



中國海外發展有限公司
CHINA OVERSEAS LAND & INVESTMENT LTD.

(於香港註冊成立之有限公司)
股份代號：00688



穩中求進 領潮前行

二零二五年年報



北京萬吉玖序

目錄

董事局及委員會	2	董事及高級管理人員	46
公司資料	3	可持續發展	53
股東資料及財務日程表	4	二零二五年榮譽及獎項	63
公司業務架構	5	投資者關係	65
財務摘要	6	企業管治報告	67
五年財務摘要	8	風險管理及內部監控報告	91
二零二五年業務里程碑	9	董事局報告書	99
主席報告書	14	財務資料	
管理層討論及分析		獨立核數師報告書	121
整體表現	19	綜合收益表	127
房地產開發業務	20	綜合全面收益表	128
商業物業運營業務	35	綜合財務狀況表	129
其他業務	41	綜合權益變動表	131
集團財務	42	綜合現金流量表	133
其他	45	財務報表附註	135

董事局及委員會

執行董事

顏建國	主席
張智超	行政總裁
郭光輝	副總裁

非執行董事

庄 勇	副主席
趙文海 ⁽¹⁾	
馬 堯 ⁽²⁾	

獨立非執行董事

李民斌
陳家強
陳清霞

授權代表

顏建國
郭光輝

審核及風險管理委員會

李民斌 (主席)
陳家強
陳清霞

企業管治委員會

陳家強 (主席)
李民斌
陳清霞

提名委員會

陳清霞 (主席)
李民斌
陳家強

薪酬委員會

陳家強 (主席)
李民斌
陳清霞

⁽¹⁾ 於二零二五年一月二十二日辭任

⁽²⁾ 於二零二五年一月二十二日獲委任

公司資料

註冊辦事處

香港皇后大道東一號

太古廣場三座十樓

電話：(852) 2988 0666

傳真：(852) 2865 7517

互聯網址：www.coli.com.hk

公司秘書

林匯津

股份過戶登記處

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

電話：(852) 2980 1333

傳真：(852) 2810 8185

電郵：is-enquiries@vistra.com

投資者關係

企業傳訊部

電話：(852) 2988 0666

傳真：(852) 2865 7517

電郵：coli.ir@cohl.com

公關聯繫

企業傳訊部

電話：(852) 2988 0666

傳真：(852) 2865 7517

電郵：coli.pr@cohl.com

獨立核數師

安永會計師事務所

執業會計師及註冊公眾利益實體核數師

主要往來銀行 (按英文字母順序)

中國農業銀行股份有限公司

北京銀行股份有限公司

中國銀行股份有限公司

交通銀行股份有限公司

中信銀行股份有限公司

中國建設銀行股份有限公司

中國光大銀行股份有限公司

中國民生銀行股份有限公司

招商永隆銀行有限公司

星展銀行有限公司

中國工商銀行股份有限公司

興業銀行股份有限公司

南洋商業銀行有限公司

華僑銀行(香港)有限公司

上海浦東發展銀行股份有限公司

東亞銀行有限公司

香港上海滙豐銀行有限公司

股東資料及財務日程表

上市資料

本公司股份在香港聯合交易所有限公司(「香港聯交所」)上市，而本公司附屬公司發行的若干票據及公司債券在香港聯交所及／或其他交易所上市。

證券代號

股份

香港聯交所	:	00688
彭博	:	688:HK
路透社	:	0688.HK

財務日程表

中期業績公佈	:	二零二五年八月二十七日
暫停辦理股份過戶登記 手續－中期股息	:	二零二五年九月十八日
中期股息派發	:	二零二五年十月三日
全年業績公佈	:	二零二六年三月三十一日
暫停辦理股份過戶登記 手續－股東周年大會	:	二零二六年六月十八日至 二零二六年六月二十四日 (包括首尾兩天)
股東周年大會	:	二零二六年六月二十四日
暫停辦理股份過戶登記 手續－末期股息	:	二零二六年六月三十日
末期股息派發	:	二零二六年七月十五日

公司業務架構



房地產開發業務*

- 中國內地
- 香港
- 澳門

商業物業運營業務

- 中國內地
- 香港
- 澳門
- 倫敦



其他業務

- 中國內地
- 澳門

* 於中國內地84個主要城市，包括北京、上海、廣州、深圳、長春、長沙、成都、重慶、大連、東莞、鄂州、佛山、福州、貴陽、海口、杭州、哈爾濱、江門、嘉興、濟南、昆明、南昌、南京、寧波、青島、瀋陽、石家莊、蘇州、太原、台州、天津、烏魯木齊、萬寧、威海、溫州、武漢、無錫、廈門、西安、煙台、肇慶、鄭州、鎮江[^]、中山、珠海、安慶[#]、包頭[#]、常州[#]、滁州[#]、贛州[#]、桂林[#]、合肥[#]、呼和浩特[#]、淮安[#]、黃山[#]、惠州[#]、吉林[#]、金華[#]、濟寧[#]、九江[#]、廊坊[#]、蘭州[#]、臨沂[#]、柳州[#]、南寧[#]、南通[#]、清遠[#]、泉州[#]、汕頭[#]、紹興[#]、泰州[#]、唐山[#]、天水[#]、濰坊[#]、渭南[#]、西寧[#]、徐州[#]、鹽城[#]、揚州[#]、銀川[#]、湛江[#]、株洲[#]、淄博[#]、遵義[#]及香港和澳門的房地產開發業務

[^] 中國海外發展有限公司(「本公司」)及其附屬公司(統稱為「本集團」)及中國海外宏洋集團有限公司(「中海宏洋」)均有運營的城市

[#] 中海宏洋有運營的城市

財務摘要

截至十二月三十一日止年度	二零二五年	二零二四年	變動 %
財務摘要(人民幣億元)			
合約物業銷售額 ¹	2,512.3	3,106.9	-19.1
收入	1,680.9	1,851.5	-9.2
商業物業收入	72	71.3	+1.0
本公司股東應佔溢利	126.9	156.4	-18.9
本公司股東應佔核心溢利 ²	130.1	157.2	-17.2
財務比率			
利息倍數比率(倍)	2.8	2.8	-
淨借貸比率(%) ³	34.2	29.2	+5.0 ⁴
每股財務資料			
基本盈利(人民幣)	1.16	1.43	-18.9
股息(港仙)	50	60	-16.7
— 中期股息(港仙)	25	30	-16.7
— 末期股息(港仙)	25	30	-16.7
土地儲備(總建築面積, 萬平方米)			
新增土地儲備	499	416	+20.0
年末土地儲備 ⁵	3,727	4,255	-12.4

註： ¹ 為本集團連同其聯營公司及合營公司(統稱「本集團系列公司」)

² 為撇除匯兌淨損益和投資物業重估增值(扣除稅項及非控股股東權益)及加回年內出售之投資物業已變現稅後重估增值等影響後的本公司股東應佔溢利

³ 以淨借貸除以總權益(包括非控股權益)計算

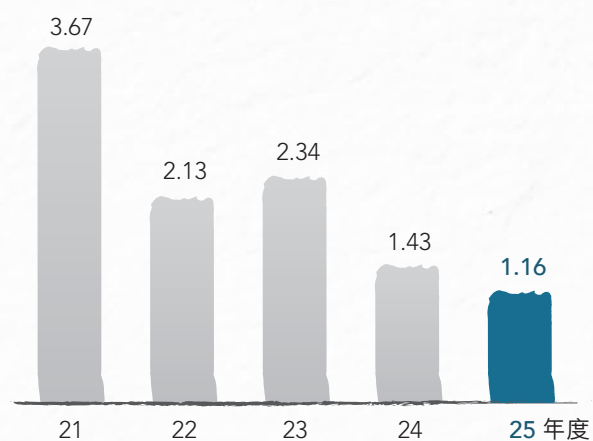
⁴ 百分點之變動

⁵ 為本集團系列公司年末之數據

財務摘要(續)

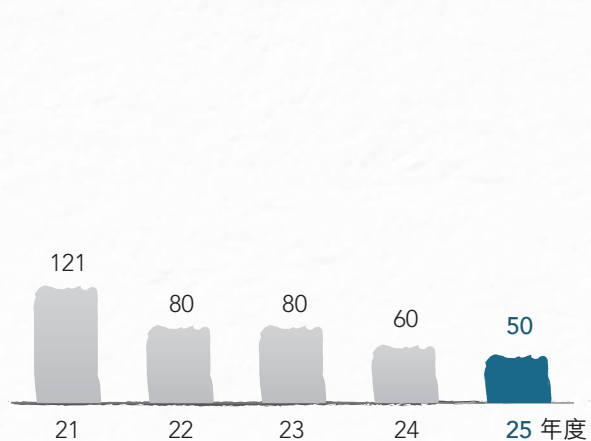
每股基本盈利

人民幣



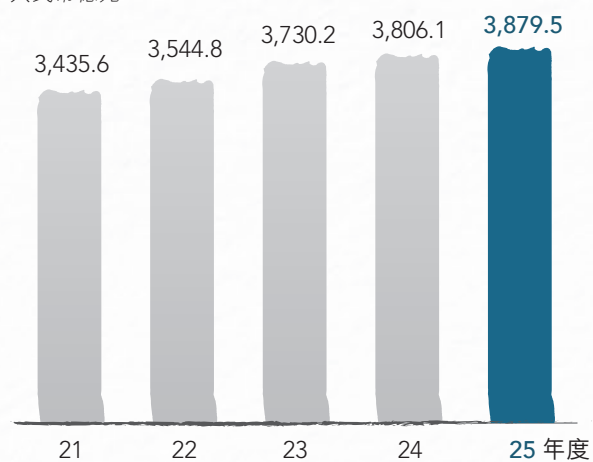
每股股息

港仙



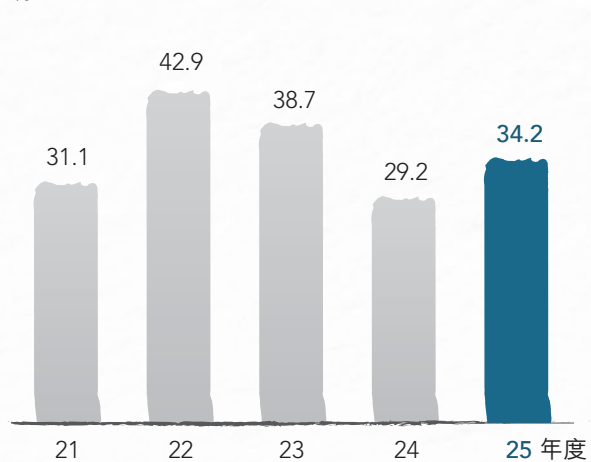
本公司股東應佔權益

人民幣億元



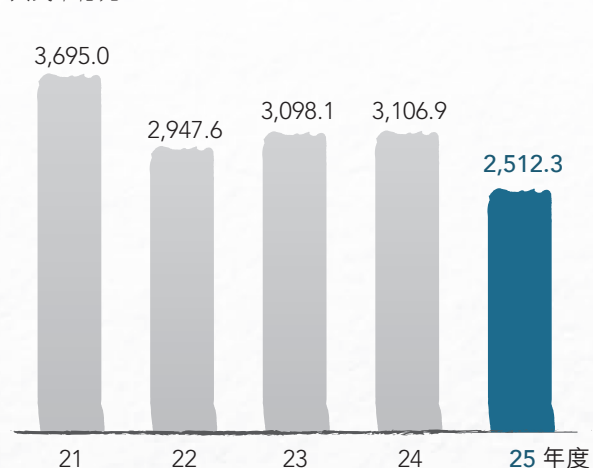
淨借貸比率

%



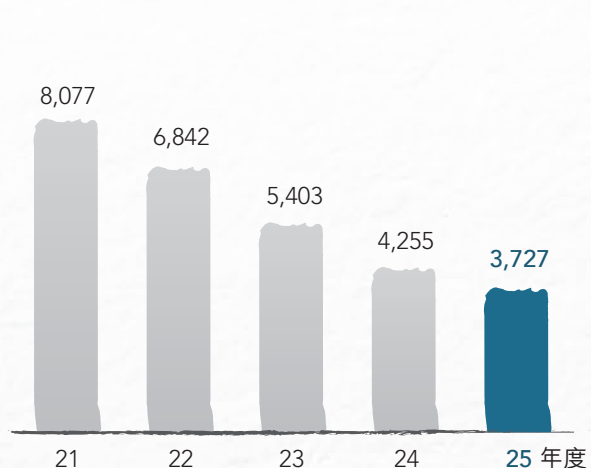
合約物業銷售額*

人民幣億元



土地儲備*

總建築面積，萬平方米



* 為本集團系列公司

五年財務摘要

綜合收益表

截至十二月三十一日止年度	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元	二零二三年 人民幣千元	二零二二年 人民幣千元	二零二一年 人民幣千元
收入	168,088,765	185,154,027	202,524,069	180,321,569	242,240,783
經營溢利	20,814,768	26,693,998	40,525,473	34,882,261	60,309,732
本公司股東應佔溢利	12,691,186	15,635,658	25,609,837	23,264,747	40,155,361

綜合財務狀況表

於十二月三十一日	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元	二零二三年 人民幣千元	二零二二年 人民幣千元	二零二一年 人民幣千元
物業、廠房及設備	7,138,182	7,300,730	6,903,790	7,085,545	5,524,471
投資物業	205,836,298	208,399,049	207,746,168	190,226,516	166,204,097
聯營公司及合營公司權益	49,389,166	45,897,078	46,302,163	43,410,294	40,570,834
其他非流動資產	7,709,706	7,853,569	8,000,071	8,132,098	8,650,492
物業及其他存貨	490,999,739	454,274,446	487,640,804	488,812,985	450,620,363
銀行結餘及現金	103,627,513	124,168,228	105,629,033	110,306,115	130,956,191
其他流動資產	50,996,737	60,741,281	61,382,062	65,280,579	67,380,250
總資產	915,697,341	908,634,381	923,604,091	913,254,132	869,906,698
銀行借貸	(172,920,613)	(166,156,996)	(165,297,894)	(165,552,630)	(162,311,684)
擔保票據及公司債券	(74,454,821)	(75,406,982)	(92,366,242)	(104,832,616)	(79,610,610)
其他負債	(248,422,745)	(265,240,405)	(273,028,247)	(269,771,061)	(270,878,050)
總負債	(495,798,179)	(506,804,383)	(530,692,383)	(540,156,307)	(512,800,344)
淨資產	419,899,162	401,829,998	392,911,708	373,097,825	357,106,354
本公司股東應佔權益	387,947,786	380,610,977	373,017,828	354,479,708	343,560,175
非控股權益	31,951,376	21,219,021	19,893,880	18,618,117	13,546,179
總權益	419,899,162	401,829,998	392,911,708	373,097,825	357,106,354
淨借貸	143,747,921	117,395,750	152,035,103	160,079,131	110,966,103

主要財務資料及比率

財政年度	二零二五年	二零二四年	二零二三年	二零二二年	二零二一年
每股基本盈利(人民幣)	1.16	1.43	2.34	2.13	3.67
每股股息(港仙)	50	60	80	80	121
利息倍數比率(倍)	2.8	2.8	3.9	3.3	7.2
經營溢利 — 總利息收入					
利息支出 ¹					
淨借貸比率(%)	34.2	29.2	38.7	42.9	31.1

¹ 未扣除資本化金額及不包括應付同系附屬公司及關聯公司、聯營公司、合營公司及非控股股東款之利息

二零二五年業務里程碑

三月十八日

本集團以人民幣75億元競得北京海淀樹村地塊；三月二十八日，以人民幣80.8億元競得杭州上城區地塊；七月二十四日，以人民幣118.9億元競得上海靜安區東斯文里、普陀真如兩幅地塊；九月五日，本集團與招商蛇口工業區控股有限公司及中國旅遊集團有限公司組成的聯合體，通過上海聯合產權交易所總代價人民幣154.8億元競得上海徐匯東安城市更新項目公司的90%股權，從而取得地塊的開發權。



三月二十日

由中國企業評價協會、清華大學房地產研究所、北京中指信息技術研究院主辦的「2025中國房地產百強企業研究成果發佈會」在北京召開，本集團獲評2025中國房地產百強企業，並獲評「穩健性TOP10」、「運營效率TOP10」、「高質量發展優秀企業」及「經營安全性優秀企業」四項榜單第一名。

四月十一日

四月十一日和四月二十八日，本集團合共發行了人民幣20億元十年期中期票據及公司債券，為年內行業在國內發行規模最大。八月二十二日，本集團發行人民幣5億元十五年期中期票據，利率低至2.5%，為行業首筆在國內發行的十五年期債券。全年本集團合共成功發行人民幣118億元的低息債券。

四月二十九日

在中建好房子營造體系發佈會上，本集團發佈「中海好房子Living OS系統」，全面落實好房子「安全、舒適、綠色、智慧」四大特徵，通過16大產品系統，滿足24項客戶期待和172項全維客戶需求，為行業「好房子」標準提供範例參考，助力構建房地產發展新模式。



二零二五年業務里程碑(續)

五月二十五日

本集團北京中海大吉巷商業綜合體盛大開業，首日客流超20萬人次。憑藉獨具一格的合院式街區形態、豐富的歷史文化遺跡和多樣的商文旅業態，成為北京二環內一處兼具歷史底蘊與現代活力的新地標。



六月三日

China Overseas Land & Investment

1st Place, Best CEO, CFO, IR Team, IR Program and ESG

Most Honored Company

2025 All-Asia Executive Team



國際權威金融雜誌Extel(前稱《機構投資者》)二零二五年度亞洲(除日本外)最佳管理團隊評選結果公佈，本集團憑藉卓越企業管理及投資者關係表現，首次榮獲亞洲房地產行業「最受尊崇企業」第一名，並在「最佳CEO」、「最佳CFO」、「最佳ESG」、「最佳投資者關係企業」及「最佳投資者關係團隊」五個分類評選中首次取得行業第一名的佳績。

六月三十日

根據最新倫敦證券交易所(LSEG)的ESG評分，本集團位居全球532家房地產公司首位。九月八日，香港恒生指數公司發佈二零二五年度上市公司可持續發展評級，本集團整體ESG評級由A+級躍升至AA-級，並持續穩居恒生可持續發展企業指數成份股，且為該指數中唯一入選的中國內地房地產企業。



七月一日

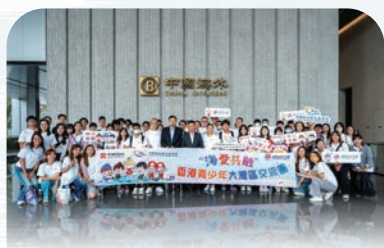
香港特區政府於憲報刊登二零二五年獲授勳銜及嘉獎人士名單，本集團主席兼執行董事顏建國先生獲香港特區政府授予銅紫荊星章，以嘉許本集團及顏建國先生多年來為香港社會作出的重要貢獻。



二零二五年業務里程碑(續)

七月十八日

在二零二五年中國(深圳)獨角獸企業大會上，本集團旗下深圳海智創科技有限公司作為智慧地產科技領軍企業，憑藉卓越的技術創新實力、突出的成長速度和市場表現，榮獲瞪羚企業認定，成為深圳市215家瞪羚企業一員，也是最年輕的瞪羚企業之一。



七月三十一日

本集團積極響應香港特區政府推出的「共創明『Teen』計劃」，用心策劃「海愛共融」香港青少年大灣區交流團，近80名學員及友師赴內地參觀了解本集團在零碳建築、「好房子」打造等領域的前沿實踐。

八月五日

本集團牽頭主編的中國建築節能協會標準《零碳辦公建築評價標準》、《辦公建築碳排放計算與核算標準》正式發佈。結合已於二零二五年一月一日正式施行的中國工程標準化協會標準《低碳辦公建築技術規程》，本集團首次構建了覆蓋「技術—評價—核算」全鏈條的零碳辦公建築標準體系，填補行業空白，為雙碳戰略在辦公建築領域實施提供了科學依據。

九月五日

本集團攜手新華教育基金會等資助的蘭州新區舟曲中學2025級「中海新華珍珠班」正式開班，幫助品學兼優但家境相對困難的學生更好地完成高中學業。由本集團資助的2022級「珍珠生」，二零二五年全部獲得大學錄取。



二零二五年業務里程碑(續)

九月十七日

本集團憑藉卓越的企業管治能力、穩健的財務優勢和領先的品牌競爭力，榮膺由中國房地產業協會指導，上海易居房地產研究院授予的「2025房地產開發企業品牌價值10強」第一名；憑藉領先的產品交付能力和客戶口碑，本集團獲克而瑞授予「2025上半年中國房地產企業交付品牌影響力TOP 1」。

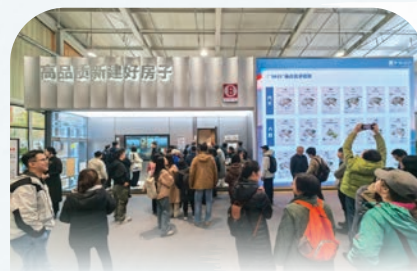


十月三十一日

本集團首單消費基礎設施REIT—華夏中海商業資產封閉式基礎設施證券投資基金(180607.SZ)，在深圳證券交易所掛牌上市，是內地首單以「收購—改造—提升—盤活」模式落地的消費REIT。

十一月七日

以「科技賦能造好房子 產業升級促新發展」為主題的好房子科技展在北京開展，該展覽由住房和城鄉建設部科技與產業化發展中心聯合20餘家央國企、科研院所與優秀民營企業打造。作為率先踐行「好房子」的央企典範，本集團打造的「高品質新建好房子」在本次展覽中正式亮相。



二零二五年業務里程碑(續)

十一月二十七日



本集團主席兼執行董事顏建國先生，以及執行董事兼行政總裁張智超先生，分別榮獲香港董事學會「社會貢獻獎2025」及「傑出董事獎2025」（上市公司執行董事類別）。本集團成為本屆唯一有兩位執行董事獲獎的上市公司。

十一月三十日

由本集團聯合體開發的深圳灣後海核心區項目—深圳灣雲璽正式發售，首開即取得銷售金額人民幣130億元的卓越業績，刷新了二零二五年的全國單盤開盤銷售紀錄。



十二月十一日

由香港上市公司商會及香港浸會大學公司管治與金融政策研究中心聯合評選的二零二五年度「香港公司管治與環境、社會及管治(ESG)卓越獎」中，本集團榮獲恒生指數成分股公司類別「公司管治卓越獎」和「環境、社會及管治卓越獎」，這是本集團首次同時獲得這兩個殊榮，並繼續成為恒生指數成分股中唯一獲得這些殊榮的內地房地產企業。

十二月三十一日

本集團系列公司實現合約物業銷售額人民幣2,512.3億元。本集團系列公司(不含中海宏洋)在香港及北上廣深五個城市實現合約銷售額人民幣1,254.4億元，在北京實現合約銷售額人民幣502.6億元。



主席 報告書



主席兼執行董事
顏建國

主席報告書(續)

二零二五年，房地產市場持續下行。本集團統籌發展與安全，積極應對各種困難與挑戰，持續為股東創造價值。截至二零二五年十二月三十一日止之經審核本集團收入為人民幣1,680.9億元，本公司股東應佔溢利為人民幣126.9億元，本公司股東應佔核心溢利為人民幣130.1億元。董事局建議派發截至二零二五年十二月三十一日止年度之末期股息每股港幣25仙，派息率保持穩定。

在下行調整的市場中，本集團系列公司實現合約銷售額人民幣2,512.3億元。中國指數研究院數據顯示，本集團系列公司的權益銷售額居行業第一。行業領先的銷售業績，得益於本集團兩項發展策略。一方面是本集團強聚焦安全性、確定性更高的一線城市，抓住其他重點城市的結構性機會。本集團系列公司(不含中海宏洋)在香港及北上廣深五個城市實現合約銷售額人民幣1,254.4億元，佔本集團系列公司(不含中海宏洋)合約銷售額的57.3%。本集團系列公司在北京、深圳、天津、濟南等15個城市的銷售額位居當地市場第一，其中，在北京實現合約銷售額人民幣502.6億元，在香港實現合約銷售額人民幣222.3億元，銷售額首次上升至香港市場第五名。另一方面，本集團一直注重通過「好產品、好服務」提升市場佔有率。深圳灣雲璽項目開盤銷售額超百億，創全國年度單次開盤銷售紀錄。本集團率先發佈「中海好房子Living OS」體系，成為行業引領性標準，北京萬古玖序，上海雲邸玖章等首批「中海好房子」上市推售，逆勢熱銷。同時，本集團系列公司高品質交付4.6萬套房屋，客戶滿意度保持行業標桿水準。

本集團商業物業實現收入人民幣72億元，六個商業項目新投入運營，商業物業運營總建築面積增加28萬平方米，其中，北京中海大吉巷商業綜合體成為北京二環內休閒消費新地標。華夏中海商業資產封閉式基礎設施證券投資基金「中海商業REIT」(180607.SZ)在深圳證券交易所成功上市，是內地首單以「收購-改造-提升-盤活」模式落地的消費REIT。

憑藉行業領先的銷售與回款，本集團可持續投資能力保持行業領先，在15個中國內地城市和香港共獲取35幅地塊，總購地金額人民幣1,186.9億元，權益購地金額人民幣924.2億元，新增購地金額保持行業第一，貨量充足，香港及北上廣深五個城市權益購地金額佔比約73.9%，貨量結構優勢突出。

主席報告書(續)

本集團在新增購地金額行業領先的同時，繼續保持穩健的財務狀況。於二零二五年十二月三十一日，本集團的資產負債率為54.1%，淨借貸比率為34.2%，經營性現金淨流入人民幣167.3億元。年內，本集團平均融資成本下降至2.8%，總利息支出減少人民幣20.4億元，商業物業收入首次全面覆蓋總利息支出。本集團繼續保持行業領先的信用評級，是唯一獲標普全球、穆迪、惠譽三大國際評級機構中兩家給予A-評級的內房上市公司，體現了國際評級機構對本集團穩健可持續發展前景的高度認可。

儘管房地產市場仍在調整，但展望未來，本集團對房地產止跌回穩，對本集團實現可持續高質量發展均充滿信心。這份信心主要源於「三大驅動力」。

第一、宏觀經濟穩增長的驅動力。二零二六年中國經濟延續穩中向好態勢，增長動能持續釋放，為房地產市場築牢發展根基。GDP穩步增長疊加居民可支配收入同步提升，有效提振住房消費信心、釋放合理購房需求、化解市場觀望情緒，為房地產市場平穩向好注入根本驅動力。

第二、政策支持與供需關係改善的驅動力。房地產政策持續精準發力。二零二五年底至今，北京、上海先後放寬限購條件。各地減免二手房交易增值稅、提高住房公積金貸款額度、發放購房補貼等政策，有利於進一步釋放購房需求，提振銷售。適應改善型需求成為市場主流的趨勢，各地核心地段優質土地供給增加、城市更新及危舊房改造提速、好房子建設持續深化等，均有效釋放改善型需求。二零二六年三月初自然資源部出台的相關政策明確，新增建設用地原則上不用於經營性房地產開發。這項政策對控增量、去庫存、優供給將發揮積極作用。隨著供需關係持續改善，市場自我修復能力增強，將驅動房地產市場止跌回穩。

第三、本集團攻守兼備的內生發展驅動力。行業調整期，本集團憑藉財務穩健、現金充裕、資產質量優異，保持攻守兼備的發展態勢，比較優勢進一步彰顯。本集團在北京、上海、深圳等城市核心地段的大項目將繼續兌現銷售與利潤。在供需關係持續改善的形勢下，本集團有信心抓住更多城市的結構性機會。香港市場已經企穩，有望繼續回升。本集團將抓住機遇加大推售與投資力度，有信心在香港市場的銷售再創新高。本集團將持續提升經營性業務的運營能力與經營效益。在首個商業公募REIT成功發行基礎上，本集團將通過持續注入成熟資產，並積極構建新的REITs平台，進一步釋放資產價值，驅動本集團持續穩健高質量發展。

主席報告書(續)

二零二六年是十五五規劃的開局之年，也是本集團經營發展第48年。本集團歷經多輪經濟與房地產週期而持續穩健，並保持行業領先。面向「十五五」時期，本集團將繼續堅持「客戶為本、品質保障、價值創造」的核心價值觀，堅持「好產品、好服務、好效益、好公民」的經營理念，堅守不動產開發運營主航道，強化住宅開發與經營性業務雙輪驅動，鞏固提升中國房地產行業領導者地位，爭創世界一流企業，為百年長青基業不懈奮鬥。

最後，本人借此機會向海內外客戶、股東及社會各界的信任與支持，表示衷心的感謝！向董事局同仁及全體員工表示衷心的感謝，感謝他們竭誠努力的奮鬥精神，以及不斷追求卓越的決心。

中國海外發展有限公司

主席兼執行董事

顏建國

管理層討論 及分析

整體表現	19
房地產開發業務	20
商業物業運營業務	35
其他業務	41
集團財務	42
其他	45

深圳中海•深灣玖序花園

整體表現

二零二五年，本集團收入為人民幣1,680.9億元，經營溢利為人民幣208.1億元，毛利率為15.5%，分銷費用與行政費用佔收入比例為4%。本公司股東應佔溢利為人民幣126.9億元。本公司股東應佔核心溢利為人民幣130.1億元。每股基本盈利為人民幣1.16元。



管理層討論及分析(續)

房地產開發業務

二零二五年，本集團房地產開發業務收入為人民幣1,567.7億元及分部業績為人民幣160.5億元。

二零二五年，本集團按地區的房地產開發業務收入如下：

	二零二五年 人民幣億元	二零二四年 人民幣億元
南部大區	369.7	465.4
東部大區	456.9	336.4
中西部大區	179.6	353.8
北部大區	551.9	546.2
港澳海外大區	9.6	45.4
合計	1,567.7	1,747.2

年內，中國房地產市場持續下行。本集團房地產開發業務收入同比下跌10.3%。

年內，聯營和合營項目為本集團貢獻淨利潤人民幣5.2億元。

主要聯營公司中海宏洋實現合約物業銷售額人民幣321.9億元，其收入為人民幣368.7億元及股東應佔溢利為人民幣3億元。

二零二五年，本集團系列公司合約物業銷售額為人民幣2,512.3億元，相應銷售面積為1,056萬平方米。

本集團系列公司年內按地區合約物業銷售額及相應銷售面積如下：

	合約物業銷售額 人民幣億元	佔比 %	銷售面積 萬平方米	佔比 %
南部大區	483.3	19.2	137.0	13.0
東部大區	367.0	14.6	148.4	14.0
中西部大區	203.4	8.1	135.0	12.8
北部大區	695.9	27.7	244.3	23.1
港澳海外大區	22.8	0.9	1.9	0.2
本公司及其附屬公司(本集團)小計	1,772.4	70.5	666.6	63.1
本集團合營公司及聯營公司 (不含中海宏洋)	418.0	16.7	95.7	9.1
中國海外宏洋集團有限公司 (「中海宏洋」)	321.9	12.8	293.8	27.8
合計	2,512.3	100	1,056.1	100

管理層討論及分析(續)

房地產開發業務(續)

本集團堅持以現金流管理為中心，加強銷售回款。二零二五年本集團銷售回款超過人民幣100億元的城市為北京、上海、廣州及深圳四個一線城市，其中北京超過人民幣300億元，上海和深圳分別超過人民幣200億元。

年內，本集團系列公司(不含中海宏洋)在中國內地31個城市及香港項目竣工的總建築面積為848萬平方米。

二零二五年按地區物業發展項目竣工面積如下表：

城市	總建築面積 萬平方米	城市	總建築面積 萬平方米
南部大區		中西部大區	
廣州	61.1	太原	42.4
深圳	56.9	西安	23.7
長沙	45.0	重慶	19.0
廈門	19.3	鄭州	17.1
佛山	15.5	成都	9.5
海口、萬寧	15.4	武漢	8.9
珠海	12.7	貴陽	8.0
福州	9.2	小計	128.6
南昌	5.8		
小計	240.9	北部大區	
東部大區		北京	86.6
青島	76.4	天津	44.5
濟南	53.2	瀋陽	30.9
蘇州	43.7	長春	25.7
杭州	24.2	大連	22.4
寧波	18.7	石家莊	6.9
上海、嘉興	12.5	小計	217.0
南京	2.9	港澳海外大區	
小計	231.6	香港	30.1
		小計	30.1
		合計	848.2

管理層討論及分析(續)

房地產開發業務(續)

本集團保持投資定力，聚焦商能級城市的優質資產，精準投資。同時，全力提升非公開市場土地投資強度，主動搜尋、廣泛研判、高位對接，通過多元化的發展模式豐富項目獲取渠道，助力本集團佈局優化。

年內，本集團在香港及北上廣深五個城獲得17幅優質地塊，權益購地金額達人民幣682.9億元，佔比約73.9%，繼續鞏固在一線城市的投資規模，貨量結構優勢突出。

二零二五年，本集團以底價或極低溢價獲取18幅地塊，總購地金額為人民幣655.6億元，佔本集團總購地金額55.2%。同時充分發揮在高總價項目上的相對優勢，積極拓展高能級城市大體量項目。年內，本集團完成收購上海新東安企業發展有限公司(「上海新東安」)50.5%的股權及相應的股東貸款。上海新東安主要持有上海市徐匯區東安超大規模項目，為上海有史以來最大的單地塊舊改項目。由於完成收購時增加的股東貸款，本次收購的總代價調整為人民幣78.7億元。議價收購附屬公司之收益人民幣6.3億元已於本年度綜合收益表確認(詳見本年報第205頁附註30)。

年內，本集團於中國內地15個城市及香港新增35幅地塊，新增土地儲備總建築面積為499萬平方米，權益建築面積為445萬平方米，總地價為人民幣1,186.9億元，權益地價為人民幣924.2億元。

二零二五年新增土地如下：

城市	開發項目名稱	權益 %	土地面積 萬平方米	總建築面積 萬平方米
北京	豐台區項目	100	2.7	10.1
深圳	龍崗區項目	100	2.1	15.5
鄭州	金水區項目	100	3.2	10.8
北京	昌平區項目	80	3.4	7.3
瀋陽	渾南區項目1	100	8.1	15.2
北京	海淀區項目	100	4.0	11.9
廈門	同安區項目	100	1.7	5.3
濟南	歷下區項目1	100	6.1	22.3
杭州	上城區項目	100	5.6	29.7
香港	旺角區項目	100	0.2	2.5
長春	高新區項目	100	1.3	3.1
瀋陽	渾南區項目2	100	10.3	25.0
北京	石景山區項目	100	8.0	23.8
青島	黃島區項目	100	5.1	15.7
天津	河西區項目1	100	4.9	14.8
濟南	歷下區項目2	100	7.4	39.6

管理層討論及分析(續)

房地產開發業務(續)

城市	開發項目名稱	權益 %	土地面積 萬平方米	總建築面積 萬平方米
天津	河西區項目2	100	1.7	5.6
深圳	龍華區項目	100	2.2	9.0
濟南	歷城區項目1	100	2.2	7.1
濟南	歷城區項目2	100	2.7	8.9
上海	普陀區項目	100	4.7	16.6
上海	靜安區項目	100	1.7	9.5
上海	徐匯區項目1	50.5	10.4	69.4
上海	徐匯區項目2	30.5	3.0	12.1
青島	市北區項目	100	2.6	9.5
瀋陽	皇姑區項目	100	2.6	7.2
廣州	海珠區項目	100	3.4	9.5
上海	徐匯區項目3	100	2.0	5.8
石家莊	裕華區項目	100	8.9	24.2
上海	楊浦區項目	100	1.4	5.2
北京	通州區項目1	100	2.5	8.6
成都	武侯區項目	100	1.8	6.6
長沙	天心區項目	100	2.8	10.4
深圳	南山區項目	100	1.2	7.6
北京	通州區項目2	25	3.5	13.3
合計			135.4	498.7

於二零二五年十二月三十一日，本集團系列公司(不含中海宏洋)土地儲備總建築面積為2,528萬平方米，權益建築面積為2,286萬平方米。

年內，中海宏洋新增土地儲備總建築面積293萬平方米。於二零二五年十二月三十一日，中海宏洋土地儲備總建築面積為1,199萬平方米，權益建築面積為1,026萬平方米。

本集團系列公司土地儲備總建築面積為3,727萬平方米。

管理層討論及分析(續)

房地產開發業務(續)

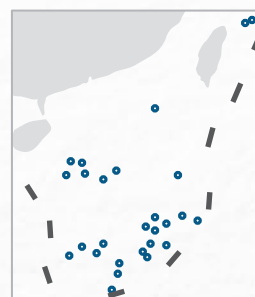
土地儲備分佈*

總土地儲備一覽表

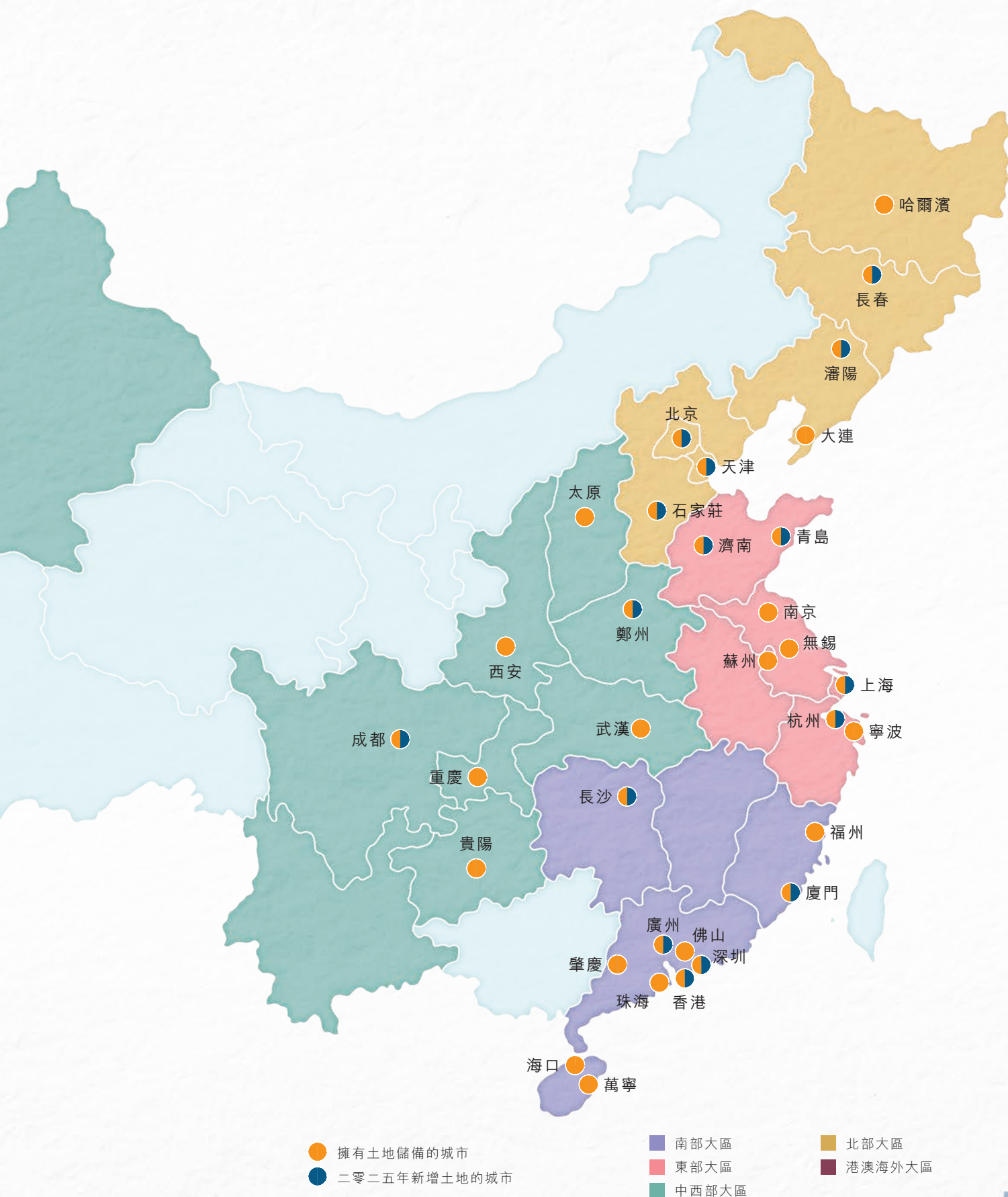
	城市	總建築面積 萬平方米
南部大區	廣州、佛山、肇慶	178
	深圳	130
	珠海、海口、萬寧	63
	長沙	40
	福州、廈門	35
	小計	446
東部大區	上海	266
	濟南、青島	211
	蘇州、無錫	76
	杭州	44
	南京	37
	寧波	18
	小計	652
中西部大區	重慶、貴陽	239
	武漢	151
	成都	109
	西安	76
	太原、鄭州	69
	小計	644
北部大區	北京	285
	天津、石家莊	229
	瀋陽、大連	175
	長春、哈爾濱	69
	小計	758
港澳海外大區	香港	28
	小計	28
合計		2,528

* 為本集團系列公司(不含中海宏洋)

海岸線示意圖



管理層討論及分析(續)

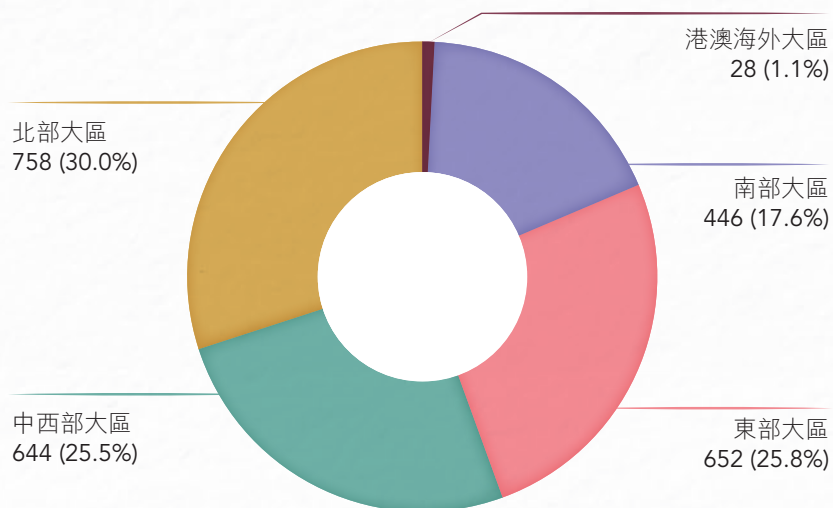


管理層討論及分析(續)

房地產開發業務(續)

按地區土地儲備分佈圖*

總建築面積，萬平方米



* 為本集團系列公司(不含中海宏洋)

本集團一直注重通過「好產品、好服務」提升市場佔有率，實現「好效益」。本集團好房子以滿足客戶期待為中心，從好設計、好建造、好材料、好運維方面，為客戶提供「高性能可感知+好服務可鏈接」的居住體驗，實現安全、舒適、綠色、智慧的居住價值。

管理層討論及分析(續)

房地產開發業務(續)

本集團系列公司(不含中海宏洋)物業發展項目主要分佈於中國內地一、二線城市。以下就一些於本年度銷售或未來待售規模等方面比較突出的項目進行介紹，詳情如下：

項目介紹



深圳深圳灣雲璽(佔50%)

位置：	項目總建築面積：
深圳市南山區	384,396平方米
項目佔地面積：	預計用途：
38,567平方米	住宅／商業

深圳灣雲璽位於深圳市後海中心區核心位置，緊鄰地鐵2號線登良站，可便捷享受深圳灣體育中心、深圳人才公園、深圳灣文化廣場等全市頂級配套。項目業態豐富且聚焦高端居住需求，包含18萬平方米住宅、7萬平方米商務公寓與1萬平方米商業配套，是深圳灣超高層豪宅的典型代表。項目規劃建設四棟超高層住宅與一棟公寓，同時配建幼兒園、康養設施，並創新性設計空中連廊直接連通人才公園，實現「居住+休閒」無縫銜接。項目於二零二五年六月開工，於十一月開盤銷售。截至二零二五年十二月底累計合約物業銷售金額人民幣132.5億元。預計竣工時間為二零二八年。



深圳中海大運玖章花園(佔100%)

位置：	項目總建築面積：
深圳市龍崗區	156,166平方米
項目佔地面積：	預計用途：
20,839平方米	住宅／商業

大運玖章花園位於深圳市龍崗區，坐落於深圳大運中心板塊，距離地鐵16號線大運中心站僅1.4公里。項目周邊配套完備，教育有香港中文大學(深圳)附屬道遠學校，醫療配套有北京中醫藥大學深圳醫院(龍崗)與深圳市龍崗區人民醫院，文娛康樂有深圳大運中心，包含體育場、體育館及游泳館等設施。項目規劃興建四棟高層住宅共605戶及商舖17戶，主推126/137/143/197/282平方米的戶型，自帶會所和閱讀區等相關配套。項目於二零二五年四月開工，於十月開盤銷售。截至二零二五年十二月底累計合約物業銷售金額人民幣20.9億元。預計竣工時間為二零二七年。

管理層討論及分析(續)

房地產開發業務(續)

項目介紹(續)



深圳中海•雲頌玖章(佔100%)

位置：	項目總建築面積：
深圳市龍華區	91,990平方米
項目佔地面積：	預計用途：
21,821平方米	住宅／商業

中海•雲頌玖章位於深圳市龍華區深圳北站板塊，毗鄰福田、南山兩大核心區，緊靠城市中心最大的山林綠地組團：梅林山及銀湖山，而且緊鄰白石龍音樂公園，南向可直望梅林山公園，山景資源豐富，景觀視野開闊，是深圳城市中心低密山景地塊。附近有地鐵4號線民樂站和白石龍站，以及6號線梅林關站，交通便利。學校配套有深圳市龍華區書香小學、深圳外國語學校(集團)龍華學校，均屬區域內優質學校。一公里範圍內有上河坊購物樂園、深圳龍華星河Coco City、深圳龍光玖龍薈等標桿商業地標，生活便利。項目規劃建設五棟高層住宅，共490戶，主推108/128/143平方米戶型，配備托育機構。項目於二零二五年十二月開工，預計竣工時間為二零二七年。



海口中海 | 南海•叁號院(佔100%)

位置：	項目總建築面積：
海口市龍華區	145,385平方米
項目佔地面積：	預計用途：
68,973平方米	住宅／商業

中海 | 南海•叁號院位於海口市龍華區紫荊路，屬於海口市核心居住區。項目南臨主幹道濱海大道，北接海口灣岸線，與全長約20公里的休閒步道相鄰。周邊配套完善，緊臨大型商業綜合體，學校設有海口市濱海第九小學、海口中學，醫療資源有海南省人民醫院、海南醫科大學第一附屬醫院等。項目分兩期開發，一期提供建築面積約168和285平方米戶型的洋房，共六棟168戶；二期提供建築面積約168至325平方米戶型的高層，共八棟506戶。項目配備下沉式會所及空中會所合計約2,800平方米，同時規劃八個主題架空層及約1,000平方米泳池。項目於二零二四年十一月開工，於二零二五年九月開盤銷售。截至二零二五年十二月底累計合約物業銷售金額人民幣23.2億元。預計竣工時間為二零二六年。

管理層討論及分析(續)

房地產開發業務(續)

項目介紹(續)



上海中海•雲邸玖章(佔100%)

位置：	項目總建築面積：
上海市楊浦區	155,649平方米
項目佔地面積：	預計用途：
40,208平方米	住宅／商業

中海•雲邸玖章位於上海市內中環東外灘楊浦濱江板塊，北距地鐵12號線隆昌路站僅約450米；西臨醫院；南至濱江岸線僅約500米，屬於楊浦濱江一線生活區。該區是上海的核心規劃區，周邊正處於全面建設階段，美團上海科技中心、嚶哩嚶哩全球總部、上海楊浦濱江超極合生匯等將陸續竣工，建成後各式商業配套舉步可達。項目分南北兩區，其中北區由四幢高層住宅及八套風貌別墅組成，高層住宅戶型為104/146/148平方米，共計359套；南區由七幢高層住宅組成，戶型為104及148平方米，共計417套。項目亦於南區設置地下商業空間，配置泳池、健身房、瑜伽室等空間，提升業主生活品質。項目於二零二五年一月開工，於四月開盤銷售。截止二零二五年十二月底累計合約物業銷售金額人民幣48億元。預計竣工時間為二零二六年。



上海環宇玖章(佔100%)

位置：	項目總建築面積：
上海市普陀區	169,234平方米
項目佔地面積：	預計用途：
47,199平方米	住宅／商業

環宇玖章位於普陀真如副中心，是上海市中環內稀缺的大型成片開發項目。項目交通出行便捷，軌道交通7/11/14/20(在建)號線四軌交會，四站可抵靜安寺，亦可便捷換乘抵達南京西路、人民廣場、陸家嘴等各大核心商圈。項目周邊各類配套齊全，一公里內商場有上海真如環宇城MAX、上海復悅薈、上海普陀綠地繽紛城，附近有三甲醫院同濟大學附屬同濟醫院、在建上學師範大學附屬學校等。項目共八棟高層住宅，共計631戶，主推123/135/143/176平方米戶型，規劃配備2,000平方米會所。項目於二零二五年十月開工。預計竣工時間為二零二七年。

管理層討論及分析(續)

房地產開發業務(續)

項目介紹(續)



杭州萬潮玖序(佔100%)

位置：	項目總建築面積：
杭州市濱江區	145,515平方米
項目佔地面積：	預計用途：
30,459平方米	住宅／商業

萬潮玖序位於杭州市濱江區，這裡作為國家級高新技術產業開發區，集聚了高新技術企業及高端產業人口。項目交通便利，步行600米即達地鐵站，可乘地鐵1號線和6號線出行。周邊配套成熟便利，一公里範圍內有華聯星光大道、星耀城、星瀾里等商業體，學校有杭州市聞濤小學和浙江省杭州聞濤中學；醫療資源有浙江大學醫學院附屬第二醫院和武警浙江省總隊醫院等。項目整體規劃包含七幢高層住宅共244戶，主推233/260/302/413平方米的戶型。社區內配套建有泳池、健身空間、餐廳等設施。項目於二零二五年七月開工，預計竣工時間為二零二六年。



濟南中海·玖昌源邸(佔100%)

位置：	項目總建築面積：
濟南市歷下區	203,504平方米
項目佔地面積：	預計用途：
48,099平方米	住宅

中海·玖昌源邸位於濟南市歷下區漿水泉路與和平東路交匯處，處於濟南CBD的核心區域—省博西片區。項目佔據城市級核心配套資源，咫尺山東博物館、山東美術館及濟南奧林匹克體育中心；步行可達濟南萬象城、濟南綠地國金天地等匯集一線奢侈品品牌的商圈；毗鄰茂嶺山、燕翅山、綢帶公園三大城市綠地，生態資源優越，同時項目建設約二萬平方米玖里公園，營造歸家靜謐氛圍。項目分東西兩區規劃，東區共五棟小高層住宅388戶，建築面積200至400平方米，配有架空層和庭院雙會所；西區共四棟小高層住宅170戶，建築面積225至265平方米，亦配有架空層會所。項目於二零二五年七月開工，預計竣工時間為二零二七年。

管理層討論及分析(續)

房地產開發業務(續)

項目介紹(續)



北京中海·萬吉玖序(佔100%)

位置：	項目總建築面積：
北京市朝陽區	125,153平方米
項目佔地面積：	預計用途：
27,910平方米	住宅

中海·萬吉玖序位於北京市朝陽區，屬於北京市核心居住區。項目交通便利，5分鐘內直達四環，附近設有地鐵14號線東風北橋站和12號線將台西站。項目一公里範圍內享有朝陽公園、亮馬河國際風情水岸及798藝術區等休閒文化場所；鄰近頤堤港、藍色港灣國際商區等醇熟商圈；同時靠近清華大學第一附屬醫院、中國中醫科學院望京醫院等高端醫療資源。項目規劃九棟小高層住宅，共370戶，主推168至372平方米的大戶型，以生態藝術作為設計主題，並配備約3,000平方米高端會所。項目於二零二五年四月開工，於五月開盤銷售。截止二零二五年十二月底累計合約物業銷售金額人民幣63.8億元。預計竣工時間為二零二六年。



北京麗金府(佔100%)

位置：	項目總建築面積：
北京市豐台區	247,366平方米
項目佔地面積：	預計用途：
67,672平方米	住宅

麗金府位於北京市豐台區，毗鄰北京麗澤金融商務區，屬於北京市核心居住區。項目交通便利，毗鄰地鐵麗澤商務區站(16號線/14號線)，10分鐘內直達北京二環、三環。周邊配套成熟，一公里範圍內有北京麗澤天街、晉商聯合大廈。學校資源方面，項目三公里內有北京麗澤國際學校，北京市第十二中學。醫療資源有首都醫科大學附屬北京天壇醫院。項目規劃兩期，一期八棟500戶，二期五棟560戶，均為小高層住宅和高層住宅，主推135/160/180/200平方米的四居室戶型，並會建設2,400平方米下沉會所及約600平方米架空層會所。項目於二零二五年三月開工，於四月開盤銷售。截止二零二五年十二月底累計合約物業銷售金額人民幣26.9億元。預計竣工時間為二零二七年。

管理層討論及分析(續)

房地產開發業務(續)

項目介紹(續)



北京安瀾北京(佔100%)

位置：北京市海淀區
項目總建築面積：130,592平方米

項目佔地面積：39,738平方米
預計用途：住宅

安瀾北京位於北京市海淀區上地街道，屬於北京市核心居住區。項目交通便利，鄰近地鐵13號線上地站，10分鐘內直達五環。周邊配套成熟，一公里範圍內有北京華聯上地購物中心，學校有北京市海淀區上地實驗小學及北京市上地實驗學校，醫療資源有北京市上地醫院、北京上地信息路醫院等。項目規劃建設16棟洋房及疊拼別墅共278戶，主推210/275/310平方米的洋房及315/365/370的疊拼別墅，並配建約3,000平方米地下會所。項目於二零二五年九月開工。預計竣工時間為二零二六年。



香港維港•灣畔(佔30%)

位置：香港啟德區
項目總建築面積：157,976平方米

項目佔地面積：18,353平方米
預計用途：住宅／商業

維港•灣畔位於香港九龍啟德區承豐道18號，坐落啟德跑道區，擁覽維港兩岸壯闊景致。項目鄰近海陸匯萃精彩設施，包括都會公園、水上活動中心區及海濱長廊等臨海配套。項目分四期發展，合共提供2,060個一房至四房單位，單位實用面積由290至1,908平方呎，戶型多元，切合不同住戶的需要。匠心打造地標式Superyacht概念住客會所Club Voyage，會所連園林面積逾12萬平方呎，提供逾50項設施，涵蓋動靜需求，特別適合享受海濱生活的家庭。項目於二零二五年三月竣工，於八月開售，截至二零二五年十二月底，累計合約銷售額約港幣28.4億元。

管理層討論及分析(續)

房地產開發業務(續)

主要物業發展項目

城市	項目	位置	本集團 權益 %	預計用途	佔地 面積 平方米	總建築 面積 平方米	進展	竣工年份
深圳	深圳灣雲璽	南山區	50	住宅／商業	38,567	384,396	在建	2028
深圳	中海・深灣玖序花園	南山區	100	住宅	36,294	292,897	在建	2026
深圳	中海大運玖章花園	龍崗區	100	住宅／商業	20,839	156,166	在建	2027
深圳	中海雲啟源境家園	南山區	51	住宅	9,007	58,015	在建	2026
深圳	安縵・深圳	南山區	100	住宅	11,834	75,624	在建	2027
深圳	中海・雲頌玖章	龍華區	100	住宅／商業	21,821	91,990	在建	2027
廣州	中海大境	海珠區	90	住宅	177,193	548,933	在建	2026
廣州	中海亞運城	番禺區	100	住宅／商業	2,525,754	5,892,192	在建	2027
海口	中海 南海・叁號院	龍華區	100	住宅／商業	68,973	145,385	在建	2026
上海	中海領邸・玖序／玖章	徐匯區	85	住宅	81,709	315,084	在建	2026
上海	中海・雲邸玖章	楊浦區	100	住宅／商業	40,208	155,649	在建	2026
上海	安瀾上海	徐匯區	50.5	住宅／商業	103,893	694,400	在建	2028
上海	東斯文里	靜安區	100	住宅／商業	16,809	95,152	在建	2028
上海	環宇玖章	普陀區	100	住宅／商業	47,199	169,234	在建	2027
上海	中海・順昌玖里／ 恒昌玖里	黃浦區	98	住宅／商業	86,668	412,554	在建	2026
上海	胡姬港灣	徐匯區	100	住宅	20,044	58,590	在建	2027
杭州	中海海潮路TOD項目	上城區	100	住宅／商業	56,295	312,945	在建	2028
杭州	萬潮玖序	濱江區	100	住宅／商業	30,459	145,515	在建	2026
寧波	江灣樾	海曙區	100	住宅	51,976	179,328	在建	2026
濟南	中海天空之鏡	槐蔭區	100	住宅	47,127	201,087	在建	2026
濟南	中海・玖昌源邸	歷下區	100	住宅	48,099	203,504	在建	2027
濟南	中海・時光之境	歷下區	100	住宅	60,971	224,902	在建	2027
武漢	中海・東湖玖章	武昌區	100	住宅	53,685	309,527	在建	2026

管理層討論及分析(續)

房地產開發業務(續)

主要物業發展項目(續)

城市	項目	位置	本集團 權益 %	預計用途	佔地 面積 平方米	總建築 面積 平方米	進展	竣工年份
西安	中海•錦業元晟	雁塔區	100	住宅／商業	84,876	444,775	在建	2026
成都	中海錦叁號院	青羊區	100	住宅／商業	74,366	194,078	在建	2026
北京	中海•京華玖序	西城區	100	住宅	44,990	172,090	在建	2027
北京	中海•長安玖章	石景山區	100	住宅	37,380	167,660	在建	2027
北京	中海•長安源境	石景山區	100	住宅	30,625	134,125	在建	2027
北京	中海•朝陽one	朝陽區	100	住宅／商業	47,972	192,284	在建	2027
北京	中海•萬吉玖序	朝陽區	100	住宅	27,910	125,153	在建	2026
北京	中海•時光之境	朝陽區	100	住宅	22,027	86,796	在建	2026
北京	玉華玖章	石景山區	100	住宅	33,896	127,060	在建	2026
北京	瑞文里	石景山區	100	住宅	41,652	105,309	在建	2026
北京	麗金府	豐台區	100	住宅	67,672	247,366	在建	2027
北京	麗澤叁號院	豐台區	100	住宅	27,422	100,680	在建	2026
北京	安瀾北京	海淀區	100	住宅	39,738	130,592	在建	2026
北京	未來之境	昌平區	80	住宅／商業	33,526	75,530	在建	2026
北京	豐和叁號院	豐台區	100	住宅	39,573	131,485	在建	2026
石家莊	中海正太玖章／ 中海正太玖里	橋西區	100	住宅	63,811	179,407	在建	2026
天津	中海•津華玖章	南開區	100	住宅／商業	40,444	124,652	在建	2026
香港	柏瓏I及柏瓏II	錦田南	33.3	住宅	41,687	114,896	在建	2027
香港	天瀧	啟德區	18	住宅／商業	9,765	107,760	已竣工	2025
香港	啟德海灣	啟德區	20	住宅	16,385	142,217	在建	2026
香港	維港•雙鑽	啟德區	50	住宅	5,548	45,274	已竣工	2025
香港	維港•灣畔	啟德區	30	住宅／商業	18,353	157,976	已竣工	2025
香港	Double Coast	啟德區	30	住宅	9,583	67,081	已竣工	2025

管理層討論及分析(續)

商業物業運營業務

在持續承壓的市場環境中，本集團商業物業運營業務依託日益成熟的資產管理體系與精細化的運營策略，通過持續打造城市及區域標桿項目、優化多元資產組合，有效激發資產潛能，實現經營效益穩健增長。

年內，本集團商業物業收入為人民幣72億元。其中，寫字樓收入為人民幣34.7億元，購物中心收入為人民幣23.9億元，長租公寓收入為人民幣3.5億元，酒店及其他商業物業收入為人民幣9.9億元。

年內，本集團新增六個商業物業投入運營，商業物業運營總建築面積增加28萬平方米，詳列如下：

物業名稱	業態	城市	總建築面積 萬平方米
金安中海財富中心C座	寫字樓	北京	5.0
中海廣場B座	寫字樓	南京	8.2
中海金融中心	寫字樓	北京	3.9
北京中海大吉巷	購物中心	北京	8.6
海上和集	購物中心	上海	0.6
中海友里公寓(深圳北站東店)	長租公寓	深圳	1.4
合計			27.7

二零二五年，本集團在經營性不動產資產管理領域實現重要突破，完成商業公募REIT平台成功搭建。於二零二五年十月三十一日，中海商業REIT在深圳證券交易所成功上市(180607. SZ)，是本集團推動經營性業務高質量發展的重要戰略舉措，實現了「投、融、建、管、退」全週期資本閉環，為進一步向資管業務轉型奠定堅實基礎。

於二零二五年十二月三十一日，本集團系列公司(不含中海宏洋)商業物業總建築面積達1,030萬平方米，其中，運營商業項目總建築面積775萬平方米，97.6%位於一二線城市核心地段。

業態	運營商業項目		在建及待建 商業項目		合計	
	數量	建築面積 萬平方米	數量	建築面積 萬平方米	數量	建築面積 萬平方米
寫字樓	60	393	8	117	68	510
購物中心	28	266	9	106	37	372
長租公寓	25	52	5	21	30	73
酒店	14	64	3	11	17	75
合計	127	775	25	255	152	1,030

管理層討論及分析(續)

商業物業運營業務(續)

寫字樓

二零二五年，寫字樓收入為人民幣34.7億元，同比下降2.8%。

年內，面對市場持續下行壓力，本集團寫字樓業務充分發揮成熟商辦資產管理能力，依託長期積累的客戶資源、多元化渠道以及靈活的租賃策略，全年累計完成簽約租賃面積111萬平方米。本集團持續完善資產管理標準與服務體系，深化與客戶的長期信任與合作關係，年內實現續租率65.3%，推動入市滿三年之成熟期項目出租率維持在78.8%，經營韌性進一步彰顯。同時，租戶結構保持穩定向好，年內新引入世界500強企業共57家，租戶品質進一步提升，強化本集團寫字樓業務的核心競爭力。

本集團寫字樓業務品牌價值持續領跑行業。連續72個月蟬聯觀點指數研究院發佈「中國商辦運營商發展指數榜TOP 1」、榮膺「2025中國寫字樓運營標桿企業」及「2025年度中國寫字樓運營商TOP 30」，並作為主編單位參與《商務樓宇卓越運營服務評價標準》制定。年內，北京中海金融中心依託COOC中海商務品牌影響力，持續堅持ESG實踐，推進寫字樓生態的整合與創新，榮獲「2025中國樓宇經濟ESG標桿項目」、「2025年度中國商業地產零碳建築示範案例」、「中國寫字樓品牌價值10強」、「2025年度中國樓宇經濟高質量發展樓宇」。

購物中心

二零二五年，中國消費市場規模持續擴大，商品消費提質升級、新消費不斷擴展，零售市場持續回暖，但受制於消費者對未來收入預期的謹慎態度，零售物業市場尚未完全恢復。本集團購物中心業務依託高效管理與精細化運營，精準把握消費趨勢變化，打造特色空間與多元消費場景，驅動業務實現持續增長。二零二五年期末，購物中心整體出租率96.1%。整體銷售額、客流同比分別提升11.7%、13.8%，其中，同店同比分別提升2.6%、7.6%；推動租金收入同比增長5.7%至人民幣23.9億元。

年內，本集團購物中心標桿產品北京中海大吉巷盛大啟幕。首店及大吉巷限定店佔比50%以上，構建「品質社交、精緻生活、先鋒文化」的複合體驗空間，以95.9%的出租率強勢入市。開業首日客流超20萬人次，其中27個品牌全國銷售第一，34個品牌北京銷售第一，展示首都功能核心區配套提升的範例。項目自開業以來，獲得新華社、中央電視台、北京電視台、中國日報、第一財經日報等多家媒體爭相報道，獲得多項行業獎項，彰顯了行業對大吉巷在城市更新、文化復興、商業創新等方面的高度認可，同時也凸顯了本集團在城市更新領域的核心競爭力。

管理層討論及分析(續)

商業物業運營業務(續)

購物中心(續)

本集團購物中心業務持續破舊創新，持續為消費者帶來新鮮體驗，行業影響力持續提升，年內榮膺贏商網「年度商業地產領軍企業」，克而瑞「2025•中國不動產商管綜合實力榜TOP 10」、「2025•中國不動產資管「管理運營力」領域標桿企業獎」。

長租公寓

二零二五年，本集團長租公寓業務實現收入人民幣3.5億元，同比上升29.8%。年內，本集團長租公寓持續深化「精細化運營+有溫度社群」雙輪驅動模式，豐富社群文化、加強客戶鏈接，以高品質的運營服務鞏固經營基本盤，持續引領城市租住生活新方式。於二零二五年十二月三十一日，本集團長租公寓分佈在全國11個主要城市，已開業25個項目，開業6個月以上項目出租率達93.9%。

憑藉在產品力、資管力、服務力及空間價值賦能等維度的標桿影響，本集團長租公寓業務獲選睿和智庫—「2025中國好租住•綜合實力TOP 10」，友里公寓(深圳紅山店)獲選「2025中國好租住•標桿租住社區」，獲業界和市場高度認可。

酒店

於二零二五年十二月三十一日，通過精準把握市場脈搏、特色活動打造與戰略合作拓展等多措施協同發力，本集團星級酒店業務已投入運營的星級酒店14家，分佈於澳門、北京、深圳、珠海、海南、佛山等地。年內，本集團實業酒店收入人民幣9.9億元，同比下降3.4%。

年內，本集團旗下酒店業務獲得多項行業大獎；中海凱驪酒店獲評「中國好租住•穩健資管力酒管平台」，中海神州高爾夫球會再度入選「亞洲百家球會」與「中國十佳高爾夫度假村」；珠海中海鉅爾曼酒店與澳門雅詩閣亦分獲「2025 CHA中國酒店大獎「年度最佳會議酒店」及「年度最佳服務式酒店公寓」，品牌實力持續彰顯。

管理層討論及分析(續)

商業物業運營業務(續)

主要已落成的商業物業

物業名稱及地點	業態	本集團 權益 %	城市	契約期滿 年份	總建築 面積 平方米
(a) 金安中海財富中心ABC座 金安環宇薈 北京市石景山區北辛安棚戶區	寫字樓及 購物中心	100	北京	2067	226,440
(b) 中海廣場 建外環宇薈 北京市朝陽區建國門外大街	寫字樓及 購物中心	100	北京	2053	145,333
(c) 北京中海國際中心(奧南) 安貞環宇薈 北京市安定路與北土城東路交匯處 奧南4號地塊	寫字樓及 購物中心	100	北京	2060 2050	127,824
(d) 中海地產廣場 北京市東城區永定門西濱河路	寫字樓及 商業	100	北京	2043	88,943
(e) 中海大廈CD座 北京市石景山區老古城村JA地塊	寫字樓及 商業	100	北京	2055	62,047
(f) 中海大廈 北京市石景山區老古城村JB地塊	寫字樓及 商業	100	北京	2053	46,950
(g) 中海地產大廈 北京市西城區太平橋大街96號	寫字樓	100	北京	2051	24,668
(h) 中海金融中心 北京市西城區驃馬市大街20號院一區	寫字樓及 商業	100	北京	2044 2054	235,633
(i) 中海國際中心 新天地環宇薈 上海市黃浦區建國東路與黃陂南路交口	寫字樓及 購物中心	100	上海	2056 2046	158,930
(j) 中海中心AB座 真如環宇城MAX 上海市普陀區銅川路	寫字樓及 購物中心	70	上海	2060	428,577
(k) 中建大廈 上海市浦東新區世紀大道1568至1588號	寫字樓及 商業	51	上海	2054	95,622
(l) 中海大廈 天津市河西區洞庭路與黑牛城道交口	寫字樓	100	天津	2055	73,619
(m) 中海國際中心一至三期 交子環宇薈 成都市高新區錦城大街199號	寫字樓及 購物中心	100	成都	2047	386,810

管理層討論及分析(續)

商業物業運營業務(續)

主要已落成的商業物業(續)

物業名稱及地點	業態	本集團 權益 %	城市	契約期滿 年份	總建築 面積 平方米
(n) 中海大廈 天心環宇城 長沙市天心區中意二路111號	寫字樓及 購物中心	100	長沙	2046	203,428
(o) 中海廣場 和平環宇城 中海友里和平國際公寓 瀋陽市和平區南京南街372號、368號及 368甲號	寫字樓、 購物中心及 長租公寓	100	瀋陽	2054 2054 2084	302,934
(p) 中海中心 武漢市江漢區青年路278號	寫字樓及 商業	100	武漢	2057	116,442
(q) 中海大廈 鼓樓環宇城 南京市鼓樓區清涼門大街39號	寫字樓及 購物中心	100	南京	2048	172,346
(r) 中海廣場A座及B座 南京市鼓樓區熱河南路梅家塘	寫字樓及 商業	100	南京	2057	151,597
(s) 中海國際中心 前山環宇城 珠海市香洲區前河北路	寫字樓及 購物中心	90	珠海	2058 2048	259,127
(t) 中海大廈 富華里 珠海市香洲區白石路	寫字樓及 購物中心	100	珠海	2060 2050	202,638
(u) 中海財富中心 蘇州市蘇州工業園區蘇州大道西9號	寫字樓及 商業	100	蘇州	2050	171,672
(v) One South Place (The Helicon) 英國倫敦，1 South Place	寫字樓	100	倫敦	永久	21,150
(w) One Finsbury Circus 英國倫敦，One Finsbury Circus	寫字樓	100	倫敦	永久	19,260
(x) Carmelite House 英國倫敦，50 Victoria Embankment, Carmelite House	寫字樓	100	倫敦	永久	12,447
(y) 瀛海環宇坊 北京市大興區京福路與瀛安街 交匯處西南側	購物中心	100	北京	2059	92,254
(z) 梅江環宇城 天津市河西區解放南路與淶水道交口	購物中心	100	天津	2060	161,346

管理層討論及分析(續)

商業物業運營業務(續)

主要已落成的商業物業(續)

物業名稱及地點	業態	本集團 權益 %	城市	契約期滿 年份	總建築 面積 平方米
(aa) 天府環宇薈一期 雅詩閣秦皇服務公寓 中海友里天府國際公寓 成都市天府新區秦皇寺商務區	購物中心、 酒店及 長租公寓	100	成都	2058	102,115
(ab) 鄞州環宇城 浙江省寧波市鄞州區江東南路689號	購物中心	100	寧波	2056	135,757
(ac) 千燈湖環宇城 佛山市南海區桂瀾中路18號	購物中心	100	佛山	2052	130,896
(ad) 華山環宇城 中海凱驪酒店 中海友里華山國際公寓 濟南市歷城區將軍路1688號及1710號	購物中心、 酒店及 長租公寓	100	濟南	2056	242,352
(ae) 中海凱驪酒店 深圳市龍崗區大運路168號	酒店	100	深圳	2057	84,792
(af) 神州半島君悅酒店 萬寧市東澳鎮濱海大道神州半島 旅遊度假區	酒店	80	萬寧	2059	79,350
(ag) 金普頓竹輝酒店 蘇州市姑蘇區竹輝路168號	酒店	100	蘇州	2045	28,584
(ah) 中海友里公寓(北京房山店) 北京市房山區長虹西路曦城國際東 北側約90米	長租公寓	100	北京	2057	29,188
(ai) 中海海堂國際服務公寓 上海市普陀區靜甯路99弄3號-5號樓	長租公寓	70	上海	2070	39,887

主要在建中的商業物業

物業名稱及地點	業態	本集團 權益 %	城市	預計竣工 年份	契約期滿 年份	總建築 面積 平方米
(a) 上海徐匯項目 上海市徐匯區龍華街道	寫字樓、 購物中心及長租 公寓	85	上海	2028	2074 2064 2094	536,306
(b) 城市廣場 天津市河東區海河東路	寫字樓	51	天津	2026	2066	238,654
(c) 秦皇寺1號地項目 成都市天府新區興隆街道	寫字樓、 購物中心及酒店	100	成都	2027	2058	555,500

管理層討論及分析(續)

其他業務

物業採購和供應鏈管理服務

本集團旗下子公司深圳領潮供應鏈管理有限公司(「深圳領潮供應鏈」)作為建材供應鏈的建設者，始終致力於通過技術創新和服務優化，為建築行業提供高品質、高效率的供應鏈解決方案。

年內，深圳領潮供應鏈先後應邀參加2025 ESG中國•創新年會、2025 BEYOND國際科技創新博覽會、國家級專業展會—好房子科技展，並承辦「建築央國企採購與供應鏈管理」分論壇，持續發起並組織「供應商生態共創沙龍」系列活動，旨在促進產業鏈協同共贏。此外，領潮供應鏈成功獲認定為深圳市總部企業、南山區綠色通道企業，並通過了ISO三大管理體系(質量、環境、職業健康安全)的監督審核，獲得多項權威認證與政府榮譽。年內物資採購和供應鏈管理服務外部收入為人民幣36.6億元，同比上升36.1%。

規劃及建築設計

本集團旗下子公司華藝以項目優異的設計服務樹立了良好的行業口碑。年內，華藝在營設計項目421項。其中，由華藝設計的「深圳天鵝湖花園(三期)」、「粵港澳青年創業區(一期)」榮獲香港建築師學會海峽兩岸暨港澳建築設計大獎—卓越獎；「深圳灣新壘名苑」建築造型獨特，結構複雜，作為深圳灣天際線核心地標，均榮獲中國鋼結構金獎。同時，在2025年度「全國優秀工程勘察設計獎」中，華藝共獲獎8項，名列廣東省及深圳市前茅。

年內，華藝獲評「廣東省建設工程綠色與裝配式發展協會先進單位」、「廣東省土木建築科技創新先進企業」、「中國建築先進單位」。

康養養老產業

中海康養始終秉持「以客戶為本」的核心理念，構建「空間+服務」雙核驅動的標準化康養產品系。空間上形成認知症照護專區、活力公寓、康養公寓、護理公寓四大可複製的業態組合，服務上構建覆蓋居養、醫療、餐飲、照護、康復、文娛、商務的七個服務體系，支持長住、短住、體驗等靈活組合方案。通過標準化產品組合與個性化服務配置，實現項目的快速落地與運營增效，為規模化拓展提供核心支撐。

在社會協同與銀髮經濟實踐方面，以上海真如環宇城MAX為試點，打造全國首個「長者友好商圈」標桿。通過創新「社保卡金融功能激活+專屬折扣」模式，聯動四十餘家商戶提供定向優惠；同步組建「中海老友記俱樂部」，開展戲劇、歡唱、反詐課堂等活動，形成「消費—服務—社交」多元生態閉環。獲中央電視台、《人民日報》等權威媒體深度報導，並成功承辦上海市「銀髮生活消費季」啟動儀式，吸引市民政局、商務委等高層參與，展現央企跨界創新能力。

管理層討論及分析(續)

集團財務

流動資金、財務資源及債務結構

本集團始終堅持審慎穩健的財務策略，嚴守安全底線積極謀求發展，各項指標均保持行業領先，繼續保持在「綠檔」。於二零二五年十二月三十一日，本集團流動資產淨值為人民幣3,830.3億元，流動比率為2.5倍，淨借貸比率為34.2%；銀行存款及現金為人民幣1,036.3億元，佔總資產11.3%，現金充裕度業內領先。年內，本集團資本化前的總利息支出減少人民幣20.4億元，平均融資成本降至2.8%，融資成本處於行業最低區間。

本集團的利息倍數比率為2.8倍，計算如下：

	二零二五年 人民幣億元	二零二四年 人民幣億元
經營溢利	208.1	266.9
減：總利息收入	11.3	16.0
	196.8	250.9
利息支出*	70.7	90.4
利息倍數比率(倍)	2.8	2.8

* 未扣除資本化金額及不包括應付合營公司及非控股股東款之利息。

於二零二五年十二月三十一日，本集團的銀行借貸為人民幣1,729.2億元而擔保票據及公司債券為人民幣744.6億元，總借貸合共為人民幣2,473.8億元，其中，一年內到期的借貸為人民幣423.2億元，佔總借貸的17.1%。總借貸當中人民幣佔87.7%、美元佔9.9%、港幣佔2.4%。定息借貸佔總借貸43.3%，其餘為浮息借貸。二零二六年上半年到期歸還銀行借貸、擔保票據及公司債券合共為人民幣64.7億元。

本集團依託境內外雙融資平台，優勢互補，靈活運用多種金融工具，合理安排融資。二零二五年，本集團境內外融資人民幣543.8億元，其中，境外提取貸款人民幣136.4億元。境內以行業最低利率提取各類貸款人民幣289.4億元，品種涵蓋開發貸、經營貸等，並成功發行五期合共人民幣118億元的低息債券，包括發行行業首筆人民幣5億元十五年期中期票據。年內，本集團提早或到期償還債務人民幣675.2億元，淨償還債務人民幣131.4億元。另外，完成收購上海新東安企業發展有限公司股權併入銀行借貸人民幣201.6億元。

管理層討論及分析(續)

集團財務(續)

流動資金、財務資源及債務結構(續)

年內，本集團發行已以下債券：

證券	發行日期	到期日	本金 人民幣千元	票面年利率
2025公司債券				
(i) 第一期(品種一)	2025年4月28日	2030年4月29日	1,000,000	1.80%
(ii) 第一期(品種二)	2025年4月28日	2035年4月29日	500,000	2.37%
(iii) 第二期(品種一)	2025年8月11日	2028年8月12日	800,000	1.60%
(iv) 第二期(品種二)	2025年8月11日	2030年8月12日	2,500,000	1.79%
2025中期票據				
(i) 第一期(品種一)	2025年4月11日	2030年4月14日	500,000	1.90%
(ii) 第一期(品種二)	2025年4月11日	2035年4月14日	1,500,000	2.38%
(iii) 第二期(品種一)	2025年8月22日	2030年8月25日	1,500,000	1.75%
(iv) 第二期(品種三)	2025年8月22日	2040年8月25日	500,000	2.50%
(v) 第三期(品種一)	2025年10月20日	2028年10月21日	100,000	1.70%
(vi) 第三期(品種二)	2025年10月20日	2030年10月21日	2,900,000	1.90%

年內，本集團銷售回款為人民幣1,704.9億元，其他經營回款為人民幣151.2億元，總經營回款為人民幣1,856.1億元。本集團總資本支出為人民幣1,464.9億元，其中土地成本為人民幣1,041.2億元，建安支出為人民幣423.7億元，經營性現金淨流入為人民幣167.3億元。於二零二五年十二月三十一日，本集團未付地價為人民幣122.6億元。

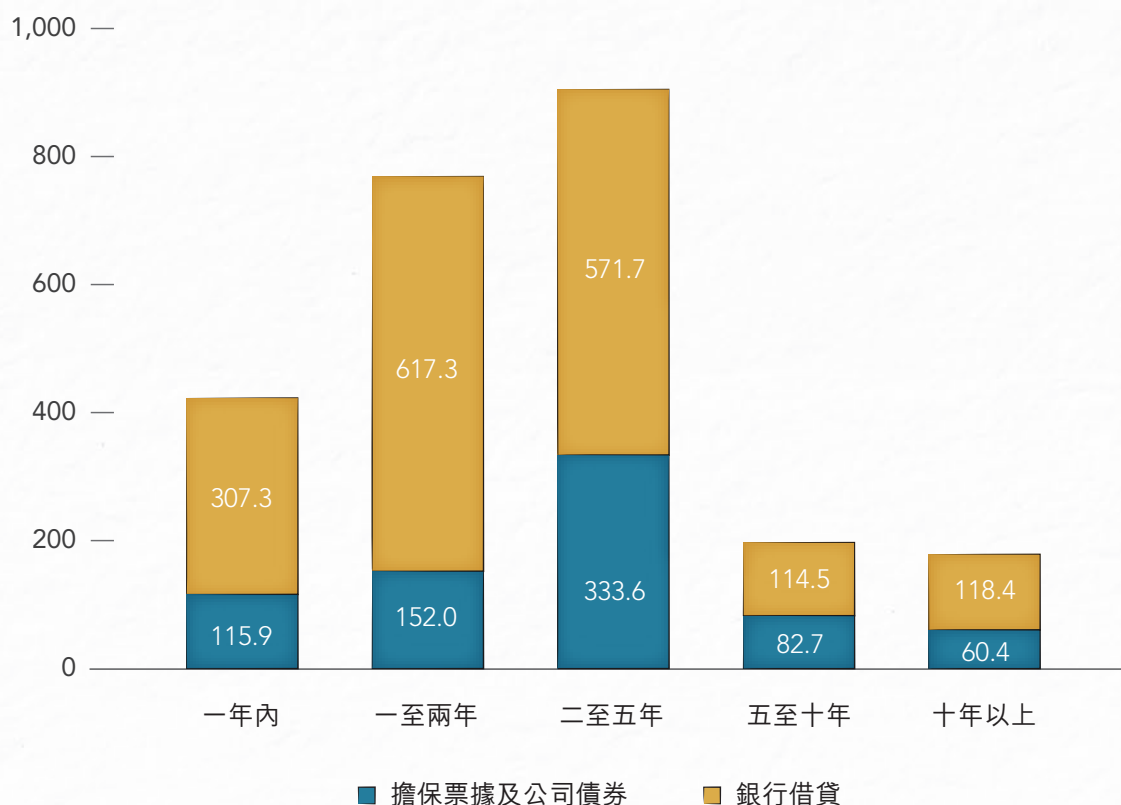
於二零二五年十二月三十一日，本集團銀行存款及現金為人民幣1,036.3億元，其中人民幣佔96.8%、港幣佔2.2%、美元佔0.5%、新加坡元佔0.3%、英鎊佔0.2%及少量其他貨幣。另銀行存款及現金亦包括受規管的物業預售所得款人民幣147.9億元，加上未動用銀行授信額度人民幣635.6億元，可動用資金達人民幣1,671.9億元。

管理層討論及分析(續)

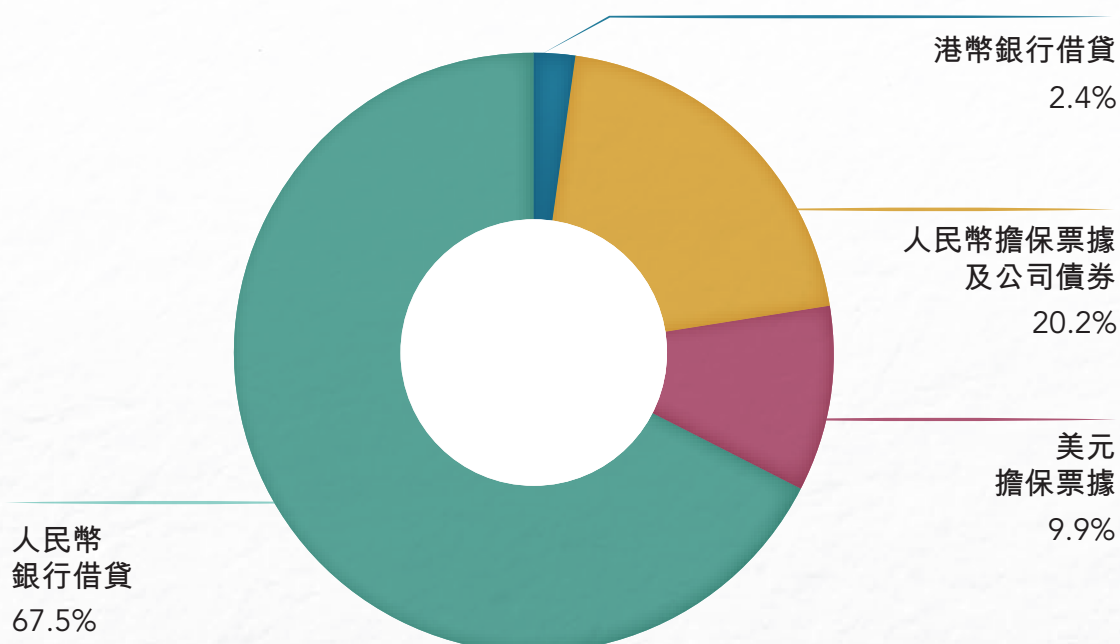
集團財務(續)

於二零二五年十二月三十一日有息借貸到期狀況

人民幣億元



於二零二五年十二月三十一日按貨幣之有息借貸分佈圖



管理層討論及分析(續)

集團財務(續)

匯率利率波動風險

二零二五年，中國經濟運行保持總體平穩，展現巨大發展韌性與潛力。美聯儲於九月開始新一輪減息，在美國減息、貿易政策及宏觀經濟不確定性加劇的背景下，美元指數年內大幅走弱。人民幣對美元匯率溫和升值。年內，本集團持續縮減非人民幣淨負債敞口。於二零二五年十二月三十一日，人民幣借貸佔比較二零二四年底提升5.4個百分點至87.7%。在匯率管理策略上，本集團以自然對沖為主要手段，未參與任何衍生金融工具投機交易。同時，保持審慎靈活態度，適時考慮進行貨幣及利率掉期安排，對沖潛在的匯率、利率波動風險。本集團的匯率及利率風險整體可控，將因應市場變化，動態優化策略，達到更好的風險管理。

其他

或然負債

於二零二五年十二月三十一日，本集團已就其物業買家發放的按揭貸款，向銀行提供的擔保金額為人民幣127.8億元提供擔保。本集團就若干建築合約之擔保作出之反賠償保證為人民幣28億元。

另外，於二零二五年十二月三十一日，本集團為其聯營公司及合營公司及其他實體的若干已使用信貸額度向銀行提供擔保的金額分別為人民幣971萬元、人民幣15.3億元及人民幣2.9億元。

本集團過往從沒有因為作出以上類似擔保而蒙受任何損失。

資產抵押

於二零二五年十二月三十一日，本集團以若干資產賬面值為人民幣1,680億元為其銀行借貸作抵押擔保。

主要風險及不明朗因素

本集團的業務及前景主要視乎中國內地及港澳房地產市場的表現，因而受到中國內地及港澳房地產市場的相關風險所影響，例如經濟局勢、政策變化、匯率波動、利率轉變、稅制調整、供求失衡等。此外，本集團的運營受到房地產開發業務、商業物業運營業務以及其他業務多種特有行業不可避免的風險因素影響，以及來自買家、租戶及策略性業務夥伴的失責行為或其他周邊因素對運營可能構成不同程度的負面影響。本集團已制定了防範意外的系統和政策，盡力避免意外發生引致財政損失、訴訟或聲譽受損。未來，本集團將密切監控這些風險和環境的變化，亦關注利率風險和外匯風險，盡早採取應對措施，減少對業務的影響。本集團於年內面臨的主要風險及採取的關鍵控制措施詳情，請參閱本年報內之「風險管理及內部監控報告」。

董事及高級管理人員

(截至二零二六年三月三十一日，本年報日期)



左至右：郭光輝先生、顏建國先生、張智超先生

董事及高級管理人員

(截至二零二六年三月三十一日，本年報日期)

董事局成員

執行董事

顏建國先生

銅紫荊星章、太平紳士

主席兼執行董事

五十九歲，自二零一七年起出任本公司主席兼執行董事，並於二零一七年至二零二零年期間兼任本公司行政總裁職位。顏先生持有管理學博士學位。彼現為中國海外集團有限公司(本公司主要股東)董事長及中國建築國際集團有限公司(於香港上市)非執行董事。彼曾任中海物業集團有限公司(於香港上市)及中國海外宏洋集團有限公司(於香港上市)主席兼非執行董事，以及中國建築國際集團有限公司(於香港上市)主席。顏先生擁有逾三十年建築企業、房地產企業綜合管理經驗。彼於二零二三年當選為中國人民政治協商會議第十四屆全國委員會委員。

張智超先生

執行董事兼行政總裁

四十六歲，自二零二零年二月起出任本公司執行董事兼行政總裁。張先生持有建築工程學士學位。彼現為中國海外集團有限公司(本公司主要股東)董事及本集團若干附屬公司董事。張先生擁有逾二十年房地產開發及企業管理經驗。

郭光輝先生

執行董事兼副總裁

五十三歲，自二零一八年六月起出任本公司執行董事。郭先生持有工商管理碩士學位，為高級會計師及中國註冊會計師協會的非執業會員。彼現為本公司副總裁及本集團若干附屬公司董事。彼曾任中國海外宏洋集團有限公司(於香港上市)非執行董事。郭先生擁有逾三十年企業財務、會計的管理經驗。

董事及高級管理人員(續)

(截至二零二六年三月三十一日，本年報日期)

非執行董事



庄勇先生
副主席兼非執行董事

四十九歲，自二零二零年二月起出任本公司非執行董事及副主席。庄先生持有建築與土木工程碩士學位。彼現為中國海外宏洋集團有限公司(於香港上市)董事局

主席及執行董事，及中國海外集團有限公司(本公司主要股東)董事。庄先生擁有逾二十年企業管理經驗。



馬堯先生
非執行董事

五十四歲，自二零二五年一月起出任本公司非執行董事。馬先生現任中國中信集團有限公司戰略與投資管理部總經理。彼持有西安交通大學自動控制專業學士學位，中國人民銀行研究生部貨幣銀行學專業碩士學位及國際金融專業博士學位。馬先生於一九九八年加入中信證券股份有限公司(「中信證券」)(於香港上市)，曾任中

信證券風險控制部副總經理、債券銷售交易部副總經理、交易部副總經理、資本市場部行政負責人、金融行業組負責人、投資銀行管理委員會委員、投資銀行管理委員會主任、執行委員會委員，並曾兼任中信里昂證券有限公司及中信證券(香港)有限公司董事。

董事及高級管理人員(續)

(截至二零二六年三月三十一日，本年報日期)

獨立非執行董事



李民斌先生

銅紫荊星章、太平紳士、MA (Cantab)、MBA、FCA

獨立非執行董事、

審核及風險管理委員會主席、

企業管治委員會成員、

提名委員會成員、

薪酬委員會成員

五十一歲，二零一三年三月十九日加入董事局為本公司獨立非執行董事，同日被委任為本公司審核及風險管理委員會主席及成員、提名委員會成員及薪酬委員會成員。彼於二零二一年三月二十九日獲委任為本公司企業管治委員會成員。李先生現為東亞銀行有限公司(「東亞銀行」)(於香港上市)的聯席行政總裁，負責東亞銀行之整體運作及管理，並主要領導中國內地及國際業務。李先生於二零零二年加入東亞銀行，二零零四年至二零零九年期間，出任東亞銀行總經理兼財富管理處主管一職。李先生於二零零九年獲任命為東亞銀行副行政總裁，於二零一四年獲任命為執行董事，及於二零一九年獲任命為聯席行政總裁。

李先生現為港華智慧能源有限公司(於香港上市)及粵海投資有限公司(於香港上市)的獨立非執行董事。彼曾出任深圳投控灣區發展有限公司(於香港上市)的獨立非執行董事。

李先生擔任多項公職及榮譽職務，包括：中國人民政治協商會議全國委員會委員、社會和法制委員會副主任；香港特別行政區政府特首顧問團成員；港深創新及科技園有限公司董事會成員；賑災基金諮詢委員會委員；以及香港大學校務委員會委員。

李先生為香港會計師公會和英格蘭及威爾士特許會計師協會資深會員，他亦為香港金融學院會員、香港銀行學會榮譽銀行專業會士及財資市場公會專業會員。李先生持有美國斯坦福大學工商管理碩士學位和英國劍橋大學文學學士學位。

董事及高級管理人員(續)

(截至二零二六年三月三十一日，本年報日期)



陳家強教授

金紫荊星章、銀紫荊星章、太平紳士

獨立非執行董事、

企業管治委員會主席、

薪酬委員會主席、

審核及風險管理委員會成員、

提名委員會成員

六十九歲，二零二零年六月二十七日加入董事局為本公司獨立非執行董事，同日被委任為本公司薪酬委員會主席及成員、審核及風險管理委員會成員及提名委員會成員。彼於二零二一年三月二十九日獲委任為本公司企業管治委員會主席。陳教授目前為匯立銀行有限公司董事局主席，並擔任WeLab Holdings Limited (「WeLab」)資深顧問。WeLab是一家亞洲領先金融科技公司，亦是首批香港虛擬銀行營運者之一。於二零零七年七月至二零一七年六月，彼擔任香港特別行政區政府財經事務及庫務局局長。加入政府前，他是香港科技大學工商管理學院院長。彼目前是香港科技大學工商管理學院兼任教授，並於二零二零年七月獲香港科技大學頒授榮譽博士學位。

陳教授畢業於美國Wesleyan大學，獲授經濟學學士學位，其後在芝加哥大學獲授工商管理碩士和財務學哲學博士學位。陳教授專長研究資產定價、交易策略評估及市場效率並曾發表不少有關文章。

陳教授目前是香港上市公司商會主席及恒生指數顧問委員會委員。他過去曾擔任多項重要公職，包括消費者委員會主席、香港期貨交易所董事、競爭事務委員會委員、策略發展委員會委員、扶貧委員會委員、外匯基金諮詢委員會委員、恆生指數顧問委員會委員、香港學術評審局委員及香港按揭證券有限公司非執行董事。

此外，陳教授亦是國泰君安國際控股有限公司、朗廷酒店投資與朗廷酒店投資有限公司及周大福創建有限公司(前稱新創建集團有限公司)之獨立非執行董事，該等公司均於香港上市。彼亦是鷹君資產管理(冠君)有限公司(作為於香港上市的冠君產業信託的管理人)獨立非執行董事。陳教授曾出任洲際航天科技集團有限公司(前稱香港航天科技集團有限公司)、招銀國際金融有限公司及大灣區共同家園投資有限公司之獨立非執行董事、Trivium Holdings Limited及香港鐵路有限公司之非執行董事。

董事及高級管理人員(續)

(截至二零二六年三月三十一日，本年報日期)



陳清霞博士

金紫荊星章、太平紳士、榮譽法學博士

獨立非執行董事、

提名委員會主席、

審核及風險管理委員會成員、

企業管治委員會成員、

薪酬委員會成員

六十九歲，二零二三年六月二十九日加入董事局為本公司獨立非執行董事，同日被委任為本公司提名委員會主席及成員、審核及風險管理委員會成員、薪酬委員會及企業管治委員會成員。陳博士持有加拿大英屬哥倫比亞高等法院大律師及律師資格、英國及威爾士高等法院律師以及香港高等法院律師資格。陳博士是香港非官守行政會議成員，亦是中國人民政治協商會議全國委員會委員、天津市人民政治協商會議常務委員、天津市人民政府對外經濟事務法律顧問、中國國際經濟貿易仲裁委員會仲裁員及中國司法部委託公證人。

陳博士現任婦女事務委員會主席，並曾任香港特別行政區第一屆政府推選委員會委員、香港特別行政區行政長官選舉委員會委員及全國人民代表大會香港特別行政區代表選舉會議成員。彼曾擔任港區省級政協委員聯誼會主席，現為該會永遠名譽主席。多年來，彼擔任香港特區政府委任的各項公職，主要包括：香港醫院管理局董事、香港公務員敘用委員會委員、香港教育委員會成員、香港考試評核局董事、醫管局公眾投訴委員

會主席、香港九龍醫院主席、香港眼科醫院主席、香港將軍澳醫院主席、伊利沙伯醫院管治委員會成員、香港醫務委員會委員、退休金上訴委員會主席、香港行政上訴委員會委員、香港入境事務審裁庭審裁員、香港會計師公會紀律委員會委員、香港科技大學校董、香港科技園公司董事。

陳博士現任勤信律師事務所高級顧問及德勤•關黃陳方會計師行高級顧問、交通銀行(香港)有限公司副董事長及獨立非執行董事、中國太平保險集團有限責任公司、中國太平保險(香港)有限公司及北京同仁堂科技發展股份有限公司(於香港上市)獨立非執行董事。彼曾擔任朗生醫藥控股有限公司(於香港上市)、中航興業有限公司(曾於香港上市)、中電光谷聯合控股有限公司(於香港上市)和Cathay International Holdings Limited(曾於倫敦上市)獨立非執行董事以及中國航天科技集團有限公司(於香港上市)及天津發展控股有限公司(於香港上市)非執行董事。

董事及高級管理人員(續)

(截至二零二六年三月三十一日，本年報日期)

高級管理人員

徐豐先生

副總裁

五十歲，畢業於浙江大學，為高級工程師。徐先生於二零零四年加入本集團。彼擁有約二十八年人力資源及企業管理經驗。

徐文冬先生

副總裁

五十九歲，畢業於哈爾濱建築工程學院(現稱哈爾濱工業大學)，為高級工程師、建築師。徐先生於二零零一年加入本集團。彼擁有約三十八年建築設計及企業管理經驗。

劉顯勇先生

副總裁

五十四歲，畢業於哈爾濱建築大學(現稱哈爾濱工業大學)，為高級經濟師。劉先生於一九九五年加入本集團。彼擁有約三十一年營銷策劃及企業管理經驗。

劉慧明先生

副總裁

四十八歲，畢業於清華大學，並持有清華大學工學碩士學位，為高級工程師。劉先生於二零零三年加入本集團。彼擁有約二十三年建築及企業管理經驗。

王林林先生

副總裁

四十八歲，畢業於瀋陽建築工程學院，並持有哈爾濱工業大學管理學碩士學位，為高級工程師。王先生於二零零七年加入本集團。彼擁有約二十六年人力資源、商業運營及企業管理經驗。

李英軍先生

副總裁

四十七歲，畢業於東南大學，並持有東南大學管理學碩士學位。李先生於二零零三年加入本集團。彼擁有約二十三年投資策劃、營銷策劃及企業管理經驗。

郭磊先生

副總裁

五十四歲，畢業於瀋陽建築工程學院，並持有哈爾濱建築大學(現稱哈爾濱工業大學)管理學碩士及哈爾濱工業大學管理學博士學位，為教授級高級工程師。郭先生於二零零三年加入本集團。彼擁有約三十三年工程、合約及企業管理經驗。

劉長勝先生

副總裁

四十八歲，畢業於湖南師範大學，並持有南京大學管理學碩士學位。劉先生於二零零四年加入本集團。彼擁有約二十二年營銷策劃及企業管理經驗。

曹文楊先生

副總裁

四十四歲，畢業於哈爾濱工業大學，並持有哈爾濱工業大學會計學及法國里爾一大財務控制碩士學位。曹先生於二零零六年加入本集團。彼擁有約二十年監察審計及人力資源管理經驗。

成欣先生

助理總裁

五十歲，畢業於東南大學，並持有中歐國際工商學院高級管理人員工商管理碩士學位。成先生於二零一七年加入本集團。彼擁有約三十年投資策劃及企業管理經驗。

付熙崑先生

助理總裁

四十七歲，畢業於東南大學，並持有東南大學管理學碩士學位。付先生於二零零四年加入本集團。彼擁有約二十二年投資策劃及企業管理經驗。

劉萍女士

財務副總監

五十二歲，畢業於哈爾濱建築大學(現稱哈爾濱工業大學)，並持有哈爾濱建築大學會計學學士學位及建築經濟管理碩士學位，為高級會計師。劉女士於二零零五年加入本集團。彼擁有約二十八年財務管理經驗。

可持續發展

本集團朝著「成為卓越的國際化不動產開發運營集團」的戰略目標努力前進，堅定為「四好公司」的可持續發展戰略為客戶提供「好產品、好服務」，促進專業團隊提升效率、創新求變，踐行「好公民」的企業社會責任理念，成就長遠持續的「好效益」。

可持續發展匯報

年內，本集團依循香港交易所附錄C2守則及全球報告倡議組織(GRI)標準，參考氣候相關財務信息披露工作小組(TCFD)、可持續發展會計準則委員會(SASB)及聯合國可持續發展目標(SDGs)編製第11份獨立《環境、社會及管治報告》，並邀請第三方機構為該報告進行獨立資料審核和驗證，不斷提升ESG報告的透明度及可信度，以回應資本市場的信息需求。

全球關注氣候變化議題，本集團早在二零二零年依循《TCFD建議》管理氣候變化及披露相關工作表現與成果。本集團已將氣候變化風險納入風險管理體系，編製並發佈《應對氣候變化政策》，完成氣候情景分析工作，識別出實體風險、轉型風險及氣候相關的機遇。本集團已發佈《應對氣候變化白皮書》，制定包括緩解、控制、轉移及接受四類策略的氣候適應措施，並計劃以財務角度全面評估各項氣候適應措施的可行性與實際成效。香港交易所修訂《上市規則》，新增對氣候管治的披露要求，本

集團隨即按照相關披露要求，發佈首份氣候變化專項報告，加強管治架構職責、策略(包括情景、風險和機遇、財務影響等分析)、風險管理、以及指標和目標範疇的披露；報告全文將刊載於本集團《2025環境、社會及管治報告》內。

為加強董事局在所有ESG相關事務中的參與，本集團於二零二一年成立了董事局層面的企業管治委員會，負責識別ESG風險，制定長遠的可持續發展方針及策略，並審視及監督管理層推行可持續發展項目的進展。為了支援企業管治委員會的工作，我們同時成立了ESG工作領導小組，負責組織及帶領ESG工作執行小組及全公司上下規劃和實現可持續發展的定性定量目標。

本集團的ESG舉措及管理成果獲得資本市場高度認可，在可持續發展方面的評級表現持續向好，公司恒生可持續發展評級從A+提升至AA-級，繼續入選恒生可持續發展企業指數成分股(精選ESG表現最優的30家香港上市公司)，保持唯一入選的內房企業；標普全球企業可持續發展評估得分由61分大幅躍升至69分且保持內房第一，首度入選標普全球2025可持續發展年鑑，並成為唯一入選的內房企業；晨星(Sustainalytics)ESG風險分數內房企業最佳，全球參評房地產企業排名更由前10%升至前3%；明晟(MSCI)ESG評級保持A級。

年內，本集團先後榮獲多項具有代表性的獎項，包括Extel(前《機構投資者》)最受尊崇企業第一名，以及「最佳CEO」、「最佳CFO」、「最佳ESG」、「最佳投資者關係企業」及「最佳投資者關係團隊」共五個分類評選中首次取得行業第一；香港上市公司商會的「公司管治卓越獎」及「環境、社會及管治卓越獎」、香港董事學會「社會貢獻獎2025」和「傑出董事獎2025」等。

可持續發展(續)



本集團首度同時榮獲香港上市公司商會的「公司管治卓越獎」和「環境、社會及管治卓越獎」



執行董事兼行政總裁張智超先生榮獲香港董事學會「傑出董事獎2025」



主席兼執行董事顏建國先生榮獲香港董事學會「社會貢獻獎2025」



本集團榮獲Extel(前《機構投資者》)六個評選組別的第一名

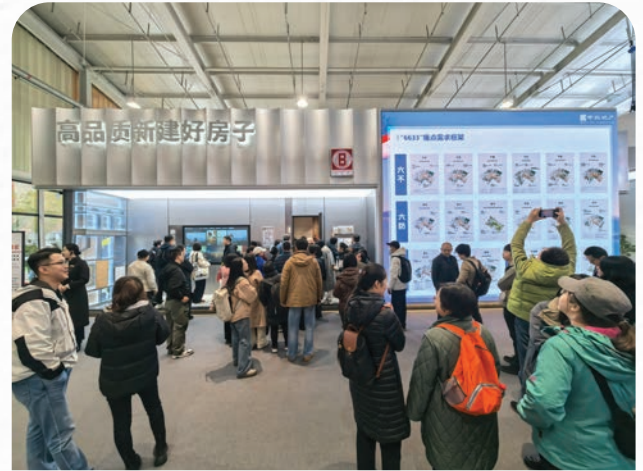
可持續發展(續)

雙碳目標

本集團積極響應國家的「3060」雙碳目標，力爭於二零三零年範圍一及二單位面積碳排放強度降低30%以上(以二零一九年為基準)，到二零六零年實現碳中和。為了推進降碳目標達成，本集團已成立「中國海外發展碳達峰碳中和工作領導小組」，並發佈《碳中和白皮書》，制定《碳達峰實施方案》等落地方案，以實際行動強力推進節能降碳，向「雙碳」目標邁進。

綠色建築機遇

年內，本集團履行央企擔當，積極投身「好房子」建設，推出「中海好房子Living OS系統」，集成16大產品體系，聚焦百姓居住核心訴求，形成可落地、可執行的《中海好房子企業標準》，全面落實「好房子」安全、舒適、綠色、智慧「四大特徵」。截至二零二五年末，中海好房子體系已在全國超過20個項目中落地應用，另本集團已累計獲得113項綠色建築技術專利；旗下天山公司、中海科技、華藝公司獲評「專精特新中小企業」、「國家高新技術企業」、「科技創新先進企業」等重要資質，創新水平倍受認可。此外，中海於本年度斬獲中建科技獎、華夏建設科學技術獎等行業權威科研獎項共計11項，切實將創新動能轉化為高品質發展實效。



本集團亮相「好房子」科技展

可持續建築

本集團已發佈《可持續發展政策》及《環境政策》，致力在建築設計、施工及運營層面融入綠色、安全健康及具備氣候風險抵抗的考慮。為了符合並達至高於環境相關法例標準之要求，本集團基於中國《綠色建築評價標準》、美國LEED評價標準及美國WELL評價標準，持續優化及推行內部施工標準《綠色建築技術導則》，發佈《低碳寫字樓技術管理指引(2024版)》，並積極推進管理體系認證工作。本集團和旗下領潮供應鏈公司及一家商業項目獲得ISO 14001環境管理體系認證。

可持續發展(續)

在零碳建築領域，繼深圳中國海外大廈、北京中海金融中心以及深圳中海•深灣玖序花園配建幼兒園項目先後入選由中國建築節能協會認證的中國首批零碳建築項目後，本集團的中海成都天府新區超高層項目、蘇州中建國際財富中心等也相繼獲得超低/近零能耗建築項目認證。本集團的項目也持續斬獲國際綠色建築認證，如北京中海財富中心OFFICEZIP項目獲得本集團首個WELL鉑金級認證，為北京首個鉑金級非傳統辦公項目。截至二零二五年末，本集團新增24個達到國家綠色建築設計標準項目，其中獲得中國綠色建築認證二星級及以上的建築面積佔比為64%；累計獲得中國綠色建築星級認證、美國LEED認證、美國BOMA認證、美國WELL認證、英國BREEAM認證等共計697個，相應總認證面積超1.12億平方米。



蘇州中建國際財富中心超低能耗項目

二零二五年，本集團發佈業內首份《生物多樣性保護報告》，全面闡述本集團在項目發展過程中，對項目所在地生物多樣性保護的治理、戰略、風險和影響管理及指標和目標的完整體系，並梳理形成涵蓋生態修復、生態友好型設計古樹保護、污染防治等十大領域的生物多樣性保護承諾。本報告展示本集團對「可持續建築」的貢獻添加了重要維度。

供應商管理

本集團高度重視可持續供應鏈管理，建立並持續優化一系列供應商管理制度，包括《供應商行為守則》、《集採供應商管理工作指引》、《供應商履約計分流程》、《合作商管理辦法》等，推動供應商遵守環境保護、企業道德、健康安全等十大方面的行為規範。此外，作為准入資質，供應商須持有有效的ISO 9001質量管理體系認證、14001環境管理體系認證、ISO 45001職業健康安全體系認證。本集團每年定期開展供應商綜合評估，以全面審視供應鏈風險。二零二五年，本集團供應商綜合評估100%覆蓋戰略供應商，並審查了25家二級供應商，其ISO 9001質量管理體系認證率達100%。年內，本集團評估發現6家重要供應商存在重大潛在負面影響，並終止與其合作。

可持續發展(續)

可持續採購

本集團踐行可持續採購，制定並實施《可持續採購政策》，將可持續發展的考量納入每一次的採購決策中，推動可持續物料的使用。年內，本集團採用綠色標準採購供應商佔比為72.7%。此外，本集團向所有材料供應商發出倡議書，鼓勵其開展綠色認證工作。二零二五年，本集團所有(160家)集中採購供應商取得ISO 14001環境管理體系認證。年內，推動10家木材供應商工廠取得FSC認證，佔比17.5%。

可持續的項目運營

本集團持續推進持有型商業物業的低碳環保運營，對自持物業進行節能改造，加強能源管理、並鼓勵租戶和住戶參與各項環保活動和計劃。截至二零二五年底，本集團已累計完成20個EMC節能改造項目及8個BOT熱源改造項目，並已有6個自持商業光伏發電項目建成並投入運行。本集團自主研發「能源與碳管理平台」，截至二零二五年底已成功接入65個項目，形成「可監測、可驗證、可考核」的高效能源管理閉環機制。本集團通過把租戶「碳帳戶」積分餘額與各類優質權益掛鉤，進一步激勵租戶企業引入樓宇雙碳運營管理，並一步推廣中海商務碳普惠APP的應用，通過多樣化的碳積分兌換形式鼓勵租戶開展低碳實踐。截至二零二五年底，COOC碳普惠APP累計註冊並開通「碳帳戶」的用戶數量已突破4.6萬人。



本集團的能源與碳管理平台看板

客戶服務

本集團視客戶為實現可持續發展的根基、產品創新的動力之源。集團實行從項目定位、設計、施工、銷售、入夥到後期物業服務的全過程客戶服務理念，繼續將客戶滿意度列入績效考核範疇，持續改進產品和服務。

我們持續迭代「中海對客十條準則3.0」，動態優化服務標準與響應機制，將客戶反饋深度融入管理閉環。本集團持續優化客戶服務平台「中海•幸福家」，提升客戶從看房到入伙的全生命週期體驗。本集團積極兌現「放心選中海」承諾，年內按時保質交付超4.6萬套住宅，交付及時率達100%，並更新完美交付評價體系。二零二五年，本集團住宅總體客戶滿意度90分，達行業90分位，持續保持前列。在銷售額TOP 20房企中，本集團客戶滿意度位列TOP 3。本集團榮獲榮獲克而瑞「2025中國房地產企業交付力TOP 1」、億翰智庫「2025年中國房企超級交付力TOP 2」。

可持續發展(續)



克而瑞「2025中國房地產企業交付力TOP1」



億翰智庫「2025中國房企超級交付力TOP2」

員工發展

穩定高效的員工隊伍是企業成功的關鍵所在，本集團以「人才品質」和「員工滿意度」為兩大抓手，不斷完善績效考核與薪酬福利體系辦公環境、聯誼會活動等，提升員工的滿意度和歸屬感。截至二零二五年底，本集團聘用員工約3,130人，僱員男女比例2.45:1。此外，本集團聘用自組建銷售團隊1,635人、非主業生產及服務人員1,839人。員工滿意度得分89分，員工敬業度得分95分，較二零二四年進一步提升。

本集團堅持「海納百川、以人為本」的人力資源戰略和「匯聚奮進者激勵有為者」的人才觀念，實施全面的績效管理制度，公開、公平、公正地衡量每一位員工所付出的努力和創造的價值。本集團通過「海之子」、「海納」及「海之星」三大招聘品牌持續拓展招聘管道選拔精英人才，

並繼續開展專門覆蓋高潛力骨幹人才的「遠航」和「水手」專項培訓。此外，本集團培訓工作主要圍繞「完善體系、賦能業務、加強協同」為主題。截至二零二五年底，員工人均培訓94.6小時，培訓主題包括反腐敗、企業風險管理、合規管理、環境保護、健康與安全、ESG理念與實踐等。



「金牌大講堂」系列培訓之一：
《人工智慧：理念、前沿、實踐與挑戰》

本集團注重員工健康及工作與生活之間的平衡。本集團持續開展「521」員工健康關懷計劃，為全體員工提供補充醫療保險、年度體檢等健康福利，同時開展員工健康相關線下諮詢、勞動疾病理療、健康講座、中醫義診等活動200餘次，並完成員工大健康平台升級上線，整合健康體檢、商業保險、醫療綠通、齒科服務、心理健康諮詢等核心功能模組，大幅提升員工健康服務的可及性、便捷性。



本集團的員工健康平台

可持續發展(續)

關愛社區 貢獻力量

本集團參與保障性住房建設、棚戶區改造，積極主動參與民生保障工程。年內，本集團建設交付北京大吉片區危舊房改造項目，總建築面積約45萬平方米，規劃兼顧文化傳承、功能提升和綠色低碳，對古跡嚴格遵循「修舊如舊」原則，同時將原胡同「大雜院」區域轉型為融合文保院落、商業、辦公、住宅與公共綠地的多功能綜合體，並於項目內打造北京首個零碳寫字樓中海金融中心1號樓。此外，本集團在香港積極參與社區建設，與香港特區政府及各方團體通力合作，持續推進「同心經營幸福2.0—告別劣質劏房行動」，年內舉辦了24場「告別劣質劏房行動」睇樓團活動，助力香港市民提升居住品質。二零二五年底，香港發生宏福苑大火，本集團組織捐款超2,300萬港元，支援火災救援用於應急救災和災後恢復等工作，幫助受災居民渡過難關。



持續推進「同心經營幸福2.0—告別劣質劏房行動」

本集團繼續投身於全國鄉村振興行動，與定點幫扶縣共同創立「海惠萬家」品牌，通過自持續、自循環模式，開展常態化產業和消費幫扶，並成功打造近十款特色農產品，累計銷量逾人民幣3,000萬元。年內，本集團在全國各地的住宅銷售案場、購物中心、寫字樓及星級酒店等場所，開展「海惠萬家」公益行動累計逾1,000場，覆蓋數百萬客戶與業主；針對甘肅三縣的鄉村振興總投入超過458萬元，其中消費幫扶投入達408萬元。



「卓尼優品」套裝



「童夢同想」公益愛心MALL助農義賣活動

可持續發展(續)

憑藉多年對社群的關懷、對員工的關心、對環境的愛護，以及與商界伙伴合作建設共融社會，本集團已連續17年獲頒「商界展關懷」標誌，並於首度推出的分級嘉許機制中即獲最高級別的「領先表現」嘉許。此外，本年度中國海外發展「關愛社會」義工分會憑藉不懈努力，榮獲「義工時數優異獎」，持續發揮中海公益力量，擴大行動成果，踐行企業社會責任。



「義工時數優異獎」



本集團獲商界展關懷「領先表現」嘉許

遵守有關法律及規例的情況

合規方面，年內本集團獲得ISO 37301合規管理體系認證，以確保合規管理體系之完善性，舉辦「堅守一道防線夯實業務合規」為主題的法治宣傳周活動，開展法治活動共計108場，參與活動人員高達4,835人次。廉潔方面，本集團持續在全國開展「清風領潮•廉動中海」系列活動636場，8名董事共接受12節91小時的反腐敗培訓。商業道德方面，本集團持續深化負責任營銷的實施、審計和培訓，鞏固信息安全管理及隱私保護體系，推動知識產權管理流程的標準化與數字化。



ISO 37301合規管理體系認證

可持續發展(續)



拜訪香港廉政公署

本集團主要業務為位於中國的物業投資及開發，並於當地受到嚴格監管。與本集團之營運相關的法例和法規涵蓋此等方面：

- 設立房地產開發企業
- 房地產發展商的資格
- 可供開發物業的土地
- 商品房銷售
- 房地產轉讓
- 地產抵押
- 房地產管理
- 穩定房地產價格的措施
- 中國稅務
- 外幣兌換
- 勞工保障

主要法例或法規	針對問題	合規措施
• 《中華人民共和國環境影響評價法》 • 《建設項目環境保護管理條例》	施工開發許可	本集團所有新建項目已進行環境影響評估以確保興建前已進行全面檢查。
• 《中華人民共和國環境保護法》 • 《中華人民共和國噪聲污染防治法》 • 《中華人民共和國水污染防治法》 • 《中華人民共和國固體廢物污染環境防治法》 • 《中華人民共和國大氣污染防治法》 • 《建設項目環境保護管理條例》	保護環境及保護古物古跡	本集團已制定一個質量評估系統以監察工程進度。 本集團已委派第三方監理單位向其位於中國內地的房地產開發項目提供工程監督服務。 本集團已為所有項目取得環境保護驗收及檢驗批准。

可持續發展(續)

與關鍵企業利益相關者的關係

跨部門溝通與合作對有效管理可持續發展至關重要。年內，ESG工作領導小組舉行會議，審視二零二五年各項短、中、長期可持續發展目標的落實進度，同時分析可持續發展工作與監管方及資本市場要求之間的差距，並檢視本集團可持續發展重大議題及戰略框架，推動兩進一步結合。

員工

本集團的員工分佈在中國多個城市及辦公地點。本集團的人力資源管理政策有兩個重點：

- 個人發展
- 平等機會

本集團不斷投放資源在持續性的培訓與發展上及保持職場多元化，以維持及增強其核心競爭力。二零二五年度員工平均培訓時數為94.6小時。物業開發是男性從業員比例最高的行業之一。在性別分佈上，男女員工比例約為2.45:1。本集團將繼續監察多元化指標，並鼓勵女性於行業的參與。

客戶

本集團的品牌建設乃基於為客戶提供以客為本的產品和服務。本集團的業務重心在於中國大陸各地區開發出不同類型的中端至高端物業，以符合不同類型客戶的需要。為進一步了解客戶，本集團一直定期進行客戶滿意度調查。本集團更成立了一個業主會，作為本集團跟其客戶之間的重要溝通橋樑，以及本公司社區義務工作的動力。本集團會繼續擴大物業產品的種類、優化項目開發週期、提升物業質素並完善客戶服務，以回應及甚至超越客戶不斷提高的期望。

供應商

本集團的供應商遍佈中國內地，當中大部分為工程供應商，為本集團的物業發展項目提供主要材料、設備及服務。作為一家以質量驅動的全國性品牌，本集團一直與其供應商緊密合作。透過供應商篩選、評估、年度評估、培訓及其他管理系統及定期溝通，本集團竭力確保供應商除了在秉持產品高質量及以誠信為先的企業文化方面外，還在推動可持續管理與其理念一致。

承建商

本集團把其物業開發項目的建築工序外判予承建商。本集團與承建商維持長期合作關係，以確保彼等能有效地以標準化及可擴展的程序開發物業。本集團已並將繼續把項目開發的重心放在質量管理、環境保護及健康與安全上。透過實行綜合評估，本集團與承建商共同合作，確保物業發展項目的品質監控、環境保護以及健康及安全。

以上內容之詳情將於本集團於二零二六年四月出版之環境、社會及管治報告中披露。

二零二五年榮譽及獎項



獎項

頒發單位

社會貢獻獎2025
傑出董事獎2025

香港董事學會

公司管治卓越獎
環境、社會及管治卓越獎

香港上市公司商會與香港浸會大學公司管治與金融政策
研究中心

亞洲房地產行業「最受尊崇企業」第一名
最佳CEO
最佳CFO
最佳ESG
最佳投資者關係企業
最佳投資者關係團隊

Extel(前稱《機構投資者》)2025年度亞洲(除日本外)最佳管
理團隊評選

企業－義工時數優異獎(500–1,999小時)

義務工作發展局

第十四屆君子企業獎

香港恒生大學

2025 ESG典範企業獎

第四屆國際綠色零碳節暨ESG領袖峰會

排名第六並獲前驅者評級

第二屆房地產業可持續發展指數

二零二五年榮譽及獎項(續)



獎項

頒發單位

前驅者評級

第三屆全球(亞太地區)商業可持續發展指數

前驅者評級

第五屆大中華企業可持續發展指數

前驅者評級

第十屆香港企業可持續發展指數

2025房地產開發企業品牌價值10強

上海易居房地產研究院

2025中國房地產企業交付力TOP 1

克而瑞

2025年度典範商業辦公品牌

觀點指數研究院

2025中國寫字樓運營標桿企業

北京中指信息技術研究院

2025年度中國寫字樓運營商TOP 30

第七屆中國商業地產品牌價值論壇

投資者關係

本集團管理層及企業傳訊部門通過多種渠道向投資界(股東、債券投資者、分析員等)報告本集團的表現和業務情況，中期、全年業績公告後，安排分析員會及業績後路演等活動，與投資介面對面交流，聆聽意見並解答問題。本集團主動披露季度未經審核的若干主要營運及財務數據，並按月公告物業銷售及土地收購情況，提升透明度。

本集團與投資界保持密切溝通，通過投行會議、公司訪問、電話會議、地產項目參觀等多種形式與投資者進行互動交流。年內參加境內外主要券商投資策略會和投資者小組交流會共29場，組織3場投資者項目調研交流，安排項目參訪近60場次，與超過500位投資者溝通，組織逾20場交易／非交易路演會議。

隨著香港和內地股市及債市互聯互通的不斷發展，本集團與內地投資界保持良好的慣常溝通，進一步開拓內地資本市場，年內參加15場內地券商組織的投資策略會和投資者小組會議。投資者亦可透過登入本集團網站「投資者關係」專頁，取得更多有關本集團的資料。



投資者關係(續)

2025年主要投資者關係活動

年內參加29場投資者峰會，投資者溝通超500人次，組織逾20場交易／非交易路演會議。

月份	活動
一月至三月	2025年瑞銀大中華研討會 公佈2024年度業績 – 2024年度業績發佈會 – 年度業績路演活動
四月至六月	摩根大通年度業績路演線上交流會 興業證券海外投資策略會 銀河證券國際線上交流會 申萬宏源上市公司交流會 摩根士丹利中國最佳企業峰會 美銀證券2025中國投資峰會 摩根大通第二十一屆全球中國峰會 瑞銀亞洲投資峰會 國盛證券投資者線上交流會 中信建投證券2025年中期資本市場投資峰會 花旗2025年亞太房地產投資峰會 天風證券2025中期策略會
七月至九月	東吳證券上市公司精品交流會 公佈2025年中期業績 – 2025年中期業績發佈會 – 中期業績路演活動 滙豐第十二屆中國投資峰會 天風證券2025秋季上市公司交流會 高盛2025亞洲領袖論壇 國盛證券投資者線上交流會 申萬宏源2025年秋季上市公司交流會
十月至十二月	第二十屆年花旗中國峰會 中信證券2026年資本市場年會 財通證券2026年度策略會 中信建投證券2026年度資本市場峰會 國盛證券2026年度策略會 瑞銀2025亞太金融、金融科技和房地產公司日 摩根大通中港房地產前瞻系列電話會 天風證券展望2026年度策略會 東財證券中國海外發展經營情況交流小組會 興業證券2026年度投資策略會

企業管治報告

企業管治常規

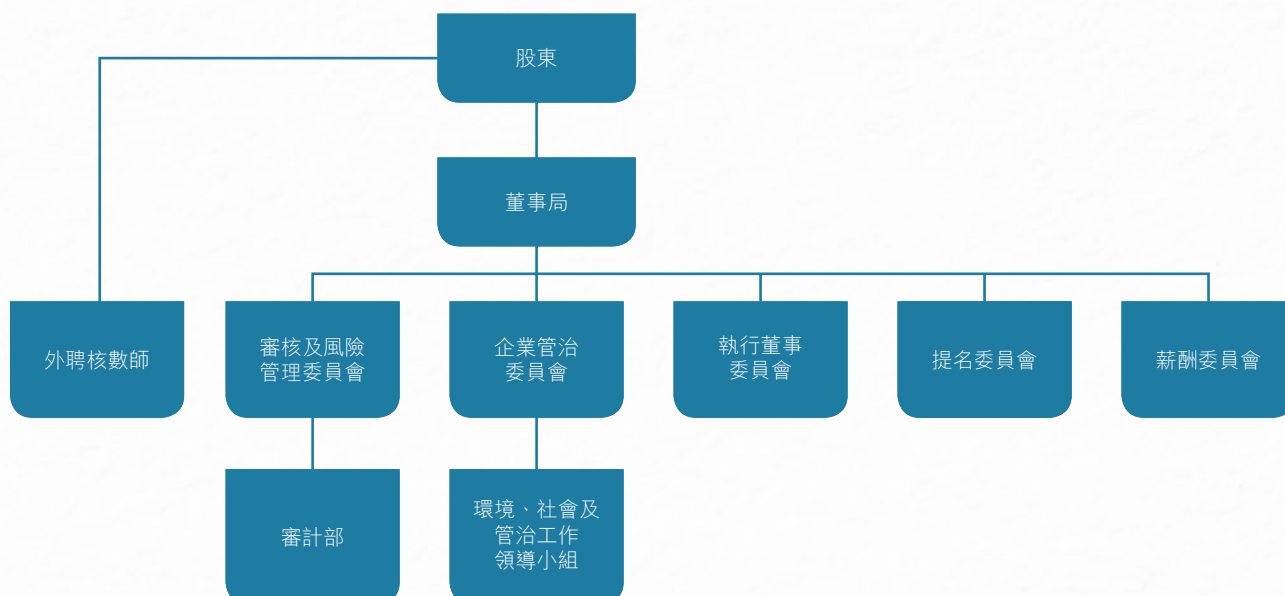
企業管治是一套政策、實務和流程體系用作指導及管理業務，以確保其目標實現，並隨著業務及營運環境的發展而演變。本公司董事（「董事」）局（「董事局」）相信，良好的企業管治常規是實現企業長期可持續增長及維護其股東利益的關鍵。本公司致力於加強與本集團業務行為及發展相適應的企業管治常規，其基石是擁有豐富經驗、盡責的董事局和有效的內部監控以提高其對於本公司股東的透明度和問責性。

本公司已應用香港聯合交易所有限公司（「香港聯交所」）證券上市規則（「上市規則」）附錄C1《企業管治守則》（「管治守則」）內於二零二五年生效的守則條文。

董事局認為，於二零二五年十二月三十一日止年度內，本公司已遵守管治守則所載所有守則條文。本公司的主要企業管治常規和實踐，以及本公司的管治守則遵守情況概述如下。

企業管治架構

本公司企業管治架構支持及時有效的決策，同時促進本集團內部健全的企業管治實務發展。核心組成部分的示意圖如下：



企業管治報告(續)

董事局

董事局角色和責任

董事局負責本集團整體戰略領導和管理，旨在提升股東價值，並在根據上市規則進行披露的年度和中期報告、公告和其他財務報告中對本公司的業績、狀況和前景進行平衡、清晰和可理解的評估，並向監管機構報告根據法定要求須予披露的任何信息。

以本公司及其股東的最佳利益為原則，董事局審議及批准本公司的經營策略、預算、重大投資以及收購合併等重大事項。另外，董事局監督及控制本公司戰略的實施及營運及本公司財務表現、為實現本集團的業務戰略制定適當的風險控制政策和程序，履行並保持本公司高水準的企業管治常規，及促進與股東之間的溝通。

本公司的日常管理，行政和運作已授權至執行董事委員會和管理團隊以確保效率。董事局就管理層的權力和權限，以及管理層在作出任何承諾之前應向董事局報告並獲得董事局批准的情況，向管理層提供了明確的指示。

董事局亦將若干特定職責授權予本公司的五個董事局委員會，即審核及風險管理委員會、企業管治委員會、執行董事委員會、提名委員會及薪酬委員會，以對本公司的各個相關方面進行內部監督和管控。每個董事局委員會的職責和職能概述如下。所有董事局委員會將就其所作的決定或建議向董事局匯報。

董事局組成

截至本報告日期止，董事局由八名董事組成，董事局組成如下：

類別	董事	服務任期	目前任期
執行董事	顏建國先生(主席)	9.3年	2年
	張智超先生(行政總裁)	6.1年	3年
	郭光輝先生	7.8年	1年
非執行董事	庄勇先生(副主席)	6.1年	1年
	馬堯先生	1.2年	1年
獨立非執行董事	李民斌先生	13.0年	1年
	陳家強教授	5.8年	2年
	陳清霞博士	2.8年	2年

董事之履歷詳情及董事間的關係(如有)載於本年報第46頁至第52頁的「董事及高級管理人員」一節內。

企業管治報告(續)

董事局 (續)

主席與行政總裁

董事局主席與行政總裁的角色已有區分，以確保權力和職能的平衡。

顏建國先生為董事局主席，領導及管理其活動。彼確保所有董事於會議前均能獲得準確、清晰、完整及可靠之資料，並提倡公開的文化，鼓勵多元化意見以促進有效決策。此外，彼負責實施強而有力的企業管治常規，以確保與股東進行有效溝通，從而股東的意見可傳達到整個董事局。主席亦每年與獨立非執行董事在沒有其他董事出席的情況下進行閉門會議，討論企業管治及其他事宜。

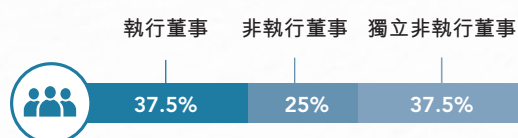
張智超先生為本公司行政總裁。彼領導管理團隊執行董事局制定的策略及目標，以及在董事局授予的權力和權限內管理本公司的日常業務。

董事局多元化

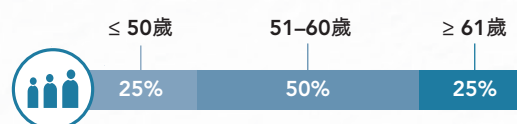
董事局目前的組成反映其成員之間具備有關對本公司策略、管治及業務的適當技能、經驗及多樣化的觀點與角度，有助董事局的成效。

截至本年報日期止展示董事局組成及綜合技能之技能矩陣列載如下：

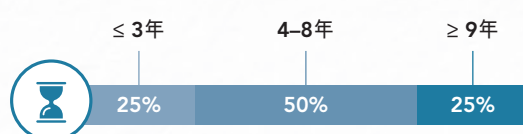
角色



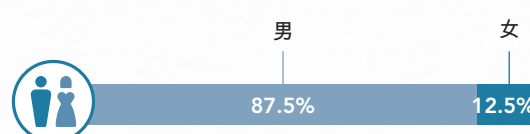
年齡組別



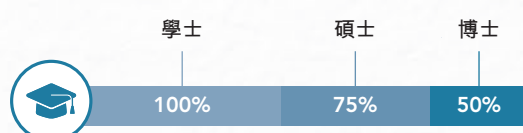
服務任期



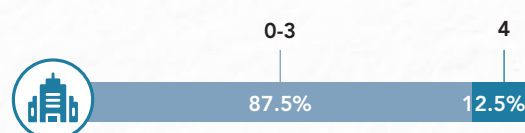
性別



學歷



其他上市公司董事職務 (公司數目)



企業管治報告(續)

董事局(續)

董事局多元化(續)

董事局重視董事之間具備廣泛且相關的技能與專業知識，以符合本集團的戰略、治理與業務需求。這種能力組合使董事局能夠有效履行職責，推動本集團的戰略目標並實現長期可持續增長。

為確保董事局持續具備適當的能力，提名委員會每年對董事的整體技能組合進行評估。下表概述了各位董事的重要技能分佈及其為本集團可持續和均衡發展所帶來的經驗與專業知識。

技能／專業知識	與本公司相關性	董事百分比
資本管理	提升資本管理策略、企業財務、投資分析、資產管理及現金流量管理	50%
行政領導	具備策略思維、卓越的溝通能力及激勵和領導團隊的能力，從而打造一個具有韌性和高績效的機構	100%
財務敏銳度	具備監控業務績效、分析財務績效、財務比率及業務趨勢的經驗	50%
行業知識和經驗	使本公司能深入了解自身的業務運營、市場動態、挑戰、競爭格局和客戶行為，使本公司能做出明智的策略決策	37.5%
專業(法律、會計、工程)	帶來多元化的專業知識和技能，協助董事局進行決策	75%
公共服務	增強對監管架構、社區參與、基礎設施規劃及經濟發展的理解	50%
風險管理與合規	在實施、管理及監督風險管理和內部監控系統以確保法律法規合規方面，具備相應的能力和經驗	100%
策略	有助於制定策略規劃，以實現長期成功和本公司目標	87.5%

企業管治報告(續)

董事局(續)

董事局多元化(續)

董事局成員的技能、經驗和多樣性相結合，為本公司業務提供了相應的能力和多元化的視角，從而增強了董事局決策過程的能力和效率，有助於本公司追求戰略目標，並致力於實現其「成為一家卓越的全球房地產開發公司」的願景。

本公司視董事局層面日益多元化為支持其達到戰略目標和維持可持續發展的關鍵元素。自二零一三年八月六日起，董事局已採納董事局成員多元化政策(「董事局多元化政策」)以實現本公司可持續及均衡的發展。在構思董事局的組成時，董事局成員多元化囊括了多方面的考量因素，包括但不限於性別、年齡、教育背景、專業經驗、知識、文化及服務任期。董事局所有委任將以用人唯才為原則，並以一系列多元化因素為基準甄選人選。提名委員會負責每年檢討董事局多元化政策，向董事局提出修訂該政策之建議及發展可計量目標以推行該政策，及監察落實該等目標的進度。

目前董事局八名董事中有一名女性董事。董事局成員候選人的遴選將參照本公司董事局多元化政策和提名政策，性別乃眾多多元化因素之一，這些因素將作為一個整體予以考慮。無論如何，本公司致力在董事局中保持至少有一名不同性別的董事，以實現性別多元化。以董事局主席為首的管理團隊已通過多種渠道物色合適的人選並建立了董事局潛力繼任者名單。該名單將不時檢討及更新。

本公司同樣十分重視員工多樣性，並致力創造一個自由及開放的工作環境，讓所有員工不分性別、年齡或種族，均可發揮所長。鑑於本公司房地產開發業務的性質，性別多元化可能更具挑戰性。無論如何，本公司致力維持員工男女比例在不高於2.8:1的水平直至二零三零年，同時尋求新聘員工男女比例達到2:1。二零二五年期間，員工總男女比例為2.45:1、高級管理人員男女比例為11:1、員工總數(不包括高級管理人員)男女比例為2.40:1，及新聘員工男女比例為2.14:1。有關員工層面(包括高級管理人員)的招聘辦法和多樣性的詳情，請參閱本公司二零二五年環境、社會及管治報告。

年內，提名委員會已檢討董事局多元化政策的實施和有效性，並確認董事局具備適當的技能和經驗組合來實現本公司的策略，以及董事局多元化政策行之有效。

企業管治報告(續)

董事局(續)

董事局獨立性

本公司認為董事局獨立性對於良好的企業管治至關重要，同時也是董事局有效運作的關鍵。有關機制已經安排到位並定期每年檢討，以確保董事局獲得獨立的意見，包括：

- 足夠數目的獨立非執行董事，佔董事局人數的三分之一；
- 定期披露董事對本公司所付出的時間；
- 根據提名政策和董事局多元化政策為本公司董事候選人的提名制定明確的流程和準則；
- 全面披露董事局在董事局會議上審議的提案或交易中的利益衝突(如有)；
- 隨時聯繫高級管理人員或諮詢外部獨立專業意見的途徑(費用由本公司支付)，以協助獨立非執行董事履行彼等職責；
- 獨立非執行董事與董事局主席在執行董事不在場的情況下進行閉門會議；
- 獨立非執行董事對其獨立性的年度書面確認及提名委員會對董事獨立性的年度評估；及
- 董事局全體董事定期評估獨立非執行董事的獨立性。

年內，本公司一直遵守上市規則有關委任獨立非執行董事的規定，該等獨立非執行董事須佔董事局成員至少三分之一(包括其中至少一名獨立非執行董事具備適當的專業資格，或具備適當的會計或相關的財務管理專長)的規定。年內，本公司已委任三名獨立非執行董事，佔董事局成員人數多於三分之一。

所有獨立非執行董事均財務獨立於本集團，為本集團的事務提供獨立的觀點和判斷，以及廣泛的業務和財務專業技能、知識和經驗。董事局認為，執行董事與非執行董事的組成之間有合理的平衡，為維護本公司股東的利益提供了足夠的制衡。

李民斌先生已擔任獨立非執行董事超過九年。董事認為彼仍持續體現出履行獨立非執行董事職責所需要的品德、誠信、獨立性及經驗，且並無任何跡象顯示獨立非執行董事的服務年資對其獨立性產生負面影響，亦不知悉有任何可影響李民斌先生作出獨立判斷的情況。李民斌先生對本公司事務持有獨立意見，並將為董事局貢獻其有關經驗及知識。無論如何，李民斌先生於二零二六年六月二十五日起辭任獨立非執行董事，李民橋先生已獲委任為獨立非執行董事，由二零二六年六月二十五日起生效。緊接其後，董事局所有董事的任期均不超過九年。

企業管治報告(續)

董事局(續)

董事局獨立性(續)

本公司已接獲各獨立非執行董事就上市規則第3.13條所列因素對其獨立性作出的年度書面確認。各獨立非執行董事並無與其他董事相互擔任對方公司的董事職務，或透過參與其他公司或團體而與其他董事有重大聯繫。董事局認為所有獨立非執行董事均獨立於本公司。

委任、重選和罷免

根據本公司的組織章程細則，三分之一的董事將於股東周年大會輪流退任再獲股東重選方可連任，而每位董事均須每三年輪流退任一次。此外，任何新委任的董事須於緊接其委任後召開之股東周年大會獲股東重新選任。

所有董事(包括非執行董事及獨立非執行董事)根據彼等服務合約及／或委任函並無獲委任指定任期，惟根據本公司的組織章程細則，彼等均須每三年輪流退任一次及重新選任。

此外，提名委員會全面監督董事的委任或重新委任以及董事局的繼任計劃，同時充分考慮到分別載於本企業管治報告之「董事局組成及多元化」及「提名委員會」一節中的本公司的董事局多元化政策和提名政策。董事局亦會考慮提名委員會推薦的每位退任董事，並根據本公司的組織章程細則建議退任董事在股東周年大會上獲重新選任。

董事證券交易

本公司已採納董事進行證券交易的行為守則(「行為守則」)，其條款不低於《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》所訂的標準。經向所有董事作出特定查詢後，彼等均確認，彼等已於二零二五年遵守行為守則。

董事及高級人員責任保險

本公司已就其董事及高級人員可能會面對的法律行動作適當的投保安排。

資料提供及使用

定期召開之董事局及董事局委員會的會議議程及董事局文件會在計劃舉行董事局或董事局委員會會議日期至少三天前全數送出予所有董事或董事局委員會成員。

管理層向董事局及其轄下委員會提供充分、完整及可靠的資料及解釋，以讓彼等能對呈交予董事局及其轄下委員會審批的財務及其他資料作出知情評估。管理層會解答董事局或委員會可能提出的問題，並適時受邀參加董事局或董事局委員會會議。

所有董事亦有權索取適時資料(例如與本集團業務有關的每月更新資料)，並隨時單獨聯繫本公司高級管理人員。

企業管治報告(續)

董事局(續)

董事培訓

所有董事對本公司及本集團均負有受信責任和法定責任。每名新委任的董事將在首次接受委任時獲得就任須知，以確保其對本公司的運作及業務，以及其對法律、法規及尤其是本公司的管治政策下的職責均有適當的理解。馬堯先生(於二零二五年一月二十二日獲委任為非執行董事)已於二零二五年一月二十日根據上市規則第3.09D條取得法律意見，並確認其了解作為本公司董事的義務。

本公司鼓勵所有董事參與持續專業發展，以提升和更新其知識和技能，確保彼等對董事局的貢獻保持知悉和相關。

本公司向全體董事提供持續專業發展的機會及本集團物業的實地視察，費用由本公司承擔，以幫助董事了解行業趨勢及本公司的運營情況。

根據董事提供給本公司的培訓記錄，所有董事於二零二五年均參加了持續專業發展，包括參加研討會和網上課程、閱讀參考資料，以及實地視察。彼等於年內所接受的培訓類別詳情概述如下：

董事姓名	主題及模式						已完成超過 20小時的 董事持續 發展計劃
	董事的角色 及職責	法律及監管 發展	企業管治和 環境、社會 及管治	風險管理及 內部監控	行業及業務 最新情況	實地視察	
顏建國先生	●	●	●	●	●	●	✓
張智超先生	●	●	●	●	●	●	✓
郭光輝先生	●	●	●	●	● ●	●	✓
庄勇先生	●	●	●	●	●	●	✓
馬堯先生 (於二零二五年一月二十二日獲委任)	●	● ●	●	● ●	● ●	●	✓
李民斌先生	●	● ●	●	● ●	● ●	-	✓
陳家強教授	●	●	●	●	● ●	-	✓
陳清霞博士	● ●	●	● ●	●	● ●	-	✓

註解：

- 出席研討會或網上課程
- 由外部專業機構、監管機構及／或學術機構發佈的自修材料
- 考察本公司項目

企業管治報告(續)

企業策略、業務模式及文化

董事局在發展與本公司宗旨、價值觀及戰略相一致的公司文化方面擔當主導角色。本集團秉承「領潮」的企業文化，即不斷超越，引領趨勢，勇立潮頭，努力實現「成為卓越的國際化不動產開發運營集團」的戰略目標，圍繞核心主業不動產開發運營延伸拓展創建美好生活，持續壯大三大產業群，即不動產開發產業群、城市運營產業群及創新業務產業群。

本集團擁有超過四十五年發展歷程，歷經多輪經濟與房地產週期，本集團堅持以更長遠的眼光看待市場、規劃企業的發展。長期持續穩健增長，是本集團過去歷年的戰略與行動方針，並在今後持續秉承。

本集團篤定一家好公司的標準，堅定成為「四好公司」，即「好產品、好服務、好效益、好公民」。本集團將保持戰略定力，堅持「成為卓越的國際化不動產開發運營集團」的發展目標，堅定「好產品、好服務、好效益、好公民」的發展路徑，堅持「主流城市、主流地段、主流產品」的發展定位，我們堅守主航道，堅持住宅開發、商業資產管理及養老、教育、物流等新產業分別作為本集團立足今天的主業、面向明天的成長型業務、為後天培育增長點的新業務。

本集團重視秉持行事得體、正直誠信、令行禁止、嚴謹求真、誠信務實的原則。董事局負責監督我們的道德事項、行為和事務，為我們的股東和利益相關者促進本集團的成功。本公司有一套明確的企業行為準則，確保本公司以高道德水平以及誠信和專業營運，所有員工都必須嚴格遵守企業行為準則。有關企業行為準則的詳情，請參閱本公司二零二五年環境、社會及管治報告。

年內，董事局已檢討本公司如何實現「好產品、好服務、好效益、好公民」的重點進展領域，詳情載於本公司二零二五年環境、社會及管治報告。

本集團對二零二五年的策略、業務及財務回顧詳情載於本年報「主席報告書」及「管理層討論及分析」章節中。

企業管治報告(續)

問責及核數

財務匯報

董事局負責按持續經營基準編製財務報表，並於所需處作出支持性假設或保留意見。本公司之財務報表乃按照有關法律及準則編製，並貫徹採用合適之會計政策及作出審慎及合理之判斷和估計。董事致力確保於年報、中期報告、公告及上市規則和其他法規要求的其他披露文件中就本公司之狀況和前景作出平衡、清晰及可理解之評估。

風險管理及內部監控

董事局全盤負責維持適當及有效的風險管理及內部監控系統，以及評估及釐定本公司達成業務目標時所願意接納的風險性質及程度。董事局授權管理層設計、實施及持續評估風險管理和內部監控系統，並通過審核及風險管理委員會監督及審閱風險管理和內部監控系統的充分性和有效性。

風險管理及內部監控系統的主要特點，包括風險管理架構、風險管理程序以及主要風險管理，詳情載於本年報的「風險管理及內部監控報告」中。

董事局權力的轉授

董事局會議程序

董事局每年至少定期召開四次會議，並提前安排會議日期，方便董事出席會議。董事局於年內舉行四次會議，並於必要時召開會議討論重大交易，包括重大收購、出售以及關連交易(如有)。此外，董事局亦討論由董事局所履行的企業管治職能，包括但不限於檢討本公司就企業管治及遵守法律及監管規定方面的政策及常規。各董事出席董事局會議及其轄下委員會會議的詳情載於本年報第85頁的表格中。

召開董事局定期會議需至少提前十四天發出通知，而召開其他所有董事局會議則需發出合理通知。董事局主席在公司秘書的協助下，負責釐定並批准每次董事局會議的議程。議程及相關足夠詳細的董事局文件於計劃舉行會議日期的最少三天前送交董事，供董事於會議前有充分時間進行準備。如有需要，也會安排管理層簡報會。倘董事擬提出商討事宜列入董事局會議議程，董事亦可向主席或公司秘書發出通知。

企業管治報告(續)

董事局權力的轉授(續)

董事局會議程序(續)

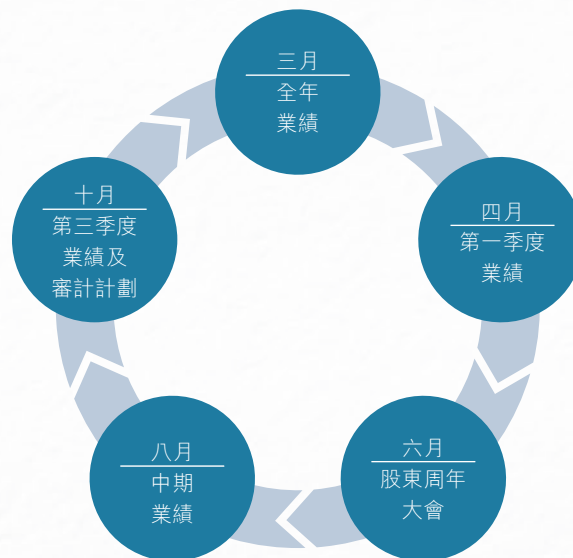
於會議後的合理時間內，所有董事局及委員會會議記錄的初稿及最終定稿將會發送給所有董事及委員會成員審閱。公司秘書負責保管已審批之會議記錄，而董事局及委員會成員可於任何時候檢閱文件。

董事局會議程序適用於董事局各委員會的會議。

公司秘書向董事局負責，以確保本公司遵守有關程序及所有適用法律及法規，所有董事均可請公司秘書提供意見及服務。倘需要，董事可尋求獨立專業意見以履行其對本公司的職責，費用由本公司支付。

為保障董事的獨立性，董事須就董事局審議的任何業務建議申報其利益(如有)，如董事在董事局將予考慮的事項中存有利益衝突，需在適當情況下在表決時放棄投票。另外，所有重大關連交易或任何涉及主要股東或董事重大利益的交易時，此等事項會以舉行董事局實體會議(與本次交易無重大利益的獨立非執行董事出席的情況下)形式考慮。如適合，獨立非執行董事將主持該會議。

目前，董事局已遵守上市規則設立五個委員會，分別為審核及風險管理委員會、企業管治委員會、執行董事委員會、提名委員會及薪酬委員會。每個委員會有其各自界定的職責範疇及職權範圍書。審核及風險管理委員會、薪酬委員會及提名委員會的職權範圍書已載於本公司及香港聯交所網站。公司秘書亦應按任何股東的要求，提供所有委員會的職權範圍書。各委員會均獲提供足夠資源以履行其職責。倘需要，委員會可尋求獨立專業意見以履行其職責，費用由本公司支付。



企業管治報告(續)

董事局權力的轉授(續)

執行董事委員會

執行董事委員會由本公司所有執行董事組成，分別為顏建國先生、張智超先生及郭光輝先生。顏建國先生為執行董事委員會主席。

執行董事委員會主要職責如下：

- 審閱及批准授予本公司、其附屬公司、共同控制實體及聯營公司的借貸或銀行貸款及開立銀行或與證券相關的戶口事宜；
- 審閱及批准由本公司、其附屬公司、共同控制實體及聯營公司發行的金融工具；
- 審閱及批准向本公司共同控制實體及／或聯營公司授予的貸款或其他財務援助；
- 審閱及批准本公司向其附屬公司、共同控制實體及／或聯營公司提供企業擔保、承諾賠償及／或信心保證書；
- 審閱及批准土地競買或投標活動，以及本公司在一般及日常業務過程中訂立之合同；及
- 處理由董事局授權的任何其他事項。

執行董事委員會須定期向董事局匯報，而執行董事委員會不時通過的決議案須於董事局會議提呈全體董事閱知。年內，執行董事委員會舉行了兩次會議及主要以書面決議形式通過決議，以審閱及批准(其中包括)：

- 各類銀行借貸及貸款；
- 向本公司的附屬公司、共同控制實體及／或聯營公司提供的企業擔保；
- 土地競買及本公司在一般及日常業務過程中訂立之合同；及
- 本公司的附屬公司發行上市證券及公司債券。

企業管治報告(續)

董事局權力的轉授(續)

審核及風險管理委員會

審核及風險管理委員會目前由三名成員組成，分別為李民斌先生、陳家強教授及陳清霞博士，全部為獨立非執行董事。李民斌先生為審核及風險管理委員會主席。

審核及風險管理委員會主要職責如下：

- 檢討及監察本集團財務資料的完整性；
- 檢討本公司的財務控制、風險管理和內部監控系統；及
- 監督與外聘核數師有關的事項。

審核及風險管理委員會於二零二五年內舉行四次會議，並已審核：

- 本集團截至二零二四年十二月三十一日止年度之年度財務報表及截至二零二五年十二月三十一日止年度之中期和季度業績；
- 內部審計及外聘核數師之審計計劃書；
- 審計過程中所採用的審計辦法和方法、審計重點領域以及新訂和修訂的會計準則對本公司財務報表的影響；
- 內部及獨立審計結果；
- 外聘核數師之獨立性和提供之非審計服務的範圍；
- 重新委任外聘核數師及其酬金；
- 透過審閱內部核數師和外聘核數師的調查結果和建議及管理層報告，評估內部審核、風險管理、內部監控及財務匯報制度的充分性和有效性；
- 風險管理及內部監控事宜的重要調查結果；
- 本公司會計、內部審計及財務匯報職能方面的資源、員工資歷及經驗，以及員工所接受的培訓課程及有關預算的充分性；及
- 持續關連交易及其年度上限。

審核及風險管理委員會亦至少每年兩次在管理層不在場的情況下與外聘核數師進行閉門會議，以討論與核數有關的事宜及核數師擬提出的其他事項。

企業管治報告(續)

董事局權力的轉授(續)

薪酬委員會

薪酬委員會目前由三名成員組成，分別為陳家強教授、李民斌先生及陳清霞博士，全部為獨立非執行董事。陳家強教授為薪酬委員會主席。

薪酬委員會主要職責如下：

- 就本公司所有董事及高級管理人員的全體薪酬政策及架構向董事局提出建議；
- 就本公司董事及高級管理人員的薪酬待遇諮詢董事局主席，並向董事局作出建議；
- 因應董事局所訂的企業方針及目標檢討及批准管理層的薪酬建議；及
- 審閱及批准上市規則所述有關股份計劃的事宜。

薪酬委員會於二零二五年內舉行一次會議及以書面決議形式通過決議，並已審核：

- 本集團的薪酬政策及架構；
- 本公司所有董事及本集團高級管理人員及員工的薪酬待遇；
- 本公司高級管理人員及本集團員工的酌情花紅；及
- 年內新委任非執行董事的薪酬待遇。

本公司董事和員工薪酬政策旨在提供公平及具競爭性的薪酬組合以吸引、保留及激勵本公司董事及員工，以符合本公司長期的業務策略並顧及本公司股東利益。

企業管治報告(續)

董事局權力的轉授(續)

薪酬委員會(續)

在遵守相關法律和法規的前提下，並參考市場研究及情況，執行董事及員工的薪酬組合包括以下固定及浮動部分：

組成	釐定因素
<u>固定薪酬</u> 基本薪酬	• 可比公司支付的薪金 • 執行董事及員工的績效及貢獻、所付出的時間、職責及就業情況 • 本公司的經營業績
<u>浮動薪酬</u> 酌情花紅	• 本公司的經營業績及盈利水準 • 執行董事及員工各自的績效及貢獻
股票期權	• 本公司的經營業績及盈利水準 • 執行董事及員工各自的績效及貢獻 • 根據有關股份期權計劃及上市規則規定

非執行董事(包括獨立非執行董事)的薪酬(包括董事袍金)乃參考彼等各自於本公司的職務及責任、本公司的薪酬標準及現行市況及同類公司支付的薪酬釐定。

本公司會於股東周年大會上尋求股東批准，以授權董事局釐定董事薪酬。概無董事參與釐定其自身的薪酬。

有關董事二零二五年之薪酬載於財務報表附註10內。

高級管理人員於二零二五年十二月三十一日止年度內按範圍劃分之薪酬列載如下：

薪酬範圍 (人民幣)	人數 (附註)
2,500,001元至3,000,000元	9
3,000,001元至3,500,000元	2

附註：不包括一名於二零二六年獲委任的高級管理人員。

企業管治報告(續)

董事局權力的轉授(續)

提名委員會

提名委員會目前由三名成員組成，分別為陳清霞博士、李民斌先生及陳家強教授，全部為獨立非執行董事。陳清霞博士為提名委員會主席。

提名委員會主要職責如下：

- 檢討董事局的架構、人數及組成(包括技能、知識及經驗方面)，並協助董事局維持董事局技能矩陣；
- 支持董事局績效評估；
- 物色具備合適資格可擔任董事局成員的人士，並就提名有關人士出任董事向董事局提供建議；
- 評核獨立非執行董事的獨立性；及
- 就董事委任或重新委任以及董事繼任計劃向董事局提供建議。

提名委員會於二零二五年內舉行兩次會議，並已審核：

- 董事局的架構、人數及組成；
- 董事局多元化政策及董事局獨立性機制的實施及有效性；
- 委任馬堯先生為非執行董事；
- 股東周年大會重選退任董事；及
- 獨立非執行董事的獨立性。

企業管治報告(續)

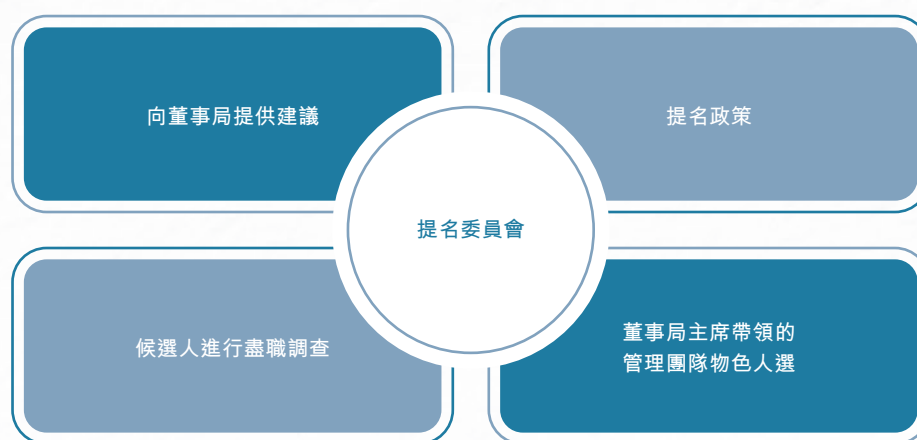
董事局權力的轉授(續)

提名委員會(續)

就選擇將被提名成為董事的人選或重選董事時，提名委員會將參考董事局多元化政策及本公司委任、選舉及罷免董事的程序(即相當於本公司提名政策，下稱「提名政策」)。被提名人需滿足上市規則中所載述的要求，包括被提名人須具備擔任董事的個性、經驗及品格，並證明其具備足夠的才幹勝任該董事職務。

按照本公司提名政策所規定的董事提名正式程序及流程，由董事局主席帶領的管理團隊將從不同背景物色廣泛及多元化的候選人以切合具體業務需求，並對最後名單的候選人進行盡職調查。提名委員會將進行全面審查，從獨立的角度按董事局多元化政策根據一系列準則對候選人作出進一步討論及評估其匹配度，並向董事局提供建議。

年內，提名委員會根據提名政策、董事局多元化政策和董事投入時間及對董事局的貢獻，已審閱董事的資格、經驗、背景和所在相關行業知識領域的核心能力。基於上述情況，提名委員會認為董事能有效地履行各自職責。提名委員會及董事局對於董事局的多元化、經驗及技能的適當組成感到滿意，並建議股東在二零二五年六月二十五日舉行的股東周年大會上重選郭光輝先生、庄勇先生及李民斌先生為董事。此外，按提名委員會的建議，董事局委任馬堯先生為非執行董事，由二零二五年一月二十二日起生效。



企業管治報告(續)

董事局權力的轉授(續)

企業管治委員會

企業管治委員會目前由三名成員組成，分別為陳家強教授、李民斌先生及陳清霞博士，全部為獨立非執行董事。陳家強教授為企業管治委員會主席。

企業管治委員會主要職責如下：

- 制定及檢討本公司的企業管治政策及常規，並向董事局提供建議；
- 檢討及監察董事及高級管理人員的培訓及持續專業發展；
- 檢討及監察本公司在遵守法律及監管規則方面的政策及常規；
- 制定、檢討及監察員工及董事的操守準則及合規手冊(如有)；
- 檢討本公司遵守管治守則的情況及在本公司企業管治報告內的披露；及
- 履行上市規則下與本集團環境、社會及管治相關事宜的職責。

企業管治委員會於二零二五年內舉行兩次會議，並已審核：

- 本公司有關企業管治的政策及常規，本公司管治守則的遵守情況及上述企業管治委員會職責的履行情況；
- 股東溝通政策的實施及有效性；
- 二零二四年環境、社會及管治報告；及
- 二零二五年上半年環境、社會及管治相關工作報告及二零二五年工作計劃。

董事局全體負責維持有效的企業管治和監督環境、社會及管治事宜。為確保可持續發展管理的有效性及有系統實施可持續發展管理政策和措施，本公司制定了環境、社會及管治管理辦法，明確規定可持續發展事務的角色與職責和報告機制。

企業管治委員會負責就可持續發展相關事宜提供長期方向和策略，識別環境、社會及管治風險(包括氣候相關風險)，並審查和監督管理層對可持續發展項目的執行情況。為支持企業管治委員會，本公司成立了環境、社會及管治工作領導小組，並在「四好公司」之框架下制定了環境、社會及管治戰略框架，以規劃和實現定性和定量的可持續發展目標，涵蓋由綠色建築領域、空氣質量檢測、客戶滿意度、員工滿意度、員工培訓、碳排放量到能源消耗密度。

有關本集團環境、社會及管治政策及表現的詳細討論，請參閱本公司二零二五年環境、社會及管治報告。

企業管治報告(續)

出席會議紀錄

為確保董事已付出足夠時間以處理本公司事務，董事須每年向本公司披露一次其於香港或海外上市的其他公眾公司所擔任的職位及其他重要承擔的數目和性質，及其擔任有關職務所涉及的時間。此外，董事在擔任的其他職位有所變更時通常會立即通知本公司。年內，沒有董事擔任超過五家上市公司(包括本公司)的董事職務。

董事局滿意董事透過主動參與本公司事務為董事局作出正面貢獻，這反映在二零二五年內董事局會議、董事局轄下委員會會議及股東周年大會的高出席率記錄中(如下表所載)。

董事姓名	實際出席／董事有資格出席的會議次數						
	董事局會議	執行董事 委員會會議	審核及 風險管理		薪酬 委員會會議	提名 委員會會議	企業管治 委員會會議
			委員會會議	委員會會議			
顏建國先生	4/4	2/2	不適用	不適用	不適用	不適用	1/1
張智超先生	4/4	2/2	不適用	不適用	不適用	不適用	1/1
郭光輝先生	4/4	2/2	不適用	不適用	不適用	不適用	1/1
庄勇先生	2/4	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	1/1
趙文海先生(於二零二五年一月 二十二日辭任)	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
馬堯先生(於二零二五年一月 二十二日獲委任)	4/4	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	1/1
李民斌先生	4/4	不適用	4/4	1/1	2/2	2/2	1/1
陳家強教授	4/4	不適用	4/4	1/1	2/2	2/2	1/1
陳清霞博士	4/4	不適用	4/4	1/1	2/2	2/2	1/1

董事局評審

董事局了解對其績效進行定期評審以確保有效性的重要性和益處。由二零二二年起，董事局採納以每兩年向董事局及董事局委員會作出董事局評估問卷的方式，把董事局評估程序正規化。

於二零二四年十月，董事局以內部匿名網上問卷的方式向每名董事徵求其對董事局及其委員會整體表現的觀點和反饋，包括其角色、責任、技能和組成、董事局及其委員會會議的舉行、信息提供、文化和董事局行為以及需要改進的地方。所有董事的回應和意見均已呈交董事局。評估結果表明，董事局及其委員會繼續有效運作，各董事局委員會已按照其職權範圍書履行職責。本公司已制定行動計劃，以增加董事局主席與獨立非執行董事之間的會面頻率，並為董事安排廣泛的定期培訓。並未發現其他重大問題。董事局下一次績效評估將於二零二六年進行。

企業管治報告(續)

與股東的溝通

董事局致力與本公司現有及潛在的個人及機構股東保持持續及開放的對話。根據管治守則，本公司於年內已經採納了股東溝通政策，旨在建立本公司與股東之間的相互關係及溝通機制。

除了每半年和每年向股東及投資者報告本公司的業務營運和財務狀況外，本公司亦會按月及季度披露公司相關營運數據，使投資者更深入了解本公司的經營狀況，及向市場提供對本公司及行業公正且均衡的展望。

本公司視股東大會為與個人股東溝通的重要渠道。所有股東均已收到股東大會的充分提前通知。本公司鼓勵股東出席本公司的股東大會，大會提供實用的論壇與本公司管理層交流意見。主席可在股東大會上就每項實際的事宜個別提出決議案。所有董事(包括非執行董事)均獲邀出席股東大會。董事局主席及審核及風險管理委員會、企業管治委員會、提名委員會及薪酬委員會的主席或有關委員會的其他成員(如該委員會主席未能出席)可在股東大會上回答股東對本集團業務的提問。本公司的管理層應確保外聘核數師出席股東周年大會，回答有關審計工作、編製核數師報告及其內容、會計政策以及核數師的獨立性等問題。

為進一步提升少數股東權利，本公司在股東大會上均採用投票方式進行表決。表決的詳細程序在股東大會開始時清楚說明。本公司之股份過戶登記處亦將獲委任為股東大會投票表決的監票人。投票結果將在每次股東大會後刊登於本公司及香港聯交所的網站。

除了參加本公司的股東大會外，本公司亦採納了內幕消息披露政策，為向所有股東披露重要消息提供指引。股東也可以將需要董事局注意的具體查詢發送給本公司的公司秘書。其他一般查詢可通過本年報第3頁「公司資料」部分所載本公司之投資者及公關指定聯繫人、電郵地址及查詢熱線進行。

與投資者的有效接觸與及時披露是良好企業管治的重要組成部份。本公司亦定期舉行證券分析員和投資者會議，組織各種路演、媒體採訪及營銷活動，由本公司管理層向證券分析員、基金經理和投資者等提供相關的數據，並及時作出完整和準確的答覆，時刻遵守限制內幕消息披露的有關規例。本公司網站持續更新，及時提供有關本公司最新發展的最新信息。

企業管治報告(續)

與股東的溝通(續)

以下概述了本年度與股東進行的溝通活動：

項目	二零二五年亮點
虛擬股東周年大會	- 所有董事已出席股東周年大會 - 股東可於線上投票及提交問題 - 所審議的決議案投票通過率高
投資者會議 (由主席、行政總裁、副總裁及投資者關係部主持)	- 舉辦超過20場非交易路演 - 在香港、中國內地、美國、新加坡及澳洲等為投資者舉辦路演 - 超過200位分析師及機構投資者出席
分析師簡報 (由主席、行政總裁及副總裁主持)	- 涵蓋本公司年度及中期業績 - 超過300位分析師及機構投資者出席
投資策略會 (由投資關係部主持)	- 參與超過20場投資策略會 - 與超過500位機構投資者進行溝通

二零二五年期間，投資者主要關注的範疇包括行業前景和政策、本公司營運和財務狀況更新。

本公司將評估上述股東溝通活動的有效性、充分性和覆蓋範圍，並找出需要改進的地方。本公司管理層將認真考慮從股東溝通活動中收集的任何回饋、問題及建議。本公司將研究採取適當的實際行動及／或改善資訊披露和溝通方式，以解決股東提出的任何疑問。

年內，企業管治委員會已透過分析近期資本市場情況、本公司股東架構及上述與股東及投資者的溝通，檢討股東溝通政策。基於以上所述，董事局同意企業管治委員會的意見，並認為股東溝通政策行之有效。

企業管治報告(續)

股東權利

股東召開股東大會之程序

本公司股東可根據香港法例第622章《公司條例》(「公司條例」)第566條，在符合以下條件的情況下要求董事局召開股東大會：

- (i) 合共持有不少於在股東大會上有投票權並佔本公司總投票權5%的一位或多位股東可採用列印本形式或電子形式向本公司送交要求。
- (ii) 該要求：
 - (1) 須述明有待在有關股東大會上處理的事務的一般性質；
 - (2) 可包含可在該股東大會上恰當地動議並擬在該股東大會上動議的決議的文本；
 - (3) 可包含若干份格式相近的文件；及
 - (4) 須經提出該要求的人認證。

於股東大會上提呈議案之程序

- (i) 股東建議候選人在股東大會上參選董事的程序，載於本公司網站「企業管治」一欄內。
- (ii) 股東可根據公司條例第580條(如為股東周年大會，則為第615條)，要求本公司向有權收取股東大會(或股東周年大會，如適用)通知的本公司股東，傳閱陳述書(或關於可在股東周年大會上恰當地動議並擬在該股東周年大會上動議的決議的通知)，惟受制於下文：
 - (1) 該陳述書字數不可多於一千字，且與以下有關：
 - (a) 在該股東大會上會處理的某被提出的決議提及的事宜；或
 - (b) 其他有待在該股東大會上處理的事務。
 - (2) 每名股東只可要求本公司傳閱：
 - (a) 一份與上述第(1)(a)款所述的決議相關的陳述書；及
 - (b) 一份與上述第(1)(b)款所述的其他事務相關的陳述書。

企業管治報告(續)

股東權利(續)

於股東大會上提呈議案之程序(續)

(ii) (續)

(3) 該要求必須由持有相關表決權利並符合以下條件的股東所提出：

- (a) 持有總相關表決權中最少2.5%的股東；或
- (b) 最少五十名股東。

相關表決權利指：

- (a) (就關乎某被提出的決議提及的事宜的陳述書而言)在有關要求所關乎的股東大會上就該決議表決的權利；
- (b) (就任何其他陳述書而言)在有關要求所關乎的股東大會上表決的權利；及
- (c) (就動議的決議的通知而言)在有關要求所關乎的股東周年大會上表決的權利。

(4) 該要求：

- (a) 可採用列印本形式或電子形式送交本公司；
- (b) 須指出將予傳閱的陳述書(或通知，如為股東周年大會)；
- (c) 須經所有提出該要求的人認證；及
- (d) 須於下述期限前送抵本公司：
 - (aa) 該要求相關的股東大會前最少七日；及
 - (bb) 不遲於該要求相關的股東周年大會舉行前的六個星期之前；或不遲於該大會的通知發出之時(如在上述時間之後送抵本公司)。

向董事局提出查詢

本年報的「公司資料」提供了本公司的註冊地址及投資者關係團隊的電郵地址、傳真號碼和電話號碼，以方便本公司股東隨時向董事局提出其疑慮或詢問。來信或電郵請註明「公司秘書」收為荷。

企業管治報告(續)

股息政策

本公司以提供穩定及可持續的回報予股東為目標，並於二零一九年採納了股息政策。根據股息政策，董事局於建議宣派股息及釐定股息金額時須考慮本集團的未來經營及盈利、現金流量、資本及其他儲備需求、整體財務狀況、合約限制、本公司的組織章程細則，所有適用之相關法例(包括稅務條例)及其他因素。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，本公司發放股息總額(包括已宣告的中期股利及擬發放的末期股息)為每股港幣50仙，派息率保持穩定。董事局確認，上述股息決定均符合本公司的股息政策。

本公司將繼續檢討股息政策，並且保留隨時更新、修訂及／或修改股息政策的唯一及絕對酌情權。

公司秘書

本公司公司秘書為本公司全職員工及向董事局主席匯報。公司秘書為董事局提供支援，確保資訊交流良好，以及嚴格遵循董事局的政策及程序。公司秘書亦負責向董事局提供企業管治事宜方面的意見，並協助安排董事的入職培訓及專業發展。

年內，本公司公司秘書林匯津先生已接受不少於十五小時的相關專業培訓。

核數師酬金

截至二零二五年十二月三十一日止年度，應付本公司核數師的審計服務費及非審計服務費分別約人民幣11,752,000元及人民幣812,000元。應付之非審計服務費包括但不限於就業績公告、持續關連交易及氣候風險評估服務等提供的專業服務。

組織章程文件

為(i)符合香港法例第622章《公司條例》及上市規則相關修訂後的最新法律及監理要求，以落實庫存股份制度、擴大無紙化上市制度、以網站電子方式發佈公司通訊及召開股東大會(包括召開混合／虛擬股東大會)；及(ii)作出其他相應及日常變更，本公司股東已於二零二五年六月二十五日舉行的股東周年大會上通過特別決議，修訂本公司先前的組織章程細則，並採納新組織章程細則以取代並排除先前的組織章程細則。最新組織章程細則可於本公司網站(www.coli.com.hk)及香港聯交所網站(www.hkexnews.hk)查閱。

風險管理及內部監控報告

董事局明白其運營的業務及市場存在固有風險，我們願意承擔並同時監察風險以實現本身的策略和業務目標。為了本公司的長遠發展，我們旨在建立一套有效的風險管理及內部監控系統與文化，以保障本公司之資產及股東利益，並確保提供可靠之財務信息予管理層及確保對影響本公司重要投資和業務的風險得以識別和妥善管理，從而降低、轉移或避免此類風險。然而，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，只能對防止出現重大的失實陳述或損失作合理而非絕對的保證。

風險管理架構

本公司現有的風險管理架構建立於「三道防線」之框架內，旨在開展各個板塊風險評估及風險監控工作，將風險管理工作與經營管理工作緊密結合，嵌入決策、執行、監督等全過程。風險管理體系橫向各部門，縱向延伸各子公司直至項目，形成全面、全員、全過程、全體系的風險防控機制，並隨著形勢變化及時加以調整。

董事局

董事局全面負責建立及維持合適及有效的風險管理及內部監控系統。其主要職責包括：

- 評估及釐定本公司為達成策略目標所願意接納的風險性質及程度
- 持續監督及審閱風險管理及內部監控系統的充分性和有效性

審核及風險管理委員會

審核及風險管理委員會獲董事局授權在董事局層面監督風險管理及內部監控系統。其主要職責包括：

- 監督風險管理及內部監控系統的設計、實施及監察
- 研究風險管理及內部監控事宜的重要調查結果
- 與管理層討論在本公司會計及財務匯報職能方面的資源、員工資歷及經驗，以及員工所接受的培訓課程及有關預算的充分性
- 每半年審閱風險管理及內部監控系統的充分性和有效性，並向董事局匯報
- 就本集團的風險和內部監控向董事局提供市場見解和建議

風險管理及內部監控報告(續)

風險管理架構(續)

第三道防線

— 審計部

審計部協助審核及風險管理委員會評估風險管理及內部監控系統。其主要職責包括：

- 制定審計計劃並對風險管理及內部監控系統進行定期獨立審查
- 審查關鍵風險領域並提出交由相關業務部門實施的任何風險行動計劃
- 向審核及風險管理委員會和董事局報告本集團的整體風險狀況和關鍵風險敞口、管理層計劃或已採取的行動以及需要特別關注的主要新興風險
- 就本公司風險管理及內部監控系統的充分性和有效性向審核及風險管理委員會及董事局提供獨立保證

第二道防線

— 合規與風險管理委員會

— 法律合規部

合規與風險管理委員會由行政總裁擔任主席，並由高級管理人員等組成。其主要職責包括：

- 審議重大合規事件、風險事項的處置方案
- 研究決策合規與風險相關的其他重要事項

由法律合規部作為風險管理歸口管理部門，其主要職責包括：

- 組織起草風險管理基本制度，根據需求建立、更新具體制度及風險要素庫
- 組織本公司年度重大風險評估，編製發佈年度重大風險評估報告並跟進督導重大風險的防控進展
- 協調組織本公司重大風險事件的收集與報告，並跟進督導重大風險事件的應對
- 組織合規與風險管理委員會的日常風險管理相關事務
- 協調職能部門的風險管理工作

第一道防線

— 各職能部門、各子公司

各職能部門及各子公司充當風險責任人。其主要職責包括：

- 負責本職能領域內的風險識別、評估、監察及處置
- 組織本職能領域內重大決策及重要經營業務的專項風險評估及檢查
- 執行所有適當的風險管理、緩解措施和行動，以保障本集團的利益和業務績效的有效性
- 確保風險管理系統和緩解策略的有效性

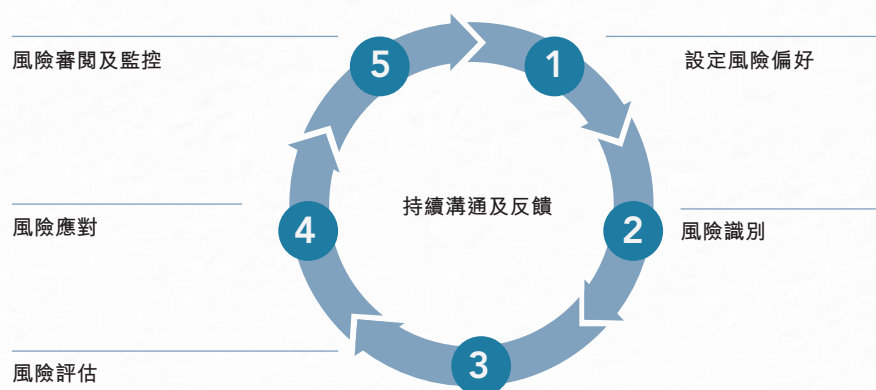
風險管理及內部監控報告(續)

風險文化

董事局重視有效的風險管理系統的重要性，並致力於在全公司範圍內推廣風險意識文化，將風險管理整合到本公司的業務運營過程中，並在企業運營和實現業務目標的過程中加強風險管理。同時，通過定期培訓，風險管理已融入我們的日常業務流程。本集團致力於不斷完善其風險管理架構，以緊貼瞬息萬變的業務環境。

風險管理程序

風險管理程序嵌入到我們的日常運營中，下圖概述了風險管理流程(包括風險偏好、識別、評估、應對、審閱及監控)，使本公司能夠維持適當的風險文化，以支持營運並協助董事局遵守上市規則規定的責任。這是一個持續的過程，需要定期監控、審查並向審核及風險管理委員會和董事局報告。



風險管理及內部監控報告(續)

風險管理程序(續)

風險偏好

考慮到內部和外部環境、本公司的戰略目標、業務規劃、風險管理原則和文化，在識別與本公司業務相關的潛在內部和外部風險後，採用適當的風險管理方法，以實現收益和風險的最優平衡。

風險識別

風險識別是風險評估和應對的基石。本公司以「自上而下」和「自下而上」的方針相結合的風險管理架構使本公司能夠根據內部和外部環境、本公司發展目標、重大業務運營流程和本公司重要風險事項歷史記錄，識別戰略和運營層面的固有和新興風險。

本公司在關鍵業務領域的潛在風險分為六個主要領域：外部市場、戰略、運營、財務、監管和環境、社會及管治(包括氣候相關風險)。在運營層面和集團層面制定一份全面的風險和機遇清單。

風險評估

在風險識別的基礎上，從兩個方面評估和分析已識別的風險和機遇：(i)對本集團經營目標(包括但不限於財務、運營、合規性、聲譽以及與客戶和供應商的關係)的影響程度；以及(ii)發生的可能性。

每個業務和職能部門將分析風險和機遇，並根據風險評級來考慮和排序風險。對於可能產生更重大影響的風險，此類風險將上報至合規與風險管理委員會進行重新評估。

風險應對

根據風險評估結果，探索和制定風險管理計劃和緩解措施，以將風險降低到可接受的水平。針對重要業務、重大事項、重點風險領域的風險應對方案將提交給合規與風險管理委員會供審閱和批准。

風險審閱及監控

合規與風險管理委員會監督合理的風險緩解措施的實施，以及監督重大風險如何隨時間變化。充分的風險相關信息將通過審計部定期報告給董事局和審核及風險管理委員會。

風險管理及內部監控報告(續)

本集團主要風險

本集團於年內面臨的主要風險及採取的關鍵控制措施總結如下：

風險	風險描述	主要風險控制措施
1. 市場風險	國內房地產市場依然面臨調整壓力，需求收縮、預期轉弱等因素依然制約市場修復	- 堅持投資研究、客戶研究、產品研究的「三研合一」策略，持續開展項目診斷 - 提升營銷專業能力，強化「三研合一」工具運用 - 制定一項目一策的去化方案，提升項目價值，促進銷售去化
2. 經營風險	地產開發行業盈利下降	- 建立投前風險管控體系，新增風險矩陣 - 持續更新一城一策，打造更具市場競爭力的產品 - 持續開展降本增效，鞏固成本競爭優勢 - 控制負債、合理融資，持續保持資本市場對本公司的信心
3. 宏觀經濟與政策風險	地緣政治衝突加劇，全球經濟前景不容樂觀，行業不確定性因素增加	- 健全經濟及房地產政策的追蹤研究機制 - 保持投資定力，聚焦確定性，具有良好的抗風險能力 - 堅持本公司穩健的財務狀況，保持低負債率水準與健康現金流
4. 科技創新風險	研發方向偏差、研發成果效益不佳風險	- 制定科技戰略地圖，明確科研方向 - 健全科研管理制度，組織開展科研課題管理培訓及宣貫 - 開展合作共研、學術討論等活動，改善及擴大科研環境與機會
5. 匯率風險	人民幣匯率波動	- 保持匯率監控及追蹤人民幣匯率波動情況 - 適時優化人民幣融資比例 - 檢視和探索不同的融資工具，以降低匯率風險

風險管理及內部監控報告(續)

內部監控系統

除了風險管理流程外，本集團內部控制環境的關鍵組成部分還包括：

- (i) 本公司已建立合適的企業管治結構和議事規則，明確決策、執行、監督等方面的職責及權限，形成清晰的職責分工和制衡機制。
- (ii) 本公司已制定各種不同的內控政策及程序幫助確保不斷增長的業務單位和職能部門能高效地運作。本公司各職能部門根據業務需要，制定各項業務管理規章、操作指引和崗位手冊，並執行必要的控制程序，以使員工明確及正確行使職權。
- (iii) 本公司已實行全面預算管理，明確各業務單位在預算管理中的職責及許可權，規範預算的編製、審定、執行程式。預算將每半年參考業務績效，業務需求和戰略以及重大風險和機遇進行重新評估。
- (iv) 本公司維持一套規範的會計工作秩序及具體業務核算制度，有效保證以披露及報告為目的之會計資訊及資料的真實性及完整性。定期編製本集團現金、流動性和借款等相關管理報告，以監督本公司現金流量狀況。
- (v) 運用信息技術加強內部監控能力，及建立與經營管理相適應的信息系統，通過與內部監控流程有效結合，達致減少或消除人為控制因素的目的。
- (vi) 本公司每個區域公司需要指派一名合規人員，負責監督各自區域內的合規事項。本公司已實施電子審批系統，確保所有事項均依既定流程審批，所有審批流程及文件均保留在系統內。各地區公司和總部負責部門有義務透過該系統對提交的項目和合約進行合規性核查。

審計部協助審核及風險管理委員會及董事局就風險管理及內部監控系統的有效性及充分性提供獨立審查，對發現的設計及運行缺陷向本公司管理層提出改進意見，並監督管理層制定及實施改進計劃。審計部定期檢討本公司風險管理及內部監控系統的運轉情況，並定期每半年向審核及風險管理委員會及董事局呈遞檢討報告。

審核及風險管理委員會根據審計部的報告審查和評估本公司風險及擬採取的控制措施並檢討風險管理及內部監控系統的有效性，並就有關風險管理及內部監控事宜的重要調查結果及管理層對調查結果的回應進行研究，並向董事局報告控制系統薄弱環節及相關改善建議。此外，外聘核數師亦定期與審核及風險管理委員會討論彼等在審計過程中發現的任何內部監控問題。

風險管理及內部監控報告(續)

審閱風險管理及內部監控系統

二零二五年度，審計部以規範流程、消除盲區、有效運行為重點，聚焦提質增效與穩健增長，強化對重點領域、關鍵環節及重要崗位的監督約束，對內部控制體系的建設與執行有效性開展全面自評。通過對各項業務流程進行系統分析，客觀、真實、準確揭示經營管理中存在的內控缺陷，並督促各職能部門及子公司完成整改，為公司高品質發展提供保障。法律合規部作為風險管理的統籌部門，主動協同各職能部門有效識別各類風險，並通過定期會商、專項督辦、過程跟蹤的方式推進各類風險事項妥善解決。

董事局全面負責建立和維護適當有效的風險管理和內部控制系統，該等系統應符合公司治理準則原則D2所列明的宗旨。如上所述，審計部定期審查公司風險管理和內部控制系統的運作情況，並每半年向審計及風險管理委員會和董事局提交審查報告。

在審核及風險管理委員會的支持下，董事局每半年檢討本公司及其附屬公司風險管理及內部監控系統的有效性及其充分性，包括財務報告、營運及合規等，董事局認為此等系統有效且具效率。於年內，未有重大系統弱項被發現，且本公司已糾正了任何可能存在的控制缺陷(如有)。董事局認為此等系統運作有效及合適，各種可能影響本公司達成目標的風險也得以控制。

董事局亦已審核及認為二零二五年度本公司在會計、內部審核、財務匯報職能方面以及環境、社會及管治表現和匯報相關的資源、員工人數、專業資格及經驗，以及培訓課程及預算充足。

舉報政策

本集團已制定《舉報政策》，列明投訴舉報方式、受理方式、調查程序、處理保護條款，允許員工及與業務有往來者(包括但不限於客戶、供應商及業務夥伴)可以匿名方式向審核及風險管理委員會提出舞弊、貪腐等不當事宜的關注。為便於提出舉報和異議，本公司開設了來信、來電、來訪、網絡等多種舉報途徑，且對外公開。

本集團亦已制定《投訴舉報管理辦法》、《監察工作制度》及《紀檢監察問題線索處置工作指引》等工作方法，界定了本集團貪腐舉報、調查和處理的標準。對此，本集團設立信息處理及調查守則，規定由不少於兩人組成調查組，由監察部開展公平和獨立地調查與跟進，由審計部負責分析及提出建議，並向實名舉報人跟進交代調查情況和結果。

截至報告期末，本集團所有信訪舉報案件均已辦結，達成問題線索處置率100%目標。

風險管理及內部監控報告(續)

反貪污政策

本公司致力於高道德、誠實和正直的標準。本公司對任何形式的賄賂和貪腐採取零容忍做法。本公司已建立多個反貪污政策，通過守則、協議、政策、制度及定期培訓等，進一步強化公司內部及業務夥伴的反貪意識。

反貪污政策概述了本公司的原則、行為準則、與反貪污、利益衝突、信息保密、反競爭行為、反歧視和其他違規行為有關的要求，以及任何可疑或實際個案的舉報渠道。所有員工規定每年均需簽署《廉潔從業責任書》。定期對員工進行反貪污相關培訓，加深員工對反舞弊和反貪污的認識。

為確保反貪污政策的有效實施，本公司已制定並公開了全面的內部管理體系與流程，涵蓋舉報機制、定期風險評估與內部監控、定期培訓、明確責任劃分以及操作指南等關鍵要素。本公司制定了三年一覆蓋的審計政策，確保所有子公司均接受了道德標準和反貪污政策審查，審計涵蓋所有業務條線，以確保商業道德和反貪腐政策在本集團的各業務條線的深入貫徹和有效執行。在出現貪污事件時，本公司及時與多方利益相關者溝通，包括客戶、員工、投資者、監管機構、供應商和工會等，確保信息的透明和及時處理。同時，本公司與其他企業開展反貪腐監督業務交流，圍繞反貪腐能力建設與審計展開深入探討，交流分享在審計機構設置、業務管理、定責追責、內部控制和反舞弊機制等方面的實踐經驗，以強化廉潔建設專業能力。

處理及發佈內幕消息

就處理及發佈內幕消息的程序及內部監控措施而言，本公司已建立內幕信息披露政策，藉以：

- 確保任何潛在內幕消息得已盡快識別，並向本公司執行董事委員會報告，執行董事委員會將適時作出決策，根據《證券及期貨條例》及《上市規則》在合理切實可行的範圍內盡快披露內幕消息；
- 嚴格遵循證券及期貨事務監察委員會刊發的《內幕信息披露指引》處理事務；
- 制定適用於有關本集團及其證券之機密或未公開內幕消息的預防監控及匯報機制，以及對外通訊與溝通指引；
- 遵守上市規則附錄C3所載之《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》的規定，載列有關因各自在本公司所擔任的職務而可能擁有關於本公司及其證券的內幕消息的高級管理人員、其他指定經理及員工證券交易的限制；及
- 定期向所有員工提供培訓，協助他們了解本公司的內幕信息披露政策，以及他們有關內幕消息的相關披露責任和義務。

董事局報告書

本公司董事(「董事」)同寅茲提呈本公司及其附屬公司(統稱「本集團」)截至二零二五年十二月三十一日止年度之年報及經審核之財務報表。

主要業務及分部表現分析

本集團主要從事房地產開發業務、商業物業運營業務以及其他業務。本公司主要附屬公司之業務載於財務報表附註39內。

本集團之分部表現分析載於財務報表附註5內。

業務回顧

根據香港法例第622章《公司條例》附表5規定，本公司年內業務之公平回顧及本集團表現之討論及分析以及與財務表現及財務狀況相關之重大因素，包括有關本集團所面對之主要風險及不明朗因素之論述以及本集團業務可能未來發展之預示均列於本年報第14頁至第45頁之「主席報告書」及「管理層討論及分析」章節中。

此外，有關本集團環保政策及表現以及遵守相關法律和法規的討論，及本集團與其員工、客戶、供應商和對本集團有重大影響的持份者的主要關係，載於本年報的第53頁至第62頁之「可持續發展」章節中，及本公司遵照香港聯合交易所有限公司(「香港聯交所」)證券上市規則(「上市規則」)發佈的二零二五年環境、社會及管治報告內。

業績及分配

本集團截至二零二五年十二月三十一日止年度之業績分別載於本年報第127頁及第128頁之綜合收益表及綜合全面收益表內。

中期股息每股港幣25仙(二零二四年：每股港幣30仙)已於二零二五年十月三日派發。董事局(「董事局」)建議派發末期股息每股港幣25仙(二零二四年：每股港幣30仙)給予於二零二六年六月三十日名列本公司股東名冊之股東。連同中期股息每股港幣25仙，全年每股派息合共港幣50仙(二零二四年：每股港幣60仙)。待股東於將舉行的應屆股東周年大會批准後，末期股息將於二零二六年七月十五日派發。

董事局報告書(續)

股本

截至二零二五年十二月三十一日之已發行本公司股份(「股份」)總數為10,944,883,535股普通股。

本公司於本年度之股本變動詳情載於財務報表附註29內。

儲備

本集團及本公司於年內之儲備(包括但不限於可供分派儲備)變動分別載於本年報第131頁及第132頁之綜合權益變動表及財務報表附註40內。

五年財務摘要

本集團於過去五個年度之業績及資產與負債摘要載於本年報第8頁內。

主要物業

本集團於二零二五年十二月三十一日之主要物業發展項目和商業物業詳情載於本年報第33頁至第34頁及第38頁至第40頁內。

有形固定資產

本集團於結算日重估其投資物業之價值。於重估時產生之公允價值增加淨額達人民幣271,735,000元已直接計入綜合收益表內。

本集團於本年度之投資物業變動及物業、廠房及設備變動詳情分別載於財務報表附註15及14內。

股票掛鈎協議

於回顧年度內，除了本公司於二零一八年六月十一日採納的股份期權計劃外(定義及詳情載列於本報告書之「股份期權計劃」一欄內)，本公司並無訂立任何股票掛鈎協議。

董事局報告書(續)

購買、出售或贖回本集團之上市證券

除下文披露外，於截至二零二五年十二月三十一日止年度內，本公司或其任何附屬公司皆沒有購買、出售或贖回任何本集團的上市證券。

發行上市證券

年內，本公司全資附屬公司已發行了以下證券。募集資金淨額用於償還本集團的現有債務。

附屬公司名稱	證券	發行日期	到期日	本金 (人民幣千元)	票面 年利率	證券上市/發行 之交易所/市場 名稱
中海企業發展集團有限公司 (「中海企業發展」)	2025公司債券					深圳證券交易所 (「深交所」)
	(i) 第一期(品種一)	2025年4月28日	2030年4月29日	1,000,000	1.80%	
	(ii) 第一期(品種二)	2025年4月28日	2035年4月29日	500,000	2.37%	
	(iii) 第二期(品種一)	2025年8月11日	2028年8月12日	800,000	1.60%	
	(iv) 第二期(品種二)	2025年8月11日	2030年8月12日	2,500,000	1.79%	
中海企業發展	2025中期票據					全國銀行間債券 市場
	(i) 第一期(品種一)	2025年4月11日	2030年4月14日	500,000	1.90%	
	(ii) 第一期(品種二)	2025年4月11日	2035年4月14日	1,500,000	2.38%	
	(iii) 第二期(品種一)	2025年8月22日	2030年8月25日	1,500,000	1.75%	
	(iv) 第二期(品種三)	2025年8月22日	2040年8月25日	500,000	2.50%	
	(v) 第三期(品種一)	2025年10月20日	2028年10月21日	100,000	1.70%	
	(vi) 第三期(品種二)	2025年10月20日	2030年10月21日	2,900,000	1.90%	

董事局報告書(續)

購買、出售或贖回本集團之上市證券(續)

贖回上市證券

年內，本公司全資附屬公司已贖回以下證券：

附屬公司名稱	證券	發行日期	贖回日期	贖回面值 (人民幣千元)	剩餘面值 (人民幣千元)
中海企業發展	票面利率2.88%之人民幣1,800百萬元中期票據，並於全國銀行間債券市場上市	2022年1月12日	2025年1月14日	1,800,000	無
中海企業發展	票面利率3.05%之人民幣2,000百萬元公司債券，並於深交所上市	2022年4月6日	2025年4月7日	2,000,000	無
中海企業發展	票面利率2.75%之人民幣1,500百萬元公司債券，並於深交所上市	2022年5月9日	2025年5月12日	1,500,000	無
中海企業發展	票面利率2.63%之人民幣2,000百萬元中期票據，並於全國銀行間債券市場上市	2022年5月25日	2025年5月27日	2,000,000	無
中海企業發展	票面利率2.40%之人民幣1,000百萬元公司債券，並於深交所上市	2022年9月19日	2025年9月22日	1,000,000	無
中海企業發展	票面利率2.25%之人民幣1,500百萬元公司債券，並於深交所上市	2022年12月19日	2025年12月22日	1,500,000	無
China Overseas Finance (Cayman) VIII Limited	票面利率2.375%之美元300百萬元擔保票據，並於香港聯交所上市	2020年3月2日	2025年3月2日	2,163,583	無

有關上述證券之詳情請參閱本公司的相關公告。

董事局報告書(續)

借貸及資本性支出之利息

銀行借貸、擔保票據及公司債券及資本性支出之利息之分析分別載於財務報表附註24、25及7內。

董事

(a) 本公司董事

年內及截至本報告日期止之董事如下：

執行董事

顏建國先生
張智超先生
郭光輝先生

非執行董事

庄勇先生
趙文海先生(於二零二五年一月二十二日辭任)
馬堯先生(於二零二五年一月二十二日獲委任)

獨立非執行董事

李民斌先生
陳家強教授
陳清霞博士

趙文海先生因其他工作安排辭任本公司非執行董事職務。趙先生確認彼與董事局並無任何意見分歧，亦無有關其辭任之其他事宜須提呈本公司股東注意。

李民斌先生於二零二六年六月二十五日起辭任獨立非執行董事，李民僑先生已獲委任為獨立非執行董事，由二零二六年六月二十五日起生效。

根據本公司組織章程細則第105(1)條，張智超先生、陳家強教授及陳清霞博士將於二零二六年六月二十四日召開之股東周年大會上輪換退任，惟合資格並願膺選連任。

根據本公司組織章程細則之規定，各獨立非執行董事之任期乃計至其輪值告退之日為止。

本公司已收到每名獨立非執行董事根據上市規則第3.13條就其獨立性而作出的年度確認函，並認為有關獨立非執行董事屬獨立人士。

於即將召開之股東周年大會上候選連任之各董事，概無與本公司或其任何附屬公司訂立不可由僱用公司於一年內終止而不作賠償(法定賠償除外)之服務合約。

董事局報告書(續)

董事(續)

(b) 本公司附屬公司董事

年內及截至本報告書日期止之本公司附屬公司董事名單已載於本公司網站<http://www.coli.com.hk>之「企業管治」項內。

董事及高級管理人員酬金

有關董事及高級管理人員酬金之資料分別載於財務報表附註10及36(b)內，及「企業管治報告」內第81頁「薪酬委員會」一節中。

董事及高級管理人員履歷

董事及高級管理人員的履歷載於本年報第46頁至第52頁的「董事及高級管理人員」一節內。

股份期權計劃

於二零一八年六月十一日，本公司股東批准及採納了股份期權計劃（「股份期權計劃」），以供合資格承授人認購本公司普通股股份，除非另行取消或修訂，其將自二零一八年六月十一日起計十年內有效。股份期權計劃旨在吸引及保留高質素員工以發展本集團業務；為本集團作出貢獻的合資格承授人（即（其中包括）股份期權計劃所訂明對本集團作出貢獻之本集團任何員工或有關其他人士）提供額外獎勵；以及藉連繫股份期權持有人及本公司股東之利益，促進本集團長遠之財務成功。

根據股份期權計劃及任何其他計劃授出而尚未行使之所有未行使股份期權獲行使而可能發行之最高股份數目，不得超過不時已發行股份之30%。倘若會導致超逾上限，則不得根據本公司任何計劃授出股份期權。

根據股份期權計劃可授出的股份期權之股份數目（「股份期權」）不得超過於採納股份期權計劃日期（即二零一八年六月十一日）已發行股份之10%。按二零一八年六月十一日已發行股份10,956,201,535股計算，即1,095,620,153股股份。

董事局報告書(續)

股份期權計劃(續)

截至二零二五年十二月三十一日，本公司股份期權計劃項下概無尚未行使的股份期權。二零二五年內，股份期權計劃項下概無授出／行使／註銷／失效之股份期權。於二零二五年一月一日及二零二五年十二月三十一日可授予的股份期權數量為811,397,653股。截至本年報日期止，根據股份期權計劃可予發行的本公司普通股股份總數為811,397,653股股份，約佔當天已發行股份總數總額的7.41%。

除非本公司股東在股東大會上另行批准，否則在任何十二個月的期間內，因應授予各合資格人士的股份期權(無論已行使或剩餘)之行使而已發行和將發行的股份數量不得超過已發行股份的1%。

除非本公司股東於股東大會另行批准，不得向本公司任何主要股東或獨立非執行董事或彼等各自的任何聯繫人授出股份期權，而將導致截至建議有關授出的董事局會議日期(包括該日)止十二個月期間向該名人士發行及將予發行的股份：(i)合共超過不時已發行股份之0.1%；及(ii)按股份於建議有關授出的董事局會議日期的收市價計算，總值超過港幣五百萬元。

任何個別股份期權之行使價須為董事局於授出有關股份期權時可全權酌情決定之價格，惟不得低於以下較高者：(i)股份在授出日期(必須為營業日)在香港聯交所每日報價表所列收市價；及(ii)股份在緊接授出日期前五個交易日在香港聯交所每日報價表所列平均收市價。

必須行使股份期權認購股份的期限須由董事局在授出股份期權時全權酌情釐定，惟有關期限不得超過授出有關股份期權日期起計六年。

行使股份期權前必須持有之最低期限(如有)乃由董事局全權酌情決定，股份期權計劃本身並不設立任何最低持有期限。

於接納股份期權要約時，各股份期權持有人須向本公司支付港幣1.00元。付款或通知付款的期限為發出認購股份期權要約後二十八天，或可由董事釐定的期限。

股份期權計劃之有效期為十年，由二零一八年六月十一日至二零二八年六月十日止。

股份期權計劃之其他詳情載於本公司於二零一八年四月十六日所刊發的通函附錄三內。

董事局報告書(續)

董事及最高行政人員之證券權益

於二零二五年十二月三十一日，董事、本公司最高行政人員及彼等各自之聯繫人根據《證券及期貨條例》(「《證券及期貨條例》」)第352條規定存置之登記名冊內所記錄的或根據《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》(「《標準守則》」)通知本公司及香港聯交所持有本公司或其相聯法團(按《證券及期貨條例》第XV部所界定者)的股份、相關股份及債券權益及淡倉如下：

(a) 於本公司股份中持有之好倉

董事姓名	身份	權益性質	所持普通股 數目	佔已發行 股份百分比 (附註)
李民斌先生	實益擁有人	個人	5,660,000	0.0517%

附註：百分比是指於二零二五年十二月三十一日擁有權益之普通股數目除以本公司已發行股份數目。

(b) 於相聯法團股份及相關股份中持有之好倉

(全部為個人權益並以實益擁有人身份持有)

相聯法團名稱	董事姓名	所持普通股 數目	佔已發行 股份百分比 (附註)
中國建築股份有限公司(「中建股份」)	郭光輝先生	210,000	0.001%
中國建築興業集團有限公司	張智超先生	2,984,000	0.132%
中海物業集團有限公司	李民斌先生	1,820,000	0.055%
中國海外宏洋集團有限公司(「中海宏洋」)	庄勇先生	800,825	0.022%

附註：百分比是指於二零二五年十二月三十一日擁有權益之股份數目除以有關相聯法團(視乎情況)已發行股份數目。

(c) 於相聯法團債券中持有之好倉

庄勇先生以實益擁有人身份，持有面值為900,000美元由China Overseas Finance (Cayman) V Limited(本公司全資附屬公司)發行於二零四二年到期，息率為5.35%之擔保票據之個人權益。

董事局報告書(續)

董事及最高行政人員之證券權益(續)

除上文所披露者外，於二零二五年十二月三十一日，任何董事或本公司最高行政人員又或彼等各自之聯繫人概無於本公司或其任何相聯法團(按《證券及期貨條例》第XV部所界定者)的股份、相關股份及債券持有或被視為或當作持有任何權益及淡倉，而須根據《證券及期貨條例》第XV部或根據《標準守則》通知本公司及香港聯交所，又或須根據《證券及期貨條例》第352條而記入該條例所提及的登記冊。

除上文及「股份期權計劃」一節所披露者外，本公司董事及最高行政人員(包括其配偶及未滿18歲子女)於二零二五年十二月三十一日均沒有(亦不曾獲授)任何可認購本公司或其相聯法團(按《證券及期貨條例》第XV部所界定者)的股份、期權及債券的利益或權利，亦從未行使過任何此等權利。

購入股份或債券之安排

除上文及財務報表附註29披露者外，本公司或其任何附屬公司、控股公司或同系附屬公司於年內任何時間並無參與任何安排，致使董事藉著購入本公司或任何其他法人團體之股份或債券而獲益。

董事於競爭業務之權益

根據上市規則第8.10條，年內及截至本報告書日期，下列董事已申報於以下與本公司業務直接或間接構成競爭或可能構成競爭之實體中擁有利益關係：

本公司主席兼執行董事顏建國先生亦為中國海外集團有限公司(「中海集團」)董事長，以及中國建築國際非執行董事。本公司執行董事兼行政總裁張智超先生亦為中海集團董事。本公司副主席兼非執行董事庄勇先生亦為中海集團董事及中海宏洋主席兼執行董事。中海集團、中海宏洋及中國建築國際從事建築、物業發展及相關業務。

上述董事已申報利益關係之實體均由獨立的董事局及管理層所管理，並對彼等各自之股東負責。此外，董事局包括三名獨立非執行董事及一名非執行董事(庄勇先生除外)，該等董事之意見對董事局作出之決定有重要影響。本公司審核及風險管理委員會(由三名獨立非執行董事組成)定期會晤以協助董事局檢討本公司及其附屬公司之財務表現、內部監控、風險管理及合規制度。因此，本公司能夠獨立於與董事已宣佈有利益關係之業務而公平經營。

董事局報告書(續)

主要股東之證券權益

於二零二五年十二月三十一日，根據《證券及期貨條例》第336條規定存置之登記名冊所載(或本公司獲通知)，本公司的主要股東及其他人士持有本公司股份及相關股份之權益及淡倉如下：

股東名稱	身份	持有普通股 數目 (好倉)	佔已發行股本 之百分比 (附註1)
銀樂發展有限公司(「銀樂」)	實益擁有人	521,264,928	4.76%
中海集團(附註2)	實益擁有人	5,618,894,255	51.34%
	受控制公司之權益	521,264,928	4.76%
中建股份(附註3)	受控制公司之權益	6,140,159,183	56.10%
中國建築集團有限公司(「中建集團」)(附註3)	受控制公司之權益	6,140,159,183	56.10%
Complete Noble Investments Limited (「Complete Noble」)(附註4及5)	實益擁有人	1,095,620,154	10.01%
Affluent East Investments Limited (「Affluent East」)(附註4及5)	受控制公司之權益	1,095,620,154	10.01%
中國中信股份有限公司(「中國中信股份」)(附註4及5)	受控制公司之權益	1,095,620,154	10.01%
CITIC Glory Limited(「CITIC Glory」)(附註5)	受控制公司之權益	1,095,620,154	10.01%
CITIC Polaris Limited(「CITIC Polaris」)(附註5)	受控制公司之權益	1,095,620,154	10.01%
中國中信集團有限公司(「中國中信集團」)(附註5)	受控制公司之權益	1,095,620,154	10.01%
Pzena Investment Management, LLC	投資經理	547,389,432	5.00%
	實益擁有人	42,500	0.00%

董事局報告書(續)

主要股東之證券權益(續)

附註：

1. 百分比是指於二零二五年十二月三十一日擁有權益之普通股份數目除以本公司已發行股份數目。
2. 銀樂為中海集團的直接全資附屬公司，因此，根據《證券及期貨條例》，中海集團被視為擁有由銀樂擁有或被當作擁有權益之本公司股份之權益。
3. 中海集團為中建股份的直接全資附屬公司，而中建集團則持有中建股份約57.70%之權益。根據《證券及期貨條例》，中建股份及中建集團被視為擁有由中海集團擁有或被當作擁有權益之本公司股份之權益。
4. Complete Noble為Affluent East的直接全資附屬公司，而Affluent East為中國中信股份的直接全資附屬公司。
5. 中國中信股份內合共超過50%的股份由CITIC Glory及CITIC Polaris持有，而CITIC Glory及CITIC Polaris均為中國中信集團的直接全資附屬公司。因此，中國中信股份為中國中信集團間接擁有之非全資附屬公司，而根據《證券及期貨條例》，Affluent East、中國中信股份、CITIC Glory、CITIC Polaris及中國中信集團皆被視為擁有由Complete Noble擁有或被當作擁有權益之本公司股份之權益。

除上文披露者外，於二零二五年十二月三十一日，本公司並無獲悉有任何其他人士(除董事或本公司最高行政人員外)於本公司股份及相關股份中擁有權益而登記於根據《證券及期貨條例》第336條須予存置的登記冊內。

本集團訂立之關連交易

釋義

於本節內，除文義另有所指外，下列詞彙具有以下涵義：

「聯繫人」	指	具上市規則所賦予涵義
「中海集團」	指	中國海外集團有限公司，於香港註冊成立之有限公司，為本公司、中海物業、中國建築國際及中國建築興業之控股股東
「本公司」	指	中國海外發展有限公司，於香港註冊成立之有限公司，其股份於香港聯交所主板上市(股份代號：688)
「中海物業」	指	中海物業集團有限公司，於開曼群島註冊成立之有限公司，其股份於香港聯交所主板上市(股份代號：2669)
「中海物業集團」	指	中海物業及其不時之附屬公司

董事局報告書(續)

本集團訂立之關連交易(續)

釋義(續)

「中國建築國際」	指	中國建築國際集團有限公司，於開曼群島註冊成立之有限公司，其股份於香港聯交所主板上市(股份代號：3311)
「中國建築國際集團」	指	中國建築國際及其不時之附屬公司(不包括於任何證券交易所上市的附屬公司)
「中國建築國際少數控股集團」	指	中國建築國際集團持有30%至50%權益的公司及彼等各自不時的附屬公司(本集團成員及中國建築國際集團成員除外)
「中國建築興業」	指	中國建築興業集團有限公司，於開曼群島註冊成立之有限公司，其股份於香港聯交所主板上市(股份代號：830)
「中國建築興業集團」	指	中國建築興業及其不時之附屬公司
「中建股份」	指	中國建築股份有限公司，於中國註冊成立的股份有限公司，其股份在上海證券交易所上市(股份代號：601668)，為中海集團、本公司、中海物業、中國建築國際及中國建築興業之控股股東
「中建股份關連人士」	指	中建股份的聯繫人、中建股份直接或間接持有的30%受控公司及中建股份及本公司之間的關連附屬公司，及該等公司不時的附屬公司(不包括於任何證券交易所上市的附屬公司及彼等各自的附屬公司)
「中建股份集團」	指	中建股份及其不時之附屬公司(不包括中海集團、本公司、中海物業、中國建築國際、中國建築興業及彼等各自之附屬公司)
「本集團」	指	本公司及其不時之附屬公司(不包括於任何證券交易所上市的附屬公司)
「香港」	指	中國香港特別行政區
「澳門」	指	中國澳門特別行政區
「中國」	指	中華人民共和國，就本年報而言，不包括香港、澳門及台灣

中建股份及中海集團為本公司、中海物業、中國建築國際及中國建築興業之控股股東。因此，中建股份集團、中海集團、中海物業集團、中國建築國際集團及中國建築興業集團之成員為本公司的關連人士，而本集團成員與中建股份集團、中海集團、中海物業集團、中國建築國際集團及中國建築興業集團之成員在此部分所述的各項協議項下擬進行之交易構成上市規則下本公司的關連交易或持續關連交易。

董事局報告書(續)

本集團訂立之關連交易(續)

回顧年度內，本集團曾進行下列關連交易或持續關連交易，該等交易已根據上市規則第14A.76(2)條獲豁免遵守獨立股東批准規定或已遵守上市規則第14A.36條規定取得獨立股東批准：

(1) 中國建築興業總承建協議

於二零二四年四月二十九日，本公司與中國建築興業訂立總承建協議，據此，本集團可不時邀請中國建築興業集團參與本集團的工程項目的競爭投標，以成為本集團的承建商或服務供應商(視情況而定)，並提供承建及工程工作、項目管理、監理及諮詢服務，由二零二四年七月一日起至二零二七年六月三十日止(包括首尾兩天)，為期三年，惟可能授予中國建築興業集團的總合約金額不超過下文所載之相應上限。

期間	上限
二零二四年七月一日至二零二四年十二月三十一日	港幣505百萬元
二零二五年一月一日至二零二五年十二月三十一日	港幣110百萬元
二零二六年一月一日至二零二六年十二月三十一日	港幣660百萬元
二零二七年一月一日至二零二七年六月三十日	港幣110百萬元

本集團授出標書的定價及條款受限於本集團的標準及系統性招投標程序(有關詳情載於本公司日期為二零二四年四月二十九日之公告內)。

(2) 中國建築國際總承建協議

於二零二二年十月二十五日，本公司與中國建築國際訂立總承建協議(「中國建築國際總承建協議」)，據此，本集團可不時邀請中國建築國際集團作為建築承建商參與本集團於中國、香港及澳門的建築工程的競爭投標，由二零二三年一月一日起至二零二五年十二月三十一日止(包括首尾兩天)，為期三年，惟可能授予中國建築國際集團的總合約金額不超過下文所載之相應上限。

期間	上限
二零二三年一月一日至二零二三年十二月三十一日	港幣9,000百萬元
二零二四年一月一日至二零二四年十二月三十一日	港幣9,000百萬元
二零二五年一月一日至二零二五年十二月三十一日	港幣9,000百萬元

董事局報告書(續)

本集團訂立之關連交易(續)

(2) 中國建築國際總承建協議(續)

在中國建築國際總承建協議屆滿時，本公司與中國建築國際於二零二五年十月三十一日訂立新總承建協議，據此，本集團可不時邀請中國建築國際集團作為建築承建商參與本集團於中國、香港及澳門的建築工程的競爭投標，由二零二六年一月一日起至二零二八年十二月三十一日止(包括首尾兩天)，為期三年，惟可能授予中國建築國際集團的總合約金額不超過下文所載之相應上限。

期間	上限
二零二六年一月一日至二零二六年十二月三十一日	港幣1,000百萬元
二零二七年一月一日至二零二七年十二月三十一日	港幣2,400百萬元
二零二八年一月一日至二零二八年十二月三十一日	港幣2,400百萬元

本集團授出標書的定價及條款受限於本集團的標準及系統性招投標程序(有關詳情載於本公司日期為二零二二年十月二十五日及二零二五年十月三十一日之公告內)。

(3) 中建股份總承建協議

於二零二二年三月三十一日，本公司與中建股份訂立總承建協議(「中建股份總承建協議」)，據此，本集團可不時邀請中建股份集團作為建築承建商參與在中國提供建築工程相關服務，包括樓宇設計、建築工程、打樁及地基、樓宇及物業裝修工程、內部裝飾、安裝空調機組及升降機等的競爭投標，由二零二二年七月一日起至二零二五年六月三十日止(包括首尾兩天)，為期三年，惟可能授予中建股份集團的總合約金額不超過下文所載之相應上限。

期間	上限
二零二二年七月一日至二零二二年十二月三十一日	人民幣12,000百萬元
二零二三年一月一日至二零二三年十二月三十一日	人民幣16,500百萬元
二零二四年一月一日至二零二四年十二月三十一日	人民幣9,500百萬元
二零二五年一月一日至二零二五年六月三十日	人民幣5,000百萬元

董事局報告書(續)

本集團訂立之關連交易(續)

(3) 中建股份總承建協議(續)

在中建股份總承建協議屆滿時，本公司與中建股份於二零二五年五月十六日訂立新總承建協議，據此，本集團可不時邀請中建股份集團作為建築承建商參與在中國提供建築工程相關服務，包括樓宇設計、建築工程、打樁及地基、樓宇及物業裝修工程、內部裝飾、安裝空調機組及升降機等的競爭投標，由二零二五年七月一日起至二零二八年六月三十日止(包括首尾兩天)，為期三年，惟可能授予中建股份集團的總合約金額不超過下文所載之相應上限。

期間	上限
二零二五年七月一日至二零二五年十二月三十一日	人民幣2,500百萬元
二零二六年一月一日至二零二六年十二月三十一日	人民幣5,000百萬元
二零二七年一月一日至二零二七年十二月三十一日	人民幣5,000百萬元
二零二八年一月一日至二零二八年六月三十日	人民幣2,500百萬元

本集團授出標書的定價及條款受限於本集團的標準及系統性招投標程序(有關詳情載於本公司日期為二零二二年三月三十一日及二零二五年五月十六日之公告內)。

(4) 中海物業服務框架協議

於二零二三年四月二十八日，本公司與中海物業訂立框架協議，據此，本集團可邀請中海物業集團參與就本集團擁有或持有的物業發展項目或物業向本集團提供物業管理服務和其他服務的競爭投標，由二零二三年七月一日至二零二六年六月三十日止(包括首尾兩天)，為期三年，惟可能授予中海物業集團的總合約金額不超過下文所載之相應上限。

期間	上限
二零二三年七月一日至二零二三年十二月三十一日	港幣1,229百萬元
二零二四年一月一日至二零二四年十二月三十一日	港幣3,078百萬元
二零二五年一月一日至二零二五年十二月三十一日	港幣4,005百萬元
二零二六年一月一日至二零二六年六月三十日	港幣2,719百萬元

本集團授出標書的定價及條款受限於本集團的標準及系統性招投標程序(有關詳情載於本公司日期為二零二三年四月二十八日之公告內)。

董事局報告書(續)

本集團訂立之關連交易(續)

(5) 中海物業停車位框架協議

於二零二二年九月五日，本公司與中海物業訂立框架協議(「中海物業停車位框架協議」)，據此，中海物業集團可不時就收購位於本集團所興建、發展或擁有的發展項目或物業並由中海物業集團(作為物業管理人)管理的停車位使用權與本集團訂立交易(「該等交易」)，由二零二三年一月一日起至二零二五年十二月三十一日止(包括首尾兩天)，為期三年，惟可能授予中海物業集團的總合約金額不超過下文所載之相應上限。

期間	上限
二零二三年一月一日至二零二三年十二月三十一日	港幣600百萬元
二零二四年一月一日至二零二四年十二月三十一日	港幣600百萬元
二零二五年一月一日至二零二五年十二月三十一日	港幣600百萬元

在中海物業停車位框架協議屆滿時，本公司與中海物業於二零二五年十一月二十八日訂立新停車位框架協議，據此，中海物業集團可不時就收購位於本集團所興建、發展或擁有的發展項目或物業並由中海物業集團(作為物業管理人)管理的停車位使用權與本集團訂立該等交易，由二零二六年一月一日起至二零二八年十二月三十一日止(包括首尾兩天)，為期三年，惟可能授予中海物業集團的總合約金額不超過下文所載之相應上限。

期間	上限
二零二六年一月一日至二零二六年十二月三十一日	人民幣200百萬元
二零二七年一月一日至二零二七年十二月三十一日	人民幣200百萬元
二零二八年一月一日至二零二八年十二月三十一日	人民幣200百萬元

為擬定各該等交易的售價，本集團將從獨立第三方物業估值師獲取估值，並綜合考慮開發成本、過往維護成本、持續節省的管理成本、該等交易條款及買方資格等因素。無論如何售價不得遜於本集團提供予獨立第三方買方的售價。有關中海物業停車位框架協議的詳情，請參閱本公司日期為二零二二年九月五日及二零二五年十一月二十八日之公告。

董事局報告書(續)

本集團訂立之關連交易(續)

(6) 金融服務總協議

於二零二二年十月三十一日，本公司與中建財務有限公司(「中建財務」，中建股份的附屬公司)訂立總協議(「金融服務總協議」)，據此，中建財務同意按非獨家基準向本集團提供存款服務、貸款服務、保理服務以及其他金融服務，由二零二二年十一月一日起至二零二五年十月三十一日止(包括首尾兩天)，為期三年，本集團存放於中建財務的存款上限截至二零二五年十月三十一日止三年期間的最高每日存款結餘(包括應計利息)應不超過人民幣7,000百萬元。由中建財務為本集團提供的應收賬款保理服務合計交易金額應不超過下文所載之相應上限。

期間	上限
二零二二年十一月一日至二零二二年十二月三十一日	人民幣300百萬元
二零二三年一月一日至二零二三年十二月三十一日	人民幣2,000百萬元
二零二四年一月一日至二零二四年十二月三十一日	人民幣2,000百萬元
二零二五年一月一日至二零二五年十月三十一日	人民幣1,700百萬元

在金融服務總協議屆滿時，本公司與中建財務於二零二五年十月三十一日訂立新金融服務總協議，據此，中建財務同意按非獨家基準向本集團提供存款服務、貸款服務、保理服務以及其他金融服務，由二零二五年十一月一日起至二零二八年十月三十一日止(包括首尾兩天)，為期三年，本集團存放於中建財務的存款上限截至二零二八年十月三十一日止三年期間的最高每日存款結餘(包括應計利息)應不超過人民幣4,000百萬元。由中建財務為本集團提供的應收賬款保理服務合計交易金額應不超過下文所載之相應上限。

期間	上限
二零二五年十一月一日至二零二五年十二月三十一日	人民幣500百萬元
二零二六年一月一日至二零二六年十二月三十一日	人民幣3,000百萬元
二零二七年一月一日至二零二七年十二月三十一日	人民幣3,000百萬元
二零二八年一月一日至二零二八年十月三十一日	人民幣2,500百萬元

有關金融服務總協議的定價及條款詳情，請參閱本公司日期為二零二二年十月三十一日及二零二五年十月三十一日之公告。

董事局報告書(續)

本集團訂立之關連交易(續)

(7) 有關材料供應的中國建築國際框架協議

於二零二四年四月三十日，本公司與中國建築國際訂立框架協議，據此，中國建築國際集團及中國建築國際少數控股集團可邀請本集團作為供應商參與競爭投標，就中國建築國際集團及中國建築國際少數控股集團的建築項目供應土建類、機電類和裝修等類別有關的物品、商品或材料，由二零二四年七月一日起至二零二七年六月三十日止(包括首尾兩天)，為期三年，惟本集團可能獲授之總合約金額不超過下文所載之相應上限。

期間	上限
二零二四年七月一日至二零二四年十二月三十一日	人民幣500百萬元
二零二五年一月一日至二零二五年十二月三十一日	人民幣1,200百萬元
二零二六年一月一日至二零二六年十二月三十一日	人民幣1,400百萬元
二零二七年一月一日至二零二七年六月三十日	人民幣900百萬元

本集團獲授的標書的定價及條款受限於中國建築國際集團及中國建築國際少數控股集團(視乎情況而定)的標準及系統性招投標程序(有關詳情載於本公司日期為二零二四年四月三十日之公告內)。

(8) 中建股份供應鏈管理框架協議

於二零二三年十二月十一日，本公司與中建股份訂立框架協議(「中建股份供應鏈管理框架協議」)，據此，深圳領潮供應鏈管理有限公司(「深圳領潮」，本公司的全資附屬公司)將提供，及中建股份集團及中建股份關連人士可不時聘請深圳領潮提供(i)供應鏈管理服務，包括採購深圳領潮可提供的材料；及／或(ii)供應鏈諮詢服務，由二零二四年一月一日起至二零二六年十二月三十一日止期間(包括首尾兩天)，惟受限於以下上限：

期間	上限
二零二四年一月一日至二零二四年十二月三十一日	人民幣2,500百萬元
二零二五年一月一日至二零二五年十二月三十一日	人民幣3,000百萬元
二零二六年一月一日至二零二六年十二月三十一日	人民幣3,500百萬元

有關中建股份供應鏈管理框架協議定價及條款的詳情，請參閱本公司日期為二零二三年十二月十一日之公告。

董事局報告書(續)

本集團訂立之關連交易(續)

(9) 中建股份租賃框架協議

於二零二三年四月二十八日，本公司與中建股份訂立框架協議(「中建股份租賃框架協議」)，據此，中建股份集團可不時自本集團租賃物業(包括但不限於公寓、辦公場地、商舖及停車位等)，由二零二三年五月一日起至二零二六年四月三十日止期間(包括首尾兩天)，惟受限於以下上限：

期間	上限
二零二三年五月一日至二零二三年十二月三十一日	人民幣113百萬元
二零二四年一月一日至二零二四年十二月三十一日	人民幣180百萬元
二零二五年一月一日至二零二五年十二月三十一日	人民幣190百萬元
二零二六年一月一日至二零二六年四月三十日	人民幣67百萬元

有關中建股份租賃框架協議定價及條款的詳情，請參閱本公司日期為二零二三年四月二十八日之公告。

遵從上市規則第14A.55及14A.56條有關持續關連交易之年度審核及確認

獨立非執行董事已進行本節所述的持續關連交易年度審閱及確認所訂立之該等交易乃(i)屬本集團日常及一般業務；(ii)按一般商務條款或更佳條款進行；及(iii)根據有關協議條款進行，而交易條款公平合理，並且符合本公司股東的整體利益。

本公司亦已委聘核數師根據香港會計師公會發佈的香港鑒證業務準則3000號(經修訂)「歷史財務資料審核或審閱以外的鑒證工作」並參考實務說明740號「香港上市規則規定的持續關連交易的核數師函件」，對本集團於本節所述之持續關連交易作出報告。核數師已發出無保留意見的函件及確認概無發現任何事項致使其認為本節所述的已披露之持續關連交易：

- a. 並未由董事局批准；
- b. 在各重大方面未有按照有關交易的相關協議的條款而訂立；
- c. 在各重大方面未有按照本集團的定價政策進行；及
- d. 超出本公司所訂定之年度上限。

董事局報告書(續)

本集團訂立之關連交易(續)

遵從上市規則第14A.55及14A.56條有關持續關連交易之年度審核及確認(續)

本節所述之持續關連交易亦構成《香港財務報告準則》內的關聯方交易。在年內進行的重大關聯方交易的摘要已載於財務報表附註36內，其中(a)之「同系附屬公司」一節之交易亦構成上市規則第十四A章所界定之關連交易或持續關連交易。

就上述的關連交易或持續關連交易，董事局確認本公司已遵守上市規則的披露規定。

董事於重大交易、安排及合約中之權益

於二零二五年結算日或本年度內，本公司並無董事或與該董事有關連的實體仍然或曾經直接或間接擁有重大權益的重要交易、安排或合約。

於重大權益之合約

上文「本集團訂立之關連交易」一節第(B)(2)、(B)(3)、(B)(4)、(B)(6)、(B)(7)及(B)(8)段所載之交易均被視為上市規則附錄D2第16段項下的重要合約。

主要客戶及供應商

截至二零二五年十二月三十一日止財政年度，本集團之五位最大客戶佔本集團收入比例低於30%及本集團之五位最大供應商佔本集團購貨總額比例低於30%。

薪酬政策、釐定董事薪酬之基準及退休金計劃

在符合相關法律法規的基礎上，本公司實行基礎薪酬、業績花紅、員工福利相結合的薪酬及福利體系。經參考年度行業薪酬水平調查及本公司經營業績情況，適時對相關薪酬及員工福利進行檢討。本公司根據行業薪酬水平、本公司經營業績、董事職責及履職情況，釐定每位董事薪酬。另外，本公司於二零一八年制訂股份期權計劃。計劃的資料分別載於財務報表附註29及董事局報告書內。

董事局報告書(續)

薪酬政策、釐定董事薪酬之基準及退休金計劃(續)

從二零零零年十二月一日起，本集團為所有香港員工參與強制性公積金計劃(「強積金計劃」)。強積金計劃是根據《強制性公積金計劃條例》向強制性公積金計劃管理局登記。強積金計劃之資產與本集團資金分開及受獨立信託人管理。僱主及員工在強積金計劃下都須作相應數額之供款，供款率為強積金計劃所界定。由二零一八年一月一日開始，在相關公司政策所訂準則下，本公司作出僱主自願性供款，作為員工福利計劃的一部份。本公司於中國成立之附屬公司員工為由中國政府營運之國營退休計劃之成員。該等附屬公司需按薪酬成本之一定比率貢獻至該退休金計劃。本集團對該等計劃的唯一責任是作出所須之供款。該等計劃供款詳情載於財務報表附註3及9內。

管理合約

年內，並無訂立或存在與本公司全部或任何重大部分業務有關的管理及／或行政合約(僱傭合約除外)。

公眾持股量

根據本公司獲悉的公開資料及董事所知悉，本公司於本年度內及截至本報告書刊發日期止已按照上市規則規定維持指定數額的公眾持股量。

捐款

年內，本集團作慈善及其他用途之捐款約達人民幣4,640,549元。

審核及風險管理委員會

審核及風險管理委員會之主要職責之一為檢討本集團之財務報告之披露要求及制度，以及風險管理及內部監控系統。審核及風險管理委員會之成員滿意本公司之財務報告所披露之資料及制度，以及風險管理及內部監控程序。

企業管治

本公司實施之主要企業管治常規詳載於本年報第67頁至第90頁「企業管治報告」內。

董事局報告書(續)

獲准許的彌償條文

根據本公司的組織章程細則及公司條例條文的規定，本公司之每名董事、前董事、其他高級人員或其他前高級人員，對於其在執行其職務或在執行與其職務有關之方面可能蒙受或招致之所有損失或法律責任，應有權獲得從本公司之資產中撥付彌償，惟本條文僅在未被公司條例廢止之情況下有效。回顧年度內，本公司已就董事及高級人員可能面對之有關法律行動安排適當的董事及高級人員責任保險。

核數師

安永會計師事務所(「安永」)自二零二零年起獲委任為本公司的核數師。隨附之本集團截至二零二五年十二月三十一日止年度的財務報表已由安永審計。

本公司將於即將舉行之股東周年大會上提出決議案續聘安永為本公司核數師。

承董事局命

顏建國

主席兼執行董事

香港，二零二六年三月三十一日

獨立核數師報告書



Ernst & Young
27/F, One Taikoo Place
979 King's Road
Quarry Bay, Hong Kong

安永會計師事務所
香港鰂魚涌英皇道979號
太古坊一座27樓

Tel 電話: +852 2846 9888
Fax 傳真: +852 2868 4432
ey.com

致中國海外發展有限公司成員
(於香港註冊成立的有限公司)

意見

本核數師(以下簡稱「我們」)已審核列載於第127頁至第224頁中國海外發展有限公司(以下統稱「貴公司」)及其附屬公司(以下統稱「貴集團」)的綜合財務報表，此綜合財務報表包括於二零二五年十二月三十一日的綜合財務狀況表，與截至該日止年度的綜合收益表、綜合全面收益表、綜合權益變動表及綜合現金流量表，以及綜合財務報表附註，包括重大會計政策資料。

我們認為，該等綜合財務報表已根據香港會計師公會(「香港會計師公會」)頒佈的香港財務報告準則(「香港財務報告準則」)真實而中肯地反映 貴集團於二零二五年十二月三十一日的綜合財務狀況以及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妥為編製。

意見的基準

我們已根據香港會計師公會頒佈的香港審計準則(「香港審計準則」)進行審核。我們於該等準則項下的責任已於本報告「核數師就審核綜合財務報表須承擔的責任」一節中作進一步闡述。根據香港會計師公會頒佈的專業會計師職業道德守則(「守則」)，適用於公共利益實體的財務報表審計，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，我們所獲得的審核憑證能充足及適當地為我們的審核意見提供基準。

關鍵審核事項

關鍵審核事項是根據我們的專業判斷，認為對本期間綜合財務報表的審核最為重要的事項。該等事項於我們審核整體綜合財務報表及出具意見時進行處理，而我們不會對該等事項提供單獨的意見。就下文各事項而言，我們的審計如何處理關鍵審計事項的描述也以此為背景。

我們已履行本報告「核數師就審核綜合財務報表須承擔的責任」一節所述的責任，包括與此等事項相關之責任。相應地，我們的審計工作包括執行為應對我們評估的綜合財務報表重大錯誤陳述風險而設計的審計程序。我們執行審計程序的結果，包括應對下述事項所執行的程序，為綜合財務報表整體發表審計意見提供基準。

獨立核數師報告書(續)



關鍵審核事項(續)

關鍵審核事項

我們的審核如何處理關鍵審核事項

投資物業的估值

於二零二五年十二月三十一日，貴集團投資物業之帳面金額約為人民幣2,058.36億元。

管理層聘任了獨立估值師釐定貴集團投資物業的估值。詳情如下：

- 就已竣工投資物業而言，貴集團採用投資法對該等物業估值，估值時考量現有租約產生的資本化收入，以及該等物業的復歸租約之潛力(包括復歸收益率和通行市場租金)，或於適當時，參考相同地區及條件下同類物業之市場交易價格的資料。
- 就在建投資物業而言，貴集團採用剩餘法對該等物業估值，估值時參考相關市場可得的估計售價，同時考慮截至估值日，完成開發所需的預計完工成本以及預計開發商利潤。

因應投資物業的賬面金額在綜合財務報表中的重要性及其估值使用了重大判斷和估計，故審計過程中需著重關注。

請參閱包含於綜合財務報表附註3、4(a)及15的有關披露。

我們就投資物業估值執行的程序包括：

- 評估估值師的能力、獨立性及客觀性；及
- 在我們內部評估專家的協助下，以抽樣評估估值師採用的方法以及關鍵假設的恰當性，包括對物業復歸收益率，通行市場租金及參考可比市場交易相關資料的估計售價，及抽樣測試物業估值使用的數據，包括現有租期的租金率以及預計完工所需的成本。

獨立核數師報告書(續)



關鍵審核事項(續)

關鍵審核事項

我們的審核如何處理關鍵審核事項

物業存貨的可變現淨值

於二零二五年十二月三十一日，貴集團的物業存貨約為人民幣4,908.41億元，佔貴集團總資產之54%。本集團於截至該日止年度之綜合收益表中確認人民幣12.9億元之撥備，以將部分該等物業減值至其估計可變現淨值。

在評估存貨物業之可變現淨值時需要管理層作出重大估計，其中包括根據現行市場狀況估計未來銷售，以及就開發中物業而言，估計完成物業開發所需之成本。鑑於該等物業之重要性及釐定可變現淨值所涉及之重大估計，我們認為評估存貨物業之可變現淨值為關鍵審核事項。

我們的審計程序包括以抽樣方式觀察物業的實際狀況。我們了解本集團用於估計可變現淨值的數據來源，並以抽樣方式測試所使用的數據。具體而言：(i)對於未來銷售情況預測，我們抽樣檢查了相關物業的合同售價以及／或可比地區和條件下物業的近期市場交易價格；及(ii)就完成物業開發所需成本而言，我們評估了總建造成本最新預算的合理性，並抽樣測試已產生建築成本的支持文件。

請參閱包含於綜合財務報表附註3、4(c)、6及19的有關披露。

年報內之其他信息

貴公司董事需對其他信息負責。其他信息包括載入年報之資料，但不包括綜合財務報表及我們的核數師報告。

我們有關綜合財務報表之意見並不涵蓋其他信息，我們亦不會對該等其他信息發表任何形式之審計結論。

就我們審核綜合財務報表而言，我們的責任為閱讀其他信息，於此過程中，考慮其他信息是否與綜合財務報表或我們在審核過程中所了解的情況有抵觸，或似乎存在重大錯誤陳述。倘若基於我們已進行的工作，我們認為此其他信息出現重大錯誤陳述，我們須報告有關事實。我們就此並無任何事項需要報告。

獨立核數師報告書(續)



董事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及香港公司條例的披露規定編製真實而中肯的綜合財務報表，並對董事認為為使綜合財務報表的編製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。

在編製綜合財務報表時，貴公司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，除非貴公司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。

貴公司董事在審計及風險管理委員會協助下履行監督貴集團財務報告過程的職責。

核數師就審計綜合財務報表承擔的責任

我們的目標，是對綜合財務報表整體是否不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述取得合理保證，並出具包括我們意見的核數師報告。我們僅按照香港公司條例第405條向閣下(作為整體)報告我們的意見，除此之外本報告別無其他目的。我們不會就本報告的內容向任何其他人士負上或承擔任何責任。

合理保證是高水準的保證，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滙總起來可能影響綜合財務報表使用者依賴綜合財務報表所作出的經濟決定，則有關的錯誤陳述可被視作重大。

獨立核數師報告書(續)



核數師就審計綜合財務報表承擔的責任(續)

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

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

我們還向審計及風險管理委員會提交聲明，說明我們已符合有關獨立性的相關專業道德要求，並與他們溝通有可能合理地被認為會影響我們獨立性的所有關係和其他事項，以及在適用的情況下，相關的防範措施。

獨立核數師報告書(續)



核數師就審計綜合財務報表承擔的責任(續)

從與審計及風險管理委員會溝通的事項中，我們確定哪些事項對本期間綜合財務報表的審核最為重要，因而構成關鍵審核事項。我們在核數師報告中闡釋該等事項，除非法律或規例不允許公開披露該等事項，或在極端罕見的情況下，合理預期倘於我們之報告中註明某事項造成的負面後果超過產生的公眾利益，則我們決定不應在報告中註明該事項。

本獨立核數師報告的審計項目合夥人是鄭敏(執業證書編號：P05069)。

安永會計師事務所

執業會計師

香港

二零二六年三月三十一日

綜合收益表

截至二零二五年十二月三十一日止年度

	附註	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
收入	5	168,088,765	185,154,027
銷售成本		(142,024,310)	(152,389,366)
淨其他收入、收益及虧損	6	26,064,455	32,764,661
淨投資物業之公允價值變動	15	1,285,559	325,508
分銷費用		271,735	417,316
行政費用		(4,689,667)	(4,520,411)
		(2,117,314)	(2,293,076)
經營溢利		20,814,768	26,693,998
應佔聯營公司及合營公司之溢利和虧損		521,842	649,049
財務費用	7	(727,597)	(935,133)
除稅前溢利		20,609,013	26,407,914
所得稅費用	8	(7,177,544)	(8,620,685)
本年度溢利	9	13,431,469	17,787,229
分配於：			
本公司股東		12,691,186	15,635,658
非控股權益		740,283	2,151,571
		13,431,469	17,787,229
本公司股東應佔每股盈利	12	人民幣	人民幣
基本及攤薄		1.16	1.43

綜合全面收益表

截至二零二五年十二月三十一日止年度

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
本年度溢利	13,431,469	17,787,229
本年度其他全面收益／(虧損)		
其後將可能會重分類到損益的項目：		
換算附屬公司財務報表之匯兌差額	80,944	(557,066)
換算聯營公司財務報表之匯兌差額	51,298	(244,062)
	132,242	(801,128)
本年度全面收益總額	13,563,711	16,986,101
分配於：		
本公司股東	12,821,608	14,819,436
非控股權益	742,103	2,166,665
	13,563,711	16,986,101

綜合財務狀況表

於二零二五年十二月三十一日

	附註	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
非流動資產			
物業、廠房及設備	14	7,138,182	7,300,730
投資物業	15	205,836,298	208,399,049
商譽		56,395	56,395
聯營公司權益	17	21,452,391	22,066,963
合營公司權益	18	27,936,775	23,830,115
按公允價值計入損益之金融資產		236,327	288,382
其他應收款		147,024	183,898
遞延稅項資產	28	7,269,960	7,324,894
總非流動資產		270,073,352	269,450,426
流動資產			
物業及其他存貨	19	490,999,739	454,274,446
土地發展費用	20	4,472,593	5,961,031
合同資產		109,074	547,451
應收賬款及其他應收款	21	4,064,547	3,406,070
按金及預付款		11,758,078	15,611,399
用於收購物業發展之土地按金		—	731,860
應收聯營公司款	22	1,068,844	1,060,527
應收合營公司款	22	5,167,858	6,202,514
應收非控股股東款	22	4,660,276	4,151,856
預付所得稅項		19,695,467	20,523,344
銀行結餘及現金	23	103,627,513	124,168,228
待售非流動資產	15	—	2,545,229
總流動資產		645,623,989	639,183,955
總資產		915,697,341	908,634,381
非流動負債			
銀行借貸	24	142,193,678	149,523,384
擔保票據及公司債券	25	62,865,628	63,450,630
租賃負債	16	237,781	865,453
遞延稅項負債	28	27,911,826	27,733,296
總非流動負債		233,208,913	241,572,763

綜合財務狀況表(續)

於二零二五年十二月三十一日

	附註	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
流動負債			
應付賬款及其他應付款	26	52,191,364	55,600,731
預售樓款	27	125,033,296	132,542,750
應付同系附屬公司	22	1,316,327	1,475,199
應付聯營公司款	22	3,481,226	5,486,399
應付合營公司款	22	3,849,615	3,838,405
應付非控股股東款	22	13,149,337	13,717,430
銀行借貸	24	30,726,935	16,633,612
擔保票據及公司債券	25	11,589,193	11,956,352
租賃負債	16	93,170	117,756
所得稅項負債		21,158,803	23,862,986
總流動負債		262,589,266	265,231,620
總負債		495,798,179	506,804,383
淨資產		419,899,162	401,829,998
權益			
本公司股東應佔權益：			
股本	29	74,035,443	74,035,443
儲備		313,912,343	306,575,534
非控股權益		387,947,786	380,610,977
總權益		419,899,162	401,829,998

顏建國
執行董事

張智超
執行董事

綜合權益變動表

截至二零二五年十二月三十一日止年度

	本公司股東應佔							非控股	
	股本 人民幣千元	物業重估 儲備 人民幣千元 (附註(a))	匯兌波動 儲備 人民幣千元	合併及 其他儲備 人民幣千元 (附註(b))	中國法定 儲備 人民幣千元 (附註(c))	保留溢利 人民幣千元	總額 人民幣千元	權益 人民幣千元	總權益 人民幣千元
於二零二四年一月一日	74,035,443	284,461	(1,314,167)	(11,922,232)	11,952,116	299,982,207	373,017,828	19,893,880	392,911,708
本年度溢利	-	-	-	-	-	15,635,658	15,635,658	2,151,571	17,787,229
換算附屬公司財務報表之 匯兌差額	-	-	(572,160)	-	-	-	(572,160)	15,094	(557,066)
換算聯營公司財務報表之 匯兌差額	-	-	(244,062)	-	-	-	(244,062)	-	(244,062)
本年度全面收益／(虧損) 總額	-	-	(816,222)	-	-	15,635,658	14,819,436	2,166,665	16,986,101
二零二三年度末期股息	-	-	-	-	-	(4,536,107)	(4,536,107)	-	(4,536,107)
二零二四年度中期股息	-	-	-	-	-	(2,962,014)	(2,962,014)	-	(2,962,014)
非控股股東之注資	-	-	-	-	-	-	-	2,964,146	2,964,146
資本歸還予非控股股東	-	-	-	-	-	-	-	(2,630,128)	(2,630,128)
付非控股股東股息	-	-	-	-	-	-	-	(713,612)	(713,612)
轉入中國法定儲備	-	-	-	-	104,913	(104,913)	-	-	-
收購附屬公司的額外權益	-	-	-	-	-	187,630	187,630	(461,930)	(274,300)
因股份期權失效而轉撥之 股份期權儲備(附註29)	-	-	-	(322,348)	-	322,348	-	-	-
其他	-	-	-	-	-	84,204	84,204	-	84,204
於二零二四年十二月三十一日	74,035,443	284,461*	(2,130,389)*	(12,244,580)*	12,057,029*	308,609,013*	380,610,977	21,219,021	401,829,998

綜合權益變動表(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

	本公司股東應佔								非控股 權益	總權益
	股本	物業重估 儲備	匯兌波動 儲備	合併及 其他儲備	中國法定 儲備	保留溢利	總額			
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元			
	(附註(a))	(附註(b))	(附註(c))							
於二零二五年一月一日	74,035,443	284,461	(2,130,389)	(12,244,580)	12,057,029	308,609,013	380,610,977	21,219,021	401,829,998	
本年度溢利	-	-	-	-	-	12,691,186	12,691,186	740,283	13,431,469	
換算附屬公司財務報表之 匯兌差額	-	-	79,124	-	-	-	79,124	1,820	80,944	
換算聯營公司財務報表之 匯兌差額	-	-	51,298	-	-	-	51,298	-	51,298	
本年度全面收益總額	-	-	130,422	-	-	12,691,186	12,821,608	742,103	13,563,711	
二零二四年度末期股息	-	-	-	-	-	(2,987,953)	(2,987,953)	-	(2,987,953)	
二零二五年度中期股息	-	-	-	-	-	(2,517,323)	(2,517,323)	-	(2,517,323)	
收購附屬公司(附註30)	-	-	-	-	-	-	-	3,338,424	3,338,424	
非控股股東之注資	-	-	-	-	-	-	-	9,860,000	9,860,000	
資本歸還予非控股股東	-	-	-	-	-	-	-	(2,037,926)	(2,037,926)	
付非控股股東股息	-	-	-	-	-	-	-	(1,170,246)	(1,170,246)	
轉入中國法定儲備	-	-	-	-	3,413,564	(3,413,564)	-	-	-	
其他	-	-	-	-	-	20,477	20,477	-	20,477	
於二零二五年十二月三十一日	74,035,443	284,461*	(1,999,967)*	(12,244,580)*	15,470,593*	312,401,836*	387,947,786	31,951,376	419,899,162	

* 該等儲備賬目包含於二零二五年十二月三十一日綜合財務狀況表內的綜合儲備人民幣313,912,343,000元(二零二四年：人民幣306,575,534,000元)。

附註：

- (a) 物業重估儲備主要是指相關物業的用途從自用物業轉為投資物業的物業重估稅後盈餘。
- (b) 合併儲備主要源於本集團於二零一五年從中國建築股份有限公司(「中建股份」)及二零一六年從中國中信股份有限公司收購子公司時產生。該等公司皆為國有實體，並共同由中華人民共和國(「中國」)國務院控制。其他儲備包括股份期權儲備，即已授予但尚未行使的認購股份期權的公允價值。該金額將在相關股份期權獲行使時轉入股本，或在相關股份期權到期、失效或被沒收時轉入保留溢利。
- (c) 本集團之中國法定儲備是附屬公司之一般及發展基金儲備，乃根據中國法規而設立。

綜合現金流量表

截至二零二五年十二月三十一日止年度

	附註	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
經營活動			
除稅前溢利		20,609,013	26,407,914
調整：			
應佔聯營公司及合營公司之溢利和虧損		(521,842)	(649,049)
財務費用		727,597	935,133
折舊	9	460,421	459,527
利息收入	6	(1,132,300)	(1,599,196)
淨按公允價值計入損益之金融資產之公允價值變動	6	—	(70,209)
淨投資物業之公允價值變動		(271,735)	(417,316)
淨出售物業、廠房及設備的虧損／(收益)	6	67	(9,322)
出售附屬公司之收益	6	(591,788)	—
議價收購附屬公司之收益	6	(629,612)	—
物業存貨之減值準備	6	1,289,510	745,040
應收聯營公司及合營公司款之減值準備	6	99,558	537,177
外幣匯率變動的影響		(130,975)	254,419
		19,907,914	26,594,118
已收利息		1,073,179	1,437,466
物業及其他存貨減少		6,152,680	41,229,125
土地發展費用減少		1,488,438	2,643,892
合同資產減少		438,377	446,090
應收賬款及其他應收款、按金及預付款減少		4,293,006	567,462
用於收購物業發展之土地按金減少／(增加)		731,860	(527,340)
受限制之銀行存款減少		49,125	8,997
應付賬款及其他應付款及預售樓款減少		(8,167,454)	(8,063,359)
		25,967,125	64,336,451
來自經營業務之現金		(9,233,670)	(17,882,511)
經營活動所得現金流淨額		16,733,455	46,453,940
投資活動			
已收聯營公司之股息		244,359	493,326
已收合營公司之股息		251,802	409,396
收購附屬公司	30	(7,857,108)	—
購買物業、廠房及設備		(226,023)	(198,035)
投資物業增加		(5,399,231)	(4,065,424)
給予聯營公司墊款		(71,512)	(7,355)
來自聯營公司回款		87,834	516,901
給予合營公司墊款		(6,199,978)	(2,025,516)
來自合營公司回款		1,997,668	2,923,296
給予非控股股東墊款		(1,535,286)	(1,381,817)
來自非控股股東回款		976,089	1,215,964
收購聯營公司及給予聯營公司之注資		(1,805,813)	(116,000)
來自聯營公司之資本歸還		2,940,016	1,526,200
給予合營公司之注資		—	(45,000)
來自合營公司之資本歸還		106,657	233,374
出售附屬公司	31	2,872,027	—
出售物業、廠房及設備所得款淨額		9,297	30,323
出售投資物業所得款淨額		3,343,980	2,332,202
		(10,265,222)	1,841,835
投資活動(所用)／所得現金流淨額		(10,265,222)	1,841,835

綜合現金流量表(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

	附註	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
融資活動			
已付利息		(6,957,096)	(9,029,187)
已付其他財務費用		(13,511)	(36,698)
已付本公司股東股息		(5,505,276)	(7,498,121)
已付非控股股東股息		(1,110,246)	(708,712)
新取得之銀行借貸		42,579,784	77,456,700
償還銀行借貸		(55,557,006)	(77,261,894)
發行擔保票據及公司債券		11,800,000	9,000,000
贖回擔保票據及公司債券		(11,963,583)	(26,745,780)
非控股股東之注資		5,232,000	2,964,146
資本歸還予非控股股東		(2,037,926)	(2,630,128)
償還同系附屬公司款		(144,652)	(1,108,860)
取得聯營公司墊款		406,090	1,753,263
償還聯營公司款		(2,464,243)	(495,013)
取得合營公司墊款		82,178	609,425
償還合營公司款		(81,219)	(702,723)
取得非控股股東墊款		1,554,048	7,662,274
償還非控股股東款		(2,600,352)	(2,678,693)
租賃支付的本金部分		(83,688)	(73,129)
收購附屬公司之額外權益		—	(274,300)
融資活動所用現金流淨額		(26,864,698)	(29,797,430)
現金及現金等值(減少)/增加淨額		(20,396,465)	18,498,345
年初之現金及現金等值		123,892,213	105,344,021
淨外幣匯率變動的影響		(95,125)	49,847
年末之現金及現金等值		103,400,623	123,892,213
現金及現金等值結餘分析			
綜合財務狀況表中所列的的銀行結餘及現金		103,627,513	124,168,228
減：受限制之銀行存款	23	(226,890)	(276,015)
綜合現金流量表所列的現金及現金等值		103,400,623	123,892,213

財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

1. 公司及集團資料

中國海外發展有限公司(「本公司」)為一間在香港註冊成立之公眾上市有限公司，其股份於香港聯合交易所有限公司(「香港聯交所」)掛牌。本公司之註冊辦事處及業務主要地點為香港皇后大道東一號太古廣場三座十樓。

本公司及其附屬公司(統稱「本集團」)主要從事房地產開發、商業物業運營以及其他業務。該等主營業務地點為香港、澳門、英國、北京、上海、廣州、深圳、天津、濟南、瀋陽、成都、大連、西安、南京、杭州、長春、青島、蘇州及中國內地其他地區。

本公司之直屬控股公司為中國海外集團有限公司，該公司於香港註冊成立。本公司之最終控股公司為中國建築集團有限公司(「中建集團」)，該公司為於中國成立之國有企業及由中國國務院國有資產監督管理委員會控制。

本公司之主要附屬公司資料載於財務報表附註39中。

2.1. 編製基準

本財務報表已按香港會計師公會頒佈之香港財務報告準則(包含所有香港財務報告準則、香港會計準則和詮釋)、香港公司條例(第622章)和香港聯交所證券上市規則(「上市規則」)之披露規定編製。除投資物業和按公允價值計入損益之金融資產根據公允價值計量外，該等財務報表已按照歷史成本基準編列。本財務報表的呈列貨幣為人民幣，人民幣亦為本公司的功能貨幣。除另有說明外，所有數值均四捨五入至千位。

綜合基準

綜合財務報表包括本集團截至二零二五年十二月三十一日止年度之財務報表。附屬公司為由本公司直接或間接控制之實體(包括結構性實體)。當本集團對參與投資對象業務所得之浮動回報承擔風險或享有權利以及能透過對投資對象之權力(即本集團獲賦予現有能力以主導投資對象相關活動之既存權利)影響該等回報時，即取得控制權。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2.1.編製基準(續)

綜合基準(續)

於一般情況下，均存在大多數投票權形成控制權。倘本公司擁有少於投資對象的大多數投票權或類似權利，則本集團於評估其是否擁有對投資對象之權力時會考慮一切相關事實及情況，包括：

- (a) 與投資對象其他投票持有人之合約安排；
- (b) 其他合約安排所產生之權利；及
- (c) 本集團之投票權及潛在投票權。

附屬公司之財務報表乃就本公司相同的報告期間編製。如有需要，會對附屬公司之財務報表作出調整，以使其會計政策與本集團其他成員公司採用之會計政策一致。除了在共同控制下之業務合併收購的附屬公司，自合併實體首次受本公司的控股股東控制當日起或自該等財務報表所呈報的最早日期起(以較遲者為準)計入合併外，其他附屬公司的業績均自收購日期(即本集團取得控制權的日期)起計入合併，及持續計入合併至有關控制終止之日。

損益及其他全面收益各部分乃歸屬於本公司股東及非控股權益，即使此做法會導致非控股權益產生虧損餘額。所有有關本集團成員公司間之交易的集團內部資產及負債、權益、收入、開支及現金流量已於合併時全數對銷。

倘有事實及情況顯示上述三個控制因素中有一個或以上出現變動，則本集團將重新評估是否仍控制投資對象。附屬公司之擁有權權益變動(不涉及失去控制權)，將列作權益交易入賬。

倘本集團對其附屬公司失去控制權，則終止確認相關資產(包括商譽)、負債、任何非控股權益及匯兌波動儲備；並於損益確認任何保留投資之公允價值及所產生之任何盈餘或虧損。先前已於其他全面收益確認之本集團應佔組成部分，將按猶如本集團已直接出售相關資產或負債所採用之相同基準，視情況而定，重分類至損益或保留溢利。

2.2.會計政策及披露變動

本集團於本年度的財務報表首次應用香港財務報告準則第21號(修訂本)「缺乏可兌換性」。應用該等修訂對本集團業績及財務狀況並無重大影響。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2.3.已頒佈但尚未生效之香港財務報告準則

本集團並未於該等財務報表應用下列適用於本集團已頒佈但尚未生效的新訂及經修訂香港財務報告準則。

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)	金融工具分類與計量的修訂 ¹
香港財務報告準則年度改良—第11號	香港財務報告準則第1號、香港財務報告準則第7號、 香港財務報告準則第9號、香港財務報告準則第10號及 香港會計準則第7號的修訂 ¹
香港財務報告準則第18號	財務報表的呈列與披露 ²
香港財務報告準則第19號	無公眾問責義務的附屬公司：披露項目 ²

¹ 於二零二六年一月一日或之後開始之年度期間生效

² 於二零二七年一月一日或之後開始之年度／報告期間生效

本集團擬於該等新訂及經修訂香港財務報告準則會計準則生效時予以採納。本集團已經開始評估其影響，到目前為止經評估，除下文將作進一步闡述的香港財務報告準則第18號，採納上述準則及修訂不大可能對本集團財務報表產生重大影響。

香港財務報告準則第18號取代香港會計準則第1號「財務報表的呈列」。在沿用香港會計準則第1號若干章節且只作有限變動的同時，香港財務報告準則第18號引入於綜合收益表內呈列的新規定，包括指定總額及小計。實體須將綜合收益表內所有收入及開支分類為以下五個類別之一：經營、投資、融資、所得稅及已終止經營業務，並列報兩項經定義的新增小計項目。當中亦要求在獨立附註中披露管理層界定的業績計量，並加強有關主要財務報表及附註中資料的分類(彙總及拆分)及位置的規定。先前列入香港會計準則第1號的部分規定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」，後者更名為香港會計準則第8號「財務報表的編製基準」。由於頒佈香港財務報告準則第18號，香港會計準則第7號「現金流量表」、香港會計準則第33號「每股盈利」及香港會計準則第34號「中期財務報告」已作出有限但廣泛適用的修訂。此外，其他香港財務報告準則亦有細微的相應修訂。香港財務報告準則第18號及其他香港財務報告準則的相應修訂於2027年1月1日或之後開始的年度期間生效，並可提早應用。實體必須追溯應用。本集團現正分析新規定及評估香港財務報告準則第18號對本集團財務報表的呈列及披露的影響。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

3. 重大會計政策

業務合併及商譽

共同控制下的業務合併

共同控制下的實體業務合併乃根據香港會計師公會頒佈之會計指引第5號「共同控制合併之合併會計法」採用合併會計原則入賬。根據合併會計原則，自被收購實體或業務首度受控制方控制之日起，綜合財務報表即併入共同控制合併產生的被收購實體或業務的財務報表項目。

被收購實體或業務的資產淨值從控制方的角度使用現有賬面值綜合入賬。不會因共同控制合併作出調整以反映公允價值或確認任何新資產或負債。且不會確認有關商譽或收購方於被收購方可識別資產、負債及或然負債淨公允價值所佔權益多出共同控制合併時的成本(視乎控制方權益貢獻範圍)。收購成本(已付代價之公允價值)與所記錄之資產及負債(扣除已收購實體之任何儲備)金額間之所有差額乃作為合併儲備之一部份直接於權益中確認。收購相關成本於產生時列為開支。

綜合損益及其他全面收益包括由最早呈列日期起或被收購實體或業務首次受共同控制當日起各被收購實體或業務的業績(以較短期間為準)，與共同控制合併的日期無關。

其他業務合併及商譽

其他業務合併乃以收購法入賬。業務合併時所轉讓之代價按公允價值計量，為由本集團轉讓的資產、本集團為被收購方前股東所承擔的負債及本集團為換取被收購方的控制權而發行的股權之公允價值的總額，惟以下情況除外：

- (a) 遞延稅項資產或負債及與僱員福利安排相關的負債或資產分別按香港會計準則第12號「所得稅」及香港會計準則第19號「僱員福利」確認及計量；
- (b) 與被收購方以股份為基礎的付款安排，或本集團訂立以取代被收購方以股份為基礎付款安排有關的負債或權益工具，乃於收購日期按香港財務報告準則第2號「以股份為基礎的付款」計量；及
- (c) 持作出售的資產(或出售組別)根據香港財務報告準則第5號「持作出售之非流動資產及終止業務」計量。

於各業務合併中，本集團可選擇按公允價值或按被收購方可識別資產淨值之應佔比例計量被收購方之非控股權益。所有其他非控股權益組成部分均按公允價值計量。收購相關成本於產生時列作開支。

當本集團所收購的一組業務及資產包括一項投入及一項實質過程時，而兩者對產出具有重大貢獻，則確定其已收購一項業務。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

3. 重大會計政策(續)

業務合併及商譽(續)

其他業務合併及商譽(續)

當本集團收購一項業務時，會根據合約條款、於收購日的經濟環境及相關條件，評估所承接的金融資產及負債，以作出適合的分類及標示。此包括分開被收購方主合約中的嵌入式衍生工具。

倘業務合併分階段進行，先前持有的股權按收購日之公允價值重新計量，而所產生的任何收益或虧損將視情況而定於損益或其他全面收益內確認。

由收購方將予轉讓的任何或然代價將於收購日按公允價值確認。分類為資產或負債的或然代價按公允價值計量，且公允價值變動於損益內確認。分類為權益的或然代價不重新計量，其後結算於權益內入賬。

商譽初步按成本計量，即所轉讓總代價、就非控股權益確認之金額及本集團先前持有被收購方股權之任何公允價值的總額，超出於所收購可識別資產及所承擔負債的差額。如此總代價與其他項目低於所收購資產淨值之公允價值，其差額經重新評估後將於損益內確認為議價收購收益。

於初始確認後，商譽按成本減任何累計減值虧損計量。商譽將每年進行減值測試，倘有事件發生或情況改變顯示賬面值有可能減值，則會更頻密地進行測試。本集團於十二月三十一日進行商譽之年度減值測試。為進行減值測試，因業務合併而收購的商譽，自收購日被分配至預期可從合併產生的協同效益中獲益的本集團各個現金產生單位或現金產生單位組別，不論本集團其他資產或負債是否已分配予該等單位或單位組別。

減值乃通過評估與商譽有關的現金產生單位(或現金產生單位組別)的可收回金額釐定。當現金產生單位(或現金產生單位組別)的可收回金額低於賬面值時，減值虧損便予以確認。已就商譽確認的減值虧損不得於期後期間撥回。

倘商譽被分配至某個現金產生單位(或現金產生單位組別)並且是被出售的現金產生單位內之業務組成部分，則在釐定出售該業務之收益或虧損時，與所出售業務相關之商譽將包括於該業務之賬面值內。於此情況下出售之商譽根據所出售業務之相關價值與現金產生單位之保留部分計量。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

3. 重大會計政策(續)

公允價值計量

本集團於各報告期末時以公允價值計量其投資物業及按公允價值計入損益之金融資產。公允價值為市場參與者於計量日期在有序交易中出售資產所收取或轉讓負債所支付的價格。公允價值計量乃假設出售資產或轉讓負債的交易於資產或負債主要市場，或在無主要市場情況下資產或負債的最具優勢市場進行。主要或最具優勢市場須為本集團可進入的市場。資產或負債的公允價值乃使用市場參與者為資產或負債定價時會使用的假設計量，並假設市場參與者依照彼等的最佳經濟利益行事。

非金融資產的公允價值計量，應考慮市場參與者透過以下任何一種方式產生經濟效益的能力：將該資產用於其最高及最佳用途，或將其出售予另一市場參與者，而該參與者將該資產用於其最高及最佳用途。

本集團採用適合不同情況且具備充分數據以供計量公允價值的估值方法，當中會盡量使用相關的可觀察輸入數據及盡量減少使用不可觀察輸入數據。

所有於財務報表以公允價值計量或披露的資產及負債乃基於對公允價值計量整體而言屬重大的最低層輸入數據按以下所述分類至公允價值層級：

- 第一級別 – 基於相同資產或負債於活躍市場的報價(未經調整)
- 第二級別 – 基於對公允價值計量而言屬重大的最低層輸入數據為可觀察(直接或間接)的估值方法
- 第三級別 – 基於對公允價值計量而言屬重大的最低層輸入數據為不可觀察的估值方法

就按經常性基準於財務報表確認的資產及負債而言，本集團透過於各報告期末時重新評估分類(基於對公允價值計量整體屬重大的最低層輸入數據)確定是否發生不同級別轉移。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

3. 重大會計政策(續)

聯營公司及合營公司權益

聯營公司是指本集團於其一般不少於20%股本投票權中擁有長期權益之實體，且可對其實施重大影響。重大影響是指參與決定投資對象的財務及經營政策的權力，但不是控制或共同控制這些政策。

合營公司是一項共同安排，據此擁有安排共同控制權的各方有權享有合營公司的淨資產。共同控制是經訂約同意安排共用的控制權，只有在必須獲得共用控制權各方一致同意才能作出業務相關決策的情況下，才有共同控制。

對聯營公司或合營公司的業績、資產及負債按權益法計入綜合財務報表。根據權益法，聯營公司或合營公司的權益在綜合財務狀況表中以投資成本初始確認，並根據(i)本集團在收購後應佔聯營公司或合營公司的損益及其他全面收益；以及(ii)聯營公司或合營公司權益之任何減值虧損進行調整。如果本集團應佔聯營公司或合營公司的虧損等於或超過本集團應佔該聯營公司或合營公司權益(包括任何實質上構成本集團對該聯營公司或合營公司淨投資的長期權益)，本集團停止確認應佔額外虧損，確認額外虧損僅以本集團已產生法律或推定義務，或須代其聯營公司或合營公司支付款項為限。

於收購聯營公司或合營公司時，收購成本超過在收購日本集團已確認應佔聯營公司或合營公司的可辨認資產、負債及或然負債的公允價值淨額之權益確認為商譽，商譽會納入投資的賬面值內。任何本集團應佔聯營公司或合營公司可辨認資產、負債及或然負債的公允價值淨值中所佔份額超過收購成本，在重新評估後亦是如此，超出的金額則會立即計入損益。

如有需要，投資的全部賬面值(包括商譽)將根據香港會計準則第36號「資產減值」作為單一資產透過比較其可收回金額(使用價值與公允價值減銷售成本之較高者)與賬面值測試有否減值。任何確認之減值虧損屬投資賬面值的一部份。倘其後投資的可收回金額增加，則根據香港會計準則第36號確認該減值虧損的撥回。

如果聯營公司權益成為合營公司權益(反之亦然)，所保留權益毋須重新計量，而有關投資繼續按權益法入賬。在所有其他情況下，於失去對聯營公司的重大影響或合營公司的共同控制權時，根據香港財務報告準則第9號「金融工具」，餘下之投資按當日之公允價值計量，並當作金融資產以其公允價值為初始確認。於失去對聯營公司的重大影響或合營公司的共同控制權時，合營公司或聯營公司的賬面值與餘下投資的公允價值及出售所得款之間的任何差額於損益內確認。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

3. 重大會計政策(續)

聯營公司及合營公司權益(續)

倘本集團與其聯營公司或合營公司交易，與該聯營公司或合營公司交易所產生之損益僅會在損益中確認與本集團所持聯營公司或合營公司之權益，惟當未變現虧損證明所轉讓資產出現減值則除外。當本集團將業務處置予聯營公司或合營公司並失去被處置之業務的控制權時，確認其所產生的全部損益。

當聯營公司及合營公司權益分類為持作出售，則根據香港財務報告準則第5號入賬。

關聯方

在下列情況下，有關方將被視為本集團的關聯人士：

(a) 該方為一位人士或其直系親屬之親密成員以及該人士

- (i) 控制或共同控制本集團；或
- (ii) 可對本集團行使重大影響；或
- (iii) 為本集團或本集團控股公司的主要管理層成員；

或

(b) 該方為符合下列任何條件的實體：

- (i) 該實體與本集團屬同一集團的成員公司；
- (ii) 一間實體為另一間實體的聯營公司或合營公司(或另一家實體的控股公司、附屬公司或同系附屬公司)；
- (iii) 該實體及本集團為相同第三方的合營公司；
- (iv) 一家實體為第三方實體的合營公司而另一家實體為該第三方實體的聯營公司；
- (v) 該實體為本集團或與本集團有關連實體的僱員受益的退休後福利計劃；
- (vi) 該實體受(a)項所指人士控制或共同控制；
- (vii) 於(a)(i)項所指人士對該實體有重大影響力或為該實體(或該實體的控股公司)主要管理層成員；及
- (viii) 該實體或其所屬集團的任何成員公司向本集團或本集團控股公司提供主要管理人員服務。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

3. 重大會計政策(續)

物業、廠房及設備

物業、廠房及設備(包括使用權資產)，除在建工程外，乃按成本減去累計折舊及累計減值虧損(如有)列賬。當一項物業、廠房及設備被分類為待售資產，或屬於被分類為待售資產的處置組合的一部分時，該項資產不再計提折舊，並按照香港財務報告準則第5號進行會計處理，其詳情見「非流動資產或持作待售的處置組合」的會計政策。物業、廠房及設備的成本包括其購買價格、建築成本、在建造期間因相關借款產生的可資本化的融資成本，以及任何為使資產達到預定使用地點和工作狀態而直接產生之成本。

於物業、廠房及設備項目投產後產生的開支(例如維修及保養)，一般於產生的期間自損益中扣除。倘符合確認標準，則主要檢查的開支作為重置於資產賬面值中資本化。倘須定期替換大部分物業、廠房及設備，本集團將該等部分確認為有特定可使用年期及相應折舊的個別資產。

折舊按下列各物業、廠房及設備項目的估計可使用年期以直線法計算，並撇銷其成本至其剩餘價值。此用途下所採用的估計可使用年期如下：

租賃土地及樓宇	按有關租約年期及資產的估計使用年期中較短者
預付土地租金支出	按有關租約年期及資產的估計使用年期中較短者
其他使用權資產	3至10年
酒店	按有關租約年期及資產的估計使用年期中較短者
廠房、機器及設備	3至10年
傢俬、裝置、辦公室設備及汽車	3至8年

倘物業、廠房及設備項目其中部分的可使用年期不同，該項目之成本會按合理基準分配至有關部分，而各部分均分開計提折舊。剩餘價值、可使用年期及折舊方法將至少於各財政年度末檢討及按需要作出調整。

於物業、廠房及設備出售後或當預計不會因使用或出售資產而產生未來經濟效益時，該項物業、廠房及設備終止確認。因出售或報廢而產生之任何損益(按該項資產之出售所得款項淨額與賬面值之差額計算)會於該項資產被終止確認當期計入損益。

在建工程乃按成本減去累計減值虧損(如有)列賬。此類資產在完成並準備投入使用時被分類為適當的物業、廠房及設備類別。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

3. 重大會計政策(續)

投資物業

投資物業乃持作賺取租金及／或用作資本增值用途之土地及樓宇權益(包括以使用權資產形式持有的租賃物業，該資產在其他情況下會符合投資物業的定義)。

於初次確認時，該等物業按成本(包括購買價格、建築成本、在建造期間因相關借款產生的可資本化的融資成本以及任何直接交易成本)計量。於初次確認後，投資物業按公允價值列賬，以反映於報告期末之市場狀況。投資物業之公允價值變動收益於變動產生期間計入損益。

投資物業於出售、或當投資物業永久地撤銷使用及預期有關出售不會產生經濟利益時終止確認。報廢或出售投資物業所產生的損益(按出售所得款淨額與資產賬面值的差額計算)於資產終止確認當期內於損益中確認。

當物業存貨轉至投資物業時，將會計量其公允價值，物業的公允價值與之前的賬面值之差額應於損益中確認。

投資物業轉為自用物業或物業存貨時，該物業後續會計處理的認定成本為其用途變更日的公允價值。

倘本集團佔用作業主自用之物業成為投資物業，本集團會根據「物業、廠房及設備」下所載之政策將已擁有物業入賬，直至用途變更當日為止，而物業之賬面值與公允價值於該日之任何差額會按以下方式入賬：

- (a) 任何因轉變而導致該物業之賬面值減少，需於更改用途之期內於損益確認；或
- (b) 任何導致該物業之賬面值增加需計入損益，惟以該物業回撥先前已減值虧損或回復該物業的賬面值至先前期間認為無減值虧損之賬面值為限(扣除任何折舊)；及任何剩餘部分之賬面值增加直接計入權益中的物業重估儲備。期後出售物業時，有關物業的變現物業重估儲備將轉入保留溢利作為儲備之變動。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

3. 重大會計政策(續)

租賃

本集團作為承租人

使用權資產及相應租賃負債於租賃期開始日(即承租資產可供本集團使用當日)確認。使用權資產列示於綜合財務狀況表內「物業、廠房及設備」或「投資物業」中，分別與租賃負債於表內單獨呈列。

合同可能同時包含租賃組成部分和非租賃組成部分。本集團基於各租賃組成部分與非租賃組成部分的單獨價格相對比例分攤合同對價。不過，對於本集團作為承租人的房地產租賃，本集團已選擇不拆分租賃組成部分與非租賃組成部分，而是將其作為一項單一的租賃組成部分進行會計處理。

租賃產生的資產和負債按現值進行初始計量。

使用權資產按成本計量，包括：

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

租賃負債包括以下租賃付款額的現值淨額：

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

當本集團合理確定將行使續租選擇權時，租賃付款額也納入負債的計量中。

租賃付款按租賃隱含利率折現。倘無法釐定該利率(本集團的租賃一般屬此情況)，則採用承租人的增量借款利率，即個別承租人在類似經濟環境下，具有相似條款、擔保和條件獲得與使用權資產價值接近的資產，所需資金而必須支付的利率。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

3. 重大會計政策(續)

租賃(續)

本集團作為承租人(續)

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

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

與短期設備和車輛租賃及所有低價值資產租賃相關的付款額按直線法確認為費用，並計入損益。短期租賃是指租賃期為十二個月或以內的租賃。低價值資產包括資訊科技設備和小型辦公傢俱。

本集團作為出租人

當本集團作為出租人時，會在租賃開始時(或發生租賃變更時)將其每個租賃分類為經營租賃或融資租賃。

本集團實質上不轉移與資產所有權有關的全部風險和報酬的租賃分類為經營租賃。當合同包含租賃和非租賃部分時，本集團以相對獨立的銷售價格為基礎將合同中的對價分配給每個組成部分。談判和安排經營租賃所發生的初始直接費用會被添加到租賃資產的賬面值中，並在租賃期內以與租金收入相同的基礎確認。或然租金在其賺取期間會確認為收入。

將所有與租賃資產所有權有關的風險和報酬將轉移給承租人，按融資租賃列賬。於租賃期開始日期，融資租賃下持有資產之成本按租賃支出及相關付款(包括初始直接費用)之現值予以資本化，並以相當於租賃淨投資的金額列示為應收款項。該淨投資額乃以租賃隱含利率計量。於初始計量後，租賃期內之融資收益按能夠反映集團於該租賃淨投資中取得固定的週期性回報率之模式予以確認。

當本集團為中介出租人，根據主租賃產生的使用權資產，將分租分類為融資租賃或經營租賃。如果主租賃合約是短期租賃，且為本集團適用於資產負債表內豁免，則本集團將分租分類為經營租賃。

非流動資產或持作待售的處置組合

如果非流動資產和處置組合的賬面值主要透過出售交易而不是透過持續使用收回，則該非流動資產和處置組合分類為持有待售。為此，資產或處置組合必須能夠在其當前狀況下立即出售，且僅受出售此類資產或處置組合的通常和慣例條款的約束，並且其出售的可能性必須很高。任何被劃分為處置組合的附屬公司的所有資產和負債均重新分類為持有待售，無論出售後本集團是否保留其前附屬公司的非控股權益。

分類為待售之非流動資產或持作待售的處置組合(投資物業及金融資產除外)，按賬面值及公允價值減出售成本兩者之較低者列賬。分類為待售之物業、廠房及設備不再計提折舊。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

3. 重大會計政策(續)

非金融資產減值虧損

本集團於報告期末均審閱其資產(除存貨、合同資產、遞延稅項資產、金融資產、投資物業及非流動資產或持作待售的處置組合外)之賬面值，衡量是否有跡象顯示該資產已出現減值虧損。倘有任何該等跡象存在，須估計資產之可收回數額以釐定減值虧損程度(如有)。資產的可收回金額乃資產或現金產生單位的使用價值，以及其公允價值減出售成本兩者的較高者，並就個別資產釐定，除非資產並不產生很大程度上獨立於其他資產或資產組別的現金流入，在此情況下，可收回金額則按資產所屬的現金產生單位予以釐定。對現金產生單位進行減值測試時，如果可以合理及一致地分配，則公司資產部分賬面值(例如總部大樓)分配予個別現金產生單位，否則分配至最小的現金產生單位組別。當無法估計個別資產的可收回金額，本集團估計該資產所屬的現金產生單位的可收回金額。

在評估使用價值時，估計未來現金流量是以稅前折現率折現到現值，該折現率反映當前市場對金錢時間值以及未調整未來現金流量估計的資產特有的風險之評估。

如果資產(或現金產生單位)的可收回金額估計少於其賬面值，該資產(或現金產生單位)的賬面值減少至其可收回金額。減值虧損於其產生期間自損益內扣除。

以往就商譽以外之資產所確認之減值虧損僅於用作釐定該資產可收回款項之估計有變時撥回，然而該數額不得超過假設過往年度並無確認資產減值虧損之情況下釐定之賬面值，使增加的賬面值不超過在之前年度對該資產(或現金產生單位)未確認減值虧損時確定的賬面值，該等減值虧損之撥回將於其產生期間計入損益。

金融資產

分類

本集團按以下計量類別對金融資產進行分類：

- 後續以公允價值計量(且其變動計入其他全面收益或損益)的金融資產，及
- 以攤銷成本計量的金融資產。

該分類取決於本集團管理金融資產的業務模式以及該資產的合同現金流量特徵。

對於以公允價值計量的資產，其收益和損失將會計入損益或其他全面收益。對於持作非買賣的權益工具投資，這將取決於本集團在初始確認時是否作出不可撤銷的選擇而將其指定為以公允價值計入其他全面收益核算的權益工具。

僅當管理該等資產的業務模式發生變化時，本集團才對債權投資進行重分類。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

3. 重大會計政策(續)

金融資產(續)

初始確認及計量

購置或出售須按市場規則或慣例所設定的時間範圍內交付資產的金融資產會於交易日確認，交易日即本集團承諾購買或出售資產的日期。

對於不被分類為以公允價值計入損益之金融資產，本集團以其公允價值加上可直接歸屬於獲得該項金融資產的交易費用進行初始確認。與以公允價值計入損益之金融資產相關的交易費用計入損益。

期後計量

(a) 債務工具

債務工具的后續計量取決於本集團管理該資產的業務模式以及該資產的現金流量特徵。本集團將債務工具分為以下三種計量類別：

- 以攤銷成本計量：對於持有以收取合同現金流量的資產，如果合同現金流量僅代表對本金和利息的支付，則以攤銷成本計量。該等金融資產的利息收入以實際利率法計算，計入財務收入。終止確認時產生的收益或損失直接計入損益，並與匯兌收益和損失一同列示在其他收益／(損失)中。
- 以公允價值計入其他全面收益：對於業務模式為持有以收取現金流量及出售的金融資產，如果該資產的現金流量僅代表對本金和利息的支付，則該資產被分類為以公允價值計入其他全面收益。除減值收益或損失、利息收入以及匯兌收益和損失計入損益外，賬面值的變動計入其他全面收益。該等金融資產終止確認時，之前計入其他全面收益的累計收益或損失從權益重分類至損益中，並計入其他收益／(損失)。該等金融資產的利息收入用實際利率法計算，計入財務收入。匯兌收益和損失在其他收益／(損失)中列示。
- 以公允價值計入損益：不符合以攤銷成本計量或以公允價值計入其他全面收益標準的資產，被分類為以公允價值計入損益。對於後續以公允價值計入損益的債務工具，其收益或損失計入損益，並於產生期間以淨值在其他收益／(損失)中列示。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

3. 重大會計政策(續)

金融資產(續)

期後計量(續)

(b) 權益工具

本集團以公允價值對所有權益投資進行後續計量。如果本集團管理層選擇將權益投資的公允價值收益和損失計入其他綜合收益，則當終止確認該項投資時，不會將公允價值收益和損失重分類至損益。對於股利，當本集團已確認收取股息的權利時，該等投資的股息才作為其他收益而計入損益。

對於以公允價值計入損益的金融資產，其公允價值變動計入損益並列示於綜合收益表內的其他收益／(損失)(如適用)。對於指定為以公允價值計入其他綜合收益的權益投資，無需進行減值評估。

減值

對於以攤銷成本計量的債務工具，本集團就其預期信用損失做出前瞻性評估，減值方法取決於其信用風險是否顯著增加。

對於不包含重大融資成分的應收賬款及合同資產，以及租賃應收款，本集團採用香港財務報告準則第9號「金融工具」允許的簡化方法，在初始確認時計量應收賬款整個存續期的預期信用損失。

除應收賬款、合同資產及租賃應收款外的金融資產減值按12個月預期信用損失或存續期預期信用損失計量，視乎信貸風險初始確認後有否大幅升高而定。倘應收款項信貸風險於初始確認後大幅升高，則其減值按存續期預期信用損失計量。

倘信貸風險大幅升高或應收款項未按合約條款支付，管理層將認為此類應收款項為表現不佳或不良，其減值按存續期預期信用損失計量。

當管理層合理預計不能收回，按攤銷成本計量的金融資產將被撇銷。

終止確認

當從資產收取現金流量之合約權利屆滿，或金融資產已被轉讓及本集團已轉讓該資產擁有權之絕大部份風險及回報予另一實體時，方終止確認該金融資產。倘本集團並非轉讓亦非保留資產擁有權之絕大部份風險及回報並繼續控制已轉讓之資產，則本集團繼續確認其繼續參與部份的資產以及確認相關的負債金額。倘本集團保留該項被轉讓金融資產擁有權之絕大部份風險及回報時，則本集團繼續確認該金融資產並同時確認因收到款項而產生的抵押借款。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

3. 重大會計政策(續)

金融負債

初始確認及計量

於初始確認時，金融負債全部分類為按攤銷成本列賬之金融負債，初始按公允價值計量，並扣除直接產生之交易成本。

期後計量

在初始確認後，按攤銷成本列賬之金融負債期後使用實際利率法按攤銷成本進行期後計量，但若貼現的影響不重大，在此情況下，則以成本列賬。當負債終止確認及透過使用實際利率法在攤銷過程中於損益內確認收益及虧損。

攤銷成本的計算需要考慮收購中所產生的折讓或溢價，以及確定構成實際利率其中部分的費用或成本。對實際利率的攤銷計入損益內的財務費用。

終止確認

倘負債項下責任被解除、取消或到期，則終止確認金融負債。

倘現有金融負債被來自同一貸款人之另一項負債按實質上不相同之條款替代，或現有負債之條款大部分被修訂，該項交換或修訂被視為終止確認原有負債及確認新負債處理，各自賬面值之差額於損益內確認。

供應商融資安排

本集團將供應商融資安排產生的金融負債分類為綜合財務狀況表中的應付賬款，因為其性質與功能與應付賬款相似。這適用於如果供應商融資安排構成本集團正常經營週期中使用的營運資金的一部分，提供的擔保水平與應付賬款相似，並且作為供應鏈融資安排部分的負債條款與不屬於該安排的應付賬款的條款沒有實質差異。分類為綜合財務狀況表中的應付賬款的供應商融資安排產生之負債相關的現金流包含在綜合現金流量表中的經營活動。否則，該等金融負債在綜合財務狀況表中分類為銀行借貸，相關現金流量則包含在綜合現金流量表的融資活動內。

抵銷金融工具

如果存在當前可執行的法律權利用以抵銷已確認的金額並且打算以淨額結算或同時變現資產及清償債務，金融資產和金融負債則被抵銷，淨額會在綜合財務狀況表中列示。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

3. 重大會計政策(續)

財務擔保合約

財務擔保合約乃要求發行人根據一項債務工具之原有或經修訂條款，因特定債務人未能於到期日償還款項而需支付特定款項以補償合約持有人所招致損失之一項合約。由本集團發出而原意並非以公允價值計入損益之財務擔保合約，以其公允價值減因發行財務擔保合約而直接引致之交易成本初始確認。於初始確認後，本集團以下列較高者計量財務擔保合約：(i)根據香港財務報告準則第9號「金融工具」規定的預期信用損失模型確定的金額；及(ii)初始確認之金額減(如適用)根據收入之會計政策於損益表中確認的累計金額。

存貨

物業存貨

發展中物業包括土地租賃及土地使用權、物業發展費用及資本化之借貸成本，並按成本及可變現淨值兩者之較低者列賬。可變現淨值的確定考慮了預計日後出售所得，扣除適用之變動銷售費用及預計完工的成本。物業完工後即轉入已落成待售物業。包括在流動資產中的發展中物業預計會在本集團的正常營運週期內會被變賣或擬作出售。

已落成待售物業初始以由發展中物業於重列日之賬面值計量，其後以成本及可變現淨值兩者的較低者列賬，管理層參考現時之市場情況而釐定其可變現淨值。

其他存貨

其他存貨(即原材料和消耗品)乃按成本及可變現淨值兩者之較低者入賬。成本乃按先入先出法計算。

現金及現金等值

綜合財務狀況表的現金及現金等額項目包括手頭現金及銀行存款，以及可隨時轉換為已知金額現金、所涉及價值變動風險不高、持作滿足短期現金承諾且一般原到期日為三個月或以下之其他短期高流動性投資。

就綜合現金流量表而言，現金及現金等額項目包括手頭現金、銀行即期存款及上文界定之其他短期高流動性存款，減去須按要求償還之銀行透支並組成本集團現金管理的主要部分。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

3. 重大會計政策(續)

合同資產及合同負債

與客戶訂立合約後，本集團取得收取客戶代價的權利並且承擔向客戶轉讓貨物或提供服務的履約義務。

該等權利與履約義務的組合會產生合同資產淨值或合同負債淨值，結果視乎餘下權利與履約義務之關係而定。如於損益中確認的累計收入超出客戶支付的累計付款，該合同屬一項資產且確認為合同資產。相反，如客戶支付的累計付款超出於損益中確認的累計收入，該合同則屬一項負債且確認為合同負債。

合同資產以上述的金融資產減值評估所採用之相同方法進行減值評估。當本集團將貨物或服務轉讓予客戶，因而完成其履約義務，則合同負債會確認為收益。

合約成本

除資本化為存貨和物業、廠房及設備的成本外，倘符合下列所有條件，則履行客戶合約而產生的成本(包括為取得預售物業合約而直接歸屬的印花稅及銷售佣金)需資本化為資產：

- (a) 有關成本與實體可特定識別之合約或預期訂立之合約有直接關係；
- (b) 有關成本令實體將用於完成(或持續完成)日後履行責任之資源得以產生或有所增加；
- (c) 預期有關成本可收回。

資本化的合約成本按系統性方法攤銷，並計入損益，其攤銷基礎應與相關商品或服務轉移至客戶的模式保持一致。其他合約成本於產生時列為開支。

股本

普通股歸類為權益。由於發行新股份而增加的成本在權益內列值為所得款項之扣減(除稅)。

本公司或本集團購回的自身權益工具直接按成本計入權益。購買、出售、發行或註銷本集團自身權益工具不會在損益中確認任何損益。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

3. 重大會計政策(續)

融資成本

融資成本包括利息支出、有關租賃負債之利息支出及外幣借貸產生之被視為對利息成本作出調整之匯兌差額。對利息成本作出調整之匯兌收益及虧損包括附屬公司以其功能貨幣借入資金將產生之融資成本之利率差額，及外幣借貸實際產生之融資成本。有關金額乃按照接收借貸時之遠期匯率予以估計。

因收購、建造或生產認可資產(這些資產需經過一段長時間才能達到預定用途或作銷售)而直接產生之融資成本，乃撥作該等資產成本之一部份。當該等資產大體上完成可供擬定用途或銷售時，該等融資成本便停止撥作成本。倘建造認可資產超過一個會計期間，合資格作資本化之外匯差額乃根據實體以其功能貨幣借貸將產生之累計利息支出按照累計基準釐定。總資本化外匯差額不能超過報告期末按累計基準產生之總外匯差額淨額。

所有其他融資成本於產生之期間確認為支出。

外幣

於編製本集團個別實體之財務報表時，以該實體之功能貨幣以外貨幣(外幣)進行之交易乃按交易日之適用匯率折算為其功能貨幣(即該實體進行經營之主要經濟環境所使用之貨幣)記錄。於報告期末，以外匯列值之貨幣項目按該報告期末之適用匯率換算。按公允價值入賬及以外幣結算之非貨幣項目按公允價值釐定當日之適用匯率換算。以外幣按歷史成本計算之非貨幣項目不進行換算。

因結算貨幣項目及換算貨幣項目而產生之匯兌差額，於該等差額產生期間之損益內確認。因重新換算按公允價值入賬之非貨幣項目而產生之匯兌差額亦計入當期損益。

就綜合財務報表呈列而言，本集團之海外業務資產及負債乃按於報告期末之適用匯率換算為本公司之呈列貨幣(即人民幣)，以及其收入及開支按該年度之平均匯率換算，除非於該期間之匯率大幅波動，於此情況下，則按各項交易日所使用之適用匯率換算。產生之匯兌差額(如有)於其他全面收益確認及於權益之匯兌波動儲備累計。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

3. 重大會計政策(續)

外幣(續)

於出售海外業務(即出售本集團於海外業務之全部權益或涉及失去對一間附屬公司(包括海外業務)之控制權之出售、涉及失去對合營公司(包括海外業務)之共同控制權之出售、或失去對一間聯營公司(包括海外業務)之重大影響力之出售)時，就本公司擁有人應佔該業務而於權益內累計之所有匯兌差額重新分類至損益。此外，就出售部份附屬公司但不引致本集團失去對該附屬公司之控制權而言，按比例分佔之累計匯兌差額重歸非控股權益及不會於損益內確認。就所有其他部份出售(即出售部份聯營公司或合營公司但不引致本集團失去重大影響力或共同控制權)而言，按比例分佔之累計匯兌差額重新分類至損益。

因收購海外業務，其可識別的資產所產生之商譽及公允價值調整當作該海外業務之資產及負債，以報告期末之匯率換算，所產生之匯兌差額於權益中的匯兌波動儲備確認。

僱員福利

退休福利

本集團參與香港強制性公積金計劃，該計劃為一項透過向信託人管理基金付款之界定供款計劃。該計劃之資產由獨立管理之基金持有，與本集團之資產分隔。

根據中國內地政府之有關規例，中國內地之附屬公司須參與市政府之界定供款計劃，據此，附屬公司須就該計劃為合資格僱員提供退休福利供款。中國內地市政府負責支付予退休僱員所有福利承擔。本集團就該項計劃所承擔之唯一責任是根據該計劃規定持續作出供款。

本集團對該界定供款計劃之供款於產生時於損益內列為開支。

僱員應享假期

僱員應享之年假及長期服務休假權利在僱員應該享有時確認。本集團截至報告期末止已就僱員提供之服務所享之年假及長期服務休假而產生的估計負債作出撥備。僱員可享之病假及產假僅在僱員正式休假時確認。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

3. 重大會計政策(續)

僱員福利(續)

以股份為基礎支付

本公司設有以股份期權為基礎的報酬計劃。根據該計劃，本集團收取僱員的服務以作為本公司股份期權的對價。僱員為換取獲授予股份期權而提供服務的公允價值確認為僱員福利開支，並在達到業績和／或服務條件的期間相應計入權益。將作為費用的總金額參考授予之股份期權的公允價值釐定：

- 包括任何市場業績條件(例如實體的股價)；
- 不包括任何服務和非市場業績可歸屬條件(例如盈利能力、銷售增長目標和僱員最短雇傭期規定)的影響；以及
- 包括任何非可歸屬條件(例如規定僱員在一段指定期間內持有股份)的影響。

本公司依據非市場業績和服務條件對預期可歸屬的股份期權數目進行估計。當滿足所有具體可歸屬條件時，總費用在歸屬期內確認。

本公司向集團子公司的僱員授予其權益工具的權益工具，被視為資本投入。收取僱員服務的公允價值，參考授出日的公允價值計量，並在歸屬期內確認，作為對子公司投資的增加，並相應計入本公司的權益。

在每個報告期末，本公司依據非市場表現和服務條件修訂其對預期可歸屬的權益工具數目的估計，並在損益表內確認對原估算修訂(如有)的影響，並對股份期權儲備作出相應調整。在股份期權行使時，本公司發行新股。收取的所得款扣除任何直接交易成本撥入股本。倘股份期權於歸屬日期後被沒收或於屆滿日仍未行使，則過往於股份期權儲備中確認之款項將轉入保留溢利。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

3. 重大會計政策(續)

稅項

所得稅費用是當期應付稅及遞延稅項的總額。

當期應付稅是根據當年應課稅利潤計算得出。應課稅利潤不同於綜合收益表上列報的稅前利潤，因為其並未計入在其他年度內的應課稅收入或可抵稅支出等項目，也不包括非應課稅或不可抵稅項目。本集團之流動稅項負債按報告期末所頒佈或落實頒佈之稅率計算。

除支柱二所得稅並不會確認遞延稅項外，遞延稅項是由於確認財務報告中資產和負債的賬面金額與其用於計算應納稅利潤的相應稅基之間的差額。一般情況下，所有應課稅暫時性差異產生的遞延稅項負債均予確認，而遞延稅項資產則只能在未來應納稅利潤足以用作抵銷暫時性差異的限度內，才予以確認。如果暫時性差異是由商譽或其他資產和負債但不影響應課稅利潤亦不影響會計利潤及不會產生同等應課稅和可扣減暫時性差異的交易的初始確認下(除業務合併)產生的，那麼，該遞延稅項資產和負債則不予確認。

對附屬公司、聯營公司及合營公司投資權益產生的應課稅暫時性差異，通常確認為遞延稅項負債，但若本集團能夠控制這些差異的轉回時間，且在可預見的將來很可能不會轉回，則不確認。僅當很可能取得足夠的應納稅所得額，以抵扣與此類投資和權益相關的可抵扣暫時性差異，且該差異在可預見的將來預期轉回時，才確認由此產生的遞延稅項資產。

在每一報告期末對遞延稅項資產的賬面值進行核查，並且在未來很可能不再有足夠應稅利潤以轉回部份或全部遞延稅項資產時，按不能轉回的部份扣減遞延稅項資產。

遞延稅項資產和負債，以報告期末已執行或實質上已頒佈的稅率(和稅法)為基礎，按預期清償該負債或實現該資產當期的稅率計量。遞延稅項負債和資產的計量，應反映本集團在報告期末預期收回或清償其資產和負債賬面金額的方式所導致的納稅後果。當期稅項及遞延稅項會記入損益表，除非當期稅項及遞延稅是由業務合併的初次記賬產生，稅務的影響包括在業務合併的會計處理。

當有法定可強制執行權利以當期所得稅資產與當期所得稅負債抵銷，且遞延所得稅資產和負債涉及由同一稅務機關對同一個應稅實體或不同應稅實體徵收的所得稅相關時，並且有意圖在未來每個預計將結清或回收重大遞延稅負或資產的期間，以淨額結算餘額或同時實現資產並結清負債，則可將遞延所得稅資產和負債互相抵銷。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

3. 重大會計政策(續)

收入之確認

來自客戶之間的合約產生的收入

客戶合約收入於貨品或服務的控制權轉移至客戶時確認，確認金額為反映本集團因交換該等貨品或服務而有權獲得的對價。與客戶簽訂的合同收入按已收或應收對價的公允價值計量，該金額代表在正常業務過程中(扣除折扣後)交易相關貨品或服務應獲得的對價。

倘合約中包含為客戶提供超過一年的重大融資利益(撥付轉讓貨品或服務至客戶)的融資部分，則收入按應收金額的現值計量，並使用本集團與客戶之間於合同開始時的單獨融資交易中反映的貼現率貼現。倘合約中包含為本集團提供超過一年的重大融資利益的融資部分，則根據該合約確認的收入包括按實際利率法計算的合同負債所產生的利息開支。就客戶付款與轉讓承諾貨品或服務之期間為一年或少於一年的合約，交易價格不會就重大融資部分的影響使用香港財務報告準則第15號的可行權宜方法進行調整。

(a) 房地產開發

本集團於完成履約義務及客戶獲得物業控制權的某一時點確認物業開發銷售收入。

在達到收入確認條件之前已收買家訂金及分期付款，計入合同負債並於綜合財務狀況表中歸類為「預售樓款」。

(b) 建安服務

建築服務的收入以投入法計量相對服務完全達成的進度隨時間確認，因為本集團的操作創造或增強了客戶在創造或增強時控制的資產。投入法根據已產生實際成本佔完成建築服務的估計總成本的比例確認收入。

(c) 物資採購服務

物資採購服務收入於物資控制權轉移至客戶的時間點確認，一般為物資交付的時點。

(d) 酒店運營、規劃設計顧問及供應鏈管理服務

酒店運營、規劃設計顧問服務及供應鏈管理服務收入乃於提供服務時確認入賬。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

3. 重大會計政策(續)

收入之確認(續)

其他收入及收益

(a) 物業租金

對於作為出租人之經營租賃應收租金於有關租賃期內以直線法計入損益。

(b) 股息收入

投資之股息收入乃於本集團獲派股息之權利確立時確認。

(c) 利息收入

利息收入按應計基準及以實際利率法，透過採用將金融工具於預期年期或較短期間(倘適用)的估計未來現金收入貼現至金融資產的賬面淨值之比率予以確認。

撥備及或然負債

當本集團因過往事件致使現時擁有法律或推定責任；可能須流出資源以解決相關責任；及已能可靠地估計金額時將確認撥備。概不會為將來之營運虧損確認撥備。

倘本集團預期部分或全部撥備可獲償付，例如有保險合約作保障，則將償付金確認為獨立資產，惟僅於償付金可實質確定。與撥備相關的開支於損益內扣除任何償付金額確認。

當存在多項性質相近的義務時，將該類義務整體考慮，評估其導致經濟資源流出的可能性。即使其中任何一項義務導致資源流出的可能性較小，只要整體上很可能發生，仍確認撥備。

撥備採用稅前利率按照預期需償付有關責任之開支之現值計量，該利率反映當時市場對金錢時間值和有關責任特定風險之評估。隨著時間過去而增加之撥備於損益內確認為利息開支。

倘若不大可能導致含有經濟利益之資源外流，或是無法對有關金額作出可靠之估計時，則需將該義務披露為或然負債，除經濟利益資源外流之可能性極低者以外。就須視乎某宗或多宗未來事件是否發生才能確定存在與否之可能性義務，亦會被披露為或然負債，除經濟利益資源外流之可能性極低者以外。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

3. 重大會計政策(續)

分派股息

當本公司股東於股東大會上批准(就末期股息而言)或由本公司董事建議及宣派時(就中期股息而言)，向本公司股東派發的股息於財務報表內確認為負債。

報告期後事項

倘本集團於報告期後但授權發佈財務報表日期之前接獲有關報告期末存在狀況的資料，其將評估該資料是否影響其於財務報表中確認的金額。本集團將調整其財務報表中確認的金額以反映報告期後的任何調整事項，並根據新資料更新與該等情況相關的披露。對於報告期後的非調整事項，本集團不會改變其財務報表中確認的金額，但將披露非調整事項的性質及其財務影響的估計，或聲明有關估計不能作出(如適用)。

4. 重大會計判斷及估計

在執行本集團在附註3中列出的會計政策時，本公司董事要對其價值難以明確地從其他來源獲取的資產及負債的賬面值作出判斷、估計及假設。估計及相關假設是基於過往的經驗和其他有關的因素。真實的結果可能與該等估計有所不同。

估計及假設會不時作出審核。如果該會計估計的修訂只影響該期間，該修訂會在該期間確認，或如果該修訂影響該期間和將來的期間，則在該期間和將來的期間確認。

主要判斷、估計及假設對財務報表已確認金額構成最重大影響，且需對下個財政年度的資產及負債賬面值作出重大調整的相關載列如下：

(a) 投資物業公允價值

於二零二五年十二月三十一日，本集團之投資物業按公允價值人民幣205,836,298,000元列賬(二零二四年：人民幣210,944,278,000元)。該公允價值乃根據獨立專業估值公司以物業估值法對該等物業進行的估值計算，當中涉及若干市場情況假設。這些假設的有利或不利變動將會改變本集團投資物業的公允價值，並調整在損益中確認的相應收益或虧損金額。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

4. 重大會計判斷及估計(續)

(b) 聯營公司及合營公司權益及該等公司之應收款之減值測試

於二零二五年十二月三十一日，本集團主要投資在中國內地及香港房地產開發項目的聯營公司及合營公司之淨投資(即是對該等公司所擁有之權益及應收該等公司款)的總賬面值分別為人民幣22,521,235,000元(二零二四年：人民幣23,127,490,000元)及人民幣33,104,633,000元(二零二四年：人民幣30,032,629,000元)。

管理層對該等淨投資進行減值測試，是根據聯營公司及合營公司持有之相關物業存貨的估計可變現淨值，當中涉及重大判斷及估計包括詳細分析可比標準及地點相若的物業現時的市價，基於現時物業結構完成發展項目所需發生的建造成本，以及假設未來物業價格增幅為零作銷售預測。倘相關物業實際可變現值因市場情況改變及／或預算發展成本出現重大偏差而高於或低於預期，則可能需作出重大減值虧損撥備或回撥。

而評估存有減值跡象的上市聯營公司投資之可收回金額是根據該聯營公司的使用價值。若因該上市聯營公司經營業績變動導致其實際使用價值高於或低於預期，則可能導致重大減值虧損撥備或回撥。

(c) 物業存貨之減值

於二零二五年十二月三十一日，本集團的物業存貨賬面值總額為人民幣490,840,986,000元(二零二四年：人民幣454,100,777,000元)。管理層根據對相關物業的可變現淨值來評估款項的可收回程度，其中涉及重大判斷及估計包括詳細分析可比標準及地點相若的物業現時的市價，基於現時物業結構完成發展項目所需發生的建造成本，以及假設未來物業價格增幅為零作銷售預測。倘物業存貨之實際可變現淨值因市場情況變動及／或預算發展成本出現重大偏差而高於或低於預期，則可能需作出重大減值虧損撥備或回撥。

(d) 土地增值稅

土地增值稅按照銷售物業所得款減去可扣減支出包括土地成本、融資成本及其他物業發展支出之土地增值額徵收。

在中國從事房地產開發業務的附屬公司需繳納土地增值稅並已包括在所得稅費用內。不過，這稅項的實施在中國各城市均不同，而本集團仍未就若干發展項目與相關稅務機關最終確定土地增值稅的評稅。因此，需要作出判斷去決定土地增值額及其相關稅項。在日常業務過程中，最終評稅仍未能確定。本集團確認這些稅項負債是基於管理層的最佳估計。倘若這些稅項的最終評定與先前紀錄的金額不同，該等差異將在得到確定的期間影響當期所得稅費用及土地增值稅撥備。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

5. 分部資料

本集團是根據各產品和服務對其業務進行管理，在此基礎上編製的資料會報告給本集團之管理層用以分配資源及效績評估。本集團有三個可報告分部如下：

房地產開發業務	－ 物業開發銷售
商業物業運營業務	－ 物業租賃、酒店及其他商業物業運營
其他業務	－ 物資採購和供應鏈管理服務、建築及規劃設計顧問服務及其他

就監察分部表現及於分部間分配資源而言：

- 分部表現乃按可報告分部之溢利／虧損進行評估，該指標為調整後除稅前溢利／虧損。調整後除稅前溢利／虧損的計量與本集團除稅前溢利一致，惟該計量不包括銀行存款利息收入、公司費用、財務費用及於綜合收益表確認之外幣匯兌淨收益／虧損。
- 所有資產均分配至可報告分部，惟銀行結餘及現金除外；及
- 所有負債均分配至可報告分部，惟銀行借貸、擔保票據及公司債券除外。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

5. 分部資料(續)

分部收入及業績

下表載列本集團收入及業績(包括應佔聯營公司及合營公司溢利和虧損)之可報告分部資料：

截至二零二五年十二月三十一日止年度

	房地產 開發業務 人民幣千元	商業物業 運營業務 人民幣千元	其他業務 人民幣千元	合計 人民幣千元
來自客戶之間的合約產生的收入(附註(a))	156,773,818	994,412	4,114,500	161,882,730
其他收入來源(附註(b))	–	6,206,035	–	6,206,035
來自外部客戶的分部收入	156,773,818	7,200,447	4,114,500	168,088,765
分部間收入	–	–	4,169,106	4,169,106
總分部收入	156,773,818	7,200,447	8,283,606	172,257,871
調節：				
分部間收入抵銷				(4,169,106)
綜合收入				168,088,765
分部業績(包括應佔聯營公司及合營公司溢利和虧損)	16,048,243	4,018,381	202,907	20,269,531
調節：				
銀行存款利息收入				1,040,139
公司費用				(104,035)
財務費用				(727,597)
於綜合收益表確認之外幣匯兌淨收益				130,975
綜合除稅前溢利				20,609,013

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

5. 分部資料(續)

分部收入及業績(續)

截至二零二四年十二月三十一日止年度

	房地產 開發業務 人民幣千元	商業物業 運營業務 人民幣千元	其他業務 人民幣千元	合計 人民幣千元
來自客戶之間的合約產生的收入(附註(a))	174,716,382	1,029,583	3,308,303	179,054,268
其他收入來源(附註(b))	—	6,099,759	—	6,099,759
來自外部客戶的分部收入	174,716,382	7,129,342	3,308,303	185,154,027
分部間收入	—	—	5,044,383	5,044,383
總分部收入	174,716,382	7,129,342	8,352,686	190,198,410
調節：				
分部間收入抵銷				(5,044,383)
綜合收入				185,154,027
分部業績(包括應佔聯營公司及合營公 司溢利和虧損)	22,645,548	3,531,024	150,565	26,327,137
調節：				
銀行存款利息收入				1,357,788
公司費用				(87,459)
財務費用				(935,133)
於綜合收益表確認之外幣匯兌 淨虧損				(254,419)
綜合除稅前溢利				26,407,914

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

5. 分部資料(續)

分部收入及業績(續)

附註：

(a) 來自客戶之間的合約產生的收入

收入資料明細

截至二零二五年十二月三十一日止年度

	房地產 開發業務 人民幣千元	商業物業 運營業務 人民幣千元	其他業務 人民幣千元	合計 人民幣千元
按收入確認時間				
– 在某一時點確認	156,773,818	–	3,759,759	160,533,577
– 在一段時間確認	–	994,412	354,741	1,349,153
	156,773,818	994,412	4,114,500	161,882,730
按地區市場				
中國內地	155,815,248	926,983	4,077,876	160,820,107
香港及澳門	958,570	67,429	36,624	1,062,623
	156,773,818	994,412	4,114,500	161,882,730

截至二零二四年十二月三十一日止年度

	房地產 開發業務 人民幣千元	商業物業 運營業務 人民幣千元	其他業務 人民幣千元	合計 人民幣千元
按收入確認時間				
– 在某一時點確認	174,716,382	–	2,797,857	177,514,239
– 在一段時間確認	–	1,029,583	510,446	1,540,029
	174,716,382	1,029,583	3,308,303	179,054,268
按地區市場				
中國內地	170,178,547	964,335	3,270,401	174,413,283
香港及澳門	4,537,835	65,248	37,902	4,640,985
	174,716,382	1,029,583	3,308,303	179,054,268

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

5. 分部資料(續)

分部收入及業績(續)

附註：(續)

(a) 來自客戶之間的合約產生的收入(續)

履約義務

就物業銷售而言，履約義務於某一時點履行，即當客戶取得物業的控制權，且本集團有權收取對價並且預計可收回該對價，款項按相關買賣協議的條款支付。

商業物業運營業務主要包括酒店運營業務。其履約義務隨服務之提供而按時間逐步履行，且付款通常在提供服務前收取。

其他業務主要包括物料採購及供應鏈管理服務，以及建築及規劃設計顧問服務。就物料採購及供應鏈管理服務而言，其履約義務於某一時點履行，並允許客戶享有一定的信貸期。就建築及規劃設計顧問服務而言，其履約義務隨服務之提供而按時間逐步履行，並允許客戶享有一定的信貸期。

(b) 其他收入來源來自向外部客戶租賃物業的租金收入。

分部資產和負債

下表載列本集團資產和負債之報告分部分析：

於二零二五年十二月三十一日

	房地產 開發業務 人民幣千元	商業物業 運營業務 人民幣千元	其他業務 人民幣千元	合計 人民幣千元
分部資產(包括聯營公司及合營公司 權益及該等公司之應收款)	596,705,223	213,156,138	2,208,467	812,069,828
未分配項目： 銀行結餘及現金				103,627,513
綜合總資產				915,697,341
分部負債(包括應付聯營公司及合營 公司款)	213,107,331	27,482,332	7,833,082	248,422,745
未分配項目： 銀行借貸				172,920,613
擔保票據及公司債券				74,454,821
綜合總負債				495,798,179

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

5. 分部資料(續)

分部資產和負債(續)

於二零二四年十二月三十一日

	房地產 開發業務 人民幣千元	商業物業 運營業務 人民幣千元	其他業務 人民幣千元	合計 人民幣千元
分部資產(包括聯營公司及合營公司 權益及該等公司之應收款)	564,316,682	218,209,754	1,939,717	784,466,153
未分配項目：				
銀行結餘及現金				124,168,228
綜合總資產				908,634,381
分部負債(包括應付聯營公司及合營 公司款)	228,588,720	28,124,877	8,526,808	265,240,405
未分配項目：				
銀行借貸				166,156,996
擔保票據及公司債券				75,406,982
綜合總負債				506,804,383

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

5. 分部資料(續)

其他分部資料

截至二零二五年十二月三十一日止年度

	房地產 開發業務 人民幣千元	商業物業 運營業務 人民幣千元	其他業務 人民幣千元	合計 人民幣千元
計入分部業績及分部資產計量之款項：				
新增非流動資產(附註)	47,246	2,158,824	40,564	2,246,634
聯營公司及合營公司權益	49,071,569	317,597	—	49,389,166
折舊	64,129	321,172	75,120	460,421
物業存貨之減值準備	1,289,510	—	—	1,289,510
應收聯營公司及合營公司之減值準備	99,558	—	—	99,558
淨投資物業之公允價值變動	—	271,735	—	271,735
應收聯營公司及合營公司之利息收入	80,521	—	—	80,521
應佔聯營公司及合營公司之溢利和虧損	521,842	—	—	521,842
議價收購附屬公司之收益	629,612	—	—	629,612
出售附屬公司之收益	—	591,788	—	591,788

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

5. 分部資料(續)

其他分部資料(續)

截至二零二四年十二月三十一日止年度

	房地產 開發業務 人民幣千元	商業物業 運營業務 人民幣千元	其他業務 人民幣千元	合計 人民幣千元
計入分部業績及分部資產計量之款項：				
新增非流動資產(附註)	28,556	4,506,850	53,883	4,589,289
聯營公司及合營公司權益	45,897,078	—	—	45,897,078
折舊	76,437	294,619	88,471	459,527
物業存貨之減值準備	745,040	—	—	745,040
應收聯營公司及合營公司之減值準備	537,177	—	—	537,177
淨投資物業之公允價值變動	—	417,316	—	417,316
應收聯營公司、合營公司及非控股 股東款之利息收入	228,263	—	—	228,263
應佔聯營公司及合營公司之 溢利和虧損	649,049	—	—	649,049

附註： 非流動資產不包括聯營公司及合營公司權益、按公允價值計入損益之金融資產、其他應收款及遞延稅項資產。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

5. 分部資料(續)

地區分部資料

本集團在中國及英國從事房地產開發業務、商業物業運營業務及其他業務。下表載列按地區市場分析來自本集團外部客戶的收入(根據產品和服務交付或提供的所在地)及非流動資產(根據資產的所在地)：

	收入		非流動資產(附註)	
	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
中國：				
南部大區	42,960,528	51,637,298	31,118,020	32,876,558
東部大區	47,682,839	35,527,900	75,484,168	74,813,048
中西部大區	19,014,618	36,514,493	22,706,650	23,657,549
北部大區	57,028,082	56,433,628	78,011,706	77,530,938
香港及澳門	1,135,782	4,715,814	1,971,267	2,065,110
英國	167,821,849 266,916	184,829,133 324,894	209,291,811 3,739,064	210,943,203 4,812,971
總計	168,088,765	185,154,027	213,030,875	215,756,174

附註： 非流動資產不包括聯營公司及合營公司權益、金融資產及遞延稅項資產。

主要客戶資訊

截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止各年度，並無單一客戶為本集團貢獻10%或以上的收入。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

6. 淨其他收入、收益及虧損

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
銀行存款利息收入	1,040,139	1,357,788
應收聯營公司、合營公司及非控股股東款之利息收入	80,521	228,263
其他利息收入	11,640	13,145
總利息收入	1,132,300	1,599,196
外幣匯兌淨收益／(虧損)	130,975	(605,575)
加：發展中物業之資本化歸屬於外幣借貸利息成本的匯兌虧損	—	351,156
於綜合收益表確認之外幣匯兌淨收益／(虧損)	130,975	(254,419)
淨按公允價值計入損益之金融資產之公允價值變動	—	70,209
議價收購附屬公司之收益	629,612	—
出售附屬公司之收益	591,788	—
物業存貨之減值準備	(1,289,510)	(745,040)
應收聯營公司及合營公司款之減值準備	(99,558)	(537,177)
淨出售物業、廠房及設備的(虧損)／收益	(67)	9,322
其他	190,019	183,417
總淨其他收入、收益及虧損	1,285,559	325,508

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

7. 財務費用

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
銀行借貸、擔保票據及公司債券之利息	6,916,412	8,787,751
應付合營公司及非控股股東款之利息	81,087	151,612
租賃負債利息	13,511	36,698
其他財務費用	139,630	213,691
總財務費用	7,150,640	9,189,752
減：發展中物業及在建投資物業之資本化金額*	(6,423,043)	(8,254,619)
	727,597	935,133

* 年內資本化的借貸成本按年加權平均資本化率2.5%(二零二四年：3.02%)計入認可資產開支。

8. 所得稅費用

	附註	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
本年稅項：			
中國企業所得稅	(a)	5,403,233	5,518,333
中國土地增值稅	(b)	1,723,209	2,393,800
中國預扣所得稅	(c)	213,417	70,637
香港利得稅	(a)	13,272	16,409
澳門所得稅	(a)	4,738	5,931
其他		25,106	29,025
遞延稅項(附註28)		7,382,975 (205,431)	8,034,135 586,550
總計		7,177,544	8,620,685

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

8. 所得稅費用(續)

附註：

(a) 適用所得稅率

本集團主要經營地所在的司法管轄區之適用所得稅稅率概要如下：

	二零二五年 %	二零二四年 %
中國內地*	25	25
香港	16.5	16.5
澳門	12	12

* 根據中國相關稅法及條例，本集團於中國內地註冊成立之若干附屬公司可按優惠企業所得稅率15%繳稅。

(b) 中國土地增值稅之計提乃按相關中國稅法及條例所訂之規定估算。中國土地增值稅已按增值額之累進稅率範圍計提，且有若干可扣除項目。

(c) 中國預扣所得稅乃就中國附屬公司向其於香港註冊成立或經營之直接控股公司分派或預期分派的股息按優惠稅率5%(二零二四年：5%)徵收。

(d) 支柱二所得稅

本集團屬於支柱二模板規則的適用範圍。本集團已應用確認及披露與支柱二所得稅相關的遞延所得稅資產及負債資料的暫時強制性豁免，並將在支柱二所得稅發生時作為當期所得稅進行會計處理。支柱二立法於二零二五年六月六日在本公司上市的司法管轄區香港正式公佈，並已自二零二五年一月一日起追溯生效。於二零二五年十二月三十一日，支柱二立法已在本集團經營所在的香港和英國頒佈或實質頒佈並生效。

本集團已根據本集團二零二五年十二月三十一日年度財務表現的現有資訊評估其潛在風險。因此，這可能不能完全代表未來的情況。根據評估，本集團大部分經營所在的司法管轄區都能從過渡性國別報告避風港機制中得益，因此本集團預期不會面臨支柱二所得稅的重大影響。由於更多的國家準備頒佈支柱二模板規則，本集團會繼續跟進支柱二的立法動態，以評估支柱二未來對財務報表的潛在影響。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

8. 所得稅費用(續)

附註：(續)

- (e) 除稅前溢利，按大部分本集團之業務所在地的中國法定稅率計算所得稅費用，調節至本年度綜合收益表之所得稅費用如下：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
除稅前溢利	20,609,013	26,407,914
按中國法定稅率25%(二零二四年：25%)計算的所得稅費用	5,152,253	6,601,978
中國預扣所得稅	213,417	70,637
中國土地增值稅	1,723,209	2,393,800
中國土地增值稅的稅項影響	(430,802)	(598,450)
應佔聯營公司及合營公司之溢利和虧損的稅項影響	(130,460)	(162,262)
不可扣稅的費用之稅項影響	1,060,145	904,638
不用課稅的收入之稅項影響	(303,990)	(92,898)
因不同稅率的影響	(11,970)	(164,629)
以前年度多計提稅項	(133,922)	(225,427)
其他	39,664	(106,702)
本年度所得稅費用	7,177,544	8,620,685

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

9. 本年度溢利

本年度溢利已扣除／(計入)下列各項：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
核數師酬金：		
審計服務	11,752	11,419
非審計服務	812	1,320
	12,564	12,739
折舊	460,421	459,527
員工成本(包括董事薪酬)：		
工資及薪金	1,661,905	1,828,400
界定供款計劃供款*	213,239	213,726
	1,875,144	2,042,126
應佔聯營公司及合營公司之稅項*	580,768	718,888
確認為費用之物業及其他存貨成本	137,307,990	147,703,693
投資物業租金收入	(5,935,669)	(5,938,589)
減：產生租金收入的直接開支	2,647,381	2,579,447
	(3,288,288)	(3,359,142)

於二零二五年十二月三十一日止年度內，僱員在權益完全兌現前離職而因此被用來減少供款的沒收供款總額為人民幣168,000元(二零二四年：人民幣3,000元)。

* 此項目已計入綜合收益表內的應佔聯營公司及合營公司之溢利和虧損。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

10. 董事薪酬

根據上市規則及香港公司條例(第622章)第383(1)(a)、(b)、(c)及(f)條，以及《公司(關於董事利益的資料披露)規例》第2部的規定，本年度的董事薪酬披露如下：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
袍金	1,377	1,374
其他酬金：		
薪金、津貼及實物利益	4,085	5,156
表現相關獎金	1,730	2,665
界定供款計劃供款	315	231
	6,130	8,052
總董事薪酬	7,507	9,426

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

10. 董事薪酬(續)

按名稱的董事薪酬分析如下：

於二零二五年十二月三十一日止年度

附註	董事袍金	薪金、津貼及 實物利益 (附註(a))	表現相關獎金 (附註(a))	界定供款 計劃供款	總額
	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
執行董事					
顏建國 (b)	-	-	-	-	-
張智超	-	2,140	780	150	3,070
郭光輝	-	1,945	950	165	3,060
	-	4,085	1,730	315	6,130
非執行董事					
庄勇	-	-	-	-	-
趙文海*	-	-	-	-	-
馬堯^	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
獨立非執行董事					
	千元	千元	千元	千元	千元
李民斌 (c)	港幣500 (人民幣459)	-	-	-	港幣500 (人民幣459)
陳家強 (c)	港幣500 (人民幣459)	-	-	-	港幣500 (人民幣459)
陳清霞 (c)	港幣500 (人民幣459)	-	-	-	港幣500 (人民幣459)
	港幣1,500 (人民幣1,377)	-	-	-	港幣1,500 (人民幣1,377)
合計					
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
	1,377	4,085	1,730	315	7,507

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

10. 董事薪酬(續)

於二零二四年十二月三十一日止年度

附註	董事袍金	薪金、津貼及 實物利益 (附註(a))	表現相關獎金 (附註(a))	界定供款 計劃供款	總額
	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
執行董事					
顏建國 (b)	-	-	-	-	-
羅亮*	-	1,063	1,000	42	2,105
張智超	-	2,148	850	86	3,084
郭光輝	-	1,945	815	103	2,863
	-	5,156	2,665	231	8,052
	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
非執行董事					
庄勇	-	-	-	-	-
趙文海#	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	千元	千元	千元	千元	千元
獨立非執行董事					
李民斌 (c)	港幣500 (人民幣458)	-	-	-	港幣500 (人民幣458)
陳家強 (c)	港幣500 (人民幣458)	-	-	-	港幣500 (人民幣458)
陳清霞 (c)	港幣500 (人民幣458)	-	-	-	港幣500 (人民幣458)
	港幣1,500 (人民幣1,374)	-	-	-	港幣1,500 (人民幣1,374)
	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
合計	1,374	5,156	2,665	231	9,426

* 於二零二四年八月二十九日退任。

於二零二五年一月二十二日辭任。

^ 於二零二五年一月二十二日委任。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

10. 董事薪酬(續)

附註：

- (a) 薪金、津貼及實物利益包括住屋津貼及非現金福利費用包括因代替年假和股份基礎支付所產生之費用。表現相關獎金按本集團該年度業績表現計算。
- (b) 年內，顏建國先生也是中建集團旗下之附屬公司／聯營公司之董事，該等公司主要從事建築、物業發展與物業投資及有關業務。
- (c) 非執行董事之董事袍金以港幣支付。上述披露的人民幣金額僅供呈列用途。
- (d) 截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止各年度，並無董事放棄任何酬金。同時，截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止各年度，並無董事收取任何酬金作為加盟本公司或於加盟本公司後的獎勵或作為離職補償。

11. 五名最高薪酬僱員

本集團本年之五名最高酬金僱員，其中兩名(二零二四年：一名)為本公司之董事，其酬金已在上述附註10中披露。三名(二零二四年：四名)最高薪酬非董事僱員的酬金如下：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
薪金、津貼及實物利益	5,851	8,491
表現相關獎金	3,147	3,483
界定供款計劃供款	490	444
	9,488	12,418

本集團最高薪酬非董事人士的薪酬在下列港幣範圍內：

	二零二五年	二零二四年
港幣3,000,001元至港幣3,500,000元	2	2
港幣3,500,001元至港幣4,000,000元	1	2
	3	4

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

12. 本公司股東應佔每股盈利

每股基本盈利金額乃根據年內本公司股東應佔溢利人民幣12,691,186,000元(二零二四年：人民幣15,635,658,000元)，及年內已發行普通股加權平均股數10,944,884,000(二零二四年：10,944,884,000)計算。

截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止各年度，所呈列的每股基本盈利毋須因攤薄作出調整，因為(i)由於截至二零二五年十二月三十一日止年度並無發行潛在普通股；及(ii)截至二零二四年十二月三十一日止年度尚未行使的股份期權對所呈列的每股基本盈利具反攤薄影響。

13. 股息

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
年內派發已確認的股息：		
截至二零二四年十二月三十一日止年度末期股息每股港幣30仙 (二零二四年：截至二零二三年十二月三十一日止年度末期股息 每股港幣45仙)	2,987,953	4,536,107
截至二零二五年十二月三十一日止年度中期股息每股港幣25仙 (二零二四年：截至二零二四年十二月三十一日止年度中期股息 每股港幣30仙)	2,517,323	2,962,014
	5,505,276	7,498,121

董事局建議派發截至二零二五年十二月三十一日止年度末期股息每股港幣25仙，金額約為人民幣2,418,819,000元，須待本公司股東於本公司即將舉行之股東周年大會上批准。建議派發之末期股息按該等財務報表通過日已發行之普通股股份數目計算，並未於該等財務報表反映作應付股息。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

14. 物業、廠房及設備

	使用權資產(附註16(b)(i))							
	租賃土地 及樓宇	預付土地 租金支出	其他使用權 資產	酒店	廠房、機器 及設備	傢俬、裝置、 辦公室設備 及汽車	在建工程	總額
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
成本								
於二零二四年一月一日	1,829,454	581,526	336,956	5,043,464	201,691	1,273,094	78,479	9,344,664
新增	266	—	142	17,425	3,559	174,338	2,305	198,035
轉自投資物業淨額	653,564	—	—	—	—	—	—	653,564
出售	(21,418)	—	—	—	(1,838)	(19,231)	—	(42,487)
匯兌調整	11,045	—	2,810	—	—	2,217	—	16,072
於二零二四年十二月三十一日 及二零二五年一月一日	2,472,911	581,526	339,908	5,060,889	203,412	1,430,418	80,784	10,169,848
新增	2,411	—	6,385	9,945	2,694	209,860	475	231,770
因竣工而轉撥	—	—	—	—	—	1,955	(1,955)	—
轉自投資物業淨額	82,864	—	—	—	—	—	—	82,864
出售	(8,422)	—	(8,797)	—	(1,139)	(77,746)	—	(96,104)
出售附屬公司(附註31)	—	—	—	—	—	(20,000)	—	(20,000)
匯兌調整	(10,908)	—	(3,845)	—	—	(1,954)	—	(16,707)
於二零二五年十二月三十一日	2,538,856	581,526	333,651	5,070,834	204,967	1,542,533	79,304	10,351,671
累計折舊								
於二零二四年一月一日	481,553	160,613	105,066	815,095	176,190	702,357	—	2,440,874
本年度撥備	70,490	14,372	49,834	137,830	5,044	181,957	—	459,527
轉至投資物業	(17,538)	—	—	—	—	—	—	(17,538)
出售時撇銷	(1,808)	—	—	—	(1,595)	(18,358)	—	(21,761)
匯兌調整	5,287	—	1,539	—	—	1,190	—	8,016
於二零二四年十二月三十一日 及二零二五年一月一日	537,984	174,985	156,439	952,925	179,639	867,146	—	2,869,118
本年度撥備	72,925	14,412	46,614	141,230	4,524	180,716	—	460,421
轉至投資物業	(4,178)	—	—	—	—	—	—	(4,178)
出售時撇銷	(1,535)	—	(8,796)	—	(1,053)	(75,356)	—	(86,740)
出售附屬公司(附註31)	—	—	—	—	—	(17,290)	—	(17,290)
匯兌調整	(3,305)	—	(2,768)	—	—	(1,769)	—	(7,842)
於二零二五年十二月三十一日	601,891	189,397	191,489	1,094,155	183,110	953,447	—	3,213,489
淨賬面值								
於二零二五年十二月三十一日	1,936,965	392,129	142,162	3,976,679	21,857	589,086	79,304	7,138,182
於二零二四年十二月三十一日	1,934,927	406,541	183,469	4,107,964	23,773	563,272	80,784	7,300,730

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

15. 投資物業

	已竣工			在建	
	中國內地 人民幣千元	香港及澳門 人民幣千元	英國 人民幣千元	中國內地 人民幣千元	總計 人民幣千元
於二零二四年一月一日	166,540,161	1,725,836	4,788,571	34,691,600	207,746,168
新增	207,217	5,916	4,340	4,173,781	4,391,254
淨投資物業之公允價值變動	(1,663,293)	(1,703)	10,693	2,071,619	417,316
因竣工而轉撥	17,762,000	—	—	(17,762,000)	—
轉至物業、廠房及設備淨額	(671,102)	—	—	—	(671,102)
轉至待售非流動資產(附註(a))	(2,545,229)	—	—	—	(2,545,229)
出售	(990,163)	—	—	—	(990,163)
匯兌調整	—	41,787	9,018	—	50,805
於二零二四年十二月三十一日及 二零二五年一月一日	178,639,591	1,771,836	4,812,622	23,175,000	208,399,049
新增	57,415	—	226	1,957,223	2,014,864
租賃變更	(573,093)	—	—	—	(573,093)
淨投資物業之公允價值變動	(1,727,753)	1,798	42,127	1,955,563	271,735
因竣工而轉撥	3,593,000	—	—	(3,593,000)	—
(轉至)/轉自物業存貨淨額	(1,000,766)	—	—	794,214	(206,552)
轉至物業、廠房及設備淨額	(87,042)	—	—	—	(87,042)
出售	(1,519,405)	—	—	—	(1,519,405)
出售附屬公司(附註31)	(1,290,000)	—	(1,274,724)	—	(2,564,724)
匯兌調整	—	(57,154)	158,620	—	101,466
於二零二五年十二月三十一日	176,091,947	1,716,480	3,738,871	24,289,000	205,836,298

附註：

- (a) 二零二四年十二月，本集團與獨立第三方簽訂了買賣協議，出售其屬於商業物業運營業務分部位於北京的若干投資物業。於二零二四年十二月三十一日，該投資物業的賬面值為人民幣2,545,229,000元，並於二零二四年十二月三十一日重新分類為待售非流動資產。該項交易於二零二五年十二月三十一日止年度內完成。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

15. 投資物業(續)

附註：(續)

(b) 投資物業評估

本集團的投資物業於二零二五年及二零二四年十二月三十一日之公允價值已由戴德梁行及畢馬威企業諮詢(中國)有限公司深圳分公司按該等日期之估值釐定。該等估值師是獨立專業估值師行，具備合適資格並於近期曾在相關地區就同類物業進行估值。投資物業的現時用途等同其最高及最佳用途。

本集團的財務團隊會審閱獨立估值師為財務報告作出的估值。當為中期財務報告及年度財務報告作出估值時，管理層每年與估值師舉行最少兩次會議，討論當期估值所用的假設與結論。

於二零二四年十二月三十一日，投資物業分類為待售非流動資產(上述附註(a))以公允價值入賬，此乃參考買賣協議列明之商定銷售價格而釐定。因無重大不可觀察的輸入元素，該公允價值被分類為第二級別計量。除該等物業外，於二零二五年及二零二四年十二月三十一日，本集團其他投資物業之公允價值計量均被歸類為三級公允價值層級中之第三級別。於二零二五年十二月三十一日止年度內並無任何轉入或轉出第三級別。

採用重大不可觀察輸入數據的公允價值計量

已竣工投資物業的估值已考慮來自該等物業現有租約的資本化收入及復歸租約之潛力，或參考相同地區及條件下同類物業之市場交易價格資料(如適用)。

在建投資物業估值乃參考相關市場上可得之可比較售價後釐定，截至估值日預計完工成本及預計開發商利潤也考慮在內。

年內，所採用的估值方法並無變更。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

15. 投資物業(續)

附註：(續)

(b) 投資物業評估(續)

採用重大不可觀察輸入數據的公允價值計量(續)

以下為投資物業評估所用的估值方法及關鍵輸入數據之摘要：

描述	於二零二五年 十二月三十一日 的公允價值 人民幣千元	估值方法	不可觀察輸入數據	不可觀察輸入數據的範圍
在中國內地的在建投資物業	24,289,000	剩餘法	預計售價	每平方米人民幣10,750元– 人民幣105,000元
			預計完工成本	每平方米人民幣6,406元– 人民幣14,512元
			預計開發商利潤率	5.0%–20.0%
在中國內地的已竣工投資物業	176,091,947	投資法	通行市場租金	每月每平方米人民幣18元– 人民幣1,044元
		直接比較法	復歸收益率	2.0%–8.0%
			通行市場售價	每平方米人民幣10,070元– 人民幣100,300元
在香港及澳門的已竣工投資物業	1,716,480	投資法	通行市場租金	每月每平方呎港幣15元– 港幣210元
			復歸收益率	2.2%–3.8%
在英國的已竣工投資物業	3,738,871	投資法	通行市場租金	每年每平方呎59英鎊– 77英鎊
			復歸收益率	6.0%–6.9%

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

15. 投資物業(續)

附註：(續)

(b) 投資物業評估(續)

採用重大不可觀察輸入數據的公允價值計量(續)

描述	於二零二四年 十二月三十一日		估值方法	不可觀察輸入數據	不可觀察輸入數據的範圍
	的公允價值	的公允價值			
	人民幣千元	人民幣千元			
在中國內地的在建投資物業	23,175,000	剩餘法	預計售價	每平方米人民幣8,910元– 人民幣106,200元	
			預計完工成本	每平方米人民幣5,082元– 人民幣14,789元	
			預計開發商利潤率	6.0% – 19.0%	
在中國內地的已竣工投資物業	178,639,591	投資法	通行市場租金	每月每平方米人民幣15元– 人民幣1,059元	
		直接比較法	復歸收益率	2.0% – 8.0%	
			通行市場售價	每平方米人民幣10,070元– 人民幣104,900元	
在香港及澳門的已竣工投資物業	1,771,836	投資法	通行市場租金	每月每平方呎港幣15元– 港幣240元	
			復歸收益率	2.2% – 3.8%	
在英國的已竣工投資物業	4,812,622	投資法	通行市場租金	每年每平方呎53英鎊– 81英鎊	
			復歸收益率	6.0% – 7.2%	

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

15. 投資物業(續)

附註：(續)

(b) 投資物業評估(續)

採用重大不可觀察輸入數據的公允價值計量(續)

預計完工成本和開發商利潤率是由獨立估值師根據報告期末的市場情況估算。該等估算與本集團的管理層以對市場情況的經驗和認識作出的內部預算大致相符。完工成本及開發商利潤率愈低，投資物業的公允價值愈高。

預計售價及通行市場租金乃根據獨立估值師對估值物業及其他可比物業近期的租賃或銷售成交而估算。售價及市場租金愈高，投資物業的公允價值愈高。

獨立估值師根據估值物業的風險概況及市場情況，對復歸收益率作出估算。復歸收益率愈低，投資物業的公允價值愈高。

16. 租賃

(a) 本集團作為出租人

本集團之投資物業，主要包括寫字樓、購物中心及長租公寓，作經營租賃以收取租金收入，租期介乎1至25年(二零二四年：1至20年)。

於報告期末，本集團與其客戶訂立的不可撤銷經營租賃的未折現的應收未來租金如下：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
一年內	4,438,882	4,289,631
一年後至二年內	3,136,278	3,005,522
二年後至三年內	2,078,670	1,961,920
三年後至四年內	1,230,522	1,160,639
四年後至五年內	749,524	773,405
五年以後	1,582,780	1,689,883
	13,216,656	12,881,000

(b) 本集團作為承租人

本集團承租多處辦公室及倉庫作運營用途，租賃期限由一年至十年不等。每項租賃的租賃條款個別商談，並包含不同的條款和條件。租賃條款於續約時重新商議。租賃協議不包含除出租人持有的租賃資產的抵押權益之外的任何契約。租賃資產不得用作借款擔保。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

16. 租賃(續)

(b) 本集團作為承租人(續)

(i) 使用權資產

本集團之使用權資產包含於綜合財務狀況表內的物業、廠房及設備及投資物業，其報告期末帳面金額列示如下：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
使用權資產包含於：		
物業，廠房及設備(附註14)		
租賃土地及樓宇	1,936,965	1,934,927
預付土地租金支出	392,129	406,541
其他使用權資產	142,162	183,469
	2,471,756	2,524,937
投資物業	145,000	776,000
	2,616,256	3,300,937

截至二零二五年十二月三十一日止年度之新增使用權資產計入物業，廠房及設備為人民幣8,796,000元(二零二四年：人民幣408,000元)。

(ii) 租賃負債

本集團之租賃負債於綜合財務狀況表單獨呈列。租賃負債的到期分析披露於財務報表附註38。

(iii) 其他租賃資料

下列與租賃相關之金額已於綜合收益表確認：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
使用權資產的折舊	133,951	134,696
關於短期租約的支出	81,019	73,206
租賃負債利息(計入財務費用)	13,511	36,698
於綜合收益表中確認的總金額	228,481	244,600

計入綜合現金流量表的租賃經營活動現金流出和融資活動現金流出分別為人民幣81,019,000元(二零二四年：人民幣73,206,000元)和人民幣97,199,000元(二零二四年：人民幣109,827,000元)。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

17. 聯營公司權益

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
投資成本：		
上市	4,546,563	4,229,703
非上市	5,543,627	6,994,690
聯營公司貸款(附註(c))	10,090,190	11,224,393
應佔收購後溢利和虧損及其他全面收益(扣除已收取之股息)	1,089,046	1,125,347
	10,273,155	9,717,223
聯營公司權益總額	21,452,391	22,066,963

附註：

(a) 重大聯營公司之披露

下列為聯營公司的詳細資料，本公司董事認為該聯營公司對本集團具有重大性：

公司名稱	註冊／ 成立地區	經營業務 地區	集團持有之已發行股本 之百分比		主要業務
			二零二五年	二零二四年	
中國海外宏洋集團有限公司 (「中海宏洋」)*	香港	中國	39.63%	39.63%	房地產開發及商業物業運營 業務

* 中海宏洋於香港聯交所主板掛牌。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

17. 聯營公司權益(續)

附註：(續)

(a) 重大聯營公司之披露(續)

以下為中海宏洋於二零二五年十二月三十一日／截至二零二五年十二月三十一日止年度的財務資料摘要：

綜合財務狀況表摘要

	中海宏洋	
	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
總流動資產	109,677,426	121,202,702
總流動負債	(50,798,120)	(61,766,987)
總非流動資產	9,021,414	7,980,192
總非流動負債	(29,853,980)	(29,864,844)
資產淨值	38,046,740	37,551,063
非控股權益	(6,425,393)	(6,155,196)
該聯營公司股東應佔權益	31,621,347	31,395,867
調節至本集團聯營公司權益		
本集團應佔權益	39.63%	39.63%
本集團應佔權益之賬面值	12,533,121	12,443,752
本集團所持權益之市場價值	2,513,971	2,322,249

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

17. 聯營公司權益(續)

附註：(續)

(a) 重大聯營公司之披露(續)

綜合全面收益表摘要

	中海宏洋	
	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
收入	36,874,435	45,895,252
除稅前溢利	1,365,673	2,160,744
所得稅費用	(816,342)	(944,903)
本年度溢利	549,331	1,215,841
本年度其他全面收益／(虧損)	129,427	(615,775)
本年度全面收益總額	678,758	600,066
已收中海宏洋之股息	103,159	181,683

(b) 以下為合計非單一重大聯營公司的資料：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
年內應佔聯營公司之溢利和虧損及全面收益總額	591,510	497,264
本集團所持該等聯營公司權益的合計賬面值	8,919,270	9,623,211

(c) 聯營公司貸款的本質上被歸類為股權貸款。於二零二五年及二零二四年十二月三十一日，所有聯營公司貸款均是無抵押，免息且沒有固定的還款期。

(d) 有關與聯營公司之結餘及授予聯營公司之財務擔保已分別於附註22及34披露。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

18. 合營公司權益

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
非上市合營公司投資成本	5,704,027	5,810,684
合營公司貸款(附註(b))	18,232,173	13,576,752
應佔收購後溢利和虧損及其他全面收益(扣除已收取之股息收入)	4,000,575	4,442,679
	27,936,775	23,830,115

附註：

(a) 本公司董事認為所有合營公司均非單一重大。

以下為合計非單一重大合營公司的資料：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
年內應佔合營公司之溢利和虧損及全面收益總額	(190,420)	(226,353)
本集團所持該等合營公司權益的合計賬面值	27,936,775	23,830,115

(b) 合營公司貸款的本質上為股權貸款。於二零二五年十二月三十一日，除人民幣733,627,000元(二零二四年：人民幣642,983,000元)按固定年利率2%(二零二四年：2%)計息外，所有合營公司貸款均是無抵押，免息且沒有固定的還款期。

(c) 有關與合營公司之結餘及授予合營公司之財務擔保已分別於附註22及34披露。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

19. 物業及其他存貨

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
已落成物業	143,385,783	149,175,084
發展中物業(附註)	347,455,203	304,925,693
物業存貨總額	490,840,986	454,100,777
其他存貨	158,753	173,669
	490,999,739	454,274,446

附註： 該金額包括發展中物業人民幣157,547,978,000元(二零二四年：人民幣147,561,722,000元)預計不會在報告期末起計十二個月內變現。

20. 土地發展費用

本集團與中國內地地方政府訂立協議(「該協議」)，重建數幅位於中國若干城市的土地。在該等協議下，本集團協助地方政府進行一級土地開發，包括但不限於拆卸土地上現有樓宇、遷置現有居民、提供基礎設施系統，包括道路、排水系統、水煤電供應及建造公共設施。根據該等協議，不論本集團將來會否取得該土地的土地使用權，本集團將獲償付土地發展所產生的實際成本，並有權獲得固定回報。此固定回報會參考土地發展之進度，於綜合全面收益表中的其他收入確認為一級土地開發收入。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

21. 應收賬款及其他應收款

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
應收賬款(附註(a)及(b))	2,697,306	1,590,168
其他應收款 – 流動部份	1,367,241	1,815,902
	4,064,547	3,406,070

附註：

- (a) 除物業銷售應收賬款和租賃應收款按有關買賣協議和租賃合同條款結算或收回外，本集團一般給予客戶之信用期限介乎30至180日。本集團並無就該等應收賬款持有任何抵押品或其他信貸強化措施。

於報告期末之應收賬款按應收賬款的確認日期之賬齡分析如下：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
0-30日	869,734	424,195
31-90日	373,452	262,063
90日以上	1,454,120	903,910
	2,697,306	1,590,168

- (b) 在判斷應收賬款的可回收性時，管理層密切監察該等應收賬款的信貸質量及可回收性，並認為根據與彼等的還款記錄、合作歷史及前瞻性資料，彼等的預期信貸風險極低。由於客戶數量眾多及沒有關聯關係，信貸風險的集中是有限的。因此，本公司董事認為於報告期末對應收賬款及其他應收款的撥備並不重大。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

22. 與關聯方的結餘

於二零二五年及二零二四年十二月三十一日，除以下結餘外，所有與同系附屬公司、聯營公司、合營公司及非控股股東的結餘均為無抵押、免息及可按需要時收回／償還。

- (a) 於二零二五年十二月三十一日，應收合營公司款人民幣962,418,000元(二零二四年：人民幣2,231,667,000元)，按固定年利率介乎3.22%至3.90%之間(二零二四年：介乎3.1%至12.0%之間)計息。
- (b) 於二零二五年十二月三十一日，應付合營公司款人民幣618,117,000元(二零二四年：人民幣579,503,000元)，按固定年利率介乎1.50%至2.18%之間(二零二四年：2.18%)計息。
- (c) 於二零二四年十二月三十一日，應付非控股股東款人民幣279,010,000元，按固定年利率介乎4.35%至6.0%之間計息。

23. 銀行結餘及現金

- (a) 於二零二五年十二月三十一日，銀行結餘及現金包含：
 - (i) 受限制之銀行存款總額人民幣226,890,000元(二零二四年：人民幣276,015,000元)，主要為指定用於若干物業發展項目的擔保按金；
 - (ii) 本集團之流動存款總額人民幣632,196,000元(二零二四年：人民幣124,772,000元)，存放於本公司的同系附屬公司中建財務有限公司(「中建財務」)，其為中國銀行保險監督管理委員會批准的非銀行金融機構。該等存款年利率介乎0.55%至1.35%之間(二零二四年：介乎0.355%至1.25%之間)，該關聯人士交易構成上市規則第14A章所界定的持續關連交易；及
 - (iii) 受規管的物業預售所得款項總額人民幣14,785,759,000元(二零二四年：人民幣24,955,254,000元)。根據適用的現行政府規例，其僅可用於支付相關物業項目的建築費用，並將根據相關物業的完工階段解除。
- (b) 本集團銀行存款的利息為市場年利率介乎0.001%至4.5%之間(二零二四年：介乎0.001%至5.3%之間)。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

23. 銀行結餘及現金(續)

(c) 於報告期末，本集團有以下貨幣計值之銀行結餘及現金：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
銀行結餘及現金計值為：		
人民幣	100,320,126	122,032,482
港幣	2,260,189	1,544,028
美元	470,755	367,809
新加坡元	331,611	4,298
英鎊	184,125	132,373
其他貨幣	60,707	87,238
	103,627,513	124,168,228

24. 銀行借貸

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
銀行借貸		
– 有抵押	62,275,481	48,955,798
– 無抵押	110,645,132	117,201,198
總計	172,920,613	166,156,996

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
銀行借貸之還款期：		
一年內	30,726,935	16,633,612
第二年	61,731,095	32,947,808
第三至第五年(包括首尾兩年)	57,172,718	85,247,887
五年以上	23,289,865	31,327,689
銀行借貸總額	172,920,613	166,156,996
歸類為流動負債之部份	(30,726,935)	(16,633,612)
非流動部份	142,193,678	149,523,384

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

24. 銀行借貸(續)

附註：

(a) 本集團銀行借貸賬面值由以下貨幣計值：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
銀行借貸計值為：		
人民幣(附註(i))	166,893,707	150,696,157
港幣(附註(ii))	6,026,906	15,460,839
	172,920,613	166,156,996

(i) 年利率介乎1.90%至4.58%之間(二零二四年：1.85%至7.00%之間)計息。

(ii) 年利率是按香港銀行同業拆息加指定利率，或按固定年利率介乎1.70%至4.02%之間(二零二四年：介乎1.70%至2.78%之間)計息。

(b) 於二零二五年十二月三十一日，銀行借貸總額中包含由中建財務向本集團提供的借貸人民幣844,449,000元(二零二四年：人民幣177,300,000元)。中建財務提供的借貸為無抵押，年利率介乎2.11%至2.34%之間(二零二四年：介乎2.25%至2.70%之間)計息。

本集團的平均借貸成本為年利率2.8%(二零二四年：3.1%)。借貸金額人民幣32,697,871,000元(二零二四年：人民幣36,514,527,000元)及人民幣140,222,742,000元(二零二四年：人民幣129,642,469,000元)分別是按固定利率及浮動利率計息。

(c) 於二零二五年和二零二四年十二月三十一日，本集團以其若干資產抵押給銀行作為銀行借貸的擔保，詳見附註35內。

(d) 於二零二五年十二月三十一日，分類為非流動負債的無抵押銀行借貸人民幣53,940,451,000元(二零二四年：人民幣53,428,462,000元)及有抵押銀行借貸人民幣8,178,453,000元(二零二四年：人民幣2,059,410,000元)，並受若干財務契約約束，包括資產負債比率、流動比率、擔保金額與淨資產的比率、最低有形淨值要求、淨借貸與有形淨值的比率、淨借貸(不包括或有負債)與有形淨值的比率以及/或有抵押借貸與有形淨值的比率。該等財務契約需於每年的六月三十日和十二月三十一日進行半年度測試，直至借貸到期，或在借貸金額未償還期間，始終遵守該等財務契約。於二零二五年十二月三十一日，本集團已遵守相關融資協議下的財務契約。管理層預計本集團於報告期末12個月內將遵守該等財務契約。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

25. 擔保票據及公司債券

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
擔保票據及公司債券之還款期：		
一年內	11,589,193	11,956,352
第二年	15,200,000	11,587,746
第三至第五年(包括首尾兩年)	33,363,159	36,118,912
五年以上	14,302,469	15,743,972
擔保票據及公司債券總額	74,454,821	75,406,982
歸類為流動負債之部份	(11,589,193)	(11,956,352)
非流動部份	62,865,628	63,450,630

截至報告期末本集團發行且未償還的擔保票據及公司債券概要如下：

於二零二五年十二月三十一日

幣種	本金 (百萬元)	固定年利率	到期年份	賬面值 人民幣千元
流動部份				
人民幣	1,500 – 1,900 ⁽ⁱⁱ⁾	3.25% – 3.60% ^(iv)	2026	3,400,258
人民幣	3,190	3.50% ⁽ⁱⁱⁱ⁾	2026	3,188,935
人民幣	800 – 2,000	2.90% – 3.55% ^(iv)	2026	5,000,000
				11,589,193
非流動部份				
美元	200 – 750 ⁽ⁱ⁾	2.75% – 6.45% ⁽ⁱⁱⁱ⁾	2028 – 2043	24,365,628
人民幣	100 – 3,000	1.60% – 3.50% ^(iv)	2027 – 2040	38,500,000
				62,865,628
擔保票據及公司債券總額				74,454,821

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

25. 擔保票據及公司債券(續)

於二零二四年十二月三十一日

幣種	本金 (百萬元)	固定年利率	到期年份	賬面值 人民幣千元
流動部份				
美元	300 ⁽ⁱ⁾	2.375% ⁽ⁱⁱⁱ⁾	2025	2,156,352
人民幣	1,000 – 2,000	2.25% – 3.05% ^(iv)	2025	9,800,000
				11,956,352
非流動部份				
美元	200 – 750 ⁽ⁱ⁾	2.75% – 6.45% ⁽ⁱⁱⁱ⁾	2028 – 2043	25,162,884
人民幣	1,500 – 1,900 ⁽ⁱⁱ⁾	3.25% – 3.60% ^(iv)	2026	3,400,000
人民幣	500 – 3,000	2.35% – 3.55% ^(iv)	2026 – 2034	31,700,000
人民幣	3,190	3.50% ⁽ⁱⁱⁱ⁾	2026	3,187,746
				63,450,630
擔保票據及公司債券總額				75,406,982

附註：

- (i) 擔保票據由本公司提供無條件及不可撤回擔保。倘未能履行或遵守信託契據規定的若干條件，包括本公司及相關附屬公司提供的無抵押擔保，該等擔保票據即時到期及須予以償還。
- (ii) 附有自起息日起第五年度末調整利率及回售選擇權之條款之擔保票據及公司債券。
- (iii) 每半年支付。
- (iv) 每年支付。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

26. 應付賬款及其他應付款

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
應付賬款(附註(a))	37,959,313	41,847,037
其他應付款(附註(b))	9,303,171	7,657,954
應付保固金	4,928,880	6,095,740
	52,191,364	55,600,731

附註：

- (a) 應付賬款為免息及通常在60天內結清。應付賬款中包含屬於集團供應商融資安排的金融負債通常在90天內償還。

於二零二五年十二月三十一日，應付賬款中包含因本集團在日常業務過程中進行交易而產生的應付同系附屬公司款總額人民幣2,809,946,000元(二零二四年：人民幣2,968,019,000元)。該等結餘無抵押、免息，且須在關聯人士提供給其主要客戶的相若信用期限內償還。

於報告期末之應付賬款按發票日之賬齡分析如下：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
0-30日	12,044,659	12,341,117
31-90日	3,758,356	3,715,087
90日以上	22,156,298	25,790,833
	37,959,313	41,847,037

本集團已建立供應商融資安排，提供給本集團在中國內地的部分主要材料採購供應商，由供應商自行決定是否參與安排。參與供應商融資安排的供應商將收到本集團的外部融資提供者的付款。為了使融資提供者支付發票，貨物必須已經收到或供應，並且發票必須已獲得本集團的批准。本集團依照與融資提供者約定的稍後日期，向融資提供者支付原始發票款項。本集團沒有向融資提供者提供擔保。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

26. 應付賬款及其他應付款(續)

附註：(續)

(a) (續)

所有屬於供應商融資安排的金融負債均包含在綜合財務狀況表中的應付賬款及其他應付款以及在應付賬款內。

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
屬於供應商融資安排的金融負債的賬面值包含於：		
應付賬款及其他應付款	235,359	1,629,318
其中供應商已收到的付款	235,359	1,618,542

對於包含於應付賬款及其他應付款中的屬於供應商融資安排的金融負債，該金融負債的賬面價值並沒有發生重大的非現金變動。

於二零二四年一月一日，應付賬款及其他應付款中並無屬於供應商融資安排的金融負債。

(b) 其他應付款主要包括租賃及其他按金、應付其他稅款和預提費用。

其他應付款及應付保固金中，人民幣4,677,642,000元(二零二四年：人民幣4,685,092,000元)的款項自報告期末起超過十二個月後到期。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

27. 預售樓款

預售樓款的明細列示如下：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
與物業銷售相關的合同負債(附註(b))	114,720,272	121,617,904
預售樓款的相關增值稅	10,313,024	10,924,846
預售樓款總額	125,033,296	132,542,750

附註：

- (a) 本集團按照合同約定的付款安排從客戶收到款項，合同款項通常在合同的履約義務完成之前收到，該等合同主要來自於物業銷售。

在本報告期內確認為收入金額相應結轉年初合同負債列示如下：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
包含在年初合同負債餘額中的確認為收入金額	78,016,500	68,340,197

於房地產開發業務分部的客戶合同收入，管理層預計於二零二五年十二月三十一日與物業銷售有關的未履行合同的交易金額人民幣144,735,103,000元(二零二四年：人民幣164,160,155,000元)將在未來三個財政年度確認為收入。

於商業物業運營及其他業務分部的客戶合同收入，本集團已應用《香港財務報告準則第15號》中實務便利處理方式，不披露集團現有合同下的剩餘履約義務，因為本集團(i)從履行義務中確認收入的金額相當於集團因已完成的履約而有權從客戶獲得的對價，該金額與客戶從實體已完成履約中獲得的價值直接對應；或(ii)履約義務預期將在原定為期一年或更短的時間內確認為收入。

- (b) 年內合同負債的減少與本集團收取客戶款項減少相符。
- (c) 於二零二四年一月一日的預售樓款總額包括與物業銷售相關的合同負債人民幣99,675,470,000元和預售樓款的相關增值稅人民幣8,943,571,000元。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

28. 遞延稅項

於綜合財務狀況表中確認的遞延稅項資產及負債淨額如下：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
遞延稅項資產淨額	(7,269,960)	(7,324,894)
遞延稅項負債淨額	27,911,826	27,733,296
	20,641,866	20,408,402

遞延稅項資產及負債的組成及於本年度與以前年度之變動情況如下：

	分配於											遞延稅項 負債／ （資產）總額 （資產）總額
				中國附屬公司		未變現 溢利 （附註(b)）	未動用 稅務虧損	土地增值稅 撥備	其他可扣稅 暫時性差異	使用權 資產	租賃負債	
	加速稅項 折舊	物業重估	物業公允 價值調整	及合營公司 未分派溢利 （附註(a)）	其他可課稅 暫時性差額							
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	
	於二零二四年一月一日	10,088	19,336,340	4,028,124	116,021	2,108,745	(135,192)	(774,424)	(4,071,499)	(775,521)	236,689	
扣除／（計入）損益	803	101,768	(359,894)	–	382,113	44,002	(962,107)	1,488,833	(87,468)	(45,678)	24,178	586,550
匯兌調整	259	–	–	–	–	–	(516)	–	(16)	–	–	(273)
於二零二四年 十二月三十一日及 二零二五年一月一日	11,150	19,438,108	3,668,230	116,021	2,490,858	(91,190)	(1,737,047)	(2,582,666)	(863,005)	191,011	(233,068)	20,408,402
扣除／（計入）損益（附註8）	–	(154,508)	(1,399,991)	–	801,892	(64,470)	(588,506)	1,371,898	(178,292)	(150,873)	157,419	(205,431)
收購附屬公司（附註30）	–	–	550,976	–	–	–	–	–	–	–	–	550,976
出售附屬公司（附註31）	–	(73,141)	–	–	(39,729)	–	–	–	–	–	–	(112,870)
匯兌調整	350	–	–	–	–	–	418	–	21	–	–	789
於二零二五年 十二月三十一日	11,500	19,210,459	2,819,215	116,021	3,253,021	(155,660)	(2,325,135)	(1,210,768)	(1,041,276)	40,138	(75,649)	20,641,866

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

28. 遞延稅項(續)

- (a) 根據中國企業所得稅法，於中國註冊成立之附屬公司所賺取的溢利宣派股息須徵收預扣所得稅。中國附屬公司累計溢利的暫時性差額產生的遞延稅項人民幣14,443,224,000元(二零二四年：人民幣13,942,636,000元)並未在綜合財務報表計提，原因是本集團可控制該等暫時性差異的撥回時間，且該等暫時性差異在可預見的未來很可能不會撥回。
- (b) 截至二零二五年十二月三十一日，本集團之可用於抵扣未來利潤的未動用稅務虧損為人民幣19,009,949,000元(二零二四年：人民幣12,720,198,000元)，其中人民幣14,587,967,000元(二零二四年：人民幣8,366,776,000元)之稅務虧損將於報告期末起計五年內到期，其餘稅務虧損可無限期結轉。根據管理層評估，(i)就子公司稅務虧損人民幣9,522,862,000元(二零二四年：人民幣6,974,882,000元)確認遞延稅項資產，因其未來將有應課稅利潤抵銷該等稅務虧損；及(ii)因為難以預計未來利潤，未就剩餘稅務虧損人民幣9,487,087,000元(二零二四年：人民幣5,745,316,000元)確認遞延稅項資產。

29. 股本

	原幣 港幣千元	2025 人民幣千元	2024 人民幣千元
已發行及繳足			
10,944,884,000 普通股	90,422,641	74,035,443	74,035,443

截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止各年度，本公司已發行股本並無變動。

以股份為基礎支付

本公司之股份期權計劃

根據本公司於二零一八年六月十一日採納之股份期權計劃(「股份期權計劃」)，於二零一八年六月二十九日，本公司同意向若干合資格人士(統稱「二零一八年股份期權承授人」)授予股份期權(「二零一八年股份期權」)，認購本公司股份合計107,320,000股，惟須待二零一八年股份期權承授人的接納。二零一八年股份期權授出合計107,320,000股，其中授予本公司董事之股份期權合計2,000,000股。每股行使價為港幣25.85元。

二零一八年股份期權根據股份期權計劃行使條件分別於二零二零年六月二十九日、二零二一年六月二十九日及二零二二年六月二十九日各按授出之三分之一或可進行歸屬。二零一八年股份期權於授予日之收市價為每股港幣25.85元。

根據本公司之股份期權計劃，於二零二零年十一月二十四日，本公司同意向若干合資格人士(統稱「二零二零年股份期權承授人」)授予股份期權(「二零二零年股份期權」)，認購本公司股份合計285,840,000股，惟須待二零二零年股份期權承授人的接納。二零二零年股份期權授出合計285,840,000股，其中授予本公司董事之股份期權合計6,300,000股。每股行使價為港幣18.724元。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

29. 股本(續)

以股份為基礎支付(續)

本公司之股份期權計劃(續)

二零二零年股份期權根據股份期權計劃行使條件分別於二零二二年十一月二十四日、二零二三年十一月二十四日及二零二四年十一月二十四日各按授出之三分之一或可進行歸屬。二零二零年股份期權於授予日之收市價為每股港幣17.96元。

根據本公司之股份期權計劃，於二零二一年十一月十一日，本公司同意向若干合資格人士(統稱「二零二一年股份期權承授人」)授予股份期權(「二零二一年股份期權」)，認購本公司股份合計7,130,000股，惟須待二零二一年股份期權承授人的接納。二零二一年股份期權授出合計7,130,000股，其中授予本公司董事之股份期權合計1,600,000股。每股行使價為港幣18.70元。

二零二一年股份期權根據股份期權計劃行使條件分別於二零二三年十一月十一日、二零二四年十一月十一日及二零二五年十一月十一日各按授出之三分之一或可進行歸屬。二零二一年股份期權於授予日之收市價為每股港幣18.70元。

二零一八年股份期權於二零一八年六月二十九日、二零二零年股份期權於二零二零年十一月二十四日及二零二一年股份期權於二零二一年十一月十一日的公允價值均以二項期權定價模型釐定分別為每股港幣6.36元、港幣2.64元及港幣2.89元。該模型採用的重大數據包括：

無風險利息	二零一八年股份期權：2.12%(參考二零一八年六月二十九日香港政府債券(於二零二一年六月二十一日及二零二一年十二月六日到期)的市場收益率)
	二零二零年股份期權：0.34%(參考二零二零年十一月二十四日香港政府債券(於二零二五年八月二十日及二零二七年八月二十七日到期)的市場收益率)
	二零二一年股份期權：1.42%(參考二零二一年十一月十一日港幣掉期利率(五年期及七年期))
歷史波幅	二零一八年股份期權、二零二零年股份期權及二零二一年股份期權分別為31.91%、31.89%及31.31%(根據歷史價格計算，計算期間等於股份期權的期限)
股份為基礎的付款上限	二零一八年股份期權各承授人薪酬的40%
股息收益率	二零一八年股份期權、二零二零年股份期權及二零二一年股份期權分別為3.09%、5.68%及6.31%(基於過去六年之平均股息收益率)
預期股份期權期限	二零一八年股份期權、二零二零年股份期權及二零二一年股份期權均為六年

二項期權定價模型需要輸入主觀假設，例如預期股票價格波動。主觀輸入數據變動可能重大影響公允價值估算。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

29. 股本(續)

以股份為基礎支付(續)

本公司之股份期權計劃(續)

以下為股份期權計劃授予之股份期權變動：

	二零二五年		二零二四年	
	每股平均 行使價	股份期權 數目	每股平均 行使價	股份期權 數目
於一月一日	—	—	港幣21.44元	139,430,500
年內失效／被沒收(附註(a))	—	—	港幣25.41元	(56,692,500)
年內註銷(附註(b))	—	—	港幣18.72元	(82,738,000)
於十二月三十一日	—	—	—	—

附註：

- (a) 截至二零二四年十二月三十一日止年度，二零一八年的股份期權合共51,440,500股已到期及失效。其餘部分5,252,000股為截至二零二四年十二月三十一日止年度內可行使的若干合資格人士辭職後被沒收的股份期權。
- (b) 截至二零二四年十二月三十一日止年度，所有剩餘的二零二零年的股份期權及二零二一年的股份期權已根據股份期權計劃的行使條件予以註銷。

本年及上年均無任何股份期權授予及行使。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

30. 收購附屬公司

根據本集團與四位本集團的獨立第三方於二零二五年九月五日訂立的買賣協議，本集團以現金總代價人民幣7,340,684,000元收購上海新東安企業發展有限公司(「上海新東安」)50.5%的股權及相應的股東貸款。上海新東安是於中國註冊成立之有限責任公司，其主要業務為持有上海的一幅土地用於物業發展。該收購於二零二五年十月二十四日完成，由於完成收購時增加的股東貸款，本次收購的總代價調整為人民幣7,867,187,000元。議價收購附屬公司之收益人民幣629,612,000元已於本年度綜合收益表確認。

於收購日，上海新東安可辨認資產及負債的公允價值如下：

	二零二五年 人民幣千元
物業存貨	37,630,000
銀行結餘及現金	10,079
應付賬款及其他應付款	(105,758)
應付非控股股東款	(4,990,122)
銀行借貸	(20,158,000)
遞延稅項負債	(550,976)
可辨認資產及負債的公允價值總額	11,835,223
非控股權益	3,338,424
議價收購附屬公司之收益(附註6)	629,612
總代價	7,867,187
年內已付現金代價	7,867,187
收購附屬公司之淨現金流出之分析：	
年內已付現金代價	(7,867,187)
購入之現金及現金等值	10,079
就收購附屬公司之現金及現金等值淨流出	(7,857,108)

所收購的附屬公司對本集團截至二零二五年十二月三十一日止年度的收入及溢利並無重大貢獻。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

31. 出售附屬公司

截至二零二五年十二月三十一日止年度，本集團完成以下兩項出售附屬公司的交易：

- (i) 根據本集團與一位本集團的獨立第三方於二零二五年二月二十一日訂立的買賣協議，本集團以現金總代價英鎊175,000,000元(折合人民幣1,602,274,000元)出售Great Fortune Property Limited100%的股權及相應的股東貸款。Great Fortune Property Limited是於澤西島註冊成立之有限責任公司，其主要業務為英國物業投資。該出售事項已於二零二五年二月二十一日完成，出售附屬公司之收益人民幣261,641,000元已於本年度綜合收益表中確認；及
- (ii) 根據本集團與一位本集團的獨立第三方於二零二五年九月二十九日訂立的買賣協議，本集團以現金總代價人民幣1,388,180,000元出售佛山海映商業管理有限公司(「佛山海映」)的100%股權。佛山海映是於中國註冊成立之有限責任公司，其主要業務為中國內地物業投資。該出售事項已於二零二五年十月二十一日完成，出售附屬公司之收益人民幣330,147,000元已於本年度綜合收益表中確認。

上述出售導致的淨資產處置摘要如下：

	二零二五年 人民幣千元
物業、廠房及設備	2,710
投資物業	2,564,724
銀行結餘及現金	118,427
應收賬款及其他應收款	30,462
應付賬款及其他應付款	(80,070)
銀行借貸	(174,676)
所得稅項負債	(5,774)
遞延稅項負債	(112,870)
出售附屬公司的淨資產	2,342,933
出售附屬公司之收益計算如下：	
已收現金代價	2,990,454
匯兌波動儲備轉入損益表	(55,733)
出售附屬公司的淨資產	(2,342,933)
出售附屬公司之收益(附註6)	591,788
出售附屬公司之淨現金流入之分析：	
年內已收現金代價	2,990,454
出售之現金及現金等值	(118,427)
就出售附屬公司之現金及現金等值淨流入	2,872,027

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

32. 綜合現金流量表附註

由融資業務構成的負債變動如下：

	銀行借貸 人民幣千元	擔保票據及 公司債券 人民幣千元	計入應付賬款 及其他應付款 的預提利息 人民幣千元	應付同系 附屬公司款 人民幣千元	應付聯營 公司款 人民幣千元	應付合營 公司款 人民幣千元	應付非控股 股東款 人民幣千元	租賃負債 人民幣千元
於二零二四年一月一日	165,297,894	92,366,242	1,212,874	2,565,938	4,228,149	4,024,969	8,648,674	1,054,664
融資現金流量	194,806	(17,745,780)	(8,969,497)	(1,108,860)	1,258,250	(93,298)	4,923,891	(109,827)
其他非現金變動	21,665	18,895	8,787,751	-	-	(93,631)	144,865	36,970
匯兌調整	642,631	767,625	6,125	18,121	-	365	-	1,402
於二零二四年十二月三十一日 及二零二五年一月一日	166,156,996	75,406,982	1,037,253	1,475,199	5,486,399	3,838,405	13,717,430	983,209
融資現金流量	(12,977,222)	(163,583)	(6,943,713)	(144,652)	(2,058,153)	959	(1,059,687)	(97,199)
收購附屬公司(附註30)	20,158,000	-	-	-	-	-	4,990,122	-
出售附屬公司(附註31)	(174,676)	-	-	-	-	-	-	-
其他非現金變動	70,932	15,909	6,916,412	-	52,980	11,614	(4,498,528)	(553,835)
匯兌調整	(313,417)	(804,487)	(13,129)	(14,220)	-	(1,363)	-	(1,224)
於二零二五年十二月三十一日	172,920,613	74,454,821	996,823	1,316,327	3,481,226	3,849,615	13,149,337	330,951

33. 資本承擔

於報告期末，本集團尚未於綜合財務報表作出撥備之資本承擔如下：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
投資物業資本開支：		
已簽約但未作出撥備	5,781,835	6,574,067

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

34. 財務擔保

於報告期末，本集團尚未於綜合財務報表作出撥備之財務擔保如下：

(a) 本集團就授予下列信貸額度向銀行提供的擔保：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
聯營公司		
– 最大額度	9,710	31,145
– 已用額度	9,710	31,145
合營公司		
– 最大額度	1,539,114	11,616,339
– 已用額度	1,526,550	10,695,801
其他實體分類為按公允價值計入損益之金融資產		
– 最大額度	440,000	322,000
– 已用額度	285,486	264,737

(b) 於二零二五年十二月三十一日，本集團就若干建築合約之擔保作出之反賠償保證為人民幣2,797,983,000元(二零二四年：人民幣1,716,493,000元)。

(c) 於二零二五年十二月三十一日，本集團已就其物業買家發放的按揭貸款，向銀行提供的擔保金額為人民幣12,779,306,000元(二零二四年：人民幣45,042,822,000元)。

本公司董事認為該等財務擔保合約基於短期內到期及相關不履行合約比率較低，其最初確認及於報告期末之公允價值並不重大。

35. 資產抵押

於報告期末，本集團以若干資產為其銀行借貸作抵押。抵押資產於二零二五年及二零二四年十二月三十一日之賬面值如下：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
物業、廠房及設備	3,381,064	2,067,369
投資物業	125,975,911	98,780,237
物業存貨	38,638,604	37,813,991
	167,995,579	138,661,597

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

36. 關聯方披露

(a) 除綜合財務報表其他章節所披露外，年內，本集團訂立了以下重大關聯人士交易：

交易類別	附註	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
同系附屬公司*			
物業發展項目工程費用	(a)	2,914,252	3,968,722
租金及水電費收入	(b)	361,029	313,838
暖氣管接駁服務費用	(a)	3,962	—
建築設計顧問收入	(c)	5,136	7,387
物業管理及增值服務費用	(c)	1,276,928	1,196,059
物資採購及供應鏈管理服務收入	(c)	906,541	631,803
利息收入	(h)	2,110	240
利息支出	(g)	14,239	7,211
物業銷售收入	(f)	16,117	—
出售投資物業	(i)	—	43,362
輕資產管理服務收入	(c)	12,361	11,422
聯營公司			
利息收入	(d)	16,747	3,416
商標使用權許可收入	(e)	173,208	183,000
租賃支出	(b)	15,201	17,000
建築設計顧問收入	(c)	6,335	2,816
物資採購服務收入	(c)	716,134	777,765
信息技術服務收入	(c)	6,415	7,600
合營公司			
利息收入	(d)	63,774	124,010
利息支出	(g)	11,614	11,646

附註：

- (a) 物業發展項目工程費用及暖氣管接駁服務費用按各份合約收取，金額代表以前年度及本年度簽訂之合約於本年度發生之總交易金額。
- (b) 租金及水電費收入及租賃支出按各份租賃協議收取。
- (c) 建築設計顧問收入、物業管理及增值服務費用、物資採購及供應鏈管理服務收入、輕資產管理服務收入、物資採購服務收入和信息技術服務收入按各份合約收取。
- (d) 利息收入按未償還金額根據附註18及22中所訂明之利率收取。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

36. 關聯方披露(續)

(a) (續)

附註：(續)

(e) 商標使用權許可費收入按合約的所訂價格每年收取。

(f) 本集團與中海物業集團有限公司(本公司之同系附屬公司)的附屬公司簽訂買賣協議，出售若干位於中國內地的車位。

(g) 利息支出按未償還金額根據附註22及24中所訂明之利率收取。

(h) 利息收入按存放於中建財務的定期存款金額根據附註23中所訂明之利率收取。

(i) 出售投資物業的代價按各份買賣協議收取。

該等關聯人士交易也構成上市規則第14A章所界定的關連交易或持續關連交易。

(b) 年內，本公司董事及本集團之其他主要管理層成員之薪酬如下：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
薪金、津貼及實物利益	25,500	26,838
表現相關獎金	12,090	13,955
界定供款計劃供款	2,107	1,309
	39,697	42,102

(c) 與中國其他國家控制實體的交易

本集團之營商環境主要為中國政府透過其眾多主管機關、聯繫實體或其他組織「其他國家控制實體」直接或間接擁有或控制之實體。年內，本集團與其他國家控制實體進行之交易包括(但不限於)物業銷售及租賃、購買土地、銀行存款及借款，以及水電費支出。本公司董事認為與其他國家控制實體進行的交易均屬本集團日常業務中的活動，而本集團的交易並未因本集團與其他國家控制實體均最終由中國政府控制或擁有而受到重大或不當影響。本集團亦已就產品及服務訂定定價政策，該等定價政策並不取決於客戶是否為其他國家控制實體。在充分考慮有關關係之實質後，除上文(a)項附註及本財務報表其他部分所披露之交易外，本公司董事認為，該等交易均不屬於須單獨披露之重大關聯人士交易。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

37. 資本風險管理

本集團管理資本的宗旨在於維護本集團持續經營之能力，務求為股東提供回報及為其他持份者提供利益，以及維持最優資本結構以降低資本成本。截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止各年度，本集團之資本風險管理整體策略沒有變化。

本集團之資本結構包括借貸，主要包括分別披露在附註24及25中之銀行借貸及擔保票據及公司債券；銀行結餘及現金及權益總額，包括股本、保留溢利、其他儲備及非控股權益。

本公司董事定期審核資本結構。在審核過程中，本公司董事在主要項目的預算中會考慮資金的預備。基於營運的預算，本公司董事亦會考慮資本成本與各類資本的風險，通過支付股息、發行新股票、發行新債或者贖回現有債務以平衡整體資本結構。

本集團根據集團之淨借貸比率監控其資本結構。淨借貸比率乃以淨借貸除以權益總額計算。本集團淨借貸定義為總借貸減銀行結餘及現金。

於報告期末之淨借貸比率如下：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
銀行借貸	172,920,613	166,156,996
擔保票據及公司債券	74,454,821	75,406,982
總借貸	247,375,434	241,563,978
減：銀行結餘及現金	(103,627,513)	(124,168,228)
淨借貸	143,747,921	117,395,750
權益總額(包含非控股權益)	419,899,162	401,829,998
淨借貸比率	34.2%	29.2%

此外，本集團已建立供應商融資安排以管理其營運資金，其詳情載於附註26中。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

38. 金融工具

(a) 金融工具分類

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
金融資產		
按攤銷成本列賬之金融資產(包括銀行結餘及現金)	138,057,281	153,875,192
按公允價值計入損益之金融資產	236,327	288,382
金融負債		
按攤銷成本列賬之金融負債	319,492,164	319,906,795

(b) 金融風險管理目標及政策

本集團的主要金融工具包括銀行借貸、擔保票據及公司債券、應收賬款及其他應收款、應付賬款及其他應付款、與關聯人士的結餘、按公允價值計入損益之金融資產、銀行結餘及現金及租賃負債。

管理層通過內部風險評估監控和管理本集團相關的財務風險，該評估根據風險的程度和幅度分析風險敞口。這些風險包括市場風險(包括利率風險及貨幣風險)、信貸風險及流動資金風險。管理層對該等風險敞口進行管理及監控，以確保能夠及時有效地實施合適的措施。

本集團面臨該等風險及其對該等風險之管理與評測沒有任何改變。

(i) 市場風險

本集團的經營業務使本集團主要面臨因利率變動及外匯變動帶來的金融風險。

利率風險

本集團的現金流量利率風險主要來自浮息之銀行借貸和其他應收款，分別為人民幣140,222,742,000元(二零二四年：人民幣129,642,469,000元)及人民幣147,024,000元(二零二四年：人民幣183,898,000元)。原到期期限介乎一至十年以上的浮息銀行借貸用於物業發展項目融資。利率上升會增加利息支出。

本集團的公允價值利率風險主要來自定息之銀行借貸、擔保票據及公司債券、應付合營公司和非控股股東款及應收合營公司款，分別為人民幣32,697,871,000元(二零二四年：人民幣36,514,527,000元)、人民幣74,454,821,000元(二零二四年：人民幣75,406,982,000元)、人民幣618,117,000元(二零二四年：人民幣858,513,000元)及人民幣1,696,045,000元(二零二四年：人民幣2,874,650,000元)。

管理層會動態監控上述利率風險，亦會考慮在需要時對沖重大利率風險。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

38. 金融工具(續)

(b) 金融風險管理目標及政策(續)

(i) 市場風險(續)

利率風險(續)

利率風險敏感性分析

此敏感性分析假設於報告期末未償還的資產／負債結餘於整個年度均未償還而編製。採用100基點之增減幅度乃代表管理層就利率可能產生之合理變動而作出的評估。

倘利率已上升／下降100(二零二四年：100)基點而所有其他變量維持不變，本集團的年度溢利及於報告期末之權益總額在扣除資本化於發展中物業及在建投資物業成本之財務費用人民幣1,016,033,000元(二零二四年：人民幣934,031,000元)後將減少／增加人民幣115,096,000元(二零二四年：人民幣105,813,000元)。這主要來自本集團之浮息銀行借貸及其他應收款的現金流量利率風險。

貨幣風險

本集團進行若干以外幣結算的交易。產生匯率波動風險的貨幣主要為以港幣計值的銀行借貸，以及以港幣及美元計值的擔保票據及公司債券，於二零二五年十二月三十一日，該等借貸合計佔本集團總有息借貸的12.3%(二零二四年：17.7%)。管理層密切監視匯率變動以管理外匯風險，亦會在需要時對沖重大外匯風險。

於報告期末，本集團以外幣列值的貨幣資產及負債之賬面值，主要包括應收合營公司款、銀行結餘及現金、銀行借貸以及擔保票據及公司債券，如下：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
資產		
港幣	574,454	887,964
美元	470,755	382,141
負債		
港幣	6,026,905	15,460,839
美元	24,365,628	27,319,236

貨幣風險敏感性分析

本集團主要承受美元及港幣之貨幣風險。本集團就其實體功能貨幣分別兌美元及港幣匯率上升及下降5%(二零二四年：5%)的敏感性詳列如下。採用敏感度5%(二零二四年：5%)，乃代表管理層就外匯匯率可能產生之合理變動而作的評估。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

38. 金融工具(續)

(b) 金融風險管理目標及政策(續)

(i) 市場風險(續)

貨幣風險(續)

貨幣風險敏感性分析(續)

此敏感性分析僅包括未償還的外幣計值的貨幣項目及於報告期末以外幣匯率5%(二零二四年：5%)的變動進行換算調整。敏感性分析包括以集團實體功能貨幣以外若干貨幣計值的應收合營公司款、銀行結餘及現金、銀行借貸以及擔保票據及公司債券。

若本集團實體功能貨幣兌美元及港幣匯率下降5%(二零二四年：5%)而所有其他變量維持不變，在扣除資本化於發展中物業之匯兌虧損的增加為零(二零二四年：人民幣3,262,000元)後，本集團的年度溢利及於報告期末之權益總額則將減少人民幣104,715,000元(二零二四年：人民幣673,077,000元)。

若本集團實體功能貨幣兌美元及港幣匯率上升5%(二零二四年：5%)而所有其他變量維持不變，在扣除資本化於發展中物業之匯兌虧損的減少為零(二零二四年：人民幣351,156,000元)後，本集團的年度溢利及於報告期末之權益總額則將增加人民幣104,715,000元(二零二四年：人民幣325,183,000元)。

管理層認為，由於年末的風險敞口不能反映年內的風險狀況，該等敏感性分析對固有的貨幣風險不具代表性。

(ii) 信貸風險

本集團的信貸風險主要來自按攤銷成本列賬之金融資產及本集團提供給第三方的財務擔保。於二零二五年十二月三十一日，因交易對手未能履行其責任及本集團提供財務擔保而使本集團蒙受財務損失的信用風險最大敞口，為綜合財務狀況表確認的相關金融資產賬面值；及於附註34披露之本集團提供之財務擔保。

為減低信貸風險，本集團管理層已成立工作小組，專責釐定信貸限額、信貸批核及其他監察程序，以確保採取跟進行動收回逾期應收賬款。此外，本集團會於報告期末審閱各項應收賬款及其他應收款之可收回金額，以確保就不可收回之金額計提足夠的減值撥備。就此而言，本公司董事認為，本集團之信貸風險已大幅減低。本集團的風險分散於數量眾多的交易對手及客戶，因此並無重大集中信貸風險。

銀行存款的信貸風險有限，因其交易對手均為獲國際評級機構授予高信貸評級之銀行及其他金融機構，或中國的國有銀行。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

38. 金融工具(續)

(b) 金融風險管理目標及政策(續)

(ii) 信貸風險(續)

對於由銷售物業所產生的應收賬款，本集團通過在交付物業前收取全額現金或完成買家的按揭貸款融資手續來管理信貸風險。本集團根據與客戶協定的付款時間表，密切監控客戶的付款進度。本集團已制定政策以確保物業銷售予具有適當財務實力且已支付適當首付比例的買家。

就其他應收款、應收聯營公司、合營公司及非控股股東款，本集團並無任何重大集中信貸風險。本集團密切監視聯營公司、合營公司及非控股股東之財務狀況，包括其淨資產支持。此等公司主要在香港及中國內地從事房地產開發業務，且其物業發展項目可盈利。基於上述評估，除了於二零二五年十二月三十一日之應收合營公司及聯營公司款之減值準備人民幣1,966,532,000元(二零二四年：人民幣1,864,291,000元)外，本公司董事認為交易對手違約的風險較低，因此，預期信用損失極低。

除應收賬款和合同資產的虧損撥備採用簡化方法按相當於整個存續期的預期信用損失計量外，其他金融資產的虧損撥備按等於十二個月的預期信用損失進行計量。

(iii) 流動資金風險

在管理流動資金風險時，本集團監控及維持足夠的現金及現金等值金額，為本集團的業務營運提供資金並減輕現金流波動的影響。管理層監控借貸的使用情況及確保遵守貸款契約。

本集團依靠銀行借貸及擔保票據及公司債券作為流動資金之主要來源。於二零二五年十二月三十一日，本集團維持大量未動用的已承諾循環銀行授信額度以靈活地應付融資需求。

下表根據由報告期末至本集團最早須支付日期之間的剩餘期間，將本集團財務負債的合約性未折現現金流進行分析，並以相關的到期日分類。下表包括利息及本金現金流量。如利息付款是按照浮動利率，未折現金額按報告期末的固定利率計算。未折現金額會因在報告期末預測的利率與實際的浮息率不同而改變。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

38. 金融工具(續)

(b) 金融風險管理目標及政策(續)

(iii) 流動資金風險(續)

	一年內或 按要 求 人民 幣千 元	一年以 上 但少 於兩 年 人民 幣千 元	兩年以 上 但少 於五 年 人民 幣千 元	五年以 上 人民 幣千 元	未折現現金 流量總額 人民 幣千 元	賬面 值 人民 幣千 元
於二零二五年十二月三十一日						
應付賬款及其他應付款	45,472,542	1,649,308	2,435,038	432,386	49,989,274	49,989,274
應付同系附屬公司款	1,316,327	—	—	—	1,316,327	1,316,327
應付聯營公司款	3,481,226	—	—	—	3,481,226	3,481,226
應付合營公司款	3,862,907	—	—	—	3,862,907	3,849,615
應付非控股股東款	13,149,337	—	—	—	13,149,337	13,149,337
銀行借貸	34,881,870	64,544,203	60,033,859	26,000,091	185,460,023	172,920,613
擔保票據及公司債券	12,716,340	17,167,081	38,340,895	20,042,805	88,267,121	74,454,821
租賃負債	95,178	78,478	164,939	23,242	361,837	330,951
財務擔保合約	15,819,753	620,749	619,180	506,431	17,566,113	—
	130,795,480	84,059,819	101,593,911	47,004,955	363,454,165	319,492,164
於二零二四年十二月三十一日						
應付賬款及其他應付款	48,290,578	1,650,900	2,800,533	344,935	53,086,946	52,842,175
應付同系附屬公司款	1,475,199	—	—	—	1,475,199	1,475,199
應付聯營公司款	5,486,399	—	—	—	5,486,399	5,486,399
應付合營公司款	3,851,038	—	—	—	3,851,038	3,838,405
應付非控股股東款	13,733,691	—	—	—	13,733,691	13,717,430
銀行借貸	21,169,063	36,894,288	90,039,930	34,792,638	182,895,919	166,156,996
擔保票據及公司債券	14,576,490	12,352,084	41,637,268	21,991,380	90,557,222	75,406,982
租賃負債	115,265	112,015	266,576	797,880	1,291,736	983,209
財務擔保合約	55,879,901	3,310,093	612,204	322,401	60,124,599	—
	164,577,624	54,319,380	135,356,511	58,249,234	412,502,749	319,906,795

上述所載財務擔保合約金額是若交易對手向本集團提出索償金額時，本集團根據相關安排可能需要支付的最高金額。根據報告期末的預期，本集團認為很可能無需按根據擔保安排去支付任何費用。不過，該預期可能會隨著提出擔保索償的交易對手蒙受信貸損失的概率而改變。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

38. 金融工具(續)

(c) 公允價值

(i) 以公允價值計量的金融資產和負債

公允價值層級

下表呈列本集團於報告期末定期計量的本集團金融工具的公允價值，分類為香港財務報告準則第13號「公允價值計量」所定義的三級公允價值層級。公允價值計量的分類級別是參考估值技術中使用的輸入數據的可觀察性和重要性釐定，有關詳情載於附註3會計政策下的「公允價值計量」內。

於年內公允價值層級中不同級別之間並沒有轉移。

	二零二五年 第三級別 人民幣千元	二零二四年 第三級別 人民幣千元
按公允價值計入損益之金融資產	236,327	288,382

按公允價值計入損益的非上市股權投資之公允價值採用市場估值方法，根據不可觀察的市場價格或利率的假設進行估算。該非上市股權投資的公允價值計量所使用的估值方法及輸入數據(包括重大不可觀察輸入數據)並無披露，本公司董事認為此等披露會過於冗長及無法為財務報表使用者提供額外有用資料。

(ii) 以非公允價值計量的金融資產和負債

除下表列載的擔保票據及公司債券外，本公司董事認為按照攤銷成本列賬之金融資產及金融負債，其賬面值與公允價值相若。

	2025		2024	
	賬面值 人民幣千元	公允價值 人民幣千元	賬面值 人民幣千元	公允價值 人民幣千元
擔保票據及公司債券	74,454,821	74,450,656	75,406,982	75,002,882

擔保票據及公司債券的公允價值按市場價格計量，並被歸類為三級公允價值層級中之第一級別。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

39. 主要附屬公司資料

本公司於二零二五年十二月三十一日之主要附屬公司之資料如下。

公司名稱	繳足已發行／ 註冊普通股本	本公司應佔權益百分比		主要業務
		直接 (%)	間接 (%)	
Carmelite Riverside London S.à.r.l. ^(iv)	英鎊 15,000	–	100	商業物業運營業務
China Overseas Finance (Cayman) III Limited ⁽ⁱⁱⁱ⁾	美元 1	100	–	發行擔保票據
China Overseas Finance (Cayman) V Limited ⁽ⁱⁱⁱ⁾	美元 1	100	–	發行擔保票據
China Overseas Finance (Cayman) VI Limited ⁽ⁱⁱⁱ⁾	美元 1	100	–	發行擔保票據
China Overseas Finance (Cayman) VII Limited ⁽ⁱⁱⁱ⁾	美元 1	100	–	發行擔保票據
China Overseas Finance (Cayman) VIII Limited ⁽ⁱⁱⁱ⁾	美元 1	100	–	發行擔保票據
中海業務發展有限公司	港幣 5,000,000 元	100	–	財務融資、投資控股及證券投資
中國海外地產有限公司	港幣 1,000 元	100	–	投資控股、物業顧問及房地產代理
中國海外興業有限公司	港幣 50,000,000 元	–	100	投資控股
美逸有限公司	港幣 10 元	–	100	房地產開發業務
One Finsbury Circus London Propco S.à.r.l. ^(iv)	英鎊 12,024	–	100	商業物業運營業務
天威投資置業有限公司 ^(v)	澳門幣 25,000 元	–	100	商業物業運營業務
中海企業發展集團有限公司 ⁽ⁱ⁾	人民幣 20,000,000,000 元	–	100	房地產開發、商業物業運營業務及 投資控股
中海深圳房地產開發有限公司 ⁽ⁱⁱ⁾	人民幣 2,210,000,000 元	–	100	房地產開發業務
深圳市中海啟明房地產開發有限公司 ⁽ⁱⁱ⁾	人民幣 10,000,000 元	–	100	房地產開發業務
深圳市海奕房地產開發有限公司 ⁽ⁱⁱ⁾	人民幣 100,000,000 元	–	51	房地產開發業務
深圳市海瑞房地產開發有限公司 ⁽ⁱⁱ⁾	人民幣 10,000,000 元	–	100	房地產開發業務
深圳市啟潮房地產開發有限公司 ⁽ⁱⁱ⁾	人民幣 360,000,000 元	–	100	房地產開發及商業物業運營業務
深圳市潤海發展房地產有限公司 ⁽ⁱⁱ⁾	人民幣 19,300,000,000 元	–	50*	房地產開發業務
廣州中海盛安房地產開發有限公司 ⁽ⁱⁱ⁾	人民幣 10,000,000 元	–	100	房地產開發業務
廣州中海盛榮房地產開發有限公司 ⁽ⁱⁱ⁾	人民幣 2,830,000,000 元	–	100	房地產開發業務
廣州利合房地產開發有限公司 ⁽ⁱⁱ⁾	人民幣 2,059,376,984 元	–	100	房地產開發及商業物業運營業務
廣州啟瑞房地產開發有限公司 ⁽ⁱⁱ⁾	人民幣 3,000,000,000 元	–	90	房地產開發業務
廣州粵合房地產開發有限公司 ⁽ⁱⁱ⁾	人民幣 2,000,000,000 元	–	50*	房地產開發業務
佛山中海千燈湖房地產開發有限公司 ⁽ⁱⁱ⁾	人民幣 2,020,000,000 元	–	100	房地產開發業務
佛山市中海環宇城商業管理有限公司 ⁽ⁱⁱ⁾	人民幣 20,000,000 元	–	100	商業物業運營業務
佛山市順德中海嘉森房地產開發有限公司 ⁽ⁱⁱ⁾	人民幣 20,000,000 元	–	100	房地產開發及商業物業運營業務
肇慶中海嘉興房地產開發有限公司 ⁽ⁱⁱ⁾	人民幣 2,170,000,000 元	–	100	房地產開發業務
長沙潤江置業有限公司 ⁽ⁱⁱ⁾	人民幣 30,000,000 元	–	100	房地產開發業務
長沙潤湘置業開發有限公司 ⁽ⁱⁱ⁾	人民幣 2,030,000,000 元	–	100	房地產開發業務
湖南省中海城市廣場投資有限公司 ⁽ⁱⁱ⁾	人民幣 2,100,000,000 元	–	100	房地產開發及商業物業運營業務
廈門中海海泰地產有限公司 ⁽ⁱⁱ⁾	人民幣 10,000,000 元	–	100	房地產開發業務
廈門中海嘉業地產有限公司 ⁽ⁱⁱ⁾	人民幣 2,010,000,000 元	–	100	房地產開發業務

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

39. 主要附屬公司資料(續)

公司名稱	繳足已發行／ 註冊普通股本	本公司應佔權益百分比		主要業務
		直接 (%)	間接 (%)	
福州中海地產有限公司 ^(a)	人民幣30,000,000元	—	100	房地產開發業務及酒店經營
海口中海興業房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣10,000,000元	—	100	房地產開發業務
中海鼎業(萬寧)房地產有限公司 ^(a)	美元86,000,000	—	99.9	房地產開發業務
萬寧仁和發展有限公司 ^(a)	美元206,200,000	—	99.9	房地產開發業務及酒店經營
萬寧金信發展有限公司 ^(a)	美元53,200,000	—	99.9	酒店經營
珠海市中海永福通商業管理有限公司 ^(a)	人民幣20,000,000元	—	100	商業物業運營業務
珠海市海悅房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣200,000,000元	—	80	房地產開發業務
廣逸房地產開發(珠海)有限公司 ^(a)	港幣100,000,000元	—	100	商業物業運營業務
東莞市中海嘉朗房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣10,000,000元	—	100	房地產開發業務
東莞市中海嘉麟房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣10,000,000元	—	100	房地產開發業務
上海中建投資有限公司 ^(a)	人民幣450,000,000元	—	51	商業物業運營業務
上海中海海昆房地產有限公司 ^(a)	人民幣10,000,000元	—	100	房地產開發及商業物業運營業務
上海中海海華房地產有限公司 ^(a)	人民幣10,000,000元	—	98	房地產開發業務
上海申和臻悅房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣10,000,000元	—	100	房地產開發業務
上海金海伊上房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣10,000,000元	—	100	房地產開發及商業物業運營業務
上海悅盈築房地產有限公司 ^(a)	人民幣1,220,000,000元	—	100	房地產開發業務
上海浦樾房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣20,000,000元	—	100	房地產開發業務
上海海升環盛房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣10,000,000元	—	70	房地產開發及商業物業運營業務
上海海尚西岸城市建設發展有限公司 ^(a)	人民幣10,000,000元	—	85	房地產開發業務
上海海悅數智城市建設發展有限公司 ^(a)	人民幣612,200,000元	—	85	商業物業運營業務
上海海瓚房地產有限公司 ^(a)	人民幣1,720,000,000元	—	100	房地產開發業務
上海海盛西岸城市建設發展有限公司 ^(a)	人民幣7,000,000,000元	—	85	房地產開發及商業物業運營業務
上海海匯房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣3,676,840,000元	—	70	商業物業運營業務
上海海臻房地產有限公司 ^(a)	人民幣10,000,000元	—	100	房地產開發業務
上海新東安企業發展有限公司 ^(a)	人民幣1,000,000,000元	—	50.5	房地產開發業務
上海寰宇匯商業管理有限公司 ^(a)	美元196,000,000	—	100	商業物業運營業務
南京中海地產有限公司 ^(a)	人民幣10,000,000元	—	100	房地產開發業務
南京海方房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣20,000,000元	—	100	房地產開發及商業物業運營業務
南京海匯房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣20,000,000元	—	100	商業物業運營業務
南京海潤房地產開發有限公司 ^(a)	美元10,000,000	—	100	商業物業運營業務
南京領潮房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣10,000,000元	—	100	房地產開發業務
中海海通(蘇州)房地產有限公司 ^(a)	人民幣500,000,000元	—	100	房地產開發及商業物業運營業務
中海海隆商業管理(蘇州)有限公司 ^(a)	人民幣1,620,000,000元	—	100	商業物業運營業務
中海發展(蘇州)有限公司 ^(a)	人民幣530,000,000元	—	100	房地產開發及商業物業運營業務

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

39. 主要附屬公司資料(續)

公司名稱	繳足已發行／ 註冊普通股本	本公司應佔權益百分比		主要業務
		直接 (%)	間接 (%)	
蘇州非凡城市置業有限公司 ^(a)	人民幣50,000,000元	—	50*	房地產開發業務
蘇州海卓房地產有限公司 ^(a)	人民幣20,000,000元	—	100	房地產開發業務
蘇州澤安商業發展有限公司 ^(a)	人民幣20,000,000元	—	100	商業物業運營業務
無錫海隆房地產有限公司 ^(a)	人民幣20,000,000元	—	100	房地產開發業務
寧波中海海和房地產有限公司 ^(a)	人民幣20,000,000元	—	100	房地產開發業務
寧波中海海潤置業有限公司 ^(a)	人民幣20,000,000元	—	100	房地產開發及商業物業運營業務
寧波海聯房地產有限公司 ^(a)	人民幣320,000,000元	—	100	房地產開發業務
杭州海涌置業有限公司 ^(a)	人民幣1,000,000,000元	—	100	房地產開發業務
杭州海軒房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣10,000,000元	—	100	房地產開發業務
濟南中海城房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣30,000,000元	—	100	房地產開發業務
濟南中海海瀛投資有限公司 ^(a)	人民幣325,000,000元	—	65	房地產開發業務
濟南中海華山商業地產有限公司 ^(a)	人民幣500,000,000元	—	100	房地產開發及商業物業運營業務
濟南中海華山置業有限公司 ^(a)	人民幣31,000,000元	—	100	房地產開發業務
濟南中海豪峰房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣31,000,000元	—	100	房地產開發業務
濟南海璽房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣10,000,000元	—	100	房地產開發業務
濟南寰宇商業運營管理有限公司 ^(a)	人民幣35,000,000元	—	100	商業物業運營業務
中海地產(青島)投資開發有限公司 ^(a)	美元69,800,000	—	100	商業物業運營業務
青島博萊置業有限公司 ^(a)	人民幣560,000,000元	—	100	房地產開發業務
台州中海海融房地產有限公司 ^(a)	人民幣420,000,000元	—	100	房地產開發業務
北京中信房地產有限公司 ^(a)	人民幣50,000,000元	—	100	房地產開發及商業物業運營業務
北京中信新城房地產有限公司 ^(a)	人民幣500,000,000元	—	80	房地產開發業務
北京中海未來置業有限公司 ^(a)	人民幣2,600,000,000元	—	80	房地產開發業務
北京中海地產有限公司 ^(a)	人民幣50,000,000元	—	100	房地產開發及商業物業運營業務
北京中海金石房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣10,000,000元	—	100	商業物業運營業務
北京中海盈通房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣10,000,000元	—	100	房地產開發業務
北京中海盈智房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣10,000,000元	—	100	房地產開發及商業物業運營業務
北京中海盈豐房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣10,000,000元	—	100	房地產開發業務
北京中海廣場商業發展有限公司 ^(a)	人民幣30,000,000元	—	100	商業物業運營業務
北京中海鑫海房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣10,000,000元	—	100	房地產開發及商業物業運營業務
北京仁和燕都房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣40,000,000元	—	100	商業物業運營業務
北京永鑫興業房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣3,510,000,000元	—	100	房地產開發業務
北京安泰興業置業有限公司 ^(a)	人民幣10,000,000元	—	100	房地產開發及商業物業運營業務
北京盈澤房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣10,000,000元	—	100	房地產開發業務
北京盈臻房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣10,000,000元	—	100	房地產開發業務
北京虹豐置業有限公司 ^(a)	人民幣4,400,000,000元	—	95	房地產開發業務
北京海望商業發展有限公司 ^(a)	人民幣110,000,000元	—	100	商業物業運營業務

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

39. 主要附屬公司資料(續)

公司名稱	繳足已發行／ 註冊普通股本	本公司應佔權益百分比		主要業務
		直接 (%)	間接 (%)	
北京海鑫興業房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣10,000,000元	—	100	房地產開發業務
北京奧城四季商業發展有限公司 ^(a)	人民幣830,000,000元	—	100	商業物業運營業務
北京新鑫興業房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣10,000,000元	—	100	房地產開發業務
北京鑫安興業房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣10,000,000元	—	100	房地產開發及商業物業運營業務
北京鑫景通達商業發展有限公司 ^(a)	人民幣210,000,000元	—	100	商業物業運營業務
星旅(北京)房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣3,000,000,000元	—	70	房地產開發業務
中海保利達地產(天津)有限公司 ^(a)	美元49,500,000	—	51	房地產開發及商業物業運營業務
天津中海天嘉湖房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣4,000,000,000元	—	100	房地產開發業務
天津中海地產開發有限公司 ^(a)	人民幣30,000,000元	—	100	房地產開發業務
天津中海海佑地產有限公司 ^(a)	人民幣330,000,000元	—	100	房地產開發及商業物業運營業務
天津中海海拓地產有限公司 ^(a)	人民幣30,000,000元	—	100	房地產開發業務
天津中海海盛地產有限公司 ^(a)	人民幣840,000,000元	—	100	房地產開發及商業物業運營業務
天津中海海豪地產有限公司 ^(a)	人民幣30,000,000元	—	100	房地產開發業務
天津中海商業管理有限公司 ^(a)	人民幣30,000,000元	—	100	商業物業運營業務
長春海勝房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣50,000,000元	—	100	房地產開發業務
長春海瀛房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣20,000,000元	—	100	房地產開發業務
大連中海海港投資有限公司 ^(a)	人民幣300,000,000元	—	80	房地產開發業務
中海地產(瀋陽)有限公司 ^(a)	美元5,000,000	—	100	房地產開發及商業物業運營業務
瀋陽中海海順房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣20,000,000元	—	100	房地產開發業務
瀋陽中海海嘉房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣470,000,000元	—	100	房地產開發業務
瀋陽中海鼎業房地產開發有限公司 ^(a)	美元5,000,000	—	100	房地產開發及商業物業運營業務
瀋陽中海福華房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣20,000,000元	—	100	房地產開發業務
瀋陽中海興業房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣2,023,982,341元	—	100	房地產開發及商業物業運營業務
石家莊中海新石房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣10,000,000元	—	100	房地產開發業務
中海佳隆成都房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣50,000,000元	—	100	房地產開發及商業物業運營業務
中海振興(成都)物業發展有限公司 ^(a)	美元89,800,000	—	100	房地產開發及商業物業運營業務
成都海瀛房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣20,000,000元	—	100	房地產開發業務
西安中海海潤房地產有限公司 ^(a)	人民幣10,000,000元	—	100	房地產開發業務
重慶中海海繪房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣20,000,000元	—	100	房地產開發業務
重慶中海海耀房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣20,000,000元	—	100	房地產開發業務
重慶信悅置業有限公司 ^(a)	人民幣20,000,000元	—	100	房地產開發業務
重慶海躍置業有限公司 ^(a)	人民幣2,395,404,280元	—	100	房地產開發業務
重慶嘉江房地產開發有限公司 ^(a)	美元5,000,000	—	60	房地產開發業務
太原中海仲興房地產開發有限公司 ^(a)	人民幣50,000,000元	—	100	房地產開發業務

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

39. 主要附屬公司資料(續)

公司名稱	繳足已發行／ 註冊普通股本	本公司應佔權益百分比		主要業務
		直接 (%)	間接 (%)	
太原中海凱源房地產開發有限公司 ⁽ⁱ⁾	人民幣10,000,000元	-	100	房地產開發業務
太原冠澤置業有限公司 ⁽ⁱⁱ⁾	人民幣200,000,000元	-	100	商業物業運營業務
武漢中海海盛房地產有限公司 ⁽ⁱⁱⁱ⁾	人民幣20,000,000元	-	100	房地產開發業務
武漢中海海融房地產有限公司 ⁽ⁱⁱⁱ⁾	人民幣20,000,000元	-	100	房地產開發業務
武漢中海鼎盛房地產有限公司 ⁽ⁱⁱⁱ⁾	人民幣20,000,000元	-	100	房地產開發及商業物業運營業務
武漢海訊產城企業管理有限公司 ^(iv)	人民幣10,000,000元	-	99	房地產開發業務
鄭州中海地產有限公司 ^(v)	人民幣20,000,000元	-	100	房地產開發業務
鄭州海越房地產開發有限公司 ^(v)	人民幣20,000,000元	-	100	房地產開發業務
昆明海祥房地產開發有限公司 ^(v)	人民幣100,000,000元	-	100	房地產開發及商業物業運營業務
昆明海潮房地產開發有限公司 ^(v)	人民幣20,000,000元	-	100	房地產開發業務
貴陽中海房地產有限公司 ^(v)	人民幣20,000,000元	-	100	房地產開發業務

附註：

- (i) 在中國註冊之外商投資
- (ii) 在中國註冊之有限責任公司
- (iii) 在開曼群島註冊成立及在香港經營
- (iv) 在盧森堡註冊成立及經營
- (v) 在澳門註冊成立及經營

* 基於本公司對其行使控制權，故被列作附屬公司。

上表所列為本公司之附屬公司，本公司董事認為該等公司主要影響本年度之業績，或構成本集團淨資產之重大部分，若詳列其他附屬公司，則將導致披露內容篇幅過於冗長。

所有在中國註冊的附屬公司都在中國經營業務，除另有註明外，所有其他附屬公司均在香港註冊成立及經營業務。

於年末時，除China Overseas Finance (Cayman) III Limited(美元500,000,000)、China Overseas Finance (Cayman) V Limited(美元300,000,000)、China Overseas Finance (Cayman) VI Limited(美元500,000,000)、China Overseas Finance (Cayman) VII Limited(美元750,000,000)、China Overseas Finance (Cayman) VIII Limited(美元1,444,000,000和人民幣3,190,000,000元)及中海企業發展集團有限公司(人民幣46,900,258,000元)已發行之擔保票據及公司債券(附註25)外，概無任何附屬公司持有任何債項證券。

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

40. 本公司財務狀況表

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
非流動資產		
物業、廠房及設備	25,330	44,794
投資附屬公司	3,239,472	2,940,336
總非流動資產	3,264,802	2,985,130
流動資產		
物業存貨	58	60
其他應收款	1,577	4,274
按金及預付款	10,560	11,313
應收附屬公司款	156,053,099	156,124,193
應收聯營公司款	410	420
應收合營公司款	4,305	4,705
銀行結餘及現金	1,996,282	3,490,389
總流動資產	158,066,291	159,635,354
總資產	161,331,093	162,620,484
非流動負債		
租賃負債	8,636	28,235
銀行借貸	44,879,402	51,666,881
其他金融負債	317,695	415,009
總非流動負債	45,205,733	52,110,125
流動負債		
其他應付款	208,704	175,471
應付附屬公司款	17,277,456	20,143,042
租賃負債	18,900	18,692
所得稅項負債	4,064	4,063
銀行借貸	14,141,387	3,693,188
其他金融負債	222,921	357,255
總流動負債	31,873,432	24,391,711
總負債	77,079,165	76,501,836
淨資產	84,251,928	86,118,648
權益		
股本	74,035,443	74,035,443
儲備	10,216,485	12,083,205
總權益	84,251,928	86,118,648

附註(a)

本公司的財務狀況表已於二零二六年三月三十一日獲董事局批准，並由以下董事代表簽署：

顏建國
執行董事張智超
執行董事

財務報表附註(續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

40. 本公司財務狀況表(續)

附註：

(a) 本公司儲備

	其他儲備 人民幣千元	保留溢利 人民幣千元	總額 人民幣千元
於二零二四年一月一日	322,348	15,424,551	15,746,899
本年度溢利及全面收益總額	—	3,834,427	3,834,427
二零二三年度末期股息	—	(4,536,107)	(4,536,107)
二零二四年度中期股息	—	(2,962,014)	(2,962,014)
因股份期權失效而轉撥之股份期權儲備	(322,348)	322,348	—
於二零二四年十二月三十一日及二零二五年一月一日	—	12,083,205	12,083,205
本年度溢利及全面收益總額	—	3,638,556	3,638,556
二零二四年度末期股息	—	(2,987,953)	(2,987,953)
二零二五年度中期股息	—	(2,517,323)	(2,517,323)
於二零二五年十二月三十一日	—	10,216,485	10,216,485

41. 批准財務報表

董事局於二零二六年三月三十一日批准並授權刊發財務報表。

中國海外發展有限公司

香港皇后大道東一號太古廣場三座十樓
電話：2988 0666 傳真：2865 7517

www.coli.com.hk

