976））董事會的獨立董事。

於2025年6月，芮先生辭任朗詩綠色管理有限公司（一家於聯交所主板上市的公司（股份代號：106））董事會的獨立非執行董事。

於2025年12月，芮先生辭任博實樂教育控股有限公司（一間於紐約證券交易所上市的公司（股份代號：BEDU），該公司其後於2025年12月撤銷上市地位）的獨立董事。

陳威如先生，獨立非執行董事

於2025年4月，陳先生辭任好未來教育集團（一家於紐約證券交易所上市的公司（股份代號：TAL））董事會的獨立董事。

於2025年6月，陳先生辭任Vision Deal HK Acquisition Corp.（一家於聯交所主板上市的特殊目的收購公司（股份代號：7827））的獨立非執行董事，該公司於2025年6月撤銷上市地位。

於2025年6月，陳先生擔任國藥控股股份有限公司（一家根據中國法律註冊成立的股份有限公司，其H股於聯交所上市及買賣（股份代號：01099））董事會的獨立非執行董事。

趙軍先生，獨立非執行董事

於2025年12月，趙先生辭任博實樂教育控股有限公司（一間於紐約證券交易所上市的公司（股份代號：BEDU），該公司其後於2025年12月撤銷上市地位）的獨立董事。

於2025年12月，趙先生辭任甘肅金剛光伏股份有限公司（一家於深交所上市的公司（股票代碼：300093））之獨立董事。

截至2025年12月31日止年度及直至本年報日期，除上述披露者外，概無其他資料須根據上市規則13.51B(1)條予以披露。



董事

於截至2025年12月31日止年度內及直至本年報日期的董事如下：

執行董事

徐彬淮先生(總裁)
肖華先生

非執行董事

楊惠妍女士(主席)

獨立非執行董事

梅文珏先生
芮萌先生
陳威如先生
趙軍先生

根據組織章程細則第84(1)條，徐彬淮先生、肖華先生及梅文珏先生將於本公司於2026年5月29日(星期五)舉行的股東週年大會(「2026年股東週年大會」)輪值退任，而彼等均符合資格並願意於2026年股東週年大會上膺選連任。

獨立非執行董事的獨立性

本公司已根據上市規則第3.13條之規定接獲每位獨立非執行董事確認其獨立性的年度確認函。本公司認為全體獨立非執行董事均為獨立人士。

董事服務協議及委任書

2023年10月10日，徐彬淮先生與本公司訂立服務協議，自2023年10月10日起生效，為期三年。

2024年4月3日，趙軍先生與本公司訂立委任函，自2024年4月3日起生效，為期三年。

除上述披露者外，其他執行董事及非執行董事均已與本公司訂立服務協議以重續任期，而其他獨立非執行董事已與本公司重續委任函，任期均為自2024年6月19日起計三年，並可予重續及在相關服務協議及委任函訂明的若干情況下終止。

概無建議於2026年股東週年大會上膺選連任的董事與本公司或其任何附屬公司訂有不可於一年內在不予賠償(法定補償除外)的情況下由本集團終止的服務協議或委任書。



董事會報告

董事於重要交易、安排或合約的重大權益

除「關連交易及持續關連交易」一段披露外，於截至2025年12月31日止年度內任何時間並無任何就本集團業務而言屬重大、由本公司或其任何附屬公司訂立且董事或與董事有關連的實體仍然或曾經直接或間接擁有當中重大權益的其他重大交易、安排或合約。

與控股股東的重要合約

除「關連交易及持續關連交易」一段披露外，於截至2025年12月31日止年度內任何時間，本公司或其任何附屬公司並無與控股股東或其任何附屬公司訂立重大合約，且並無控股股東或其附屬公司向本公司或其附屬公司提供服務的重要合約。

管理合約

於截至2025年12月31日止年度內，除董事的服務合約和僱員聘任合約外，本集團並沒有就本公司的全部或任何重大部分業務的管理及行政訂立或存在任何合約。

董事及彼等之聯繫人於競爭業務中的權益

於截至2025年12月31日止年度內，概無董事或其各自任何聯繫人(定義見上市規則)被認為擁有與本集團的業務直接或間接構成競爭或可能構成競爭的任何業務中，擁有須根據上市規則第8.10條作出披露的任何權益。

遵守不競爭契據

於2018年5月29日，本公司控股股東楊惠妍女士以本公司為受益人簽立不競爭契據。

楊惠妍女士已在不競爭契據中承諾，其將不會並將促使其緊密聯繫人(定義見上市規則，不包含碧桂園集團)不會直接或間接參與或進行與本公司的業務，其中包括提供物業管理服務、社區增值服務、非業主增值服務及其他構成向客戶提供的一體化服務及涵蓋整個物業管理價值鏈的服務(統稱「受限制業務」)直接或間接構成競爭或可能構成競爭的任何業務(本集團業務除外)，或於與本集團不時從事的業務直接或間接構成競爭的任何公司或業務中持有股份或權益，惟控股股東及其緊密聯繫人持有從事與本集團任何成員公司從事的任何業務構成或可能構成競爭的任何公司(其股份於聯交所或任何其他證券交易所上市)的已發行股本總額不足5%，且彼等並無控制該公司董事會10%或以上成員者除外。

關於以上不競爭契據的詳情，請參見本公司日期為2018年6月6日之招股章程「與控股股東的關係」一節。

本公司控股股東楊惠妍女士已向本公司提供日期為2026年3月18日的書面確認，據此，楊惠妍女士確認，於截至2025年12月31日止年度內，彼及其緊密聯繫人完全遵守不競爭契據的所有條款及規定。

獲准許之彌償條文

組織章程細則規定，本公司當時的董事均可從本公司的資產及利潤獲得彌償，董事就其各自的職務或信託執行其職責或假定職責時因所作出、發生的作為或不作為而招致或蒙受的所有訴訟、費用、收費、損失、損害及開支，可獲確保免就此受任何損害。惟該彌償保證不延伸至任何與上述任何人士欺詐或不忠誠有關的事宜。

本公司於截至2025年12月31日止年度內均有為董事及高級管理人員投購責任保險，為本公司董事及高級管理人員提供適當保障。

獲准許的彌償條文於截至2025年12月31日止年度內為董事的利益生效。

董事及高級管理層薪酬及五名最高薪人士

有關截至2025年12月31日止年度董事及高級管理層薪酬，以及本集團五名最高薪人士薪酬的詳情載於本集團綜合財務報表附註42(a)和附註10(b)中。有關截至2025年12月31日止年度按薪酬等級披露高級管理人員的酬金詳情，請見本年報《企業管治報告》「薪酬委員會」相關章節內容。

董事薪酬(包括薪金及其他福利)乃由本公司薪酬委員會依照《董事及高級管理人員薪酬政策》，並經參考同類型公司相若職位的薪酬待遇、業務需要、個人經驗、董事表現及責任等原則後建議董事會批准。

退休及僱員福利計劃

本公司退休及僱員福利計劃詳情載列於綜合財務報表附註10。

本集團於中國內地及東南亞地區營運之附屬公司的僱員須參加當地政府部門實施的定額供款退休金計劃。該等附屬公司須就其薪金按某一百分比向退休金計劃供款。本公司就退休金計劃的唯一責任是作出規定供款。概無根據退休金計劃被沒收的供款可用於抵減未來年度應付的供款。該等供款於根據退休金計劃的規則成為應付款項時自損益中扣除。

董事會報告

本集團亦為香港所有僱員參與強制公積金計劃條例(「強積金計劃」)規則及規定項下的養老金計劃，其為定額供款退休計劃。強積金計劃的供款根據最低法定供款規定按合資格僱員相關收入的5%計算並於根據強積金計劃的規則成為應付款項時自損益中扣除。概無根據強積金計劃被沒收的供款可用於抵減未來年度應付的供款。此退休金計劃的資產於獨立管理的基金內與本集團資產分開持有。本集團的強積金計劃已納入「積金易平台」，行政程序標準化並受強積金管理局監管。

關連交易及持續關連交易

根據上市規則第14A章構成不獲豁免之關連交易及持續關連交易之詳情披露如下。

(1) 關連交易

除文義另有所指外，本部分所用詞彙與本公司日期為2025年5月6日之公告所定義者具有相同涵義。

2025年5月6日(交易時段後)，本公司(作為出借方)與必勝及Fortune Warrior(作為借款方)訂立借款合同，據此，本公司同意向必勝及Fortune Warrior提供本金金額合共人民幣1,000,000,000元(或等值港元)的循環借款融通。

2025年5月8日，本公司(作為抵押權人)與必勝及Fortune Warrior(作為抵押人)已進一步訂立關於抵押資產(包括由必勝及Fortune Warrior實益持有的本公司合共543,695,233股股份)的股份抵押契約，為借款合同項下借款本息及其他擔保債務的歸還及支付提供擔保。截至本報告日期，相關股份抵押的登記手續已全部辦理完畢，本公司已向借款方發放上述借款。

由於必勝及Fortune Warrior為本公司非執行董事兼主要股東楊女士直接全資持有的公司，故必勝及Fortune Warrior為楊女士的聯繫人，並因此為本公司的關連人士。因此，借款事項構成上市規則第14A章項下本公司提供的財務資助及關連交易。

董事認為，儘管借款合同及股份抵押契約並非於本集團日常及一般業務過程中訂立，惟借款合同及股份抵押契約乃按一般商業條款經公平磋商後並經計及(其中包括)現行市場借款利率、借款資金用途將定向轉借予碧桂園控股境內附屬公司，供其用於保交房相關事項及慣例後訂立，其條款屬市場化、公平合理且設置多項保障措施，風險得到有效控制並符合本公司及其股東的整體利益。

詳情請參閱本公司日期為2025年5月6日之公告。

(2) 持續關連交易

與碧桂園控股訂立的持續關連交易

由於碧桂園控股是一家由本公司董事會主席、非執行董事兼控股股東楊惠妍女士間接持有的佔多數控制權的公司，碧桂園控股、其附屬公司及其30%受控公司為楊惠妍女士的聯繫人，故為本公司的關連人士。因此，本公司與碧桂園集團(僅就本節「與碧桂園控股訂立的持續關連交易」而言，包括碧桂園控股的30%受控公司及其附屬公司)擬進行之交易構成上市規則第14A章項下本公司之持續關連交易。

1. 商標許可安排

於2018年6月1日，本公司與順碧物業訂立商標許可協議及本公司與碧桂園控股訂立商標許可契據(「商標許可安排」)，據此，順碧物業同意及碧桂園控股將促成順碧物業不可撤回及無條件地向本集團授予不可轉讓許可，以於商標許可協議及商標許可契據日期起免特許權使用費永久使用於中國及香港註冊的數項商標，惟須待許可商標續新。鑒於本集團之業務發展所需，本公司與順碧物業於2020年3月13日訂立補充協議，據此，雙方同意就「許可的註冊商標信息」增加許可註冊商標許可使用類別。

董事認為，為期超過三年的商標許可安排能確保經營的穩定性，有利本公司及股東整體利益。

順碧物業(許可商標的註冊所有人)為碧桂園控股的間接全資附屬公司。碧桂園控股為本公司之董事會主席、非執行董事兼控股股東楊惠妍女士的聯繫人，因此，根據上市規則，順碧物業為本公司的關連人士。因此，商標許可安排項下的交易構成上市規則第14A章項下本公司的持續關連交易。商標許可安排項下交易符合上市規則第14A.76條規定的最低門檻及獲豁免遵守上市規則第14A章項下的申報、年度審閱、公告及獨立股東批准規定。有關商標許可安排的詳情請參見本公司日期為2018年6月6日之上市文件「關連交易」一節。

2. 物業管理服務框架協議

於2023年12月29日，本公司與碧桂園控股訂立物業管理服務框架協議(「物業管理服務框架協議」)。於所述協議的年期內，本集團的成員公司可不時與碧桂園集團的成員公司訂立個別協議，將提供的服務包括就(i)碧桂園集團於該協議年期內透過法定程序已移交及將移交予本集團進行管理的未售出物業單位，及(ii)碧桂園集團所開發項目中尚未根據各物業購買合同交付的已售出物業單位所提供的物業管理服務，年期自2024年1月1日起至2026年12月31日止，為期三年。

截至2026年12月31日止三個年度各年，碧桂園集團根據物業管理服務框架協議支付本集團的費用的年度上限(不含稅)分別為人民幣440百萬元、人民幣410百萬元及人民幣370百萬元。



董事會報告

本集團自成立以來一直與碧桂園集團保持合作，為其開發的物業項目的業主提供物業管理服務。本集團為中國領先覆蓋多元化業態的綜合物業管理服務運營商。訂立物業管理服務框架協議，將有利於本集團繼續獲取碧桂園集團所開發物業項目的前期物業管理服務合同，為業主提供滿意的服務。本次訂立的物業管理服務框架協議，其支付條款亦有利於本集團控制應收款項規模及管理財政資源。

有關物業管理服務框架協議詳情請參見本公司日期為2023年12月29日的公告。

於截至2025年12月31日止年度內，碧桂園集團應向本集團支付物業管理服務總額為約人民幣232.64百萬元(其中本公司根據綜合財務報表附註6(c)中的政策確認之收入為約人民幣95.13百萬元)，該金額並無超過上限人民幣410百萬元。

3. 非業主增值服務

於2023年12月29日，本公司與碧桂園控股訂立非業主增值服務框架協議(「**非業主增值服務框架協議**」)，其主要條款為本集團的成員公司可不時與碧桂園集團的成員公司訂立個別協議，以向碧桂園集團提供以下服務(「**非業主增值服務**」)，年期自2024年1月1日起至2026年12月31日止，為期三年：

- (a) 協銷顧問服務，包括(i)就碧桂園集團現場銷售辦事處的設立及運營提供建議及協助，如銷售辦事處場地裝修、展位及展覽實地佈置、綠化、清潔與水電供應維護；(ii)就現場銷售辦事處的運營向碧桂園集團員工提供指引及培訓，包括客戶一般接待禮儀、提供茶點、為客戶保持銷售辦事處內部整潔得體、樣板房管理、物業移交、移交檢查；(iii)碧桂園集團開發的物業交付業主前的清潔服務；(iv)資產運營管理服務；及(v)工程服務，包括但不限於承接查驗、交付陪驗及房屋維修服務；
- (b) 銷售及租賃代理服務，包括為碧桂園集團房屋或車位租賃及銷售提供營銷策劃方案、租賃、銷售、產權代理服務、租售後台的監控及管理；
- (c) 廣告服務，即有關將於本集團管理的物業項目公共區域若干廣告位展示廣告的廣告服務(包括安裝、維護及拆卸服務)；
- (d) 電梯安裝服務，即電梯產品安裝及配套服務；及
- (e) 其他服務，即科技服務、房屋及樓宇的售後維護及保修服務、消毒和病蟲害防治服務、家裝中介與其他服務。

截至2026年12月31日止三個年度，非業主增值服務框架協議項下擬進行交易的年度上限(不含稅)分別為人民幣340百萬元、人民幣250百萬元及人民幣220百萬元。

本集團為中國領先的覆蓋多元化業態的綜合物業管理服務提供商，一直向碧桂園集團提供非業主增值服務框架協議項下擬進行的類似服務。非業主增值服務框架協議的支付條款亦有利於本集團控制應收款項規模及管理財政資源。本集團亦將根據謹慎原則，嚴格控制業務規模，加強收款。

有關非業主增值服務框架協議詳情請參見本公司日期為2023年12月29日的公告。

於截至2025年12月31日止年度內，碧桂園集團應向本集團支付非業主增值服務總額為約人民幣233.19百萬元(其中本公司根據綜合財務報表附註6(c)中的政策確認之收入為約人民幣223.34百萬元)，該金額並無超過上限人民幣250百萬元。

4. 酒店、工程及運輸服務框架協議

於2023年12月29日，本公司與碧桂園控股訂立酒店、工程及運輸服務框架協議(「酒店、工程及運輸服務框架協議」)。於所述協議的年期內，本集團的成員公司可不時就由碧桂園集團提供酒店服務、工程及運輸服務與碧桂園集團的成員公司根據酒店、工程及運輸服務框架協議的主要條款訂立個別協議。在該等協議下，碧桂園集團向本集團提供的服務包括酒店住宿、公共設施維護(包括設施及設備升級及日常維護、土木工程維修及翻新等工程服務)、穿梭巴士服務及其他服務(「酒店、工程及運輸服務」)，年期自2024年1月1日起至2026年12月31日止，為期三年。

截至2026年12月31日止三個年度各年，本集團根據酒店、工程及運輸服務框架協議支付碧桂園集團的費用的年度上限(不含稅)分別為人民幣45百萬元、人民幣45百萬元及人民幣45百萬元。

本公司認為，訂立酒店、工程及運輸服務框架協議有助於提高本集團的服務質量，提升本集團品牌，符合本集團的戰略發展需求。

截至2025年12月31日止年度，本集團向碧桂園集團支付酒店、工程及運輸服務總金額為約人民幣44.56百萬元，該金額並無超過上限人民幣45百萬元。



董事會報告

獨立非執行董事對持續關連交易審閱及批准

根據上市規則第14A.55條的規定，全體獨立非執行董事已審閱了持續關連交易，並確認本集團的持續關連交易乃：

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

核數師對持續關連交易審閱及批准

根據上市規則第14A.56條，本公司外部核數師德勤獲委聘根據香港核證委聘服務準則第3000號(經修訂)「歷史財務資料審計或審閱以外的核證委聘」，就本集團的持續關連交易作出報告。核數師已向董事會就披露的持續關連交易之審查結果及結論出具的無保留函件載述如下：

- (1) 並無發現任何事項致令彼等相信所披露持續關連交易未獲本公司董事會批准；
- (2) 有關本集團提供貨品或服務之交易，並無發現任何事項致令彼等相信交易在所有重大方面未有根據本集團之定價政策進行；
- (3) 並無發現任何事項致令彼等相信交易在所有重大方面未有根據規管該等交易之有關協議進行；及
- (4) 有關各項持續關連交易的總金額，並無發現任何事項致令彼等相信所披露持續關連交易超逾本公司設定的年度上限。

其他

上文所披露之持續關連交易構成《香港財務報告準則》內的關聯方交易。在截至2025年12月31日止年度內進行的重大關聯方交易的摘要已載於財務報表附註40「關聯方交易」內。該等關聯方交易包含上市規則第14A章所界定的持續關連交易，相關上市規則規定之披露已載於本節。該等關聯方交易披露金額包括豁免公告及申報規定的若干收入／開支，因為彼等乃低於上市規則第14A.76(1)條規定的最低限額。

就上述的持續關連交易，董事會確認本公司已遵守上市規則第14A章的相關規定。



根據上市規則第14.36B條作出的披露

1. 有關收購城市縱橫100%股權之須予披露交易

於2020年7月30日，碧桂園生活服務與城市縱橫原股東(「城市縱橫原股東」，定義見本公司日期為2020年7月30日的公告)、舟山茂豐和股權投資合夥企業(有限合夥)(「舟山茂豐」)(作為「第一賣方」、舟山佰瑞通股權投資合夥企業(有限合夥)及城市縱橫簽訂股權轉讓協議(「股權轉讓協議」)，據此碧桂園生活服務收購城市縱橫之合共100%股權。有關收購的詳情請參見本公司日期為2020年7月30日的公告(「城市縱橫公告」)。

收購第一階段目標股份

碧桂園生活服務同意向第一賣方收購城市縱橫之65%股權(「第一階段目標股份」)。城市縱橫原股東及舟山茂豐承諾於2020年、2021年及2022年(「估值調整期間」)內，城市縱橫累計經審計的主營業務收入(「主營業務收入」、累計的經審計的扣除非經常性損益後歸屬於城市縱橫股東的淨利潤(「扣非淨利潤」)均應達到當年度業績目標最低值如下：

| 業績年度 | 主營業務收入 | | 扣非淨利潤 | |
|-------|-------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------|
| | 當年度 主營業務收入 承諾的最低值 (人民幣百萬元) | 估值調整期間 各年度累計 主營業務收入 承諾的最低值 (人民幣百萬元) | 當年度的 扣非淨利潤 承諾的最低值 (人民幣百萬元) | 估值調整期間 各年度累計 扣非淨利潤 承諾的最低值 (人民幣百萬元) |
| | | 當年度 | | 各年度累計 |
| | | 當年度 | | 各年度累計 |
| 2020年 | 375.85 | 375.85 | 75.01 | 75.01 |
| 2021年 | 468.46 | 844.31 | 110.45 | 185.46 |
| 2022年 | 473.46 | 1,317.77 | 114.08 | 299.54 |

有關城市縱橫於2020年及2021年相關業績承諾的實現情況，請參閱本公司2020年及2021年的年度報告。本集團已根據相關協議向第一賣方支付第四期及第五期轉讓價款。

若城市縱橫於2022年度實現前述業績承諾，則碧桂園生活服務須在經審計之業績確認之日，並且城市縱橫於估值調整期間內累計計稅主營業務收入回款率不低於85%(包括貨幣資金回款及收到銀行承兌匯票)之日後(以較後者為準)十個工作日內，向第一賣方支付第六期轉讓價款人民幣76.79百萬元。

收購第二階段目標股份

視乎前述業績承諾的完成情況，碧桂園生活服務可向舟山佰瑞通股權投資合夥企業(有限合夥)(「第二賣方」)收購餘下35%目標股份(「第二階段目標股份」)，使城市縱橫成為碧桂園生活服務的全資附屬公司。具體安排為下述兩種情況之一(i)碧桂園生活服務有義務收購第二階段目標股份的情形；及(ii)碧桂園生活服務無義務但有權收購第二階段目標股份的情形。

業績補償

於估值調整期間結束後，若城市縱橫於估值調整期間內累計主營業務收入少於人民幣1,317.77百萬元，或累計扣非淨利潤少於人民幣299.54百萬元，則第一賣方向碧桂園生活服務進行補償，相應的補償金額(「業績補償金額」)的計算方式為：

$$(A) \frac{(\text{人民幣}1,317.77\text{百萬元} - I)}{\text{人民幣}1,317.77\text{百萬元}} \times \text{人民幣}511.94\text{百萬元}；\text{或}$$

$$(B) \frac{(\text{人民幣}299.54\text{百萬元} - P)}{\text{人民幣}299.54\text{百萬元}} \times \text{人民幣}511.94\text{百萬元}，$$

I = 估值調整期間累計實際主營業務收入

P = 估值調整期間累計實際扣非淨利潤

以較高者為準，但不高於人民幣511.94百萬元。

若碧桂園生活服務尚未支付第一階段目標股份的第四期及／或第五期及／或第六期股權轉讓價款數額(「未支付價款」)：

- (1) 大於或等於業績補償金額，則碧桂園生活服務應將未支付價款扣除業績補償金額後的剩餘款項支付予第一賣方；或
- (2) 少於業績補償金額，則第一賣方應向碧桂園生活服務另行支付現金以補足業績補償金額與未支付價款之差額。

視作實現業績承諾

除第二賣方委派的總經理主動辭職或主動提出不再擔任總經理外，若碧桂園生活服務剝奪第二賣方委派的總經理的日常經營管理權或免職該總經理致使第二賣方無法派出總經理的，則前述業績承諾應視作全部實現(「視作實現業績承諾」)，但因碧桂園生活服務發現第二賣方委派之人士存在違反董事、監事、高級管理人員行為標準的除外。

如出現就某一年度視作該年度和／或以後年度視作實現業績承諾的情形，碧桂園生活服務應在該情形出現後十個工作日內支付第一階段目標股份的對應的該年度和／或以後年度期數的股權轉讓價款。

截至本報告日，賣方及本公司管理層仍然就(其中包括)股權轉讓協議約定下城市縱橫的部分收入認定，以及部分應收賬款應否單獨進行減值測試以作計提壞賬準備等事項存在爭議。因此，本集團指定的第三方審計機構就城市縱橫的2022年度之審計報告尚未出具，而各方亦未能就城市縱橫是否實現前述2022年度之業績承諾達成共識。為積極維護本公司及股東利益，本公司目前正透過司法程序與賣方解決爭議。因此，本公司尚未支付(城市縱橫公告提述之)第六期轉讓價款且第二階段目標股份的收購亦尚未進行，而第一賣方尚未支付業績補償金額。本公司將在確認業績承諾的實現情況後，或在完成第二階段目標股份收購(如適用)後，根據上市規則相關條文(包括第14.36B條)的要求適時進行披露。

2. 有關收購滿國70%股權之須予披露交易

於2020年10月14日，碧桂園物業香港及碧桂園生活服務(作為買方)與賣方(即木榮資本有限公司、湖州育鑫企業管理合夥企業(有限合夥)、湖州睿隆企業管理合夥企業(有限合夥)、湖州昌鑫信息科技合夥企業(有限合夥)(前稱湖州益鑫企業管理合夥企業(有限合夥))，其後更名為台州益鑫企業管理合夥企業(有限合夥))、范滿國(「范先生」)及滿國(前稱為山東滿國康潔環衛集團有限公司)簽訂股權轉讓協議，以收購滿國70%股權(「滿國目標股份」)。有關收購的詳情請參見本公司日期為2020年10月14日的公告。

估值調整款

賣方及范先生承諾於2021年、2022年及2023年(「估值調整期間」)內，滿國的累計營業收入、累計扣非淨利潤應達到當年度業績要求最低值如下：

| 業績年度 | 營業收入 | | 扣非淨利潤 | |
|-------|------------------------|----------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------|
| | 當年度的 營業收入 承諾的最低值 | 估值調整 期間各年度 累計的 營業收入 承諾的最低值 | 當年度的 扣非淨利潤 承諾的最低值 | 估值調整 期間各年度 累計的 扣非淨利潤 承諾的最低值 |
| | | | | |
| 2021年 | 1.22X | 1.22X | 1.20Y | 1.20Y |
| 2022年 | 1.49X | 2.71X | 1.44Y | 2.64Y |
| 2023年 | 1.82X | 4.53X | 1.73Y | 4.37Y |

於上表及下文「—估值調整款」一段中：

- (1) X的數值為滿國2020年度的營業收入，但最高不多於人民幣2,400.00百萬元。
- (2) Y的數值為滿國2020年度的扣非淨利潤，但最高不多於人民幣220.00百萬元。

於估值調整期間內，如任一年度不實現上表所列該年度承諾的最低值，賣方和范先生無需向買方支付估值調整款。但在估值調整期間結束後，如不實現前述業績承諾(即如滿國的累計營業收入低於4.53X或累計扣非淨利潤低於4.37Y)，賣方和范先生應連帶地在估值調整期間結束後十個工作日內對買方支付估值調整款。



截至本報告日，由於(i)巴基斯坦和印度之間的持續軍事對峙對滿國康潔海外業務審計工作的進展產生不利影響；(ii)在審計師和本集團的內部風控審計團隊已進行的審計和審查工作過程中，賣方及本公司管理層對非政府類的合同業務收入及部分海外合同業務收入的認定仍存在爭議。為嘗試解決分歧，本公司正與賣方積極洽談，並研究通過合規途徑委託獨立第三方進行專項審核，對該部分爭議收入進行確認。因此，滿國截至2023年12月31日止年度、截至2022年12月31日止年度及截至2021年12月31日止年度相關的業績承諾審計工作尚未完成。

本公司將密切監察前述業績承諾，並於獲得相關審計意見後，根據上市規則第14.36B條的要求適時進行披露。

3. 收購富良環球全部股權

於2021年9月20日，碧桂園物業香港與富力物業服務集團有限公司(「富力物業」)簽訂股權轉讓協議，以不超過人民幣100億元的代價收購富良環球有限公司(「富良環球」)100%股權。詳情請參閱本公司日期為2021年9月20日及2021年10月12日的公告。

第一階段－第三期代價

富力物業承諾富良環球的2021年經審計扣非歸母淨利潤不低於人民幣5億元，會計收入不低於人民幣42億元，截至2021年12月31日在管面積不低於0.86億平方米及總合約面積不低於1.27億平方米。

代價調整

如富良環球的2021年財務數據未能達成前述業績承諾訂明的任何財務指標，則第一階段代價將按下述公式作出相應調減：

- (1) 若2021年經審計扣非歸母淨利潤低於人民幣5億元，第一階段代價將按比例減少相應人民幣5億元與實際經審計扣非歸母淨利潤之間的差額。
- (2) 若2021年會計收入低於人民幣42億元，第一階段代價將按比例減少相應人民幣42億元與2021年實際會計收入之間的差額。
- (3) 若截至2021年12月31日的總在管面積低於0.86億平方米，第一階段代價將按比例減少相應0.86億平方米與截至2021年12月31日實際總在管面積之間的差額。
- (4) 若截至2021年12月31日的總合約面積低於1.27億平方米，第一階段代價將按比例減少相應1.27億平方米與截至2021年12月31日實際總合約面積之間的差額。

如富良環球無法達成前述業績承諾約定的多於一個財務指標，調減金額為根據上述公式分別得出的最高者為準。調減金額(如有)由碧桂園物業香港在第二階段代價中等額扣減。

由於各方就賬款壞賬計提比例存在爭議，富良環球截至2021年12月31日止年度相關的前述業績承諾審計工作尚未能完成，故尚未知悉富良環球的2021年財務數據是否達成前述業績承諾訂明的任何財務指標，及未能確認第一階段代價是否需要作出相應調減。

本公司將繼續密切監察上述情況，並於獲得相關審計意見後，根據上市規則第14.36B條的要求適時進行披露。

第二階段－第四期代價(「第四期代價」)

在根據關於2021年度業績承諾約定交付的0.86億平方米在管面積以外，富力物業及富力物業關聯方(定義見本公司日期為2021年9月20日的公告)向富良環球或碧桂園物業香港指定的其他實體以總價款人民幣30億元交付0.66億平方米的在管面積(「交付在管面積」)。第四期代價將在碧桂園物業香港支付第三期代價後分期支付。訂約雙方將每月盤點一次，按照當月盤點情況確定當月應支付的第四期代價部分。

$$\text{每月應付代價} = \text{當月交付面積} \times \frac{\text{人民幣30億元}}{0.66\text{億平方米}}$$

碧桂園物業香港受讓在管面積的合約單價需滿足以下要求：

- (1) 若為住宅的，原則上不低於當地同區位、同類別業態的市場平均單價；及
- (2) 若為商業的，若當地同區位有富力物業關聯方同類別、同業態項目的，則應當參照富力物業關聯方項目的市場平均單價；若當地同區位沒有富力物業關聯方同類別、同業態項目的，則應不低於當地同區位、同類別業態的市場平均單價。

碧桂園物業香港當月應付的第四期代價部分優先用於沖抵下文「**關聯往來款的處理**」一節所述的關聯往來款(定義見下文)。

關聯往來款的處理

富力物業及富力物業關聯方欠富良環球集團的關聯往來款(「**關聯往來款**」)不超過人民幣6.1億元以第四期代價沖抵，直至沖抵完畢後進行超出該往來款限額的代價支付。



若截至2024年6月30日，富力物業及富力物業關聯方欠富良環球集團的上述人民幣6.1億元關聯往來款尚未沖抵完畢的，則富力物業負責在確定尚欠金額後20個中國法定工作日內予以補足。富力物業及富力物業關聯方欠富良環球集團的關聯往來款超過上述人民幣6.1億元的，超出部分碧桂園物業香港有權選擇從各期代價中沖抵或要求富力物業及富力物業關聯方支付。

截至本報告日，協議各方正進行核對確認交付面積的工作，惟由於協議各方對相關住宅或商業項目之工程竣備條件相關事宜存在爭議（例如，一些單位未完成竣備手續卻已交付予業主，協議各方正商討該等單位應否計算進交付面積），故協議各方就截至2024年6月30日基於交付在管面積計算的第四期代價可沖抵關聯往來款的金額尚未確認。

再者，協議各方仍在富力物業及富力物業關聯方欠付富良環球集團的關聯方貿易應收款的減值問題上存在爭議，導致碧桂園物業香港與富力物業就前述業績承諾相關事項及結論尚未達成共識。因此，富良環球截至2021年12月31日止年度相關的前述業績承諾審計工作尚未能完成。

目前，雖存在上述未確認事項，但協議各方正積極對接並協商解決方案，包括但不限於(i)持續採取以資抵債措施以降低關聯往來款額度；(ii)商量關聯往來款回收解決方案；(iii)協商可能就股權轉讓協議簽署的補充協議條款以解決現有爭議；及(iv)洽商其他後續業務合作等事宜。同時，本公司亦將繼續密切監察前述業績承諾審計，並於獲得相關審計意見後，根據上市規則第14.36B條的要求適時進行披露。

4. 收購中梁百悅智佳服務有限公司股份

於2022年2月11日，碧桂園物業香港與創辰國際有限公司、創卓國際有限公司、創沅國際有限公司、亨盛有限公司、楊劍先生（統稱「大股東賣方」）訂立具有約束力的股權收購協議（「原大股東股權收購協議」），及與創志國際有限公司、創同國際有限公司、李家城先生及馬飛先生（統稱「小股東賣方」）（小股東賣方與大股東賣方統稱「賣方」）訂立具有約束力的股權收購協議（「原小股東股權收購協議」）（與原大股東股權收購協議統稱「協議」），內容有關碧桂園物業香港以不高於約人民幣31.29億元總代價按現金支付方式收購中梁百悅智佳服務有限公司（「百悅智佳服務」）合共約93.76%股權（「收購事項」）。協議的條款由訂約各方經公平磋商後釐定。

於2022年3月29日，本公司及碧桂園物業香港與相關賣方分別訂立大股東第一補充協議及小股東第一補充協議，修訂原大股東股權收購協議和原小股東股權收購協議項下代價支付安排(包括部分代價改以發行代價股份方式支付)、業績承諾及相關事項的約定。根據經修訂之協議，代價股份發行總數上限為45,983,980股。

於2022年3月29日，碧桂園物業香港與相關賣方及上海中城雲城市運營管理有限公司(前稱上海中城雲城市建設服務有限公司)(大股東賣方關聯方)分別訂立大股東第二補充協議及小股東第二補充協議，修訂原大股東股權收購協議、原小股東股權收購協議、大股東第一補充協議和小股東第一補充協議項下百悅智佳服務及其附屬公司截至2021年12月31日已經簽約尚未接管的項目，包括分期交付的項目中已簽約但未接管的部分(「**在途項目**」)及注入項目的範圍(如協議所定義；統稱「**項目**」)、項目的整改處理、百悅智佳服務及其附屬公司重組安排、關聯方交易及往來款的處理及相關事項的約定。

詳情請參閱本公司日期為2022年2月14日、2022年3月29日及2022年5月20日的公告。

一、 支付條件

| | 代價之對應目標集團 業務或資產 | 大股東賣方應收之 相應代價及支付方式 (人民幣) | 小股東賣方應收之 相應代價及支付方式 (人民幣) |
|--------|--------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 第二部分代價 | 在管非業主增值業務 | 不超過4,500萬元分十年以 現金支付 | 無 |
| 第三部分代價 | 在途項目 | 不超過64,080萬元按項目交付 情況以現金支付 | 不超過7,920萬元按項目交付 情況以等值代價股份支付 (「 小股東在途代價股份 」) |
| 第五部分代價 | 注入項目 | 不超過約157,144萬元按項目 交付情況以等值代價股份支付 (「 大股東代價股份 」) | 無 |

第二部分代價

第二部分代價將對應由2022年1月1日起至2031年12月31日十個財政年度分為十期支付，每期金額為人民幣450萬元。

若在上述相關財政年度期間在管非業主增值業務的收入及毛利率均維持達到指定標準(分別為人民幣1.5億元及15%)，碧桂園物業香港將在該年度審計完成後支付該期代價予大股東賣方；若任一財政年度的指標未能達到指定標準，碧桂園物業香港有權不支付該期代價並從總代價中扣減。

由於百悅智佳服務管理層與大股東賣方就百悅智佳服務2024年度在管非業主增值業務的收入未能達標，故碧桂園物業香港無須就2024年度的在管非業主增值業務支付該期代價人民幣450萬元。

由於百悅智佳服務管理層與大股東賣方就百悅智佳服務2025年度在管非業主增值業務的收入及毛利率是否達到指定標準尚在核對相關的數據，故有關碧桂園物業香港本期是否需支付人民幣450萬元尚未確定。本公司將密切監察上述情況，並根據上市規則第14.36B條的要求適時進行披露。

第三部分代價

第三部分代價將對應在途項目的交付進度分段支付。

由2022年1月1日起每個半年度結束後，各方將核算相關半年度期間所交付的在途項目。

每一半年度核算完成後10個工作日內，碧桂園物業香港將按相關期間獲交付的在途項目飽和收入及約定公式支付相應現金代價及發行相應等值的小股東在途代價股份。截至本報告日，由於受國內房地產市場下行影響，百悅智佳服務管理層預計，百悅智佳服務獲交付的在途項目時間將由預期於2024年6月30日前全數交付完畢，延長至預期於2026年6月30日前全數交付完畢。此外，就應付未付的非業主增值服務費、因解約產生的各項費用、百悅智佳服務的墊付費用和損失等，碧桂園物業香港可直接從第三部分代價及各應付未付的代價款中予以扣除。



下表概括了各方核算2022年1月1日至2025年12月31日相關半年度期間所交付的在途項目後，本公司根據股權收購協議條款分別向大股東賣方及小股東賣方支付第三部分代價的情況：

| 期間 | 支付大股東賣方代價款 | 支付小股東賣方代價款 |
|----------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2022年1月至 2022年12月 | 已支付現金 約人民幣6,569萬元 | 已向部分小股東賣方按股權收購協議約定之每股發行價以代價股份支付約人民幣480.54萬元 |
| | | 由於本公司與其餘小股東賣方就支付第三部分代價存在訴訟糾紛或存在逾期支付，本公司已於與該等小股東賣方通過和解結案後，根據股權收購協議之條款向其等支付現金約人民幣447.60萬元(含交付的在途項目代價、涉訴產生的律師費、訴訟費和違約金等費用) |
| 2023年1月至 2023年6月 | 已支付現金 約人民幣6,434萬元 | 已向相關小股東賣方按股權收購協議約定之每股發行價以代價股份支付約人民幣427.23萬元 |
| | | 由於本公司與其餘小股東賣方就支付第三部分代價存在訴訟糾紛或存在逾期支付，本公司已於與該等小股東賣方通過和解結案後，根據股權收購協議之條款向其等支付現金約人民幣388.93萬元(含交付的在途項目代價和違約金等費用)，並已確認無其他未支付餘款 |

董事會報告

| 期間 | 支付大股東賣方代價款 | 支付小股東賣方代價款 |
|----------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2023年7月至 2023年12月 | 已支付現金 約人民幣6,145.93萬元 | 已向相關小股東賣方按股權收購協議約定之每股發行價以代價股份支付約人民幣408.12萬元 由於本公司與其餘小股東賣方就支付第三部分代價存在訴訟糾紛或存在逾期支付，本公司已於與該等小股東賣方通過和解結案後，根據股權收購協議之條款向其等支付現金約人民幣722.64萬元(含交付的在途項目代價和違約金等費用) |
| 2024年1月至 2024年6月 | 已支付現金 約人民幣1,877.61萬元 | 已向相關小股東賣方按股權收購協議約定之每股發行價以代價股份支付約人民幣175.70萬元 由於本公司與其餘小股東賣方就支付第三部分代價存在訴訟糾紛或存在逾期支付，本公司已於與該等小股東賣方通過和解結案後，根據股權收購協議之條款向其等支付現金約人民幣163.33萬元 |
| 2024年7月至 2024年12月 | 已支付現金 約人民幣3,299.34萬元 | 已向小股東賣方按股權收購協議約定之每股發行價以代價股份支付約人民幣139.33萬元 除上述披露外，本公司與小股東賣方正就未支付餘款進行商討，具體金額待最終協商並支付為準 |

| 期間 | 支付大股東賣方代價款 | 支付小股東賣方代價款 |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2025年1月至 2025年6月 | 本公司與大股東賣方正就所交付的在途項目之飽和收入及大股東賣方之關聯方欠款進行確認，故尚未支付全部現金。本公司與大股東賣方正就未支付餘款進行商討，具體金額待最終協商並支付為準。 | 已向小股東賣方按股權收購協議約定之每股發行價以代價股份支付約人民幣8.96萬元 除上述披露外，本公司與小股東賣方正就未支付餘款進行商討，具體金額待最終協商並支付為準 |
| 2025年7月至 2025年12月 | 由於百悅智佳服務在此期間並無獲交付的在途項目，故本公司毋須向大股東賣方按股權收購協議約定結算代價款及支付現金 | 由於百悅智佳服務在此期間並無獲交付的在途項目，故本公司毋須向小股東賣方按股權收購協議約定結算代價款及發行代價股份 |

* 誠如本公司日期為2022年3月29日之公告所披露，代價股份的每股發行價為46.1725港元。

本公司將密切監察上述情況，並於獲得賣方確認後儘快向大股東賣方支付現金款項、向小股東賣方發行代價股份(或現金款項，如適用)。本公司亦將根據上市規則第14.36B條的要求適時進行披露。

第五部分代價

第五部分代價將對應大股東賣方關聯方向目標集團交付注入項目的進度分段支付。

由2022年1月1日起每個半年度結束後，各方將核算相關半年度期間所交付的注入項目。

每一半年度核算完成後一個月內，碧桂園物業香港將按相關期間獲交付的注入項目飽和收入及約定公式安排發行相應等值的大股東代價股份。

於2025年度，大股東賣方關聯方向目標集團尚未注入項目，根據股權收購協議條款，碧桂園物業香港無需向賣方發行本公司股份。



二、業績承諾

- (1) 大股東賣方及小股東賣方分別向碧桂園物業香港承諾，由2022年1月1日起直至第三部分代價支付完畢期間每半年度經核算在管項目的飽和收入均維持不低於2021年12月31日的相應金額。
- (2) 小股東賣方向碧桂園物業香港承諾，目標集團在2022年7月1日至2025年6月30日止三年的業績將達到以下指標：

| 業績承諾期 | 營業收入 | 扣非歸母淨利潤 | 管理面積 |
|-----------------------------------------|---------------------|--------------------|---------------------------------------------|
| 2022年7月1日至 2023年6月30日 (「第一業績承諾期」) | 不低於 人民幣120,000萬元 | 不低於 人民幣12,500萬元 | 於2023年6月30日的管理面積 不低於2021年12月31日的 管理面積 |
| 2023年7月1日至 2024年6月30日 (「第二業績承諾期」) | 不低於 人民幣132,000萬元 | 不低於 人民幣13,700萬元 | 於2024年6月30日的管理面積 不低於2023年6月30日的 管理面積 |
| 2024年7月1日至 2025年6月30日 (「第三業績承諾期」) | 不低於 人民幣145,200萬元 | 不低於 人民幣15,000萬元 | 於2025年6月30日的管理面積 不低於2024年6月30日的 管理面積 |

小股東代價股份(定義見本公司日期為2022年3月29日之公告)發行後將被質押予碧桂園物業香港或其指定實體以擔保上述小股東賣方作出的業績承諾。就每一業績承諾期，在確認相關指標獲達成後，碧桂園物業香港將安排解押三分之一的小股東代價股份。如任一業績承諾期的指標未獲達成，相應小股東代價股份將不獲解押，該業績承諾期及其後續的業績承諾期(包括相應解押時間表)均順延一年依此類推直至獲達成，惟任何於2032年6月30日尚未解押的小股東代價股份將被沒收。

若出現目標集團未能達成上述業績承諾(1)及/或業績承諾(2)項下有關管理面積的指標，大股東賣方及/或小股東賣方將按約定公式以現金補償部分相應的代價差額或向目標集團注入符合指定標準及條件的新項目補足部分飽和收入差額。若前述現金補償或項目補足未能達成，碧桂園物業香港有權處置被質押的小股東代價股份以抵償小股東賣方的補足義務。

有關上述業績承諾(1)，如「第三部分代價」一節所述，協議各方已同意將在途項目的全數交付日期延長至預期於2026年6月30日前全數交付完畢。因此，業績承諾(1)相關之業績承諾期尚未完結。本公司將密切監察上述情況，並根據上市規則第14.36B條的要求適時進行披露。

有關上述業績承諾(2)，本集團已委任核數師就2022年7月1日至2025年6月30日止三年的業績進行審計並出具報告。然而，碧桂園物業香港與小股東賣方就前述三年之業績承諾是否達標尚未達成共識。為爭取儘快與小股東賣方達成共識，本集團已於2025年度制定若干行動計劃。下表概括了相關計劃行動的完成情況：

計劃行動

2025年度完成情況

計劃行動(一) 重新向小股東賣方發函

當第一及第二業績承諾期的審計報告出具後，碧桂園物業香港已向小股東賣方發函，指出該兩期之業績承諾不達標，惟未獲其等全數確認或提出異議。因此，碧桂園物業香港計劃在第三業績承諾期的審計報告出具後，重新向小股東賣方發函，並附上三年審計結論。

當第三業績承諾期的審計報告出具後，碧桂園物業香港已於2025年9月26日就業績承諾(2)項下有關2022年7月1日至2025年6月30日之業績承諾期內營業收入、扣非歸母淨利潤委託第三方會計師事務所出具的審計結果(審計結果顯示業績承諾未達成)向小股東賣方發送了告知函件，並明確在函件中告知小股東賣方如對審計結果有異議，小股東賣方可以書面回函說明，再由碧桂園物業香港與小股東賣方共同委託會計師事務所對中梁百悅智佳的業績承諾達成情況進行審計；未以書面回函提出異議的，視為認可碧桂園物業香港於函件中列明的業績承諾期的審計結果。

碧桂園物業香港已充分履行了自身義務，將業績審計結果告知小股東賣方，並完成此計劃行動(一)。

計劃行動

2025年度完成情況

計劃行動(二)

爭取與部份小股東賣方在確認第三部分代價支付事宜時，要求其等亦確認業績承諾相關事宜

在碧桂園服務處理第三部分代價的過程中，通常先包括以下步驟，方才進行支付：

- (1) 基於大股東賣方交付的在途項目面積，計算應分別支付大股東賣方及小股東賣方的代價；及
- (2) 安排大股東賣方簽署一份確認書，確認第三部分代價的應付金額。按以往慣例，合共佔小股東賣方所持權益比例53.73%的創志及創同(定義見碧桂園服務日期為2022年3月29日之公告第19頁)亦會一同簽署確認書，以確認碧桂園服務應付其等之第三部分代價。

當碧桂園服務與上述賣方就交付的在途項目計算及支付第三部分代價，並進行上述步驟(2)時，碧桂園服務計劃在創志及創同擬簽署的確認書中，新增與業績承諾有關的內容，要求其等確認所有業績承諾期之審計結果，以及確認相關業績指標不獲達成。

然而，在溝通過程中，大股東賣方、創志及創同均明確予以拒絕。

碧桂園物業香港將繼續擇機與創志及創同溝通，要求其等儘快確認業績承諾相關事宜。

計劃行動(三)

爭取在下一一次與部份小股東賣方就第三部分代價結算或和解時，要求其等亦確認業績承諾相關事宜

由於小股東賣方目前未有提起訴訟，此行動計劃(三)未能實際實施。

計劃行動(四)

繼續保持對小股東代價股份的質押

為充分保障股東利益，本集團已實施此計劃行動(四)。小股東代價股份將繼續質押於碧桂園物業香港，惟任何於2032年6月30日尚未解押的小股東代價股份將被沒收。

此外，為繼續推進上述未完成的計劃行動，並促進與小股東賣方積極溝通，以儘快就業績承諾相關事宜達成共識，本集團於2026年的計劃行動如下：

計劃行動

詳情

計劃行動(一)

繼續擇機爭取與小股東賣方就業績承諾事宜進行溝通及確認

碧桂園物業香港將繼續擇機，爭取與小股東賣方(包括創志及創同)就業績承諾事宜進行溝通及確認，以儘快達成共識。

計劃行動(二)

爭取在下次與部份小股東賣方就第三部分代價結算或和解時，要求其等確認業績承諾相關事宜

本集團預計，碧桂園服務仍會就往後交付的在途項目與小股東賣方進行結算，而雙方亦有機會就碧桂園服務支付第三部分代價之事宜互相發起訴訟。

屆時，碧桂園服務將要求小股東賣方儘快確認第一、第二及第三業績承諾期之審計結果，並將「確認相關業績指標不獲達成」納入和解的範圍。

計劃行動(三)

繼續保持對小股東代價股份的質押

小股東代價股份將繼續質押於碧桂園物業香港，惟任何於2032年6月30日尚未解押的小股東代價股份將被沒收。

本公司將密切監察上述情況，並根據上市規則第14.36B條的要求適時進行披露。



董事會報告

董事及最高行政人員於本公司及其相聯法團的股份、相關股份及債權證之權益及淡倉

於2025年12月31日，董事及本公司最高行政人員在本公司及其相聯法團(按香港法例第571章《證券及期貨條例》(「證券及期貨條例」)第XV部賦予之涵義)所持之本公司之股份、相關股份及債權證擁有須記入根據證券及期貨條例第352條須予設存之登記冊，或根據標準守則須通知本公司及聯交所之權益及淡倉如下：

於本公司股份及相關股份的好倉

| 董事姓名 | 身份 | 所持 股份數目 | 股本衍生工具 | | 於2025年 12月31日 | |
|-------|---------------------|------------------------------|---------------------------|---------------|------------------|-------------|
| | | | 內持有相關 股份權益數目 | 總計 | 佔已發行 總股份百分比 | 所持債權 證數目 |
| 楊惠妍女士 | 於受控制法團的權益及 其他的權益 | 1,218,336,100 ⁽¹⁾ | — | 1,218,336,100 | 36.44% | — |
| 徐彬淮先生 | 實益擁有人 | 1,240,667 ⁽²⁾ | 12,000,000 ⁽⁴⁾ | 13,240,667 | 0.40% | — |
| 肖華先生 | 實益擁有人 | 755,795 ⁽³⁾ | 5,000,000 ⁽⁴⁾ | 5,755,795 | 0.17% | — |

附註：

於2025年12月31日，本公司已發行股份總數為3,343,638,516股股份。

- (1) 於2025年12月31日，必勝有限公司(「必勝」或「贈與人」)及Fortune Warrior Global Limited(「Fortune Warrior」)分別持有418,332,094股股份及125,363,139股股份。必勝及Fortune Warrior由楊惠妍女士實益全資擁有。根據證券及期貨條例，楊惠妍女士被視為於必勝及Fortune Warrior擁有權益的相同數目股份中擁有權益。2025年5月8日，本公司(作為抵押權人)與必勝及Fortune Warrior(作為抵押人)訂立關於抵押資產(包括由必勝及Fortune Warrior實益持有的本公司合共543,695,233股股份)的股份抵押契約，為本公司向必勝及Fortune Warrior提供本金金額合共人民幣1,000,000,000元(或等值港元)的本息及其他擔保債務的歸還及支付提供擔保。2023年7月29日，楊惠妍女士及必勝與國強公益基金會(香港)有限公司(「國強公益基金會(香港)」)簽署贈與契據(「贈與契據」)。根據贈與契據，贈與人捐贈674,640,867股股份(「捐贈股份」)予國強公益基金會(香港)作慈善公益用途並委託楊惠妍女士及贈與人或其指定人士代表國強公益基金會(香港)按照楊惠妍女士及贈與人的意願行使捐贈股份中的投票權。楊惠妍女士繼續(直接和間接)控制1,218,336,100股股份的投票權(當中包括捐贈股份的投票權)。
- (2) 該等股份指徐彬淮先生持有的於二級市場購入的240,000股股份、徐彬淮先生行使其根據2018年3月13日，本公司當時的股東採納一項上市前購股權計劃，其後於2019年11月7日舉行的股東特別大會通過決議案作出修訂(「上市前購股權計劃」)獲授予的購股權所獲發的1,000,667股股份。
- (3) 該等股份指肖華先生因碧桂園控股分拆本公司於聯交所主板獨立上市前持有碧桂園控股股份而獲分派的37股股份、肖華先生收取碧桂園服務2020年度末期股息分派的5,558股股份及肖華先生行使其根據上市前購股權計劃獲授予的購股權所獲發的750,200股股份。
- (4) 有關權益乃根據2024年購股權計劃授出之非上市實物結算購股權。在根據2024年購股權計劃行使購股權時，本公司須按每股5.01港元發行相應數量之普通股。購股權屬有關董事個人所有。

於本公司相聯法團之股份的好倉

| 董事姓名 | 相聯法團名稱 | 權益性質 | 所持股份數目 | 於2025年 |
|-------|--------|-----------|-------------|----------------------------------------------------|
| | | | | 12月31日 佔相聯法團 已發行總股份 之概約百分比 ⁽¹⁾ |
| 楊惠妍女士 | 嘉寶服務 | 於受控制法團的權益 | 177,584,598 | 99.71% |

附註：

- (1) 於2021年6月17日舉行的嘉寶服務股東大會及H股類別股東大會通過批准將嘉寶服務H股從聯交所除牌的決議，且於2021年7月15日除牌接受條件達成。嘉寶服務H股在聯交所的上市地位已於2021年8月19日下午四時正自願撤銷。嘉寶服務作為中國發行人，除牌後其股份類別不再區分H股和內資股，並全數為每股面值人民幣1元的普通股。該百分比根據於2025年12月31日嘉寶服務總股份178,102,160股計算。

除上文所披露者外，於2025年12月31日，董事及本公司最高行政人員（包括其配偶及未滿18歲子女）均無（亦不曾獲授）任何可認購本公司及其相聯法團（按證券及期貨條例所界定者）的股份及期權的利益或權利，亦從未行使任何有關權利。



董事會報告

根據證券及期貨條例須予披露之股東權益及淡倉

於2025年12月31日，根據證券及期貨條例第336條規定存置的登記冊所載，下列公司及人士(董事及本公司最高行政人員除外)於股份及相關股份持有權益或淡倉，而須根據證券及期貨條例第XV部第2及第3分部向本公司披露：

| 股東名稱／姓名 | 身份 | 所持或擁有 權益的股份數目 | 佔已發行總股份 概約百分比 |
|----------------------------|-----------|-------------------|------------------|
| 必勝 ⁽¹⁾ | 實益擁有人 | 1,092,972,961 (L) | 32.69% |
| 碧桂園服務控股有限公司 ⁽¹⁾ | 保證權益 | 543,695,233 (L) | 16.26% |
| 陳翀先生 ⁽²⁾ | 配偶權益 | 543,695,233 (L) | 16.26% |
| | 於受控制法團的權益 | 674,640,867 (L) | 20.18% |
| 國強公益基金會(香港) ⁽³⁾ | 實益擁有人 | 674,640,867 (L) | 20.18% |
| 上海寧泉資產管理有限公司 | 投資經理 | 167,694,000 (L) | 5.02% |

附註：

L—好倉

S—淡倉

於2025年12月31日，本公司已發行股份總數為3,343,638,516股股份。

- (1) 2025年5月8日，本公司(作為抵押權人)與必勝及Fortune Warrior(作為抵押人)訂立關於抵押資產(包括由必勝及Fortune Warrior分別實益持有的418,332,094股股份及125,363,139股股份)的股份抵押契約，為本公司向必勝及Fortune Warrior提供本金金額合共人民幣1,000,000,000元(或等值港元)的本息及其他擔保債務的歸還及支付提供擔保。
- (2) 根據證券及期貨條例，陳翀先生被視為其配偶楊惠妍女士所持有的股份中擁有權益。楊惠妍女士之權益披露於上文「董事及最高行政人員於本公司及其相聯法團的股份、相關股份及債權證之權益及淡倉」一節。2024年8月26日，陳翀先生成為國強公益基金會(香港)唯一成員。根據證券及期貨條例，陳翀先生被視為其國強公益基金會(香港)所持有的股份中擁有權益。
- (3) 2023年7月29日，楊惠妍女士及必勝與國強公益基金會(香港)簽署贈與契據。根據贈與契據，贈與人捐贈674,640,867股股份予國強公益基金會(香港)作慈善公益用途。楊惠妍女士及必勝繼續控制國強公益基金會(香港)持有的674,640,867股股份的投票權。

除上文所披露者外，於2025年12月31日，本公司並無獲悉有任何其他被列入本公司登記冊之人士(董事或本公司最高行政人員除外)於本公司的股份及相關股份中持有之權益或淡倉，而須根據證券及期貨條例第XV部第2及第3分部之條文向本公司披露或須根據證券及期貨條例第336條規定列入本公司須予備存之登記冊內之權益或淡倉。

購股權計劃

於2024年7月9日，本公司的股東批准及採納2024年購股權計劃，並於2024年11月18日召開董事會以允許將庫存股份用於償付股份授予，提供更大靈活性。2024年購股權計劃的年期由採納日期起計10年，並於2034年7月8日屆滿。以下為2024年購股權計劃主要條款的概要：

(i) 目的

- 通過向合資格參與者提供購買本公司股份之機會，激勵合資格參與者為本集團未來發展而努力奮鬥，從而推動本集團的長期穩定發展；
- 向合資格參與者提供激勵及／或獎勵，以表彰彼等為本集團所作出之貢獻；及
- 提升本集團吸引及挽留具有傑出技能及豐富經驗人士的能力。

(ii) 合資格參與者

2024年購股權計劃的合資格參與者包括僱員參與者及服務提供者。

(iii) 可予發行的股份總數以及其於年報日期佔已發行股份的百分率

- 根據2024年購股權計劃可予發行之最高股份數目將為334,302,033股(即不得超過採納2024年購股權計劃日期已發行股份總數(不包括庫存股份)之10%)。
- 2024年購股權計劃限額下服務提供者的分項限額最高股份數目將為66,860,406股(即不得超過採納2024年購股權計劃日期已發行股份總數(不包括庫存股份)之2%)。

截至本報告日期，根據2024年購股權計劃可予發行之股份總數為333,372,033股股份(包括已授出但尚未失效或行使之可認購218,988,750股股份之購股權)，為本公司於本報告日期已發行股本(不包括庫存股份)的約10%。

董事會報告

(iv) 每名合資格參與者可獲授購股權上限

就直至授予日(包括該日)止十二(12)個月而言，倘因向有關合資格參與者授予所有購股權及獎勵(不包括根據相關計劃條款已失效之任何購股權及獎勵)而已發行及將予發行之股份總數合共不得超過於授予日已發行股份總數(不包括庫存股份)之1%。倘向有關合資格參與者授予購股權(不包括根據相關計劃條款已失效之任何購股權及獎勵)將會導致於直至授予日(包括該日)止十二(12)個月期間內已授予及將授予有關合資格參與者之所有購股權獲行使而已發行及將予發行之股份數目合共超過於授予日已發行股份總數(不包括庫存股份)之1%，則有關購股權授予須獲股東於股東大會上另行批准，而有關合資格參與者及其緊密聯繫人(或倘合資格參與者為關連人士，則為聯繫人)均須就此放棄投票。

(v) 購股權行使期限

受限於2024年購股權計劃所載之提早終止條文，承授人可能(及僅可能)於購股權期限內隨時行使購股權。購股權期限不得超過自授予日起十(10)年期間，且須由董事會全權酌情釐定以要約函件形式通知承授人。

(vi) 購股權歸屬期

購股權歸屬日期將由董事局於授出時設定，不應少於購股權獲接納之日起計十二(12)個月。合資格參與者的購股權不可擁有較短的歸屬期(即少於12個月)，除非薪酬委員會與董事會對特別指明的合資格參與者的股份批准較短的歸屬期。

(vii) 付款以接納購股權要約

當承授人妥為簽署一式兩份的構成接受購股權的授予文件，並且本公司於相關接受日期或之前收到1.00港元的付款作為授予購股權的對價，則購股權被視為已被授予，並被承授人接受和生效。該等繳款於任何情況下均不得退回。

(viii) 釐定行使價格的基準

行使價格由董事會全權酌情釐定，惟於任何情況下須至少為下列兩者中的最高者：(a)有關股份在授予日(必須為營業日)的收市價(以交易所日報表所載者為準)；及(b)該等股份在授予日前五(5)個營業日的平均收市價(收市價同樣以交易所日報表所載者為準)；惟倘出現零碎股價，則每股股份之行使價須向上調整至最接近之整港仙。

(ix) 計劃尚餘的有效期

2024年購股權計劃之有效及生效期為十(10)年，自採納日期開始計算，期滿後將不再發售或授出購股權，惟2024年購股權計劃的條文在所有其他方面對2024年購股權計劃有效期內授出的購股權仍具有十足效力及效用。



於截至2025年12月31日止年度內，根據2024年購股權計劃下購股權之變動詳情如下：

| 承授人 類別及姓名 | 可認購股份之購股權 | | | | | 於2025年 12月31日 尚未行使 | 每股股份 行使價 (港元) | 授出日期 | 行使期 |
|-----------------|------------------------|------|---------|------|-----------|--------------------------|---------------------|------------|----------------------------------|
| | 於2025年 1月1日 尚未行使 | 年內授出 | 年內行使 | 年內註銷 | 年內失效 | | | | |
| 董事 | | | | | | | | | |
| 徐彬淮先生 | 12,000,000 | — | — | — | — | 12,000,000 | 5.01 | 22.07.2024 | 歸屬日 ^① — 21/07/2034 |
| 肖華先生 | 5,000,000 | — | — | — | — | 5,000,000 | 5.01 | 22.07.2024 | 歸屬日 ^① — 21/07/2034 |
| 董事小計 | 17,000,000 | — | — | — | — | 17,000,000 | | | |
| 僱員參與者 (除董事外) | 207,150,000 | — | 260,000 | — | 4,231,250 | 202,658,750 | 5.01 | 22.07.2024 | 歸屬日 ^① — 21/07/2034 |
| 總計 | 224,150,000 | — | 260,000 | — | 4,231,250 | 219,658,750 | | | |

附註：

- 本公司根據2024年購股權計劃的條款於2024年7月22日向合資格參與者(均為本集團僱員)共授出可供認購225,350,000股股份的購股權。在本次授出中，儘管首批購股權的歸屬期少於12個月，惟整體授出採用混合時間表，即購股權可於2025年4月1日至2030年4月1日期間內歸屬，且每份購股權附有基於表現的歸屬條件。2024年購股權計劃特別允許於該等情況下縮短歸屬期。董事會亦認為，作為具競爭力的條款及條件的一部分，以加速歸屬的方式獎勵表現傑出者及根據表現指標激勵表現傑出者屬適當。就授予董事的授出而言，薪酬委員會認為，除上述者外且經計及(i)承授人對本集團整體營運、發展及增長的顯著貢獻；及(ii)大部分購股權均受較長歸屬期限限制，此舉將確保承授人與本公司的長期利益一致，並可激勵承授人為本公司發展作出貢獻，首批購股權的歸屬期較短屬恰當。
- 於緊接2024年7月22日授予日前之股份收市價為4.87港元，於授予日的公允價值約為人民幣531,422,817元。年內計入損益表的購股權開支約人民幣183.12百萬元(2024年同期：137.07百萬元)，主要是本公司授出相關購股權時，需按照相關購股權授予日的公允價值，在歸屬期內將其分攤確認為費用及部分購股權失效。相關會計政策詳見本報告附註44.19「股份基礎付款」。
- 年內，本公司就僱員參與者(除董事外)行使購股權而配發及發行260,000股股份，在緊接2025年12月12日及2025年12月18日為行使購股權的日期之前股份加權平均收市價為每股股份6.29港元。年內，本公司無註銷任何購股權。
- 於2025年1月1日及2025年12月31日，根據2024年購股權計劃可供授出以認購相應股份的購股權數目分別為110,152,033及114,383,283，可根據服務提供者分項限額授出以認購相應股份的購股權數目分別為66,860,406和66,860,406。
- 於2024年7月22日授予之合資格參與者均為本集團僱員且均不屬於(i)獲授股份超出1%個人限額的參與者及(ii)在任何12個月內獲授予股份超出本公司已發行股份0.1%的關連實體參與者或服務提供者。

董事會報告

- (6) 本公司根據2024年購股權計劃的條款於2024年7月22日向合資格參與者(均為本集團員工)共授出可供認購225,350,000股股份的購股權。該等購股權的歸屬日如下，歸屬期為2024年7月22日至下表相關歸屬日：

| 期次 | 歸屬比例 | 歸屬日 |
|--------|------|------------------------------------|
| 首批購股權 | 25% | 2025年4月1日或2026年4月1日(視乎何時達成歸屬條件，下同) |
| 第二批購股權 | 20% | 2026年4月1日或2027年4月1日 |
| 第三批購股權 | 20% | 2027年4月1日或2028年4月1日 |
| 第四批購股權 | 20% | 2028年4月1日或2029年4月1日 |
| 第五批購股權 | 15% | 2029年4月1日或2030年4月1日 |

上述已授出之購股權將待以下有關(a)本公司業績表現目標及(b)個人表現目標之條件達成後，方會歸屬於相關承授人。就首批購股權而言：

本公司業績表現目標

本集團服務力、品牌力及發展速度(即誠如本公司於截至2024年*12月31日年度收入*與往年相比的同比增長率)超過於截至往年12月31日年度收入規模前20家同行上市公司(本公司除外，須不晚於2024#年3月31日刊發往年財務年度經審核業績，「對標企業」)同期收入的平均同比增長率(「2024年*公司收入增長率目標」)，同時本集團於截至2024年*12月31日年度的核心業務盈利保持穩健。董事會於歸屬日期前對本集團發展質量進行評估及確定歸屬結果。

若2024年*公司收入增長率目標未實現，該考核可遞延一年，但須以本公司截至2023年*12月31日止年度的收入為基數，遞延至截至2025年*12月31日止年度的收入複合年增長率超過對標企業同期收入的複合年增長率，則視為實現2024年*公司收入增長率目標，且其他歸屬條件均實現的情況下，該批購股權可歸屬於相關承授人。

就第二至第五批購股權而言，則分別為2025年、2026年、2027年及2028年。

* 歸屬條件中的本公司及對標企業收入均指經審核綜合財務報表所示的收入。

^ 就第二至第五批購股權而言，則分別為2024年、2025年、2026年及2027年。

+ 就第二至第五批購股權而言，則分別為2026年、2027年、2028年及2029年。

個人表現目標

相關承授人已實現本公司所設立的截至2024年*12月31日止年度個人年度表現目標，例如：(a)承授人所負責業務的財務表現(比如現金流、收益、溢利、綜合收追繳率)；(b)承授人所負責業務的運營表現(比如產品力、市場力、運營力、業務健康等相關指標)；及/或(c)機制建設、團隊發展、模式創新、學習成長等。具體目標由本公司每年下達，並根據不同類別的承授人，設有不同的具體要求。詳情請參閱本公司日期為2024年7月22日的公告。

就第二至第五批購股權而言，則分別為2025年、2026年、2027年及2028年。

- (7) 年內，本公司無授出購股權，因此根據2024年購股權計劃授出的購股權獲行使時可能發行的股份總數除以年內已發行股份的增加平均數為零。

除上文所披露外，於本報告期內無尚未行使之購股權根據2024年購股權計劃被行使、註銷或失效。於報告期後，股東於2026年1月28日舉行的本公司股東特別大會上批准修訂(1) 2024年購股權計劃的規則及(2)已授出購股權的條款。有關修訂的詳情，請參閱本公司日期為2025年12月23日的公告，以及本公司日期為2026年1月8日的通函。

股份獎勵計劃

於2024年11月18日，本公司的董事會批准及採納股份獎勵計劃。年期由採納日期起計10年，並於2034年11月17日屆滿。以下為股份獎勵計劃主要條款的概要：

(i) 目的

本公司所採納之股份獎勵計劃旨在：(i)激勵對本公司日後運營及發展發揮重要作用之核心人才；(ii)獎勵對本公司有所貢獻之入選參與者。

(ii) 合資格參與者

參與者範圍包括：

- 於本集團擔任若干主要職位之本集團董事及／或僱員(即入選僱員參與者)；
- 董事會認為所提供服務助益本集團長期發展的其他人士(即服務提供者)。

符合以下條件之一的參與者將被排除在計劃之外，其中包括：

- 不再受僱於本集團或本公司指定公司或不再擔任本集團重要管理職位或不再向本集團提供服務；
- 作出嚴重不當行為，如欺詐、不誠實、重大過失、賄賂、腐敗、盜竊、洩露商業及技術機密，或不遵守內部指引；
- 破產或無法償還債務；及
- 績效管理工作組認定的其他情形。

(iii) 計劃中可予發行的股份總數以及其於年報日期佔已發行股份的百分率

- 根據股份獎勵計劃可授出之最高股份數目不得超過109,000,000股。
- 截至本報告日期，根據股份獎勵計劃可授出之股份總數為109,000,000股股份(包括已購買但尚未授出之股份)，為本公司於本報告日期已發行股本(不包括庫存股份)的約3.35%。

(iv) 每名合資格參與者可獲股份獎勵上限

根據股份獎勵計劃可授予一名入選參與者之最高獎勵股份數目不得超過33,430,000股股份。

(v) 獲授人可根據股份獎勵計劃行使期權的期限

不適用

董事會報告

(vi) 授出獎勵的歸屬期

相關入選參與者應在授予通知規定的歸屬期限前完成獎勵接納，否則根據股份獎勵計劃條款，獎勵將被沒收。

(vii) 付款以接納獎勵

董事會可決定接納獎勵的須付金額(如有)，以及必須或可能作出付款或通知付款的期限(或償還貸款的期限)。

(viii) 獲授股份的購買價(如有)的釐定基準

授予價格由董事會及績效管理工作組參考近期根據本公司購股權計劃已授出的購股權的行權價格、本公司的通過信託已實施股份購買的價格以及管理計劃的運行成本等因素釐定。

(ix) 計劃尚餘的有效期

除非董事會決定按計劃規則提早終止，股份獎勵計劃將自採納日期起生效，有效期為期十(10)年。計劃之條文將維持充分有效且適用於計劃期間已授出但尚未歸屬之獎勵。信託之有效期自信託計劃成立起計算，長度不得少於計劃期間。

自採納股份獎勵計劃日期起直至本報告日期，本公司全資附屬公司根據股份獎勵計劃約定作為委託人於中國境內設立信託，根據與受託人(一間獨立第三方信託公司)訂立的信託契據，受託人已透過滬港通及/或深港通機制使用人民幣於市場交易中購買股份合計109,000,000股獎勵股份。於2025年1月1日及2025年12月31日，根據股份獎勵計劃可授出的獎勵股份數目分別為109,000,000股及109,000,000股。

截至2025年12月31日止年度內，概無獎勵股份根據股份獎勵計劃獲授出、歸屬、失效、註銷或沒收。

由於獎勵股份的來源不包括發行新股，因此，年內可就股份獎勵計劃授出獎勵而發行的股份數目除以年內已發行股份(不包括庫存股份)的加權平均數不適用。

除上述披露外，本公司概無訂立任何其他購股權計劃或股份獎勵計劃。

股本集資活動及所得款項用途

年內，本公司並無發行股本證券(包括可轉換為股本證券的證券)或出售庫存股份以換取現金。本公司上市至今的股本集資活動所得款均已於以前年度使用完畢，有關詳情請參見本公司往年年報中「股本集資活動及所得款項用途」相關章節。本公司在年內及過往財政年度未進行過任何庫存股份出售。

企業管治

本公司採納的主要企業管治常規載列於本年報的企業管治報告中。

遵守法律及法規

本年度內本集團須遵守多項法律法規規定，主要包括《中華人民共和國公司法》、《中華人民共和國民法典》、《物業管理條例》、《中華人民共和國價格法》、《物業服務收費管理辦法》、《物業服務收費明碼標價規定》、《中華人民共和國招標投標法》、《前期物業管理招標投標管理暫行辦法》、《中華人民共和國環境保護法》、《中華人民共和國安全生產法》、《中華人民共和國消防法》、《保安服務管理條例》、《中華人民共和國特種設備安全法》、《特種設備安全監察條例》、《住宅專項維修資金管理辦法》、《住宅室內裝飾裝修管理辦法》、《城市生活垃圾管理辦法》、《城市建築垃圾管理規定》、《中華人民共和國食品安全法》、《中華人民共和國廣告法》、《房地產經紀管理辦法》、《中華人民共和國勞動法》、《中華人民共和國勞動合同法》、《中華人民共和國勞動合同法實施條例》、《中華人民共和國社會保險法》及《住房公積金管理條例》等法律法規。

截至2025年12月31日止年度，本集團的業務已於各重大方面遵守相關法律及法規，且並無嚴重違反或觸犯適用於本集團的法律及法規，致使會對本集團的業務或財務狀況整體造成重大不利影響。

足夠公眾持股量

根據本公司所得悉的公開資料及據董事所知悉，於本年報日期，本公司已按上市規則的規定維持充足的公眾持股量。

優先購買權

組織章程細則並無就優先購買權作出任何規定，而開曼群島法律亦無就相關權利作出任何限制。



董事會報告

購買、出售或贖回本公司上市證券

年內，本公司以總代價(扣除所有相關開支前)402,164,700港元於聯交所回購合共63,872,000股股份。該等所回購之股份隨後已全數予以註銷。回購股份之詳情如下：

| 月份 | 回購股份數目 | 每股股份購買價格 | | 總代價 (扣除相關 開支前) (港元) |
|----------|------------|-------------|-------------|------------------------------|
| | | 最高價 (港元) | 最低價 (港元) | |
| 2025年5月 | 3,475,000 | 6.76 | 6.58 | 23,038,360 |
| 2025年6月 | 4,077,000 | 6.67 | 6.21 | 26,105,030 |
| 2025年7月 | 1,537,000 | 6.64 | 6.42 | 10,046,440 |
| 2025年9月 | 1,600,000 | 6.43 | 6.37 | 10,258,910 |
| 2025年10月 | 4,380,000 | 6.40 | 6.17 | 27,195,080 |
| 2025年11月 | 9,599,000 | 6.57 | 6.15 | 60,352,100 |
| 2025年12月 | 39,204,000 | 6.46 | 5.95 | 245,168,780 |
| | 63,872,000 | | | 402,164,700 |

上述回購股份旨在提高對股東的回報，並反映本公司對其業務前景充滿信心，對全體股東有利。

根據本公司於2024年11月18日採納新股份獎勵計劃之規則及信託契據之條款及條件，年內，本公司一家指定附屬公司已委託受託人透過滬港通及／或深港通機制以總代價(包括交易成本)約人民幣11,104,000元於市場上購買2,120,000股股份。截止本報告日，本公司一家指定附屬公司於2024年度和2025年度已委託受託人透過滬港通及／或深港通以總代價(包括交易成本)約為人民幣556,547,000元於公開市場上購買合共109,000,000股本公司股份。

於2025年12月31日，本公司已發行股份總數為3,343,638,516股。除上文所披露者外，於截至2025年12月31日止年度內，本公司或其任何附屬公司概無購買、出售或贖回任何本公司的上市證券(包括出售庫存股份)。截至2025年12月31日，本公司並無持有任何庫存股份。

核數師

羅兵咸永道辭任本公司核數師一職，自2024年10月21日起生效。經審核委員會推薦，董事會決議委任德勤為本公司新核數師，自2024年10月21日起生效，以填補羅兵咸永道辭任後之臨時空缺，其後，於2025年舉行的本公司股東週年大會上，德勤獲委任為本公司核數師。董事會將於應屆股東週年大會就續聘德勤為本公司來年之核數師提呈決議案。

除上文披露者外，於本報告日期前三年內，本公司並無核數師之變動。

稅務減免及豁免以及諮詢專業稅務意見

本公司並不知悉任何股東因持有本公司證券而享有任何稅務減免或豁免。倘股東對購買、持有、出售、買賣或行使與本公司股份有關的任何權利的稅務影響有任何疑問，務請諮詢專家意見。

暫停辦理股份過戶登記手續

為確定股東有權出席本公司應屆2026年股東週年大會並於會上發言及投票的資格，及合資格股東有獲派擬建議之末期股息及特別股息的權利，本公司將適時暫停辦理股份過戶登記手續，詳情載列如下：

- (i) 為確定股東出席2026年股東週年大會並於會上發言及投票的資格：

| | |
|------------------------------------|---------------------------------------------|
| 股份過戶文件送達本公司香港股份過戶登記分處 以作登記的最後時限 | 2026年5月22日(星期五)下午4時30分 |
| 記錄日期 | 2026年5月26日(星期二) |
| 暫停辦理本公司股份過戶登記手續 | 2026年5月26日(星期二)至 2026年5月29日(星期五)(包括首尾兩天) |

- (ii) 如建議派發末期股息及特別股息之股東決議案於2026年股東週年大會上獲得通過，為確定合資格股東有獲派擬建議之末期股息及特別股息的權利：

| | |
|------------------------------------|---------------------------------------------|
| 股份過戶文件送達本公司香港股份過戶登記分處 以作登記的最後時限 | 2026年6月9日(星期二)下午4時30分 |
| 暫停辦理本公司股份過戶登記手續 | 2026年6月10日(星期三)至 2026年6月11日(星期四)(包括首尾兩天) |
| 記錄日期 | 2026年6月11日(星期四) |

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

代表董事會
總裁兼執行董事
徐彬淮

中國佛山，2026年3月27日

獨立核數師報告

Deloitte.

德勤

致碧桂園服務控股有限公司股東
(於開曼群島註冊成立的有限公司)

意見

我們已審計列載於第111至第213頁碧桂園服務控股有限公司(以下簡稱「貴公司」)及其附屬公司(以下統稱「貴集團」)的綜合財務報表，包括於2025年12月31日的綜合財務狀況表及截至該日止年度的綜合損益及其他全面收益表、綜合權益變動表及綜合現金流量表，以及綜合財務報表附註，包括重大會計政策信息及其他解釋信息。

我們認為，該等綜合財務報表已根據香港會計師公會頒佈的香港財務報告準則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

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

關鍵審計事項

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

關鍵審計事項

我們的審計如何處理關鍵審計事項

貿易應收款項的預期信貸虧損減值評估

我們將貿易應收款項的預期信貸虧損識別為一項關鍵審計事項，乃由於貿易應收款項結餘的金額龐大、情況複雜，以及貴集團在計量預期信貸虧損時作出的重大判斷及估計，包括與違約概率、違約損失率及前瞻性信息相關的判斷及估計。

誠如綜合財務報表附註4、5及27所披露，貴集團採用預期信貸虧損模式評估貿易應收款項減值。

關於信貸減值貿易應收款項，貴集團根據歷史信貸虧損經驗、經營模式、合同對方現狀及未來不同情景下的情況進行現金流預測，並根據不同情景下的預期信貸虧損率及相關概率權重計提相應虧損準備。預期信貸虧損乃根據個體情況確認且虧損撥備乃根據個體情況作出。

關於非信貸減值貿易應收款項，貴集團根據其共有信貸風險特徵及賬齡對應收款項分組以及根據有關違約風險及預期信貸虧損率的假設，共同評估該等貿易應收款項的預期信貸虧損。基於貴集團過往的歷史、貿易應收款項的賬齡情況、現有的市況及於各報告期末的前瞻性估計，貴集團於作出該等假設及選擇預期信貸虧損減值計算的輸入值時會運用判斷。

於2025年12月31日，貿易應收款項總結餘為人民幣22,738,093,000元，佔貴集團資產總額約31.7%。貴集團已評估貿易應收款項的預期信貸虧損，並對2025年12月31日的貿易應收款項作出人民幣3,931,277,000元的虧損撥備。

我們有關貿易應收款項的減值評估的程序包括：

- 了解管理層對貿易應收款項的減值評估程序的相關控制；
- 評估管理層採納的預期信貸虧損撥備模型及方法的適宜性；
- 評估管理層不同情景下預計現金流量分佈情況的假設、不同情景下預期信貸虧損率及發生的概率權重的合理性以進行個別評估；
- 質疑管理層採用的預期信貸虧損率的合理性；
- 以樣本基準測試貴集團編製貿易應收款項賬齡報告的準確性；
- 核查虧損撥備準備金計算的數學準確性；
- 評估綜合財務報表附註4、5及27有關按攤餘成本列賬的貿易應收款項減值評估的披露。

關鍵審計事項

我們的審計如何處理關鍵審計事項

商譽減值評估

我們將商譽減值評估識別為一項關鍵審計事項，乃由於商譽結餘乃屬重大及貴集團在進行商譽減值評估時作出重大判斷及估計。

誠如綜合財務報表附註5及19所披露，於2025年12月31日，貴集團的商譽為人民幣14,447,351,000元，佔貴集團總資產約20.1%。貴集團已評估商譽減值，並於截至2025年12月31日止年度確認商譽減值損失人民幣968,891,000元。

在獨立合資格估值師的協助下，貴集團通過釐定的現金產生單位及現金產生單位組別的可收回金額(以公允價值減去處置費用後的淨額及使用價值的較高者)來評估商譽減值。

進行商譽減值評估時須作出重大判斷及估計。該等重大判斷及估計包括採納適當的模型及方法進行商譽減值評估。

商譽的可收回金額乃根據公允價值減去處置費用的淨額或使用價值計算(兩者中的較高者)釐定。進行使用價值計算時，貴集團須根據已由貴集團批准的財務預算，預測預期將自現金產生單位產生的未來現金流量。在使用價值計算中採用的關鍵假設主要包括收入增長率、毛利率、除息稅折舊攤銷前盈利(「EBITDA」)利潤率、終端增長率及貼現率。在公允價值計算中採用的關鍵假設主要包括市盈率及缺乏市場流通性折讓。

我們有關商譽減值評估的程序包括：

- 了解貴集團對商譽減值的評估過程及相關控制，並通過考慮估計不確定性程度、複雜性、主觀性和其他內在風險因素，評估重大錯誤陳述的風險；
- 評估貴集團所識別的現金產生單位及所作出的商譽分配的適宜性以滿足香港財務報告準則會計準則規定及我們對貴集團業務的了解；
- 評估貴集團委聘的外部估值師的能力、實力及客觀性；
- 取得管理層的商譽減值評估及評估管理層所採納的模型及方法是否適當；
- 在內部估值專家的協助下，質疑及評估商譽減值評估中所使用的關鍵假設，包括收入增長率、毛利率及EBITDA利潤率、終端增長率及貼現率的合理性；
- 透過比較過往年度的現金流量預測與本年度的結果來進行追溯式審視，以評估管理層預測過程的可靠性及歷史準確性；
- 評估管理層對關鍵假設進行的敏感度分析的合理性，以了解假設的合理變化對可收回金額的影響；
- 核查商譽減值評估(如有)計算的數學準確性；
- 評估綜合財務報表附註19有關商譽減值評估的披露。

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。

董事及管治層就綜合財務報表須承擔的責任

貴公司董事須負責根據香港會計師公會頒佈的香港財務報告準則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。

管治層須負責監督貴集團的財務報告過程。

核數師就審計綜合財務報表承擔的責任

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

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

- 識別和評估由於欺詐或錯誤而導致綜合財務報表存在重大錯誤陳述的風險，設計及執行審計程序以應對這些風險，以及獲取充足和適當的審計憑證，作為我們意見的基礎。由於欺詐可能涉及串謀、偽造、蓄意遺漏、虛假陳述，或凌駕於內部控制之上，因此未能發現因欺詐而導致的重大錯誤陳述的風險高於未能發現因錯誤而導致的重大錯誤陳述的風險。

獨立核數師報告

- 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，以就貴集團內實體或業務單元的財務信息獲取充足、適當的審計憑證，以對集團財務報表形成意見提供基礎。我們負責為集團審計而執行的審計工作的方向、監督和執行。我們為審計意見承擔全部責任。

除其他事項外，我們與管治層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。

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

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

出具本獨立核數師報告的審計項目合夥人是林兆年(執業證書編號：P05728)。

德勤•關黃陳方會計師行

執業會計師

香港

2026年3月27日

綜合損益及其他全面收益表

截至2025年12月31日止年度

| | 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 | 6 | 48,353,748 | 43,992,889 |
| 提供服務成本 | | (37,483,377) | (33,482,191) |
| 商品銷售成本 | | (2,414,429) | (2,110,091) |
| 毛利 | | 8,455,942 | 8,400,607 |
| 銷售及營銷開支 | | (290,439) | (373,196) |
| 行政開支 | | (4,614,582) | (4,442,718) |
| 商譽及其他無形資產減值 | 19 | (968,891) | (990,000) |
| 金融資產及合同資產減值損失淨額 | 9 | (1,539,525) | (663,717) |
| 其他收入 | 7 | 176,500 | 254,413 |
| 其他(虧損)/收益—淨額 | 8 | (189,732) | 484,722 |
| 經營利潤 | | 1,029,273 | 2,670,111 |
| 財務收入 | 11 | 265,461 | 217,255 |
| 財務成本 | 11 | (126,417) | (169,100) |
| 財務收入—淨額 | 11 | 139,044 | 48,155 |
| 採用權益法入賬的應佔投資業績 | | (49,688) | (11,560) |
| 所得稅前利潤 | | 1,118,629 | 2,706,706 |
| 所得稅費用 | 12 | (519,730) | (832,198) |
| 年內利潤 | 13 | 598,899 | 1,874,508 |
| 以下各項應佔利潤： | | | |
| —本公司股東 | | 601,497 | 1,808,357 |
| —非控制性權益 | | (2,598) | 66,151 |
| | | 598,899 | 1,874,508 |
| 其他綜合(開支)收益 | | | |
| 可能重新分類至損益之項目： | | | |
| —外幣折算差異 | 30 | 2,294 | (8,447) |
| 不會重新分類至損益之項目： | | | |
| —按公允價值計量且變動計入其他綜合收益的金融資產公允價值變動 | 30 | (76,964) | 113,397 |
| 年內其他綜合(開支)收益總額，扣除所得稅後淨額 | | (74,670) | 104,950 |
| 年內綜合收益總額 | | 524,229 | 1,979,458 |
| 以下各項應佔綜合收益總額： | | | |
| —本公司股東 | | 526,827 | 1,913,307 |
| —非控制性權益 | | (2,598) | 66,151 |
| | | 524,229 | 1,979,458 |
| 本公司股東應佔利潤的每股盈利(以人民幣分/股表示) | | | |
| —基本 | 14 | 18.04 | 54.16 |
| —攤薄 | 14 | 17.94 | 54.16 |

綜合財務狀況表

於2025年12月31日

| | | 於12月31日 | |
|-------------------------|----|-------------------|------------|
| | | 2025年 | 2024年 |
| | | 人民幣千元 | 人民幣千元 |
| | 附註 | | |
| 資產 | | | |
| 非流動資產 | | | |
| 物業、廠房及設備 | 16 | 1,733,132 | 1,702,482 |
| 其他使用權資產 | 17 | 411,583 | 420,609 |
| 投資物業 | 18 | 1,526,224 | 1,697,824 |
| 無形資產 | 19 | 20,197,041 | 22,162,313 |
| 採用權益法入賬的投資 | 21 | 396,887 | 533,497 |
| 按公允價值計量且變動計入其他綜合收益的金融資產 | 23 | 452,401 | 556,740 |
| 合同資產 | 24 | 3,784 | 73,320 |
| 貿易及其他應收款項 | 27 | 1,126,459 | 282,769 |
| 遞延所得稅資產 | 34 | 1,484,150 | 1,130,244 |
| 定期存款 | | 1,596,236 | 466,281 |
| | | 28,927,897 | 29,026,079 |
| 流動資產 | | | |
| 存貨 | 26 | 753,426 | 613,242 |
| 其他流動資產 | | 913,433 | 344,020 |
| 貿易及其他應收款項 | 27 | 23,325,800 | 22,680,328 |
| 按公允價值計量且變動計入損益的金融資產 | 25 | 2,347,620 | 580,033 |
| 或有代價應收款項 | 25 | 289,458 | 298,508 |
| 受限制銀行存款 | 28 | 1,048,222 | 560,016 |
| 定期存款 | | 2,382,960 | 1,815,080 |
| 現金及現金等價物 | 28 | 11,851,493 | 15,337,225 |
| | | 42,912,412 | 42,228,452 |
| 總資產 | | 71,840,309 | 71,254,531 |

綜合財務狀況表

於2025年12月31日

| | 附註 | 於12月31日 | |
|------------------|----|-------------------|----------------|
| | | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 權益 | | | |
| 本公司股東應佔權益 | | | |
| 股本及股份溢價 | 29 | 26,157,811 | 26,521,871 |
| 其他儲備 | 30 | 841,501 | 597,476 |
| 留存收益 | 31 | 8,958,978 | 9,497,683 |
| | | 35,958,290 | 36,617,030 |
| 非控制性權益 | | 2,392,247 | 2,461,692 |
| 總權益 | | 38,350,537 | 39,078,722 |
| 負債 | | | |
| 非流動負債 | | | |
| 銀行及其他借款 | 35 | 1,243,210 | 518,125 |
| 租賃負債 | 17 | 987,325 | 1,726,309 |
| 遞延所得稅負債 | 34 | 1,318,472 | 1,598,912 |
| | | 3,549,007 | 3,843,346 |
| 流動負債 | | | |
| 合同負債 | 6 | 8,877,892 | 8,245,315 |
| 貿易及其他應付款項 | 33 | 19,877,812 | 18,823,788 |
| 即期所得稅負債 | | 622,333 | 707,579 |
| 銀行及其他借款 | 35 | 383,569 | 352,131 |
| 租賃負債 | 17 | 179,159 | 203,650 |
| | | 29,940,765 | 28,332,463 |
| 總負債 | | 33,489,772 | 32,175,809 |
| 權益及負債總額 | | 71,840,309 | 71,254,531 |

第111頁至第213頁之綜合財務報表已獲董事會於2026年3月27日批准，並代表其簽署。

徐彬准
董事

肖華
董事

綜合權益變動表

截至2025年12月31日止年度

| 附註 | 本公司股東應佔 | | | | 非控制性權益 人民幣千元 | 總權益 人民幣千元 |
|-----------------------------------------|----------------------|-----------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| | 股本及 股份溢價 人民幣千元 | 其他儲備 人民幣千元 | 留存收益 人民幣千元 | 總計 人民幣千元 | | |
| 於2025年1月1日的結餘 | 26,521,871 | 597,476 | 9,497,683 | 36,617,030 | 2,461,692 | 39,078,722 |
| 綜合收益 | | | | | | |
| 年內利潤(虧損) | — | — | 601,497 | 601,497 | (2,598) | 598,899 |
| 其他綜合開支 | — | (74,670) | — | (74,670) | — | (74,670) |
| 截至2025年12月31日止年度的綜合 (開支)收益總額 | — | (74,670) | 601,497 | 526,827 | (2,598) | 524,229 |
| 購買股份/購回股份 | 29(a) | (378,128) | — | (378,128) | — | (378,128) |
| 代價發行 | 29(b) | 12,407 | — | 12,407 | — | 12,407 |
| 僱員股份計劃 | | | | | | |
| —僱員服務價值 | 10 | — | 183,123 | 183,123 | — | 183,123 |
| —行使購股權 | 29(c), 30 | 1,661 | (479) | 1,182 | — | 1,182 |
| 來自非控制性權益的注資 | | — | — | — | 12,807 | 12,807 |
| 與非控制性權益的交易 | | — | (15,206) | (15,206) | 4,201 | (11,005) |
| 收購附屬公司 | 38 | — | — | — | 48,468 | 48,468 |
| 轉入法定儲備金 | | — | 151,257 | (151,257) | — | — |
| 處置附屬公司 | 39 | — | — | — | (78,026) | (78,026) |
| 股息 | | — | — | (988,945) | (54,297) | (1,043,242) |
| | | (364,060) | 318,695 | (1,140,202) | (66,847) | (1,252,414) |
| 於2025年12月31日的結餘 | 26,157,811 | 841,501 | 8,958,978 | 35,958,290 | 2,392,247 | 38,350,537 |
| 於2024年1月1日的結餘 | 27,066,858 | 924,309 | 8,164,706 | 36,155,873 | 2,626,204 | 38,782,077 |
| 綜合收益 | | | | | | |
| 年內利潤 | — | — | 1,808,357 | 1,808,357 | 66,151 | 1,874,508 |
| 其他綜合收益 | — | 104,950 | — | 104,950 | — | 104,950 |
| 截至2024年12月31日止年度的綜合收益總額 | — | 104,950 | 1,808,357 | 1,913,307 | 66,151 | 1,979,458 |
| 購買股份/購回股份 | 29(a) | (545,443) | — | (545,443) | — | (545,443) |
| 代價發行 | 29(b) | 456 | — | 456 | — | 456 |
| 僱員股份計劃 | | | | | | |
| —僱員服務價值 | 10 | — | 123,265 | 123,265 | — | 123,265 |
| 來自非控制性權益的注資 | | — | — | — | 40,628 | 40,628 |
| 與非控制性權益的交易* | | — | (45,574) | (45,574) | (92,500) | (138,074) |
| 收購附屬公司 | 38 | — | — | — | 16,546 | 16,546 |
| 轉入法定儲備金 | | — | 69,290 | (69,290) | — | — |
| 處置附屬公司 | 39 | — | — | — | (27,620) | (27,620) |
| 處置按公允價值計量且變動 | | | | | | |
| 計入其他綜合收益的金融資產 | 30 | — | (578,764) | 578,764 | — | — |
| 股息 | | — | — | (984,854) | (167,717) | (1,152,571) |
| | | (544,987) | (431,783) | (475,380) | (230,663) | (1,682,813) |
| 於2024年12月31日的結餘 | 26,521,871 | 597,476 | 9,497,683 | 36,617,030 | 2,461,692 | 39,078,722 |

* 這主要包括向非控制性權益收購附屬公司福建東飛環境集團的額外7.5%股權，且此次收購是以或有代價應收款項支付。

綜合現金流量表

截至2025年12月31日止年度

| | | 截至12月31日止年度 | |
|--------------------------------|-----------|--------------------|--------------------|
| | 附註 | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 經營活動所得現金流量 | | | |
| 經營產生的現金 | 36(a) | 3,734,228 | 4,919,355 |
| 已付所得稅 | | (1,226,328) | (1,046,256) |
| 經營活動所得現金淨額 | | 2,507,900 | 3,873,099 |
| 投資活動所得現金流量 | | | |
| 收購附屬公司付款，扣除已收現金後的淨額 | 38 | 91,280 | 19,342 |
| 以前年度其他應付款業務合併結算 | | (22,878) | — |
| 以前年度業務合併的或然代價所得款項 | 4 | 9,050 | 465 |
| 處置附屬公司的現金(流出)/流入淨額 | 39 | (25,799) | 48,626 |
| 已收採用權益法入賬的投資的股息 | 21 | 17,398 | 8,375 |
| 已收按公允價值計量且變動計入其他綜合收益的金融資產之股息 | 7 | 34,839 | 76,017 |
| 於採用權益法入賬的投資付款 | 21 | (12,307) | (10,411) |
| 物業、廠房及設備之付款 | 16 | (516,186) | (610,291) |
| 無形資產之付款 | | (105,049) | (136,540) |
| 購買投資物業 | | (405,262) | — |
| 按公允價值計量且變動計入損益的金融資產之付款 | 4 | (7,418,083) | (3,052,900) |
| 定期存款之付款 | | (4,552,249) | (2,281,361) |
| 向關聯方提供之貸款 | 27 | (1,000,000) | — |
| 處置物業、廠房及設備以及投資物業之所得款項 | 36(c) | 80,805 | 244,100 |
| 處置無形資產之所得款項 | 19 | 1,236 | 5,226 |
| 處置採用權益法入賬的投資之所得款項 | | 2,481 | 39,932 |
| 處置按公允價值計量且變動計入損益的金融資產之所得款項 | 4 | 5,703,515 | 3,262,297 |
| 處置按公允價值計量且變動計入其他綜合收益的金融資產之所得款項 | | — | 3,856,644 |
| 定期存款到期之所得款項 | | 2,922,675 | — |
| 已收利息 | | 133,031 | 217,255 |
| 投資活動(所用)/所得現金淨額 | | (5,061,503) | 1,686,776 |
| 融資活動所得現金流量 | | | |
| 銀行及其他借款之所得款項 | 36(d) | 1,160,183 | 337,569 |
| 就股份獎勵計劃購買股份/購回股份 | 29(a) | (378,128) | (545,443) |
| 根據購股權計劃發行股份 | | 1,182 | — |
| 來自非控制性權益的注資 | | 5,607 | 40,628 |
| 與非控制性權益的交易 | | (11,005) | (12,211) |
| 租賃付款本金部分 | | (154,365) | (210,589) |
| 償還銀行及其他借款 | 36(d) | (430,165) | (1,088,843) |
| 已付租賃利息 | | (76,092) | (86,170) |
| 已付銀行及其他借款的利息 | 11, 36(d) | (50,166) | (75,111) |
| 派付予本公司股東的股息 | 15 | (988,945) | (984,854) |
| 派付予非控制性權益的股息 | | (61,241) | (197,432) |
| 融資活動所用現金淨額 | | (983,135) | (2,822,456) |
| 現金及現金等價物(減少)/增加淨額 | | (3,536,738) | 2,737,419 |
| 年初現金及現金等價物 | | 15,337,225 | 12,637,187 |
| 匯率變動對現金及現金等價物的影響 | | 51,006 | (37,381) |
| 年末現金及現金等價物 | | 11,851,493 | 15,337,225 |

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

1. 一般資料

碧桂園服務控股有限公司(「本公司」)於2018年1月24日根據開曼群島法例第22章公司法(1961年第3號法例，經綜合和修訂)在開曼群島註冊成立為獲豁免有限公司。

本公司的註冊地址為Cricket Square, Hutchins Drive, PO Box 2681, Grand Cayman, KY1-1111, Cayman Islands。

本公司為一間投資控股公司。本公司及其附屬公司(「本集團」)主要在中華人民共和國(「中國」)提供物業管理服務、社區增值服務、非業主增值服務、供熱服務、環境業務及商業運營服務。

本公司之股份(「股份」)在香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)上市。

除另有指明外，截至2025年12月31日止年度之該等綜合財務報表以人民幣呈示。人民幣亦為本公司的功能貨幣。該等綜合財務報表由本公司董事會於2026年3月27日批准刊發。

2. 應用新訂香港財務報告準則會計準則及修訂本

本年度強制生效的香港財務報告準則會計準則修訂本

本年度編製綜合財務報表時，本集團首次採納以下香港會計師公會(「香港會計師公會」)頒佈的香港財務報告準則會計準則修訂本，均於2025年1月1日開始的本集團年度期間強制生效：

香港會計準則第21號(修訂本) 缺乏可兌換性

於本年度應用香港財務報告準則會計準則之修訂本不會對本集團於本年度及過往年度之財務狀況及表現及／或對本綜合財務報表內所載的披露產生重大影響。

2. 應用新訂香港財務報告準則會計準則及修訂本^(續)

已頒佈但尚未生效的新訂香港財務報告準則會計準則及修訂本

本集團並無提早應用下列已頒佈但尚未生效的新訂香港財務報告準則會計準則及修訂本：

| | |
|------------------------------|---------------------------------------|
| 香港會計準則第21號(修訂本) | 缺乏可兌換性 ³ |
| 香港財務報告準則第9號及香港財務報告準則第7號(修訂本) | 金融工具的分類及計量修訂 ² |
| 香港財務報告準則第9號及香港財務報告準則第7號(修訂本) | 涉及依賴自然能源的電力的合約 ³ |
| 香港財務報告準則第10號及香港會計準則第28號(修訂本) | 投資者與其聯營公司或合營企業之間的資產出售或注資 ¹ |
| 香港財務報告準則(修訂本) | 香港財務報告準則會計準則的年度改進 – 第11卷 ² |
| 香港財務報告準則第18號 | 財務報表的呈列及披露 ³ |

¹ 於待定期限或之後開始的年度期間生效。

² 於2026年1月1日或之後開始的年度期間生效。

³ 於2027年1月1日或之後開始的年度期間生效。

除下述新訂香港財務報告準則會計準則及修訂本外，本公司董事預期，應用所有其他香港財務報告準則會計準則的修訂本於可預見將來不會對綜合財務報表造成重大影響。

香港財務報告準則第18號財務報表的呈列及披露

香港財務報告準則第18號「財務報表的呈列及披露」載列財務報表的呈列及披露規定，將取代香港會計準則第1號「財務報表的呈列」。本新訂香港財務報告準則會計準則在延續香港會計準則第1號中眾多規定的同時，引入於損益表中呈列指定類別及定義小計的新規定；就財務報表附註中管理層界定的表現指標提供披露及改進於財務報表中將予披露的合併及分類資料。此外，香港會計準則第1號的部分段落已移至香港會計準則第8號「會計政策、會計估計變更及差錯更正」及香港財務報告準則第7號「金融工具：披露」。香港會計準則第7號「現金流量表」及香港會計準則第33號「每股盈利」亦作出細微修訂。

香港財務報告準則第18號以及對其他準則的修訂本將於2027年1月1日或之後開始的年度期間生效，允許提前應用。香港財務報告準則第18號要求應用追溯調整法，並設有特定的過渡條文。就確認及計量而言，應用新準則預計不會對本集團的財務表現及狀況產生重大影響。然而，預計將影響綜合損益表的結構與呈列方式。

3. 綜合財務報表編製基準

綜合財務報表乃按照香港會計師公會頒佈的香港財務報告準則會計準則編製。就編製綜合財務報表而言，倘資料可以合理預期會影響主要使用者作出決策，則此等資料被認為重大。此外，綜合財務報表包括香港聯合交易所有限公司證券上市規則（「上市規則」）及香港公司條例規定的適用披露資料。

本公司董事於批准綜合財務報表時，合理預期本集團擁有足夠資源於可預見將來繼續營運。因此，彼等繼續採用持續經營會計基準編製綜合財務報表。

4. 財務風險及資本風險管理

4.1 財務風險管理目的及政策

本集團的業務使其面對不同財務風險：主要為信貸風險、流動性風險及市場風險(包括外匯風險及現金流量，以及公允價值利率風險)。本集團之整體風險管理計劃著重金融市場不可預見之情況，並力求盡量減低對本集團財務表現之潛在不利影響。

4.1.1 信貸風險

信貸風險乃指本集團的交易對手不履行履約義務，導致本集團蒙受財務損失的風險。本集團就貿易及其他應收款項、合同資產、受限制銀行存款、定期存款及銀行結餘面臨信貸風險。貿易及其他應收款項、合同資產、受限制銀行存款、定期存款及銀行結餘的賬面值為本集團面臨的金融資產的最高信貸風險。

本集團對金融資產及其他項目採用預期信貸虧損模型進行減值評估。有關本集團信貸風險管理、最高信貸風險及相關減值評估(如適用)的信息概述如下：

本集團根據預期信貸虧損模型進行的內部信貸風險分級評估包括以下類別：

| 內部信用評級 | 說明 | 除貿易應收款項及合同資產以外的金融資產 |
|--------|----------------------------------|---------------------|
| 低風險 | 對手方的違約風險低，且無任何逾期未付的款項 | 12個月預期信貸虧損 |
| 觀察名單 | 債務人經常在到期日後還款但通常全數清償 | 12個月預期信貸虧損 |
| 可疑 | 根據內部資料或外部資源認定信貸風險自初始確認以來大幅增加 | 存續期預期信貸虧損－非信貸減值 |
| 虧損 | 有證據顯示資產已發生信貸減值 | 存續期預期信貸虧損－信貸減值 |
| 撇銷 | 有證據顯示債務人出現重大財務困難，且本集團沒有收回款項的現實前景 | 款項被撇銷 |

4. 財務風險及資本風險管理(續)

4.1 財務風險管理目的及政策(續)

4.1.1 信貸風險(續)

按公允價值計量且變動計入損益(「按公允價值計量且變動計入損益」)的金融資產

本集團投資銀行及金融機構的理財產品、結構性產品及基金。本集團定期審議及監察此等金融資產的信貸風險。此等投資的條款詳情於附註25中披露。下列為此等金融資產的公允價值及本金的概要。

| | 2025年 | | 2024年 | |
|----------|------------------|-------------|---------------|-------------|
| | 公允價值 人民幣千元 | 本金 人民幣千元 | 公允價值 人民幣千元 | 本金 人民幣千元 |
| 理財產品 | 1,291,319 | 1,259,528 | 580,033 | 530,000 |
| 結構性產品 | 1,052,067 | 1,050,000 | — | — |
| 貨幣遠期合約 | 4,234 | 不適用 | — | — |
| | 2,347,620 | | 580,033 | |
| 或有代價應收款項 | 289,458 | 不適用 | 298,508 | 不適用 |

受限制銀行存款、定期存款及銀行結餘

本集團預期並無與受限制銀行存款、定期存款及銀行結餘相關的重大信貸風險，因為該等存款基本上存入國有銀行以及其他大中型銀行。管理層預期不會有該等對手方未履約所產生的任何重大虧損。

與客戶訂立合約所產生的貿易應收款項及合同資產

就貿易應收款項及合同資產而言，除信貸減值應收款項(包括面臨流動性壓力的開發商)外，本集團擁有大量客戶，並無集中的信貸風險。本集團訂有監控程序，以確保採取跟進措施收回逾期債務。

此外，本集團根據預期信貸虧損模型對信貸減值的貿易應收款項進行個別減值評估。除對信貸減值的貿易債務人進行個別減值評估外，剩餘應收貿易款項及合同資產乃根據共同信貸風險特徵，並參照未償還結餘的賬齡進行分類。

合同資產涉及未開票的在建工程，其風險特徵與同類合同的貿易應收款項基本相同。因此，本集團認為，貿易應收款項的預期損失率為合同資產損失率的合理近似值。

本集團應用簡化的方法就香港財務報告準則第9號規定的有關非信貸減值貿易應收款項及合同資產的預期信貸虧損計提撥備，該準則允許就貿易應收款項和合同資產採用存續期的預期虧損撥備。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 財務風險及資本風險管理(續)

4.1 財務風險管理目的及政策(續)

4.1.1 信貸風險(續)

與客戶訂立合約所產生的貿易應收款項及合同資產(續)

下表詳細列出本集團須接受預期信貸虧損評估的貿易應收款項及合同資產的信貸風險：

| 附註 | 12個月或存續期 預期信貸虧損 | 總賬面值 | |
|--------|--------------------|-------------------|----------------|
| | | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 貿易應收款項 | 27 (附註1) | 19,685,898 | 17,462,704 |
| | (附註2) | 3,052,195 | 3,681,428 |
| | | 22,738,093 | 21,144,132 |
| 合同資產 | 24 (附註3) | 3,784 | 73,320 |

附註：

- (1) 非信貸減值的貿易應收款項預期虧損率基於2025年12月31日之前5年期間(2024年：5年)的銷售付款情況以及該期間經歷的相應歷史信貸虧損計算。歷史損失率已調整，以反映有關影響客戶結清應收款項能力的宏觀經濟因素的當前和前瞻性資料。本集團已識別中國消費物價指數及失業率為最相關因素，並已基於該等因素的預期變動相應調整歷史損失率。

非信貸減值的貿易應收款項虧損準備撥備釐定如下：

| | 1年以內 | 1至2年 | 2至3年 | 3至4年 | 4至5年 | 超過5年 | 總計 |
|------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|---------|---------|------------|
| 貿易應收款項 於2025年12月31日 | | | | | | | |
| 預期損失率 | 1.3% | 6.3% | 19.6% | 39.1% | 54.0% | 100.0% | |
| 總賬面值(人民幣千元) | 11,776,141 | 3,880,130 | 1,878,651 | 1,386,396 | 484,961 | 279,619 | 19,685,898 |
| 虧損準備撥備(人民幣千元) | 158,127 | 243,784 | 368,962 | 541,885 | 261,804 | 279,619 | 1,854,181 |
| 貿易應收款項 於2024年12月31日 | | | | | | | |
| 預期損失率 | 0.9% | 4.4% | 17.7% | 37.0% | 51.9% | 100.0% | |
| 總賬面值(人民幣千元) | 11,334,376 | 3,526,093 | 1,721,666 | 559,443 | 219,322 | 101,804 | 17,462,704 |
| 虧損準備撥備(人民幣千元) | 100,713 | 153,459 | 304,728 | 206,853 | 113,721 | 101,804 | 981,278 |

4. 財務風險及資本風險管理(續)

4.1 財務風險管理目的及政策(續)

4.1.1 信貸風險(續)

與客戶訂立合約所產生的貿易應收款項及合同資產(續)

附註：(續)

- (2) 關於信貸減值貿易應收款項，於2025年12月31日，本集團管理層根據歷史信用虧損經驗、經營模式、合同對方現狀及未來不同情景下的情況進行現金流預測，並根據不同情景下的預期信用虧損率及相關概率權重計提相應準備。就信貸減值貿易應收款項而言，撥備金額為人民幣2,077,096,000元(2024年：人民幣2,473,482,000元)，其中人民幣1,572,946,000元(2024年：人民幣1,886,053,000元)針對來自關聯方的貿易應收款項總額，而人民幣504,150,000元(2024年：人民幣587,429,000元)則針對第三方客戶。
- (3) 於2025年12月31日，本集團的評估結果為合同資產的預期信貸虧損不大。因此，於2025年12月31日，並無就合同資產確認預期信貸虧損(2024年12月31日：無)。

貿易應收款項的虧損準備撥備與該撥備的期初虧損準備對賬如下：

| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
|-------------------------|----------------|----------------|
| 於1月1日 | 3,454,760 | 3,132,683 |
| 於損益確認的虧損準備撥備(扣除撥回)(附註9) | 1,191,397 | 525,783 |
| 處置附屬公司導致的減少 | (102,975) | — |
| 撇銷為不可收回的應收款項 | (611,905) | (203,706) |
| 於12月31日 | 3,931,277 | 3,454,760 |

於2025年12月31日，貿易應收款項的總賬面值為人民幣22,738,093,000元(2024年：人民幣21,144,132,000元)，因此虧損的最高風險為人民幣18,806,816,000元(2024年：人民幣17,689,372,000元)。

當有資料顯示債務人陷入嚴重財政困難，且沒有收回的實際前景時，本集團撇銷貿易應收款項或合同資產。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 財務風險及資本風險管理(續)

4.1 財務風險管理目的及政策(續)

4.1.1 信貸風險(續)

其他應收款項

對於其他應收款項及按金，管理層根據歷史結算記錄、過往經驗以及合理且支持前瞻性的定量及定性資料，定期對其他應收款項及存款的可收回性進行個別評估。

其他應收款項的信貸風險透過內部程序管理。於授出信貸前，對各交易對手的信用質量進行調查。本集團亦積極監察各債務人結欠的未償還金額，並及時識別任何信貸風險，以降低信貸相關損失風險。本集團於各報告期末審閱該等應收款項的可收回金額。其他應收款項的預期信貸虧損的定量披露詳情載於本附註下文。

其他應收款項(不包括預付款項)主要包括代表業主作出的付款、按金、向第三方提供的股權質押貸款、向關聯方提供的貸款、融資租賃應收款項及其他。

下表呈列其他應收款項(不包括預付款項)的信貸風險。不考慮擔保或任何其他信貸增強措施，其他應收款項(不包括預付款項)的最高信貸風險列示為總賬面值。

| | 於2025年12月31日 | | | 於2024年12月31日 | | |
|----------------------|------------------|-------|---------------------|---------------|-------|---------------------|
| | 總賬面值 人民幣千元 | 預期損失率 | 虧損準備 撥備 人民幣千元 | 總賬面值 人民幣千元 | 預期損失率 | 虧損準備 撥備 人民幣千元 |
| 第1階段(見附註44.9) | | | | | | |
| 按金 | 523,481 | 1.0% | 5,246 | 505,457 | 1.3% | 6,584 |
| 代表業主作出的付款 | 1,263,286 | 1.3% | 16,386 | 962,054 | 0.8% | 7,748 |
| 向第三方提供的股權質押貸款 | 83,733 | 4.4% | 3,668 | 85,849 | 3.8% | 3,297 |
| 向關聯方提供的貸款 | 1,000,000 | — | — | — | — | — |
| 融資租賃應收款項 | 153,338 | — | — | 339,686 | — | — |
| 其他 | 841,386 | 2.0% | 16,708 | 807,730 | 1.9% | 15,602 |
| | 3,865,224 | | 42,008 | 2,700,776 | | 33,231 |
| 第3階段(見附註44.9) | | | | | | |
| 向第三方提供的股權質押貸款 | 1,100,000 | 49.2% | 540,838 | 1,100,000 | 25.9% | 284,801 |
| 其他 | 149,448 | — | — | 180,457 | — | — |
| | 1,249,448 | | 540,838 | 1,280,457 | | 284,801 |
| | 5,114,672 | | 582,846 | 3,981,233 | | 318,032 |

4. 財務風險及資本風險管理(續)

4.1 財務風險管理目的及政策(續)

4.1.1 信貸風險(續)

其他應收款項(續)

其他應收款項(不包括預付款項)的虧損準備撥備與該撥備的期初虧損準備對賬如下：

| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
|-------------------|----------------|----------------|
| 於1月1日 | 318,032 | 220,135 |
| 於損益確認的虧損準備撥備(附註9) | 264,814 | 97,897 |
| 於12月31日 | 582,846 | 318,032 |

於2025年12月31日，其他應收款項(不包括預付款項)的總賬面值為人民幣5,114,672,000元(2024年：人民幣3,981,233,000元)，因此虧損的最高風險為人民幣4,531,826,000元(2024年：人民幣3,663,201,000元)。

應收關聯方貸款

管理層根據關聯方的過往信貸虧損經驗以及所抵押抵押品的公允價值，按個別評估基準估計應收關聯方貸款的預期虧損率。基於管理層的評估，鑒於抵押品最終處置的預計變現金額，違約虧損率極低，且本集團管理層認為應收關聯方貸款的預期信貸虧損並不重大，因此並無確認虧損撥備。更多詳情見附註27(d)。

財務擔保合同

於報告期末，管理層已對本集團附屬公司於其業務收購前簽訂的財務擔保合約進行減值評估，並認為本集團的簽訂財務擔保合約中有一項擔保違約。因此，本集團的該財務擔保合約的損失撥備按相等於存續期預期信貸虧損的金額計量。財務擔保合約的詳情載於本附註及附註43。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 財務風險及資本風險管理(續)

4.1 財務風險管理目的及政策(續)

4.1.2 流動性風險

在管理流動性風險的過程中，本集團對現金及現金等價物的水平進行監控，並將其維持在管理層認為足以為本集團業務營運提供資金的水平，並緩減現金流波動的影響。

下表基於至合同屆滿日期的餘下期間將本集團的金融負債分析為相關的屆滿組別。表格中披露的款項為合同未貼現現金流並計入利息(如適用)。

| | 加權平均 利率 % | 按需求提供 或少於1年 人民幣千元 | 1至2年 人民幣千元 | 2至5年 人民幣千元 | 超過5年 人民幣千元 | 未貼現 現金流總額 人民幣千元 | 賬面值 人民幣千元 |
|-------------------------------------------------|-----------------|-------------------------|----------------|------------------|------------------|-----------------------|-------------------|
| 於2025年12月31日 | | | | | | | |
| 貿易及其他應付款項 (不包括應付薪酬、業務 合併的或有代價及 其他應付稅項) | 不適用 | 15,798,490 | — | — | — | 15,798,490 | 15,798,490 |
| 租賃負債 | 4.3 | 228,788 | 222,788 | 410,794 | 604,779 | 1,467,149 | 1,166,484 |
| 銀行及其他借款 | 4.4 | 440,101 | 109,819 | 861,934 | 483,197 | 1,895,051 | 1,626,779 |
| 總計 | | 16,467,379 | 332,607 | 1,272,728 | 1,087,976 | 19,160,690 | 18,591,753 |

| | 加權平均 利率 % | 按需求提供 或少於1年 人民幣千元 | 1至2年 人民幣千元 | 2至5年 人民幣千元 | 超過5年 人民幣千元 | 未貼現 現金流總額 人民幣千元 | 賬面值 人民幣千元 |
|-------------------------------------------------|-----------------|-------------------------|----------------|----------------|------------------|-----------------------|-------------------|
| 於2024年12月31日 | | | | | | | |
| 貿易及其他應付款項 (不包括應付薪酬、業務 合併的或有代價及 其他應付稅項) | 不適用 | 14,655,457 | — | — | — | 14,655,457 | 14,655,457 |
| 租賃負債 | 4.5 | 323,345 | 283,105 | 688,698 | 1,315,751 | 2,610,899 | 1,929,959 |
| 銀行及其他借款 | 4.3 | 371,260 | 57,305 | 102,546 | 542,485 | 1,073,596 | 870,256 |
| 總計 | | 15,350,062 | 340,410 | 791,244 | 1,858,236 | 18,339,952 | 17,455,672 |

4. 財務風險及資本風險管理(續)

4.1 財務風險管理目的及政策(續)

4.1.2 流動性風險(續)

就財務擔保合約而言，倘擔保之對手方提出申索，本集團就截至2025年及2024年12月31日止年度可能被要求根據相關安排償還全數擔保金額之最高金額分別為人民幣1,128,000,000元及人民幣1,104,676,000元。根據本集團的預期信貸虧損評估，於2025年12月31日，本集團的財務擔保合約的虧損撥備乃按相等於存續期預期信貸虧損人民幣129,949,000元(2024年：人民幣46,635,000元)的金額計算。財務擔保合約之詳情載於本附註及附註43。

4.1.3 外匯風險

本集團的業務主要以人民幣進行。資產大部分以人民幣計值。大部分非人民幣資產為以港幣(「港幣」)及美元(「美元」)計值的銀行存款。本集團面對來自並非以人民幣計值的未來商業交易及已確認資產以及於海外營運實體的淨投資的外匯風險。

本集團於報告期末以外幣計值的貨幣性資產的合計賬面值如下：

| | 2025年 12月31日 人民幣千元 | 2024年 12月31日 人民幣千元 |
|------|--------------------------|--------------------------|
| 資產 | | |
| 港幣 | 2,108,763 | 172,271 |
| 美元 | 1,276,539 | 4,047,074 |
| 其他貨幣 | — | 126,018 |
| | 3,385,302 | 4,345,363 |

敏感度分析

下表闡述人民幣兌港幣及美元分別變動5%的敏感度分析。敏感度分析僅包括以外幣計值的貨幣項目，並於年末按匯率有5%變動對換算作出調整。倘人民幣兌港幣及美元升值/貶值5%，則對稅後年度損益的影響如下：

| | 損益變動(減少)/增加 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
|---------|-------------------------------|----------------|
| 人民幣兌港幣： | | |
| 升值5% | (79,079) | (6,460) |
| 貶值5% | 79,079 | 6,460 |
| 人民幣兌美元： | | |
| 升值5% | (47,870) | (151,765) |
| 貶值5% | 47,870 | 151,765 |

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 財務風險及資本風險管理(續)

4.1 財務風險管理目的及政策(續)

4.1.4 現金流量及公允價值利率風險

本集團面臨的利率變動風險主要來自借款(附註35)及租賃負債(附註17)。按浮動利率計息的借款令本集團承受現金流量利率風險，而按固定利率計息的借款及租賃負債令本集團承受公允價值利率風險。

本集團目前未使用任何利率掉期來對沖其利率風險。然而，本集團將在有需要時考慮對沖重大利率風險。

於報告期末本集團的借款(附註35)及租賃負債(附註17)因借款利率變動以及借款及租賃負債合同重新定價日期而面臨的風險如下：

| | 2025年 | | 2024年 | |
|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 人民幣千元 | 佔借款總額的百分比 | 人民幣千元 | 佔借款總額的百分比 |
| 可變利率借款 | 356,632 | 22% | 361,814 | 42% |
| 固定利率借款 | 1,270,147 | 78% | 508,442 | 58% |
| | 1,626,779 | 100% | 870,256 | 100% |
| 租賃負債 | 1,166,484 | | 1,929,959 | |

敏感度分析

以下的敏感度分析乃根據於報告期末的利率風險釐定。分析乃假定於報告期末未償還的金融工具在整個年度均為未償還而編製。

於2025年12月31日，本集團按浮動利率計息的借款金額約人民幣356,632,000元(2024年：人民幣361,814,000元)。於2025年12月31日，倘利率上升／下降50個基點，而所有其他可變因素保持不變，則本集團截至2025年12月31日止年度的稅後利潤將下降／上升約人民幣1,337,000元(2024年：人民幣1,357,000元)。

4. 財務風險及資本風險管理(續)

4.2 資本風險管理

本集團資本管理之目的為保障本集團持續經營的能力，以為股東提供回報和為其他利益相關者提供利益，同時維持最佳的資本結構以減低資本成本。本集團之整體策略自上一年度以來維持不變。

為保持或調整資本結構，本集團可能會調整支付予股東的股息金額、發行新股份或出售資產以減少債務。

本集團以資本負債比率作為監控資本的基準。資本負債比率按債務淨額除以資本總額計算。債務淨額按計息債務總額減去現金及現金等價物計算。資本總額按綜合財務狀況表所載之「權益」加上債務淨額計算。

於2025年及2024年12月31日，本集團保持淨現金狀況。

4.3 公允價值估計

就財務報告而言，本集團部分金融工具以公允價值計量。於估計公允價值時，本集團利用可用的市場可觀察數據。於使用重大不可觀察輸入值的公允價值計量(第3層)時，管理層評估其公允價值或聘請獨立合資格估值師進行評估。

(i) 本集團按持續性基準以公允價值計量的金融資產及金融負債的公允價值

本集團部分金融資產及金融負債於各報告期末以公允價值計量。下表根據在計量公允價值的估值技術中所運用到的輸入值的層級，分析按公允價值入賬或列示的金融工具。不同的層級定義如下：

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

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 財務風險及資本風險管理(續)

4.3 公允價值估計(續)

(i) 本集團按持續性基準以公允價值計量的金融資產及金融負債的公允價值(續)

公允價值層級

| | 第1層 人民幣千元 | 第2層 人民幣千元 | 第3層 人民幣千元 | 總計 人民幣千元 |
|-------------------------------------|---------------|--------------|------------------|------------------|
| 於2025年12月31日 | | | | |
| 金融資產 | | | | |
| 按公允價值計量且變動計入損益的 金融資產(包括或有代價應收款項) | — | — | 2,637,078 | 2,637,078 |
| 按公允價值計量且變動計入其他 綜合收益的金融資產 | 29,228 | — | 423,173 | 452,401 |
| 金融資產總額 | 29,228 | — | 3,060,251 | 3,089,479 |
| 金融負債 | | | | |
| 按公允價值計量且變動計入損益的 金融負債(附註33) | — | — | 94,216 | 94,216 |

| | 第1層 人民幣千元 | 第2層 人民幣千元 | 第3層 人民幣千元 | 總計 人民幣千元 |
|-------------------------------------|---------------|--------------|------------------|------------------|
| 於2024年12月31日 | | | | |
| 金融資產 | | | | |
| 按公允價值計量且變動計入損益的 金融資產(包括或有代價應收款項) | — | — | 878,541 | 878,541 |
| 按公允價值計量且變動計入其他 綜合收益的金融資產 | 14,053 | — | 542,687 | 556,740 |
| 金融資產總額 | 14,053 | — | 1,421,228 | 1,435,281 |
| 金融負債 | | | | |
| 按公允價值計量且變動計入損益的 金融負債(附註33) | — | — | 118,235 | 118,235 |

4. 財務風險及資本風險管理(續)

4.3 公允價值估計(續)

(i) 本集團按持續性基準以公允價值計量的金融資產及金融負債的公允價值(續)

估值輸入值及與公允價值的關係

下表概述有關按公允價值計量且變動計入其他綜合收益的金融資產及按公允價值計量且變動計入損益的金融資產的公允價值計量中所使用的估值技術及輸入值(包括第3層所使用的重大不可觀察輸入值)的量化資料：

| 金融資產 | 公允價值 | | 估值技術及 關鍵輸入值 | 不可觀察輸入值與 公允價值的關係 |
|----------|---------------------------|---------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------|
| | 於2025年 12月31日 人民幣千元 | 於2024年 12月31日 人民幣千元 | | |
| 上市權益證券 | 29,228 | 14,053 | 活躍市場的報價 | 不適用 |
| 非上市權益證券 | 423,173 | 542,687 | 市盈率 市銷率 | 市盈率越高，公允價值 越高 市銷率越高，公允價值 越高 |
| 理財產品 | 1,291,319 | 580,033 | 基於參考有關投資的預期收益的 金融機構報價 | 預期收益越高，公允價值 越高 |
| 結構產品 | 1,052,067 | — | 基於與交易對手訂立之相關合約規定 的預期收益的金融機構報價 | 預期收益越高，公允價值 越高 |
| 貨幣遠期合約 | 4,234 | — | 基於與交易對手訂立之相關合約規定 的匯率的金融機構報價 | 匯率波動幅度越大，公允 價值就越高 |
| 或有代價應收款項 | 289,458 | 298,508 | 或有代價的公允價值乃參考股權轉讓 協議中規定的代價及附屬公司的預 期財務表現釐定 | 附屬公司的財務表現越 好，公允價值越低 |
| 或有代價應付款項 | (94,216) | (118,235) | | 附屬公司的財務表現越 好，公允價值越高 |

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 財務風險及資本風險管理(續)

4.3 公允價值估計(續)

(i) 本集團按持續性基準以公允價值計量的金融資產及金融負債的公允價值(續)

估值輸入值及與公允價值的關係(續)

其後按第3層公允價值計量的金融資產／負債分別為往年多項業務合併相關的或有代價應收款項／應付款項。截至2025年12月31日止年度，與或有代價應收款項／應付款項有關的收益淨額人民幣7,535,000元(2024年：收益淨額人民幣531,876,000元)已於損益確認。

(ii) 第3層公允價值計量對賬

下表顯示截至2025年12月31日止年度第3層工具的變動：

| | 按公允價值 計量且變動 計入損益的 金融資產 (包括或有代價 應收款項) (附註25) 人民幣千元 | 按公允價值 計量且變動 計入其他綜合 收益的金融資產 (附註23) 人民幣千元 | 總計 人民幣千元 |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------|
| 於2024年1月1日的結餘 | 807,724 | 4,302,405 | 5,110,129 |
| 添置 | 3,052,900 | — | 3,052,900 |
| 出售 | (3,262,297) | (3,856,644) | (7,118,941) |
| 公允價值變動 | 280,214 | 96,926 | 377,140 |
| 於2024年12月31日和2025年1月1日的結餘 | 878,541 | 542,687 | 1,421,228 |
| 添置 | 7,418,083 | — | 7,418,083 |
| 出售 | (5,712,565) | — | (5,712,565) |
| 公允價值變動 | 53,019 | (119,514) | (66,495) |
| 於2025年12月31日的結餘 | 2,637,078 | 423,173 | 3,060,251 |

年內，公允價值層級之間並無轉撥。

(iii) 並無根據經常性基準按公允價值計量(惟須披露公允價值)的本集團金融資產及金融負債的公允價值

本集團認為於綜合財務報表中確認的金融資產及金融負債的賬面值與其公允價值相若。

5. 估計不確定性的關鍵來源

於應用本集團的會計政策時，本公司管理層須作出有關未能從其他來源輕易獲得的資產及負債賬面值的判斷、估計及假設。估計及相關假設乃基於過往經驗及被認為相關的其他因素作出。實際結果可能與該等估計有所差異。

估計及相關假設乃按持續基準予以檢討。倘會計估計的修訂僅影響估計獲修訂的期間，則會計估計的修訂於該期間予以確認，倘修訂影響現時及未來期間，則會計估計的修訂於修訂期間及未來期間予以確認。

估計不確定性的關鍵來源

以下為有關未來的關鍵估計，及於報告期末估計不確定性的其他關鍵來源。兩者均極有可能導致下一個財政年度的資產及負債賬面值出現重大調整。

(a) 貿易應收款項的預期信貸虧損

本集團基於有關違約風險及預期損失率的假設作出貿易應收款項準備。基於本集團過往的歷史、現有的市況及於各報告期末的前瞻性估計，本集團於作出該等假設及選擇減值計算的輸入值時會運用判斷。具體而言，

- 就信貸減值的貿易應收款項而言，本集團根據歷史信貸虧損經驗、經營模式、合同對方現狀及未來不同情景下的情況估計預期現金流量分佈，並根據不同情景下的預期信貸虧損率及相關概率權重計提相應虧損準備。預期信貸虧損乃根據個體情況確認且虧損撥備乃根據個體情況作出。
- 就非信貸減值的貿易應收款項而言，本集團根據共有信貸風險特徵及賬齡期間對債務人分組以及根據有關違約風險及預期信貸虧損率的假設，共同評估該等貿易應收款項的預期信貸虧損。根據本集團過往歷史、貿易應收款項的賬齡情況、現有市況及各報告期末的前瞻性估計，本集團採用判斷作出該等假設及選擇預期信貸虧損減值計算之輸入值。

於2025年12月31日，經計提累計減值虧損人民幣3,931,277,000元(2024年：人民幣3,454,760,000元)後，貿易應收款項的總賬面值為人民幣18,806,816,000元(2024年：人民幣17,689,372,000元)。

(b) 商譽減值評估

就商譽減值評估而言，管理層透過釐定的現金產生單位的可收回金額(以公允價值減去處置費用(「公允價值減去處置費用」)及使用價值的較高者)來評估商譽減值。商譽減值評估的計算透過基於管理層所批准涵蓋五年期間之財務預算使用現金流量預測。進行商譽減值評估時須作出重大判斷及估計。有關重大判斷及估計包括採納適當的估值模型及方法，以及在估值中採用關鍵假設，而有關假設主要包括收入增長率、毛利率、EBITDA利潤率、終端增長率及貼現率。在公允價值計算中採用的關鍵假設主要包括市盈率及缺乏市場流通性折讓。詳情見附註19。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

6. 收入及分部資料

管理層根據由主要經營決策者(「**主要經營決策者**」)審閱的報告釐定經營分部。主要經營決策者認為為本公司的執行董事，負責分配資源及評估經營分部的表現。

本集團主要在中國從事提供物業管理服務、社區增值服務、非業主增值服務以及根據國有企業分拆改制方案提供水電暖供應及物業管理服務(下文稱為「**三供一業**」)、環境業務及商業運營服務。

由於2025會計年度業務單位重組及內部報告制度變更，本集團識別出下列四項營運分部，供主要經營決策者據此制定戰略決策。分部報告的變更已追溯反映，詳見附註6。

- 「**三供一業**」業務以外的物業管理及相關服務，包括物業管理服務、社區增值服務及非業主增值服務等(「**物業管理服務業務**」)；
- 「**三供一業**」業務；
- 環境業務(前稱城市服務業務的主要業務)，包括環衛、清潔、污水及廢物處理業務(「**環境業務**」)；及
- 商業運營服務業務。

主要經營決策者按經營利潤的計量評估經營分部的表現，當中撇除按公允價值計量且變動計入損益的金融資產的已變現及未變現收益，而計入採用權益法入賬的應佔投資業績。

分部資產主要包括物業、廠房及設備、其他使用權資產、投資物業、無形資產、採用權益法入賬的投資、合同資產、存貨、應收款項及經營現金。分部資產不包括遞延所得稅資產、按公允價值計量且變動計入其他綜合收益的金融資產及按公允價值計量且變動計入損益的金融資產(不包括或有代價應收款項)。分部負債主要包括經營負債，不包括即期及遞延所得稅負債，以及銀行及其他借款。

資本開支包括物業、廠房及設備、其他使用權資產、投資物業及無形資產(不包括業務合併產生的該等項目)的增加。

6. 收入及分部資料(續)

收入主要包括來自提供物業管理服務、社區增值服務、非業主增值服務、供熱服務、環境業務及商業運營服務的所得款項。截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團按類別劃分的收入分析如下：

| | 截至12月31日止年度 | |
|---------------------------|-------------------|-------------------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 (經重列) |
| 來自「三供一業」業務以外的物業管理及相關服務之收入 | | |
| — 物業管理服務 | 27,929,626 | 26,021,931 |
| — 社區增值服務 | 4,416,495 | 4,208,053 |
| — 非業主增值服務 | 630,253 | 705,223 |
| — 其他服務 | 135,407 | 232,918 |
| | 33,111,781 | 31,168,125 |
| 來自「三供一業」業務之收入 | | |
| — 物業管理及其他相關服務 | 9,578,728 | 6,539,290 |
| — 供熱服務 | 1,687,537 | 1,616,953 |
| | 11,266,265 | 8,156,243 |
| 來自環境業務之收入 | 3,355,305 | 4,041,529 |
| 來自商業運營服務業務之收入 | 620,397 | 626,992 |
| | 48,353,748 | 43,992,889 |

本集團有大量客戶，截至2025年及2024年12月31日止年度並無任何客戶貢獻本集團收入的10%或以上。

分部間銷售按各分部管理層協定的條款進行。

本集團近乎100%的收入來自中國內地市場，且本集團近乎100%的非流動資產位於中國內地。因此並無呈列地理資料。

截至2025年12月31日止年度，本集團前五大客戶佔總收入約8.8%(2024年：8.2%)，而本集團最大客戶佔總收入約5.1%(2024年：6.6%)。

於2025年12月31日，上述本集團前五大客戶佔貿易應收款項總額約10.3%(2024年：17.2%)，而上述本集團最大客戶佔貿易應收款項總額約1.0%(2024年：2.6%)。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

6. 收入及分部資料(續)

(a) 合同負債

本集團已確認以下與收入相關的合同負債：

| | 於12月31日 | |
|---------------|------------------|-------------------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 (經重列) |
| 合同負債 | | |
| 物業管理服務 | 6,655,706 | 6,700,127 |
| 社區增值服務 | 492,567 | 435,230 |
| 非業主增值服務 | 39,378 | 110,108 |
| 「三供一業」 | | |
| — 物業管理及其他相關服務 | 897,313 | 226,141 |
| — 供熱服務 | 640,615 | 636,948 |
| 環境業務 | 7,062 | 5,292 |
| 商業運營服務 | 145,251 | 131,469 |
| | 8,877,892 | 8,245,315 |

於2024年1月1日，合同負債金額為人民幣7,591,490,000元。

(i) 合同負債的重大變動

本集團的合同負債主要由尚未提供相關服務時客戶支付的預付款所引致。由於年內本集團業務的增長，有關負債有所增加。

(ii) 有關合同負債確認的收入

下表列示於本年度確認的收入與結轉的合同負債的相關程度。

| | 截至12月31日止年度 | |
|------------------|------------------|-------------------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 (經重列) |
| 計入年初合同負債餘額的已確認收入 | | |
| 物業管理服務 | 6,428,246 | 5,806,783 |
| 社區增值服務 | 435,230 | 440,569 |
| 非業主增值服務 | 110,108 | 65,084 |
| 「三供一業」 | | |
| — 物業管理及其他相關服務 | 201,277 | 145,272 |
| — 供熱服務 | 636,948 | 647,074 |
| 環境業務 | 5,292 | 7,398 |
| 商業運營服務 | 131,469 | 129,484 |
| | 7,948,570 | 7,241,664 |

6. 收入及分部資料(續)

(a) 合同負債(續)

(iii) 未履行的履約義務

就物業管理服務、非業主增值服務、供熱服務、環境業務及商業運營服務而言，本集團每月確認的收入等於有權開立發票的金額，其與本集團迄今為止的履約對於客戶的價值直接對應。本集團已選擇實際權宜方法，以致毋須披露該等合同類型的剩餘履約義務。非業主增值服務合同的期限一般設定為客戶一方通知本集團不再需要服務時屆滿。

社區增值服務乃於短期內提供，且於各期間末尚未履行的履約義務並不重大。

(iv) 就取得合同的增量成本確認的資產

於截至2025年12月31日止年度內，並無取得合同的增量成本(2024年：無)。

(b) 分部資料

截至2025年12月31日止年度向主要經營決策者提供的分部資料如下：

| | 截至2025年12月31日止年度 | | | | |
|-----------|-------------------------------------------|-----------------|---------------|-----------------------|-------------|
| | 「三供一業」 以外的 物業管理及 相關服務業務 人民幣千元 | 「三供一業」 人民幣千元 | 環境業務 人民幣千元 | 商業運營 服務業務 人民幣千元 | 總計 人民幣千元 |
| 來自客戶合同的收入 | 33,112,584 | 11,269,903 | 3,361,642 | 463,976 | 48,208,105 |
| 在一段時間內確認 | 31,200,331 | 10,497,017 | 3,152,809 | 459,983 | 45,310,140 |
| 在某一時間點確認 | 1,912,253 | 772,886 | 208,833 | 3,993 | 2,897,965 |
| 來自其他來源的收入 | — | — | — | 156,733 | 156,733 |
| 租金收入 | — | — | — | 156,733 | 156,733 |
| 分部收入總額 | 33,112,584 | 11,269,903 | 3,361,642 | 620,709 | 48,364,838 |
| 減：分部間收入 | (803) | (3,638) | (6,337) | (312) | (11,090) |
| 來自外部客戶的收入 | 33,111,781 | 11,266,265 | 3,355,305 | 620,397 | 48,353,748 |
| 分部業績 | 956,798 | 130,219 | (172,305) | 11,854 | 926,566 |

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

6. 收入及分部資料(續)

(b) 分部資料(續)

截至2025年12月31日止年度向主要經營決策者提供的分部資料如下：(續)

| | 截至2025年12月31日止年度 | | | | |
|-----------------|-------------------------------------------|-----------------|---------------|-----------------------|-------------|
| | 「三供一業」 以外的 物業管理及 相關服務業務 人民幣千元 | 「三供一業」 人民幣千元 | 環境業務 人民幣千元 | 商業運營 服務業務 人民幣千元 | 總計 人民幣千元 |
| 採用權益法入賬的應佔投資業績 | (49,753) | (10,665) | 10,730 | — | (49,688) |
| 折舊及攤銷費用 | 1,275,454 | 201,680 | 408,139 | 113,286 | 1,998,559 |
| 金融資產及合同資產減值損失淨額 | 1,312,763 | (4,281) | 190,147 | 40,896 | 1,539,525 |
| 商譽及其他無形資產減值 | — | — | 968,891 | — | 968,891 |
| 資本開支 | 1,091,538 | 258,285 | 225,676 | 31,807 | 1,607,306 |

| | 於2025年12月31日 | | | | |
|------------|-------------------------------------------|-----------------|---------------|-----------------------|-------------|
| | 「三供一業」 以外的 物業管理及 相關服務業務 人民幣千元 | 「三供一業」 人民幣千元 | 環境業務 人民幣千元 | 商業運營 服務業務 人民幣千元 | 總計 人民幣千元 |
| 分部資產 | 54,641,653 | 5,269,948 | 6,353,569 | 1,290,968 | 67,556,138 |
| 採用權益法入賬的投資 | 338,828 | 20,916 | 37,143 | — | 396,887 |
| 分部負債 | 21,470,516 | 4,757,772 | 2,345,410 | 1,348,490 | 29,922,188 |

6. 收入及分部資料(續)

(b) 分部資料(續)

截至2024年12月31日止年度向主要經營決策者提供的分部資料如下：

| | 截至2024年12月31日止年度(經重列) | | | | |
|---------------|-------------------------------------------|------------------|------------------|-----------------------|-------------------|
| | 「三供一業」 以外的 物業管理 及相關服務業務 人民幣千元 | 「三供一業」 人民幣千元 | 環境業務 人民幣千元 | 商業運營 服務業務 人民幣千元 | 總計 人民幣千元 |
| 來自客戶合同的收入 | 31,169,939 | 8,156,680 | 4,047,078 | 491,482 | 43,865,179 |
| 在一段時間內確認 | 29,953,170 | 7,156,915 | 3,933,814 | 483,342 | 41,527,241 |
| 在某一時間點確認 | 1,216,769 | 999,765 | 113,264 | 8,140 | 2,337,938 |
| 來自其他來源的收入 | — | — | — | 182,675 | 182,675 |
| 租金收入 | — | — | — | 182,675 | 182,675 |
| 分部收入總額 | 31,169,939 | 8,156,680 | 4,047,078 | 674,157 | 44,047,854 |
| 減：分部間收入 | (1,814) | (437) | (5,549) | (47,165) | (54,965) |
| 來自外部客戶的收入 | 31,168,125 | 8,156,243 | 4,041,529 | 626,992 | 43,992,889 |
| 分部業績 | 2,327,834 | 83,992 | 192,018 | 73,001 | 2,676,845 |

| | 截至2024年12月31日止年度(經重列) | | | | |
|-----------------|-------------------------------------------|-----------------|---------------|-----------------------|-------------|
| | 「三供一業」 以外的 物業管理 及相關服務業務 人民幣千元 | 「三供一業」 人民幣千元 | 環境業務 人民幣千元 | 商業運營 服務業務 人民幣千元 | 總計 人民幣千元 |
| 採用權益法入賬的應佔投資業績 | (12,616) | (4,127) | 5,174 | 9 | (11,560) |
| 折舊及攤銷費用 | 1,363,763 | 149,838 | 360,895 | 114,013 | 1,988,509 |
| 金融資產及合同資產減值損失淨額 | 617,042 | 9,322 | 34,805 | 2,548 | 663,717 |
| 商譽及其他無形資產減值 | — | — | 990,000 | — | 990,000 |
| 資本開支 | 1,331,305 | 236,244 | 147,412 | 418,113 | 2,133,074 |

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

6. 收入及分部資料(續)

(b) 分部資料(續)

截至2024年12月31日止年度向主要經營決策者提供的分部資料如下：(續)

| | 於2024年12月31日(經重列) | | | | |
|------------|-----------------------------------------|-----------------|---------------|-----------------------|-------------|
| | 「三供一業」 以外的 物業管理及 相關業務 人民幣千元 | 「三供一業」 人民幣千元 | 環境業務 人民幣千元 | 商業運營 服務業務 人民幣千元 | 總計 人民幣千元 |
| 分部資產 | 55,827,060 | 4,066,678 | 6,517,097 | 2,576,679 | 68,987,514 |
| 採用權益法入賬的投資 | 400,857 | 105,492 | 26,898 | 250 | 533,497 |
| 分部負債 | 20,558,325 | 3,674,309 | 2,394,830 | 2,371,598 | 28,999,062 |

分部業績與所得稅前利潤的對賬如下：

| | 截至12月31日止年度 | |
|---------------------------------------------|------------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 分部業績 | 926,566 | 2,676,845 |
| 按公允價值計量且變動計入損益的金融資產的 已變現及未變現收益/(損失)(附註8) | 53,019 | (18,294) |
| 財務收入—淨額(附註11) | 139,044 | 48,155 |
| 所得稅前利潤 | 1,118,629 | 2,706,706 |

分部資產與總資產的對賬如下：

| | 於12月31日 | |
|--------------------------------------|-------------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 分部資產 | 67,556,138 | 68,987,514 |
| 遞延所得稅資產 | 1,484,150 | 1,130,244 |
| 按公允價值計量且變動計入其他綜合收益的金融資產(附註23) | 452,401 | 556,740 |
| 按公允價值計量且變動計入損益的金融資產 (不包括或有代價應收款項) | 2,347,620 | 580,033 |
| 總資產 | 71,840,309 | 71,254,531 |

6. 收入及分部資料(續)

(b) 分部資料(續)

分部負債與總負債的對賬如下：

| | 於12月31日 | |
|---------|-------------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 分部負債 | 29,922,188 | 28,999,062 |
| 遞延所得稅負債 | 1,318,472 | 1,598,912 |
| 即期所得稅負債 | 622,333 | 707,579 |
| 銀行及其他借款 | 1,626,779 | 870,256 |
| 總負債 | 33,489,772 | 32,175,809 |

(c) 收入確認的會計政策

本集團提供物業管理服務、社區增值服務、非業主增值服務、供熱服務、環境業務及商業運營服務。提供服務所得收入於提供服務的會計期間內確認。於合同開始時，本集團評估合同是否符合香港財務報告準則第15號第9段規定，尤其是本集團因向客戶轉讓商品或服務而有權取得的代價是否很可能收回。於評估是否可收回代價款項時，本集團考量到於代價逾期時客戶支付代價款項的能力及意願。倘合同於開始時不符合上述標準，或隨後客戶支付代價的能力嚴重惡化，及本集團斷定本集團將可能無法收回其因向客戶轉讓餘下商品或服務而有權收取的代價時，本集團只有在不再負有向客戶轉讓商品或服務的剩餘義務，且實體已收取客戶承諾的全部或大部分代價，且已向客戶收取的代價無需退回時，或合同已終止且已向客戶收取的代價無需退還時，本集團方會確認已收取的代價為收入。對於符合上述標準且已確認收入但相應代價於當時尚未完全支付的合同，於減值評估時將考慮收款的信貸風險(附註4.1.1)。

就物業管理服務、供熱服務、環境業務及商業運營服務而言，本集團每月就提供的服務開出固定金額賬單，並將本集團有權開立發票且與已完成的履約價值直接匹配的金額確認為收入。

就按包幹制管理的物業所得物業管理服務收入而言，若本集團作為委託人且主要負責向業主提供物業管理服務，本集團將已收或應收業主的費用確認為收入並將所有相關物業管理的成本確認為銷售成本。就按佣金基準管理的物業所得物業管理服務收入而言，本集團將佣金費按物業單位的已收或應收物業管理費總額之一定比例計算確認為收入，以安排及監控其他供應商向業主提供的服務。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

6. 收入及分部資料(續)

(c) 收入確認的會計政策(續)

非業主增值服務主要包括向物業開發商或其他物業管理公司提供的諮詢服務，以及於交付前階段向物業開發商提供的清潔、綠化、維修、保養服務、商品銷售、車位及房屋尾盤代理租賃服務，以及車位及房屋尾盤代理銷售。本集團與客戶預先協定每項服務的價格，並向客戶發出的月賬單，而該月賬單因該月已完成服務的實際水平而異。

社區增值服務主要包括家居生活服務、家裝中介服務、房地產經紀服務、社區傳媒服務、本地生活服務、園區空間服務、保險經紀服務及商品銷售。商品銷售的收入在商品的控制權轉移至客戶的時間點確認，一般在客戶接受商品時確認。經紀服務的收入在提供服務並被客戶接納時確認。其他服務的收入於提供相關社區增值服務時確認。

交易付款應於向客戶提供社區增值服務時立即支付。

環境業務主要包括道路清潔服務、垃圾收集服務、垃圾處理服務及商品銷售。本集團亦根據服務特許權安排提供建築服務。當本集團的履約創造或增強客戶因資產被創造或增強而控制的資產或在建工程時，建築服務的收入隨時間推移而確認。

商業運營服務主要包括租戶管理、收租服務及其他增值服務。本集團為購物中心、社區中心、商業街區、專業市場等項目提供商業策劃諮詢、招商、營運及企劃服務等全鏈條服務，主要包括(i)向租賃開發商或業主自持的物業進行商業經營管理；(ii)於物業開發商投資階段提供物業市場研究及定位服務；(iii)於物業開業前的準備階段向物業開發商或業主提供市場研究及定位、商業策劃諮詢、租戶招攬及籌備開業服務；及(iv)於物業運營階段向業主或租戶提供租戶招攬、運營及管理服務。

倘合同的任何訂約方已履約，則本集團於財務狀況表中將合同呈報為合同資產或合同負債(取決於本集團履約與客戶付款之間的關係)。

合同資產為本集團收取代價的權利，作為對本集團向客戶轉讓服務的交換。獲得合同所產生的增量成本(倘可收回)資本化並呈列為資產，隨後於確認相關收入時攤銷。

倘客戶支付代價或本集團有權獲取無條件的代價款項，則於本集團向客戶轉讓服務之前，本集團會於收取付款時或記錄應收款項時(以較早者為準)將合同呈列為合同負債。合同負債為本集團向客戶轉讓其已向客戶收取代價(或應付代價的金額)的服務的義務。應收款項於本集團對代價擁有無條件權利時列賬。倘於代價付款到期前僅需時間的推移，則收取代價的權利乃屬無條件。

7. 其他收入

| | 截至12月31日止年度 | |
|--------------------------------|----------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 政府補助收入 | 108,182 | 136,369 |
| 來自按公允價值計量且變動計入其他綜合收益的金融資產的股息收入 | 34,839 | 76,017 |
| 滯納金收入 | 33,479 | 42,027 |
| | 176,500 | 254,413 |

8. 其他(損失)/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 |
| 出售附屬公司之損失(附註39) | (91,569) | (38,589) |
| 轉租合同變更之(損失)/收益(a) | (10,950) | 78,652 |
| 提前終止租賃合同之收益/(損失)(b) | 27,375 | (4,861) |
| 外匯(損失)/收益淨額 | (49,526) | 51,251 |
| 按公允價值計量且變動計入損益的金融資產的已變現及未變現收益/(損失) | 53,019 | (18,294) |
| 出售採用權益法入賬的投資之(損失)/收益 | (338) | 4,009 |
| 出售物業、廠房及設備以及投資物業之損失 | (32,167) | (25,689) |
| 或有代價的公允價值變動收益 | 7,535 | 531,876 |
| 其他 | (93,111) | (93,633) |
| | (189,732) | 484,722 |

(a) 於2025年，本集團與第三方簽立若干物業轉租合同，就因確認融資租賃應收款項與終止確認投資物業之間的差異確認損失淨額人民幣10,950,000元(2024年：收益人民幣78,652,000元)。

(b) 於2025年，本集團已提前終止若干物業租賃合同。該終止導致終止確認其他使用權資產人民幣17,461,000元(2024年：人民幣25,490,000元)(附註17)、投資物業人民幣578,401,000元(2024年：人民幣68,846,000元)、融資租賃應收款項人民幣180,599,000元(2024年：人民幣31,890,000元)及租賃負債人民幣803,836,000元(2024年：人民幣121,366,000元)(附註36(d))，因此於其他收益確認之提前終止租賃合同收益為人民幣27,375,000元(2024年：其他損失人民幣4,861,000元)。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

9. 金融資產及合同資產減值損失淨額

| | 截至12月31日止年度 | |
|----------------|------------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 已確認的減值損失： | | |
| — 貿易應收款項 | 1,191,397 | 525,783 |
| — 其他應收款項 | 264,814 | 97,897 |
| — 財務擔保合約(附註43) | 83,314 | 40,037 |
| | 1,539,525 | 663,717 |

減值評估的詳情載於附註4.1.1。

10. 僱員福利費用

| | 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 | 15,723,622 | 14,143,110 |
| 住房公積金、醫療保險及其他社會保障成本 | 881,608 | 844,938 |
| 退休金成本—固定供款的退休金計劃(a) | 675,403 | 656,043 |
| 授予董事及僱員的購股權 | 183,123 | 123,265 |
| 其他福利 | 698,601 | 620,486 |
| | 18,162,357 | 16,387,842 |

(a) 退休金成本—固定供款的退休金計劃

固定供款的退休金計劃為本集團據以向一獨立基金作出固定供款的退休金計劃。倘該基金並無足夠資產向所有僱員就其在當期及以往期間的僱員服務支付福利，本集團亦無法律或推定責任支付其他供款。

本集團按月向有關政府機關組織的多項固定供款的退休金計劃作出定額供款。本集團在作出供款後再無任何進一步的付款責任。於到期支付時，供款確認為僱員福利開支。該等計劃的資產由政府機關持有並管理，並與本集團的資產分開。

10. 僱員福利費用(續)

(b) 五名最高薪酬人士

截至2025年12月31日止年度，本集團薪酬最高的五名人士包括2名董事(2024年：2名董事)，其薪酬反映於附註42所列示的分析中。應付餘下3名人士(2024年：3名人士)的薪酬如下所示：

| | 截至12月31日止年度 | |
|------------------------------------|----------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 基本薪金、房屋津貼、購股權、其他津貼及實物福利 退休金計劃供款 | 25,126 226 | 19,258 155 |
| | 25,352 | 19,413 |

薪酬處於以下區間內：

| 薪酬區間(港元) | 截至12月31日止年度 | |
|-----------------------|-------------|-------|
| | 2025年 | 2024年 |
| 4,500,001–5,000,000 | — | 2 |
| 6,000,001–6,500,000 | 2 | — |
| 11,500,001–12,000,000 | — | 1 |
| 14,500,001–15,000,000 | 1 | — |
| | 3 | 3 |

截至2025年12月31日止年度，並無向五名最高薪酬人士已付或應付款項作為加入本集團的激勵或作為離職補償(2024年：無)。

11. 財務收入－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 |
| 財務收入： | | |
| 銀行存款的利息收入 | 246,294 | 217,255 |
| 應收關聯方貸款的利息收入 | 19,167 | — |
| | 265,461 | 217,255 |
| 財務成本： | | |
| 租賃負債的利息 | (86,649) | (93,989) |
| 銀行及其他借款的利息 | (50,166) | (75,111) |
| 借款總成本 | (136,815) | (169,100) |
| 減：已資本化計入合資格資產成本的金額 | 10,398 | — |
| | (126,417) | (169,100) |
| 財務收入－淨額 | 139,044 | 48,155 |

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

12. 所得稅費用

| | 截至12月31日止年度 | |
|--------------------|------------------|------------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 即期所得稅 | | |
| — 即期所得稅撥備 | 1,162,381 | 1,280,405 |
| — 以前年度超額撥備 | (25,534) | (36,228) |
| | 1,136,847 | 1,244,177 |
| 遞延所得稅(附註34) | | |
| — 企業所得稅 | (627,231) | (415,094) |
| — 日後將予分派利潤的預扣所得稅 | 10,114 | 3,115 |
| | (617,117) | (411,979) |
| | 519,730 | 832,198 |

(a) 開曼群島所得稅

本公司根據開曼群島公司法於開曼群島註冊成立為獲豁免有限公司，且毋須繳納開曼群島所得稅。

(b) 香港利得稅

香港利得稅乃根據本年度的估計應課稅利潤，按16.5%計算。

(c) 中國企業所得稅

本集團就其中國內地經營作出的所得稅撥備乃根據現行法律、解釋及慣例，以估計年內應課稅利潤適用的稅率計算。

中國一般企業所得稅率為25%。本集團在中國的若干附屬公司位於西部城市或自治區或符合「高新技術企業」或「小微企業」資格，在一定年度內可享有15%或5%的優惠所得稅率。

(d) 中國預扣所得稅

根據適用的中國稅務法規，於中國成立的公司就2008年1月1日之後獲得的利潤向外國投資者分派的股息一般須繳納10%的預扣所得稅。倘於香港註冊成立的外國投資者滿足中國與香港訂立的避免雙重徵稅協定安排項下的條件及要求，則相關預扣稅率將自10%下調至5%。本公司及其於英屬處女群島及香港註冊成立的中介附屬公司已成功取得香港稅務居民身份證明書，於2025年及2024年適用的預扣稅率已相應降低至5%。

12. 所得稅費用(續)

(e) 本集團所得稅前利潤的稅項不同於採用25%的適用企業所得稅稅率可能產生的理論金額。差額分析如下：

| | 截至12月31日止年度 | |
|--------------------------------|------------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 所得稅前利潤 | 1,118,629 | 2,706,706 |
| 減：採用權益法入賬的應佔投資業績 | 49,688 | 11,560 |
| | 1,168,317 | 2,718,266 |
| 按適用的企業所得稅稅率25%(2024年：25%)計算的稅項 | 292,079 | 679,567 |
| 適用於本集團各附屬公司的不同所得稅稅率的影響 | (85,109) | (160,350) |
| 毋須納稅的收入 | (1,375) | (12,543) |
| 不可扣稅的費用 | 243,440 | 299,801 |
| 未確認稅項虧損 | 3,828 | 9,519 |
| 稅率變動對遞延稅項的影響 | 3,826 | 2,933 |
| 已付預扣所得稅 | 78,461 | 46,384 |
| 以前年度超額撥備 | (25,534) | (36,228) |
| | 509,616 | 829,083 |
| 將予分派利潤的預扣所得稅之遞延所得稅 | 10,114 | 3,115 |
| | 519,730 | 832,198 |

13. 年內利潤

年內利潤已扣除：

| | 截至12月31日止年度 | |
|-----------------|----------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 僱員福利費用(附註10) | 18,162,357 | 16,387,842 |
| 折舊及攤銷費用總額 | 1,998,559 | 1,988,509 |
| 確認為開支的存貨成本 | 2,414,429 | 2,110,091 |
| 短期租賃及低價值租賃的租金開支 | 554,925 | 467,937 |
| 核數師薪酬 | | |
| — 年度審計及中期審閱服務 | 8,100 | 8,200 |
| — 非審計服務 | 350 | 425 |
| | 8,450 | 8,625 |

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

14. 每股盈利

(a) 基本

每股基本盈利按本公司股東應佔利潤除以年內已發行普通股加權平均數計算。

| | 截至12月31日止年度 | |
|------------------|------------------|-----------|
| | 2025年 | 2024年 |
| 本公司股東應佔利潤(人民幣千元) | 601,497 | 1,808,357 |
| 已發行普通股加權平均數(千股) | 3,334,173 | 3,338,963 |
| 每股基本盈利(人民幣分) | 18.04 | 54.16 |

(b) 攤薄

每股攤薄盈利乃假設所有具攤薄效應之潛在普通股已獲轉換，根據調整發行在外之普通股加權平均數計算。本集團有因購股權計劃(附註32)而產生的具攤薄效應之潛在普通股。

截至2024年12月31日止年度，購股權的影響屬反攤薄性質，因此未計入每股攤薄盈利的計算中。

| | 截至12月31日止年度 | |
|-------------------------|------------------|-----------|
| | 2025年 | 2024年 |
| 本公司股東應佔利潤(人民幣千元) | 601,497 | 1,808,357 |
| 已發行普通股加權平均數(千股) | 3,334,173 | 3,338,963 |
| 調整—購股權計劃(千股) | 17,761 | — |
| 計算每股攤薄盈利所用的普通股加權平均數(千股) | 3,351,934 | 3,338,963 |
| 每股攤薄盈利(人民幣分) | 17.94 | 54.16 |

15. 股息

截至2024年12月31日止年度的末期股息每股人民幣13.52分(相當於14.76港仙)及特別股息每股人民幣16.09分(相當於17.57港仙),合共為人民幣988,945,000元。該末期股息及特別股息已於2025年5月23日的股東週年大會上獲批准,並已於2025年8月29日以現金派付。

截至2023年12月31日止年度的末期股息每股人民幣2.19分(相當於2.41港仙)及特別股息每股人民幣27.27分(相當於29.94港仙),合共為人民幣984,854,000元,已於2024年6月6日的股東週年大會上獲批准,並已於2024年8月30日以現金派付。

董事會建議派發2025年度末期股息每股人民幣4.62分,以及特別股息每股人民幣41.80分,合共為約人民幣1,511,400,000元。若本公司已發行股份總數,在集團綜合財務報表批准日至確定合資格股東有獲派擬建議之末期股息及特別股息的權利之記錄日期(即2026年6月11日)期間發生變動,董事會建議按照末期股息及特別股息總額將大致相等於且不低於人民幣1,511,400,000元的原則,相應調整每股股息金額。因此,最終末期股息及/或特別股息的每股金額將可能調整。

合資格股東有權選擇以全部收取新股份或部分收取新股份及部分收取現金或全部收取現金方式以收取該末期股息及特別股息(「以股代息計劃」)。以股代息計劃須待有關派付末期股息及特別股息的決議案於本公司即將召開的股東週年大會上通過,及聯交所批准根據以股代息計劃將予發行之新股份上市及買賣後,方可作實。本財務報表未反映該項應付股息。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

16. 物業、廠房及設備

| | 機械 人民幣千元 | 運輸設備 人民幣千元 | 設備 人民幣千元 | 房屋 人民幣千元 | 在建工程 人民幣千元 | 租賃物業裝修 及其他 人民幣千元 | 總額 人民幣千元 |
|-------------------------|-------------|---------------|-------------|-------------|---------------|------------------------|-------------|
| 於2024年1月1日 | | | | | | | |
| 成本 | 467,773 | 1,125,045 | 454,912 | 163,179 | 162,067 | 527,085 | 2,900,061 |
| 累計折舊 | (182,777) | (402,189) | (334,779) | (15,517) | — | (307,835) | (1,243,097) |
| 賬面淨值 | 284,996 | 722,856 | 120,133 | 147,662 | 162,067 | 219,250 | 1,656,964 |
| 截至2024年12月31日止年度 | | | | | | | |
| 期初賬面淨值 | 284,996 | 722,856 | 120,133 | 147,662 | 162,067 | 219,250 | 1,656,964 |
| 由在建工程轉入 | 38,339 | — | — | 155,801 | (194,140) | — | — |
| 收購附屬公司 | 25,923 | 407 | 2,418 | 1,370 | — | — | 30,118 |
| 添置 | 63,436 | 170,164 | 117,393 | 36,988 | 95,734 | 126,576 | 610,291 |
| 處置 | (41,204) | (49,869) | (33,835) | — | (1,610) | — | (126,518) |
| 出售附屬公司 | (8,794) | (1,865) | (2,454) | — | — | — | (13,113) |
| 折舊 | (57,236) | (151,731) | (115,148) | (13,965) | — | (117,180) | (455,260) |
| 期末賬面淨值 | 305,460 | 689,962 | 88,507 | 327,856 | 62,051 | 228,646 | 1,702,482 |
| 於2024年12月31日 | | | | | | | |
| 成本 | 531,217 | 1,191,463 | 487,245 | 357,338 | 62,051 | 653,661 | 3,282,975 |
| 累計折舊 | (225,757) | (501,501) | (398,738) | (29,482) | — | (425,015) | (1,580,493) |
| 賬面淨值 | 305,460 | 689,962 | 88,507 | 327,856 | 62,051 | 228,646 | 1,702,482 |
| 截至2025年12月31日止年度 | | | | | | | |
| 期初賬面淨值 | 305,460 | 689,962 | 88,507 | 327,856 | 62,051 | 228,646 | 1,702,482 |
| 由在建工程轉入 | 1,856 | — | 984 | 6,521 | (22,988) | 13,627 | — |
| 收購附屬公司(附註38) | 1,483 | 71,985 | 5,076 | — | — | 485 | 79,029 |
| 添置 | 40,276 | 121,059 | 60,995 | 14,454 | 27,818 | 251,584 | 516,186 |
| 處置 | (3,505) | (38,464) | (4,485) | (20,434) | — | — | (66,888) |
| 出售附屬公司 | (2,133) | (6) | (725) | — | — | (22,909) | (25,773) |
| 折舊 | (75,006) | (197,185) | (69,738) | (16,753) | — | (113,222) | (471,904) |
| 期末賬面淨值 | 268,431 | 647,351 | 80,614 | 311,644 | 66,881 | 358,211 | 1,733,132 |
| 於2025年12月31日 | | | | | | | |
| 成本 | 553,178 | 1,282,051 | 527,202 | 352,035 | 66,881 | 896,448 | 3,677,795 |
| 累計折舊 | (284,747) | (634,700) | (446,588) | (40,391) | — | (538,237) | (1,944,663) |
| 賬面淨值 | 268,431 | 647,351 | 80,614 | 311,644 | 66,881 | 358,211 | 1,733,132 |

於2025年12月31日，賬面淨值為人民幣127,359,000元(2024年：人民幣119,476,000元)的運輸設備抵押作為本集團銀行及其他借款的抵押品(附註35)。

16. 物業、廠房及設備(續)

折舊費用於綜合損益及其他全面收益表中在下列類別列作開支：

| | 截至12月31日止年度 | |
|------|----------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 銷售成本 | 396,763 | 382,607 |
| 行政開支 | 75,141 | 72,653 |
| | 471,904 | 455,260 |

折舊乃採用直線法進行計算，以便於其估計可使用年限(如下)內對其成本(扣除其剩餘價值)或對租賃物業裝修(較短租賃期)進行分配：

| | |
|--------|----------------------|
| 房屋 | 20年 |
| 機械 | 5至15年 |
| 運輸設備 | 5至10年 |
| 設備 | 3至10年 |
| 租賃物業裝修 | 估計可使用年限或剩餘租賃期(視乎更短者) |
| 其他 | 2至5年 |

有關物業、廠房及設備的其他會計政策請參閱附註44.5。



綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

17. 租賃

本附註提供關於本集團作為承租人的租賃信息。

(a) 在綜合財務狀況表中確認的金額

除租賃投資物業(附註18)外，其他使用權資產的變動列示如下：

其他使用權資產

| | 房屋 人民幣千元 | 運輸設備 人民幣千元 | 機械 人民幣千元 | 土地使用權 人民幣千元 | 總額 人民幣千元 |
|-------------------------|-------------|---------------|-------------|----------------|-------------|
| 截至2025年12月31日止年度 | | | | | |
| 期初賬面淨值 | 289,219 | 20,105 | 42,812 | 68,473 | 420,609 |
| 添置 | 150,738 | 20,551 | 22,917 | — | 194,206 |
| 出售附屬公司 | (26,444) | — | — | — | (26,444) |
| 提前終止租賃合同 | (13,221) | (4,192) | (48) | — | (17,461) |
| 折舊 | (118,633) | (16,492) | (20,986) | (3,216) | (159,327) |
| 期末賬面淨值 | 281,659 | 19,972 | 44,695 | 65,257 | 411,583 |
| 於2025年12月31日 | | | | | |
| 成本 | 420,394 | 32,701 | 76,773 | 79,219 | 609,087 |
| 累計折舊 | (138,735) | (12,729) | (32,078) | (13,962) | (197,504) |
| 賬面淨值 | 281,659 | 19,972 | 44,695 | 65,257 | 411,583 |
| 截至2024年12月31日止年度 | | | | | |
| 期初賬面淨值 | 339,497 | 4,351 | 22,883 | 59,006 | 425,737 |
| 添置 | 204,491 | 26,498 | 57,069 | 11,172 | 299,230 |
| 轉撥至投資物業 | (100,971) | — | — | — | (100,971) |
| 提前終止租賃合同 | (15,967) | (223) | (9,300) | — | (25,490) |
| 折舊 | (137,831) | (10,521) | (27,840) | (1,705) | (177,897) |
| 期末賬面淨值 | 289,219 | 20,105 | 42,812 | 68,473 | 420,609 |
| 於2024年12月31日 | | | | | |
| 成本 | 465,807 | 26,498 | 63,308 | 79,219 | 634,832 |
| 累計折舊 | (176,588) | (6,393) | (20,496) | (10,746) | (214,223) |
| 賬面淨值 | 289,219 | 20,105 | 42,812 | 68,473 | 420,609 |

17. 租賃(續)

(a) 在綜合財務狀況表中確認的金額(續)

綜合財務狀況表列示的下列金額與租賃負債有關：

租賃負債

| | 於12月31日 | |
|------------------------|------------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 一年內 | 179,159 | 203,650 |
| 一年以上兩年以內 | 179,471 | 201,669 |
| 兩年以上五年以內 | 312,691 | 496,562 |
| 五年以上 | 495,163 | 1,028,078 |
| | 1,166,484 | 1,929,959 |
| 減：列於流動負債項下須於12個月內結清之款項 | (179,159) | (203,650) |
| 列於非流動負債項下須於12個月後結清之款項 | 987,325 | 1,726,309 |

(b) 在綜合損益及其他全面收益表中確認的金額

綜合損益及其他全面收益表列示的下列金額與租賃有關：

| | 截至12月31日止年度 | |
|-----------------------------------------|----------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 其他使用權資產的折舊費用 | | |
| 房屋 | 118,633 | 137,831 |
| 土地使用權 | 3,216 | 1,705 |
| 機械 | 20,986 | 27,840 |
| 運輸設備 | 16,492 | 10,521 |
| | 159,327 | 177,897 |
| 與短期租賃及低價值資產租賃相關的開支 (計入「銷售成本」及「行政開支」) | 554,925 | 467,937 |
| 利息開支(計入「財務成本」) | 86,649 | 93,989 |

截至2025年12月31日止年度，租賃現金流出總額為人民幣838,364,000元(2024年：人民幣805,850,000元)。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

17. 租賃(續)

(c) 於2025年12月31日，賬面淨值為人民幣52,640,000元(2024年：無)的土地使用權抵押作為本集團銀行及其他借款的抵押品(附註35)。

(d) 本集團的租賃活動及其會計處理

本集團租賃若干房屋、運輸設備及機械。租賃合同一般為1至20年的固定期限，且不得展期。租賃期限在每項租賃的基礎上進行商談，並包含不同的條款及條件。租賃協議不包含出租人持有的租賃資產的擔保權益之外的任何契約。租賃資產不得用作借款擔保。

(e) 租賃的會計政策

在租賃資產可供本集團使用之日，租賃確認為使用權資產、應收款項(作融資租賃下分租用途)及相應負債。

合同可能包含租賃及非租賃部分。本集團基於租賃及非租賃部分的相對獨立價格，將合同中的代價分配至租賃及非租賃部分。然而，就本集團為承租人的房地產租賃而言，本集團已選擇不將租賃及非租賃部分分開，而是將其作為單一租賃部分入賬。

租賃產生的資產及負債初步按現值計量。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)減任何應收租賃優惠。

租賃付款按租賃隱含的利率折現。倘該利率難以釐定，則使用承租人的增量借款利率，即承租人為取得相近價值的資產而在相似經濟環境下以相似的條款、抵押及條件借入資金而須支付的利率。

為釐定增量借款利率，本集團：

- 盡可能使用個人承租人近期獲得的第三方融資作為起點，並作出調整，以反映自收到第三方融資起的融資狀況變化
- 採用累積法，從無風險利率開始，根據本集團持有且無近期第三方融資的租賃的信貸風險進行調整，及
- 對租賃作出特定的調整，如期限、國家、貨幣及擔保。

17. 租賃(續)

(e) 租賃的會計政策(續)

如個別承租人(通過近期融資或市場數據)可獲得易於觀察的攤銷貸款利率,且付款情況與租賃類似,則集團實體使用該利率作為釐定增量借款利率的起點。

租賃付款於本金與財務成本之間分配。財務成本於租期內計入損益,以使各期間負債剩餘結餘的利率保持不變。

使用權資產按成本計量,包括以下各項:

- 租賃負債的初步計量金額。

使用權資產一般於資產的可使用年限或租期(以較短者為準)內以直線法計提折舊。

與設備及車輛短期租賃及所有低價值資產租賃相關的付款,以直線法於損益內確認為開支。短期租賃指租期為12個月或以下且不具有購買選擇權的租賃。低價值資產主要包括電子設備及車輛。

來自本集團身為出租人的經營租賃的租賃收入於租期內以直線法於收入內確認。於取得經營租賃時產生的初始直接成本加入相關資產的賬面值,並於租期內按與租賃收入相同的基準確認為開支。各租賃資產根據其性質計入綜合財務狀況表。本集團毋須因採納新租賃準則而對作為出租人而持有的資產的會計處理作出任何調整。



綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

18. 投資物業

| | 土地及房屋 人民幣千元 | 使用權資產 人民幣千元 | 總額 人民幣千元 |
|-------------------------|----------------|----------------|-------------|
| 截至2025年12月31日止年度 | | | |
| 期初賬面淨值 | 216,927 | 1,480,897 | 1,697,824 |
| 添置 | 466,349 | 217,091 | 683,440 |
| 處置 | (11,664) | (680,331) | (691,995) |
| 折舊 | (28,774) | (134,271) | (163,045) |
| 賬面淨值 | 642,838 | 883,386 | 1,526,224 |
| 截至2024年12月31日止年度 | | | |
| 期初賬面淨值 | 132,828 | 1,172,174 | 1,305,002 |
| 添置 | 144,575 | 593,204 | 737,779 |
| 由其他使用權資產轉入 | — | 100,971 | 100,971 |
| 處置 | (47,224) | (271,171) | (318,395) |
| 折舊 | (13,252) | (114,281) | (127,533) |
| 賬面淨值 | 216,927 | 1,480,897 | 1,697,824 |

(a) 截至2025年12月31日止年度，使用權資產添置包括租期2至20年(2024年：2至20年)的商業物業租賃。

(b) 公允價值的披露及公允價值計量層次

於2025年12月31日，投資物業的公允價值約為人民幣1,645,417,000元(2024年：人民幣2,066,790,000元)。由於釐定投資物業公允價值所使用的若干重大輸入值乃參考若干重大不可觀察市場數據釐定，因此本集團所有投資物業的公允價值均計入公允價值計量層級中的第3層級。

(c) 本集團的公允價值計量過程

本集團的投資物業由獨立專業合資格估值師仲量聯行企業評估及諮詢有限公司於2025年12月31日估值，上述估值師持有相關認可專業資格，並對所估值的投資物業的地點和領域有近期經驗。就所有投資物業，其目前的用途等於其最高和最佳用途。

與本集團年度報告日期一致，管理層與估值師每年開會一次，討論估值過程和相關結果。

在各財政年度結束時，管理層：

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

18. 投資物業(續)

(d) 估值技術

投資物業包括根據租賃持有的商業物業的使用權資產。投資物業的公允價值一般採用租期及復歸法釐定。該方法基於各估值日期的租賃協議。租賃協議內的租金收入採用租期收益率貼現，潛在復歸收入就租賃協議中租期以外的期間採用適當復歸收益率貼現。潛在復歸收入及復歸收益率乃通過對當前市場租金的分析及估值師對當前投資者之要求或期望的詮釋而得出。在估值中採用的當前市場租金乃參考標的物業及其他可資比較物業的近期租務情況釐定。

| 估值技術 | 不可觀察輸入值 | 不可觀察輸入值範圍 | | 不可觀察輸入值與公允價值的關係 |
|------|---------|------------------------------|----------------------|-----------------|
| | | 2025年 | 2024年 | |
| 收入法 | 租期收益率 | 3.5%-7.0% | 3.5%-7.0% | 租期收益率越高，公允價值越低 |
| | 復歸收益率 | 4.0%-7.5% | 4.5%-7.0% | 復歸收益率越高，公允價值越低 |
| | 市場租金 | 每月每平方米 人民幣15至144元 | 每月每平方米 人民幣15至242元 | 市場租金越高，公允價值越高 |

(e) 投資物業的會計政策

投資物業乃為獲取長期租金收益率或資本增值或兩者兼備而持有，未由本集團佔用。根據租賃為獲取租金收益率持有的商業物業且未由本集團佔用，確認為投資物業。

本集團按相關交易成本等成本計量其投資物業。折舊乃採用直線法進行計算，以將其成本分攤至可使用年限或租期(介乎2至20年)。

如業主自用物業項目因用途改變而成為投資物業，則該項目於轉移日期的賬面值等於按成本模型計量的投資物業的賬面值。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

19. 無形資產

| | 軟件 人民幣千元 (ii) | 合同及 客戶關係 人民幣千元 (iii) | 保險經紀牌照 人民幣千元 (iv) | 品牌 人民幣千元 (v) | 特許經營權 人民幣千元 (vi) | 其他無形 資產總額 人民幣千元 | 商譽 人民幣千元 (vii) | 總額 人民幣千元 |
|-------------------------|---------------------|-------------------------------|-------------------------|--------------------|------------------------|-----------------------|----------------------|--------------------|
| 於2024年1月1日 | | | | | | | | |
| 成本 | 665,833 | 7,016,815 | 28,663 | 2,128,394 | 668,420 | 10,508,125 | 19,639,425 | 30,147,550 |
| 累計攤銷 | (180,074) | (2,166,999) | (8,866) | (588,331) | (59,003) | (3,003,273) | — | (3,003,273) |
| 累計減值 | — | (8,456) | — | (1,888) | — | (10,344) | (3,206,624) | (3,216,968) |
| 賬面淨值 | 485,759 | 4,841,360 | 19,797 | 1,538,175 | 609,417 | 7,494,508 | 16,432,801 | 23,927,309 |
| 截至2024年12月31日止年度 | | | | | | | | |
| 期初賬面淨值 | 485,759 | 4,841,360 | 19,797 | 1,538,175 | 609,417 | 7,494,508 | 16,432,801 | 23,927,309 |
| 添置 | 72,540 | 400,001 | — | — | 13,233 | 485,774 | — | 485,774 |
| 收購附屬公司 | 65 | 43,963 | — | — | — | 44,028 | 76,802 | 120,830 |
| 攤銷 | (74,101) | (866,892) | (2,475) | (240,583) | (43,768) | (1,227,819) | — | (1,227,819) |
| 處置 | (5,226) | — | — | — | — | (5,226) | — | (5,226) |
| 出售附屬公司 | — | (51,758) | — | — | — | (51,758) | (96,797) | (148,555) |
| 減值 | — | — | — | — | — | — | (990,000) | (990,000) |
| 期末賬面淨值 | 479,037 | 4,366,674 | 17,322 | 1,297,592 | 578,882 | 6,739,507 | 15,422,806 | 22,162,313 |
| 於2024年12月31日 | | | | | | | | |
| 成本 | 730,092 | 7,377,702 | 28,663 | 2,128,394 | 681,327 | 10,946,178 | 19,479,477 | 30,425,655 |
| 累計攤銷 | (251,055) | (3,002,572) | (11,341) | (828,914) | (102,445) | (4,196,327) | — | (4,196,327) |
| 累計減值 | — | (8,456) | — | (1,888) | — | (10,344) | (4,056,671) | (4,067,015) |
| 賬面淨值 | 479,037 | 4,366,674 | 17,322 | 1,297,592 | 578,882 | 6,739,507 | 15,422,806 | 22,162,313 |
| 截至2025年12月31日止年度 | | | | | | | | |
| 期初賬面淨值 | 479,037 | 4,366,674 | 17,322 | 1,297,592 | 578,882 | 6,739,507 | 15,422,806 | 22,162,313 |
| 添置 | 66,742 | 70,999 | — | — | 75,733 | 213,474 | — | 213,474 |
| 收購附屬公司(附註38) | 1,333 | — | — | — | 895 | 2,228 | — | 2,228 |
| 攤銷 | (84,020) | (814,653) | (2,475) | (271,295) | (31,840) | (1,204,283) | — | (1,204,283) |
| 處置 | (1,236) | — | — | — | — | (1,236) | — | (1,236) |
| 出售附屬公司 | — | — | — | — | — | — | (6,564) | (6,564) |
| 減值 | — | — | — | — | — | — | (968,891) | (968,891) |
| 期末賬面淨值 | 461,856 | 3,623,020 | 14,847 | 1,026,297 | 623,670 | 5,749,690 | 14,447,351 | 20,197,041 |
| 於2025年12月31日 | | | | | | | | |
| 成本 | 796,884 | 7,448,701 | 28,663 | 2,128,394 | 757,955 | 11,160,597 | 19,472,913 | 30,633,510 |
| 累計攤銷 | (335,028) | (3,817,225) | (13,816) | (1,100,209) | (134,285) | (5,400,563) | — | (5,400,563) |
| 累計減值 | — | (8,456) | — | (1,888) | — | (10,344) | (5,025,562) | (5,035,906) |
| 賬面淨值 | 461,856 | 3,623,020 | 14,847 | 1,026,297 | 623,670 | 5,749,690 | 14,447,351 | 20,197,041 |

19. 無形資產 (續)

無形資產攤銷於綜合損益及其他全面收益表中在下列類別列作開支：

| | 截至12月31日止年度 | |
|------|------------------|------------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 銷售成本 | 1,120,263 | 1,153,718 |
| 行政開支 | 84,020 | 74,101 |
| | 1,204,283 | 1,227,819 |

(i) 攤銷方法及期限

本集團採用直線法於以下期間內攤銷使用年期有限的無形資產：

| | |
|---------|-------|
| 軟件 | 3至10年 |
| 合同及客戶關係 | 6至9年 |
| 保險經紀牌照 | 12年 |
| 品牌 | 5至12年 |
| 特許經營權 | 5至29年 |

(ii) 軟件

購入的軟件使用權基於購買及使用該特定軟件所引致的成本進行資本化。

與維護軟件程序相關的成本於產生時確認為開支。

(iii) 合同及客戶關係

業務合併及後續資產收購中獲得的合同及客戶關係乃按於收購日期的公允價值確認。合同及客戶關係擁有一定有限可使用年期並按成本減累計攤銷及減值列賬。

(iv) 保險經紀牌照

於業務合併中獲得的保險經紀牌照乃按於收購日期的公允價值確認。其具有有限的使用年限，隨後按成本減累計攤銷入賬。

(v) 品牌

於業務合併中收購的品牌於收購日期按公允價值確認。品牌具有有限可使用年期，其後按成本減累計攤銷及減值列賬。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

19. 無形資產(續)

(vi) 特許經營權

當本集團就參與市政環衛公共基礎設施建設業務與地方政府部門訂立合約服務特許經營權安排時，本集團為授權部門開展市政環衛公共基礎設施的建設或升級工作，並獲得經營相關公共基礎設施的權利作為交換。特許經營權與各特許經營權授予方授予本集團向環衛服務使用者收費的權利相對應，而特許經營權授予方(各地方政府)未就將收回的已產生建築成本金額作出任何合約保證。

(vii) 商譽

收購附屬公司的商譽計入無形資產。商譽不予攤銷，但每年或倘事件或情況變動顯示可能出現減值，則更頻繁地進行減值測試，並以成本減累計減值損失列賬。出售業務的盈虧包括與被出售業務相關的商譽的賬面值。

就減值測試而言，商譽會分配至現金產生單位。分配給那些預計將從產生商譽的業務合併中受益的現金產生單位或現金產生單位組別。有關單位或單位組別乃識別為就內部管理目的而監察商譽的最低層次。

人民幣14,447,351,000元(2024年：人民幣15,422,806,000元)之商譽已分配至各現金產生單位，以進行減值測試。於2025年及2024年12月31日，管理層對商譽進行減值評估。

商譽(賬面淨值)分配至現金產生單位呈列如下：

| | 於12月31日 | |
|------------------------|-------------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 物業管理服務業務經營分部 | | |
| 碧桂園生活服務(「生活服務」)現金產生單位 | 6,457,224 | 6,380,422 |
| 富良環球(「富良環球」)現金產生單位 | 3,567,263 | 3,567,263 |
| 鄰里樂控股(「鄰里樂控股」)現金產生單位 | 3,233,591 | 3,233,591 |
| 其他現金產生單位 | 706,967 | 790,333 |
| | 13,965,045 | 13,971,609 |
| 「三供一業」業務經營分部－其他 | 3,465 | 3,465 |
| 環境業務經營分部 | | |
| 碧桂園滿國環境科技(「滿國」)現金產生單位 | — | 968,891 |
| 商業運營服務業務經營分部－其他 | 478,841 | 478,841 |
| | 14,447,351 | 15,422,806 |

19. 無形資產(續)

(vii) 商譽(續)

現金產生單位之整合及商譽之重新分配

截至2025年12月31日止年度，已識別現金產生單位因將四川和盟物業管理有限公司(「四川和盟」)整合至生活服務現金產生單位而出現變動，以提高營運效率。四川和盟現金產生單位及生活服務現金產生單位均屬於物業管理服務業務經營分部。因此，先前屬於四川和盟現金產生單位的商譽重新分配至生活服務現金產生單位，以進行商譽減值評估。管理層預期四川和盟現金產生單位的預期協同效應將在其整合至本集團於生活服務現金產生單位的現有物業管理服務實現。因內部監察商譽的方式發生變化，故有關整合導致商譽重新分配。

截至2024年12月31日止年度，四川嘉寶生活服務集團股份有限公司(「嘉寶服務」)現金產生單位已併入生活服務現金產生單位，先前屬於嘉寶服務現金產生單位的商譽重新分配至生活服務現金產生單位。嘉寶服務現金產生單位及生活服務現金產生單位均屬於物業管理經營分部。

商譽之減值測試

現金產生單位的可收回金額乃根據使用價值及公允價值減去處置費用後的淨額兩者中的較高者釐定。

截至2025年12月31日止年度

截至2025年12月31日，管理層已重新計算所有現金產生單位的可收回金額。於2025年12月31日，除滿國外的現金產生單位的可收回金額結果被評估為超過其賬面值。

滿國現金產生單位減值

截至2025年12月31日止年度，本集團管理層已重新評估滿國商譽減值測試的關鍵假設，並認為滿國若干客戶的回款週期持續較長，且經營現金流仍未見重大改善。本集團相應調整2025年業務策略，對相關業務進行戰略性收縮，這將進一步導致滿國的可收回金額減少。根據管理層在獨立估值師協助下對滿國可收回金額的估計(計算基於其使用價值，而該使用價值被評估為高於其資產公允價值減去處置費用後的淨額)，滿國確認商譽及其他無形資產減值約人民幣968,891,000元，導致滿國商譽的賬面值減少至零。

截至2025年12月31日，管理層已重新評估其他現金產生單位商譽減值測試的關鍵假設。根據該評估，本集團認為無須對商譽進行額外的重大減值。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

19. 無形資產(續)

(vii) 商譽(續)

商譽之減值測試(續)

截至2024年12月31日止年度

截至2024年12月31日，本集團管理層已重新計算所有現金產生單位的可收回金額。於2024年12月31日，除滿國外的現金產生單位的可收回金額結果被評估為超過其賬面值。

滿國現金產生單位減值

截至2024年12月31日止年度，本集團管理層已重新評估滿國商譽減值測試的關鍵假設，並認為滿國過往年度的業務拓展未能如預期開展，有部分存量業務進行調整，從而導致收入及利潤下降。同時，滿國的部分客戶回款週期變長導致現金流不理想。此外，該等不利影響預計將持續一段時間而非暫時。根據管理層在獨立估值師協助下對滿國的可收回金額的估計(計算基於其使用價值，而該使用價值被評估為高於其資產公允價值減去處置費用後的淨額)，滿國已確認商譽及其他無形資產減值約為人民幣990,000,000元，導致滿國商譽的賬面值減少至人民幣968,891,000元。

截至2024年12月31日，管理層已重新評估其他現金產生單位商譽減值測試的關鍵假設。根據該評估，本集團認為無須對商譽進行額外的重大減值。

19. 無形資產(續)

(vii) 商譽(續)

商譽之減值測試(續)

截至2024年12月31日止年度(續)

滿國現金產生單位減值(續)

下表載列管理層根據其現金流量預測進行商譽減值測試的各項關鍵假設：

| | 富良環球 | 鄰里樂 | 滿國 | 生活服務 | 其他 現金產生單位 |
|----------------|-------|-------|-------|-------|--------------|
| 2025年 | | | | | |
| 預測期間之收入增長率 | 3.0% | 3.0% | 5.0% | 3.0% | 3.0% |
| 預測期間之毛利率 | 26.5% | 33.7% | 12.4% | 22.5% | 15.1%-25.6% |
| 預測期間之EBITDA利潤率 | 17.2% | 25.4% | 10.6% | 11.5% | 5.3%-12.8% |
| 終端增長率 | 2.0% | 2.0% | 2.0% | 2.0% | 2.0% |
| 除稅前貼現率 | 17.3% | 17.3% | 14.5% | 17.1% | 16.0%-19.8% |
| 2024年 | | | | | |
| 預測期間之收入增長率 | 3.0% | 3.0% | 5.4% | 3.0% | 3.0%-4.9% |
| 預測期間之毛利率 | 30.1% | 32.9% | 19.4% | 20.9% | 13.4%-46.5% |
| 預測期間之EBITDA利潤率 | 21.1% | 26.0% | 15.2% | 9.7% | 8.2%-39.6% |
| 終端增長率 | 2.0% | 2.0% | 2.0% | 2.0% | 2.0% |
| 除稅前貼現率 | 17.8% | 17.7% | 14.8% | 17.5% | 18.1%-20.2% |

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

19. 無形資產(續)

(vii) 商譽(續)

商譽之減值測試(續)

各現金產生單位的可收回金額及不減值空間(可收回金額超過賬面值的部分)如下：

| | 富良環球 人民幣千元 | 鄰里樂 人民幣千元 | 滿國 人民幣千元 | 生活服務 人民幣千元 |
|---------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| 於2025年12月31日 | | | | |
| 可收回金額 | 6,924,000 | 7,717,000 | 1,737,000 | 34,719,000 |
| 不減值空間 | 1,002,161 | 2,001,959 | — | 27,251,045 |
| 於2024年12月31日 | | | | |
| 可收回金額 | 7,723,000 | 8,006,000 | 3,314,000 | 37,730,000 |
| 不減值空間 | 1,905,224 | 2,756,800 | — | 29,151,600 |

如關鍵假設變更如下，各現金產生單位的可收回金額將與其賬面值相等：

| | 於2025年12月31日 | | | | | |
|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| | 富良環球 | | 鄰里樂 | | 生活服務 | |
| | 由 | 至 | 由 | 至 | 由 | 至 |
| 預測期間之收入增長率 | 3.0% | -2.2% | 3.0% | -6.8% | 3.0% | -28.9% |
| 預測期間之毛利率 | 26.5% | 22.0% | 33.7% | 22.8% | 22.5% | 4.8% |
| 預測期間之EBITDA利潤率 | 17.2% | 12.7% | 25.4% | 14.5% | 11.5% | -6.2% |
| 終端增長率 | 2.0% | -2.6% | 2.0% | -8.9% | 2.0% | 不適用* |
| 除稅前貼現率 | 17.3% | 22.3% | 17.3% | 27.0% | 17.1% | 不適用* |

| | 於2024年12月31日 | | | | | |
|----------------|--------------|-------|-------|--------|-------|--------|
| | 富良環球 | | 鄰里樂 | | 生活服務 | |
| | 由 | 至 | 由 | 至 | 由 | 至 |
| 預測期間之收入增長率 | 3.0% | -5.7% | 3.0% | -10.9% | 3.0% | -30.2% |
| 預測期間之毛利率 | 30.1% | 20.9% | 32.9% | 17.4% | 20.9% | 5.6% |
| 預測期間之EBITDA利潤率 | 21.1% | 11.9% | 26.0% | 10.6% | 9.7% | -5.6% |
| 終端增長率 | 2.0% | -7.9% | 2.0% | 不適用* | 2.0% | 不適用* |
| 除稅前貼現率 | 17.8% | 28.4% | 17.7% | 不適用* | 17.4% | 不適用* |

* 該等因素的合理變動不會導致現金產生單位的可收回金額低於賬面值。

20. 附屬公司

以下為於2025年12月31日之主要附屬公司清單，其中，除碧桂園生活服務集團股份有限公司、港聯不動產服務(中國)股份有限公司及四川嘉寶生活服務集團股份有限公司為股份有限公司，以及深圳市幸福萬象投資合夥企業(有限合夥)為有限合夥企業之外，所有依據中國法律註冊成立的附屬公司均為有限責任公司：

| 名稱 | 註冊成立日期 | 已發行及繳足 | | 非控制性權益 | | 主要業務 | |
|------------------------------|-------------|---------------------|-----------|--------|---------|---------------|-------|
| | | 股本面值/ 實收資本 | 本集團所持股權比例 | | 所持普通股比例 | | |
| | | | 2025年 | 2024年 | 2025年 | | 2024年 |
| 由本公司直接持有： | | | | | | | |
| <i>於英屬處女群島註冊成立及</i> | | | | | | | |
| <i>於中國大陸營運：</i> | | | | | | | |
| 集裕集團有限公司 | 2006年3月28日 | 200美元 | 100% | 100% | — | — 投資控股 | |
| 繁森有限公司 | 2017年7月7日 | 50,000美元 | 100% | 100% | — | — 投資控股 | |
| 由本公司間接持有： | | | | | | | |
| <i>於香港註冊成立及於香港營運：</i> | | | | | | | |
| 碧桂園物業香港控股有限公司 | 2018年2月5日 | 1港元 | 100% | 100% | — | — 投資控股 | |
| <i>於英屬處女群島註冊成立及</i> | | | | | | | |
| <i>於中國大陸營運：</i> | | | | | | | |
| Sino Estate Holdings Limited | 2003年11月6日 | 780港元 | 100% | 100% | — | — 投資控股 | |
| 富良環球有限公司 | 1998年12月10日 | 1美元 | 100% | 100% | — | — 物業管理及相關服務 | |
| <i>於開曼群島註冊成立及於中國大陸營運：</i> | | | | | | | |
| 鄰里樂控股集團有限公司 | 2015年6月16日 | 2美元 | 100% | 100% | — | — 投資控股 | |
| 碧桂園服務商業管理控股有限公司 | 2021年7月13日 | — | 100% | 100% | — | — 投資控股 | |
| <i>於中國大陸成立及營運：</i> | | | | | | | |
| 碧桂園生活服務集團股份有限公司 | 2004年4月19日 | 人民幣 360,000,000元 | 100% | 100% | — | — 物業管理及相關服務 | |
| 碧桂園城市之光智慧物業服務有限公司 | 1998年12月15日 | 人民幣 19,390,000元 | 51% | 51% | 49% | 49% 物業管理及相關服務 | |

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

20. 附屬公司(續)

| 名稱 | 註冊成立日期 | 已發行及繳足 股本面值/ 實收資本 | 本集團所持股權比例 | | 非控制性權益 所持普通股比例 | | 主要業務 |
|---------------------------------------------|-------------|-------------------------|--------------|-------|-------------------|-------|-----------|
| | | | 2025年 | 2024年 | 2025年 | 2024年 | |
| | | | 由本公司間接持有：(續) | | | | |
| 於中國大陸成立及營運：(續) | | | | | | | |
| 北京盛世物業服務有限公司 | 1999年4月24日 | 人民幣 10,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 物業管理及相關服務 |
| 江西碧城潔佳物業服務有限公司 (曾用名：江西碧桂園潔佳物業服務 有限公司) | 1993年2月18日 | 人民幣 10,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 物業管理及相關服務 |
| 上海睿靖實業有限公司 | 2018年1月5日 | 人民幣 26,620,000元 | 100% | 100% | — | — | 物業管理及相關服務 |
| 海南賽萊柏瑞物業服務有限公司 | 2012年4月12日 | 人民幣 5,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 物業管理及相關服務 |
| 廣東碧桂園惠民物業服務有限公司 | 2017年1月9日 | 人民幣 5,100,000元 | 100% | 100% | — | — | 物業管理及相關服務 |
| 新工(廈門)物業管理服務有限公司 | 2003年4月30日 | 人民幣 9,132,250元 | 100% | 100% | — | — | 物業管理及相關服務 |
| 蘇州碧桂園碧新物業管理服務有限公司 | 2001年12月14日 | 人民幣 5,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 物業管理及相關服務 |
| 鳳凰匯信息科技有限公司 | 2018年1月18日 | 人民幣 30,580,000元 | 100% | 100% | — | — | 電子商務 |
| 廣東碧創資產運營有限公司 | 2004年1月18日 | 人民幣 5,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 物業管理及相關服務 |
| 上海聯源物業發展有限公司 | 1995年11月20日 | 人民幣 10,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 房地產中介服務 |
| 內蒙古仁和服務有限責任公司 | 1999年11月18日 | 人民幣 14,008,340元 | 85% | 85% | 15% | 15% | 物業管理及相關服務 |
| 蘇州物源物業管理有限公司 | 2007年3月22日 | 人民幣 5,000,000元 | 100% | 95% | — | 5% | 物業管理及相關服務 |
| 浙江碧桂園碧嘉物業服務有限公司 | 2002年1月24日 | 人民幣 50,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 物業管理及相關服務 |

20. 附屬公司 (續)

| 名稱 | 註冊成立日期 | 已發行及繳足 股本面值/ 實收資本 | 本集團所持股權比例 | | 非控制性權益 所持普通股比例 | | 主要業務 |
|-------------------------------------------------------|-------------|-------------------------|--------------|-------|-------------------|-------|------------------|
| | | | 2025年 | 2024年 | 2025年 | 2024年 | |
| | | | 由本公司間接持有：(續) | | | | |
| 於中國大陸成立及營運：(續) | | | | | | | |
| 上海明君物業管理有限公司 | 1996年5月31日 | 人民幣 5,150,000元 | 100% | 100% | — | — | 物業管理及相關服務 |
| 港聯不動產服務(中國)股份有限公司(i) | 1999年8月5日 | 人民幣 60,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 物業管理及相關服務 |
| 寶石花家園生活服務集團有限公司 | 2018年9月12日 | 人民幣 420,000,000元 | 65% | 65% | 35% | 35% | 投資控股 |
| 寶石花物業管理有限公司 | 2018年10月26日 | 人民幣 308,111,060元 | 51% | 51% | 49% | 49% | 物業管理及相關服務 |
| 寶石花能源科技有限公司(曾用名： 寶石花同方能源科技有限公司) | 2018年12月27日 | 人民幣 122,950,000元 | 70% | 70% | 30% | 30% | 物業管理、供熱及 相關服務 |
| 寶石花熱力有限公司 | 2019年1月7日 | 人民幣 150,000,000元 | 65% | 65% | 35% | 35% | 供熱服務 |
| 大慶寶石花熱力有限公司 | 2019年1月18日 | 人民幣 30,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 供熱服務 |
| 福建東飛環境集團有限公司(i) | 2013年1月11日 | 人民幣 133,333,333元 | 67.5% | 67.5% | 32.5% | 32.5% | 環境業務 |
| 碧桂園滿國環境科技集團有限公司(i) | 2015年3月26日 | 人民幣 50,500,000元 | 70% | 70% | 30% | 30% | 環境業務 |
| 上海金農物業經營管理有限公司 | 1998年2月20日 | 人民幣 10,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 物業管理及相關服務 |
| 廣東碧桂園生活服務有限公司 | 2019年12月20日 | 人民幣 2,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 物業管理及相關服務 |
| 廣東樂享生活家庭服務有限公司 | 2015年4月30日 | 人民幣 300,000元 | 100% | 100% | — | — | 物業管理及相關服務 |
| 重慶財智信智慧生活服務集團 有限公司(「財智信服務」，曾用名： 財信智慧生活服務集團有限公司) | 2006年11月1日 | 人民幣 200,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 物業管理及相關服務 |

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

20. 附屬公司(續)

| 名稱 | 註冊成立日期 | 已發行及繳足 股本面值/ 實收資本 | 本集團所持股權比例 | | 非控制性權益 所持普通股比例 | | 主要業務 |
|-------------------|-------------|-------------------------|--------------|--------|-------------------|-------|-----------------------|
| | | | 2025年 | 2024年 | 2025年 | 2024年 | |
| | | | 由本公司間接持有：(續) | | | | |
| 於中國大陸成立及營運：(續) | | | | | | | |
| 貴州順暉商業管理有限公司 | 2021年1月29日 | 人民幣 9,300,000元 | 100% | 100% | — | — | 商業綜合體管理服務 |
| 珠海順暉商業管理有限公司 | 2021年1月22日 | 人民幣 10,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 商業綜合體管理服務 |
| 深圳澤暉公寓管理有限公司 | 2021年3月4日 | 人民幣 2,760,000元 | 100% | 100% | — | — | 房地產中介服務 |
| 貴陽西南國際商貿城經營管理有限公司 | 2012年9月4日 | 人民幣 50,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 物業管理及相關服務 |
| 海南德暉科技管理服務有限公司 | 2021年4月23日 | 人民幣 10,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 信息系統集成服務 |
| 廣東順暉商業管理有限公司 | 2021年1月20日 | 人民幣 25,500,000元 | 100% | 85% | — | 15% | 商業綜合體管理服務 |
| 佛山德暉商業管理有限公司 | 2021年3月8日 | 人民幣 1,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 商業綜合體管理服務 |
| 廣東澤暉住房租賃發展投資有限公司 | 2021年1月26日 | 人民幣 10,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 房地產中介服務 |
| 蘇州新碧園商業管理有限公司 | 2018年8月1日 | 人民幣 3,000,000元 | — | 100% | — | — | 房地產中介服務及商業 綜合體管理服務 |
| 廣州智暉商業管理有限公司 | 2021年2月26日 | 人民幣 1,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 商業綜合體管理服務 |
| 四川嘉寶生活服務集團股份有限公司 | 2000年12月7日 | 人民幣 178,102,160元 | 99.71% | 99.71% | 0.29% | 0.29% | 物業管理及相關服務 |
| 重慶嘉寶管理顧問有限公司 | 2008年7月14日 | 人民幣 5,000,000元 | 99.25% | 99.25% | 0.75% | 0.75% | 物業管理及相關服務 |
| 廣州天力物業發展有限公司 | 1997年12月10日 | 人民幣 610,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 物業管理及相關服務 |
| 廣州富星投資諮詢有限公司(i) | 2019年12月11日 | 人民幣 310,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 諮詢服務 |

20. 附屬公司 (續)

| 名稱 | 註冊成立日期 | 已發行及繳足 股本面值/ 實收資本 | 本集團所持股權比例 | | 非控制性權益 所持普通股比例 | | 主要業務 |
|------------------------|-------------|-------------------------|--------------|-------|-------------------|-------|-----------------------|
| | | | 2025年 | 2024年 | 2025年 | 2024年 | |
| | | | 由本公司間接持有：(續) | | | | |
| 於中國大陸成立及營運：(續) | | | | | | | |
| 廣州富鄰商業運營有限公司 | 2020年6月15日 | 人民幣 20,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 商業綜合體管理服務 |
| 北京恒富物業服務有限公司 | 2002年12月11日 | 人民幣 5,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 物業管理及相關服務 |
| 廣東盈盛產業投資有限責任公司 | 2015年5月4日 | 人民幣 10,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 投資控股 |
| 廣東鳳凰到家職業技能培訓學校 有限公司 | 2019年12月31日 | 人民幣 10,000,000元 | — | 70% | — | 30% | 技能培訓服務 |
| 文津國際保險經紀有限公司 | 2007年11月8日 | 人民幣 50,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 保險服務 |
| 廣東碧安保安服務有限公司 | 2020年6月19日 | 人民幣 10,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 保安服務 |
| 廣東碧安機電工程有限公司 | 2020年5月9日 | 人民幣 10,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 建築安裝服務 |
| 天津泰達城投物業管理有限公司 | 2004年2月24日 | 人民幣 10,382,000元 | 70% | 70% | 30% | 30% | 房地產中介服務 |
| 深圳碧桂園盛孚物業服務有限公司 | 1995年8月16日 | 人民幣 15,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 物業管理及相關服務 |
| 海口新華正達空港服務有限公司 | 1994年11月2日 | 人民幣 13,200,000元 | 100% | 100% | — | — | 物業管理及相關服務 |
| 廣東美房智高機器人有限公司 | 2021年1月18日 | 人民幣 20,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 科技推廣及應用服務 |
| 河南廣新廣告有限公司 | 2005年1月14日 | 人民幣 19,030,000元 | 60% | 60% | 40% | 40% | 廣告服務 |
| 安徽誠和物業服務有限公司 | 2008年8月26日 | 人民幣 20,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 物業管理及相關服務 |
| 深圳碧桂園商業管理有限公司 | 2016年2月22日 | 人民幣 50,000,000元 | 50%* | 50%* | 50% | 50% | 房地產中介服務及商業 綜合體管理服務 |

* 本集團於深圳碧桂園商業管理有限公司(「深圳商業管理」)擁有50%的擁有權及投票權。考慮到本集團擁有單方面指引深圳商業管理相關活動之主導投票權，本公司董事得出結論，本集團對深圳商業管理擁有控制權並將其作為附屬公司綜合入賬。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

20. 附屬公司(續)

| 名稱 | 註冊成立日期 | 已發行及繳足 股本面值/ 實收資本 | 本集團所持股權比例 | | 非控制性權益 所持普通股比例 | | 主要業務 |
|-------------------------|-------------|-------------------------|-----------|-------|-------------------|-------|-----------|
| | | | 2025年 | 2024年 | 2025年 | 2024年 | |
| | | | | | | | |
| 由本公司間接持有：(續) | | | | | | | |
| <i>於中國大陸成立及營運：(續)</i> | | | | | | | |
| 天津藍光全維商業管理有限公司 | 2020年10月19日 | 人民幣 10,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 商業綜合體管理服務 |
| 深圳市嘉信諮詢服務有限公司 | 2016年6月16日 | 人民幣 204,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 諮詢服務 |
| 深圳市幸福萬象投資合夥企業 (有限合夥) | 2014年4月11日 | 人民幣 1,982,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 投資控股 |
| 萬象美物業管理有限公司 | 2015年5月8日 | 人民幣 50,100,000元 | 100% | 100% | — | — | 物業管理及相關服務 |
| 深圳市開元國際物業管理有限公司 | 2000年10月19日 | 人民幣 50,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 物業管理及相關服務 |
| 重慶得固商貿有限公司 | 2014年5月4日 | 人民幣 10,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 房地產中介服務 |
| 海南兆南物業服務有限公司 | 2000年6月7日 | 人民幣 15,000,000元 | 70% | 70% | 30% | 30% | 物業管理及相關服務 |
| 洋浦誠益物業管理有限公司(i) | 2019年4月25日 | 人民幣 500,000元 | 100% | 100% | — | — | 房地產中介服務 |
| 北京國瑞物業服務有限公司 | 2002年4月12日 | 人民幣 25,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 物業管理及相關服務 |
| 成都市東景物業管理有限公司 | 2003年10月15日 | 人民幣 5,500,000元 | 100% | 100% | — | — | 物業管理及相關服務 |
| 上海中梁物業發展有限公司 | 2016年12月15日 | 人民幣 130,000,000元 | 100% | 100% | — | — | 物業管理及相關服務 |
| 武漢圖譜文化傳播有限公司 | 2017年6月1日 | 人民幣 6,250,000元 | 60% | 60% | 40% | 40% | 廣告服務 |

(i) 根據中國法律註冊成立的外商投資企業。

(ii) 所有附屬公司於年末概無發行債務證券。

附屬公司之英文名稱乃由本集團管理層盡最大努力由中文翻譯而來，原因為其並無正式英文名稱。

上表涵蓋對本集團年度業績或資產淨值有重大影響的附屬公司。

本公司董事認為各附屬公司的非控制性權益對本集團而言非屬重大，故並未於本節披露該等附屬公司的單獨財務資料。

21. 採用權益法入賬的投資

| | 截至12月31日止年度 | |
|---------------------|----------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 於1月1日 | 533,497 | 600,367 |
| 添置 | 12,307 | 10,411 |
| 經營成果所佔份額 | (49,688) | (11,560) |
| 處置 | (2,819) | (35,923) |
| 通過出售附屬公司處置投資 | — | (3,177) |
| 已收股息 | (17,398) | (8,375) |
| 宣派股息 | — | (4,254) |
| 收購附屬公司 | — | 326 |
| 收購額外股權並成為附屬公司(附註38) | (79,012) | (14,318) |
| 於12月31日 | 396,887 | 533,497 |

本公司董事認為，於2025年12月31日，該等投資對本集團而言並非屬重大，故並未披露採用權益法入賬的投資的財務資料。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

22. 按類別劃分的金融工具

| | 於12月31日 | |
|--------------------------------|-------------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 按攤餘成本列賬的金融資產： | | |
| 貿易及其他應收款項(不包括預付款項) | 23,338,642 | 21,352,573 |
| 現金及現金等價物 | 11,851,493 | 15,337,225 |
| 受限制銀行存款 | 1,048,222 | 560,016 |
| 定期存款 | 3,979,196 | 2,281,361 |
| | 40,217,553 | 39,531,175 |
| 按公允價值計量且變動計入損益的金融資產： | | |
| 理財產品 | 1,291,319 | 580,033 |
| 結構性產品 | 1,052,067 | — |
| 貨幣遠期合約 | 4,234 | — |
| | 2,347,620 | 580,033 |
| 或有代價應收款項 | 289,458 | 298,508 |
| | 2,637,078 | 878,541 |
| 按公允價值計量且變動計入其他綜合收益的金融資產 | 452,401 | 556,740 |
| | 43,307,032 | 40,966,456 |
| 按攤餘成本列賬的金融負債： | | |
| 銀行及其他借款 | 1,626,779 | 870,256 |
| 貿易及其他應付款項(不包括或有代價及非金融負債) | 15,798,490 | 14,655,457 |
| 租賃負債 | 1,166,484 | 1,929,959 |
| | 18,591,753 | 17,455,672 |
| 按公允價值計量且變動計入損益的金融負債： | | |
| 業務合併的或有代價 | 94,216 | 118,235 |
| | 18,685,969 | 17,573,907 |

23. 按公允價值計量且變動計入其他綜合收益的金融資產

| | 於12月31日 | |
|---------|----------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 上市權益證券 | 29,228 | 14,053 |
| 非上市權益投資 | 423,173 | 542,687 |
| | 452,401 | 556,740 |

投資主要指於若干物業管理公司的權益投資。有關公允價值估計的詳情，請參閱附註4.3 (i)。

24. 合同資產

本集團已確認以下與客戶合同相關的資產：

| | 於12月31日 | |
|------|----------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 合同資產 | 3,784 | 73,320 |

於2024年1月1日，合同資產為人民幣71,405,000元。

根據污水及廢物處理的服務特許經營權協議，本集團於建設期間不會收到授予者付款，而是於經營期間提供相關服務時收取服務費。建設完成後，合同資產結餘將轉入特許經營權。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

25. 按公允價值計量且變動計入損益的金融資產

| | 於12月31日 | |
|-----------|------------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 理財產品(a) | 1,291,319 | 580,033 |
| 結構性產品(b) | 1,052,067 | — |
| 貨幣遠期合約(c) | 4,234 | — |
| | 2,347,620 | 580,033 |
| 或有代價應收款項 | 289,458 | 298,508 |

- (a) 本集團投資多種理財產品，可由本集團酌情隨時贖回。該等產品期限介乎5至10年(2024年：5年)，預期平均收益率為3.1%至4.8%(2024年：3.3%)。該等投資的公允價值乃基於參考相關投資的預期收益而釐定。
- (b) 於2025年12月31日，該等結構性產品的期限為一至六個月，平均預期收益率為0.8%至2.2%。該等投資的公允價值乃基於與訂約方的相關合同中規定的預期收益率釐定。
- (c) 該等貨幣遠期合約的總名義金額為2,229,568,000港元，按7.7353港元兌1美元的遠期匯率兌換為美元，到期日為2026年2月27日或之前。於2025年12月31日，該等貨幣遠期外匯合約由2,090,396,000港元(相當於人民幣1,888,087,000元)的定期存款作抵押。該等貨幣遠期外匯合約的公允價值乃根據銀行報價釐定。其後於2026年2月，上述外匯遠期合約到期，相關定期存款已解除質押。

26. 存貨

| | 於12月31日 | |
|-------|----------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 商品(i) | 501,593 | 432,524 |
| 原材料 | 105,144 | 144,265 |
| 其他 | 146,689 | 36,453 |
| | 753,426 | 613,242 |

- (i) 截至2025年12月31日止年度確認為開支的商品為人民幣2,414,429,000元(2024年：人民幣2,110,091,000元)。該等款項計入銷售成本中。

27. 貿易及其他應收款項

| | 於12月31日 | |
|--------------------|----------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 流動資產： | | |
| 貿易應收款項(a) | | |
| — 關聯方(附註40(e)) | 2,145,267 | 2,548,569 |
| — 第三方 | 20,592,826 | 18,595,563 |
| | 22,738,093 | 21,144,132 |
| 減：貿易應收款項減值撥備 | | |
| — 關聯方(附註40(e)) | (1,572,946) | (1,886,053) |
| — 第三方 | (2,358,331) | (1,568,707) |
| | (3,931,277) | (3,454,760) |
| | 18,806,816 | 17,689,372 |
| 其他應收款項 | | |
| — 代表業主作出的付款 | 1,263,286 | 962,054 |
| — 按金 | 523,481 | 505,457 |
| — 向第三方提供的股權質押貸款(b) | 1,183,733 | 1,185,849 |
| — 融資租賃應收款項 | 26,879 | 56,917 |
| — 其他(c) | 990,834 | 988,187 |
| | 3,988,213 | 3,698,464 |
| 減：其他應收款項減值撥備 | (582,846) | (318,032) |
| | 3,405,367 | 3,380,432 |
| 預付供應商款項 | | |
| — 關聯方(附註40(e)) | 2,194 | 9,131 |
| — 第三方 | 816,654 | 1,196,433 |
| | 818,848 | 1,205,564 |
| 其他預付稅項 | 294,769 | 404,960 |
| | 23,325,800 | 22,680,328 |
| 非流動資產： | | |
| 其他應收款項 | | |
| — 應收關聯方貸款(d) | 1,000,000 | — |
| — 融資租賃應收款項 | 126,459 | 282,769 |
| | 1,126,459 | 282,769 |

於2024年1月1日，來自客戶合同的貿易應收款項為人民幣16,378,502,000元。

於2025年12月31日，大部分貿易及其他應收款項乃以人民幣計值，貿易及其他應收款項的公允價值與賬面值相若。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

27. 貿易及其他應收款項(續)

- (a) 貿易應收款項主要產生自包幹制下的物業管理服務收入、非業主增值服務、供熱服務、環境業務及商業運營服務。

包幹制下的物業管理服務收入、供熱服務收入及商業運營服務收入乃根據有關服務協議的條款支付。住戶應於我們發出繳款通知書時支付到期的物業管理服務及供熱服務收入。

就非業主增值服務及環境業務而言，通常授予客戶不超過90天的信貸期。

根據發票日期及扣除虧損撥備後作出的總貿易應收款項賬齡分析如下：

| | 於12月31日 | |
|------|-------------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 1年內 | 11,638,762 | 11,267,480 |
| 1至2年 | 3,645,574 | 3,806,320 |
| 2至3年 | 1,884,989 | 2,150,710 |
| 3年以上 | 1,637,491 | 464,862 |
| | 18,806,816 | 17,689,372 |

本集團應用簡化的方法就香港財務報告準則第9號規定的預期信貸虧損計提撥備。於2025年12月31日，就貿易應收款項總額計提撥備人民幣3,931,277,000元(2024年：人民幣3,454,760,000元)(附註4.1)。

- (b) 本集團向若干第三方提供短期貸款，以相應方持有中國物業管理及物業代理服務公司的股權質押。提供予第三方的貸款按年利率6%至15%計息。該等貸款期限為2至12個月。本集團向第三方提供有關貸款是為了潛在收購物業管理及物業代理服務公司的股權。
- (c) 該等應收款項主要包括應收第三方的往來款，有關款項主要為免息、無抵押及須根據合同條款償還。

27. 貿易及其他應收款項(續)

- (d) 於2025年5月，本公司與必勝有限公司(「必勝」)及Fortune Warrior Global Limited(「Fortune Warrior」)(「借款方」)訂立借款合同，該兩家公司為楊惠妍女士(「最終控股股東」)直接全資擁有的實體。根據該合同，本公司同意向借款方提供本金金額合共人民幣1,000,000,000元(或等值港元)的循環借款融通。借款到期日為自本公司第一次借款放款日起計滿5年之日或借款被本公司宣佈提前到期之日，年利率為5%。

另外，本公司(作為抵押權人)亦與借款方訂立關於借款方實益持有的本公司543,695,233股股份的股份抵押契約，為上述借款合同項下借款本息及其他擔保債務的歸還及支付提供擔保。在提款使用期限期間，每當本公司派發任何現金股息，本公司將直接扣下應付給借款方就抵押股份的股息，用以償還上述借款的利息、本金和其他應付款項。

截至2025年12月31日，本公司已向借款人發放金額為人民幣1,000,000,000元的貸款(2024年：無)。截至2025年12月31日止年度，本公司確認利息收入人民幣19,167,000元(2024年：無)(附註40(b))。截至2025年12月31日止年度之未償還金額最高為人民幣1,019,167,000元(2024年：無)。

於2024財政年度，與關聯方之間並無貸款交易。

- (e) 有關本集團貿易及其他應收款項減值相關政策請參閱附註4.1.1。

28. 現金及現金等價物及受限制銀行存款

| | 於12月31日 | |
|--------------|----------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 銀行現金(a) | 12,899,715 | 15,897,241 |
| 減：受限制銀行存款(b) | (1,048,222) | (560,016) |
| 現金及現金等價物 | 11,851,493 | 15,337,225 |

- (a) 銀行現金乃以下列貨幣計值：

| | 於12月31日 | |
|------|----------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 人民幣 | 11,330,029 | 11,551,878 |
| 港幣 | 212,522 | 172,271 |
| 其他貨幣 | 1,357,164 | 4,173,092 |
| | 12,899,715 | 15,897,241 |

- (b) 受限制銀行存款主要為根據當地政府機構規定存作物業管理服務履約擔保的銀行現金存款、有關環境業務的若干合同作出的履約保證金以及司法凍結資金。於2025年12月31日，受限制銀行存款金額包括財智信服務凍結銀行賬戶中用於財務擔保(附註43)的人民幣6,820,000元(2024年：人民幣5,689,000元)。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

29. 股本及股份溢價

| 附註 | 股份數目 | 股份面值 | 股份 等值面值 人民幣千元 | 股份溢價 人民幣千元 | 總額 人民幣千元 | 股份回購 待註銷 人民幣千元 | 就股份 獎勵計劃 購買的股份 人民幣千元 | 總計 人民幣千元 |
|----------------------------------------|----------------|-----------|---------------------|---------------|-------------|----------------------|-------------------------------|-------------|
| 法定 法定股本每股0.0001美元 | 10,000,000,000 | 1,000,000 | | | | | | |
| 於2024年1月1日、2024年12月31日及 2025年12月31日 | 10,000,000,000 | 1,000,000 | | | | | | |
| 於2024年1月1日 | 3,343,020,336 | 334,302 | 2,135 | 27,064,723 | 27,066,858 | — | — | 27,066,858 |
| 購回/購買股份 | (a) — | — | — | — | — | — | (545,443) | (545,443) |
| 代價發行 | (b) 29,255 | 3 | — | 456 | 456 | — | — | 456 |
| 於2024年12月31日 | 3,343,049,591 | 334,305 | 2,135 | 27,065,179 | 27,067,314 | — | (545,443) | 26,521,871 |
| 於2025年1月1日 | 3,343,049,591 | 334,305 | 2,135 | 27,065,179 | 27,067,314 | — | (545,443) | 26,521,871 |
| 購回/購買股份 | (a) — | — | — | — | — | (367,024) | (11,104) | (378,128) |
| 代價發行 | (b) 328,925 | 33 | — | 12,407 | 12,407 | — | — | 12,407 |
| 僱員股份計劃 — 購股權行使 | (c) 260,000 | 26 | — | 1,661 | 1,661 | — | — | 1,661 |
| 於2025年12月31日 | 3,343,638,516 | 334,364 | 2,135 | 27,079,247 | 27,081,382 | (367,024) | (556,547) | 26,157,811 |

- (a) 截至2025年12月31日止年度，按代價人民幣11,104,000元(2024年：人民幣545,443,000元)購買合共2,120,000股(2024年：106,880,000股)股份。詳情請參閱附註32。

截至2025年12月31日止年度，本公司已購回作註銷但尚未註銷合共63,872,000股(2024年：零股)股份。購回股份的授權已分別於2024年6月6日及2025年5月23日舉行的股東週年大會上獲股東批准。就購回該等股份支付的總代價為403,422,000港元(相當於人民幣367,024,000元)(2024年：無)。已按加權平均價格每股6.30港元購回股份(價格介乎5.95港元至6.76港元)。已購回作註銷但尚未註銷的合共63,872,000股股份已計入已發行股份，並於2026年3月註銷。

- (b) 截至2025年12月31日止年度，本公司就中梁百悅智佳服務有限公司原股東交付的在途物業管理項目而發行合共328,925股(2024年：29,255股)代價股份。截至2025年12月31日止年度，股份基礎付款開支確認為人民幣12,407,000元(2024年：人民幣456,000元)，無形資產 — 合約及客戶關係相應增加。
- (c) 截至2025年12月31日止年度，本公司因3名員工行使購股權(附註32)而發行260,000股股份，該等購股權乃根據本公司於2024年採納的購股權計劃授出，合共籌集所得款項淨額約1,302,600港元(相當於約人民幣1,182,000元)。此外，由於上述購股權行使，相關金額為人民幣479,000元的股份基礎付款儲備已轉撥至股份溢價賬。截至2024年12月31日止年度，並無行使任何購股權。

30. 其他儲備

| | 按公允價值計量且變動計入其他綜合 | | | | | 總額 人民幣千元 |
|-------------------------------|------------------|-----------|----------|---------|-----------|-------------|
| | 法定儲備金 | 收益儲備 | 外幣換算儲備金 | 股份基礎付款 | 其他 | |
| | 人民幣千元 | 人民幣千元 | 人民幣千元 | 人民幣千元 | 人民幣千元 | |
| 於2024年1月1日 | 654,500 | 352,979 | (51,996) | 143,135 | (174,309) | 924,309 |
| 外幣折算差異 | — | — | (8,447) | — | — | (8,447) |
| 按公允價值計量且變動計入其他綜合收益的金融資產公允價值變動 | — | 113,397 | — | — | — | 113,397 |
| 與非控制性權益的交易(b) | — | — | — | — | (45,574) | (45,574) |
| 僱員股份計劃 | | | | | | |
| — 僱員服務價值(附註10) | — | — | — | 123,265 | — | 123,265 |
| 處置按公允價值計量且變動計入其他綜合收益的金融資產 | — | (578,764) | — | — | — | (578,764) |
| 轉入法定儲備金(a) | 69,290 | — | — | — | — | 69,290 |
| 於2024年12月31日及 2025年1月1日 | 723,790 | (112,388) | (60,443) | 266,400 | (219,883) | 597,476 |
| 外幣折算差異 | — | — | 2,294 | — | — | 2,294 |
| 按公允價值計量且變動計入其他綜合收益的金融資產公允價值變動 | — | (76,964) | — | — | — | (76,964) |
| 與非控制性權益的交易 | — | — | — | — | (15,206) | (15,206) |
| 僱員股份計劃 | | | | | | |
| — 僱員服務價值(附註10) | — | — | — | 183,123 | — | 183,123 |
| — 行使購股權(附註32) | — | — | — | (479) | — | (479) |
| 轉入法定儲備金(a) | 151,257 | — | — | — | — | 151,257 |
| 於2025年12月31日 | 875,047 | (189,352) | (58,149) | 449,044 | (235,089) | 841,501 |

(a) 根據監管於中國成立的外商投資企業的相關規定及條例以及本集團若干中國附屬公司的組織章程的條文，附屬公司須將稅後利潤按百分比撥作法定儲備金，直至該基金累計總額達彼等各自註冊資本的50%。

(b) 這主要包括自非控制性權益收購提供物業管理服務的若干附屬公司的額外股權。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

31. 留存收益

| | 截至12月31日止年度 | |
|---------------------------|----------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 於1月1日 | 9,497,683 | 8,164,706 |
| 年內利潤 | 601,497 | 1,808,357 |
| 處置按公允價值計量且變動計入其他綜合收益的金融資產 | — | 578,764 |
| 轉入法定儲備金(附註30) | (151,257) | (69,290) |
| 股息(附註15) | (988,945) | (984,854) |
| 於12月31日 | 8,958,978 | 9,497,683 |

32. 股份基礎付款

購股權計劃

於2024年7月9日，本公司採納了碧桂園服務控股有限公司的2024年購股權計劃(「2024年購股權計劃」)。

根據2024年購股權計劃，本公司於2024年7月向60名僱員參與者(包括本公司兩名董事)授出合共225,350,000份購股權。根據2024年購股權計劃之條款，授出購股權須受若干表現條件所限。

倘上述歸屬條件於相關財政年度達成，授予承授人的購股權將於相關財政年度分五批歸屬。具體而言，(i)購股權總數的25%(第一批)將於2025年4月1日歸屬，若未能達成2024年表現條件，則將延期一年至2026年4月1日；(ii)購股權總數的20%(第二批)將於2026年4月1日歸屬，若未能達成2025年表現條件，則將延期一年至2027年4月1日；(iii)購股權總數的20%(第三批)將於2027年4月1日歸屬，若未能達成2026年表現條件，則將延期一年至2028年4月1日；(iv)購股權總數的20%(第四批)將於2028年4月1日歸屬，若未能達成2027年表現條件，則將延期一年至2029年4月1日；及(v)購股權總數的餘下15%(第五批)將於2029年4月1日歸屬，若未能達成2028年表現條件，則將延期一年至2030年4月1日。倘若上述歸屬條件於相關財政年度或各自的延展年度並未達成，則相應比例授出的購股權將失效。

購股權計劃項下之全部購股權應可於歸屬後但於授出日期後10年期滿之前按行使價每股5.01港元行使。

截至2025年12月31日止年度，並無授出任何購股權。

32. 股份基礎付款(續)

購股權計劃(續)

尚未行使的購股權數目之變動如下：

| | 2025年 | | 2024年 | |
|----------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|
| | 加權平均行使價 (港元) | 購股權數目 | 加權平均行使價 (港元) | 購股權數目 |
| 於1月1日 | 5.01 | 224,150,000 | — | — |
| 已授出 | — | — | 5.01 | 225,350,000 |
| 已失效 | 5.01 | (4,231,250) | 5.01 | (1,200,000) |
| 已行使 | 5.01 | (260,000) | — | — |
| 於12月31日 | 5.01 | 219,658,750 | 5.01 | 224,150,000 |
| 於12月31日已歸屬及可行使 | 5.01 | 54,171,250 | — | — |

就本年度行使的購股權而言，於行使日期的加權平均股價為每股6.36港元(2024年：不適用)。

於年末尚未行使的購股權之到期日及行使價如下：

| 授出日期 | 到期日 | 行使價 | 尚未行使的 | 尚未行使的 |
|------------|------------|--------|--------------------|--------------------|
| | | | 購股權 2025年12月31日 | 購股權 2024年12月31日 |
| 2024年7月22日 | 2034年7月21日 | 5.01港元 | 219,658,750 | 224,150,000 |

於期末尚未行使的購股權之加權平均剩餘合同年期為約8.6年。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

32. 股份基礎付款(續)

購股權計劃(續)

於2024年所授出購股權的公允價值介乎每份購股權2.02港元至3.20港元(相當於人民幣1.84元至人民幣2.92元)，乃由一名獨立估值師基於重大不可觀察輸入值使用二項式模型釐定。有關輸入值包括：

| 說明 | 所授出購股權的 公允價值 | 不可觀察輸入值 | 不可觀察 輸入值範圍 | 不可觀察輸入值 與公允價值的關係 |
|-----|-------------------------------------------|---------|---------------|---------------------|
| 購股權 | 581,852,000港元 (相當於人民幣 531,423,000元) | 行使倍數 | 2.2-2.8 | 行使倍數越高，公允價值越高 |
| | | 波幅 | 70.34% | 波幅越高，公允價值越高 |
| | | 無風險利率 | 3.16% | 無風險利率越高，公允價值越高 |
| | | 股息收益率 | 0.49% | 股息收益率越低，公允價值越高 |

不可觀察輸入值之間並無重大相互關係，不會對公允價值造成重大影響。本集團因授予本集團董事、高級管理層及僱員購股權而產生的股份基礎薪酬開支於「行政開支」內確認。

本集團並無以現金購回或結算購股權的法定或推定責任。

截至2025年12月31日止年度，本集團就本公司授出之購股權確認總開支人民幣183,123,000元(2024年：人民幣123,265,000元)。

預期將歸屬的已授出購股權數目已減少，以反映過往經驗中在歸屬期完成前已沒收已授出購股權，並相應調整購股權開支。於報告期末，本集團修訂其對預計最終歸屬的購股權數目的估計。修訂原估計所造成的影響(如有)按餘下歸屬期間在損益中確認，並在股份基礎付款儲備內作出相應調整。

股份獎勵計劃

於2024年11月18日，本公司採納股份獎勵計劃。根據股份獎勵計劃之規則及信託契據之條款，本公司一家指定附屬公司在中國境內設立信託，並委託受託人於公開市場購買合共109,000,000股本公司股份。截至2025年12月31日止年度，根據股份獎勵計劃合計購買了2,120,000股股份(2024年：106,880,000股)，對價為人民幣11,104,000元(2024年：人民幣545,443,000元)。於2025年及2024年，本公司並無授出任何股份獎勵。

33. 貿易及其他應付款項

| | 於12月31日 | |
|----------------|-------------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 貿易應付款項 | | |
| — 關聯方(附註40(e)) | 273,132 | 175,195 |
| — 第三方 | 9,542,042 | 8,458,982 |
| | 9,815,174 | 8,634,177 |
| 其他應付款項 | | |
| — 按金 | 1,872,419 | 2,052,592 |
| — 暫收業主款項 | 3,030,823 | 2,985,848 |
| — 財務擔保撥備(附註43) | 129,949 | 46,635 |
| — 業務合併應付代價 | — | 9,265 |
| — 應付股息 | 33,767 | 19,642 |
| — 預提及其他 | 916,358 | 907,298 |
| | 5,983,316 | 6,021,280 |
| 業務合併的或有代價 | 94,216 | 118,235 |
| 應付薪酬 | 3,121,802 | 3,292,507 |
| 其他應付稅項 | 863,304 | 757,589 |
| | 19,877,812 | 18,823,788 |

於2025年12月31日，貿易及其他應付款項的賬面值與其公允價值相若。

根據發票日期作出的貿易應付款項賬齡分析如下：

| | 於12月31日 | |
|------|------------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 1年以內 | 8,503,825 | 7,397,618 |
| 1至2年 | 852,282 | 802,199 |
| 2至3年 | 360,400 | 364,184 |
| 3年以上 | 98,667 | 70,176 |
| | 9,815,174 | 8,634,177 |

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

34. 遞延所得稅

遞延所得稅資產及遞延所得稅負債分析如下：

| | 於12月31日 | |
|------------------|------------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 遞延所得稅資產： | | |
| — 於12個月內收回 | 346,837 | 492,508 |
| — 超過12個月收回 | 1,234,661 | 849,028 |
| 遞延所得稅資產總額 | 1,581,498 | 1,341,536 |
| 根據抵銷規定抵銷遞延所得稅負債 | (97,348) | (211,292) |
| 遞延所得稅資產淨額 | 1,484,150 | 1,130,244 |
| 遞延所得稅負債： | | |
| — 於12個月內收回 | 268,371 | 353,121 |
| — 超過12個月收回 | 1,147,449 | 1,457,083 |
| 遞延所得稅負債總額 | 1,415,820 | 1,810,204 |
| 根據抵銷規定抵銷遞延所得稅資產 | (97,348) | (211,292) |
| 遞延所得稅負債淨額 | 1,318,472 | 1,598,912 |

不計及結餘抵銷，年內遞延所得稅資產及負債之變動如下。

遞延所得稅資產：

| | 應收款項 減值撥備 人民幣千元 | 稅項虧損 人民幣千元 | 租賃負債 人民幣千元 | 金融資產 公允價值變動 人民幣千元 | 股份基礎付款 人民幣千元 | 總額 人民幣千元 |
|---------------------|-----------------------|----------------|----------------|-------------------------|-----------------|------------------|
| 於2024年1月1日 | 802,541 | 104,809 | 225,715 | — | — | 1,133,065 |
| 收購附屬公司 | 625 | — | — | — | — | 625 |
| 處置附屬公司 | (1,067) | (116) | — | — | — | (1,183) |
| 計入/(扣除)損益 | 93,938 | 68,582 | (10,438) | — | 30,816 | 182,898 |
| 計入其他綜合收益 | — | — | — | 26,131 | — | 26,131 |
| 於2024年12月31日 | 896,037 | 173,275 | 215,277 | 26,131 | 30,816 | 1,341,536 |
| 於2025年1月1日 | 896,037 | 173,275 | 215,277 | 26,131 | 30,816 | 1,341,536 |
| 收購附屬公司(附註38) | 1,085 | — | — | — | — | 1,085 |
| 處置附屬公司 | (16,578) | (3,289) | (12,142) | — | — | (32,009) |
| 計入/(扣除)損益 | 188,516 | 130,242 | (120,492) | — | 45,245 | 243,511 |
| 計入其他綜合收益 | — | — | — | 27,375 | — | 27,375 |
| 於2025年12月31日 | 1,069,060 | 300,228 | 82,643 | 53,506 | 76,061 | 1,581,498 |

34. 遞延所得稅(續)

倘很可能透過未來應課稅溢利變現相關稅務利益，則會為結轉的稅項虧損確認遞延所得稅資產。截至2025年12月31日止年度，本集團並未就可結轉以抵銷未來應課稅收入的虧損金額人民幣76,563,000元(2024年：人民幣51,779,000元)確認遞延所得稅資產。於中國營運的集團實體稅項虧損可結轉最多五年。相關稅項虧損將於2030年(2024年：2029年)到期。

遞延所得稅負債：

| | 使用權資產 人民幣千元 | 折舊確認差額 人民幣千元 | 業務合併 公允價值收益 人民幣千元 | 日後將予 | 金融資產 公允價值變動 人民幣千元 | 合同服務 特許權安排 人民幣千元 | 總額 人民幣千元 |
|--------------|----------------|-----------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|-------------|
| | | | | 分派利潤的 預扣所得稅 人民幣千元 | | | |
| 於2024年1月1日 | (225,563) | (3,526) | (1,636,333) | (178,792) | (61,447) | (4,208) | (2,109,869) |
| 處置附屬公司 | — | — | 12,940 | — | — | — | 12,940 |
| 收購附屬公司 | — | — | (10,991) | — | — | — | (10,991) |
| 計入/(扣除)損益 | 14,267 | 3,197 | 243,289 | (3,115) | (15,706) | (12,851) | 229,081 |
| 計入其他綜合收益 | — | — | — | — | 68,635 | — | 68,635 |
| 於2024年12月31日 | (211,296) | (329) | (1,391,095) | (181,907) | (8,518) | (17,059) | (1,810,204) |
| 於2025年1月1日 | (211,296) | (329) | (1,391,095) | (181,907) | (8,518) | (17,059) | (1,810,204) |
| 處置附屬公司 | 12,788 | — | 8,163 | — | — | — | 20,951 |
| 收購附屬公司(附註38) | — | — | (173) | — | — | — | (173) |
| 計入/(扣除)損益 | 122,079 | 329 | 255,498 | (10,114) | 4,679 | 1,135 | 373,606 |
| 於2025年12月31日 | (76,429) | — | (1,127,607) | (192,021) | (3,839) | (15,924) | (1,415,820) |

於2025年12月31日，尚未匯至於中國境外註冊成立控股公司的本集團中國附屬公司的留存收益約為人民幣11,315,359,000元(2024年：人民幣11,052,804,000元)，並未就此作出遞延所得稅負債撥備。該等收益預期將由中國附屬公司留存用於重新投資，且根據管理層對境外資金要求的預測將不會於可預見未來匯至彼等的境外控股公司。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

35. 銀行及其他借款

| | 於2025年12月31日 | | | 於2024年12月31日 | | |
|-----------|----------------|------------------|------------------|--------------|--------------|-------------|
| | 流動 人民幣千元 | 非流動 人民幣千元 | 總額 人民幣千元 | 流動 人民幣千元 | 非流動 人民幣千元 | 總額 人民幣千元 |
| 有抵押 | | | | | | |
| 銀行貸款 | 145,982 | 362,994 | 508,976 | 243,055 | 350,294 | 593,349 |
| 其他借款 | 118,145 | 151,002 | 269,147 | 94,176 | 167,831 | 262,007 |
| | 264,127 | 513,996 | 778,123 | 337,231 | 518,125 | 855,356 |
| 無抵押： | | | | | | |
| 銀行貸款 | 118,980 | 6,013 | 124,993 | 14,900 | — | 14,900 |
| 其他借款 | 462 | 723,201 | 723,663 | — | — | — |
| | 119,442 | 729,214 | 848,656 | 14,900 | — | 14,900 |
| 銀行及其他借款總額 | 383,569 | 1,243,210 | 1,626,779 | 352,131 | 518,125 | 870,256 |

本集團於2025年12月31日有抵押的借款為人民幣778,123,000元(2024年：人民幣855,356,000元)，主要以本集團賬面淨值為人民幣179,999,000元(2024年：人民幣119,476,000元)的若干運輸設備及土地使用權抵押以及若干個環境業務項目的收款權質押。

於2025年12月31日，本集團的銀行及其他借款須於以下期間償還：

| | 銀行貸款 | | 其他借款 | |
|------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 1年以內 | 264,962 | 257,955 | 118,607 | 94,176 |
| 1年以上但未超過2年 | 50,913 | 22,950 | 9,499 | 20,236 |
| 2年以上但未超過5年 | 77,644 | 57,094 | 723,304 | 5,000 |
| 5年以上 | 240,450 | 270,250 | 141,400 | 142,595 |
| | 633,969 | 608,249 | 992,810 | 262,007 |

截至2025年12月31日止年度的加權平均實際年利率為4.40%(2024年：4.25%)。

本集團的銀行及其他借款以人民幣計值，其亦為各集團實體的功能貨幣。

借款的賬面值與其公允價值相若，原因是使用現行借款利率貼現的影響不大。

36. 現金流量資料

(a) 經營產生的現金

| | 截至12月31日止年度 | |
|---------------------------------------------|----------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 所得稅前利潤 | 1,118,629 | 2,706,706 |
| 就以下各項作出調整 | | |
| — 物業、廠房及設備折舊(附註16) | 471,904 | 455,260 |
| — 其他使用權資產折舊(附註17) | 159,327 | 177,897 |
| — 投資物業折舊(附註18) | 163,045 | 127,533 |
| — 商譽及其他無形資產減值(附註19) | 968,891 | 990,000 |
| — 其他無形資產攤銷(附註19) | 1,204,283 | 1,227,819 |
| — 出售物業、廠房及設備以及投資物業之損失(附註8) | 32,167 | 25,689 |
| — 轉租合同變更之損失/(收益)(附註8) | 10,950 | (78,652) |
| — 出售採用權益法入賬的投資之損失/(收益)(附註8) | 338 | (4,009) |
| — 提前終止租賃合同之(收益)/損失(附註8) | (27,375) | 4,861 |
| — 來自按公允價值計量且變動計入損益的金融資產的已變現及未變現(收益)/損失(附註8) | (53,019) | 18,294 |
| — 或有代價之公允價值變動(附註8) | (7,535) | (531,876) |
| — 僱員股份計劃—僱員服務價值(附註10) | 183,123 | 123,265 |
| — 採用權益法入賬的應佔投資業績(附註21) | 49,688 | 11,560 |
| — 處置附屬公司之損失(附註8) | 91,569 | 38,589 |
| — 財務收入—淨額(附註11) | (139,044) | (48,155) |
| — 已收按公允價值計量且變動計入其他綜合收益的金融資產之股息(附註7) | (34,839) | (76,017) |
| 營運資金變動(不包括收購及處置附屬公司的影響)： | | |
| — 受限制銀行存款 | (577,523) | (257,926) |
| — 存貨 | (165,920) | (26,879) |
| — 貿易及其他應收款項 | (1,071,165) | (1,700,774) |
| — 合同資產 | — | (15,148) |
| — 其他流動資產 | (559,015) | (344,020) |
| — 合同負債 | 638,966 | 635,938 |
| — 貿易及其他應付款項 | 1,276,783 | 1,459,400 |
| 經營產生的現金 | 3,734,228 | 4,919,355 |

(b) 非現金投資及融資活動

截至2025年12月31日止年度的重大非現金投資及融資活動指其他使用權資產添置人民幣194,206,000元(2024年：人民幣299,230,000元)(附註17)，投資物業添置為人民幣278,178,000元(2024年：人民幣478,340,000元)及融資租賃應收款項添置為人民幣36,675,000元(2024年：人民幣183,979,000元)。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

36. 現金流量資料(續)

(c) 綜合現金流量表中的出售物業、廠房及設備以及投資物業之所得款項包括：

| | 截至12月31日止年度 | |
|-----------|----------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 賬面淨值 | 112,972 | 269,789 |
| 出售損失(附註8) | (32,167) | (25,689) |
| 出售所得款項 | 80,805 | 244,100 |

(d) 現金淨額對賬

本節載列債務淨額及債務淨額變動分析。

| | 其他資產 | | 融資活動所得負債 | |
|-------------------|-------------|---------------|----------------------|-------------|
| | 現金 人民幣千元 | 租賃負債 人民幣千元 | 銀行及 其他借款 人民幣千元 | 總額 人民幣千元 |
| 於2025年1月1日的債務淨額 | 15,337,225 | (1,929,959) | (870,256) | 12,537,010 |
| 現金流量 | (3,536,738) | 283,439 | (679,852) | (3,933,151) |
| 收購附屬公司(附註38) | — | — | (26,505) | (26,505) |
| 處置附屬公司 | — | 27,213 | — | 27,213 |
| 取得新合同 | — | (264,364) | — | (264,364) |
| 應計利息開支 | — | (86,649) | (50,166) | (136,815) |
| 提前終止合同 | — | 803,836 | — | 803,836 |
| 外幣折算差異 | 51,006 | — | — | 51,006 |
| 於2025年12月31日的債務淨額 | 11,851,493 | (1,166,484) | (1,626,779) | 9,058,230 |

| | 其他資產 | | 融資活動所得負債 | |
|-----------------|-------------|---------------|----------------------|-------------|
| | 現金 人民幣千元 | 租賃負債 人民幣千元 | 銀行及 其他借款 人民幣千元 | 總額 人民幣千元 |
| 於2024年1月1日的債務淨額 | 12,637,187 | (1,517,679) | (1,569,548) | 9,549,960 |
| 現金流量 | 2,737,419 | 337,913 | 826,385 | 3,901,717 |
| 收購附屬公司(附註38) | — | — | (51,982) | (51,982) |
| 取得新合同 | — | (777,570) | — | (777,570) |
| 應計利息開支 | — | (93,989) | (75,111) | (169,100) |
| 提前終止合同 | — | 121,366 | — | 121,366 |
| 外幣折算差異 | (37,381) | — | — | (37,381) |

| | | | | |
|-------------------|------------|-------------|-----------|------------|
| 於2024年12月31日的債務淨額 | 15,337,225 | (1,929,959) | (870,256) | 12,537,010 |
|-------------------|------------|-------------|-----------|------------|

37. 承諾

資本開支承諾

| | 於12月31日 | |
|----------|----------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 已訂約但未撥備： | | |
| 物業、廠房及設備 | 495 | 832 |
| 使用權資產 | — | 440 |
| 其他無形資產 | 55 | — |

38. 業務合併

截至2025年12月31日止年度

於2025財政年度，本集團收購12家附屬公司，總現金代價為人民幣43,249,000元。該等附屬公司從事物業管理服務或「三供一業」相關服務，其收購乃為實現擴張本集團相關業務的目標。該等收購已使用收購法入賬為業務收購。

所轉讓代價

| | 人民幣千元 |
|-------------------|---------|
| 現金代價 | 43,249 |
| 收購前於聯營企業的權益(附註21) | 79,012 |
| 所轉讓總代價 | 122,261 |
| 於2025年結清的現金代價 | 43,249 |

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

38. 業務合併(續)

收購相關成本並不重大，且已從所轉讓代價中剔除，並已於本年度在綜合損益及其他全面收益表確認為開支。

於收購日期收購的資產及確認的負債

| | 2025年 人民幣千元 |
|----------------|----------------|
| 物業、廠房及設備(附註16) | 79,029 |
| 其他無形資產(附註19) | 2,228 |
| 遞延所得稅資產(附註34) | 1,085 |
| 貿易及其他應收款項 | 196,534 |
| 存貨 | 321 |
| 現金及現金等價物 | 134,529 |
| 借款 | (26,505) |
| 貿易及其他應付款項 | (182,335) |
| 合同負債 | (11,896) |
| 即期所得稅負債 | (22,088) |
| 遞延所得稅負債(附註34) | (173) |
| 可識別淨資產總額 | 170,729 |

非控制性權益

被收購方於收購日期確認的非控制性權益乃參照被收購方資產淨值確認金額的比例計量，為人民幣48,468,000元。

收購產生的商譽：

| | 人民幣千元 |
|----------------|---------|
| 所轉讓代價 | 122,261 |
| 加：非控制性權益 | 48,468 |
| 減：所收購資產淨值的確認金額 | 170,729 |
| | — |

收購現金流出淨額

| | 人民幣千元 |
|---------------|-----------|
| 已付現金代價 | 43,249 |
| 減：所收購現金及現金等價物 | (134,529) |
| 收購現金流出淨額 | (91,280) |

於該等收購中，本公司以現金代價人民幣11,689,000元向由最終控股股東控制的一家實體收購廣州碧桂園樓巴服務有限公司(「碧桂園樓巴」)51%的股權。

38. 業務合併(續)

收購對本集團業績的影響

年內利潤包括被收購方產生的額外業務應佔人民幣25,421,000元。年內收入包括被收購方所得人民幣1,520,533,000元。

倘若該等收購已於2025年1月1日完成，則本集團於年內的收入將為人民幣48,756,568,000元，而年內利潤將為人民幣597,286,000元。備考資料僅供說明用途，並不必然反映倘收購於2025年1月1日完成時本集團實際可達到的收入及經營業績，亦不擬作為未來業績的預測。

在釐定假設該等收購於本年初已完成的情況下本集團的「備考」收入及利潤時，本公司董事已基於收購日期物業、廠房及設備的已確認金額計算物業、廠房及設備的折舊。

截至2024年12月31日止年度

截至2024年12月31日止年度，本集團向第三方收購四川和盟的100%股權、寶石花人力資源有限公司及其附屬公司的80%股權及一家物業管理公司，總固定現金代價為人民幣200,144,000元。

所轉讓代價

| | 人民幣千元 |
|-------------------|---------|
| 現金代價 | 200,144 |
| 收購前於聯營企業的權益(附註21) | 14,318 |
| 所轉讓總代價 | 214,462 |
| 於2024年結清的現金代價 | 183,144 |
| 於2024年12月31日尚未支付 | 17,000 |

收購產生的商譽：

| | 人民幣千元 |
|----------------|-----------|
| 所轉讓代價 | 214,462 |
| 加：非控制性權益 | 16,546 |
| 減：所收購資產淨值的確認金額 | (154,206) |
| | 76,802 |

收購現金流出淨額

| | 人民幣千元 |
|---------------|-----------|
| 已付現金代價 | 183,144 |
| 減：所收購現金及現金等價物 | (59,486) |
| 抵銷其他應收款項之結餘 | (143,000) |
| 收購現金流出淨額 | (19,342) |

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

39. 處置附屬公司

於2025財政年度，本集團向若干獨立第三方處置了多家附屬公司的權益、向一家關聯公司處置了一家附屬公司90%的股權，並向一家關聯公司處置了一家附屬公司的全部股權(附註40(f))，具體信息如下：

| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
|---------------------|----------------|----------------|
| 處置代價 | 6,639 | 106,408 |
| — 已收現金 | 5,463 | 106,408 |
| — 未結算及計入其他應收款項 | 1,176 | — |
| 處置的附屬公司的淨資產總額 | 176,234 | 172,617 |
| 處置的非控制性權益 | 78,026 | 27,620 |
| 處置損失(附註8) | (91,569) | (38,589) |
| 處置所得現金，減去出售的現金 | | |
| — 已收現金代價 | 5,463 | 106,408 |
| — 減：處置附屬公司的現金及現金等價物 | (31,262) | (57,782) |
| 處置的現金(流出)／流入淨額 | (25,799) | 48,626 |

40. 關聯方交易

(a) 最終控股股東

本公司最終由楊惠妍女士(「最終控股股東」)控制。

(b) 與關聯方的交易

本集團已與其關聯方訂立以下重大交易：

| | 截至12月31日止年度 | |
|-------------------|----------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 提供服務(i) | | |
| — 由最終控股股東控制的實體 | 296,583 | 365,691 |
| — 由最終控股股東共同控制的實體 | 25,613 | 37,994 |
| — 最終控股股東擁有重大影響的實體 | 207,220 | 73,107 |
| — 由最終控股股東的近親控制的實體 | 21,617 | 5,338 |
| | 551,033 | 482,130 |
| 購買商品及服務 | | |
| — 由最終控股股東控制的實體 | 47,533 | 44,210 |
| — 由最終控股股東共同控制的實體 | 7,677 | 48,664 |
| — 最終控股股東擁有重大影響的實體 | 40,173 | 17,756 |
| — 由最終控股股東的近親控制的實體 | 202,817 | 1,946 |
| | 298,200 | 112,576 |

- (i) 自2023年以來，由於若干關聯方信貸風險顯著增加，本集團僅根據附註6(c)所述政策確認來自關聯方的收入，且2025財政年度並無作出任何變更。截至2025年12月31日止年度，本集團並無確認向關聯方提供服務而未收取代價的收入人民幣153,448,000元(2024年：人民幣151,075,000元)。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

40. 關聯方交易 (續)

(b) 與關聯方的交易 (續)

| | 截至12月31日止年度 | |
|-------------------------|----------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 租賃負債的利息開支 | | |
| — 由最終控股股東控制的實體 | 470 | — |
| 償還租賃負債 | | |
| — 由最終控股股東控制的實體 | 2,204 | — |
| 租賃開支 | | |
| — 由最終控股股東控制的實體 | 10,132 | 10,941 |
| 利息收入 | | |
| — 由最終控股股東控制的實體(附註27(d)) | 19,167 | — |

上述服務費及商品的價格乃根據合同雙方共同協定的條款釐定。

(c) 免費商標許可協議

本公司與碧桂園控股有限公司(「碧桂園」)之附屬公司佛山市順德區碧桂園物業發展有限公司(「佛山順德」)訂立商標許可協議，且本公司與碧桂園訂立商標許可契據(「商標許可安排」)。根據商標許可安排，佛山順德同意及碧桂園將促成佛山順德不可撤回及無條件地向本集團授予不可轉讓許可，以於商標許可協議及商標許可契據日期起免特許權使用費永久使用於中國及香港註冊的數項商標，惟須待許可商標續新。

40. 關聯方交易 (續)

(d) 關鍵管理人員薪酬

關鍵管理人員包括董事及高級管理層。關鍵管理人員的薪酬載列如下：

| | 截至12月31日止年度 | |
|---------------|----------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 薪金及其他短期僱員福利 | 19,029 | 14,910 |
| 股份基礎付款 | 38,538 | 28,411 |
| 袍金 | 1,200 | 1,123 |
| 退休福利及其他社會保險供款 | 420 | 389 |
| | 59,187 | 44,833 |

(e) 與關聯方的結餘

| | 於12月31日 | |
|---------------------------|--------------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 應收關聯方款項 | | |
| 貿易應收款項 | | |
| — 由最終控股股東控制的實體 | 2,048,725 | 2,364,647 |
| — 由最終控股股東共同控制的實體 | 65,713 | 71,780 |
| — 最終控股股東擁有重大影響的實體 | 26,812 | 110,401 |
| — 由最終控股股東的近親控制的實體 | 4,017 | 1,741 |
| | 2,145,267 | 2,548,569 |
| 減：關聯方的貿易應收款項減值撥備(附註4.1.1) | (1,572,946) | (1,886,053) |
| | 572,321 | 662,516 |

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

40. 關聯方交易 (續)

(e) 與關聯方的結餘 (續)

| | 於12月31日 | |
|-------------------------|----------------|----------------|
| | 2025年 人民幣千元 | 2024年 人民幣千元 |
| 應收關聯方款項 | | |
| 預付款項 | | |
| — 由最終控股股東控制的實體 | 2,002 | 8,786 |
| — 由最終控股股東共同控制的實體 | 177 | 276 |
| — 最終控股股東擁有重大影響的實體 | — | 63 |
| — 由最終控股股東的近親控制的實體 | 15 | 6 |
| | 2,194 | 9,131 |
| 應收關聯方款項 | | |
| 應收貸款(包括應計利息) | | |
| — 由最終控股股東控制的實體(附註27(d)) | 1,019,167 | — |
| 應付關聯方款項 | | |
| 貿易應付款項 | | |
| — 由最終控股股東控制的實體 | 212,022 | 153,563 |
| — 由最終控股股東共同控制的實體 | 9,654 | 13,383 |
| — 最終控股股東擁有重大影響的實體 | 10,603 | 7,725 |
| — 由最終控股股東的近親控制的實體 | 40,853 | 524 |
| | 273,132 | 175,195 |
| 合同負債 | | |
| — 由最終控股股東控制的實體 | 106,187 | 109,051 |
| — 由最終控股股東共同控制的實體 | 6,068 | 2,569 |
| — 最終控股股東擁有重大影響的實體 | 3,757 | 9,386 |
| — 由最終控股股東的近親控制的實體 | 1,393 | 269 |
| | 117,405 | 121,275 |

(f) 與由最終控股股東控制的實體進行的業務合併及處置交易

截至2025年12月31日止年度

本集團以現金代價人民幣11,689,000元自一家由最終控股股東控制的實體收購一家社區穿梭巴士服務供應商的51%股權。

本集團向由最終控股股東控制的實體處置一家附屬公司的全部股權及另一家附屬公司的90%股權，以現金代價約人民幣1,176,000元將後者的餘下10%股權轉讓予一家獨立第三方。本集團錄得處置收益合計人民幣19,229,000元。

41. 本公司財務狀況及儲備變動報表

| | 於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 | | |
| 於附屬公司之投資 | 646,145 | 463,022 |
| 物業、廠房及設備 | 3 | 3 |
| 其他應收款項 | 24,373,788 | 22,450,182 |
| | 25,019,936 | 22,913,207 |
| 流動資產 | | |
| 現金及現金等價物 | 208,355 | 4,135,667 |
| 應收股息 | 5,829,770 | 4,176,563 |
| 其他應收款項 | 15 | 62 |
| | 6,038,140 | 8,312,292 |
| 總資產 | 31,058,076 | 31,225,499 |
| 權益 | | |
| 股本及股份溢價 | 26,714,358 | 27,067,315 |
| 其他儲備 | 401,028 | 218,384 |
| 留存收益 | 3,936,364 | 3,897,167 |
| 總權益 | 31,051,750 | 31,182,866 |
| 負債 | | |
| 流動負債 | | |
| 其他應付款項 | 6,326 | 42,633 |
| 總負債 | 6,326 | 42,633 |
| 權益及負債總額 | 31,058,076 | 31,225,499 |

本公司之財務狀況表已於2026年3月27日獲董事會批准，並代表其簽署。

徐彬淮

董事

肖華

董事

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

41. 本公司財務狀況及儲備變動報表(續)

本公司之留存收益及其他儲備變動

| | 留存收益 人民幣千元 | 其他儲備 人民幣千元 |
|--------------|---------------|---------------|
| 於2024年1月1日 | 3,347,096 | 95,119 |
| 年內利潤 | 1,534,925 | — |
| 股息 | (984,854) | — |
| 根據僱員計劃發行股份 | — | 123,265 |
| 於2024年12月31日 | 3,897,167 | 218,384 |
| 於2025年1月1日 | 3,897,167 | 218,384 |
| 年內利潤 | 1,028,142 | — |
| 股息 | (988,945) | — |
| 根據僱員計劃發行股份 | — | 183,123 |
| 行使購股權 | — | (479) |
| 於2025年12月31日 | 3,936,364 | 401,028 |

42. 董事的利益及權益

主席及非執行董事

楊惠妍女士(附註(a))

執行董事

徐彬淮先生，總裁

肖華先生

獨立非執行董事

梅文珏先生

芮萌先生

陳威如先生

趙軍先生

42. 董事的利益及權益 (續)

(a) 董事酬金

截至2025年12月31日止年度，董事自本集團所收取的酬金如下：

| 姓名 | 袍金 人民幣千元 | 薪金 人民幣千元 | 退休福利 供款及其他 社會保障成本 人民幣千元 | 僱員股份計劃— 僱員服務的價值 人民幣千元 |
|---------|-------------|-------------|----------------------------------|-----------------------------|
| 執行董事 | | | | |
| 徐彬淮先生 | — | 3,461 | 64 | 11,225 |
| 肖華先生 | — | 2,699 | 43 | 4,677 |
| 獨立非執行董事 | | | | |
| 梅文珏先生 | 300 | — | — | — |
| 陳威如先生 | 300 | — | — | — |
| 芮萌先生 | 300 | — | — | — |
| 趙軍先生 | 300 | — | — | — |
| | 1,200 | 6,160 | 107 | 15,902 |

截至2024年12月31日止年度，董事自本集團所收取的酬金如下：

| 姓名 | 袍金 人民幣千元 | 薪金 人民幣千元 | 退休福利 供款及其他 社會保障成本 人民幣千元 | 僱員股份計劃— 僱員服務的價值 人民幣千元 |
|----------|-------------|-------------|----------------------------------|-----------------------------|
| 執行董事 | | | | |
| 徐彬淮先生 | — | 3,500 | 63 | 8,275 |
| 肖華先生 | — | 1,860 | 41 | 3,448 |
| 郭戰軍先生(i) | — | 187 | 14 | — |
| 獨立非執行董事 | | | | |
| 梅文珏先生 | 300 | — | — | — |
| 陳威如先生 | 300 | — | — | — |
| 芮萌先生 | 300 | — | — | — |
| 趙軍先生 | 223 | — | — | — |
| | 1,123 | 5,547 | 118 | 11,723 |

(i) 於2024年4月，郭戰軍先生辭任其職務，惟仍擔任本集團高級行政人員。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

42. 董事的利益及權益(續)

(a) 董事酬金(續)

截至2025年及2024年12月31日止年度，非執行董事楊惠妍女士並未自本集團領取任何酬金。楊惠妍女士已與本公司訂立安排，據此放棄或同意放棄其酬金。

(b) 董事退休福利

於年內，本集團設立的既定福利退休金計劃並未向董事支付或須由董事收取任何退休福利(2024年：無)。

(c) 董事終止福利

於年內，概無任何董事終止福利(2024年：無)，且於年內並無就失去本集團董事職位或有關本集團任何成員公司事務管理的任何其他職位而已付的任何賠償(2024年：無)。

(d) 就獲得董事服務向第三方提供的代價

於年內，概未就獲得董事服務向第三方提供的代價(2024年：無)。

(e) 以董事、受有關董事所控制的法人團體及與其有關連的實體為受益人的貸款、準貸款及其他交易的相關資料

於2025財政年度，本公司與借款人(其為由主席兼非執行董事楊惠妍女士直接控制的實體)訂立貸款協議。該交易的詳情請參見附註27(d)(2024年：無)。

(f) 董事於交易、安排或合同中的重大權益

主席兼非執行董事楊惠妍女士為碧桂園的執行董事。有關本集團與碧桂園及其關聯實體的交易載於附註40。

除上述交易外，於年末或年內任何時候，本公司概無訂立其他與本集團業務有關，且本公司董事於其中直接或間接擁有重大權益的任何重大存續交易、安排及合同(2024年：無)。

43. 財務擔保

本公司附屬公司財智信服務為本集團於2021年9月30日(「收購日」)向其原股東重慶財信企業集團有限公司(「財信集團」)收購取得。於2022年8月末，鑒於於收購日前，財智信服務對財信集團一筆信託融資安排提供了連帶保證，財智信服務的個別銀行賬戶被司法凍結。本公司乃獲財信集團告知，並在事件發生後方查證該責任的存在。

根據後期獲得的資料，該筆債務除了財信集團以其持有的一家附屬公司的股權作為質押提供擔保外，尚有八個擔保方，其中：(1)一個擔保方通過資產抵押方式進行擔保；及(2)另七個主體(含財智信服務)提供連帶擔保責任。於2025年12月31日，相關債務的擔保所涉及本金額為約人民幣689,500,000元。連同應計利息及罰金，擔保總額為約人民幣1,128,000,000元。

本公司管理層表示：(1)財信集團確認除上述擔保之外，財智信服務在收購日前概無其他對外擔保事項；(2)目前財智信服務的正常營運未因此受重大負面影響；(3)財信集團自本集團接觸、收購財智信服務至今，於盡調及於交易協議中對擔保事項作出不存在擔保的披露與承諾，現該行為違反了收購財智信服務之相關協議的有關約定及承諾；(4)本集團已積極採取法律手段維護本集團合法權益。於2025年12月31日，財智信服務凍結銀行賬戶中的受限制銀行存款為人民幣6,820,000元(2024年：人民幣5,689,000元)。於2025年12月31日，本集團已評估該財務擔保的預期信貸虧損，並據此計提撥備人民幣129,949,000元(2024年：人民幣46,635,000元)。於估計財務擔保的預期信貸虧損時，管理層考慮律師意見後應用各種還款情景下的假設做出估計。

44. 其他潛在重大會計政策概要

44.1 匯總賬目的原則及按權益法入賬

(a) 附屬公司

附屬公司指本集團具有控制權的所有實體(包括結構性實體)。當本集團通過參與實體的經營，取得對其可變收益的權利，並且有能力通過指示實體活動的權力以影響其收益時，本集團擁有對實體的控制權。附屬公司自其控制權轉移予本集團當日起完全合併入賬，並於控制權終止當日停止合併入賬。

集團內部公司間交易、結餘及集團實體內部間交易的未變現收益於合併入賬時對銷。未變現虧損也予以對銷，除非交易提供所轉撥資產的減值證據。附屬公司的會計政策已在需要時調整，以確保與本集團所採納會計政策一致。

附屬公司業績及股本中的非控制性權益分別於綜合損益及其他全面收益表、綜合權益變動表及綜合財務狀況表中單獨呈列。

44. 其他潛在重大會計政策概要(續)

44.1 匯總賬目的原則及按權益法入賬(續)

(b) 聯營公司

聯營公司指本集團對其有重大影響力而無控制權或聯合控制權的所有實體。一般情況下，本集團持有20%至50%投票權。於聯營公司之投資按初始成本確認，之後採用權益法入賬(附註44.1.(d))。

(c) 合營安排

根據香港財務報告準則第11號合營安排，於合營安排之投資分類為共同經營或合營企業，有關分類視乎每名投資者的合同權利和責任(而非合營安排的法律結構)而定。本集團只有合營企業。

於合營企業的權益初始按成本確認，隨後採用權益法入賬(附註44.1.(d))。

(d) 權益法

根據權益法，投資初步按成本確認，其後進行調整以於損益確認本集團應佔被投資方收購後溢利或虧損並於其他綜合收益確認本集團應佔被投資方其他綜合收益的變動。已收或應收聯營公司及合營企業的股息確認為投資賬面值扣減。

倘本集團應佔採用權益法入賬投資的虧損等於或超過其於該實體的權益(包括任何其他無抵押長期應收款項)，則本集團不會確認進一步虧損，除非其已代表另一實體承擔責任或作出付款。

本集團與其聯營公司及合營企業之間交易的未變現收益按本集團於該等實體的權益予以對銷。未變現損失亦會予以對銷，除非該交易顯示已轉讓資產減值的證據。按權益法入賬的被投資方的會計政策已在需要時作出調整，以確保與本集團所採納的會計政策一致。

採用權益法入賬投資的賬面值根據附註44.6所述政策進行減值測試。

44. 其他潛在重大會計政策概要(續)

44.1 匯總賬目的原則及按權益法入賬(續)

(e) 股權變動

本集團將其與非控制性權益進行而不構成喪失控制權的交易視為與本集團股東進行的交易。股權變動會導致控制性與非控制性權益之間的賬面值調整，以反映其各自於附屬公司的權益。非控制性權益調整金額與已付或已收代價之間的任何差額，於本集團股東應佔權益內的獨立儲備確認。

當本集團因喪失控制權、共同控制權或重大影響力而停止綜合入賬或按權益法計量一項投資時，於實體的任何保留權益重新按公允價值計量，而賬面值變動於損益確認。該公允價值成為其後入賬列作聯營公司、合營企業或金融資產的保留權益的初始賬面值。此外，先前於其他綜合收益就該實體確認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。這可能意味著先前於其他綜合收益確認的金額重新分類至損益或轉撥至適用香港財務報告準則會計準則所指明／許可的另一權益類別內。

倘於合營企業或聯營公司的股權減少但保留共同控制權或重大影響力，則先前於其他綜合收益確認的金額僅有一定比例份額重新分類至損益(如適用)。

44.2 獨立財務報表

於附屬公司之投資按成本扣除減值列賬。成本包括投資的直接歸屬成本。附屬公司的業績由本公司基於已收及應收的股息入賬。

如股息超過宣派股息期內附屬公司綜合收益總額，或如在獨立財務報表的投資賬面值超過綜合財務報表中被投資公司淨資產(包括商譽)的賬面值，則在接獲該等投資之股息時必須對於附屬公司之投資作減值測試。

44.3 分部報告

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

44. 其他潛在重大會計政策概要(續)

44.4 外幣換算

(i) 功能貨幣和呈列貨幣

本集團各實體的財務報表所列項目以實體經營主要經濟環境的貨幣(「功能貨幣」)計量。綜合財務報表以人民幣呈列，人民幣為本公司的功能和呈列貨幣。

(ii) 交易及結餘

外幣交易按交易日的現行匯率換算為功能貨幣。該等交易結算產生的外匯收益和損失及以年末匯率換算外幣計值貨幣資產及負債產生的外匯收益和損失一般於損益確認。

按公允價值計量的外幣非貨幣性項目採用公允價值確定日期的匯率換算。按公允價值列賬的資產及負債的換算差額乃作為公允價值收益或損失的一部分列報。例如，非貨幣性資產及負債(如按公允價值計量且變動計入損益持有的權益)的換算差額於損益中確認為公允價值收益或損失的一部分。非貨幣性資產(如分類為按公允價值計量且變動計入其他綜合收益的權益)的換算差額於其他綜合收益確認。

(iii) 集團實體

境外業務(概無惡性通貨膨脹經濟的貨幣)的功能貨幣如與呈列貨幣人民幣不同，其業績及財務狀況均按以下方法換算為呈列貨幣：

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

於綜合入賬時，換算海外實體之任何投資淨額及借款所產生的匯兌差額於其他綜合收益確認。當出售境外業務或償還組成投資淨額一部份之任何借款時，相關的匯兌差額重新分類至損益，作為出售損益之一部分。

44. 其他潛在重大會計政策概要(續)

44.5 物業、廠房及設備

物業、廠房及設備按歷史成本減折舊並扣除任何減值損失(如有)列賬。歷史成本包括收購項目直接應佔的開支。

後續成本僅在與該項目相關的未來經濟利益很可能會流入本集團及能可靠地計算出項目成本的情況下，才會計入資產的賬面值或確認為獨立的資產(如適當)。作為單獨資產列賬的任何組成部分的賬面值乃於重置時被終止確認。所有其他維修及保養成本在其發生的報告期間內於損益中列作開支。

於各報告期末，覆核資產的剩餘價值和可使用年限，並作出適當的調整。

如果資產的賬面值高於其估計可收回金額，則立即將資產的賬面值減記至其可收回金額。

處置收益和損失乃通過比較所得款項與賬面值釐定，並於損益中「其他收益／(損失)－淨額」內確認。

44.6 非金融資產減值

無確定可使用年限的商譽及無形資產毋須攤銷，惟須每年進行減值測試(或倘有關事件或情況變動顯示該等商譽及無形資產可能出現減值，則須更頻繁地進行減值測試)。其他資產須於發生事情或情況變動顯示其賬面值可能無法收回時進行減值測試。減值損失按資產賬面值超出其可收回金額之差額確認。可收回金額指資產公允價值減去處置費用後的淨額及使用價值的較高者。就評估減值而言，資產按獨立可辨認現金流入的最低水平(在很大程度上獨立於其他資產或資產組別(現金產生單位)的現金流入)歸類。非金融資產(商譽除外)如若出現減值，則會於各報告期末覆核其減值撥回之可能性。

44. 其他潛在重大會計政策概要(續)

44.7 投資及其他金融資產

(i) 分類

本集團將其金融資產分為以下計量類別：

- 隨後以公允價值計量(包括公允價值變動計入其他綜合收益(「其他綜合收益」)或公允價值變動計入損益)的金融資產，及
- 以攤餘成本計量的金融資產。

分類取決於實體管理金融資產的商業模式以及現金流量的合同條款。

對於以公允價值計量的金融資產，其盈虧計入損益或其他綜合收益。就權益工具的投資而言，其變動計入何處取決於本集團在進行權益投資初始確認時是否作出了按公允價值計量且變動計入其他綜合收益的不可撤銷選擇。

(ii) 確認及終止確認

金融資產的常規購買及出售於交易日期確認，交易日期為本集團承諾購買或出售資產的日期。金融資產於收取來自金融資產的現金流量的權利已到期或已轉讓且本集團已轉讓所有權的絕大部分風險及回報時終止確認。

(iii) 計量

在初始確認時，本集團按公允價值加上(若為並非按公允價值計量且變動計入損益的金融資產)直接歸屬於購買金融資產的交易成本對金融資產進行計量。按公允價值計量且變動計入損益的金融資產的交易成本乃於損益內列作開支。

釐定現金流量是否純粹為支付本金及利息時，會整體考慮附帶嵌入衍生工具的金融資產。

權益工具

本集團所有權益投資後續以公允價值計量。如果本集團管理層選擇將權益投資的公允價值變動損益計入其他綜合收益，則投資終止確認後不可再將公允價值變動損益重分類至損益。當本集團取得該投資的收益權時，該投資的股息將繼續於損益中確認為其他收入。

按公允價值計量且變動計入損益的金融資產的公允價值變動，於適用時於損益中的其他收益/(損失)一淨額內確認。按公允價值計量且變動計入其他綜合收益的權益投資的減值損失(及減值損失撥回)與其他公允價值變動未分開列示。

44. 其他潛在重大會計政策概要(續)

44.8 互相抵銷的金融工具

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

44.9 金融資產減值

本集團以預期為基礎，評估其以攤餘成本計量的資產的預期信貸虧損。採用的減值方法取決於信用風險是否顯著增加。

本集團在資產的初始確認時考慮壞賬的可能性，也評估在每個資產存續的報告期間是否會有信貸風險的顯著增加。在評估信貸風險是否顯著增加時，本集團將報告日時點資產發生壞賬的可能性與初始確認時點發生壞賬的可能性進行比較，同時也考慮公開且合理的前瞻信息。以下指標需要重點考慮：

- 內部信用評級；
- 外部信用評級；
- 實際發生的或者預期的業務、財務或經濟狀況中的重大不利變化預期導致借款人按期償還到期債務的能力產生重大變化；
- 個人業主或借款人的經營業績實際發生或者預期發生重大變化；
- 個人業主或同一借款人的其他金融工具信貸風險顯著增加；及
- 借款人預期表現或者行為發生重大變化，包括本集團內借款人付款情況的變化和經營成果的變化。

就貿易應收款項及合同資產而言，本集團採用香港財務報告準則第9號所允許的簡化方法，該準則規定預期存續期損失須於應收款項初始確認起予以確認。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

44. 其他潛在重大會計政策概要(續)

44.9 金融資產減值(續)

就其他應收款項而言，本集團評估其信貸風險自初始確認以來是否已顯著增加，並運用三階段減值模型計量其減值準備並確認預期信貸虧損：

第一階段 倘信貸風險自初始確認以來並無顯著增加，則金融資產列入第一階段。

第二階段 倘信貸風險自初始確認以來顯著增加，但尚未被視為信貸減值，則金融資產列入第二階段。

第三階段 倘金融工具出現信貸減值，該金融工具列入第三階段。

44.10 存貨

存貨乃按成本及可變現淨值二者中的較低者列賬。成本以加權平均數法釐定。可變現淨值為日常業務過程中的估計銷售價格減適用的可變銷售開支。

44.11 貿易及其他應收款項

貿易應收款項為於日常業務過程中就提供服務應收客戶之款項。倘預計為一年或以下(或在正常營運週期中(倘期限較長))可收回貿易及其他應收款項，則該等款項被劃分為流動資產。倘並非如此，則呈列為非流動資產。

貿易應收款項最初按公允價值確認，若無包含重大融資部分，即無條件的代價金額。本集團持有貿易應收款項的目的是收取合同現金流量，因此隨後使用實際利率法按攤餘成本對其進行計量。有關本集團減值政策及虧損撥備計算詳情，請參閱附註4.1.1。

44.12 現金及現金等價物和受限制銀行存款

就於綜合現金流量表中的呈列而言，現金及現金等價物包括手頭現金、銀行通知存款，以及原到期日為三個月或以下、可隨時轉換為已知數額現金且價值變動風險較小的其他短期高流動性投資。使用受到限制的銀行存款計入綜合財務狀況表的受限制銀行存款中。現金及現金等價物不包括受限制銀行存款。

44. 其他潛在重大會計政策概要(續)

44.13 股本

普通股被分類為權益。

直接歸屬於發行新股或期權的新增成本在權益中列為所得款的減少(扣除稅項)。

購回本公司本身的權益工具直接在權益中確認及扣除。購買、出售、發行或註銷本公司本身的權益工具的收益或損失不會於損益中確認。

44.14 貿易及其他應付款項

貿易及其他應付款項為於財政年度完結前因向本集團提供貨品及服務而產生的未付負債。貿易及其他應付款項以流動負債呈列，除非有關款項並非於報告期後12個月內到期。該等款項初步按公允價值確認，其後使用實際利率法按攤餘成本計量。

44.15 借款

借款初步按公允價值扣除所產生的交易成本確認。借款其後按攤餘成本計量。所得款項(扣除交易成本)與贖回金額的任何差額使用實際利率法於借貸期間在損益內確認。倘貸款融資很可能部分或全部被提取，則就設立貸款融資支付的費用確認為貸款交易成本。在此情況下，該費用遞延至提取發生。倘沒有證據表明貸款融資很可能部份或全部被提取，則該費用作為流動資金服務預付款項予以資本化，並於其涉及的融資期間攤銷。

當合同規定的義務解除、取消或到期時，借款從綜合財務狀況表中移除。已消滅或轉移給另一方的金融負債的賬面價值與支付的代價之間的差額(包括所轉讓非現金資產或所承擔負債)，作為財務成本於損益確認。

借款分類為流動負債，除非本集團有無條件權利將負債清償日期延長報告期後至少12個月。

44. 其他潛在重大會計政策概要(續)

44.16 借款成本

收購、建造或生產合資格資產直接應佔的一般及特別借款成本於完成及籌備資產作擬定用途或銷售所需的期間內撥充資本。合資格資產指必定需要大量期間才能實現擬定用途或銷售的資產。

特定借款在支出用於合資格資產之前作為短暫投資所賺取之投資收入於符合資本化之借款成本中扣除。

其他借款成本在產生期間內列作開支。

44.17 即期及遞延所得稅

期內稅項開支包括即期和遞延稅項。除了與在其他綜合收益或直接在權益確認的項目相關者外，其餘稅項均在損益中確認。在此情況下，稅項亦分別於其他綜合收益或直接於權益中確認。

(i) 即期所得稅

即期所得稅支出根據本公司及其附屬公司和聯營公司營運及產生應課稅收入的國家於報告期末已頒佈或實質已頒佈的稅務法例計算。管理層就適用稅務法例詮釋所規限的情況定期評估報稅表的狀況，並考慮稅務機關是否很可能接受不確定的稅收待遇。本集團基於最可能的金額或預期價值計量稅務結餘，取決於哪種方式能更好地預測不確定性的結果。

(ii) 遞延所得稅

遞延所得稅乃根據負債法按資產及負債的稅基與其在綜合財務報表中的賬面值的臨時差額悉數撥備。然而，倘遞延稅項負債於首次確認商譽時產生，則不予確認。倘遞延所得稅於交易(業務合併除外)首次確認資產或負債產生而於交易時不影響會計或應課稅利潤或虧損且不產生相等的應課稅及可扣減臨時差額，則亦不計算。遞延所得稅按於報告期末已制定或實質已制定的稅率(及法例)釐定，並預期於相關遞延所得稅資產變現或償還遞延所得稅負債時實行。

只有於未來很可能產生應課稅款項以致將動用臨時差額及虧損時，方會確認遞延所得稅資產。

倘公司能夠控制撥回臨時差額的時間且差額於可預見的未來很可能不會撥回，則遞延稅項負債及資產不會就於海外業務投資的賬面值與稅基之間的臨時差額予以確認。

44. 其他潛在重大會計政策概要(續)

44.17 即期及遞延所得稅(續)

(ii) 遞延所得稅(續)

倘出現可依法執行的權利以將即期稅項資產與負債抵銷且遞延稅項結餘與同一稅務機構有關，則抵銷遞延稅項資產及負債。倘有關實體擁有進行抵銷的可依法執行的權利且有意按淨額基準進行結算或同時變現資產及結算負債，則抵銷即期稅項資產及稅項負債。

44.18 僱員福利

(i) 退休金責任

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

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

(ii) 住房公積金、醫療保險及其他社會保險

本集團的中國僱員有權參與各種政府監督的住房公積金、醫療保險及其他社會保險計劃。本集團每月按該等僱員薪金的若干百分比向該等基金作出供款，惟受到一定上限的規限。本集團與上述基金有關的責任限於每年的應付供款。對住房公積金、醫療保險及其他社會保險的供款於發生時列作開支。

(iii) 離職福利

本集團在正常退休日期前解僱僱員或僱員自願接受離職以換取該等福利時支付離職福利。本集團於以下日期(以較早者為準)確認離職福利：(a)本集團無法收回提供該等福利之日；及(b)實體確認重組成本屬香港會計準則第37號範圍內並涉及支付離職福利之日。在提出要約以鼓勵自願離職的情況下，離職福利乃根據預期接受要約的僱員人數計量。自報告期末起計逾12個月後到期應付的福利將折算至現值。

44. 其他潛在重大會計政策概要(續)

44.18 僱員福利(續)

(iv) 僱員可享有的假期

僱員可享有的年假在歸屬於僱員時確認。本集團會因僱員截至財務狀況表日期提供的服務而就估計年假負債作出撥備。

僱員可享有的病假及產假於休假時方予確認。

44.19 股份基礎付款

股份薪酬計劃透過本公司購股權計劃向僱員提供。有關計劃之資料載於附註32。僱員為獲取授予購股權而提供之服務之公允價值確認為費用並於權益中相應增加。將予支銷之總金額參考獲授購股權之公允價值釐定：

- (i) 包括任何市場表現條件(如實體的股價)；
- (ii) 不包括任何服務及非市場表現歸屬條件(如盈利能力、銷售增長目標以及於特定期間內仍為實體僱員)之影響；及
- (iii) 包括任何非歸屬條件(如員工須保存或持有股份一定期間)之影響。

非市場表現及服務條件包括在有關預期可歸屬之購股權數目之假設中。總支銷金額於歸屬期(即滿足所有列明歸屬條件的期間)內確認。

此外，在某些情況下，僱員可於授出日期之前提供服務，因此須估計授出日期的公允價值，以便確認於服務開始期至授出日期期間內的支出。

本公司向本集團附屬公司僱員授出其購股權被視為注資。本集團因授予本集團董事、高級管理層及僱員購股權而產生的股份基礎薪酬開支於「行政開支」內確認，而授予並無向本集團提供重大服務的相關公司董事及高級管理層的購股權則作為被視為向股東作出的分派確認於權益的「其他儲備」中。已收取員工服務之公允價值(參考授出認股權之日的公允價值計算)於歸屬期內確認為於附屬公司之投資增加，並相應計入母公司實體賬目的權益。

44. 其他潛在重大會計政策概要(續)

44.19 股份基礎付款(續)

於各報告期末，本集團會修正其對預期將基於非市場表現及服務狀況予以歸屬的購股權數目的估計。其會確認修正對最初估計的影響，倘有影響，則計入損益，並對權益作出相應調整。

於購股權獲行使時，本集團發行新股份。已收所得款項於減去所有直接應佔交易成本後撥入股本(面值)及股份溢價。

44.20 撥備

當本集團因過往事件而承擔現時的法定或推定義務，很可能需要流出資源來清償該義務，且金額能夠可靠估計時，就法律索償及其他義務確認撥備。不就未來經營虧損確認撥備。

如存在多項類似的義務，則透過整體考慮義務類別，確定結算時需要流出的可能性。即使同一類義務中所包含的任何一項的流出可能性較小，亦確認撥備。

撥備按管理層於報告期末對清償現有義務所需開支的最佳估計的現值計量。確定現值所用的貼現率為反映當前市場對貨幣時間值及義務特定風險的評估的除稅前利率。撥備隨時間推移而增加確認為利息開支。

44.21 利息收入

來自按公允價值計量且變動計入損益的金融資產的利息收入計入該等資產的公允價值收益/(損失)淨額。按攤餘成本入賬的金融資產及按公允價值計量且變動計入其他綜合收益的金融資產的利息收入使用實際利率法於「其他收入」確認。倘利息收入乃賺取自以現金管理目的而持有的金融資產，則將利息收入以財務收入呈列。任何其他利息收入均計入「其他收入」。

利息收入乃透過應用實際利率於金融資產的總賬面值計算出，惟其後出現信貸減值的金融資產除外。就出現信貸減值的金融資產而言，會(在扣除虧損撥備後)將實際利率應用於金融資產的賬面淨值。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

44. 其他潛在重大會計政策概要(續)

44.22 股息收入

股息來自按公允價值計量且變動計入損益及按公允價值計量且變動計入其他綜合收益的金融資產。當收取付款的權利確立時，股息於損益內確認為其他收入。

44.23 政府補助

當能夠合理地保證政府補助將可收取且本集團將會符合所有附帶條件時，政府補助按其公允價值確認。

與成本有關的政府補助，在必要期間內遞延確認為損益，以配合其擬補償的成本。

44.24 股息分派

已就於報告期末或之前已宣派但於報告期末尚未分派之任何股息金額作出撥備，該金額已獲得適當授權且不再由實體酌情決定。

44.25 財務擔保合同

財務擔保合同在出具擔保時確認為一項金融負債。該負債最初按公允價值計量，隨後按以下兩者中的較高者計量：

- 根據香港財務報告準則第9號金融工具的預期信貸虧損模式確定的金額，及
- 初始確認金額減去根據香港財務報告準則第15號來自客戶合同的收入原則確認的收入累計金額(如適用)。

財務擔保的公允價值根據債務工具規定的合同付款之間的現金流差額的現值確定，以及在沒有擔保的情況下可能需要支付的款項，或預計支付給第三方以承擔義務的金額。

Serving you a better life

服務成就美好生活

