

Haier

海爾智家股份有限公司
Haier Smart Home Co., Ltd.

(於中華人民共和國註冊成立的股份有限公司)

A股股份代號：600690 D股股份代號：690D H股股份代號：6690



2025
年 報

目錄

2	企業簡介
3	公司資料
5	致股東的函件
15	董事、監事及高級管理層
26	業務回顧
67	財務回顧
82	企業管治報告
113	董事會報告書
157	獨立核數師報告
163	綜合損益及其他全面收益表
165	綜合財務狀況表
167	綜合權益變動表
169	綜合現金流量表
172	綜合財務報表附註
316	五年財務摘要



企業簡介

海爾智家是全球大家電行業領導者，亦是全球規模最大的智慧家庭解決方案提供商。公司以冰箱、洗衣機、空調、廚電、熱水器等全品類大家電為核心基本盤，同步佈局智慧樓宇、商用製冷等暖通業務，並通過智慧家庭平台向用戶提供跨場景的一體化生活解決方案。

公司在全球超過30個國家建立了完整的本土研發、製造與營銷體系，旗下擁有海爾、卡薩帝、Leader、GE Appliances、Candy、Fisher & Paykel及AQUA等覆蓋高中低端的全球多品牌矩陣，產品及服務覆蓋160餘個國家和地區。這一「全球能力賦能、本土深度運營」的模式，構成了公司在複雜環境下的核心競爭壁壘。

公司致力於從全球大家電領導者向以用戶為中心的平台服務型科技生態企業持續進化，並以高端化、全球化、數字化、智能化為核心戰略能力。

根據歐睿數據顯示，我們的大家電零售量在全球大家電行業連續十七年位列第一。海爾品牌製冷設備和洗衣設備的零售量在全球大家電品牌中分別連續十八和十七年蟬聯第一。



公司資料



董事會

執行董事

李華剛先生(董事長兼行政總裁)
Kevin Nolan先生(於2025年5月28日獲委任)

非執行董事

宮偉先生(副董事長)
俞漢度先生
錢大群先生
李少華先生(於2025年5月28日獲委任)
邵新智女士(副董事長)(於2025年5月28日退任)
李錦芬女士(於2025年5月28日退任)

獨立非執行董事

王克勤先生
李世鵬先生
吳琪先生
汪華先生(於2025年5月28日獲委任)

職工董事

孫丹鳳女士(於2025年5月28日獲委任)

董事會秘書

劉曉梅女士

主要董事會委員會

審計委員會

王克勤先生(委員會主席)
俞漢度先生
吳琪先生
李少華先生(於2025年5月28日獲委任)
汪華先生(於2025年5月28日獲委任)
邵新智女士(於2025年5月28日退任)
錢大群先生(於2025年5月28日退任)

薪酬與考核委員會

吳琪先生(委員會主席)(於2025年5月28日獲委任)
李世鵬先生
汪華先生(於2025年5月28日獲委任)
錢大群先生(於2025年5月28日退任)
李華剛先生(於2025年5月28日退任)

提名委員會

李世鵬先生(委員會主席)
吳琪先生
王克勤先生(於2025年5月28日獲委任)
孫丹鳳女士(於2025年5月28日獲委任)
李華剛先生(於2025年5月28日退任)

公司資料

戰略委員會

李華剛先生(委員會主席)

Kevin Nolan先生(於2025年5月28日獲委任)

宮偉先生

錢大群先生(於2025年5月28日獲委任)

李世鵬先生

吳琪先生

汪華先生(於2025年5月28日獲委任)

環境、社會與管治委員會

錢大群先生(委員會主席)

宮偉先生

李少華先生(於2025年5月28日獲委任)

吳琪先生(於2025年5月28日獲委任)

李錦芬女士(於2025年5月28日退任)

公司秘書

伍志賢先生

法律顧問

關於中國法律

中倫律師事務所

關於香港法律

高偉紳律師行

主要往來銀行

中國建設銀行股份有限公司

核數師

和信會計師事務所(特殊普通合伙)

國衛會計師事務所有限公司

財務日誌

六個月中期終結 : 6月30日

財政年度年結 : 12月31日

註冊辦事處及總部

中國山東省

青島市嶗山區

海爾工業園

香港主要營業地點

香港

灣仔港灣道25號

海港中心19樓1908室

電話號碼

+86 (532) 8893 1670

+852 2169 0000

傳真號碼

+86 (532) 8893 1689

+852 2169 0880

H股過戶登記處

卓佳證券登記有限公司

香港

夏慤道16號

遠東金融中心17樓

股份代號

上海證券交易所：600690

法蘭克福證券交易所：690D

香港聯合交易所有限公司：6690

網站

<http://smart-home.haier.com>

致股東的函件

致股東的函件

回歸用戶，擁抱變革，鍛造可持續的未來
— 致股東函件

尊敬的各位股東：

回望過去，海爾智家的營商環境可謂是歷史上最波動的年份之一：2025年美國對中國出口的家電產品施以大額關稅，中國出口美國的高端家電需要重新配置供應鏈，區域保護主義和非貿易壁壘疊加，中國企業出海面臨的經營環境相比過往更加複雜；俄烏戰爭還在繼續，紅海再疊加危機。

需求端，美國高利率疊加關稅通脹，影響了美國家電消費；歐洲家電消費復甦緩慢；而中國房地產市場疲軟和家電補貼政策效應的遞減，也給中國家電零售市場帶來了波動和價格下行衝擊。



致股東的函件



得益於海爾全球十三萬創客的貢獻，公司在2025年交付了一份穩中有進的答卷，在消化了各種市場擾亂成本，公司北美區受關稅等因素影響了經營業績，仍然在全球其他市場實現了份額提升，競爭力強化。

一、2025年，公司收入、利潤站上新台階，保持高質量盈利水平

2025年，海爾智家全球營業收入首次突破3,000億，達3,023.29億元，同比增長5.71%；歸母淨利潤達到195.53億元，同比增長4.39%。

2025年公司經營活動產生的現金流量淨額為260.03億元，為淨利潤的1.33倍。

2025年，公司在中國市場的龍頭地位持續鞏固。核心品類份額穩居行業榜首：冰箱線下份額達47.7%，洗衣機達47.4%，熱水器達32.5%，均保持領先。空調業務表現亮眼，線上、線下市場份額分別同比提升0.6和1.8個百分點，國內收入實現雙位數的較快增長。在中國市場，海爾智家充分發揮整合全國自營物流和服務體系的優勢，推進經銷體系直接面向零售網點，服務體系直接觸達消費者，賦能海爾經銷商輕資產運營，縮短與用戶的距離，實現逆勢增長。公司推進的數字庫存變革實現了供應鏈訂單模式、物流倉網配送能力的持續升級，產品從工廠到用戶手中的路徑更短、成本更低。2025年公司國內供應鏈端庫存週轉效率同步優化，訂單預測準確率同比提升2.6%。



零售越來越趨向多鏈路，消費場景越來越豐富，線上線下渠道相互融合，因此產品開發和配送集中管理，以及經銷體系要能夠快速響應各終端需求成為家電企業的關鍵運營能力。自2025年4月在專賣店渠道啟動統倉TC模式變革、7月在全渠道複製推廣以來，公司持續優化配送體系、強化直達用戶能力。截至2025年底，日均配送單量達10萬台，全域TC配送單量佔比提升至57%，模式成效逐步顯現。中國市場24小時時效覆蓋區縣達到1,944個，較2025年初增加357個。

海爾智家的使命是為全球消費者交付極致的產品體驗，可信賴的全週期服務；海爾早就不僅僅是中國的海爾，也將走進全球每一個家庭。在海外市場，公司推動在市場運營、產品研發等全球化平台的能力建設，賦能本土化競爭力提升，讓品牌紮根於每一個當地市場，以海爾真誠的五星級服務來保障用戶體驗。

在美國市場，公司連續4年位居行業TOP1。在行業下滑背景下，公司高端品牌收入增長7%；空氣和水渠道收入同比大雙位數增長，打開新的增長空間。

在歐洲市場，我們推動產業直達終端的組織轉型，總部團隊與當地團隊並肩作戰、統一目標，實現對市場的快速反應。2025年白電產品收入實現兩位數增長、平均單價提升10%以上，盈利能力大幅改善。

致股東的函件

在南亞的印度市場，家電行業遇到影響空調產品銷售的不利季節，但公司通過提升品牌形象、佈局大滾筒等高端產品、加速連鎖渠道滲透，收入增長15%，成為當地市場增長最快的品牌。在巴基斯坦市場，公司收入增長30%以上，冰箱、洗衣機、空調等產品份額超過40%。

在東南亞市場，公司通過上市L+洗衣機、麥浪冰箱、AI VOICE空調等中國市場暢銷的高端產品，通過線上線下融合發展加速觸點佈局，持續提升行業地位，白電在越南、泰國等市場實現銷量第一。



致股東的函件

在新的增長領域和空白區域，公司擇機通過併購等方式加快發展。併購交易完成只是起點，多年的跨文化併購經驗，輔以海爾智家的全球運營體系，被併購事業單元可以迅速進入發展的快車道。2025年是原開利商用製冷CCR業務交割之後的第一個完整經營年度，面臨過渡期服務(TSA)、能力自建以及全流程轉型等三重挑戰，我們通過「人單合一」機制點燃了每個人內心的創業火種，推動全流程變革，2025年實現收入雙位數增長，在亞太地區實現了遠超行業的16%增長。併購的南非熱水器Kwikot也進入完整運營期，相比收購前利潤增長10%，稅前利潤率達到12%，產品線不僅增加了太陽能熱水器，還繼續拓展淨水器、空調等品類。



致股東的函件

二、競爭態勢重構，與用戶共創，打造爆款產品，創新用戶價值

展望2026，我們看到原來的貿易範式已經離去，關稅博弈導致供應鏈佈局不能集約化，地緣政治衝突驅動供應鏈安全性考慮、供應鏈正常流動被擾亂，以上種種都會驅動投資回報率下降，競爭力差的企業被淘汰，市場供應減少，從而帶來一個新的平衡。我看2026年可能還是處在這個週期的中後期，全球範圍內的家電玩家正在減少，部分家電企業回歸母國或本土市場，但家電行業越來越和新技術融合，消費者偏好功能創新和技術驅動，所以長遠來看，海爾智家的全球化產品創新和運營平台會是長期競爭優勢，有助於我們獲得更多消費者的認可。

海爾智家的產品創新和運營平台創造的價值從哪裡來，只能從用戶來，必須把用戶變成共創者，從而讓超值體驗的爆款產品從偶然走向必然，實現消費者心智的認可，這是在內卷時代避免價格戰、同質化競爭的有效創新路徑。也就是對外，向上走，給用戶提供超值的體驗；對內，做出爆款產品，提升全流程效率。





2025年，海爾智家的Leader懶人洗三筒洗衣機被行業譽為現象級產品。作為全球首款三筒洗衣機，上市48分鐘零售破萬台，16小時零售額破億，全年銷量超30萬台，單型號穩居行業第一。不到半年，從一款單品拓展成一個家族，覆蓋了懶人分區洗護的全場景。爆款的背後是來自於用戶深度參與：從外觀、結構、功能到體驗，甚至是「懶人洗」這個名字都是用戶的創意。他們不再是旁觀者，而是共創者；產品上市後，他們又成了最好的推廣者。

同樣的，麥浪系列冰箱作為行業首款暖色調、治癒系冰箱，總銷量突破100萬台、8,000元以上高端市場穩居第一。成功的原因如出一轍：麥浪的功能、顏色、命名，都源於與用戶共創。用戶說想要一個「看著舒服」的冰箱，我們做了暖色調；用戶說想要提升冷飲區的情緒氛圍，我們推出了行業首個的發光擱物架，能調出舞台、驚喜、微醺三種模式。

2026年，我們將加速產生爆款的機制的變革，建立在到產業、到鏈群、到國家的可複製、可預測的體系化創新能力。在源頭處，我們能夠守住初心，盯著用戶缺什麼，為用戶心無旁騖的企劃產品，打磨好每個細節；在資源整合上，聚焦資源打穿打透，敢於舍棄，在組織上形成合力。從用戶洞察到產品定義，從研發攻關到市場引爆，每一個環節都圍繞爆款轉。通過持續不斷的爆款，塑造用戶心智。

三、重組組織架構，擁抱AI應用機遇

雖然行業面臨一定挑戰，但以海爾多年行之有效的全球化運營經驗，加之賦能平台的支撐，我們仍將擁抱巨大的成長機遇，具體而言來自於：智慧家電的高質量穩步增長，暖通氣候解決方案的快速拓展和盈利成長，AI技術應用提升消費者黏性和驅動組織、流程變革機會，從而極大提升運營效率。

智慧家電主要包括冰箱、洗衣機、廚房電器等白家電，從全球市場來看，公司在美洲、澳洲、歐洲均獲得領先的市場認可，但相比國內的市場份額還有空間，並且當地市場盈利能力差別較大，2025改革了原來歐洲的運營體系，精簡了區域臃腫的管理職能，直面市場，經營效益有了很大提升；澳洲市場也有很大利潤提升空間。公司在南亞市場擁有得天獨厚的發展機遇，印度市場有機會成為中美之後的第三大全球市場；東南亞的發展動能強勁，原先南亞、東南亞的產品規劃離中國本部有好幾代代際差，現在通過懶人洗衣機的實踐，中國統一產品平台開發的產品在南亞、東南亞的中高端市場同樣有很大吸引力。隨著供應鏈重組完成，美國家電市場的關稅影響將於2026年逐步緩解。

暖通氣候解決方案是公司的重要增長板塊，2025年我們將家用空調、智慧樓宇、水聯網三個產業重組為大暖通產業。這不是一次簡單的組織合併，而是一次戰略整合。對外，客戶面對的不再是多個接口，而是一個統一的團隊。我們能提供的不是單一產品，而是從空氣到用水的全屋方案。客戶黏性在增強，單客價值在提升。對內，研發、供應鏈、渠道資源開始圍繞統一的目標配置。過去三個產業各自為政帶來的重複投入，正在被逐步整合優化。

當前暖通業務板塊佔公司營收之比僅為1/4，未來應該逐步達到1/3甚至接近半壁江山。暖通是全球化事業，在歐洲、南亞、東南亞、美洲均面臨重大增長機會；並且在商用領域，製冷和製熱方案聯動，可以為客戶提供更大價值。公司將大力投資於暖通相關的渠道、工業技術、控制技術，提升一體化氣候解決方案能力。

海爾智家要成為AI應用的先行者，推動全流程應用甚至是組織的變革。在用戶體驗端，傳統IOT流量分發模式和技術態勢可能會被顛覆，Agent智能中樞和海爾龐大用戶資產結合，AI有機會成為消費者的管家，使得AI家電從「工具」變成「幫手」，從「執行指令」變成「主動服務」，創造全新用戶體驗。2025年3月，公司推出搭載AI之眼的卡薩帝鑑賞家套系，涵蓋抽油煙機、烤箱、冰箱、洗衣機等產品。我們自研的AI之眼多模態烹飪智能體，實現了烹飪食材、烤箱空間全建模、智能規劃最佳烹飪曲線，讓烤箱變身為能觀察、會思考、懂火候的「烹飪大師」。我期待著更多的AI智能硬件創新，提升智慧家庭體驗。

過去一年，AI讓我們員工的工作更加高效。研發團隊打造的電磁兼容數字化平台，集成了快速仿真、智能選型、智能問答、知識管理四大模塊，相當於為每位工程師配備了一位24小時在線的AI專家。以前需要反覆調試的工作，現在動動鼠標就能完成。以1.5P掛機空調研發為例，我們的整改調試周期由原來的15天，減少為7天，效率提升了54%。展望未來，AI在客服、營銷、服務領域應該能起到更大的流程優化和組織重構的作用，基於AI智能體的支持，原來的龐大組織可以成為「精幹小團隊+智能體」聯動的作戰體系，不僅僅是組織提效，而且有助於提升決策質量。

四、可持續長期發展

海爾已連續7年上榜《財富》全球最受讚賞公司，且是家電家居行業歐亞唯一上榜的公司。MSCI的ESG評級連續兩年獲評AA級，位居國內行業榜首。

發佈碳中和路線圖，創新綠色供應鏈體系。2025年度，公司正式成立由最高管理決策層領導的氣候變化委員會，發佈了《海爾智家碳中和白皮書》，清晰闡述了公司實現碳中和目標的路線圖、關鍵舉措與技術路徑，展現了公司應對氣候變化的堅定承諾與透明態度。海爾智家承諾將不晚於2050年實現自身運營碳中和。公司附屬子公司青島海爾特種電冰櫃有限公司、Candy SpA制定的減碳目標均已通過SBTi審定。公司打造了行業領先的「6-Green」綠色供應鏈體系（涉及綠色設計、綠色採購、綠色製造、綠色物流、綠色回收、綠色服務），將可持續發展理念貫穿產品全生命週期。該體系有助於降低產品碳足跡，並帶動了整個供應鏈的綠色升級。

堅持人的價值最大化，使得海爾智家成為員工創業發展的平台。在美國，GE Appliances連續4年獲美國最佳工作場所；在歐洲，海爾智家連續3年獲英國最佳僱主。

海爾的組織管理哲學人單合一，目的是把人激活，(1)激活創客。讓每一個年輕人都敢於挑戰大項目，讓每一個有想法的人都能找到試錯的舞台。(2)激活中層。我們要求每一位幹部，首先要顛覆自己，一過去的經驗可能是今天的包袱，過去的成功可能是明天的陷阱。只有不斷清零，才能跟上時代。(3)激活組織。讓離用戶最近的人擁有權力。從國內市場到海外市場，從產品研發到終端服務，決策權正在一步步向前線轉移。因為只有前線的人，才真正知道用戶想要什麼。

致股東的函件

五、股東回報：與信任同行，共享價值

2025年，我們在業績創新高的同時，持續提升對股東的回報。公司2025年度現金分紅比例提升至55%，較2024年提高7個百分點。每一分分紅，都是對長期信任的回饋。

展望未來，公司致力於為股東創造可持續的長期價值。我們制定了未來三年（2026年-2028年）的股東回報規劃：2026年度現金分紅比例不低於58%，2027年度、2028年度不低於60%。這一規劃的推出，源於我們對自身發展前景的信心，也源於我們對股東託付的珍視。

再次感謝每一位股東的信任與陪伴。雖然2026年已經不是海爾創辦1984當年，我內心知道，海爾還是1984年創始人創辦海爾時候的少年心態，世界很大很美好，全體海爾創客要從中國青島走出去，進入全球每一個家庭。長風破浪會有時，直掛雲帆濟滄海！

董事、監事及高級管理層

本年度內之董事、監事及高級管理層及於報告日期之董事如下：

執行董事

李華剛先生（「李先生」），56歲，自2019年6月起擔任本公司執行董事，及自2019年4月起擔任本公司行政總裁。彼自2022年6月28日起獲委任為董事長。李先生於1991年7月在中國武漢的華中理工大學畢業，取得經濟學學士學位，並於2014年1月在中國上海的中歐國際工商學院畢業，取得高級管理人員工商管理碩士學位。

李先生1991年加入海爾，歷任海爾商流本部銷售事業部長、本公司中國區總經理等職位；自2017年8月至2019年3月擔任海爾電器集團有限公司（以下簡稱「海爾電器」，香港聯合交易所有限公司（「香港聯交所」）上市公司，股份代號：1169，於2020年12月23日退市被私有化）行政總裁，自2019年3月獲委任為海爾電器執行董事。李先生在企業管理、市場營銷、品牌運營、全球化業務運作等領域擁有豐富的經驗。李先生現任本集團多間附屬公司董事。

李先生大力推動公司營銷渠道變革和卡薩帝高端品牌戰略，令海爾智家線上業務和線下業務收益增長；同時積極主導和實施海爾智家數字化轉型戰略，落地公司成本優化及運營效率的提升。為滿足用戶對從家電到智慧家庭解決方案的美好生活升級需求，李先生主導和發佈「三翼鳥」場景品牌戰略，加強公司物聯網場景建設，致力於公司智慧家庭場景解決方案能力的提升；於全球化業務運作方面，李先生積極投身於公司海外業務的管理與運營，經營效果顯著。

李先生先後獲2018年中國家用電器行業發展四十年傑出貢獻獎、2019年中國十大品牌年度人物、2021年度泰山產業領軍人才、2023年山東省勞動模範、福布斯2024年中國最佳CEO榜單等榮譽。

Kevin Nolan先生（「Nolan先生」），60歲，於1989年以優異成績畢業於康涅狄格大學，獲得機械工程理學學士學位，彼亦為該校榮譽學者計劃之成員。Nolan先生現任海爾智家旗下公司通用家電總裁兼首席執行官。彼自2025年5月28日起擔任本公司執行董事。

Nolan先生加入通用電氣後，先後擔任配電與控制系統集團的多個工程及製造職位，並於通用電氣的家電、照明及工業部門擔任領導職務。於2001年至2006年，Nolan先生領導通用電氣採購及新產品推廣工作，每年推出逾150款產品，同時建立了全球採購能力（尤其在中國），以提高盈利能力並推動營運效率。Nolan先生在制定新NPI流程以及於通用電氣消費及工業產品部打造質量導向文化方面發揮了重要作用。

董事、監事及高級管理層

於2006年至2016年，Nolan先生擔任技術副總裁，負責領導通用家電的全球工程部門，帶領公司完成了耗資10億美元的美國製造及產品領導地位轉型。Nolan先生創辦了開創性的開放式創新平台FirstBuild，並推動內部能力由外包製造轉型為內部生產。海爾智家於2016年收購通用家電後，Nolan先生於2017年出任通用家電首席執行官，在任職期間，Nolan先生對業務進行了重組，強調客戶價值及員工賦能，並引入微型企業模式，在鼓勵創業的同時善用規模效應。在其領導下，公司規模於五年內翻倍，成為發展最迅速且規模最大的美國家電公司。Nolan先生提倡建立創新、多元及具包容性的文化，進軍新市場並重振通用家電，使其成為一個靈活、消費者驅動的組織。

Nolan先生先後獲得2014年通用電氣董事長獎、海爾首席執行官特別獎(2018–2023年)以及2019年企業最受讚賞首席執行官。Nolan先生為六西格瑪黑帶大師，亦為精益產品及流程開發研究院的創始成員。為表彰Nolan先生的領導能力、創新精神及對公共教育的貢獻，路易斯維爾大學於2022年授予彼榮譽理學博士學位。

非執行董事

宮偉先生(「宮先生」)，51歲，現任本公司董事(自2022年6月28日起獲委任為本公司執行董事及自2025年5月28日起調任為本公司非執行董事)、副主席、副總裁。彼亦為海爾集團公司的財務總監。宮先生於2011年畢業於對外經濟貿易大學，獲得高級管理人員工商管理碩士學位，擁有CIMA皇家特許管理會計師會員資質，國際註冊會計師ICPA。宮先生曾任本公司財務經理、海爾集團高級財務經理、高級財務分析師、海爾洗衣機本部財務總監、海爾空調本部財務總監、海爾白電集團財務總監，及本公司的財務總監具有豐富的財務管理經驗。宮先生獲青島市青年崗位能手、青島市拔尖人才、山東省優秀會計工作者、全國優秀會計工作者等榮譽稱號，榮獲《新理財雜誌》評選中國CFO十大年度人物，中國國際財務領袖年度人物等榮譽。

俞漢度先生(「俞先生」)，78歲，自2021年3月5日起獲委任為本公司非執行董事。俞先生持有香港中文大學社會科學學士學位。俞先生為英格蘭及韋爾斯特許會計師公會之資深會員及香港會計師公會之會員。俞先生是一位有逾40年經驗的會計師，專注於核數、企業融資(包括上市、收購及合併、財務重組的諮詢顧問)、財務調查、及企業管治等範疇。俞先生曾擔任一家知名國際會計師事務所之合夥人，在為大中華地區的香港公司、私募股權公司及跨國企業提供企業融資諮詢服務方面擁有豐富經驗。

俞先生現為於香港聯交所上市之多家其他公司之獨立非執行董事，包括萬華媒體集團有限公司(股份代號：426)、彩星玩具有限公司(股份代號：869)、華潤燃氣控股有限公司(股份代號：1193)、激成投資(香港)有限公司(股份代號：184)及萬成集團股份有限公司(股份代號：1451)。

董事、監事及高級管理層

錢大群先生（「錢先生」），72歲，自2019年6月起擔任本公司獨立非執行董事。彼自2025年5月28日起調任為本公司非執行董事。錢先生曾任International Business Machines Corporation（「IBM」）東盟／南亞執行總裁、IBM公司大中華區董事長及首席執行總裁。錢先生畢業於台灣淡江大學數學系，曾於美國哈佛大學企管研究所高級管理課程、IBM全球高階經理人課程進修，曾任新奧集團董事，現任中國人民大學商學院管理實踐教授／EE中心學術主任。

李少華先生（「李先生」），62歲，自2025年5月28日起獲委任為本公司非執行董事。李先生畢業於美國俄亥俄州大學和喬治亞州大學，分別獲得MA和MBA雙碩士學位。李先生持有CPA（註冊會計師）、CIA（國際內部審計師）、CISA（信息系統審計師）、CRMA（風險管理認證專業人士）和CRISC（信息安全風險管理專家）等多項國際專業資質證書。李先生擁有超過三十年的內外部審計、風險管理、合規治理、財務與經營管理等方面的工作經驗。他曾任職於Deloitte（四大會計師事務所之一），並在AKZO Nobe（I世界500強企業）及Trina Solar（r上市公司）等機構擔任要職。此外，他還曾擔任海爾電器集團有限公司內審內控總監、副總裁，現任海爾集團審計與風控委員會總經理、首席審計風控官、以及集團ESG執行委員會主任。

邵新智女士（「邵女士」），55歲，自2022年6月28日起獲委任為本公司非執行董事兼副董事長，及自2025年5月28日起退任董事。邵女士畢業於對外經濟貿易大學，獲高級管理人員工商管理碩士學位。彼現任海爾集團副總裁兼首席財務官。邵女士堅持以創新增值、賦能產業高品質發展為目標，通過財務戰略制定、財務體系建設及運營、資產管理、資本運營等財務全價值鏈管理，全面建設集團財務生態圈。2000年，邵女士任海爾空調本部總會計師、海爾集團財務管理部戰略中心總經理等職務。2007年，邵女士創建了家電行業首家財務共享中心，首創「雲+端」中國特色財務管理創新模式為企業提供全方位的財務最佳解決方案，成為行業標桿之一併榮獲全國企業管理現代化創新成果一等獎。2019年，邵女士任海爾集團副總裁、大共享賦能平台主；2020年，邵女士任海爾集團副總裁兼首席財務官。邵女士先後榮獲「全國先進會計工作者」、「青島市拔尖人才」、「ACCA卓越成就獎」、「IMA管理會計卓越貢獻領袖」等榮譽稱號。

董事、監事及高級管理層

李錦芬女士(常用名「鄭李錦芬」)(「李錦芬女士」)，73歲，自2021年3月5日起獲委任為本公司非執行董事，及自2025年5月28日起退任董事。李錦芬女士畢業於香港大學，獲文學學士榮譽學位及工商管理碩士學位，2014年獲香港都會大學頒授榮譽工商管理博士學位。

自2013年起，李錦芬女士亦曾於本公司附屬公司海爾電器擔任獨立非執行董事，直至該公司於2020年12月轉私有化。李錦芬女士於美國安利機構服務34年，負責管理大中華及東南亞地區市場，2011年離職時為美國安利總公司執行副總裁及安利(中國)日用品有限公司執行主席。其後，自2015年至2022年，彼亦曾出任團結香港基金總裁一職。

李錦芬女士自2012年至2023年亦於瑞士證券交易所上市的雀巢有限公司擔任獨立非執行董事，自2014年至2019年於澳洲證券交易所上市公司Amcor Limited擔任獨立非執行董事，自2011年至2020年於香港聯交所主板上市的利邦控股有限公司(股份代號：891)擔任獨立非執行董事。

李錦芬女士卓越的管理能力廣受商界讚賞，曾於2008年及2009年兩度榮膺美國Forbes《福布斯》評出的「全球百位最具影響力女性」，並榮獲由CNBC評選的2007年度中國商業領袖獎「中國最佳人才管理獎」。

於公共及社會服務領域，李錦芬女士現為香港特別行政區選舉委員會委員、香港特別行政區特首政策組社會發展專家組成員、全國婦聯榮譽特邀代表兼會務顧問兼名譽會長、香港中華總商會永遠名譽會董事、香港都會大學諮議會成員，以及西九文化區管理局戲曲中心顧問小組成員。

獨立非執行董事

王克勤先生(「王先生」)，69歲，自2020年6月起擔任本公司獨立非執行董事。彼自2018年6月起擔任裕元工業(集團)有限公司(一家於香港聯交所上市之公司，股份代號：00551)獨立非執行董事，自2018年6月起擔任龍記(百慕達)集團有限公司(一家於香港聯交所上市之公司，股份代號：00255)獨立非執行董事，自2020年5月起擔任廣州汽車集團股份有限公司(一家於香港聯交所上市(股份代號：02238)及於上海證券交易所上市(證券代碼：601238)之公司)獨立非執行董事以及自2021年12月起擔任杭州順豐同城實業股份有限公司(一家於香港聯交所上市之公司，股份代號：9699)獨立非執行董事。於過去三年，彼亦擔任浙江蒼南儀錶集團有限公司(一家於香港聯交所上市之公司，股份代號：01743)獨立非執行董事。王先生於審計、鑒證及管理方面擁有逾36年經驗。王先生自1980年7月至2017年5月任職於德勤中國，於此期間，彼自1992年起成為合夥人。王先生自2000年6月至2008年5月亦擔任德勤中國管治委員會成員。於2017年5月自德勤中國退休之前，王先生為德勤中國全國審計及鑒證主管合夥人。

王先生於1980年11月自香港的香港大學獲得社會科學學士學位。彼自1983年12月起成為香港會計師公會會員，自1983年9月起成為特許公認會計師公會會員，自1984年4月起成為英國特許秘書及行政人員公會會員，以及自1990年6月起成為特許管理會計師公會會員。

李世鵬先生(「李先生」)，59歲，自2021年3月5日起出任本公司獨立非執行董事。李先生擁有中國科學技術大學學士和碩士學位，美國裡海(Lehigh)大學博士學位。李先生在物聯網技術、人工智能等領域擁有豐富的經驗。李先生現任粵港澳大灣區數字經濟研究院講席科學家、低空經濟分院執行院長。彼亦為蘇州市產業技術研究院應用智能研究所所長，在此之前曾任微軟亞洲研究院首席研究員、副院長，科通芯城集團首席技術官，科大訊飛集團副總裁，及深圳市人工智慧與機器人研究院執行院長。

李先生是國際歐亞科學院院士、國際電氣與電子工程師協會會士(IEEE fellow)。彼被Guide2Research列為世界頂尖1,000名計算機科學家之一，2020年在中國大陸排名前20位。李先生是一位在互聯網、計算機視覺、雲計算、物聯網及人工智能領域的知名專家。

董事、監事及高級管理層

吳琪先生（「吳琪先生」），58歲，自2021年6月25日起出任本公司獨立非執行董事。吳琪先生於1990年畢業於浙江大學，獲國民經濟管理學士學位，其於1995年及2002年分別於中國人民大學及中歐工商管理學院獲得貨幣銀行學在職碩士及工商管理碩士(EMBA)學位。其擁有25年的全球一流的管理諮詢公司的工作和管理經驗。曾任埃森哲全球副總裁、大中華區副主席、順哲公司董事長；羅蘭貝格全球管理委員會成員，大中華區總裁；羅蘭貝格全球監事會成員；彼曾任富士康D次事業群戰略和智慧製造高級顧問和著名創業加速器Xnode的顧問；有研新材料股份有限公司（上海證券交易所上市公司，股份代號：600206.SH）非執行董事（於2018年4月辭任）等職務。曾被評為上海靜安區2015年傑出人才。吳琪先生以往諮詢行業經驗涉及運輸／物流、高科技製造、旅遊、金融、消費品、房地產、政府部門等多個行業，在發展戰略、組織變革、銷售及品牌戰略、企業創新、數位化轉型與智慧製造、企業併購後的整合、區域產業經濟發展與升級等眾多領域擁有豐富經驗。吳先生是中國知名的工業4.0、交通運輸和區域規劃與發展方面的專家。曾擔任杭州灣發展規劃顧問、深圳市政府智慧製造專家委員會委員、河南省鄭州市十三五規劃專家委員會副組長、中國冷鏈聯盟副主席等社會職務。

汪華先生（「汪先生」），48歲，自2025年5月28日起獲委任為本公司獨立非執行董事。汪先生於1999年7月獲中國上海市上海電力大學頒授自動化學士學位，並於2006年6月獲美國加利福尼亞州斯坦福大學頒授工商管理碩士學位。汪先生為創新工場（系中國一家具規模的技術型投資公司）的聯合創始人，目前擔任創新工場聯合首席執行官及投資部門管理合夥人。汪先生在資本投資及信息科技行業擁有豐富的經驗，主要圍繞AI及前沿科技投資並擴大到上下游產業鏈，曾主導第四範式、創新奇智、文遠知行、地平線機器人、知乎、水滴、Momenta、潞晨、硅基流動等科技項目的投資。於2006年9月至2009年10月，汪先生曾供職於谷歌中國商務發展總部，創建了谷歌中國的優質廣告網絡，在谷歌中國的三年中，他還負責管理投資。加入谷歌前，彼創辦上海音達科技集團有限公司，該公司向電信營運商及設備提供商提供技術解決方案。另，汪先生於2018年2月6日至今獲委任為創新奇智科技集團股份有限公司非執行董事。於2018年8月22日至今獲委任為貓眼娛樂獨立非執行董事。

職工董事

孫丹鳳女士（「孫女士」），47歲，自2025年5月28日起獲委任為董事。孫女士現任本公司數字化轉型總經理。孫女士於1998年畢業於中國農業大學，並獲經濟學學士學位，同年8月加入海爾。孫女士於2015年畢業於中國人民大學，並獲高級管理人員工商管理（EMBA）碩士學位。孫女士多年深耕家電行業，擅長用戶的數字化、員工的數字化和客戶的數字化體系的搭建及運營工作。歷任商流推進本部戰略總監、巨商匯平台總經理、中國區平台數字化營銷總經理等多個職務，在數字化體系研究、體系搭建、數字化轉型、科技管理和決策諮詢等領域具有豐富的經驗。任職期間在大數據分析、科技成果轉化、產業數字化轉型升級方面成績斐然，曾獲得2021年度 ICT產業木蘭獎、2022年山東省大數據產業領軍人物稱號，為山東省科技專家庫管理專家。

監事

劉大林先生（「劉先生」），45歲，自2021年6月25日起擔任本公司監事會主席。彼畢業於濟南大學機械工程學院，並持有中國人民大學的工商管理碩士學位，為一名高級工程師，於2005年8月起曾先後擔任海爾集團熱水器部設計師、海爾集團電熱部助理研發工程師、研發工程師及研發經理等職。2020年7月至2021年3月任日日順供應鏈科技股份有限公司監事長等職。劉先生於2025年5月28日退任公司監事職務。

于淼先生（「于先生」），42歲，自2019年1月起擔任本公司職工代表監事。彼於2012年4月加入本公司，此後一直擔任本公司法務經理，主要負責法務管理。

于先生於2005年7月畢業於中國濟南的濟南大學法學專業，取得學士學位，並於2008年12月畢業於中國大連的東北財經大學經濟法專業，取得法學碩士學位。于先生於2008年2月通過中國律師資格考試並取得中國律師資格（非執業）證書。于先生於2025年5月28日退任公司監事職務。

劉永飛先生（「劉先生」），39歲，自2024年6月20日起擔任公司監事。劉先生於2011年畢業於東北財經大學，獲授管理學碩士學位。劉先生於2011年7月入職本公司，主要從事戰略管理崗位。其先後擔任本公司戰略諮詢專員、戰略企劃專員、戰略企劃經理等職務，負責市場研究和分析，參與公司戰略發展規劃制定及戰略項目管理等工作。劉先生在戰略研究及戰略項目管理方面具有豐富經驗，參與並推動本公司H股上市等關鍵戰略項目的實施。劉先生於2025年5月28日退任公司監事職務。

高級管理層

Kevin Nolan先生。見「執行董事」。

孫丹鳳女士。見「職工董事」。

李攀先生（「李先生」），49歲，副總裁，於1997年畢業於武漢大學，獲得經濟學和國際企業管理學雙學位。1997年加入海爾集團，現任本公司海外平台總經理。李先生歷任海爾集團亞太事業部事業部長助理、海爾東盟中心經理、海外品牌行銷中心經理、海外戰略中心經理、海外市場運營總監等多個職務，自2004年起在海爾集團海外平台擔任重要職位，具有豐富的產品企劃、品牌行銷、市場開拓、公司運營等一線管理經驗。李攀先生自2025年12月30日起退任高級管理層。

趙弇鋒先生（「趙先生」），48歲，副總裁，於2001年畢業於天津輕工業學院，獲得機械電子工程專業學士學位，2019年畢業於中國人民大學，獲得高級管理人員工商管理碩士學位。趙先生於2001年加入海爾，現任本公司洗滌產業總經理。歷任海爾區域分公司總經理、製冷產業國內市場總經理、製冷產業中國區總經理等多個職務，具有豐富的產品企劃、研發、製造、市場行銷等全流程管理經驗。

李洋先生（「李先生」），49歲，副總裁，於1998年畢業於青島科技大學，獲得精細化工專業學士學位，2022年於西安交通大學取得高級管理人員工商管理碩士學位。李先生為高級工程師，於1998年加入海爾集團，現任公司集成供應鏈總經理。李洋先生歷任本公司品質部部長、生產總監、衣聯網平台總經理等職務。彼於2023年至今擔任本公司集成供應鏈總經理，從事本公司集成供應鏈端到端流程管理和數位化轉型工作。在其領導下孵化的海爾衣聯網生態平台於2019年獲得「全國輕工業企業管理現代化創新成果」一等獎。本公司入選工業互聯網產業聯盟「2023數智化供應鏈案例」，其個人榮獲「2018年青島市最具成長性企業家」及「全國輕工業企業管理創新先進個人」等榮譽。

宋玉軍先生（「宋先生」），50歲，副總裁，於1998年畢業於山東理工大學，獲得設備工程與管理專業學士學位，2015年獲得清華大學高級管理人員工商管理碩士學位。1998年加入海爾，歷任海爾海外推進本部運營部總經理、海爾巴基斯坦公司董事兼總經理、海爾印度公司執行董事、海爾海外南亞東南亞大區總監、海爾家電產業集團副總裁等職務，自1998年起在海爾海外擔任各重要職位，具有豐富的產品、製造、研發、市場營銷等經驗。曾榮獲青島市勞動模範、青島市專業技術拔尖人才、青島高層次服務人才等榮譽稱號。現任海爾空氣產業總經理。

董事、監事及高級管理層

管江勇先生（「管先生」），47歲，副總裁，於2001年畢業於東北電力大學，獲得管理信息系統專業學士學位。管先生於2001年加入海爾集團，現任海爾熱水器產業兼水聯網平台總經理。管先生進入集團以來，歷任各工貿市場產品管理、生產製造、產品行銷、產業管道管理、區域總經理、熱水器產業市場總監、水聯網平台、熱水器產業總經理等相關工作。具有產品製造、行銷、企劃管理、產業平台全流程管理經驗。

吳勇先生（「吳先生」），47歲，副總裁，於2001年畢業於天津商學院，獲得供熱通風與空調工程專業學士學位。於2015年清華經濟管理學院和歐洲工商管理學院(INSEAD)，獲得高級工商管理EMBA雙學位。吳先生於2001年加入海爾集團，現任本公司廚房電器產業總經理。吳先生進入集團以來，歷任冰箱生產製造、海外行銷、製冷產業中國區總經理等相關工作，具有製造、行銷、產業平台全流程管理經驗。

黃曉武先生（「黃先生」），48歲，副總裁，1998年畢業於重慶大學光電資訊工程學院，獲得工學學士學位，2004年畢業於香港大學經濟及工商管理學院，獲得工商管理碩士學位。黃先生在商業銀行、戰略投資、產業基金、公司財務及資本市場營業領域擁有廣泛工作經驗，參與及領導了涉及營銷渠道、物流、家電、科技產業等諸多領域的重要戰略投融資項目。黃先生自2021年起獲委任為本公司副總裁，於本公司負責投資者關係、資本市場、股權融資、戰略投資等事務，也兼任海爾智家ESG執行辦公室主任。此前，黃先生曾任海爾電器副總經理。加入海爾集團前，曾在中國工商銀行寧波分行和上海分行、國信證券投資銀行事業部、英高投資銀行集團等機構工作。

付松輝先生（「付先生」），53歲，高級工程師，1996年畢業於南京大學，獲得物理系應用專業學士學位，2010年獲得對外經濟貿易大學高級管理人員工商管理碩士學位，2018年獲得中國人民大學高級管理人員工商管理碩士學位。1996年加入海爾，現任海爾智慧樓宇產業總經理，歷任海爾商流本部工貿經理、三菱重工海爾市場部長、海爾商用空調市場部長、海爾空氣產業副總經理職務，具有豐富的產品、市場營銷、企劃、研發、製造等全流程管理經驗。曾經獲得中國機械工業科學技術進步三等獎、中國商業聯合會科學技術獎一等獎、山東省企業管理現代化創新成果一等獎、青島市科學技術進步一等獎等榮譽。

董事、監事及高級管理層

孫佳程先生(「孫佳程先生」)，43歲。彼目前擔任海爾智家股份有限公司的財務副總裁。孫佳程先生於2005年加入海爾集團。彼自中國人民大學獲得高級管理人員工商管理碩士學位。彼於2016年成為澳洲註冊會計師。孫佳程先生於2005年8月加入海爾集團財務管理部，歷任海爾洗衣機產品部財務經理、白電供應鏈平台財務總監、住房設施事業部財務總監、智家全面預算及運營分析財務總監、智家中國區財務總監、智家財務副總等多個管理職務。孫佳程先生先後獲得山東省輕工業財務管理先進工作者、第25屆青島市企業管理現代化創新成果一等獎、2020年中國CFO發展中心財界領袖、並於2016年、2022年分別獲《新理財》雜誌中國CFO年度人物。

黃德成先生(「黃先生」)，51歲，1998年畢業於湖北汽車工業學院獲熱加工工藝及設備學士學位，2025年1月在北大光華管理學院和美國西北大學Kellogg商學院獲高級工商管理雙碩士學位。1998年加入海爾，現任海爾南亞大區CEO。在2011年獲質量管理黑帶稱號，在2019年主導「冰箱監控裝置」獲實用新型發明專利。自加入海爾以來，歷經國內營銷國內製造海外工廠海外銷售等多種崗位，具備豐富的海外三位一體全流程管理經驗。

JAMES QUN LIU (劉群) 先生(「劉群」)，54歲。加州大學洛杉磯分校電機工程專業學士學位，佩普坦因大學法學博士學位。早年在飛利浦電子、ABB公司擔任法律顧問、高級法律顧問職務。隨後擔任展訊通信、魅族科技等科技企業的總法律顧問職務。劉群於2019年加入了海爾智家，從2019年末開始負責海爾智家全球法務合規事項。劉群通過其理工科背景和科技企業的豐富工作經歷，積累了豐富的技術、法律複合型知識和技能。他將這些複合型知識和技能應用於海爾的產品智能化轉型和企業的數字化轉型，為公司的發展做出了獨特的貢獻。同時，劉群運用其豐富的海外生活經驗和扎實的中國傳統文化基礎，積極融入海爾的國際化轉型，成為不同國家、不同文化之間的橋樑，為企業併購、海外治理發揮了獨特的作用。劉群在知識產權訴訟爭議領域具有豐富的經驗，在其從業經歷中，主導數起有影響力知識產權案件。同時在併購領域，劉群主導並參與了海爾智家併購開利商業製冷項目以及併購南非Kwikot項目等公司重大戰略項目，並積極參與並推動了海爾智家D股及H股上市項目。劉群於2019年被聘為中國知識產權研究會互聯網委員會副主任委員。

解居志先生（「解先生」），59歲，副總裁，於1989年7月畢業於山東財經大學，獲得學士學位。同年加入海爾集團公司。解先生擁有全流程產品管理、全產品成套服務、全產品市場營銷的經驗。解先生曾擔任海爾集團公司電熱事業部及華東區市場事業部等高級職務。彼自2002年8月起出任海爾集團公司顧客服務公司總經理、自2012年7月起擔任海爾集團公司副總裁，承接海爾集團公司一、二級城市社群銷售服務一體化，開發新居家品類線上線下銷售。解先生自2015年12月起管理海爾集團公司的新興業務板塊，包括淨水、物流、海爾家居、日日順服務等，自2019年開始亦同時主管熱水器業務，自2019年3月起獲委任為海爾電器行政總裁兼執行董事。自2021年4月起主管智慧生活家電產業，現主管公司智慧園區平台。解先生先後曾榮獲「中國家電服務行業突出貢獻獎金獎」，「山東省優秀企業家」等榮譽稱號。彼自2025年5月28日起退任高級管理層。

劉曉梅女士（「劉女士」），40歲，自2022年6月起擔任本公司的董事會秘書。2009年畢業於中央民族大學法學院，獲得法學、文學雙學士學位，2011年畢業於外交學院國際法系，獲得國際法學碩士學位，且具備中國法律職業資格。劉女士於2015年6月加入海爾集團，先後在海爾電器集團有限公司、本公司負責企業管治、資本市場、併購及企業融資的法律及合規事宜。加入海爾前，劉女士於北京市競天公誠律師事務所工作。劉女士在企業管治、資本市場、產業基金、投融資等方面積累了豐富的工作經驗。

業務回顧

管理層討論與分析

一、報告期內公司從事的業務情況

自1984年成立以來，公司始終致力於成為時代的企業，通過不斷推出引領市場的創新產品，持續創新迭代，把握行業機遇。經過40餘年發展，公司已經成為全球大家電行業的領導者和全球智慧家庭解決方案的引領者。

市場地位

全球大家電行業的領導者：根據權威市場調查機構歐睿國際數據顯示，公司連續17年蟬聯全球大型家用電器品牌零售量第一名。公司擁有全球家電品牌集群，包括海爾、卡薩帝、Leader、GE Appliances、Candy、Fisher&Paykel及AQUA。2008年至2025年，海爾品牌冰箱、洗衣機零售量在全球大家電品牌中分別連續18年和17年蟬聯第一。

全球智慧家庭解決方案的引領者：根據歐睿數據統計，依託全品類的家電產品優勢，公司是業內首批推出智慧家庭解決方案的家電企業之一。三翼鳥持續聚焦「智慧家生活，讓家更美好」的使命，圍繞定製平台、交付平台、智家大腦平台等三大能力升級，堅持為用戶提供定製化、專業的智慧家電解決方案。

業務佈局

經過多年發展，公司形成包括美食保鮮烹飪、衣物洗護、空氣、水等智慧解決方案，以及其他業務在內的業務佈局。

家庭美食保鮮烹飪解決方案：公司通過全球市場銷售冰箱、冷櫃、廚房電器等產品，以及基於智能冰箱、智慧廚電與生態資源，為用戶提供一站式智慧廚房場景方案以及智慧烹飪、健康飲食等軟硬件結合的生態方案，全面滿足用戶對智慧便捷、健康、美味體驗的需求。例如，卡薩帝致境系列冰箱搭載MSA氮氧智控保鮮科技，冷藏7天營養留存率超過99%，將行業保鮮標準提升至「細胞級」；同時通過升級底部前置散熱科技、優化保溫系統，箱體可完美匹配深600mm、寬800mm/900mm的國際標準櫥櫃，實現兩側0閃縫、正面0凸出的平嵌效果。在廚電領域，公司推出325mm極致超薄全嵌煙機和上進風全嵌灶具，實現與櫥櫃的全嵌一體化設計；並植入「AI之眼」技術，讓煙機智能識別鍋具與食材狀態實現防溢鍋，烤箱能自動識別食材並匹配烹飪曲線。原創抽屜式洗碗機，取放不彎腰，一抽、一放、一推幾個簡單動作輕鬆解決洗碗這件事，同時上層下層分區精洗，一洗一存，酒具鍋具分開洗，等滿足用戶更多生活場景。

一、報告期內公司從事的業務情況(續)

業務佈局(續)

家庭衣物洗護方案：海爾洗衣機堅持原創科技，直面用戶的家庭生活場景，解決痛點創造新的體驗和價值。公司推出的洗衣機、乾衣機、洗乾護一體機、衣物護理機、晾衣機等產品，實現從單品到成套解決方案再到衣物洗護全流程服務的迭代升級。報告期內，公司重點推進三筒分區洗護產品家族和熱泵洗烘一體新品類，三品牌佈局熱泵洗烘一體機，搶佔新賽道增量。中子和美洗衣機實現洗乾護三合一，精華洗洗衣機通過洗滌劑速溶預混和高壓直噴，生成三倍濃度精華液直接快速浸潤衣物，解決了用戶洗衣等待時間長、不能徹底洗淨的難題。此外，海爾智家首創3D透視烘乾技術，利用傳感技術穿透衣物表層直接透視內部情況，精準掌握乾溼度，真正實現衣乾即停。

空氣解決方案(空氣網)：家用空調：公司通過在全球市場銷售家用空調、新風系統等產品和設計、安裝、服務的全週期解決方案，其中具有互聯功能的產品通過智慧系統能夠形成多屋空調聯動、空淨聯動、智慧感知、適配送風、空氣質量檢測、智慧殺菌除菌等全空間、全場景的智慧空氣解決方案，全面滿足家庭、出行等各類用戶對空氣溫度、濕度、潔淨度、清新度等健康、舒適體驗的需求。報告期內，公司進一步強化AI智慧空氣能力，推出搭載冷媒定向分配及雙蒸發器耦合分控技術的空調，將房間舒適面積提高40%，並利用智慧大模型及雲計算，實時智能感知用戶的溫濕度、地理位置、季節、場景，結合海爾空調微生物庫，智能判斷用戶空調上的易滋生微生物、灰塵量，針對性運行相對應的AI調節自清潔程序方案。

智慧樓宇：基於國家「雙碳」戰略目標，致力於成為高效可持續綠色智慧建築引領者。打造樓宇智控、樓宇環境、樓宇能源、樓宇集成等業務板塊，為政府公建、商業、軌道、學校、醫院等行業用戶，提供科技+體驗+空間有機融合的綠色智慧建築解決方案。在磁懸浮中央空調、物聯多聯機和空氣源熱泵等領域，海爾均佔據了中國市場的重要地位，並在全球範圍內取得了顯著成績。

家庭用水解決方案(水聯網)：公司通過在全球市場為用戶提供電熱水器、燃氣熱水器、太陽能熱水器、空氣能熱泵熱水器、POE淨水器、POU淨水器、軟水處理設備等產品，其中具有互聯功能的產品能夠形成包括熱淨聯動、熱暖聯動等家庭用水解決方案，全面滿足用戶淨水、軟水及熱水等用水需求。報告期內，公司推出「水晶膽」技術熱水器，實現0金屬、0銹水、0鎂渣，並疊加PCC岩石礦化技術釋放鋁、鋅等礦物質；針對一級能效燃氣熱水器的冷凝水難題，借鑑航天離心霧化原理，實現冷凝水100%霧化外排，兼顧節能與美觀。此外，公司通過2024年收購的南非知名熱水器品牌Kwikot，在2025年進一步拓展了在非洲市場的熱水器業務佈局。

一、報告期內公司從事的業務情況(續)

全球市場佈局

公司在北美洲、歐洲、南亞、東南亞、澳大利亞新西蘭、日本、中東和非洲等超過200個國家和地區為用戶製造和銷售全品類的家電產品及增值服務。

在海外市場，公司基於各市場當地消費需求，生產及銷售自有品牌的家電產品。公司已具有超過30年的海外運營經驗。公司也通過收購海外品牌，進一步擴大海外業務佈局。公司於2015年收購了海爾集團公司海外白色家電業務(其中包括收購的日本三洋電機公司的日本及東南亞白色家電業務)，於2016年收購美國通用電氣公司的家電業務，於2018年收購Fisher&Paykel公司，並於2019年收購Candy公司。此外，2024年，海爾智家新增兩大併購品牌CCR和Kwikot。2025年，CCR的收購助力海爾智家大冷鏈戰略推進，拓展了海爾在商用製冷領域的業務版圖，為公司歐洲市場發展提供有力支撐的同時，進一步促進亞太等地區商用製冷業務發展；收購南非百年熱水器品牌Kwikot，鞏固海爾智家在熱水器領域的業務佈局，並進一步促進白電業務快速深入南非市場。

其他業務

基於公司已建立的智慧家庭業務，公司還發展了小家電、清潔機器人、渠道分銷及其他業務。其中，小家電業務主要為本公司設計、委託第三方代工生產並以本公司品牌銷售的小家電產品，以豐富智慧家庭解決方案的產品佈局。渠道分銷業務主要為利用本公司的渠道網絡，為海爾集團或第三方品牌的彩電、消費電子類等產品提供分銷服務。

所獲榮譽

報告期內，公司再次入選《財富》雜誌世界500強；GE Appliances連續第四次獲得「最佳職場(Great Place to Work)」認證，並被《快公司》評為2025年消費電子領域「最具創新力公司」之一，連續第九年獲評IoT Breakthrough「年度智能家電公司」。卡薩帝品牌價值躍升至928.16億元，連續5年蟬聯高端品牌榜首。

同時，公司再次上榜《財富》中國ESG影響力榜單，公司ESG工作獲得外部評級機構肯定，MSCI(明晟)評級AA，處國內家電行業領先水平。在研發領域，公司自主研發的「面向洗護領域智能洗烘關鍵技術的研究及產業化」項目榮獲山東省科技進步一等獎，「基於綠色低碳精華速洗關鍵技術研究及產業化」項目榮獲中國輕工業聯合會科學技術進步一等獎等多項省部級科技獎項，進一步彰顯了公司在行業內的技術引領地位。

二、報告期內公司所處行業情況

1、2025年行業分析

(1) 家電行業

國內市場

2025年，家電以舊換新政策延續實施但政策拉動力度逐步減弱，上半年政策餘溫仍有效支撐市場需求釋放，下半年政策拉動效應持續衰減，行業整體呈現前高後低走勢。根據奧維雲網(AVC)推總數據，2025年中國家電全品類(不含3C)零售額8,931億元，同比下降4.3%；其中下半年行業零售額4,214億元，同比下降16%。

2025年，中國家電行業在存量競爭中加速洗牌，增長邏輯正發生深刻轉變。

一是增長驅動在深耕流量獲客的同時，加速向心智沉澱轉型。隨著線上流量成本持續攀升，單純依賴流量採買的模式邊際效益遞減。行業正從滿足基礎功能需求向創造場景價值升級，從碎片化「種草」轉向系統化品牌建設，通過持續的內容輸出與用戶互動沉澱品牌心智，形成更強的用戶黏性與品牌溢價能力。

二是渠道端線上線下加速融合趨勢下，打造高效協同的全域觸點運營模式成為勝出的關鍵。貨架電商持續優化貨品效率與用戶體驗，鞏固「人找貨」的基礎能力；即時零售依託LBS(基於位置的服務)實現分鐘級履約，以「貨找人」模式成為渠道增長新引擎；實體門店從單一交易場所向體驗中心、前置倉與社交節點轉型。三類場景邊界日漸模糊，無界零售成為行業新常態。在此背景下，通過數字化工具實現全域庫存共享與商品直達用戶，成為提升渠道運營效率、快速響應用戶需求的核心路徑，也是構築新競爭壁壘的重要保障。

三是「銀髮經濟」催生適老化家電新賽道。根據奧維雲網數據顯示，2025年適老化家電市場規模已突破千億元。截至2025年末，我國60歲及以上人口達3.23億、佔總人口23%，已進入中度老齡化社會。伴隨老齡化趨勢加速，老年消費正從生存型養老向發展型、享受型養老升級，起居、沐浴、烹飪、安全等家庭生活場景的適老化改造需求持續釋放，具備安全易用、智能健康、情感連接等核心能力的適老化產品，正成為家電行業重要增量市場。

二、報告期內公司所處行業情況(續)

1、2025年行業分析(續)

(1) 家電行業(續)

海外市場

根據歐睿數據，2025年全球家電市場呈現「總量穩健、結構分化」的發展特徵：全球核心家電零售額達到2,983億美元，同比增長3.3%；全球小家電產品零售額達到1,307億美元，同比增長4.6%。發達國家市場整體增長相對平穩，新興市場整體增長強勁，東南亞、中東等地區憑借城市化與剛需釋放、線上渠道增長等實現快速增長，但同時面臨競爭加劇與成本上漲的雙重壓力。其中：

美國市場。行業整體需求延續疲軟態勢。受消費信心不足及住房市場低迷影響，行業終端銷售承受較大壓力。

歐洲市場。行業緩慢復甦但微漲，量增與價減壓力並存。根據Gfk數據顯示，行業銷量同比增長2.1%，銷額同比下降-1.0%；歐盟能效新政刺激產品迭代帶動市場需求起增，而歐洲經濟增長疲緩、居民消費能力承壓抑制價格上行。

南亞市場。印度市場方面，根據Gfk數據顯示，2025年家電行業增長乏力，同比下滑0.4%，市場競爭趨於激烈，主要競品普遍出現量利雙降，行業整體經營壓力加大。巴基斯坦市場呈現復甦態勢，在經濟回暖、氣候及消費需求回升的共同推動下，家電行業增長10%，空調行業增速達15%，產品結構持續優化升級。

澳新市場。澳新家電市場區域分化顯著。澳大利亞市場受益於套系化需求升級與政府補貼紅利，零售額實現3.8%的穩健增長。新西蘭市場則延續調整態勢，地產疲軟與勞動力不足抑制需求釋放，疊加3.0%的通脹壓力，雖年末消費信心略有回暖，但市場整體復甦基礎薄弱，全年行業零售額下滑1%。（數據來源：澳大利亞主流渠道數據、新西蘭進口數據。）

東南亞市場。泰國增長主要依賴空調、冰箱、洗衣機等品類的增長；越南空調需求持續加大；馬來西亞總體增長；印尼整體銷售額呈現增長態勢，而部分品類銷售量微跌，反映市場增長由量增轉向價增，產品結構升級帶動均價上行。

日本市場。家電市場(冰冷洗品類)整體呈現量、額同步下行的調整態勢，根據Gfk數據顯示，全年冰冷洗三大品類合計銷量同比下降3.0%，銷額同比下降3.8%；市場整體需求疲軟。

二、報告期內公司所處行業情況(續)

1、2025年行業分析(續)

(2) 中央空調行業

根據產業在線數據，2025年中國中央空調行業銷售規模為1,386.8億元，呈現鮮明的「內冷外熱」發展格局。其中，國內市場銷額1,125.5億元，同比下滑7.4%；出口市場銷額261.4億元，同比增長12.7%。

國內市場承壓主要受三方面因素影響：房地產深度調整導致精裝配套項目出貨銳減，傳統工業製造、醫療、酒店等工程領域需求持續疲軟，疊加行業價格戰持續激化，進一步壓縮市場空間。儘管整體增長動力不足，但結構性機會正在顯現：數據中心建設加速帶動冷卻系統需求穩步提升；「雙碳」目標下老舊建築節能改造釋放磁懸浮離心機等高效產品應用空間。

海外市場方面，出口實現逆勢增長主要得益於中國企業主動佈局海外新興市場、升級出口產品性能、推進本土化適配的持續發力，以及全球數據中心產業升級的持續帶動。出口增長已成為中央空調行業深度盤整期的重要支撐。

(3) 商用製冷行業

2025年，全球商用製冷行業進入了由技術迭代與監管政策雙輪驅動的結構性增長期。

作為全球商用製冷最成熟的核心市場，2025年歐洲市場規模預計約130億美元，同比實現3%左右的穩健增長。這一增長主要由政策紅利驅動：隨著歐盟《F-gas法規》的嚴格執行，傳統高GWP製冷劑設備正面臨強制清場，催生了大規模的環保替換需求。2026年，歐洲市場將延續這一態勢，環保製冷劑、高能效商用冷櫃及智慧冷庫將成為市場絕對主流。

2025年中國商用製冷設備市場實現了量額雙增的優異表現，全年銷量達1,800萬台，同比增長約3%；銷售額突破360億元人民幣，同比增長約2%。從下游場景看，餐飲行業仍是核心剛需，而預製菜產業的持續增長與冷鏈物流基建的完善，為中大型冷庫及末端冷櫃提供了增量支撐。展望2026年，國家層面的「設備更新」政策、線下消費的持續回暖以及連鎖餐飲對設備標準化的要求，將進一步拉動各類終端需求。

二、報告期內公司所處行業情況(續)

1、2025年行業分析(續)

(3) 商用製冷行業(續)

印度市場受政府PMKSY計劃(印度總理農民綜合農業加工與發展計劃)等政策激勵，在食品加工與製藥冷鏈領域的基建投資創下歷史新高。隨著現代化和智慧化冷鏈體系的轉型，印度正成為全球增長最快的新興市場之一，預計其年複合增長率將連續多年保持在雙位數水平。

北美市場的增長動力主要源於零售業態的演進，特別是線上超市履約中心(Micro-fulfillment Centers)的密集建設，推動了高度自動化的製冷倉儲系統的持續建設需求。

2、2026年行業展望

(1) 家電行業

國內市場

當前國內家電市場呈現高保有率、存量規模龐大的特徵：根據奧維雲網(AVC)研究測算，中國家電市場保有量已超過40億台，戶均保有量超8台，行業已從增量擴張進入存量紅海階段。在如此龐大的存量基盤下，替換需求已成為需求主要構成，行業邁入存量精耕、結構升級的深度發展週期。消費需求正從「增量普及」轉向「品質煥新」，綠色節能、全屋智能、健康場景、家居一體化成為核心增長主線。

2026年「國補」政策持續發力但標準有所調整。根據商務部等五部門聯合通知，2026年補貼範圍聚焦一級能效或水效標準的冰箱、洗衣機、空調等6類家電產品，補貼標準為最終銷售價格的15%，每件最高補貼1,500元。政策導向對高效能、智能化產品的引導性進一步增強。據奧維雲網預測，在國補較高基數壓力下，2026年行業整體增長預計有所承壓，但結構性市場機遇依然存在：一方面政策紅利向高效能產品傾斜，推動產品結構加速升級；另一方面存量房改造、局改煥新等場景需求持續釋放，為具備解決方案能力的企業提供增長空間。

二、報告期內公司所處行業情況(續)

2、2026年行業展望(續)

(1) 家電行業(續)

海外市場

整體而言，2026年海外家電市場將呈現溫和復甦態勢，發達市場與新興市場增長邏輯分化。企業需持續關注全球宏觀經濟波動及貿易政策變化，通過技術創新、本土化運營和靈活供應鏈策略，把握結構性增長機會。

北美市場。2025年美國GDP增長2.2%，其中Q4增速已經放緩至1.4%，當前美國消費需求處於相對疲弱的階段，疊加關稅壓力持續擠壓消費者可支配收入並推升企業進口成本，對家電市場需求形成壓制。2026H1可能延續該情形，如美聯儲進一步降息，住房按揭貸款利率將有望持續下降，催化地產銷售彈性，從而改善2026H2的家電消費需求。

歐洲市場。能效標準進一步收緊，高效節能產品加速替代老舊品類。歐洲家電市場將繼續聚焦可持續發展，綠色環保、智能高效的家電產品成為市場主流，廠商在ESG表現和產品創新方面的競爭將更加激烈。

新興市場。2026年，新興市場家電消費需求預計保持穩健增長。東南亞、南亞、中東、非洲等地區城市化進程加速與中產階級擴容，將持續為家電行業創造市場機會。

(2) 中央空調行業

國內市場。2026年，中國中央空調行業需求邏輯從增量擴張轉向存量升級。儘管整體市場增長動力趨緩，但在「雙碳」戰略推進與產業升級驅動下，結構性機會正在顯現：①節能改造需求釋放。磁懸浮離心機等高效產品在工業、商業建築領域的滲透率穩步提升，「十五五」產業升級規劃及老舊建築節能煥新政策為綜合能源解決方案帶來持續增量。②智算產業催生新需求。AI及數據中心高速發展帶動冷卻系統需求升級，液冷方案及高功率密度散熱技術成為重要增量市場。出口市場。出口市場延續增長態勢。據產業在線數據，全年出口在全球新冷媒切換窗口全面開啟等因素推動下有望保持中高個位數增長。

二、報告期內公司所處行業情況(續)

2、2026年行業展望(續)

(2) 中央空調行業(續)

原材料價格上漲緩和行業價格戰，競爭焦點向「全場景、全週期」整體解決方案轉移。用戶不再僅關注初始投資，更看重長期運營效率及資產增值能力。頭部品牌憑借技術積澱與服務網絡持續提升集中度，強者恒強格局進一步強化。

(3) 商用製冷行業

2026年，歐洲商用製冷市場在政策強約束與需求升級雙重驅動下預計保持穩健增長。F-Gas 含氟氣體管控法規與能效設計要求持續趨嚴，正推動產品組合向低碳方向系統性轉型。競爭格局方面，市場仍呈高度分散特徵，領先企業正通過投資可再生能源工廠和推行循環設計構建ESG競爭力。未來隨著歐盟綠色新政持續推進及老舊設施更新週期開啟，具備自然工質技術儲備與智能化系統集成能力的供應商有望獲得更大市場份額。

三、經營情況討論與分析

(一) 行業趨勢與公司戰略舉措

中國家電行業發展邏輯發生深刻變革：一是用戶需求從基礎功能滿足轉向品質生活追求，綠色節能、智能健康成為消費升級的核心方向，以舊換新政策有效引導消費者「換優換新」。同時，悅己消費潮起，情緒價值成為消費新內核，消費者願意為高品質、高情感附加值的產品買單，消費正從「悅人」轉向「悅己」。二是傳統電商流量紅利見頂，線下體驗與線上交易的深度融合成為常態，零售效率的提升依賴於對用戶需求的全鏈路數字化洞察；渠道觸點極度碎片化，單一流量採買模式邊際效益遞減，用戶心智的長期沉澱成為競爭壁壘。

三、經營情況討論與分析(續)

(一) 行業趨勢與公司戰略舉措(續)

全球市場同樣經歷深刻調整。地緣政治與關稅壁壘增加出海經營的不確定性，對企業本土化運營與供應鏈韌性提出更高要求。但新興市場消費升級趨勢依然明確：在新興市場，中產階級崛起帶來年行業複合增長預計超過7%。渠道格局加速重塑，線上化與碎片化並行，2025年美國家電線上銷售佔比穩定在25%以上，歐洲線上渠道也實現逆勢增長。DTC模式的滲透，對企業的數字化營銷和全渠道協同能力提出更高要求。

暖通行業迎來結構性機遇、海外市場蘊含潛力巨大。在中國市場，以熱泵系統、全屋冷暖風水系統為代表的集成方案受市場青睞，產品研發的重點聚焦於標準化部件與場景化適配的深度融合。歐洲、東南亞、中東非等地區因氣候變化與人口增長，暖通空調市場仍有長足發展空間。中國企業在產能集聚、製造效率等方面具備顯著優勢，全球份額提升空間廣闊。

基於上述行業變局帶來的機遇與挑戰，公司圍繞「用戶價值最大化」的核心戰略，系統推進變革舉措的落地，升級核心競爭力，實現逆勢增長。

第一，構建用戶共創的爆款產品機制。針對用戶需求向情緒價值與體驗價值升級的趨勢，公司推動用戶從被動接受者向產品共創者轉化，通過深度參與需求定義與場景驗證，打造出懶人洗洗衣機、麥浪冰箱等具備超預期體驗的產品。這一模式在兼顧情感共鳴與實用功能的同時，構建了差異化的產品競爭力，推動公司從常規化產品輸出向體系化爆款打造的戰略轉型。

第二，深化全域直達的用戶精細化運營能力。在國內市場，全面推進全域用戶直連(TC)模式變革，依託數字庫存、數字營銷、數字門店等平台化工具，賦能客戶實現輕資產運營，縮短交易鏈路，提升用戶直達效率與精準度，實現用戶資產的持續沉澱與激活。在海外市場，升級強化本土化創牌體系建設，推動產品、品牌、運營的本土化紮根，讓海爾品牌在每一個當地市場形成可持續的用戶口碑與競爭壁壘。

三、經營情況討論與分析(續)

(一) 行業趨勢與公司戰略舉措(續)

第三，釋放全球化本土佈局的協同價值。公司在海外擁有超過60家工廠，構建起覆蓋全球的生產製造網絡。推進「1+1+N」全球供應模式建設，即以本土化供應為基礎、區域化協同為支撐、全球化資源協同為保障，實現本土化與全球化雙循環的高效運轉。這一佈局不僅提升了供應鏈的韌性與穩定性，更在市場波動中保障了快速響應的能力。全球化正在從產品出海向系統化能力出海的新階段，成為公司應對外部不確定性的核心韌性來源。

第四，公司全面擁抱AI技術，將智能化融入研發、製造、銷售等每一個業務環節。依託智家大腦與Uhome大模型，推動從產品智能向場景智能升級，以算法優化用戶體驗、以數據驅動精準服務、以技術提升運營效率，實現從硬件競爭力向「硬件+軟件+服務」綜合競爭力的躍遷。

第五，強化暖通產業戰略佈局，培育新增長極。面對暖通行業的結構性機遇，公司強化家用空調、智慧樓宇核心競爭力，加速水產業海外市場拓展，推進大暖通產業的整合與協同，積蓄發展勢能，加快培育新的增長極。

上述舉措的協同推進，為公司2025年在複雜環境中實現高質量增長提供了堅實支撐，也為向平台服務型科技生態企業的持續進化奠定了戰略基礎。

(二) 財務指標分析

2025年公司實現收入3,023.29億元，較2024年同期增長5.7%。收入增長得益於國內與海外市場的雙輪驅動，其中，國內市場通過與用戶共創的產品爆款機制、深化全域直達的用戶精細化運營能力、以及數字庫存變革的深化等實現收入增長；海外在南亞、東南亞、中東非等新興市場實現快速增長以及併購CCR和KWIOT的深度融合，帶動收入增長。

2025年公司實現歸屬於母公司股東的淨利潤195.53億元，較2024年同期增長4.39%。

三、經營情況討論與分析(續)

(二) 財務指標分析(續)

- (1) 2025年公司毛利率為26.1%，較2024年同期下降1.1個百分點。其中，國內市場四季度銅等大宗材料持續上漲以及國內競爭白熱化帶來的行業均價加速下降，公司推進的極致成本戰略以及全流程節點拉通所帶來的降本效果被以上因素抵消，毛利率同比下降；海外市場基於本土化需求引領的產品競爭力，推進全球供應鏈佈局，搭建數字化平台，落地極致成本策略帶來的積極影響受關稅高企等負影響抵消，毛利率同比下降。
- (2) 2025年公司銷售及分銷費用率11.2%，較2024年同期優化0.5個百分點。其中，國內市場加速落地統倉TOC模式並持續推進營銷數字化變革，優化資源配置的同時提高市場投入產出效率，物流端優化倉網佈局及配送線路，銷售及分銷開支佔該業務收入比率同比提效；海外市場推進終端零售創新、整合全球資源，提升運營效率，銷售及分銷開支佔該業務收入比率同比提效。
- (3) 2025年公司行政費用率8.4%，較2024年同期優化0.2個百分點。其中，國內市場得益於數字化平台與AI賦能，優化業務流程，提升運營效率。

2025年公司經營活動產生的現金流量淨額為260.03億元，較2024年同期減少3.15億元。

(三) 主要市場表現

中國市場

在中國市場，公司聚焦全域TC競爭力，通過三大能力建設推動系統性變革：一是以數字庫存為底座構建全域TC能力，縮短經營鏈路、提升經營效率；二是以數字營銷為核心建立用戶精準觸達與轉化能力，實現流量高效轉化與用戶價值沉澱；三是以多品牌矩陣為依託形成圈層輻射能力，實現不同用戶群的精準覆蓋與深度運營。上述能力的協同進化，推動公司中國市場收入在2025年逆勢增長3.1%。

三、經營情況討論與分析(續)

(三) 主要市場表現(續)

中國市場(續)

- 1、 公司深化數字庫存變革，以供應鏈與物流側的數字化升級構建全域TC能力基礎，實現交易鏈路縮短與運營效率優化。截至2025年底，日日順物流直配用戶配送單量達10萬台／天，全域TC配送單量佔比提升至57%。24小時時效覆蓋區縣達1,944個，送裝一體率提升至97%。

在供應鏈端，公司升級訂單預測模型與自動佈貨模型，完善線上線下一盤貨體系，庫存週轉效率同比優化，訂單預測準確率提升2.6%。

在物流端，優化倉配網布局實現提效降本3.4億。在倉網降本方面，通過多渠道客戶庫存共享、密集存儲數字化管理升級提升倉庫利用率6個百分點，實現降本1.1億；在配網提效方面，多產業園區整合發運、小家電一倉直發全國、打通跨區就近配送實現提效降本2.3億。統倉TC模式重塑了客戶合作機制：通過備貨、交付、服務、結算等環節的系統性優化，有效降低客戶的備貨壓力與資金佔用，解決配送與售後的後顧之憂，讓客戶能夠更專注於零售經營；同時產品供應、政策支持、收益兌現等環節全程透明可預期，切實提升客戶的經營積極性。該模式通過降低資金門檻與經營風險，推動廠商關係實現「賦能共贏」。

- 2、 以數字營銷沉澱用戶資產，構建多點觸達的用戶連接體系

公司以全鏈路用戶運營為核心，圍繞用戶從潛在觸達到深度忠誠的完整旅程，建立不受限於單一平台的用戶連接能力。通過聚焦行業聲量(SOV)提升與用戶口碑(NPS)優化兩大目標，推動投放策略從經驗驅動向數據驅動轉型，實現流量獲取與用戶運營的有機統一。

在流量觸達端，公司累計佈局賬號總粉絲量達3,181萬，同比增長12%，形成覆蓋全域的用戶連接網絡。在小紅書平台，海爾品牌在大家電類目搜索量提升17.8%，搜索次數排名第一。在投放決策端，搭建達人全流程智能體，提升投放科學性與風險管控能力：2025年，小紅書、抖音達人投放效率分別提升13.7%和24.7%。

三、經營情況討論與分析(續)

(三) 主要市場表現(續)

中國市場(續)

3、 深化多品牌矩陣與套系化運營，實現對不同圈層用戶的精準覆蓋

公司充分發揮海爾、卡薩帝、Leader三大品牌的差異化定位優勢，以套系化產品矩陣為核心抓手，通過打造具有市場穿透力的「套系熱詞」，集中資源塑造用戶心智，實現從產品觸達到品牌認知的高效轉化，精準覆蓋並深度服務不同圈層用戶，持續夯實多品牌協同發展的競爭壁壘。

海爾品牌聚焦AI科技引領，推進品牌、產品、觸點的全面升級。面向年輕群體推出小紅花套系，定位「年輕人首套AI家電」，全年零售量突破570萬台；面向品質家庭推出麥浪套系，以治癒系設計搶佔用戶心智。2025年，海爾品牌零售額同比增長8%，在主流家電市場保持領先地位。

卡薩帝品牌以非遺文化為情感紐帶，融合AI原創科技，發佈搭載「AI之眼」的鑑賞家套系與指揮家套系，滿足高淨值人群從「物質滿足」到「精神認同」的需求升級。2025年卡薩帝收入同比雙位數增長，核心品類高端市場份額持續引領：冰箱高端市場(1萬元以上)份額達44%，洗衣機高端市場份額達75%，熱水器高端市場(1萬元以上)份額達30%，空調1.5萬元以上份額達53%。

Leader品牌以「聽勸式」營銷與用戶共創為核心，借「現象級」產品——懶人三筒洗衣機爆款出圈，迅速帶動懶人系列產品家族化拓展，覆蓋全場景分區洗護需求。2025年Leader品牌收入首次突破百億，同比增長30%，成為公司年輕化佈局的重要增長極。

三、經營情況討論與分析(續)

(三) 主要市場表現(續)

北美市場

報告期內，公司持續專注於在北美地區推進技術驅動型創新、卓越製造及差異化產品。新品發佈包括：Monogram 24寸面板式飲料中心，兼具卓越多功能性與精巧設計；GE Profile™智能緊湊型洗碗機，支持台面安裝或嵌入式安裝；全新飾面的UltraFast速洗速幹一體機，為洗衣空間注入靈動前衛的美學風格與個性氣息；基於谷歌雲生成式AI技術升級的SmarterHQ智能家居平台，新增咖啡與衣物護理專用AI助手，精準應對特定家庭需求。在關稅與政策環境變化的背景下，公司持續強化在高端市場的優勢地位，實現同比增長7%。

公司還通過清晰的商業策略、卓越的交付能力及強大的客戶支持，深化了與各大零售渠道的合作。GE家電榮獲勞氏評選的「2025年度供應商合作夥伴獎」。在製造領域，GE家電完成了佐治亞州烹飪產品工廠的擴建，並計劃在肯塔基州路易斯維爾建設其最先進的洗衣機生產工廠。

在空氣與水解決方案領域，公司推出新款家用及商用暖通空調產品，增強了設備兼容性、可維護性及安裝靈活性，為承包商提供更優支持。該業務板塊實現兩位數增長。

歐洲市場

2025年，歐洲市場作為公司全球化戰略的核心區域，經歷了深刻的整合轉型，實現了盈利大幅改善。在複雜嚴峻的宏觀環境下，公司堅持以用戶為中心，推動業務從規模增長向高質量增長轉型，使得經營質量發生根本性轉變，戰略價值進一步凸顯。

報告期內，歐洲市場收入同比實現雙位數增長，經營質量得到實質性提升。這一轉變的關鍵舉措包括：

1、 全面落地「運營模式2.0」

供應鏈方面，公司持續推進歐洲供應鏈的整合優化，將產能有序轉移至土耳其、東南亞和中國等核心生產基地，充分發揮成本優勢並提升響應速度。渠道方面，公司深化大客戶戰略與定製化服務，同時發力以亞馬遜為代表的線上電商及DTC渠道建設，實現了快速增長。組織方面，通過組織精簡與運營優化，提升運營效率，轉型效果明顯。此外，公司在歐洲新建和升級了數百家終端門店，通過提升陳列形象與加強導購培訓，有效強化了品牌在年輕消費者群體中的影響力。

三、經營情況討論與分析(續)

(三) 主要市場表現(續)

歐洲市場(續)

2、 聚焦產品與服務升級

公司通過持續加大研發投入，實現了冰洗產品線在各價位段競爭力的全面提升。洗衣機業務憑借產品創新使市場份額攀升至行業第二，尤其是三桶洗衣機等行業爆款產品的聯動發佈進一步體現了海爾全球研發和銷售端的一體化協同；冰箱業務則表現出強勁的增長勢頭，繼續向行業前列追趕。為驅動品牌高端化轉型，公司啟動了全球品牌贊助計劃，通過贊助利物浦、巴黎聖日耳曼等頂級足球資源，大幅提升了客戶認知和品牌認知度。在可持續發展和平台服務方面，公司確保產品符合歐盟嚴苛的能效與環保標準，並提前佈局低碳技術以應對未來碳關稅挑戰，同時積極推進智慧家庭平台在歐洲的落地，為用戶提供智能化場景體驗。

新興市場

2025年，新興市場作為公司規模持續增長的關鍵引擎，通過將中國市場積累的成功經驗與商業模式高效複製到全球各新興市場區域，實現了遠超行業平均水平的快速增長。

報告期內，公司在新興區域(含東南亞、南亞、中東非)實現收入同比增長超24%，多個核心市場的領先地位持續鞏固。公司不僅追求規模擴張，更通過優化區域與產品結構，推動整體盈利能力提升，實現了從「產品出口」向「品牌運營」的深度轉型。通過深度落實本土化創牌戰略，公司在巴基斯坦、印度、泰國等市場穩居行業前列，並持續將高毛利方案型產品導入全球市場，跳出價格競爭，實現量價齊升。這一轉變的關鍵舉措包括：

三、經營情況討論與分析(續)

(三) 主要市場表現(續)

新興市場(續)

1、 複製「爆款+渠道」方程式

公司將國內市場的爆款經驗與當地用戶洞察深度結合，在南亞市場通過GRAVITY系列爆款帶動高能效產品份額顯著提升，相關品類在印度市場升至行業前二。在渠道側，公司成功複製中國市場的電商運營與專賣店模式，與東南亞主流電商平台深度合作，並在南亞、中東非等區域快速完善線下覆蓋與品牌形象店建設。通過建立本地化的售後服務與用戶運營體系，公司利用數字化工具增強用戶黏性，確保了商業模式在不同文化背景下的精準落地與高效轉化。

2、 強化本土製造與交付能力

公司通過創新構建「1+1+N」柔性供應鏈體系，由中國主供轉向本土化、區域化與全球協同並重的供應模式，顯著提升了市場響應速度。依託在東南亞、印度、埃及等地的製造基地，公司實現了針對高溫潮濕等本地化氣候特點的精準研發與快速交付，建立了顯著的本地化競爭優勢，能夠進一步輻射中東和非洲區域。面對複雜的貿易政策變化，公司利用數字化模型實現全球產能的靈活配置，有效降低了關稅與物流成本，確保了全球供應鏈的韌性與成本最優。

(四) 產業經營分析

1、 智慧大廚房

(1) 製冷產業

2025年，海爾冰箱零售量連續18年蟬聯全球第一，海爾冷櫃零售量連續15年蟬聯全球第一。在鞏固規模領先優勢的基礎上，製冷產業將戰略重心轉向「有質量的增長」：依託「從科技到爆款的轉化引擎」與「數字化驅動的全球協同體系」，期內，製冷產業全球實現收入847.63億元，同比增長1.4%，其中，海外新興市場收入實現高速增長。國內線下零售額份額達47.7%，同比提升3.6個百分點。

三、經營情況討論與分析(續)

(四) 產業經營分析(續)

1、智慧大廚房(續)

(1) 製冷產業(續)

這一結果的背後，是我們準確把握了國內以舊換新的機會、海外品質消費與本土創牌並行深化的行業趨勢，並將其轉化為產品競爭力和經營成果。製冷產業的增長質量，首先來自行業領先的「從科技到爆款的轉化引擎」。2025年，我們持續圍繞用戶在保鮮、靜音、嵌入式設計和智慧交互等方面的核心痛點進行原創突破。磁控全空間保鮮科技榮獲行業唯一的全國顛覆性技術大賽最高獎，從微觀細胞層面實現保鮮技術的突破，冷藏肉冷藏10天、深海魚蝦冷凍60天仍可保持新鮮品質；31dB靜音科技通過原創多維聲屏障降噪技術，實現優於國標10dB的靜音體驗；原創主動液壓自平衡技術推動高定平嵌體驗升級，使冰箱左右自平衡、調平效率提升；AI之眼多模態食材管理技術則進一步提升了食材管理與人機交互體驗。與此同時，公司發明專利公開量連續八年行業第一，為持續創新提供了堅實支撐。

更重要的是，我們不僅具備原創技術能力，更具備將技術快速轉化為高端產品和市場爆款的體系化能力。2025年，卡薩帝品牌線下零售額份額提升2.5個百分點，線上零售額份額提升0.8個百分點；卡薩帝致境系列在10,000元以上價位段實現零售額份額53%，持續引領高端市場；海爾麥浪系列爆款銷量超60萬台，位居行業全價位段TOP1型號。海外市場方面，我們圍繞重點國家和重點品類推進差異化創牌，例如在歐洲市場，我們以700L超大容積等差異化多門冰箱切中用戶需求，多門冰箱中高端價位份額達到40%。

我們今年的利潤貢獻，則受益於我們持續推進數字化的全球協同體系。這一體系提升了我們在應對成本壓力和渠道變革時的韌性和效率。在成本端，我們通過全球協同採購和模塊化整合，持續優化全流程成本結構，有效對沖了外部壓力，對毛利改善形成了正向貢獻。在費用端，我們利用數字化營銷工具提升用戶觸達效率，同時優化守候服務流程，推動國內市場整體費用率實現同比改善。

總體來看，2025年製冷產業的經營成果，充分證明了我們的領先地位不僅來自規模優勢，更來自原創科技、高端品牌、爆款轉化和全球協同運營所構成的綜合能力體系。也正是這些能力，使我們能夠在行業競爭加劇和全球環境複雜變化的背景下，持續實現有質量的增長，並為公司推進製冷與廚電的協同融合積累了產品和渠道基礎。

三、經營情況討論與分析(續)

(四) 產業經營分析(續)

1、 智慧大廚房(續)

(2) 廚電產業

2025年，在全球廚電行業面臨宏觀經濟波動與地緣貿易挑戰的背景下，我們依託「全球高端品牌矩陣協同」與「本土化運營能力升級」，展現出較強的經營韌性。海外業務在北美、澳新核心市場持續鞏固領導地位；期內，廚電產業全球實現收入415.38億元，同比增長0.9%。

這一成果背後，是我們準確把握了全球廚房消費從單品購買向成套化、嵌入式和主動智慧升級的趨勢，並將全球品牌資源、產品研發能力與本地化運營深度結合。我們在全球市場的領導地位，核心源於GE Appliances (GEA)、Fisher & Paykel (FPA)以及卡薩帝三大品牌在研發、產品和市場端的協同。面對全球用戶對整體廚房、一體化設計和智慧烹飪體驗需求的持續提升，我們充分發揮各品牌優勢：在北美市場，GEA通過加速上市Profile、Café等高端嵌入式產品，帶動高端品牌收入增長7%，並在主要零售渠道蟬聯份額第一，其中洗碗機與烤箱份額分別達到26.8%和41.6%。依託「全球資源開發、本土化體驗落地」的經營模式，我們在成熟市場進一步夯實了高端優勢，並在中東非等新興市場實現高速增長。

在中國市場，廚電產業經營成果的提升，主要來自「高端轉型」與「前置主賽道搶入」的持續落地。我們敏銳把握精裝交付、舊房改造以及家電家居一體化趨勢帶來的成套化集成需求，堅持以原創科技支撐高端溢價，以場景化能力提升用戶價值。2025年，卡薩帝廚電的「致境」系列全嵌全隱油煙機、原創抽屜式洗碗機等產品，持續引領行業在主動智慧、空間利用和用戶體驗上的升級方向，帶動卡薩帝品牌廚電收入同比增長27%。

廚電產業盈利能力的改善，還得益於全球協同平台帶來的運營效率提升。我們依託全球化的研發、採購和供應鏈平台，持續推動運營模式的優化。在供應鏈端，我們通過整合全球資源和優化本土佈局，有效對沖了外部環境波動帶來的成本壓力。在運營端，我們借助數字化轉型，不斷提升營銷、服務等環節的運營效率，從而進一步夯實了產業的盈利基礎。

三、經營情況討論與分析(續)

(四) 產業經營分析(續)

1、智慧大廚房(續)

(2) 廚電產業(續)

總體來看，2025年廚電產業的經營成果，體現了全球高端品牌矩陣協同與中國市場場景化轉型的共同驅動，增長質量與盈利確定性均有所提升。圍繞卡薩帝場景、高端嵌入式產品和前置渠道所積累的能力，也為後續推動「大廚房」場景解決方案奠定了基礎。

2、智慧洗護產業

期內，洗護行業高位承壓，國補效果邊際遞減，市場增長邏輯從政策驅動回歸產品驅動本身。面對市場挑戰，公司洗護產業堅持「產品創新、渠道共創與多品牌」策略，期內，洗護產業全球實現收入655.65億元，同比增長3.5%。

行業K型分化加劇背景下，公司多品牌策略成效顯著。高端品牌卡薩帝收入同比增長超15%，成為重要增長引擎；年輕化品牌Leader憑借「懶人三筒」等創新產品，線上零售額份額同比大幅增長2.5個百分點，促進Leader滾筒銷售額實現超70%高速增長。市場份額穩步提升，根據中怡康數據顯示，期內國內市場線下零售額份額達到47.4%，同比提升1.9個百分點；全球市場方面，根據歐睿國際統計，海爾洗衣機全球市場份額提升至14.4%，位列全球第一，並在澳大利亞、新西蘭、巴基斯坦、越南等多個區域市場佔據份額第一的位置。

海爾洗護產業以原創科技引領行業升級，在多筒分區洗、熱泵洗烘一體兩大核心賽道建立絕對領導地位。

在多筒分區洗領域，洗護產業建立「以用戶為中心」的爆款機制體系，率先將用戶「內衣、嬰童、外衣分開洗」的隱性需求快速轉化為產品，期內，懶人三筒洗衣機銷量超過30萬台，成為年度線上新品TOP1。期內，我們依託「用戶聲音採集→敏捷響應→產品定義→柔性製造」的體系能力，實現從痛點識別、產品定義、爆款驗證到規模化放大的閉環，從用戶許願到產品上市，週期壓縮至行業平均的一半。據奧維數據顯示，2025年行業多筒洗衣機滲透率從0.9%提升至2.4%，公司在該細分市場佔據絕對主導份額，份額超60%。

爆款機制體系支撐從「單點爆款」到「多賽道複製」，在熱泵洗烘一體領域，卡薩帝中子F2洗乾集成機搭載原創「雙擎熱泵」技術，攻克了傳統冷凝式烘乾「傷衣、費電、速度慢」的行業難題-56°C低溫柔烘的同時，烘乾效率提升40%、能耗降低30%。這一技術突破同樣源於用戶對「護衣」與「效率」的雙重訴求，上市後成為年度高端爆款。2025年，行業熱泵洗烘一體機線下滲透率突破5%，其中，卡薩帝熱泵洗烘一體機份額超30%。

三、經營情況討論與分析(續)

(四) 產業經營分析(續)

2、智慧洗護產業(續)

國內市場方面，2025年洗護渠道格局加速分化，公司精準卡位渠道變局關鍵節點，加快TC零售轉型，促進線上渠道零售額同比增長22%；在內容電商方面，公司在抖音等平台聯合時尚博主、家居達人展示分區洗、奢品護理等真實場景，開展「沉浸式居家洗護」直播，促進抖快平台實現超190%增長。同時，公司敏銳捕捉新零售下沉大店的渠道紅利，公司憑借強大的品牌力和完整的產品矩陣，積極佈局京東、天貓等新零售下沉大店機會，期內新增觸點1,100個，實現縣鎮市場零售額同比增長25%。營銷端從「流量運營」轉向與「用戶共創」的新營銷範式，通過「玩梗」、「聽勸」等互動，快速推出「聽勸版」Leader懶人洗衣機，實現「熱點 — 互動 — 產品 — 銷量」的短鏈路轉化。

海外市場方面。2025年全球貿易環境複雜多變，公司「設計、製造、營銷」三位一體的本土化戰略進入「本土化深耕」的新階段，將區域市場波動轉化為結構性機會，展現出強大的戰略韌性。期內，公司海外整體收入實現穩健增長。其中，新興區域通過將中高端產品在本地導入實現高速增長，東南亞洗滌產業實現超25%增長；日本市場因高端熱泵新品上市促進收入增長超5%；歐洲Candy因產品平台升級以及管理效率提升，期內實現扭虧為盈；北美市場加強本土化產能與供應鏈韌性建設，促進份額提升。全球各區域市場份額穩步提升：其中美洲市場，根據AHAM數據顯示，2025年GE洗衣機在美國市場份額達26.7%，美式大容量滾筒產品持續引領市場。歐洲市場，通過多品牌策略應對能耗技術標準升級，整體份額提升至12.5%，位居TOP2；其中，法式滾筒機在法國市場進入前三。澳新市場，海爾洗衣機份額突破22%，位居第一。亞洲市場，在東南亞，越南市場佔有率21.2%，位居第一；日本雙品牌市場佔有率17.7%，從TOP3上升至TOP2；在巴基斯坦，海爾連續多年保持市場份額首位。

三、經營情況討論與分析(續)

(四) 產業經營分析(續)

3、 智慧大暖通

期內，公司智慧大暖通產業全球實現收入723.55億元，同比增長10%。其中空氣智慧解決方案全球實現收入543.91億元，同比增長9.6%；全屋用水解決方案全球實現收入179.64億元，同比增長11.1%。

(1) 家用空調產業

2025年，隨著在產品技術、供應鏈一體化及渠道模式變革等方面沉澱的競爭力持續提升，空調產業增長勢能全面釋放，根據產業在線數據顯示，海爾空調逆勢高增長，全球銷量增長14.8%，國內增長16.3%，海外增長12.6%，規模增幅領跑行業。

市場份額方面：根據GfK中怡康數據，國內市場線下零售額份額達21%，同比提升1.8個百分點；線上份額提升至10.9%，同比提升0.6個百分點。海外市場在泰國、巴基斯坦等國家份額位居第一，其他區域國家份額均大幅改善。

在產品端：堅持原創科技，極致體驗與極致成本雙輪驅動，打造最優體驗爆款產品。

公司堅持以用戶真實痛點為研發原點，堅持原創科技，持續夯實全屋智慧空氣解決方案的技術底座。海爾空調可變分流技術持續深耕，除大幅提升製冷、製熱效率外，還在行業內第一個實現了24小時持續製熱；2025年該技術先後斬獲第50屆日內瓦國際發明展金獎和紐倫堡國際發明展金獎；海爾空調變頻技術憑借其精準控溫、高效節能與穩定運行方面的綜合優勢，亦榮獲第50屆日內瓦國際發明展金獎及紐倫堡國際發明展銀獎。此外，「AI空調智慧節能關鍵技術研究與應用」、「實現房間空調器高效舒適的可變模組換熱器正循環微除霜技術」等七項技術成果通過權威機構鑑定，達到「國際領先」水平。在節能與智能技術領域，全鏈路AI節能技術實現空調一天僅需2度電，AI節能效果達46%。聰明風、洗空氣、通感一體等技術融合創新，實現了性能、舒適、健康與智慧的深度融合，進一步提升了產品體驗。

三、經營情況討論與分析(續)

(四) 產業經營分析(續)

3、智慧大暖通(續)

(1) 家用空調產業(續)

與此同時，公司持續通過技術創新驅動成本優化，構建可持續的成本競爭力。①在新產品開發中，積極應用新材料、新技術、新工藝，打造模塊化競爭力，使成本優化在產品定義階段即「一步到位」，並快速複製推廣至後續新品。②垂直整合強化製造能力，持續推進壓縮機、電腦板等核心零部件的自制能力建設，通過提升自供比例增強供應鏈效率與成本可控性能力。2025年，上述舉措帶動空調整體成本下降約8%。

技術勢能與成本優勢的協同發力，正在加速轉化為產品的市場競爭力，2025年爆款產品佔比持續提升，帶動平台效率提升32.7%，SKU效率提升22.2%。小紅花淨省電系列空調以APF值6.12的行業領先能效為核心優勢，全年銷量突破160萬套；聰明風系列通過雙動力機械臂控風技術，實現270°多種送風方式，解決用戶直吹痛點，全年銷量突破60萬套。

國內市場：渠道變革驅動全鏈路效率躍升，線上線下協同增長。

公司通過數字庫存模式與營銷模式變革，有效提升POP渠道與電商渠道競爭力，帶動業務快速發展。①POP渠道端，助力客戶建立「全域庫存共享、海爾從倉儲、物流、帶貨按照直接到用戶」的輕資產運營模式，加速觸點拓展、提升終端零售效率。2025年POP渠道收入／零售額增長超過138%/120%，客戶庫存周轉效率提升50%以上。②電商渠道端，聚焦爆品，建立從「品牌聲量→用戶流量→產品銷量」的全鏈路轉化體系，運營效率持續提升，淨省電、超省電系列銷量均超百萬套，拉動電商渠道全年收入增長38%；抓新興內容電商渠道趨勢，相關渠道份額均提升5個百分點以上，並且排名進入前二。③線下渠道端，聚焦網絡數量和質量，持續優化精細化運營能力；產品端通過強化中高端差異化，持續優化產品結構，卡薩帝空調增長超10%；模式端聚焦客戶體驗，打通貨品可退可換流程，利用數字化工具對庫存進行可視、可控、可調撥的管理，提高庫存周轉率和銷售效率，客戶信心大幅提升。

三、經營情況討論與分析(續)

(四) 產業經營分析(續)

3、智慧大暖通(續)

(1) 家用空調產業(續)

海外市場：本土化深耕與供應鏈佈局釋放增長動能。

海外市場方面，公司通過優化區域結構、拓展高毛利方案性產品、推進供應鏈本土化佈局，同時，強化南亞、歐洲、非洲等高盈利區域的研發、製造、銷售「三位一體」本土化建設，促進新興市場快速發展。

在產品端，空調聚焦當地用戶需求，打造中高端爆款，持續強化腰部產品競爭力。在印度市場，通過上市GRAVITY爆款產品帶動4星、5星份額提升至12%，高端份額躍居行業第三。品牌端，公司強化HEC、Candy等第二品牌的產品投入與營銷投入，在意大利、西班牙、東歐、中亞等市場搶得增量。定製團隊能力持續提升，市場響應速度加快，定製客戶數量及質量均有顯著改善，定製銷量同比增長45%。

供應鏈端，泰國春武里工廠正式投產，泰國本土產能提升至830萬套，可覆蓋窗機、除濕機、移動式、房車空調、分體機等品類，滿足泰國、越南、美國、土耳其等多國供貨需求，全球供應鏈韌性與成本優勢持續增強。

(2) 智慧樓宇產業

2025年，智慧樓宇產業深化磁氣懸浮等核心技術佈局，推進國內市場戰略轉型與場景深耕，加速海外市場本土化組織建設與差異化方案，實現收入快速增長。根據產業在線數據，公司中央空調國內市場份額同比提升0.5個百分點至11.3%，位居行業前二；出口市場份額同比提升1個百分點至15.2%，位居行業前二。海外區域，巴基斯坦市場份額保持第一，馬來西亞磁懸浮離心機品類第一，土耳其多聯機份額第一，全球競爭力持續增強。

三、經營情況討論與分析(續)

(四) 產業經營分析(續)

3、 智慧大暖通(續)

(2) 智慧樓宇產業(續)

在研發領域，公司堅持核心技術自主可控的發展路徑，圍繞磁懸浮、氣懸浮、AI算法、新冷媒等前沿技術方向，構建起體系化、系統性的技術能力，持續鞏固在暖通空調領域的技術領先地位。

公司研發的靜壓氣懸浮技術成功填補國內大冷量領域的空白，基於該技術推出了行業單機最大750RT氣懸浮離心機組，實現了完全無油運行，能效提升超過50%，為數據中心、工業領域、大型醫院等對可靠性要求高的場景提供綠色高效解決方案。同時，公司在高效離心機領域持續深耕，800~1200RT系列產品已完成自主開發與設計，進一步強化了在大型冷水機組市場的項目承接能力，為規模化推廣奠定堅實基礎。作為磁氣懸浮中央空調技術發展的重要推動者，公司牽頭制定的首個《無油懸浮離心式冷水(熱泵)機組》國家標準已正式發佈。這是我國在磁氣懸浮中央空調領域的首個國家標準，標誌著行業在高效節能技術規範方面邁出關鍵一步。該標準的實施，不僅為行業設立了更高的能效准入門檻，也切實引導市場向更節能、更綠色的技術方向轉型，助力用戶科學選擇高效節能方案。

公司戰略收購全球CO₂製冷劑應用及暖通製冷領導品牌PROFROID，掌握CO₂暖通專利技術。CO₂製冷劑GWP值僅為1，是行業最環保的冷媒選擇，在新冷媒替代浪潮中，公司已提前卡位技術制高點。公司推出行業首台大模型AI多聯機，採用「芯片+算法+場景」的技術架構實現運行節能15%、綜合節能30%，藍芽互聯革新運維模式，運維效率提升50%，單機容量達行業最大的48HP，減少設備用量約10%，榮獲中國製冷展「創新產品獎」。

在國內市場，面對中央空調行業整體下滑約7.3%的挑戰，公司通過從「設備供應商」向「設備+服務」綜合解決方案提供商的戰略轉型，實現逆勢增長。

三、經營情況討論與分析(續)

(四) 產業經營分析(續)

3、智慧大暖通(續)

(2) 智慧樓宇產業(續)

公司並聯設計院、行業協會等核心資源，提供系統化、定製化的綜合能源解決方案，從單一設備銷售轉向全週期服務。以鄭州亞太廣場項目為例，在應用海爾AI物聯多聯機後，經過第三方檢測，較普通多聯機綜合節能率達29.21%，充分證明了海爾AI多聯機的節能效果和實際應用價值，為用戶提供了可信賴的解決方案。

公司積極拓展智能製造、軌道交通、數據中心、精密電子、高效機房等細分市場，打造垂直領域的專業口碑。在數據中心領域，公司取得戰略性突破：針對AI算力需求帶來的單機櫃功率超100kW高密散熱難題，公司立足於磁氣懸浮技術引領的核心技術優勢，與頭部互聯網客戶深度聯合開發行業首創「磁懸浮自然冷卻單元模塊」、「磁懸浮雙源一體冷源」等風液同源、風液兼容的創新產品。通過重新定義冷卻架構，通過磁懸浮與自然冷卻等技術融合實現節能超50%，佔地面積減少30%，模塊化預製可實現30天快速交付，為高密算力中心提供了創新解決方案。

在海外市場，公司通過提升專業解決方案、強化本土化組織建設、拓展多元化渠道等舉措，加速業務發展。

三、經營情況討論與分析(續)

(四) 產業經營分析(續)

3、 智慧大暖通(續)

(2) 智慧樓宇產業(續)

公司堅持高端戰略，以高效節能的磁懸浮產品和新冷媒高效多聯機為核心，打造差異化競爭力。在東南亞市場，憑借磁懸浮解決方案連續獲取數據中心項目，帶動市場份額提升和用戶專業口碑提升。在歐洲市場，多聯機產品以智慧節能舒適便利的專業化解決方案突破高端用戶市場；在美洲市場，產品種類齊全，多電壓外機種類，多類型的內機方案更好地滿足當地用戶需求。

強化本土化組織競爭力建設。公司持續增加專業人員常駐海外市場，強化當地市場的專業化能力，專注用戶極致體驗，通過鏈群合約機制驅動各節點積極搶高單，提升工作效率與市場響應速度，快速滿足用戶需求。

針對不同產品系列，在集采渠道、專業渠道、工程渠道等進行鍼對性資源投入，拓展渠道網絡。如在歐洲市場，通過併購匈牙利頭部暖通渠道KLIMA KFT構建輻射中東歐的深度渠道網絡與專業方案能力，加速區域發展進程。

(3) 水產業

2025年，熱水器行業因房地產下行明顯承壓；淨水器行業從「有一台設備」向「全屋好水」遷移，從「功能滿足」向「健康體驗」躍遷。面對複雜的市場環境，公司水產業以「家庭全場景水資源解決方案商」為戰略錨點，從產品卡位、渠道效率、全球協同三個維度系統佈局，市場份額進一步鞏固，根據GfK中怡康數據，國內市場線下零售額份額達32.5%，同比提升3.2個百分點；線上份額提升至46.9%，同比提升2.1個百分點。

面對行業的深刻變革，公司以「技術前瞻+用戶洞察」雙輪驅動，產品端卡位含礦物質、健康洗和一級能效趨勢實現產品引領性突破。

三、經營情況討論與分析(續)

(四) 產業經營分析(續)

3、智慧大暖通(續)

(3) 水產業(續)

1. 健康進階：持續迭代定義新產品。在淨水領域，含礦物質技術快速滲透，公司深化礦化水技術迭代，推動含礦物質淨水器銷售佔比提升20個百分點。其中，卡薩帝以第三代礦石活化改性技術實現「八礦合一」，在7,000+元價位段份額第一，獲得行業CCLC特優礦泉水認證，促進卡薩帝淨水收入增長超15%；海爾鮮活水8年長效系列以「長效RO膜」打造全網爆款，銷量超10萬台，在2,500-3,000元價位段份額第一。在熱水器領域，「美容健康洗」成為高端新藍海。海爾小藍瓶系列三年完成三次迭代，3.0版本通過內置阻垢因子和抑菌模塊，解決水質硬度和細菌滋生問題，2025年8月首發28小時銷量破萬台，中高端市場份額第一。
2. 場景融合：全屋用水套裝佔比提升。在前端淨水領域，軟水機、中央淨水機等中高端品類因全屋淨水需求崛起成為增長引擎，公司推出「全屋熱水黃金三角」、「智慧浴室」等場景方案，海爾全屋智慧用水套裝（前置+中央淨水+軟水+末端淨水+熱水器），一站式解決用戶智慧全屋用水場景需求。
3. 能效升級。公司憑借技術前瞻佈局，卡薩帝通過原創航天級離心霧化技術，實現冷凝水100%外排室外。搭載該技術的卡薩帝CV6Ultra一級能效系列新品累計訂單6萬台，進一步提升一級能效產品佔比。

三、經營情況討論與分析(續)

(四) 產業經營分析(續)

3、智慧大暖通(續)

(3) 水產業(續)

在國內市場，面對行業渠道分化趨勢，公司通過「哈爾濱體驗雪水煮茶」等熱點事件，以及全民KOC共創，加強管理層與用戶的直接交互，強化與全域粉絲互動，促轉化效率提升。公司在鞏固綜合電商優勢的同時，加大內容電商投入，實現抖快渠道增長超60%。面對下沉市場大量老舊產品超期服役問題，鄉鎮專賣店打造「換新服務站」，直銷員深入用戶家中提供免費水質檢測、拆舊換新服務，換新業務約佔4-5成，成為重要增量來源。

海外市場公司堅持深化「本土化創牌+定製+併購」三層運營戰略深耕全球，各區域表現搶眼。

創牌市場如西班牙，聚焦產品競爭力，在能耗、靜音等維度做到行業引領，熱泵品類躋身Top2，價格指數100+，實現中高端突破；定製市場如澳洲，與客戶深度合作、研發協同，熱泵出貨量進入Top5。通過極致平台和個性化定製方案搶抓訂單，期內定製市場增速超過300%。

2025年，公司完成對南非熱水器龍頭Kwikot的收購整合，實現技術、產品、渠道的全面協同。技術端，在南非設立本地化研發中心，導入海爾智能與節能技術，通過工藝優化直接提升公司盈利水平近2個百分點。產品端，依託供應鏈整合優勢，從單一電熱水器拓展至太陽能熱水器等新能源產品，推動Kwikot向「綜合暖通服務方案」領軍品牌轉型。渠道端，發揮「海爾+Kwikot」雙品牌協同效應，整合線下渠道與服務網絡，完善電商與工程渠道佈局，以南非為橋頭堡輻射南部非洲市場。Kwikot的成功整合，為公司在非洲市場的長期增長奠定了堅實基礎。

三、經營情況討論與分析(續)

(四) 產業經營分析(續)

4、 商用製冷業務

2025年是公司完成開利商用製冷(CCR)業務併購後的首個完整運營年度，該業務實現了超預期的業績增長，整體收入以美元口徑計實現雙位數增長。業務增長在收購後已連續五個季度保持正向增長態勢，且主要源於高質量的內生性增長，其中展示櫃業務佔比超過60%，服務業務收入佔比也進一步提升，顯示出業務結構的持續優化。

組織運營層面，整合成功的核心驅動力在於「人單合一」管理模式的跨國落地。公司通過下放決策權、採用自下而上的目標論證機制以及超額利潤分享，有效激發了組織活力。同時，數字化轉型發揮了關鍵作用，通過將全球數十套ERP系統整合為一，以及推行獨立核算的「小微」經營模式，大幅提升了運營效率與損益管理水平。品牌和業務協同層面，CCR業務充分利用海爾的品牌背書、客戶網絡以及樓宇業務的供應鏈優勢，實現了成本與技術的互補。此外，公司通過二氧化碳(CO₂)製冷和熱泵核心技術，為應對全球碳減排趨勢構建了堅實的技术護城河。

四、報告期內核心競爭力分析

公司已經在全球市場建立了穩固的戰略佈局和競爭優勢。在中國大家電市場，公司長期保持全品類的領先地位。在海外市場，公司堅持高端創牌戰略，打造全球持續的增長能力，市場份額不斷提升。在此基礎上，公司將繼續利用全球統一平台的整合協同、數字化驅動的效率變革、技術實力與創新能力，進一步鞏固行業領導地位。作為可持續發展的基礎，人單合一模式也為公司提供了管理的指引並使公司能夠複製成功的經驗。相信以下優勢將幫助公司繼續鞏固領先地位：

(一) 全球市場通過前瞻性佈局和長期投入，構建卓越的高端品牌運營能力，打造深入人心的高端品牌，實現領先的市場地位。

為更好滿足消費者品質生活追求，公司在十多年前開始在中國市場建設高端品牌卡薩帝。高端品牌的打造除了需要專注、經驗、耐心，更需要持續創新的技術水平和差異化的服務能力，方能適應用戶對高質量體驗的需求。卡薩帝品牌融合了公司在全球範圍的技術實力、產品開發能力、製造工藝等優勢，及專屬營銷和差異化服務，已贏得中國高端市場用戶的信賴。報告期內，卡薩帝品牌價值躍升至928.16億元，整體市場規模突破380億元，累計收穫2,000萬高端會員。根據中怡康資料，2025年卡薩帝品牌在中國高端大家電市場中持續保持領先地位：冰箱在1萬元以上價位段市場份額為43%；洗衣機在1萬元以上價位段市場份額為76%；熱水器線下整體零售額份額佔比18%，實現行業第一；空調在1.5萬元以上價位段市場份額為60.8%。

四、報告期內核心競爭力分析(續)

(二) 公司致力於AI技術在智慧家庭的深度應用，在三個方面實現突破，推動用戶智慧生活全場景互聯互通。

第一，建立軟件定義產品的流程體系。

公司憑借完整的家電體系，基於AI技術實現產品全面升級。並且，作為唯一家電企業，公司AI智慧場景在住建部「好房子科技展」展示，實現人、車、家、社區生態場景體驗落地。同時，公司以此切入推動交互、交易、服務全流程業務在平台，實現用戶需求的秒級響應。

第二，整合全球用戶入口，搭建兩大體系，全球智慧場景交互次數達到861億次。

在中國及一帶一路國家，公司基於Haismart平台，連接設備超過1億台，月活躍用戶(MAU)超過1,300萬，連接生態資源方超過6,600家。在澳洲、歐洲、美洲，公司SmartHQ平台活連接設備超過2,100萬台，躍用戶超過500萬，連接生態資源方超過6,500家。

第三，搭建統一的AI核心能力，發佈聽得懂、看得見、能感知、會思考的小優智能體，開始探索空間智能。

公司發佈保鮮大模型、洗護大模型、烹飪大模型、空氣大模型等四大專業模型，為用戶提供專業的智慧生活解決方案。同時，公司開始空間智能探索，智家APP上線3D家庭視圖，獲得國內行業首個3D數字孿生交互認證，升級用戶交互體驗，推動空間深度服務於人。

四、報告期內核心競爭力分析(續)

(三) 廣泛而扎實的全球化佈局和本土化運營能力

公司海外市場堅持依靠自有品牌出海與併購品牌協同開拓海外市場。公司的這一經營策略幫助公司建立了多品牌、跨產品、跨區域的研發、製造、營銷三位一體及自建、互聯及協同的運作模式。公司廣泛的全球化佈局也有賴於在海外各區域市場建立的本土化業務團隊和靈活自主的管理機制，從而使得公司實現對當地消費需求的快速洞察和響應。公司也積極融入當地市場和文化，於公司經營的海外區域樹立了受到當地社會認可的企業形象。報告期內，公司持續優化全球製造佈局：東南亞泰國春武理府空調新工業園投產，年產能600萬台；GE Appliances美國各工廠均實現提效，並在全球範圍內推進轉產和新建項目，進一步優化全球化供應鏈佈局；Fisher&Paykel將獨立式冰箱由泰國轉產至中國。公司在全球設立10+N創新生態體系、多個製造中心和營銷中心，並在全球市場覆蓋廣泛的銷售網點。

(四) 全面的自主品牌組合受到不同圈層的消費者認可

公司已通過自主發展和併購形成了七大品牌集群，包括海爾、卡薩帝、Leader、GE Appliances、Candy、Fisher&Paykel和AQUA。為適應全球各市場不同層次用戶的需求，公司在不同區域採取以用戶為中心的差異化的多品牌策略，實現了廣泛而深入的用戶覆蓋。如在中國市場：通過卡薩帝、海爾、Leader等三個品牌分別實現對高端、主流、細分市場人群的覆蓋；在美國市場，通過Monogram、Café、GE Profile、GE、Haier、Hotpoint等六大品牌，全方位覆蓋高中低端各細分市場，以滿足不同類型客戶的喜好和需求。此外，公司通過CCR拓展商用製冷領域的業務版圖，通過Kwikot鞏固在非洲市場的熱水器業務佈局，品牌矩陣進一步豐富。

(五) 跨境併購與整合能力

公司擁有出色的併購整合業績。公司於2015年收購海爾集團的海外白色家電業務，其中包括日本三洋電機公司的日本及東南亞白色家電業務，於2016年收購美國通用電氣公司的家電業務，於2018年收購自2015年起受海爾集團委託運營的新西蘭Fisher&Paykel公司，並於2019年收購意大利公司Candy。此外，公司在2024年成功收購了CCR和南非百年熱水器品牌Kwikot。報告期內，CCR整合成效顯著：交割後首個季度即實現經營扭虧為盈，全球收入超行業增速，中國區倍速行業增長；組織層面順利完成「人單合一」轉型落地和ERP系統整合，實現全流程損益架構的組織。公司的併購整合能力體現在：第一，在被併購企業中推行人單合一模式，即全流程團隊在同一目標下的增值分享機制，這一模式可激發被併購企業及員工的活力，使其創造更大的價值；第二，公司利用全球平台，在戰略、研發和採購等方面賦能被併購企業，促進其提高競爭力；第三，公司具有開放包容的企業文化，支持被併購企業建立靈活的自主管理機制，容易得到被併購企業的認同，有利於促進整合效果。

四、報告期內核心競爭力分析(續)

(六) 全面而深入的全球協同賦能

公司充分利用全球協同平台及研發、產品開發、採購、供應鏈、營銷及品牌推廣等綜合功能，並能夠將已有的成功市場經驗共享拓展至全球各個市場。公司通過不斷深化全球業務間的協同效應，為公司未來的發展注入持續的推動力。

- 全球產品協同：聚焦海外用戶和客戶需求，充分利用全球研發資源，在用戶需求分析、產品企劃、技術方案設計、開發測試和試製等各環節緊密協同，在全球各區域推出了爆款產品。報告期內，GE Appliances 上市 Profile&Café 牌淺版冰箱、Monogram 酒櫃等高端新品；Fisher & Paykel 上市 11 系超高端熱泵洗烘乾產品；東南亞市場同步導入冰箱 T 門、TM；洗衣機滾筒等全球平台爆品。通過全球產品協同，海外各品牌產品陣容得到了持續充實。
- 全球能力協同：高素質年輕工程師培養在青島總部和美國通用家電按照統一模式進行培養，取得了進一步發展。在青島，經過 GEDP (全球工程師發展項目) 培養的年輕工程師不斷加入產業研發團隊，正成為產品開發的中堅力量。在數字化轉型的推動下，全球各區域逐步從汽車行業引入先進的開發工具和設計方法，大幅提升開發精度和產品質量。
- 全球設計協同：建立了以用戶體驗和品牌為中心的全球爆款產品的工業設計協同體系。通過全球設計師協作，實現設計品質的提升。報告期內，總部設計團隊支持 Candy 品牌完成全面轉型升級，New Candy 系列在歐洲上市即引爆，在西班牙 Hitlist 排名第一，在意大利位列前三，實現 Candy 價格指數的顯著提升。
- 全球採購協同：公司成立全球採購委員會統籌推進全球採購活動。全球採購委員會通過搭建跨產業、跨區域全球協同共享的數字化採購平台，構建自主可控的全球供應鏈生態體系；全球採購委員會搭建全球優選商與優選料資源庫，通過集團級共用品類大資源聚合，實現降本價值共享；統一採購規則與規範，建立常態化運營體系和差異化採購策略，實現高效率零風險；搭建集團級數字化採購平台，通過物、商、人、機制四個上平台，提升共性能力，進而持續提升全球供應鏈韌性。
- 全球供應鏈協同：公司搭建了從市場到供應商到生產到物流的端到端全球供應鏈數字化管理體系，通過智能算法實時快速調整全球產能佈局，全球工廠共享共創發展智能製造技術，持續提升製造競爭力。報告期內，公司進一步優化全球製造佈局，GE Appliances 空調、冰箱等項目已實現轉產，Fisher & Paykel 將墨西哥工廠產能轉移至泰國以實現成本優化，歐洲羅馬尼亞冰箱工廠與意大利洗滌工廠已順利關停，產能全面整合到國內。
- 全球營銷和品牌推廣協同：公司在全球範圍運營多層次品牌組合，可實現全球協同品牌推廣。報告期內，公司以體育營銷為核心抓手，在全球範圍內構建了立體化的品牌推廣體系：海爾品牌在歐洲聯手利物浦和巴黎聖日耳曼兩大頂級足球俱樂部，形成「網球覆蓋高端、足球覆蓋大眾」的贊助策略；在南亞以板球賽事贊助提升品牌好感度；在澳新以澳網合作快速提升品牌知名度。公司也在全球各區域市場之間互相推廣和引入成功營銷策略，例如將中國三四級市場的銷售及營銷模式成功複製到印度、巴基斯坦、泰國等市場，強化了公司的品牌形象和區域市場競爭力。

四、報告期內核心競爭力分析(續)

(七) 行業領先的研發和技術實力

海爾智家深耕科技創新，加快發展新質生產力，向高端化、智能化、綠色化升級，依託行業領先、完整的研發佈局，持續為全球用戶提供滿足需求的家電、定製智慧便捷的生活，引領用戶生活的體驗躍遷，實現了高端品牌、場景品牌、生態品牌的全面領跑。

- 原創科技引領：報告期內，公司持續推出引領行業的原創技術產品。冰箱領域，卡薩帝博觀系列搭載MSA氮氧智控保鮮科技，冷藏7天營養留存率超過99%；洗衣機領域，三筒分區洗護技術和熱泵洗烘一體技術實現行業引領，3D透視烘乾技術精準控濕做到衣乾即停；熱水器領域，「水晶膽」技術實現0金屬、0銹水、0鎂渣，PCC岩石礦化技術將洗浴水升級為礦物質水；廚電領域，「AI之眼」技術實現煙機智能識別鍋內狀態、烤箱自動匹配烹飪曲線。
- 國家權威認證：截至2025年底，公司累計獲得17項國家科技進步獎，獲獎數量行業第一。報告期內，公司自主研發的「面向洗護領域智能洗烘關鍵技術的研究及產業化」項目榮獲山東省科技進步一等獎，「基於綠色低碳精華速洗關鍵技術研究及產業化」項目榮獲中國輕工業聯合會科學技術進步一等獎，「基於綠色環保的滾筒洗衣機單筒洗護關鍵技術研究及產業化」項目榮獲青島市科學技術進步一等獎等多項省部級科技獎項。
- 專利質量引領：截至2025年底，海爾智家在全球累計專利申請超11.2萬餘項，其中發明專利超7.3萬餘項，佔比超過六成；在「全球智慧家庭發明專利排行榜」中，海爾智家連續14次排名全球第一。
- 國際標準引領：截至2025年底，海爾智家累計主導和參與國際標準發佈超過110項，國家／行業標準發佈超過788項；是行業內唯一全面覆蓋IEC、ISO、IEEE、OCF、Matter等國際組織智慧家庭標準的企業；全球唯一同時進入IEC IB理事局和IEC MSB市場戰略局的企業，使得公司能夠深度參與國際標準化工作，掌握標準制定的話語權。
- 體驗設計引領：海爾累計獲得德國IF設計獎、紅點獎等國際設計大獎600餘項，獲得國際設計金獎6項，行業最多；獲得工信部「中國優秀工業設計金獎」3項，是唯一金獎三連冠企業。

四、報告期內核心競爭力分析(續)

(八) 國內領先的物流配送能力

海爾日日順供應鏈展現出強大的競爭力，主要體現在全流程、多場景的供應鏈管理解決方案以及送裝同步的物流服務網絡。公司通過數智化全流程運營管理能力整合倉儲、運力及服務網點等資源，搭建了覆蓋全國、到村入戶的物流網絡，其中數智化技術為核心驅動力，通過對基礎網絡的深度優化，支撐與行業協同並夯實壁壘，能夠提供從採購、工廠製造到終端消費者的全流程服務。

報告期內，公司大力推進數字庫存變革和統倉TC模式轉型：供應鏈側，升級訂單預測模型和自動佈補貨模型，庫存週轉效率同比優化；統倉TC模式已覆蓋2.2萬家客戶，日均單量10萬台／天，全域2C單量佔比57%，24小時時效覆蓋區縣1,944個，送裝一體率97%。

此外，海爾日日順供應鏈致力於行業方案產品化轉型，從為客戶提供定製化方案到標準化產品適配客戶全渠道需求，成為細分行業領導者，聚焦戰略客戶做縱深拓展，提升戰略客戶黏性及方案盈利能力，日日順成海爾智家核心競爭力之一。

同時，公司著力打造國際數智化供應鏈平台，拉通一體化供應鏈產品運營，全流程連線組網，構建跨境供應鏈平台，路徑上一方面聚焦智慧跨境聯運網，拉通全球客戶與資源管理鏈接；另一方面聚焦海外本土化運營，實現數字通關和本土倉配數智運營，助力全球客戶出海。

(九) 可持續發展能力

1. 完善的ESG管治與戰略聚焦

公司建立了董事會深度參與、管理層負責執行的ESG管治體系。報告期內，公司通過開展「雙重重要性」識別，系統性地評估了議題對業務發展和利益相關方的影響，確保ESG戰略與核心業務緊密銜接，資源聚焦於最具實質性的領域。

2. 系統化的利益攸關方溝通

公司建立了常態化、多渠道的利益攸關方交互機制，通過ESG專題溝通會、問卷調查、訪談等形式，持續傾聽投資者、客戶、員工、社區及供應商等各方的期望與建議，並將實質性反饋融入ESG目標設定與績效改進中。報告期內，公司對1,543位用戶和1,017位員工完成了問卷調研，對來自於全球20家投資機構的28位代表進行了深度訪談。這些調研和訪談，對於公司識別ESG關鍵議題、制定戰略和進行報告披露提供了重要的支持和參考。

3. 氣候雄心與行動

報告期內，公司制定並披露了中長期碳目標，致力於實現自身運營及價值鏈的低碳轉型。通過發佈《海爾智家碳中和白皮書》，公司清晰闡述了實現碳中和目標的路線圖、關鍵舉措與技術路徑，展現了應對氣候變化的堅定承諾與透明態度。

四、報告期內核心競爭力分析(續)

(九) 可持續發展能力(續)

4. 創新的綠色供應鏈體系

海爾智家打造了行業領先的「6-Green」綠色供應鏈體系(綠色設計、綠色採購、綠色製造、綠色物流、綠色回收、綠色服務)，將可持續發展理念貫穿產品全生命週期。該體系有效降低了環境足跡，並帶動了整個供應鏈的綠色升級。

5. 持續的全球社區價值創造

在全球範圍內，公司積極履行企業公民責任，通過教育支持、災難救助、社區服務等多種形式開展全球社區貢獻。這些行動不僅回饋了當地社會，也鞏固了公司與社區的和諧共生關係，提升了品牌美譽度。

總結而言，海爾智家已將ESG深度融入公司治理、戰略運營與價值鏈協同中。通過構建堅實的管治基礎、踐行明確的氣候承諾、創新綠色商業模式以及積極承擔社會責任，公司不僅有效管理了相關風險，更塑造了面向未來的可持續競爭力，為股東及更廣泛的利益相關方創造長期價值。

(十) 始終堅持「人的價值第一」

「人的價值第一」的宗旨始終貫穿海爾的發展。自創業之初的自主經營班組到現在的人單合一模式，海爾鼓勵每一位員工在為用戶創造價值的同時實現自身價值的最大化。海爾的人單合一，其中「人」指的是創客；「單」指的是用戶價值；「合一」指的是員工的價值實現與所創造的用戶價值合一。「人的價值第一」是人單合一模式最大的宗旨。海爾智家堅持以用戶為是，以自己為非的價值觀，堅持創業、創新的「兩創」精神，變員工為創客，變執行者為創業者，變企業為開放的生態平台，支持公司創物聯網時代智慧家庭的全球引領。

五、公司發展戰略

在AI深度變革、用戶主權崛起的時代背景下，海爾智家致力於從全球大家電行業領導者向「以用戶為中心的平台服務型科技生態企業」進化。圍繞這一長期戰略目標，公司構建了「1個通道、2個平台、6大能力」的戰略實施框架，推動全面變革，鞏固核心能力，培育增長新動能，實現可持續、有質量的發展。

1個通道：海爾智慧家庭

公司將智慧家庭作為全球第一競爭力進行打造。圍繞這一核心通道，公司持續推進產業、服務、營銷、市場等環節的全流程變革，為用戶提供從智能家電到智慧家庭、智慧生活的全場景服務方案。通過全面升級海爾智家App及海外SmartHQ平台，構建一端與用戶零距離、一端與生態方零邊界的統一入口，實現用戶與生態資源的高效連接，加速智慧家庭在全球的落地與引領。

五、公司發展戰略(續)

2大平台：全面(TC直達用戶)的客戶平台、用戶全生命週期體驗管理平台。

公司致力於成為TC(直達用戶)轉型最徹底的企業，通過兩大平台建設重塑運營模式與用戶關係。

第一個是全面TC的客戶平台。公司致力於構建100%直達用戶的全域TC模式，實現「鏈路最短、效率最優」。通過數字庫存、數字門店、數字交易、數字物流等能力建設，打通從工廠到用戶的直接通路，減少中間環節，降低客戶資金與庫存壓力，提升貨物周轉效率。圍繞這一平台，產業端的產品企劃、政策制定等環節持續優化，物流、服務等平台實現信息同步，最終在提升運營效率的同時，讓客戶生意更好做、讓用戶享受「送裝一體」的極致體驗。

第二個是用戶全生命週期體驗管理平台。將用戶沉澱至平台，實現對用戶全生命週期的持續服務與關懷。基於用戶數據的積累與分析，公司能夠實時響應用戶需求、實現精準服務，推動用戶關係從一次性交易向長期信賴轉化。

6大能力：

公司圍繞「經營用戶」這一核心，系統構建「全球化、高端化、數字化、智能化、生態化、綠色化」等六大戰略能力，為可持續發展築牢根基。

在全球化方面，公司堅持全球創牌，不僅實現產品與品牌的全球化佈局，更完成銷售、營銷、服務、物流、採購、研發、製造、財務、人力、IT等十大能力的全球化，實現引領的產品競爭力、快速的市場反應速度與高效的治理水平。在各個國家市場實現規模引領、產品引領與效率引領。

在高端化方面，公司堅持高端品牌戰略，立足全球本土化研發與「聽勸式創新」，驅動在全球各個市場持續創造爆品。通過產品原創科技、套系迭代、體驗中心升級與TC服務模式優化，推動在價格指數、品牌影響力的領先。

在數字化方面，公司以用戶為中心全面推進數字化變革，提升運營效率與用戶全流程體驗。通過研發、製造、營銷、服務等全流程數字化改造，持續優化型號效率、材料利用率、製造效率等關鍵指標，實現從經驗驅動向數據驅動轉型。

五、公司發展戰略(續)

6大能力：(續)

在智能化方面，公司堅持AI的全面落地應用。基於智家大腦與Uhome大模型，持續推進從產品智能化到場景智能化的升級。以AI為引擎，構建全鏈路AI營銷體系，實現研發、製造、服務等環節的人機深度協作，讓智能化成為用戶體驗升級與企業效率提升的核心驅動力。

在生態化方面，公司打造開放的無界生態，為用戶提供覆蓋衣、食、住、娛的一站式服務。通過豐富生態資源方，推動智慧家庭從電器組成的物理空間向覆蓋全場景服務的生態系統演進。

在綠色化方面，公司將ESG融入公司治理全流程，踐行產品全生命週期減碳。作為MSCI ESG評級國內行業最高的企業，公司視綠色低碳為戰略的重要組成部分而非成本。通過綠色產品設計、綠色生產（能源優化、再生料應用）以及綠色產業（大暖通、再循環）的系統佈局，持續提升綠色競爭力。

六、經營計劃

2026年是海爾智家126戰略落地的關鍵之年。公司將持續深化智慧家庭通道建設，推動全域統倉TC平台與用戶全生命週期平台的全面落地，強化「高端化、全球化、數字化、智能化、生態化、綠色化」等核心能力，提升在爆款產品、平台與能力的全球化、全流程業務數字化以及智慧家庭生態等方面競爭力。

產業端：製冷、洗護、廚電等優勢產業持續引領，大暖通等加速突破

製冷、廚電、洗護等優勢產業通過科技引領繼續保持全球領先地位。公司將加速智慧暖通產業的發展：通過整合家用空調、智慧樓宇、水聯網等產業資源，構建技術、供應鏈、生產、渠道一體化支撐平台，實現「一盤棋」協同運作。以用戶需求為切入點，提供綜合能源低碳解決方案，通過差異化產品與軟硬一體的跨界方案矩陣，拓展全空間品類與多元場景，將價值鏈延伸至設計、安裝、運維、能源管理等全生命週期服務，成為公司未來重要業務增長點。

經過成功整合，CCR業務已邁入高效增長新階段。2026年CCR將依託獨家授權的二氧化碳製冷技術，共享海爾智家研發資源，以及數智化提效、全球擴張與轉型等舉措，實現收入高單位數增長與經營利潤率的進一步提升。

六、經營計劃(續)

產業端：製冷、洗護、廚電等優勢產業持續引領，大暖通等加速突破(續)

公司將圍繞「無人家務」的目標，打造「家電+機器人」協同工作的群體智能。公司將通過自研、合作、投資等多種方式，持續加大在家庭服務機器人領域的投入，依託家庭場景數據優勢、大家電任務協同優勢、供應鏈與精益製造優勢，推出一系列「懂家、會幹活」的機器人產品，致力於解決真實的家庭生活痛點。

中國市場：全面推進ToC轉型，AI賦能提升全流程效率

1. 全面升級渠道網絡競爭力。2026年計劃在區縣市場新建超3,000家專賣店，並升級超6,000家現有門店，打造集「可逛、可玩、可觸摸」於一體的場景體驗中心。新增1,000家大廚房數字化體驗店，推動展示邏輯從單品陳列向生活場景轉型，以場景體驗驅動成套購買。
2. 運營模式深度變革。全面推進「統倉ToC」模式，2026年力爭實現100%的統倉直配到用戶，進一步減少貨物搬運次數、優化庫存管理，直接降低經銷商成本，提升經營效率。
3. 產品端全棧創新。依託「AI之眼」等核心技術，推動家電向主動服務演進。2026年將發佈搭載AI之眼2.0的L4智能家電，讓機器具備感知力，能主動識別食材、預判洗衣染色風險，真正實現「無人家務」更進一步。
4. 高端持續引領：2026年將繼續加密卡薩帝在一至三線市場的觸點，計劃新增100家體驗中心與300家旗艦店，提升套系化銷售佔比，鞏固高端市場領先地位。

海外市場：本土化能力重構，體系化深耕全球市場

1. 歐美成熟市場：聚焦能力升級，從「單品突破」向「系統方案與品牌深耕」轉型。通過多品牌矩陣重構市場滲透覆蓋的能力，在C端持續發力的同時向B端加速佈局，構建商用領域的系統化解決方案能力。
2. 新興市場：深耕本土化製造與高端創牌，重構「全球協同+本土適配」的敏捷響應能力，加速產能佈局與全週期服務，實現份額與盈利雙提升。

七、可能面對的風險

- 1、宏觀經濟增速放緩導致市場需求下降的風險。白色家電產品屬於耐用消費類電器產品，用戶收入水平以及對未來收入增長的預期，將對產品購買意願產生一定影響，如果宏觀經濟增幅放緩導致用戶購買力下降，將對行業增長產生負面影響。另外，房地產市場增幅放緩也將對市場需求產生一定負面影響，間接影響家電產品的終端需求。
- 2、行業競爭加劇導致的價格戰風險。白電行業充分競爭、產品同質化較高，近年來行業集中呈現提升態勢，但個別子行業因供需失衡形成的行業庫存規模增加可能會導致價格戰等風險。此外，由於技術飛速發展、行業人才匱乏、產品壽命週期縮短及易於模仿，越來越難以獲益。新的產品、服務和技術通常伴隨著較高的售價，同時公司不得不在研發上投入更多。公司將積極投入研發，通過持續創新的產品和服務贏得用戶，並樹立持久的品牌影響力。
- 3、原材料價格波動的風險。公司產品及核心零部件主要使用鋼、鋁、銅等金屬原材料，以及塑料、發泡料等大宗原材料，如原材料供應價格持續上漲，將對公司的生產經營構成一定壓力。另外，公司依賴第三方供應商提供關鍵原材料、零部件及製造設備以及OEM供應商，任何供應商的供應中斷或價格大幅上漲均會對公司的業務造成負面影響。公司作為行業領導者，將採取與供應商商量價對賭、套期保值等方式，降低原材料波動對經營帶來的風險。
- 4、海外業務運營風險。公司業務全球化穩步發展，已在全球多地建立生產基地、研發中心和營銷中心，海外收入佔比逐年提升。海外市場受當地政治經濟局勢（如發生軍事衝突、戰爭等事件）、法律體系和監管制度等影響較多，上述因素發生重大變化，將對公司當地運營形成一定風險。公司已積極採取各種措施，以減輕有關影響，包括積極與供應商及經銷商合作；提高生產效率，以抵消對公司整體銷售成本的有關影響；及可能將公司的供應資源擴展至其他國家；採取措施確保人員與資產安全。
- 5、關稅增加的風險：美國及其他主要經濟體可能實施的關稅政策，將對全球家電企業的供應鏈構成衝擊。關稅增加將推高出口成本，削弱利潤空間，還可能導致目標市場消費需求疲軟，加劇市場競爭。關稅政策的不確定性可能迫使家電企業重新審視供應鏈戰略與佈局，增加運營複雜性和管理成本。公司將積極發揮海外本土化供應鏈優勢，通過進一步優化供應鏈管理、提升生產靈活性及增強區域化生產能力，應對關稅增加可能帶來的衝擊。

七、可能面對的風險(續)

- 6、 匯率波動風險。隨著公司全球佈局的深入，公司產品進出口涉及美元、歐元、日元等外幣的匯兌，如果相關幣種匯率波動，將對公司財務狀況產生一定影響，增加財務成本。此外，公司的綜合財務報表以人民幣計值，而附屬公司的財務報表則以該實體經營所在的主要經濟環境的貨幣計量和呈報，因此亦面臨貨幣兌換的風險。對此，公司運用對沖工具來降低匯率波動風險。
- 7、 政策變動風險。家電行業與消費品市場、房地產市場密切相關，宏觀經濟政策、消費投資政策、房地產政策以及相關的法律法規的變動，都將對產品需求造成影響，進而影響公司產品銷售。公司會密切關注政策及法律法規的變動，並對市場變動作出預測，以保證公司進一步發展。
- 8、 信貸風險。公司可能無法向經銷商悉數收回貿易應收款項，或者經銷商不能按時結算公司的貿易應收款項，那麼公司的業務、財務狀況及經營業績可能會受到不利影響。對此風險，公司會根據經銷商信貸記錄及其交易金額，靈活地為若干經銷商提供30日至90日的信貸期。
- 9、 存貨風險。由於公司不能總是準確地預測各種趨勢和事件，並始終保持足夠的存貨水平。因此，可能會出現存貨過剩的情況，此時公司可能會被迫提供折扣或進行促銷以處理滯銷的存貨，另一方面，存貨不足的情況也會出現，這時可能會導致公司損失銷售機會。但是公司會管理存貨並根據市場情況作出調整，同時也會定期評估存貨減值。
- 10、 資本開支風險：全球經濟增速放緩以及消費需求預期下滑的宏觀環境背景下，市場需求可能無法及時吸納現有產能，導致行業整體產能利用率下降，影響企業盈利能力與資產回報率。公司需積極應對宏觀環境變化，加強對市場需求趨勢的預判，優化產能佈局，提高現有產能利用效率，以緩解宏觀環境變化帶來的資本開支風險。

財務回顧

於2025年，本集團收入約達人民幣302,329百萬元，較2024年之人民幣286,005百萬元（經重列）上升5.7%。本公司擁有人應佔年內溢利為人民幣19,553百萬元，較2024年之人民幣18,731百萬元（經重列）上升4.39%。

1. 收入及溢利分析

項目	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)	變動 %
收入			
家庭美食保鮮烹飪解決方案			
— 冰箱／冷櫃	84,763	83,556	1.4
— 廚電	41,538	41,184	0.9
空氣能源解決方案	54,391	49,617	9.6
家庭衣物洗護方案	65,565	63,320	3.5
全屋用水解決方案	17,964	16,175	11.1
其他業務	136,367	118,631	15.0
分部間抵銷	(98,259)	(86,478)	13.6
合併收入	302,329	286,005	5.7
經調整經營利潤*	20,504	20,410	0.5
本公司股東應佔年內溢利	19,553	18,731	4.39
本公司普通股股東應佔每股盈利			
基本			
— 來自年內溢利	2.12	2.02	5.0
攤薄			
— 來自年內溢利	2.10	2.02	4.0

1. 收入及溢利分析(續)

下表概述按地理位置劃分的於所示期內本集團的收入：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)	變動 %
中國	146,537	142,191	3.1
其他國家／地區	155,792	143,814	8.3
合計	302,329	286,005	5.7

* 經調整經營利潤定義為稅前利潤扣除利息收支、匯兌損益、投資損益、出售附屬公司之收益、政府補助及應佔聯營公司損益。

於2025年12月31日，本集團境外資產為人民幣150,675百萬元，佔總資產的比例為50.9%。於2025年，本集團境外資產營業收入及經營利潤分別為人民幣155,792百萬元及人民幣6,811百萬元。

於2025年，本集團的收入由約人民幣286,005百萬元(經重列)上升5.7%至人民幣302,329百萬元。收入增長得益於國內與海外市場的雙輪驅動，其中，國內市場通過與用戶共創的產品爆款機制、深化全域直達的用戶精細化運營能力、以及數字庫存變革的深化等實現收入增長；海外在南亞、東南亞、中東非等新興市場實現快速增長以及併購CCR和KWIKOT的深度融合，帶動收入增長。

(1) 家庭美食保鮮烹飪解決方案

冰箱／冷櫃收入由2024年之約人民幣83,556百萬元上升1.4%至2025年之約人民幣84,763百萬元。在鞏固規模領先優勢的基礎上，冰箱／冷櫃將戰略重心轉向「有質量的增長」，依託「從科技到爆款的轉化引擎」與「數字化驅動的全球協同體系」，實現業務增長。

廚電收入由2024年之約人民幣41,184百萬元增加0.9%至2025年之約人民幣41,538百萬元。在全球廚電行業面臨宏觀經濟波動與地緣貿易挑戰的背景下，廚電產業依託「全球高端品牌矩陣協同」與「本土化運營能力升級」，展現出較強的經營韌性，實現業務增長。

1. 收入及溢利分析(續)

(2) 空氣能源解決方案

空氣能源解決方案收入由2024年之約人民幣49,617百萬元上升9.6%至2025年之約人民幣54,391百萬元。其中，家用空調產業隨著在產品技術、供應鏈一體化及渠道模式變革等方面沉澱的競爭力持續提升，增長勢能全面釋放，實現業務增長。智慧樓宇產業深化磁氣懸浮等核心技術佈局，推進國內市場戰略轉型與場景深耕，加速海外市場本土化組織建設與差異化方案，實現收入增長。

(3) 家庭衣物洗護方案

家庭衣物洗護方案收入由2024年之約人民幣63,320百萬元上升3.5%至2025年之約人民幣65,565百萬元。面對市場挑戰，洗衣機產業堅持「產品創新、渠道共創與多品牌」策略，實現收入增長。

(4) 全屋用水解決方案

全屋用水解決方案收入由2024年之約人民幣16,175百萬元上升11.1%至2025年之約人民幣17,964百萬元。面對複雜的市場環境，我們將成為一名「家庭全場景水資源解決方案商」視為我們於水家電產業的戰略錨點，從產品卡位、渠道效率、全球協同三個維度系統佈局，實現業務收入增長。

本公司擁有人應佔年內溢利

於2025年，本公司擁有人應佔年內溢利為約人民幣19,553百萬元，較2024年之約人民幣18,731百萬元（經重列）增長4.39%。

經調整經營利潤

經調整經營利潤定義為除稅前溢利扣除利息收支、匯兌損益、投資損益（包括來自指定按公平值計入其他全面收益的權益工具之股息收入、其他財務資產投資回報）、出售附屬公司之收益、政府獎勵及應佔聯營公司損益。透過扣除該等項目，管理層及投資者更易於將本集團多個期間的財務業績進行比較，並分析經營趨勢。

經調整經營利潤用作評估本集團經營業績，其為非國際財務報告準則規定的衡量方法。這項衡量方法能反映因已變現的資本收益及虧損、衍生金融工具公平值變動、處置經營業務收益、虧損及就其他重大非經常性或特殊項目的淨影響而未能反映的趨勢，為投資者瞭解本集團持續營運表現提供有價值的信息。

1. 收入及溢利分析(續)

經調整經營利潤(續)

於2025年，本集團經調整經營利潤為約人民幣20,504百萬元，較2024年之約人民幣20,410百萬元(經重列)增長0.5%。經調整經營利潤的提升主要受惠於本集團於全球市場利潤的增長。

下表載列本集團2025年及2024年經調整經營利潤與根據《國際財務報告準則》編製的除稅前溢利之間的調節：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
除稅前溢利	23,479	22,723
調整：		
銀行利息收入	(1,709)	(1,858)
匯兌(收益)/虧損	(1,001)	119
政府獎勵	(1,316)	(1,336)
其他財務資產投資回報	(160)	(69)
來自指定按公平值計入其他全面收益的 權益投資之股息收入	(48)	(58)
融資成本	2,587	2,705
應佔聯營公司損益	(1,328)	(1,816)
經調整經營利潤	20,504	20,410

毛利率

於2025年，本集團整體毛利率為約26.1%，同比減少1.1個百分點。其中，國內市場四季度銅等大宗材料持續上漲以及國內競爭白熱化帶來的行業均價加速下降，本集團推進的極致成本戰略以及全流程節點拉通所帶來的降本效果被以上因素抵消，毛利率同比下降；海外市場基於本土化需求引領的產品競爭力，推進全球供應鏈佈局，搭建數字化平台，落地極致成本策略帶來的積極影響受關稅高企等負影響抵消，毛利率同比下降。

1. 收入及溢利分析(續)

經調整經營利潤(續)

銷售及分銷開支

2025年本集團銷售及分銷開支佔收入比率為11.2%，較2024年減少0.5個百分點。其中，國內市場加速落地統倉TOC模式並持續推進營銷數字化變革，優化資源配置的同時提高市場投入產出效率，物流端優化倉網佈局及配送線路，銷售及分銷開支佔該業務收入比率同比提效；海外市場推進終端零售創新、整合全球資源，提升運營效率，銷售及分銷開支佔該業務收入比率同比提效。

行政開支

2025年本集團的行政開支佔收入比率為8.4%，較2024年減少0.2個百分點，主要係國內市場得益於數字化平台與AI賦能，優化業務流程，提升運營效率所致。

2. 財務狀況

項目	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
非流動資產	142,962	138,622
流動資產	152,833	152,114
流動負債	142,545	149,926
非流動負債	27,273	22,008
資產淨值	125,977	118,802

2. 財務狀況(續)

現金及現金等值項目和其他財務資產中的理財產品

於2025年12月31日，本集團之現金及現金等值項目和其他財務資產中的理財產品總餘額從2024年12月31日之人民幣55,741百萬元(經重列)減少14.3%至2025年12月31日之人民幣47,754百萬元。下降主要係經營活動之現金流入淨額被投資活動及籌資活動之現金流出淨額抵消所致。

項目	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
現金及現金等值項目	46,268	54,995
其他財務資產中的理財產品		
— 流動部分	1,486	746
合計	47,754	55,741

資產淨值

本集團之資產淨值由2024年12月31日之人民幣118,802百萬元(經重列)增加6%至2025年12月31日之人民幣125,977百萬元。資產淨值的增加主要係年內溢利貢獻所致。

營運資金

貿易應收款項及應收票據周轉天數

本集團於2025年年末的貿易應收款項及應收票據周轉天數為44天，較2024年年末減少1天。主要係本期應收票據減少所致。

存貨周轉天數

本集團於2025年年末的存貨周轉天數為74天，較2024年年末增加1天。主要係本期存貨規模上升所致。

貿易應付款項及應付票據周轉天數

本集團於2025年年末的貿易應付款項及應付票據周轉天數為125天，較2024年年末減少5天。主要係本期調整付款策略所致。

3. 現金流變動分析

項目	附註	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
年初之現金流量表中所列之現金及現金等值項目		54,995	56,715
經營活動所得之現金流量淨額		26,003	26,318
投資活動所用之現金流量淨額	(a)	(17,075)	(20,079)
融資活動所用之現金流量淨額	(b)	(17,671)	(7,704)
匯率變動影響淨額		16	(255)
年末之現金流量表中所列之現金及現金等值項目		46,268	54,995

本年經營活動之現金流入淨額為人民幣26,003百萬元，本年的淨利潤現金含量1.29。

(a) 本年投資活動之現金流出淨額為人民幣17,075百萬元，較去年減少15%，詳情如下：

項目	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
購買非流動資產的付款	(8,851)	(10,079)
購買贖回理財產品	(9,247)	(6,498)
收購及出售附屬公司產生的現金流出淨額	130	(4,409)
處置固定資產及租賃土地收到現金	118	42
聯營公司分紅	466	579
收取理財產品利息	122	136
其他投資活動之現金流淨流入	187	150
投資活動所用之現金流量淨額	(17,075)	(20,079)

3. 現金流變動分析(續)

(b) 本年融資活動之現金流出淨額為人民幣17,671百萬元，較去年增加129.4%，詳情如下：

項目	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
借款所得	33,147	13,647
償還借款	(31,629)	(9,569)
購回股份	(1,234)	(559)
已付股東及非控股權益的股息	(11,579)	(7,537)
已付利息	(2,294)	(2,444)
租賃支出	(1,801)	(1,709)
就共同控制項下之業務合併已付的現金款項	(78)	—
附屬公司持有的所有權權益變更	(123)	255
收購非控股權益	(2,192)	(16)
其他融資活動之現金流淨流出	112	228
融資活動所用之現金流量淨額	(17,671)	(7,704)

流動資金及財務資源

本集團著重現金流管理，且財政及流動資金狀況穩健，於2025年12月31日之流動比率為1.1（2024年12月31日：1）。

項目	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
現金及現金等值項目	46,268	54,995
其他財務資產中的理財產品	1,486	746
減：	47,754	55,741
計息借款	(36,382)	(33,793)
現金及現金等值項目和其他財務資產中的 理財產品結餘淨額	11,372	21,948

流動資金及財務資源(續)

於2025年12月31日，其他財務資產中的理財產品為人民幣1,486百萬元而2024年為人民幣746百萬元。

於2025年12月31日本集團之現金及現金等值項目和其他財務資產中的理財產品結餘淨額為人民幣11,372百萬元(2024年12月31日：人民幣21,948百萬元(經重列))，較2024年下降48.2%，主要由於提高資金收益，增加債權投資所致。

現金及現金等值項目和其他財務資產中的理財產品結餘中，約54%以人民幣計值，而餘下46%則以歐元、港元、美元、紐西蘭元及其他貨幣計值。

於2025年12月31日，本集團之計息借款為人民幣36,382百萬元(2024年12月31日：人民幣33,793百萬元(經重列))。有關計息借款之詳情，請參閱財務報表。

於2025年，現金及現金等值項目和其他財務資產的理財產品回報為人民幣1,803百萬元，較2024年之人民幣1,928百萬元(經重列)下降6.48%，主要受境內外降息影響。

本集團將在2025年運營活動中繼續維持穩定之流動資金用以確保未來一年運營資金需求，及用以超級工廠等建設，並且在未來戰略性投資機會出現時，在財務上具備靈活性。

重大投資或資本資產的未來計劃

於本報告日期，本集團並無就重大投資或資本資產簽立任何協議，亦無有關重大投資或資本資產的任何其他計劃。儘管如此，倘未來出現任何潛在投資機會，本公司將進行可行性研究及編製實施計劃，以考慮其是否對本公司及股東整體有利。投資資金將通過公司自有或外部資金和債權融資等方式解決。

報告期間的重大投資、附屬公司、聯營公司及合營公司的重大收購及出售

於2025年12月31日，本集團並無持有任何重大投資。於截至2025年12月31日止年度，本集團並無作出任何重大投資，附屬公司、聯營公司及合營公司的重大收購或出售。

配售股份的所得款項用途

本公司於2022年1月11日與一名配售代理就根據一般授權，配售本公司新H股訂立配售協議。本公司通過配售及動用所得款項淨額，擬進一步加強其財務狀況，主要用於支持海外業務擴張及ESG相關領域的投資。於2022年1月21日，股份配售已告完成。每股面值人民幣1.00元的累計41,413,600股H股已配售予5名承配人，彼等及其最終實益擁有人為獨立第三方且與本公司及／或其關連人士概無關連。每股H股配售價為28.00港元（而H股於2022年1月11日的每股收市價為32.70港元）。按估算費用而得出的每股H股淨價為27.77港元。

來自配售的所得款項總額及所得款項淨額將分別為約1,159.58百萬港元及約1,149.98百萬港元。配售的所得款項淨額將用於以下用途：(i)70%用於海外工業園產能擴建；(ii)15%用於ESG（環境、社會及管治）相關領域的投資；(iii)10%用於海外工業園數碼化及擴建升級；及(iv)5%用於海外渠道擴建與推廣。上述用途與本公司先前披露的所得款項計劃用途一致。

茲提述本公司日期為2024年8月27日的公告。為了滿足利益相關方對本集團作為負責任企業的ESG要求和期望，也為了更好的體現本集團在商業之上的價值，本集團ESG相關工作正處於將公司戰略以及運營管理相結合的內部升級階段，相關ESG項目正處於籌備啟動階段，鑒於以上考量，未動用所得款項淨額的預期時間期限已延長至2026年12月31日，資金實際使用情況將需看專案具體實施進展情況。

於截至2025年12月31日止年度內已動用所得款項淨額之詳細明細及描述載列如下：

	於2025年 1月1日 未動用所得 款項淨額 百萬港元	截至2025年 12月31日 止年度 已動用所得 款項淨額 之金額 百萬港元	於2025年 12月31日 未動用所得 款項淨額 百萬港元
ESG（環境、社會及管治）領域的相關投資	172.5	1.7	170.8
	172.5	1.7	170.8

資本性支出

本公司不定期評估本集團中國區各產業分部及海外家電與智慧家庭業務的資本性支出及投資，年內資本性支出為人民幣8,851百萬元（2024年：人民幣10,079百萬元（經重列）），其中國內人民幣4,597百萬元，海外人民幣4,254百萬元，主要用於廠房及設備建設，房產租賃開支，信息化建設投資等。

負債資本比率

於2025年12月31日，本集團之負債資本比率（定義為按借貸總額（包括計息借款及租賃負債）除以本集團淨資產）為33.8%（2024年12月31日：33.4%），上升0.4個百分點，主要是由於報告期內發行中期票據所致。

庫務政策

本集團採取審慎現金管理及風險監控。由於本集團的業務遍及全球，我們的經營業績受到基於交易和換算基礎的匯率變動影響。

本集團主要面臨報告貨幣人民幣兌美元的匯率變動影響，其次是人民幣兌歐元及人民幣兌日元匯率變動的影響。匯率波動之所以會產生換算影響，是因為本集團附屬公司的財務業績乃以其經營所在主要經濟環境的貨幣（其功能貨幣）計量。因此，本集團全球各地附屬公司的經營業績乃以人民幣之外的貨幣計量，而後再換算為人民幣，以供列報於我們綜合財務報表的財務業績中。因此，適用的外匯匯率波動可能增加或減少我們非人民幣資產、負債、收入和成本的人民幣價值，即使其當地貨幣價值並無變動。

當本集團的附屬公司以其功能貨幣之外的其他貨幣訂立買賣交易時，就會產生匯率波動的交易影響。我們通過採購、製造及銷售本地化開展大部分海外業務，這使我們有優勢以相同貨幣在當地市場價值鏈中匹配成本和收入，從而為若干交易風險提供自然對沖。本集團還使用遠期外匯合約以減輕其交易匯率風險。

資本承擔

於2025年12月31日，本集團之已訂約但未撥備之資本承擔為人民幣4,757百萬元（2024年12月31日：人民幣5,920百萬元（經重列）），主要涉及本集團境內外工廠建設項目。

財務回顧

資產押記

於2025年12月31日，本集團賬面淨值為人民幣32百萬元（2024年12月31日：無）的樓宇及租賃土地，本集團賬面淨值為人民幣38百萬元（2024年12月31日：人民幣47百萬元（經重列））的應收賬款及應收票據，本集團人民幣351百萬元（2024年12月31日：人民幣97百萬元（經重列））已質押作為本集團獲授若干銀行借款的抵押品。於2025年12月31日，本集團之銀行貸款人民幣零百萬元（2024年12月31日：人民幣320百萬元）由本公司之控股股東海爾集團擔保。

此外，於2025年12月31日，本集團若干應付票據以本集團之銀行存款人民幣1,085百萬元（2024年12月31日：人民幣484百萬元（經重列））及本集團之應收票據人民幣1,196百萬元（2024年12月31日：人民幣5,068百萬元）作抵押。

或然負債

於報告期末，本集團或本公司均無任何重大或然負債。

與僱員之關係及薪酬政策

公司在「人單合一」管理模式的指導下，堅持用戶付薪、創造價值與分享價值合一的薪酬理念，為員工提供勞動所得、超利分享、資本利得相結合的短、中、長期薪酬激勵體系、多元化的福利政策及員工關懷計劃等，鼓勵員工以企業家的心態開展工作，導向員工價值與公司價值、股東價值一致，不斷提升用戶體驗，實現企業與員工共創共贏的發展。

公司搭建豐富多維的激勵機制，持續推行涵蓋境內外員工的全球激勵體系，以吸引、激勵、穩定公司核心人才。

此外，本集團設有完善的員工培訓及晉升機制，讓員工能夠不斷提升自身能力。

本集團之僱員總數由2024年12月31日之122,733人上升10.0%至2025年12月31日之134,995人。

本集團並未向任何董事或五名最高薪酬僱員支付任何酬金，作為加入本集團的誘因或加入本集團後的報酬，亦未作為離職補償。

與客戶及供應商之關係

本集團將客戶與供應商視為重要合作者和利益攸關方，乃由於健康而具有競爭力的合作夥伴關係網絡對本集團的成功至關重要。

在中國，我們通過全方位的全渠道銷售網絡（包括線下及線上渠道）為客戶提供服務。於我們在中國的線下銷售及分銷網絡主要包括：(i)我們的專賣店及其延伸銷售網絡；(ii)家電連鎖零售商；(iii)綜合店零售商；及(iv)向我們的合作資源方銷售的其他銷售渠道。我們亦通過線上渠道提供我們的產品，包括(i)通過我們自有的海爾智家App或B2C平台（如天貓旗艦店）向終端客戶直接銷售；及(ii)向JD.com等B2B2C渠道銷售我們的產品。

所有經銷商、家電連鎖、綜合店及線上B2B2C平台均為獨立第三方。我們與經銷商、家電連鎖、綜合店及線上B2B2C平台的關係本質上為買家與賣家的關係。彼等為我們的客戶，在其與其各自的終端客戶進行交易時，彼等並不代表我們行事，並且我們對其日常經營或庫存水平並無管理控制權。經銷商、家電連鎖、綜合店及線上B2B2C平台可在其認為合適的時間及數量向我們下單。我們監控其銷售業績，並為其提供營銷指導。根據其銷售業績，我們可能考慮增強、削弱甚至終止與零售商及分銷商的合作關係。總體而言，我們與主要經銷商、家電連鎖、主要綜合店及主要線上B2B2C平台的關係一直保持穩定。概無嚴重違反我們與彼等協議的條款及條件的情形。

北美洲和歐洲是我們最大的兩個海外市場及我們海外銷售的很大一部分是通過當地零售商完成的。我們也通過線上渠道銷售我們的產品。我們已與零售商及其他客戶建立穩定的業務關係。於北美洲，我們通過各種品牌、銷售、營銷及促銷活動與彼等維持良好的合作關係，這不僅增加了產品銷量，也提高了我們的品牌於不同人口群組客戶中的知名度。於歐洲，我們的主要銷售渠道包括零售店及電子商務平台。與我們在北美洲的做法類似，為了使我們的產品最大程度地覆蓋消費者，我們亦根據各種標準（包括市場份額、市場定位以及客戶的聲譽）從戰略上選擇我們在歐洲的零售商。我們與線上及線下客戶維持穩定的業務關係。

客戶反饋通過我們的信息反饋系統實時發送予供應商，並作為供應商持續評估中關鍵業績指標的關鍵部分。海外供應商的表現亦由當地團隊根據協議所載的規定以及當地慣例密切監控。

與客戶及供應商之關係(續)

有意供應商可在我們的線上平台註冊。一經註冊，供應商將就其業務、產品質量、技術能力及社會責任等標準接受審查。一旦供應商獲得批准，其會被添加至經預審供應商組，並有資格就我們的相關訂單進行投標。訂單發佈於我們的線上平台並可供供應商投標。我們力爭使投標過程對所有參與供應商保持透明及公正。一旦中標，供應商將與我們簽署合約並正式成為我們的供應商。供應商的表現可由客戶通過同一線上平台予以評估。系統可基於客戶反饋自動調整並優化供應策略。

我們通常尋求與我們的策略供應商訂立長期協議。對於其他供應商，我們通常每年與其續訂協議。我們供應商的支付條款會有所變更，但在中國，供應商的典型支付期限為「3+6」，即指我們為供應商提供銀行承兌匯票，期限為自三個月的初始信貸期後起計六個月。對於海外市場的供應商，我們通常沒有固定及標準的支付期限。

期後事項

根據本公司於2026年3月26日舉行的第十二屆董事會第四次會議，本年的利潤分配預案以股權登記日扣除回購專戶上已回購股份後的總股本為基準。本公司向全體股東按每10股派發現金股息人民幣8.867元(含稅)。

除本報告所披露者外，自報告期末起至本報告日期止，本集團並無發生任何重大事項。

股息

於2025年11月，本公司以現金派發截至2025年6月30日止六個月的中期股息每10股人民幣2.692元(含稅)，合共人民幣2,506,684,210.62元。

董事會建議以現金派發截至2025年12月31日止年度的期末股息每10股人民幣8.867元(含稅)，根據當前已發行股本(扣除已回購但未註銷的股份)合共約人民幣8,248,280,749.27元，該股息連同已於2025年11月派發的2025年中期股息，佔本公司擁有人應佔溢利約55%。在實施權益分派的股權登記日前公司總股本發生變動的，擬維持分配總額不變，相應調整每股分配比例。

該股息分派建議應在本公司2025年年度股東會上考慮及批准及預期末期股息將於2025年年度股東會後兩個月內派發予股東。

股息(續)

D股及H股的股息應以外幣支付。根據本公司的公司章程，適用匯率應為緊接宣佈股息前一周中國人民銀行所公告將人民幣兌換為外幣的平均匯率(中間價)。

2025年年度股東會通知將公佈本公司召開2025年年度股東會日期及相關的暫停辦理H股股份過戶登記安排，以及末期股息的暫停辦理H股股份過戶登記安排。

於本年報日期，據董事所悉，概無任何股東放棄或同意放棄任何股息，且本公司或其任何股東亦未達成任何有關安排。

企業管治報告

企業管治常規

海爾智家股份有限公司(「本公司」)董事(「董事」)會(「董事會」)及管理層(「管理層」)深明優良之企業常規為本公司及其附屬公司(統稱「本集團」)高效經營及保障股東權益之重要關鍵。就此方面，董事會非常著重提升本公司之企業管治水平，尤其注重公司之透明度、問責性與獨立性，務求提高本公司股東之長遠價值。

於截至2025年12月31日止年度內，除下文所述若干偏離情況外，本公司一直遵守香港聯合交易所有限公司(「香港聯交所」)證券上市規則(「上市規則」)附錄C1所載之企業管治守則(「守則」)之適用守則條文(「守則條文」)及原則。董事會應不時審閱其守則以確保其持續遵守守則。本報告說明本公司之企業管治常規、闡釋其對守則之應用與偏離(如有)，連同有關偏離之經考慮原因(倘適用)。

董事會

2025年度，董事積極履職，通過在各專門委員會及董事會討論和決策公司重大事項，推進公司智慧家庭戰略，提升公司治理水準。通過董事的貢獻，公司董事會在戰略制定、業績運營角度、公司風險與管理、領導與人才、股東回報等方面，發揮積極的領導作用。

組成

於2025年12月31日，董事會由兩名執行董事(李華剛先生(董事長)及Kevin Nolan先生)、四名非執行董事(宮偉先生、俞漢度先生、錢大群先生及李少華先生)、四名獨立非執行董事(王克勤先生、李世鵬先生、吳琪先生及汪華先生)(「獨立非執行董事」)及一名職工董事(孫丹鳳女士)組成。彼等組成第十二屆董事會，任期自2025年6月開始，直至2028年5月召開的年度股東大會結束。

於整個年度，董事會至少三分之一之成員由獨立非執行董事組成。本公司亦已符合上市規則有關本公司審計委員會、薪酬委員會及提名委員會之組成規定。

其中至少一名獨立非執行董事具備適當的專業資格或上市規則第3.10條規定之會計或相關財務管理專長。董事在業務管理、會計與財務及行業知識等各範疇擁有深入精闢之認識，而董事會整體更具備各方面之適當技能與經驗。董事長及提名委員會將不時檢討董事會的組成，以加強董事會的組成，達致本公司的戰略目標。董事之履歷詳情載於本年報第15至21頁內。

就本公司所深知，董事會成員和監事之間概無財務、業務、家屬或其他重大／相關的關係。全體董事均可就本公司之一切事宜作出獨立判斷。

董事會(續)

組成(續)

本公司的公司章程(「公司章程」)已清楚列明委任新董事、重選及罷免董事之程序。根據公司章程，董事會可不時提名董事填補臨時空缺或新增加入董事會，惟須於本公司下屆股東大會選舉產生。

本公司非執行董事均由股東大會選舉，任期為三年，其可於重選及重新委任後重續。

董事會成員多元化政策

本公司明白董事會成員多元化有助於提升企業治理，提高董事會效率，降低管理及控制風險，並制定更佳決策，從而實現本公司的可持續健康發展。

在釐定董事會組成時，本公司將充分考慮董事會成員多元化，包括但不限於性別、年齡、文化和教育背景、地區、專業經驗、技能、知識及董事的服務任期以及其他法規要求。

董事會委任將以用人唯才為原則，並將充分考慮董事會成員多元化的要求，重點評估候選人能夠為董事會帶來哪些技能、經驗和不同的觀點及視角，以及彼等如何為董事會作貢獻。

本公司提名委員會負責監督並向董事會報告有關董事會成員多元化的事項；制定董事會成員的組成，對董事會所需的專業經驗、技能、知識及其他多元化因素進行評估，並向董事會提出建議；物色及提名董事候選人，並報董事會批准；監督董事會的任命；確保董事會對普通員工的招聘及選拔按適當程序進行。

本公司應制定並實施相關計劃，培養更廣泛、更多元化的技術及經驗型員工，使彼等的技能能夠及時勝任高級管理及董事會職務。

提名委員會將考慮及(如適用)訂立可計量目標以實行董事會成員多元化政策，並檢討有關目標，以確保其仍然合適，及確定在實現該等目標方面取得的進展。本公司提名委員會將負責監督董事會多元化政策的實施情況，每年對本公司的多元化進行評估，並適當對董事會多元化政策進行檢討，討論任何必要的修訂，並在實施前向董事會提出建議以供其批准。

在由第十一屆董事會過渡至第十二屆董事會的交接期，上述董事會多元化措施所取得的成就包括以下各項：

企業管治報告

董事會(續)

董事會成員多元化政策(續)

現任第十二屆董事會自2025年5月28日開始，由十一名董事組成。其中執行董事兩名，非執行董事四名，獨立非執行董事四名及職工董事一名。其中，董事會成員來自不同種族、地區及文化，進一步提升其國際多元化。彼等在行業經驗、人工智能科技、數位化、企業管治、全球市場經驗、財務管理、風險管控等方面擁有豐富的知識和經驗，有助於董事會制定最佳決策，促進本公司可持續健康發展。

現任第十二屆董事會實現了並維持有一名女性董事。董事會認為目前的性別多元化符合本公司的多元化政策，亦符合相關上市規則的要求。

本公司將繼續維持董事會性別多元化，而提名委員會在挑選及推薦董事會成員合適人選時將積極確保有適當比例的女性成員。通過董事會多元化政策，提名委員會就董事會架構的年度評估，以及招聘中高層人員時確保性別多元化的措施，本公司可建立一個能達致潛在董事繼任人性別多元化的渠道。

本公司全球擁有員工134,995人，來自約50個國家，其中海外員工53,692人。於報告期末按性別劃分詳情如下：

	男性僱員	女性僱員
按性別劃分的僱員比例	72.5%	27.5%
按性別劃分的高級管理層比例	85.7%	14.3%

本集團銳意提高女性成員在高級管理層及整個員工隊伍中的比例。董事會認為目前高級管理層及整個員工隊伍的性別多元化已滿足業務需要。

基於業務發展及營運需要，本公司在招聘僱員時會充分考慮包括技能、年齡及性別多元化等因素，並將致力做到僱員在技能、年齡及性別方面達到平衡。

企業策略

董事會知悉及理解本集團的宗旨、價值觀、使命和長期戰略業務計劃，並在相關的關鍵問題討論中反映這種理解，且確信該等宗旨、價值觀、使命和長期戰略業務計劃與本公司的文化是一致的。董事長組織會議並定期向董事會成員以及當地和海外附屬公司的主要管理層介紹本集團的價值觀、使命和長期戰略業務計劃。

董事會(續)

董事會之授權

董事須共同負責制訂本集團之策略，並為有關策略之實行提供領導與指引，亦肩負檢討及監察本集團表現之責任，同時向本公司股東負責。為盡量提高本集團之營運效益，董事會已授權執行董事、行政總裁(「行政總裁」)及管理層負責本集團日常營運之管理及行政工作，但若干重要事宜則須待其批准。就此而言，本公司公司章程已載列董事會與管理層(包括執行董事及行政總裁)間之職能劃分。

董事會與管理層之主要職能概述如下。董事會主要負責：

1. 決定本公司的經營計劃和投資方案；
2. 制訂本公司的年度財務預算方案、決算方案；
3. 制訂本公司的利潤分配方案和彌補虧損方案；
4. 制訂本公司增加或者減少註冊資本、發行債券或其他證券及上市方案；
5. 擬訂本公司重大收購、併購、分立、解散及變更公司形式的方案；
6. 決定本公司內部管理機制的設置；
7. 決定制定本公司的基本管理制度及公司章程的修改方案；
8. 法律、行政法規、部門規章及本公司證券上市地上市規則或公司章程規定，或股東大會授予的其他職權；及
9. 根據上市規則及其他規例之規定，批准本公司關連人士(定義見上市規則)被視為於其中有重大利益之交易。

董事會(續)

董事會之授權(續)

管理層主要負責：

1. 除董事會及／或董事會所成立委員會可能特別保留由其作決定及執行者，或根據中國公司法及中國其他規例、公司章程、上市規則、香港公司收購、合併及股份購回守則僅可由董事會行使者外，行使及進行董事可能行使及進行之一切其他有關權力及行動；
2. 主持本公司的生產及經營管理工作，組織實施董事會決議，並向董事會報告彼等工作；
3. 組織實施本公司年度經營計劃和投資方案；
4. 擬訂本公司內部管理機構設置方案；
5. 擬訂本公司的基本管理制度及具體規章；
6. 決定聘任或者解聘除應由董事會決定聘任或者解聘以外的管理人員；及
7. 監察本公司與關連人士(定義見上市規則及其他規例)的持續關連交易的執行情況，以確保其符合有關規則及規例。

董事會定期檢討上述安排，以確保此等安排及指引仍然切合本集團之需要。

主席及行政總裁(「行政總裁」)

根據守則條文第C.2.1條，主席與行政總裁的角色應有所區分，不應由同一人擔任。自2022年6月28日起，執行董事李華剛先生(「李先生」)就任本公司董事長一職，亦兼為本公司行政總裁。李先生由2019年4月開始出任本公司行政總裁，而當梁海山先生於2022年6月28日退任本公司董事長時，李先生自該日起擔任本公司董事長。

董事會(續)

主席及行政總裁(「行政總裁」)(續)

董事會一直有檢討董事長與行政總裁角色區分的安排。經評估本公司狀況後，並已考慮李先生的經驗及過往工作表現，董事會認為，由李先生兼任本公司董事長與行政總裁，對本集團而言屬恰當並符合集團最佳利益，因為此舉有利於本集團政策保持延續性以及業務營運可維持平穩，同時有助提升本公司策略的有效制訂和執行，讓本集團有效迅速把握業務機遇。在董事會內，非執行董事佔大多數，彼等定期每季開會審視本集團的營運並商議其他影響本集團業務的重大事務。

據此，董事會相信，此項安排對董事會與本公司管理層之間的權力及權限平衡，不會帶來負面影響。另外，透過董事會及其獨立非執行董事的持續監督，權力繼續得到互相制衡，因此，股東的利益仍然可以獲得充份而公平的反映。

獨立非執行董事(「獨立非執行董事」)

報告期內，公司獨立董事按照相關法律、法規、《公司章程》及公司相關制度的要求，參加董事會及其專門委員會、股東大會，認真履行職責。獨立董事基於獨立判斷，就公司關聯交易、利潤分配、聘任審計機構等重大事項發表獨立意見，維護了公司整體利益，保障了全體股東特別是中小股東的合法權益不受損害，促進公司的規範運作。

獨立董事獨立履行職責，不受公司主要股東、以及其他與上市公司存在利害關係的單位或個人的影響。獨立董事分別擔任董事會審計委員會、提名委員會、薪酬與考核委員會的主任委員，積極參與所在專門委員會的工作，對公司重大事項的決策提供專業的意見，對董事會科學決策與公司的健康發展起到了積極作用。

獨立非執行董事與執行董事具有相同之審慎責任及技能以及受信責任。於所有披露董事姓名之公司通訊內，均會明確識別出獨立非執行董事。

獨立非執行董事均為資深專業人士，具備會計與金融及業務管理等各範疇之專業知識。憑藉其專業知識及經驗，獨立非執行董事就本公司之營運及管理向本公司提供建議；就本公司之關連／持續關連交易及其他重大交易提供獨立意見；並參與本公司之審計委員會會議、薪酬與考核委員會會議、提名委員會會議、戰略委員會會議及環境、社會與管治委員會會議。獨立非執行董事亦對提供充分監管與制衡作出貢獻，務求保障本公司之利益，讓本公司股東之整體利益有充份的保障及受到公平的重視，並促進本公司之發展。

董事會(續)

獨立非執行董事(「獨立非執行董事」)(續)

概無向獨立非執行董事授予與績效掛鈎的股權薪酬。

主席與獨立非執行董事在其他董事避席下應至少每年會面一次，以討論彼等認為屬必要的任何議題。

於本報告日期，本公司已接獲各獨立非執行董事根據上市規則第3.13條發出之年度獨立確認書，並認為全體獨立非執行董事均屬獨立人士。

資料之提供與取閱

新委任之董事將接獲一套就任須知，其有關董事根據上市規則以及其他適用規則及法規之職責與責任。

全體董事均會不時獲介紹及更新法例及法規之最新發展，而彼等將及時收到準確、清晰、完整及可靠且充足的資料，以確保彼等全面瞭解其根據上市規則、中國公司法、本公司公司章程及其他適用法例及規管規定之責任。

為確保董事能妥善履行其職責，董事有權在彼等認為有需要時尋求獨立專業顧問之意見，費用概由本公司承擔。

職業發展

董事對於提升知識和專長十分重視，以更加有效地履行彼等之職責。本公司為新委任的董事安排內部培訓課堂，由專業人士講解上市規則及其他適用規則及規例所訂定的董事職責。

年內，全體董事(即李華剛、Kevin Nolan、宮偉、俞漢度、錢大群、李少華、邵新智、李錦芬、王克勤、李世鵬、吳琪、汪華、孫丹鳳)已全面遵守先前之守則條文第C.1.4條，並已參與多項相關培訓計劃，包括：

- (i) 由專業人士開展的內部研討會，介紹上市所在地相關法律法規變動的最新情況；
- (ii) 主題與本公司業務發展有關的內部研討會；
- (iii) 參與(及／或擔任講者)由不同外部機構組織的有關業務或董事職責的會議及研討會，以更新企業管治知識，及提升業務專長；及
- (iv) 自學有關董事職責之資料。

年內，全體董事已恒常接受有關本集團業務、營運、風險管理、企業管治事宜以及本集團適用之相關法律及法規變動之更新。

年內，本公司之公司秘書已參加不少於15個小時之相關職業培訓。

董事會(續)

董事會會議

於截至2025年12月31日止年度內，董事會已舉行五次會議，以審閱及批准(其中包括)2024年年度業績、2025年中期及季度業績；討論及審核戰略交易、關聯交易及其他資產重組計劃；討論及審閱以股份為基礎的獎勵議案，例如核心員工持股計劃、受限制股份單位計劃及購股權激勵計劃；審閱內部政策及基本管理制度之修訂；討論及提議提呈股東大會上的各類決議案。本公司之董事會會議(「董事會會議」)獲准以電話或以其他電子通訊方式舉行。

董事均出席會議，就海外政經現狀、趨勢判斷、AI發展趨勢及應對、供應鏈發展、ESG能力建設、碳中和戰略等主題，聽取了管理層以及外部諮詢機構的彙報與分享，並為管理層提供具體的經營建議。同時，董事也參與公司未來三年至五年的發展戰略及2026年度經營預算的專題討論，並與管理層進行了互動交流。就公司戰略與實施、產業發展機遇討論、AI發展及在智家的應用、ESG工作推進等方面提供了有益建議。董事會宣導有活力的文化，營造開放的討論環境。

於所有董事會會議前，董事會成員均會事先收到充分通知及獲提供全面資料，以讓彼等得以在董事會會議上就所處理之一切事宜作出知情決定。

董事會會議程序由董事長或另一位執行董事主持，而其亦會確保董事獲充裕時間進行討論，而各董事亦獲同等機會發表其意見及提出所關注之事宜。

如董事會認為有需要，則董事會秘書及公司秘書會出席董事會會議，以就企業管治常規、法規遵守、會計及財務等事項向董事提供意見。

董事會會議紀錄乃為記錄在董事會會議上所處理及議決之一切事宜而編製。董事會會議紀錄之草稿已送交全體董事，以供彼等提出意見。定稿隨後將獲董事會採納以作紀錄。此外，董事會會議紀錄及董事會委員會會議紀錄充分記錄會上所考慮事項及所作決定的詳情，包括董事提出的關注事項或所表達的不同意見。董事會秘書亦會保管所有董事會會議紀錄，有關紀錄可供董事查閱。

董事會(續)

董事會會議(續)

本公司設有機制確保董事會可獲得獨立的意見和建議，並藉由董事會多元化及委任獨立董事實現。2025年5月，公司完成換屆至現任第十二屆董事會。新一屆獨立董事4名，佔比36.4%。公司的獨立董事均為資深專業人士，具備會計、金融及業務管理等方面的專業知識。2025年度，公司獨立董事按照《公司章程》及各上市地上市規則履行具體職責，包括參與公司各專門委員會會議，就公司運營及管理向公司提供建議；就公司關聯交易、利潤分配方案及其他重大交易提供獨立意見。獨立董事通過上述履職，有助於保障公司及股東整體利益，並促進公司發展。公司各專門委員會(戰略委員會及ESG委員會除外)之主任委員均為獨立董事。獨立董事人數於審計委員會、薪酬與考核委員會、提名委員會、戰略委員會佔比達委員會成員總人數的二分之一或以上。

下表為截至2025年12月31日止年度內，董事於董事會會議之出席率：

	出席／舉行之 董事會會議次數
執行董事：	
李華剛先生(董事長)	5/5
Kevin Nolan先生(於2025年5月28日獲委任)	3/3
宮偉先生(直至2025年5月28日)	2/2
非執行董事：	
宮偉先生(自2025年5月28日起)	3/3
俞漢度先生	5/5
錢大群先生(自2025年5月28日起)	3/3
李少華先生(於2025年5月28日獲委任)	3/3
邵新智女士(副董事長)(於2025年5月28日退任)	2/2
李錦芬女士(於2025年5月28日退任)	2/2
獨立非執行董事：	
王克勤先生	5/5
李世鵬先生	5/5
吳琪先生	5/5
汪華先生(於2025年5月28日獲委任)	3/3
錢大群先生(直至2025年5月28日)	2/2
職工董事	
孫丹鳳女士(於2025年5月28日獲委任)	3/3

董事會(續)

董事會會議(續)

為配合全體董事緊湊而繁忙之日程而安排董事會會議實屬非常困難。為令全體董事得悉本集團之最新發展，並妥善履行彼等之職務，董事會秘書及公司秘書將向董事扼要報告在彼等無法出席之董事會會議上所處理之有關事宜。

董事及監事進行證券交易之標準守則

本公司已採納一套董事及監事進行證券交易之標準守則(「標準守則」)，該守則之條款與上市規則附錄C3所載上市發行人董事進行證券交易之標準守則同樣嚴格。經本公司作出查詢後，本公司全體董事及監事已確認彼等已於截至2025年12月31日止年度內一直遵守標準守則所載之規定標準。

此外，就可能擁有本公司未經公佈股價敏感資料之僱員(「有關僱員」)進行之證券交易，董事會已採用條款不遜於標準守則之書面指引(「僱員證券交易指引」)。經向所有有關僱員作出特定查詢後，本公司確認所有有關僱員於截至2025年12月31日止年度均已遵守僱員證券交易指引所載的規定標準。

董事會委員會

報告期內，公司董事通過參與各專門委員會，勤勉盡責開展各項工作，保證了董事會決策的科學性，為構建完善的公司治理結構奠定了堅實基礎。

董事會已成立審計委員會(「審計委員會」)、薪酬與考核委員會(「薪酬與考核委員會」)、提名委員會(「提名委員會」)、戰略委員會(「戰略委員會」)及環境、社會與管治委員會(「ESG委員會」)(統稱「委員會」)，以對本公司事務之特定範疇進行監督。委員會定期向董事會匯報，並已獲提供足夠資源以履行彼等各自之職責。為加強獨立性，各委員會(戰略委員會及ESG委員會除外)之主席均為獨立非執行董事。各委員會均已採納明確職權範圍，包括其職責、權力及職能，並不時由董事會進行檢討。董事會秘書亦擔任委員會之秘書。在實際可行情況下，委員會就舉行會議、會議通告及記述會議紀錄方面盡量採納與董事會會議相同之程序與安排。各委員會之進一步詳情載列如下：

(1) 審計委員會

截至2025年12月31日止年度內，審計委員會全年由五名成員組成。成員如下：

王克勤先生；

俞漢度先生；

吳琪先生；

李少華先生(於2025年5月28日獲委任)；

汪華先生(於2025年5月28日獲委任)；

邵新智女士(於2025年5月28日退任)；及

錢大群先生(於2025年5月28日退任)

董事會(續)

董事會委員會(續)

(1) 審計委員會(續)

審計委員會由王克勤先生主持。王先生、俞先生及邵女士具備必要的會計專長。李先生擁有豐富的風險管理及內部控制經驗。審計委員會之經修訂職權範圍於本公司及香港聯交所各自之網站刊載。

審計委員會之主要職責為確保財務申報之客觀及可信程度、就委任、重新委任及罷免本集團外聘核數師向董事會提供推薦建議，以及檢討本公司之財務監控、內部監控及風險管理系統。審計委員會各成員在接觸本集團之外聘核數師及管理層方面並無受到任何限制。

截至2025年12月31日止年度內，審計委員會已舉行五次會議，主要議程項目包括以下各項：

- 與管理層審閱本集團所採納之會計原則及慣例，並討論財務申報事宜，包括審閱本集團2024年年度業績及2025年中期及季度業績；
- 審閱本公司會計及財務報告職能之資源、會計員工資格及經驗、培訓計劃及預算之充足性；
- 審閱風險管理及內部監控程序；
- 審閱關連交易及持續關連交易；
- 審閱本集團之重大交易；
- 審查外聘核數師之重新委任；及
- 檢討審計委員會之職權範圍以及其他相關事宜。

董事會與審計委員會就選舉、委任、辭任或解僱外聘核數師並無分歧。審計委員會亦已審閱了截至2025年12月31日止年度的年度業績。

董事會亦已採納一項安排以促使本公司僱員暗中提出真誠關注有關本公司及其附屬公司於財務申報、內部監控或其他事宜方面之可能不當行為。審計委員會負責監察此項安排的執行情況。

董事會(續)**董事會委員會(續)****(1) 審計委員會(續)**

下表為截至2025年12月31日止年度內，審計委員會成員之會議出席率：

	出席／舉行之 審計委員會 會議次數
非執行董事：	
俞漢度先生	5/5
李少華先生(於2025年5月28日獲委任)	3/3
邵新智女士(於2025年5月28日退任)	2/2
獨立非執行董事：	
王克勤先生	5/5
吳琪先生	5/5
汪華先生(於2025年5月28日獲委任)	3/3
錢大群先生(於2025年5月28日退任)	2/2

(2) 薪酬與考核委員會

薪酬與考核委員會現時由三名成員組成，包括：

吳琪先生(於2025年5月28日獲委任)；
 李世鵬先生；
 汪華先生(於2025年5月28日獲委任)；
 李華剛先生(於2025年5月28日退任)；及
 錢大群先生(於2025年5月28日退任)

薪酬與考核委員會由一名獨立非執行董事擔任主席(直至2025年5月28日為錢大群先生，2025年5月28日起為吳琪先生)。薪酬與考核委員會之經修訂職權範圍於本公司及香港聯交所各自之網站刊載。

薪酬與考核委員會之主要職責為就全部董事及高級管理層之薪酬政策及架構向董事會作出推薦建議。各董事均無參與釐定其本身之薪酬。

本公司薪酬政策是確保向僱員(包括董事及高級管理層)提供的薪酬是基於技能、知識、責任及對本公司事務的參與程度。

執行董事的薪酬組合亦會參考本公司表現、當前市況及各執行董事的表現或貢獻而釐定。執行董事的薪酬包括基本薪金、退休金及酌情花紅。

董事會(續)

董事會委員會(續)

(2) 薪酬與考核委員會(續)

非執行董事及獨立非執行董事的薪酬會確保彼等對本公司事務付出的努力及時間得到充分補償，包括彼等於董事會委員會的參與。非執行董事及獨立非執行董事的薪酬主要包括董事袍金，乃參考彼等的職責和責任釐定，須由股東於股東大會批准作實。

薪酬與考核委員會已於截至2025年12月31日止年度舉行了兩次會議。薪酬與考核委員會成員在會上檢討董事及高級管理層之薪酬建議及表現掛鉤架構並向董事會作出推薦建議，包括以股份為基礎的獎勵議案，例如2025年A股及H股核心員工持股計劃及2025年H股受限制股份單位計劃。薪酬與考核委員會考慮該等議案時，已考慮到可資比較公司所提供之薪酬組合及福利、各董事及高級管理層各自對本集團及其業務目標之貢獻等因素。薪酬與考核委員會亦考慮與評估執行董事及高級管理層有關的激勵計劃(核心員工持股計劃及A股股票期權激勵計劃)的執行報告。

具體而言，於批准2025股份獎勵及股票期權計劃時，薪酬與考核委員會已審閱重大事項，包括：

- (i) 將授出的股份獎勵及股票期權數量的適當性；
- (ii) 歸屬期不少於12個月；
- (iii) 與參與者履行的業績目標相關的行使或歸屬計劃。

股份獎勵及股票期權計劃中並無與相關規則相抵觸而需獲得薪酬與考核委員會特別批准的不尋常或特殊特徵。

薪酬與考核委員會已採納因應董事會所訂企業方針及目標而由其檢討管理層有關執行董事及高級管理層的薪酬建議後，向董事會作出推薦建議的模式。薪酬計劃或方案主要包括但不限於績效評價標準、程序及主要評價體系，獎勵和懲罰的主要方案和制度等。董事會保留批准薪酬委員會作出之推薦建議之最終權力。

董事會(續)**董事會委員會(續)****(2) 薪酬與考核委員會(續)**

下表為截至2025年12月31日止年度內，薪酬與考核委員會成員之會議出席率：

	出席／舉行之 薪酬與考核委員會 會議次數
執行董事：	
李華剛先生(於2025年5月28日退任)	2/2
獨立非執行董事：	
吳琪先生(於2025年5月28日獲委任)	0/0
李世鵬先生	2/2
汪華先生(於2025年5月28日獲委任)	0/0
錢大群先生(於2025年5月28日退任)	2/2

有關按組別應付本集團主要管理人員(不包括董事)之薪酬詳情，請參閱綜合財務報表附註13(b)。

(3) 提名委員會

提名委員會現時由三名成員組成，包括：

李世鵬先生；
吳琪先生；
王克勤先生(於2025年5月28日獲委任)；
孫丹鳳女士(於2025年5月28日獲委任)；及
李華剛先生(於2025年5月28日退任)

提名委員曾由一名獨立非執行董事擔任主席(直至2025年5月28日為吳琪先生，2025年5月28日起為李世鵬先生)。提名委員會之經修訂職權範圍於本公司及香港聯交所各自之網站刊載。

提名委員會之職責包括制定提名政策，及就董事之提名及委任與高級管理層及董事會繼任向董事會提出推薦建議。委員會亦負責制定提名人選之程序，檢討董事會之架構、人數及組成，及評核獨立非執行董事的獨立性。本公司已向提名委員會提供充足資源，以履行其職責。

董事會(續)

董事會委員會(續)

(3) 提名委員會(續)

提名程序包括由提名委員會識別和確認合資格人士，並由董事會評閱及批准此項提名。提名委員會應積極與公司有關部門進行交流，研究公司對新董事、高級管理人員的需求情況。

董事候選人的篩選標準包括必須對本公司的相關業務、企業管理或相關的行業擁有豐富的經驗，及必須有能力和有效促成本公司目標。於物色合適人選以委任加入董事會時，提名委員會將按客觀條件(如專業知識、相關經驗、個人道德標準等)考慮人選，並適度顧及董事會成員多元化的裨益。任何委員會成員均可提名合適人選，交由提名委員會討論及審批，在經董事會考慮及認為合適後，批准該項提名。根據本公司的公司章程，獲選的董事須於下一屆股東大會或下一屆年度股東大會(如適用)由股東選舉。

提名委員會負責監察本公司董事會成員多元化政策的執行情況。考慮人選的多元化範疇基準包括(但不限於)專業經驗、營商經驗和視野、技能、知識、性別、年齡、文化和教育背景、族裔，以及服務任期。提名委員會將在適當時候檢討董事會成員多元化政策，並在認為需要時向董事會提出修訂建議，供董事會考慮及批准。

提名委員會已於截至2025年12月31日止年度舉行兩次會議。提名委員會成員在會上確定並向董事會推薦就可委任之合資格人選、檢討董事會之成員架構及多元化程度。具體而言，第十一屆董事會於2025年5月換屆，根據公司法及公司章程的相關規定，提名委員會審議並向董事會推薦第十二屆董事會的組成，包括兩名執行董事、四名非執行董事、四名獨立非執行董事及一名職工董事。

提名委員會已就實現董事會多元化的可計量目標進行討論及達成一致意見，並推薦予董事會以供採納。提名委員會評估董事會之成員架構及多元化程度時，考慮其是否能夠就本公司的戰略業務發展為董事會提供相關行業經驗及業務技能，同時保持適合本集團業務要求的觀點多樣性。

董事會(續)**董事會委員會(續)****(3) 提名委員會(續)**

下表為截至2025年12月31日止年度內，提名委員會成員之會議出席率：

	出席／舉行之 提名委員會 會議次數
執行董事：	
李華剛先生(於2025年5月28日退任)	2/2
獨立非執行董事：	
吳琪先生	2/2
李世鵬先生	2/2
王克勤先生(於2025年5月28日獲委任)	0/0
職工董事：	
孫丹鳳女士(於2025年5月28日獲委任)	0/0

(4) 戰略委員會

戰略委員會現時由七名成員組成，包括：

李華剛先生；
 李世鵬先生；
 吳琪先生；
 宮偉先生；
 錢大群先生(於2025年5月28日獲委任)；
 Kevin Nolan先生(於2025年5月28日獲委任)；及
 汪華先生(於2025年5月28日獲委任)

戰略委員會由李華剛先生擔任主席。

戰略委員會的目的乃為董事會編製推薦建議，以協助其履行有關本公司長期戰略計劃、主要投資決策及股東回報計劃之研究。

董事會(續)

董事會委員會(續)

(4) 戰略委員會(續)

戰略委員會之主要職責及權力包括：

- (一) 對本公司長期發展戰略規劃進行研究並提出建議；
- (二) 對公司章程規定須經董事會批准的重大投資融資方案進行研究並提出建議；
- (三) 對公司章程規定須經董事會批准的重大資本運作、資產經營項目進行研究並提出建議；
- (四) 對本公司股東回報計劃進行研究並提出建議；
- (五) 對其他影響公司發展的重大事項進行研究並提出建議；
- (六) 對以上事項的實施進行檢查；
- (七) 董事會授權的其他事宜。

戰略委員會已於截至2025年12月31日止年度舉行一次會議。戰略委員會成員在會上討論及審閱資本開支項目(洗衣機生產設施)及審閱本公司發展戰略的執行狀況，並向董事會提出建議。

下表為截至2025年12月31日止年度內，戰略委員會成員之會議出席率：

	出席／舉行之 戰略委員會 會議次數
執行董事：	
李華剛先生	1/1
宮偉先生(直至2025年5月28日)	1/1
Kevin Nolan先生(於2025年5月28日獲委任)	0/0
非執行董事：	
宮偉先生(自2025年5月28日起)	0/0
錢大群先生(於2025年5月28日獲委任)	0/0
獨立非執行董事：	
李世鵬先生	1/1
吳琪先生	1/1
汪華先生(於2025年5月28日獲委任)	0/0

董事會(續)

董事會委員會(續)

(5) 環境、社會與管治委員會

本公司已設立環境、社會與管治委員會(「ESG委員會」)，以更好地實施本公司物聯網時代生態品牌戰略，將「社會、環境與企業管治」理念融入企業戰略，推進本公司可持續發展，為各利益攸關方創造長期價值，打造綠色、智慧、共贏的物聯網生態。

ESG委員會現時由四名成員組成，包括：

錢大群先生；

宮偉先生；

李少華先生(於2025年5月28日獲委任)；

吳琪先生(於2025年5月28日獲委任)；及

李錦芬女士(於2025年5月28日退任)

李錦芬女士擔任ESG委員會主席直至2025年5月28日；隨後由錢大群先生擔任ESG委員會主席。

ESG委員會充當評估本公司環境、社會及管治(ESG)責任工作情況以及面臨的風險和機遇、檢討ESG管理架構框架、制定本公司ESG願景、目標和策略的專門工作機構。

ESG委員會致力於提升並加強本公司環境、社會責任管理及管治能力，促進本公司可持續發展。ESG委員會亦推廣ESG風險管理常規及內部控制增強措施以及為本公司的ESG專責小組提供方向。

截至2025年12月31日止年度，ESG委員會舉行兩次會議。ESG委員會成員在會上討論及審閱本公司的2024年ESG報告以供刊發；討論諸如中國在全球碳計劃範圍1及範圍2目標設定方面的進展，以及有關雙重重要性評估的研究見解及發現；討論ESG目標、戰略以及其他相關事宜；及向董事會提出建議。

董事會(續)**董事會委員會(續)****(5) 環境、社會與管治委員會(續)**

下表為截至2025年12月31日止年度內，ESG委員會成員之會議出席率：

	出席／舉行之 ESG委員會 會議次數
執行董事：	
宮偉先生(直至2025年5月28日)	1/1
非執行董事：	
宮偉先生(自2025年5月28日起)	1/1
錢大群先生(自2025年5月28日起)	1/1
李少華先生(於2025年5月28日獲委任)	1/1
李錦芬女士(於2025年5月28日退任)	1/1
獨立非執行董事：	
錢大群先生(直至2025年5月28日)	1/1
吳琪先生(於2025年5月28日獲委任)	1/1

企業管治職能

董事會的主要企業管治職責為發展及審閱本公司之企業管治政策及常規；審閱及監察董事及高級管理層之培訓及持續職業發展；審閱及監管本公司遵守法律及監管規定之政策及常規；發展、審閱及監管適用於僱員及董事之行為守則及合規手冊(如有)；及審閱本公司遵守企業管治報告守則及披露的情況。

年內，董事會已發展及審閱本公司之企業管治常規，包括檢討本公司之公司章程、各董事會委員會之職權範圍及基於監管規定的近期變動的各種內部政策和規則。董事會亦已審查提升內部監控和風險管理的進程。

與股東之溝通及投資者關係

本公司的股東通訊政策概述如下：

本公司遵循及時向股東及投資人士披露相關信息的政策，並將定期審閱該政策以確保其有效性。本公司主要通過其季度、中期及年度財務報告，不時召開的股東大會，並將所有呈交予證券上市的交易所的披露信息，以及公司通訊及其他公司刊物登載在本公司網站，向股東及投資人士傳達信息。

本公司將時刻確保有效及適時向股東及投資人士傳達信息。股東及投資人士可隨時（例如於投資者會議及討論會或通過詢問電郵）表達彼等的意見或要求索取本公司的公開信息。

本公司網站提供有關本公司的全面及最新信息，包括我們的財務業績、公告、通函、董事會或董事會委員會的組成及其各自的職權範圍，以及其他公司文件，如本公司細則。

年度股東大會（「年度股東大會」）為董事會及本公司股東溝通良機。本公司確保股東的意見能向董事會反映。年度股東大會主席就每項需審議的事宜提出個別決議案。致股東的通函提供需要提請股東垂注或採取行動的事項的信息，如委任董事、修改本公司細則、與在年度股東大會上投票表決有關的事項等。

年度股東大會的程序不時檢討並修訂（如需），以確保本公司遵從最佳的企業管治常規。

本公司已檢討於截至2025年12月31日止年度進行的股東通訊政策的實施情況並基於以下成果認為該政策為有效：

本公司之慣例為根據公司章程及其證券上市所在地之相關上市規則之規定，向股東說明於股東大會按股數投票表決之程序詳情。於股東大會上按股數投票表決之結果亦會刊登於本公司及／或證券上市地之證券交易所網站。董事會視股東大會為與股東溝通之主要渠道之一，而董事於股東大會上會按相關規則及法規就股東之提問提供詳盡完備之答案。

與股東之溝通及投資者關係(續)

董事會高度重視投資者關係管理，為投資者提供了多樣化的溝通管道，通過年度投資者大會、投資者網上集體接待日、電子郵件、現場及線上調研等方式與廣大投資者保持良性互動，切實維護投資者的合法權益。公司管理層與投資者就公司治理、經營狀況、發展計劃及戰略以及ESG資料等投資者較為關注的問題根據公開信息進行了積極溝通，獲得廣大投資者的積極參與。

在信息披露方面，保護投資者等利益攸關方，尤其是中小股東的權益，本公司嚴格遵守境內外信息披露監管規定，履行信息披露義務。在高質量提供強制性信息披露的基礎上，本公司將在認為必要時，就投資者和資本市場重點關注事項提供自願性披露，例如與公司戰略發展、公司治理事宜及ESG資料相關的事項。本公司不斷提升其披露情況，獲得外部機構的優秀評價。

本公司於截至2025年12月31日止年度舉行過八次股東大會(包括年度股東大會、兩次A股類別會議、兩次D股類別會議、兩次H股類別會議及一次臨時股東大會)。在該等股東大會及類別會議上，各項決議案獲得通過。

公司各位董事以認真負責、勤勉誠信的態度出席股東大會，參與議案討論及回答投資者的質詢，維護公司利益及投資者的權利，並認真執行公司股東大會通過的各項決議，充分保障了全體股東的合法權益。

在股東回報方面，公司董事會制定了每年度的分紅方案，並於2025年首次推出了中期分紅方案，進一步通過提升分紅頻次，提高股東獲得感，前述分紅方案均順利實施完畢。同時在報告期內，公司繼續推進回購事項，回報投資者。

與股東之溝通及投資者關係(續)

下表顯示董事參加截至2025年12月31日止年度舉行之股東大會之出席率：

	出席／舉行之 股東大會 會議次數
執行董事：	
李華剛先生(董事長)	8/8
Kevin Nolan先生(於2025年5月28日獲委任)	4/4
宮偉先生(直至2025年5月28日)	4/4
非執行董事：	
宮偉先生(自2025年5月28日起)	4/4
俞漢度先生	8/8
錢大群先生(自2025年5月28日起)	4/4
李少華先生(於2025年5月28日獲委任)	4/4
邵新智女士(副董事長)(於2025年5月28日退任)	4/4
李錦芬女士(於2025年5月28日退任)	4/4
獨立非執行董事：	
王克勤先生	8/8
李世鵬先生	8/8
吳琪先生	8/8
汪華先生(於2025年5月28日獲委任)	4/4
錢大群先生(直至2025年5月28日)	4/4
職工董事：	
孫丹鳳女士(於2025年5月28日獲委任)	4/4

茲提述本公司日期為2025年4月29日的公告。截至2025年12月31日止年度，本公司之章程文件已有所變動，主要旨在讓本公司反映國內適用法規及法律之最新要求，以改善本公司之企業管治常規，並保障股東的權利及利益。待公司章程的修訂生效後，本公司不再設有監事會，而監事會的職權及職能由董事會轄下的審計委員會行使。據此，海爾智家股份有限公司監事會的議事規則已予廢除。

股東權利

股東召開臨時股東大會所遵循之程序

股東要求召集臨時股東大會或者類別股東會議，應當按照下列程序辦理：

- (1) 合計持有在該擬舉行的會議上有表決權的股份10%或以上的兩個或者兩個以上的股東，可以簽署一份或者數份同樣格式內容的書面要求，提請董事會召集臨時股東大會或類別股東會議，並闡明會議的議題。董事會在收到前述書面要求後應當盡快召集臨時股東大會或者類別股東會議。前述持股數按股東提出書面要求日計算。
- (2) 董事會同意召開臨時股東大會的，應當在作出董事會決議後的5日內發出召開臨時股東大會或者類別股東會議的通知，通知中對原請求的變更，應當徵得相關股東的同意。
- (3) 董事會不同意召開臨時股東大會，或者在收到請求後10日內未作出反饋的，單獨或者合計持有公司10%或以上股份的股東有權向監事會提議召開臨時股東大會，並應當以書面形式向監事會提出請求。
- (4) 監事會同意召開臨時股東大會的，應在收到請求5日內發出召開臨時股東大會的通知，通知中對原請求的變更，應當徵得相關股東的同意。
- (5) 監事會未在規定期限內發出股東大會通知的，視為監事會不召集和主持股東大會，連續90日或以上單獨或者合計持有公司10%或以上股份的股東可以自行召集和主持。
- (6) 監事會或股東決定自行召集股東大會的，須書面通知董事會，同時向本公司證券上市地證券交易所備案。

股東權利(續)

股東召開臨時股東大會所遵循之程序(續)

- (7) 在股東大會決議公告前，召集股東持股比例不得低於10%。召集股東應當在不晚於發出股東大會通知時披露公告，並承諾在提議召開股東大會之日起至股東大會召開日期間，其持股比例不低於公司總股本的10%。召集股東應在發出股東大會通知及股東大會決議公告時，向本公司證券上市地證券交易所提交有關證明材料。

向董事會轉達查詢之程序

股東可透過董事會秘書，公司秘書及我們德國辦事處的代表向董事會提出查詢，公司秘書會將查詢交由董事會處理。有關查詢可經由以下方式提出：

郵遞： 董事會秘書
海爾智家股份有限公司
中國青島市嶗山區海爾路1號
海爾工業園
董事會大樓

電郵： finance@haier.com

郵遞： 公司秘書
海爾智家股份有限公司
香港灣仔
港灣道25號
海港中心19樓1908室

電郵： ir@haier.hk

於股東大會上提出議案之程序

公司召開股東大會，單獨或者合併持有公司1%或以上股份的董事會、監事會及股東，有權向公司提出提案。

單獨或者合計持有公司1%或以上股份的股東，可以在股東大會召開10日前提出臨時提案並書面提交召集人。股東大會召開前，符合前述條件的股東提出臨時提案的，發出提案通知至會議決議公告期間的總持股比例不得低於1%。召集人應當在收到提案後2日內發出股東大會補充通知，公告臨時提案的內容。

股東權利(續)

關於由股東提名人選參選董事的程序

當本公司需要選舉董事時，本公司股東可根據本公司的公司章程(「公司章程」)的規定，在屆時召開的股東大會(包括年度股東大會及臨時股東大會)上提名人選，參選本公司董事。

1. 根據公司章程第七十六條，股東召開股東大會可行使下列職權：(1)選舉和更換非由職工代表擔任的董事、監事，決定有關董事、監事的報酬事項；(8)修改公司章程、審議代表公司有表決權的股份1%或以上的股東的提案。
2. 根據公司章程第八十八條，公司召開股東大會，董事會以及單獨或者合併持有公司1%或以上股份的股東，有權向公司提出提案。單獨或者合計持有公司1%以上股份的股東，可以在股東大會召開10日前提出臨時提案並書面提交召集人。召集人應當在收到提案後2日內發出股東大會補充通知，公告臨時提案的內容。
3. 根據公司章程第九十三條、第一百二十四條、第一百三十三條及第一百六十七條及獨立董事制度，選舉董事須遵守以下規定：
 - (一) 董事、監事候選人名單以提案的方式提請股東大會表決。
 - (二) 持有或合併持有公司發行在外有表決權股份總數1%或以上的股東在公司董事會換屆或董事會成員出現缺額需要補選時，可以以書面形式向公司董事會推薦候選董事，經公司董事會審核，凡符合法律及本章程規定的，公司董事會應將候選董事名單、簡歷和基本情況以提案方式提交股東大會審議並選舉。
 - (三) 股東大會擬討論董事選舉事項的，股東大會通知中將充分披露董事候選人的詳細資料。

股東權利(續)

關於由股東提名人選參選董事的程序(續)

- (四) 公司董事會、單獨或者合併持有公司已發行股份1%以上的股東可以提出獨立董事候選人，並經股東大會選舉決定。提名人應充分了解被提名人的職業、學歷、職稱、工作經歷、所有兼職情況以及是否存在重大失信等不良行為記錄。提名人應審慎核查被提名人是否具備任職條件和資格、是否具備履行職務的能力、是否有影響其獨立性的情形，並對核查結果作出聲明和承諾。被提名人應就其獨立董事任職條件、任職資格、獨立性等是否符合法律法規和證券交易所的相關要求作出聲明和承諾。
- (五) 股東大會就選舉董事進行表決時，根據公司章程的規定或者股東大會的決議，可以實行累積投票制。前款所稱累積投票制是指股東大會選舉董事時，每一股份擁有與應選董事人數相同的表決權，股東擁有的表決權可以集中使用。董事會應當在股東大會召開前向股東公告候選董事的簡歷和基本情況。
- (六) 股東大會通過關於選舉相關董事的議案時，除股東大會另有決議外，新當選的董事自股東大會決議通過之日起任職。

保險

本集團已安排適當之董事及高級職員責任保險，以彌償本集團董事及高級職員因履行職責而可能產生之責任。本集團每年均會覆核董事及本集團高級職員之受保範圍。

股息派發政策

本公司已實施積極且靈活的股息政策。未來可能以現金股息或股票股息的形式或通過中期現金利潤分配進行利潤分配。股息政策應始終保持連續性及穩定性。如現金股息及股票股息的下述法定條件均獲達成，則分配現金股息。

本公司的股息政策須由董事會根據本公司的業務開發及表現決定及須經股東大會批准。

待達成中國《公司法》中規定的現金股息分派條件後，本公司須原則上於每個財政年度支付一次現金股息。董事會可根據本公司的盈利能力及資本儲備建議派付中期利潤分配。此外，除現金股息外，董事會於考慮多項因素（如本公司的表現、股價、股本規模及債務結構）後可提出股票股息分派提案。

本公司預計，未來派付股息的主要利潤來源將為經營性業務所得收入以及自目前及未來直接及間接附屬公司收到的股息和其他付款。確定各附屬公司派付股息的能力受適用法律規限。

根據本公司未合併財務報表及在中國法律、公司章程及本公司一般生產及經營的資本需求、計劃投資及其他重大資本支出的規限下，年度現金股息原則上佔根據中國公認會計準則計算的本公司前一財政年度可供分派且本公司普通股股東應佔淨利潤的至少20%，並取決於每年的業績，不得低於15%。

在海爾電器集團有限公司的私有化方案完成後，隨著資金使用效率和經營能力的提高，本公司自2021年起逐步將股息率提升，以提高全體股東的回報率。

2026年至2028年，每年的現金分紅佔利潤（本公司擁有人應佔綜合利潤）比例應逐步增加。於2026年，現金分紅比例應不少於58%。2027年及2028年的現金分紅比例應不少於60%。

問責性與審核

董事確認彼等根據相關法定規定及公認會計原則編製本集團財務報表之責任，並確保財務報表可真實公平地反映本集團之財務狀況。董事在編製本集團截至2025年12月31日止年度之財務報表時，已採納並貫徹應用合適之會計政策；作出審慎合理之判斷及估計；及按持續經營基準編製財務報表。

外聘核數師就財務申報之責任載於本年報之獨立核數師報告。

董事會旨在於所有公司通訊中就本集團發展及前景呈列全面、平衡兼易於理解之評估，包括但不限於年度、中期及季度報告、其證券上市所在地之相關上市規則及其他規例所規定之任何價格敏感公佈及財務披露、任何致監管機構之報告，以及根據其他法定規定須予披露之資料。

風險管理與內部監控

本集團致力於實行及維持有效之風險管理及內部監控程序，以識別並管理本集團面臨之風險，並保障本集團及其股東之整體利益。董事會將確保投入充分資源及管理精力以鞏固其內部監控及風險管理程序。

董事會負責為本集團監察充分內部監控及風險管理程序、持續檢討上述程序之成效，並確保管理層已明確界定各業務及營運單位之權力及主要職責，以達致充分之監管及制衡作用。

董事會已授權管理層設計、實行及監察本集團之風險管理及內部監控系統，範圍涵蓋所有重大方面，包括財務、營運、ESG、信息安全、風險管理職能，並符合所有相關法規。該等系統乃為管理未能達致業務目標的風險而設計，對重大錯誤陳述或虧損提供合理（但非絕對）保障。

董事會亦負責確保管理層履行職責以維持行之有效的內部監控系統，包括具備足夠資源、本公司財務、申報及內部審計職能以及有關本公司ESG表現及報告之員工資格及經驗，並為彼等提供充足培訓計劃及預算。

監控環境

- 將風險意識及監控責任深植於公司文化，並將其視為風險管理及內部監控系統的基礎；
- 維持有效且獨立於營運管理的內部審計職能；
- 設有本公司的舉報指引。

風險管理與內部監控(續)

內部審計職能

為應對本集團業務活動範圍擴大及其經營所在地點增多，面對新業務快速增長趨勢的挑戰和相關財務及經營風險，本集團持續加強內部審計部門的職能，提供獨立及客觀保證及諮詢活動，專為本公司業務增值及改良而設，有助本集團以有系統而審慎之方法評估及提高風險管理、監控及管治程序的成效，實現集團目標。

內部審計部門亦須獨立地對內部監控系統的有效性及效率提供合理保證。為執行其職能，內部審計部門可接觸所有業務經營及人員、所有業務檔案及會計記錄而不設任何限制。該部門主管會就審核事宜的結果直接及定期地分別向審計委員會及行政總裁匯報。內部審計部門的工作時間表乃基於經審計委員會審閱及批准的年度審核計劃而定。

風險管理

與管理層及主要流程負責人在整個企業所進行的風險評估已予以制度化，以識別所有層面的主要風險及檢討現有主要監控及機制的有效性。風險管理框架將能提升高級管理層的風險意識，為本集團業務及資產建立及實行安全文化。

本公司內部審計部門在風險管理執行方面擔當重要角色。本集團面對的所有層面的主要風險已獲識別及評估，管理層最終審核風險識別及評估的結果。基於該等程序，以就各主要已識別風險設計及實行緩解措施及計劃，包括設立或加強內部監控，作出定期檢討及更新以便將風險降至可控範圍，並定期在審計委員會及董事會的預定會議上匯報所履行的工作程序。

監控程序

本公司認同內部監控系統的評估為一項持續進行的程序，並須加強管理解決營運、遵守包括證券上市地的上市規則在內的法規、財務及非財務申報之內部監控的不足之處。

我們設有明確的管理架構，清晰界定了權力限制及職責，以達致業務監控目的及保障資產。營運和資本支出的指引及審批權限已預先清楚列明，且營運及財務人員分別負責不同的審批程序。利用內部預算系統及費用系統提升審批程序中的監控及有效性。同時設有監察監控保障業務及營運過程。

風險管理與內部監控(續)

監控程序(續)

內部審計部門就主要內部監控系統制定年度內部監控檢討計劃，範圍包括營運監控、財務監控、合規監控（包括持續關連交易監控的檢討）及信息安全。各類內部監控的檢討工作乃根據所評估的風險水平或在發生重大變動或在新業務建立之情況下優先進行。

截至2025年12月31日止年度，內部審計部門就本集團主要業務及營運程序的內部監控程序的有效性進行檢討。審計委員會以及董事會已獲呈報有關進一步改善的調查結果及建議。此等建議已由或現正由管理層實行並作定期檢討。

檢討監控的有效性

審計委員會透過檢討內部審計部門的內部監控評估報告，每年最少兩次檢討風險管理及內部監控系統有效性。董事會已透過審計委員會審閱，並認為就截至2025年12月31日止年度而言，本集團的風險管理及內部監控系統誠屬有效和充足。

作為財務報表審計工作的一環，外聘核數師已就其對本公司財務報告系統內部控制的審計出具標準無保留意見報告。

內幕消息

本公司已採取以下處理及發佈內幕消息的程序和內部監控措施：

- (i) 本公司緊貼證券及期貨條例、適用上市規則及其他與適時及妥善披露內幕消息有關的監管規定項下的責任，並授權在需要時透過刊發公告進行披露；
- (ii) 本公司已實施內幕消息披露政策，而本公司發言人與公眾進行溝通時須嚴格遵守有關政策；
- (iii) 本公司已就可能管有本公司未公開內幕消息的董事及僱員進行證券交易採納標準守則，關於僱員的守則不遜於董事所須遵守的守則；及
- (iv) 本公司已將嚴格禁止非授權使用保密及內幕消息的規定納入員工行為規範。

廉潔從業

海爾智家嚴格遵循本地及其他各海外運營所在地有關反賄賂、反欺詐、反勒索及反洗錢等方面的法律法規。本公司已制定並在全球範圍內嚴格落實《海爾商業行為準則》《反舞弊工作章程》《海爾智家員工行為規範》《供應商黑名單管理制度》等相關制度系列。董事會負責審查及監督本公司有關遵守法律法規的政策及措施。

2022年，本公司設立反舞弊工作委員會，涵蓋內控、法務及各業務線人員，負責反貪污和反舞弊工作，積極推進反貪污、反洗錢等商業道德相關方面的體系建設及執行情況。工作委員會定期對商業道德方面風險進行識別，以開展反貪污專題審計，並向董事會、審計委員會進行匯報並接受其監督，努力營造誠信道德的商業環境。

本公司持續優化《反舞弊工作章程》，完善各部門在反貪污、反舞弊、反洗錢審計工作中的職能，加強事前風險管控，提出了加強主動發現能力的要求，並對內控體系及措施升級推動反舞弊，進一步完善風險識別。同時，本公司應用大數據雲監測系統進行事前風險預警排查，定期對公司工廠、產業、平台等各層級的舞弊風險進行識別和梳理，通過風險審計發現識別業務場景的風險，並通過建立各項機制促進治理和減少風險。

外聘核數師之酬金

本公司2025年度之境內及境外核數師分別為和信會計師事務所(特殊普通合夥)及國衛會計師事務所有限公司。

於截至2025年12月31日止年度，本集團應付／已付予和信會計師事務所(特殊普通合夥)之年度核數費用及非核數費用分別為人民幣6.55百萬元及人民幣2.23百萬元。非核數服務主要包括內部監控審核服務。

本集團應付／已付予國衛會計師事務所有限公司之核數費用及非核數費用分別為人民幣3.74百萬元及人民幣0.15百萬元。非核數服務主要包括審閱持續關連交易。

2026年3月26日

董事會報告書

本公司董事同寅現謹提呈董事會報告書及本集團截至2025年12月31日止年度之經審核財務報表。

主要業務

於本年度內，本公司及其附屬公司繼續在中國及海外開展智慧家庭業務，並圍繞著我們多年來建立的全品類家電產品而發展，主要涵蓋製冷設備、廚電、空調、洗衣設備及水家電等，並提供消費者增值服務。本集團主要業務性質於年內並無重大變動。本公司之主要業務亦包括投資控股。

有關公司條例附表5規定之該等活動之進一步論述及分析，包括有關本集團面對之主要風險及不明朗因素之論述以及本集團業務可能之未來發展之揭示，可參閱本年報第5至14頁及第26至81頁頁之主席致股東函件及業務回顧和財務回顧。該等資料為董事會報告書之一部分。

業績及股息

本集團截至2025年12月31日止年度之溢利以及本集團於該日之財務狀況載於第163至315頁之財務報表。

本公司董事於2025年8月28日建議以現金派發截至2025年6月30日止六個月的中期股息每10股人民幣2.69元(含稅)(截至2024年6月30日止六個月：無)。該中期股息派發的提案已於2025年10月16日的本公司2025年第一次臨時股東會上獲通過，並且中期股息(經調整每10股人民幣2.692元)已於2025年11月派發予股東。

本公司董事建議以現金派發截至2025年12月31日止年度之末期股息每10股人民幣8.867元(2024年：人民幣9.6504元(經調整))(含稅)。

財務資料摘要

本集團過去五個財政年度之已刊載的業績與資產、負債及非控股權益摘要(摘錄自經審核財務報表，並已作出適當之重列／重新分類)載於第316頁。該摘要並非經審核財務報表之一部分。

物業、廠房及設備以及投資物業

本集團物業、廠房及設備以及投資物業於截至2025年12月31日止年度之變動詳情分別載於財務報表附註14及15。

股本

本公司股本於截至2025年12月31日止年度之變動詳情載於財務報表附註36。

董事會報告書

優先認購權

中國相關法律及本公司的公司章程並無條文賦予本公司現有股東優先認購權。

購買、贖回或出售本公司上市證券

回購H股

於截至2025年12月31日止年度，本公司於香港聯合交易所有限公司回購若干其H股普通股，該等股份隨後經本公司註銷。該等交易的詳情概要如下：

月份	回購H股數量	每股價格		已付總價 百萬港元
		最高 港元	最低 港元	
2025年9月	2,450,000	27.00	24.76	62.86
2025年12月	1,361,000	27.30	26.58	36.71
	3,811,000			99.57

本公司的已發行股本H股已按其面值扣除。回購本公司H股所支付的溢價為人民幣87百萬元，已於本公司的股份溢價賬扣除。年內回購本公司H股由董事根據股東於2025年5月28日舉行的年度股東大會及類別會議上就回購H股所作出的授權而進行。

董事於H股成交價較其相關價值有所折讓時作出回購，以基於市況靈活調整本公司股本架構。此舉對保留於本公司投資的股東有利，因為彼等於本公司資產及盈利的權益比例將按本公司回購H股數目的比例而增加。

購買、贖回或出售本公司上市證券(續)

回購A股

截至2025年12月31日止年度，本公司於上海證券交易所回購若干其A股普通股。該等交易的詳情概要如下：

月份	回購A股數量	每股價格		已付總價 人民幣百萬元
		最高 人民幣元	最低 人民幣元	
2025年4月	6,071,800	25.29	23.60	148.79
2025年5月	6,364,200	26.30	25.07	163.59
2025年6月	19,394,800	25.28	24.30	481.97
2025年7月	1,550,000	26.05	24.83	39.71
2025年8月	2,565,400	25.65	24.82	64.93
2025年9月	4,536,300	26.64	25.16	117.83
2025年11月	420,000	27.53	26.82	11.36
2025年12月	1,923,200	27.54	26.02	51.64
	42,825,700			1,079.83

年內回購本公司A股由董事根據於2025年3月27日通過的有關回購A股的董事會決議案而進行。回購A股將用於本公司的股份激勵計劃。

於2025年12月31日，累計42,825,700股A股於年內獲回購，惟尚未註銷，將用於本公司其他股份激勵計劃。

年內，31,481,400股A股庫存股份已於2025年6月轉移至本公司的2025年A股核心員工持股計劃，而1,472,684股A股庫存股份已根據2025年第一次臨時股東會通過的決議案，在2025年12月註銷。於2025年12月31日，本公司合共持有69,791,486股A股庫存股份，將會用作其他股份獎勵計劃。

除上文所披露者，本公司及其任何附屬公司於截至2025年12月31日止年度並無購買、贖回或出售本公司任何上市證券(包括出售庫存股份)。

除上文所披露者外，本公司於2025年12月31日並無持有其他庫存股份。

儲備

年內，本公司及本集團之儲備變動詳情分別載於財務報表附註49及綜合權益變動表。

可供分派儲備

於2025年12月31日，按中國公司法之規定計算，本公司之可供分派儲備為約人民幣116億元，其中人民幣80億元已建議作為本年度末期股息。

環境和社會政策及表現

董事會是本公司ESG事宜的最高管治及決策機構。董事會下設環境、社會與管治委員會(ESG委員會)，協助董事會開展ESG治理及資訊披露工作。董事會定期對ESG相關事宜(包括對本公司業務的風險、重要性)進行評估、優次排序及管理，亦會定期審閱評估結果，明確對本公司發展具有重要意義的ESG議題，知悉採取的管理措施和建議。

公司已制定有效的ESG策略，不斷探索並提升公司ESG績效表現。董事會定期審閱ESG策略，以檢討和確保與公司業務發展戰略相一致。來自不同部門的負責人組成的ESG執行領導小組定期向ESG委員會報告公司內部ESG相關事宜，負責執行公司的ESG政策並提供建議。

公司已設立與業務運營相關聯的多維度ESG目標，使ESG目標與業務目標得以平衡，董事會就目標的設立進行了審閱及討論，並定期檢討目標的達成情況。本年度，各項ESG工作目標均已按計劃取得階段性進展。

本年度，董事會持續關注海內外最新ESG監管要求及趨勢變化，該等最新的例如可持續相關財務信息披露、氣候相關披露等要求，進一步規範上市公司可持續發展信息的披露要求。為應對監管要求，提升ESG表現，本公司董事會積極開展準備工作，包括開展相關通識培訓、組織討論研究、制定應對工作計劃等。

在充滿變革與挑戰的2025年，海爾智家始終秉持「以用戶為中心」的核心價值觀，將可持續發展理念深度融入企業戰略與日常運營。卓越的ESG實踐不僅是企業應對全球挑戰的責任所在，更是驅動長期增長、構建未來競爭力的關鍵引擎。2025年，海爾智家在多項權威ESG評級中保持行業引領，這些成績離不開全體員工的不懈努力，更得益於全球生態夥伴、投資者與社會各界的信任與支持。

海爾智家一直將ESG視為公司治理的戰略重心之一。我們的ESG理念源於對「人單合一」模式的深刻踐行，旨在通過創新的產品、服務與商業模式，在為使用者創造最佳體驗的同時，實現企業與環境、社會的和諧共生。我們將ESG管理提升至公司戰略核心，致力於將其貫穿於從公司治理、營運到產品全生命週期的每一個環節，為所有利益相關方創造可持續的長期價值。

環境和社會政策及表現(續)

過去一年，我們在ESG管治、利益相關方溝通、氣候行動、零碳園區、綠色供應鏈及社區貢獻等領域取得了系統性、實質性的進展：

- (i) 我們建立了覆蓋治理層、管理層、執行層的全球ESG管治架構；
- (ii) 我們建立了常態化、多管道的利益相關方交互機制，通過ESG專題溝通會、問卷調查、訪談等形式，持續傾聽投資者、客戶、員工、社區及供應商等各方的期望與建議，並將實質性回饋融入ESG目標設定與績效改進中；
- (iii) 2025年度，公司正式成立由最高管理決策層領導的氣候變化委員會，發佈了《海爾智家碳中和白皮書》，清晰闡述了公司實現碳中和目標的路線圖、關鍵舉措與技術路徑，展現了應對氣候變化的堅定承諾與透明態度；
- (iv) 海爾智家打造了行業領先的「6-Green」綠色供應鏈體系（綠色設計、綠色採購、綠色製造、綠色物流、綠色回收、綠色服務），將可持續發展理念貫穿產品全生命週期，並帶動了整個供應鏈的綠色升級；
- (v) 2025年我們繼續在全球落地「人單合一」管理模式，在全球各區域，鼓勵員工創新，尊重員工的價值創造，營造了開放、多元、共融的工作環境，鍛造了創業創新的企業文化；
- (vi) 作為負責任的企業公民，我們在全球範圍內積極履行社會責任。通過教育支持、災難救助、社區發展等多種形式，我們回饋當地社區，鞏固了和諧共生的社區關係，持續提升品牌聲譽與信任。

就以上的進一步討論載於將單獨刊發的《環境、社會及管治報告》中。

董事會報告書

遵守法律及法規

董事會在本公司內部審計部門、法律部門及董事會秘書辦的協助下，負責審查及監督本集團有關遵守法律及法規規定的政策及常規。本公司已制訂合規程序，以確保遵守與本集團相關的法律及法規。

我們認為，於年內，本集團已在所有重大方面遵守我們營運所在司法管轄區的所有相關法律及法規。尤其是，我們於中國境內運營的業務於所有重大方面均遵守相關中國法律法規，且我們並無遭受任何可能對本集團的業務運營產生重大不利影響的重大行政處罰。我們營造了注重合規的企業文化，並通過執行各種方案和流程來確保我們僱員的行為符合合規要求，確保我們的合規文化深植於公司的每日運營之中。

本集團定期向員工介紹相關新法律或法律及法規變動的最新情況，以提升彼等的合規責任意識。

主要客戶及供應商

於回顧年度內，本集團五大客戶之銷售額佔本年度總銷售額少於30%。向本集團五大供應商之購貨額佔本年度總購貨額少於30%。

截至2025年12月31日止年度，本公司主要股東海爾集團公司分別在本集團五大供應商中其中一名供應商擁有實益權益。

除上文披露者外，概無董事、其任何緊密聯繫人或據董事所深知擁有本公司已發行股本5%以上之任何本公司股東，在本集團五大客戶或供應商中擁有任何實益權益。

董事

年內本公司董事如下：

執行董事

李華剛先生(董事長兼行政總裁)

Kevin Nolan先生(於2025年5月28日獲委任)

非執行董事

宮偉先生(副董事長)

俞漢度先生

錢大群先生

李少華先生(於2025年5月28日獲委任)

邵新智女士(副董事長)(於2025年5月28日退任)

李錦芬女士(於2025年5月28日退任)

獨立非執行董事

王克勤先生

李世鵬先生

吳琪先生

汪華先生(於2025年5月28日獲委任)

職工董事

孫丹鳳女士(於2025年5月28日獲委任)

董事(續)

鑑於第十一屆董事會任期於2025年6月屆滿，根據公司法及公司章程的相關規定以及董事會提名委員會的意見，董事會審議及批准第十二屆董事會兩名執行董事、四名非執行董事、四名獨立非執行董事及一名職工董事的任命，有關詳情如下：

1. 執行董事：李華剛先生及Kevin Nolan先生；
2. 非執行董事：宮偉先生(出任執行董事至2025年5月28日)、俞漢度先生、錢大群先生(出任獨立非執行董事至2025年5月28日)及李少華先生；
3. 獨立非執行董事：王克勤先生、李世鵬先生、吳琪先生及汪華先生；
4. 職工董事：孫丹鳳女士

有關董事會變更的決議案已於2025年5月28日召開的本公司年度股東大會(「年度股東大會」)上作為普通決議案獲正式採納。該十一名董事於年度股東大會上選舉產生，組成本公司第十二屆董事會。該等十一名董事均已各自於2025年5月28日取得香港上市規則第3.09D條所規定的法律意見，並確認其了解作為本公司董事的義務。

本公司第十二屆董事會董事任期三年，各董事任職自於2025年5月28日召開的本公司年度股東大會審議批准起生效。本公司已與各董事訂立服務合約。

第十一屆董事會的退任董事邵新智女士及李錦芬女士確認，彼等與董事會概無意見分歧，亦無其他事項需敦請股東垂注。

本公司已接獲王克勤先生、李世鵬先生、吳琪先生及汪華先生各自之年度獨立確認書，根據該等確認書，董事會認為截至本報告日期止，彼等均為獨立人士。

董事、監事及高級管理層履歷

本公司董事及監事以及本集團高級管理層之履歷詳情載於年報第15至25頁。

董事資料變更

自本公司刊發2025年中期報告以來，概無根據上市規則第13.51B(1)條需作出披露之董事資料變更。

董事會報告書

董事及監事服務合約

年內，概無董事或監事與本公司或其任何附屬公司訂有本公司不得於一年內不作補償（法定賠償除外）而終止之服務合約。

准許之彌償保證

本集團已投保董事及高級職員責任保險，以就本集團董事及高級職員可能需要承擔任何因本集團業務而產生之潛在責任而向彼等提供保障。

董事薪酬

董事袍金須經股東於股東大會上批准。其他酬金乃由本公司董事會經參考董事之職務、職責、表現及本集團之業績而釐定。

董事薪酬之詳情載於財務報表附註8及13。

非執行董事薪酬包括固定薪酬、職務薪酬和浮動津貼三部分：

- i) 固定薪酬：人民幣360,000元／年（稅前）。
- ii) 職務薪酬：視非執行董事出任專門委員會情況確定，專門委員會主任委員為每人每年30,000元（稅前），專門委員會委員為每人每年20,000元（稅前）；出任多個委員會主任或委員的，津貼金額可累計計算，並根據年度履職考核情況予以支付。
- iii) 浮動津貼：非執行董事現場參加股東大會、董事會、相關專門委員會、調研等方面的津貼，標準為人民幣5,000元／人／天；此外，非執行董事出席公司董事會和股東大會的差旅費以及按《公司章程》行使職權所需費用，可在公司據實報銷。

與海爾集團公司及其子公司具有勞動合同關係的非執行董事不在本公司領取董事薪酬。

董事及監事於交易、安排或合約之權益

除海爾集團之行政職位及相關權益外，年內概無董事或監事及董事或監事之關連實體於本公司、本公司控股公司或本公司任何附屬公司或同系附屬公司所訂立之對本集團業務而言屬於重大之任何交易、安排或合約中直接或間接擁有重大權益。

董事所擁有競爭業務之權益

除海爾集團之行政職位及相關權益外，概無董事擁有與本集團業務直接或間接競爭或可能競爭的業務權益。

董事及行政總裁於股份及相關股份之權益及淡倉

於2025年12月31日，董事及行政總裁於本公司或其相聯法團（定義見證券及期貨條例（「證券及期貨條例」）第XV部）之股本及相關股份（「股份」）中，擁有記錄於本公司根據證券及期貨條例第352條規定須存置之登記冊中之權益及淡倉，或根據證券及期貨條例第XV部第7及8分部或根據上市發行人董事進行證券交易的標準守則須知會本公司及香港聯交所之權益及淡倉如下：

於本公司股份的好倉：

姓名	職位	持有的 股份類別	持有的 股份數目	權益性質	於相關類別 股份中的 概約持股 百分比*	於本公司 總股本中的 概約持股 百分比*
李華剛先生	董事長、執行董事 兼行政總裁	A股	1,156,699	實益擁有人	0.0185%	0.0123%
		H股	1,049,745	實益擁有人	0.0368%	0.0112%
Kevin Nolan先生	執行董事、副總裁	H股	315,546	實益擁有人	0.0111%	0.0034%
宮偉先生	副董事長、非執行董事	A股	2,124,906	實益擁有人	0.0340%	0.0227%
		H股	142,600	實益擁有人	0.0050%	0.0015%
俞漢度先生	非執行董事	H股	810,000	實益擁有人	0.0284%	0.0086%
李少華先生	非執行董事	A股	102,633	實益擁有人	0.0016%	0.0011%
		H股	401,577	實益擁有人	0.0141%	0.0043%
孫丹鳳女士	職工董事	A股	42,563	實益擁有人	0.0007%	0.0005%
		H股	154,921	實益擁有人	0.0054%	0.0017%

* 百分比乃根據本公司於2025年12月31日之股本合共9,377,629,650股（包括6,253,028,411股A股、271,013,973股D股及2,853,587,266股H股，分別約佔本公司總股本的約66.68%、2.89%及30.43%）計算得出。

董事會報告書

董事及行政總裁於股份及相關股份之權益及淡倉(續)

於本公司股份的好倉：(續)

除上述外，以下董事、監事及行政總裁亦為本公司A股核心員工持股計劃及H股核心員工持股計劃的被授予人士：

姓名	職位	股份類別	核心員工持股計劃的發行 在外股份數目(授出年份)	於相關類別 股份中的 概約持股 百分比*	於本公司 總股本中的 概約持股 百分比*
李華剛先生	董事長、執行董事 兼行政總裁	A股	95,056 (2023年核心員工持股計劃)	0.0015%	0.0010%
			240,331 (2024年核心員工持股計劃)	0.0038%	0.0026%
			282,744 (2025年核心員工持股計劃)	0.0045%	0.0030%
		H股	98,060 (2023年核心員工持股計劃)	0.0034%	0.0010%
			242,478 (2024年核心員工持股計劃)	0.0085%	0.0026%
			325,827 (2025年核心員工持股計劃)	0.0114%	0.0035%
Kevin Nolan先生	執行董事、副總裁	H股	431,537 (已歸屬核心員工持股計劃)	0.0151%	0.0046%
宮偉先生	副董事長、非執行董事	A股	580,224 (2023年受限制股份單位計劃)	0.0203%	0.0062%
			956,512 (2025年受限制股份單位計劃)	0.0335%	0.0102%
		H股	46,859 (2023年核心員工持股計劃)	0.0007%	0.0005%
			90,597 (2024年核心員工持股計劃)	0.0014%	0.0010%
			98,233 (2025年核心員工持股計劃)	0.0016%	0.0010%
李少華先生	非執行董事	A股	48,340 (2023年核心員工持股計劃)	0.0017%	0.0005%
			91,406 (2024年核心員工持股計劃)	0.0032%	0.0010%
			113,201 (2025年核心員工持股計劃)	0.0040%	0.0012%
		H股	233,921 (已歸屬核心員工持股計劃)	0.0082%	0.0025%
孫丹鳳女士	職工董事	A股	26,616 (2023年核心員工持股計劃)	0.0004%	0.0003%
			47,470 (2024年核心員工持股計劃)	0.0008%	0.0005%
			56,133 (2025年核心員工持股計劃)	0.0009%	0.0006%
		H股	27,458 (2023年核心員工持股計劃)	0.0010%	0.0003%
			47,893 (2024年核心員工持股計劃)	0.0017%	0.0005%
			64,686 (2025年核心員工持股計劃)	0.0023%	0.0007%
		A股	31,422 (已歸屬核心員工持股計劃)	0.0011%	0.0003%
		A股	35,701 (2023年核心員工持股計劃)	0.0006%	0.0004%
			74,336 (2024年核心員工持股計劃)	0.0012%	0.0008%
			99,792 (2025年核心員工持股計劃)	0.0016%	0.0011%

* 百分比乃根據本公司於2025年12月31日之股本合共9,377,629,650股(包括6,253,028,411股A股、271,013,973股D股及2,853,587,266股H股，分別約佔本公司總股本的約66.68%、2.89%及30.43%)計算得出。

董事、監事及行政總裁於股份及相關股份之權益及淡倉(續)

於本公司股份的好倉：(續)

本公司於2022年1月11日與配售代理訂立配售協議，根據一般授權配售本公司的新H股。合共41,413,600股H股已配售予五名承配人，彼等及其最終實益擁有人均獨立於本公司及／或其關連人士的獨立第三方，且與彼等概無關連。配售價為每股H股28.00港元。本公司下列董事及監事已通過信託及資產管理計劃，間接投資其中一名承配人Golden Sunflower發行的結構性票據。彼等於2025年12月31日出資的詳情如下：

姓名	職位	注資金額 (百萬港元)	配售H股 相關數目	於相關類別 股份中的 概約持股 百分比*	於本公司 總股本中的 概約持股 百分比*
李華剛先生	董事長、執行董事兼 行政總裁	7.34	262,122	0.0092%	0.0028%
宮偉先生	副董事長、非執行董事	3.67	131,061	0.0046%	0.0014%

* 百分比乃根據本公司於2025年12月31日之股本合共9,377,629,650股(包括6,253,028,411股A股、271,013,973股D股及2,853,587,266股H股，分別約佔本公司總股本的約66.68%、2.89%及30.43%)計算得出。

董事會報告書

董事及行政總裁於股份及相關股份之權益及淡倉(續)

根據股票期權於本公司相關股份的好倉：

姓名	職位	股份類別	已授出 但尚未行使的股 票期權數目	股票期權 獲行使後 於相關類別 股份中的 概約持股 百分比*	股票期權 獲行使後 於本公司 總股本中的 概約持股 百分比*
李華剛先生	董事長、執行董事 兼行政總裁	A股	182,788	0.0029%	0.0019%
宮偉先生	副董事長、非執行 董事	A股	91,394	0.0015%	0.0010%
李少華先生	非執行董事	A股	31,214	0.0005%	0.0003%
孫丹鳳女士	職工董事	A股	18,728	0.0003%	0.0002%

附註：上述各A股股票期權用於認購一股的行使價為人民幣25.63元。行使期間自2022年9月15日至2027年9月15日。

* 百分比乃根據本公司於2025年12月31日之股本合共9,377,629,650股(包括6,253,028,411股A股、271,013,973股D股及2,853,587,266股H股，分別約佔本公司總股本的約66.68%、2.89%及30.43%)計算得出。

除上文所披露者外，於2025年12月31日，概無董事及行政總裁於本公司或其相聯法團(定義見證券及期貨條例第XV部)之股份或相關股份中，擁有記錄於本公司根據證券及期貨條例第352條規定須存置之登記冊中之任何權益或淡倉，或根據證券及期貨條例第XV部第7及8分部或根據上市發行人董事進行證券交易的標準守則須知會本公司及香港聯交所之任何權益或淡倉。

股份獎勵計劃

推出新一階段A股及H股核心員工持股計劃及H股受限制股份獎勵計劃

於2021年6月25日舉行的2020年年度股東大會（「2020年年度股東大會」）上，本公司採納A股核心員工持股計劃（2021年-2025年）、H股核心員工持股計劃（2021年-2025年）及H股受限制股份單位計劃。

預期本集團常居中國內地境內的相關員工將主要由A股核心員工持股計劃及H股核心員工持股計劃覆蓋，而本公司常居中國內地境外的相關員工將主要由受限制股份單位計劃覆蓋。A股及H股核心員工持股計劃及受限制股份單位計劃的計劃股份由本公司現有股份提供。

A股及H股核心員工持股計劃及受限制股份單位計劃旨在為本公司中層及高級管理層和核心員工提供激勵，以本集團兩至三年溢利目標及業務單位與個人表現目標作為主要考核基準。參與者無需就A股及H股核心員工持股計劃及受限制股份獎勵計劃授出的股份支付任何代價，此符合股份獎勵計劃為吸引及挽留董事及僱員提供服務之目的。

根據於2020年年度股東大會上尋求的授權，董事會全權酌情確定後續各期參與A股核心員工持股計劃及H股核心員工持股計劃的員工名單和分配。該決定乃按A股核心員工持股計劃及H股核心員工持股計劃的規定、員工變動情況、考核情況，並獲董事會授權進行調整。此外，董事會或授權人士可根據受限制股份單位計劃規則，不時選擇任何合資格人士作為選定持有人。

A股核心員工持股計劃及H股核心員工持股計劃

員工持股計劃的目的為以「人單合一」驅動員工創業創新；完善公司治理機制，創造股東價值；及吸引人才，創新本公司薪酬管理體系。

員工持股計劃的參與人是本公司董事（獨立董事除外）、監事及高級管理人員、本公司及附屬公司核心技術（業務）人員。

經股東大會授權，2021年至2025年期間，董事會有權按實際需要決定設立若干期獨立存續的員工持股計劃。各期員工持股計劃存續期不超過五年，自本公司公佈各年度最後一筆標的股票登記至該年度員工持股計劃時起計算。存續期滿後，該員工持股計劃終止，也可經董事會審議通過後並經股東大會授權延長。

股份獎勵計劃(續)

推出新一階段A股及H股核心員工持股計劃及H股受限制股份獎勵計劃(續)

A股核心員工持股計劃及H股核心員工持股計劃(續)

各年的員工持股計劃相互獨立，但已設立並存續的各期員工持股計劃(包括A股核心員工持股計劃及H股核心員工持股計劃)所持有的股份總數不得超過本公司股本總額的10%，單個員工所持的存續員工持股計劃份額所對應的股份總數不得超過本公司股本總額的1%。

年內，為進一步完善公司治理機制，創造股東價值，推進公司智慧家庭生態品牌戰略的全面實施，經公司2024年年度股東大會授權，本公司於2025年4月29日召開的會議審議推出了本公司2025年度A股核心員工持股計劃及本公司2025年度H股核心員工持股計劃。

A股核心員工持股計劃(2023年)

2023年員工持股計劃的參與人員共計不超過2,400人。參與2023年員工持股計劃的資金總額為人民幣565.50百萬元。董事、監事及高級管理人員14名，合共持有人民幣31.42百萬元，佔本期員工持股計劃的5.6%。本公司及子公司核心技術(業務)人員2,386名，合共持有人民幣534.08百萬元，佔本期員工持股計劃的94.4%。

本期員工持股計劃股票來源為本公司回購專用賬戶回購的股票。2023年員工持股計劃自公司披露完成從公司回購專用證券帳戶受讓回購的標的股票的公告之日起設立12個月的鎖定期。

於2023年7月17日，於「海爾智家股份有限公司回購專用證券帳戶」內其中的25,117,000股(每股平均買入成本為人民幣22.49元)已非交易過戶至「海爾智家股份有限公司 — A股核心員工持股計劃(2023年)」專戶。鎖定期為2023年7月19日至2024年7月18日。

2023年員工持股計劃的鎖定期結束後，對應的標的股票分兩期歸屬至持有人(分別按照40%、60%)，具體歸屬時間在鎖定期結束後，由管理委員會確定。

股份獎勵計劃(續)

推出新一階段A股及H股核心員工持股計劃及H股受限制股份獎勵計劃(續)

A股核心員工持股計劃(2024年)

2024年員工持股計劃的參與人員共計不超過2,366人。參與2024年員工持股計劃的資金總額為人民幣706.5百萬元。董事、監事及高級管理人員13名，合共持有人民幣34.59百萬元，佔本期員工持股計劃的4.9%。本公司及子公司核心技術(業務)人員2,353名，合共持有人民幣671.91百萬元，佔本期員工持股計劃的95.1%。

本期員工持股計劃股票來源為本公司回購專用賬戶回購的股票。2024年員工持股計劃自公司披露完成從公司回購專用證券帳戶受讓回購的標的股票的公告之日起設立12個月的鎖定期。

於2024年7月12日，於「海爾智家股份有限公司回購專用證券賬戶」內其中的31,266,608股(每股平均買入成本為人民幣22.58元)已非交易過戶至「海爾智家股份有限公司 — A股核心員工持股計劃(2024年)」專戶。鎖定期為2024年7月13日至2025年7月12日。

2024年員工持股計劃的鎖定期結束後，對應的標的股票分兩期歸屬至持有人(分別按照40%、60%)，具體歸屬時間在鎖定期結束後，由管理委員會確定。

A股核心員工持股計劃(2025年)

2025年員工持股計劃的參與人員共計不超過2,570人，參與員工持股計劃的資金總額為人民幣757.0百萬元，其中「股份」為認購單位，每股為人民幣1元。董事及高級管理人員10名，合共持有人民幣31.34百萬元，佔本期員工持股計劃的4.1%，本公司及子公司核心技術(業務)人員2,560名，合共持有人民幣725.66百萬元，佔本期員工持股計劃的95.9%。

本期員工持股計劃股票來源為本公司回購專用賬戶回購的股票。員工持股計劃自公司披露完成從公司回購專用證券帳戶受讓回購的標的股票的公告之日起設立12個月的鎖定期。

於2025年6月19日，於「海爾智家股份有限公司回購專用證券賬戶」內其中的31,481,400股(每股平均買入成本為人民幣24.03元)已非交易過戶至「海爾智家股份有限公司 — A股核心員工持股計劃(2025年)」專戶。鎖定期為2025年6月21日至2026年6月20日。

鎖定期結束後，管理委員會基於本公司的業績考核制度對參與人進行考核，考核期為兩年。於員工持股計劃期間，管理委員會有權延長或縮短考核期，以及調整歸屬的對應部分。員工持股計劃的標的股票將以兩期歸屬至參與人。員工持股計劃的鎖定期結束後，對應的標的股份分兩期歸屬至參與人(分別為40%及60%)。具體歸屬時間在鎖定期結束後，由管理委員會確定。

董事會報告書

股份獎勵計劃(續)

推出新一階段A股及H股核心員工持股計劃及H股受限制股份獎勵計劃(續)

下表披露年內A股核心員工持股計劃的變動：

參與人姓名或類別	於2025年 1月1日	年內授出	年內歸屬 (附註)	年內註銷	年內失效	於2025年 12月31日	授出A股核心員工 持股計劃日期	A股核心員工 持股計劃歸屬期
董事								
李華剛先生	48,282	—	—	48,282	—	—	10/08/2022	10/08/2022-30/07/2024
	158,899	—	63,843	—	—	95,056	28/07/2023	28/07/2023-30/07/2025
	282,743	—	42,412	—	—	240,331	12/07/2024	12/07/2024-30/07/2026
	—	282,744	—	—	—	282,744	20/06/2025	20/06/2025-30/06/2027
宮偉先生	489,924	282,744	106,255	48,282	—	618,131		
	25,966	—	—	25,966	—	—	10/08/2022	10/08/2022-30/07/2024
	78,331	—	31,472	—	—	46,859	28/07/2023	28/07/2023-30/07/2025
	111,504	—	20,907	—	—	90,597	12/07/2024	12/07/2024-30/07/2026
	—	98,233	—	—	—	98,233	20/06/2025	20/06/2025-30/06/2027
李少華先生	215,801	98,233	52,379	25,966	—	235,689		
	45,080	—	18,464	—	—	26,616	28/07/2023	28/07/2023-30/07/2025
	59,735	—	12,265	—	—	47,470	12/07/2024	12/07/2024-30/07/2026
	—	56,133	—	—	—	56,133	20/06/2025	20/06/2025-30/06/2027
孫丹鳳女士	104,815	56,133	30,729	—	—	130,219		
	59,680	—	23,979	—	—	35,701	28/07/2023	28/07/2023-30/07/2025
	92,920	—	18,584	—	—	74,336	12/07/2024	12/07/2024-30/07/2026
	—	99,792	—	—	—	99,792	20/06/2025	20/06/2025-30/06/2027
小計	152,600	99,792	42,563	—	—	209,829		
	963,140	536,902	231,926	74,248	—	1,193,868		
其他僱員								
總計	11,880	—	—	11,880	—	—	10/08/2022	10/08/2022-30/07/2024
	16,847,427	—	8,597,166	8,250,261	—	—	28/07/2023	28/07/2023-30/07/2025
	30,719,706	—	7,313,388	—	—	23,406,318	12/07/2024	12/07/2024-30/07/2026
	—	30,944,498	—	—	—	30,944,498	20/06/2025	20/06/2025-30/06/2027
合計	47,579,013	30,944,498	15,910,554	8,262,141	—	54,350,816		
	48,542,153	31,481,400	16,142,480	8,336,389	—	55,544,684		
參與者中五名最高薪酬僱員如下：								
總計	48,282	—	—	48,282	—	—	10/08/2022	10/08/2022-30/07/2024
	417,177	—	148,141	173,980	—	95,056	28/07/2023	28/07/2023-30/07/2025
	731,858	—	107,071	—	—	624,787	12/07/2024	12/07/2024-30/07/2026
	—	740,124	—	—	—	740,124	20/06/2025	20/06/2025-30/06/2027
合計	1,197,317	740,124	255,212	222,262	—	1,459,967		

* 邵新智女士於2025年5月28日退任董事一職。劉大林先生及于淼先生於2025年5月28日退任監事一職。截至2025年5月28日，其A股核心員工持股計劃分別為183,985股、87,612股及29,227股。

股份獎勵計劃(續)

推出新一階段A股及H股核心員工持股計劃及H股受限制股份獎勵計劃(續)

本公司A股緊接A股核心員工持股計劃授出日期的收市價為每股人民幣24.7元。於2025年6月20日授出的A股核心員工持股計劃的公允價值為人民幣776百萬元。股份緊接A股核心員工持股計劃歸屬日期的加權平均收市價為每股人民幣25.1元。

A股核心員工持股計劃的公允價值乃按本公司股份於授出日期的收市價計算。評估該等獎勵股份的公允價值時已考慮歸屬期內的預期股息。有關A股核心員工持股計劃的公允價值計量詳情，請參閱綜合財務報表附註37。

上述被註銷股份的購買價為每股人民幣25.33元。

各A股核心員工持股計劃的授予權限僅於該特定年度有效及生效，因此於本年報日期，該等A股核心員工持股計劃並無剩餘年期。於2025年1月1日及12月31日，A股核心員工持股計劃項下可供授出的股份獎勵數目為零。

A股核心員工持股計劃的攤薄影響載於財務報表附註12。

附註：

1. A股核心員工持股計劃及H股核心員工持股計劃(2023年)(「**2023年員工持股計劃**」)項目下的考核指標如下：

- a. 2023年員工持股計劃下持有人系公司董事、總裁、監事及公司平台人員的，其2023年度及2024年度考核規則按照扣非歸母淨利潤複合增長率的完成率與淨資產收益率完成率加權平均計算(以下簡稱「**綜合完成率**」)。具體考核目標及規則如下：

	扣非歸母淨利潤	淨資產收益率(註)
2023年度業績考核指標	2023年度經審計的扣非歸母淨利潤較2022年度扣非歸母淨利潤增長率不低於15%(含15%)	2023年度經審計的淨資產收益率(ROE)不低於16.8%(含16.8%)
2024年度業績考核指標	2024年度經審計的扣非歸母淨利潤較2022年度扣非歸母淨利潤複合增長率不低於15%(含15%)	2024年度經審計的淨資產收益率(ROE)不低於16.8%(含16.8%)
考核權重	50%	50%

註：淨資產收益率(ROE)指加權平均淨資產收益率。若在2023年員工持股計劃的有效期內公司實施公開發行或向特定對象發行股票等資本市場融資可能對公司淨資產及淨資產收益率帶來影響的行為，則在計算各考核年度的歸屬於上市公司股東的淨資產收益率時應剔除該等行為所帶來的影響，並相應調整各年度考核條件中有關淨資產收益率的考核指標，調整方案視具體情況由薪酬與考核委員會審議並提交董事會審議通過後實施。

股份獎勵計劃(續)

推出新一階段A股及H股核心員工持股計劃及H股受限制股份獎勵計劃(續)

附註：(續)

1. A股核心員工持股計劃及H股核心員工持股計劃(2023年)(「**2023年員工持股計劃**」)項目下的考核指標如下：(續)

- a. (續)

綜合完成率 = 50%*扣非歸母淨利潤複合增長率完成率+50%*淨資產收益率完成率

其中：

扣非歸母淨利潤複合增長率完成率 = 該年度經審計的扣非歸母淨利潤較2022年度扣非歸母淨利潤複合增長率/15%

淨資產收益率完成率 = 該年度經審計的淨資產收益率/16.8%

- (1) 2023年度考核標準與歸屬

管委會考核該等持有人2023年度結果為達標且2023年度綜合完成率超過1(含1)，則將其名下本期員工持股計劃標的股票權益的40%歸屬於持有人。

若綜合完成率在0.8(含0.8)至1，則：①若扣非歸母淨利潤複合增長率與淨資產收益率兩項考核指標的完成率均超過0.8(含)，由管理委員會決定歸屬的比例並報薪酬與考核委員會同意後進行歸屬；②若扣非歸母淨利潤複合增長率與淨資產收益率任一考核指標的完成率低於0.8(不含0.8)，則薪酬與考核委員會決定歸屬的比例並報董事會同意後進行歸屬。

若綜合完成率低於0.8(不含0.8)，則其名下本期員工持股計劃標的股票權益的40%不歸屬。

- (2) 2024年度考核標準與歸屬

管理委員會考核該等持有人2024年度結果為達標且2024年度綜合完成率超過1(含1)，則將其名下本期員工持股計劃標的股票權益的60%歸屬於持有人。

若綜合完成率在0.8(含0.8)至1，則：①若扣非歸母淨利潤複合增長率與淨資產收益率兩項考核指標的完成率均超過0.8(含)，由管理委員會決定歸屬的比例並報薪酬與考核委員會同意後進行歸屬；②若扣非歸母淨利潤複合增長率與淨資產收益率任一考核指標的完成率低於0.8(不含0.8)，則薪酬與考核委員會決定歸屬的比例並報董事會同意後進行歸屬。

如果綜合完成率低於0.8(不含0.8)，則其名下本期員工持股計劃標的股票權益的60%不歸屬。

- b. 2023年員工持股計劃除上述a項外的持有人，經管委會考核，在2023年度和2024年度考核結果達標分別歸屬2023年員工持股計劃有關股份權益的40%及60%。

股份獎勵計劃(續)

推出新一階段A股及H股核心員工持股計劃及H股受限制股份獎勵計劃(續)

附註：(續)

2. A股及H股核心員工持股計劃(2024年)(「**2024年員工持股計劃**」)項目下的考核指標如下：

- 1、 本計劃下持有人系公司董事、總裁、監事及公司平台人員的，其2024年度及2025年度考核規則按照扣非歸母淨利潤複合增長率的完成率與淨資產收益率完成率加權平均計算(以下簡稱「**綜合完成率**」)。具體考核目標及規則如下：

	扣非歸母淨利潤	淨資產收益率(註)
2024年度業績考核指標	2024年度經審計的扣非歸母淨利潤較2023年度扣非歸母淨利潤增長率不低於15%(含15%)	2024年度經審計的淨資產收益率(ROE)不低於16.8%(含16.8%)
2025年度業績考核指標	2025年度經審計的扣非歸母淨利潤較2023年度扣非歸母淨利潤複合增長率不低於15%(含15%)	2025年度經審計的淨資產收益率(ROE)不低於16.8%(含16.8%)
考核權重	50%	50%

註： 淨資產收益率(ROE)指加權平均淨資產收益率。若在本計劃的有效期內公司實施公開發行或向特定對象發行股票等資本市場融資可能對公司淨資產及淨資產收益率帶來影響的行為，則在計算各考核年度的歸屬於上市公司股東的淨資產收益率時應剔除該等行為所帶來的影響，並相應調整各年度考核條件中有關淨資產收益率的考核指標，調整方案視具體情況由薪酬與考核委員會審議並提交董事會審議通過後實施。

綜合完成率 = 50%*扣非歸母淨利潤複合增長率完成率+50%*淨資產收益率完成率

其中：

扣非歸母淨利潤複合增長率完成率=該年度經審計的扣非歸母淨利潤較2023年度扣非歸母淨利潤複合增長率/15%

股份獎勵計劃(續)

推出新一階段A股及H股核心員工持股計劃及H股受限制股份獎勵計劃(續)

附註：(續)

2. A股及H股核心員工持股計劃(2024年)(「**2024年員工持股計劃**」)項目下的考核指標如下：(續)

1、 (續)

淨資產收益率完成率=該年度經審計的淨資產收益率／16.8%

(1) 2024年度考核標準與歸屬

管理委員會考核該等持有人2024年度結果為達標且2024年度綜合完成率超過1(含1)，則將其名下本計劃標的股票權益的40%歸屬於持有人。

若綜合完成率在0.8(含0.8)至1，則：①若扣非歸母淨利潤複合增長率與淨資產收益率兩項考核指標的完成率均超過0.8(含0.8)，由管理委員會決定歸屬的比例並報薪酬與考核委員會同意後進行歸屬；②若扣非歸母淨利潤複合增長率與淨資產收益率任一考核指標的完成率低於0.8(不含0.8)，則薪酬與考核委員會決定歸屬的比例並報董事會同意後進行歸屬。

若綜合完成率低於0.8(不含0.8)，則其名下本計劃標的股票權益的40%不歸屬。

(2) 2025年度考核標準與歸屬

管理委員會考核該等持有人2025年度結果為達標且2025年度綜合完成率超過1(含1)，則將其名下本計劃標的股票權益的60%歸屬於持有人。

若綜合完成率在0.8(含0.8)至1，則：①若扣非歸母淨利潤複合增長率與淨資產收益率兩項考核指標的完成率均超過0.8(含0.8)，由管理委員會決定歸屬的比例並報薪酬與考核委員會同意後進行歸屬；②若扣非歸母淨利潤複合增長率與淨資產收益率任一考核指標的完成率低於0.8(不含0.8)，則薪酬與考核委員會決定歸屬的比例並報董事會同意後進行歸屬。

如果綜合完成率低於0.8(不含0.8)，則其名下本計劃標的股票權益的60%不歸屬。

2、 本計劃除上述第1項所列示的公司董事、總裁、監事及公司平台人員以外的其他持有人，管理委員會根據其業績表現進行考核，在2024年度和2025年度考核結果達標後分別歸屬40%、60%。

股份獎勵計劃(續)

推出新一階段A股及H股核心員工持股計劃及H股受限制股份獎勵計劃(續)

附註：(續)

3. A股及H股核心員工持股計劃(「**2025年員工持股計劃**」)的考核指標如下：

1、 本計劃下持有人系公司董事、總裁及公司平台人員的，其2025年度及2026年度考核規則按照淨資產收益率(ROE)完成情況計算，具體考核目標及規則如下：

淨資產收益率(註)

2025年度業績考核指標

- ROE超過17.7%(含17.7%)，則將其名下本計劃標的股票權益的40%歸屬於持有人。

2026年度業績考核指標

- ROE在16.8%(含16.8%)–17.7%之間由管委會決定歸屬的比例並報薪酬與考核委員會同意後進行歸屬。
- 若ROE低於16.8%，則其名下本計劃標的股票權益的40%不歸屬。

註：(1)剔除再融資對ROE的影響：若公司實施向特定對象發行或向不特定對象發行等資本市場融資可能對公司淨資產及淨資產收益率帶來影響的行為，則在計算各考核年度的歸屬於上市公司股東的淨資產收益率時應剔除該等行為所帶來的影響，並相應調整各年度考核條件中有關淨資產收益率的考核指標，調整方案視具體情況由董事會審議通過後實施；(2)剔除併購事項對ROE的影響：在考核年度發生的併購事項對考核指標的影響，在考核年度進行剔除；(3)剔除資產出售對ROE的影響：在考核年度發生的資產出售(包括股權類資產出售)事項對考核指標的影響，在考核年度進行剔除。

2、 本計劃除上述第1項所列示的公司董事、總裁及公司平台人員以外的其他持有人，管理委員會根據其業績表現進行考核，在2025年度和2026年度考核結果達標後分別歸屬40%、60%。

股份獎勵計劃(續)

推出新一階段A股及H股核心員工持股計劃及H股受限制股份獎勵計劃(續)

H股核心員工持股計劃(2023年)

2023年員工持股計劃的參與對象包括公司董事(獨立董事除外)、高級管理人員、公司及子公司核心技術(業務)人員,共計34人。董事及高級管理人員11名,合共持有人民幣33.19百萬元,佔2023年員工持股計劃的47.1%,本公司其他核心管理人員23名,合共持有人民幣37.31百萬元,佔2023年員工持股計劃的52.9%。

2023年員工持股計劃的資金來源為公司提取的激勵基金,額度為人民幣70.50百萬元。2023年員工持股計劃股票來源為通過滬港股票市場交易互通機制在二級市場購買並持有本公司H股股票。

鎖定期為12個月,自公司公告最後一筆購買之標的股票登記至2023年員工持股計劃時起計算。

本公司已委託資管公司通過港股通在二級市場累計買入本公司H股股票3,230,400股,成交均價為23.62港元/股,成交金額約為76.3百萬元。鎖定期為自2023年7月26日至2024年7月25日。

考核期為兩年,2023年員工持股計劃鎖定期滿後對應的標的股票按照40%、60%分兩期歸屬至持有人,具體歸屬時間在鎖定期結束後,由管理委員會確定。

歸屬H股後,持有人委託管理委員會在2023年員工持股計劃的存續期內出售為本期員工持股計劃的標的股票,以支付現金。

H股核心員工持股計劃(2024年)

2024年員工持股計劃的參與對象包括公司董事(獨立董事除外)、高級管理人員、公司及子公司核心技術(業務)人員,共計29人。董事及高級管理人員11名,合共持有人民幣36.57百萬元,佔2024年員工持股計劃的53.8%,本公司其他核心管理人員18名,合共持有人民幣31.43百萬元,佔2024年員工持股計劃的46.2%。

2024年員工持股計劃的資金來源為公司提取的激勵基金,額度為人民幣68百萬元。2024年員工持股計劃股票來源為通過滬港股票市場交易互通機制在二級市場購買並持有本公司H股股票。

鎖定期為12個月,自公司公告最後一筆購買之標的股票登記至2024年員工持股計劃時起計算。

股份獎勵計劃(續)

推出新一階段A股及H股核心員工持股計劃及H股受限制股份獎勵計劃(續)

H股核心員工持股計劃(2024年)(續)

本公司已委託資管公司通過港股通在二級市場累計買入本公司H股股票3,035,400股，成交均價為23.9203港元／股，成交金額約為72.6百萬港元。鎖定期為自2024年7月27日至2025年7月26日。

考核期為兩年，2024年員工持股計劃鎖定期滿後對應的標的股票按照40%、60%分兩期歸屬至持有人，具體歸屬時間在鎖定期結束後，由管理委員會確定。

歸屬H股後，持有人委託管理委員會在2024年員工持股計劃的存續期內出售為本期員工持股計劃的標的股票，以支付現金。

H股核心員工持股計劃(2025年)

2025年員工持股計劃的參與對象包括公司董事(獨立董事除外)、高級管理人員、公司及子公司核心技術(業務)人員，共計27人。資金總額為人民幣63.0百萬元(含)，以「股份」為認購單位，每股為人民幣1元。董事及高級管理人員10名，合共持有份額人民幣34.56百萬元，佔本員工持股計劃的54.9%；公司其他核心管理人員17名，合共持有人民幣28.44百萬元，佔員工持股計劃的45.1%。

考慮到公司薪酬考核機制的連續性，本計劃的資金來源為公司提取的激勵基金，額度為人民幣63.0百萬元。本計劃的股票來源為通過滬港股票市場交易互通機制在二級市場購買公司H股股票。

本計劃所獲標的股票鎖定期為12個月，自公司公告每期最後一筆購買之標的股票登記至本計劃時起計算。

本公司已委託資管公司通過港股通在二級市場累計買入本公司H股股票3,018,400股，成交均價為22.8188港元／股，成交金額約為68.9百萬港元。鎖定期為自2025年7月3日至2026年7月2日。

鎖定期結束後，管理委員會基於公司的業績考核機制對持有人進行考核。考核期為兩年。於員工持股計劃期間，管理委員會有權延長或縮短考核期，以及調整歸屬的對應部分。員工持股計劃的鎖定期結束後對應的標的股份分兩期歸屬至參與人(分別為40%及60%)。具體歸屬時間在鎖定期結束後，由管理委員會確定。

董事會報告書

股份獎勵計劃(續)

推出新一階段A股及H股核心員工持股計劃及H股受限制股份獎勵計劃(續)

H股核心員工持股計劃(2025年)(續)

歸屬H股後，持有人委託管理委員會在2025年員工持股計劃的存續期內出售為本期員工持股計劃的標的股票，以支付現金。

下表披露年內H股核心員工持股計劃的變動：

參與人姓名或類別	於2025年 1月1日	年內授出	年內歸屬 (附註)	年內註銷	年內失效	於2025年 12月31日	授出H股核心員工 持股計劃日期	H股核心員工 持股計劃歸屬期
董事								
李華剛先生	54,143	—	—	54,143	—	—	10/08/2022	10/08/2022-30/07/2024
	163,921	—	65,861	—	—	98,060	28/07/2023	28/07/2023-30/07/2025
	285,268	—	42,790	—	—	242,478	26/07/2024	26/07/2024-30/07/2026
	—	325,827	—	—	—	325,827	02/07/2025	02/07/2025-30/07/2027
	503,332	325,827	108,651	54,143	—	666,365		
宮偉先生	29,119	—	—	29,119	—	—	10/08/2022	10/08/2022-30/07/2024
	80,807	—	32,467	—	—	48,340	28/07/2023	28/07/2023-30/07/2025
	112,500	—	21,094	—	—	91,406	26/07/2024	26/07/2024-30/07/2026
	—	113,201	—	—	—	113,201	02/07/2025	02/07/2025-30/07/2027
	222,426	113,201	53,561	29,119	—	252,947		
李少華先生	46,505	—	19,047	—	—	27,458	28/07/2023	28/07/2023-30/07/2025
	60,268	—	12,375	—	—	47,893	26/07/2024	26/07/2024-30/07/2026
	—	64,686	—	—	—	64,686	02/07/2025	02/07/2025-30/07/2027
	106,773	64,686	31,422	—	—	140,037		
小計	832,531	503,714	193,634	83,262	—	1,059,349		
其他僱員								
總計	2,048,774	—	736,003	1,312,771	—	—	28/07/2023	28/07/2023-30/07/2025
	2,577,364	—	432,614	—	—	2,144,750	26/07/2024	26/07/2024-30/07/2026
	—	2,514,686	—	—	—	2,514,686	02/07/2025	02/07/2025-30/07/2027
	4,626,138	2,514,686	1,168,617	1,312,771	—	4,659,436		
合計	5,458,669	3,018,400	1,362,251	1,396,033	—	5,718,785		
參與者中五名最高薪酬僱員如下：								
總計	54,143	—	—	54,143	—	—	10/08/2022	28/07/2023-30/07/2025
	430,363	—	152,824	179,479	—	98,060	28/07/2023	12/07/2024-30/07/2026
	738,393	—	108,027	—	—	630,366	26/07/2024	20/06/2025-30/06/2027
	—	852,900	—	—	—	852,900	02/07/2025	02/07/2025-30/07/2027
合計	1,222,899	852,900	260,851	233,622	—	1,581,326		

邵新智女士於2025年5月28日退任董事一職。截至2025年5月28日，其H股核心員工持股計劃為187,430股。

股份獎勵計劃(續)

推出新一階段A股及H股核心員工持股計劃及H股受限制股份獎勵計劃(續)

H股核心員工持股計劃(2025年)(續)

本公司H股緊接H股核心員工持股計劃授出日期的收市價為每股22.45港元。於2025年7月2日授出的H股核心員工持股計劃的公允價值為人民幣64百萬元，本集團截至2025年12月31日止年度確認的A股及H股核心員工持股計劃開支總額為人民幣868百萬元。股份緊接H股核心員工持股計劃歸屬日期的加權平均收市價為每股24.3港元。有關H股核心員工持股計劃的公允價值計量詳情，請參閱綜合財務報表附註37。上述被註銷股份的購買價為每股25.663港元。

各H股核心員工持股計劃的授予權限僅於該特定年度有效及生效，因此於本年報日期，該等H股核心員工持股計劃並無剩餘年期。於2025年1月1日及12月31日，H股核心員工持股計劃項下可供授出的股份獎勵數目為零。

H股核心員工持股計劃的攤薄影響載於財務報表附註12。

附註：

H股核心員工持股計劃的考核指標與A股核心員工持股計劃的考核指標相同。請參閱上文披露A股核心員工持股計劃變動的表格的附註。

H股受限制股份單位計劃(2022年、2023年、2024年及2025年)

受限制股份單位計劃的目的為激發合資格人士的積極性，鼓勵彼等創新，以創造價值、提高利潤、實現競爭目標，並最終為股東帶來最大的回報；促進本公司的戰略發展及實現本公司的目標；優化本集團僱員的薪酬架構；吸引、激勵及挽留本集團有能力的核心人才，以促進本集團未來的業務發展及擴張。

可參與受限制股份單位計劃的合資格人士包括任何個人，即董事會或其授權人士全權酌情認為對本集團發展有重大貢獻或將有重大貢獻的僱員、董事、監事、高級管理層、本集團任何成員公司的主要營運團隊成員。

股份獎勵計劃(續)

推出新一階段A股及H股核心員工持股計劃及H股受限制股份獎勵計劃(續)

H股受限制股份單位計劃(2022年、2023年、2024年及2025年)(續)

在受限制股份單位計劃規則的規限下，本公司及／或授權人士可不時以書面形式指示受託人於聯交所認購或收購H股，及根據受限制股份單位計劃規則及信託契據的條款及條件並在其規限下，為選定持有人的利益以信託方式持有H股。

董事會或授權人士可在獎勵期限內，在滿足獎勵的條款及條件以及董事會或授權人士不時釐定的績效目標的情況下，向選定持有人授予獎勵。

董事會不得再作出任何會導致授予的H股總數超過相關授予日期已發行H股總數百分之一(1%)的授予。根據受限制股份單位計劃授予選定持有人的未歸屬受限制股份單位總數不得超過有關授出日期已發行H股總數的百分之零點一(0.1%)。

受限制股份單位計劃下授出的獎勵的歸屬須待有關業務單位的條件及有關選定持有人的個人表現目標及獎勵函所載任何其他適用歸屬條件獲達成後，方可作實。

考核期一般為受限制股份單位計劃歸屬期滿後兩年(對應的標的股票按照40%、60%分兩期歸屬至持有人)或三年(所有對應的標的股票一期歸屬至持有人)。具體歸屬時間在歸屬期結束後，由管理委員會確定。

根據H股受限制股份單位計劃(2021年)的安排，本公司委託獨立信託機構在二級市場購買本公司合共4,538,400股H股，平均價格為27.32港元及總交易金額約為124百萬港元。

2021年，合共4,438,027股本公司H股受限制股份單位獲授予本公司僱員(彼等並非本公司董事、最高行政人員及監事)，並獲彼等接納，彼等於本公司整體表現及發展擔當重要角色。

股份獎勵計劃(續)

推出新一階段A股及H股核心員工持股計劃及H股受限制股份獎勵計劃(續)

H股受限制股份單位計劃(2022年、2023年、2024年及2025年)(續)

根據H股受限制股份單位計劃(2022年)的安排，本公司委託獨立信託機構在二級市場購買本公司合共5,783,600股H股，平均價格為26.63港元及總交易金額約為154百萬港元。

於2022年，合共5,636,959股本公司H股受限制股份單位獲授予本公司員工(彼等並非本公司董事、最高行政人員及監事)，並獲彼等接納，彼等於本公司整體表現及發展擔當重要角色。

根據H股受限制股份單位計劃(2023年)的安排，本公司委託獨立信託機構在二級市場購買本公司合共5,456,000股H股，平均價格為23.70港元及總交易金額約為129百萬港元。

於2023年，合共6,158,959股本公司H股受限制股份單位獲授予本公司僱員(彼等並非本公司董事、最高行政人員及監事)，並獲彼等接納，彼等於本公司整體表現及發展擔當重要角色。

於2024年，合共4,689,425股本公司H股受限制股份單位獲授予本公司員工(彼等並非本公司董事、最高行政人員及監事)，並獲彼等接納，彼等於本公司整體表現及發展擔當重要角色。

於2025年，合共7,462,016股本公司H股受限制股份單位獲授予本公司員工(包括一位董事)，並獲彼等接納，彼等於本公司整體表現及發展擔當重要角色。

董事會報告書

股份獎勵計劃(續)

推出新一階段A股及H股核心員工持股計劃及H股受限制股份獎勵計劃(續)

H股受限制股份單位計劃(2022年、2023年、2024年及2025年)(續)

下表披露本公司H股受限制股份單位於年內的變動：

參與人姓名或類別	H股受限制股份單位數目					授出受		受限制股份 單位歸屬期間
	於2025年 1月1日	年內授出	年內歸屬	年內註銷	年內失效	於2025年 12月31日	限制股份 單位日期	
董事								
Kevin Nolan 先生	1,057,309	—	171,547	305,538	—	580,224	23/6/2023	23/6/2023– 15/3/2026,
	—	956,512	—	—	—	956,512	20/6/2025	20/6/2025– 15/3/2028
	1,057,309	956,512	171,547	305,538	—	1,536,736		
非董事僱員								
總計	3,474,571	—	989,252	2,367,451	117,868	—	25/5/2022, 23/6/2022, 9/9/2022	25/5/2022– 15/3/2024, 23/6/2022– 1/7/2025, 9/9/2022– 1/7/2025
總計	4,596,151	—	203,241	60,776	460,328	3,871,806	23/6/2023, 1/11/2023	23/6/2023– 1/7/2026, 1/11/2023– 1/7/2026
總計	4,505,920	—	162,257	—	423,114	3,920,549	24/6/2024, 22/11/2024	24/6/2024– 1/7/2027, 22/11/2024– 1/7/2027
總計	—	6,505,504	—	—	313,352	6,192,152	20/6/2025, 14/11/2025	20/6/2025– 1/7/2028, 14/11/2025– 14/11/2028
	13,633,951	7,462,016	1,526,297	2,733,765	1,314,662	15,521,243		
參與者中五名最高薪酬僱員 如下：								
總計	1,057,309	—	171,547	305,538	—	580,224	23/6/2023	23/6/2023– 15/3/2026
	—	956,512	—	—	—	956,512	20/6/2025	20/6/2025– 15/3/2028
	1,057,309	956,512	171,547	305,538	—	1,536,736		

股份獎勵計劃(續)

推出新一階段A股及H股核心員工持股計劃及H股受限制股份獎勵計劃(續)

H股受限制股份單位計劃(2022年、2023年、2024年及2025年)(續)

於2025年6月20日及2025年11月14日，緊接受限制股份單位授出日期前的本公司H股收市價分別為每股22.5港元及每股26.78港元。於2025年6月20日及2025年11月14日授出的受限制股份單位的公允價值分別為人民幣167百萬元及4百萬元。H股受限制股份單位的公允價值乃按本公司股份於授出日期的收市價計算。評估該等獎勵股份的公允價值時已考慮歸屬期內的預期股息。本集團於截至2025年12月31日止年度確認的受限制股份總開支為人民幣25百萬元。股份緊接H股受限制股份單位歸屬日期前的加權平均收市價為每股25.5港元。有關H股受限制股份單位的公允價值計量詳情，請參閱綜合財務報表附註37。

上述被註銷股份的購買價為每股26.63港元。

各H股受限制股份單位計劃的授予權限僅於該特定年度有效及生效，因此於本年報日期，該等H股受限制股份單位計劃並無剩餘年期。於2025年1月1日及12月31日，H股受限制股份單位計劃項下可供授出的股份獎勵數目為零。

H股受限制股份單位的攤薄影響載於財務報表附註12。

該等財務報表獲批准之日，本公司在受限制股份單位計劃有15,521,243股H股受限制股份單位尚未行使，相當於本公司當日已發行H股(不包括庫存股份)總數約0.54%。

H股受限制股份單位的進一步詳情載於綜合財務報表附註37。

A股股票期權計劃

A股股票期權激勵計劃的參與人不包括本公司獨立董事、監事及單獨或合計持有公司5%或以上股份的股東或實際控制人及其配偶、父母、子女。

任何參與人通過在有效期的A股股票期權激勵計劃獲授的本公司股份總數均未超過本公司股份總數的1%。本公司全部有效的股票期權激勵計劃所涉及的標的股票總數不超過於股東大會提出獎勵計劃當日本公司股份總數的10%。A股股票期權激勵計劃的計劃股份來源為發行新股份。

A股股票期權計劃(續)

2021年A股股票期權激勵計劃

在2021年9月15日舉行臨時股東大會上，本公司採納2021年A股股票期權激勵計劃（「**2021年A股股票期權激勵計劃**」）。該計劃是在本公司A股和H股核心員工持股計劃和限制性股票單位計劃的基礎上，進一步提升僱員激勵的額外措施。

為推動本公司達成更長遠目標，進一步改善高端場景化為主的品牌和智能家居的業務發展，本公司推出A股股票期權激勵計劃，對考核期為五或六年、盈利目標高於A股和H股核心員工持股計劃的核心管理層成員提供激勵。

A股股票期權激勵計劃的參與人為對本公司整體業績和長期發展具有重要作用的核心管理人員，具體包括本公司董事及高級管理人員、本公司產業總經理及部門經理。

通過2021年A股股票期權激勵計劃，本公司已決議向參與人授予51,000,000份股票期權。其中首次授予46,000,000份，預留5,000,000份。

於2021年，在2021年9月15日，本公司首次向400名參與人（包括本公司董事）授予46,000,000份A股股票期權。於2021年12月15日，本公司根據2021年A股股票期權激勵計劃向18名參與人授予4,525,214份保留股票期權。不會再授出A股股票期權激勵計劃之下的其餘保留股票期權。

2022年A股股票期權激勵計劃

在2022年6月28日舉行的年度股東大會上，本公司採納2022年A股股票期權激勵計劃（「**2022年A股股票期權激勵計劃**」）。

隨著本公司從「高端品牌」到「場景品牌」到「生態品牌」升級的物聯網引爆引領，本公司需長遠佈局規劃來保障戰略成果的實現，也需要完善與之匹配的長期激勵計劃。為此，本激勵計劃引導核心科技人才及業務團隊不斷創業創新，通過制定長周期的業績增長指標充分發揮和調動激勵對象的積極性，激勵其為用戶創造最佳體驗，實現跨越周期的業務發展。

本次激勵工具週期對標未來四年的發展，有利於驅動激勵對象承接公司的長期發展戰略目標，進一步推動業務協同整合、提升運營效率、實現行業引領。

參與人是對公司整體業績和長期發展具有重要作用的核心人員（不含公司現任董事及高級管理人員），包括公司業務主管、核心技術人員及業務骨幹。

A股股票期權計劃(續)

2022年A股股票期權激勵計劃(續)

通過2022年A股股票期權激勵計劃，本公司已決議向參與人授予104,756,896份A股股票期權。於2022年6月28日，本公司向1,834名參與人授予104,756,896份A股股票期權。

下表披露年內本公司尚未行使A股股票期權的變動：

參與人姓名或類別	A股股票期權數目						授出股票		股票期權的 行使期	每股票 期權的 行使價 (附註2) 人民幣
	於2025年 1月1日	年內授出	年內行使	年內註銷 (附註3)	年內失效	於2025年 12月31日	期權日期 (附註1)			
董事										
李華剛先生	365,576	—	—	182,788	—	182,788	15/09/2021	15/09/2022至 15/09/2027	25.63	
宮偉先生	182,788	—	—	91,394	—	91,394	15/09/2021	15/09/2022至 15/09/2027	25.63	
李少華先生	31,214	—	—	—	—	31,214	15/09/2021	15/09/2022至 15/09/2027	25.63	
孫丹鳳女士	18,728	—	—	—	—	18,728	15/09/2021	15/09/2022至 15/09/2027	25.63	
其他職工										
總計	16,273,214	—	—	7,721,460	880,236	7,671,518	15/09/2021	15/09/2022至 15/09/2027	25.63	
總計	1,189,970	—	—	413,713	362,544	413,713	15/12/2021	15/12/2022至 15/12/2027	25.63	
總計	48,810,366	—	—	23,547,639	1,715,088	23,547,639	28/06/2022	28/06/2023至 28/06/2027	23.86	
	66,871,856	—	—	31,956,994	2,957,868	31,956,994				

根據A股股票期權計劃，參與者申請或接納股票期權時並無應付代價。各A股股票期權計劃的授予權限僅於該特定年度有效及生效，因此於本年報日期，該等A股股票期權計劃並無剩餘年期。於2025年1月1日及12月31日，A股股票期權計劃項下可供授出之股票期權數目為零。

A股股票期權計劃(續)

2021年授予的股票期權的行使安排：

行使安排	歸屬期	可行使的 股票期權佔授予的 股票期權的比例	行使期	業績考核目標
第一次行權	由授予日起至授予日期 起12個月屆滿	20%	由授予日期起12個月屆滿後的第一個交易日至 授予日期起24個月屆滿後的最後交易日	2021年度公司的歸母淨利潤較2020年的經調整 歸母淨利潤增長率達到或超過30%
第二次行權	由授予日起至授予日期 起24個月屆滿	20%	由授予日期起24個月屆滿後的第一個交易日至 授予日期起36個月屆滿後的最後交易日	2022年度公司的歸母淨利潤較2021年的歸母淨 利潤增長率達到或超過15%
第三次行權	由授予日起至授予日期 起36個月屆滿	20%	由授予日期起36個月屆滿後的第一個交易日至 授予日期起48個月屆滿後的最後交易日	2023年度公司的歸母淨利潤較2021年的歸母淨 利潤年複合增長率達到或超過15%
第四次行權	由授予日起至授予日期 起48個月屆滿	20%	由授予日期起48個月屆滿後的第一個交易日至 授予日期起60個月屆滿後的最後交易日	2024年度公司的歸母淨利潤較2021年的歸母淨 利潤年複合增長率達到或超過15%
第五次行權	由授予日起至授予日期 起60個月屆滿	20%	由授予日期起60個月屆滿後的第一個交易日至 授予日期起72個月屆滿後的最後交易日	2025年度公司的歸母淨利潤較2021年的歸母淨 利潤年複合增長率達到或超過15%

A股股票期權計劃(續)

2022年授予的股票期權的行使安排：

行使安排	歸屬期	可行使的 股票期權佔授予的 股票期權的比例		業績考核目標
		股票期權	行使期	
第一次行權	由授予日期起至授予日期起12個月屆滿	25%	由授予日期起12個月屆滿後的第一個交易日起至授予日期起24個月屆滿後的最後交易日	2022年度公司的歸母淨利潤較2021年的歸母淨利潤增長率達到或超過15%
第二次行權	由授予日期起至授予日期起24個月屆滿	25%	由授予日期起24個月屆滿後的第一個交易日起至授予日期起36個月屆滿後的最後交易日	2023年度公司的歸母淨利潤較2021年的歸母淨利潤年複合增長率達到或超過15%
第三次行權	由授予日期起至授予日期起36個月屆滿	25%	由授予日期起36個月屆滿後的第一個交易日起至授予日期起48個月屆滿後的最後交易日	2024年度公司的歸母淨利潤較2021年的歸母淨利潤年複合增長率達到或超過15%
第四次行權	由授予日期起至授予日期起48個月屆滿	25%	由授予日期起48個月屆滿後的第一個交易日起至授予日期起60個月屆滿後的最後交易日	2025年度公司的歸母淨利潤較2021年的歸母淨利潤年複合增長率達到或超過15%

附註：

1. 於2021年授出的股票期權的有效期最長為72個月，由授出日期起至所有授予參與人的股票期權全部行使或註銷日期為止。根據激勵計劃授予的股票期權自授予日期起的12個月期限屆滿後，在行使條件的規限下，參與人可分五個年度階段行使股票期權，每次行使20%的已授予股票期權。股票期權的歸屬期是由授予日期起至各自的歸屬日期。

於2022年授出的股票期權的有效期最長為60個月，由授出日期起至所有授予參與人的股票期權全部行使或註銷日期為止。根據激勵計劃授予的股票期權自授予日期起的12個月期限屆滿後，在行使條件的規限下，參與人可分四個年度階段行使股票期權，每次行使25%的已授予股票期權。股票期權的歸屬期是由授予日期起至各自的歸屬日期。

2. 授出股票期權的行使價不低於股份賬面值，亦不低於以下各項之較高者：(1) A股於公佈A股股票期權激勵計劃前一個交易日的平均交易價；及(2) A股於公佈A股股份期權激勵計劃前最後20個交易日的平均交易價。根據A股股票期權激勵計劃的條文，如有任何股息分派、資本化發行、紅股發行、股份拆細或合併以及供股的情況下，股票期權的數量和行使價格可予調整。
3. 所有於相關計劃到期前沒收的期權將會被當成失效期權，其將不會重新計入相關計劃下可供發行的股份數目。於2021年及2022年授出的已註銷股票期權的行使價分別為人民幣25.63元及人民幣23.86元。

A股股票期權計劃(續)

截至2025年12月31日止年度，根據本公司所有計劃授出的A股股票期權可能發行的A股數量佔2025年已發行A股(不包括庫存股份)加權平均股份數量的0.52%。於2025年12月31日，根據A股股票期權計劃可供發行的A股總數為31,956,994股，相當於2025年12月31日股本(不包括庫存股份)總數約0.34%及2026年4月27日(本公司2025年年度報告刊發日期)股本(不包括庫存股份)總數約0.34%。

有關股票期權的攤薄影響的詳情，載於財務報表附註12。

董事及監事購置本公司股份或債權證之權利

除授予及歸屬董事及監事之獎勵股份(員工持股計劃及受限制股份單位)外，於截至2025年12月31日止年度任何時間概無任何董事、監事或彼等各自之配偶或未成年子女獲授予或行使可透過購入本公司股份或債權證而獲益之權利，而本公司、其控股公司、其任何附屬公司或同系附屬公司概無訂立任何安排，致令董事及監事可購入任何其他法人團體之該等權利。

重要合約

本集團與海爾集團公司及其附屬公司及／或聯營公司(統稱「海爾聯屬公司」)就服務提供框架協議、服務採購框架協議、產品及物料銷售框架協議、產品及物料採購框架協議及金融服務框架協議等交易訂立合約。

就該等合約於年內進行交易之其他詳情收錄於「關連交易」一節。

除本年報所披露內容外，概無控股股東或其各自附屬公司於本公司或其任何子公司作為一方存在的向本集團提供服務或其他方面的任何重要且於截至2025年12月31日止年度或於年末仍有效的合約中直接或間接擁有重大權益。

股票掛鈎協議

除A股股票期權激勵計劃外，本公司於截至2025年12月31日止年度概無參與任何股票掛鈎協議。

主要股東於股份及相關股份之權益

於2025年12月31日，以下擁有本公司已發行股本5%或以上權益之股東記錄於本公司根據證券及期貨條例第336條規定須存置之主要股東名冊：

好倉：

股東名稱	持有的 股份類別	持有的 股份數目	權益性質	於相關類別 股份中的 概約持股 百分比*	於本公司 總股本中的 概約持股 百分比*
海爾集團公司 ^{附註1至4}	A股	2,637,339,206	實益擁有人 受控法團權益 通過投票權委託安排持有的 權益	42.18%	28.12%
	H股	538,560,000	受控法團權益	18.87%	5.74%
	D股	58,135,194	受控法團權益	21.45%	0.62%
海爾卡奧斯股份 有限公司 ^{附註1及2}	A股	1,258,684,824	實益擁有人	20.13%	13.42%
HCH (HK) Investment Management Co., Limited ^{附註3}	H股	538,560,000	實益擁有人	18.87%	5.74%
Haier International Co., Limited ^{附註4}	D股	58,135,194	實益擁有人	21.45%	0.62%
其他H股類別股東 ^{附註5}					
其他D股類別股東 ^{附註6}					

* 百分比乃根據本公司於2025年12月31日之股本合共9,377,629,650股（包括6,253,028,411股A股、271,013,973股D股及2,853,587,266股H股，分別約佔本公司總股本的約66.68%、2.89%及30.43%）計算得出。

主要股東於股份及相關股份之權益(續)

附註：

1. 海爾集團公司直接持有1,072,610,764股A股。此外，海爾集團公司(i)通過其附屬公司之一海爾卡奧斯股份有限公司(前稱為海爾電器國際有限公司)間接擁有或控制1,258,684,824股A股；(ii)通過其附屬公司之一青島海爾創業投資諮詢有限公司間接擁有或控制172,252,560股A股；及(iii)通過海爾集團公司的一致行動方青島海創智管理諮詢企業(有限合夥)間接擁有或控制133,791,058股A股。
2. 海爾集團公司持有海爾卡奧斯股份有限公司(前稱為海爾電器國際有限公司)51.20%的已發行股份，並有權通過一份不可撤銷的投票權委託安排行使海爾卡奧斯股份有限公司餘下48.80%的投票權。
3. HCH (HK) Investment Management Co., Limited (「HCH (HK)」) 持有538,560,000股H股。海爾集團公司控制HCH (HK)100%的投票權，因此被視作於HCH (HK)持有的538,560,000股H股中擁有權益。
4. Haier International Co., Limited為海爾集團公司的全資附屬公司，因此，海爾集團公司被視作於Haier International Co., Limited持有的58,135,194股D股中擁有權益。
5. 摩根大通集團持有163,958,958股H股，約佔H股總數的5.74%；BlackRock, Inc.持有211,126,185股H股，約佔H股總數的7.40%；Pzena Investment Management LLC持有144,056,898股H股，約佔H股總數的5.04%。
6. 絲路基金有限責任公司持有54,007,663股D股，約佔D股總數的19.93%。

淡倉及可供借出的股票：

摩根大通集團的淡倉為13,967,871股H股，約佔H股總數的0.48%，及有96,505,870股H股可供借出，約佔H股總數的3.38%。BlackRock, Inc.的淡倉為3,200股H股，約佔H股總數的0.00%。

除上文披露者外，於2025年12月31日，概無權益載列於上文「董事及行政總裁於股份及相關股份之權益及淡倉」一節之本公司董事及行政總裁以外之人士於本公司股份或相關股份中擁有根據證券及期貨條例第336條規定須予記錄之登記權益或淡倉。

關連交易

海爾集團直接及間接擁有本公司投票權的34.49%。因此，根據《上市規則》第14A.07(1)及14A.07(4)條，海爾集團及其聯繫人(定義見《上市規則》第14A.13條)均為本公司的關連人士。

關連交易(續)

關連交易

向海爾財務公司增資

為提高資本充足率，支持業務發展，於2025年3月27日，海爾集團財務有限責任公司(「海爾財務公司」)擬以未分配利潤轉增資本的方式增加註冊資本，增資總金額為人民幣3,000百萬元。本公司附屬公司青島海爾空調器有限總公司(「空調器公司」)、青島海爾空調電子有限公司與海爾集團公司(「海爾集團」)及其附屬公司青島海科達電子有限公司分別同意按照現有持股比例以未分配利潤轉增資本的方式對海爾財務公司增資人民幣900百萬元，人民幣360百萬元，人民幣150百萬元及人民幣1,590百萬元。本次增資完成後，各方持有海爾財務公司的股權比例保持不變。

購買海爾白電研發中心不動產

為滿足空調器公司研發、實驗及辦公的需要，2025年3月27日，本公司附屬公司空調器公司與海爾集團訂立資產轉讓協議，據此，空調器公司同意收購而海爾集團同意出售標的資產(即海爾白電研發中心不動產)。空調器公司就收購標的資產支付的價款為人民幣267.24百萬元(不含稅)。

收購海雲聯股權

為滿足本公司全資附屬公司青島海爾開利冷凍設備有限公司(「海爾開利」)業務發展的需要，2025年8月28日，海爾開利與海爾集團附屬公司青島海爾產業發展有限公司(「海爾產業發展」)訂立股權轉讓協議，據此，海爾開利同意收購而海爾產業發展同意出售由其持有全部股權的青島海雲聯產業發展有限公司(「海雲聯」)的100%股權。海爾開利就本次交易支付的價款為人民幣68,316,905.46元。

持續關連交易

本公司以介紹方式於香港聯交所主板上市(以H股形式)及將海爾電器集團有限公司私有化後，根據《上市規則》第14A章，本集團成員公司與海爾集團之間的交易將構成本公司的持續關連交易。該等關連交易已遵守上市規則第14A章項下之披露規定。

關連交易 (續)

持續關連交易 (續)

不獲豁免持續關連交易包括服務提供框架協議、服務採購框架協議、產品及物料銷售框架協議、產品及物料採購框架協議及金融服務框架協議。該等持續關聯交易協議(金融服務框架協議除外)於2022年已重續，將維持有效直至2025年12月31日。

表決權委託協議生效後，日日順已被納入本公司合併報表範圍，本公司預計將新增與海爾集團及其下屬企業發生的提供服務類關連交易，需相應修訂服務提供框架協議現有年度上限。董事會於2024年10月29日審議批准了修訂服務提供框架協議現有年度上限，並同意本公司將與海爾集團就服務提供框架協議訂立補充協議，以修訂服務提供框架協議現有年度上限，並增加「物流服務」的服務內容。補充協議將維持有效至2025年12月31日。

鑒於該等協議(除金融服務框架協議外)及其建議年度上限將於2025年12月31日到期，而本公司將於2025年12月31日後繼續進行該等交易，因此本公司與海爾集團於2025年3月27日訂立了新服務提供框架協議、新服務採購框架協議、新產品及物料銷售框架協議及新產品及物料採購框架協議，有效期自2026年1月1日起至2028年12月31日止，為期三年。

金融服務框架協議於2021年6月25日(本公司2020年年度股東大會日期)及2023年6月26日(本公司2022年年度股東大會日期)已重續並將維持有效直至2026年12月31日。該等交易之進一步詳情及理由如下：

於截至2025年12月31日止年度，本集團與海爾集團進行以下重大交易：

	附註	上限金額	交易金額	2024年 人民幣千元
		2025年 人民幣千元	2025年 人民幣千元	
服務提供框架協議	(i)	600,000	207,000	288,000
服務採購框架協議	(ii)	9,380,000	742,000	706,000
產品及物料銷售框架協議	(iii)	3,940,000	2,207,000	2,341,000
產品及物料採購框架協議	(iv)	20,000,000	12,068,000	13,046,000
金融服務框架協議	(v)			

關連交易(續)

持續關連交易(續)

	附註	上限金額	交易金額	2024年 人民幣千元
		2025年 人民幣千元	2025年 人民幣千元	
存款服務	(v)			
(a)最高每日未償還結餘		34,000,000	33,988,000	33,993,000
(b)利息收入		1,020,000	795,000	874,000
貸款服務	(v)			
(a)最高每日未償還結餘		10,000,000	3,790,000	196,000
(b)利息支出		400,000	56,000	2,000
其他金融服務	(v)			
(a)外匯衍生產品每日最高交易結餘		5,500,000	2,508,000	400,000
(b)服務費		80,000	9,000	8,000

附註：

- (i) 本集團已以非獨家的形式不時向海爾集團及其聯繫人提供若干銷售相關服務，主要包括售後服務和增值消費者服務，比如安裝、校準、諮詢、維修及保養、技術支持、物流服務以及其他綜合服務。

本集團亦已與海爾集團訂立產品銷售框架協議，據此，本集團不時向海爾集團及其聯繫人提供若干待售產品及物料。根據服務提供框架協議提供銷售相關服務就海爾集團對我們提供的待售產品及物料的需求向其提供一站式解決方案。通過提供銷售相關服務來增強海爾集團的購買經驗有助於本集團與海爾集團維持穩定優質的業務關係。

經計及各種服務的類型及性質，本集團根據服務提供框架協議向海爾集團及其聯繫人提供的售後及增值服務的價格有所差異，且當所需服務涉及更高程度的技術性或成本，價格上升。向本集團提供各種服務的條款應不遜於類似時間內中國市場上相同或可比較類型、性質和質量的服務的現行條款，並參考市場價格或與獨立第三方進行該類型交易的一般商業條款。

關連交易(續)

持續關連交易(續)

附註：(續)

- (ii) 本集團以非獨家的形式不時向海爾集團及其聯繫人購買若干服務，主要包括物流服務、廣告、促銷及營銷服務以及其他綜合服務。

本集團與海爾集團有著長期穩定的業務關係。海爾集團熟悉我們的業務流程和需求、質量標準及營運要求，並能夠持續供應我們所需的有關服務。根據我們與海爾集團及其聯繫人過去業務往來的經驗，我們認為，海爾集團及其聯繫人能夠以穩定、優質的方式有效滿足我們對相關服務的需求。

本集團根據服務採購框架協議擬向海爾集團及其聯繫人支付的費用應參考市場價格或與獨立第三方進行該類型交易的一般商業條款釐定，或由雙方經考慮多項因素(包括但不限於實際成本和開支以及市場條件)後按公平原則商定。價格及條款應不遜於獨立第三方向本集團提供的價格及條款。

- (iii) 本集團將以非獨家的形式不時向海爾集團及其聯繫人提供若干產品及物料，主要包括供內部使用的產品、生產用零件及原材料及全套智慧家庭解決方案，包括輔助產品及服務。

本集團熟悉海爾集團的業務流程和需求、質量標準及營運要求，並能夠持續供應海爾集團所需的待售產品及物料，並為本集團提供穩定的收入。董事認為，與海爾集團維持穩定優質的業務關係將有利於我們目前及未來的業務營運。此外，本集團能夠利用集中採購平台以相對較低的成本不時採購海爾集團所需的零件及物料，並從所提供的價差中獲利，從而享受規模經濟帶來的好處。

本集團就根據產品及物料銷售框架協議擬向海爾集團及其聯繫人出售的待售產品及物料所收取的費用應按雙方協定的價格進行，具體而言：

- 產品以及智慧家庭解決方案的售價乃考慮產品及解決方案的類型、零售量、市況等因素確定，且不低於本集團向市場上可比較的獨立第三方提供相似性質、類型及質量產品及解決方案的價格。
- 零件及物料的售價將根據零件及物料的實際售價加上不超過1.25%的佣金費率(供涵蓋本集團成員公司在提供零件及物料時產生的相關營運及行政開支)確定。

向本集團提供的銷售條款(包括所採用的折扣率及佣金費率)應不遜於類似時間內中國市場上相同或可比較類型、性質和質量的產品、零件及物料的現行條款以及本集團向獨立第三方提供的條款。

關連交易(續)

持續關連交易(續)

附註：(續)

- (iv) 本集團須以非獨家的形式不時向海爾集團及其聯繫人購買若干產品及物料，主要包括供內部使用及轉售的產品、海爾集團及其聯繫人為本集團內部使用而使用、閒置、採購及／或量身定制的生產及試驗設備及生產所需的原材料及部件。

海爾集團熟悉我們的業務流程和需求、質量標準及營運要求，並能夠持續供應我們所需的待採購產品及物料。本集團可就其不同分部的生產營運利用海爾集團及其聯繫人的集中採購平台的規模及效率，從而降低本集團的採購成本。根據我們與海爾集團及其聯繫人進行業務往來的過往經驗，我們認為，海爾集團及其聯繫人能夠有效滿足我們對相關穩定優質的產品、設備及物料的需求。

海爾集團及其聯繫人就待採購產品所收取的採購金額應由雙方根據不遜於獨立第三方向本集團提供的條款，按公平原則商定。倘並無合適的獨立第三方提供相同或類似質量的產品及物料，則本集團將參考海爾集團及其聯繫人向獨立第三方提供相同或類似質量產品的費用及條款、產品及物料成本、估值及市場價格以供比較及參考。

海爾集團及其聯繫人就待採購設備所收取的採購金額將考慮有關設備的來源、折舊及資產淨值、相關成本及開支(如有關設備的採購價、相關營運及行政開支等)等各種因素後，並參考估計價值及市場價格(市場價格乃根據本集團向獨立第三方就採購同類同質設備所支付的歷史價格公平協商釐定)。

海爾集團及其聯繫人就待採購物料所收取的採購金額乃根據實際成本(如海爾集團及／或其聯繫人通過競標流程(如適用)獲得的價格或其他實際採購價)加不超過1.25%的佣金費率(其用於支付海爾集團及其聯繫人在提供物料方面的相關營運及行政開支)或根據市場價格釐定(以較低者為準)。

- (v) 海爾集團及其聯繫人、海爾集團財務有限責任公司(統稱為「海爾集團財務」)同意以非獨家的形式不時向本集團提供金融服務，主要包括存款服務、貸款服務及委託貸款服務及其他金融服務。

作為專門從事家電行業的企業集團財務公司，海爾集團財務受中國銀行保險監督管理委員會監管，可按比獨立商業銀行更有效、更靈活的方式向本集團提供一系列金融解決方案。本集團使用海爾集團財務的金融服務的益處包括：(i)相比中國其他外部銀行，海爾集團財務對本集團的運營和發展需求有更深入的了解，能夠更便捷、更有效地為本集團提供各種量身定制的組合金融服務；及(ii)在海爾集團財務能夠提供比外部銀行更優惠的條件時，通過減少應付予外部銀行的融資費用及收費金額，節省更多的成本。

就存款服務而言，根據金融服務框架協議，對於國內人民幣存款，海爾集團及其聯繫人參考同期中國人民銀行於其官方網站不時公佈的基準存款利率，以不低於中國工商銀行、中國農業銀行、中國建設銀行、中國銀行及中國境內所有上市的全國性股份制銀行所報同類型存款最高利率的利率向本集團提供存款服務。海外人民幣和外幣存款按照市場原則執行，同類存款的利率比本集團從商業銀行獲得的最高利率更為優惠。

關連交易(續)

持續關連交易(續)

附註：(續)

(v) (續)

就貸款服務而言，海爾集團及其聯繫人將以按公平原則並經參考其他兩至三間主要金融機構／商業銀行就同類貸款所收取的借款利率後釐定的不遜於市場價格的價格向本集團提供貸款。海爾集團及其聯繫人作為本集團的金融服務機構提供的委託貸款服務乃為免費提供。本集團可免費使用海爾集團及其聯繫人的網上銀行系統進行結算。

就提供其他金融服務而言，海爾集團及其聯繫人收取的費用乃根據相關市場價格，參照中國人民銀行不時於其官方網站公佈的基準費率而釐定；倘中國人民銀行並無就該類金融服務公佈有關基準費率，則費用將參考(其中包括)其他主要金融機構／商業銀行就同類服務收取的費率，根據不遜於中國獨立商業銀行／金融機構向本集團提供的條款釐定。海爾集團及其聯繫人集中其資源優勢自外部金融機構獲取最低的服務費及最好的服務，並同意海爾集團及其聯繫人不會收取任何中介費，惟由外部銀行收取的費用除外。此外，海爾集團及其聯繫人同意豁免本集團將向海爾集團及其聯繫人支付的所有服務費，包括但不限於賬戶管理費、網銀開通費、查詢函證費、存款證明費用、信用認證費及內部結算費。

本公司內部審核部門已審閱持續關連交易及內部監控程序是否充分及有效，並向獨立非執行董事提供審閱結果以協助彼等進行年度審核。獨立非執行董事亦向管理層作出適當詢問以確保彼等有充足資料以審閱該等交易及內部監控程序。獨立非執行董事已審閱及確認上述持續關連交易乃：

- (i) 在本集團之一般及日常業務過程中進行；
- (ii) 按一般商業條款進行，或按不遜於本集團給予或獲自獨立第三方之條款進行；及
- (iii) 按條款公平合理並符合本公司股東之整體利益之有關協議進行。

持續關連交易之金額並未超出(i)本公司H股上市文件或(ii)本公司刊發其先前公告及股東通函所披露之上限。

關連交易(續)

持續關連交易(續)

本公司核數師國衛會計師事務所有限公司已獲聘根據香港會計師公會頒佈的《香港核證工作準則》第3000號(經修訂)「審核或審閱歷史財務資料以外的核證工作」及參照實務說明第740號(經修訂)「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報告。國衛會計師事務所有限公司已根據上市規則第14A.56條向董事會發出無保留意見函件，當中載有如下其對本集團於上文披露的持續關連交易的發現及結論。

- a. 其並無注意到任何事項令核數師相信所披露持續關連交易並無獲本公司董事會批准。
- b. 就涉及本集團提供貨品或服務之交易而言，其並無注意到任何事項令核數師相信該等交易於所有重大方面並不符合本集團之定價政策。
- c. 其並無注意到任何事項令核數師相信該等交易於所有重大方面並無根據監管有關交易之有關協議訂立。
- d. 就以上持續關連交易清單所載各持續關連交易之總額而言，其並無注意到任何事項令核數師相信所披露持續關連交易已超過本公司設定之年度上限。

除本章節所披露者外，於財務報表附註13所載關聯方交易並不構成上市規則第14A章項下之關連交易。

管理合約

於本年度內概無訂立或存在有關本公司全部或任何重大部分業務之管理及／或行政合約。

捐贈

年內，本公司慈善捐款支出為約人民幣7.88百萬元。

股息稅收政策

股東因持有本公司股份獲得現金股息而享有的稅收政策，按照國家不時修訂的法律法規執行，有關詳情本公司將另行公佈。

董事會報告書

足夠公眾持股量

根據本公司掌握的公開資料及據董事所知，於本年度內，本公司已發行股本總額中至少有25%由公眾持有，且H股佔本公司已發行股份總數超的15%以上。

於本報告日期，公眾持有的本公司H股佔該類別已發行股份總數(不包括庫存股份)的5%以上(適用於擁有其他上市股份的中國發行人的適用門檻)。因此，本公司能夠遵守上市規則的適用公眾持股量規定。

報告期後事項

本集團於報告期後之重大事項之詳情載於財務報表附註51。

核數師

前三年核數師並無變動，及和信會計師事務所(特殊普通合夥)已審核本公司按照企業會計準則(中國會計準則)編製之2025年全年財務報表。

國衛會計師事務所有限公司已審核本公司按照國際財務報告準則編製之2025年全年財務報表。

代表董事會

董事長

李華剛

中國青島

2026年3月26日

獨立核數師報告



國衛會計師事務所有限公司
HODGSON IMPEY CHENG LIMITED

香港
中環
畢打街11號
置地廣場
告羅士打大廈31樓

致海爾智家股份有限公司

列位股東

(於中華人民共和國註冊成立的股份有限公司)

意見

吾等已審核刊於第163至第315頁海爾智家股份有限公司(「貴公司」)及其附屬公司(「貴集團」)之綜合財務報表，其中包括於2025年12月31日之綜合財務狀況表、截至該日止年度之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，包括主要會計政策資料。

吾等認為，該等綜合財務報表已根據國際會計準則理事會(「國際會計準則理事會」)頒佈的《國際財務報告準則》會計準則真實而公平地呈列 貴集團於2025年12月31日的綜合財務狀況及截至該日止年度的綜合財務表現及綜合現金流量，並已遵照香港《公司條例》的披露規定妥為擬備。

意見的基礎

吾等已根據香港會計師公會(「香港會計師公會」)頒佈的香港審核準則(「香港審核準則」)進行審核。吾等在該等準則下承擔的責任已在本報告核數師就審核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核公眾利益實體財務報表專業會計師道德守則(「守則」)，吾等獨立於 貴集團。吾等亦已履行守則中的其他專業道德責任。吾等相信，吾等所獲得的審核憑證能充足及適當地為吾等的審核意見提供基礎。

關鍵審核事項

關鍵審核事項是根據吾等的專業判斷，認為對本期綜合財務報表的審核最為重要的事項。這些事項是在對綜合財務報表整體進行審核並形成意見的背景下進行處理的，吾等不對這些事項提供單獨的意見。

關鍵審核事項(續)**關鍵審計事項****我們處理關鍵審計事項的審計方法****商譽減值及其他無形資產撥備**

請參閱綜合財務報表附註2.3、3、17及18

於2025年12月31日，貴集團的商譽及其他無形資產賬面價值分別約為人民幣27,300百萬元及人民幣10,782百萬元。

該減值評估結論乃採用使用價值模式根據2025年12月31日商譽及其他無形資產的估計可收回商譽金額得出，有關估計需要管理層釐定財務預測期間的合適貼現率及估計預測現金流量(尤其是未來收益增長)行使判斷。

鑒於該等結餘的規模及管理層需要於評估減值時作出重大判斷，故我們關注該範疇。並已獲得獨立外部估值以支持管理層於2025年12月31日作出的評估。

我們就管理層所做減值評估進行的程序包括但不限於：

- 評估獨立專業外部估值師之資格、能力及客觀性；
- 在估值專家的協助下評估所用方法及關鍵假設及輸入數據的適當性；
- 根據我們對業務及行業的知識，就關鍵假設及所用輸入數據的估值合理性向管理層提出質疑；及
- 抽樣檢查所用輸入數據的準確性及相關性。

基於執行的程序，我們發現，減值評估所用管理層判斷及估計已獲可得憑據支持。

關鍵審核事項(續)

關鍵審計事項	我們處理關鍵審計事項的審計方法
陳舊及積壓存貨撥備	
<i>請參閱綜合財務報表附註2.3、3及24</i>	
於2025年12月31日，貴集團的存貨約為人民幣46,847百萬元，並於截至2025年12月31日止年度的綜合損益表內確認陳舊及積壓存貨撥備淨額約人民幣994百萬元。	我們就管理層對陳舊及積壓存貨減值評估進行的程序包括但不限於：
陳舊及積壓存貨撥備乃參照最新售價及當前市況根據存貨的可變現淨值估計得出。	• 評估管理層在釐定年內陳舊及積壓存貨的撥備金額時作出的估計，並與前一年計提的撥備進行比較；
在估計存貨售價、完成成本及必要銷售成本時涉及管理層判斷。	• 抽樣重新計算對個別存貨計提的存貨撥備； • 抽樣檢查成品的後續售價；及
鑒於該等結餘的規模及管理層於釐定陳舊及積壓存貨的撥備金額時所需作出的判斷，故我們關注該範疇。	• 檢查存貨的賬齡情況、過往銷售情況及使用記錄。
	根據已進行的程序，我們認為管理層對陳舊及積壓存貨撥備評估之判斷及估計有待獲得可得憑據支持。

獨立核數師報告

其他資料

董事須對其他資料負責。其他資料包括刊載於年度報告內的資料，但不包括綜合財務報表及吾等的核數師報告。

吾等對綜合財務報表的意見並不涵蓋其他資料，吾等亦不對該等其他資料發表任何形式的鑒證結論。

結合吾等對綜合財務報表的審核，吾等的責任是閱讀其他資料，在此過程中，考慮其他資料是否與綜合財務報表或吾等在審核過程中所瞭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。基於吾等已執行的工作，如果吾等認為其他資料存在重大錯誤陳述，吾等需要報告該事實。在這方面，吾等沒有任何報告。

董事及管治層就綜合財務報表須承擔的責任

董事須負責根據國際會計準則理事會頒佈的《國際財務報告準則》會計準則及香港《公司條例》的披露規定擬備真實而公平的綜合財務報表，並對董事認為為使綜合財務報表的擬備不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述所需的內部控制負責。

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

管治層負責監督 貴集團的財務報告過程。

核數師就審核綜合財務報表須承擔的責任

吾等的目標，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，並出具包括吾等意見的核數師報告。吾等之報告僅向全體股東報告，而不可用作其他用途。吾等概不就本報告之內容，對任何其他人士負責或承擔任何責任。合理保證是高水平的保證，但不能保證按照香港審核準則進行的審核，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，如果合理預計它們單獨或匯總起來可能影響綜合財務報表使用者依賴綜合財務報表所作出的經濟決定，則有關的錯誤陳述可被視作重大。

核數師就審核綜合財務報表須承擔的責任(續)

在根據香港審核準則進行審核的過程中，吾等運用了專業判斷，保持了專業懷疑態度。吾等亦：

- 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，設計及執行審核程序以應對這些風險，以及獲取充足和適當的審核憑證，作為吾等意見的基礎。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。
- 瞭解與審核相關的內部控制，以設計適當的審核程序，但目的並非對 貴集團內部控制的有效性發表意見。
- 評價董事所採用會計政策的恰當性及作出會計估計和相關披露的合理性。
- 對董事採用持續經營會計基礎的恰當性作出結論。根據所獲取的審核憑證，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。如果吾等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，則吾等應當發表非無保留意見。吾等的結論是基於核數師報告日止所取得的審核憑證。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、結構及內容，包括披露，以及綜合財務報表是否中肯反映相關交易及事項。
- 規劃及執行集團審計，以就 貴集團內實體或業務單位的財務信息獲取充足、適當的審核憑證，作為對集團財務報表形成意見的基礎。吾等負責指導、監督和覆核就集團審計目的而執行的審計工作。吾等為審核意見承擔全部責任。

除其他事項外，我們與管治層就審計工作的計劃範圍、時間安排及重大審計發現等範疇進行溝通，包括我們於審核中識別出內部控制的任何重大缺陷。

我們亦向管治層提交聲明，說明我們已符合有關獨立性的相關專業道德要求，並與他們溝通有可能合理地被認為會影響我們獨立性的所有關係及其他事項，以及(在適用的情況下)相關的防範措施。

獨立核數師報告

核數師就審核綜合財務報表須承擔的責任(續)

從管治層溝通的事項中，吾等確定哪些事項對本期綜合財務報表的審核最為重要，因而構成關鍵審核事項。吾等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，如果合理預計在吾等報告中溝通某事項造成的負面後果超過產生的公眾利益，吾等決定不應在報告中溝通該事項。

出具本獨立核數師報告的審核項目合夥人是邱偉業(執業證書編號：P07849)。

國衛會計師事務所有限公司

執業會計師

香港，2026年3月26日

綜合損益及其他全面收益表

截至2025年12月31日止年度

	附註	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
收入	5	302,329	286,005
銷售成本		(223,374)	(208,098)
毛利		78,955	77,907
其他收益淨額	5	5,206	3,905
銷售及分銷開支		(33,878)	(33,609)
行政開支		(25,545)	(24,591)
融資成本	7	(2,587)	(2,705)
應佔聯營公司利潤及虧損		1,328	1,816
稅前利潤	6	23,479	22,723
所得稅開支	10	(3,316)	(3,157)
年內利潤		20,163	19,566
其他全面(虧損)/收益			
其後期間可能重新分類至損益的項目：			
應佔聯營公司其他全面虧損		(347)	(17)
用於現金流量對沖的對沖工具公允價值變動之 有效部分，稅後		(11)	(27)
換算海外業務之匯兌差額		309	(847)
		(49)	(891)
其後期間不能重新分類至損益的項目：			
界定利益計劃重新計量導致的變動		192	(1)
指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益 (「以公允價值計量且其變動計入其他全面收益」)的 股權投資公允價值變動，稅後		(546)	(267)
		(354)	(268)
年內其他全面虧損，稅後		(403)	(1,159)
年內全面收益總額		19,760	18,407

綜合損益及其他全面收益表

截至2025年12月31日止年度

	附註	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
以下各方應佔年內利潤：			
本公司擁有人		19,553	18,731
非控股權益		610	835
		20,163	19,566
以下各方應佔全面收益總額：			
本公司擁有人		19,158	17,570
非控股權益		602	837
		19,760	18,407
本公司普通股股東應佔每股盈利			
— 基本(每股人民幣元)	12	2.12	2.02
— 攤薄(每股人民幣元)	12	2.10	2.02

綜合財務狀況表

於2025年12月31日

	附註	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
非流動資產			
物業、廠房及設備	14	45,708	43,703
投資物業	15	334	246
使用權資產	16(a)	9,467	9,127
商譽	17	27,300	27,384
其他無形資產	18	10,782	10,758
於聯營公司的權益	19	21,757	20,932
指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的 股權投資	20	5,405	6,074
以攤銷成本計量的金融資產	22	16,518	15,699
長期預付款項	27	1,680	1,381
遞延稅項資產	35	2,779	2,477
其他非流動資產		1,232	841
非流動資產總值		142,962	138,622
流動資產			
存貨	24	46,847	43,189
貿易應收款項及應收票據	25	33,548	38,675
以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的應收款項	26	1,788	413
合約資產	31(a)	1,008	998
預付款項、按金及其他應收款項	27	9,916	9,931
以公允價值計量且其變動計入當期損益 (「以公允價值計量且其變動計入當期損益」)的金融資產	21	2,034	1,236
以攤銷成本計量的金融資產	22	9,989	1,931
衍生金融工具	23	81	143
已抵押存款	28	1,218	533
使用用途受限的其他資金	28	136	70
現金及現金等價物	28	46,268	54,995
流動資產總值		152,833	152,114
流動負債			
貿易應付款項及應付票據	29	77,415	75,886
其他應付款項及應計項目	30	28,289	32,265
合約負債	31(b)	8,535	10,865
計息借款	32	21,716	24,127
租賃負債	16(b)	1,631	1,352
應納稅款		2,130	2,650
撥備	33	2,638	2,710
衍生金融工具	23	191	71
流動負債總額		142,545	149,926

綜合財務狀況表

於2025年12月31日

	附註	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
流動資產淨值		10,288	2,188
資產總值減流動負債		153,250	140,810
非流動負債			
計息借款	32	14,666	9,666
租賃負債	16(b)	4,551	4,481
遞延收入	34	1,243	1,081
遞延稅項負債	35	1,631	1,547
養老金及類似義務撥備	44	2,444	2,562
撥備	33	2,490	2,386
其他非流動負債		248	285
非流動負債總額		27,273	22,008
資產淨值		125,977	118,802
權益			
股本	36	9,378	9,383
儲備	38	109,320	102,396
本公司擁有人應佔權益		118,698	111,779
非控股權益		7,279	7,023
權益總額		125,977	118,802

董事會於2026年3月26日批准及授權發佈綜合財務報表。

李華剛先生
董事長

Kevin Nolan先生
執行董事

隨附的附註為該等綜合財務報表組成部分。

綜合權益變動表

於2025年12月31日

[illegible]

綜合現金流量表

截至2025年12月31日止年度

	附註	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
經營活動所得現金流量			
稅前利潤		23,479	22,723
調整項目：			
融資成本	7	2,587	2,705
利息收入	5	(1,814)	(1,968)
應佔聯營公司利潤及虧損		(1,328)	(1,816)
指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的 股權投資的股息收入	5	(48)	(58)
出售以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融 資產／負債的(收益)／虧損淨額	5	(66)	1
出售聯營公司及附屬公司所得虧損	5	6	27
出售非流動資產的虧損淨額	5	198	50
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產／ 負債公允價值收益淨額	5	(92)	(47)
物業、廠房及設備折舊	6	5,486	5,103
使用權資產及投資物業折舊	6	1,877	1,601
其他無形資產及其他非流動資產攤銷	6	1,387	1,398
過時及滯銷存貨撥備淨額	6	994	975
貿易應收款項及應收票據、預付款項、按金及其他 應收款項及長期預付款項減值淨額	6	272	557
物業、廠房及設備、於聯營公司的權益、 其他無形資產及合約資產減值淨額	6	74	45
以權益結算股份的開支	6	490	374
營運資金變動前的經營現金流入		33,502	31,670
存貨增加		(4,652)	(3,665)
貿易應收款項及應收票據、預付款項、按金及其他應收 款項及合約資產減少／(增加)		2,960	(7,742)
貿易應付款項及應付票據、其他應付款項及應計費用及 合約負債(減少)／增加		(3,647)	7,597
其他營運資金變動		189	(6)
經營所得現金		28,352	27,584
已收利息		1,631	1,308
已付所得稅		(3,980)	(2,844)
經營活動所得現金淨額		26,003	26,318

綜合現金流量表

截至2025年12月31日止年度

	附註	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
投資活動所得現金流量			
購買非流動資產付款		(8,851)	(10,079)
出售非流動資產所得款項		118	42
收購及出售附屬公司所得款項及付款淨額		130	(4,409)
收購聯營公司付款		(27)	(3)
出售聯營公司所得款項		80	68
購買指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的 股權投資付款		(1)	(7)
出售指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的 股權投資所得款項		87	38
購買以攤銷成本計量的金融資產及以公允價值計量 且其變動計入當期損益的金融資產付款		(53,947)	(23,612)
出售以攤銷成本計量的金融資產及以公允價值計量且其變 動計入當期損益的金融資產所得款項		44,700	17,114
已收聯營公司股息		466	579
已收指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的 股權投資、以攤銷成本計量的金融資產及以公允價值計 量且其變動計入當期損益的金融資產的股息及利息		170	190
投資活動所用現金淨額		(17,075)	(20,079)
融資活動所得現金流量			
購回股份		(1,234)	(559)
借款所得款項		33,147	13,647
償還借款		(31,629)	(9,569)
支付予股東的股息		(11,483)	(7,444)
支付予非控股權益股息		(97)	(93)
租賃付款		(1,801)	(1,709)
已付借款利息		(2,294)	(2,444)
支付簽出認沽期權負債		(2,155)	—
其他融資現金流量		(125)	467
融資活動所用現金淨額		(17,671)	(7,704)

綜合現金流量表

截至2025年12月31日止年度

	附註	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
現金及現金等價物減少淨額		(8,743)	(1,465)
年初現金及現金等價物		54,995	56,715
外幣匯率變動的影響淨額		16	(255)
年末現金及現金等價物		46,268	54,995
現金及現金等價物餘額分析			
非抵押現金及銀行餘額		37,807	34,106
定期存款		8,461	20,889
財務狀況表所載現金及現金等價物		46,268	54,995

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

1. 有關本集團的一般資料

海爾智家股份有限公司(下稱「**本公司**」)的前身為成立於1984年的青島電冰箱總廠。於1989年，在對青島電冰箱總廠改組的基礎上，以定向募集資金人民幣150百萬元的方式設立股份有限公司。於1993年轉為社會募集公司並向社會公眾額外發行50百萬股股份後，本公司A股於1993年11月在上海證券交易所上市。本公司D股於2018年12月在法蘭克福證券交易所上市，而H股則於2020年12月在香港聯合交易所有限公司上市。

本公司的註冊辦事處地址為山東省青島市嶗山區海爾科創生態園。

本公司董事認為，本公司的最終控股母公司是海爾集團公司(「**海爾集團**」)。

本公司及其附屬公司(統稱「**本集團**」)主要從事家電的研發、生產及銷售工作，涉及冰箱／冷櫃、廚電、空調、洗衣設備、水家電及其他智慧家庭業務，以及提供智慧家庭全套化解決方案。

綜合財務報表以本公司的功能貨幣人民幣(「**人民幣**」)呈列。除另有指明外，所有金額均已約整至最接近的百萬位(「**人民幣百萬元**」)。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

1. 有關本集團的一般資料(續)

本公司主要附屬公司詳情如下：

名稱	註冊成立／ 企業註冊地點	已發行普通／ 註冊股本 百萬	本公司應佔股權百分比於12月31日				主要活動	法律地位類型
			2025年		2024年			
			直接	間接	直接	間接		
Haier U.S. Appliance Solutions, Inc.	美國／美國	2,307 美金(「美金」)	—	100	—	100	家電生產及經銷業務	有限責任公司
海爾新加坡投資控股有限公司	新加坡／新加坡	1,708 美金	—	100	—	100	家電生產及經銷業務	有限責任公司
Haier New Zealand Investment Holding Company Limited	新西蘭／新西蘭	596新西蘭元 (「新西蘭元」)	—	100	—	100	家電生產及經銷業務	有限責任公司
Candy S.p.A	歐洲／意大利	42歐元 (「歐元」)	—	100	—	100	家電生產及經銷業務	有限責任公司
Co2oltec Commercial Refrigeration B.V. (前稱Carrier Refrigeration Benelux B.V.) (「CCR」)	荷蘭／荷蘭	0.057歐元	—	100	—	100	家電生產及經銷業務	有限責任公司
Kwikot (Haier) SA (Pty) Ltd. (前稱Electrolux South Africa (Ptd) Ltd.) (「Kwikot」)	南非／南非	0.0499南非蘭特 (「南非蘭特」)	—	100	—	100	熱水器生產及分銷業務	有限責任公司
海爾電器集團有限公司	中國內地／百慕達	3,107港元 (「港元」)	100	—	100	—	投資控股	有限責任公司
海爾股份(香港)有限公司	香港／香港	人民幣37,034元	100	—	100%	—	投資控股	有限責任公司
青島海爾空調器有限總公司	中國內地／中國內地	人民幣918元	92.37	—	92.37	—	家用空調製造及銷售	有限責任公司
貴州海爾電器	中國內地／中國內地	人民幣141元	59	—	59	—	冰箱製造及銷售	有限責任公司
合肥海爾空調器有限公司	中國內地／中國內地	人民幣12元	100	—	100	—	空調製造及銷售	有限責任公司
武漢海爾電器股份有限公司	中國內地／中國內地	人民幣62元	59.86	—	59.86	—	空調製造及銷售	有限責任公司

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

1. 有關本集團的一般資料(續)

名稱	註冊成立／ 企業註冊地點	已發行普通／ 註冊股本 百萬	本公司應佔股權百分比於12月31日				主要活動	法律地位類型
			2025年		2024年			
			直接	間接	直接	間接		
青島海爾空調電子有限公司	中國內地／中國內地	人民幣958元	97.43	—	97.43	—	空調製造及銷售	有限責任公司
青島海爾信息塑膠研製有限公司	中國內地／中國內地	人民幣78元	100	—	100	—	塑膠產品製造	有限責任公司
大連海爾精密製品有限公司	中國內地／中國內地	人民幣48元	90	—	90	—	精密塑膠製造及銷售	有限責任公司
合肥海爾塑膠有限公司	中國內地／中國內地	人民幣41元	95.17	4.83	95.17	4.83	塑膠部件製造及銷售	有限責任公司
青島美爾塑料粉末有限公司	中國內地／中國內地	人民幣12元	40	60	40	60	塑膠粉末、塑膠板以及高性能塗層的製造	有限責任公司
重慶海爾精密塑膠有限公司	中國內地／中國內地	人民幣65元	90	10	90	10	塑膠製品、金屬板工件、電器以及硬件	有限責任公司
青島海爾電冰箱股份有限公司	中國內地／中國內地	人民幣207元	97.91	—	97.91	—	無氟冰箱的生產製造	有限責任公司
青島海爾電冰箱(國際)有限公司	中國內地／中國內地	人民幣260元	100	—	100	—	冰箱製造	有限責任公司
青島家電工藝裝備研究所	中國內地／中國內地	人民幣67元	100	—	100	—	家電模具、工藝裝備研製	有限責任公司
青島海爾成套家電服務有限公司	中國內地／中國內地	人民幣120元	98.33	—	98.33	—	健康相關生活小家電的研發銷售	有限責任公司
青島海爾特種電冰櫃有限公司	中國內地／中國內地	人民幣166元	100	—	100	—	無氟冰箱的製造銷售	有限責任公司
青島海爾洗碗機有限公司	中國內地／中國內地	人民幣180元	99.59	—	99.59	—	洗碗機和燃氣爐製造	有限責任公司

綜合財務報表附註
截至2025年12月31日止年度

1. 有關本集團的一般資料(續)

名稱	註冊成立／ 企業註冊地點	已發行普通／ 註冊股本 百萬	本公司應佔股權百分比於12月31日				主要活動	法律地位類型
			2025年		2024年			
			直接	間接	直接	間接		
青島海爾特種電冰櫃有限公司	中國內地／中國內地	人民幣388元	96.78	—	96.78	—	冰櫃及其他冰箱產品研究、製造及銷售	有限責任公司
大連海爾空調器有限公司	中國內地／中國內地	人民幣110元	90	—	90	—	空調加工製造	有限責任公司
大連海爾電冰箱有限公司	中國內地／中國內地	人民幣110元	100	—	100	—	冰箱加工製造	有限責任公司
青島海爾電子塑膠有限公司	中國內地／中國內地	人民幣60元	100	—	100	—	塑膠、電器及產品的開發、組裝與銷售	有限責任公司
武漢海爾電冰櫃有限公司	中國內地／中國內地	人民幣57元	82.93	4.36	82.93	4.36	冰櫃及其他製冷產品的研究、製造及銷售	有限責任公司
青島海達瑞採購服務有限公司	中國內地／中國內地	人民幣110元	98	2	98	2	開發、採購及銷售電器產品及部件	有限責任公司
青島海爾智能家電科技有限公司	中國內地／中國內地	人民幣357元	91.46	1.01	91.46	1.01	家電、通訊、網絡工程技術的開發與應用	有限責任公司
重慶海爾空調器有限公司	中國內地／中國內地	人民幣130元	76.92	23.08	76.92	23.08	空調製造與銷售	有限責任公司
青島海爾精密製品有限公司	中國內地／中國內地	人民幣10元	—	70	—	70	家電用精密塑膠、鋁金、模具、電子製品的開發、生產	有限責任公司
青島海爾空調製冷設備有限公司	中國內地／中國內地	人民幣20元	—	100	—	100	家用電器及電子產品的製造	有限責任公司

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

1. 有關本集團的一般資料(續)

名稱	註冊成立／ 企業註冊地點	已發行普通／ 註冊股本 百萬	本公司應佔股權百分比於12月31日				主要活動	法律地位類型
			2025年		2024年			
			直接	間接	直接	間接		
大連保稅區海爾空調器貿易有限公司	中國內地／中國內地	人民幣1元	—	100	—	100	國內貿易	有限責任公司
大連保稅區海爾電冰箱貿易有限公司	中國內地／中國內地	人民幣1元	—	100	—	100	國內貿易	有限責任公司
重慶海爾家電銷售有限公司	中國內地／中國內地	人民幣10元	95	5	95	5	家電銷售	有限責任公司
重慶海爾製冷電器有限公司	中國內地／中國內地	人民幣108元	84.95	15.05	84.95	15.05	冰箱加工製造	有限責任公司
合肥海爾電冰箱有限公司	中國內地／中國內地	人民幣49元	100	—	100	—	冰箱加工製造	有限責任公司
青島海爾智慧樓宇科技有限公司	中國內地／中國內地	人民幣100元	—	100	—	100	空調製冷工程	有限責任公司
重慶聯邁電器銷售有限公司	中國內地／中國內地	人民幣5元	—	51	—	51	家電及電子產品銷售	有限責任公司
青島海爾(膠州)空調器有限公司	中國內地／中國內地	人民幣119元	—	100	—	100	空調製造及銷售	有限責任公司
青島海爾部品有限公司	中國內地／中國內地	人民幣80元	—	100	—	100	塑膠與精密金屬板材的製造銷售	有限責任公司
瀋陽海爾電冰箱有限公司	中國內地／中國內地	人民幣100元	100	—	100	—	冰箱製造銷售	有限責任公司
佛山海爾電冰櫃有限公司	中國內地／中國內地	人民幣100元	100	—	100	—	冰箱製造銷售	有限責任公司
鄭州海爾空調器有限公司	中國內地／中國內地	人民幣100元	100	—	100	—	冰櫃製造與銷售	有限責任公司
青島海達源採購服務有限公司	中國內地／中國內地	人民幣20元	100	—	100	—	開發、採購、銷售電器產品及部件	有限責任公司

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

1. 有關本集團的一般資料(續)

名稱	註冊成立／	已發行普通／	本公司應佔股權百分比於12月31日				主要活動	法律地位類型
	企業註冊地點	註冊股本 百 萬	2025年		2024年			
			直接	間接	直接	間接		
青島海爾智能技術研發有限公司	中國內地／中國內地	人民幣130元	100	—	100	—	家電產品的開發、研究	有限責任公司
青島海日高科技有限公司	中國內地／中國內地	人民幣7元	—	100	—	100	產品模型與模具的設計、製造及銷售	有限責任公司
青島海高設計製造有限公司	中國內地／中國內地	人民幣1元	—	75	—	75	工業設計和原型生產	有限責任公司
上海海爾醫療科技有限公司	中國內地／中國內地	人民幣38元	—	66.87	—	66.87	醫療設施的批發零售	有限責任公司
青島海爾科技有限公司	中國內地／中國內地	人民幣80元	100	—	100	—	軟件及信息產品的開發銷售	有限責任公司
青島海爾科技投資有限公司	中國內地／中國內地	人民幣410元	100	—	100	—	企業投資和諮詢	有限責任公司
青島卡薩帝智慧生活家電有限公司	中國內地／中國內地	人民幣50元	—	100	—	100	家電開發、生產及銷售	有限責任公司
青島海創源家電銷售有限公司	中國內地／中國內地	人民幣10元	—	100	—	100	銷售家用電器及數碼產品	有限責任公司
海爾海外電器產業有限公司	中國內地／中國內地	人民幣500元	100	—	100	—	家電銷售、國際貨運代理	有限責任公司
海爾集團(大連)電器產業有限公司	中國內地／中國內地	人民幣5元	100	—	100	—	家用電器銷售、國際貨運代理	有限責任公司
青島海爾中央空調有限公司	中國內地／中國內地	人民幣110元	—	100	—	100	空調器、製冷設備的生產和銷售	有限責任公司

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

1. 有關本集團的一般資料(續)

名稱	註冊成立／	已發行普通／	本公司應佔股權百分比於12月31日				主要活動	法律地位類型
	企業註冊地點	註冊股本 百 萬	2025年		2024年			
			直接	間接	直接	間接		
重慶海爾家電銷售合肥有限公司	中國內地／中國內地	人民幣5元	—	100	—	100	家電銷售	有限責任公司
青島衛靈智能科技有限公司	中國內地／中國內地	人民幣4元	—	85	—	85	智能衛浴	有限責任公司
海爾優家智能科技（北京）有限公司	中國內地／中國內地	人民幣143元	100	—	100	—	軟件開發	有限責任公司
海爾（上海）電器有限公司	中國內地／中國內地	人民幣13元	100	—	100	—	銷售、研發家用電器	有限責任公司
上海海爾眾智坊創客空間管理有限公司	中國內地／中國內地	人民幣2元	100	—	100	—	企業管理諮詢、創客經營管理	有限責任公司
青島海爾智慧廚房電器有限公司	中國內地／中國內地	人民幣180元	—	85.82	—	85.82	廚房智慧家電生產、銷售	有限責任公司
際壹電器（上海）有限公司	中國內地／中國內地	人民幣10元	—	100	—	100	家用電器銷售	有限責任公司
青島海爾特種製冷電器有限公司	中國內地／中國內地	人民幣100元	—	100	—	100	生產及銷售家電	有限責任公司
上海摯瀚科技有限公司	中國內地／中國內地	人民幣27元	—	100	—	100	促進技術發展	有限責任公司
萊陽海爾智慧廚房電器有限公司	中國內地／中國內地	人民幣100元	—	100	—	100	生產及銷售家電	有限責任公司
合肥海爾空調器有限公司	中國內地／中國內地	人民幣100元	—	100	—	100	生產及銷售家電	有限責任公司
海爾（上海）家電研發中心有限公司	中國內地／中國內地	人民幣5元	—	100	—	100	家電研發	有限責任公司

綜合財務報表附註
截至2025年12月31日止年度

1. 有關本集團的一般資料(續)

名稱	註冊成立／ 企業註冊地點	已發行普通／ 註冊股本 百萬	本公司應佔股權百分比於12月31日				主要活動	法律地位類型
			2025年		2024年			
			直接	間接	直接	間接		
海爾(深圳)研發有限責任公司	中國內地／中國內地	人民幣15元	—	100	—	100	家電及商用電器的研發及技術服務	有限責任公司
廣州海爾空調器有限公司	中國內地／中國內地	人民幣200元	—	100	—	100	製冷及空調設備製造	有限責任公司
青島雲裳羽衣物聯科技有限公司	中國內地／中國內地	人民幣20元	—	60	—	60	物聯網技術研發	有限責任公司
青島極家雲智能科技有限公司	中國內地／中國內地	人民幣1元	—	80	—	80	研發及銷售照明電器	有限責任公司
青島海美滙管理諮詢有限公司	中國內地／中國內地	人民幣5元	—	100	—	100	租賃及業務服務	有限責任公司
無錫雲裳衣聯網科技有限公司	中國內地／中國內地	人民幣3元	—	100	—	100	物聯網技術研發	有限責任公司
青島海達誠採購服務有限公司	中國內地／中國內地	人民幣100元	100	—	100	—	採購、銷售電器產品及部件	有限責任公司
廣東海爾智能科技有限公司	中國內地／中國內地	人民幣33元	—	76.72	—	76.72	科學研究和技術服務業	有限責任公司
北京海享匯科技有限公司	中國內地／中國內地	人民幣8元	—	100	—	100	科學研究和技術服務業	有限責任公司
海爾智家體驗雲生態技術有限公司	中國內地／中國內地	人民幣100元	100	—	100	—	智能家居產品技術開發、全屋家居定製	有限責任公司
海爾智家(青島)網絡有限公司	中國內地／中國內地	人民幣100元	—	100	—	100	技術服務、開發、諮詢、轉讓	有限責任公司

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

1. 有關本集團的一般資料(續)

名稱	註冊成立／ 企業註冊地點	已發行普通／ 註冊股本 百 萬	本公司應佔股權百分比於12月31日				主要活動	法律地位類型
			2025年		2024年			
			直接	間接	直接	間接		
海爾智家(青島)網絡營 有限公司	中國內地／中國內地	人民幣100元	—	100	—	100	住宅室內裝飾裝修、施 工專業作業、特種設 備安裝改造修理	有限責任公司
青島酒聯網物聯科技 有限公司	中國內地／中國內地	人民幣70元	—	100	—	100	城市配送運輸服務、貨 物進出口、技術進出 口、食品經營	有限責任公司
青島菱海空調設備 有限公司	中國內地／中國內地	人民幣10元	—	100	—	100	空調及製冷設備製造生 產	有限責任公司
青島海享學人力資源 有限公司	中國內地／中國內地	人民幣5元	100	—	100	—	專業代理活動	有限責任公司
江西海爾醫療科技 有限公司	中國內地／中國內地	人民幣5元	—	100	—	100	醫療設備批發及零售	有限責任公司
青島海智雲嵐科技 有限公司	中國內地／中國內地	人民幣10元	—	100	—	100	技術服務開發	有限責任公司
青島海晟澤科技 有限公司	中國內地／中國內地	人民幣1元	—	100	—	100	空調設備技術服務	有限責任公司
青島海綠源循環科技 有限公司	中國內地／中國內地	人民幣55元	—	100	—	100	廢棄電器電子產品處理	有限責任公司
青島海爾暖通空調設備 有限公司	中國內地／中國內地	人民幣400元	75	25	75	25	製造及銷售空調	有限責任公司

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

1. 有關本集團的一般資料(續)

名稱	註冊成立／ 企業註冊地點	已發行普通／ 註冊股本 百 萬	本公司應佔股權百分比於12月31日				主要活動	法律地位類型
			2025年		2024年			
			直接	間接	直接	間接		
青島海爾家庭人工智能 產業創新中心 有限公司	中國內地／中國內地	人民幣100元	—	100	—	100	人工智能行業應用系統 綜合服務	有限責任公司
浙江衛羣物聯科技 有限公司	中國內地／中國內地	人民幣10元	—	100	—	100	物聯網應用服務	有限責任公司
青島海爾質量檢測 有限公司	中國內地／中國內地	人民幣1元	100	—	100	—	家電檢驗檢測	有限責任公司
青島海永成認證服務 有限公司	中國內地／中國內地	人民幣1元	—	100	—	100	產品認證服務	有限責任公司
青島中海博睿檢測技術 服務有限公司	中國內地／中國內地	人民幣5元	—	100	—	100	家電檢測技術諮詢	有限責任公司
青島海爾特種塑料研制 開發有限公司	中國內地／中國內地	人民幣86元	—	100	—	100	製造及銷售冰箱門	有限責任公司
青島海智菱空調工程 有限公司	中國內地／中國內地	人民幣8元	—	100	—	100	軟件開發及銷售日常必 需品	有限責任公司
海爾智家科技 (河北雄安)有限公司	中國內地／中國內地	人民幣50元	—	100	—	100	推廣節能技術	有限責任公司
青島瑞博生態環保科技 有限公司	中國內地／中國內地	人民幣55元	89.13	—	89.13	—	環境及人工智能技術 諮詢	有限責任公司
青島三翼鳥科技 有限公司	中國內地／中國內地	人民幣100元	—	100	—	100	技術服務及廣告設計	有限責任公司
青島鯨智再生環保科技 有限公司	中國內地／中國內地	人民幣30元	—	100	—	100	危廢業務	有限責任公司
青島雲裳潔神衣聯科技 有限公司	中國內地／中國內地	人民幣4元	—	51	—	51	日常必需品專業清潔及 銷售	有限責任公司
上海雲裳羽衣物聯科技 有限公司	中國內地／中國內地	人民幣3元	—	100	—	100	日常必需品專業清潔及 銷售	有限責任公司
石家莊雲裳衣聯科技 有限公司	中國內地／中國內地	人民幣1元	—	51	—	51	日常必需品專業清潔及 銷售	有限責任公司

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

1. 有關本集團的一般資料(續)

名稱	註冊成立／ 企業註冊地點	已發行普通／ 註冊股本 百 萬	本公司應佔股權百分比於12月31日				主要活動	法律地位類型
			2025年		2024年			
			直接	間接	直接	間接		
南京雲裳衣聯科技 有限公司	中國內地／中國內地	人民幣5元	—	80	—	80	日常必需品專業清潔及 銷售	有限責任公司
山西雲裳衣聯科技 有限公司	中國內地／中國內地	人民幣2元	—	51	—	51	日常必需品專業清潔及 銷售	有限責任公司
天津雲裳衣聯網科技 有限公司	中國內地／中國內地	人民幣5元	—	51	—	51	日常必需品專業清潔及 銷售	有限責任公司
成都雲裳美爾衣聯科技 有限公司	中國內地／中國內地	人民幣12元	—	80	—	80	日常必需品專業清潔及 銷售	有限責任公司
青島海爾智慧洗碗機 有限公司	中國內地／中國內地	人民幣50元	—	100	—	100	製造家電	有限責任公司
中山海爾暖通設備 有限公司	中國內地／中國內地	人民幣20元	—	100	—	100	銷售家電	有限責任公司
青島海爾暖通設備科技 有限公司	中國內地／中國內地	人民幣100元	—	100	—	100	製造及銷售空調設備	有限責任公司

* 本附註中上述中國內地公司的英文名稱乃管理層盡最大努力對該等名稱的翻譯，該等公司並無登記或提供英文名稱。

** 上表列出本集團之主要附屬公司。董事認為，提供其他附屬公司之詳情會導致篇幅過於冗長。

本公司及其所有附屬公司均將12月31日採納為財政年度末。

2.1 應用新訂及經修訂《國際財務報告準則》會計準則

於本年度強制生效的經修訂《國際財務報告準則》會計準則

於本年度，本集團首次應用以下由國際會計準則理事會頒佈的經修訂國際財務報告準則會計準則，有關修訂本於本集團於2025年1月1日開始的年度期間強制生效，用以編製綜合財務報表：

《國際會計準則》第21號（修訂本） 缺乏可兌換性

於本年度應用經修訂國際財務報告準則會計準則，對本集團於本年度及過往年度的財務狀況及表現及／或於該等綜合財務報表所載的披露資料並無重大影響。

已頒佈但尚未生效的新訂及經修訂《國際財務報告準則》會計準則

本集團並無提前應用以下已頒佈但尚未生效的新訂及經修訂《國際財務報告準則》：會計準則

《國際財務報告準則》第9號及 《國際財務報告準則》第7號（修訂本）	金融工具分類與計量的修訂 ²
《國際財務報告準則》第9號及 《國際財務報告準則》第7號（修訂本）	涉及依賴自然能源生產電力的合約 ²
《國際財務報告準則》第10號及 《國際會計準則》第28號（修訂本）	投資者與其聯營公司或合營企業之間的 資產出售或投入 ¹
《國際財務報告準則》會計準則（修訂本）	《國際財務報告準則》會計準則年度改進 — 第11卷 ²
《國際財務報告準則》第18號 《國際會計準則》第21號（修訂本）	財務報表的呈列及披露 ³ 換算為惡性通貨膨脹呈列貨幣 ³

¹ 於待定日期或其後開始的年度期間生效。

² 於2026年1月1日或之後開始的年度期間生效。

³ 於2027年1月1日或之後開始的年度期間生效。

本公司董事預計應用所有新訂及經修訂《國際財務報告準則》會計準則均不會對可見未來的綜合財務報表造成重大影響。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2.2 綜合財務報表的編製基準

本集團的綜合財務報表已按照國際會計準則理事會頒佈的《國際財務報告準則》會計準則編製。為編製綜合財務報表，倘合理預期資料對主要用戶作出的決定造成影響，則該等資料被視為重大。此外，綜合財務報表包括香港聯合交易所有限公司證券上市規則（「上市規則」）及香港《公司條例》規定之適用披露。

涉及共同控制企業之企業合併之合併會計原則

於2025年3月，本公司與海爾集團之附屬公司青島海模智雲科技有限公司（「海模智雲」）簽訂青島海爾模具有限公司（「海爾模具」）股權轉讓協議，據此，本公司同意收購而海模智雲同意出售海爾模具之100%股權，代價約為人民幣78百萬元。於2025年12月31日，該交易已告完成。

本公司及海爾模具於轉讓協議完成前後均由海爾集團最終控制，故收購海爾模具乃按合併會計原則入賬。

本集團截至2025年及2024年12月31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，已包括本集團及海爾模具當時全部旗下公司的業績、權益變動及現金流量，猶如本集團緊隨股權轉讓完成後的企業架構，於截至2025年及2024年12月31日止年度全年均已存在，或從各自的收購、註冊成立或登記日期已經存在（以較短期間為準）。

本集團於2024年12月31日的綜合財務狀況表乃為呈列本集團及海爾模具的事務而編製，猶如本集團緊隨股權轉讓完成後的企業架構，於2024年12月31日已經存在，且乃按照該日本公司應佔的相應股權及／或可對個別公司行使的控制權而編製。

本集團先前呈報的資產淨值及淨利潤或虧損並無因共同控制下的業務合併的合併會計法而作出重大調整。

2.3 重大會計政策資料

綜合基準

綜合財務資料併入本公司及由本公司及其附屬公司控制之實體之財務報表。本公司在下列情況下取得控制權：

- 具有對投資對象之權力；
- 因參與投資對象業務而承擔可變回報之風險或享有可變回報之權利；及
- 可對投資對象行使權力影響本公司之回報。

倘事實及情況顯示上文所述三項控制因素的一項或多項出現變化，本集團會重新評估其是否控制投資對象。

即使本集團在投資對象擁有的投票權少於過半數，但倘投票權足以讓本公司實際上單方面指揮投資對象的相關活動，則本集團認為其仍擁有投資對象的控制權。在評估本集團在投資對象的投票權是否足以讓其擁有控制權時，本集團會考慮所有相關事實及情況，包括：

- 相較於其他投票權持有人所持之數量及其分佈，本集團持有多少投票權；
- 本集團、其他投票權持有人及其他人士可能持有之投票權；
- 其他合約安排賦予之權利；及
- 顯示本集團現時能夠或不能夠在需要作出決定時指揮相關活動的任何其他事實及情況，包括以往股東大會上的投票趨向。

本集團獲得對附屬公司的控制權時，可開始合併附屬公司，並於失去對該附屬公司的控制權時停止合併。具體而言，年內收購或出售附屬公司的收入及開支自本集團取得控制權當日起計入綜合損益及其他全面收益表／綜合損益表，直至本集團不再控制該附屬公司為止。

損益及其他全面收益的各個組成部分歸本公司擁有人及非控股權益所有。附屬公司的全面收益總額歸本公司擁有人及非控股權益所有，即使此舉會導致非控股權益出現虧絀結餘。

必要時對附屬公司的財務報表作出調整，以使其會計政策與本集團的會計政策相符。

本集團成員公司間交易相關的所有集團內部資產及負債、權益、收入、開支以及現金流量於綜合時全數抵銷。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2.3 重大會計政策資料(續)

綜合基準(續)

附屬公司之非控股權益與本集團之權益分開呈列，於清盤後相當於其持有人有權按比例分佔相關附屬公司資產淨值之現存所有權權益。

本集團於現有附屬公司的權益變動

本集團於附屬公司的權益變動，如不會導致本集團失去對附屬公司的控制權，則以權益交易入賬。需要對本集團權益的相關組成部分及非控股權益的賬面值作出調整，以反映其於附屬公司的相對權益變動，包括根據本集團及非控股權益的權益比例重新分配本集團及非控股權益的相關儲備。

倘非控股權益的調整金額與已付或已收代價的公允價值之間存在任何差額，則在權益中直接確認該等差額，並歸屬於本公司擁有人。

當本集團失去一間附屬公司之控制權時，即需要終止確認該附屬公司的資產及負債以及非控股權益(如有)。收益或虧損於損益確認，並按以下兩者之差額計算：(i)已收代價之公允價值加任何保留權益之公允價值的總額；及(ii)本公司擁有人應佔該附屬公司的資產(包括商譽)及負債之賬面值。所有先前於其他全面收益確認與該附屬公司有關之款項均會入賬，猶如本集團已直接出售該附屬公司之相關資產或負債(即重新分類至損益或轉撥至適用《國際財務報告準則》會計準則所指定／允許之其他權益類別)。倘於失去控制權當日仍在附屬公司中保留任何投資，將根據《國際財務報告準則》第9號金融工具將其公允價值視為初次確認時的公允價值，以便作後逐會計處理，或於適用情況下將之視為初次確認聯營公司或合營企業投資時的成本。

業務合併或資產收購

選擇性集中度測試

本集團可選擇視個別交易的情況應用選擇性集中度測試，以簡化方式評估所收購的一系列活動及資產是否不屬於業務。若所收購資產總值的絕大部分公允價值集中於單一可識別資產或一組類似的可識別資產，則通過集中度測試。評估中的資產總值不包括現金及現金等價物、遞延稅項資產及受遞延稅項負債影響而產生的商譽。若通過集中度測試，即將該組活動及資產確定為非業務，毋須再作其他評估。

資產收購

當本集團收購一組不構成業務的資產及負債時，本集團會識別並確認個別可識別的已收購資產及已承擔負債，首先將購買價分攤至投資物業(其後根據公允價值模式計量)及金融資產／金融負債(按各自的公允價值計量)，然後將購買價餘額按其他可識別資產及負債於購買日期的相對公允價值分配至該等資產及負債。此類交易不會產生商譽或議價收購收益。

2.3 重大會計政策資料(續)

業務合併

業務即一組綜合活動及資產包括一項資源投入及一項實質過程，而兩者必須對創造產出的能力有重大貢獻。倘收購過程對繼續生產產出的能力至關重要，包括具備執行相關過程所必需的技能、知識或經驗的組織勞動力，或對持續生產產出的能力有重大貢獻，則被認為屬獨特或稀缺，或在無重大成本、努力或持續生產產出能力出現延遲的情況下不可取代。

除共同控制下的業務合併外，收購業務採用收購法入賬。業務合併中轉讓的代價按公允價值計量，按本集團轉讓的資產在收購日的公允價值、本集團對被收購方原所有者承擔的負債以及本集團發行股權以換取對被收購方的控制權計算。收購相關成本一般於產生時於損益確認。

所收購的可識別資產及承擔的負債必須符合「財務報告概念框架」(「**概念框架**」)中對資產及負債之定義，惟於《國際會計準則》第37號「準備、或有負債及或有資產」或國際財務報告詮釋委員會詮釋第21號「徵費」範圍內之交易及事件除外，在該等情況下，本集團於識別其於業務合併中承擔的負債時，會應用《國際會計準則》第37號或國際財務報告詮釋委員會詮釋第21號，而非應用概念框架。或然資產乃不予確認。

於收購日期，已收購的可識別資產、已承擔的負債應按其公允價值予以確認，但以下各項除外：

- 遞延稅項資產或負債及僱員福利安排的相關資產或負債應分別遵循《國際會計準則》第12號「所得稅」和《國際會計準則》第19號「僱員福利」予以確認和計量；
- 與被收購方以股份為基礎付款安排，或本集團訂立以取代被收購方之以股份為基礎付款安排有關之負債或股本工具，應於收購日期遵循《國際財務報告準則》第2號「以股份為基礎的支付」予以計量(見下文會計政策)；
- 按照《國際財務報告準則》第5號「持有待售的非流動資產和終止經營」劃歸為持有待售的資產(或處置組)應遵循該準則予以計量；及

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2.3 重大會計政策資料(續)

業務合併(續)

- 租賃負債按剩餘租賃付款(定義見《國際財務報告準則》第16號)的現值確認及計量，猶如於收購日的已收購租賃為新租賃，惟租賃期(a)於收購日期後12個月內結束；或(b)相關資產為低價值的除外。使用權資產按與相關租賃負債相同的金額確認及計量，並進行調整以反映與市場條件相比租賃的有利或不利條款。

商譽按所轉讓代價、在被收購方的任何非控股權益金額以及收購方先前在被收購方持有的權益的公允價值總額超過於收購日期所收購的可識別資產淨值及所承擔之負債之差額計量。倘在重新評估後，已收購的可識別資產及所承擔之負債之淨額，超過所轉讓代價、在被收購方的任何非控股權益金額以及收購方先前在被收購方持有的權益的公允價值的總額，超出的差額立即作為議價收購收益計入損益。

屬現有擁有權權益及賦予其持有人權利於清盤時按比例分佔相關附屬公司淨資產之非控股權益可初步按非控股權益分佔被收購方可識別資產淨值已確認金額之比例或按公允價值計量。

當本集團於業務合併所轉讓之代價包括或然代價安排時，需要按收購日期之公允價值計量或然代價，並列為業務合併所轉讓代價之一部分。倘或然代價符合計量期間調整的定義，需要追溯調整其公允價值變動。所謂計量期間調整，即於「計量期間」(不超過收購日期起計一年)就收購日期的既存事實及情況獲得額外資訊後所產生的調整。

倘或然代價不符合計量期間調整的定義，需要視乎或然代價的分類進行後續會計處理。倘或然代價歸類為權益，即不需要在後逐報告日期重新計量，其後逐結算將會於權益入賬。倘或然代價歸類為資產或負債，則需要於後逐報告日期按公允價值重新計量，並於損益確認相應收益或虧損。

倘分階段進行業務合併，即需要按收購日期(即本集團獲得控制權當日)的公允價值重新計量本集團先前已持有的被收購方股權，並視情況於損益或其他全面收益確認由此產生的收益或虧損。倘收購日期前已於被收購方擁有權益，且先前已於其他全面收益確認並根據《國際財務報告準則》第9號計量由此產生的金額，則會按本集團直接出售先前所持股權時需要遵守的相同基準入賬。

2.3 重大會計政策資料(續)

業務合併(續)

倘於合併發生的報告期末尚未完成業務合併的初步會計處理，本集團會就尚未完成會計處理的項目呈報暫定金額。該等暫定金額會於計量期內追溯調整(見上文)，而倘知悉若干收購日期的既存事實及情況後，將會影響該日確認之金額，則需要確認額外資產或負債，以反映就此獲得之新資訊。

涉及共同控制企業之企業合併之合併會計原則

綜合財務資料載入發生共同控制合併之合併企業之財務報表項目，猶如其自該等合併企業首次受控制方控制當日起合併。

合併企業之資產淨值按控制方的現有賬面值進行綜合。概無就於共同控制合併時的商譽或議價收購收益確認任何金額。

共同控制合併產生之開支以合併會計法入賬，並於產生期間確認為開支。

綜合損益及其他全面收益表包括各合併企業自最早呈列日期起或自該等企業首次受共同控制當日起(以較短期間為準)的業績。

歷史財務資料中的可比較金額猶如企業於上一報告期初或首次受共同控制時(以較短者為準)已合併呈列。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2.3 重大會計政策資料(續)

商譽

收購業務產生的商譽按收購業務日期確定的成本(見上文會計政策)減累計減值虧損(如有)入賬。

就減值測試而言，商譽分配至預期因合併的協同效應而受益的本集團各現金產生單位(或現金產生單位組別)，即指就內部管理而言監控商譽的最低層級且不大於經營分部的單位。

獲分配商譽的現金產生單位(或現金產生單位組別)每年或在有跡象顯示該單位可能已減值時更頻繁測試減值。就因報告期間收購事項產生的商譽而言，獲分配商譽的現金產生單位(或現金產生單位組別)於該報告期間結束前測試減值。如可收回金額低於其賬面值，則減值虧損會先分配以扣減獲分配的任何商譽的賬面值，其後按該單位(或現金產生單位組別)內各項資產賬面值的比例分配至其他資產。

於出售相關現金產生單位或現金產生單位組別內之任何現金產生單位時，於釐定出售損益金額時須計入應佔商譽金額。本集團出售現金產生單位(或現金產生單位組別內之任何現金產生單位)內的一項業務時，出售的商譽金額根據被出售業務(或現金產生單位)的相對價值計量，並保留現金產生單位(或現金產生單位組別)的部分。

本集團就收購一家聯營公司及合營企業所產生商譽的政策詳述如下。

2.3 重大會計政策資料(續)

於聯營公司之投資

聯營公司為本集團對其具有重大影響力的實體。重大影響力指參與投資對象財務及經營政策決策之權力，惟並非控制或共同控制該等政策。

聯營公司的業績、資產及負債乃以權益會計法計入該等綜合財務報表中，除非有關投資(或當中部分)分類為持作出售，於此情況下，則按《國際財務報告準則》第5號入賬。聯營公司並未分類為持作出售的投資的任何保留部分繼續使用權益法入賬，直至分類為持作出售的部分出售為止。倘本集團於出售後失去對聯營公司之重大影響力，則本集團根據《國際財務報告準則》第9號將於聯營公司之任何保留權益入賬。倘本集團於出售發生後保留對聯營公司之重大影響力，則本集團繼續使用權益法將剩餘權益入賬。就權益會計目的所使用的聯營公司之財務報表乃使用與本集團於類似情況下就交易及業務所使用的一致會計政策編製。本集團已作出適當調整以使聯營公司之會計政策與本集團會計政策一致。根據權益法，於聯營公司的投資於綜合財務狀況表內按成本初始確認，並於其後就確認本集團應佔該聯營公司之損益及其他全面收益而作出調整。聯營公司資產淨值之變動(損益及其他全面收益除外)不予入賬，相關變動導致本集團持有的所有權權益發生變更則除外。若本集團應佔聯營公司的虧損超出本集團於該聯營公司的權益(包括任何實質上構成本集團於該聯營公司投資淨額一部分的長期權益)，本集團將終止確認其應佔其他虧損。本集團會就額外虧損計提撥備，並僅在承擔法律或推定責任或代表聯營公司付款的情況下，方會確認負債。

於聯營公司的投資自投資對象成為聯營公司之日起以權益法入賬。收購於聯營公司的投資時，投資成本超過本集團應佔該投資對象可識別資產及負債公允價值淨值之任何部分乃確認為商譽，並計入投資之賬面值。本集團所佔可識別資產及負債於重新評估後之公允價值淨值超過投資成本之任何部分，於收購投資期間即時於損益內確認。

本集團評估是否存在客觀證據表明於聯營公司的權益可能面臨減值。如存在任何客觀證據，依據《國際會計準則》第36號將投資的全部賬面值(包括商譽)作為單一資產進行減值測試，方式為比較其可收回金額(使用價值與公允價值減出售成本之較高者)與其賬面值。已確認之任何減值虧損並未分配至任何資產(包括商譽)，構成投資賬面值之一部分。有關減值虧損之任何撥回於該項投資可收回金額其後增加時依據《國際會計準則》第36號確認。

當集團實體與本集團的聯營公司進行交易時，則與聯營公司交易所產生損益僅於聯營公司的權益與本集團無關時，方於綜合財務報表確認。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2.3 重大會計政策資料(續)**客戶合約收入**

本集團於達成履約義務時(即於特定履約義務的相關商品或服務的「控制權」轉讓予客戶時)確認收入。

履約義務指一項明確商品或服務(或一批商品或服務)或一系列大致相同的明確商品或服務。

倘符合以下其中一項條件，則控制權為隨時間轉移，而收入則參考相關履約義務的完成進度隨時間確認：

- 在本集團履約時客戶同時取得並耗用本集團履約所提供的利益；
- 本集團的履約創造或提升客戶於本集團履約時控制的資產；或
- 本集團的履約行為並無產生對本集團而言有其他用途的資產，且本集團擁有就迄今為止已完成的履約部分獲付款的可執行權利。

否則，收入則於客戶取得一批商品或服務的控制權時於某一時間點確認。

合約資產指本集團就換取本集團已轉移至客戶的商品或服務而有權收取對價但尚未成為無條件的權利。其按照《國際財務報告準則》第9號作減值評估。相反，應收款項指本集團無條件收回對價的權利，即在該對價到期支付之前僅需要經過一段時間。

合約負債指本集團向客戶交付商品或服務的義務，而本集團已就此向客戶收取對價(或應付對價金額)。

同一合約有關的合約資產及合約負債按淨額列賬。

具有多項履約義務之合約(包括分配交易價格)

就多於一項履約義務之合約(請具體列明)而言，本集團以相對單獨售價基準將交易價格分配至各項履約義務，折扣及可變對價的分配除外。

明確商品或服務相關的各項履約義務之單獨售價於合約成立時確定。其指本集團將承諾的商品或服務單獨出售予客戶的價格。倘一項單獨售價不能直接觀察，本集團採用適當的技術進行估計，以便最終分配至任何履約義務之交易價格反映本集團預期將承諾的商品或服務轉讓予客戶而有權換取的對價金額。

2.3 重大會計政策資料(續)

客戶合約收入(續)

隨時間確認收入：計量達成履約義務的完成進度產出法

產出法

完全達成履約義務期間的進度乃根據產出法計量，即按截至目前已轉移至客戶的商品或服務價值佔合約下餘下承諾的商品或服務之比例直接計量確認收入，有關方法最能反映本集團於轉移商品或服務控制權方面的履約情況。

作為可行權宜方法，倘本集團有權收取金額相當於與本集團迄今已完成履約價值直接相稱的對價，則本集團按本集團有權出具發票的金額確認收入。

投入法

完全達成履約義務期間的進度乃根據投入法計量，即通過按本集團為達成履約義務而作出的努力或投入(相對於預期為達成履約義務的總投入)確認收入，有關方法最能反映本集團於轉移商品或服務控制權方面的履約情況。

可變對價

對於包含可變對價的合約，本集團採用以下方法估計其有權獲得的對價金額(a)預期估值法或(b)最有可能金額，以可更好地預測本集團將有權獲得的對價金額為準。

僅在與可變對價相關的不確定性後續可得到解決，且將可變對價的估計金額計入交易價格很可能不會導致未來出現重大收入轉撥時，方可將該估計金額計入交易價格。

於各報告期末，本集團更新估計交易價格(包括更新其對可變對價是否受限估計的評估)，以忠實地反映於報告期末存在的情況以及報告期間的情況變化。

儘管有上述標準，本集團僅於(或就)下列情況出現後，仍會就承諾以銷售額或使用權為基準之特許費換取知識產權授權確認收入：

- 其後銷售額或使用權出現；及
- 部分或所有以銷售額或使用權為基準之特許費已獲分配之履約義務已達成(或部分達成)。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2.3 重大會計政策資料(續)

客戶合約收入(續)

退款負債

倘本集團預期將退還部分或全部自客戶收取的代價，則本集團確認退還負債。

附帶退貨權的銷售

就具有不同產品退貨／換貨權的產品銷售而言，本集團全數確認以下各項：

- (a) 按本集團預期有權收取的代價金額確認轉讓產品的收益(因此，將不會就預期退回的產品確認收益)；
- (b) 退款負債／合約負債；及
- (c) 就其有權從客戶收回產品確認資產(及其對銷售成本的相應調整)並呈列為退貨品資產。

存在重大融資部分

在確定交易價格時，倘商定的付款時間(明示或暗示)為客戶或本集團提供資助向客戶轉交商品或服務的重大好處，則本集團會因貨幣的時間價值影響而調整承諾的對價金額。在該等情況下，合約包含重大融資部分。重大融資部分可能存在(不論融資承諾是否在合約中明確陳述或合約雙方在商定付款條款時進行暗示)。

就付款與轉交有關商品或服務之間的期限少於一年的合約而言，本集團採用不因任何重大融資部分而調整交易價格的可行權宜方法。

主事人與代理

當另一方涉及向客戶提供商品或服務時，本集團釐定其承諾性質為自行提供指定商品或服務的履約義務(即本集團為主事人)或安排其他方提供該等商品或服務的履約義務(即本集團為代理)。

2.3 重大會計政策資料(續)

客戶合約收入(續)

主事人與代理(續)

倘本集團於將指定商品或服務轉交客戶前控制有關商品或服務，則本集團為主事人。

倘本集團之履約義務為安排另一方提供指定商品或服務，則本集團為代理。在此情況下，本集團於另一方所提供指定商品或服務轉交客戶前並無控制該商品或服務。倘本集團以代理身份行事，則就其預期於安排其他方提供指定商品或服務時有權收取之任何費用或佣金金額確認收入。

銷售貨品

銷售貨品產生的收入於資產控制權轉移至客戶時(一般為交付貨品時)確認。

(i) 退貨權

就向客戶提供於指定期限內享有退回貨物權利的合約而言，採用預期估值法估計將不予以退回的貨物，原因為該方法最佳預測本集團將有權享有的可變對價金額。採用《國際財務報告準則》第15號有關限制估計可變對價的規定，以釐定可計入交易價內的可變對價金額。對於預計將退回的貨品，確認退款負債(而非收入)。退貨權資產(及相應調整銷售成本)亦就自客戶收回產品的權利確認。

(ii) 銷售回扣

當若干客戶於期內所購買的產品價值超過合約規定的限額時，可向該客戶提供可追溯銷售回扣。回扣抵銷客戶應付金額。為估計預期日後回扣的可變對價，對單一限額合約採用最可能金額方法及對超過一個限額的合約採用預期估值法。最佳預測可變對價金額的經選定方法主要由合約所載之限額決定。有關限制估計可變對價的規定獲採用及有關預期日後回扣的退款負債獲確認。

提供服務

(i) 建造收入

本集團提供商用空調及智能家居的建造及安裝服務，並根據完全履行履約義務的進度於某段期間內確認。完全履行履約義務的進度以投入法計量，以迄今產生的成本佔估計總成本的百分比為基礎。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2.3 重大會計政策資料(續)

客戶合約收入(續)

提供服務(續)

(ii) 提供物流服務

由於客戶同時收取及消耗本集團提供的利益，因此提供物流服務的收入會按時間確認，並採用產出法計量服務完全滿足的進度。

(iii) 其他服務

對於其他服務，本集團一般會履行履約義務，並在該等服務完成後的某個時點確認收入。

租賃

本集團根據《國際財務報告準則》第16號項下的定義，於合約開始日評估合約是否是一項租賃或包含一項租賃。除非合約條款及條件在後續發生變更，否則不會對此類合約進行重新評估。作為可行權宜方法，當本集團合理預測對綜合財務報表的影響與組合內個別租賃並無重大差異時，具有類似特徵的租賃乃按組合基準入賬。

本集團作為承租人

分配對價至合約的組成部分

對於包含租賃組成部分以及一個或多個其他租賃或非租賃組成部分的合約，本集團根據租賃組成部分的相對單獨價格及非租賃組成部分的單獨價格總額，將合約中的對價分配至各租賃組成部分，包括獲得包括租賃土地及非租賃建築組成部分在內的物業的所有權權益的合約，除非該分配不能可靠地進行。

本集團亦應用可行權宜方法，並無從租賃組成部分分離出非租賃組成部分，反之，租賃組成部分及任何相關的非租賃組成部分則入賬作為單一租賃組成部分。

短期租賃及低價值資產租賃

本集團將短期租賃確認豁免應用於自開始日期起租期為12個月或以下且並無包含購買選擇權之土地及樓宇、機器及設備、車輛以及傢俱與固定裝置租賃。其亦適用於低價值資產租賃的確認豁免。短期租賃的租賃付款及低價值資產的租賃在租期內按直線法確認為開支，除非另一系統性基準更能代表耗用租賃資產所產生經濟利益的時間模式則作別論。

2.3 重大會計政策資料(續)

租賃(續)

本集團作為承租人(續)

使用權資產

使用權資產之成本包括：

- 租賃負債之初始計量金額；
- 於開始日期或之前作出的任何租賃付款減已收到的任何租賃獎勵；
- 本集團產生之任何初步直接成本；及
- 本集團拆卸及移除相關資產、復原相關資產所在場地或復原相關資產至租賃條款及條件所規定之狀況之過程中所產生的估計成本，惟該等成本乃因生產存貨而產生。

使用權資產均以成本扣除任何累計折舊及減值虧損計量，並就租賃負債之任何重新計量作出調整。

倘本集團可合理確定於租期結束時獲得使用權資產項下相關租賃資產之所有權，使用權資產將自開始日期起至可使用年期結束為止計提折舊。否則，使用權資產按直線法於估計可使用年期與租期之間之較短者計提折舊。

本集團於綜合財務狀況表內將不符合投資物業或存貨定義的使用權資產呈列為獨立項目。符合投資物業定義的使用權資產則呈列於「投資物業」。

可退還租金按金

已付可退還租金按金乃根據《國際財務報告準則》第9號入賬，並初步按公允價值計量。初步確認時的公允價值調整被視為額外租賃付款並計入使用權資產的成本。

租賃負債

於租賃開始日期，本集團按於該日期尚未支付的租賃付款現值確認及計量租賃負債。在計算租賃付款現值時，倘若無法釐定租賃中隱含的利率，本集團將使用租賃開始日期的增量借款利率。增量借款利率取決於租賃期、貨幣及租賃開始日期，並根據一系列輸入數據釐定，包括：基於政府債券利率的無風險利率；國家特定風險調整；基於債券收益率的信用風險調整；於訂立租賃之實體的風險狀況是
否有別於本集團的風險狀況且租賃是否受惠於本集團的擔保的情況下，針對實體作出的特定調整。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2.3 重大會計政策資料(續)**租賃(續)**

本集團作為承租人(續)

租賃負債(續)

租賃付款包括：

- 固定付款(包括基本固定付款)減任何應收租賃獎勵；
- 可變租賃付款，取決於於開始日期使用指數或比率初始計量的指數或比率；
- 預期本集團根據剩餘價值擔保下應付的款項；
- 倘本集團合理確定可行使購買選擇權，則選擇權的行使價；及
- 終止租賃的罰款，倘租期反映本集團行使選擇權終止租賃。

反映市場租金變動之可變租賃付款初步使用於開始日期之市場租金計量。不取決於指數或比率而定之可變租賃付款不會計入租賃負債及使用權資產之計量中，而是在觸發付款之事件或條件出現之期間內確認為開支。

於開始日期後，租賃負債按累計利息及租賃付款予以調整。

本集團於以下情況會重新計量租賃負債(並對相關使用權資產作出相應調整)：

- 租期發生變化或行使購買選擇權之評估發生變化，在此情況下，相關租賃負債乃通過使用於重新評估日期之經修訂貼現率來貼現經修訂租賃付款而重新計量。
- 租賃付款由於市場租金審核後市場租金率／有擔保剩餘價值下的預期付款變更而發生變更，在此情況下，相關租賃負債按使用初始貼現率貼現經修訂租賃付款的方式重新計量。
- 租賃合約經修訂，且並無將租賃修訂作為一項單獨租賃入賬(請參見下文有關「租賃修訂」的會計政策)。

本集團於綜合財務狀況表中將租賃負債呈列為單獨項目。

2.3 重大會計政策資料(續)

租賃(續)

本集團作為承租人(續)

租賃修訂

倘存在以下情形，則本集團將租賃修訂作為一項單獨租賃入賬：

- 該項修訂通過增加使用一項或多項相關資產之權利來擴大租賃範圍；及
- 上調租賃對價，增加之金額相當於範圍擴大對應之單獨價格，以及為反映特定合約之情況而對單獨價格作出之任何適當調整。

就並無作為一項單獨租賃入賬之租賃修訂而言，本集團按經修訂租賃之租期，通過使用於修訂生效日期之經修訂貼現率來貼現經修訂租賃付款，以重新計量租賃負債減任何應收租賃獎勵。

本集團通過對相關使用權資產進行相應調整，以對租賃負債進行重新計量併入賬。

當經修訂合約包含一個或多個其他租賃組成部分時，本集團根據租賃組成部分的相對單獨價格，將經修訂合約中的對價分配至各租賃組成部分。相關的非租賃組成部分則計入各自的租賃組成部分中。

本集團作為出租人

租賃分類及計量

本集團為出租人之租賃乃分類為融資或經營租賃。當租賃條款將相關資產所有權附帶的絕大部分風險及回報轉移至承租人時，該合約乃分類為融資租賃。所有其他租賃乃分類為經營租賃。

根據融資租賃應收承租人的款項於開始日期確認為應收款項，其金額等於租賃淨投資，並使用各個租賃中隱含的利率計量。利息收入被分配至會計期間，以反映本集團有關租賃的未償還淨投資的固定定期收益率。

經營租賃之租金收入按相關租約年期以直線法於損益內確認。磋商及安排經營租賃時產生的初始直接成本計入租賃資產的賬面值，有關成本於租期內按直線法確認為開支，惟根據公允價值模型計量之投資物業除外。倘根據指數或比率估算經營租賃的可變租賃付款，使用起租日期的指數或比率將之計入租賃付款總額。倘不根據指數或比率估算可變租賃付款，則將之剔除並於獲得時確認為收入。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2.3 重大會計政策資料(續)**租賃(續)****本集團作為出租人(續)****分配對價至合約的組成部分**

倘合約包括租賃及非租賃組成部分，本集團應用《國際財務報告準則》第15號客戶合約收入，將合約對價分配至租賃及非租賃組成部分。非租賃組成部分與租賃組成部分基於彼等相對單獨售價進行分拆。

可退還租金按金

已收可退還租金按金乃根據《國際財務報告準則》第9號入賬，並初步按公允價值計量。初步確認時的公允價值調整被視為承租人的額外租賃付款。

外幣

於編製各個別集團實體的財務報表時，以該實體功能貨幣以外之貨幣(外幣)進行之交易按交易日期之現行匯率確認。於報告期末，以外幣計值之貨幣項目均按當日之現行匯率重新換算。以公允價值列賬並以外幣計值之非貨幣項目按公允價值釐定當日之現行匯率重新換算。當非貨幣項目之公允價值收益或虧損於損益中確認，該收益或虧損之任何匯兌部分亦於損益中確認。當非貨幣項目之公允價值收益或虧損於其他全面收益中確認，該收益或虧損之任何匯兌部分亦於其他全面收益中確認。以外幣歷史成本計量之非貨幣項目不予重新換算。

結算貨幣項目及重新換算貨幣項目所產生之匯兌差額於其產生期間於損益內確認，惟對於既無計劃結算且結算可能性亦不大(因此構成海外業務淨投資之一部分)之應收或應付海外業務之貨幣項目，其匯兌差額初步於其他全面收益確認，並於出售或部份出售本集團於聯營公司的權益時由權益重新分類至損益。

就呈列綜合財務報表而言，本集團業務之資產及負債乃按於各報告期末之現行匯率換算為本集團之呈報貨幣(即人民幣)。收入及開支項目乃按期內平均匯率進行換算，惟匯率於期內大幅波動則除外，於該情況下，採用交易當日的匯率。所產生的匯兌差額(如有)於其他全面收益內確認，並於換算財務報表儲備的匯兌差額(歸屬於非控股權益，如適當)項下之權益內累計。

2.3 重大會計政策資料(續)

外幣(續)

通過收購境外業務產生之所得可識別資產之商譽及公允價值調整乃作為該境外業務之資產及負債處理，並按於各報告期末之現行匯率進行換算。產生之匯兌差額乃於其他全面收益內確認。

借款成本

收購、興建或生產合資格資產(即須花費大量時間準備以達致擬定用途或銷售的資產)直接產生的借款成本撥充該等資產的成本，直至該等資產大致上可作擬定用途或銷售為止。

於相關資產可作其擬定用途或銷售後尚未償還的任何特定借款計入用於計算一般借款資本化率的一般借款儲備。以待用作合資格資產開支之特定借款作出的短暫投資賺取的投資收入從合資格資本化的借款成本中扣除。

所有其他借款成本均於產生期間於損益內確認。

政府補助

政府補助於出現合理保證本集團將會遵守附帶之條件及收取補助前，均不會確認。

政府補助於本集團確認該等補助擬作補償之有關成本為開支之期間內按系統基準於損益內確認。尤其是，主要條件為本集團應購買、興建或以其他方法購入非流動資產之政府補助於綜合財務狀況表確認為遞延收入，並在有關資產之可使用年期內按有系統之合理基準轉撥至損益。

作為補償已產生之開支或虧損而應收取或為給予本集團即時財務支持而無日後相關成本之政府補助，於其應收取期間於損益內確認。該補助於「其他收益或虧損」項下呈列。

按低於市場利率所取得的政府貸款收益視為政府補助，按已收所得款項與該項貸款根據現行市場利率計算的公允價值之間的差額計算。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2.3 重大會計政策資料(續)

僱員福利

退休福利費用

界定供款退休福利計劃之供款於僱員提供服務而有權獲得供款時確認為開支。

退休金計劃

於中國經營的本集團附屬公司之僱員須參與當地市政府經營的中央退休金計劃(「中國退休金計劃」)。該等附屬公司須將一定比例的工資成本向中國退休金計劃作出供款。該等供款在依據中國退休金計劃的規則成為應付款項時自損益表中扣除。根據中國退休金計劃，截至2025年及2024年12月31日止年度，概無獲沒收的供款將被本集團使用以減少供款的現有水平。

對於界定供款退休福利計劃而言，提供福利的成本使用預計單位信用法釐定，並於各年度報告期末進行精算估值。於釐定本集團界定福利責任及相關當期服務成本以及過往服務成本(倘適用)的現值時，本集團根據計劃的福利公式將福利分配至各服務期。然而，倘僱員往後年度的服務會導致顯著高於往年的福利，本集團於以下期間按直線法歸屬福利：

- (a) 僱員的服務最先產生計劃下福利(不論福利是否以繼續服務為條件)之日直至
- (b) 僱員繼續服務不再產生計劃下顯著福利(進一步漲薪除外)之日。

重新計量(包括精算損益、資產上限變動之影響(如適用)及計劃資產之回報(利息除外))即時於綜合財務狀況表內反映，並在其產生期間於其他全面收益確認支銷或進賬。於其他全面收益內確認之重新計量將即時於保留盈利內反映，並將不會重新列入損益。

過去服務成本於計劃修訂或縮減期間於損益內確認，而結算產生的收益或虧損於結算發生時確認。在確定過去服務成本或結算產生的收益或虧損時，實體應使用計劃資產的當前公允價值和當前的精算假設重新計量界定福利負債或資產淨值，以反映計劃下提供的福利以及計劃修訂、縮減或結算前後的計劃資產，而不考慮資產上限的影響(即以計劃之退款或未來計劃供款扣減的形式獲得之經濟利益之現值)。

2.3 重大會計政策資料(續)

僱員福利(續)

退休金計劃(續)

利息淨額使用期初折現率於界定福利負債或資產淨值計算。然而，若本集團在計劃修訂、縮減或結算之前重新計量界定福利負債或資產淨值，則本集團將使用計劃下提供的福利以及計劃修訂、縮減或結算後的計劃資產以及用於重新計量該等界定福利負債或資產淨值的折現率確定計劃修訂、縮減或結算後年度報告期剩餘期限內的利息淨額，並計及期內由於供款或支付福利導致的界定福利負債或資產淨值的任何變動。

界定福利費用分類如下：

- 服務成本(包括當期服務成本、過去服務成本以及縮減及結算的收益及虧損)；
- 界定福利負債或資產淨值之利息淨額；及
- 其他全面收益中界定福利負債或資產淨值之重新計量。

於綜合財務狀況表中確認的退休福利負債指本集團界定福利計劃的實際赤字或盈餘。該種計算方式所導致的任何盈餘限於計劃之退款或未來計劃供款扣減形式的任何可用經濟利益的現值。

僱員或第三方作出自願供款，可於繳付該等計劃的供款後降低服務成本。

倘該等計劃的正式條款訂明，僱員或第三方將須進行供款，則賬目取決於供款是否與服務相關，說明如下：

- 倘供款與服務無關(例如，供款須減去計劃資產損失或精算損失產生的虧絀)，則供款於界定福利負債或資產淨值的重新計量中反映。
- 與服務掛鈎的供款可降低服務成本。倘供款取決於服務年資，本集團以《國際會計準則》第19.70號規定的福利總額歸屬法將供款歸入服務期間(即使用計劃的供款公式或以直線基準)，藉此降低服務成本。倘供款不取決於服務年資，本集團於獲提供服務的期間降低服務成本／根據《國際會計準則》第19.70號將供款歸入僱員服務期間，藉此降低服務成本。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2.3 重大會計政策資料(續)

僱員福利(續)

離職福利

離職福利負債於本集團不再可以撤回離職福利及確認任何有關重組成本兩者中較早時點確認。

短期及其他長期僱員福利

短期僱員福利於僱員提供服務時就預計將支付福利的未貼現金額確認。所有短期僱員福利確認為開支，除非另一項《國際財務報告準則》會計準則要求或允許將有關福利納入資產成本，則作別論。

負債乃就僱員的應計福利(如工資和薪金、年假及病假)扣除任何已付金額後而確認。

有關其他長期僱員福利確認之負債，乃按本集團預期就僱員截至報告日期所提供服務作出之估計未來現金流出之現值計量。因服務成本、利息及重新計量導致的負債賬面值之任何變動，乃於損益中確認，惟另一項《國際財務報告準則》會計準則要求或允許將有關變動計入資產成本則除外。

股份支付

以權益結算的股份支付交易

向僱員授出股份獎勵／購股權

向僱員及提供類似服務之其他人士作出之以權益結算的股份支付按股本工具於授出日期的公允價值計量。

於授出日期釐定並無計及所有非市場歸屬條件的以權益結算的股份支付之公允價值基於本集團對最終歸屬之股本工具的估計於歸屬期內按直線法支銷，而權益(股份支付儲備)作相應增加。於各報告期末，本集團修訂其對預期根據所有相關非市場歸屬條件之評估歸屬之股本工具數目之估計。修訂原有估計之影響(如有)於損益內確認，以使累計開支反映已修訂估計，股份支付儲備亦作相應調整。就於授出日期即時歸屬的股份／購股權，已授出股份／購股權之公允價值即時於損益列支。

於購股權獲行使時，先前於股份支付儲備確認之款項將轉入其他儲備。於購股權於歸屬日期後被沒收或於屆滿日仍未獲行使時，先前於股份支付儲備確認之款項將轉撥至其他儲備。

於已授出股份獎勵獲歸屬時，款項將於股份支付儲備確認，並將轉撥至其他儲備。

2.3 重大會計政策資料(續)

稅項

所得稅開支指即期與遞延所得稅開支之和。

現時應納稅款按年內應課稅利潤計算。由於於其他年度應課稅或可扣減之收支項目以及毋須課稅或不可扣之項目所致，應課稅溢利與稅前利潤／(虧損)不同。本集團以報告期末已生效或實質已生效之稅率計算即期稅項負債。

遞延稅項就歷史財務資料之資產及負債賬面值與計算應課稅利潤所採用之相應稅基兩者間之暫時性差異確認。遞延稅項負債一般就所有應課稅暫時性差異確認。倘於日後可能取得應課稅利潤以抵銷可動用之可扣減暫時性差異，則遞延稅項資產一般按所有可扣減暫時性差異確認。倘暫時性差異因初始確認一項不影響應課稅利潤或會計溢利交易之資產及負債(企業合併除外)而產生且交易時並無導致等額的應課稅及可扣減暫時性差異，則遞延稅項資產及負債不予確認。此外，倘該等暫時性差異因商譽初始確認而產生，則遞延稅項負債不予確認。

遞延稅項負債乃按與附屬公司及聯營公司之投資相關之應課稅暫時性差異確認，惟若本集團可控制暫時性差異之撥回及暫時性差異於可預見未來很可能不獲撥回之情況則除外。與該等投資及權益相關之可扣減暫時性差異所產生之遞延稅項資產，僅在可能有可動用暫時性差異利益之足夠應課稅利潤，並預期於可預見未來撥回時確認。

遞延稅項資產之賬面值會於各報告期末作檢討，並扣減至應課稅利潤不可能足以收回全部或部分資產為止。

遞延稅項資產及負債以報告期末已生效或實質上已生效之稅率(及稅法)為基準，按預期於負債獲償還或資產獲變現期間適用之稅率計量。

遞延稅項負債及資產之計量反映本集團預期於報告期末收回或償還其資產及負債賬面值方式之稅務結果。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2.3 重大會計政策資料(續)

稅項(續)

就計量本集團確認使用權資產及相關租賃負債之租賃交易之遞延稅項而言，本集團首先確定稅項減免應歸屬於使用權資產或租賃負債。

就租賃負債應佔稅項減免之租賃交易而言，本集團分別應用《國際會計準則》第12號有關租賃負債及相關資產之規定。本集團在可能有應課稅溢利可供用以抵銷可扣稅暫時性差異時確認租賃負債相關的遞延稅項資產及就所有應課稅暫時性差異確認遞延稅項負債。

當有法定可執行權利將即期稅項資產抵銷即期稅項負債時，以及當彼等與同一稅務機關對同一應課稅實體徵收之所得稅有關時，遞延稅項資產及負債均予以抵銷。

即期及遞延稅項於損益內確認，除非該等稅項與於其他全面收益或直接於權益確認之項目有關，在此情況下，即期及遞延稅項亦分別於其他全面收益或直接於權益內確認。倘即期稅項或遞延稅項因企業合併首次會計處理而產生，則稅務影響會納入企業合併之會計處理中。

物業、廠房及設備

物業、廠房及設備為持作用於生產或供應貨品或服務，或用於行政用途的有形資產(下文所述的永久業權土地及在建物業除外)。物業、廠房及設備按成本減其後累計折舊及其後累計減值虧損(如有)於綜合財務狀況表呈列。

永久業權土地並無折舊，並按成本減其後累計減值虧損計量。

用於生產、供應或行政用途的在建樓宇按成本減任何已確認減值虧損列賬。成本包括使資產達致其能以管理層擬定的方式運作所需的地點及狀態直接應佔的任何成本(包括測試相關資產是否正常運行的成本)及(就合資格資產而言)按本集團會計政策予以資本化的借款成本。當將一項物業、廠房及設備移至必要的位置及條件，使其能夠以管理層預期的方式運行而生產之物品(例如當測試資產是否可正常運行時所生產之樣品)之銷售收益，及生產該等物品的相關成本，乃於損益中確認。該等物品之成本乃根據《國際會計準則》第2號的計量要求計量。該等資產按與其他物業資產相同的基準，於資產可作擬定用途時開始折舊。

2.3 重大會計政策資料(續)

物業、廠房及設備(續)

當本集團就物業擁有權權益(包括租賃土地及樓宇部分)作出付款，則代價按於初步確認時之相對公允價值比例，於租賃土地及樓宇部分之間悉數分配。倘相關付款能可靠分配時，則租賃土地權益於綜合財務狀況表呈列為「使用權資產」，惟根據公允價值模式分類及入賬為投資物業的則另作別論。當代價無法在相關租賃土地的非租賃樓宇部分及未分配權益之間可靠分配時，則整項物業分類為物業、廠房及設備。

折舊乃使用直線法於估計可使用年期內確認，以撇銷除永久業權土地及在建物業外的資產成本減其剩餘價值。估計可使用年期、剩餘價值及折舊方法於各報告期末檢討，而任何估計變動的影響按前瞻性基準入賬。

就此目的使用的主要年利率如下：

永久業權土地	未折舊
樓宇	2%至10%
租賃物業裝修	10%至50%
機器及設備	5%至50%
傢俱、固定裝置及設備	5%至33%
車輛	9%至35%

物業、廠房及設備項目於出售或預期繼續使用資產不會產生未來經濟利益時終止確認。出售或報廢一項物業、廠房及設備項目所產生的任何收益或虧損按出售所得款項與該資產賬面值之間的差額釐定，並於損益中確認。

投資物業

投資物業乃為賺取租金及／或資本增值而持有的物業。

投資物業亦包括已確認為使用權資產並由本集團根據經營租賃轉租的租賃物業。

投資物業按成本(包括任何直接應佔支出)進行初始計量。初始確認後，投資物業乃按成本減其後累計折舊及任何累計減值虧損列賬。折舊乃使用直線法並經計及估計剩餘價值於估計可使用年期內確認，以撇銷投資物業成本。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2.3 重大會計政策資料(續)**無形資產****個別收購的無形資產**

個別收購且具有限可使用年期的無形資產按成本減累計攤銷及任何累計減值虧損／重估金額(即重估日期之公允價值減其後累計攤銷及任何累計減值虧損)列賬。具有限可使用年期的無形資產之攤銷於估計可使用年期內按直線法確認。估計可使用年期及攤銷方法於各報告期末檢討，而任何估計變動的影響按前瞻性基準入賬。個別收購且具無限可使用年期的無形資產按成本減任何其後累計減值虧損列賬。

內部產生的無形資產 — 研發支出

研究活動支出於產生期間確認為開支。

當且僅當所有下列各項均已得到證實，則確認因開發活動(或內部項目的開發階段)而於內部產生的無形資產：

- 在技術上能夠完成該無形資產供使用或出售；
- 有意完成及使用或出售該無形資產；
- 能使用或出售該無形資產；
- 該無形資產將如何產生很可能出現的未來經濟利益；
- 可獲得足夠的技術、財務及其他資源，以完成開發並使用或出售該無形資產；及
- 能可靠計量該無形資產於開發期間應佔支出。

就內部產生的無形資產初始確認的金額為自該無形資產首次滿足上述確認條件之日起產生的支出總額。倘不能確認內部產生的無形資產，則開發支出在產生期間於損益中確認。

初始確認後，內部產生的無形資產採用與個別收購的無形資產相同的基準，按成本減累計攤銷及累計減值虧損(如有)呈報。

2.3 重大會計政策資料(續)

無形資產(續)

於企業合併中收購的無形資產

於企業合併中收購的無形資產與商譽分開確認，並按收購日期的公允價值作初始確認(作為其成本)。

初始確認後，於企業合併中收購且具有限可使用年期的無形資產採用與個別收購的無形資產相同的基準，按成本減累計攤銷及任何累計減值虧損呈報。於企業合併中收購且具無限可使用年期的無形資產按成本減任何其後累計減值虧損列賬。

無形資產於出售或預期使用或出售不會產生未來經濟利益時終止確認。因終止確認無形資產而產生的收益及虧損按出售所得款項淨額與有關資產賬面值的差額計量，並於有關資產終止確認期間在損益中確認。

計算攤銷時所採用的可使用年期如下：

專有技術	10年
專利及特許	40年
商標	無限期
客戶關係	20年
軟件及其他	不超過10年

專有技術

根據合約協議及本公司過往經驗，有限年期專有技術以成本減任何減值虧損列賬並於其估計可使用年期10年內按直線法攤銷。

專利及特許

根據合約協議及本公司過往經驗，購買有限年期專利及特許以成本減任何減值虧損列賬並於其估計可使用年期40年內按直線法攤銷。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2.3 重大會計政策資料(續)

無形資產(續)

商標

商標在不同的司法管轄區具有不同的法定年期，且可以最低成本重續。本公司董事認為，本集團會持續重續商標且有能如此行事。本集團管理層已開展包括產品生命週期研究、市場、競爭及環境趨勢以及品牌拓展機遇在內的各類研究，研究表明商標並無可預見期限，於該期間內本集團預計將因商標產品產生現金流量淨額。

因此，本集團管理層認為商標擁有無限期可使用年期，原因是其預計將無限期貢獻現金流入淨額。於商標可使用年期被確定為有限之前，不會對商標進行攤銷，而會每年及於有跡象表明其可能減值時對其進行減值測試。

客戶關係

在業務合併中獲得的客戶關係按收購日期的公允價值確認。客戶關係的可使用年期有限，並以成本減累計攤銷列賬。攤銷以直線法並按客戶關係預期有20年的可使用年期計算。

軟件及其他

根據合約協議及本公司過往經驗，軟件及其他於不超過10年的估計可使用年期內按直線法攤銷。軟件有效性乃按軟件預期用途及其授權使用期限估計。

除商譽外的物業、廠房及設備、使用權資產及無形資產減值

於報告期末，本集團檢討其物業、廠房及設備、使用權資產、具有限可使用年期的無形資產之賬面值，以釐定該等資產是否出現蒙受減值虧損之跡象。倘存在任何有關跡象，則估計相關資產之可收回金額，以釐定減值虧損的程度(如有)。具無限可使用年期的無形資產及尚未可供使用的無形資產至少每年進行一次減值測試，以及於有跡象表明其可能減值時進行減值測試。

物業、廠房及設備、使用權資產及無形資產的可收回金額可以單個估計。倘不能單個估計其可收回金額，則本集團會估計資產所屬現金產生單位的可收回金額。

2.3 重大會計政策資料(續)

除商譽外的物業、廠房及設備、使用權資產及無形資產減值(續)

於測試現金產生單位減值時，當可確立合理及一致的分配基準，公司資產會分配至相關現金產生單位，或分配至可確立合理及一致分配基準的最小現金產生單位組別。企業資產所屬的現金產生單位或現金產生單位組別確定可收回金額，並與相關現金產生單位或現金產生組別的賬面值進行比較。

可收回金額為公允價值減出售成本與使用價值中的較高者。評估使用價值時，估計未來現金流量使用反映當時市場對貨幣時間價值及資產(或現金產生單位)之特定風險評估的稅前貼現率折算成現值，而估計未來現金流量並無就此作出調整。

倘估計資產(或現金產生單位)之可收回金額將低於其賬面值，則資產(或現金產生單位)之賬面值將調減至其可收回金額。就無法按合理及一致基準分配至現金產生單位的公司資產或部分公司資產而言，本集團比較一組現金產生單位的賬面值(包括分配至該組現金產生單位的公司資產或部分公司資產的賬面值)，及該組現金產生單位的可收回金額。於分配減值虧損時，首先分配減值虧損以減少任何商譽的賬面值(如適用)，然後按比例根據該單位或該組現金產生單位各資產的賬面值分配至其他資產。資產賬面值不得減少至低於其公允價值減出售成本(如可計量)、其使用價值(如可釐定)及零之中的最高值。已另行分配至資產之減值虧損數額按比例分配至該單位或該組現金產生單位的其他資產。減值虧損會即時於損益中確認，除非有關資產是根據另一項準則以重估金額入賬，在此情況下，根據該項準則，減值虧損會被視為重估減值。

倘其後撥回減值虧損，則資產(或現金產生單位或該組現金產生單位)之賬面值將增至其可收回金額之經修訂估計，惟因此已增加之賬面值不會超出资產(或現金產生單位或該組現金產生單位)於過往年度未有確認減值虧損時之賬面值。撥回之減值虧損會即時於損益中確認，除非有關資產是根據另一項準則以重估金額入賬，在此情況下，根據該項準則，撥回之減值虧損會被視為重估增值。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2.3 重大會計政策資料(續)

現金及現金等價物

現金及現金等價物於綜合財務狀況表呈列，包括：

- (a) 現金，其包括手頭現金及活期存款，不包括受監管限制而導致有關結餘不再符合現金定義的銀行結餘；及
- (b) 現金等價物，其包括短期(通常原到期日為三個月或更短)、可隨時轉換為已知數額現金且價值變動風險不大的高流動性投資。現金等價物持作滿足短期現金承擔，而非用於投資或其他目的。

就綜合現金流量表而言，現金及現金等價物包括上文定義的現金及現金等價物，扣除須按要求償還且構成本集團現金管理一部分之未償還銀行透支。有關透支於綜合財務狀況表呈列為短期借貸。

本集團使用受第三方合約限制的銀行結餘計為現金的一部分，除非該限制導致銀行結餘不再符合現金的定義。影響銀行結餘使用的合約限制於附註28披露。倘使用現金的合約限制於報告期結束後延長超過12個月，相關金額於綜合財務狀況表內分類為非流動。

存貨

存貨按成本及可變現淨值兩者中的較低者列賬。存貨成本乃按加權平均法釐定。可變現淨值指存貨的估計售價減所有估計完工成本及作出銷售所需的成本。作出銷售的所需成本包括本集團作出銷售時須產生的銷售直接應佔的增量成本及非增量成本，包括營銷、銷售及分銷所產生的成本。

撥備

倘本集團因過往事件而須承擔現時責任(法律或推定)，而本集團可能須履行該責任且該責任的金額能可靠估計，則會確認撥備。

經計及有關責任之風險及不確定因素後，確認為撥備的金額為於報告期末就履行現時責任所需對價作出的最佳估計。當使用估計用以履行現時責任的現金流量計量撥備時，其賬面值為該等現金流量的現值(倘貨幣時間價值的影響屬重大)。

根據與客戶就出售貨品訂立的相關合約，預期擔保類保修責任成本撥備於出售相關產品日期按董事對須履行本集團責任所需支出的最佳估計確認。

2.3 重大會計政策資料(續)

或然負債

或然負債為由過往事件而產生的現有義務(惟未獲確認)，因為履行該義務不太可能導致體現經濟利益的資源流出或無法充分可靠地衡量義務的數額。

倘本集團共同及個別的承擔義務，預期將由另一方履行的部分義務被視為或然負債且未於綜合財務報表中確認。

本集團持續評估以釐定是否體現經濟利益的資源流出將成為可能。倘若該公司可能需要就一項先前作為或然負債處理之項目付出未來經濟利益，則於可能出現變動的報告期間的綜合財務報表中確認撥備，惟在極其罕見情況下，無法作出可靠的估計除外。

金融工具

金融資產及金融負債於集團實體成為工具合約條文的訂約方時確認。所有金融資產定期買賣按買賣日期確認及終止確認。定期買賣是須於根據市場規例或慣例制定的時限內交付資產的金融資產買賣。

金融資產及金融負債按公允價值進行初始計量，惟因客戶合約產生的貿易應收款項根據《國際財務報告準則》第15號進行初始計量。收購或發行金融資產及金融負債(以公允價值計量且其變動計入當期損益(「以公允價值計量且其變動計入當期損益」)的金融資產或金融負債除外)的直接應佔交易成本，於初始確認時加入金融資產或金融負債的公允價值或自金融資產或金融負債(倘適用)的公允價值扣除。收購以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產或金融負債直接應佔之交易成本會即時於損益中確認。

實際利率法為計算金融資產或金融負債的攤銷成本及於有關期間分配利息收入及利息開支的方法。實際利率乃確切貼現金融資產或金融負債的預期年期或(如適用)較短期間內的估計未來現金收入及付款(包括構成實際利率不可或缺部分的所有已付或已收費用及基點、交易成本及其他溢價或折讓)至初始確認時的賬面淨值的利率。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2.3 重大會計政策資料(續)

金融工具(續)

金融資產

金融資產之所有常規買賣於交易日確認及終止確認。常規買賣指須於有關市場規則或慣例一般指定限期內交收資產之金融資產買賣。

所有已確認的金融資產其後視乎其分類按攤銷成本或公允價值整體計算。

金融資產分類及後續計量

符合以下條件的金融資產其後以攤銷成本計量：

- 於目的為收取合約現金流量的業務模式內持有金融資產；及
- 合約條款引致於特定日期產生的現金流量純粹用於支付本金及未償還本金額之利息。

符合以下條件的金融資產其後以公允價值計量且其變動計入其他全面收益：

- 於其目的已通過收取合約現金流量及出售金融資產而實現的業務模式內持有金融資產；及
- 合約條款引致於特定日期產生的現金流量純粹用於支付本金及未償還本金額之利息。

所有其他金融資產其後以公允價值計量且其變動計入當期損益，但在初始確認金融資產時，倘該股權投資並非持作買賣，亦非由收購方在《國際財務報告準則》第3號企業合併所適用的企業合併中確認的或有對價，則本集團可不可撤銷地選擇於其他全面收益呈列股權投資的其後公允價值變動。

於下列情況下，金融資產被持作買賣：

- 其獲收購的主要目的為於短期內出售；或
- 於初始確認時，其為本集團集中管理的已識別金融工具組合的一部分，並已於近期形成短期獲利的實際模式；或
- 屬衍生工具(惟屬指定為有效對沖工具的衍生工具除外)。

此外，本集團可不可撤銷地指定須以攤銷成本計量或以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產以公允價值計量且其變動計入當期損益(倘若此舉可消除或顯著減少會計錯配)。

2.3 重大會計政策資料(續)

金融工具(續)

金融資產(續)

金融資產分類及後續計量(續)

(i) 攤銷成本及利息收入

就其後以攤銷成本計量的金融資產及其後以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的債務工具／應收款項而言，利息收入乃採用實際利率法確認。利息收入通過金融資產的總賬面值應用實際利率計算，惟其後出現信貸減值的金融資產除外。就其後出現信貸減值的金融資產而言，利息收入通過自下個報告期間起對金融資產的攤銷成本應用實際利率確認。倘信貸減值的金融工具的信貸風險得以改善，使金融資產不再出現信貸減值，則利息收入將通過於確定資產不再發生信貸減值後的報告期間開始按金融資產總賬面值應用實際利率確認。

(ii) 歸類為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的應收款項

就歸類為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的應收款項而言，倘使用實際利率法及外匯損益計算利息收入，並因而使其賬面值出現後逐變動，則需要於損益確認該等變動。於損益確認的金額與倘該等應收款項按攤銷成本計量時應於損益確認的金額相同。該等應收款項的所有其他賬面值變動均於其他全面收益確認，並於以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的儲備項下累計。減值虧損於損益確認，並需要對其他全面收益作相應調整，以免該等應收款項的賬面值有所減少。終止確認該等應收款項時，需要將先前於其他全面收益確認的累計損益重新分類至損益。

(iii) 指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的權益工具

以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的權益工具投資其後按公允價值計量，而因公允價值變動產生的收益及虧損於其他全面收益確認並於以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的儲備累計；但不受減值評估規限。累計收益或虧損將不會重新分類至出售股權投資之損益，而會被轉至保留溢利。

倘確定本集團有權收取股息，則該等權益工具投資的股息於損益中確認，除非有關股息明確列為收回部分投資成本。股息計入損益中的「其他收益或虧損」項目內。

(iv) 以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產

不符合以攤銷成本計量或以公允價值計量且其變動計入其他全面收益或指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益標準的金融資產以公允價值計量且其變動計入當期損益。

於各報告期末，以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產按公允價值計量，而任何公允價值收益或虧損於損益中確認。於損益中確認的淨收益或虧損不包括金融資產所賺取之任何股息或利息，並計入「其他收益及虧損」項目內。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2.3 重大會計政策資料(續)

金融工具(續)

金融資產(續)

金融資產減值及合約資產

本集團就須根據《國際財務報告準則》第9號作出減值評估的金融資產(包括貿易應收款項及應收票據、按金及其他應收款項及按公允價值計入其他全面收益的應收款項)及合約資產按預期信貸虧損(「**預期信貸虧損**」)模式進行減值評估。預期信貸虧損金額於各報告日期作出更新，以反映自初始確認以來的信貸風險變動。

整個存續期預期信貸虧損指相關工具預計年期內所有潛在違約事件將會引起的預期信貸虧損。相反，12個月預期信貸虧損(「**12個月預期信貸虧損**」)指報告日期起計12個月內可能發生的違約事件預期將會引起的部分整個存續期預期信貸虧損。評估乃根據本集團的歷史信貸虧損經驗作出，並就債務人的特定因素、一般經濟狀況及於報告日期對過往事件及現況作出的評估以及未來經濟狀況預測而作出調整。

本集團一直就並無重大融資部分的貿易應收款項及合約資產確認整個存續期預期信貸虧損。

就所有其他工具而言，本集團計量相等於12個月預期信貸虧損的損失撥備，除非信貸風險自初始確認以來顯著增加，則本集團會確認整個存續期預期信貸虧損。是否應確認整個存續期預期信貸虧損乃根據自初始確認以來發生違約事件的可能性或風險顯著增加進行評估。

(i) 信貸風險顯著增加

於評估信貸風險是否自初始確認以來顯著增加時，本集團將金融工具於報告日期發生違約的風險與該金融工具於初始確認日期發生違約的風險進行比較。於作出此項評估時，本集團會考慮合理且可證實的定量及定性資料，包括過往經驗及無須過度成本或努力即可獲得的前瞻性資料。所考慮的前瞻性資料包括本集團債務人經營所在行業的未來前景、經濟專家報告、金融分析師、政府機構、相關智庫和其他類似組織，以及考慮各種外部實際和預測經濟資料與本集團核心業務有關的資料。

具體而言，在評估信貸風險是否顯著增加時，本集團會考慮以下資料：

- 金融工具外部(如有)或內部信用評級實際或預期大幅轉差；
- 信貸風險外部市場指標大幅轉差，例如債務人的信用利差、信用違約掉期價格大幅上升；
- 業務、財務或經濟狀況現有或預期不利變動預計將導致債務人履行其債務責任的能力遭到大幅削弱；

2.3 重大會計政策資料(續)

金融工具(續)

金融資產(續)

金融資產減值及合約資產(續)

(i) 信貸風險顯著增加(續)

- 債務人的經營業績實際或預期大幅轉差；
- 債務人的監管、經濟或技術環境實際或預期出現重大不利變動，導致債務人履行其債務責任的能力遭到大幅削弱。

不論上述評估結果如何，倘合約付款逾期超過30日，則本集團會假定信貸風險自初始確認以來已顯著增加，除非本集團另有合理且可證實資料可資證明，則另當別論。

儘管上文所述，倘債務工具釐定為於報告日期具有較低信貸風險，則本集團會假設該債務工具的信貸風險自初始確認以來並無顯著增加。倘屬以下情況，債務工具釐定為具有較低信貸風險：(i)其具有較低違約風險；(ii)借款人於短期內具備雄厚實力履行其合約現金流量責任；及(iii)長期經濟及業務狀況的不利變動可能但不一定削弱借款人履行其合約現金流量責任的能力。當債務工具的內部或外部信用評級為「投資級別」(按照全球理解的釋義)，則本集團認為該債務工具具有較低信貸風險。

本集團定期監察用以識別信貸風險是否顯著增加的標準之成效，並於適當時候作出修訂，從而確保有關標準能夠於款項逾期前識別信貸風險顯著增加。

(ii) 違約的定義

就內部信貸風險管理而言，本集團認為當內部生成或從外部來源所得資料顯示債務人不大可能向其債權人(包括本集團)支付全數款項(未計及本集團所持任何抵押品)時，則發生違約事件。

無論上述各項如何，倘金融資產逾期超過90日，本集團將視作已發生違約，除非本集團擁有合理且可證實資料證明較寬鬆的違約標準更為適用，則另當別論。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2.3 重大會計政策資料(續)**金融工具(續)****金融資產(續)****金融資產減值及合約資產(續)**

(iii) 信貸減值金融資產

當發生一項或多項對金融資產估計未來現金流量產生不利影響的事件時，金融資產即被視為出現信貸減值。金融資產出現信貸減值的證據包括有關下列事件的可觀察資料：

- (a) 發行人或借款人出現重大財務困難；
- (b) 違反合約，如違約或逾期事件；
- (c) 向借款人作出貸款之貸款人出於與借款人財務困難有關的經濟或合約考慮，給予借款人在其他情況下不會作出的讓步；
- (d) 借款人有可能破產或進行其他財務重組；
- (e) 該金融資產因財務困難而失去活躍市場；或
- (f) 以大幅折扣購買或源生一項金融資產，該折扣反映已發生的信貸虧損。

(iv) 撤銷政策

當有資料顯示對手方陷入嚴重財務困難，且並無實際收回款項的可能時(例如對手方被清盤或進入破產程序)，本集團會撤銷金融資產。經計及在適當情況下的法律意見後，已撤銷的金融資產可能仍可於本集團收回程序下被強制執行。撤銷構成一項終止確認事件。其後收回的任何款項於損益內確認。

2.3 重大會計政策資料(續)

金融工具(續)

金融資產(續)

金融資產減值及合約資產(續)

(v) 預期信貸虧損的計量及確認

預期信貸虧損的計量為違約概率、違約損失率(即違約造成損失的程度)及違約風險的函數。違約概率及違約損失率乃根據按歷史數據及前瞻性資料進行評估。預期信貸虧損的估計反映以各自發生違約的風險作為權重釐定的無偏頗概率加權金額。本集團經考慮歷史信貸虧損經驗並根據債務人特定因素，一般經濟狀況及無須過度成本或努力而取得的前瞻性資料(包括金錢的時間價值(如適用))作出調整後使用撥備矩陣並採用可行權宜方法估計貿易應收款項的預期信貸虧損。

一般而言，預期信貸虧損為根據合約應付本集團的所有合約現金流量與本集團預期收取的現金流量(按初始確認時釐定的實際利率貼現)之間的差額。

經計及逾期資料及相關信貸資料(如前瞻性宏觀經濟資料)，貿易應收款項之整個存續期預期信貸虧損乃按整體基準予以考慮。

就整體評估而言，本集團將於制定組別時考慮以下特徵：

- 逾期狀況；
- 債務人的性質、規模及所處行業；及
- 外部信用評級(倘適用)。

管理層定期分組檢討，以確保各組的組成繼續具有類似的信貸風險特徵。

利息收入乃按金融資產的總賬面值計算，除非金融資產發生信貸減值，於此情況下，利息收入按金融資產的攤銷成本計算。

除按公允價值計入其他全面收益計量的應收款項外，本集團通過調整所有金融工具的賬面值於損益中確認其減值損益，惟不包括貿易應收款項、合約資產及其他應收款項，相應調整乃藉虧損撥備賬確認。就按公允價值計入其他全面收益計量的應收款項而言，虧損撥備於其他全面收益確認，並按公允價值計入其他全面收益儲備累計，而並無減少該等應收款項的賬面值。該金額指按公允價值計入其他全面收益儲備有關累計虧損撥備的變動。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2.3 重大會計政策資料(續)

金融工具(續)

金融資產(續)

終止確認金融資產

僅於資產現金流量的合約權利屆滿時，或將金融資產及資產所有權的絕大部分風險及回報轉讓予另一實體時，本集團方會終止確認金融資產。倘本集團並無轉讓亦無保留所有權的絕大部分風險及回報，並繼續控制已轉讓資產，則本集團會確認於資產中的保留權益及按可能須支付的金額確認相關負債。倘本集團保留已轉讓金融資產所有權的絕大部分風險及回報，則本集團將繼續確認金融資產，並就已收所得款項確認已抵押借款。

於終止確認以攤銷成本計量的金融資產時，資產賬面值與已收及應收對價總額之間的差額於損益中確認。

於終止確認按公允價值計入其他全面收益分類的應收款項時，先前於按公允價值計入其他全面收益儲備累計的累計損益被重新分類至損益。

於終止確認本集團於初始確認時選擇以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的權益工具投資時，過往以投資重估儲備累計的累計收益或虧損不會重新分類至損益，但可轉至保留溢利。

金融負債及權益

分類為債務或權益

債務及權益工具根據合約安排的性質及金融負債及權益工具的定義分類為金融負債或權益。

權益工具

權益工具乃證明實體於扣減所有負債後之資產中擁有剩餘權益之任何合約權益工具。本公司發行的權益工具按已收所得款項扣除直接發行成本確認。

購回本公司本身之權益工具直接於權益中確認及扣除。概無就購回、出售、發行或註銷本公司本身之權益工具而於損益確認收益或虧損。

2.3 重大會計政策資料(續)

金融工具(續)

金融負債及權益(續)

金融負債

所有金融負債其後使用實際利率法以攤銷成本計量或以公允價值計量且其變動計入當期損益。

以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融負債

當金融負債(i)為收購方在《國際財務報告準則》第3號業務合併中的或有對價，(ii)持作買賣或(iii)指定為以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融負債時，金融負債分類為以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融負債。

於下列情況下，金融負債被持作買賣用途：

- 其產生的主要目的為於短期內作回購用途；或
- 於初始確認時，其為本集團集中管理的已識別金融工具組合的一部分，並已於近期形成短期獲利的實際模式；或
- 其為衍生工具，但屬財務擔保合約或指定及有效之對沖工具的衍生工具除外。

於下列情況下，金融負債(持作買賣之金融負債或由收購方在業務合併之或有對價的金融負債除外)於初始確認時或會指定為以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融負債：

- 有關指定消除或明顯減少在計量或確認方面可能出現之不一致情況；或
- 根據本集團明文規定之風險管理或投資策略以及按有關標準向內部提供的有關分組的資料，有關金融負債為一組受管理並按公允價值基準評估表現之金融資產或金融負債(或兩者兼備)的一部分；或
- 其構成包含一個或多個嵌入式衍生工具之合約的一部分，以及《國際財務報告準則》第9號允許以整份合併合約指定為以公允價值計量且其變動計入當期損益。

對於指定為以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融負債，因該負債之信貸風險變化而導致該金融負債公允價值變動之金額於其他全面收益確認，除非於其他全面收益中確認該負債的信貸風險變動之影響會導致或擴大損益之會計錯配。對於包含嵌入式衍生工具的金融負債，在釐定於其他全面收益呈列的金額時排除嵌入式衍生工具的公允價值變動。因金融負債信貸風險導致且於其他全面收益確認的公允價值變動其後不會重新分類至損益；而於終止確認該金融負債後轉撥至保留溢利。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2.3 重大會計政策資料(續)**金融工具(續)****金融負債及權益(續)****以攤銷成本計量的金融負債**

金融負債(包括借款、貿易應付款項及應付票據、其他應付款項以及租賃負債)其後採用實際利率法以攤銷成本計量。

若供應商融資安排產生的金融負債具有與貿易應付款項及應付票據類似的性質及功能，則本集團會將其分類為綜合財務狀況表中的貿易應付款項及應付票據。倘供應商融資安排為本集團正常營運週期中所使用的營運資金的一部分，所提供的擔保水平與貿易應付賬款相若，且屬於供應鏈融資安排一部分的負債條款與不屬於該安排一部分的貿易應付款項條款並無重大差異，則情況屬實。在綜合財務狀況表中分類為貿易應付款項及應付票據的供應商融資安排所產生負債的相關現金流量，均計入綜合現金流量表的經營活動中。否則，金融負債在綜合財務狀況表中分類為計息借款，相關現金流量在綜合現金流量表中列入融資活動。

認沽期權負債

認沽期權負債為本集團或本集團附屬公司以現金或其他金融資產購買若干附屬公司權益工具的責任，引致於報告期末以贖回金額現值計量的金融負債。本集團確認被授予認沽期權的非控股權益，包括截至報告期末或認沽期權的行使日期(以較早者為準)的分佔溢利及虧損。然後，於各報告期末，本集團終止確認非控股權益，並確認認沽期權金融負債，於權益中確認差額，猶如於報告期末已收購非控股權益。

終止確認金融負債

當及僅當本集團之義務解除、取消或到期時，本集團終止確認金融負債。終止確認的金融負債的賬面值與已付及應付對價的差額於損益內確認。

衍生金融工具

衍生工具於衍生合約訂立日期按公允價值初始確認，其後於報告期末按公允價值重新計量。所得收益或虧損應於損益中確認，除非衍生工具被指定及可有效作為對沖工具，在此情況下，於損益中確認所得收益或虧損的時間取決於對沖關係之性質。

倘衍生工具的餘下到期日超過12個月，且於12個月內未到期變現或結算，有關工具呈列為非流動資產或非流動負債。其他衍生工具呈列為流動資產或流動負債。

2.3 重大會計政策資料(續)

金融工具(續)

嵌入式衍生工具

嵌入混合合約的衍生工具(包括於《國際財務報告準則》第9號界定範圍內的主金融資產)，不會視為單獨的衍生工具。整個混合合約按攤銷成本或按公允價值(如適用)分類再進行計量。

倘嵌入非衍生主合約的衍生工具(並非《國際財務報告準則》第9號界定範圍內的金融資產)符合衍生工具的定義、其風險及特徵與主合約的風險及特質並無密切關係，且主合約並非按公允價值計入損益，則該等衍生工具視為單獨的衍生工具。

一般而言，與主合約分開的單一工具中的多個嵌入衍生工具都被視為單一複合嵌入衍生工具，除非該等衍生工具與不同風險相關，並容易分開及互相獨立。

抵銷金融資產及金融負債

僅當本集團目前擁有合法可強制執行權抵銷已確認金額，並有意按淨額結算資產及負債，或同時變現資產及償付負債，金融資產及金融負債將予抵銷，以淨額於綜合財務狀況表呈列。

對沖會計

本集團將若干衍生工具指定為現金流量對沖的對沖工具。

於對沖關係之初始，本集團記錄對沖工具和被對沖項目的關係，以及進行各類對沖交易之風險管理目標及其策略。此外，本集團於對沖初始時及往後持續地記錄對沖工具是否能高效抵銷被對沖風險引起之被對沖項目的公允價值或現金流量變動。

為確定是否極有可能存有預測交易(或其組成部分)，本集團假設對沖現金流量(列明合約或非合約)所依據的利率基準並無因利率基準改革而變動。

對沖關係之評估及成效

就對沖成效評估而言，本集團於對沖關係符合以下所有對沖成效要求時，考慮對沖工具是否有效抵銷被對沖風險所引起之被對沖項目之現金流量變動：

- 被對沖項目與對沖工具間存在經濟關係；
- 信貸風險之影響不主導因該經濟關係而引起之價值變動；及

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2.3 重大會計政策資料(續)**金融工具(續)****對沖會計(續)****對沖關係之評估及成效(續)**

- 對沖關係之對沖比率與本集團實際對沖之被對沖項目數目以及實體實際用於對沖被對沖項目數目之對沖工具數量之間之對沖比率相同。

倘對沖關係不再符合有關對沖比率之對沖成效要求，但指定之對沖關係風險管理目標保持不變，則本集團會調整對沖關係之對沖比率(即重新平衡對沖)，以再次符合資格標準。

現金流量對沖

被指定為現金流量對沖並符合現金流量對沖資格的衍生工具公允價值變動及其他合資格的對沖工具，其有效部分於其他全面收益內確認及累計於現金流量對沖儲備中，僅限於被對沖項目於對沖初始時累計的公允價值變動。與無效部分有關的收益或虧損即時於損益中確認並計入「其他收益及虧損」項目內。

先前在其他全面收益確認並在權益累計的金額乃於被對沖項目影響損益期間重新分類至損益，與已確認被對沖項目列於同一行內。然而，倘對沖預測交易導致確認非金融資產或非金融負債，則先前確認於其他全面收益並累計於權益之收益及虧損會自權益撥出，並計入初步計量之非金融資產或非金融負債成本內。該轉讓並不影響其他全面收益。此外，倘本集團預期現金流量對沖儲備中累計的部分或全部虧損將來不會收回，則該金額會即時重新分類至損益。

2.3 重大會計政策資料(續)

金融工具(續)

對沖會計(續)

終止對沖會計

僅當對沖關係(或當中一部分)不再符合資格標準(經重新調整後(倘適用))，本集團方會終止處理對沖會計，此包括對沖工具屆滿或被出售、終止或行使的情況。終止處理對沖會計可能對整體對沖關係或僅對當中一部分(於此情況下，對沖會計持續為其餘對沖關係)造成影響。

就現金流量對沖，其時於其他全面收益確認及於權益累計的任何收益或虧損仍然歸屬於權益及當預測交易最終於損益內確認時予以確認。預期不再產生預測交易時，於權益累計的收益或虧損即時於損益內確認。

股息

末期股息經股東在股東大會上批准後確認為負債。建議末期股息披露於綜合財務報表附註。

3. 不確定估計之主要來源

應用附註2.3所述本集團會計政策時，本公司董事須就無法通過其他來源輕易得出的資產及負債賬面值作出判斷、估計及假設。該等估計及相關假設乃根據過往經驗及視為相關的其他因素而作出。實際結果可能有別於該等估計。

估計及相關假設會不斷作出審閱。倘會計估計的修訂僅對作出修訂期間產生影響，則有關修訂僅於該期間確認；倘會計估計的修訂對當前及未來期間均產生影響，則於作出修訂期間及未來期間確認。

下文載列於報告期末有關未來的主要假設及估計不確定因素的其他主要來源，該等來源存在可能對下個財政年度內資產及負債賬面值作出大幅調整的重大風險。

估計商譽減值

確定商譽是否減值須估計獲分配有關商譽之現金產生單位(或一組現金產生單位)可收回金額，即使用價值與公允價值減出售成本之較高者。在計算使用價值時，本集團須估計現金產生單位(或一組現金產生單位)預期產生的未來現金流量，以及合適的折現率以計算現值。倘實際未來現金流量低於預期，或事實及情況變動導致未來現金流量下調，則可能產生重大減值虧損。於截至2025年及2024年12月31日止年度，並未確認減值虧損。於2025年12月31日，商譽的賬面值約為人民幣27,300百萬元(2024年：人民幣27,384百萬元)。詳情披露於綜合財務報表附註17。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

3. 不確定估計之主要來源(續)

存貨撥備

撇減存貨至可變現淨值乃基於存貨賬齡及估計可變現淨值。撇減金額的評估需要管理層的判斷和估計。倘未來實際結果或預期數額與最初估計不同，有關差額將影響有關估計變動期間的存貨及撇減支出／撥回的賬面值。於2025年12月31日，存貨(扣除撥備)的賬面淨值約為人民幣46,847百萬元(2024年：人民幣43,189百萬元(經重列))。

產品保修計提

產品保修計提乃參考零售量及保修的預期單位成本作出。評估計提金額涉及管理層之判斷及估計。倘實際結果或未來期望與原先估計不同，則上述差額將會對在有關估計改變期間之產品保修計提賬面值及計提金額支出／撥回構成影響。於2025年12月31日，產品保修計提金額約為人民幣4,423百萬元(2024年：人民幣4,320百萬元)。詳情載於綜合財務報表附註33。

4. 經營分部資料

就分配資源及評估分部表現而向董事(即主要經營決策者(「**主要經營決策者**」))所呈報的資料主要針對所交付或提供的產品或服務的類型。

就分部報告而言，該等獨立經營分部已匯總為一個可呈報分部。就管理而言，本集團按其產品及服務設立業務部門。

根據《國際財務報告準則》第8號，本集團的可呈報分部如下：

(a) 家庭美食保鮮烹飪解決方案

- 冰箱／冷櫃產品的生產與銷售；
- 廚電產品的生產與銷售；

(b) 空氣能源解決方案

- 空調產品的生產與銷售；

(c) 家庭衣物洗護方案

- 洗衣機及乾衣機產品的生產與銷售；

(d) 全屋用水解決方案

- 熱水器及淨水產品等水家電的生產與銷售；及

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 經營分部資料(續)

(e) 其他業務

- 包括渠道分銷、裝備部品、生活小家電、物流服務及其他。

除未分配的公司資產(主要包括商譽、於聯營公司的權益以及現金及現金等價物)以外，所有資產均分配至經營分部；及

除未分配的公司負債(主要包括計息借款及遞延稅項負債)以外，所有負債均分配至經營分部。

分部間銷售指分部間提供的產品及服務。分部業績已在分部間成本變動抵銷後得出。

按可呈報分部劃分，本集團的收益及業績分析如下：

截至2025年12月31日止年度

	家庭美食保鮮烹飪解決方案		空氣能源	家庭衣物	全屋用水	其他業務	合計
	冰箱／冷櫃	廚電	解決方案	洗護方案	解決方案		
	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
分部收入							
來自外部客戶的分部收入	84,487	41,488	54,021	65,386	17,736	39,211	302,329
分部間收入	276	50	370	179	228	97,156	98,259
合計	84,763	41,538	54,391	65,565	17,964	136,367	400,588
對賬：							
分部間抵銷							(98,259)
合計							302,329
分部業績	6,115	2,893	2,341	6,597	2,418	336	20,700
對賬：							
分部間業績抵銷							50
							20,750
企業及其他未分配收入及損益							4,640
企業及其他未分配開支							(652)
融資成本							(2,587)
應佔聯營公司利潤及虧損							1,328
稅前利潤							23,479

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 經營分部資料(續)

截至2024年12月31日止年度(經重列)

	家庭美食保鮮烹飪解決方案		空氣能源	家庭衣物	全屋用水	其他業務	合計
	冰箱／冷櫃	廚電	解決方案	洗護方案	解決方案		
	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
分部收入							
來自外部客戶的分部收入	83,344	41,119	49,301	63,134	16,014	33,093	286,005
分部間收入	212	65	316	186	161	85,538	86,478
合計	83,556	41,184	49,617	63,320	16,175	118,631	372,483
對賬：							
分部間抵銷							(86,478)
合計							286,005
分部業績	5,974	3,179	2,304	6,499	2,221	392	20,569
對賬：							
分部間業績抵銷							7
企業及其他未分配收入及損益							20,576
企業及其他未分配開支							3,525
融資成本							(489)
應佔聯營公司利潤及虧損							(2,705)
							1,816
稅前利潤							22,723

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 經營分部資料(續)

於2025年12月31日

	家庭美食保鮮烹飪解決方案		空氣能源 解決方案	家庭衣物 洗滌方案	全屋用水 解決方案	其他業務	合計
	冰箱／冷櫃	廚電					
	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
分部資產	55,796	22,275	57,700	52,994	19,933	105,438	314,136
對賬：							
分部資產抵銷							(155,799)
商譽							27,300
於聯營公司的權益							21,757
指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的股權投資							5,405
遞延稅項資產							2,779
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產							2,034
以攤銷成本計量的金融資產							26,507
衍生金融工具							81
已抵押存款							1,218
使用用途受限的其他資金							136
現金及現金等價物							46,268
其他應收款項							3,973
資產總值							295,795
分部負債	81,067	14,747	51,741	28,139	7,278	100,654	283,626
對賬：							
分部負債抵銷							(155,708)
應納稅款							2,130
其他應付款項及應計項目							1,318
衍生金融工具							191
計息借款							36,382
遞延稅項負債							1,631
其他非流動負債							248
負債總額							169,818

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 經營分部資料(續)

於2024年12月31日(經重列)

	家庭美食保鮮烹飪解決方案		空氣能源	家庭衣物	全屋用水	其他業務	合計
	冰箱／冷櫃	廚電	解決方案	洗護方案	解決方案		
	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
分部資產	50,543	21,840	32,729	37,335	11,353	98,429	252,229
對賬：							
分部資產抵銷							(96,919)
商譽							27,384
於聯營公司的權益							20,932
指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的股權投資							6,074
遞延稅項資產							2,477
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產							1,236
以攤銷成本計量的金融資產							17,630
衍生金融工具							143
已抵押存款							533
使用用途受限的其他資金							70
現金及現金等價物							54,995
其他應收款項							3,952
資產總值							290,736
分部負債	71,520	14,943	29,805	27,393	4,228	79,175	227,064
對賬：							
分部負債抵銷							(96,780)
應納稅款							2,650
其他應付款項及應計項目							3,304
衍生金融工具							71
計息借款							33,793
遞延稅項負債							1,547
其他非流動負債							285
負債總額							171,934

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 經營分部資料(續)

截至2025年12月31日止年度

	家庭美食保鮮烹飪解決方案		空氣能源 解決方案	家庭衣物 洗護方案	全屋用水 解決方案	其他業務	合計
	冰箱／冷櫃	廚電					
	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
其他分部資料：							
產品保修計提	2,186	581	1,396	1,722	709	—	6,594
過時及滯銷存貨撥備淨額	289	82	279	120	53	171	994
貿易應收款項及應收票據之預期 信貸虧損(撥回)／撥備淨額	(30)	3	17	(20)	(22)	19	(33)
有關預付款項、按金及其他應收 款項以及長期預付款項的預期 信貸虧損撥備淨額	141	12	38	42	48	24	305
出售非流動資產的虧損／(收益) 淨額	179	17	8	3	—	(9)	198
折舊及攤銷	2,482	1,476	890	1,844	451	1,607	8,750

截至2024年12月31日止年度(經重列)

	家庭美食保鮮烹飪解決方案		空氣能源 解決方案	家庭衣物 洗護方案	全屋用水 解決方案	其他業務	合計
	冰箱／冷櫃	廚電					
	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
其他分部資料：							
產品保修計提	2,244	623	1,246	1,607	683	—	6,403
過時及滯銷存貨撥備淨額	257	79	257	192	101	89	975
貿易應收款項及應收票據之預期 信貸虧損撥備／(撥回)淨額	43	33	38	74	(4)	133	317
有關預付款項、按金及其他應收 款項以及長期預付款項的預期 信貸虧損撥備淨額	155	9	—	22	40	14	240
出售非流動資產的虧損／(收益) 淨額	15	13	12	9	4	(3)	50
折舊及攤銷	2,093	1,440	789	1,792	446	1,542	8,102

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 經營分部資料(續)

地域資料

(a) 來自外部客戶的收入

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
中國內地	146,537	142,191
北美洲	79,871	79,529
歐洲	38,491	32,089
南亞	14,199	11,525
東南亞	7,520	6,633
澳大利亞及新西蘭	6,698	6,642
日本	4,167	2,674
中東及非洲	3,779	3,426
其他國家／地區	1,067	1,296
	302,329	286,005

上述收入資料乃按客戶所在地劃分。

與海外銷售相關的收入應於相應司法管轄區繳納相關稅款(如有)。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 經營分部資料(續)

地域資料(續)

(b) 非流動資產

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
中國內地	31,605	30,200
其他國家／地區	37,598	35,856
於聯營公司的權益	69,203	66,056
商譽	21,757	20,932
指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的 股權投資	27,300	27,384
以攤銷成本計量的金融資產	5,405	6,074
遞延稅項資產	16,518	15,699
	2,779	2,477
	142,962	138,622

上述非流動資產資料乃按資產所在地劃分，且不包括於聯營公司的權益、商譽、指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的股權投資、以攤銷成本計量的金融資產及遞延稅項資產。

有關主要客戶的資料

於截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團單一客戶貢獻的收入概無佔本集團總收入的10%或以上。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

5. 收入及其他收益淨額

客戶合約收入分析如下：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
銷售商品	290,008	272,932
提供勞務	12,321	13,073
	302,329	286,005

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
銷售商品		
— 某時間點	290,008	272,932
提供勞務		
— 某時間點	90	83
— 某時間段	12,231	12,990
	302,329	286,005

所有收入合同均為期一年或以下。根據《國際財務報告準則》第15號的批准，分配予未履行或部分履行的合約的交易價格不予公開。

有關本集團於《國際財務報告準則》第15號項下履約義務的資料概述如下：

銷售商品

該項履約義務乃通過交付商品履行，而付款一般於自交付起計30至90日內到期支付，惟新客戶通常須提前付款。若干合約向客戶提供退貨權及數量回扣，從而使可變對價受到限制。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

5. 收入及其他收益淨額(續)

提供勞務

該項履約義務乃於提供勞務的某段時間或時間點或於客戶取得獨特服務之控制權時履行，而客戶一般於30至90日內到期支付。勞務合約的期限為一年或以下，或根據發生時間開具賬單。

其他收益淨額分析如下：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
庫存及投資收入：		
來自下列各項的利息收入		
— 銀行	1,709	1,858
— 理財產品	94	70
— 其他	11	40
購買付款折讓	174	123
來自指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的 股權投資的股息收入	48	58
自供應商收取的補償	2,036	2,149
出售下列各項的(虧損)/收益	27	44
— 非流動資產淨值	(198)	(50)
— 以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產/ 負債淨額	66	(1)
— 聯營公司及附屬公司	(6)	(27)
政府補助(附註(a))	1,882	1,716
來自投資物業的租金收入(附註(b))	17	10
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產/ 負債公允價值收益淨額	92	47
外匯收益/(虧損)淨額	1,001	(119)
雜項收入	289	136
	5,206	3,905

附註：

(a) 本公司附屬公司經營所在中國內地若干地區的投資項目以及本集團技術進步項目已獲得各項政府補助。該等補助概無涉及任何未達成條件或有事項。

(b) 截至2025年及2024年12月31日止年度，來自投資物業的租金收入減直接支出分別約為人民幣17百萬元及人民幣10百萬元。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

6. 稅前利潤

稅前利潤乃經扣除以下各項後達致：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
已售存貨成本	204,443	188,545
產品保修計提	6,594	6,403
過時及滯銷存貨撥備淨額(附註(a))	994	975
服務成本	11,343	12,175
	223,374	208,098
物業、廠房及設備折舊	5,486	5,103
使用權資產及投資物業折舊	1,877	1,601
其他無形資產攤銷	1,328	1,320
其他非流動資產攤銷	59	78
	8,750	8,102
僱員福利開支：(包括董事、最高行政人員及 監事薪酬 — 附註8)：		
工資、獎金、津貼及實物福利	33,791	30,054
退休金計劃供款	2,768	2,064
以權益結算股份的開支	490	374
	37,049	32,492

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

6. 稅前利潤(續)

稅前利潤乃經扣除以下各項後達致：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
貿易應收款項及應收票據減值淨額(附註(b))	(33)	317
預付款項、按金及其他應收款項以及長期預付款項之減值淨額(附註(b))	305	240
物業、廠房及設備、於聯營公司的權益、其他無形資產及合約資產之減值淨額(附註(b))	74	45
	346	602
研發成本	10,096	10,770
核數師酬金	13	13
短期租賃相關開支及低價值租賃	1,290	992
未計入租賃負債計量的可變租賃付款	67	86

附註：

(a) 年內過時及滯銷存貨計提淨額已列入綜合損益表「銷售成本」內。

(b) 已列入綜合損益及其他全面收益表「行政開支」內。

7. 融資成本

融資成本分析如下：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
借款利息	1,635	1,676
租賃負債利息	367	223
其他融資成本	585	806
	2,587	2,705

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

8. 董事、最高行政人員及監事薪酬

年內根據《上市規則》及香港《公司條例》第383(1)(a)、(b)、(c)及(f)條以及《公司(披露董事利益資料)規例》第2部披露之董事、最高行政人員及監事薪酬如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
袍金	2,710	2,040
其他酬金：		
工資、津貼及實物福利	9,248	2,169
酌情花紅	15,682	4,404
以權益結算股份的開支(附註)	26,665	22,188
退休金計劃供款	971	547
	52,566	29,308
	55,276	31,348

附註：

年內，若干董事根據本公司股份獎勵／購股權計劃，就其向本集團提供服務而獲授股份獎勵／購股權。有關股份獎勵／購股權的詳情載於綜合財務報表附註37。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

8. 董事、最高行政人員及監事薪酬(續)

(a) 獨立非執行董事

於截至2025年及2024年12月31日止年度，獨立非執行董事的薪酬如下：

2025年

附註	工資、津貼		以權益結算		退休金	
	袍金	及實物福利	酌情花紅	股份的開支	計劃供款	合計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
錢大群 (i)	—	—	—	—	—	—
王克勤	440	—	—	—	—	440
李世鵬	470	—	—	—	—	470
吳琪	460	—	—	—	—	460
汪華 (ii)	180	—	—	—	—	180
	1,550	—	—	—	—	1,550

2024年

	工資、津貼		以權益結算		退休金	
	袍金	及實物福利	酌情花紅	股份的開支	計劃供款	合計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
錢大群	340	—	—	—	—	340
王克勤	340	—	—	—	—	340
李世鵬	340	—	—	—	—	340
吳琪	340	—	—	—	—	340
	1,360	—	—	—	—	1,360

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

8. 董事、最高行政人員及監事薪酬(續)

(b) 執行董事及最高行政人員

於截至2025年及2024年12月31日止年度，執行董事及最高行政人員的薪酬如下：

2025年

		工資、津貼		以權益結算		退休金		
		袍金	及實物福利	酌情花紅	股份的開支	計劃供款		合計
附註		人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元		人民幣千元
李華剛								
（最高行政人員）		—	900	2,648	12,967	238		16,753
Kevin Nolan	(iii)	—	7,499	12,012	3,307	361		23,179
宮偉	(iv)	—	—	—	—	—		—
		—	8,399	14,660	16,274	599		39,932

2024年

	工資、津貼		以權益結算		退休金	
	袍金	及實物福利	酌情花紅	股份的開支	計劃供款	合計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
李華剛						
（最高行政人員）	—	900	2,546	11,465	153	15,064
宮偉	—	650	1,491	5,386	153	7,680
	—	1,550	4,037	16,851	306	22,744

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

8. 董事、最高行政人員及監事薪酬(續)

(c) 非執行董事

於截至2025年及2024年12月31日止年度，非執行董事的薪酬如下：

2025年

附註		工資、津貼		以權益結算		退休金	合計
		袍金	及實物福利	酌情花紅	股份的開支	計劃供款	
		人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	
	邵新智 (v)	—	—	—	2,337	—	2,337
	俞漢度	415	—	—	—	—	415
	李錦芬 (vi)	230	—	—	—	—	230
	宮偉 (iv)	—	225	182	2,047	64	2,518
	李少華 (vii)	—	—	—	2,815	—	2,815
	錢大群 (i)	515	—	—	—	—	515
		1,160	225	182	7,199	64	8,830

2024年

		工資、津貼		以權益結算		退休金	合計
		袍金	及實物福利	酌情花紅	股份的開支	計劃供款	
		人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	
	邵新智	—	—	—	3,740	—	3,740
	俞漢度	340	—	—	—	—	340
	李錦芬	340	—	—	—	—	340
		680	—	—	3,740	—	4,420

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

8. 董事、最高行政人員及監事薪酬(續)

(d) 職工董事

於截至2025年12月31日止年度，職工董事的薪酬如下：

2025年

附註	工資、津貼 袍金及實物福利		酌情花紅	以權益結算 股份的開支	退休金 計劃供款	合計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
孫丹鳳 (viii)	—	330	735	2,398	152	3,615
	—	330	735	2,398	152	3,615

(e) 監事

於截至2025年及2024年12月31日止年度，監事的薪酬如下：

2025年

附註	工資、津貼 袍金及實物福利		酌情花紅	以權益結算 股份的開支	退休金 計劃供款	合計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
于淼 (ix)	—	102	—	199	38	339
劉大林 (x)	—	—	—	595	—	595
劉永飛 (xi)	—	192	105	—	118	415
	—	294	105	794	156	1,349

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

8. 董事、最高行政人員及監事薪酬(續)

(e) 監事(續)

2024年

	附註	工資、津貼 袍金及實物福利		酌情花紅	以權益結算 股份的開支	退休金 計劃供款	合計
		人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
于淼		—	350	106	332	122	910
劉大林		—	—	—	1,082	—	1,082
馬穎潔	(xii)	—	103	240	183	53	579
劉永飛		—	166	21	—	66	253
		—	619	367	1,597	241	2,824

附註：

- i. 錢大群於2025年5月28日退任獨立非執行董事，並於2025年5月28日獲委任為非執行董事。
- ii. 汪華於2025年5月28日獲委任為獨立非執行董事。
- iii. Kevin Nolan於2025年5月28日獲委任為執行董事。
- iv. 宮偉於2025年5月28日退任執行董事，並於2025年5月28日獲委任為非執行董事。
- v. 邵新智於2025年5月28日退任非執行董事。
- vi. 李錦芬於2025年5月28日退任非執行董事。
- vii. 李少華於2025年5月28日獲委任為非執行董事。
- viii. 孫丹鳳於2025年5月28日獲委任為職工董事。
- ix. 于淼於2025年5月28日退任監事。
- x. 劉大林於2025年5月28日退任監事。
- xi. 劉永飛於2025年5月28日退任監事。
- xii. 馬穎潔於2024年6月20日退任監事。

年內並無董事或最高行政人員放棄或同意放棄任何薪酬的安排。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

9. 五名最高薪酬僱員

年內五名最高薪酬僱員分別包括2名董事(2024年：1名董事)，有關董事之薪酬詳情載於綜合財務報表附註8。年內餘下3名(2024年：4名)非董事最高薪酬僱員(既非本公司董事亦非最高行政人員)之薪酬詳情如下：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
工資、津貼及實物福利	1,620	28,071
酌情花紅	4,554	1,591
以權益結算股份的開支	21,488	25,147
退休金計劃供款	457	600
	28,119	55,409

非董事及非最高行政人員最高薪酬僱員酬金在下列指定範圍內之人數如下：

	僱員人數 2025年	2024年
9,500,001港元至10,000,000港元	1	—
10,000,001港元至10,500,000港元	1	1
10,500,001港元至11,000,000港元	1	—
14,000,001港元至14,500,000港元	—	1
14,500,001港元至15,000,000港元	—	1
20,500,001港元至21,000,000港元	—	1
合計	3	4

該等非董事及非最高行政人員最高薪酬僱員因彼等向本集團提供服務而根據本集團之股份獎勵／購股權計劃獲授股份獎勵／購股權。股份獎勵／購股權之公允價值乃於授出日期釐定，並已於歸屬期在損益表內確認，上文非董事及非最高行政人員最高薪酬僱員之酬金披露已包括截至2025年及2024年12月31日止年度綜合財務報表中的金額。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

10. 所得稅開支

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
即期稅項		
年內支出	3,432	4,027
遞延所得稅(附註35)	(116)	(870)
年內稅項支出總額	3,316	3,157

於截至2025年及2024年12月31日止年度，根據《中華人民共和國企業所得稅法》(「《企業所得稅法》」)及《企業所得稅法實施條例》，中國內地附屬公司的稅率為25%。若干本集團的中國內地附屬公司獲批為高新技術企業，須按優惠企業所得稅稅率15%納稅。

海外稅項按相關司法權區當前稅率就年內估計應課稅利潤計算。

適用於按本公司及其大部分附屬公司所在的司法管轄區之法定稅率計算稅前利潤之稅項支出，與按實際稅率計算之稅項支出之對賬如下：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
稅前利潤	23,479	22,723
按法定稅率計算之稅項	5,870	5,681
地方當局頒佈之較低稅率	(1,736)	(1,708)
就前期之即期稅項作出之調整	(290)	(274)
應佔聯營公司損益之稅務影響	(255)	(421)
非課稅收入之稅務影響	(261)	(106)
不可扣稅開支之稅務影響	280	377
未確認之暫時性差異之稅務影響	(25)	(34)
其他款項	(267)	(358)
年內稅項支出總額	3,316	3,157

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

10. 所得稅開支(續)

經合組織支柱二規則範本

經濟合作與發展組織(「經合組織」)於2021年12月公佈支柱二規則範本，規定司法管轄區可頒佈國內稅法(「支柱二立法」)，以全球商定的共同方法實施支柱二規則範本。支柱二立法適用於支柱二規則範本範圍內的跨國集團成員，而本集團被合理地認為屬於該範圍。只要按支柱二規則範本在司法管轄區確定的實際稅率低於15%的最低稅率，就會對在某一司法管轄區產生的利潤徵收附加稅。

本集團已根據不同司法管轄區引入的支柱二規則範本檢討其公司架構，並聘請外部稅務專家評估其稅務風險。於2025年12月31日，本集團主要在中國內地經營業務，儘管相關立法尚未實質頒佈或頒佈，但未來可能存在支柱二所得稅風險。此外，本公司若干附屬公司位於支柱二立法已頒佈或實質頒佈但尚未生效的司法管轄區，且本公司若干附屬公司位於支柱二立法已生效的司法管轄區。基於評估，本集團預期毋須繳納大額支柱二所得稅。

11. 股息

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
擬派及年內已派付中期股息	2,507	—
年內已派付未股息	8,976	7,444
	11,483	7,444
擬派末期股息	8,248	8,997
	2025年 人民幣元	2024年 人民幣元
每股中期股息(附註a)	0.2692	—
每股擬派末期股息(附註b)	0.8867	0.965

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

11. 股息(續)

附註：

- (a) 金額指每10股人民幣2.692元。就派付截至2025年6月30日止期間的中期股息而言，由於本公司總股本於登記日期2025年10月23日之前有所變動，而本公司對分配總額人民幣2,507百萬元(含稅)保持不變，故本公司將每股分配比例由每10股人民幣2.69元(含稅)相應調整為每10股人民幣2.692元(含稅)。
- (b) 金額指於2025年之每10股人民幣8.867元(2024年：每10股人民幣9.65元)。就派付截至2024年12月31日止年度的末期股息而言，由於本公司總股本於登記日期2025年7月4日之前有所變動，而本公司對分配總額人民幣8,997百萬元(含稅)保持不變，故本公司將每股分配比例由每10股人民幣9.65元(含稅)相應調整為每10股人民幣9.6504元(含稅)。

12. 本公司普通股股東應佔每股盈利

每股基本盈利之金額乃根據年內本公司普通股股東應佔溢利(不包括應付予預期已歸屬股份獎勵的股息)及年內已發行普通股加權平均數(經調整後不包括回購股份)計算。

每股攤薄盈利之金額乃根據本公司普通股股東應佔溢利計算。計算所用之普通股加權平均數乃用於計算每股基本盈利時所用之期內已發行普通股數目，以及假設視作行使或兌換所有潛在攤薄普通股為普通股而無償發行之普通股加權平均數。

每股基本及攤薄盈利按以下各項計算：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
盈利		
本公司普通股股東應佔利潤	19,553	18,731
減：預期歸屬股份獎勵的應付股息	(19)	(70)
用於計算每股基本盈利之本公司普通股股東應佔利潤	19,534	18,661
用於計算每股攤薄盈利之本公司普通股股東應佔利潤	19,553	18,731

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

12. 本公司普通股股東應佔每股盈利(續)

每股基本及攤薄盈利按以下各項計算：

	2025年	2024年
股份數目		
用於計算每股基本盈利之普通股加權平均數	9,214,849,386	9,223,578,468
潛在攤薄普通股的影響：		
股份獎勵	74,679,161	63,134,874
購股權	2,247,423	6,702,593
用於計算每股攤薄盈利之年內已發行普通股加權平均數	9,291,775,970	9,293,415,935

附註：

上述普通股加權平均數根據本應發行的股份數目進行調整(假設已歸屬股份獎勵及已行使購股權)。

13. 關聯方交易

(a) 年內，除此等綜合財務報表其他部分詳述之交易外，本集團與本集團之關聯方(及其聯屬公司)曾進行以下重大交易：

關係	交易性質	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
聯營公司	銷售貨品及服務	2,710	2,581
	購買貨品及服務	19,712	18,879
	利息收入	795	874
	利息費用	56	2
	服務費	9	8
海爾聯屬公司 (附註(i))	銷售貨品及服務	862	998
	購買貨品及服務	10,535	11,253
	其他服務費開支	54	105

以上交易乃根據訂約方相互協定之條款及條件進行。

附註：

(i) 海爾聯屬公司包括海爾集團的附屬公司。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

13. 關聯方交易(續)

(b) 本集團主要管理人員(不包括本公司董事、最高行政人員及監事)之薪酬。

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
短期僱員福利	20,357	15,998
離職後福利	1,759	1,316
股份支付	55,466	48,235
已付主要管理人員之薪酬總額	77,582	65,549

董事及最高行政人員的酬金的進一步詳情載於綜合財務報表附註8。

非董事及非最高行政人員的主要管理人員酬金在下列指定範圍內之人數如下：

	主要管理人員人數 2025年	2024年
下列酬金範圍之人數		
1,000,001港元至1,500,000港元	1	—
1,500,001港元至2,000,000港元	—	1
2,500,001港元至3,000,000港元	1	—
3,000,001港元至3,500,000港元	1	—
5,000,001港元至5,500,000港元	1	—
5,500,001港元至6,000,000港元	2	—
6,000,001港元至6,500,000港元	2	1
7,500,001港元至8,000,000港元	—	2
8,000,001港元至8,500,000港元	1	—
8,500,001港元至9,000,000港元	—	2
9,000,001港元至9,500,000港元	—	1
9,500,001港元至10,000,000港元	2	1
10,000,001港元至10,500,000港元	1	1
10,500,001港元至11,000,000港元	1	—
總計	13	9

(c) 有關根據上市規則構成關連交易的交易，請參閱「董事會報告書」項下「關連交易」。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

14. 物業、廠房及設備

	土地及樓宇	租賃物業裝修	機械及設備	車輛	傢俱、固定 裝置及設備	在建工程	合計
	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
成本：							
於2024年1月1日（經重列）	19,818	1,731	35,386	229	3,958	5,983	67,105
添置	295	274	1,580	28	166	6,294	8,637
收購附屬公司	595	28	391	15	44	74	1,147
出售／撇銷	(75)	(6)	(921)	(24)	(228)	—	(1,254)
在建工程轉撥	2,777	—	3,089	24	663	(6,553)	—
轉撥自投資物業	27	—	—	—	—	—	27
轉撥至投資物業	—	—	—	—	—	(96)	(96)
匯兌調整	(260)	(3)	(320)	(8)	(50)	10	(631)
於2024年12月31日及 2025年1月1日（經重列）	23,177	2,024	39,205	264	4,553	5,712	74,935
添置	555	260	838	23	90	6,361	8,127
出售／撇銷	(386)	(523)	(2,294)	(41)	(605)	—	(3,849)
在建工程轉撥	2,762	—	3,642	46	740	(7,190)	—
匯兌調整	10	(2)	(140)	12	207	29	116
於2025年12月31日	26,118	1,759	41,251	304	4,985	4,912	79,329
累計折舊及減值：							
於2024年1月1日（經重列）	5,770	1,238	17,879	137	2,079	24	27,127
年內計提折舊	1,020	389	3,137	27	530	—	5,103
出售／撇銷	(18)	(6)	(731)	(18)	(177)	—	(950)
轉撥自投資物業	9	—	—	—	—	—	9
年內計提減值	—	—	6	—	—	4	10
匯兌調整	(71)	(2)	27	(3)	(18)	—	(67)
於2024年12月31日及 2025年1月1日（經重列）	6,710	1,619	20,318	143	2,414	28	31,232
年內計提折舊	1,085	195	3,524	36	646	—	5,486
出售／撇銷	(111)	(523)	(1,744)	(23)	(484)	—	(2,885)
年內計提減值	24	—	5	1	5	—	35
匯兌調整	(175)	(2)	(126)	—	56	—	(247)
於2025年12月31日	7,533	1,289	21,977	157	2,637	28	33,621
賬面值							
於2025年12月31日	18,585	470	19,274	147	2,348	4,884	45,708
於2024年12月31日（經重列）	16,467	405	18,887	121	2,139	5,684	43,703

於2025年12月31日，本集團仍在為其擁有的賬面淨值為人民幣1,088百萬元（2024年：人民幣396百萬元）之若干土地及樓宇辦理所有權證。同日，賬面淨值為人民幣1,088百萬元（2024年：人民幣396百萬元）之該等若干土地及樓宇已經投入使用，因為董事認為，在辦理相關所有權證的同時，本集團可以合法地佔用及經營該等物業。

於2025年12月31日，本集團已質押賬面淨值為人民幣32百萬元（2024年12月31日：無）的土地及樓宇，以獲得若干本集團銀行貸款。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

15. 投資物業

人民幣百萬元	
成本：	
於2024年1月1日	124
轉撥自物業、廠房及設備以及使用權資產	175
轉撥至物業、廠房及設備	(27)
於2024年12月31日及2025年1月1日	272
添置	100
於2025年12月31日	372
累計折舊：	
於2024年1月1日	25
轉撥自物業、廠房及設備以及使用權資產	1
轉撥至物業、廠房及設備	(9)
年內計提折舊	8
匯兌調整	1
於2024年12月31日及2025年1月1日	26
年內計提折舊	12
於2025年12月31日	38
賬面值	
於2025年12月31日	334
於2024年12月31日	246

於2025年12月31日，本集團的投資物業由四棟(2024年：三棟)位於中國內地的工業物業所組成。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

15. 投資物業(續)

本集團投資物業於2025年12月31日的公允價值乃基於獨立合資格估值師上海東洲資產評估有限公司(與本集團概無關連)於相關日期進行的估值達致。

中國內地工業物業的公允價值乃根據收入法釐定，當中所有可出租物業單位之市場租金乃按投資者就此類物業所預期的市場收益率進行評估及折現。市場租金評估乃參照可出租物業單位及出租其他鄰近類似物業所達成之租金。折現率乃參考分析中國內地類似商業物業之銷售交易所產生之收益率而釐定，並經計及物業投資者之市場預期而作出調整，以反映本集團投資物業的特定因素。與上年使用的估值方法相比概無任何變化。

於報告期末，本集團投資物業詳情及有關公允價值等級的資料如下：

	2025年		2024年	
	賬面值	公允價值	賬面值	公允價值
		第三級		第三級
	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
香港境外投資物業	334	401	246	309

上述投資物業每年以直線法按以下比率折舊：

投資物業 2%至5%

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

16. 租賃

本集團作為承租人

本集團擁有多項經營所用之租賃土地、物業、機器及設備、車輛，以及傢俱、固定裝置及設備的租賃合約。已提前作出一次性付款以向業主收購租賃土地，租期為50年，而根據該等土地租賃的條款，將不會繼續支付任何款項。樓宇及廠房的租期通常最高十年，而機器及設備、傢俱、固定裝置及設備以及車輛的租期通常較短，介乎一至五年。為期12個月或以下及／或個別的價值較低的租賃合約適用豁免。

(a) 使用權資產

本集團年內使用權資產的賬面值及變動如下：

	租賃土地	物業	機械及設備	車輛	傢俱、固定 裝置及設備	合計
	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
於2024年1月1日						
（經重列）	3,296	3,683	262	139	701	8,081
收購附屬公司	—	261	151	—	—	412
添置	176	2,262	16	94	99	2,647
出售	—	(227)	(37)	(2)	(2)	(268)
轉撥至投資物業	(78)	—	—	—	—	(78)
年內計提折舊	(83)	(1,235)	(44)	(79)	(152)	(1,593)
匯兌調整	(26)	(58)	4	(5)	11	(74)
於2024年12月31日及 2025年1月1日						
（經重列）	3,285	4,686	352	147	657	9,127
添置	247	1,593	151	112	187	2,290
出售	—	(220)	(25)	—	(9)	(254)
年內計提折舊	(85)	(1,407)	(120)	(108)	(145)	(1,865)
匯兌調整	(4)	139	8	11	15	169
於2025年12月31日	3,443	4,791	366	162	705	9,467

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

16. 租賃(續)

本集團作為承租人(續)

(b) 租賃負債

年內租賃負債的賬面值變動如下：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
應付租賃負債：		
一年內	1,951	1,537
期限超過一年，但不超過兩年	1,556	1,186
期限超過兩年，但不超過五年	2,751	2,609
期限超過五年	1,457	1,812
最低租賃付款總額	7,715	7,144
減：未來利息開支總額	(1,533)	(1,311)
	6,182	5,833
減：流動負債項下所示12個月內到期清償的款項	(1,631)	(1,352)
非流動負債項下所示12個月後到期清償的款項	4,551	4,481

適用於租賃負債的加權平均增量借款利率介乎0.01%至28.25% (2024年：0.01%至28.25%)。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

16. 租賃(續)

本集團作為承租人(續)

(c) 於損益中確認的租賃相關金額如下：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
租賃負債利息	367	223
使用權資產折舊開支	1,865	1,593
與下列項目有關的開支：		
短期租賃	1,162	951
低價值資產租賃	128	41
未計入租賃負債計量的可變租賃付款	67	86
於損益中確認的款項總額	3,589	2,894

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

16. 租賃(續)

本集團作為出租人

根據經營租賃安排，於2025年12月31日，本集團出租其投資物業(附註15)，分別包括中國內地青島的一處工業物業、中國內地大連的一處工業物業及中國內地鄭州的兩處工業物業(2024年：中國內地大連的一處工業物業及中國內地鄭州的兩處工業物業)。截至2025年12月31日止年度，本集團確認的租金收入約為人民幣17百萬元(2024年：人民幣10百萬元)，詳情載於綜合財務報表附註5。

於報告期末，本集團於未來期間根據不可撤銷之經營租賃應收租戶的未貼現租賃付款如下：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
一年內	17	12
第二年	13	11
第三年	10	10
第四年	10	10
第五年	10	10
五年後	118	132
	178	185

17. 商譽

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
成本：		
於1月1日	27,603	24,702
收購附屬公司	—	2,808
匯兌調整	(84)	93
	27,519	27,603
減：減值虧損	(219)	(219)
賬面淨值	27,300	27,384

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

17. 商譽(續)

具有無限使用年期的商譽及無形資產減值虧損

為了進行減值測試，具有無限使用年期的商譽及商標被分配至以下個別現金生成單位

- GE Appliances；
- Haier New Zealand Investment Holding Company Limited (「**HNZ**」)；及
- Haier Europe Appliance Solutions S.P.A (「**Candy**」)；及
- CCR

分配至該等單位的商譽和商標的賬面值(扣除累計減值虧損)如下：

	商譽		商標	
	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
GE Appliances (附註)	20,883	21,361	668	683
HNZ (附註)	438	443	510	518
Candy (附註)	2,130	1,946	1,527	1,395
CCR (附註)	2,329	2,142	—	—
其他	1,520	1,492	—	—
賬面淨值	27,300	27,384	2,705	2,596

附註：GE Appliances、HNZ、Candy及CCR的可收回金額乃基於高級管理層所批准之財務預算使用現金流量預測釐定。

所持有的商標代表使用註冊商標的專有權。GE Appliances以多個主要商標包括通用電氣系列(全產品線)、Monogram(冰箱及烹飪)及Hotpoint(洗衣及烹飪)經營。HNZ以多個主要品牌包括Fisher & Paykel和DCS經營。Candy以多個關鍵商標包括Candy(主要面向中低檔廚房及浴室設備)及Hoove(主要面向中高檔廚房及浴室設備及地板養護產品)經營。

除上述商譽及商標外，產生現金流的物業、廠房及設備、無形資產和使用權資產(包括企業資產分配)連同相關商譽及商標也計入相應的現金產生單位，以進行減值評估。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

17. 商譽(續)

計算上述2025年及2024年12月31日之現金產生單位之使用價值或公允價值減出售成本時採用了多項假設。管理層根據其現金流量預測進行商譽及商標減值測試時所用之各項關鍵假設概述如下。各現金產生單位的年度增長率乃基於相關行業的增長預測，且不超過相關行業的長期平均增長率。使用價值計算的其他主要假設涉及包括預算銷售及毛利率在內的現金流估算。該等估計乃基於單位的過去表現及管理層對市場發展的預期。

計算GE Appliances可收回金額所用的關鍵假設如下：

	稅前折現率	年增長率	永續增長率	可收回金額 (百萬元)	峰值 (百萬元)
於2025年12月31日	11.2%	2.61%	2%	人民幣65,368	人民幣31,301
於2024年12月31日	12.63%	2.58%	2%	人民幣55,351	人民幣19,825

計算HNZ可收回及峰值金額所用的關鍵假設如下：

	稅前折現率	年增長率	永續增長率	可收回金額 (百萬元)	峰值 (百萬元)
於2025年12月31日	15.1%	3.31%	2%	人民幣2,877	人民幣499
於2024年12月31日	14.9%	3.99%	2%	人民幣2,724	人民幣352

計算Candy可收回及峰值金額所用的關鍵假設如下：

	稅前折現率	年增長率	永續增長率	可收回金額 (百萬元)	峰值 (百萬元)
於2025年12月31日	11.95%	9.83%	1.7%	人民幣17,633	人民幣9,807
於2024年12月31日	11.81%	8.64%	1.5%	人民幣11,262	人民幣3,221

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

17. 商譽(續)

計算CCR可收回及峰值金額所用的關鍵假設如下：

	稅前折現率	年增長率	永續增長率	可收回金額 (百萬元)	峰值 (百萬元)
於2025年12月31日	10.67%	12.33%	1.8%	人民幣5,615	人民幣333
於2024年12月31日	10.31%	9.39%	1.80%	人民幣5,208	人民幣316

折現率 — 所用的折現率為稅前折現率，並反映與類似的行業及地理位置相關之特定風險。

年增長率 — 年增長率乃根據緊接預算年度之前年度所達成的平均增長率(視預期市場發展有所增長)釐定。

永續增長率 — 本公司預期無限期保持的固定增長率。

截至2025年及2024年12月31日止年度，減值評估乃基於獨立專業估值師的估值。

可收回金額遠高於GE Appliances及HNZ的賬面值。管理層認為該等假設出現任何合理可能變動不會引致減值。

Candy的可收回金額超出其賬面值人民幣9,807百萬元(2024年：人民幣3,221百萬元)。倘5年期間的預算銷售額減少23%(2024年：1.63%)，而其他參數保持不變，Candy的可收回金額將等於其賬面值。

CCR的可收回金額超逾其賬面值人民幣333百萬元(2024年：人民幣316百萬元)。如稅前折現率更改為11.01%(2024年：10.66%)或覆蓋5年期間的預算銷售縮減0.26%(2024年：0.25%)，而其他參數維持不變，CCR的可收回金額與其賬面值相等。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

18. 其他無形資產

	專有技術 人民幣百萬元	專利及 特許權 人民幣百萬元	商標 人民幣百萬元	客戶關係 人民幣百萬元	軟件及其他 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
於2024年1月1日（經重列）	813	3,575	2,721	14	2,046	9,169
添置	129	22	—	—	1,074	1,225
收購附屬公司	—	—	119	1,518	257	1,894
出售	—	—	—	—	(12)	(12)
年內計提攤銷	(202)	(185)	(7)	(24)	(902)	(1,320)
匯兌調整	(51)	186	(96)	(57)	(180)	(198)
於2024年12月31日及 2025年1月1日（經重列）	689	3,598	2,737	1,451	2,283	10,758
添置	151	—	—	—	955	1,106
出售	—	(1)	—	—	(39)	(40)
年內計提攤銷	(198)	(195)	(13)	(81)	(841)	(1,328)
減值	—	—	—	—	(5)	(5)
匯兌調整	(8)	64	119	133	(17)	291
於2025年12月31日	634	3,466	2,843	1,503	2,336	10,782

截至2025年及2024年12月31日止年度，具有無限使用年期的商標概無確認減值虧損。詳情載於綜合財務報表附註17。

本集團其他無形資產人民幣351百萬元（2024年12月31日：人民幣97百萬元）已用作本集團若干銀行貸款的抵押。

19. 於聯營公司的權益

於本集團聯營公司的權益之詳情載列如下：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
於聯營公司的投資成本	14,335	14,054
收購後分佔之利潤及其他全面收益（扣除已收股息）	7,522	6,979
減值虧損	(100)	(101)
	21,757	20,932

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

19. 於聯營公司的權益(續)

本集團的重大聯營公司之詳情載列如下：

名稱	註冊成立／ 企業登記地點	已繳足或 已註冊股本 千元	本公司應佔股權 百分比		主要業務	合法活動類型
			2025年	2024年		
海爾集團財務 有限責任公司	中國內地／ 中國內地	人民幣7,000	42%	42%	財務	有限責任公司

下表載列海爾集團財務有限責任公司於2025年及2024年12月31日的財務狀況資料概要，以及於截至2025年及2024年12月31日止年度的財務表現資料概要，其中已計及任何會計政策差異調整並已同綜合財務報表賬面值對賬。

海爾集團財務有限責任公司(「海爾財務」)

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
流動資產	61,699	55,207
非流動資產	16,135	20,913
流動負債	(57,416)	(55,910)
非流動負債	(102)	(639)
淨資產	20,316	19,571
本集團所有權佔比	42%	42%
本集團分佔海爾財務的淨資產	8,533	8,220
收入	1,135	1,983
年內利潤	1,306	1,294
年內全面收益總額	1,306	1,294
海爾財務的賬面值之對賬：		
截至1月1日分佔淨資產	8,220	7,912
已收取股息	(235)	(235)
分佔海爾財務的業績	548	543
於12月31日之賬面值	8,533	8,220

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

19. 於聯營公司的權益(續)

下表展示本集團並非個別重大之聯營公司之財務資料匯總：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
分佔聯營公司年內的業績	819	1,266
分佔聯營公司的其他全面虧損	(347)	(43)
分佔聯營公司全面收益總額	472	1,223
	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
本集團於聯營公司投資的總賬面值	13,324	12,813

20. 指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的股權投資

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
上市股本投資，按公平值：		
— 青島東軟載波科技股份有限公司	12	15
— 其他	10	11
以公允價值計量的非上市股權投資：		
— Sinopec Marketing Co., Ltd.	1,128	1,674
— 卡奧斯物聯科技股份有限公司(「卡奧斯」)	2,789	2,786
— 其他	1,466	1,588
	5,405	6,074

上述股權投資不可撤回地指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益，原因是本集團認為該等投資屬策略性質。本集團就上述股權投資用於估算公允價值的估值方法的詳情載於綜合財務報表附註42。

截至2025年12月31日止年度，本集團分別自上述投資收取股息約人民幣48百萬元(2024年：人民幣58百萬元(經重列))。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

21. 以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
流動		
理財產品	1,486	746
投資基金	339	295
其他股權工具的投資	209	195
	2,034	1,236

於2025年及2024年12月31日，本集團理財產品包括通過以公允價值計量且其變動計入當期損益的浮動收益型產品。

22. 以攤銷成本計量的金融資產

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
流動		
定期存款	9,989	1,931
	9,989	1,931
非流動		
定期存款	16,383	15,475
長期應收款	135	224
	16,518	15,699
合計	26,507	17,630

於2025年及2024年12月31日，本集團定期存款包括按攤銷成本列賬的固定收益產品。於2025年12月31日，賬面值為人民幣23,552百萬元（2024年：人民幣13,846百萬元）的定期存款存放於海爾財務。若干定期存款為無抵押、按年利率1.3%至3.5%（2024年：年利率2.6%至3.4%）計息及一年後收回。以攤銷成本計量的金融資產的預期信貸虧損對本集團而言屬不重大。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

23. 衍生金融工具

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
指定及有效作為按公允價值列賬的對沖工具的衍生工具：		
流動資產		
外匯遠期合同	81	139
交叉貨幣利率掉期合約	—	4
	81	143
流動負債		
外匯遠期合同	191	71
	191	71

24. 存貨

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
原材料	6,319	6,670
在產品	493	388
成品	40,035	36,131
	46,847	43,189

25. 貿易應收款項及應收票據

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
貿易應收款項	27,981	27,564
減：預期信貸虧損(「預期信貸虧損」)撥備	(915)	(1,069)
貿易應收款項淨額	27,066	26,495
應收票據	6,483	12,181
減：預期信貸虧損撥備	(1)	(1)
應收票據淨額	6,482	12,180
合計	33,548	38,675

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

25. 貿易應收款項及應收票據(續)

本集團與其客戶之間的貿易條款以信貸為主，惟新客戶例外，通常新客戶須預付款項。信貸期通常為30天至90天。各客戶均有信貸上限。本集團致力於嚴謹監控尚未收回應收款以減低信貸風險。逾期結餘由高級管理層定期審閱。鑒於上文所述以及本集團貿易應收款項與眾多不同客戶有關的事實，故並無重大集中的信貸風險。本集團並無就其貿易應收款項結餘持有任何抵押品或其他信貸提升條件。貿易應收款項並不計息。

應收票據分類

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
銀行承兌匯票	1,850	10,382
商業承兌匯票	4,633	1,799
減：預期信貸虧損撥備	(1)	(1)
總計	6,482	12,180

本集團所有應收票據的到期日均於一年內。

於報告期末基於發票日期並扣除預期信貸虧損的貿易應收款項之賬齡分析如下：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
一至三個月	23,341	24,083
三個月至一年	2,791	1,642
一至兩年	531	569
兩至三年	278	120
三年以上	125	81
	27,066	26,495

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

25. 貿易應收款項及應收票據(續)

貿易應收款項及應收票據預期信貸虧損撥備之變動如下：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
於1月1日	1,070	1,476
計提／(撥回)減值虧損	(33)	317
不可收回撇銷金額	(156)	(714)
匯兌調整	35	(9)
於12月31日	916	1,070

於2025年及2024年12月31日，採用撥備矩陣於各報告日期進行減值分析，以計量預期信貸虧損。預期信貸虧損率乃基於具有類似損失模式的多個客戶分部組別(即按客戶類別劃分)的逾期日數釐定。該計算反映概率加權的結果、金錢的時間價值，以及在報告日可獲得關於過去事件、當前狀況和未來經濟狀況預測的合理且可支持的資料。

有關本集團採用撥備矩陣計量的貿易應收款項的信貸風險資料載列如下：

於2025年12月31日

	少於一年	一至兩年	兩至三年	三年以上	個別評估	合計
平均損失率	1.2%	18.7%	29.1%	64.6%	94.7%	3.3%
總賬面值(人民幣百萬元)	26,458	647	392	353	131	27,981
預期信貸虧損(人民幣百萬元)	328	121	114	228	124	915

於2024年12月31日(經重列)

	少於一年	一至兩年	兩至三年	三年以上	個別評估	合計
平均損失率	1.5%	15.3%	33.7%	62.1%	95.8%	3.9%
總賬面值(人民幣百萬元)	26,107	660	181	214	402	27,564
預期信貸虧損(人民幣百萬元)	389	101	61	133	385	1,069

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

25. 貿易應收款項及應收票據(續)

於2025年12月31日，本集團之貿易應收款項及應收票據包括應收海爾聯屬公司款項約人民幣922百萬元(2024年：人民幣552百萬元(經重列))，以及應收聯營公司款項約人民幣724百萬元(2024年：人民幣555百萬元)。該等款項全部須按與給予本集團主要客戶之信貸條款相若之信貸條款償還。有關向該等關聯方銷售的詳情載於綜合財務報表附註13。

於2025年12月31日，本集團應收票據約人民幣1,196百萬元(2024年：人民幣5,068百萬元)獲質押，以抵押本集團的應付票據；本集團應收票據約人民幣38百萬元(2024年：人民幣47百萬元)就獲得本集團貸款而質押。

26. 以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的應收款項

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的應收票據	1,788	236
以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的 貿易應收款項	—	177
總計	1,788	413

作為本集團現金流量管理的一部分，本集團在應收款項到期付款前，向金融機構保理若干貿易應收款項。由於本集團已將絕大部分風險及回報轉移至相關交易對手，故已保理貿易應收款項已終止確認。該等旨在收取合約現金流量及出售金融資產而持有的貿易應收款項已分類為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的貿易應收款項。

本集團按慣例於票據到期付款前向金融機構／供應商貼現／背書而持有的部分票據，已分類為「以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的應收票據」。於2025年及2024年12月31日，所有票據均為銀行承兌票據，並於一年內到期。

於2025年12月31日，本集團已質押約人民幣163百萬元(2024年：無)的以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的應收款項，以抵押本集團的應付票據。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

27. 預付款項、按金及其他應收款項

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
即期		
應收利息	342	772
可收回稅項	3,463	3,618
預付款項	2,855	2,387
按金	126	111
其他應收款項	2,761	2,816
應收雜項	699	566
	10,246	10,270
減：預期信貸虧損撥備	(330)	(339)
	9,916	9,931
非即期		
長期預付款項	1,680	1,381
	11,596	11,312

附註：

預付款項、按金及其他應收款項主要指供應商及其他方的預付款項及按金。

本集團於2025年12月31日之長期預付款項包括就本集團物業、廠房及設備而預付予海爾聯屬公司款項合共約人民幣82百萬元(2024年：人民幣13百萬元)。該等款項均為無抵押、免息及按要求收回。

於2025年12月31日，本集團之預付款項、按金及其他應收款項包括應收海爾聯屬公司款項約人民幣777百萬元(2024年：人民幣569百萬元(經重列))，以及應收聯營公司款項約人民幣1,912百萬元(2024年：人民幣1,712百萬元(經重列))。該等款項均為無抵押、免息及按要求收回。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

27. 預付款項、按金及其他應收款項(續)

預付款項、按金及其他應收款項預期信貸虧損之變動如下：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
於1月1日	339	433
減值虧損淨額(附註6)	305	240
不可收回撇銷金額	(315)	(334)
匯兌調整	1	—
於12月31日	330	339

28. 現金及現金等價物及已抵押銀行存款

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
現金及銀行結餘	39,161	34,709
定期存款	8,461	20,889
	47,622	55,598
減：抵押的現金及銀行結餘和定期存款：		
應付票據(附註29)	(1,085)	(484)
銀行擔保	(133)	(49)
已抵押存款	(1,218)	(533)
使用用途受限的其他資金	(136)	(70)
現金及現金等價物	46,268	54,995

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

28. 現金及現金等價物及已抵押銀行存款(續)

於2025年12月31日，本集團以人民幣計值之現金及銀行結餘以及定期存款分別為約人民幣24,446百萬元(2024年：人民幣34,223百萬元(經重列))。人民幣不能自由兌換為其他貨幣，但根據中國內地之《外匯管理條例》及《結匯、售匯及付匯管理規定》，本集團可通過獲認可進行外匯業務之銀行將人民幣兌換為其他貨幣。

存於銀行之現金根據每日銀行存款利率按浮動利率賺取利息。定期存款視乎本集團之即時現金需求而為三個月內的存款期，按相關期間之存款利率賺取利息。銀行結餘及已抵押存款存放於並無近期欠款紀錄之信譽良好銀行或金融機構。

截至2025年12月31日止年度，銀行結餘按市場利率計息，年利率介乎0.15%至3.5%(2024年：每年介乎0.10%至3.5%)。截至2025年12月31日止年度，已抵押存款按介乎0.15%至1.5%(2024年：每年介乎0.2%至2.05%)的年利率計息。已抵押銀行存款將在結清有關應付票據後予以發放。

已抵押銀行存款指向銀行作出質押之存款，以抵押授予本集團之銀行融資。於2025年12月31日，有約人民幣1,085百萬元(2024年：人民幣484百萬元)之存款獲質押，以抵押應付票據，並分類為流動資產。

於2025年12月31日，本集團之現金及現金等價物包括存放於本集團一家附屬公司海爾財務之存款約人民幣11,331百萬元(2024年：人民幣20,565百萬元)，海爾財務為中國人民銀行認可之財務機構。截至2025年12月31日止年度，該等存款之年利率介乎0.0001%至4.1%(2024年：每年介乎0.00012%至4.1%)。有關存放於海爾財務之存款應佔之利息收入的詳情載於綜合財務報表附註13。

29. 貿易應付款項及應付票據

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
貿易應付款項	53,544	54,666
應付票據	23,871	21,220
	77,415	75,886

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

29. 貿易應付款項及應付票據(續)

於報告期末基於發票日期的貿易應付款項及應付票據之賬齡分析如下：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
一年以內	76,534	74,993
一至兩年	400	523
兩至三年	237	135
三年以上	244	235
	77,415	75,886

- (a) 貿易應付款項及應付票據不計利息，並一般按介乎30至270日之信貸期償還。
- (b) 於2025年12月31日，本集團之貿易應付款項及應付票據包括應付海爾聯屬公司款項約人民幣1,251百萬元(2024年：人民幣1,119百萬元(經重列))，以及應付聯營公司款項約人民幣1,188百萬元(2024年：人民幣1,202百萬元)。有關向該等關聯方採購的進一步詳情載於綜合財務報表附註13。
- (c) 於2025年12月31日，本集團之應付票據以本集團之銀行存款約人民幣1,085百萬元(2024年：人民幣484百萬元)(附註28)及本集團之應收票據約人民幣1,196百萬元(2024年：人民幣5,068百萬元)作抵押。於2025年12月31日，本集團之應付票據約人民幣2,741百萬元(2024年：人民幣2,182百萬元)由海爾集團提供擔保。本集團之應付票據以本集團之以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的應收款項約人民幣163百萬元(2024年：無)作抵押。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

29. 貿易應付款項及應付票據(續)

- (d) 貿易應付款項以及計息借款(於綜合財務報表附註32披露)包括屬於本集團供應商融資安排一部分之金融負債，一般分別以30天至270天的期限結算。

本集團已為其部分主要供應商制定供應商融資安排。供應商可自行酌情參與有關安排。參與供應商融資安排之供應商可提前收取付款，或在本集團外部融資供應商向本集團發出發票之原定到期日收取付款。若供應商選擇提前收取付款，則須向融資供應商支付費用。融資供應商支付發票時，必須為已收取或供應貨品，且發票須獲本集團批准。於發票到期日之前或當日向供應商作出之付款由融資供應商處理，而在所有情況下，本集團會根據原發票到期日或與融資供應商協定之較後日期向融資供應商付款以結清原發票。與供應商之付款條款並未就該等安排重新磋商。本集團亦不向融資供應商提供抵押。

屬於供應商融資安排一部分之所有金融負債於綜合財務狀況表中分別計入貿易應付款項及應付票據以及計息借款，並計入貿易應付款項及無抵押銀行貸款之即期部分。

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
屬於供應商融資安排一部分之金融負債賬面值計入：		
貿易應付款項及應付票據	8,675	8,503
其中供應商已收取付款	4,518	4,675
屬於供應商融資安排一部分之金融負債賬面值計入：		
計息借款	151	98
其中供應商已收取付款	151	98

就納入貿易應付款項及應付票據之屬於供應商融資安排一部分之金融負債而言，該等金融負債賬面值並無重大非現金變動。就納入計息借款之屬於供應商融資安排一部分之金融負債而言，相關非現金交易於綜合財務報表附註39(a)中披露。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

30. 其他應付款項及應計項目

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
其他應付款項及應計項目	18,072	19,685
應付僱員福利	5,618	5,057
其他應付稅項	2,130	2,650
認沽期權負債	—	2,024
退款負債：		
批量回扣	1,361	1,960
銷售退回	800	578
遞延收入(附註34)	199	171
應付利息	109	140
	28,289	32,265

其他應付款項不計利息並須按通知償還。

於2025年12月31日，本集團之其他應付款項及應計項目包括應付海爾聯屬公司款項約人民幣306百萬元(2024年：人民幣271百萬元(經重列))、應付聯營公司款項約人民幣95百萬元(2024年：人民幣3百萬元)。該等款項均為無抵押、免息及按通知償還。

納入其他應付款項及應計費用之認沽期權負債乃由於向本集團附屬公司之非控股權益(「非控股權益」)股東授予認沽期權而產生，以按初始投資成本加上截至購買日的5%的累計利息釐定之價格，向本集團出售彼等各自於日日順供應科技股份有限公司之權益。於2024年12月31日的賬面值約為人民幣2,024百萬元，且本集團於截至2025年12月31日止年度已贖回認沽期權負債。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

31. 合約資產／合約負債

(a) 合約資產

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
保留所提供勞務	1,133	1,089
減：預期信貸虧損撥備	(125)	(91)
	1,008	998

合約資產主要與本集團就已竣工而未結算的工程所獲取對價的權利有關，原因是有關權利取決於本集團的未來表現。當權利成為無條件時，合約資產將轉移為貿易應收款項。

本集團將該等合約資產分類為流動，原因為本集團預期於其正常經營週期內實現。

(b) 合約負債

若本集團的產品銷售及提供售後及物流服務及其他增值客戶服務合同達到若干特定里程碑，則包括在服務期間要求分階段付款的付款進度計劃。作為信貸風險管理政策的一部分，本集團要求若干客戶提供佔合約總額10%至20%的前期按金。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

31. 合約資產／合約負債(續)

(b) 合約負債(續)

本集團之合約負債分析如下：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
銷售商品	8,411	10,750
提供勞務	124	115
於12月31日	8,535	10,865

合約負債主要包括就銷售產品及提供售後、物流服務及其他增值客戶服務向客戶收取的短期預付款。

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
合約負債		
於1月1日	10,865	7,862
減：年內已確認收入	(10,432)	(6,649)
自客戶收取之已確認收入金額對價	8,102	9,652
於12月31日	8,535	10,865

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

32. 計息借款

計息借款的賬面值分析如下：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
即期		
銀行貸款 — 無擔保	21,453	23,599
銀行貸款 — 有擔保	263	528
	21,716	24,127
非即期		
銀行貸款 — 無擔保	10,915	9,557
銀行貸款 — 有擔保	251	109
票據 — 無擔保(附註)	3,500	—
	14,666	9,666
	36,382	33,793
無擔保	35,868	33,156
有擔保	514	637
	36,382	33,793
分析為：		
應償還貸款：		
一年期或即期	21,716	24,127
第二年	1,643	2,274
第三年至第五年(包含首尾兩年)	12,439	6,832
五年以上	584	560
	36,382	33,793
實際利率		
即期		
銀行貸款 — 無擔保	0.65%至7.0%	0.75%至13.0%
銀行貸款 — 有擔保	0.74%至4.0%	1.1%至7.6%
非即期		
銀行貸款 — 無擔保	1.5%至5.3%	1.3%至5.4%
銀行貸款 — 有擔保	1.5%至3.55%	1.6%至5.1%
票據 — 無擔保(附註)	1.66%至1.99%	—

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

32. 計息借款(續)

於2025年及2024年12月31日，本集團的計息借款以下列貨幣計值：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
美元	14,459	13,864
歐元	3,130	5,292
人民幣	16,890	9,528
其他貨幣	1,903	5,109
	36,382	33,793

納入本集團自海爾財務借入的計息借款約為人民幣3,767百萬元(2024年：人民幣196百萬元)，海爾財務為本集團的聯營公司及經中國人民銀行批准成立的金融機構。該等貸款的年利率介乎1.8%至4.9%(2024年：4.4%至4.9%)。有關對該等關聯方之利息開支的更多詳情載於綜合財務報表附註13。

本集團的貸款由以下各方提供擔保：

- (i) 本公司控股股東海爾集團於2025年12月31日的價值約為人民幣零百萬元(2024年：人民幣320百萬元)；及

本集團的貸款以下列各項作抵押：

- (i) 質押本集團於2025年12月31日的賬面值約為人民幣32百萬元(2024年：人民幣零百萬元)的樓宇及租賃土地；
- (ii) 質押本集團於2025年12月31日的賬面值約為人民幣38百萬元(2024年：人民幣47百萬元)的貿易應收款項及應收票據；及
- (iii) 質押本集團於2025年12月31日的賬面值為約人民幣351百萬元(2024年：人民幣97百萬元(經重列))。

附註：於2025年2月，本集團發行票據人民幣1,500百萬元，期限為3年，年息率為1.99%。於2025年6月，本集團發行票據人民幣2,000百萬元，期限為3年，年息率為1.66%。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

33. 撥備

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
產品保修	4,423	4,320
法定索賠	65	224
其他	640	552
	5,128	5,096
分類為流動負債的部分	(2,638)	(2,710)
非流動部分	2,490	2,386

產品保修的變動如下：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
於1月1日	4,320	3,809
額外撥備(附註6)	6,594	6,403
收購附屬公司	—	202
年內已用金額	(6,502)	(6,053)
匯兌調整	11	(41)
於12月31日	4,423	4,320

本集團為客戶提供三至八年的冰箱、冷櫃、廚房家電、空調解決方案、家用洗衣管理解決方案、家用供水解決方案及其他業務的安裝與保修服務，對有質量問題的產品進行維修或更換。保修撥備金額乃基於零售量及提供的安裝服務等級、維修及退貨的過往經驗估算。估算基準須經持續審核及視情況進行修改。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

34. 遞延收入

遞延收入的變動如下：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
於1月1日	1,252	1,260
年內已收補助金	444	156
計入損益	(254)	(164)
於12月31日	1,442	1,252
減：其他應付款項及應計項目中的流動部分(附註30)	(199)	(171)
非流動部分	1,243	1,081

政府補助主要包括本集團於中國內地經營的一家附屬公司根據當地政府部門的補貼政策收到的補貼收入。本集團一家附屬公司收到的補貼收入乃於收到時於綜合損益及其他全面收益表中確認且並不需要特定條件。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

35. 遞延稅項

於截至2025年及2024年12月31日止年度遞延稅項資產及遞延稅項負債的變動如下：

遞延稅項資產

	租賃負債及						
	減值撥備	應付款項	未變現利潤	稅務虧損	研發成本	其他	合計
	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
於2024年1月1日	483	2,736	708	232	1,171	323	5,653
年內於損益表							
計入的遞延稅項淨額	89	118	164	20	344	56	791
年內於其他全面收益表							
扣除的遞延稅項	—	—	—	—	—	(16)	(16)
收購附屬公司	72	187	—	—	—	290	549
匯兌調整	(42)	(25)	15	(4)	9	(32)	(79)
於2024年12月31日及 2025年1月1日	602	3,016	887	248	1,524	621	6,898
年內於損益表							
計入／(扣除)的遞延 稅項淨額	46	462	(120)	223	(626)	(13)	(28)
年內於其他全面收益表							
扣除的遞延稅項	—	—	—	—	—	101	101
匯兌調整	52	50	(3)	(2)	(23)	(134)	(60)
於2025年12月31日	700	3,528	764	469	875	575	6,911

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

35. 遞延稅項(續)

遞延稅項負債

	預扣稅	使用權資產、 折舊及攤銷	餘下股權於 喪失控制權 日期公允價值 重新計量	其他股權 工具投資 公允價值 變動	其他	合計
	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
於2024年1月1日(經重列)	94	4,160	374	306	401	5,335
年內於損益表扣除／ (計入)的遞延稅項淨額	—	27	—	—	(106)	(79)
年內於其他全面收益表扣除 的遞延稅項	—	—	—	(5)	(52)	(57)
收購附屬公司	—	671	—	—	116	787
匯兌調整	—	(35)	—	1	16	(18)
於2024年12月31日及 2025年1月1日(經重列)	94	4,823	374	302	375	5,968
年內於損益表(計入)／扣除 的遞延稅項淨額	—	(184)	—	—	40	(144)
年內於其他全面收益表扣除 的遞延稅項	—	—	—	(1)	(14)	(15)
匯兌調整	—	59	—	—	(105)	(46)
於2025年12月31日	94	4,698	374	301	296	5,763

就列報而言，若干遞延稅項資產及負債已在綜合財務狀況表中抵銷。就財務報告分析的本集團遞延稅項結餘如下：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
於綜合財務狀況表中確認的遞延稅項資產淨值	2,779	2,477
於綜合財務狀況表中確認的遞延稅項負債淨額	(1,631)	(1,547)
遞延稅項資產淨值	1,148	930

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

36. 股本

於截至2025年及2024年12月31日止年度，本公司已發行股本的變動如下：

	H股 百 萬 股	D股 百 萬 股	A股 百 萬 股	股份總數 百 萬 股	股本 人民幣百萬元
於2024年1月1日	2,858	271	6,309	9,438	9,438
股份回購及註銷(附註a)	(1)	—	—	(1)	(1)
庫存股份註銷(附註b)	—	—	(54)	(54)	(54)
於2024年12月31日及 2025年1月1日	2,857	271	6,255	9,383	9,383
股份回購及註銷(附註c)	(3)	—	—	(3)	(3)
庫存股份註銷(附註d)	—	—	(2)	(2)	(2)
於2025年12月31日	2,854	271	6,253	9,378	9,378

附註：

- (a) 截至2024年12月31日止年度，本公司以代價約27百萬港元回購合共1,150,000股H股，其後均已註銷。
- (b) 截至2024年12月31日止年度，本公司註銷合共54,051,559股A股庫存股份，本公司確認股本減少人民幣54百萬元。
- (c) 截至2025年12月31日止年度，本公司以代價約100百萬港元回購合共3,811,000股H股，其後均已註銷。
- (d) 截至2025年12月31日止年度，本公司註銷合共1,472,684股A股庫存股份，本公司確認股本減少人民幣2百萬元。
- (e) 所有已發行股份面值均為人民幣1元。

37. 股份付款交易

本公司於2021年6月25日舉行的2020年年度股東大會採納A股核心員工持股計劃(2021年-2025年)、H股核心員工持股計劃(2021年-2025年)及H股受限制股份單位計劃。

預期本集團常居中國內地境內的相關員工將主要由A股核心員工持股計劃及H股核心員工持股計劃覆蓋，而本集團常居中國內地境外的相關員工將主要由受限制股份單位計劃覆蓋。

A股及H股核心員工持股計劃及受限制股份單位計劃旨在為本公司中層及高級管理層和核心員工提供激勵，以本公司兩至三年溢利目標及業務單位與個人表現目標作為主要考核基準。參與者無需就A股及H股核心員工持股計劃及受限制股份單位計劃授出的股份支付任何代價，此符合股份獎勵計劃為吸引及挽留董事及僱員提供服務之目的。

各年的核心員工持股計劃相互獨立，但已設立並存續的各期核心員工持股計劃(包括A股核心員工持股計劃及H股核心員工持股計劃)所持有的股份總數不得超過本公司股本總額的10%，單個員工所持的存續核心員工持股計劃份額所對應的股份總數不得超過本公司股本總額的1%。

(a) A股及H股核心員工持股計劃

A股核心員工持股計劃

截至2025年及2024年12月31日止年度，A股核心員工持股計劃的詳情及變動如下：

	2025年		2024年	
	每股加權平均 授出日期的 公允價值 人民幣	獲授股份數目	每股加權平均 授出日期的 公允價值 人民幣	獲授股份數目
於1月1日	26.4	48,456,025	23.6	45,649,609
年內授出	24.7	31,481,400	27.5	31,266,608
年內歸屬	25.8	(16,142,480)	23.4	(19,122,687)
年內註銷	24.5	(8,250,261)	22.6	(9,337,505)
於12月31日未行使	25.9	55,544,684	26.4	48,456,025

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

37. 股份付款交易(續)

(a) A股及H股核心員工持股計劃(續)

A股核心員工持股計劃(續)

截至2025年12月31日止年度，本公司於2025年6月20日(2024年：2024年7月12日)授出A股核心員工持股計劃，估計公允價值為人民幣776百萬元(2024年：人民幣860百萬元)。

A股核心員工持股計劃的公允價值乃按本公司股份於授出日期的收市價計算。評估該等獎勵股份的公允價值時已考慮歸屬期內的預期股息。

H股核心員工持股計劃

截至2025年及2024年12月31日止年度，H股核心員工持股計劃的詳情及變動如下：

	2025年		2024年	
	每股加權平均		每股加權平均	
	授出日期的		授出日期的	
	公允價值	獲授股份數目	公允價值	獲授股份數目
	人民幣		人民幣	
於1月1日	23.3	5,375,407	21.5	5,248,484
年內授出	21.2	3,018,400	23.8	3,035,400
年內歸屬	23.1	(1,362,251)	21.0	(2,091,280)
年內註銷	22.7	(1,312,771)	19.7	(817,197)
於12月31日未行使	22.3	5,718,785	23.3	5,375,407

37. 股份付款交易(續)

(a) A股及H股核心員工持股計劃(續)

H股核心員工持股計劃(續)

截至2025年12月31日止年度，本公司於2025年7月2日(2024年：2024年7月26日)授出H股核心員工持股計劃，估計公允價值為人民幣64百萬元(2024年：人民幣72百萬元)。

截至2025年12月31日止年度，本集團就本公司授出的A股及H股核心員工持股計劃確認總開支人民幣868百萬元(2024年：人民幣674百萬元)。截至2025年12月31日止年度，參與者未能達到其若干尚未行使A股及H股核心員工持股計劃的表現目標，或於歸屬期結束前放棄已授出的股份獎勵，修訂的影響為人民幣223百萬元(2024年：人民幣228百萬元)，已於損益中調整。

H股核心員工持股計劃的公允價值乃按本公司股份於授出日期的收市價計算。評估該等獎勵股份的公允價值時已考慮歸屬期內的預期股息。

(b) H股受限制股份單位計劃

截至2025年及2024年12月31日止年度，H股受限制股份單位的詳情及變動如下：

	2025年		2024年	
	每股加權平均 授出日期的 公允價值 人民幣	獲授股份數目	每股加權平均 授出日期的 公允價值 人民幣	獲授股份數目
於1月1日	23.0	13,633,951	21.7	14,085,549
年內授出	20.8	7,462,016	25.4	4,689,425
年內歸屬	22.5	(1,526,297)	21.6	(2,277,933)
年內註銷	22.2	(2,733,765)	21.6	(951,230)
年內失效	22.6	(1,314,662)	22.1	(1,911,860)
於12月31日未行使	22.1	15,521,243	23.0	13,633,951

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

37. 股份付款交易(續)**(b) H股受限制股份單位計劃(續)**

於截至2025年12月31日止年度，H股受限制股份單位已於2025年6月20日及2025年11月14日授出。該等日期授出的H股受限制股份單位的估計公允價值分別為人民幣152百萬元及人民幣3百萬元。

於截至2024年12月31日止年度，H股受限制股份單位已於2024年6月24日及2024年11月22日授出。該等日期授出的H股受限制股份單位的估計公允價值分別為人民幣109百萬元及人民幣11百萬元。

截至2025年12月31日止年度，本集團就本公司授出的H股受限制股份單位確認總開支人民幣25百萬元(2024年：人民幣22百萬元)。截至2025年12月31日止年度，參與者未能達到其若干尚未行使H股受限制股份單位的表現目標，或於歸屬期結束前放棄已授出的股份獎勵，修訂的影響為人民幣15百萬元(2024年：人民幣38百萬元)，已於損益中調整。

H股受限制股份單位的公允價值乃按本公司股份於授出日期的收市價計算。評估該等獎勵股份的公允價值時已考慮歸屬期內的預期股息。

(c) A股股票期權計劃

任何參與人通過在有效期的A股股票期權激勵計劃獲授的本公司股份總數均未超過本公司股份總數的1%。本公司全部有效的股票期權激勵計劃所涉及的標的股票總數不超過本公司股份總數的10%。

2022年A股股票期權激勵計劃

本公司於2022年6月28日舉行的年度股東大會採納2022年A股股票期權激勵計劃(「**2022年A股股票期權激勵計劃**」)。

於2022年授出的股票期權的有效期限最長為60個月，由授出日期起至所有授予參與人的股票期權全部行使或註銷日期為止。根據2022年A股股票期權激勵計劃授予的股票期權自授予日期起的12個月期限屆滿後，在行使條件的規限下，參與人可分四個年度階段行使股票期權，每次行使25%的已授予股票期權。股票期權的歸屬期是由授予日期起至各自的歸屬日期。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

37. 股份付款交易(續)

(c) A股股票期權計劃(續)

2022年A股股票期權激勵計劃(續)

截至2025年及2024年12月31日止年度，股票期權的詳情及變動如下：

	2025年		2024年	
	每股加權 平均行使價 人民幣	期權數目	每股加權 平均行使價 人民幣	期權數目
於1月1日	24.3	66,871,856	24.3	106,048,020
年內註銷	24.3	(31,956,994)	24.3	(33,435,928)
年內失效	24.6	(2,957,868)	24.5	(5,740,236)
於12月31日未行使	24.3	31,956,994	24.3	66,871,856

於2025年，未行使購股權的加權平均餘下合約期為1.6年(2024年：2年)。

本集團於歸屬期在收入表內確認股票期權之公允價值為開支，倘有關成本合資格確認為資產，則確認為資產。該等股票期權之公允價值於授出日期計量。截至2025年12月31日止年度，本集團就本公司授出的股票期權確認總開支人民幣95百萬元(2024年：人民幣195百萬元)。截至2025年12月31日止年度，參與者未能達到其若干尚未行使購股權的表現目標，或於歸屬期結束前放棄已授出的股份獎勵，修訂的影響為人民幣260百萬元(2024年：人民幣251百萬元)，已於損益中調整。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

38. 儲備

儲備

本集團於截至2025年及2024年12月31日止年度之儲備金額及其變動呈列於綜合財務報表的綜合權益變動表。

- (i) 根據中華人民共和國(「中國」)相關法例及法規，本公司於中國成立之附屬公司須轉撥其純利之10%(按照有關中國會計準則及法規所釐定)至儲備資金直至該儲備之結餘達致其各自之註冊資本之50%。轉撥至該儲備必須於向該等附屬公司之擁有人分派股息前作出。儲備資金可用作抵銷過往年度之虧損(如有)，並可按現有權益擁有人之權益百分比轉換為股本，惟有關發行後之結餘不得低於其註冊資本之25%。
- (ii) 換算財務報表儲備的匯兌差額包括因業務財務報表換算而產生的所有外匯匯兌差額。
- (iii) 現金流量對沖儲備指在現金流量對沖中被視為有效的對沖工具的累計收益及虧損金額。對沖工具的累計遞延收益或虧損僅於對沖交易影響損益時在損益中確認，或直接計入對沖非金融項目的初始成本或其他賬面值(基數調整)。
- (iv) 公允價值儲備包括於報告期末持有的根據《國際財務報告準則》第9號以公允價值計量且其變動計入其他全面收益(「以公允價值計量且其變動計入其他全面收益」)的股權投資公允價值累積淨變動。
- (v) 庫存股份儲備包括已購回及註銷的該等普通股的價值。於2025年12月31日，本公司有179,420,090股未註銷庫存股份(2024年12月31日：149,470,502股)。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

39. 綜合現金流量表附註

(a) 主要非現金交易

- (i) 截至2025年12月31日止年度，本集團有關土地及樓宇、機械及設備、車輛及傢俱、固定裝置及設備的租賃安排的使用權資產非現金添置分別約為人民幣2,043百萬元(2024年：人民幣2,471百萬元)，以及租賃負債約為人民幣2,043百萬元(2024年：人民幣2,471百萬元)。
- (ii) 截至2025年12月31日止年度，本集團將貿易應付款項約人民幣180百萬元(2024年：人民幣148百萬元)重新分類至有關供應商融資安排的計息借款。

(b) 融資活動所產生的負債變動

	與融資活動 相關的其他 應付款項及 應計項目 人民幣百萬元	計息借款 人民幣百萬元	租賃負債 人民幣百萬元
於2024年1月1日(經重列)	2,170	29,415	4,787
融資現金流量所產生的變動	(9,982)	4,080	(1,709)
外匯變動	5	226	(43)
新租賃	—	—	2,471
收購附屬公司	—	—	393
由貿易應付款項及應付票據轉移供應商融資安排下的 負債至供應商融資安排項下的負債	—	148	—
提早終止	—	—	(289)
應付利息	2,484	—	223
其他變動	47	(76)	—
應付股東股息	7,444	—	—
應付非控股權益股息	108	—	—
於2024年12月31日及2025年1月1日(經重列)	2,276	33,793	5,833
融資現金流量所產生的變動	(15,975)	2,060	(1,801)
外匯變動	40	397	27
新租賃	—	—	2,043
由貿易應付款項及應付票據轉移供應商融資安排下的 負債至供應商融資安排項下的負債	—	180	—
提早終止	—	—	(287)
應付利息	2,220	—	367
其他變動	131	(48)	—
應付股東股息	11,483	—	—
應付非控股權益股息	86	—	—
於2025年12月31日	261	36,382	6,182

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

40. 資本風險管理

本集團管理其資本以確保本集團旗下實體能夠持續經營，同時透過優化債務及權益結餘為股東帶來最大回報。本集團整體策略與上一年度持平。

本集團的資本架構由債務淨額（包括分別於附註32及16(b)披露的計息借款及租賃負債）、本集團的資產淨值（包括已發行股本、保留溢利及其他儲備）組成。

本集團已建立供應商融資安排以管理其營運資金，詳情載於綜合財務報表附註29。

於報告期末資產負債比率如下：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
債務(i)	42,564	39,626
權益(ii)	125,977	118,802
淨債務與權益比率	33.8%	33.4%

(i) 債務界定為長期及短期計息借款及租賃負債（如附註32及16(b)所詳述）。

(ii) 權益包括本集團之所有資本及儲備。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

41. 金融工具分類

各類金融工具之賬面值如下：

金融資產

2025年12月31日

	以公允價值 計量且其變動 計入當期損益 的金融資產 人民幣百萬元	以公允價值計 量且其變動計 入其他全面收 益的金融資產 人民幣百萬元	指定為對沖工 具之衍生工具 人民幣百萬元	以攤銷成本計 量的金融資產 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
指定為以公允價值計量且其變動計入 其他全面收益的股權投資	—	5,405	—	—	5,405
貿易應收款項及應收票據	—	—	—	33,548	33,548
按公允價值計量且其變動計入其他 全面收益的應收款項	—	1,788	—	—	1,788
計入按金及其他應收款項的金融資產	—	—	—	3,598	3,598
以公允價值計量且其變動計入當期損益的 金融資產	2,034	—	—	—	2,034
以攤銷成本計量的金融資產	—	—	—	26,507	26,507
衍生金融工具	—	—	81	—	81
已抵押存款	—	—	—	1,218	1,218
使用用途受限的其他資金	—	—	—	136	136
現金及現金等價物	—	—	—	46,268	46,268
	2,034	7,193	81	111,275	120,583

2024年12月31日（經重列）

	以公允價值 計量且其變動 計入當期損益 的金融資產 人民幣百萬元	以公允價值計 量且其變動計 入其他全面收 益的金融資產 人民幣百萬元	指定為對沖工 具之衍生工具 人民幣百萬元	以攤銷成本計 量的金融資產 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
指定為以公允價值計量且其變動計入 其他全面收益的股權投資	—	6,074	—	—	6,074
貿易應收款項及應收票據	—	—	—	38,675	38,675
按公允價值計量且其變動計入其他 全面收益的應收款項	—	413	—	—	413
計入按金及其他應收款項的金融資產	—	—	—	3,926	3,926
以公允價值計量且其變動計入當期損益的 金融資產	1,236	—	—	—	1,236
以攤銷成本計量的金融資產	—	—	—	17,630	17,630
衍生金融工具	—	—	143	—	143
已抵押存款	—	—	—	533	533
使用用途受限的其他資金	—	—	—	70	70
現金及現金等價物	—	—	—	54,995	54,995
	1,236	6,487	143	115,829	123,695

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

41. 金融工具分類(續)

金融負債

2025年12月31日

	指定為對沖 工具之衍生 工具 人民幣百萬元	以攤銷成本 計量的 金融負債 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
貿易應付款項及應付票據	—	77,415	77,415
計入其他應付款項及應計項目的金融負債	—	23,799	23,799
衍生金融工具	191	—	191
計息借款	—	36,382	36,382
其他非流動負債	—	248	248
租賃負債	—	6,182	6,182
	191	144,026	144,217

2024年12月31日(經重列)

	指定為對沖 工具之衍生 工具 人民幣百萬元	以攤銷成本 計量的 金融負債 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
貿易應付款項及應付票據	—	75,886	75,886
計入其他應付款項及應計項目的金融負債	—	26,906	26,906
衍生金融工具	71	—	71
計息借款	—	33,793	33,793
其他非流動負債	—	285	285
租賃負債	—	5,833	5,833
	71	142,703	142,774

42. 金融工具之公允價值及公允價值等級

本集團管理層負責釐定金融工具公允價值計量的政策及程序。於各報告日期，管理層分析金融工具的價值變動並釐定估值中適用的主要參數。估值過程及結果會與管治層每年進行兩次討論，以作出中期及年度財務申報。

公允價值根據估值技術所使用的輸入數據，按下列方式劃分為不同的公允價值層級：

- 第一級公允價值計量按可識別資產或負債之未調整報價釐定；
- 第二級公允價值計量為除第一級的報價外，按資產或負債直接（即價格）或間接（即自價格衍生）觀察所得之數據釐定；及
- 第三級公允價值計量按對公允價值計量而言屬重大的不可觀察最低級別輸入數據的估值方法釐定。

管理層估計按攤銷成本列賬之金融工具之金額與其公允價值相若。

管理層已評估，現金及現金等價物、已抵押存款、使用用途受限的其他資金、以攤銷成本計量的若干其他金融資產、貿易應收款項及應收票據、其他應收款項、貿易應付款項及應付票據及其他應付款項之公允價值與該等工具之賬面值相若，主要是因為該等工具於短期內到期。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

42. 金融工具之公允價值及公允價值等級(續)

金融資產及負債之公允價值乃按有關工具在交易雙方在自願而非受脅迫或清盤銷售的情況下進行交易而轉手的金額入賬。下列方法及假設乃用於估計其公允價值：

指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益之非上市股權投資之公允價值，使用市場估值技術基於並無可觀察之市價或費率支持之假定作出估計。估值要求管理層根據行業及營業地點確定可資比較上市公司(同行)，計算所識別的各可資比較公司的適當價格倍數，例如股價對盈利比率(「**市盈率**」)及企業價值對銷售額倍數。倍數按可資比較公司的企業價值除以盈利度量計算。出於可資比較公司之間流動性不足及規模差異等考慮，交易倍數隨後基於公司具體的實際情況予以折讓。折讓倍數用於相應非上市股權投資的盈利度量，以計算公允價值。管理層認為，採用估值技術得出，並於綜合財務狀況表列賬的估計公允價值，以及於其他全面收益列賬的公允價值的相關變動乃屬合理，且於報告期末屬最佳值。指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的餘下非上市股權投資的公允價值乃按其各自的最新可用的交易價格釐定。

本集團投資非上市投資(即中國內地銀行發行的以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產包括的指定以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的股權投資及理財產品)。本集團通過使用以條款及風險類似的工具的市場利率為基準的貼現現金流量估值模式估計該等非上市投資的公允價值。

按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的應收款項的公允價值，乃以類似條款、信貸風險及餘下到期日的工具所得利率，折現預期未來現金流而計算。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

42. 金融工具之公允價值及公允價值等級(續)

計息借款的公允價值通過採用條款、信貸風險及剩餘期限相若的工具現時可獲得的貼現率貼現預期未來現金流量計算得出。本集團自身對計息借款的不履約風險被評估為極低。金融工具的賬面值與公允價值合理相若。

下表為於2025年及2024年12月31日金融工具估值之重大不可觀察輸入數據(公允價值計量第三級輸入數據)概要及定量敏感度分析。

下列各表說明本集團金融工具的公允價值計量等級：

按公允價值計量的資產**2025年12月31日**

	第一級 人民幣百萬元	第二級 人民幣百萬元	第三級 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的股權投資	22	—	5,383	5,405
按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的應收款項	—	1,788	—	1,788
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產	448	1,486	100	2,034
衍生金融工具	—	81	—	81
	470	3,355	5,483	9,308

2024年12月31日(經重列)

	第一級 人民幣百萬元	第二級 人民幣百萬元	第三級 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的股權投資	26	—	6,048	6,074
按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的應收款項	—	413	—	413
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產	382	746	108	1,236
衍生金融工具	—	143	—	143
	408	1,302	6,156	7,866

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

42. 金融工具之公允價值及公允價值等級(續)

按公允價值計量的負債

2025年12月31日

	第一級 人民幣百萬元	第二級 人民幣百萬元	第三級 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
衍生金融工具	—	191	—	191

2024年12月31日

	第一級 人民幣百萬元	第二級 人民幣百萬元	第三級 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
衍生金融工具	—	71	—	71

金融資產	於2025年 12月31日之 公允價值	於2024年 12月31日之 公允價值	公允價 值等級	估值技術	範圍	重大不可觀察 輸入數據	公允價值的敏感度
指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的股權投資 — Sinopec Marketing Co., Ltd.	人民幣 1,128百萬元	人民幣 1,674百萬元	第三級	市場法	2025年： 45.30-46.22 2024年： 43.59-44.47	同行的平均市盈率倍數 1%將導致公允價值增加(減少) 2025年：人民幣11.2百萬元 (人民幣11.2百萬元) 2024年：人民幣16.8百萬元 (人民幣16.8百萬元)	可資比較公司的平均市盈率倍數增加(減少) 1%將導致公允價值增加(減少) 2025年：人民幣11.2百萬元 (人民幣11.2百萬元) 2024年：人民幣16.8百萬元 (人民幣16.8百萬元)
指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的股權投資 — 卡奧斯	人民幣 2,789百萬元	人民幣 2,786百萬元	第三級	市場法	2025年： 3.23-3.29 2024年： 3.51-3.59	同行的企業價值對銷售額倍數 1%將導致公允價值增加(減少) 2025年：人民幣24.9百萬元 (人民幣24.9百萬元) 2024年：人民幣22.1百萬元 (人民幣22.1百萬元)	可資比較公司的企業價值對銷售額倍數增加(減少) 1%將導致公允價值增加(減少) 2025年：人民幣24.9百萬元 (人民幣24.9百萬元) 2024年：人民幣22.1百萬元 (人民幣22.1百萬元)
					2025年： 30%-32% 2024年： 32%-34%	缺乏市場流通性折讓 1%將導致公允價值減少(增加) 2025年：人民幣35.4百萬元 (人民幣35.4百萬元) 2024年：人民幣32.9百萬元 (人民幣32.9百萬元)	缺乏市場流通性增加(減少) 1%將導致公允價值減少(增加) 2025年：人民幣35.4百萬元 (人民幣35.4百萬元) 2024年：人民幣32.9百萬元 (人民幣32.9百萬元)

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

42. 金融工具之公允價值及公允價值等級(續)

金融資產／金融負債	於2025年12月31日之 公允價值	於2024年12月31日之 公允價值(經重列)	公允價值等級	估值技術
以公允價值計量且其變動計入 其他全面收益的應收款項	資產－人民幣1,788百萬元	資產－人民幣413百萬元	第二級	貼現現金流量
以公允價值計量且其變動計入當期 損益的金融資產－理財產品	資產－人民幣1,486百萬元	資產－人民幣746百萬元	第二級	貼現現金流量
衍生金融工具－外匯遠期合同	資產－人民幣81百萬元 負債－人民幣191百萬元	資產－人民幣139百萬元 負債－人民幣71百萬元	第二級	貼現現金流量
衍生金融工具－交叉貨幣利率掉期合約	不適用	資產－人民幣4百萬元	第二級	貼現現金流量

第三級公允價值計量之對賬

	指定為以 公允價值計量 且其變動計入 其他全面收益 的股權投資 人民幣百萬元	以公允價值 計量且其變動 計入當期損益 的金融資產 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
於2024年1月1日(經重列)	6,452	96	6,548
收益或虧損總額：			
－計入當期損益	—	13	13
－計入其他全面收益	(275)	—	(275)
添置	11	—	11
出售	(140)	(1)	(141)
於2024年12月31日及 2025年1月1日(經重列)	6,048	108	6,156
收益或虧損總額：			
－計入其他全面收益	(658)	7	(651)
添置	54	—	54
出售	(61)	(15)	(76)
於2025年12月31日	5,383	100	5,483

於截至2025年及2024年12月31日止年度，第一級與第二級之間並無轉移，亦無轉入或轉出第三級。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

43. 金融風險管理目標及政策

本集團擁有多項其他金融資產及負債，如貿易應收款項及應收票據以及貿易應付款項及應付票據，乃直接來自其經營業務。

本集團的金融工具所產生主要風險為外幣風險、信貸風險及流動資金風險。董事會檢討及議定政策，以管理各項風險，其概述如下。

外幣風險

本集團面臨交易貨幣風險。該等風險主要來自本集團以單位功能貨幣以外的貨幣進行銷售或購買及借貸。

本集團於報告期末以外幣計價的貨幣資產及貨幣負債的賬面值如下：

	貨幣資產		貨幣負債	
	2025年12月31日	2024年12月31日	2025年12月31日	2024年12月31日
	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
美元	25,604	26,422	28,296	29,756
日元	463	394	219	301
港元	515	500	632	2,343
歐元	6,600	6,088	8,573	11,307
其他	9,490	8,261	6,725	7,231

下表列示於報告期末，在所有其他變數不變的情況下，本集團稅後利潤對美元、歐元及日元匯率的合理可能變動的敏感度（由於貨幣資產及負債的公允價值變動）。匯率變動對本集團其他權益部分並無重大影響。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

43. 金融風險管理目標及政策(續)

外幣風險(續)

	2025年		2024年(經重列)	
	匯率上升／ (下跌)	稅前利潤增加／ (減少)	匯率上升／ (下跌)	稅前利潤增加／ (減少)
	%	人民幣百萬元	%	人民幣百萬元
倘人民幣兌美元升值	5	128	5	159
倘人民幣兌美元貶值	(5)	(128)	(5)	(159)
倘人民幣兌日元升值	5	(12)	5	(4)
倘人民幣兌日元貶值	(5)	12	(5)	4
倘人民幣兌歐元升值	5	94	5	249
倘人民幣兌歐元貶值	(5)	(94)	(5)	(249)

信貸風險

現金及現金等價物、已抵押存款、貿易應收款項及應收票據、以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的應收款項、使用用途受限的其他資金以及計入按金及其他應收款項的金融資產以及其他金融資產的賬面值指本集團就金融資產承擔的最高信貸風險。本集團絕大部分現金及現金等價物以及已抵押存款由管理層認為信貸質素良好的主要金融機構持有及根據管理層於2025年及2024年12月31日的評估，全部被分類為低信貸風險，主要根據過往逾期資料(除非其他資料毋須花費不必要的成本或努力即可獲得)得出。本集團設有政策監控存置於多家知名金融機構的存款數額，乃根據其市場聲譽、經營規模及財務背景釐定，務求限制任何單一金融機構所承受的信貸風險金額。

本集團僅與經認可及信譽良好的第三方及海爾聯屬公司進行交易。根據本集團的政策，所有有意以記賬形式進行交易的客戶均須經過信貸核實程序。此外，本集團持續監察貿易應收款項結餘，而本集團面臨的壞賬風險並不重大。信貸風險集中程度按客戶／交易對手進行管理。由於本集團應收款項的客戶群廣泛分散於不同行業，因此本集團內並無信貸風險高度集中的情況。

本集團貿易應收款項及應收票據的信貸風險由交易對手的違約所產生，最大風險相等於賬面值，且本集團在計算貿易應收款項及應收票據的預期信貸虧損時已應用簡易方式。

就應收票據及按公平值計入損益之應收款項而言，本集團認為信貸風險有限，因為交易對手信譽良好且極有可能償付，而產生之信貸風險並不重大。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

43. 金融風險管理目標及政策(續)

信貸風險(續)

就按金及其他應收款項而言，本集團採用一般方法估計預期信貸虧損，並參考本集團過往的虧損紀錄，再酌情作出調整，以反映目前的狀況及對未來經濟狀況的預測。於2025年12月31日採用的平均虧損率為3.22%(2024年：3.3%(經重列))。預付款項、按金及其他應收款項所包含的金融資產的信貸品質被視為正常，因為該等金融資產並未逾期，且並無資料顯示該等金融資產的信貸風險已大幅增加。

有關本集團來自貿易應收款項及應收票據的信貸風險進一步量化數據，於綜合財務報表附註25披露。

利率風險

本集團面臨與定期存款、已抵押銀行存款、固定利率銀行借款及租賃負債有關之公允價值利率風險。本集團亦面臨與浮息銀行借款有關之現金流量利率風險。本集團之現金流量利率風險主要集中於銀行結餘及借款利率波動。本集團致力維持借款為按浮動利率計息。本集團通過評估以利率水平及前景為基礎之任何利率變動所產生之潛在影響，以管理其利率風險。管理層將審閱固定及浮動利率借貸之比例，並確保該等借貸處於合理範圍內。

於報告期末，本集團的借款面臨的利率變動的風險如下：

	估貸款總額的		估貸款總額的	
	2025年	百分比	2024年	百分比
	人民幣百萬元	%	人民幣百萬元	%
浮動利率借款	25,468	70%	30,976	92%
固定利率借款	10,914	30%	2,817	8%
	36,382	100%	33,793	100%

敏感度分析

下文之敏感度分析及根據報告期末所承受之年率風險釐定。有關分析乃假設於報告期末未償還之金融工具於整個年度仍未償還而編製。管理層評估倘利率增加／減少1%(2024年：1%)(合理可能變動)，則截至2025年12月31日止年度的稅後溢利將減少／增加人民幣273百萬元(2024年：人民幣253百萬元(經重列))。由於管理層認為銀行結餘所帶來的現金流利率風險不大，所以敏感性分析中並不包括銀行結餘。

43. 金融風險管理目標及政策(續)

流動資金風險

在管理本集團流動資金風險時，本集團監控及維持管理層認為足夠的現金及現金等價物水平，為本集團的業務營運提供資金並減輕現金流量波動的影響。本集團之管理層監控銀行借款的使用狀況及確保遵守貸款契約。

本集團依賴銀行借款為重大流動資金來源。於2025年12月31日，本集團的可用未動用透支及短期銀行貸款融資為人民幣1,604百萬元(2024年：人民幣1,415百萬元)。其詳情載於附註32。由於本集團的供應商融資安排，相關的貿易應付款項是應付單個交易方而非個別供應商。這導致本集團需要與單個交易方結算大額款項，而非與多個供應商結算較小數額的款項。然而，本集團對該等安排所涵蓋的貿易應付款項的付款期限與其他貿易應付款項的付款期限相同。鑒於付款期限並未大幅延長，管理層認為供應商融資安排不會導致流動性風險過度集中。

下表詳列本集團金融負債及衍生工具的餘下合約到期日，乃根據本集團可能被要求還款的最早日期金融負債的未折現現金流量編製。具體而言，載有按要求償還條文之銀行貸款，列入最早時限之內，不論銀行是否選擇行使其權利。其他非衍生金融負債之到期日乃根據協定的還款日期計算。

2025年12月31日

	按要求 或一年內 人民幣百萬元	一年以上 人民幣百萬元	貼現現金 流量合計 人民幣百萬元	賬面值 人民幣百萬元
貿易應付款項及應付票據	77,415	—	77,415	77,415
其他應付款項及應計項目	23,799	—	23,799	23,799
計息借款	22,634	15,590	38,224	36,382
衍生金融工具	191	—	191	191
其他非流動負債	—	248	248	248
租賃負債	1,951	5,764	7,715	6,182
	125,990	21,602	147,592	144,217

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

43. 金融風險管理目標及政策(續)

流動資金風險(續)

2024年12月31日(經重列)

	按要求 或一年內 人民幣百萬元	一年以上 人民幣百萬元	貼現現金 流量合計 人民幣百萬元	賬面值 人民幣百萬元
貿易應付款項及應付票據	75,886	—	75,886	75,886
其他應付款項及應計項目	26,906	—	26,906	26,906
計息借款	24,961	10,267	35,228	33,793
衍生金融工具	71	—	71	71
其他非流動負債	—	285	285	285
租賃負債	1,537	5,607	7,144	5,833
	129,361	16,159	145,520	142,774

已全面終止確認之已轉讓金融資產

於2025年12月31日，本集團將獲中國內地銀行承兌的賬面值合共為人民幣9,969百萬元(2024年：人民幣243百萬元)的若干應收票據(「終止確認票據」)背書予其若干供應商，以結算應付該等供應商的應付貿易賬款。於報告期末，終止確認票據的到期日為一年內。根據中國適用法律，倘中國銀行違約，終止確認票據持有人有權向本集團追索(「持續性參與」)。董事認為，本集團已將終止確認票據的絕大部分風險及回報轉移。因此，其已終止確認終止確認票據及相關應付貿易賬款的全部賬面值。本集團因持續性參與終止確認票據及購回該等終止確認票據所需的未貼現現金流而承受損失的最高風險相當於其賬面值。

於2025年12月31日，本集團轉讓應收賬款人民幣6,343百萬元(2024年：人民幣6,095百萬元)以獲得無追索權保理或資產證券化相關資金。本集團認為已將該等應收賬款所有權的絕大部分風險和報酬轉移，因此終止確認該等應收賬款。

44. 界定福利責任

本集團為於美國及歐洲附屬公司的合資格僱員發起一項注資界定福利計劃。該界定福利計劃由在法例上與實體分開管理的獨立基金管理。退休金委員會由同等數量的僱主代表和(前)僱員代表組成。退休金委員會須按法例及其公司章程規定為基金及計劃內所有利益相關者(如活躍僱員、非活躍僱員、退休人員、僱主)的利益行事。退休金委員會須對與基金資產有關的投資政策負責。

界定福利計劃要求僱員供款。供款通過兩種方式進行，即按服務年限和按僱員工資固定的百分比向計劃供款。僱員也可向計劃酌情供款。

計劃使本集團面臨精算風險，例如投資風險、利率風險、長壽風險和薪金風險。

投資風險	界定福利計劃負債的現值按參考高質素公司債券收益確定的折現率進行計算。如果計劃資產的回報率低於折現率，則該計劃將產生赤字。目前，計劃相對均衡地投資於股本證券、債務工具及房地產。由於計劃負債的長期性質，退休金委員會認為將計劃資產的合理部分投資於股本證券及房地產以利用基金產生的回報屬恰當。
利率風險	債券利率的降低將導致計劃負債的增加；但是，這將部分被計劃的債務投資回報的增加所抵銷。
長壽風險	界定福利計劃負債的現值通過參考僱傭期間和僱傭結束後計劃參與者的死亡率的最佳估計進行計算。計劃參與者預期壽命的增加將導致計劃負債的增加。
薪金風險	界定福利計劃負債的現值通過參考計劃參與者的未來薪金進行計算。由此，計劃參與者薪金的增加將導致計劃負債的增加。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

44. 界定福利責任(續)

	2025年			2024年		
	流動 人民幣 百萬元	非流動 人民幣 百萬元	合計 人民幣 百萬元	流動 人民幣 百萬元	非流動 人民幣 百萬元	合計 人民幣 百萬元
界定退休金福利(附註(a))	28	1,588	1,616	37	1,766	1,803
離職福利	—	581	581	—	542	542
工傷補償撥備	—	115	115	—	154	154
其他	—	160	160	—	100	100
合計	28	2,444	2,472	37	2,562	2,599

附註：

(a) 界定退休金福利

本集團的主要界定福利計劃設於美國及歐洲。該等計劃為供款形式的最終薪酬退休金計劃或供款形式的職業平均派付計劃或非供款形式的保證回報界定供款計劃。

界定退休金責任的負債淨額概要如下：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
Haier U.S. Appliances Solutions, Inc.退休後計劃	34	138
CCR退休金計劃	1,293	1,373
美國及歐洲界定退休金責任的負債總淨額	1,327	1,511
其他	289	292
	1,616	1,803

美國及歐洲界定退休金責任的負債淨額概要如下：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
界定福利責任現值	1,382	1,562
計劃資產的公允價值	(55)	(51)
	1,327	1,511

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

44. 界定福利責任(續)

於截至2025年及2024年12月31日止年度，於綜合財務狀況表中確認的主要金額以及界定退休金福利淨額變動如下：

(1) Haier U.S. Appliance Solutions, Inc. 退休後計劃

	2025年	2024年
貼現率	5.45%	5.51%

於截至2025年及2024年12月31日止年度的界定福利責任現值變動如下：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
於1月1日	138	166
利息成本	6	7
精算收益	—	(18)
匯兌調整	(1)	2
已付福利	(18)	(19)
其他	(91)	—
於12月31日	34	138

界定福利責任負債淨額如下：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
於1月1日	138	166
於損益內確認的界定福利成本部分	6	7
於其他全面收益內確認的界定福利成本部分	—	(18)
其他對賬項目	(110)	(17)
於12月31日	34	138

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

44. 界定福利責任(續)**(1) Haier U.S. Appliance Solutions, Inc. 退休後計劃(續)**

界定福利責任現值的最新精算估值於2025年12月31日計算。界定福利責任的現值及相關當前服務成本及過去服務成本，採用預計單位信貸成本法計量。

釐定界定福利責任的重要精算假設為貼現率。下文的敏感度分析乃根據報告期末發生的各個假設的合理可能變化釐定，同時保持所有其他假設不變。

- 倘貼現率提高或降低1%，界定福利責任將減少5.5%或增加6.4%（2024年：減少5.1%或增加5.8%）。

此外，提出上述敏感度分析時，界定福利責任的現值是在報告期末採用預計單位信貸法計算的，與計算在綜合財務狀況表中確認的界定福利責任負債所採用的方法相同。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

44. 界定福利責任(續)

(2) CCR退休金計劃

	2025年	2024年
貼現率	4.20%	3.30%

於截至2025年及2024年12月31日止年度的界定福利責任現值變動如下：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
於1月1日	1,424	—
收購附屬公司	—	1,438
現時服務成本	16	2
利息成本	52	12
精算收益	(141)	—
已付福利	(121)	(10)
匯兌調整	118	(18)
於12月31日	1,348	1,424

於截至2025年及2024年12月31日止年度的計劃資產公允價值變動如下：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
於1月1日		
收購附屬公司	51	53
計劃資產的回報率(不包括計入利息收入及利息開支淨額的金額)	(2)	(1)
僱主供款	—	1
匯兌調整	6	(2)
於12月31日	55	51

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

44. 界定福利責任(續)

(2) CCR退休金計劃(續)

界定福利責任的負債淨額如下：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
於1月1日	1,373	—
收購附屬公司	—	1,385
損益中確認的部分界定福利成本	68	14
其他全面收益中確認的部分界定福利成本	(139)	1
其他對賬項目	(9)	(27)
於12月31日	1,293	1,373

計劃資產的最新精算估值及界定福利責任的現值於2025年12月31日計算。界定福利責任的現值及相關當前服務成本及過去服務成本，採用預計單位信貸成本法計量。

釐定界定福利責任的重要精算假設為貼現率。下文的敏感度分析乃根據報告期末發生的各個假設的合理可能變化釐定，同時保持所有其他假設不變。

- 倘貼現率提高或降低1%，界定福利責任將減少13.08%或增加13.8%（2024年：減少14.7%或增加15.6%）。

此外，提出上述敏感度分析時，界定福利責任的現值是在報告期末採用預計單位信貸法計算的，與計算在綜合財務狀況表中確認的界定福利責任負債所採用的方法相同。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

45. 業務合併

(1) CCR

於2024年10月1日，本集團透過其全資附屬公司Haier Europe Appliances Holding B.V.向Carrier Global Corporation收購CCR 100%股權，代價為679百萬美元，可根據協議進行調整。CCR主要從事提供端對端商用冷凍解決方案，其主要產品包括用於食品零售行業（如超級市場）的冷凍櫃和機械系統，以及用於冷藏設施的二氧化碳冷凍機械系統及相關服務。通過此次收購，本集團的應用場景將從家用冷凍擴展到食品零售冷凍和冷藏領域。收購事項採用收購法入賬為收購業務。

已轉讓代價

	2024年 人民幣百萬元
現金	4,517

收購相關成本約人民幣82百萬元已從已轉讓代價中剔除，並已於綜合損益及其他全面收益表的行政開支項目中確認為開支。

於收購日期的已收購資產及已確認負債之公允價值

	人民幣百萬元
物業、廠房及設備	850
使用權資產	412
其他無形資產	1,636
遞延稅項資產	428
其他非流動資產	30
存貨	682
貿易應收款項及應收票據	1,611
現金及現金等值項目	888
合約資產	944
貿易應付款項及應付票據	(1,758)
其他應付款項及應計費用	(1,830)
計息借款	(7)
租賃負債	(318)
應付稅項	(97)
遞延租項負債	(571)
其他非流動負債	(201)
	2,699

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

45. 業務合併(續)

(1) CCR(續)

收購產生的商譽：

	人民幣百萬元
已轉讓代價	4,517
加：先前所持聯營公司權益之公允價值	395
減：所收購之可識別資產淨值總額	(2,699)
收購產生的商譽	2,213

收購CCR時產生商譽，因為收購包括CCR集結勞動力，以及協同效應及建立商業製冷平台所產生之潛在未來利益。由於該等利益不符合可識別無形資產之確認標準，因此未與商譽分開確認。

預計該等收購產生的商譽均不可扣稅。

收購CCR的現金流出淨額

	人民幣百萬元
已付現金代價	4,517
減：所收購之現金及現金等值項目結餘	(888)
	3,629

自收購日期起至2024年12月31日期間，所收購業務為本集團貢獻合共總收入人民幣2,061百萬元及合共淨虧損人民幣107百萬元。

45. 業務合併(續)

(2) 印度商用製冷業務(「CCR India」)

於2024年10月1日，除收購CCR外，本集團以現金代價向India Carrier Airconditioning & Refrigeration Limited收購CCR India。

於收購日期，合共現金代價為2,758百萬印度盧比(「印度盧比」)(相當於人民幣231百萬元)，而所收購淨資產的合計公允價值為人民幣21百萬元，促使商譽合共增加人民幣210百萬元。商譽不可扣稅。

自收購日期起至2024年12月31日期間，所收購業務為本集團貢獻合共人民幣52百萬元的總收入及合共人民幣3百萬元的淨利潤。

該等收購的合計現金流出淨額為人民幣231百萬元。

(3) Kwikot

於2024年12月2日，本集團以現金代價收購 Kwikot 100%股權。本集團實際上取得Kwikot的控制權。

於收購日期，經調整現金代價合共為1,850百萬南非蘭特(相當於人民幣736百萬元)，而所收購淨資產的公允價值合共為人民幣351百萬元，因此商譽合共增加人民幣385百萬元。商譽是由於擴張新市場板塊所產生的市場前景。該商譽不可扣稅。

自收購日期起至2024年12月31日期間，所收購業務為本集團貢獻合共人民幣49百萬元的總收入及合共人民幣4百萬元的淨利潤。

該等收購的合計現金流出淨額為人民幣667百萬元。

46. 或然負債

於報告期末，本集團並無任何重大或然負債。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

47. 承擔

本集團於報告期末有下列資本承擔：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)
已訂約但未撥備： 物業、廠房及設備	4,757	5,920

48. 資產抵押或受限情況

資產抵押

本集團的計息借款及應付票據已以抵押本集團資產的方式作擔保，且各項資產的賬面值如下：

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
物業、廠房及設備	32	—
貿易應收款項及應收票據	1,234	5,115
以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的應收款項	163	—
已抵押銀行存款	1,218	533
其他無形資產	351	97

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

49. 本公司的財務狀況表

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
非流動資產		
物業、廠房及設備	25	132
使用權資產	1	2
其他無形資產	29	34
於聯營公司的權益	4,445	3,178
於附屬公司的投資	68,233	59,016
指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益 的股權投資	1,602	1,603
以攤銷成本計量的金融資產	7,033	7,244
其他非流動資產	2,171	1,740
非流動資產總值	83,539	72,949
流動資產		
存貨	9	9
預付款項、按金及其他應收款項	2,837	6,944
應收附屬公司款項	86,833	30,462
以攤銷成本計量的金融資產	2,940	1,276
現金及現金等價物	6,824	8,721
流動資產總值	99,443	47,412
流動負債		
其他應付款項及應計項目	243	327
應付附屬公司款項	122,540	64,242
計息借款	3,690	3,499
流動負債總額	126,473	68,068
流動負債淨值	(27,030)	(20,656)
資產總值減流動負債	56,509	52,293

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

49. 本公司的財務狀況表(續)

	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
非流動負債		
計息借款	5,812	3,292
遞延收入	16	14
遞延稅項負債	394	394
非流動負債總額	6,222	3,700
資產淨值	50,287	48,593
權益		
股本(附註36)	9,378	9,383
儲備(附註)	40,909	39,210
權益總額	50,287	48,593

	繳入盈餘 人民幣百萬元	資本贖回儲備 人民幣百萬元	儲備基金 人民幣百萬元	保留溢利 人民幣百萬元	其他全面 收益儲備 人民幣百萬元	庫存股份儲備 人民幣百萬元	儲備總值 人民幣百萬元
於2024年1月1日	26,123	1,141	4,237	7,484	631	(3,176)	36,440
轉入儲備基金	—	—	454	(454)	—	—	—
年內全面收益總額	—	—	—	10,171	(12)	—	10,159
註銷庫存股份	(1,973)	—	—	—	—	1,709	(264)
應付股息	—	—	—	(7,514)	—	—	(7,514)
其他變動	389	—	—	—	—	—	389
於2024年12月31日及2025年1月1日	24,539	1,141	4,691	9,687	619	(1,467)	39,210
年內全面收益總額	—	—	—	13,446	(26)	—	13,420
購買庫存股份	—	—	—	—	—	(414)	(414)
註銷庫存股份	(161)	—	—	—	—	166	5
應付股息	—	—	—	(11,501)	—	—	(11,501)
其他變動	120	69	—	—	—	—	189
於2025年12月31日	24,498	1,210	4,691	11,632	593	(1,715)	40,909

50. 比較數字

若干比較數字已重新分類以與本年度呈列保持一致。

51. 報告期後事項

根據本公司2026年3月26日第12屆董事會第4次會議，本年的利潤分配預案為股權登記日扣除回購專戶上已回購股份後的總股本為基數，向全體股東按每10股派發現金股利人民幣8.867元(含稅)。

於報告期後，本公司並無任何其他需披露的重大事件。

五年財務摘要

截至2025年12月31日止年度

以下載列本集團之業績、資產、負債及非控股權益概要。

	截至12月31日止年度				
	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元 (經重列)	2023年 人民幣百萬元 (經重列)	2022年 人民幣百萬元 (經重列)	2021年 人民幣百萬元 (經重列)
業績					
收入	302,329	286,005	274,198	243,550	227,081
銷售成本	(223,374)	(208,098)	(200,557)	(168,960)	(157,528)
毛利	78,955	77,907	73,641	74,590	69,553
其他收益或虧損	5,206	3,905	3,691	2,913	2,059
銷售及分銷開支	(33,878)	(33,609)	(32,727)	(38,601)	(36,584)
行政開支	(25,545)	(24,591)	(23,804)	(21,696)	(20,265)
融資成本	(2,587)	(2,705)	(2,165)	(997)	(714)
應佔聯營公司損益	1,328	1,816	1,575	1,582	1,888
稅前利潤	23,479	22,723	20,211	17,791	15,937
所得稅開支	(3,316)	(3,157)	(3,123)	(3,058)	(2,705)
年內溢利	20,163	19,566	17,088	14,733	13,232
以下各方應佔：					
本公司擁有人	19,553	18,731	16,597	14,712	13,079
非控股權益	610	835	491	21	153
	20,163	19,566	17,088	14,733	13,232
資產、負債及非控股權益					
資產總值	295,795	290,736	261,068	236,018	217,741
負債總值	(169,818)	(171,934)	(153,538)	(141,268)	(136,466)
非控股權益	(7,279)	(7,023)	(6,264)	(1,291)	(1,290)
	118,698	111,779	101,266	93,459	79,985

Haier