

# 2025 ANNUAL REPORT

寶龍商業管理控股有限公司  
POWERLONG COMMERCIAL MANAGEMENT HOLDINGS LIMITED

Incorporated in the Cayman Islands with Limited Liability  
(於開曼群島註冊成立的有限公司)

Stock code 股份代號: 9909.HK

P O W E R L O N G





| 让空间有卷



# 目錄

集團簡介	2
公司資料	3
歷程及獎項	4
主席報告	6
業務概覽	8
管理層討論與分析	10
董事及高級管理層	33
企業管治報告	38
董事會報告	50
獨立核數師報告	71
綜合損益及其他全面收益表	75
綜合財務狀況表	76
綜合權益變動表	78
綜合現金流量表	79
綜合財務報表附註	80
五年財務摘要	154

# 集團簡介



寶龍商業管理控股有限公司(HK.9909)(「本公司」或「寶龍商業」)及其附屬公司(統稱「本集團」)為一家中華人民共和國(「中國」)領先的商業運營服務供應商。本公司於2019年12月30日(「上市日期」)在香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)主板成功上市(「上市」)，成為首家在聯交所上市的輕資產模式的商業管理運營服務商。本集團堅持深耕佈局長三角區域。聚焦經濟發展活力高的城市群，圍繞城市需求出發，致力於打造美好城市生活。

本集團主要以四個品牌「寶龍一城」、「寶龍城」、「寶龍廣場」及「寶龍天地」提供商業運營服務。截至2025年12月31日，本集團有96個已開業零售商業物業，總已開業(「建築面積」)<sup>#</sup>約為11.1百萬平方米(「平方米」)；截至同一日期，本集團共有已簽約提供商業運營服務零售商業物業121個，總合約建築面積約為13.7百萬平方米。

本集團亦向住宅物業、辦公大樓及服務式公寓提供物業管理服務。截至2025年12月31日，本集團有住宅物業管理服務已交付物業129個，總已交付建築面積約為24.1百萬平方米；已簽約物業137個，總簽約建築面積約30.1百萬平方米。

本集團將繼續秉承「讓空間有愛」的企業使命，遵循「簡單真實、共生共贏、進無止境」的企業價值觀，旨在成為受人尊敬的百年企業，全球領先的城市空間運營商，持續為客戶和投資者創造更廣闊的價值空間。

註：除非另有說明，本報告所指所有商業物業的「建築面積」均包含停車場的面積。

# 公司資料

## 董事

### 執行董事

許華芳先生(董事會主席)

### 非執行董事

許華芬女士

許華琳女士

### 獨立非執行董事

陸雄文博士

伍綺琴女士

陳惠仁先生

## 審核委員會

伍綺琴女士(主席)

陳惠仁先生

陸雄文博士

## 薪酬委員會

陸雄文博士(主席)

許華芳先生

陳惠仁先生

## 提名委員會

許華芳先生(主席)

陳惠仁先生

陸雄文博士

伍綺琴女士(於2025年3月26日獲委任)

## 聯席公司秘書

張依婷女士

梁慧欣女士

## 授權代表

許華琳女士

梁慧欣女士

## 註冊辦事處

Maples Corporate Services Limited

P.O. Box 309

Ugland House

Grand Cayman KY1-1104

Cayman Islands

## 香港營業地點

香港

銅鑼灣

希慎道33號

利園一期19樓

## 中國主要營業地點

中國

上海市

閔行區

新鎮路1399號

寶龍大廈

郵編：201101

## 股份過戶登記總處

Maples Fund Services (Cayman) Limited

P.O. Box 1093

Boundary Hall

Cricket Square

Grand Cayman KY1-1102

Cayman Islands

## 香港股份過戶登記處

香港中央證券登記有限公司

香港

灣仔

皇后大道東183號

合和中心

17樓1712-1716號舖

## 主要往來銀行

中國工商銀行股份有限公司

交通銀行股份有限公司

中國農業銀行股份有限公司

中國銀行股份有限公司

## 核數師

中瑞和信會計師事務所有限公司

執業會計師

香港九龍

尖沙咀東科學館道9號

新東海商業中心13樓1305-07室

## 香港法律顧問

歐華律師事務所

## 公司網址

[www.powerlongcm.com](http://www.powerlongcm.com)

## 歷程及獎項

### 3月

- 簽約寶龍星匯項目濱江中南凌雲里

### 5月

- 武夷山寶龍廣場成功開業

### 10月

- 第五屆「寶龍印記」以「城市盲盒」為主題，為商業空間注入新的活力與創意

### 7月

- 簽約寶龍星匯項目桐鄉振石1989

### 12月

- 南京江寧寶龍廣場成功開業
- 余姚寶龍廣場成功開業
- 寧波文創港寶龍天地成功開業
- 寶龍星匯項目淮安翔宇寶龍天地成功開業
- 寶龍星匯項目濱江中南凌雲里成功開業



1  
2025年品牌影響力企業 - 樂居財經

3  
年度商業領軍企業 - 贏商網

2  
2025年度新質運營商管公司卓越榜 - 中購聯

4  
2025年度零售商業地產企業綜合實力TOP100 - 贏商網

# 主席報告

—主席  
許華芳



各位股東，

大家好！

2025是寶龍商業上市的第六年，我謹代表公司董事（「董事」）會（「董事會」）向各位股東致以最誠摯的問候，感謝各位股東一路以來的支持與陪伴！

這六年間，商業地產行業經歷了深刻的迭代變革，從規模擴張的粗放式發展，全面邁入存量盤活、價值重構的高質量發展新階段。全國新開商業項目數量持續處於低位，存量競爭日趨激烈，消費需求的升級更是對綫下商業運營提出了更精細化、多元化及個性化的高要求。本集團始終堅守「讓空間有愛」的企業使命，憑藉前瞻性的戰略佈局、卓越的精細化運營能力以及靈活的市場應變策略，在挑戰中破局，在變革中成長。六年來，我們深耕長三角核心區域，構建了「寶龍一城、寶龍城、寶龍廣場、寶龍天地」四大差異化產品綫，實現了業績的穩健落地與品牌影響力的持續提升，打造了多個深受消費者喜愛的城市級商業標杆，用專業與堅守為城市商業的繁榮注入了持久動力。

2025年，本集團在行業存量競爭深化的大環境下，堅守穩健經營底綫，主動適配市場變化，各項業務實現穩步提質。本年度營業收入約人民幣26.07億元，其中商業運營服務收入約人民幣20.99億元，佔總收入的80.5%，住宅物業管理服務收入約人民幣5.08億元，佔總收入的19.5%。商業運營服務業務依舊是本集團的核心增長引擎。通過精細化運營與成本管控，經營質量持續提升，實現歸母淨利潤同比增長8.1%，達約人民幣2.34億元。

本集團持續鞏固行業優勢，深耕核心區域優化佈局結構，規模效應與區域龍頭地位進一步強化。2025年，本集團新增6個開業商業項目，新增商業開業建築面積約38.1萬平方米；至此，商業已開業建築面積達約11.1百萬平方米，商業已簽約建築面積達約13.7百萬平方米。其中，長三角核心區域佈局持續深化，佈局項目數達88個，佔已簽約項目總數的73%，區域深耕成效顯著，進一步鞏固了本公司在長三角商業運營領域的領先地位。

2025年本公司制定了2026-2030年的全新五年發展規劃，錨定五年目標，聚焦「好城市、好項目、好團隊」，深耕江浙滬閩核心區域，圍繞極致運營為核心，內容生態+智慧科技為驅動的一核兩翼業務體系，通過「造場、智營、悅客、增長、人才」五大攻堅戰，實現從「空間運營」到「價值創造」的深度轉型。

2026年，以筆墨繪就商業新章，以匠心深耕行業沃土。作為新五年戰略的開篇之年，本集團懷揣對商業運營的赤誠，以深耕細作的堅守，在存量競爭的浪潮中穩步前行，不負託付與信賴！

# 業務概覽

## 零售商業物業項目

於2025年12月31日的已簽約項目數：**121個**



## 中國領先的商業運營服務供應商

已開業零售商業物業**96**個

商業總簽約建築面積約**1,367**萬平方米

商業總開業建築面積約**1,109**萬平方米

長三角地區零售商業物業項目數佈局達**73%**

### 項目數量

長三角：**88**個

廣東+福建：**11**個

其他：**22**個

## 概覽

本集團於兩個主要業務分部，即(i)商業運營服務；及(ii)住宅物業管理服務進行業務活動。截至2025年12月31日止年度內，商業運營服務為本集團主要收入來源。

## 商業運營服務

截至2025年12月31日，本集團有96處已開業零售商業物業，總已開業建築面積約為11.1百萬平方米；本集團共有已簽約提供商業運營服務121個零售商業物業，總合約建築面積約為13.7百萬平方米。本公司在其運營市場享有強大的品牌知名度，本公司已於2025年獲多項榮譽，如贏商網頒發的「年度商業領軍企業」及「2025年度零售商業地產企業綜合實力TOP100」，樂居財經頒發的「2025年品牌影響力企業」及中購聯頒發的「2025年度新質運營商管公司卓越榜」等各類獎項。

## 住宅物業管理服務

截至2025年12月31日，本集團住宅物業管理服務已交付項目129個，總已交付建築面積約為24.1百萬平方米；已簽約項目137個，總簽約建築面積約為30.1百萬平方米。

本集團的企業使命是「讓空間有愛」，遵循「簡單真實、共生共贏、進無止境」的企業價值觀，旨在成為受人尊敬的百年企業，全球領先的城市空間運營商，持續為客戶和投資者創造更廣闊的價值空間。



# 管理層討論與分析



## 業務回顧

截至2025年12月31日止年度，本集團於下列主要業務分部，即(i)商業運營服務；及(ii)住宅物業管理服務進行業務活動。商業運營服務為本集團主要收入來源。

*商業運營服務*：本集團為購物中心及購物街提供定位、招商、開業、運營及管理 etc 全鏈條服務。

主要包括：

- (i) 於零售商業物業開業前的準備階段向物業開發商或業主提供市場研究及定位、租戶招攬及籌備開幕服務；
- (ii) 於零售商業物業運營階段向業主或租戶提供商業運營及管理服務；及
- (iii) 向位處購物街及商場的單位提供物業租賃服務。

本集團承接零售商業物業的管理模式包含以下四種：

### 1、 委託經營管理

業主將零售商業物業全權委託本集團經營管理，項目運營成本由本集團承擔。業主獲得商鋪租金，及部分多種經營和停車場運營收入。

本集團向業主收取： (i)項目開業前諮詢顧問費；(ii)項目運營階段租金管理費，即一定比例的租金抽成；及(iii)品牌使用費(僅限於非寶龍地產控股有限公司(「寶龍地產」或「寶龍控股」)開發的項目)。

本集團向商戶及消費者收取： (i)項目運營階段運營管理服務費；(ii)多種經營收入；及(iii)停車費。

### 2、 諮詢顧問

業主聘請本集團擔任零售商業物業的管理諮詢顧問，項目運營所有收入及成本均由業主承擔。

本集團向業主收取：(i)項目開業前諮詢顧問費；及(ii)項目運營期一定比例的諮詢服務費。

### 3、 整租服務

業主按一定價格將零售商業物業整體出租給本集團，項目運營所有收入及成本均由本集團承擔。

本集團向商戶及消費者收取：(i)項目租金收入；(ii)項目運營階段運營管理服務費；(iii)多種經營收入；及(iv)停車費。

### 4、 淨收益分成

業主將零售商業物業全權委託本集團經營管理，項目運營所有收入及成本由本集團承擔，本集團將項目淨收益的一定百分比交予業主作為可變租金成本。

本集團向商戶及消費者收取：(i)項目租金收入；(ii)項目運營階段運營管理服務費；(iii)多種經營收入；及(iv)停車費。

住宅物業管理服務：本集團為住宅物業、辦公大樓及服務式公寓提供物業管理服務。

主要包括：

- (i) 為物業開發商提供預售活動的預售管理服務，如預售示範單位及銷售辦公室的清潔、安保及維護；
- (ii) 為業主或業主委員會於交付後階段提供物業管理服務，如安保、清潔、園藝及維修及維護服務；及
- (iii) 為在管物業之業主、租戶或住戶提供其他增值服務，如交付前籌備及垃圾處理服務、公共區域、廣告位及停車場管理服務。

## 管理層討論與分析

下表載列本公司於所示年度按業務分部劃分的毛利及毛利率：

	截至12月31日止年度			
	2025年		2024年	
	毛利	毛利率	毛利	毛利率
	人民幣千元	%	人民幣千元	%
商業運營服務	702,427	33.5	728,721	34.1
住宅物業管理服務	111,269	21.9	105,231	22.1
<b>總計</b>	<b>813,696</b>	<b>31.2</b>	<b>833,952</b>	<b>31.9</b>

### 商業運營服務

本集團主要通過「寶龍一城」、「寶龍城」、「寶龍廣場」和「寶龍天地」四個品牌為業主、商戶及消費者提供專業的商業運營管理服務。

截至2025年12月31日止年度，本集團商業運營服務業務分部實現總收入約為人民幣2,099.1百萬元，較截至2024年12月31日止年度約人民幣2,140.1百萬元減少1.9%；已開業建築面積維持約為11.1百萬平方米，與2024年同期持平；已開業項目數96個，較2024年同期98個減少2個；合約建築面積約為13.7百萬平方米，較2024年同期14.5百萬平方米減少0.8百萬平方米。

下表載列按地區劃分的於所示日期的總已開業建築面積及於所示年度商業運營服務分部的收入明細：

	於12月31日／截至該日止年度					
	2025年			2024年		
	合約 建築面積	已開業 建築面積	收入	合約 建築面積	已開業 建築面積	收入
	平方米	平方米	人民幣元	平方米	平方米	人民幣元
	(以千計)					
長三角 <sup>(1)</sup>	9,224	7,413	1,502,421	9,668	7,249	1,567,162
其他 <sup>(2)</sup>	4,444	3,681	596,712	4,847	3,818	572,976
<b>總計</b>	<b>13,668</b>	<b>11,094</b>	<b>2,099,133</b>	<b>14,515</b>	<b>11,067</b>	<b>2,140,138</b>

附註：

(1) 包括上海直轄市、浙江省、江蘇省及安徽省。

(2) 包括除上述(1)之外的其他城市。

新增已開業的項目

本集團截至2025年12月31日止年度新增開業零售商業物業項目如下表所示：

序號	項目名稱	開業日期 年/月	城市	地理分區	項目來源	管理方	管理模式	總建築面積 (平方米)	商場 (平方米)	商業街 (平方米)	停車場 (平方米)
<b>寶龍廣場</b>											
1	武夷山寶龍廣場	2025年5月	南平	其他	寶龍地產	寶龍商業	委託管理	67,633	40,007	9,117	18,509
2	南京江寧寶龍廣場	2025年12月	南京	長三角	寶龍地產	寶龍商業	委託管理	146,788	70,059	12,274	64,455
3	余姚寶龍廣場	2025年12月	寧波	長三角	寶龍地產	寶龍商業	委託管理	65,915	46,000	4,500	15,415
小計								<b>280,336</b>	<b>156,066</b>	<b>25,891</b>	<b>98,379</b>
<b>寶龍天地</b>											
1	寧波文創港寶龍天地	2025年12月	寧波	長三角	寶龍地產	寶龍商業	委託管理	44,900	-	44,900	-
小計								<b>44,900</b>	<b>-</b>	<b>44,900</b>	<b>-</b>
<b>寶龍星匯</b>											
1	淮安翔宇寶龍天地	2025年12月	淮安	長三角	第三方	寶龍星匯	諮詢顧問	35,606	-	35,606	-
2	濱江中南凌雲里	2025年12月	杭州	長三角	第三方	寶龍星匯	諮詢顧問	20,127	-	20,127	-
小計								<b>55,733</b>	<b>-</b>	<b>55,733</b>	<b>-</b>
總計								<b>380,969</b>	<b>156,066</b>	<b>126,524</b>	<b>98,379</b>

## 管理層討論與分析

### 已解約的項目

本集團截至2025年12月31日止年度已解除合約零售商業物業項目如下表所示：

序號	項目名稱	解約日期	城市	地理分區	項目來源	管理模式	總建築面積	商場	商業街	停車場
		年/月					(平方米)	(平方米)	(平方米)	(平方米)
<b>寶龍廣場</b>										
1	武漢礄口寶龍廣場	2025年6月	武漢	其他	寶龍地產	委託管理	135,300	80,000	-	55,300
2	常熟寶龍廣場	2025年8月	蘇州	長三角	寶龍地產	委託管理	100,300	53,500	9,800	37,000
3	永泰寶龍廣場	2025年8月	福州	其他	寶龍地產	委託管理	62,000	51,500	2,000	8,500
4	重慶涪陵寶龍廣場	2025年10月	重慶	其他	第三方	委託管理	113,854	96,204	-	17,650
5	義烏佛堂寶龍廣場	2025年10月	義烏	長三角	第三方	委託管理	90,982	50,000	15,992	25,000
小計							<b>502,446</b>	<b>331,204</b>	<b>27,792</b>	<b>143,450</b>
<b>寶龍天地</b>										
1	廈門將軍祠	2025年10月	廈門	其他	第三方	整租	6,470	-	6,470	-
2	廈門塘邊寶龍天地	2025年10月	廈門	其他	第三方	整租	28,475	-	28,475	-
3	廈門園博苑寶龍天地	2025年10月	廈門	其他	第三方	整租	14,705	-	14,705	-
4	廈門文灶寶龍天地	2025年10月	廈門	其他	第三方	整租	41,658	-	41,658	-
小計							<b>91,308</b>	<b>-</b>	<b>91,308</b>	<b>-</b>
<b>寶龍星匯</b>										
1	天台文化中心寶龍天地	2025年6月	台州	長三角	第三方	委託管理	18,227	-	18,227	-
2	紹興古城北	2025年6月	紹興	長三角	第三方	諮詢顧問	61,549	-	61,549	-
3	湖州鑫遠寶龍廣場	2025年6月	湖州	長三角	第三方	淨收益分成	80,000	60,000	-	20,000
4	桐鄉寶龍廣場	2025年11月	嘉興	長三角	第三方	淨收益分成	144,600	144,600	-	-
小計							<b>304,376</b>	<b>204,600</b>	<b>79,776</b>	<b>20,000</b>
總計							<b>898,130</b>	<b>535,804</b>	<b>198,876</b>	<b>163,450</b>

已開業的項目

本集團於2025年12月31日已開業零售商業物業項目如下表所示：

序號	項目名稱	開業日期	城市	地理分區	項目來源	管理模式	總建築面積	商場	商業街	停車場
		年/月					(平方米)	(平方米)	(平方米)	(平方米)
<b>寶龍一城</b>										
1	廈門寶龍一城	2018年9月	廈門	其他	寶龍地產	委託管理	170,585	121,670	5,365	43,550
小計							<b>170,585</b>	<b>121,670</b>	<b>5,365</b>	<b>43,550</b>
<b>寶龍城</b>										
1	上海七寶寶龍城	2016年10月	上海	長三角	寶龍地產	委託管理	150,567	70,719	12,759	67,089
2	杭州濱江寶龍城	2016年12月	杭州	長三角	寶龍地產	委託管理	295,562	140,877	37,512	117,173
3	台州椒江寶龍城	2022年6月	台州	長三角	寶龍地產	委託管理	149,517	94,100	20,900	34,517
小計							<b>595,646</b>	<b>305,696</b>	<b>71,171</b>	<b>218,779</b>
<b>寶龍廣場</b>										
1	福州寶龍廣場	2007年4月	福州	其他	寶龍地產	委託管理	186,178	161,008	-	25,170
2	青島城陽寶龍廣場	2009年10月	青島	其他	寶龍地產	委託管理	443,262	335,506	-	107,756
3	鄭州寶龍廣場	2009年12月	鄭州	其他	寶龍地產	委託管理	235,606	198,108	6,565	30,933
4	蚌埠寶龍廣場	2009年12月	蚌埠	長三角	寶龍地產	委託管理	346,880	222,966	48,503	75,411
5	無錫寶龍廣場	2010年10月	無錫	長三角	寶龍地產	委託管理	192,865	142,753	-	50,112
6	安溪寶龍廣場	2010年12月	泉州	其他	寶龍地產	委託管理	85,374	55,489	28,034	1,851
7	宿遷寶龍廣場	2011年9月	宿遷	長三角	寶龍地產	委託管理	150,660	120,645	-	30,015
8	鹽城寶龍廣場	2011年9月	鹽城	長三角	寶龍地產	委託管理	199,409	135,112	29,720	34,577
9	青島即墨寶龍廣場	2011年12月	青島	其他	寶龍地產	委託管理	175,513	130,462	-	45,051
10	洛陽寶龍廣場	2011年12月	洛陽	其他	寶龍地產	委託管理	138,350	69,735	37,225	31,390
11	泰安寶龍廣場	2012年9月	泰安	其他	寶龍地產	委託管理	118,255	102,677	-	15,578
12	新鄉寶龍廣場	2012年9月	新鄉	其他	寶龍地產	委託管理	262,690	90,321	84,394	87,975
13	上海曹路寶龍廣場	2013年12月	上海	長三角	寶龍地產	委託管理	81,720	57,200	-	24,520
14	晉江寶龍廣場	2013年12月	晉江	其他	寶龍地產	委託管理	283,378	128,570	11,126	143,682
15	杭州下沙寶龍廣場	2014年11月	杭州	長三角	寶龍地產	委託管理	98,660	15,575	10,323	72,762
16	重慶合川寶龍廣場	2014年12月	重慶	其他	寶龍地產	委託管理	147,403	103,793	-	43,610

## 管理層討論與分析

序號	項目名稱	開業日期 年/月	城市	地理分區	項目來源	管理模式	總建築面積 (平方米)	商場 (平方米)	商業街 (平方米)	停車場 (平方米)
17	天津于家堡寶龍廣場 <sup>(1)</sup>	2014年12月	天津	其他	寶龍地產	委託管理	162,836	87,613	-	75,223
18	膠州寶龍廣場	2015年2月	青島	其他	寶龍地產	委託管理	164,772	75,224	27,002	62,546
19	鎮江寶龍廣場	2015年9月	鎮江	長三角	寶龍地產	委託管理	153,818	70,170	32,797	50,851
20	上海奉賢寶龍廣場	2015年11月	上海	長三角	寶龍地產	委託管理	117,715	49,816	14,846	53,053
21	上海臨港寶龍廣場	2015年12月	上海	長三角	寶龍地產	委託管理	70,720	40,069	9,932	20,719
22	杭州蕭山寶龍廣場	2015年12月	杭州	長三角	寶龍地產	委託管理	143,836	68,687	12,217	62,932
23	上海羅店寶龍廣場	2015年12月	上海	長三角	寶龍地產	委託管理	35,854	28,481	-	7,373
24	杭州富陽寶龍廣場	2015年12月	杭州	長三角	寶龍地產	委託管理	77,186	21,728	10,741	44,717
25	常州寶龍廣場	2016年6月	常州	長三角	寶龍地產	委託管理	202,917	105,598	48,597	48,722
26	上海嘉定寶龍廣場	2016年10月	上海	長三角	寶龍地產	委託管理	144,072	64,054	24,903	55,115
27	蓬萊寶龍廣場	2016年11月	煙臺	其他	寶龍地產	委託管理	148,213	43,431	59,871	44,911
28	煙臺寶龍廣場	2016年12月	煙臺	其他	寶龍地產	委託管理	100,027	37,868	20,629	41,530
29	揚州寶龍廣場	2017年1月	揚州	長三角	寶龍地產	委託管理	143,559	58,407	30,252	54,900
30	上海吳涇寶龍廣場	2017年7月	上海	長三角	寶龍地產	委託管理	49,918	26,794	11,337	11,787
31	阜陽寶龍廣場	2017年12月	阜陽	長三角	寶龍地產	委託管理	140,441	103,890	-	36,551
32	上海青浦寶龍廣場	2018年9月	上海	長三角	寶龍地產	委託管理	171,673	54,281	38,462	78,930
33	杭州臨安寶龍廣場	2019年11月	杭州	長三角	寶龍地產	委託管理	103,700	55,700	-	48,000
34	天津濱海寶龍廣場	2019年12月	天津	其他	寶龍地產	委託管理	61,883	36,400	6,100	19,383
35	上海寶楊寶龍廣場	2019年12月	上海	長三角	寶龍地產	委託管理	148,407	77,873	15,155	55,379
36	南京高淳寶龍廣場	2019年12月	南京	長三角	寶龍地產	委託管理	87,542	56,200	17,000	14,342
37	寧波鄞州寶龍廣場	2019年12月	寧波	長三角	寶龍地產	委託管理	93,924	63,596	-	30,328
38	杭州青山湖寶龍廣場(一期)	2020年10月	杭州	長三角	寶龍地產	委託管理	189,524	98,000	-	91,524
39	永康寶龍廣場	2020年11月	金華	長三角	寶龍地產	委託管理	89,900	62,900	-	27,000
40	杭州大江東寶龍廣場	2020年11月	杭州	長三角	寶龍地產	委託管理	95,373	62,373	-	33,000
41	紹興柯橋寶龍廣場	2020年11月	紹興	長三角	第三方	整租	99,787	54,787	-	45,000
42	蘇州星韻寶龍廣場	2020年12月	蘇州	長三角	第三方	整租	40,774	40,774	-	-

<sup>(1)</sup> 天津于家堡寶龍廣場已於2020年12月重新開業。

序號	項目名稱	開業日期	城市	地理分區	項目來源	管理模式	總建築面積	商場	商業街	停車場
		年/月					(平方米)	(平方米)	(平方米)	(平方米)
43	鹽城城東寶龍廣場	2020年12月	鹽城	長三角	寶龍地產	委託管理	135,932	76,927	-	59,005
44	溫嶺寶龍廣場	2021年6月	台州	長三角	寶龍地產	委託管理	108,065	82,338	-	25,727
45	諸暨寶龍廣場	2021年6月	紹興	長三角	寶龍地產	委託管理	138,600	61,700	35,300	41,600
46	舟山寶龍廣場	2021年6月	舟山	長三角	寶龍地產	委託管理	107,720	69,880	26,840	11,000
47	寧波高新寶龍廣場	2021年10月	寧波	長三角	寶龍地產	委託管理	143,588	45,200	-	98,388
48	寧波奉化寶龍廣場	2021年10月	寧波	長三角	寶龍地產	委託管理	71,300	34,700	-	36,600
49	義烏青口寶龍廣場	2021年11月	金華	長三角	寶龍地產	委託管理	74,087	52,062	-	22,025
50	珠海高新寶龍廣場	2021年11月	珠海	其他	寶龍地產	委託管理	115,513	85,000	4,923	25,590
51	宜興寶龍廣場	2021年11月	無錫	長三角	寶龍地產	委託管理	57,000	40,000	-	17,000
52	鹽城建湖寶龍廣場	2021年12月	鹽城	長三角	第三方	委託管理	96,182	62,045	-	34,137
53	蘭溪寶龍廣場	2021年12月	金華	長三角	寶龍地產	委託管理	139,361	90,000	15,461	33,900
54	杭州錦南寶龍廣場	2021年12月	杭州	長三角	寶龍地產	委託管理	45,772	38,900	4,660	2,212
55	杭州科技城寶龍廣場	2022年9月	杭州	長三角	寶龍地產	委託管理	95,800	82,000	-	13,800
56	廈門同安寶龍廣場	2022年12月	廈門	其他	寶龍地產	委託管理	113,089	88,000	-	25,089
57	金華金義寶龍廣場	2023年9月	金華	長三角	寶龍地產	委託管理	122,926	90,355	-	32,571
58	徐州和信寶龍廣場	2023年9月	徐州	長三角	第三方	淨收益分成	197,251	80,931	-	116,320
59	景德鎮寶龍廣場	2023年10月	景德鎮	其他	寶龍地產	委託管理	129,209	80,000	19,209	30,000
60	邳州寶龍廣場	2023年12月	徐州	長三角	寶龍地產	委託管理	129,514	90,000	-	39,514
61	台州杜橋寶龍廣場	2024年1月	台州	長三角	第三方	整租	67,990	50,215	-	17,775
62	杭州拱墅寶龍廣場	2024年5月	杭州	長三角	寶龍地產	委託管理	98,264	64,749	-	33,515
63	上海奉發寶龍廣場	2024年12月	上海	長三角	寶龍地產	委託管理	83,550	56,300	8,340	18,910
64	濟源寶龍廣場	2024年12月	濟源	其他	第三方	淨收益分成	94,255	94,255	-	-
65	嵊州寶龍廣場	2024年12月	嵊州	長三角	第三方	淨收益分成	159,338	80,240	29,129	49,969
66	武夷山寶龍廣場	2025年5月	南平	其他	寶龍地產	委託管理	67,633	40,007	9,117	18,509
67	南京江寧寶龍廣場	2025年12月	南京	長三角	寶龍地產	委託管理	146,788	70,059	12,274	64,455
68	余姚寶龍廣場	2025年12月	寧波	長三角	寶龍地產	委託管理	65,915	46,000	4,500	15,415
<b>小計</b>							<b>8,989,216</b>	<b>5,366,497</b>	<b>805,484</b>	<b>2,817,235</b>

## 管理層討論與分析

序號	項目名稱	開業日期	城市	地理分區	項目來源	管理模式	總建築面積 (平方米)	商場 (平方米)	商業街 (平方米)	停車場 (平方米)
<b>寶龍天地</b>										
1	太倉寶龍天地	2007年3月	蘇州	長三角	寶龍地產	委託管理	25,476	-	25,476	-
2	杭州下沙寶龍天地	2014年11月	杭州	長三角	第三方	整租	39,039	-	28,839	10,200
3	上海華新寶龍天地	2015年12月	上海	長三角	寶龍地產	委託管理	51,113	-	24,447	26,666
4	東營寶龍天地	2016年9月	東營	其他	寶龍地產	委託管理	79,514	-	51,649	27,865
5	海陽寶龍天地	2017年6月	煙臺	其他	寶龍地產	委託管理	39,108	-	37,470	1,638
6	淮安寶龍天地	2017年7月	淮安	長三角	寶龍地產	委託管理	93,384	-	82,827	10,557
7	金華磐安寶龍天地	2021年9月	金華	長三角	寶龍地產	諮詢顧問	33,649	-	31,479	2,170
8	舟山定海寶龍天地	2021年11月	舟山	長三角	寶龍地產	委託管理	28,100	-	16,100	12,000
9	舟山普陀寶龍天地	2023年6月	舟山	長三角	寶龍地產	委託管理	92,100	-	40,800	51,300
10	上海嘉定寶龍天地	2024年9月	上海	長三角	寶龍地產	委託管理	21,600	-	21,600	-
11	象山寶龍天地	2024年9月	寧波	長三角	寶龍地產	委託管理	11,118	-	11,118	-
12	寧波文創港寶龍天地	2025年12月	寧波	長三角	寶龍地產	委託管理	44,900	-	44,900	-
<b>小計</b>							<b>559,101</b>	<b>-</b>	<b>416,705</b>	<b>142,396</b>

序號	項目名稱	開業日期	城市	地理分區	項目來源	管理模式	總建築面積	商場	商業街	停車場
		年/月					(平方米)	(平方米)	(平方米)	(平方米)
<b>寶龍星匯</b>										
1	嘉善星悅城	2014年10月	嘉興	長三角	第三方	整租	35,000	35,000	-	-
2	星悅·西城廣場	2017年10月	台州	長三角	第三方	整租	38,100	33,000	-	5,100
3	安吉·恒隆大道	2018年9月	湖州	長三角	第三方	諮詢顧問	54,873	-	39,873	15,000
4	寧波老外灘	2021年6月	寧波	長三角	第三方	諮詢顧問	114,000	-	114,000	-
5	杭州富陽東方茂商業	2022年6月	杭州	長三角	第三方	委託管理	119,890	78,853	-	41,037
6	海鹽北大街	2023年6月	嘉興	長三角	第三方	委託管理	55,570	-	35,630	19,940
7	樂清寶龍廣場	2024年1月	樂清	長三角	第三方	委託管理	56,000	41,000	-	15,000
8	樂清中金匯	2024年6月	樂清	長三角	第三方	諮詢顧問	62,000	-	42,000	20,000
9	上饒水南街	2024年12月	上饒	其他	第三方	諮詢顧問	158,000	-	158,000	-
10	東陽寶龍廣場	2024年12月	金華	長三角	第三方	諮詢顧問	30,009	-	20,080	9,929
11	淮安翔宇寶龍天地	2025年12月	淮安	長三角	第三方	諮詢顧問	35,606	-	35,606	-
12	濱江中南凌雲里	2025年12月	杭州	長三角	第三方	諮詢顧問	20,127	-	20,127	-
<b>小計</b>							<b>779,175</b>	<b>187,853</b>	<b>465,316</b>	<b>126,006</b>
<b>總計</b>							<b>11,093,723</b>	<b>5,981,716</b>	<b>1,764,041</b>	<b>3,347,966</b>

## 管理層討論與分析

下表載列於2025年12月31日本集團按品牌劃分的運營中的零售商業物業平均出租率及已開業建築面積。

產品類型	平均出租率 <sup>(1)</sup>		已開業建築面積 (千平方米)
	於12月31日		
	2025年	2024年	
	%	%	
寶龍一城	99.1	99.1	171
寶龍城	97.6	97.8	596
寶龍廣場	91.0	90.9	8,989
寶龍天地	90.2	90.7	559
寶龍星匯	92.0	93.0	779
<b>合計</b>	<b>91.5</b>	<b>91.5</b>	<b>11,094</b>

(1) 出租率乃基於內部記錄，按各有關期末零售商業物業的實際租賃面積除以可用租賃面積計算得出。出租率僅適用於本集團已有提供租戶招攬服務的零售商業物業，而一年內不同期間的出租率可能會有高低波動。

### 新增簽約項目

截至2025年12月31日止年度新增簽約零售商業物業項目如下表所示：

序號	項目名稱	城市	地理分區	管理方	管理模式	預計總建築面積 (平方米)
1	濱江中南凌雲里	杭州	長三角	寶龍星匯	諮詢顧問	20,127
2	桐鄉振石1989	嘉興	長三角	寶龍星匯	淨收益分成	31,171
	<b>總計</b>					<b>51,298</b>

籌備中的項目

2026年零售商業物業項目計劃開業如下表所示：

序號	項目名稱	開業日期 <sup>(1)</sup>	城市	地理分區	項目來源	管理模式	預計建築面積
		年/月					(平方米)
<b>寶龍廣場</b>							
1	蒼南寶龍廣場	2026年9月	溫州	長三角	寶龍地產	委託管理	100,000
2	太倉香塘寶龍廣場	2026年9月	太倉	長三角	第三方	淨收益分成	70,000
3	珠海金灣寶龍廣場	2026年12月	珠海	其他	寶龍地產	委託管理	70,000
4	寧波江北寶龍廣場	2026年12月	寧波	長三角	寶龍地產	委託管理	109,716
小計							<b>349,716</b>
<b>寶龍星匯</b>							
1	臨平寶龍廣場	2026年5月	杭州	長三角	第三方	諮詢顧問	80,000
2	桐鄉振石1989	2026年8月	嘉興	長三角	第三方	淨收益分成	31,171
小計							<b>111,171</b>
總計							<b>460,887</b>

<sup>(1)</sup> 所以項目的開業時間僅為預計，實際開業日期視相關項目進展情況。

## 管理層討論與分析

2026年後零售商業物業項目計劃開業如下表所示：

序號	項目名稱	城市	地理分區	項目來源	管理模式	預計建築面積 (平方米)
1	寧波寶龍一城	寧波	長三角	寶龍地產	委託管理	190,100
2	南昌寶龍一城	南昌	其他	寶龍地產	委託管理	142,145
3	揚州廣陵寶龍城	揚州	長三角	寶龍地產	委託管理	89,700
4	南京玄武寶龍城	南京	長三角	寶龍地產	委託管理	127,591
5	南京江北寶龍城	南京	長三角	寶龍地產	委託管理	121,500
6	武漢新洲寶龍廣場	武漢	其他	寶龍地產	委託管理	142,655
7	南京六合寶龍廣場	南京	長三角	寶龍地產	委託管理	141,939
8	珠海北站寶龍廣場	珠海	其他	寶龍地產	委託管理	80,000
9	南京經開寶龍廣場	南京	長三角	寶龍地產	委託管理	104,000
10	南京栖霞寶龍廣場	南京	長三角	寶龍地產	委託管理	150,000
11	滁州寶龍廣場	滁州	長三角	寶龍地產	委託管理	70,000
12	東營寶龍廣場	東營	其他	寶龍地產	委託管理	133,720
13	中山寶龍廣場	中山	其他	寶龍地產	委託管理	100,000
14	無錫新吳寶龍廣場	無錫	長三角	寶龍地產	委託管理	174,180
15	亳州寶龍廣場	亳州	長三角	寶龍地產	委託管理	211,730
16	高安市瑞泰廣場	宜春	其他	第三方	淨收益分成	62,000
17	福鼎寶龍天地	福鼎	其他	寶龍地產	招商代理	9,411
18	膠州寶龍天地	青島	其他	寶龍地產	委託管理	23,415
19	臨安小巷	杭州	長三角	第三方	諮詢顧問	27,700
<b>總計</b>						<b>2,101,786</b>

### 住宅物業管理服務

截至2025年12月31日止年度，本集團住宅物業管理服務業務分部實現總收入約為人民幣508.5百萬元，較截至2024年12月31日止年度人民幣477.2百萬元增加6.6%。已交付建築面積約為24.1百萬平方米，較2024年同期24.0百萬平方米增加0.1百萬平方米；已交付項目數129個，較2024年同期131個減少2個；合約建築面積約為30.1百萬平方米，較2024年同期31.4百萬平方米減少1.3百萬平方米。

下表載列按地區劃分於所示日期的總已交付建築面積及於所示年度本集團住宅物業管理服務分部的收入明細：

	於12月31日／截至該日止年度					
	2025年			2024年		
	合約 建築面積	已交付 建築面積	收入	合約 建築面積	已交付 建築面積	收入
平方米	平方米	人民幣元	平方米	平方米	人民幣元	
	(以千計)					
長三角 <sup>(1)</sup>	19,658	15,069	312,198	20,185	14,466	299,021
其他 <sup>(2)</sup>	10,439	9,067	196,277	11,240	9,578	178,146
<b>總計</b>	<b>30,097</b>	<b>24,136</b>	<b>508,475</b>	<b>31,425</b>	<b>24,044</b>	<b>477,167</b>

附註：

(1) 包括上海直轄市、浙江省、江蘇省及安徽省。

(2) 包括除上述(1)之外的其他城市。

### 2026年工作計劃

回顧2025年，中國經濟在複雜多變的國內外環境中頂壓前行、向新向優，高質量發展取得新成效。全年國內生產總值(GDP)首次躍上人民幣140萬億元的新台階，同比增長5.0%，經濟總量再創新高。2025年以來，在穩增長、擴內需、促消費政策的協同發力下，內需拉動作用持續增強。消費作為經濟增長的第一拉動力，基礎性作用進一步增強，最終消費支出對經濟增長貢獻率達52%。全年社會消費品零售總額達人民幣50.1萬億元，同比增長3.7%，市場活力穩步回升、內需潛力持續釋放。

本集團作為中國領先的商業運營服務供應商，以「做好產品、精細運營、資產提效、強化組織」作為年度策略，推動本集團高效發展。以項目為產品基礎，建立可持續競爭優勢。於2025年，本集團完成3座寶龍廣場及3個街區類項目的精彩開業。全年銷售額和客流雙雙迎來增長，其中客流同店同比增長5%，銷售額同店同比增長3%，經營基本面穩中提質。截至2025年12月31日止，本集團商業運營服務分部的已開業建築面積約為11.1百萬平方米。

## 管理層討論與分析

錨定五年目標，聚焦「好城市、好項目、好團隊」，深耕江浙滬閩核心區域，圍繞極致運營為核心，內容生態+智慧科技為驅動的一核兩翼業務體系，通過「造場、智營、悅客、增長、人才」五大攻堅戰，實現從「空間運營」到「價值創造」的深度轉型。2026年作為五年戰略的開局之年，本集團明確從「五大維度 十件大事」作為核心工作任務，確保戰略落地生效。

### (I) 精耕空間，打造標桿矩陣

通過聚焦場景價值深度挖掘與集中優勢資源，將優質商業項目如廈門寶龍一城、杭州濱江寶龍城及上海寶楊寶龍廣場進一步重點打造成明星標桿項目，以高品質運營與創新服務樹立區域商業新典範。穩步推進商業空間優化調改，通過精準業態升級、品牌組合煥新、人流動線重塑、場景體驗再造等多維舉措，全面激活存量低效空間，持續增強商業載體核心競爭力與市場吸引力，實現資產價值與消費體驗雙提升。

### (II) 科技賦能，升級經營效能

以數字化轉型為核心抓手，全面夯實智慧商業系統底座建設，加速AI應用場景的落地，依託數據智能分析與可視化應用，為精準運營、科學研判、高效決策提供堅實支撐，實現從「經驗驅動」向「數據驅動」轉變。同時堅持科技創新與精益管理雙輪並行，以技術提效率、以管理提質量、以運營提效益，全方位推動經營提質增效與核心競爭力躍升。

### (III) 聚焦用戶，煥新服務體驗

注重管理體系的搭建，全面構建經營品質、客戶服務、市場營銷三大核心管理體系，以精細化運營為支撐，深度洞察消費者需求與情感體驗，用「有溫度、高品質、超預期」的服務滿足消費者情緒價值與精神需求，持續提升客戶粘性與品牌好感度，高效實現從「流量」到「留量」、從「留量」到「增量」的價值轉化與長效變現。

### (IV) 多元拓展，激活增長潛力

嚴格實施差異化招商策略與精準管控，聚焦優質品牌資源導入，推動項目實現滿鋪運營、高階呈現、高效收益的良性發展態勢；輕資產拓展仍是本集團未來增量項目來源的重要渠道之一，除了發展商業輕資產外，本集團會擇機進行物業第三方項目拓展，以專業服務能力承接更多外部物業項目，不斷拓寬營收渠道與增長路徑，構築可持續的盈利增長。

### (V) 人才築基，強化組織心智

加速人才梯隊建設，深化「敏捷 開放 抗風險」的活力組織，全面激活組織動能與人才價值，為整體戰略高效落地提供堅實的人力保障與組織支撐。本集團同步通過優質競品對標、培訓賦能提升、狀態持續關注、人員適配調整等機制，強化一把手隊伍建設，為企業發展厚植人才根基，營造會呼吸、有溫度、能提供情緒價值的商業空間。

## 財務回顧

### 收入

截至2025年12月31日止年度，本集團錄得收入約人民幣2,607.6百萬元，較截至2024年12月31日止年度約人民幣2,617.3百萬元減少約0.4%。

本集團按業務分部及服務類別劃分的收入如下：

	截至12月31日止年度			
	2025年		2024年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%
商業運營服務				
市場研究及定位、商戶招攬及籌備開幕服務	54,255	2.1	70,480	2.7
商業運營及管理服務	1,844,489	70.7	1,863,203	71.2
商業物業租賃服務	200,389	7.7	206,455	7.9
	2,099,133	80.5	2,140,138	81.8
住宅物業管理服務				
預售管理服務	1,057	0.1	1,189	0.1
物業管理服務	409,141	15.7	378,759	14.5
其他增值服務	98,277	3.7	97,219	3.6
	508,475	19.5	477,167	18.2
<b>總計</b>	<b>2,607,608</b>	<b>100</b>	<b>2,617,305</b>	<b>100</b>

## 管理層討論與分析

### 市場研究及定位、商戶招攬及籌備開幕服務

本集團市場研究及定位、租戶招攬及籌備開幕服務主要包括在零售商業物業開業前向物業開發商或業主提供(i)市場研究及定位服務；及(ii)商戶招攬及籌備開幕服務。

截至2025年12月31日止年度，來自市場研究及定位、商戶招攬及籌備開幕服務的收入為約人民幣54.3百萬元，同比減少23.0%，佔本集團總收入約2.1%。

來自市場研究及定位、商戶招攬及籌備開幕服務的收入減少主要由於與2024年同期相比，提供市場研究及定位、商戶招攬及籌備開幕服務的零售商業物業數量減少。

### 商業運營及管理服務

本集團商業運營及管理服務主要包括向業主或租戶提供(i)零售商業物業管理服務；(ii)租戶管理及收租服務；及(iii)其他增值服務。

截至2025年12月31日止年度，本集團來自商業運營及管理服務的收入為約人民幣1,844.5百萬元，同比減少1.0%，佔本集團總收入約70.7%。

來自商業運營及管理服務的收入減少主要由於業務結構調整，受房地產週期影響部分業務收入減少。

### 商業物業租賃服務

本集團就購物街單位及商場提供物業租賃服務。截至2025年12月31日止年度，本集團來自物業租賃服務的收入為約人民幣200.4百萬元，同比減少2.9%，佔總收入約7.7%。

來自商業物業租賃服務的收入減少主要由於轉租項目減少所致。

### 住宅物業管理服務

本集團住宅物業管理服務主要包括(i)為物業開發商提供預售活動的預售管理服務，如預售示範單位及銷售辦事處的清潔、安保及維護服務；(ii)為業主或業主委員會於交付後階段提供物業管理服務，如安保、清潔、園藝及維修及維護服務；及(iii)為本集團在管物業之業主、租戶或住戶提供其他增值服務，如交付前籌備及垃圾處理服務、公共區域、廣告位及停車場管理服務。

截至2025年12月31日止年度，本集團來自住宅物業管理服務的收入為約人民幣508.5百萬元，同比增加6.6%，佔總收入約19.5%。

來自住宅物業管理服務的收入增加主要由於服務質量提升及已交付建築面積增加。

按客戶類別劃分的收入如下：

	截至12月31日止年度			
	2025年		2024年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%
商業運營服務				
同系附屬公司	215,916	8.3	206,459	7.9
其他關聯方	9,949	0.4	21,570	0.8
外部客戶	1,873,268	71.8	1,912,109	73.1
	2,099,133	80.5	2,140,138	81.8
住宅物業管理服務				
同系附屬公司	6,979	0.3	24,152	0.9
其他關聯方	2,026	0.1	4,612	0.2
外部客戶	499,470	19.1	448,403	17.1
	508,475	19.5	477,167	18.2
<b>總計</b>	<b>2,607,608</b>	<b>100</b>	<b>2,617,305</b>	<b>100</b>

來源於外部客戶的收入是本集團的最大收入來源。截至2025年12月31日止年度，本集團來自於外部客戶的收入約為人民幣2,372.7百萬元，佔本集團總收入的約91.0%。

按地理區域劃分的收入如下：

	截至12月31日止年度			
	2025年		2024年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%
商業運營服務				
長三角	1,502,421	57.6	1,567,162	59.9
其他	596,712	22.9	572,976	21.9
	2,099,133	80.5	2,140,138	81.8
住宅物業管理服務				
長三角	312,198	12.0	299,021	11.4
其他	196,277	7.5	178,146	6.8
	508,475	19.5	477,167	18.2
<b>總計</b>	<b>2,607,608</b>	<b>100</b>	<b>2,617,305</b>	<b>100</b>

截至2025年12月31日止年度，本集團的商業運營物業及住宅管理物業主要位於長三角。

## 管理層討論與分析

### 銷售及營銷開支

本集團銷售及營銷開支主要包括推廣及廣告開支。截至2025年12月31日止年度，本集團銷售及營銷開支約人民幣110.2百萬元，同比減少14.2%，主要由於促銷宣傳活動減少所致。

### 行政開支

截至2025年12月31日止年度，本集團的行政開支總額約為人民幣281.2百萬元，同比增加61.2%，主要由於管理人員的勞工成本及信息化支出上升所致。

### 服務成本

我們的服務成本主要包括：(i)僱員及其他勞工成本；(ii)折舊開支；(iii)能耗開支；(iv)可變動租賃付款；(v)短期租賃開支；(vi)稅項及其他徵費；及(vii)其他雜項成本。

截至2025年12月31日止年度，本集團的服務成本為約人民幣1,793.9百萬元，同比增加0.6%。

### 毛利及毛利率

截至2025年12月31日止年度，本集團毛利約為人民幣813.7百萬元，同比減少2.4%。截至2025年12月31日止年度，本集團毛利率為31.2%，較截至2024年12月31日止年度的31.9%減少0.7個百分點。

截至2025年12月31日止年度，商業運營服務的毛利約為人民幣702.4百萬元，同比減少3.6%。截至2025年12月31日止年度，本集團商業運營服務毛利率為33.5%，較截至2024年12月31日止年度的34.1%減少0.6個百分點，主要由於業務組合調整，傳統上利潤率較高但因房地產週期而放緩的業務佔比降低。

截至2025年12月31日止年度，住宅物業管理服務的毛利約為人民幣111.3百萬元，同比增加5.7%。截至2025年12月31日止年度，本集團住宅物業管理服務毛利率為21.9%，較截至2024年12月31日止年度的22.1%減少0.2個百分點，主要由於業務結構調整，毛利率較高但受房地產週期影響的業務佔比降低。

本集團按業務分部劃分的毛利及毛利率如下：

	截至12月31日止年度			
	2025年		2024年	
	毛利	毛利率	毛利	毛利率
	人民幣千元	%	人民幣千元	%
商業運營服務	702,427	33.5	728,721	34.1
住宅物業管理服務	111,269	21.9	105,231	22.1
<b>總計</b>	<b>813,696</b>	<b>31.2</b>	<b>833,952</b>	<b>31.9</b>

#### 其他收入及其他虧損－淨額

本集團其他收入及其他虧損淨額主要是來自地方政府的各類補貼收入及因租戶提前解約而沒收的保證金款項。截至2025年12月31日止年度，本集團其他收入及其他虧損淨額約為人民幣44.3百萬元，同比增加23.4%，主要由於因租戶提前解約而沒收的保證金款項約人民幣48.4百萬元，部分被違約金支出約人民幣15.4百萬元及匯兌虧損約人民幣0.3百萬元所抵銷。

#### 金融資產減值虧損－淨額

本集團金融資產減值虧損淨額主要包括就經營租賃及貿易應收款及其他應收款作出的減值撥備。截至2025年12月31日止年度，本集團資產減值虧損淨額約為人民幣232.4百萬元，其主要來自關聯方，同比增加5.9%，主要由於基於審慎性原則，本集團對賬面的貿易應收款及其他應收款進行了減值測試並計提了合理減值。

#### 融資收入／(成本)－淨額

本集團融資收入／(成本)－淨額主要包括租賃負債利息開支以及銀行存款利息收入的淨額。

截至2025年12月31日止年度，本集團融資收入淨額約為人民幣4.9百萬元，而2024年同期的融資成本淨額約人民幣19.2百萬元，主要是由於租賃負債利息開支減少所致。

#### 所得稅開支

本集團所得稅開支主要包括中國企業所得稅。截至2025年12月31日止年度，實際所得稅率為28.7%，較截至2024年12月31日止年度的32.2%減少3.5個百分點。

#### 年度利潤

截至2025年12月31日止年度，本集團股東應佔利潤約為人民幣233.5百萬元，較截至2024年12月31日止年度約人民幣216.0百萬元增加8.1%。

#### 經營租賃及貿易應收款

本集團的經營租賃及貿易應收款主要來自有關商場及購物街單位的物業租賃服務和提供本集團商業運營服務分部及住宅物業管理服務分部項下的多項服務業務。於2025年12月31日，本集團的經營租賃及貿易應收款約為人民幣421.1百萬元，較2024年12月31日約人民幣413.2百萬元增加1.9%，主要由於本集團業務增長所致。

#### 預付款及其他應收款

本集團的預付款及其他應收款主要指向供電局預付的能耗費、代租戶及住戶付款及因商業原因預付的保證金。於2025年12月31日，本集團的預付款及其他應收款約為人民幣148.9百萬元，較2024年12月31日約人民幣223.6百萬元減少33.4%。該等減少主要是由於本集團預付供應商款項減少。

#### 貿易及其他應付款

本集團的貿易及其他應付款主要指須就採購服務及貨品向供應商／分包商支付的款項及應付關聯方款項、代租戶或住戶收取現金、向租戶或住戶收取的保證金及其他。於2025年12月31日，本集團的貿易及其他應付款約為人民幣1,168.2百萬元，較2024年12月31日約人民幣1,028.9百萬元增加13.5%，主要由於應付供應商賬款增加所致。

## 管理層討論與分析

### 合同負債

合同負債主要指本集團的商業運營服務及住宅物業管理服務客戶所作的預付款。於2025年12月31日，本集團的合同負債約為人民幣283.5百萬元，較2024年12月31日約人民幣274.3百萬元增加3.4%，主要由於完成服務後本集團所確認有關合同負債的收入減少所致。

### 資產抵押

於2025年12月31日，本集團資產並無抵押(2024年12月31日：無)。

### 或有負債

於2025年12月31日，本集團並無任何重大或有負債(2024年12月31日：無)。

### 訴訟

於2025年5月7日，浙江鑫科房地產開發有限公司(「原告」)向杭州市臨安區人民法院對本公司間接全資附屬公司上海寶龍商業地產管理有限公司(「被告I」)及其臨安青山湖分公司(「被告II」)提起民事訴訟(案件編號：(2025)浙0112民初4526號)。

原告就以下事項尋求共同及個別責任：(i)截至2025年1月20日累計之未付租金、管理費及水電費合共約人民幣6,097,000元；(ii)違反租賃協議之違約金約人民幣31,090,000元；及(iii)就指稱損失約人民幣1,000,000元之損害賠償。

該事宜源於原告作為業主與被告II作為租戶於2019年9月4日訂立之租賃協議，據此，被告II租賃該物業，為期二十年。於2024年11月11日，被告II向原告發出終止通知，聲稱自該日起終止租賃協議。原告指稱，被告II無權在約定租期屆滿前終止協議。本公司已於2024年12月遷出該物業。

經考慮本集團律師之意見、可能結果及其就上述案件之義務，本集團已就截至2025年12月31日止年度計提索償撥備約人民幣38,187,000元，該款項計入截至2025年12月31日之其他應付款。

本公司將繼續審慎監察案件進展，並將於適當時評估索償撥備是否充足及對本集團之財務影響。

### 流動資金及資本資源

本公司的財務狀況穩定，流動資金充裕。於2025年12月31日，本集團的現金及銀行結餘約為人民幣4,478.0百萬元，較2024年12月31日約人民幣4,131.6百萬元增加8.4%，主要由於本集團加大了催收力度。

### 經營活動現金流

截至2025年12月31日止年度，本集團經營活動所得現金淨額約為人民幣424.8百萬元，較2024年同期約人民幣366.7百萬元增加15.9%，主要由於本集團加大了催收力度所致。

### 資產負債率

資產負債率乃按對應日期的總負債除以同日總資產計算，於2025年12月31日，本集團的資產負債率為0.41(2024年12月31日：0.47)。

### 外匯風險

本集團業務主要以人民幣進行，承受的外匯風險有限，因此於2025年12月31日，本集團並無訂立任何遠期外匯合同以對沖外匯風險。

於2025年12月31日，本集團主要非人民幣資產和負債為按美元及港元列示的現金及銀行結餘。人民幣兌美元及港元的匯率波動可能影響本集團經營業績。本集團密切監察匯率波動，並在適當的時候考慮對沖外匯風險。

### 所得款項淨額用途

#### (i) 首次公開發售及超額配發所得款項淨額用途

本公司(i)於首次公開發售獲得約為1,380.5百萬港元所得款項淨額及(ii)於2020年1月22日行使超額配股權獲得約208.0百萬港元所得款項淨額(統稱「**首次公開發售所得款項淨額**」)。誠如本公司日期為2019年12月16日的招股章程(「**招股章程**」)所述，本公司擬將：(i)約50%首次公開發售所得款項淨額用於戰略收購其他中小型商業運營服務供應商，以擴大其商業運營服務業務及擴充其商業運營服務組合，(ii)約25%首次公開發售所得款項淨額用於升級信息技術系統數字化及智能運營及管理，旨在優化消費者體驗、改善本集團向租戶提供的服務質量及提升我們的運營效率，(iii)約10%首次公開發售所得款項淨額用於若干租戶的股權投資，旨在與其建立緊密戰略合作，(iv)約5%首次公開發售所得款項淨額用於根據輕資產業務模式翻新由獨立第三方開發或擁有的零售商業物業，及(v)約10%首次公開發售所得款項淨額用於本集團一般業務用途及營運資金。

本公司已於2023年6月30日修訂未動用的首次公開發售所得款項淨額的用途，詳情請參閱本公司日期為2023年6月30日的公佈。

#### (ii) 認購事項所得款項用途

茲提述本公司前執行董事及前行政總裁陳德力先生認購本公司11,250,000股新股份所得款項約273.4百萬港元(「**認購事項所得款項**」)，詳情載於本公司日期為2020年9月10日的公佈及本公司日期為2020年11月6日的通函。

本公司已於2023年6月30日修訂未動用的認購事項所得款項的用途，詳情請參閱本公司日期為2023年6月30日的公佈。

上述(i)和(ii)所得款項淨額用途載於本年報第67至69頁「**董事會報告—所得款項淨額用途**」一節。

## 管理層討論與分析

### 人力資源

本集團相信僱員的專長、經驗及專業發展推動本集團的業務增長。本公司的人力資源部負責管理、培訓及招聘僱員。於2025年12月31日，本集團共擁有5,517名僱員(2024年：5,566名)。本集團於截至2025年12月31日止年度的員工成本總額約為人民幣848.8百萬元(2024年：約人民幣771.2百萬元)。本集團相信吸引、招攬及留任高質素員工對達致本集團的成功至關重要。本集團的成功取決於本集團能否吸引、留任及激勵合資格的人員。作為我們留任策略的一部分，本集團在基本薪金的基礎上向僱員提供現金績效花紅及其他激勵措施。本集團亦為僱員參加多項僱員社保計劃，包括住房公積金、養老金、醫療保險、社會保險及失業保險。就員工培訓而言，本集團亦為員工提供各類課程，以改善員工技能，發展各自的專長。截至2025年12月31日止年度，本集團概無遭遇任何重大勞工糾紛或在招聘僱員時遇到任何困難。

### 重大投資及資本資產之未來計劃

除本年報「所得款項淨額用途」一節披露之外，本公司於本年報日期並無授權任何計劃以進行其他重大投資或增加資本資產。

### 重大投資、收購及出售附屬公司、聯營公司及合營企業

本集團於截至2025年12月31日止年度並無持有任何重大投資，亦無進行任何重大的附屬公司、聯營公司及合營企業收購或出售。

# 董事及高級管理層

本公司董事會現時包括一名執行董事、兩名非執行董事及三名獨立非執行董事。

## 董事

### 執行董事

**許華芳先生**，48歲，於2013年2月加盟本集團。許先生於2019年3月25日獲委任為董事，並於2019年8月8日調任為執行董事及獲委任為董事會主席。許先生於2024年11月1日至2025年1月21日期間擔任本公司行政總裁(「行政總裁」)。彼負責監督本集團業務發展、制定及實施業務策略(包括收購計劃及企業融資)。許先生目前擔任本集團若干附屬公司的董事。

許先生為中華全國歸國華僑聯合會委員、中華海外聯誼會理事、全國工商聯房地產商會副會長、福建省青年聯合會副主席及復旦大學校董。彼畢業於廈門大學工商管理學院，之後獲長江商學院EMBA學位，並於2021年6月獲新加坡管理大學工商管理博士學位。彼於1999年進入廈門寶龍集團基層實習，2003年於廈門大學本科畢業後正式加入寶龍控股工作，歷任副總經理、總經理、副總裁、常務副總裁、執行總裁等職務。許先生現任寶龍控股的執行董事兼總裁，該公司股份在聯交所主板上市(股份代號：01238)並為本公司的控股公司。彼先後獲「中國房地產年度領軍人物」、「中國房地產年度影響力人物」、「全國歸僑僑眷先進個人」、「中國房地產上市公司十大金牌CEO」、「中國地產年度CEO 30強」、「中國商業地產行業傑出貢獻獎」、「中國房地產功勳人物」、「中國商業地產行業領軍人物」、「促進中國特色社會主義建設功勳人物」等多項殊榮。

許先生為許健康先生及黃麗真女士的兒子，全部均為就上市規則而言本公司的控股股東(「控股股東」)。許先生亦為許華芬女士(非執行董事)的胞弟及許華琳女士(非執行董事)的堂兄。

### 非執行董事

**許華芬女士**，50歲，於2019年8月8日獲委任為非執行董事，並負責就本集團的整體發展提供指引和制定業務策略。2000年以來，彼於澳門一家時裝品牌概念店Nicole Boutique擔任董事總經理職位。自2011年12月起彼擔任時裝零售公司麗都有限公司董事總經理，主要負責管理整體業務經營。彼自2007年4月起擔任寶龍集團發展有限公司(一家由控股股東之一許健康先生控制的房地產開發公司)的董事總經理，主要負責該公司的整體管理及業務發展。彼自2020年起擔任寶龍公益基金會執行董事兼秘書長。許華芬女士自2009年9月起擔任寶龍控股的非執行董事，主要負責就寶龍控股的整體發展提供指引和制定發展策略。

許華芬女士為許健康先生及黃麗真女士的女兒，全部均為本公司控股股東。許女士亦為許華芳先生(本集團執行董事、董事會主席)的胞姐及許華琳女士(非執行董事)的堂姐。

## 董事及高級管理層

**許華琳女士**，41歲，於2019年8月8日獲委任為非執行董事，負責就本集團的整體發展提供指引和制定業務策略。2007年6月至2009年4月，許華琳女士為澳門一家時裝品牌概念店Nicole Boutique副總經理，主要負責整體行政及人力資源事務。2010年11月至2017年6月，許華琳女士擔任上海寶龍華韻藝術發展有限公司總經理，該公司為控股股東之一許健康先生控制的一家文化藝術盛事策劃及市場推廣公司，許華琳女士在該公司主要負責整體管理及業務發展。許華琳女士自2017年6月起擔任寶龍控股文化板塊負責人，主要負責寶龍控股文化板塊整體管理及業務發展。彼獲嘉許為《國家美術》金星獎•年度焦點人物及2018年度中國藝術權力榜TOP100最具影響力藝術人物等多項殊榮及獎項。

許華琳女士於2008年7月畢業於澳門大學，取得工商管理學士學位；亦於2011年1月畢業於英國萊斯特大學，取得工商管理碩士學位，及於2018年6月取得中國上海交通大學行政人員工商管理碩士(EMBA)學位。

許華琳女士為許華芳先生(本集團執行董事、董事會主席)及許華芬女士(非執行董事)的堂妹。

### 獨立非執行董事

**陸雄文博士**，60歲，於2019年12月10日獲委任為獨立非執行董事，並負責就本集團的運營及管理提供獨立意見。自1991年7月起，陸先生已從事中國復旦大學的教學及研究，並分別於1997年7月及1999年5月成為復旦大學的副教授及教授。於1996年至2006年期間，陸先生亦於復旦大學的管理學院出任不同職位，包括院長助理、市場營銷系負責人、副院長及常務副院長。自2006年8月起，陸先生出任復旦大學管理學院院長。

陸博士現為中國東方航空股份有限公司(一間股份於聯交所主板(股份代號：670.HK)及上海證券交易所(股份代號：600115.SH)上市的航空服務公司)的獨立非執行董事及興證全球基金管理有限公司的獨立非執行董事。陸博士曾於2018年5月至2025年8月任寶山鋼鐵股份有限公司(股份代號：600019.SH；一間股份於上海證券交易所上市的鋼鐵熔煉公司)的獨立非執行董事。彼曾於2018年12月至2022年2月任上海新黃浦實業集團股份有限公司(股份代號：600638.SH)的獨立非執行董事。彼曾於2016年3月至2022年9月任上海金橋出口加工區開發股份有限公司(A股股份代號：600639.SH、B股股份代號：900911.SH；一間股份於上海證券交易所上市的上海金橋出口加工區的物業開發及管理公司)的獨立非執行董事。陸博士曾於2019年1月至2025年12月任上海創科銀行有限公司的獨立非執行董事。彼亦曾於2018年9月至2024年7月任摩根士丹利證券(中國)有限公司(原名「摩根士丹利華鑫證券有限責任公司」，由摩根士丹利及華鑫證券成立的合資企業，主要從事股票包銷及保薦、債券發行及自營買賣)的獨立非執行董事。

陸博士分別於1988年7月、1991年7月及1997年1月於中國復旦大學取得經濟學學士學位、碩士學位及博士學位。

**伍綺琴女士**，68歲，於2019年12月10日獲委任為獨立非執行董事，負責就本集團的運營及管理提供獨立意見。2005年9月至2007年11月擔任恒隆地產有限公司(股份代號：0101.HK)執行董事，該公司乃股份在聯交所主板上市的房地產開發公司。彼加入恒隆地產有限公司前在聯交所擔任高級總監。2008年1月至2014年4月，伍女士擔任碧桂園控股有限公司(股份代號：2007.HK)的財務總監，該公司乃股份在聯交所主板上市的房地產開發公司。伍女士曾於2015年7月至2024年5月任謝瑞麟珠寶(國際)有限公司(股份代號：0417.HK)的執行董事、副主席、首席策略暨財務官及公司秘書，該公司乃股份在聯交所主板上市的珠寶公司。

伍女士現任天津發展控股有限公司(股份代號：0882.HK)的獨立非執行董事，該公司乃股份在聯交所主板上市的公用事業、酒店、電機、策略及其他投資及醫藥公司；京信通信系統控股有限公司(股份代號：2342.HK)的獨立非執行董事，該公司乃股份在聯交所主板上市的無線及通訊系統解決方案及服務供應商；中手遊科技集團有限公司(股份代號：0302.HK)的獨立非執行董事，該公司乃股份在聯交所主板上市的領先IP遊戲運營商；及合景悠活集團控股有限公司(股份代號：3913.HK)的獨立非執行董事，該公司乃股份在聯交所主板上市的物業管理服務的供應商。

伍女士為合資格會計師，持有香港科技大學工商管理碩士學位。彼為英格蘭及威爾斯特許會計師協會會員、特許秘書及行政人員公會會員、英國特許公認會計師公會資深會員、香港會計師公會資深會員及美國註冊會計師協會會員。於2019年12月至2024年5月，彼為優質旅遊服務協會執行委員會(零售界別)選任委員。彼亦貢獻寶貴時間出任多個公職，包括於2002年12月至2013年11月出任醫院管理局審核委員會增補委員。

**陳惠仁先生**，46歲，於2019年12月10日獲委任為獨立非執行董事，負責就本集團的運營及管理提供獨立意見。陳先生於2007年10月創辦大正資本有限公司(一間投資管理公司)，目前為投資總監。自2008年11月及2008年2月，彼一直為其根據證券及期貨條例(「證券及期貨條例」)分別進行第4類(就證券提供意見)及第9類(提供資產管理)受規管活動的負責人員。陳先生於2023年3月獲委任為香港小輪(集團)有限公司(股份代號：0050.HK)的獨立非執行董事，該公司乃股份在聯交所主板上市的地產投資公司。陳先生於2023年8月獲委任為理文造紙有限公司(股份代號：2314.HK)的獨立非執行董事，該公司乃股份在聯交所主板上市的箱板厚紙及紙漿生產商。陳先生亦於2024年1月獲委任為香港金融發展局董事會成員。陳先生曾於2016年7月至2022年7月於聯交所委任為主板及GEM上市委員會成員。陳先生亦曾於2017年12月至2021年12月任威揚酒業國際控股有限公司(股份代號：8509.HK)的獨立非執行董事，該公司乃股份在聯交所GEM上市的酒品公司。

陳先生於2002年5月獲美國紐約大學史登商學院頒授財務及會計理學士學位。

## 董事及高級管理層

### 高級管理人員

**蔡爾超先生**，39歲，於2026年3月加入本集團並獲委任為本公司行政總裁。加入本集團前，蔡先生自2018年7月至2026年2月在廈門寶龍地產管理有限公司(寶龍控股(連同其除本集團成員公司以外的附屬公司統稱為「保留集團」，為本公司的控股股東，其股份於聯交所上市(股份代號：1238))的全資附屬公司)擔任總經理負責地產項目開發，任職期間主導操盤過多個重大商業地產開發項目，在商業地產投資、建設及開發運營領域擁有成熟實操能力。自2021年8月起至今蔡先生亦為廈門寶龍商盛商業管理有限公司(本集團前成員)的董事長，期間主導了多個TOD商業項目的整體策劃與落地執行，擁有資深商業項目管理與統籌經驗。自2016年12月至2018年7月在保留集團旗下的附屬公司負責相關業務的重整工作。自2009年9月至2016年10月創辦廈門睿姿貿易有限公司並擔任總經理。

蔡先生為福建省青聯閩商促進會會長、加拿大福建工商聯合總會副主席、廈門海外聯誼會常務委員、廈門青年聯合會常務委員、廈門市僑商聯合會副會長。彼於2009年7月畢業於天津財經大學，取得財務管理學士學位。

蔡先生為許華芳先生(本集團執行董事、董事會主席)的表弟。蔡先生亦為許華琳女士(非執行董事)和許華芬女士(非執行董事)的表弟。

**賀旭光先生**，50歲，於2010年2月加盟寶龍控股，擔任財務管理中心副總經理，並於寶龍控股監審部擔任總經理。賀先生於2022年11月獲委任為本集團副總裁及財務管理中心總經理。賀先生亦於2023年3月29日獲委任為本公司首席財務官，主要負責制定及實施本集團的權責系統，業務策略及運營目標，以及財務管理、成本控制及投資管理。

賀先生於房地產市場擁有超過18年經驗。加入本集團之前，於2003年10月至2005年3月，賀先生擔任西南證券股份有限公司(一家資產管理及運營的公司，其股份在上海證券交易所上市，股份代號：600369.SH)資產管理部研究員，主要參與研發工作。於2005年4月至2006年1月，賀先生擔任上海上東投資管理有限公司(一家投資管理公司)研究員，負責上市公司和行業基本面研究。於2006年2月至2010年2月，賀先生擔任江蘇地華集團有限公司(一家涉及房地產開發、銷售、裝飾、園林綠化等眾多領域的綜合性集團)集團財務部總經理助理，主要負責公司財務管理。

賀先生分別於1997年7月、2000年2月及2003年3月取得上海交通大學應用物理學士學位、財務管理碩士學位及金融學博士學位，於2002年4月獲上海市註冊會計師協會授予註冊會計師(非執業會員)職稱，於2007年11月獲國際註冊金融分析師職稱，賀先生亦於2009年8月獲上海市註冊稅務師協會授予註冊稅務師職稱。

**宋秀婷女士**，49歲，於2006年11月加入本集團，目前擔任本集團助理總裁兼運營管理中心事業一部總經理。負責集團的營運管理和戰略規劃等工作。在此之前，彼在本集團還曾擔任過多個職位，包括本集團部門經理、總監、項目總經理及區域負責人、拓展部總經理、事業三部總經理、招商管理中心總經理、運營管理中心總經理等。

**許睿先生**，45歲，於2025年3月加入本集團，擔任本集團助理總裁兼運營管理中心事業二部總經理。加入本集團之前，自2013年11月至2018年5月，擔任崑山金鷹國際購物中心總經理。自2018年5月至2021年2月，擔任萬達集團無錫區域崑山萬達廣場總經理。自2021年2月至2025年3月，擔任龍湖集團商業分部合寧區域總經理。

### 聯席公司秘書

**張依婷女士**，37歲，於2023年3月29日獲委任為本公司其中一名聯席公司秘書。張女士於2023年2月重新加盟本集團，擔任資本總監，負責本集團的公司秘書、合規及投資者關係職能。重新加盟本集團前，彼於2020年2月至2022年9月擔任本集團的高級資本經理。2022年9月至2022年12月，張女士擔任衛龍美味全球控股有限公司(其股份在聯交所主板上市，股份代號：9985.HK)的信息披露經理。2011年2月至2020年2月，張女士先後於寶龍控股擔任會計主管及投資經理。

張女士於2010年取得江西農業大學管理學學士學位，亦於2015年取得中國財政部授予中級會計師職稱。

**梁慧欣女士**，於2022年8月30日獲委任為本公司其中一名聯席公司秘書。梁女士現為Vistra Corporate Services (HK) Limited的企業服務經理。彼提供多間上市公司及私人公司之公司秘書服務方面擁有逾18年經驗。

梁女士亦於2022年8月30日獲委任為寶龍控股聯席公司秘書，該公司為本公司控股股東，其股份於聯交所上市(股份代號：1238.HK)。

梁女士持有南澳大學商業學學士(行政管理)學位及香港大學法學碩士(公司法及金融法)學位，自2009年起為香港公司治理公會及英國特許公司治理公會會士。

### 董事資料變更

除本年報所披露者外，董事確認概無須根據上市規則第13.51B(1)條進行披露的資料。

# 企業管治報告

董事會欣然提呈截至2025年12月31日止年度本公司之企業管治報告。

## 企業管治常規

本公司深知在本集團的管理架構及內部控制流程引入優良的企業管治元素的重要性，藉以達致有效的問責性。

本公司已應用上市規則附錄C1所載的企業管治守則(「**企業管治守則**」)的原則，並採納企業管治守則第二部分所載的守則條文作為其本身的守則，以規管其企業管治常規。本公司認同董事會應由執行董事及獨立非執行董事的均衡組合組成，使董事會可具備有力的獨立元素，有效作出獨立判斷。

截至2025年12月31日止年度，本公司已遵守企業管治守則所載所有守則條文，惟企業管治守則第C.1.7條及第C.2.1條守則條文除外。

企業管治守則第C.1.7條守則條文規定發行人應就其董事可能會面對的法律行動作適當的投保安排，詳情請參閱「董事及高級管理層的責任保險及彌償」分節。

企業管治守則第C.2.1條守則條文規定主席及行政總裁的角色不應由一人同時兼任，詳情請參閱「主席及行政總裁」分節。

董事會將繼續檢討及監察本公司的常規，以遵守企業管治守則及維持本公司高水平的企業管治常規。

## 證券交易的標準守則

本公司已採納上市規則附錄C3所載的上市發行人董事進行證券交易的標準守則(「**標準守則**」)作為其證券交易守則，以監管董事及相關僱員就本公司證券進行的所有交易及標準守則涵蓋的所有其他事宜。

本公司已向全體董事及相關僱員作出具體查詢，而彼等確認已於截至2025年12月31日止年度內遵守標準守則。可能擁有本集團未公開內幕消息之有關僱員亦須於截至2025年12月31日止年度遵守書面指引，其條款不遜於標準守則之條文。

## 董事會

於本年報日期，董事會包括一名執行董事、兩名非執行董事及三名獨立非執行董事。

於截至2025年12月31日止年度及直至本年報日期，董事會成員如下：

### 執行董事

許華芳先生(董事會主席)

### 非執行董事

許華芬女士

許華琳女士

### 獨立非執行董事

陸雄文博士

伍綺琴女士

陳惠仁先生

董事的履歷詳情載於本年報第33至37頁「董事及高級管理層」一節。

許華芳先生為許華芬女士的胞弟及許華琳女士的堂兄。

許華芬女士為許華芳先生的胞姐及許華琳女士的堂姐。

許華琳女士為許華芳先生及許華芬女士的堂妹。

現任行政總裁蔡爾超先生為許華芳先生、許華琳女士及許華芬女士的表弟。

除上述所披露者外，董事會成員、董事會主席及行政總裁之間概無其他關係(包括財務、業務、家族或其他重大或相關關係)。

董事會應恆常檢視董事向本公司履行職務的貢獻，以及董事是否分配充足時間履行其職務。

### 主席及行政總裁

企業管治守則第C.2.1條守則條文規定主席與行政總裁之職務須分開而不得由同一人擔任。

曾任行政總裁的陳德力先生於2024年11月1日辭任及許華芳先生於同日獲委任為行政總裁後，許華芳先生兼任主席兼行政總裁，直至彼於2025年1月21日卸任行政總裁為止。

於2025年1月21日，徐猛先生獲委任為行政總裁，而許華芳先生卸任該角色。許華芳先生於不再擔任行政總裁後繼續擔任主席兼執行董事。

於2026年3月1日，蔡爾超先生獲委任為行政總裁，而徐猛先生辭任該角色，詳情請參閱本公司日期為2026年3月1日的公佈。

於上述變動後，本公司已重新遵守守則條文第C.2.1條，據此，主席及行政總裁之角色分別由許華芳先生及蔡爾超先生擔任。

### 董事及高級管理層的責任保險及彌償

企業管治守則第C.1.7條守則條文規定發行人應就其董事可能會面對的法律行動作適當的投保安排。

本公司為其董事投購的董事責任保險於2025年4月1日已失效，且經本公司合理努力尚未能找到保費水平合理同時又能給予董事足夠保障的董事責任保險。本公司將繼續就此尋找適當的投保。

### 董事會會議及委員會會議

企業管治守則守則條文第C.5.1條守則條文訂明，董事會每年最少應召開四次會議，大約每季度一次，須由大部分董事親身或透過電子通訊方式積極參與。

截至2025年12月31日止年度內，董事會已舉行4次董事會會議。董事預期根據企業管治守則守則條文第C.5.1條於各財政年度最少召開四次常規董事會會議，大約每季度一次。

## 企業管治報告

下文載列董事的董事會會議及委員會會議的出席記錄概要：

董事姓名	出席會議次數／截至2025年12月31日止年度舉行的會議次數			
	董事會	審核委員會	薪酬委員會	提名委員會
<b>執行董事：</b>				
許華芳先生	4/4	不適用	1/1	1/1
<b>非執行董事：</b>				
許華芬女士	4/4	不適用	不適用	不適用
許華琳女士	4/4	不適用	不適用	不適用
<b>獨立非執行董事：</b>				
陸雄文博士	4/4	3/3	1/1	1/1
伍綺琴女士*	4/4	3/3	不適用	1/1
陳惠仁先生	3/4	2/3	1/1	1/1

\* 伍綺琴女士已於2025年3月26日獲委任為提名委員會成員。

## 股東大會

於截至2025年12月31日止年度，已舉行一次股東大會。

下文載列董事的股東大會出席記錄概要：

董事姓名	出席股東大會次數／截至2025年12月31日止年度內舉行的股東大會次數
	<b>執行董事：</b>
許華芳先生	1/1
<b>非執行董事：</b>	
許華芬女士	1/1
許華琳女士	1/1
<b>獨立非執行董事：</b>	
陸雄文博士	1/1
伍綺琴女士	1/1
陳惠仁先生	1/1

### 獨立非執行董事

董事會已根據上市規則第3.13條從各獨立非執行董事收到年度書面確認函確認其獨立性，並認為彼等各自均為獨立人士。

### 委任及重選董事

董事均已與本公司續簽董事服務合約(執行董事)或委任函(非執行董事及獨立非執行董事)，為期3年，自2025年12月30日起生效。

所有董事均須於本公司股東週年大會輪席退任及重選。根據本公司組織章程細則(「組織章程細則」)，當時三分之一的董事(或倘人數並非三或三的倍數，則最接近但不少於三分之一)須於本公司各股東週年大會輪席退任及合資格膺選連任，惟每一名董事須最少每三年輪席退任一次。此外，任何為填補臨時空缺或增加董事會人數而委任的新董事的任期僅至本公司下屆股東大會，並將合乎資格於該會上重選連任。

根據組織章程細則第16.19條，許華芬女士及許華琳女士將於應屆股東週年大會上輪席退任及合資格膺選連任。

### 董事會及管理層的責任、問責及貢獻

董事會為本公司主要的決策組織，負責監督本集團業務、策略決策及表現，並共同負責透過指引及監督本公司事務以促使其成功。董事會作出客觀決策以保障本公司及其股東的利益。董事會授予本集團高級管理層有關本集團日常管理及營運的權限及職責。代表本公司訂立任何重大交易或承諾前，高級管理層應向董事會取得事先批准及授權。

全體董事(包括獨立非執行董事)為董事會帶來廣泛寶貴的業務經驗、知識及專業精神，有助其有效及高效運作。

### 董事委員會

董事會轄下設立三個委員會，分別為審核委員會、薪酬委員會及提名委員會，以監管本公司的特定事務。各委員會均以書面訂明職權範圍。各委員會的職權範圍可於本公司網站及聯交所網站查閱。

#### 審核委員會

本公司已根據上市規則第3.21條及企業管治守則成立審核委員會並具備書面職權範圍。審核委員會的主要職責包括但不限於(i)審閱及監督本集團的財務匯報程序、本集團的內部控制系統、風險管理及內部審核；(ii)向董事會提供建議和意見；及(iii)履行董事會可能指派的其他職責及責任。

審核委員會由三名獨立非執行董事組成，即伍綺琴女士、陳惠仁先生及陸雄文博士。伍綺琴女士為審核委員會主席。

截至2025年12月31日止年度內，審核委員會在該年度內舉行了三次會議審閱了本集團有關企業管治方面的政策及就此與董事會進行了討論，審查了本公司財務報告系統、合規程序、內部控制及風險管理系統(包括營運、招商、採購及成本、財務控制及風險管理)和相關流程以及討論了外聘核數師的重新委任。審核委員會亦審閱了本公司截至2024年12月31日止年度的全年業績及本公司截至2025年6月30日止六個月的中期業績，以及由外部核數師就審核過程中的會計事宜及主要結果編製的審核報告。

## 企業管治報告

審核委員會成員的出席記錄載列於下文：

董事	已親自出席／有資格出席
伍綺琴女士(主席)	3/3
陳惠仁先生	2/3
陸雄文博士	3/3

截至2025年12月31日止年度內，董事會並無偏離審核委員會在外聘核數師遴選、委任、辭任或罷免方面所給予的任何推薦意見。

已為僱員作出適當安排，使彼等可以保密方式就財務申報、內部控制及其他事宜可能出現的不當行為提出疑問。

### 薪酬委員會

本公司根據上市規則第3.25條及企業管治守則成立薪酬委員會並具備書面職權範圍。薪酬委員會的主要職責包括但不限於(i)制定及檢討有關董事及高級管理層薪酬的政策及架構以及設立正式且透明的程序來制定有關薪酬政策，並就上述事項向董事會提供建議；(ii)向董事會建議各董事及高級管理層的特定薪酬待遇條款；及(iii)根據董事不時決議的公司目標及宗旨，檢討及批准績效薪酬。

薪酬委員會由一名執行董事(即許華芳先生)及兩名獨立非執行董事(即陳惠仁先生及陸雄文博士)組成。陸雄文博士為薪酬委員會主席。

截至2025年12月31日止年度，薪酬委員會在該年度內舉行了一次會議，以討論及審閱了本公司董事及高級管理層的薪酬政策，評估了執行董事的表現，在個別執行董事及高級管理層薪酬待遇方面向董事會作出了推薦意見。

薪酬委員會成員的出席記錄載列於下文：

董事	已親自出席／有資格出席
陸雄文博士(主席)	1/1
許華芳先生	1/1
陳惠仁先生	1/1

應付本公司各董事截至2025年12月31日止年度薪酬的詳情載於綜合財務報表附註37。高級管理層成員(董事除外)截至2025年12月31日止年度的薪酬範圍載列如下：

薪酬範圍(港元)	人數
1,000,001至1,500,000	6
<b>總計</b>	<b>6</b>

### 提名委員會

本公司已根據企業管治守則及上市規則第3.27A條成立提名委員會並具備書面職權範圍。提名委員會的主要職責包括但不限於(i)定期檢討董事會的架構、規模和組成，並就有關董事會的任何建議成員變動向董事會作出推薦建議；(ii)物色、挑選提名董事人選或就有關事項向董事會作出推薦建議，並確保董事會成員多元化；(iii)評估獨立非執行董事的獨立性；及(iv)就委任、重新委任及罷免董事以及董事繼任計劃的相關事宜向董事會作出推薦建議。

自2025年3月26日起，獨立非執行董事伍綺琴女士已獲任為本公司提名委員會成員。提名委員會此後由四名成員組成，包括一名執行董事許華芳先生；及三名獨立非執行董事陳惠仁先生、陸雄文博士及伍綺琴女士。許華芳先生為提名委員會主席。

截至2025年12月31日止年度，提名委員會在該年度內舉行了一次會議，以審閱及討論了董事提名的政策、程序及標準，審閱及討論了董事會多元化政策，討論了為落實該政策而設定的所有可衡量目標及達致該政策中可衡量目標的進展情況，評估了獨立非執行董事的獨立性，考慮了重新委任退任董事，委任提名委員會成員，審視了董事所須投入的時間。

提名委員會成員的出席記錄載列於下表：

董事	已親自出席／有資格出席
許華芳先生(主席)	1/1
陳惠仁先生	1/1
陸雄文博士	1/1
伍綺琴女士	1/1

### 提名政策

本公司已於2025年6月10日重新採納提名政策(「**提名政策**」)，其中載有獲提名董事會候選人的甄選標準及提名程序。提名政策旨在提名合適人選予董事會。

根據提名政策，提名委員會將物色適合的董事會候選人，並經評估候選人的多項因素後向董事會提出推薦意見，包括但不限於，誠信聲譽、成就及經驗、能夠付出的時間及對相關事務的關注、建議獨立非執行董事的獨立性及各方面的多元化。董事會就提名任何候選人於股東大會參選擁有最終決定權。

提名委員會將於有需要時檢討提名政策，並向董事會提出建議修訂以供考慮及批准。

## 企業管治報告

### 董事提名程序

根據本公司組織章程細則條文及上市規則，倘董事會確認需要額外董事，須遵循以下程序：

- (1) 提名委員會及／或董事會須根據甄選準則所載的準則物色潛在候選人，必要時可尋求來自外部代理機構及／或顧問的協助；
- (2) 提名委員會及／或本公司的公司秘書其後將根據上市規則、開曼群島公司法及其他監管規定，向董事會提供任何委任加入董事會的候選人的履歷詳情、與本公司及董事之間的關係、曾擔任過的董事職務、技能及經驗、其他涉及重大時間承諾的職位及其他詳情；
- (3) 提名委員會隨後會就建議候選人及委任條款及條件向董事會提出建議；
- (4) 就委任獨立非執行董事而言，提名委員會及／或董事會應獲取有關建議董事的所有資料令董事會足以根據上市規則第3.13條(經聯交所不時作出任何修訂)所載因素充分評估董事的獨立性；
- (5) 董事會隨後將根據提名委員會的推薦建議審慎考慮並決定提名；及
- (6) 提名委員會及／或董事會應隨後就於股東週年大會上重選董事的提案向股東提出推薦意見。

### 股息政策

本公司已採納股息政策(「**股息政策**」)，旨在提升或維持本公司每股股份的股息價值、為投資者提供合理投資回報及讓股東評估其股息派付趨勢及計劃。

根據股息政策，任何宣派及派付股息及股息金額須受本公司的章程文件及相關法律所約束。董事會擬於截至2019年12月31日止年度起各財政年度，於相關股東大會建議派發不少於可供分派利潤30%的年度股息。派付股息的建議由董事會全權酌情決定，且任何年內末期股息宣派將須經過股東批准。

董事會將繼續不時及於有需要時檢討及修訂股息政策。

### 董事會成員多元化政策

本公司已採納董事會成員多元化政策(「**多元化政策**」)，其載有實現董事會成員多元化之方式。本公司深明並擁抱董事會多元化的裨益。

本公司已採取董事會多元化政策，根據本集團不時的情況，致力達致董事會成員適當的多元化水平。概括而言，多元化政策載列，在提名委員會的協助下，於考慮提名及委任董事時，董事會將會考慮多個方面，包括但不限於人選的技能、知識、專業經驗及資格、文化教育背景、年齡、性別及預期將為董事會帶來的潛在貢獻，以更好地切合本公司需要及發展。董事會所有委任均以用人唯才為基準，並在考慮人選時考慮客觀標準及對董事會多元化的裨益。

截至2025年12月31日止年度，董事會有三位女性董事及三位男性董事。董事會旨在至少維持目前的女性代表比例，並根據持份者的期望及最佳慣例，實現均衡的性別多元化。董事會認為董事會目前的組成符合本公司對性別多元化的特定需求。董事會將定期審視董事會多元化政策及程序，當中會考慮相關數據及持份者的反饋，並將按需要採取適當行動以確保實現性別多元化目標。

截至2025年12月31日止年度，根據多元化政策，董事會已採納且本公司已全面達成以下可計量目標：(a)確保董事會至少有兩名成員取得會計或其他專業資格；(b)確保董事會至少有33%的成員擁有十年以上的房地產開發或物業管理經驗；(c)確保獨立非執行董事對比執行董事有合適比例，以便確保董事會的獨立性。尤其是，董事會至少有33%的成員為獨立非執行董事；(d)確保董事會至少有60%的成員取得學士或更高教育水平；及(e)確保董事會至少有一名成員為女性。

截至2025年12月31日，本集團有3,470名男性員工和2,047名女性員工，包括高級管理人員在內的員工隊伍中男女比例約為1.0：0.6，董事會認為令人滿意並符合本集團經營業務所在的行業。本公司在招聘時將繼續考慮性別多元化，逐步提高各層級的女性比例，以實現性別平等為最終目標，以便未來有女性高級管理人員和潛在的董事會的繼任人選。

提名委員會將不時檢討多元化政策，以確保其持續有效。

### 企業管治職能

董事會已向審核委員會授予企業管治守則守則條文第A.2.1條守則條文所載職能。

截至2025年12月31日止年度內，審核委員會已檢討本公司的企業管治政策及常規、董事及高級管理層培訓及持續專業發展、本公司遵守法律及監管規定的政策及常規以及本公司遵守企業管治守則與其企業管治報告的披露事項。

董事獲鼓勵持續參與專業發展，以發展及更新其知識及技能。本公司的公司秘書可不時按情況所需提供有關聯交所上市公司董事角色、職能及職責的最新書面培訓材料。

### 董事對財務報表的責任

董事承擔編製本集團截至2025年12月31日止年度綜合財務報表所載的所有資料及聲明。

董事並不知悉任何可能會對本公司持續經營能力造成重大疑慮的事件或情況的重大不確定因素。

## 企業管治報告

### 董事持續專業發展

董事須及時了解身為本公司董事的職責以及本公司的經營方式、業務活動及發展。

本公司知悉董事參與合適的持續專業發展，以發展及更新其知識及技能的重要性，確保彼等對董事會的貢獻於知情下作出，並於適當時安排董事參與相關內部簡介及向董事派發有關主題的閱讀材料。董事獲鼓勵參與相關培訓課程，費用由本公司承擔。

截至2025年12月31日止年度內，全體董事(即許華芳先生、許華芬女士、許華琳女士、陸雄文博士、伍綺琴女士及陳惠仁先生)參與由方圓企業服務集團(香港)有限公司進行的培訓課程，內容有關新修訂的《上市規則》對董事在公司治理與合規要求需知。

本公司將安排定期講座，為董事提供上市規則及其他相關法律及監管規定不時的最新發展及變動。董事亦獲提供本公司表現、狀況及前景的定期更新，讓董事會整體及各董事履行職責。

### 核數師的職責及薪酬

本公司委任中瑞和信會計師事務所有限公司(「中瑞和信」)擔任截至2025年12月31日止年度的本公司外部核數師。中瑞和信就其於財務報表的報告責任的聲明載於本年報「獨立核數師報告」一節。

下表載列截至2025年12月31日止年度就中瑞和信提供的審計服務已付／應付費用詳情：

所提供的服務	(人民幣百萬元)
審計服務： 年度審核(包括根據香港審閱委聘準則第2410號審閱中期業績)	1.78

中瑞和信於截至2025年12月31日止年度並無向本公司提供任何非審計服務。

### 風險管理及內部控制

董事會知悉其負責本公司風險管理及內部控制系統，並至少每年檢討其成效。風險管理及內部控制措施旨在管理而非消除無法達致業務目標的風險，僅可為重大錯誤陳述或損失提供合理而非絕對的保障。董事會已就本公司截至2025年12月31日止年度的風險管理及內部控制系統的成效進行檢討，檢討內容涵蓋所有重大控制，包括財務、經營及合規控制，並認為該系統屬有效及充足。本公司已設立反腐和舉報政策，以提升集團內的反腐意識。董事會將定期審視有關政策的實施和成就，肅貪倡廉，持續強化符合法律，道德和責任感的組織價值觀。

本集團已成立內部控制部門，並已指定相關人員負責識別及監察本集團的風險及內部控制事宜，並直接向董事會匯報任何結果及後續行動。本集團各成員公司均須嚴格遵守本集團的內部控制程序，並向內部控制團隊報告任何風險或內部控制措施。

審核委員會及管理層持續共同監控風險管理政策(「**風險管理政策**」)的實施情況，以確保我們的政策及實施屬有效及充足。本公司為識別、評估及管理重大風險設有相關安排，包括營運、招商、採購及成本、財務控制及風險管理。本公司管理層在董事會或董事會委員會監督下採取合理措施(i)監察遵守風險管理政策的情況，及(ii)(如適用)對違反風險管理政策的行為施加及執行適當的懲戒措施。

本集團已成立監審部，以就本集團事務履行內部審計職能。監審部負責對本公司的風險管理及內部控制系統的充足性和成效作出分析及獨立評估。監審部就其發現向審核委員會匯報，並就本集團外部核數師識別的任何問題作出推薦建議。

### 披露內幕消息

本集團已參考證券及期貨事務監察委員會頒佈的內幕消息披露指引，設置有關披露內幕消息的框架。此框架列出合適及時地處理及發放內幕消息的程序及內部控制，例如下列步驟：確定充足詳情、對事宜及其對本公司可能產生的影響進行內部評估，在需要時尋求專業意見，並核實事實。向公眾全面披露資料前，知悉有關消息的任何人士必須確定嚴守保密，不得買賣本公司任何證券。

### 本公司的公司秘書及主要聯繫人

本公司已委任梁慧欣女士和張依婷女士為本公司聯席公司秘書。梁慧欣女士現時為公司秘書服務提供商Vistra Corporate Services (HK) Limited企業服務部經理。張依婷女士為本公司資本總監，是本公司另外一位聯席公司秘書，並為梁慧欣女士在本公司的主要聯繫人。

為遵守上市規則第3.29條的規定，截至2025年12月31日止年度，張依婷女士及梁慧欣女士已分別參與不少於15小時的相關專業培訓，以更新其技能及知識。

### 股東權益

#### 股東召開股東特別大會(「股東特別大會」)

根據組織章程細則第12.3條，董事會可於其認為適當的時候召開股東特別大會。董事會於收到一位或多位於存放請求書之日合共持有本公司不少於十分之一繳足股本並附帶在本公司股東大會投票權利之股份的股東的書面請求後，也必須召開股東大會。書面請求應存放於本公司在香港之主要辦事處，或如本公司不再設有上述主要辦事處，則存放於本公司註冊辦事處。該書面請求須指明本次會議的目的，並由請求人簽署。

如果董事會並未於存放請求書之日起21日內正式召開一個將於額外的21日內舉行的會議，請求人本身或他們當中任何超過一半總投票權的人士，可以同樣的方式(盡可能接近董事會可召開會議的方式)召開股東大會，條件是如此召開的任何會議不得在存放請求書之日起三個月期滿後舉行，以及所有因董事會不履行而對請求人造成的合理費用應當由本公司向請求人作出賠償。

#### 在股東大會上提呈建議

組織章程細則並無供股東在股東大會上提呈建議的條文。有意提呈建議的股東可按照上一段「股東召開股東特別大會」所載程序要求本公司召開股東特別大會。

## 企業管治報告

### 向董事會查詢及聯絡詳情

向本公司董事會提出任何查詢時，股東可向本公司發出書面查詢。本公司一般不會處理口頭或匿名查詢。

股東可透過以下途徑發出上述查詢或請求：

地址：中國上海市閔行區新鎮路1399號寶龍大廈(郵編：201101)

電話號碼：(+86) 021-51759999

電郵地址：boardteam9909@powerlong.com

### 與股東溝通及投資者關係

本公司認為與股東有效溝通對加強投資者關係及投資者對本集團業務表現與策略的認識至關重要。本公司致力與股東保持溝通，尤其是透過股東週年大會及其他股東大會。本公司已設立股東通訊政策，鼓勵所有形式的股東通訊，並歡迎股東提出意見、問題或關注事宜，以確保股東能適時獲取本公司的資料。政策載列多個與股東通訊的途徑，例如：

- (i) 於本公司網站<https://www.powerlongcm.com/>刊發所有企業通訊資料；
- (ii) 於聯交所網站及本公司網站刊發公佈；及
- (iii) 股東週年大會及股東特別大會(如有)為股東提供平台，向董事及高級管理層提出意見和交換見解。

股東大會是董事會與股東直接溝通的寶貴平台，我們鼓勵股東參與本公司的股東大會，根據組織章程細則向股東發出有關股東大會的充份通知。董事及其轄下多個委員會的成員及(如適當)本公司的外聘核數師將出席本公司的股東大會。股東可以就本集團的業績表現及未來發展向董事會直接提問。

於應屆股東週年大會上，董事(或其委派的代表，如適當)將出席與股東會面並解答查詢。

基於以上所述，董事會認為本公司的股東溝通政策於截至2025年12月31日止年度維持有效。

### 章程文件變動

於截至2025年12月31日止年度內，本公司之章程文件並無任何變動。本公司組織章程大綱(「**組織章程大綱**」)及組織章程細則可於聯交所及本公司各自的網站查閱。

於2026年3月30日，董事會建議修訂本公司現行組織章程大綱及組織章程細則以(其中包括)反映聯交所的建議及相關規則修訂，涉及(a)引入庫存股份制度；(b)進一步擴大無紙化上市制度及其他規則修訂(包括使用電子方式發出及收取股東指示)；及(c)實施無紙化證券市場。有關詳情，請參閱本公司日期為2026年3月30日之公佈及本公司日期為2026年4月28日之通函。

### 獨立機制

本公司已設置機制確保董事會可以聽取獨立意見及參與。董事會於所有時間須包括至少二位獨立非執行董事，以代表董事會至少三分之一的人數，致令董事會時刻均有較強的獨立元素，可高效行使獨立判斷。各獨立非執行董事須向本公司提供年度確認書，確認其獨立性，而本公司的提名委員會負責每年至少一次，評估各獨立非執行董事的獨立性及時間投入。

所有董事(包括獨立非執行董事)於董事會會議上有均等機會和途徑向董事會傳達和表達其意見，彼等可個別和獨立接觸本集團管理層，以作出知情的決定。為便利妥善履行責任，所有董事有權向本公司的公司秘書尋求意見或(按合理要求)尋求獨立專業意見，費用由本公司承擔。董事會主席每年至少一次在其他董事不在場情況下，與獨立非執行董事舉行會議，以討論任何事項和關注的事宜。

任何董事或其聯繫人(於董事會將予考慮的事宜上有利益衝突者)將以實體董事會會議處理，而非書面決議案。有關董事將須於會議前聲明其利益，並就相關決議案放棄表決且不計入法定人數。於有關事宜本身沒有及聯繫人沒有利益的獨立非執行董事應出席董事會會議。

於截至2025年12月31日止年度，董事會已進行審視並認為現有機制有效確保董事會能夠獲取獨立意見及參與。

# 董事會報告

董事會欣然提呈本董事會年度報告及本集團截至2025年12月31日止年度經審核綜合財務報表。

## 董事

於截至2025年12月31日止年度期間及截至本年報日期止任職的董事如下：

### 執行董事：

許華芳先生(董事會主席)

### 非執行董事：

許華芬女士

許華琳女士

### 獨立非執行董事：

陸雄文博士

伍綺琴女士

陳惠仁先生

本公司的董事及高級管理層的履歷詳情載於本年報33至37頁「董事及高級管理層」一節。

## 主要業務

本集團為中國領先的商業運營服務供應商，當中主要業務線包括：

- 商業運營服務：本集團為商場及購物街提供定位、招商、開業、運營及管理全鏈條服務，主要包括(i)於零售商業物業開業前的籌備階段向物業開發商或業主提供市場研究及定位、租戶招攬及籌備開幕服務；(ii)於零售商業物業的運營階段向業主或租戶提供商業運營及管理服務，及(iii)向位處購物街及商場的單位提供物業租賃服務。
- 住宅物業管理服務：本集團為住宅物業、辦公大樓及服務式公寓提供物業管理服務，主要包括(i)為物業開發商提供預售活動的預售管理服務，如預售示範單位及銷售辦事處的清潔、安保及維護；(ii)為業主或業主委員會於交付後階段提供物業管理服務，如安保、清潔、園藝及維修及維護服務；及(iii)為在管物業之業主、租戶或住戶提供其他增值服務，如交付前籌備及垃圾處理服務以及公共區域、廣告位及停車場管理服務。

本集團截至2025年12月31日止年度主要業務分析載於本年報中的「管理層討論與分析」章節。

## 業務回顧

對本集團業務的中肯審視，包括對本集團財務表現的分析及本集團業務未來可能發展的說明，載於本年報「管理層討論與分析」及「五年財務摘要」一節。該等討論構成本董事會報告的一部分。本集團與其持份者(包括僱員、客戶及供應商，彼等對本集團擁有重大影響並關乎本集團業務成功)的主要關係載於本年報。自截至2025年12月31日止財政年度結束後發生並影響本集團的事項(如有)載於本年報「結算日後的重要事項」一節。

## 主要風險及不明朗因素

本集團面臨的若干主要風險及不明朗因素概述如下：

- 中國經濟狀況的整體變動，尤其是房地產市場的經濟狀況變動；
- 中國可支配個人收入的變動；
- 政府法規變動；
- 零售商業運營及住宅物業管理服務的供求變動；
- 自內部籌措足夠流動資金及取得外部融資的能力；
- 招聘及培訓高素質員工的能力；
- 甄選及與合適的第三方分包商及供應商合作的能力；
- 瞭解為其提供商業運營服務的商業物業內租戶及為其提供住宅物業管理服務的物業內住戶或租戶需求的能力；
- 適應過往並無經驗的新市場的能力，尤其是我們能否適應該等市場的行政、法規及稅務環境；
- 於新市場利用我們的品牌及在競爭中取勝的能力，尤其是與該等市場現有參與者（其可能比我們擁有更多資源及經驗）競爭的能力；及
- 提高自身行政、技術、營運及財務基建的能力。

然而，以上所列並非全部。投資者於投資本公司股份之前務請自行作出判斷或諮詢其投資顧問。

## 環境政策及表現

本集團致力遵守適用環境保護法律法規經營業務，並已遵守適用中國法律法規的規定標準實施相關環境保護措施。

有關本集團環境政策及表現的進一步詳情，將於本公司截至2025年12月31日止年度的環境、社會及管治報告中披露。

## 遵守有關法律及法規

如董事會及管理層所知，本集團在所有重大方面已遵守對本集團業務及運營造成重大影響的相關法律法規。於截至2025年12月31日止年度期間，本集團並無嚴重違反或不遵守適用法律法規。

## 人力資源

本集團相信僱員的專長、經驗及專業發展推動本集團的業務增長。本集團的人力資源部負責管理、培訓及招聘僱員。於2025年12月31日，本集團擁有5,517名僱員（2024年：5,566名），全體員工男女比例是1.0：0.6。本集團相信吸引、招攬及留任高素質員工對達致本集團的成功至關重要。我們的成功取決於我們能否吸引、留任及激勵合資格的人員。作為我們留任策略的一部分，我們在基本薪金的基礎上向僱員提供現金績效花紅及其他激勵措施。截至2025年12月31日止年度，薪酬開支總額為人民幣848.8百萬元，較去年增加10.1%。本集團亦為僱員參加多項僱員社保計劃，包括住房公積金、養老金、醫療保險、社會保險及失業保險。截至2025年12月31日止年度，本集團概無遭遇任何重大勞工糾紛或在招聘僱員時遇到任何困難。

### 退休福利計劃

本集團僱員無須參與香港的強積金計劃。中國附屬公司的僱員均為中國政府經營的國家管理退休福利計劃成員。該計劃不作任何撥備，而沒收供款可用作減少未來供款。中國附屬公司的僱員須按彼等薪金的若干百分比向退休福利計劃供款以撥付福利。本集團對於該等退休福利計劃之唯一責任是作出計劃規定的供款。

有關本集團退休金責任之詳情載於本年報綜合財務報表附註8。

### 關連交易

截至2025年12月31日止年度，本集團訂立以下關連交易或持續關連交易，詳情已遵照上市規則第14A章項下的披露規定進行披露。

#### 持續關連交易

以下交易構成本集團截至2025年12月31日止年度的持續關連交易，其須遵守上市規則第14A章申報及年度審閱的規定：

#### 1. 停車位管理服務

##### 背景

於2019年1月1日，本公司與寶龍控股已同意採用新停車位管理安排，據此本集團將向保留集團及其聯繫人租賃停車位並管理停車位。根據該項安排，本集團將向保留集團及其聯繫人支付年度租金，而本集團會向獨立第三方客戶收取停車位收入，此舉並不會對本集團構成持續關連交易。

於2019年12月10日，本公司(為其本身及代表其附屬公司)與寶龍控股(為其本身及代表保留集團其他成員公司及其聯繫人)訂立停車位管理服務框架協議(「**2019年停車位管理服務框架協議**」)，據此，本集團將管理由保留集團及/或其聯繫人擁有的若干停車位以分租予本集團在管物業的客戶(「**停車位管理服務**」)，期限自上市日期起至2021年12月31日止。於2022年5月11日，本公司與寶龍控股(為其本身及代表保留集團其他成員公司及其聯繫人)訂立停車位管理服務框架協議(「**2022年停車位管理服務框架協議**」)以重續2019年停車位管理服務框架協議，期限自2022年1月1日起至2023年12月31日止(包括首尾兩天)。

於2023年9月15日，本公司(為其本身及代表其附屬公司)與寶龍控股(為其本身及代表保留集團其他成員公司及其聯繫人)訂立停車位管理服務框架協議(「**2023年停車位管理服務框架協議**」)以重續2022年停車位管理服務框架協議，期限自2024年1月1日起至2026年12月31日止(包括首尾兩天)。於截至2024年、2025年及2026年12月31日止年度，2023年停車位管理服務框架協議項目下擬進行的交易的年度上限分別為人民幣149.9百萬元、人民幣189.1百萬元及人民幣222.4百萬元。於截至2025年12月31日止年度，2023年停車位管理服務框架協議項下本集團已付/應付年費為人民幣79.0百萬元，屬同期年度上限人民幣189.1百萬元的範圍內。

## 2. 住宅物業管理服務

### 背景

於2019年12月10日，本公司(為其本身及代表其附屬公司)與寶龍控股(為其本身及代表保留集團其他成員公司及其聯繫人)訂立住宅物業管理服務框架協議(「**2019年住宅物業管理服務框架協議**」)，據此，本集團同意向保留集團及／或其聯繫人提供住宅物業管理服務，包括但不限於(i)保留集團及／或其聯繫人擁有的未出售單位及銷售辦事處的住宅物業管理服務；及(ii)早期啟用服務，包括但不限於在物業交付前提供員工培訓及物業項目完成前的啟用住宅物業管理服務，以及保留集團及／或其聯繫人於施工完成後及向業主交付前就所開發物業的房屋驗收服務(「**住宅物業管理服務**」)，期限自上市日期起至2021年12月31日止。於2021年9月8日，本公司與寶龍控股就本集團向保留集團及／或其聯繫人提供住宅物業管理服務訂立框架協議(「**2021年住宅物業管理服務框架協議**」)以重續2019年住宅物業管理服務框架協議，並於本公司於2021年11月10日(「**生效日期**」)舉行的股東特別大會獲獨立股東批准並生效。期限自生效日期起至2023年12月31日止(包括首尾兩天)，2019年住宅物業管理服務框架協議於生效日期當日終止。

於2023年9月15日，本公司與寶龍控股就本集團向保留集團及／或其聯繫人提供住宅物業管理服務訂立框架協議(「**2023年住宅物業管理服務框架協議**」)以重續2021年住宅物業管理服務框架協議，期限自2024年1月1日起至2026年12月31日止(包括首尾兩天)。於截至2024年、2025年及2026年12月31日止年度，2023年住宅物業管理服務框架協議項下擬進行的交易的年度上限分別為人民幣151.0百萬元、人民幣169.0百萬元及人民幣182.0百萬元。於截至2025年12月31日止年度，2023年住宅物業管理服務框架協議項下保留集團及／或其聯繫人已付／應付年費為人民幣8.7百萬元，屬同期年度上限人民幣169.0百萬元的範圍內。

### 3. 商業運營服務

#### 背景

於2019年12月10日，本公司(為其本身及代表其附屬公司)與寶龍控股(為其本身及代表保留集團其他成員公司及其聯繫人)訂立商業運營服務框架協議(「**2019年商業運營服務框架協議**」)，據此，本集團同意向保留集團及／或其聯繫人擁有或經營的商業樓宇提供商業運營服務，包括但不限於(i)市場研究及定位；(ii)租戶招攬及籌備開幕；及(iii)租戶管理及收租(「**商業運營服務**」)，期限自上市日期起至2021年12月31日止。於2021年9月8日，本公司與寶龍控股就本集團向保留集團及／或其聯繫人提供商業運營服務訂立框架協議(「**2021年商業運營服務框架協議**」)以重續2019年商業運營服務框架協議，並於本公司於2021年11月10日舉行的股東特別大會獲獨立股東批准並生效。期限自生效日期起至2023年12月31日止(包括首尾兩天)，2019年商業運營服務框架協議於生效日期當日終止。

於2023年9月15日，本公司與寶龍控股就本集團向保留集團及／或其聯繫人提供商業運營服務訂立框架協議(「**2023年商業運營服務框架協議**」)以重續2021年商業運營服務框架協議，期限自2024年1月1日起至2026年12月31日止(包括首尾兩天)。於截至2024年、2025年及2026年12月31日止年度，2023年商業運營服務框架協議項下擬進行的交易的年度上限分別為人民幣471.0百萬元、人民幣573.2百萬元及人民幣653.9百萬元。於截至2025年12月31日止年度，2023年商業運營服務框架協議項下保留集團及／或其聯繫人已付／應付年費為人民幣225.9百萬元，屬同期年度上限人民幣573.2百萬元的範圍內。

### 4. 公共區域及廣告位管理服務

#### 背景

於2019年1月1日，本公司與寶龍控股已同意採用新公共區域及廣告位管理安排，據此本集團將向保留集團及其聯繫人租賃公共區域及廣告位並管理公共區域及廣告位。根據該項安排，本集團將向保留集團及其聯繫人支付年度租金，而本集團會向獨立第三方客戶收取管理公共區域及廣告位收入，此舉並不會對本集團構成持續關連交易。

於2019年12月10日，本公司(為其本身及代表其附屬公司)與寶龍控股(為其本身及代表保留集團其他成員公司及其聯繫人)訂立公共區域及廣告位管理服務框架協議(「**2019年公共區域及廣告位管理服務框架協議**」)，據此，本集團同意管理由保留集團及／或其聯繫人擁有的物業內公共區域及廣告位，並向獨立第三方分租(「**公共區域及廣告位管理服務**」)，期限自上市日期起至2021年12月31日止。於2021年9月8日，本公司與寶龍控股就本集團向保留集團及／或其聯繫人提供公共區域及廣告位管理服務訂立框架協議(「**2021年公共區域及廣告位管理服務框架協議**」)以重續2019年公共區域及廣告位管理服務框架協議，並於本公司於2021年11月10日舉行的股東特別大會獲獨立股東批准並生效。期限自生效日期起至2023年12月31日止(包括首尾兩天)，2019年公共區域及廣告位管理服務框架協議於生效日期當日終止。

於2023年9月15日，本公司與寶龍控股就本集團向保留集團及／或其聯繫人提供公共區域及廣告位管理服務訂立框架協議(「**2023年公共區域及廣告位管理服務框架協議**」)以重續2021年公共區域及廣告位管理服務框架協議，期限自2024年1月1日起至2026年12月31日止(包括首尾兩天)。於截至2024年、2025年及2026年12月31日止年度，2023年公共區域及廣告位管理服務框架協議項下擬進行的交易的年度上限分別為人民幣221.3百萬元、人民幣255.1百萬元及人民幣307.4百萬元。於截至2025年12月31日止年度，2023年公共區域及廣告位管理服務框架協議項下本集團已付／應付年度租金為人民幣175.7百萬元，屬同期年度上限人民幣255.1百萬元的範圍內。

寶龍控股為本公司控股股東，故根據上市規則為本公司的關連人士。因此，根據上市規則第14A章，(i) 2019年停車位管理服務框架協議、2022年停車位管理服務框架協議及2023年停車位管理服務框架協議(「**停車位管理服務框架協議**」)；(ii) 2019年住宅物業管理服務框架協議、2021年住宅物業管理服務框架協議及2023年住宅物業管理服務框架協議(「**住宅物業管理服務框架協議**」)；(iii) 2019年商業運營服務框架協議、2021年商業運營服務框架協議及2023年商業運營服務框架協議(「**商業運營服務框架協議**」)；及(iv) 2019年公共區域及廣告位管理服務框架協議、2021年公共區域及廣告位管理服務框架協議及2023年公共區域及廣告位管理服務框架協議(「**公共區域及廣告位管理服務框架協議**」)項下擬進行的交易構成本集團的持續關連交易。

2019年停車位管理服務框架協議、2019年住宅物業管理服務框架協議、2019年商業運營服務框架協議及2019年公共區域及廣告位管理服務框架協議的進一步詳情載於招股章程「關連交易」一節，2021年住宅物業管理服務框架協議、2021年商業運營服務框架協議及2021年公共區域及廣告位管理服務框架協議的進一步詳情載於本公司2021年10月15日的通函，2022年停車位管理服務框架協議進一步詳情載於本公司於2022年5月11日刊發的公佈。2023年停車位管理服務框架協議、2023年住宅物業管理服務框架協議、2023年商業運營服務框架協議及2023年公共區域及廣告位管理服務框架協議的進一步詳情載於本公司2023年10月31日的通函。

## 5. 數碼化服務協定

### 背景

於2020年11月20日，本公司與悅商科技(上海)有限公司(「**悅商科技**」)訂立數碼化服務協定(「**2020年數碼化服務協定**」)，據此，悅商科技同意向本集團提供數碼化技術服務，包括但不限於按逐一項目基準，為本集團建立互聯網數碼服務、信息系統及硬件配置，期限自2020年11月20日至2022年12月31日。於2022年5月11日，由於預期2020年數碼化服務協定項下有關採購數碼化服務的截至2022年12月31日止年度的現有年度上限將不足以應付本集團的業務需要，將截至2022年12月31日止年度的相關年度上限由人民幣5.0百萬元修訂為人民幣15.0百萬元。

於2023年6月16日，本公司與悅商科技(上海)有限公司(「**悅商科技**」)訂立數碼化服務協定(「**2023年數碼化服務協定**」)以重續2020年數碼化服務協定，據此，悅商科技同意向本集團提供數碼化技術服務，包括但不限於按逐一項目基準，為本集團建立互聯網數碼服務、信息系統及硬件配置，期限自2023年6月16日至2025年12月31日(包括首尾兩天)。於截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度，2023年數碼化服務協定項下擬進行的交易的年度上限均為人民幣15.0百萬元。

## 董事會報告

於截至2025年12月31日止年度，2023年數碼化服務協定項下本集團已付／應付的年費為人民幣6.1百萬元，屬於同期年度上限為人民幣15.0百萬元的範圍內。

於2023年數碼化服務協定日期，悅商科技由本公司執行董事許華芳先生擁有33.8%權益，由本公司全資附屬公司上海嘉緗數字科技有限公司擁有8.3%權益，其餘57.9%權益由其他獨立第三方擁有。鑑於許華芳先生於悅商科技的權益，悅商科技因而為許華芳先生的聯繫人，因此根據上市規則為本公司上市發行人層面的關連人士。因此，2023年數碼化服務協定項下擬進行的交易，構成上市規則第14A章項下本公司的持續關連交易。

於2025年12月18日，本公司與悅商科技訂立數碼化服務協定（「**2026年數碼化服務協定**」）以重續2023年數碼化服務協定，據此，悅商科技同意向本集團提供數碼化技術服務，包括但不限於按逐一項目基準，為本集團建立互聯網數碼服務、信息系統及硬件配置，期限自2026年1月1日至2028年12月31日（包括首尾兩天）。於截至2026年、2027年及2028年12月31日止年度，2026年數碼化服務協定項下擬進行的交易的年度上限均為人民幣30.0百萬元。

2020年數碼化服務協定、2023年數碼化服務協定及2026年數碼化服務協定的進一步詳情載於本公司於2020年11月20日、2022年5月11日、2023年6月16日及2025年12月18日刊發的公佈。

### 獨立非執行董事的確認

根據上市規則第14A.55條，所有獨立非執行董事已審閱上文所述的2023年停車位管理服務框架協議、2023年住宅物業管理服務框架協議、2023年商業運營服務框架協議、2023年公共區域及廣告位管理服務框架協議及2023年數碼化服務協定（合稱「**協議**」），並確認協議已：

- (a) 於本集團日常及一般業務過程中訂立；
- (b) 按正常或較優商業條款訂立；及
- (c) 根據規管該等協議的協議訂立，且該等協議的條款屬公平合理，並符合股東的整體利益。

### 本公司獨立核數師之確認

根據上市規則第14A.56條，本集團已委聘其核數師（「**核數師**」）按照香港核證聘用準則3000（經修訂）「歷史財務資料審計或審閱以外的核證聘用」並參照香港會計師公會頒佈的實務說明第740號「關於香港上市規則所述持續關連交易的核數師函件」就本集團的持續關連交易作出匯報。核數師已就本集團截至2025年12月31日止年度進行的上述持續關連交易向董事會發出載有其審查結果及結論的無保留意見函件，並已確認概無留意到任何事宜令其認為上述持續關連交易(i)並無獲董事會批准；(ii)在各重大方面並無根據本集團的定價政策進行；(iii)在各重大方面並無根據規管相關交易的相關協議進行；及(iv)超出其各自的年度上限。

## 關聯方交易

本集團於截至2025年12月31日止年度之關聯方交易詳情載於綜合財務報表附註35。

載於綜合財務報表附註35之關聯方交易包括根據會計準則披露之關聯方交易及根據上市規則第14A章亦構成本公司的持續關連交易之關聯方交易，而該等持續關連交易的詳情已於上文「關連交易」披露。關於本公司董事及最高行政人員之薪酬的關聯方交易已構成上市規則第14A章所界定的持續關連交易。然而，根據上市規則第14A章，該等交易可豁免遵守報告、公佈及獨立股東批准規定。關於本公司主要管理人員(董事和最高行政人員除外)薪酬的關聯方交易並不屬於上市規則第14A章所界定的關連交易或持續關連交易的定義。除本年報另有披露外，董事認為，綜合財務報表附註35所載所有其他關聯方交易並不屬於上市規則第14A章項下「關連交易」或「持續關連交易」(視情況而定)的定義。本公司董事確認彼等於截至2025年12月31日止年度已遵守上市規則第14A章的披露規定。

## 購買股份或債券之安排

除下文「股份獎勵計劃」披露的本公司股份獎勵計劃外，本公司、其控股公司或其任何附屬公司於截至2025年12月31日止年度內任何時候概無訂立任何安排，致使董事藉收購本公司或任何其他法團的股份(包括債券在內的債務證券)而獲益。

## 主要客戶及供應商

我們的客戶主要包括物業開發商、業主、業主委員會及租戶。

截至2025年12月31日止年度，來自本集團五大客戶的收入佔本集團總收入10.4%(2024年：10.7%)，而來自本集團單一最大客戶保留集團的收入佔本集團總收入9.0%(2024年：9.8%)。

除保留集團及其合資企業或聯營公司(均為房地產開發商)外，本集團客戶於截至2025年12月31日止年度均為獨立第三方。

除上文所披露者外，概無董事、股東、高級管理層成員、上述人士的緊密聯繫人或擁有本公司5%以上已發行股本的任何其他本集團成員公司於本集團任何五大客戶(保留集團除外)中擁有任何權益。截至2025年12月31日止年度，除保留集團外，本集團主要供應商概非本集團客戶。

本集團供應商主要包括廣告及公關公司、提供清潔、園藝服務、安保、消防、盛事策劃及執行以及維修及維護服務的分包商及供應商、業主、購物街單位的業主及若干商場的業主。

截至2025年12月31日止年度，向本集團五大供應商作出的採購額佔本集團總採購額的38.1%(2024年：35.7%)，而向本集團單一最大客戶保留集團作出的採購額佔本集團總採購額的18.6%(2024年：19.4%)。

截至2025年12月31日止年度，除保留集團外，概無本集團主要供應商亦為本集團客戶，而本集團所有主要供應商均為獨立第三方。保留集團於截至2025年12月31日止年度亦為本集團單一最大客戶。

除上文所披露者外，據董事所知，董事、其緊密聯繫人或擁有本公司5%以上已發行股本的任何股東，概無於本集團任何五大供應商中擁有任何權益，惟保留集團則除外。

## 董事會報告

### 財務概要

本集團最近五個財政年度的經審計綜合業績及資產和負債概要(摘錄自經審計綜合財務報表)載於本年報第154至155頁。該摘要不構成經審計綜合財務報表的一部分。

### 優先購買權

組織章程細則或開曼群島法例並無優先購買權條文規定本公司須按比例向現有股東發售新股份。

### 上市證券持有人的稅務寬減及豁免

本公司並不知悉本公司股東可因各自持有本公司證券而獲任何稅務寬減或豁免。股東如對認購、購買、持有、出售或買賣本公司證券的稅務影響(包括稅務寬減)存有任何疑問，建議諮詢彼等的專業顧問。

### 附屬公司

本公司附屬公司的詳情載於綜合財務報表附註11。

### 物業及設備

本公司及本集團於截至2025年12月31日止年度的物業及設備變動之詳情載於綜合財務報表附註14。

### 股本及已發行股份

本公司於截至2025年12月31日止年度的股本變動之詳情以及截至2025年12月31日止年度的已發行股份之詳情載於綜合財務報表附註25。

### 足夠公眾持股量

根據本公司可獲得的公開資料及據董事會所知，於2025年12月31日及本年報日期，本公司一直維持上市規則項下所規定之公眾持股量。

### 捐贈

截至2025年12月31日止年度內，本集團並無進行任何重大慈善捐贈(2024年12月31日：無)。

### 已發行債權證

截至2025年12月31日止年度內，本集團並無發行任何債權證(2024年12月31日：無)。

### 股權掛鈎協議

截至2025年12月31日止年度內，本集團並無訂立任何股權掛鈎協議(2024年12月31日：無)。

### 業績及股息

本集團截至2025年12月31日止年度的綜合業績載於第75頁的綜合損益及其他全面收益表。

董事會不建議就截至2025年12月31日止年度派付末期股息。

概無本公司股東豁免或同意豁免任何股息的安排。

### 獲准許的彌償

根據組織章程細則，在適用法律及法規的規限下，各董事將獲本公司以資產及利潤作彌償保證，確保不會因彼等或彼等任何一方於履職過程中引致或蒙受的所有訴訟、費用、收費、損失、損害及開支而受損。

有關獲准許的彌償條文已於截至2025年12月31日止年度失效。本公司為其董事投購的董事責任保險於2025年4月1日已失效，且經本公司合理努力尚未能找到保費水平合理同時又能給予董事足夠保障的董事責任保險。本公司將繼續就此尋找適當的投保。

### 儲備及可供分派儲備

本集團及本公司截至2025年12月31日止年度的儲備變動之詳情載於綜合權益變動表及綜合財務報表附註26。

於2025年12月31日，本公司可供分派的儲備約為人民幣835.7百萬元(2024年：約人民幣831.4百萬元)。

### 銀行貸款和其他借貸

截至2025年12月31日止年度，本集團並無銀行貸款和其他借貸(2024年12月31日：無)。

### 董事服務合約

董事均已與本公司續簽董事服務合約(執行董事)或委任函(非執行董事及獨立非執行董事)，為期3年，自2025年12月30日起生效。

概無董事與本公司訂立任何在沒有賠償(法定賠償除外)下，本公司不可於一年內終止的而尚未屆滿的服務合約。

### 董事於重大交易、安排或合約的權益

除「關連交易」一節以及綜合財務報表附註35所載的關聯方交易所披露者外，截至2025年12月31日止年度內或年末，概無董事或任何與董事有關連的實體直接或間接於本公司、其控股公司或其任何附屬公司或同系附屬公司所訂立的任何重大交易、安排或合約中擁有重大權益。

### 董事於競爭業務的權益

截至2025年12月31日止年度內，概無董事或彼等各自的緊密聯繫人(定義見上市規則)於直接或間接與本集團業務競爭或可能競爭的業務中擁有任何權益(擔任本公司董事及／或其附屬公司董事除外)。

## 董事會報告

### 董事及高級管理層薪酬

本集團董事及高級管理層的薪酬乃由董事會經參考薪酬委員會提供的建議並考慮個別人士表現及可比擬市場統計資料後釐定。

董事酬金及本集團四位高級管理人員酬金的詳情載於綜合財務報表附註37和附註8。

截至2025年12月31日止年度，本集團概無向任何董事或四位高級管理人員的任何人士支付酬金作為其加入本集團或加入本集團時的獎勵或作為離職補償。截至2025年12月31日止年度，概無董事已放棄或同意放棄任何酬金。

除上文所披露者外，截至2025年12月31日止年度，概無由本集團向任何董事或代表任何董事支付或應付任何其他款項。

### 與控股股東訂立的合約

除「持續關連交易」、「關聯方交易」及「管理層討論與分析」各節以及本年報所載綜合財務報表附註35所披露者外，截至2025年12月31日止年度，本公司或其任何附屬公司(一方面)概無與控股股東或寶龍控股或其任何附屬公司(另一方面)訂立重大合約及概無有關合約於年底存續，截至2025年12月31日止年度亦無就控股股東或寶龍控股或其任何附屬公司向本公司或其任何附屬公司提供服務而訂立重大合約且概無有關合約於年底存續。

### 不競爭契約

於2019年12月10日，各控股股東已訂立以本公司為受益人的不競爭契約(「不競爭契約」)，據此(其中包括)，各控股股東已(其中包括)不可撤回及無條件地共同及個別向本公司作出若干不競爭承諾。不競爭契約的詳情載於招股章程「與控股股東的關係—不競爭契約」一節。

控股股東確認，截至2025年12月31日止年度，彼等及彼等各自的緊密聯繫人已遵守不競爭契約。獨立非執行董事已就截至2025年12月31日止年度遵守承諾情況進行審閱，並信納截至2025年12月31日止年度已完全遵守不競爭契約。

### 與持份者關係

本集團深明僱員、客戶及業務夥伴對我們的可持續發展至關重要。本集團致力與僱員設立緊密關切的關係，向客戶提供優質服務，並加強與業務夥伴合作。本公司提供公平而安全的工作環境、提倡員工多元化、根據彼等的長處及表現提供具競爭力的薪金及福利以及事業發展機會。本集團亦不斷致力向僱員提供足夠培訓及發展資源，以使彼等可緊貼市場及行業的最新發展，與此同時改善於其職位上的表現及實現自我價值。有關本集團僱員的發展及薪酬的進一步詳情，載於本年報「人力資源」一段。

本集團明白到與客戶保持良好關係及提供能滿足客戶需要及要求的產品十分重要。本集團透過與客戶持續互動提升關係，以了解產品不斷變化的市場需求，本集團因而可主動作出回應。本集團亦已設立程序處理客戶投訴，確保客戶投訴可妥為及時處理。

本集團亦致力與供應商及承包商發展為長期業務夥伴的良好關係，以確保本集團業務的穩定性。本集團持續透過積極有效的方式溝通，加強與供應商及承包商的業務夥伴關係，以確保質量及按時交付。

## 管理合約

截至2025年12月31日止年度，概無訂立或存續有關本公司全部或任何重大部分業務的管理及行政的合約。

## 核數師

茲提述本公司日期為2022年3月24日、2024年9月3日及2024年10月28日的公佈。

自2022年3月24日起，羅兵咸永道會計師事務所(「羅兵咸永道」)辭任本公司核數師而開元信德會計師事務所有限公司(「開元信德」)獲董事會委任以填補羅兵咸永道辭任後的臨時空缺。開元信德分別於2023年6月16日及2024年6月16日舉行的本公司股東週年大會上獲股東續聘為本公司核數師。

自2024年9月3日起，開元信德辭任本公司核數師，經考慮審核委員會的建議，董事會已決議批准委任中瑞和信為本公司新任核數師，自2024年10月28日起生效，以填補開元信德辭任後的臨時空缺。須於本公司應屆股東週年大會上退任的中瑞和信已審核截至2025年12月31日止年度綜合財務報表，本公司擬於即將舉行的本公司股東週年大會上重新委任該會計師事務所。

除上文所披露外，在本年報日期前三年內，本公司外聘核數師並無變動。

## 根據上市規則須持續披露之責任

除本年報所披露外，本公司並無任何其他根據上市規則第13.20條、第13.21條及第13.22條須披露的責任。

## 股東週年大會

2026年股東週年大會(「2026年股東週年大會」)將於2026年6月12日(星期五)舉行。2026年股東週年大會通告及所有其他相關文件將於適當時候刊發並寄發予本公司股東。

## 暫停辦理股份過戶登記手續

本公司將於2026年6月9日(星期二)至2026年6月12日(星期五)(包括首尾兩天)暫停辦理股份過戶登記，期間將不會辦理任何股份過戶登記，以確定股東出席2026年股東週年大會並於會上投票的權利。為符合資格出席2026年股東週年大會並於會上投票，所有過戶文件連同相關股票須不遲於2026年6月8日(星期一)下午四時三十分，送交本公司的香港股份過戶登記分處香港中央證券登記有限公司，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716號舖，以辦理登記手續。

### 董事於本公司及其任何相聯法團的股份、相關股份及債權證的權益及淡倉

截至2025年12月31日，董事或本公司最高行政人員於本公司或其相聯法團(定義見證券及期貨條例第XV部)的股份、相關股份及債權證中擁有載入本公司根據證券及期貨條例第352條須存置的登記冊內，或根據上市規則附錄C3所載之標準守則須知會本公司及聯交所的權益及淡倉如下：

#### (i) 於本公司股份及相關股份的好倉

董事姓名	個人權益	信託受益人	普通股數目		總計	概約持股百分比 <sup>(1)</sup>
			受控法團權益	其他權益		
許華芳先生	-	-	17,442,000 <sup>(2)</sup>	1,500,000 <sup>(3)</sup>	18,942,000	2.95%

附註：

- (1) 該等百分比以本公司截至2025年12月31日的已發行股份總數642,900,000股股份為基準計算。
- (2) 匯鴻信託的受託人匯鴻管理有限公司(「匯鴻管理」)由許華芳先生全資擁有，就於上市後至少六個月將予採納的股份獎勵計劃(「匯鴻股份獎勵計劃」)而成立。匯鴻管理於2020年12月31日採納匯鴻股份獎勵計劃，進一步詳情載於本公司2020年12月31日的公佈。根據證券及期貨條例，許華芳先生被視為於匯鴻管理持有的股份中擁有權益。
- (3) 該等股份由藍天控股有限公司持有。藍天控股有限公司由Sky Infinity Family Limited全資擁有，而Sky Infinity Family Limited由TMF (Cayman) Ltd.以一項全權信託Sky Infinity Trust(許華芳先生為該信託的設立人)的受託人的身份全資擁有。根據證券及期貨條例，許華芳先生被視為於根據Sky Infinity Trust持有的股份中擁有權益。

## (ii) 於相聯法團股份的好倉

董事姓名	相聯法團名稱	個人權益	配偶權益	普通股數目 受控法團權益	其他權益	總計	概約持股 百分比 <sup>(1)</sup>
許華芳先生	寶龍控股	-	503,400	-	597,568,000 <sup>(2)</sup>	598,071,400	14.44%
許華芬女士	寶龍控股	61,470,000	-	226,623,000 <sup>(3)</sup>	-	288,093,000	6.96%

附註：

- (1) 該等百分比以寶龍控股截至2025年12月31日的已發行股份總數4,140,403,000股股份為基準計算。
- (2) 該等股份由藍天控股有限公司持有。藍天控股有限公司由Sky Infinity Family Limited全資擁有，而Sky Infinity Family Limited由TMF (Cayman) Ltd.以一項全權信託Sky Infinity Trust(許華芳先生為該信託的設立人)的受託人的身份全資擁有。根據證券及期貨條例，許華芳先生被視為於根據Sky Infinity Trust持有的股份中擁有權益。
- (3) 該等股份由樺龍控股有限公司及萬通(香港)貿易有限公司持有，其由許華芬女士全資及實益擁有。

除上文所披露者，截至2025年12月31日，概無任何本公司董事或最高行政人員於本公司或其相關法團(定義見證券及期貨條例第XV部)的股份、相關股份或債權證中擁有或被視為擁有任何(a)記入本公司根據證券及期貨條例第352條須存置之登記冊內的權益或淡倉；或(b)根據標準守則須通知本公司及聯交所的權益或淡倉。

### 主要股東於股份及相關股份的權益及淡倉

截至2025年12月31日，據董事所知悉，下列人士(不包括本公司董事或最高行政人員)及公司於本公司股份或相關股份中擁有記入本公司根據證券及期貨條例第336條須存置之登記冊內的權益或淡倉：

#### (i) 於本公司股份的好倉

股東姓名	身份／權益性質	普通股數目	概約持股百分比 <sup>(1)</sup>
許健康先生 <sup>(2)</sup>	全權信託的設立人	405,000,000	63.00%
寶龍地產(維京)控股有限公司 (「寶龍維京控股」) <sup>(2)</sup>	實益擁有人	405,000,000	63.00%
寶龍控股 <sup>(2)</sup>	受控制法團權益	405,000,000	63.00%
天龍控股有限公司 <sup>(2)</sup>	受控制法團權益	405,000,000	63.00%
Skylong Family Limited <sup>(2)</sup>	受控制法團權益	405,000,000	63.00%
TMF (Cayman) Ltd. <sup>(2)</sup>	受託人	405,000,000	63.00%
黃麗真女士 <sup>(3)</sup>	配偶權益	405,000,000	63.00%

附註：

- 該等百分比以本公司截至2025年12月31日的已發行股份總數642,900,000股股份為基準計算。
- 寶龍維京控股由寶龍控股全資擁有，而寶龍控股則由許健康先生全資擁有之公司天龍控股有限公司擁有約44.15%，而天龍控股有限公司則由Skylong Family Limited全資擁有，而Skylong Family Limited則由TMF (Cayman) Ltd.以一項全權信託The Skylong Trust(許健康先生為該信託的設立人)的受託人的身份全資擁有。根據證券及期貨條例，寶龍控股、天龍控股有限公司、Skylong Family Limited、TMF (Cayman) Ltd.及許健康先生各自被視為於寶龍維京控股擁有權益的相同數目股份中擁有權益。
- 黃麗真女士乃許健康先生的配偶。根據證券及期貨條例，黃麗真女士被視為於由許健康先生持有的股份中擁有權益。

## 股份獎勵計劃

於2020年9月10日，董事會已議決採納一項股份獎勵計劃(「**股份獎勵計劃**」)。主要條款概要載列如下：

### 目的及宗旨

1. 認可及激發若干合資格參與者作出的貢獻並向彼等給予獎勵，務求留聘彼等繼續為本集團的持續營運及發展效力；
2. 吸引合適人員推動本集團的進一步發展；及
3. 向若干合資格參與者提供直接經濟利益，讓本集團及若干合資格參與者之間建立長期關係。

### 合資格參與者

股份獎勵計劃的合資格參與者(「**合資格參與者**」)包括下列類別人士：

- (a) 本集團任何僱員；
- (b) 本公司、任何附屬公司或本集團任何成員公司在當中持有任何股權的任何實體的任何非執行董事(包括獨立非執行董事)；
- (c) 本集團任何成員公司或本集團任何成員公司在當中持有任何股權的任何實體在任何業務或業務發展範疇的任何諮詢人(專業或其他)、顧問或專家；及
- (d) 透過合營安排、業務聯盟或其他業務安排，對本集團的發展及增長已經或可能作出貢獻的任何其他參與者組別或類別。

### 管理

股份獎勵計劃須由董事會進行管理。倘入選參與者或其聯繫人為董事會成員，則有關人士將於就董事會批准向有關入選參與者獎勵股份進行表決時放棄投票。董事會可藉通過決議案委任本公司任何一名或多名高級管理人員作為授權代表，就有關股份獎勵計劃的所有事宜及由設立股份獎勵計劃的信託契據(「**信託契據**」)所構成的信託日常管理事務的其他事宜向Tricor Trust (Hong Kong) Limited(「**受託人**」)下達指示或通知。

根據股份獎勵計劃規則(「**計劃規則**」)及在信託契據的條款規限下，受託人將持有股份及由此產生的收入。

### 期限

除非董事會可能根據計劃規則決定提前終止，否則股份獎勵計劃自2020年9月10日起計10年內有效及生效。根據股份獎勵計劃的規則及信託契據的條款，董事會議決終止股份獎勵計劃，自2025年11月19日(「**終止日期**」)起生效。

### 最高上限

倘股份獎勵計劃項下授出的股份總數將超過2020年9月10日已發行股份總數的5%(即31,075,000股股份，佔本公司於本年報日期已發行股本約4.83%)，則董事會不得根據股份獎勵計劃進一步授出股份獎勵。

倘就股份獎勵計劃而認購及／或購買任何股份將超過2020年9月10日已發行股份總數的5%，則董事會不得指示受託人進行認購及／或購買。

每位獲獎人士並無最高資格要求。

## 董事會報告

### 運作

根據股份獎勵計劃的條款，董事會可不時全權酌情挑選任何合資格參與者以入選參與者身份參與股份獎勵計劃，並釐定將予獎勵的股份數目。受託人將於公開市場購買或認購相關數量的獎勵股份，並持有該等股份，直至該等股份根據股份獎勵計劃的條款歸屬為止。

### 獎勵予董事及／或關連人士的股份

股份可獎勵予合資格參與者，包括本公司及／或其附屬公司的董事及／或本公司關連人士。倘將股份獎勵予本公司及／或其附屬公司任何董事及／或本公司關連人士，有關獎勵將構成上市規則第14A章項下的關連交易，本公司須遵守上市規則項下的相關規定。

### 股份獎勵變動

於2020年11月24日(即授予日期)，本公司已議決獎勵(「獎勵」)陳德力先生合共11,250,000股獎勵股份(「獎勵股份」)。該等獎勵股份已根據信託契據發行予受託人並以信託方式代表陳德力先生持有。獎勵股份將分兩批歸屬：(1) 50%獎勵股份應於2023年6月1日歸屬；及(2) 50%獎勵股份應於2025年6月1日歸屬。該等獎勵股份將於相關歸屬條件獲滿足後無償轉讓予陳德力先生。

股份獎勵計劃及獎勵的進一步詳情載於本公司日期為2020年9月10日的公佈及本公司日期為2020年11月6日的通函。

於2023年6月1日，50%獎勵股份(即5,625,000股股份)無償歸屬及轉讓予陳德力先生。

由於陳德力先生自2024年11月1日起辭任本公司執行董事兼行政總裁並不再於本集團擔任任何職位，餘下的50%獎勵股份(即5,625,000股股份)並無歸屬於彼，而有關獎勵於同日自動失效。由於並無即時計劃根據股份獎勵計劃向任何合資格參與者授予任何進一步股份獎勵，本公司已指示受託人在公開市場出售未歸屬的獎勵股份，而受託人自2024年12月31日起至終止日期止並無持有任何股份。

自2025年1月1日起至終止日期止期間，股份獎勵計劃下概無已獎勵、歸屬、註銷或失效的獎勵股份，且股份獎勵計劃下並無未歸屬的獎勵股份。

於2025年1月1日，股份獎勵計劃項下可供授予的股份數目為25,450,000股股份，佔本公司於本年報日期的已發行股本約3.96%。股份獎勵計劃於終止日期生效終止後，不得根據股份獎勵計劃授出任何股份。

由於截至2025年12月31日止年度本公司並無根據股份獎勵計劃授予獎勵股份，上市規則第17.07(1)(c)及17.07(3)條項下披露規定就本年報目的而言並不適用。

## 遵守企業管治守則

本公司於2019年3月25日在開曼群島註冊成立為有限責任公司，本公司股份於2019年12月30日於聯交所主板上市。

本公司秉承實現建立良好企業管治常規及程序，旨在提升投資者對本公司的信心及本公司的問責性。因此，本公司致力達致並維持有效企業管治常規及程序。

本公司已應用企業管治守則的原則，並採納企業管治守則第二部分所載的守則條文作為其本身的守則，而企業管治守則(經不時修訂)已自上市日期起適用於本公司。

董事認為，截至2025年12月31日止年度內，本公司已遵守企業管治守則所載所有守則條文。除企業管治守則第C.1.7條及第C.2.1條守則條文外。

企業管治守則第C.1.7條守則條文規定發行人應就其董事可能會面對的法律行動作適當的投保安排，詳情請參閱「董事及高級管理層的責任保險及彌償」分節。

企業管治守則第C.2.1條守則條文規定主席及行政總裁的角色不應由一人同時擔任，詳情請參閱「主席及行政總裁」分節。

## 遵守董事進行證券交易的標準守則

本公司已採納上市規則附錄C3所載的標準守則作為董事買賣本公司證券的行為守則。上市規則有關董事就證券交易遵守標準守則的規定自上市日期起適用於本公司。

經向本公司全體董事作出特定查詢後，全體董事確認彼等截至2025年12月31日止年度內一直嚴格遵守標準守則所載之規定標準。

## 購買、出售或贖回本公司上市證券

截至2025年12月31日止年度本公司或其任何附屬公司概無購買、出售或贖回本公司任何上市證券(包括出售任何庫存股份)。於2025年12月31日，本公司並無任何庫存股份。

## 所得款項淨額的用途

### (i) 首次公開發售及超額配售所得款項淨額用途

本公司於2019年12月30日在聯交所主板上市。上市所得款項淨額約為1,380.5百萬港元(相當於約人民幣1,236.9百萬元)。本公司於2020年1月22日行使超額配股權，發行22,500,000股股份，每股價格為9.5港元，扣除超額配股權獲行使應佔的交易成本後，超額配售所得款項淨額約為208.0百萬港元(相當於約人民幣184.6百萬元)。本公司擬按招股章程所示的比例應用超額配售所得款項。首次公開發售及超額配售所得款項淨額約為1,588.5百萬港元。

誠如招股章程所述，本公司擬將：(i)約50%所得款項用於戰略收購其他中小型商業運營服務供應商，以擴大其商業運營服務業務及擴充其商業運營服務組合，(ii)約25%所得款項用於升級資訊技術系統數字化及智能運營及管理，旨在優化消費者體驗、改善向本集團租戶提供的服務質量及提升我們的運營效率，(iii)約10%所得款項用於若干租戶的股權投資，旨在與其建立緊密戰略合作，(iv)約5%所得款項用於根據輕資產業務模式翻新由獨立第三方開發或擁有的零售商業物業，及(v)約10%所得款項用於本集團一般業務用途及營運資金。

## 董事會報告

本公司已於2023年6月30日修訂未動用的首次公開發售所得款項淨額的用途，詳情請參閱本公司日期為2023年6月30日的公佈。

截至2025年12月31日，首次公開發售所得款項淨額用途連同預期動用時間表如下：

	招股章程 載述的首次 公開發售 所得款項 淨額 計劃用途	重新 分配後首次 公開發售 所得款項 淨額 計劃用途	截至2025年	直至2025年	直至2025年	預期時間表
			12月31日 止年度內 首次 公開發售 所得款項 淨額 實際用途	12月31日 首次 公開發售 所得款項 淨額 實際用途	12月31日 未動用的 首次公開發售 所得款項 淨額	
	百萬港元	百萬港元	百萬港元	百萬港元	百萬港元	
(i) 戰略收購及投資於其他 商業運營服務供應商	794.3	238.3	—	36.3	202.0	2026年12月31日 或之前
(ii) 升級資訊技術系統	397.1	238.3	8.7	96.4	141.9	2026年12月31日 或之前
(iii) 若干租戶及供應商的 股權投資	158.8	158.8	—	73.4	85.4	2026年12月31日 或之前
(iv) 翻新由獨立第三方開發或 擁有的零售商業物業	79.5	79.5	0.4	34.5	45.0	2026年12月31日 或之前
(v) 一般業務用途及營運資金	158.8	158.8	—	158.8	—	—
(vi) 整租服務模式下物業的 租賃支出	—	714.8	37.4	108.9	605.9	2026年12月31日 或之前
	<b>1,588.5</b>	<b>1,588.5</b>	<b>46.5</b>	<b>508.3</b>	<b>1,080.2</b>	

未動用的所得款項的餘額計劃將於2026年12月31日前按經修訂擬定動用。董事會將於必要時重新評估並修訂首次公開發售所得款項淨額之計劃用途的時間表。

於2025年12月31日，尚未動用的首次公開發售所得款項淨額餘額存放於香港及中國內地持牌銀行。

**(ii) 認購事項所得款項用途**

本公司已於2023年6月30日修訂未動用的認購事項所得款項的用途，詳情請參閱本公司日期為2023年6月30日的公佈。

下表載列截至2025年12月31日認購事項所得款項的使用情況及預期使用時間表：

	認購事項 所得款項的 原定分配	重新分配後 認購事項 所得款項的 計劃用途	截至2025年	直至2025年	直至2025年	預期時間表
			12月31日 止年度內 認購事項 所得款項 實際用途	12月31日 認購事項 所得款項 實際用途	12月31日 未動用的 認購事項 所得款項	
	百萬港元	百萬港元	百萬港元	百萬港元	百萬港元	
(i) 增聘人手：為本集團項目及總部吸引和招募更多管理人員	82.0	82.0	—	82.0	—	—
(ii) 物業租賃業務：發展紹興柯橋寶龍廣場、杭州青山湖寶龍廣場及台州杜橋寶龍廣場三個租賃項目	109.4	109.4	23.1	65.1	44.3	2026年12月31日或之前
(iii) 加大信息科技系統投入：創建使用人臉識別技術而非傳統的傳感器的「精確顧客流量系統」，以實現準確數據收集及精準分析顧客流量統計數據	82.0	—	—	—	—	—
(iv) 升級資訊技術系統	—	82.0	—	—	82.0	2026年12月31日或之前
	<b>273.4</b>	<b>273.4</b>	<b>23.1</b>	<b>147.1</b>	<b>126.3</b>	

於2025年12月31日，未動用的認購事項所得款項存放於香港及中國內地持牌銀行。

## 董事會報告

### 審核委員會及審閱財務報表

本公司已根據上市規則第3.21條及企業管治守則成立審核委員會。審核委員會擔當的角色及履行的職責詳情載於本年報內的企業管治報告。審核委員會已與本公司管理層審閱本集團截至2025年12月31日止年度的經審核綜合財務報表，認為編製該等報表時已遵守適用會計準則及規定，並已作出足夠披露。

### 結算日後的重要事項

2025年12月31日後及截至本年報日期止，概無發生重大事項。

謹代表董事會

主席

許華芳

香港，2026年3月30日

# 獨立核數師報告

截至2025年12月31日止年度



致寶龍商業管理控股有限公司股東  
(於開曼群島註冊成立的有限公司)

## 意見

我們已審計列載於第75頁至153頁寶龍商業管理控股有限公司(以下簡稱「貴公司」)及其附屬公司(統稱為「貴集團」)的綜合財務報表，此綜合財務報表包括於2025年12月31日的綜合財務狀況表與截至該日止年度的綜合損益及其他全面收益表、綜合權益變動表及綜合現金流量表，以及綜合財務報表附註，包括重大會計政策資料。

我們認為，綜合財務報表已根據香港會計師公會頒佈的《香港財務報告準則會計準則》真實而公平地反映 貴集團於2025年12月31日的綜合財務狀況及其截至該日止年度的綜合財務表現及綜合現金流量，並已遵照香港《公司條例》的披露規定妥為擬備。

## 意見的基礎

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

## 關鍵審計事項

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

# 獨立核數師報告

截至2025年12月31日止年度

## 關鍵審計事項(續)

### 關鍵審計事項

### 我們的審計如何處理關鍵審計事項

#### 經營租賃及貿易應收款及其他應收款的可收回性

請參閱綜合財務報表附註4「重要會計估計及判斷」和附註22「經營租賃及貿易應收款」以及附註23「預付款及其他應收款」。

於2025年12月31日，經營租賃及貿易應收款以及其他應收款賬面總額分別為人民幣855,007,000元及人民幣233,300,000元。管理層已評估該經營租賃及貿易應收款以及其他應收款的預期信貸虧損，於2025年12月31日，經營租賃及貿易應收款以及其他應收款累計虧損撥備分別為人民幣433,875,000元及人民幣124,194,000元。

為評估經營租賃及貿易應收款的可收回性，貴集團採用香港財務報告準則第9號所允許的簡化方法以計量經營租賃及貿易應收款存續期的預期信貸虧損（「預期信貸虧損」）。估計預期信貸虧損時，貴集團基於具有共同信貸風險特徵的債務人的歷史還款記錄及賬齡概況計算歷史違約率，並進行調整以反映當前市場狀況和前瞻性因素。為評估其他應收款的可收回性，貴集團根據過往結付記錄及過往經驗，對其他應收款的可收回性作出定期整體評估及個別評估。

我們將經營租賃及貿易應收款及其他應收款的可收回性識別為關鍵審計事項，乃由於該等餘額對綜合財務報表的重要性以及管理層就評估經營租賃和貿易應收款及其他應收款的預期信貸虧損所作出的估計的重要程度。

我們就評估經營租賃及貿易應收款及其他應收款的可收回性的主要審計程序包括以下內容：

- a) 瞭解管理層對於經營租賃及貿易應收款及其他應收款可收回性的評估流程；
- b) 抽樣檢查還款記錄及經營租賃及貿易應收款及其他應收款的賬齡變動，覆核 貴集團債務人的歷史還款情況，以評估管理層經參考上述在估計預期信貸虧損率時所採用計提信貸虧損方法的適當性和重要假設的合理性；
- c) 抽樣檢查銷售發票或繳款通知書、收款記錄及其他相關文件以測試管理層編製截至2025年12月31日的經營租賃及貿易應收款賬齡分析的準確性；
- d) 檢查公司虧損撥備計算的算術準確性；及
- e) 抽樣檢查現金收據和相關證明文件以測試經營租賃及貿易應收款及其他應收款的其後結付情況。

基於所執行的程序，我們發現，管理層就評估經營租賃及貿易應收款及其他應收款的可收回性作出的重大判斷和估計得到了可獲得憑據之支持。

截至2025年12月31日止年度

### 其他信息

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

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

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

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

### 董事及治理層就綜合財務報表須承擔的責任

貴公司董事須負責根據香港會計師公會頒佈的《香港財務報告準則會計準則》及香港《公司條例》的披露規定擬備真實而中肯的綜合財務報表，並對其認為為使綜合財務報表的擬備不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述所需的內部控制負責。

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

治理層須負責監督 貴集團的財務報告過程。

### 核數師就審計綜合財務報表承擔的責任

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

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

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

## 獨立核數師報告

截至2025年12月31日止年度

### 核數師就審計綜合財務報表承擔的責任(續)

- 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 貴集團審計，就 貴集團內實體或業務活動的財務信息獲取充足、適當的審計憑證，以便對綜合財務報表發表意見。我們負責 貴集團審計的方向、監督和為 貴集團審計目的所執行審計工作的審閱。我們為審計意見承擔全部責任。

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

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

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

中瑞和信會計師事務所有限公司

執業會計師

吳欣澤

審核項目董事

執業證書編號：P08328

香港，2026年3月30日

## 綜合損益及其他全面收益表

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
收入	6	<b>2,607,608</b>	2,617,305
服務成本	7	<b>(1,793,912)</b>	(1,783,353)
<b>毛利</b>		<b>813,696</b>	833,952
銷售及營銷開支	7	<b>(110,212)</b>	(128,476)
行政開支	7	<b>(281,154)</b>	(174,375)
其他收入及其他虧損－淨額	9	<b>44,293</b>	35,894
提早終止租賃收益	16	<b>86,185</b>	—
出售一間附屬公司收益	33	<b>47,666</b>	—
終止綜合入賬一間附屬公司虧損	33	<b>(1,113)</b>	—
索償撥備	30	<b>(38,187)</b>	—
金融資產減值虧損－淨額	3.1.2	<b>(232,429)</b>	(219,441)
投資物業減值虧損	16	<b>(2,210)</b>	—
於聯營企業之投資減值虧損	19	<b>(12,388)</b>	—
投資收益／(虧損)－淨額	15	<b>3,038</b>	(629)
<b>經營利潤</b>		<b>317,185</b>	346,925
融資成本	10	<b>(33,711)</b>	(70,673)
融資收入	10	<b>38,633</b>	51,477
融資收入／(成本)－淨額		<b>4,922</b>	(19,196)
分佔合營企業之業績	18	<b>(14)</b>	35
分佔聯營企業之業績	19	<b>3,134</b>	3,176
<b>除所得稅前利潤</b>		<b>325,227</b>	330,940
所得稅開支	12	<b>(93,252)</b>	(106,555)
<b>年度利潤及全面收入總額</b>		<b>231,975</b>	224,385
<b>以下應佔利潤及全面收入總額：</b>			
— 本公司股東		<b>233,516</b>	216,016
— 非控制性權益		<b>(1,541)</b>	8,369
		<b>231,975</b>	224,385
<b>本公司股東應佔年度利潤的每股盈利(以每股人民幣分列示)</b>			
— 每股基本及攤薄盈利	13	<b>36.32</b>	33.89

上述綜合損益及其他全面收益表應與隨附附註一併呈閱。

# 綜合財務狀況表

	附註	於12月31日	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
<b>資產</b>			
<b>非流動資產</b>			
物業及設備	14	<b>30,768</b>	45,307
按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	15	<b>9,999</b>	9,261
投資物業	16	<b>463,244</b>	972,085
遞延所得稅資產	31	<b>187,903</b>	158,198
商譽	17	<b>20,640</b>	20,640
無形資產	17	<b>3,058</b>	4,281
於合營企業之投資	18	<b>993</b>	807
於聯營企業之投資	19	<b>41,605</b>	50,859
		<b>758,210</b>	1,261,438
<b>流動資產</b>			
存貨	20	<b>9,001</b>	10,620
經營租賃及貿易應收款	22	<b>421,132</b>	413,173
預付款及其他應收款	23	<b>148,885</b>	223,583
可收回即期所得稅		<b>134</b>	134
現金及銀行結餘	24	<b>4,478,046</b>	4,131,562
		<b>5,057,198</b>	4,779,072
<b>總資產</b>		<b>5,815,408</b>	6,040,510
<b>權益</b>			
股本及股份溢價	25	<b>1,014,085</b>	1,004,400
其他儲備	26	<b>23,617</b>	29,869
保留盈利		<b>2,415,415</b>	2,181,899
<b>本公司股東應佔股本及儲備</b>		<b>3,453,117</b>	3,216,168
非控制性權益		<b>6,899</b>	8,640
<b>總權益</b>		<b>3,460,016</b>	3,224,808

	附註	於12月31日	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
<b>負債</b>			
<b>非流動負債</b>			
遞延所得稅負債	31	<b>1,281</b>	722
租賃負債	29(a)	<b>524,152</b>	1,187,789
		<b>525,433</b>	1,188,511
<b>流動負債</b>			
貿易及其他應付款	30	<b>1,168,201</b>	1,028,913
承租人墊款		<b>33,968</b>	37,828
即期所得稅負債		<b>262,599</b>	203,259
租賃負債	29(a)	<b>81,671</b>	82,909
合同負債	6(b)	<b>283,520</b>	274,282
		<b>1,829,959</b>	1,627,191
<b>總負債</b>		<b>2,355,392</b>	2,815,702
<b>權益及負債總額</b>		<b>5,815,408</b>	6,040,510

上述綜合財務狀況表應與隨附附註一併呈閱。

第75頁至153頁的綜合財務報表已於2026年3月30日經董事會批准及授權刊發，並由下列人士代表簽署：

許華芳  
董事

許華琳  
董事

# 綜合權益變動表

	本公司權益股東應佔							非控制性 權益	總權益 人民幣千元
	股本 人民幣千元 (附註25)	股份溢價 人民幣千元 (附註25)	就股份 獎勵計劃		保留盈利 人民幣千元	總計 人民幣千元	其他儲備 人民幣千元 (附註26)		
			而持有的股份 人民幣千元	其他儲備 人民幣千元 (附註26)					
於2024年1月1日的餘額	5,747	961,459	(44)	120,223	1,965,883	3,053,268	4,271	3,057,539	
全面收入									
年度利潤	-	-	-	-	216,016	216,016	8,369	224,385	
全面收入總額	-	-	-	-	216,016	216,016	8,369	224,385	
與擁有人交易									
股份獎勵計劃及股份激勵計劃									
— 僱員服務價值	-	-	-	(65,181)	-	(65,181)	-	(65,181)	
發行普通股	-	12,021	44	-	-	12,065	-	12,065	
股息	-	-	-	-	-	-	(4,000)	(4,000)	
歸屬獎勵股份	-	25,173	-	(25,173)	-	-	-	-	
於2024年12月31日的餘額	5,747	998,653	-	29,869	2,181,899	3,216,168	8,640	3,224,808	
於2025年1月1日的餘額	5,747	998,653	-	29,869	2,181,899	3,216,168	8,640	3,224,808	
全面收入									
年度利潤	-	-	-	-	233,516	233,516	(1,541)	231,975	
全面收入總額	-	-	-	-	233,516	233,516	(1,541)	231,975	
與擁有人交易									
於出售/終止綜合入賬附屬公司時 終止確認非控制性權益(附註33)	-	-	-	-	-	-	8,420	8,420	
股份獎勵計劃及股份激勵計劃									
— 僱員服務價值(附註27)	-	-	-	3,433	-	3,433	-	3,433	
股息	-	-	-	-	-	-	(8,620)	(8,620)	
歸屬獎勵股份	-	9,685	-	(9,685)	-	-	-	-	
於2025年12月31日的餘額	5,747	1,008,338	-	23,617	2,415,415	3,453,117	6,899	3,460,016	

上述綜合權益變動表應與隨附附註一併呈閱。

# 綜合現金流量表

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
<b>經營活動現金流量</b>			
經營活動所得現金	32	<b>487,900</b>	474,761
已付中國企業所得稅		<b>(63,058)</b>	(108,076)
<b>經營活動所得現金淨額</b>		<b>424,842</b>	366,685
<b>投資活動現金流量</b>			
購置物業及設備		<b>(3,850)</b>	(11,475)
出售物業及設備所得款項淨額		<b>1,354</b>	108
購買無形資產		<b>(1,213)</b>	(296)
出售無形資產所得款項淨額		<b>370</b>	148
就商舖銷售的獨家銷售代理權(支付予)/退還自一家第三方的保證金		<b>(5,071)</b>	(3,907)
來自聯營企業的股息	19	–	6,833
於一家合營企業之投資	18	<b>(200)</b>	–
出售按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產所得款項淨額		<b>2,300</b>	–
出售一間附屬公司	33(a)	<b>(6,413)</b>	–
終止綜合入賬一間附屬公司	33(b)	<b>(3,216)</b>	–
<b>投資活動所用現金淨額</b>		<b>(15,939)</b>	(8,589)
<b>融資活動現金流量</b>			
發行股份及其他股本證券所得款項		–	12,065
已付非控制性權益股息		<b>(8,620)</b>	(4,000)
租賃付款的本金部份及利息支出	29(b)	<b>(71,399)</b>	(120,857)
<b>融資活動所用現金淨額</b>		<b>(80,019)</b>	(112,792)
<b>現金及現金等價物增加</b>			
年初現金及現金等價物		<b>4,108,793</b>	3,866,722
現金及現金等價物的匯兌		<b>(323)</b>	(3,233)
<b>年終現金及現金等價物</b>	24	<b>4,437,354</b>	4,108,793

上述綜合現金流量表應與隨附附註一併呈閱。

# 綜合財務報表附註

## 1 一般資料

寶龍商業管理控股有限公司(「本公司」)於2019年3月25日根據開曼群島法律第22章公司法(1961年版第三條，以經綜合及修訂者為準)在開曼群島成立為獲豁免有限公司。本公司的註冊辦事處地址為Maples Corporate Services Limited, PO Box 309, Ugland House, Grand Cayman, KY1-1104, Cayman Islands。

本公司及其附屬公司(「本集團」)主要從事於中華人民共和國(「中國」)持有投資物業以產生租金收入以及提供商業運營服務及住宅物業管理服務。

本公司於2019年12月30日於香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)上市。

本公司直接控股公司為寶龍地產(維京)控股有限公司(「寶龍維京控股」)。本公司間接控股公司為寶龍地產控股有限公司(「寶龍控股」)，其股份自2009年10月14日於聯交所主板上市。於2025年12月31日，許健康先生(「許先生」)持有寶龍控股已發行股本的約44.15%權益。本公司董事認為，本集團之最終控股公司為於英屬維京群島註冊成立的Skylong Family Limited，而本集團之最終控制方為許先生。

寶龍控股及其附屬公司(不包括本集團)於該等綜合財務報表中統稱為「保留集團」。

該等綜合財務報表以人民幣千元(「人民幣千元」)呈示，人民幣為本公司的功能貨幣。

## 2 重大會計政策資料

編製該等綜合財務報表應用的重大會計政策載列如下。除另有指明外，該等政策已貫徹應用於所有呈報年度。

### 2.1 編製基準

#### (i) 合規聲明

綜合財務報表已根據香港財務報告準則會計準則(包括聯交所證券上市規則(「上市規則」)及香港公司條例(「香港公司條例」)規定的適用披露事項)編製。

#### (ii) 歷史成本法

綜合財務報表乃按歷史成本法編製，並經重估按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產作出修訂。

#### (iii) 本年度強制生效之香港財務報告準則會計準則之修訂本

本集團於本年度編製綜合財務報表首次應用由香港會計師公會所頒布的下列香港財務報告準則會計準則之修訂本，並於本集團2025年1月1日開始的年度期間強制生效：

*香港會計準則第21號之修訂本 缺乏可交換性*

於本年度應用香港財務報告準則會計準則之修訂本對本集團於當前及過往年度的財務狀況及表現及／或該等綜合財務報表所載披露並無重大影響。

## 2 重大會計政策資料(續)

### 2.1 編製基準(續)

#### (iv) 本年度非強制性的香港財務報告準則會計準則之新訂立及修訂本

本集團並未提早應用下列已頒布但尚未生效的新訂及經修訂之香港財務報告準則會計準則：

香港財務報告準則第9號及 香港財務報告準則第7號之修訂本	金融工具的分類及計量之修訂 <sup>2</sup>
香港財務報告準則第9號及 香港財務報告準則第7號之修訂本	依賴自然能源生產電力的合同 <sup>2</sup>
香港財務報告準則第10號及 香港會計準則第28號之修訂本	投資者與其聯營公司或合營公司之間之資產出售或注資 <sup>1</sup>
香港財務報告準則會計準則之修訂本	香港財務報告準則會計準則年度改進—第11卷 <sup>2</sup>
香港會計準則第21號之修訂本	換算為惡性通貨膨脹呈列貨幣 <sup>3</sup>
香港財務報告準則第18號	財務報表之呈列及披露 <sup>3</sup>

<sup>1</sup> 於待定日期或之後開始之年度期間生效。

<sup>2</sup> 於2026年1月1日或之後開始之年度期間生效。

<sup>3</sup> 於2027年1月1日或之後開始之年度期間生效。

除下述新訂及經修訂之香港財務報告準則會計準則外，本公司董事預期，於可見未來採納所有其他新訂及經修訂之香港財務報告準則會計準則將不會對綜合財務報表產生重大影響。

#### *香港財務報告準則第18號財務報表之呈列及披露*

香港財務報告準則第18號*財務報表之呈列及披露*載列財務報表之呈報及披露規定，將取代香港會計準則第1號*財務報表之呈報*。該新訂香港財務報告準則會計準則於延續香港會計準則第1號多項規定的同時引入新規定，要求於損益表呈列指定類別及經界定小計，於財務報表附註中提供管理層界定績效衡量的披露，並改善財務報表中呈列的匯總及分類資料。此外，香港會計準則第1號若干段落已移至香港會計準則第8號*會計政策、會計估計變動及錯誤*（其標題將於香港財務報告準則第18號生效後更改為財務報表之編製基準）及香港財務報告準則第7號。香港會計準則第7號*現金流量表*及香港會計準則第33號*每股盈利*亦有輕微修訂。

香港財務報告準則第18號及其他準則的修訂本將於2027年1月1日或之後開始的年度期間生效，並允許提前應用。香港財務報告準則第18號需要追溯應用，並附有具體的過渡條文。新準則的應用就確認及計量而言預期不會對本集團的財務表現及狀況帶來重大影響。然而，預期會對綜合損益表的結構及呈列帶來影響。

## 2.2 附屬公司

### 2.2.1 綜合入賬

附屬公司是指本集團對其具有控制權的實體(包括結構性實體)。當本集團因參與該實體而承擔可變回報的風險或享有可變回報的權益，且有能力透過其對實體的權力影響該等回報時，則本集團控制該實體。附屬公司自其控制權轉移予本集團當日起綜合入賬，並於控制權終止當日停止綜合入賬。

#### (a) 非共同控制下的業務合併

本集團採用收購法將非共同控制下的業務合併入賬。收購附屬公司所轉讓的代價，為所轉讓資產、對被收購方的前擁有人產生的負債及本集團發行的股權的公允價值。所轉讓的代價包括或然代價安排所產生的任何資產或負債的公允價值。業務合併時所收購的可識別資產及所承擔負債及或然負債均初步以收購日期的公允價值計量。

## 2 重大會計政策資料(續)

### 2.2 附屬公司(續)

#### 2.2.1 綜合入賬(續)

##### (a) 非共同控制下的業務合併(續)

本集團以逐項收購為基礎，確認於被收購方的任何非控制性權益。被收購方的非控制性權益為現時所有權權益及賦予持有人在清盤情況下享有該實體資產淨值的應佔百分比，按公允價值或按現時所有權權益在被收購方可識別資產淨值已確認金額的應佔比例計量。非控制性權益的所有其他組成部分按收購日公允價值計量，除非香港財務報告準則規定另外的計量基準。

或然代價分類為權益或金融負債。分類為金融負債的金額其後將重新按公允價值計量，而公允價值變動於損益中確認。

##### (b) 不導致控制權變動的附屬公司擁有權權益變動

不導致失去控制權的非控制性權益交易入賬列作權益交易一即以彼等為擁有人的身份與附屬公司擁有人進行交易。任何已付代價公允價值與所收購相關應佔附屬公司資產淨值賬面值的差額列作權益。向非控制性權益出售的盈虧亦列作權益。

##### (c) 出售附屬公司

倘本集團不再擁有控制權，其於該實體之任何保留權益重新計量為於失去控制權當日之公允價值，而賬面值變動則於損益內確認。就其後入賬列作聯營企業、合營企業或金融資產之保留權益而言，公允價值指初步賬面值。此外，先前於其他全面收入內確認與該實體有關的任何金額按猶如本集團已直接出售有關資產或負債之方式入賬。這意味著先前在其他全面收入內確認之金額重新分類至損益或根據適用香港財務報告準則所訂明／容許下轉撥至另一類權益。

#### 2.2.2 獨立財務報表

於附屬公司的投資乃以成本減減值入賬。成本包括投資的直接應佔成本。附屬公司的業績由本公司按已收及應收股息入賬。

當收到於附屬公司的投資的股息時，而股息超過附屬公司在宣派股息期間的全面收入總額，或在獨立財務報表的投資賬面值超過被投資方資產淨值(包括商譽)在綜合財務報表的賬面值時，則必須對有關投資進行減值測試。

### 2.3 聯營企業

聯營企業投資初始以成本確認後以權益法入賬。

根據權益會計法，投資初步按成本確認，其後進行調整以於損益確認本集團應佔被投資方收購後溢利或虧損並於其他全面收入確認本集團應佔被投資方其他全面收入的變動。已收或應收聯營企業及合營企業的股息確認為投資賬面值扣減。

倘本集團應佔按權益列賬的投資的虧損等於或超過其於該實體的權益(包括任何其他無抵押長期應收款項)，則本集團不會確認進一步虧損，除非已代表另一實體承擔責任或作出付款。

## 2 重大會計政策資料(續)

### 2.3 聯營企業(續)

本集團與其聯營企業之間交易的未變現收益按本集團於該等實體的權益予以對銷。未變現虧損亦會予以對銷，除非該交易提供已轉讓資產減值的證據。權益列賬的被投資人的會計政策已在需要時作出變更，以確保與本集團所採納政策一致。

權益列賬的投資賬面值根據附註2.12所述政策進行減值測試。

### 2.4 合營安排

本集團已對一項合營安排應用香港財務報告準則第11號。根據香港財務報告準則第11號，於合營安排的投資乃根據各投資者的合約權利及責任分類為合營業務或合營企業。本集團已評估其合營安排的性質，並將之釐定為合營企業。合營企業採用權益法入賬。

根據權益會計法，投資初步按成本確認，其後進行調整以於損益確認本集團應佔被投資方收購後溢利或虧損並於其他全面收入確認本集團應佔被投資方其他全面收入的變動。已收或應收合營企業的股息確認為投資賬面值扣減。

倘本集團應佔合營企業的虧損等於或超過其於該實體的權益(包括任何其他無抵押長期應收款項)，則本集團不會確認進一步虧損，除非已代表另一實體承擔責任或作出付款。

本集團與其合營企業之間交易的未變現收益按本集團於該等實體的權益予以對銷。未變現虧損亦會予以對銷，除非該交易提供已轉讓資產減值的證據。合營企業的會計政策已在需要時作出變更，以確保與本集團所採納政策一致。

權益列賬的投資賬面值根據附註2.12所述政策進行減值測試。

### 2.5 分部報告

經營分部乃按與向主要營運決策者的內部匯報一致的方式匯報。主要營運決策者負責向經營分部分配資源及評估表現，已被識別為作出策略決定的執行董事。

### 2.6 外幣換算

#### (a) 功能及呈列貨幣

本集團各實體的財務報表所包括的項目，乃按有關實體經營業務所在的主要經濟環境的貨幣(「功能貨幣」)計量。財務報表以人民幣呈列，本公司的功能及本集團的呈列貨幣皆為人民幣。

#### (b) 交易及結餘

外幣交易按交易日期或項目重新計量的估值日期的當時匯率換算為功能貨幣。結算此等交易產生的匯兌收益及虧損以及以外幣計值的貨幣資產和負債以年終匯率換算產生的匯兌收益及虧損乃於綜合損益及其他全面收益表「其他收入及其他虧損－淨額」內確認。

## 2 重大會計政策資料(續)

### 2.7 物業及設備

物業及設備按歷史成本減折舊後列賬。歷史成本包括收購該等項目直接應佔的開支。

其後成本只有在與該項目有關的未來經濟利益很有可能流入本集團，而該項目的成本能可靠計量時，才計入資產的賬面值或確認為獨立資產(如適用)。替換部分的賬面值乃終止確認。所有其他維修及維護在產生的報告期內自損益扣除。

折舊於估計可使用年期或租賃物業裝修及若干租賃廠房及設備的租期(以較短者為準)使用直線法將其成本分攤至其剩餘價值計算如下：

— 汽車	5-8年
— 傢俬、裝置及設備	5年
— 租賃物業裝修	5-20年

資產剩餘價值及可使用年期將於各報告期末審閱及調整(如適用)。

倘若資產的賬面值高於其估計可收回金額，該資產的賬面值則會即時撇減至其可收回金額。

出售收益及虧損乃按所得款項與賬面值的差額釐定，並於綜合損益及其他全面收益表的「其他收入及其他虧損－淨額」內確認。

### 2.8 投資物業

投資物業(即租賃項下持有的商業物業)乃持作獲得租金收益且並非由本集團佔用。本集團按成本計量其投資物業，包括有關交易成本及(如適用)借貸成本減折舊及減值虧損。折舊乃使用直線法按其租賃年期(介乎2至20年)分攤成本計算得出。

### 2.9 無形資產

#### (a) 商譽

商譽於收購附屬公司時產生，即所轉讓代價、於被收購方的任何非控制性權益金額及任何先前於被收購方的權益於收購日期的公允價值超出已收購可識別資產淨值的公允價值的差額。

就減值測試而言，業務合併所獲得的商譽會分配至預期將受益於合併協同效應的各現金產生單位(「現金產生單位」)或現金產生單位組別。商譽所分配的各單位或單位組別為實體內就內部管理目的而監察商譽的最低層次。商譽乃於經營分部層次進行監察。

商譽每年進行減值檢討，或當有事件出現或情況改變顯示可能出現減值時，作出更頻密檢討。包含商譽的現金產生單位的賬面價值與可收回金額作比較，可收回金額為使用價值與公允價值減出售成本的較高者。任何減值即時確認為開支，且其後不會撥回。

## 2 重大會計政策資料(續)

### 2.9 無形資產(續)

#### (b) 客戶合同

於業務合併中取得的客戶合同按於收購日期的公允價值確認。該等合同有限定的可使用年期，其後按成本減累計攤銷及減值虧損列賬。攤銷以直線法分攤至客戶合同的2至10年預期年期計算。

#### (c) 軟件

購入的電腦軟件許可權根據購買及使用該特定軟件所引起的成本資本化。有關成本按其估計可使用年期(2至10年)攤銷。與維護電腦軟件程式相關的成本於產生時作為開支確認。

### 2.10 非金融資產減值

無確定可使用年期的商譽及無形資產或尚不能使用的無形資產毋須攤銷，惟須每年進行減值測試，或當有事件出現或情況變動顯示其可能出現減值時則作出更頻密減值測試。須予攤銷的其他資產會於事件或情況出現變化顯示賬面值未必能夠收回時，檢討有否減值。減值虧損按有關資產的賬面值超逾其可收回金額的數額確認。可收回金額為資產的公允價值減出售成本與使用價值兩者的較高者。於進行減值評估時，資產按可獨立識別現金流的最小單位(現金產生單位)分組。出現減值的非金融資產(商譽除外)於各報告日期檢討是否可能進行減值撥回。

### 2.11 金融資產

#### 2.11.1 分類

本集團將其金融資產劃分為以下計量類別：

- 其後按公允價值計量(且其變動計入其他全面收入或計入損益)的金融資產；及
- 按攤銷成本計量的金融資產。

該分類取決於實體管理金融資產的業務模式及現金流量的合同條款。

對於按公允價值計量的資產，其收益及虧損於損益或其他全面收入列賬。對於債務工具投資，其視乎持有投資的業務模式而定。對於權益工具投資，則取決於本集團是否不可撤回地選擇於初始確認時入賬為按公允價值計量且其變動計入其他全面收入的股權投資。

本集團僅在管理資產的業務模式發生變化時方會對債務投資進行重新分類。

## 2 重大會計政策資料(續)

### 2.11 金融資產(續)

#### 2.11.2 確認及計量

初始確認時，本集團的金融資產按公允價值計量，另加(如屬並非按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產)收購該金融資產產生的直接交易成本。按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的交易成本於損益列作開支。

#### 債務工具

債務工具之後續計量取決於本集團管理資產的業務模式及資產的現金流特徵。本集團將其債務工具分為三個計量類別：

- 攤銷成本：持作收取合同現金流的資產，倘該等現金流僅指支付本金及利息，則按攤銷成本計量。其後按攤銷成本計量且並非對沖關係之一部分的債務投資的收益或虧損於該資產終止確認或出現減值時於綜合損益及其他全面收益表中確認。該等金融資產的利息收入採用實際利率法計入財務收入。
- 按公允價值計量且其變動計入其他全面收入：為收取合同現金流及出售金融資產而持有的資產，倘其資產現金流僅為支付本金及利息，則按公允價值計量且其變動計入其他全面收入。賬面值的變動乃計入其他全面收入，惟已於損益當中確認的減值收益或虧損、利息收入以及匯兌收益及虧損除外。金融資產終止確認時，先前於其他全面收入中確認的累計收益或虧損由權益重新分類至損益並於其他收益／(虧損)中確認。該等金融資產的利息收入採用實際利率法計入財務收入。匯兌收益及虧損於其他收益／(虧損)列示，而減值開支則於全面收益表內作為單獨項目列示。
- 按公允價值計量且其變動計入損益：不符合按攤銷成本或按公允價值計量且其變動計入其他全面收入的金融資產標準的資產，均按公允價值計量且其變動計入損益計量。後續按公允價值計量且其變動計入損益且並非對沖關係一部分的債務投資收益或虧損於損益確認，並於產生期間以淨額於「其他收益」中呈列。

#### 權益工具

本集團其後按公允價值計量所有股權投資。倘本集團管理層選擇於其他全面收入呈列股權投資公允價值的收益及虧損，終止確認投資後，則其後不會將公允價值收益及虧損重新分類至損益。當本集團收取股息的權利確定時，該等投資的股息將繼續在損益確認為其他收入。

按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產公允價值變動在綜合損益及其他全面收益表確認為其他收益／虧損淨額(如適用)。按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的權益投資的減值虧損(及減值虧損撥回)，並不獨立於其他公允價值變動呈報。

#### 2.11.3 抵銷金融工具

當有可依法強制執行的權利用作抵銷已確認金額，且有意圖按其淨額作結算或同時變現資產和結算負債時，有關金融資產與負債可互相抵銷，並在綜合財務狀況表呈報其淨值。可依法強制執行的權利不得依賴未來事件而定，且於正常業務過程中，以及於公司或對手方違約、無力償債或破產時須可強制執行。

## 2 重大會計政策資料(續)

### 2.12 金融資產減值

本集團按前瞻基準評估與按攤銷成本入賬的資產有關的預期信貸虧損。所用的減值方法取決於信貸風險有否大幅增加。附註3.1.2詳列本集團如何決定信貸風險是否大幅增加。

預期信貸虧損為按或然率加權基準對金融資產預期存續期的信貸虧損估計(即所有現金差額的現值)。

就經營租賃及貿易應收款而言，本集團應用香港財務報告準則第9號允許的簡化方法，其中要求預期存續期虧損須自首次確認資產時確認。撥備矩陣根據過往於具有類似信貸風險特徵的經營租賃及貿易應收款預期年內觀察所得的違約率而釐定，並根據前瞻性估計進行調整。於所有報告日期對過往觀察所得的違約率進行更新，並對前瞻性估計的變動進行分析。

應收第三方及關聯方的其他應收款減值按12個月預期信貸虧損或存續期預期信貸虧損計量，取決於自初始確認起信貸風險是否顯著增加。倘自初始確認起應收款的信貸風險出現顯著增加，則減值按存續期預期信貸虧損計量。

### 2.13 存貨

存貨包括購入作轉售用途的貨品及消耗品，並按成本與可變現淨值的較低者入賬。貨品成本按加權平均基準釐定。可變現淨值以估計售價減任何因出售而將產生的估計成本為基準釐定。

### 2.14 經營租賃及貿易及其他應收款

經營租賃應收款乃就經營租賃而應收租戶的款項，而貿易應收款乃於日常業務過程中就提供的服務而應收客戶的款項。倘若預期經營租賃及貿易及其他應收款於一年或少於一年收回，則有關經營租賃及貿易及其他應收款被分類為流動資產，否則被呈列為非流動資產。

經營租賃及貿易應收款初步按無條件的代價金額確認，除非經營租賃及貿易應收款於按公允價值確認時含有重大融資成分。本集團持有目的為收取合同現金流的貿易應收款，故其後則利用實際利率法按攤銷成本計量。有關本集團就經營租賃及貿易及其他應收款的會計處理的進一步資料，請參閱附註22及附註23，而有關本集團減值政策的說明，請參閱附註3.1.2。

### 2.15 現金及現金等價物及受限制現金

現金及現金等價物包括手頭現金及銀行現金、銀行的活期存款及原到期日為三個月或以下的其他短期高流動性投資。

受限制使用的銀行存款乃計入「受限制現金」。受限制現金不計入綜合現金流量表的現金及現金等價物。

### 2.16 股本

普通股被分類為權益。直接歸屬於發行新股或購股權的增量成本在權益中列為所得款項的減少(扣除稅項)。

倘任何集團實體購買本公司股份(庫存股份)，所支付代價(包括任何直接應佔的增量成本(扣除所得稅))從本公司擁有人應佔權益中扣除，直至股份被註銷或重新發行為止。倘普通股其後被重新發行，任何已收代價於扣除任何直接應佔的增量交易成本及相關所得稅影響後，均計入本公司擁有人應佔權益內。

## 2 重大會計政策資料(續)

### 2.17 貿易及其他應付款

貿易應付款乃於日常業務過程中取得供應商提供的商品或服務的付款責任。倘付款期為12個月或以下，貿易應付款分類為流動負債，否則，將呈列為非流動負債。

貿易及其他應付款初步以公允價值確認，其後利用實際利率法按攤銷成本計量。

### 2.18 即期及遞延所得稅

期內稅項開支包括即期及遞延稅項。稅項乃於綜合損益及其他全面收益表內確認，但若其與於其他全面收入中確認或直接於權益中確認的項目有關則除外。在此情況下，稅項亦分別於其他全面收入中確認或直接於權益中確認。

#### (a) 即期所得稅

即期所得稅開支是按本公司的附屬公司運營及產生應課稅收入所在的國家於結算日已制定或實質制定的稅務法規基礎計算。管理層定期評估有關適用稅務法規須予詮釋的情況下報稅表所呈報狀況，並在適當情況下以預期將須繳納予稅務機關的款項為基準作出撥備，並考慮稅務機關是否可能接受不確定的稅務處理。本集團以最可能金額或預期值計算其稅項結餘，視乎哪種方法能更好地預測不確定性的解決方法。

#### (b) 遞延所得稅

##### 內部基準差異

遞延所得稅採用負債法按資產及負債的稅基與其在綜合財務報表中的賬面值產生的暫時差異確認。如果暫時差異是在交易中資產和負債的初始確認(業務合併除外)而產生的，而該資產和負債既不影響應課稅利潤，也不影響會計利潤，並且在交易時不產生相等的應課稅和可抵扣暫時差異，則此類遞延所得稅資產和負債不予確認。

此外，如果商譽的初始確認產生暫時差異，則不確認遞延所得稅負債。

遞延所得稅按於結算日已制定或實質制定，並預期於相關遞延所得稅資產變現或遞延所得稅負債清償時適用的稅率(及法律)釐定。

遞延所得稅資產僅於未來可能產生可用作抵銷暫時差異的應課稅利潤時，方予以確認。

##### 外部基準差異

遞延所得稅負債按於附屬公司的投資產生的應課稅暫時差異作出撥備，惟遞延所得稅負債則除外，倘暫時差異的撥回時間由本集團控制，且暫時差異很有可能在可預見未來將不會撥回時，則不作出撥備。

遞延所得稅資產僅於暫時差異很有可能在將來可撥回，且有充足應課稅利潤可用作抵銷暫時差異時，方會就於附屬公司的投資產生的可扣減暫時差異予以確認。

## 2 重大會計政策資料(續)

### 2.18 即期及遞延所得稅(續)

#### (c) 抵銷

倘擁有可依法執行權利將即期稅項資產與即期稅項負債相互抵銷，而遞延所得稅資產及負債涉及同一稅務機關對應課稅實體徵收的所得稅或不同應課稅實體擬按淨值基準償還結餘，則遞延所得稅資產及負債將予抵銷。

### 2.19 僱員福利

#### (a) 退休金責任

本集團僅運作定額供款退休金計劃。根據中國相關規則及法規，本集團的中國僱員須參加中國有關省及市政府組織的多項定額供款退休福利計劃，據此，本集團及其中國僱員須每月按僱員薪金的特定百分比向該等計劃供款。省及市政府承諾承擔根據上述計劃應付的全部現有及未來中國退休僱員的退休福利責任。除每月供款外，本集團無須就其僱員承擔退休及其他退休後福利的支付責任。該等計劃的資產與本集團資產分開持有，並由政府獨立管理的基金保管。

本集團向定額供款退休計劃作出的供款於產生時列作開支。

#### (b) 住房公積金、醫療保險及其他社會保險

本集團的中國僱員有權參與各種政府監督的住房公積金、醫療保險及其他社會保險計劃。本集團每月按該等僱員薪金的若干百分比向該等基金作出供款，惟受到一定上限的規限。本集團與該等基金有關的責任限於每年的應付供款。對住房公積金、醫療保險及其他社會保險的供款於發生時列作開支。

#### (c) 離職福利

本集團在正常退休日期前解僱僱員或僱員自願接受離職以換取該等福利時支付離職福利。本集團於以下日期(以較早者為準)確認離職福利：(a)本集團無法收回提供該等福利之日；及(b)實體確認重組成本屬香港會計準則第37號範圍內並涉及支付離職福利之日。在提出要約以鼓勵自願離職的情況下，離職福利乃根據預期接受要約的僱員人數計量。自報告期末起計逾12個月後到期應付的福利將折算至現值。

#### (d) 僱員可享有的假期

僱員可享有的年假在歸屬於僱員時確認。本集團會因僱員截至結算日提供的服務而就估計年假負債作出撥備。

僱員可享有的病假及產假於休假時方予確認。

## 2 重大會計政策資料(續)

### 2.20 以股份為基礎付款

以股份為基礎的薪酬福利通過僱員股份激勵計劃向僱員提供。

以權益結算以股份為基礎付款的交易為以股份為基礎的付款安排，在該付款安排中，本集團接收貨物或服務作為其自身權益工具的代價。本集團可能接收貨物或服務，但無義務與供應商結算該交易，因為結算將由一名股東或另一集團實體作出，該交易亦屬於以權益結算以股份為基礎付款的交易。

就以權益結算以股份為基礎付款的交易而言，已授出的權益工具的公允價值確認為僱員福利開支，並對權益作出相應增加。

於歸屬期內，本集團根據結算日歸屬條件修訂其預期最終可歸屬獎勵股份的估計。過往年度已入賬確認的累計公允價值若因此而需作任何調整，概計入現年度的以股份支付的僱員酬金支出／從該項目內扣除，並對僱員股份資本儲備作相應調整。

### 2.21 撥備及或然負債

當本集團因過往事件負有當前的法律或推定責任，且可能須資源外流以償付責任，並能可靠估計該金額時，便會確認法律申索、服務保證及妥善履行義務所作的撥備。未來經營虧損不作撥備確認。

如有多項類似責任，履行責任時需要資源流出的可能性乃經考慮整體責任類別而釐定。即使在同一責任類別所包含的任何一個項目相關的資源流出的可能性極低，仍須確認撥備。

撥備於報告期末按管理層對償付當前責任所需開支的最佳估計的現值計量。用於釐定現值的貼現率為稅前比率，其反映了當前市場對貨幣的時間價值及負債的特有風險的評估。隨時間推移而增加的撥備被確認為利息開支。

或然負債指過往事件可能引致的責任，此等責任需就某一或多項本集團未能完全控制的不確定未來事件會否發生方能予以確認。或然負債亦可能是因過往事件引致的現有責任。由於可能將無需經濟資源流出，或責任金額未能可靠地計量而未予以確認。

或然負債不予確認但於財務報表附註披露。當流出發生的可能性轉變以致流出變為可能，則或然負債會確認為撥備。

## 2 重大會計政策資料(續)

### 2.22 收入確認

客戶合同收入於貨品或服務的控制權轉移予客戶時確認，其金額反映本集團預期就該等貨品或服務有權換取的代價，不包括代表第三方收取的金額。收入不包括增值稅。

根據合同條款及適用於合同的法律，服務的控制權可以在一段時間或某個時間點轉移。在下列情況下，服務的控制權為在一段時間轉移：

- 客戶隨實體履約而同時獲得及耗用實體履約所提供的利益；
- 本集團履約所創造或提升客戶隨本集團履約而控制的資產；或
- 本集團履約不會創造可由本集團另作他用的資產，且本集團對迄今完成的履約付款擁有可強制執行的權利。

倘服務的控制權隨時間轉移，則收入於合約期內參考完成履約責任的進度予以確認。否則，收入於客戶獲得服務控制權的時間點確認。

本集團主要從事持有投資物業以產生租金收入以及提供商業運營服務及住宅物業管理服務。

#### (a) 商業運營服務

(i) 本集團與物業開發商或商場業主訂立商業運營服務合約，據此，本集團提供以下服務：

- 在籌備階段提供市場研究及定位、商戶招攬及籌備開幕服務；
- 在運營階段提供商業運營服務(包括租戶管理及收租服務)及其他增值服務(主要包括停車場、公共區域及廣告位運營及管理服務)。

提供市場研究及定位服務的收入乃於向物業開發商或業主客戶交付相關市場研究及定位報告並獲接納時按某時間點基準予以確認。

提供租戶招攬及籌備開幕服務收入於合同期間參照履行相關履約責任的進展情況按隨時間基準確認。本集團根據合約所協定的交付時間節點及交付結果確認收入。

就租戶管理及收租服務以及其他增值服務而言，收入按隨時間基準確認。本集團每月就提供的服務開出固定金額賬單，並將本集團有權開具發票且與已完成的履約價值直接匹配的金額確認為收入。

倘本集團透過支付年度租金向業主租賃商場的停車場、公共區域及廣告位，並作為委託人經營該等租賃停車場、公共區域及廣告位，則收入於提供相關服務時按總數基準及隨時間基準確認。

## 2 重大會計政策資料(續)

### 2.22 收入確認(續)

#### (a) 商業運營服務(續)

- (ii) 本集團與租戶訂立商業物業管理服務合約，據此，本集團提供商業物業管理服務，包括為商業物業提供安保、園藝、清潔、維修及維護服務。

就於商場的運營階段向租戶提供運營階段的商業物業管理服務而言，本集團於客戶同時收取及耗用本集團履行服務所提供的利益時按隨時間基準將所收費用或應收款確認為收入，且將所有相關管理成本確認為服務成本。

本集團根據本集團履行服務所提供的利益每月或定期確認來自商場租戶的商業物業管理服務收入並確認相應服務成本。

- (iii) 本集團經營連鎖商店進行貨品銷售業務。銷售貨品的收入於資產控制權轉讓至客戶時確認。

#### (b) 住宅物業管理服務

本集團就住宅物業、服務式公寓及辦公大樓提供住宅物業管理服務，包括向物業開發商、業主及住戶提供預售管理服務及其他增值服務。

就住宅物業管理服務而言，本集團每月就提供的服務開出固定金額賬單，並按隨時間基準將本集團有權開具發票且並已完成的履約責任價值直接匹配的金額確認為收入。

就按包幹制管理的物業所得住宅物業管理服務收入而言，本集團作為委託人有權按已收或應收的住宅物業管理服務費的價值取得收入。就按酬金制管理的物業所得住宅物業管理服務收入而言，本集團作為業主的代理人有權按物業已收或應收的物業管理費金額的預定百分比取得收入。

預售管理服務主要包括於交付前階段向物業開發商提供的清潔、綠化、維修及維護服務。本集團與客戶預先協定每項服務的價格，並向客戶發出月賬單，該月賬單因該月已完成服務的實際水平而異。

就其他增值服務(包括住戶服務、社區公共區域管理與經營及廣告)而言，收入於提供相關的其他增值服務時確認。交易付款應於向客戶提供其他增值服務時立即支付。

倘合同涉及銷售多項服務，交易價將根據其相對獨立售價分配至各履約責任。倘無法直接觀察得出獨立售價，則按預期成本加利潤率或採用經調整市場評估法估計，視乎有否可觀察資料而定。

## 2 重大會計政策資料(續)

### 2.22 收入確認(續)

#### (c) 與客戶合同有關資產及負債的呈列

當合同的任何一訂約方已履約，本集團視乎本集團履約責任及客戶付款之間的關係將其合同於綜合財務狀況表呈列為合同資產或合同負債。

合同資產為本集團對其已向客戶轉移的服務收取代價的權利。

倘於本集團向客戶轉移服務前，客戶支付代價或本集團擁有無條件收取代價的權利，則本集團於收取付款或入賬應收款時(以較早者為準)呈列合同為合同負債。合同負債是本集團因已向客戶收取代價(或應收客戶的代價金額)而向客戶轉移服務的責任。

應收款於本集團擁有無條件收取代價的權利時入賬。倘代價僅隨時間推移即會成為到期應付，則收取代價的權利為無條件。

取得合同所產生的增量成本(如可收回)獲資本化及呈列為資產及其後於確認相關收入時攤銷。倘攤銷期間少於12個月，本集團應用可行權宜方法將取得合同的增量成本隨即確認為開支。

### 2.23 利息收入

利息收入按時間比例使用實際利率法確認。

### 2.24 租賃

#### 本集團為承租人

本集團租賃多處物業，包括商業物業及停車場。租賃條款乃按個別基準磋商並載有各種不同的條款及條件。租賃協議並無施加任何條款，惟租賃資產不得用作借貸的抵押品。

租賃於租賃資產可供本集團使用的日期確認為使用權資產(計入「投資物業」(附註16))及相應負債。各項租賃付款於負債及融資成本間分配。融資成本於租賃期間在損益內扣除，以制定出各期間負債結餘的固定定期折現利率。使用權資產於租賃期按直線法折舊。

租賃產生的資產和負債初步以現值進行計量。租賃負債包括：

- (a) 固定付款的淨現值(包括實質固定付款)；
- (b) 基於指數或利率的可變動租賃付款；及
- (c) 支付終止租賃的罰款(倘租賃條款反映本集團行使該權利)。

## 2 重大會計政策資料(續)

### 2.24 租賃(續)

#### 本集團為承租人(續)

租賃付款使用租賃所隱含的利率(倘該利率可被釐定)或本集團增量借貸利率予以貼現。

使用權資產的成本計量包括以下各項：

- (a) 租賃負債初始計量金額；
- (b) 於開始日期或之前所作的任何租賃付款減任何已收取租賃激勵；
- (c) 任何初始直接成本；及
- (d) 復原成本。

與租期12個月或以下的短期租賃及低值資產租賃相關的付款，於租期內在損益按直線法確認為開支。

#### 短期租賃

本集團應用短期租賃確認豁免於自開始日起租期為12個月或以下且不包含購買選擇權的停車場、公共區域和廣告位的租賃。亦應用低值資產租賃適用的確認豁免。短期租賃及低值資產租賃的租賃付款在租賃期內按直線法或另一系統化基準確認為開支。

#### 可變動租賃付款

基於指數或比率釐定的可變動租賃付款初步按開始日期的指數或比率計量。本集團並不預計有關指數／比率的日後變動；當租賃付款發生變動時會考慮有關變動。並非基於指數或比率釐定的可變動租賃付款並非租賃負債的一部分，惟發生導致有關付款的事件或情況時，會在綜合損益及其他全面收益表確認。

#### 續租及終止選擇權

續租及終止選擇權包含於本集團的多個物業租賃中。該等條款用於在管理合同方面盡量提升運營的靈活度。持有的大多數續租及終止選擇權履行一定通知期限後方可行使。於釐定租賃期時，管理層會考慮所有引致行使該等選擇權的經濟誘因的所有事實及情況。倘若發生影響評估的重大事件或情況的重大變化，則會對評估進行審查。

#### 本集團作為出租人

出租人須將各個租賃分類為經營租賃或融資租賃。倘租賃轉讓其相關資產擁有權的絕大部分風險與回報，則分類為融資租賃。倘租賃並無轉讓其相關資產擁有權的絕大部分風險及回報，則分類為經營租賃。

經營租賃的租金收入在相關租賃期內按直線法於損益中確認。對金額較大的初始直接成本於產生時予以資本化，在整個租賃期內按照與確認租金收入相同的基準於損益確認。其他金額較小的初始直接成本於產生時計入當期損益。

租賃安排項下租賃應收款確認為綜合財務狀況表內「經營租賃應收款」。

## 2 重大會計政策資料(續)

### 2.24 租賃(續)

#### 本集團為分租出租人

分租為承租人(「分租出租人」)將相關資產轉租予第三方的交易，而主出租人與承租人之間的租賃(「主租賃」)繼續生效。於對分租進行分類時，分租出租人按下列條件將分租分類為融資租賃或經營租賃：

- (a) 倘主租賃為短期租賃，而實體(作為承租人)已按直線法於租賃期內或按另外系統基準入賬與該等租賃相關的租賃付款為開支，則分租將分類為經營租賃。
- (b) 否則，經參考主租賃產生的使用權資產，分租將分類為融資租賃或經營租賃。

### 2.25 股息分派

向本公司股東作出的股息分派，乃於獲本公司股東或董事(如適用)批准派發股息期間在本集團及本公司財務報表中確認為負債。

### 2.26 政府補助

倘有合理保證可收到政府補助且本集團亦將會遵行所有附帶條件，政府補助方會按公允價值確認。

### 2.27 每股盈利

#### (a) 每股基本盈利

每股基本盈利乃按以下方式計算：

- 本公司擁有人應佔利潤(扣除普通股以外之任何權益成本)，及
- 除以財政年度內已發行普通股加權平均數計算，並按年內已發行普通股的紅股因素進行調整(不包括庫存股份)。

#### (b) 每股攤薄盈利

每股攤薄盈利調整計算每股基本盈利所用的數據，計入：

- 與潛在攤薄普通股相關的利息及其他融資成本的除所得稅後影響，及
- 在所有潛在攤薄普通股獲轉換的情況下，所發行額外普通股的加權平均數。

## 2 重大會計政策資料(續)

### 2.28 關聯方

以下人士被視為本集團的關聯方，倘：

(a) 該人士為一名人士或該人士家庭的密切家庭成員，而該人士

(i) 擁有本集團的控制權或共同控制權；

(ii) 對本集團產生重大的影響力；或

(iii) 為本集團或本集團母公司的主要管理人員的其中一名成員；

或

(b) 該人士為符合下列任何一項條件的實體：

(i) 該實體與本集團屬同一集團的成員公司；

(ii) 一實體為另一實體(或另一實體的母公司、附屬公司或同系附屬公司)的聯營公司或合營企業；

(iii) 該實體與本集團為同一第三方的合營企業；

(iv) 一實體為一第三方的合營企業，而另一實體為同一第三方的聯營公司；

(v) 該實體乃為本集團或本集團相關實體僱員的利益而設立的離職後福利計劃；

(vi) 該實體為(a)所述人士控制或共同控制；

(vii) 於(a)(i)所識別人士對實體有重大影響或屬該實體(或該實體母公司)主要管理人員的其中一名成員；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的母公司提供主要管理人員服務。

任何人士的近親是指與該實體交易時預期可影響該名人士或受該人士影響的家庭成員。

### 3 財務風險管理

#### 3.1 財務風險因素

本集團的業務受多種財務風險影響：市場風險(包括貨幣風險、公允價值利率風險、現金流利率風險及價格風險)、信貸風險及流動資金風險。本集團的整體風險管理計劃集中於金融市場的不可預測性，並尋求盡量降低對本集團財務表現的潛在不利影響。

##### 3.1.1 市場風險

###### (i) 外匯風險

本集團的業務主要以人民幣進行。於2025年及2024年12月31日，本集團的主要非人民幣資產為按港元(「港元」)或美元(「美元」)列值的現金及銀行結餘。人民幣兌港元或美元的匯率波動可能影響本集團的經營業績。本集團並無訂立任何遠期外匯合同以對沖外匯風險。

本集團以外幣計值的貨幣資產及負債於2025年及2024年12月31日的賬面值如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
金融資產		
— 港元	<b>13,118</b>	21,503
— 美元	<b>77,329</b>	12
	<b>90,447</b>	21,515

於2025年12月31日，倘人民幣兌港元升值／貶值5%，而所有其他可變因素維持不變，年度的稅後利潤及權益應減少／增加人民幣608,000元(2024年：減少／增加人民幣1,075,000元)，乃主要由於因換算以港元計值的現金及銀行結餘而產生的匯兌收益／虧損淨額所致。

於2025年12月31日，倘人民幣兌美元升值／貶值5%，而所有其他可變因素維持不變，年度的稅後利潤及權益應減少／增加人民幣3,866,000元(2024年：減少／增加人民幣1,000元)，乃主要由於因換算以美元計值的現金及銀行結餘而產生的匯兌收益／虧損淨額所致。

### 3 財務風險管理(續)

#### 3.1 財務風險因素(續)

##### 3.1.2 信貸風險

本集團面臨經營租賃及貿易應收款、其他應收款以及銀行現金存款相關的信貸風險。經營租賃及貿易應收款、其他應收款以及銀行的現金存款的賬面值乃本集團就金融資產所面臨的最大信貸風險。

##### (i) 銀行現金存款

本集團預期並無與銀行現金存款相關的重大信貸風險，因為該等存款基本上存入國有銀行以及其他大中型上市銀行。管理層預期不會有該等對手方未履約所產生的任何重大虧損。

##### (ii) 經營租賃及貿易應收款

經營租賃及貿易應收款已根據不同的信貸風險特徵整體進行了減值評估。為評估目的之分類如下：

第一類—應收關聯方的經營租賃及貿易應收款

第二類—應收第三方的經營租賃及貿易應收款

就第一類應收關聯方的經營租賃及貿易應收款而言，本集團有大量客戶，並無集中的信貸風險。因此，第一類的預期虧損率為58.48%(2024年12月31日：41.86%)，於2025年12月31日就此計提虧損撥備人民幣314,343,000元(2024年12月31日：人民幣155,640,000元)。

就第二類而言，本集團應用香港財務報告準則第9號規定的簡化方法就預期信貸虧損(「預期信貸虧損」)作出撥備，該規定允許對應收第三方的經營租賃及貿易應收款使用存續期間預計的虧損撥備。為計量預期信貸虧損，應收第三方的經營租賃及貿易應收款，本集團根據本集團債務人的還款歷史及賬齡分佈，按照共同信貸風險特徵歸類，計算其歷史違約率百分比。預期信貸虧損亦包含前瞻性資料。因此，於2025年12月31日就此計提虧損撥備人民幣119,532,000元(2024年12月31日：人民幣81,547,000元)。

### 3 財務風險管理(續)

#### 3.1 財務風險因素(續)

##### 3.1.2 信貸風險(續)

###### (iii) 其他應收款

其他應收款已根據不同的信貸風險特徵整體進行了減值評估。為評估目的之分類如下：

第一類－應收關聯方的其他應收款

第二類－應收第三方的其他應收款

就第一類應收關聯方的其他應收款而言，本集團有大量客戶，並無集中的信貸風險。因此，第一類的預期虧損率為58.48% (2024年12月31日：41.86%)，於2025年12月31日就此計提虧損撥備人民幣123,315,000元(2024年12月31日：人民幣87,780,000元)。

就第二類而言，本集團應用香港財務報告準則第9號規定的簡化方法就預期信貸虧損(「預期信貸虧損」)作出撥備，該規定允許對應收第三方的其他應收款使用存續期間的預期虧損撥備。為計量預期信貸虧損，應收第三方的其他應收款已按照共同信貸風險特徵及到期日歸類。預期信貸虧損亦包含前瞻性資料。因此，於2025年12月31日就此計提虧損撥備人民幣879,000元(2024年12月31日：人民幣673,000元)。

(iv) 本集團在各報告期間持續考慮於初始確認資產時違約及信貸風險是否顯著增加的可能性。在評估信貸風險是否顯著增加時本集團將報告日資產發生違約的風險與初步確認日期發生違約的風險進行比較，同時也考慮可獲得的合理及支持性前瞻資料。特別是結合了以下指標：

- 內部信貸評級
- 外部信貸評級
- 業務、財務或經濟環境中實際或者預期發生重大不利變化預期導致借款人償還債務的能力產生重大變化
- 借款人的經營業績實際或者預期發生重大變化
- 借款人預期表現及行為發生重大變化，包括借款人付款情況的變化和借款人經營業績的變化

本集團通過及時計提適當預期信貸虧損來說明其對信貸風險的評估。計算預期信貸虧損率時，本集團考慮各類應收款的歷史虧損率並就前瞻性宏觀經濟數據作出調整。

### 3 財務風險管理(續)

#### 3.1 財務風險因素(續)

##### 3.1.2 信貸風險(續)

本集團內部信貸風險評級評估包括以下類別：

內部信貸評級	描述	經營租賃及 貿易應收款	保證金及其他應收款 (不包括預付款)
履行	對手方存在較低至中等違約風險，且並無任何逾期款項	全期預期信貸虧損－ 無信貸減值	12個月預期 信貸虧損
關注	自內部或外部資源取得的資料顯示信貸風險自初步確認以來顯著增加	全期預期信貸虧損－ 無信貸減值	全期預期信貸虧損－ 無信貸減值
不良	有證據顯示資產已出現信貸減值	全期預期信貸虧損－ 信貸減值	全期預期信貸虧損－ 信貸減值
撇銷	有證據顯示債務人陷入嚴重財務困難且本集團收回款項的希望渺茫	撇銷有關金額	撇銷有關金額

下表詳細說明本集團需進行預期信貸虧損評估的金融資產的信貸風險：

	內部信貸評級	12個月或全期 預期信貸虧損	賬面總值 2025年 人民幣千元	賬面總值 2024年 人民幣千元
按攤銷成本計量的金融資產：				
經營租賃及貿易應收款				
－關聯方	關注	全期預期信貸虧損	<b>537,525</b>	371,819
－第三方	附註(a)	全期預期信貸虧損	<b>317,482</b>	278,541
保證金及其他應收款 (不包括預付款項)				
－關聯方	關注	全期預期信貸虧損	<b>210,867</b>	209,704
－第三方	附註(a)	全期預期信貸虧損	<b>22,433</b>	40,197
現金及銀行結餘	不適用	12個月預期信貸虧損	<b>4,478,046</b>	4,131,562

附註：

- (a) 就經營租賃及貿易應收款以及保證金及其他應收款(不包括應收第三方預付款)而言，本集團應用香港財務報告準則第9號簡化法按全期預期信貸虧損計量虧損撥備。

### 3 財務風險管理(續)

#### 3.1 財務風險因素(續)

##### 3.1.2 信貸風險(續)

於各資產負債表日期，應收關聯方的經營租賃及貿易應收款的虧損撥備釐定如下。下文的預期信貸虧損亦包含前瞻性資料。

	於2025年12月31日		
	預期虧損率	賬面總額 (人民幣千元)	虧損撥備 (人民幣千元)
經營租賃及貿易應收款 關聯方(附註22)	58.48%	537,525	(314,343)

	於2024年12月31日		
	預期虧損率	賬面總額 (人民幣千元)	虧損撥備 (人民幣千元)
經營租賃及貿易應收款 關聯方(附註22)	41.86%	371,819	(155,640)

於各資產負債表日期，應收第三方的經營租賃及貿易應收款的虧損撥備釐定如下。下文的預期信貸虧損亦包含前瞻性資料。

	1年以內	1至2年	2至3年	超過3年	總計
經營租賃及貿易應收款(不包括應收 關聯方的貿易應收款)					
於2025年12月31日					
預期虧損率	11.93%	29.39%	41.41%	100.00%	
賬面總額(人民幣千元)	125,221	75,456	58,694	58,111	317,482
虧損撥備(人民幣千元)	(14,943)	(22,175)	(24,303)	(58,111)	(119,532)
於2024年12月31日					
預期虧損率	9.84%	25.91%	36.35%	100.00%	
賬面總額(人民幣千元)	141,537	65,227	33,085	38,692	278,541
虧損撥備(人民幣千元)	(13,929)	(16,899)	(12,027)	(38,692)	(81,547)

### 3 財務風險管理(續)

#### 3.1 財務風險因素(續)

##### 3.1.2 信貸風險(續)

於各資產負債表日期，應收關聯方的其他應收款的虧損撥備釐定如下。下文的預期信貸虧損亦包含前瞻性資料。

	於2025年12月31日		
	預期虧損率	賬面總額 (人民幣千元)	虧損撥備 (人民幣千元)
其他應收款 關聯方	58.48%	210,867	(123,315)

	於2024年12月31日		
	預期虧損率	賬面總額 (人民幣千元)	虧損撥備 (人民幣千元)
其他應收款 關聯方	41.86%	209,704	(87,780)

於各資產負債表日期，應收第三方的其他應收款的虧損撥備釐定如下。下文的預期信貸虧損亦包含前瞻性資料。

	1年以內	1至2年	2至3年	超過3年	總計
其他應收款(不包括應收關聯方的其他應收款)					
於2025年12月31日					
預期虧損率	1.00%	39.79%	91.63%	100.00%	
賬面總額(人民幣千元)	21,016	1,214	203	–	22,433
虧損撥備(人民幣千元)	(210)	(483)	(186)	–	(879)
於2024年12月31日					
預期虧損率	0.99%	39.90%	91.74%	100.00%	
賬面總額(人民幣千元)	39,776	203	218	–	40,197
虧損撥備(人民幣千元)	(392)	(81)	(200)	–	(673)

### 3 財務風險管理(續)

#### 3.1 財務風險因素(續)

##### 3.1.2 信貸風險(續)

於各資產負債表日期，經營租賃及貿易應收款以及其他應收款(不包括預付款及銀行存款利息應收款)的虧損撥備與該撥備的年初虧損撥備對賬如下：

	經營租賃及 貿易應收款 人民幣千元	其他應收款* 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2025年1月1日	<b>237,187</b>	<b>88,453</b>	<b>325,640</b>
於損益中確認的虧損撥備	<b>196,688</b>	<b>35,741</b>	<b>232,429</b>
於2025年12月31日	<b>433,875</b>	<b>124,194</b>	<b>558,069</b>

	經營租賃及 貿易應收款 人民幣千元	其他應收款* 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2024年1月1日	78,288	27,911	106,199
於損益中確認的虧損撥備	158,899	60,542	219,441
於2024年12月31日	237,187	88,453	325,640

\* 不包括預付款及銀行存款利息應收款。

於2025年12月31日，經營租賃及貿易應收款以及其他應收款(不包括預付款及銀行存款利息應收款)賬面總額為人民幣1,088,307,000元(2024年：人民幣900,261,000元)，故最高虧損風險為人民幣530,238,000元(2024年：人民幣574,621,000元)。

年內虧損撥備大幅上升乃由於預期虧損率急升以及應收關聯方經營及貿易應收款賬面總值增加所致。

### 3 財務風險管理(續)

#### 3.1 財務風險因素(續)

##### 3.1.3 流動資金風險

為管理流動資金風險，本集團監管及維持現金及現金等價物在管理層認為屬充足的水平，以為本集團的營運提供資金，以及降低現金流量變動的影響。

下表載列本集團的金融負債，按照相關的到期組別根據各報告期末至合同到期日的剩餘期間進行分析。表內披露的金額為合同未貼現現金流量。

	少於1年 人民幣千元	1至2年 人民幣千元	2至5年 人民幣千元	5年以上 人民幣千元	總計 人民幣千元	賬面值 人民幣千元
於2025年12月31日						
租賃負債	112,464	59,448	150,441	558,160	880,513	605,823
貿易及其他應付款*	1,062,907	–	–	–	1,062,907	1,062,907
	<b>1,175,371</b>	<b>59,448</b>	<b>150,441</b>	<b>558,160</b>	<b>1,943,420</b>	<b>1,668,730</b>
於2024年12月31日						
租賃負債	150,913	129,894	311,357	1,357,580	1,949,744	1,270,698
貿易及其他應付款*	943,203	–	–	–	943,203	943,203
	1,094,116	129,894	311,357	1,357,580	2,892,947	2,213,901

\* 不包括應計薪金及其他應付稅項。

#### 3.2 資本管理

本集團管理資本的目標是保障本集團持續經營業務的能力，以為股東提供回報及為其他利益相關各方帶來利益，並維持最佳資本架構以減低資本成本。

為維持或調整資本架構，本集團可調整付予股東的股息金額、發行新股或出售資產以減低債務。

本集團按資產負債比率基準監控資本。此比率乃按總負債除以總資產計算。

於2025年12月31日及2024年12月31日，本集團的資產負債比率如下：

	於12月31日	
	2025年	2024年
資產負債比率	40.5%	46.6%

### 3 財務風險管理(續)

#### 3.3 公允價值估計

##### (a) 金融資產及負債

於綜合財務狀況表確認的本集團金融工具主要為經營租賃及貿易應收款、其他應收款、按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產及按攤銷成本列賬的金融負債。貿易及其他應收款以及應付款的賬面值減減值撥備與其公允價值合理相若。為進行披露，金融負債的公允價值按本集團可獲得的類似金融工具的現行市場利率通過貼現未來合同現金流量估計得出。

並非於活躍市場買賣的金融工具的公允價值乃由本集團根據獨立及專業合資格估值師採用市場比較法釐定的估值進行評估。

各個層級定義如下：

- 相同資產或負債於活躍市場的報價(未經調整)(第一級)。
- 第一級所包括的報價以外的資產或負債的可觀察直接(即價格)或間接(即自價格得出)輸入數據(第二級)。
- 並非基於可觀察市場數據(即不可觀察輸入數據)的資產或負債的輸入數據(第三級)。

於2025年12月31日，本集團並無第一級及第二級的金融工具(2024年：相同)。

下表呈列本集團按經常性基準於2025年12月31日按公允價值計量及確認的金融資產：

	於2025年12月31日 第三級 人民幣千元	於2024年12月31日 第三級 人民幣千元
按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產		
— 或然代價(附註(a))	3,047	—
— 投資基金(附註(b))	6,952	9,261
總計	9,999	9,261

於2025年12月31日，本集團的按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產被分類為第三級。於截至2025年12月31日止年度內層級間並無轉撥(2024年：相同)。

本集團就財務報告目的根據具體情況管理第三級工具的估值。於每一報告年度，本集團會採用估值技術對其第三級工具的公允價值進行至少一次評估。

第三級工具的估值包括或然代價及投資基金。由於該等工具並未於活躍市場交易。

附註：

- (a) 或然代價的公允價值經參考蒙特卡羅模擬分析採用估值技術釐定，重大不可觀察輸入數據為浙江星匯商業管理有限公司(「浙江星匯」)的模擬收入。倘浙江星匯的模擬收入增加/減少5%，則截至2025年12月31日止年度的除所得稅前利潤將增加/減少約人民幣152,000元。
- (b) 投資基金的公允價值經參考貼現現金流量採用估值技術釐定，重大不可觀察輸入數據為預期貼現率。不可觀察輸入數據與公允價值之關係：貼現現金流量採納的預計貼現率越低，預計回報率及公允價值越高。倘預期貼現率增加/減少1%，則截至2025年12月31日止年度的除所得稅前利潤將增加/減少約人民幣70,000元(2024年：增加/減少人民幣93,000元)。

#### 4 重要會計估計及判斷

本集團會就未來作出估計及假設。就此產生的會計估計因其本質將難以等同相關實際結果。極有可能引致需對下一個財政年度的資產及負債賬面值作出重大調整的該等估計及假設乃於下文載述。

##### (a) 呆賬應收款的虧損撥備

本集團基於有關違約風險及預期虧損率的假設就應收款計提虧損撥備。基於本集團過往歷史、現有市況及於各報告期末之前瞻性估計，本集團於作出該等假設及選擇減值計算的輸入數據時會運用判斷。

如果預期與原本估計有差異，有關差異將影響有關估計發生改變期間貿易應收款及其他應收款以及呆賬開支的賬面值。有關所採用的關鍵假設及輸入數據的詳情，請參閱上文的附註3.1.2。

##### (b) 使用權資產和租賃負債的計量

本集團租賃多個商業物業及停車場。租賃產生的資產及負債初步按現值基準計量。

本集團部分租賃包括續租及終止選擇權。於釐定租賃期時，管理層會考慮行使續租選擇權或不行使終止選擇權的經濟誘因的事實及情況。續租選擇權(或終止選擇權後期間)僅於租賃可合理確定續租(或不會終止)的情況下計入租賃期。

倘行使(或不行使)或本集團有責任行使(或不行使)選擇權，則對租賃期進行重新評估。僅於發生重大事件或情況發生重大變化而影響評估，且在承租人的控制範圍內，方會對評估合理確定性進行修訂。倘實際租期或行使續租及終止選擇權的現金流量與管理層的估計有重大差別，則使用權資產其計入於投資物業及相關的租賃負債的賬面值會受到影響。

##### (c) 即期及遞延所得稅

本集團在中國須繳納企業所得稅。釐定稅項撥備金額及有關稅項的支付時限時須作出判斷。有多項交易及計算無法於日常業務過程中釐定其最終稅額。倘該等事項的最終稅額與最初記錄的金額不同，該差額將會影響作出有關決定期間的所得稅及遞延稅項撥備。

管理層認為可能有未來應課稅利潤可供動用以抵銷暫時差異或稅項虧損時，會確認與若干暫時差異及稅項虧損有關的遞延稅項資產。實際動用結果或有不同。

##### (d) 商譽減值評估

釐定商譽是否有減值，需要估計商譽所分配的現金產生單位(或現金產生單位組別)的可收回金額，該金額為使用價值或公允價值減出售成本的較高者。計算使用價值需要本集團估計預期從現金產生單位(或現金產生單位組別)產生的未來現金流及適當的折現率，以計算現值。倘實際的未來現金流少於預期，或事實及情況改變導致未來現金流向下調整，則可能產生重大減值虧損/進一步減值虧損。

## 5 分部資料

管理層已根據主要營運決策者審閱的報告釐定經營分部。已經識別出負責分配資源和評定經營分部表現的主要營運決策者為本公司的執行董事。

本集團有兩個業務分部：

### — 商業運營服務

本集團從事提供(a)市場研究及定位、商戶招攬及籌備開幕服務；(b)於運營階段提供商業運營服務，包括商戶管理、收租服務及其他增值服務(主要包括停車場、公共區域及廣告位管理服務)；及(c)提供商業物業管理服務，包括安保、園藝、清潔、維修及維護服務。

此外，為盡可能提升商業運營效率，本集團租賃本集團的在管商場附近、向第三方承租的若干零售商業物業，並將其分租以產生長期租金收益。

### — 住宅物業管理服務

本集團提供住宅物業、服務式公寓及辦公大樓的住宅物業管理服務，包括向住宅物業開發商、業主及住戶提供預售管理服務及其他增值服務。

由於主要營運決策者認為本集團的綜合收入及業績大部分來自中國市場，且本集團的綜合非流動資產主要位於中國，故並無呈列地理資料。

5 分部資料(續)

- (a) 分部業績指各分部賺取的利潤(不包括其他收入及其他虧損—淨額、提早終止租賃收益、出售一間附屬公司收益、終止綜合入賬一間附屬公司虧損、索償撥備、未分配經營成本、融資成本、融資收入、分佔合營企業及聯營企業之業績及所得稅開支)。於某時間點確認的客戶合同收入指市場研究及定位服務所得收入。其他客戶合同收入隨時間確認。下文為按經營及呈報分部劃分的本集團收入及業績分析：

截至2025年12月31日止年度

	商業運營服務 人民幣千元	住宅物業 管理服務 人民幣千元	本集團 人民幣千元
總分部收入	2,099,133	508,475	2,607,608
客戶合同收入	1,898,744	508,475	2,407,219
— 於某時間點	33,133	—	33,133
— 隨時間	1,865,611	508,475	2,374,086
其他來源的收入			
— 租金收入	200,389	—	200,389
分部業績	211,981	47,790	259,771
其他收入及其他虧損—淨額			44,293
提早終止租賃收益			86,185
出售一間附屬公司收益			47,666
終止綜合入賬一間附屬公司虧損			(1,113)
索償撥備			(38,187)
未分配經營成本			(81,430)
融資成本			(33,711)
融資收入			38,633
分佔合營企業之業績			(14)
分佔聯營企業之業績			3,134
除所得稅前利潤			325,227
所得稅開支			(93,252)
年度利潤			231,975
計入於分部業績計量的金額：			
折舊及攤銷	75,705	1,710	77,415
金融資產減值虧損—淨額	189,523	42,906	232,429
投資物業減值虧損	2,210	—	2,210
於聯營企業之投資減值虧損	12,388	—	12,388

## 5 分部資料(續)

## (a) (續)

截至2024年12月31日止年度

	商業運營服務 人民幣千元	住宅物業 管理服務 人民幣千元	本集團 人民幣千元
總分部收入	2,140,138	477,167	2,617,305
客戶合同收入	1,933,683	477,167	2,410,850
— 於某時間點	32,345	—	32,345
— 隨時間	1,901,338	477,167	2,378,505
其他來源的收入			
— 租金收入	206,455	—	206,455
分部業績	313,636	62,112	375,748
其他收入及其他虧損—淨額			35,894
未分配經營成本			(64,717)
融資成本			(70,673)
融資收入			51,477
分佔合營企業之業績			35
分佔聯營企業之業績			3,176
除所得稅前利潤			330,940
所得稅開支			(106,555)
年度利潤			224,385
計入於分部業績計量的金額：			
折舊及攤銷	114,038	3,287	117,325
金融資產減值虧損—淨額	156,599	62,842	219,441

5 分部資料(續)

(b) 下文為截至該等日期止年度的本集團分部資產及負債以及資本開支的分析：

於2025年12月31日

	商業運營服務 人民幣千元	住宅物業 管理服務 人民幣千元	對銷 人民幣千元	本集團 人民幣千元
分部資產	<b>869,206</b>	<b>368,257</b>	<b>(6,778)</b>	<b>1,230,685</b>
其他資產				<b>4,584,723</b>
總資產				<b>5,815,408</b>
分部負債	<b>1,649,647</b>	<b>411,895</b>	<b>(6,778)</b>	<b>2,054,764</b>
其他負債				<b>300,628</b>
總負債				<b>2,355,392</b>
計入於分部資產計量的金額： 資本開支	<b>40,971</b>	<b>1,536</b>	—	<b>42,507</b>

於2024年12月31日

	商業運營服務 人民幣千元	住宅物業 管理服務 人民幣千元	對銷 人民幣千元	本集團 人民幣千元
分部資產	1,601,230	280,619	(7,026)	1,874,823
其他資產				4,165,687
總資產				6,040,510
分部負債	2,274,910	335,487	(7,026)	2,603,371
其他負債				212,331
總負債				2,815,702
計入於分部資產計量的金額： 資本開支	334,950	2,050	—	337,000

## 5 分部資料(續)

分部資產與總資產的對賬如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
分部資產	<b>1,230,685</b>	1,874,823
其他資產		
可收回即期所得稅	<b>134</b>	134
遞延所得稅資產	<b>187,903</b>	158,198
未分配現金及銀行結餘	<b>4,343,973</b>	3,946,383
未分配物業及設備	<b>116</b>	45
其他企業資產	<b>42,598</b>	51,666
按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	<b>9,999</b>	9,261
<b>總資產</b>	<b>5,815,408</b>	6,040,510

分部負債與總負債的對賬如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
分部負債	<b>2,054,764</b>	2,603,371
其他負債		
即期所得稅負債	<b>262,599</b>	203,259
遞延所得稅負債	<b>1,281</b>	722
其他企業負債	<b>36,748</b>	8,350
<b>總負債</b>	<b>2,355,392</b>	2,815,702

向主要營運決策者提供有關分部資產及負債之金額按與綜合財務報表一致之方式計量。該等資產及負債乃按分部營運予以分配。

分部資產主要包括物業及設備、投資物業、無形資產、來自商業及住宅物業管理服務應收款以及現金及銀行結餘。可收回即期所得稅、遞延所得稅資產、未分配現金及銀行結餘、未分配物業及設備、其他企業資產及按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產除外。

分部負債主要包括貿易及其他應付款、租賃負債、合同負債及承租人墊款。即期所得稅負債、遞延所得稅負債及其他企業負債除外。

資本開支包括添置物業及設備、投資物業及無形資產。

## 6 收入

(a) 本集團於截至2025年12月31日止年度的收入如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
<b>服務類別</b>		
租金收入：		
— 商業物業租賃服務(iv)	200,389	206,455
香港財務報告準則第15號範圍內的客戶合同收入：		
— 市場研究及定位、商戶招攬、籌備開幕服務	54,255	70,480
— 商業運營及管理服務	1,844,489	1,863,203
— 運營階段的商業運營服務(v)	692,040	716,482
— 商業物業管理服務(vi)	1,152,449	1,146,721
— 商業運營服務	1,898,744	1,933,683
— 預售管理服務	1,057	1,189
— 物業管理服務	409,141	378,759
— 其他增值服務	98,277	97,219
— 住宅物業管理服務	508,475	477,167
	2,607,608	2,617,305
<b>客戶類別</b>		
外部第三方客戶(i)	2,372,738	2,360,512
同系附屬公司(ii)	222,895	230,611
其他關聯方(iii)	11,975	26,182
	2,607,608	2,617,305

(i) 外部第三方客戶指獨立第三方。

(ii) 截至2025年12月31日止年度，來自保留集團及其他許先生控制的實體（「同系附屬公司」）產生的收入佔本集團收入8.5%（2024年：8.8%）。除同系附屬公司外，本集團的客戶眾多，概無客戶於年內佔本集團收入10%或以上（2024年：無）。

(iii) 其他關聯方指保留集團的聯營公司或共同控制的實體。

(iv) 業主將零售商業物業以一定價格整體租賃予本集團，項目運營所有收入及成本均由本集團承擔。截至2025年及2024年12月31日止年度，商業物業租賃服務指本集團的分租服務收入。

(v) 截至2025年12月31日止年度，運營階段的商業運營服務包括停車場收入約人民幣467,178,000元（2024年：人民幣468,996,000元）、租賃管理費約人民幣160,537,000元（2024年：人民幣161,284,000元）以及廣告收入約人民幣64,325,000元（2024年：人民幣86,202,000元）。

(vi) 截至2025年12月31日止年度，商業物業管理服務包括運營及管理服務約人民幣993,195,000元（2024年：人民幣994,105,000元）、能源費約人民幣86,649,000元（2024年：人民幣83,280,000元）、垃圾清運及其他服務費約人民幣14,028,000元（2024年：人民幣12,946,000元）以及其他約人民幣58,577,000元（2024年：人民幣56,390,000元）。

## 6 收入(續)

## (b) 與客戶合同相關的負債

	於12月31日		於1月1日
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
合同負債	<b>283,520</b>	274,282	301,035

本集團的合同負債主要來自客戶在相關服務尚未提供時預先支付的款項。

## (i) 就合同負債確認收入

下表列示在本報告期間與結轉合同負債相關的已確認收入金額。

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
於年初計入合同負債結餘的已確認收入		
— 商業運營服務	<b>176,511</b>	216,719
— 住宅物業管理服務	<b>94,656</b>	72,048
	<b>271,167</b>	288,767

## (ii) 未達成的履約責任

就商業運營服務及住宅物業管理服務而言，本集團按相當於開立發票的權利的金額確認收入，有關發票乃與本集團迄今按每月或每季度基準履約的客戶價值直接相關。本集團已選擇實際權宜方法，不披露該等合約類型的剩餘履約責任。大部分物業管理服務合約及物業開發商相關服務並無固定年期。其他增值服務的合約年期通常釐定為於對手方提前數月告知本集團毋須提供服務時屆滿。

其他增值服務在短時間內提供，於各期末，並無未達成的履約責任。

7 按性質劃分的支出

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
僱員及其他人工成本(附註(a)及附註8)	848,821	771,152
外包人力成本	406,871	385,212
能耗	271,989	279,860
短期租賃開支(附註(b)及附註29(b))	276,820	261,903
折舊及攤銷(附註(c)、附註14、16及17)	77,415	117,325
推廣及廣告開支	81,987	102,529
差旅及酬酢開支	16,595	19,380
辦公室開支	24,407	25,678
稅項及其他徵費	11,441	9,528
專業費用	34,571	11,500
可變動租賃付款(附註29(b))	64,113	33,311
已出售存貨成本	28,094	27,506
核數師酬金		
—核數服務	1,780	1,150
其他	40,374	40,170
服務成本、銷售及市場推廣開支及行政開支總額	2,185,278	2,086,204

(a) 僱員及其他人工成本已計入綜合損益及其他全面收益表的以下類別：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
服務成本	654,211	668,849
行政開支	173,521	82,021
銷售及市場推廣開支	21,089	20,282
總計	848,821	771,152

(b) 短期租賃開支指向保留集團租賃停車場、公共區域及廣告位的年費。該等租約的租期為自開始日期起12個月或以下，並須待磋商後方可重續租約。

(c) 折舊及攤銷已計入綜合損益及其他全面收益表的以下類別：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
服務成本	72,675	109,649
行政開支	4,740	7,676
總計	77,415	117,325

## 8 員工成本

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
工資及薪金	685,805	678,507
社會保險支出(附註(a))	120,024	114,976
房屋福利	35,664	37,123
其他僱員福利(附註(b))	3,895	5,727
以股份為基礎付款(附註27)	3,433	(65,181)
	<b>848,821</b>	771,152

(a) 本集團在中國的僱員須參與地方市政府管理及營運的定額供款退休計劃。本集團的中國附屬公司按地方市政府同意的平均僱員薪金的若干百分比計算的數額向計劃供款，惟受制於若干上限，作為僱員退休福利的供款。

(b) 其他僱員福利主要包括餐飲、差旅及交通津貼。

## (c) 五名最高薪僱員

截至2025年12月31日止年度，本集團的五名最高薪僱員包括一名主要管理人員(2024年：1名)，其薪酬已於附註37中列示，4名僱員支付的酬金如下(2024年：4名)：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
工資及薪金	4,534	4,400
退休金成本、住房公積金、醫療保險及其他社會保險	550	386
花紅	—	56
	<b>5,084</b>	4,842

其酬金介乎以下組別：

	人數	
	截至12月31日止年度 2025年	2024年
酬金界別(以港元(「港元」)計)		
1,000,001港元至1,500,000港元	4	4
	<b>4</b>	4

截至2025年12月31日止年度，本集團並無向任何最高薪酬人士支付酬金作為其加入本集團或加入本集團時的獎勵或作為離職補償(2024年：無)。截至2025年及2024年12月31日止年度，概無最高薪酬人士放棄收取任何酬金。

## 9 其他收入及其他虧損－淨額

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
<b>其他收入</b>		
違約金收入(附註(a))	<b>48,387</b>	25,725
政府補助(附註(b))	<b>8,465</b>	8,387
其他	<b>3,114</b>	5,015
	<b>59,966</b>	39,127
<b>其他虧損</b>		
匯兌虧損	<b>(323)</b>	(3,233)
違約金開支(附註(a))	<b>(15,350)</b>	–
	<b>(15,673)</b>	(3,233)
	<b>44,293</b>	35,894

(a) 違約金收入主要指提早終止合約而沒收租戶的保證金及違約金開支主要指有關法律糾紛的違約金。

(b) 政府補助主要指收取地方政府所發放並無附加條件的獎勵及退稅。

## 10 融資收入／(成本)－淨額

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
<b>有關下列各項的利息開支：</b>		
租賃負債(附註29(b))	<b>(33,711)</b>	(70,673)
	<b>(33,711)</b>	(70,673)
<b>有關下列各項的利息收入：</b>		
銀行存款	<b>38,633</b>	51,477
	<b>38,633</b>	51,477
<b>融資收入／(成本)－淨額</b>	<b>4,922</b>	(19,196)

## 11 主要附屬公司

於2025年及2024年12月31日，本公司直接或間接持有權益的主要附屬公司如下：

公司名稱	註冊成立／ 成立的地點及日期	法定實體類別	已發行及 繳足股本 ／實繳股本的面值	於2025年 12月31日 本集團 應佔股權	於2024年 12月31日 本集團 應佔股權	主要業務及營運地點
<i>直接擁有：</i>						
寶龍(維京)V有限公司	英屬維京群島(「英屬 維京群島」)：2008 年8月11日	有限責任公司	50,000美元	100%	100%	投資控股；英屬維京 群島
<i>間接擁有：</i>						
寶龍商業集團控股有限公司	香港：2008年 10月3日	有限責任公司	50,000港元	100%	100%	投資控股；香港
上海商盛投資管理諮詢有限公司	中國：2010年 12月15日	有限責任公司	3,000,000美元	100%	100%	投資控股、管理諮詢； 中國上海
上海御龍物業管理有限公司	中國：2012年 3月5日	有限責任公司	人民幣 1,000,000元	100%	100%	商業運營；中國上海
廈門華龍物業管理有限公司	中國：1993年 4月14日	有限責任公司	人民幣 5,853,600元	100%	100%	物業管理；中國廈門
上海寶龍物業管理有限公司	中國：2007年 4月5日	有限責任公司	人民幣 50,000,000元	100%	100%	物業管理；中國上海
上海寶瞻商業經營管理有限公司	中國：2014年 9月1日	有限責任公司	人民幣 1,000,000元	100%	100%	商業運營；中國上海
青島即墨寶龍商業物業管理 有限公司	中國：2010年 11月26日	有限責任公司	人民幣 3,000,000元	100%	100%	商業運營；中國青島
太倉寶華物業管理有限公司	中國：2006年 10月9日	有限責任公司	人民幣 3,000,000元	100%	100%	物業管理；中國太倉
上海寶龍商業地產管理有限公司	中國：2007年 6月29日	有限責任公司	人民幣 5,000,000元	100%	100%	商業運營；中國上海
鄭州寶龍商業物業管理有限公司	中國：2007年 10月16日	有限責任公司	人民幣 10,000,000元	100%	100%	商業運營；中國鄭州

11 主要附屬公司(續)

公司名稱	註冊成立／ 成立的地點及日期	法定實體類別	已發行及 繳足股本 ／實繳股本的面值	於2025年 12月31日 本集團 應佔股權	於2024年 12月31日 本集團 應佔股權	主要業務及營運地點
無錫寶龍商業物業管理有限公司	中國：2008年4月8日	有限責任公司	人民幣 10,000,000元	100%	100%	商業運營：中國無錫
天津駿龍商業管理有限公司	中國：2011年 10月21日	有限責任公司	人民幣 1,000,000元	100%	100%	商業運營：中國天津
江油寶龍商業管理有限公司	中國：2017年 9月18日	有限責任公司	人民幣 18,000,000元	100%	100%	商業運營：中國江油
上海寶謙商業經營管理有限公司	中國：2014年 11月13日	有限責任公司	人民幣 1,000,000元	100%	100%	商業運營：中國上海
上海煦新企業管理有限公司	中國：2014年 9月26日	有限責任公司	人民幣 1,000,000元	100%	100%	商業運營：中國上海
上海華瞻商業經營管理有限公司	中國：2014年 9月22日	有限責任公司	人民幣 1,000,000元	100%	100%	商業運營：中國上海
上海嘉綯數字科技有限公司	中國：2019年 4月17日	有限責任公司	人民幣 20,000,000元	100%	100%	技術開發：中國上海
上海寶鐫商業經營管理有限公司	中國：2019年 10月9日	有限責任公司	人民幣 1,000,000元	100%	100%	商業運營：中國上海
上海華潛商業經營管理有限公司	中國：2014年 9月30日	有限責任公司	人民幣 1,000,000元	100%	100%	商業運營：中國上海
上海康謙商業經營管理有限公司	中國：2014年 9月12日	有限責任公司	人民幣 1,000,000元	100%	100%	商業運營：中國上海
上海鐫新企業管理有限公司	中國：2014年 9月18日	有限責任公司	人民幣 1,000,000元	100%	100%	商業運營：中國上海
浙江星匯商業管理有限公司	中國：2015年 10月27日	有限責任公司	人民幣 10,000,000元	60%	60%	商業運營：中國杭州
寧波鄞州駿龍商業地產管理 有限公司	中國：2020年 5月15日	有限責任公司	人民幣 2,000,000元	100%	100%	商業運營：中國寧波

## 11 主要附屬公司(續)

公司名稱	註冊成立/ 成立的地點及日期	法定實體類別	已發行及 繳足股本 /實繳股本的面值	於2025年 12月31日 本集團 應佔股權	於2024年 12月31日 本集團 應佔股權	主要業務及營運地點
上海涇龍物業管理有限公司	中國：2015年 10月30日	有限責任公司	人民幣 1,000,000元	100%	100%	商業運營；中國上海
蘇州寶龍商業地產運營管理 有限公司	中國：2021年 1月19日	有限責任公司	人民幣 300,000元	100%	100%	商業運營；中國蘇州
廈門寶龍商盛商業管理有限公司 (附註33(a))	中國：2021年 8月18日	有限責任公司	人民幣 10,000,000元	0%	60%	商業運營；中國廈門
上海福謙商業經營管理有限公司	中國：2021年 10月9日	有限責任公司	人民幣 1,000,000元	100%	100%	商業運營；中國上海
廈門寶龍鑒彩商業管理有限公司	中國：2023年 2月2日	有限責任公司	人民幣 2,000,000元	100%	100%	商業運營；中國廈門
上海韻翹企業管理有限公司	中國：2020年 4月13日	有限責任公司	人民幣 1,000,000元	100%	100%	商業運營；中國上海

上表列出本公司董事認為主要影響本集團業績或資產及負債之主要附屬公司，且董事認為，詳列其他附屬公司的詳情將導致篇幅過於冗長。

本公司董事認為本集團的非控制性權益對本集團而言並不重要，因此並無呈列有關本集團非控制性權益的綜合財務資料概要。

## 12 所得稅開支

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
即期所得稅開支		
—中國企業所得稅	<b>122,398</b>	173,139
遞延所得稅抵免(附註31)		
—中國企業所得稅	<b>(29,146)</b>	(66,584)
	<b>93,252</b>	106,555

本集團除所得稅前利潤稅款有別於使用本集團實體利潤適用的加權平均稅率產生的理論金額，載列如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
除所得稅前利潤	<b>325,227</b>	330,940
以各集團實體利潤按25%法定稅率計算的稅項開支	<b>81,306</b>	82,735
以下各項稅務影響：		
—分佔合營企業之業績	<b>3</b>	29
—分佔聯營企業之業績	<b>(783)</b>	906
—不可扣稅項開支	<b>1,079</b>	913
—未確認未使用稅項虧損	<b>12,238</b>	21,972
過往年度超額撥備	<b>(591)</b>	—
	<b>93,252</b>	106,555

截至2025年及2024年12月31日止年度，實際所得稅率為28.67%及32.20%。

### 中國企業所得稅

本集團就中國業務的所得稅撥備以現有法律、詮釋及慣例為基準，對期間估計應課稅利潤按適用稅率計算。

中國的一般企業所得稅率為25%。

### 海外所得稅

本公司根據開曼群島法律第22章公司法於開曼群島註冊成立為獲豁免有限公司，根據開曼群島的規則及法規，本公司毋須繳納任何所得稅。本公司於英屬維京群島之附屬公司根據英屬維京群島國際商業公司法(經修訂)註冊成立，獲豁免繳納英屬維京群島所得稅。

**12 所得稅開支(續)****香港利得稅**

由於本公司及本集團於截至2025年12月31日止年度在香港並無應課稅利潤，故並無在該等綜合財務報表計提香港利得稅撥備(2024年：無)。位於香港的集團實體利潤主要來自股息收入，股息收入毋須繳納香港利得稅。

**中國預扣所得稅**

根據新的中國企業所得稅法，自2008年1月1日起，當中國境外直接控股公司之中國附屬公司於2008年1月1日後自所賺取利潤中宣派股息，將對該等直接控股公司徵收10%預扣稅。按照中國與香港所訂立之稅務條約安排規定，若中國附屬公司之直接控股公司於香港成立，則可按5%之較低稅率繳納預扣稅。

**13 每股盈利****(a) 基本**

每股基本盈利乃按本公司擁有人應佔利潤除以截至2025年12月31日止年度內已發行普通股加權平均數得出。

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
<b>盈利(人民幣千元)</b>		
就每股基本及攤薄盈利而言的盈利(本公司擁有人應佔年度利潤)	<b>233,516</b>	216,016
<b>股份數目(千股)</b>		
就每股基本盈利而言的普通股之加權平均數	<b>642,900</b>	637,419
<b>每股基本及攤薄盈利(每股人民幣分)</b>	<b>36.32</b>	33.89

**(b) 攤薄**

由於2025年及2024年並無已發行潛在普通股，因此於兩個年度每股攤薄盈利與每股基本盈利相同。

14 物業及設備

	租賃物業裝修 人民幣千元	汽車 人民幣千元	傢俬、裝置 及設備 人民幣千元	總計 人民幣千元
<b>截至2025年12月31日止年度</b>				
年初賬面淨值	37,278	173	7,856	45,307
添置	1,939	15	1,896	3,850
出售	—	—	(1,354)	(1,354)
於出售／終止綜合入賬附屬公司時終止確認	—	—	(235)	(235)
折舊費用	(14,649)	(135)	(2,016)	(16,800)
<b>年終賬面淨值</b>	<b>24,568</b>	<b>53</b>	<b>6,147</b>	<b>30,768</b>
<b>於2025年12月31日</b>				
成本	48,255	5,140	37,946	91,341
累計折舊	(23,687)	(5,087)	(31,799)	(60,573)
<b>賬面淨值</b>	<b>24,568</b>	<b>53</b>	<b>6,147</b>	<b>30,768</b>
<b>截至2024年12月31日止年度</b>				
年初賬面淨值	35,066	373	10,314	45,753
添置	8,416	18	3,041	11,475
出售	—	(13)	(95)	(108)
折舊費用	(6,204)	(205)	(5,404)	(11,813)
<b>年終賬面淨值</b>	<b>37,278</b>	<b>173</b>	<b>7,856</b>	<b>45,307</b>
<b>於2024年12月31日</b>				
成本	46,316	5,421	37,826	89,563
累計折舊	(9,038)	(5,248)	(29,970)	(44,256)
<b>賬面淨值</b>	<b>37,278</b>	<b>173</b>	<b>7,856</b>	<b>45,307</b>

折舊開支計入綜合損益及其他全面收益表內下列類別：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
服務成本	13,565	6,195
行政開支	3,235	5,618
<b>總計</b>	<b>16,800</b>	<b>11,813</b>

**15 按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產**

按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產包括：持作買賣的非債務工具，及本集團並無選擇透過其他全面收益確認公允價值收益及虧損的非債務工具。

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
於1月1日年初金額	9,261	9,890
公允價值收益／(虧損)－淨額	2,868	(629)
按公允價值出售金融資產(附註(a))	(2,130)	—
於12月31日年終金額	9,999	9,261

附註：

(a) 出售收益人民幣170,000元於年內確認為投資收益。

按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產包括以下個別投資：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
投資基金	6,952	9,261
或然代價(附註(a)及(b))	3,047	—
	9,999	9,261

有關釐定公允價值所用的方法及假設的資料於附註3.3提供。

附註：

(a) 截至2020年12月31日止年度內業務合併包括以總購買代價人民幣34,799,000元收購浙江星匯。

收購浙江星匯包含或然代價安排，該安排使本集團有權從浙江星匯的前擁有人收取應收款，有關款項須待於2020年至2024年的五年內未達成業績承諾目標後方可作實。

或然代價安排的公允價值乃經計算未來預期現金流量的現值而作出估計。有關估計乃根據貼現率及達成目標的可能性而作出，或會自收購日期起經審查有關表現後予以修訂。

除2021年及2022年外，浙江星匯已達成2020年至2024年五年內的業績承諾目標，本集團就此分別收取補償人民幣365,000元及人民幣665,000元。應收補償總額人民幣1,030,000元已分別於2022年8月30日及2023年5月17日結算。

於2024年12月31日，或然代價的公允價值為人民幣零元。

## 15 按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產(續)

按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產包括以下個別投資：(續)

附註：(續)

- (b) 於2025年11月10日，本集團與浙江星匯的非控制性權益訂立利潤分配協議，據此，浙江星匯的淨利潤將按照協議規定於2025年至2029年的五年期間內在各股東之間進行分配。

或然代價的公允價值採用蒙特卡羅模擬分析法，並以經概率調整後的損益預測折現值進行估算。

於2025年12月31日，或然代價的公允價值為人民幣3,047,000元。

## 16 投資物業

	租賃商業物業－ 使用權資產 人民幣千元	投資物業 人民幣千元	總計 人民幣千元
<b>截至2025年12月31日止年度</b>			
年初賬面淨值	972,085	–	972,085
添置(附註(a))	–	37,444	37,444
於出售一間附屬公司時終止確認(附註33(a))	(352,224)	–	(352,224)
於提早終止租賃時終止確認(附註(c))	(133,302)	–	(133,302)
折舊費用	(58,185)	(364)	(58,549)
減值	(2,210)	–	(2,210)
<b>年終賬面淨值</b>	<b>426,164</b>	<b>37,080</b>	<b>463,244</b>
<b>於2025年12月31日</b>			
成本	731,836	37,444	769,280
累計折舊	(303,462)	(364)	(303,826)
減值	(2,210)	–	(2,210)
<b>賬面淨值</b>	<b>426,164</b>	<b>37,080</b>	<b>463,244</b>
<b>截至2024年12月31日止年度</b>			
年初賬面淨值	749,749	–	749,749
添置(附註(b))	325,229	–	325,229
折舊費用	(102,893)	–	(102,893)
<b>年終賬面淨值</b>	<b>972,085</b>	<b>–</b>	<b>972,085</b>
<b>於2024年12月31日</b>			
成本	1,293,671	–	1,293,671
累計折舊	(321,586)	–	(321,586)
<b>賬面淨值</b>	<b>972,085</b>	<b>–</b>	<b>972,085</b>

- (a) 截至2025年12月31日止年度，投資物業的添置主要包括停車場、住宅物業、商店及儲藏室。截至2025年12月31日止年度，本集團與若干客戶(均為獨立第三方)訂立協議，據此，若干貿易應收款被用於抵銷投資物業成本約人民幣37,444,000元(附註32(c))。
- (b) 截至2024年12月31日止年度，使用權資產的添置主要包括三份租期分別為2至20年的商業物業租賃合約。
- (c) 上海寶龍商業地產管理有限公司臨安青山湖分公司已提前終止租賃合同。終止確認的租賃負債金額為人民幣219,487,000元。提早終止租賃產生的收益為人民幣86,185,000元。
- (d) 於2025年及2024年12月31日，本集團的租賃合約均並非融資租賃。於2025年12月31日，投資物業的公允價值為約人民幣517,250,000元(2024年：人民幣1,120,180,000元)。

## 16 投資物業(續)

### (e) 公允價值層級

本集團的投資物業由獨立專業合資格估值師進行估值，以釐定投資物業於2025年及2024年12月31日的公允價值。

於2025年12月31日，由於釐定投資物業公允價值所用的若干重大輸入數據乃參考若干重大不可觀察市場數據而得出，本集團所有投資物業的公允價值納入公允價值計量層級的第三級(2024年：第三級)。

### (f) 估值技術

投資物業包括根據租賃持有的商業物業的使用權資產。投資物業的公允價值一般是以年期法及復歸法得出。該方法是以各估值日期的租賃協議為準。於租賃協議約定的租期內獲得的租金收入按年期收益貼現，就超出租賃協議租期的期間而言，潛在復歸收入按合適的復歸收益率貼現。潛在復歸收入及復歸收益取自對當前市場租金的分析及估值師對當前投資者需求或期望的詮釋。估值所採用的當前市場租金已參考近期標的物業及其他可比物業內的租賃。

在估計根據租賃持有的商業物業及投資物業的使用權資產的公允價值時，物業的最高及最佳用途為其當前用途。截至2025年12月31日止年度，估值技術並無變動(2024年：無)。

於2025年12月31日，投資物業的公允價值採納直接比較法計算。直接比較法考慮類似或替代物業的銷售、掛牌或報價及相關市場數據，並透過比較過程估算價值。公允價值計量乃基於上述投資物業的最高及最佳用途。

物業類別	估值技術	不可觀察輸入數據	不可觀察輸入數據範圍		不可觀察輸入數據與公允價值的關係	
			於2025年12月31日	於2024年12月31日		
租賃商業物業—使用權資產	中國的商場	收入法	年期收益	<b>6.50%-7.00%</b>	6.00%-7.00%	年期收益愈高，公允價值愈低
			復歸收益	<b>7.00%-7.50%</b>	7.00%-7.50%	復歸收益愈高，公允價值愈低
			市場租金 (每月每平方米人民幣元)	<b>30-130</b>	30-150	市場租金愈高，公允價值愈高
			出租率	<b>80%-95%</b>	80%-95%	出租率愈高，公允價值愈高
投資物業	中國的停車場	直接比較法	市價(每停車場人民幣元)	<b>60,000-139,000</b>	不適用	市價愈高，公允價值愈高
	中國的住宅物業	直接比較法	市價(每平方米人民幣元)	<b>8,000-15,000</b>	不適用	市價愈高，公允價值愈高
	中國的商店和儲藏室	直接比較法	市價(每平方米人民幣元)	<b>5,000-17,000</b>	不適用	市價愈高，公允價值愈高

## 17 無形資產

	軟件 人民幣千元	客戶合同 人民幣千元 (附註(a))	商譽 人民幣千元 (附註(a)及(b))	總計 人民幣千元
<b>截至2025年12月31日止年度</b>				
年初賬面淨值	1,104	3,177	20,640	24,921
新增	1,213	—	—	1,213
出售	(370)	—	—	(370)
攤銷費用	(1,505)	(561)	—	(2,066)
<b>年終賬面淨值</b>	<b>442</b>	<b>2,616</b>	<b>20,640</b>	<b>23,698</b>
<b>於2025年12月31日</b>				
成本	4,886	5,607	20,640	31,133
累計攤銷	(4,444)	(2,991)	—	(7,435)
<b>賬面淨值</b>	<b>442</b>	<b>2,616</b>	<b>20,640</b>	<b>23,698</b>
<b>截至2024年12月31日止年度</b>				
年初賬面淨值	3,014	3,738	20,640	27,392
新增	296	—	—	296
出售	(148)	—	—	(148)
攤銷費用	(2,058)	(561)	—	(2,619)
<b>年終賬面淨值</b>	<b>1,104</b>	<b>3,177</b>	<b>20,640</b>	<b>24,921</b>
<b>於2024年12月31日</b>				
成本	5,020	5,607	20,640	31,267
累計攤銷	(3,916)	(2,430)	—	(6,346)
<b>賬面淨值</b>	<b>1,104</b>	<b>3,177</b>	<b>20,640</b>	<b>24,921</b>

無形資產攤銷計入綜合損益及其他全面收益表內下列類別：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
服務成本	561	561
行政開支	1,505	2,058
<b>總計</b>	<b>2,066</b>	<b>2,619</b>

## 17 無形資產(續)

- (a) 於截至2020年12月31日止年度，本集團收購了浙江星匯。浙江星匯主要從事零售商業地產的營運與管理。所收購可識別資產淨值總額於收購日期包括本集團所確認的已識別客戶合約人民幣5,607,000元。

所轉讓的代價超過本集團應佔可識別資產淨值公允價值的部分為人民幣20,640,000元，並入賬為商譽。

### (b) 商譽減值測試

於2025年12月31日，商譽人民幣20,640,000元(2024年：人民幣20,640,000元)已分配至所收購附屬公司(浙江星匯)的現金產生單位以進行減值測試。

於2025年12月31日，管理層對商譽進行減值評估。計算採用現金流量預測，乃根據管理層所批准為期五年的財務預算作出。

下表載列管理層根據其現金流量預測進行商譽減值測試所採用的各項關鍵假設：

	於12月31日	
	2025年	2024年
收入(預測期內平均年增長率)	6%	2%
毛利率	64%	62%
預測期內的除利息及稅項前盈利率(%)	17%	23%

收入指五年預測期內的平均年增長率，乃基於現金產生單位的增長預測及相關行業的平均長期增長率。

毛利率指五年預測期內佔收入百分比的平均利潤率，乃基於現金產生單位的過往表現及其對市場發展的期望而釐定。

除利息及稅項前盈利率基於過往表現及管理層對未來的期望。

經參考獨立估值師對於2025年12月31日可收回金額進行的評估，本公司董事確定於2025年12月31日無須就商譽作出減值撥備(2024年：無)。

## 18 於合營企業的投資

於2025年12月31日本集團概無據執行董事所認為對本集團屬重大的合營企業。

年內，於合營企業的投資的變動如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年初	807	772
分佔合營企業之業績	(14)	35
添置	200	—
年終	993	807

於2025年12月31日及2024年12月31日，有關本集團合營企業的詳情如下：

實體名稱	成立／註冊成立 的地點及日期	法定／註冊／實繳資本	擁有權益比例		主要業務
			2025年	2024年	
上海寶申數字科技 有限公司	中國 2019年4月18日	註冊及實繳資本 人民幣10,000,000元	47%	47%	技術開發
海南寶長物業管理 有限公司	中國 2020年1月7日	註冊及實繳資本分別 人民幣10,000,000元及無	51%	51%	物業管理
同上滋道(廈門)醫養 服務有限公司	中國 2025年8月12日	註冊及實繳資本分別 人民幣50,000元及 人民幣50,000元	50%	—	醫療及養老服務
上海元康堂健康管理 有限公司	中國 2025年11月24日	註冊及實繳資本分別 人民幣2,000,000元及 人民幣300,000元	50%	—	西藥批發
元康堂(杭州)醫養服務 有限公司	中國 2025年8月5日	註冊及實繳資本分別 人民幣50,000元及 人民幣50,000元	50%	—	醫療及養老服務

## 19 於聯營企業的投資

於2025年12月31日本集團概無據執行董事所認為對本集團屬重大的聯營企業。

年內，於聯營企業的投資變動如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年初	50,859	54,516
分佔聯營企業之業績	3,134	3,176
股息	—	(6,833)
減值	(12,388)	—
年終	41,605	50,859

於2025年12月31日及2024年12月31日，有關本集團聯營企業的詳情如下：

實體名稱	成立／註冊成立 的地點及日期	法定／註冊／實繳資本	擁有權益比例		主要業務
			2025年	2024年	
上海輝平商業管理 有限公司	中國 2020年12月25日	註冊及實繳資本分別 人民幣1,000,000元及無	49%	49%	商業運營
上海永寶物業管理 有限公司	中國 2021年4月13日	註冊及實繳資本分別 人民幣1,000,000元及無	49%	49%	物業管理
悅商科技(上海)有限 公司(「悅商科技」) (附註(a))	中國 2021年8月4日	註冊及實繳資本分別 人民幣29,626,000元及 人民幣29,626,000元	8.33%	8.33%	技術開發

(a) 本公司執行董事許華芳先生間接擁有悅商科技逾20%表決權，能對悅商科技的財務及營運政策行使重大影響力。因此，本集團推定對悅商科技行使重大影響力，而悅商科技被分類為本集團的聯營企業。

### 減值評估

截至2025年12月31日止年度，由於悅商科技產生虧損，管理層對悅商科技的投資進行減值評估。悅商科技的可收回金額已由獨立專業估值師廣州中瑞資產評估有限責任公司根據公允價值減出售成本(「公允價值減出售成本」)釐定。悅商科技的公允價值減出售成本乃參考從事類似業務的可資比較公司的市賬率，採用市場法進行估算。由於減值評估，已就悅商科技的投資確認減值虧損人民幣12,388,000元(2024年：無)。公允價值減出售成本計算的關鍵輸入數據為可資比較公司的平均市賬率5.21及市場流通性折讓36%。悅商科技的投資的公允價值減出售成本分類為第三級公允價值計量。

## 20 存貨

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
日用百貨	9,001	10,620
	<b>9,001</b>	10,620

## 21 按類別劃分的金融工具

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
<b>金融資產</b>		
按攤銷成本計量的金融資產		
經營租賃及貿易應收款	421,132	413,173
其他應收款(預付款除外)	109,106	161,448
現金及銀行結餘	4,478,046	4,131,562
	<b>5,008,284</b>	4,706,183
按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	9,999	9,261
	<b>5,018,283</b>	4,715,444
<b>金融負債</b>		
按攤銷成本列賬的金融負債		
貿易及其他應付款(應計薪金及其他應付稅項除外)	1,062,907	943,203
租賃負債	605,823	1,270,698
	<b>1,668,730</b>	2,213,901

## 22 經營租賃及貿易應收款

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
經營租賃應收款(附註(a))		
— 第三方	<b>13,410</b>	15,937
貿易應收款(附註(a))		
— 關聯方(附註35(d))	<b>537,525</b>	371,819
— 第三方	<b>304,072</b>	262,604
	<b>841,597</b>	634,423
減：虧損撥備(附註(b))	<b>(433,875)</b>	(237,187)
	<b>421,132</b>	413,173

- (a) 本集團收入來自提供商業運營服務、住宅物業管理服務及租賃物業。提供服務的所得款項及租金收入將會根據相關物業服務協議及租約的條款收取。一般不會授予信貸期。

於以下各個資產負債日期，應收關聯方的貿易應收款賬面總值按繳款通知書日期的賬齡分析如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
1年以內	<b>197,389</b>	264,149
1-2年	<b>340,136</b>	107,670
	<b>537,525</b>	371,819

於以下各個資產負債日期，經營租賃及應收第三方的貿易應收款賬面總值按繳款通知書日期的賬齡分析如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
1年以內	<b>125,221</b>	141,537
1-2年	<b>75,456</b>	65,227
2-3年	<b>58,694</b>	33,085
3年以上	<b>58,111</b>	38,692
	<b>317,482</b>	278,541

**22 經營租賃及貿易應收款(續)**

(b) 本集團應用香港財務報告準則第9號所訂明的簡化方法就預期信貸虧損作出撥備。於2025年12月31日，已就經營租賃及貿易應收款總額計提撥備人民幣433,875,000元(2024年：人民幣237,187,000元)(附註3.1.2)。

(c) 於2025年及2024年12月31日，經營租賃及貿易應收款均以人民幣計值，其公允價值與其賬面值相若。

**23 預付款及其他應收款**

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
其他應收款		
— 代租戶或住戶付款(附註(a))	15,549	21,254
— 關聯方(附註35(d))	12,867	11,704
— 向關聯公司支付的保證金(附註(b)及附註35(d))	198,000	198,000
— 向第三方支付保證金(附註(c))	3,105	3,013
— 其他	3,779	15,930
	<b>233,300</b>	249,901
減：虧損撥備	<b>(124,194)</b>	(88,453)
	<b>109,106</b>	161,448
預付款		
— 第三方(附註(d))	18,991	37,186
— 關聯方(附註35(d))	20,788	24,949
	<b>39,779</b>	62,135
	<b>148,885</b>	223,583

(a) 該等款項主要指代租戶或住宅社區支付的能耗款項。

(b) 該等款項指向保留集團旗下一間關聯公司支付的可退還保證金，以取得該關聯公司所持有的位於中國停車位的獨家銷售權。

(c) 該等款項指向第三方支付的可退還保證金，以取得該第三方所持有的位於中國商舖的獨家銷售權。

(d) 該等款項主要指本集團預付能耗費的金額。

(e) 預付款及其他應收款的結餘均以人民幣計值。

## 24 現金及銀行結餘

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
銀行現金及手頭現金(附註(a))	4,478,046	4,131,562
受限制現金—其他	(40,692)	(22,769)
現金及現金等價物	4,437,354	4,108,793

(a) 現金及銀行結餘以下列貨幣計值：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
人民幣	4,387,599	4,110,047
港幣	13,118	21,503
美元	77,329	12
	4,478,046	4,131,562

## 25 股本及股份溢價

	普通股數目	股本		股份溢價 人民幣千元	總計 人民幣千元	就股份獎勵 計劃持有的 股份 人民幣千元
		千港元	人民幣千元			
<b>法定</b>						
於2024年1月1日、2024年12月31日、 2025年1月1日及2025年12月31日	2,000,000,000	20,000	17,905	—	17,905	—
<b>已發行</b>						
於2024年12月31日及2025年1月1日	642,900,000	6,429	5,747	998,653	1,004,400	—
歸屬獎勵股份	—	—	—	9,685	9,685	—
<b>於2025年12月31日</b>	642,900,000	6,429	5,747	1,008,338	1,014,085	—
<b>已發行</b>						
於2023年12月31日及2024年1月1日	642,900,000	6,429	5,747	961,459	967,206	(44)
發行普通股(附註(a))	—	—	—	12,021	12,021	44
歸屬獎勵股份	—	—	—	25,173	25,173	—
<b>於2024年12月31日</b>	642,900,000	6,429	5,747	998,653	1,004,400	—

(a) 股份獎勵計劃項下授出的5,625,000股未歸屬獎勵股份並無歸屬於相關承授人，而有關獎勵於2024年11月1日失效。由於並無即時計劃根據股份獎勵計劃向任何合資格參與者授予任何進一步股份獎勵，本公司指示受託人在公開市場出售未歸屬的獎勵股份。

## 26 其他儲備

	法定儲備 人民幣千元 (附註(a))	股份獎勵計劃及 股份激勵計劃 僱員服務價值 人民幣千元 (附註(b))	總儲備 人民幣千元
<b>於2025年1月1日的餘額</b>	<b>23,617</b>	<b>6,252</b>	<b>29,869</b>
股份獎勵計劃及股份激勵計劃—僱員服務價值(附註27)	—	3,433	3,433
歸屬獎勵股份	—	(9,685)	(9,685)
<b>於2025年12月31日的餘額</b>	<b>23,617</b>	<b>—</b>	<b>23,617</b>
<b>於2024年1月1日的餘額</b>	<b>23,617</b>	<b>96,606</b>	<b>120,223</b>
股份獎勵計劃及股份激勵計劃—僱員服務價值(附註27)	—	(65,181)	(65,181)
歸屬獎勵股份	—	(25,173)	(25,173)
<b>於2024年12月31日的餘額</b>	<b>23,617</b>	<b>6,252</b>	<b>29,869</b>

## (a) 法定儲備

根據中國相關法律及法規及本集團附屬公司組織章程細則條文，在中國註冊的本集團附屬公司須將根據中國企業普遍適用的會計原則計算的除稅後利潤(經抵銷過往年度結轉的任何累計虧損後)若干百分比分配至儲備基金。視乎性質而定，儲備基金可用以抵銷附屬公司累計虧損或以紅股發行方式分派予擁有人。

## (b) 股份獎勵計劃及股份激勵計劃儲備

## 股份獎勵計劃

於2020年11月24日，本公司股東批准及採納一項股份獎勵計劃(「股份獎勵計劃」)(附註27)，而本公司已委任Tricor Trust (Hong Kong) Limited作為受託人(「受託人」)協助管理獎勵股份，以及Elitelong Holdings Limited(受託人的全資附屬公司)作為代名人。於2020年12月4日，本公司董事會批准向Elitelong Holdings Limited發行11,250,000股新普通股。

Elitelong Holdings Limited乃為持有本公司配發及發行的普通股而成立的特殊目的公司。由於本公司有權規管Elitelong Holdings Limited的相關活動，並可從承授人的貢獻中獲利，因此，本公司將Elitelong Holdings Limited綜合入賬，而其持有的本公司11,250,000股股份則呈列為於權益中扣減作為就股份獎勵計劃而持有的股份的儲備。Elitelong Holdings Limited已於2025年11月19日解散。

## 股份激勵計劃

於2019年7月19日，8,778股股份按面值發行及配發予匯鴻管理有限公司(「匯鴻管理」)，乃本公司上市前本公司股權的10%。匯鴻管理於英屬維京群島註冊成立為一間特殊目的公司，以持有根據一項於上市後最少六個月採納的股份激勵計劃(「股份激勵計劃」)授予合資格承授人的股份，由本公司綜合入賬。

於2019年12月10日，本公司透過增設1,962,000,000股每股面值0.01港元額外股份，將法定股本增至20,000,000港元。根據股東於2019年12月10日通過的書面決議案，本公司獲授權透過將本公司股份溢價賬的進賬款項4,499,122.22港元用以按面值繳足449,912,222股股份而撥充資本，藉此向各股東發行及配發股份。因此，匯鴻管理持有的股份數目由8,778股增至45,000,000股，即本公司於上市前的10%股權。

## 27 股份獎勵計劃及股份激勵計劃

### 股份獎勵計劃

於2020年11月24日(即授予日期)，本公司已議決獎勵陳德力先生合共11,250,000股獎勵股份(「獎勵股份」)。該等獎勵股份已根據信託契據條款發行予一名受託人以信託方式代表陳先生持有。該等獎勵股份將於相關歸屬條件獲滿足後轉讓予陳先生。

根據股份獎勵計劃的條款，當歸屬條件獲滿足時，將分別於2023年6月及2025年6月歸屬50%及50%獎勵股份。

於2023年6月，已歸屬5,625,000股獎勵股份。

於2024年11月1日，陳先生辭任本公司執行董事兼行政總裁。根據股份獎勵計劃的條款，餘下5,625,000股獎勵股份(於該日尚未歸屬)將不再轉讓予陳先生。

按授出日期當日價格20.15港元計算，獎勵股份的總面值為112,500港元及公允價值為226,688,000港元(相等於約人民幣192,446,000元)。截至2024年12月31日止年度，確認有關股份獎勵計劃的開支人民幣16,880,000元，撥回有關注銷因陳先生辭任而未歸屬的獎勵5,625,000股獎勵股份的開支人民幣84,405,000元。

根據股份獎勵計劃，本集團股份的獎勵歸屬及沒收如下：

承授人類別	授予日期	於2024年				於2024年
		1月1日的 未歸屬 股份數目	年內歸屬 獎勵總額	年內沒收 獎勵總額	年內撤銷 獎勵總額	12月31日的 未歸屬 股份數目
高級行政人員	2020年11月24日	5,625,000	-	-	(5,625,000)	-

### 股份激勵計劃

於2022年9月21日(即授予日期)，本公司已議決轉讓而合資格承授人需要從匯鴻管理認購25,000,000股股份，認購價為每股人民幣1.1111元，受限於股份激勵計劃的條款及條件。該等股份(「激勵股份」)須於相關歸屬條件獲滿足後轉讓予合資格承授人。

授予各合資格承授人的激勵股份最終數目將參考本集團的業務表現釐定，並須由相關信託安排根據計劃規則及適用資格標準酌情決定。

激勵股份相當於截至2025年12月31日已發行股份總數約3.89%(2024年：3.89%)。

根據股份激勵計劃的條款，當歸屬條件獲滿足時，將歸屬100%激勵股份。截至2025年12月31日，承授人已認購並獲轉讓合共27,558,000股股份(2024年：21,428,000股股份)。

截至2025年12月31日止年度，確認有關股份激勵計劃的開支人民幣3,433,000元(2024年：人民幣2,344,000元)。

**27 股份獎勵計劃及股份激勵計劃(續)****股份激勵計劃(續)**

根據股份激勵計劃，本集團股份的獎勵歸屬及沒收如下：

**截至2025年12月31日止年度**

承授人類別	授予日期	於2025年	年內歸屬 獎勵總額	年內沒收 獎勵總額	年內撤銷 獎勵總額	年內授予 獎勵總額	於2025年
		1月1日的 未歸屬 股份數目					12月31日的 未歸屬 股份數目
僱員	2022年9月21日	5,130,000	(6,130,000)	-	-	1,000,000	-

**截至2024年12月31日止年度**

承授人類別	授予日期	於2024年	年內歸屬 獎勵總額	年內沒收 獎勵總額	年內撤銷 獎勵總額	於2024年
		1月1日的 未歸屬 股份數目				12月31日的 未歸屬 股份數目
僱員	2022年9月21日	14,095,000	(8,965,000)	-	-	5,130,000

**28 股息**

本公司並無就截至2025年12月31日止年度支付或宣派股息，自報告期末起亦無建議派發任何股息(2024年：無)。

**29 租賃****(a) 於綜合財務狀況表確認的金額**

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
分租予租戶的租賃物業 — 租賃商業物業(附註16)	463,244	972,085
租賃負債		
— 即期	81,671	82,909
— 非即期	524,152	1,187,789
	605,823	1,270,698

29 租賃(續)

(b) 於綜合損益及其他全面收益表確認的金額

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
折舊費用 商業物業(附註16)	58,185	102,893
利息開支(計入融資成本(附註10))	33,711	70,673
可變動租賃付款(計入服務成本(附註7))	64,113	33,311
停車場、公共區域及廣告位的短期租賃開支(附註7及附註(ii))	276,820	261,903
提早終止租賃收益	86,185	—
租賃付款(包括本金部分及相關利息開支)的現金流出	71,399	120,857

(i) 於2025年及2024年12月31日，本集團並無任何有關短期租賃的承擔。

(c) 年內租賃負債的到期日分析列示於下表：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
租賃於下列期限應付：		
一年以內	112,464	150,913
一年以上但兩年以內	59,448	129,894
兩年以上但五年以內	150,441	311,357
五年以上	558,160	1,357,580
最低租賃付款	880,513	1,949,744
未來融資費用	(274,690)	(679,046)
總租賃負債	605,823	1,270,698
租賃負債的現值如下：		
一年以內	81,671	82,909
一年以上但兩年以內	30,923	65,317
兩年以上但五年以內	73,633	134,737
五年以上	419,596	987,735
	605,823	1,270,698

## 30 貿易及其他應付款

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
貿易應付款		
— 關聯方(附註35(d))	8	510
— 第三方	174,135	153,773
	<b>174,143</b>	154,283
其他應付款		
— 關聯方(附註(a)和附註35(d))	190,461	136,050
— 代租戶或住戶收款(附註(b))	87,727	73,735
— 代商業物業業主就推廣費用的應付款(附註(c))	37,100	35,473
— 已收保證金(附註(d))	531,649	535,312
— 索償撥備	38,187	—
— 其他	3,640	8,350
	<b>888,764</b>	788,920
應計薪金	74,730	68,508
其他應付稅項	30,564	17,202
	<b>1,168,201</b>	1,028,913

(a) 應付關聯方款項包括關聯方代本集團支付的能耗費約人民幣10,886,000元(2024年：人民幣13,139,000元)及短期租賃應付款約人民幣179,595,000元(2024年：人民幣122,911,000元)。

(b) 該等款項指代表租戶或住戶收取用以繳付能耗費賬單的款項。

(c) 該結餘指代商業物業業主收款以結付有關停車場、公共區域及廣告位的推廣及營銷活動的開支。

(d) 該等款項主要指就租約或物業管理服務協議向租戶收取作為履約保證的保證金。

(e) 於2025年及2024年12月31日，貿易及其他應付款的賬面值與其公允價值相若。

**30 貿易及其他應付款**(續)

(f) 於以下各個資產負債日期，按發票日期呈列的貿易應付款(包括應付關聯方款項)的賬齡分析如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
1年以內	<b>160,768</b>	138,993
1至2年	<b>3,809</b>	6,175
2至3年	<b>5,181</b>	6,755
3年以上	<b>4,385</b>	2,360
	<b>174,143</b>	154,283

一般不會授予信貸期。

(g) 貿易及其他應付款(不包括應計薪金及其他應付稅項)以下列貨幣列值：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
人民幣	<b>1,062,907</b>	943,203

### 31 遞延所得稅

遞延稅項資產及遞延稅項負債的分析如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
遞延稅項資產：		
— 超過12個月後收回的遞延稅項資產	45,288	76,789
— 12個月內收回的遞延稅項資產	142,615	81,409
	<b>187,903</b>	158,198
遞延所得稅負債：		
— 超過12個月後收回的遞延稅項負債	(1,081)	(522)
— 12個月內收回的遞延稅項負債	(200)	(200)
	<b>(1,281)</b>	(722)
	<b>186,622</b>	157,476

遞延稅項的變動淨額如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年初	157,476	90,892
計入損益的稅項	29,146	66,584
年終	<b>186,622</b>	157,476

### 31 遞延所得稅(續)

不計及同一稅務司法權區的結餘抵銷，於年內遞延所得稅資產及負債的變動如下：

	遞延稅項負債／資產—按公允							
	遞延稅項 資產— 呆賬撥備 人民幣千元	遞延稅項 資產— 租賃 人民幣千元	遞延稅項 資產— 稅項虧損 人民幣千元	遞延稅項 資產— 於聯營企業投資 之減值虧損 人民幣千元	遞延稅項 負債— 價值計量且 其變動計入損益 的金融資產 人民幣千元	遞延稅項負債— 租賃商業物業及 運營租賃物業 人民幣千元	遞延稅項負債— 無形資產的 公允價值 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2025年1月1日	81,409	317,674	1,945	-	263	(243,021)	(794)	157,476
計入／(扣除自)所得稅開支	58,108	(166,218)	(1,701)	3,097	(760)	136,480	140	29,146
於2025年12月31日	139,517	151,456	244	3,097	(497)	(106,541)	(654)	186,622
於2024年1月1日	26,550	248,913	3,695	-	106	(187,437)	(935)	90,892
計入／(扣除自)所得稅開支	54,859	68,761	(1,750)	-	157	(55,584)	141	66,584
於2024年12月31日	81,409	317,674	1,945	-	263	(243,021)	(794)	157,476

因有關稅務司法權區及實體不可能有未來應課稅利潤可用於抵銷虧損，故本集團並無就於2025年12月31日人民幣112,215,000元(2024年：人民幣113,921,000元)的累計稅項虧損確認遞延稅項資產。在現行稅務法例下，稅項虧損將於產生年度起計五年內到期。

並無確認遞延稅項資產的未動用稅項虧損如下：

到期年度	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
2025年	-	13,944
2026年	18,948	18,948
2027年	4,785	4,785
2028年	76,244	76,244
2029年	12,238	-
	112,215	113,921

就在中國註冊成立的若干附屬公司的未匯出收益應付的預扣稅及其他稅項，並未確認人民幣243,645,000元(2024年：人民幣226,580,000元)的遞延所得稅負債。於2025年12月31日的未匯出收益總額人民幣2,436,446,000元(2024年：人民幣2,265,801,000元)，乃因本集團於可見將來並無計劃於中國境外分派該等收益。

## 32 現金流資料

## (a) 經營活動所得現金

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
除所得稅前利潤	<b>325,227</b>	330,940
就下列各項作出調整：		
折舊及攤銷(附註7)	<b>77,415</b>	117,325
金融資產減值虧損(附註3.1.2)	<b>232,429</b>	219,441
投資物業減值虧損(附註16)	<b>2,210</b>	—
於聯營企業投資之減值虧損(附註19)	<b>12,388</b>	—
分佔合營企業之業績(附註18)	<b>14</b>	(35)
分佔聯營企業之業績(附註19)	<b>(3,134)</b>	(3,176)
投資(收益)/虧損—淨額(附註15)	<b>(3,038)</b>	629
股份獎勵計劃及股份激勵計劃		
—僱員服務價值(附註27)	<b>3,433</b>	(65,181)
提早終止租賃收益	<b>(86,185)</b>	—
出售一間附屬公司收益(附註33(a))	<b>(47,666)</b>	—
終止綜合入賬一間附屬公司虧損(附註33(b))	<b>1,113</b>	—
外匯虧損(附註9)	<b>323</b>	3,233
融資成本(附註10)	<b>33,711</b>	70,673
	<b>548,240</b>	673,849
營運資金變動：		
存貨	<b>1,619</b>	(1,018)
受限制現金作為經營活動的擔保	<b>(17,923)</b>	(7,611)
經營租賃及貿易應收款	<b>(233,086)</b>	(159,950)
預付款及其他應收款	<b>44,384</b>	48,956
貿易及其他應付款	<b>139,288</b>	(68,453)
合同負債及承租人墊款	<b>5,378</b>	(11,012)
	<b>487,900</b>	474,761

## 32 現金流資料(續)

### (b) 融資活動所產生負債之對賬

下表詳細列出本集團因融資活動所產生負債的變化。融資活動所產生的負債是指現金流已經或未來現金流將會在本集團綜合現金流量表中分類為融資活動現金流的負債。

	租賃負債 人民幣千元 (附註29(a))	總計 人民幣千元
<b>於2025年1月1日</b>		
<b>現金流量</b>	<b>1,270,698</b>	<b>1,270,698</b>
— 融資活動流出	(71,399)	(71,399)
<b>非現金變動</b>		
— 終止租賃	(219,486)	(219,486)
— 出售一間附屬公司(附註33(a))	(407,701)	(407,701)
— 已確認融資開支	33,711	33,711
<b>於2025年12月31日</b>	<b>605,823</b>	<b>605,823</b>
<b>於2024年1月1日</b>		
<b>現金流量</b>	995,653	995,653
— 融資活動流出	(120,857)	(120,857)
<b>非現金變動</b>		
— 收購—租賃	325,229	325,229
— 已確認融資開支	70,673	70,673
<b>於2024年12月31日</b>	<b>1,270,698</b>	<b>1,270,698</b>

### (c) 重大非現金交易

誠如附註16所披露，截至2025年12月31日止年度，本集團與若干客戶訂立協議，並使用經營租賃及貿易應收款約人民幣37,444,000元結算投資物業成本。

**33 出售／終止綜合入賬附屬公司**

截至2025年12月31日止年度

**(a) 廈門寶龍商盛商業管理有限公司**

於年內，本集團附屬公司上海寶龍商業地產管理有限公司(「寶龍商業地產」)與一名獨立第三方訂立買賣協議，以代價人民幣6,000,000元出售其附屬公司廈門寶龍商盛商業管理有限公司(「廈門商盛」)全部60%的股權。廈門商盛的主要業務為商業運營，對本集團的營業額及業績並無重大影響。該出售事項已於2025年7月完成。

廈門商盛於上述交易完成日期的淨負債如下：

	資產／負債 人民幣千元
<b>出售之淨負債：</b>	
物業及設備	233
投資物業	352,224
經營租賃及貿易應收款	130
現金及銀行結餘	12,413
貿易及其他應付款	(8,455)
租賃負債	(407,701)
<hr/>	
小計	(51,156)
解除非控制性權益	9,490
<hr/>	
	(41,666)
已收現金代價	6,000
出售一間附屬公司收益	(47,666)
<hr/>	
出售產生之現金流出淨額：	
現金代價	6,000
減：出售之現金及銀行結餘	(12,413)
<hr/>	
	(6,413)
<hr/>	

**(b) 義烏星悅繡湖里商業管理有限公司**

於2018年6月26日，本集團附屬公司浙江寶龍星匯商業管理有限公司(「浙江寶龍」)與為獨立第三方的浙江義烏農村經濟發展有限公司(「浙江義烏」)訂立合作協議(「該協議」)。雙方同意為義烏繡湖里商業中心項目成立義烏星悅繡湖里商業管理有限公司(「義烏星悅」)，其中浙江寶龍持有51%股權。

於該協議終止及交接安排完成後，浙江寶龍失去對義烏星悅的控制權。此情況包括無法取得財務資料及無法參與股東大會；因此，浙江寶龍不再主導該附屬公司的相關活動。因此，義烏星悅自2025年1月1日起不再為本集團附屬公司，並自該日起不再併入本集團的財務報表。

### 33 出售／終止綜合入賬附屬公司(續)

截至2025年12月31日止年度(續)

(b) 義烏星悅繡湖里商業管理有限公司(續)

義烏星悅繡湖里於終止綜合入賬日期的資產淨值如下：

	資產／負債 人民幣千元
終止確認的資產淨值由以下各項代表：	
物業及設備	2
預付款及其他應收款	142
可收回即期所得稅	6
現金及銀行結餘	3,216
貿易及其他應付款	(1,183)
小計	2,183
解除非控制性權益	(1,070)
終止綜合入賬虧損	1,113
出售產生之現金流出淨額：	
出售之現金及銀行結餘	(3,216)

### 34 訴訟

於2025年5月7日，浙江鑫科房地產開發有限公司(「原告」)向杭州市臨安區人民法院對本公司間接全資附屬公司上海寶龍商業地產管理有限公司(「被告I」)及其臨安青山湖分公司(「被告II」)提起民事訴訟(案件編號：(2025)浙0112民初4526號)。

原告就以下事項尋求共同及個別責任：(i)截至2025年1月20日累計之未付租金、管理費及水電費合共約人民幣6,097,000元；(ii)違反租賃協議之違約金約人民幣31,090,000元；及(iii)就指稱損失約人民幣1,000,000元之損害賠償。

該事宜源於原告作為業主與被告II作為租戶於2019年9月4日訂立之租賃協議，據此，被告II租賃該物業，為期二十年。於2024年11月11日，被告II向原告發出終止通知，聲稱自該日起終止租賃協議。原告指稱，被告II無權在約定租期屆滿前終止協議。本公司已於2024年12月遷出該物業。

經考慮本集團律師之意見、可能結果及其就上述案件之義務，本集團已就截至2025年12月31日止年度計提索償撥備約人民幣38,187,000元，該款項計入截至2025年12月31日之其他應付款。

本公司將繼續審慎監察案件進展，並將於適當時評估索償撥備是否充足及對本集團之財務影響。

### 35 關聯方交易

#### (a) 與關聯方的交易

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
提供服務產生的收入(附註(ii))		
— 由許先生控制的實體	<b>222,895</b>	230,611
— 由許先生共同控制的實體	<b>11,975</b>	26,182
	<b>234,870</b>	256,793
辦公室租賃開支		
— 由許先生控制的實體	—	3,196
停車場、公共區域及廣告位的短期租賃開支		
— 由許先生控制的實體	<b>249,945</b>	243,883
— 由許先生共同控制的實體	<b>4,693</b>	3,811
	<b>254,638</b>	247,694
購買低值消耗品及其他		
— 由許先生控制的實體	<b>1,193</b>	852
購買資訊技術服務		
— 由許先生共同控制的實體	<b>6,071</b>	7,351

- (i) 以上所有交易乃於本集團日常業務過程中按交易方協定的條款進行。  
(ii) 所提供服務主要包括商業運營服務及住宅物業管理服務的收入。

#### (b) 免費商標許可協議

於2019年8月8日，本集團與寶龍集團發展有限公司(「寶龍集團發展」)訂立商標許可協議，據此，寶龍集團發展不可撤銷地及無條件地同意因應本集團一般及日常業務過程及其他活動過程中的運營需求，向本集團授予(i)使用；及/或(ii)本集團向第三方分授若干中國註冊商標許可的權利，年期自商標許可協議開始日期起計免特許權使用費永久使用。

#### (c) 主要管理人員酬金

除附註37披露的董事及監事酬金外，主要管理人員酬金載列如下。

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
薪金及其他短期僱員福利	<b>5,765</b>	2,828

**35 關聯方交易** (續)  
**(d) 與關聯方的結餘**

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
貿易應收款		
— 由許先生控制的實體(附註(ii))	<b>520,733</b>	350,580
— 由許先生共同控制的實體	<b>16,792</b>	21,239
減：虧損撥備	<b>(314,343)</b>	(155,640)
	<b>223,182</b>	216,179
預付款(貿易)(附註(i))		
— 由許先生共同控制的實體	<b>20,788</b>	24,949
	<b>20,788</b>	24,949
其他應收款		
— 由許先生控制的實體(附註(ii))	<b>208,578</b>	207,074
— 由許先生共同控制的實體	<b>2,289</b>	2,630
減：虧損撥備	<b>(123,315)</b>	(87,780)
	<b>87,552</b>	121,924
貿易應付款		
— 由許先生控制的實體(附註(ii))	<b>8</b>	510
	<b>8</b>	510
其他應付款(貿易)		
— 由許先生控制的實體(附註(ii))	<b>183,574</b>	129,632
— 由許先生共同控制的實體	<b>6,887</b>	6,418
	<b>190,461</b>	136,050
合同負債		
— 由許先生控制的實體(附註(ii))	<b>9,105</b>	6,546
— 由許先生共同控制的實體	<b>2,122</b>	4,665
	<b>11,227</b>	11,211

(i) 預付款乃有關與本集團一間合營企業於資訊科技發展方面的合作。

(ii) 該等結餘屬於保留集團。

應收／付關聯方的貿易應收款、其他應收款、貿易應付款、其他應付款及合同負債乃無抵押、免息及須按要求償還。

## 36 本公司財務狀況表及儲備變動

	附註	於12月31日	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
<b>資產</b>			
<b>非流動資產</b>			
於附屬公司的權益		<b>306,747</b>	306,747
<b>流動資產</b>			
現金及現金等價物		<b>86,623</b>	21,386
其他應收款		<b>1,291,178</b>	1,291,538
預付款		<b>2</b>	248
		<b>1,377,803</b>	1,313,172
<b>總資產</b>		<b>1,684,550</b>	1,619,919
<b>權益</b>			
<b>本公司股東應佔股本及儲備</b>			
股本及股份溢價	25	<b>1,014,085</b>	1,004,400
其他儲備	36(a)	<b>306,747</b>	312,999
累計虧損	36(a)	<b>(172,632)</b>	(167,270)
<b>總權益</b>		<b>1,148,200</b>	1,150,129
<b>流動負債</b>			
其他應付第三方款項		<b>2,649</b>	4,153
其他應付附屬公司款項		<b>533,701</b>	465,637
		<b>536,350</b>	469,790
<b>總負債</b>		<b>536,350</b>	469,790
<b>權益及負債總額</b>		<b>1,684,550</b>	1,619,919

本公司的財務狀況表已於2026年3月30日經董事會批准，並由下列人士代表簽署：

許華芳  
董事

許華琳  
董事

**36 本公司財務狀況表及儲備變動** (續)

(a) 本公司儲備變動

	其他儲備 人民幣千元	累計虧損 人民幣千元	總計 人民幣千元
<b>於2025年1月1日</b>	<b>312,999</b>	<b>(167,270)</b>	<b>145,729</b>
股份獎勵計劃及股份激勵計劃－僱員服務價值(附註27)	3,433	—	3,433
歸屬獎勵股份	(9,685)	—	(9,685)
年內虧損	—	(5,362)	(5,362)
<b>於2025年12月31日</b>	<b>306,747</b>	<b>(172,632)</b>	<b>134,115</b>
<b>於2024年1月1日</b>	403,353	(226,845)	176,508
股份獎勵計劃及股份激勵計劃－僱員服務價值(附註27)	(65,181)	—	(65,181)
歸屬獎勵股份	(25,173)	—	(25,173)
年內利潤	—	59,575	59,575
<b>於2024年12月31日</b>	<b>312,999</b>	<b>(167,270)</b>	<b>145,729</b>

### 37 董事及行政總裁的福利及利益

#### (a) 董事及行政總裁薪酬

有關本公司執行董事許華芳先生於截至2025年及2024年12月31日止年度內向本集團提供服務的薪酬(董事袍金除外)乃由本集團關聯方承擔。薪酬並無分配至本集團，原因為本公司管理層認為並無合理分配基準(2024年：相同)。

截至2025年12月31日止年度，本集團向本集團董事及行政總裁支付的薪酬詳情如下：

姓名	袍金 人民幣千元	薪金 人民幣千元	退休福利 計劃供款 人民幣千元	其他津貼 及實物福利 人民幣千元	以股份為 基礎付款 人民幣千元 (附註26)	花紅 人民幣千元	總計 人民幣千元
<b>執行董事</b>							
許華芳先生	240	-	-	-	-	-	240
<b>非執行董事</b>							
許華芬女士	163	-	-	-	-	-	163
許華琳女士	163	-	-	-	-	-	163
<b>獨立非執行董事</b>							
伍綺琴女士	272	-	-	-	-	-	272
陳惠仁先生	272	-	-	-	-	-	272
陸雄文博士	272	-	-	-	-	-	272
<b>行政總裁</b>							
徐猛先生(於2025年1月21日獲委任 及於2026年3月1日辭任)	-	1,151	131	-	-	-	1,282
	<b>1,382</b>	<b>1,151</b>	<b>131</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2,664</b>

### 37 董事及行政總裁的福利及利益(續)

#### (a) 董事及行政總裁薪酬(續)

截至2024年12月31日止年度，本集團向本集團董事及行政總裁支付的薪酬詳情如下：

姓名	袍金 人民幣千元	薪金 人民幣千元	退休福利 計劃供款 人民幣千元	其他津貼及 實物福利 人民幣千元	以股份為 基礎付款 人民幣千元 (附註26)	花紅 人民幣千元	總計 人民幣千元
<b>執行董事</b>							
許華芳先生	240	-	-	-	-	-	240
陳德力先生(附註(i))	200	1,000	121	-	-	-	1,321
<b>非執行董事</b>							
許華芬女士	167	-	-	-	-	-	167
許華琳女士	167	-	-	-	-	-	167
張雲峰先生(附註(ii))	96	-	-	-	-	-	96
<b>獨立非執行董事</b>							
伍綺琴女士	279	-	-	-	-	-	279
陳惠仁先生	279	-	-	-	-	-	279
陸雄文博士	279	-	-	-	-	-	279
	1,707	1,000	121	-	-	-	2,828

(i) 陳德力先生已提呈辭任本公司執行董事兼行政總裁，自2024年11月1日起生效。此後，陳德力先生不再於本公司擔任任何職位。

(ii) 張雲峰先生已提呈辭任本公司非執行董事，自2024年8月27日起生效。此後，張雲峰先生不再於本公司擔任任何職位。

截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團概無向董事或五名最高薪個人支付任何薪酬，以吸引加盟本集團或於加盟本集團時支付，或作為離職補償。於截至2025年及2024年12月31日止年度，行政總裁或任何董事概無放棄收取任何薪酬。

#### (b) 董事的退休福利與離職福利

截至2025年12月31日止年度，概無董事收取任何離職福利或任何額外退休福利，惟根據中國的規則及規例作出的退休福利計劃供款除外(2024年：無)。

#### (c) 就獲提供董事服務而向第三方提供的代價

截至2025年12月31日止年度內，本集團並無就獲提供董事服務而向任何第三方支付代價(2024年：無)。

### 37 董事及行政總裁的福利及利益(續)

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

截至2025年12月31日止年度內，本公司或本公司附屬公司(倘適用)並無訂立以董事為受益人的貸款、準貸款及其他交易(2024年：無)。

#### (e) 董事於交易、安排或合同中的重大權益

於2025年12月31日或於截至2025年12月31日止年度內任何時間，概無本公司為訂約方且本公司董事直接或間接擁有重大權益的有關本集團業務的重大交易、安排及合同(2024年：無)。

### 38 或然負債

於2025年12月31日，本集團並無任何重大或然負債(2024年：無)。

### 39 承擔

於2025年12月31日，本集團不可撤銷短期租賃安排項下的未來最低租賃付款總額合共為人民幣零元(2024年：人民幣零元)。

### 40 報告期後事項

於報告期後及截至本報告獲批准日期止，概無發生影響本集團的重大事項。

# 五年財務摘要

## 綜合財務狀況表

	於12月31日				
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元	2022年 人民幣千元	2021年 人民幣千元
<b>資產</b>					
非流動資產	<b>758,210</b>	1,261,438	980,199	929,602	809,983
流動資產	<b>5,057,198</b>	4,779,072	4,632,939	4,283,665	4,262,423
<b>總資產</b>	<b>5,815,408</b>	6,040,510	5,613,138	5,213,267	5,072,406
<b>權益及負債</b>					
<b>總權益</b>	<b>3,460,016</b>	3,224,808	3,057,539	2,736,129	2,470,736
<b>負債</b>					
非流動負債	<b>525,433</b>	1,188,511	932,338	902,866	716,189
流動負債	<b>1,829,959</b>	1,627,191	1,623,261	1,574,272	1,885,481
<b>總負債</b>	<b>2,355,392</b>	2,815,702	2,555,599	2,477,138	2,601,670
<b>權益及負債總額</b>	<b>5,815,408</b>	6,040,510	5,613,138	5,213,267	5,072,406

## 綜合損益及其他全面收益表

	截至12月31日止年度				
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元	2022年 人民幣千元	2021年 人民幣千元
收入	<b>2,607,608</b>	2,617,305	2,635,746	2,549,258	2,463,996
服務成本	<b>(1,793,912)</b>	(1,783,353)	(1,748,725)	(1,714,836)	(1,642,166)
<b>毛利</b>	<b>813,696</b>	833,952	887,021	834,422	821,830
銷售及營銷開支	<b>(110,212)</b>	(128,476)	(78,589)	(54,561)	(43,741)
行政開支	<b>(281,154)</b>	(174,375)	(222,944)	(214,187)	(205,973)
其他收入及其他收益／(虧損)－淨額	<b>44,293</b>	35,894	55,734	79,014	35,803
提早終止租賃收益	<b>86,185</b>	—	—	—	—
出售一間附屬公司收益	<b>47,666</b>	—	—	—	—
終止綜合入賬一間附屬公司虧損	<b>(1,113)</b>	—	—	—	—
索償撥備	<b>(38,187)</b>	—	—	—	—
金融資產減值虧損－淨額	<b>(232,429)</b>	(219,441)	(48,344)	(27,956)	(22,729)
投資物業減值虧損	<b>(2,210)</b>	—	—	—	—
於聯營企業投資之減值虧損	<b>(12,388)</b>	—	—	—	—
投資收益／(虧損)－淨額	<b>3,038</b>	(629)	(1,248)	580	245
<b>經營利潤</b>	<b>317,185</b>	346,925	591,630	617,312	585,435
融資收入／(成本)－淨額	<b>4,922</b>	(19,196)	19,114	(4,341)	21,805
分佔合營企業之業績	<b>(14)</b>	35	(52)	(2,352)	665
分佔聯營企業之業績	<b>3,134</b>	3,176	996	2,778	742
<b>除所得稅前利潤</b>	<b>325,227</b>	330,940	611,688	613,397	608,647
所得稅開支	<b>(93,252)</b>	(106,555)	(159,297)	(174,284)	(169,935)
<b>年度利潤</b>	<b>231,975</b>	224,385	452,391	439,113	438,712
<b>年度全面收入總額</b>	<b>231,975</b>	224,385	452,391	439,113	438,712
<b>以下應佔利潤及全面收入總額：</b>					
本公司股東	<b>233,516</b>	216,016	452,952	443,075	438,144
非控制性權益	<b>(1,541)</b>	8,369	(561)	(3,962)	568
	<b>231,975</b>	224,385	452,391	439,113	438,712

# 2025 年報

寶龍商業管理控股有限公司  
POWERLONG COMMERCIAL MANAGEMENT HOLDINGS LIMITED

Powerlong Tower  
1399 Xinzhen Road  
Minhang District  
Shanghai  
PRC

中國上海市閔行區  
新鎮路1399號寶龍大廈

19/F, Lee Garden One  
33 Hysan Avenue  
Causeway Bay  
Hongkong

香港銅鑼灣希慎道33號  
利園一期19樓

Website網址: [www.powerlongcm.com](http://www.powerlongcm.com)