



Excellence

卓越商企服務集團有限公司

EXCELLENCE COMMERCIAL PROPERTY & FACILITIES
MANAGEMENT GROUP LIMITED

(於開曼群島註冊成立的有限公司)

股份代號：6989

2025
年度報告



目錄

2	公司資料
4	主席報告
6	管理層討論及分析
34	董事及高級管理層
42	董事會報告
66	企業管治報告
84	獨立核數師報告
93	綜合損益表
94	綜合損益及其他全面收益表
95	綜合財務狀況表
97	綜合權益變動表
99	綜合現金流量表
100	財務報表附註
167	五年財務概要

董事

執行董事

李曉平先生(董事長)
楊志東先生

非執行董事

郭瑩女士
王銀虎先生

獨立非執行董事

崔海濤教授
甘志成先生
劉曉蘭女士

聯席公司秘書

王萌先生(獲委任，自2026年2月10日起生效)
賈傑先生(辭任，自2025年12月29日起生效)
程淑華女士(獲委任，自2025年8月26日起生效)
張啟昌先生(辭任，自2025年8月26日起生效)

審計委員會

甘志成先生(主席)
郭瑩女士
崔海濤教授
劉曉蘭女士

薪酬委員會

崔海濤教授(主席)
李曉平先生
甘志成先生
劉曉蘭女士

提名委員會

李曉平先生(主席)
崔海濤教授
甘志成先生
劉曉蘭女士

戰略及ESG委員會

李曉平先生(主席)
郭瑩女士
王銀虎先生
劉曉蘭女士

授權代表

李曉平先生
程淑華女士(獲委任，自2025年8月26日起生效)
張啟昌先生(辭任，自2025年8月26日起生效)

法律顧問

香港法律：
中倫律師事務所有限法律責任合夥
香港
中環
康樂廣場1號
怡和大廈4樓

中國法律：
廣東譜天格律師事務所
中國
廣東省
深圳市福田區
濱河大道9289號
京基濱河時代大廈
A座5805A

北京大成(深圳)律師事務所
中國
廣東省
深圳市福田區
深南大道1006號
國際創新中心
A棟3、4、12樓

公司資料

核數師

畢馬威會計師事務所
執業會計師及於《會計及財務匯報局條例》下的
註冊公眾利益實體核數師
香港
中環
遮打道10號
太子大廈8樓

主要往來銀行

中國工商銀行股份有限公司深圳西海岸支行
中國
廣東省
深圳市南山區
後海路與創業路交匯處
南粵明珠海洋之心大廈一樓

中國農業銀行股份有限公司深圳信息樞紐中心支行
中國
廣東省
深圳市福田區
益田路48號
信息樞紐大廈裙樓三樓

招商銀行深圳卓越時代廣場支行
中國
廣東省
深圳市福田區
益田路4068號
卓越時代廣場一樓

註冊辦事處

Cricket Square
Hutchins Drive
PO Box 2681
Grand Cayman
KY1-1111
Cayman Islands

中國總部及註冊辦事處

中國
廣東省
深圳市福田區
福華三路
卓越世紀中心
4號樓38A樓

香港主要營業地點

香港
灣仔
皇后大道東248號
大新金融中心40樓

開曼群島股份過戶登記總處

Conyers Trust Company (Cayman) Limited
Cricket Square
Hutchins Drive
PO Box 2681
Grand Cayman
KY1-1111
Cayman Islands

香港證券登記處

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

股份代號

6989

網站

<http://www.excepm.com>

投資者關係：

郵箱：ir@exceam.com

尊敬的各位股東：

2025年，對於中國物業管理行業而言，無疑是一場穿越「深水區」的長跑。在宏觀環境下行與房地產行業深度調整相互交織的背景下，根據官方數據顯示，2025年全國房地產開發投資同比下降17.2%，新建商品房銷售額下降12.6%。這些數據反映出行業依賴地產增量的舊模式已然見頂，市場進入了深刻的結構性調整進程。在此背景下，卓越商企服務集團有限公司（「本公司」及其附屬公司（統稱「本集團」、「卓越商企服務」或「我們」））不曾止步，而是選擇以專業與韌性，在重組競爭力的征程中錨定了長期發展的坐標。

面對行業深度調整帶來的流動性壓力，我們深知現金流才是企業跨越週期的生命線。過去一年，我們果斷優化業務結構，堅持「去地產化」策略，將關聯交易佔比降至7.6%。儘管基於審慎原則，我們對歷史應收賬款及收併購項目計提了足額撥備，導致歸母淨利潤短期承壓至人民幣102.9百萬元，但這本質上是一次主動的「負重清理」，旨在擠掉水分、輕裝上陣。我們堅信，剔除這些非持續性因素後，核心業務收入同比實現8.6%的穩健增長，才是公司真實經營底色的體現。

在商業物業細分賽道，我們敏銳地捕捉到市場結構性的變革機會。雖然主要城市辦公樓市場仍面臨空置率高企的嚴峻考驗，但專業服務業的租賃需求展現出顯著的結構性韌性；與此同時，由「新質生產力」引領的增量需求正顯現邊際改善，帶動市場淨吸納量呈現穩步回升態勢。我們緊扣這一趨勢，在高端製造、半導體、生物醫藥等高景氣賽道精準發力。2025年，我們在管面積達到7,827萬平方米，第三方自拓收入錄得19.8億元，同比大幅增長17.1%。從東莞高端製造產業園區、蘇州國家實驗室到上海頭部半導體研發項目，一系列對設施運維要求嚴苛的「高精尖」項目的落地，印證了卓越商企在處理高複雜度業態上的專業實力已得到市場高度認可。

與此同時，我們持續深化服務邊界，推動增值服務從標準化交付向客制化方案延伸。2025年，第三方業主增值服務營收同比增長40%，其中企業行政服務增長高達142%。我們不僅為多家中國500強及獨角獸企業提供客制化方案，更成功落地了如上海金環廣場等「物管+商管」一體化的全口徑資產管理項目，實現了輕資產運營版圖的跨越式突破。

主席報告

科技正迅速從行業的「可選項」進化為「必選項」。去年，我們依托COE專業能力建設，為高端製造、算力中心等領域建立了全生命週期的交付體系。我們持續佈局AI服務場景，推動自身從「數字化」向「數智化」進階，同時在ESG治理上取得了Wind評級AA級的全行業領先成績，為高端商務服務構建了堅實的競爭護城河。

展望2026年，卓越商企將繼續沿著「組織根基、業務增長、價值創造」的核心邏輯前行。當下的行業寒冬，既是質量的試煉場，也是優秀企業重塑標桿的征程。我們將全力以赴，不負股東所托，在變革浪潮中砥礪前行，共同見證卓越價值的彰顯。

李曉平
董事長

香港，2026年3月26日

業務回顧

I. 業務概覽

主要業務分析

(I) 截至2025年12月31日止年度(「報告期」)內本集團的主要業務

本集團作為中國領先的商務不動產服務運營商，專注於為客戶提供涵蓋資產全生命周期的維護服務以及全鏈條的解決方案，滿足客戶的綜合價值期望，助力企業成就商業願景。

2025年全年，本集團始終堅持長期主義發展策略，穩健經營，以客戶為中心持續優化業務結構，靈活應對市場變化，加強業務獨立性規劃，減少對關聯業務的依賴。在戰略規劃上，本公司秉承著戰略三支柱與核心能力建設協同發展的理念，在持續深耕主航道商務物業服務的基礎上，多元化發展增值服務，持續發展新客戶、新賽道。在行業成本高企、物業面臨服務和價格的雙重壓力之下，本公司堅定以組織能力與專業人才為核心驅動力，圍繞技術與運營支持中心專業能力建設，在高端製造解決方案、潔淨室解決方案等細分領域構建差異化競爭優勢，同時持續完善組織架構和人才梯隊，構建核心競爭力，圍繞客戶痛點和市場需求，探索行業和公司的變革之路。在業務發展層面，本公司始終確保本集團保持獨立、健康和可持續發展態勢，實現穩健增長。

本集團主營業務包括基礎物業管理服務、增值服務及其他相關業務。

管理層討論及分析

1. 基礎物業管理服務

本集團的基礎物業管理服務面向商務物業、公共與工業物業、住宅物業等多種業務類型。

(1) 商務物業管理服務

本集團聚焦商務物業為發展的主航道，集二十多年管理經驗於一體，形成了完善的商務物業服務模式。

- PM商業寫字樓服務

本集團服務眾多CBD地標性寫字樓及高新技術企業，形成在PM高端商務項目中的品牌優勢，構建資產服務與企業服務有機結合的能力壁壘。

服務範圍涵蓋前期顧問諮詢、營銷管理、空間管理、資產租售代理、智慧平台構建、設備設施運維、物業綜合服務等業務。

代表項目：深圳卓越世紀中心、深圳卓越前海壹號、深圳卓越城、青島卓越世紀中心、深圳卓越中心、深圳卓越後海金融中心、深圳中國儲能大廈、上海金環廣場

管理層討論及分析

- FM綜合設施管理服務

本集團服務客戶主要為世界500強及高新技術企業。致力於為客戶提供全生命周期資產維護和全鏈條的綜合服務解決方案，構築健全的、體系化的後台支撐系統，形成以互聯網、高科技、金融、現代服務業及製造業為主的優質客戶矩陣。

我們為企業提供定制化綜合設施管理模式，制定策略性長期規劃，利用物聯網、大數據、人工智能(「AI」)等先進技術打造E+FM智慧園區系統，借助數字化運營管理技術，構建運維管理、項目管理、空間管理、能耗管理、環境管理、安保管理、綜合服務等設施全生命周期解決方案，提升項目管理效率，為企業客戶創造最大價值。

代表項目：深圳大疆天空之城、蘇州華為研究所、杭州阿里西溪全球總部、OPPO東莞總部園區、深圳騰訊大廈、深圳百度國際大廈、廣州全球微信總部、中興通訊深圳科技園、vivo深圳總部大樓

- (2) 公共與工業物業服務

本集團構建了統一的市場組織架構，採取多種渠道並進策略，在政府公建領域持續利用區位優勢擴大軌道交通類客戶，同時關注教育、醫療市場化趨勢，持續發力新賽道，多引擎業務共驅發展。

管理層討論及分析

我們提供公共業態全方位運營服務方案，除基礎物業服務外，針對不同公共項目開展特色服務，從專業化、國際化、創新化和科技化多個維度，不斷提升在政府公建類物業服務領域的業務能力。

代表項目：廣州地鐵一號線和廣佛綫、深圳國際仲裁院、重慶主城公園、北京東壩朝陽文化宮、北京高博醫院、杭州禾芸嘉醫院

(3) 住宅物業服務

依託卓越置業集團20多年地產開發經驗，我們在全國眾多城市打造高端住宅物業服務典範。提供包括前期介入及接管驗收、裝修管理、客戶管理、環境管理、設備設施維護、消防管理等系統化服務。同時創新引進國際化服務標準，推出五心「悅」管家與「4INS美好生活」服務，以客戶滿意度為原點和核心，重構小區物理空間、人文空間、數字空間，為個人及家庭提供安全便捷、舒適美好的居住生活體驗。

代表項目：深圳蔚藍海岸、深圳卓越維港、東莞悅山湖花園、深圳皇后道

2. 增值服務

本集團持續為客戶提供個性化、定制化、智能化的增值服務創新，深入挖掘客戶多維度需求，實現從單一服務向多元服務的轉變，重點發展方向包括資產服務、卓品商務、建築機電服務等多種專業增值服務。

(1) 資產服務

本集團提供前期物業顧問諮詢服務，前置性的介入項目的規劃設計、建設管理和驗收移交階段，給出合理化建議，從而達到節約建造成本、滿足客戶期望和使用功能、提高後期物業運行效率，規避運營風險。

管理層討論及分析

另外，我們為客戶提供專業的租賃及二手房資產管理服務，打造全過程租賃增值服務，確保物業出租率和資產投資回報的最大化。

(2) 卓品商務服務

本集團高端服務品牌「卓品商務」，融合「互聯網+」、「供應鏈自建」、「禮賓高端服務」能力，以B to B for C的模式，為高新技術及世界500強企業，提供商務辦公一站式配套服務。主要包括高端商務服務、企業增值服務、供應鏈代運營服務、企業數字化賦能等多樣化解決方案。

(3) 建築機電服務

本集團旗下機電業務，通過「硬件+軟件+平台+服務」的綜合解決方案，在綠色&智慧機電業務持續拓展，構建政企協同生態圈，多板塊體系化發展，以科技與綠色發展驅動業績增長。

3. 收併購

本集團跟隨國家重點區域和城市定位發展策略，在謹慎的態度下積極保持對收併購業務的持續關注，攜手政府資源優勢，充分發揮在商務物業領域的優勢，共同開拓市場。

通過積極審視優化佈局、推動在一線及新一線城市的開拓，孵化賽道，繼而助力市場發展，完善有競爭力的產業鏈條、構築行業競爭優勢。

管理層討論及分析

4. 資產管理

本集團通過往年已披露的關連交易以及持續關連交易公告中所涉及的相關交易，取得了一批位於核心城市的優質資產組合，包括辦公物業、車位、儲藏室、公寓、商舖及住宅等多種業態。

對於上述資產，本集團已建立分類管理、一盤一策的運營機制：對於待售資產，本集團依託自身物業管理網絡及客戶資源優勢，結合各項目所在區位的市場狀況，制定差異化的去化方案，有計劃地向在管物業業主、租戶及市場第三方買家進行銷售，以實現資產的及時去化與現金回籠；對於持有經營性資產，本集團憑藉專業的物業運營能力，通過精細化管理持續提升資產的經營效率和收益水平，確保穩定的現金流貢獻。

本集團將持續審慎管理上述資產組合，在保障資產安全的前提下，積極推動去化進度與運營收益的雙重目標達成，保障股東長期價值。

(II) 業績概述

回望2025年，本集團圍繞「戰略三支柱發展」和「核心能力建設」兩大戰略核心，進一步提升第三方市場化能力，積極應對市場波動，保持了業務的韌性。

從業績數據層面來看，本公司實現歸母淨利潤約人民幣102.90百萬元。該數據反映了本公司管理層基於審慎的財務原則，主動對歷史遺留的關連方應收賬款及部分資產進行減值計提，加速資產負債表回歸健康狀態。此舉標誌著歷史風險的集中出清，為後續輕裝上陣、聚焦核心業務增長奠定了堅實基礎。

主航道業務：縱深發展、結構優化

本公司通過深耕戰略客戶和打造標桿項目，鏈接大客戶上下游及潛在客戶，持續保持在商務物業賽道的領先優勢。深耕佈局，厚積蓄力，夯實主航道優勢的同時，逐步在高科技和新質生產力等領域建立先行優勢。

增值業務：產品化能力持續提升

通過提升產品化能力，自建供應鏈服務平台，覆蓋用戶需求場景全價值階段，有效提升客戶體驗和產品化核心運營能力。同時，開拓企業增值全流程代運營服務模式，通過資源整合、個性化定制、業務陪跑、中台支持等手段，構建多元化的增值服務聯合運營拓展模式。

管理層討論及分析

核心能力建設：組織驅動、專業引領

在核心能力建設方面，本集團重點推進以下三大方向：

一是組織能力升級。通過優化組織架構和管理機制，提高業務決策效率和執行力，確保戰略目標的高效落地。

二是人才梯隊建設。聚焦培養業務關鍵人才，通過激勵機制和管理文化的雙重驅動，形成關鍵人才和關鍵業務能力的自循環管理體系，助力業務有機生長，築牢競爭壁壘。

三是COE專業能力建設。在高端製造解決方案、潔淨室解決方案等垂直領域持續深耕專業標準與交付能力，形成可複製、可拓展的專業服務模組，助推業務在細分市場的差異化競爭力。

於報告期內，本集團各業務類型的收入佔比，其中商務物業佔比63.6%，公共及工業物業佔比10.4%，住宅物業佔比17.6%，增值服務佔比7.9%，其他服務佔比0.5%。

管理層討論及分析

1. 業務規模穩健增長

2025年度，本公司第三方業務取得高質量增長，依託「1+1+X」戰略，深耕大灣區，長三角兩個核心優勢區域，重點佈局一線，新一線及其他高價值城市，實現全國化重點區域均衡發展。在管面積中，北京、上海、深圳、廣州、成都、杭州、重慶等一線和新一線城市佔比達76.5%，粵港澳大灣區和長三角兩大核心經濟圈佔比達68.4%。

於報告期內，本集團合約面積約為87.44百萬平方米，較2024年同期增長約4.9%，在管面積約78.27百萬平方米，較2024年同期增長約8.4%，其中來自第三方的在管物業面積佔比達63.6%。

下表載列分別截至2025年及2024年12月31日止年度我們的在管面積之變動：

	截至12月31日止年度	
	2025年 千平方米	2024年 千平方米
於期初	72,200	64,066
新簽	10,990	15,698
終止	(4,924)	(7,564)
於期末	78,266	72,200

管理層討論及分析

2. 主航道業務穩步拓展

2025年全年，本集團繼續發揮在商務物業領域的核心競爭優勢，主賽道旗艦領航，並在第三方業務拓展方面持續發力，保持了業務的增長韌性。國內頭部高科技互聯網企業中，我們的客戶覆蓋率已超過七成，結合優秀的服務品質和定制化的服務體驗，該領域發展態勢仍在進一步擴大。除此之外，在商務服務優勢領域，我們逐漸在新質生產力核心賽道所涉及的醫院、半導體等領域建立了先發優勢，為我們在市場化細分行業發展奠定了堅實的基礎。

2025年度，本集團持續深耕商務物業領域，朋友圈不斷得到擴容，傳統優勢賽道領域優質客戶持續增加，與中興、軒克科技、世紀華通、pingpong、中望等通訊／互聯網領域實現首次合作；客戶多元化策略，使得新賽道新興行業實現了百花齊放，高科技領域的細分賽道中，本公司與諸多行業龍頭和獨角獸企業逐步建立了合作關係。新消費行業作為驅動經濟增長的核心引擎和高質量發展的重要支柱，本集團於2025全年服務了麥克韋爾、客路、採貨俠、安踏、珀萊雅等新消費領域客戶。

於報告期內，新拓第三方項目物業合同151個，總合同額人民幣1,673.49百萬元，年化合同額人民幣619.36百萬元。

於報告期內，商務物業收入佔基本物業服務收入的69.4%，第三方基本物業服務佔基本物業服務收入的比重為62.1%。

管理層討論及分析

住宅物業方面，我們主要為卓越置業集團旗下眾多城市高端開發項目提供服務，於報告期內，住宅物業業務收入與2024年同期相比增加3.2%。

	截至2025年12月31日止年度收入				截至2024年12月31日止年度收入			
	在管面積 (千平方米)	(%)	收入 (人民幣千元)	(%)	在管面積 (千平方米)	(%)	收入 (人民幣千元)	(%)
商務物業	34,207	43.7	2,567,829	69.4	28,865	40.0	2,338,935	64.6
—卓越置業集團	3,050	3.9	691,771	18.7	3,050	4.2	732,684	20.2
—第三方物業開發商	31,157	39.8	1,876,058	50.7	25,815	35.8	1,606,251	44.4
公共及工業物業	15,326	19.6	419,781	11.4	15,536	21.5	591,728	16.4
住宅物業	28,733	36.7	710,475	19.2	27,799	38.5	688,753	19.0
合計	78,266	100	3,698,085	100.0	72,200	100.0	3,619,416	100.0

3. 戰略客戶深耕發展

本集團堅持戰略客戶深耕的策略，通過深化戰略客戶發展機制，2025年全年，實現了戰略合作「高績效，保續約，促增長」的業務目標。

2025年全年，本集團穩固「品質優先—人才保障—績效為王」三大核心工作，提升服務質量和品牌價值，與戰略客戶的合作關係不斷深化，持續實現標桿項目的業務引流。我們順利完成多個高端製造業態園區的順利進場，實現了品質保障和高質量交付的口碑鑄造。近年來，戰略客戶深耕的成果逐步凸顯，本集團近三年實現戰略客戶合同保有率近100.0%，基本面牢固穩健。

報告期內，戰略客戶收入達到人民幣1,103.11百萬元，同比2024年同期實現24.2%的強勁增長。未來，本集團將持續聚焦客戶需求，強化基礎運營，引入關鍵人才，培養專業梯隊，實現關鍵人才和關鍵業務能力體系的自循環管理，並進一步提高客戶滿意度，以建立長期跟隨、互信共贏的戰略合作關係，推動業務縱向拓展。通過市場傳播，吸引更多優質客戶，促進業務擴張，構建可持續增長的業務引擎。

管理層討論及分析

4. 持續構建新賽道發展優勢

本集團秉承「強強聯手、優勢互補」的理念，通過戰略性收併購和多元化的合資合作形式，持續擴大在新賽道發展上的優勢，穩步構建第二增長曲線。

2025年全年，我們顯著提升在核心城市的拓展力度，西部核心城市—成都新拓業務規模同比翻番，成功落地新能源、互聯網等業態項目，標誌著區域戰略落地取得關鍵突破。本公司持續發揮資源聯動優勢，立足優勢區域輻射新興城市，不斷拓展新的業務增長點。

憑藉「商管+物管」全鏈條服務，打造出差異化的競爭壁壘，依託一體化服務模式，我們持續為物業資產賦能價值提升。2025年上半年，我們獲得了上海金環廣場作為商業物管結合的標桿項目，用專業的運營助力達成高出租率，以高標準服務滿足企業需求，保障資產穩定收益。

5. 增值服務多元化發展，戰略跟隨主營業務發展

2025年全年，本公司增值服務實現多元化快速增長。

本集團高端商務品牌「卓品商務」依託統一的增值服務平台，以滿足客戶多元化需求為核心，整合多業態服務場景，提供豐富的B+C全場景解決方案和定制化業務。平台持續提升精細化客群營銷和專項營銷能力，借助強大的近場交付能力和售後保障體系，為客戶提供更高效、便捷的使用體驗。2025年，本集團以客制化、數字化和高黏性產品開發的戰略，與戰略客戶業務需求實現深度融合，強力推動相關增值服務業務的發展。

核心競爭力分析

(I) 優質的品牌形象

本集團為多家五百強企業，包括眾多知名高新科技企業、互聯網企業、金融企業提供服務，並憑藉業內領先的綜合實力和服務水平，榮獲「2023-2024年廣東省物業管理行業優秀企業」、「2024年度廣東省物業服務示範項目深圳中心」、「2024年度深圳市物業管理行業優秀企業」。

本集團被中指研究院評為「2025中國物業服務百強企業(TOP11)」、「2025中國IFM服務優秀企業(TOP2)」、「2025中國辦公物業管理優秀企業(TOP2)」、「2025中國物業服務企業經營績效(TOP9)」；被克而瑞評為「2025中國物業服務企業綜合實力500強(TOP10)」、「2025中國辦公物業服務力TOP30企業(TOP1)」、「2025中國物業管理卓越標杆項目(商業綜合體)深圳卓越世紀中心」；榮獲Wind(萬得)ESG評級報告「AA級」評級，位於行業前列。

(II) 完善的服務標準

本集團集多年高端商務物業服務領域的成功經驗，形成了完善的綜合商務物業服務運營模式並先後通過了ISO 9001質量管理體系、ISO 14001環境管理體系、ISO 45001職業健康安全管理體系、ISO 50001能源管理體系等多項管理體系認證。標準的作業流程、完善的管理體系、深厚的管理技術沉澱為項目日常運營和新項目承接提供了有力的支持和保障。

本集團不斷引進先進的服務理念，對接國際化標準。先後成為國際建築業主與管理者協會(BOMA)白金會員、國際設施管理協會(IFMA)會員、英國皇家特許測量師學會(RICS)會員。

管理層討論及分析

(III) 戰略性人才培養與發展

隨著本公司業務的穩步擴張，對人才培養與儲備提出更高要求。在保持穩健經營的同時，本公司蓄勢未來，深度佈局戰略性人才培養與發展，完善人才管理體系，打造內部人才供應鏈，構築中長期核心競爭力。

我們構建了完善的人才管理體系，重點培養新翼管培生作為新生力量，通過實施卓將和卓躍計劃，成功培養了一批具有卓越特色的項目運營人才和專業型管理人才。2025年，我們的設施經理、項目經理、管培生等訓練營有序啟動，延續了人才全鏈路培養體系的持續建設，形成高效作戰團隊，以業務導向聚合人才梯隊建設。

此外，2025年，為更好地匹配全國性戰略發展的需要，我們進一步夯實線上直播、微課、雲學堂與線下訓戰營結合的培養模式，擴大了人才培養範圍，讓更多地關鍵崗位員工和一線員工參與到人才培養的項目中，實現靈活化、體系化的課程學習。為匹配高端製造解決方案、潔淨室解決方案等COE專業能力建設的需要，本公司加大了專業技術人才的引進和培養力度。報告期內，本公司已實現3,000+關鍵崗位人才的培訓課程覆蓋。未來，我們將進一步促進知識與實踐的深度融合，以應對行業變革與挑戰。

同時，本公司持續貫徹管理文化，以業務護航為基石，推行「執行、協同、激勵」三大文化價值聚焦。不僅為人才發展提供了長效穩定的基石，更激發了員工積極性和創造力，為本公司的可持續發展奠定堅實基礎。

(IV) 核心專業能力持續提升

本集團將核心專業能力建設作為重點，圍繞組織效能提升、COE專業能力深化、運營管理優化三個維度系統推進，以形成獨特的競爭優勢。

在專業服務能力方面，本公司持續深化技術與運營支持中心的建設：

- 高端製造解決方案：針對半導體、精密製造等行業的特殊環境需求，建立標準化服務流程和專業交付團隊
- 潔淨室解決方案：面向生物醫藥、電子製造等行業，提供符合國際標準的潔淨室運維管理服務
- 智慧園區解決方案：結合物聯網與先進技術，構建設施全生命周期管理體系

以上專業模組已形成可複製、可拓展的服務標準，有效助推本公司在細分市場建立差異化競爭優勢。

管理層討論及分析

未來展望

(I) 戰略規劃

面向未來，本集團始終圍繞「中國領先的商務不動產服務運營商」的願景，持續堅持「戰略三支柱和核心專業能力建設相結合」的戰略方向，以「組織建設、業務建設、能力建設」穩固基礎，兩大驅動「價值分配、管理文化」進行驅動支撐，在主營業務及增值服務上持續發力。

(II) 業務發展策略

本公司堅持長期主義的戰略規劃，始終秉持穩健增長的經營方針，積極推動獨立市場化發展，並不斷鞏固賽道優勢、外拓優勢和可持續發展的自身能力優勢。通過內部能力驅動+外部業務驅動，提高組織效率，以形成強大的合力，持續聚焦於本集團中長期戰略發展目標，堅定可持續發展，打造企業韌性和增長引擎。

1. 聚焦增長

本集團堅持多引擎業務共同驅動的策略，充分發揮內外部資源的協同效應，堅持「戰略三支柱」業務策略，共同推動業務發展。

1) 戰略客戶深耕

在核心業務領域，本公司將繼續深耕戰略客戶，深化合作機制，推動業務縱向發展，並利用良好市場聲譽與標桿效應，促進業務持續聚力增長，鞏固在商務物業市場的領先地位。同時，本公司將全面激發營銷動力，積極拓展多渠道資源，深耕戰略重點城市市場，多層次多舉措拓寬業務渠道並提升市場佔有率，擴大細分賽道領先優勢，持續提升專業能力，通過高品質服務和口碑塑造，持續增強競爭優勢。

管理層討論及分析

2) 增值服務多元化發展

在增值服務領域，本公司依託現有的一體化增值服務平台，持續優化和完善服務流程，並通過定制化服務方案，實現功能到場景的高效重構，從而精準滿足多業態場景的需求，打通業務觸達的最後一公里，為客戶提供更加精準、高效的服務體驗。進一步推廣業務代運營模式，增強運營能力，進而實現可持續的價值提升。

3) 新賽道業績突破

在新業務領域，本公司將緊跟行業趨勢，發揮專業運營經驗及能力，整合優質資源，在公建、新消費、商業零售等多個領域構建多元化業務賽道，聚焦一線和新一線城市優勢標的物，精準佈局，以增強市場抗風險能力。結合商管一體化新業務模式的持續推進，助力本公司在新賽道實現更快速穩健的發展。

2. 核心能力建設

組織與人才發展是本公司核心能力建設的基石。通過完善人才管理體系、深化COE專業能力建設，形成獨特的競爭優勢，為本公司的長遠發展奠定堅實基礎。

COE專業能力持續深化：在高端製造解決方案、潔淨室解決方案等垂直領域持續擴大專業團隊規模和服務覆蓋面，通過標準化專業交付流程，提升客戶黏性和市場份額。

運營效能提升：本公司致力於持續優化內部系統整合與協同，打破信息壁壘，確保數據互通共享，優化資源配置，提高工作效率，降低運營成本。對內借由業財一體化提升管理效能和經營效率；對外依託業務模式創新，助推精益化管理落地，與客戶達成價值共贏。

面向未來，本公司將堅持創造客戶價值，持續以客戶為中心，通過深耕組織能力建設、COE專業能力深化和全鏈路人才生態培養，持續聚焦價值創造，厚積篤行，聚勢拓新，追求卓越，不斷超越。

管理層討論及分析

II. 財務回顧

收入

截至2025年12月31日止年度，本集團實現收入為人民幣4,019.48百萬元(2024年同期：人民幣4,190.35百萬元)，較去年同期下降4.1%。

本集團收入來自兩個主要業務：(i)基礎物業管理服務；(ii)增值服務。

	截至12月31日止年度					
	2025年		2024年		變動	
	金額 (人民幣千元)	(%)	金額 (人民幣千元)	(%)	金額 (人民幣千元)	百分比
收入						
物業管理服務	3,698,085	92.0	3,619,416	86.4	78,669	2.2
增值服務	321,392	8.0	570,930	13.6	(249,538)	(43.7)
總收入	4,019,477	100.0	4,190,346	100.0	(170,869)	(4.1)

於報告期內，基礎物業管理服務收入為人民幣3,698.09百萬元(2024年同期：人民幣3,619.42百萬元)，較去年同期增加2.2%。

增值服務

於報告期內，增值服務收入由2024年同期人民幣570.93百萬元下降至人民幣321.39百萬元，降幅43.7%，佔總收入比約為8.0%(2024年同期：13.6%)。

增值服務的下降主要由於機電業務的主動壓降，非業主增值服務收入同比下降70.3%，業主增值服務收入同比下降27.7%，其中實現車位銷售收入人民幣36.52百萬元。

管理層討論及分析

銷售成本

本集團的銷售成本主要包括員工成本、分包成本、清潔成本、維修及維護成本、公共事業成本、停車場開支、辦公開支、折舊攤銷成本、租金開支及其他。

於報告期內，本集團的銷售成本為人民幣3,324.39百萬元(2024年同期：人民幣3,436.89百萬元)，較2024年同期下降3.3%，主要是機電業務壓降及處置子公司導致的業務下降。

毛利及毛利率

下表為所示期間，按照本集團業務板塊劃分的毛利及毛利率明細：

	截至12月31日止年度			
	2025年		2024年	
	毛利 (人民幣千元)	毛利率 (%)	毛利 (人民幣千元)	毛利率 (%)
基礎物業管理服務	611,246	16.5	643,028	17.8
增值服務	83,837	26.1	110,426	19.3
合計	695,083	17.3	753,454	18.0

於報告期內，本集團毛利為人民幣695.08百萬元，較2024年同期的人民幣753.45百萬元下降7.7%。毛利率從2024年同期的18.0%下降至報告期的17.3%，仍保持良好水平。

基礎物業管理服務的毛利率為16.5%(2024年同期：17.8%)，較去年同期下降1.3個百分點，主要是由於外拓業務競爭激烈，本集團外拓業務毛利率下降所致。

增值服務的毛利率為26.1%(2024年同期：19.3%)，較去年同期上升6.8個百分點，主要由於報告期內本集團主動壓降機電業務，而業主增值服務毛利率較去年同期上升13.7個百分點。

管理層討論及分析

其他收益

本集團的其他收益主要包括利息收入和政府補助。

於報告期內，其他收益為人民幣15.75百萬元(2024年同期：人民幣15.89百萬元)，較去年同期下降0.9%，主要由於本年收到的政府補助減少。

其他收入淨額

本集團的其他收入淨額主要包括匯兌損益、按公平值計入損益的金融資產公平值收益及出售資產的虧損。於報告期內，其他收入淨額為人民幣16.20百萬元(2024年同期：人民幣43.20百萬元)，較去年同期下降62.5%。

其他收入淨額中，人民幣15.40百萬元為應付武漢環貿原股東股權對價款義務終止形成的收益。2019年，本集團與獨立第三方就收購武漢環貿70%股權訂立買賣協議，分三筆支付股權對價款，前兩筆已達成付款條件且已完成支付。第三筆對價款支付前提包括，原股東需清理完畢與武漢環貿間的往來。截止2025年12月31日，原股東未履行完畢上述義務，且已處於破產階段。本集團結合外部專家意見，認為原股東不應享有最終付款，因此該筆對價已於年內減少並計入損益。

減值損失

於報告期內，應收款項和合同資產的減值損失為人民幣278.28百萬元(2024年：人民幣115.17百萬元)，主要由於本集團主動清理長賬齡的關連方貿易應收款，導致關連方貿易應收款項的減值損失增加。

於報告期內，商譽的減值損失為人民幣21.00百萬元(2024年：人民幣零元)，詳見「商譽」部分。

銷售及行銷開支

於報告期內，銷售及行銷開支為人民幣47.86百萬元(2024年同期：人民幣48.34百萬元)，較去年同期減少1.0%。

行政開支

於報告期內，行政開支為人民幣227.00百萬元(2024年同期：人民幣259.56百萬元)，較去年同期下降12.5%，主要由於報告期內本集團嚴格把控費用開支，量入為出，提質增效。

管理層討論及分析

財務成本

於報告期內，財務成本為人民幣0.56百萬元(2024年：人民幣2.26百萬元)，較去年同期下降75.2%，主要原因為銀行貸款和租賃項目的減少。

應佔合營企業利潤減虧損

於報告期內，應佔合營企業利潤為人民幣4.41百萬元(2024年同期：人民幣0.50百萬元)，較去年同期增加782%。

應佔聯營公司利潤減虧損

於報告期內，應佔聯營公司利潤為人民幣4.92百萬元(2024年同期：人民幣6.93百萬元)，較去年同期下降29.0%。

所得稅費用

於報告期內，所得稅費用為人民幣45.82百萬元(2024年同期：人民幣93.90百萬元)，較去年同期減少51.2%，主要原因為於報告期內暫時性差異產生的遞延稅項影響。

年內利潤

於報告期內，本集團淨利潤為人民幣120.55百萬元(2024年同期：人民幣334.97百萬元)，較去年同期下降64.0%。

於報告期內，本公司股東(「股東」)應佔利潤為人民幣102.90百萬元(2024年同期：人民幣312.09百萬元)，較去年同期下降67.0%。

於報告期內，淨利潤率為3.0%(2024年同期：8.0%)。

物業、廠房及設備

本集團的物業、廠房及設備主要包括租賃物業裝修、使用權資產、辦公設備及傢俱、機械設備及其他固定資產。於2025年12月31日，本集團的物業、廠房及設備淨額為人民幣45.96百萬元，較2024年12月31日的人民幣52.94百萬元減少了6.98百萬元。

使用權資產

於2025年12月31日，本集團的使用權資產為人民幣711.03百萬元，較2024年12月31日的人民幣589.31百萬元增加了人民幣121.72百萬元，主要原因為報告期內本集團通過已披露的關聯交易及持續關聯交易置入運營資產。

管理層討論及分析

無形資產

本集團的無形資產主要包括企業併購產生的客戶關係及未完成物業管理合同。於2025年12月31日，本集團的無形資產為人民幣251.96百萬元，較2024年12月31日的人民幣287.86百萬元減少人民幣35.9百萬元，主要由於收購公司確認的物業管理合同期內產生的攤銷額。

商譽

於2025年12月31日，本集團商譽為人民幣204.29百萬元(2024年12月31日：人民幣225.29百萬元)，主要由於報告期內本集團對附屬子公司北京環球計提商譽減值人民幣21.00百萬元。茲提述本公司於2025年8月24日就北京財富訴訟所刊發之公告。經與法律顧問團隊溝通，並查閱中國判決執行系統(被執行人綜合信息查詢)後，本集團發現被告方新增若干被執行案件。基於此，本集團審慎評估其支付能力，並據此於盈利預測中不再確認其應付物業費收入，因而導致商譽減值。

本集團商譽主要與收購武漢環貿物業管理有限公司、河南黃錦物業管理有限公司(「河南黃錦」、北京環球及深圳市興益投資有限公司(「興益投資」)若干股權有關。於2025年12月31日，除北京環球外，管理層無發現有重大商譽減值風險。

於聯營公司的權益

於2025年12月31日，本集團於聯營公司的權益為人民幣53.97百萬元，較2024年12月31日之人民幣52.86百萬元所比較，增加了人民幣1.11百萬元。

於合營公司的權益

於2025年12月31日，本集團於合營公司的權益為人民幣163.33百萬元(2024年12月31日：人民幣11.28百萬元)，主要由於報告期內本集團出售金融業務服務，並新增對深圳市卓越不動產投資有限公司50%股權(金額為人民幣151.48百萬元)所致。

存貨

於2025年12月31日，本集團存貨為人民幣591.99百萬元，較2024年12月31日的人民幣295.34百萬元相比增加人民幣296.65百萬元，主要由於本集團通過已披露的關連交易以及持續關連交易公告中所涉及的相關交易，取得了一批位於核心城市的優質資產組合，包括辦公物業、車位、儲藏室、公寓、商舖及住宅等多種業態。

管理層討論及分析

於2025年12月31日，本集團存貨中有人民幣50.42百萬元資產，處於受限狀態。根據相關資產購買協議的約定，若未來因為賣方自身原因導致標的資產出現被查封、凍結、執行等情況，進而導致買方無法對外出售或影響買方的其他情況，賣方應當向買方補償與標的資產公允價值相等的現金或其他資產。本集團正積極與賣方協商，推動上述資產的解封或依據合同進行退貨或置換等額資產，最大程度上解決存貨受限的問題。後續本公司與賣方形成的解決方案如涉及上市規則的合規要求包括但不限於適時刊發相關公告，本公司將嚴格遵守相關合規要求。

透過損益按公允價值衡量之金融資產

於2025年12月31日，本集團透過損益按公允價值衡量之金融資產為人民幣129.14百萬元，較2024年12月31日的人民幣30.20百萬元，增加人民幣98.94百萬元。

貿易及其他應收款項

貿易及其他應收款項主要包括貿易應收款和其他應收款項。

於2025年12月31日，本集團的貿易及其他應收款項(包含流動及非流動部分)淨額約為人民幣1,922.94百萬元，較2024年12月31日約人民幣1,808.58百萬元增加約人民幣114.36百萬元，主要由於本集團的業務規模增長帶來的貿易應收款淨額增加。

於2025年12月31日，本集團應收關連方貿易款總額約人民幣780.98百萬元，集團將積極與關聯方溝通與協商，推動上述應收的回款。

貿易及其他應付款項

於2025年12月31日，本集團的貿易及其他應付款項(包含流動及非流動部分)為人民幣1,134.56百萬元，較2024年12月31日約人民幣944.35百萬元增加人民幣190.21百萬元。

管理層討論及分析

已發出的財務擔保

已發出的財務擔保是指就所產生的信貸虧損償還貸款持有人的預期付款，扣除本集團預期將從抵押資產的變現中收取的任何金額。

於2025年12月31日，本集團已發出的財務擔保為人民幣122.83百萬元(於2024年12月31日：人民幣72.43百萬元)，主要原因為本公司非全資附屬公司北京環球已就賣方借款本金為人民幣183.43百萬元提供了財務擔保。北京環球於2023年收到來自北京金融法院的民事起訴狀、應訴通知書及其他北京市金融法院關於未償貸款糾紛的文件。進一步詳情載列於本公司日期為2023年7月12日及2025年8月24日的公告。

根據本公司於2025年8月收到有關北京環球被列為被告之民事判決書(「該判決」)，及本集團最新調查，就目前而言，基於本公司與法律顧問團隊的溝通，該判決之強制執行案件的申請人(即該判決的原告方)有較大概率將北京環球作為判決中連帶賠償責任的重點追償對象。本公司正積極與有關各方進行建設性溝通，尋求包括但不限於資產抵債或債務重組等解決方案，以最大限度保障本公司及股東利益。

本集團評估認為，由於結算時預計將產生額外未來利息，以及抵押物變現金額降低，所發出財務擔保的信貸風險有所上升。

租賃負債

於報告期內，根據新租賃準則確認增加租賃負債，一年內應支付的租賃負債為人民幣4.61百萬元計入流動負債，一年以上應支付的租賃負債為人民幣2.72百萬元計入長期租賃負債。

合同負債

合同負債主要指本集團的商業運營服務及住宅物業管理服務客戶所作的預付款。於2025年12月31日，本集團的合同負債約為人民幣188.37百萬元，較2024年12月31日的人民幣145.76百萬元增加約人民幣42.61百萬元。

資產負債率

資產負債率按同日的負債總額除以同日的資產總額計算。於2025年12月31日，本集團的資產負債率為29.7%(2024年12月31日的資產負債率為26.1%)。

管理層討論及分析

或然事項

本公司間接全資子公司深圳市卓越物業管理有限責任公司(「卓越物業管理」)於2022年11月9日收到上海仲裁委員會發出的仲裁通知及其他相關文件，涉及收購某項目公司(「項目公司」)40%股權的爭議，該項目公司目前由本集團已處置的子公司(「被處置子公司」)持有60%股權。涉及被處置子公司和卓越物業管理的兩家公司分別作為答辯人，以及項目公司40%股權的實益擁有人作為申請人。

申請人指控被處置子公司作為卓越物業管理的代理人，未能獲得申請人擁有的項目公司40%的全部股權，並向被處置子公司和卓越物業管理索賠：

- (i) 向申請人支付人民幣20.8百萬元違約金；
- (ii) 以現金對價收購申請人擁有的項目公司的所有股權，對價計算方法為項目公司截至2020年12月31日年度經審計淨利潤的40%乘以12；
- (iii) 其他費用。

本集團已聘請法律顧問處理仲裁事宜。有關詳情請參閱本公司日期為2022年12月7日之公告。直至本年報日期，尚未作出仲裁裁決。於本年報日期，由於仲裁結果無法可靠估計，因此並無就仲裁確認撥備。

流動資金、儲備及資本架構

本集團於報告期內維持優良財務狀況。於2025年12月31日，本集團的現金及等價物為人民幣1,104.73百萬元，較2024年12月31日的人民幣935.43百萬元增加18.1%，主要原因是本集團提升應收賬款回款，嚴控費用開支。

於2025年12月31日，本集團的權益總額為人民幣3,840.95百萬元，較2024年12月31日的人民幣3,797.51百萬元增加了人民幣43.44百萬元，增長1.1%，主要是因為本年實現的利潤貢獻。

於2025年12月31日，本集團並無任何銀行借款，財務狀況穩健。本集團主要依靠經營活動所得現金滿足日常營運資金需求，本集團收入於年內分佈相對均勻，並無重大季節性資金需求。於2025年12月31日，本集團並無任何未償還借款，亦無已承諾但未動用的借款額度。

管理層討論及分析

匯率風險

本集團的主要業務乃於中國進行，我們的業務主要以人民幣計價。於2025年12月31日，非人民幣資產及負債主要為現金及現金等價物，按港元列值。

本集團管理層認為本集團並無重大外匯風險，因此並無訂立任何遠期外匯合同以對沖外匯風險，管理層將繼續監察外匯風險，並採取審慎措施以降低外匯風險。

由於所得款項淨額已換算為人民幣，而本集團的財務報表亦以人民幣呈列，為便於理解，自2024年度報告及日後，所得款項的使用情況將以人民幣呈列。

所持待售之重大物業

本集團持有中國廣東省東莞市塘廈鎮陸坑路1號駿豪商務中心商務樓3號辦公樓1棟，該物業總建築面積約為11,926.77平方米，作辦公用途及商業用途。具體概況，請見本公司於2025年1月13日所刊發之通函附錄三。本集團於2025年12月31日持有該未售物業的賬面金額約為人民幣1.03億元，佔本集團總資產約1.88%。

本集團亦持有中國上海市楊浦區國通路118號天盛科創廣場，該物業的總建築面積約為90,713.34平方米，作商業金融用途。具體概況，請見本公司於2025年1月13日所刊發之通函附錄三。本集團於2025年12月31日持有該未售物業的賬面金額約為人民幣1.51億元，佔本集團總資產約2.76%。

所持重大投資、重大收購及出售附屬公司

出售附屬子公司

於報告期內，本集團剝離了金融服務業務，詳情請參閱本公司日期為2025年1月13日及2025年2月12日之公告。

除本年報所披露者外，本公司於報告期內並無持有任何重大投資，亦無對附屬公司、聯營公司或合營企業進行任何重大收購或出售。

管理層討論及分析

有關收購北京環球之利潤保證達成情況更新

根據上市規則第14.36B(2)條之規定，茲提述本公司日期為2021年4月6日及2025年11月5日之公告及2026年3月26日刊發之截至2025年12月31日止年度的年度業績公告，內容有關(其中包括)收購北京環球75%股權。除另有界定者外，本年報所用詞彙與前述公告所界定者具有相同涵義。

根據收購北京環球之協議(「該協議」)，倘北京環球管理的物業管理項目於有關期間(即截至2025年12月31日止五個財政年度各年)產生的實際收入少於擔保收入，北京環球將向該等賣方、擔保人及餘下股東(統稱「有關各方」)收取與實際收入及擔保收入間的差額等額之補償金(「補償金」)。

董事會謹此知會本公司股東及潛在投資者，截至2025年12月31日止年度，北京環球之實際收入達成情況如下：

擔保收入目標： 人民幣64,063,708.43元；

實際收入金額： 人民幣50,967,428.46元；

差額： 人民幣13,096,279.97元。

董事會確認，截至2025年12月31日止年度之擔保收入未實現。此外，為期5年的對賭期間於2025年12月31日結束。

擔保收入未實現之原因為：(i)截止2025年12月31日，受到宏觀經濟環境因素的影響，北京環球增值服務業務拓展情況未達預期；(ii)進入2025年，受房地產市場波動影響，有關各方的財務狀況出現重大惡化。鑒於有關各方目前面臨嚴峻的流動資金限制，本集團在審慎評估其實際支付能力後，不再對其截至2025年12月31日止年度之應付物業費確認收入，導致截至2025年12月31日止年度之收入保證未達成，且實際收入與擔保收入間的賬面差額大幅增加。

董事會已考慮本公司可以採取的行動方案，包括但不限於是否啟動正式法律程序以收回差額款項。本公司已委聘中國法律顧問曾於2025年10月21日向有關各方就補償金分別發出正式催繳函，有關各方均未作出任何回應。隨後，本公司與有關各方進行了多輪溝通，唯截至本年報發出日期，有關各方並未提供本公司認可的解決方案。

管理層討論及分析

為評估有關各方最新財務狀況，本公司透過中國判決執行系統(被執行人綜合信息查詢)進行查詢，並發現四名有關各方中有三名依舊被列為判決債務人(被執行人)，且執行案件有所新增。經諮詢本公司中國法律顧問意見，若本公司以法律訴訟方式追償，慮及有關各方面臨的嚴重流動資金限制，本公司在承擔法律訴訟所需時間成本及預付訴訟費、律師費等金錢成本的情況下，即使取得勝訴判決，基於勝訴判決以強制執行從被執行人處收回現金補償的可能亦微乎其微，因此董事會認為現階段立即採取法律行動在綜合各方面考量因素後既不具成本效益，亦缺乏商業合理性。因此，針對有關各方未履行其義務之情況，董事會認為，本公司上述安排屬公平合理，且符合股東之整體利益。

針對涉及業績保證或利潤補償安排的長期投資項目，本公司將繼續落實(i)明確定義任何補償的付款機制；及(ii)納入選擇權使本集團在訂約方違約時要求其購回有關股權的措施，以管理投資風險。

本公司將繼續與有關各方進行溝通，盡最大努力尋求解決方案並將根據上述事項的進展及上市規則之要求適時以公告形式進一步披露。

報告期後事項

賈傑先生因個人原因已辭任本公司之首席財務官及聯席公司秘書(「**聯席公司秘書**」)，自2025年12月29日生效。董事會於2026年2月10日委任王萌先生為聯席公司秘書，自委任當日起生效。有關詳情請參閱本公司日期為2025年12月29日及2026年2月10日之公告。

董事及高級管理層

董事

執行董事

李曉平先生，68歲，於2020年5月22日獲委任為執行董事兼董事長。彼於1999年10月加入本集團擔任深圳市卓越物業管理有限責任公司(「卓越物業管理」)董事長，自此一直負責其整體戰略規劃及主要業務決策。李先生自1996年6月起至今一直出任卓越置業有限公司(「卓越置業」)副董事長兼總裁，主要負責協助董事長處理該公司的整體戰略發展及主要業務決策。

加入本集團前，李先生於1993年9月至1996年5月曾任深圳永高實業有限公司(「深圳永高」)總經理，該公司主要從事房地產投資，而彼主要負責其整體管理和運營。

李先生於2009年6月獲博鰲21世紀房地產論壇組委會頒發「年度社會貢獻人物大獎」；於2015年8月獲博鰲房地產論壇嘉許為「中國最具創新力地產人物」；及於2018年12月於2018年中國地產新時代盛典獲表彰為「2018中國地產年度CEO30強」。

李先生於1982年1月在中國電子科技大學(前稱成都電信工程學院)獲得應用數學專業學士學位及於1988年1月在中國西安電子科技大學(前稱西北電訊工程學院)應用數學專業碩士學位。

董事及高級管理層

楊志東先生，51歲，自2023年8月15日起擔任本集團行政總裁兼執行董事，主要負責本集團統籌管理工作。彼自2021年9月1日起擔任本集團首席運營官，主要負責本集團的運營。

加入本集團前，於2010年1月至2021年8月，楊志東先生任職於索迪斯集團(一家主要從事餐飲及設施管理服務的公司，其股份在巴黎證券交易所上市，股份代號：SW)中國公司，先後擔任中國區戰略客戶營運總監和中國跨國公司全球戰略客戶負責人兼事業部總監，主要負責外企戰略客戶和中國跨國公司全球戰略客戶的業務開拓、戰略規劃和整體運營工作。於2008年8月至2009年12月，楊先生任職於英特爾(中國)公司(一家主要從事半導體產業與計算創新的公司，其股份在納斯達克證券交易所上市(股份代號：INTC))，擔任企業服務經理，主要負責英特爾中國研發中心的綜合設施管理。於2000年8月至2008年4月，楊先生任職於摩托羅拉公司(一家主要從事芯片製作與電子通訊的公司，其股份在紐約證券交易所上市，股份代號：MOT，並於2011年1月退市)，擔任IFM區域經理，主要負責摩托羅拉華南區綜合設施管理和亞太區新項目籌建。畢業後至2000年7月，楊志東先生任職於伊士曼柯達(中國)公司(一家主要從事影像產品及相關服務的公司，其股份在紐約證券交易所上市，股份代號：KODK)，擔任供應鏈高級計劃員，主要負責公司供應鏈材料管理和SAP系統主要數據的維護工作，是MRP II主要負責人之一。

楊志東先生於1997年7月取得中山大學國際貿易學士學位，擁有超過20年的世界500強企業綜合設施管理經驗，擅長戰略規劃和制定執行，尤其精通MRP II，超大型IFM項目的變革管理和解決方案策劃，在團隊管理和服務客戶需求方面擁有豐富的實戰經驗。

董事及高級管理層

非執行董事

郭瑩女士，58歲，於2023年8月15日由執行董事調任為非執行董事，主要負責管理本集團投資管理部。郭女士於2020年5月22日獲委任為執行董事，主要負責落實本集團的戰略及日常運營。郭女士於2000年10月加入本集團任職項目副經理，先後擔任品質管理部總經理、副總經理助理及副總經理。彼於2013年8月晉升為卓越物業管理總經理，此後一直負責項目管理及其日常運營。郭女士目前擔任我們多家附屬公司的董事職務。

加入本集團前，郭女士於1998年4月至2000年5月在深圳市康威家庭廚櫃有限公司(一家主要從事銷售建築材料和廚房用具的公司)任職。從1993年10月至1994年12月，郭女士在深圳雅仕衣帽有限公司(一家主要從事服裝生產和銷售的公司)任職。

於2014年1月，郭女士獲金鑰匙國際聯盟授予「2014年度聯盟卓越總經理」稱號。郭女士於2018年11月獲選為樂居財經、新浪財經、中國企業家、中房網及易居實惠聯合舉辦的「2018年中國十大物業年度CEO」候選人，並於2019年12月獲億翰智庫評為「2019年度優秀物業經理人」。

郭女士於1990年7月在中國西安工程大學(前稱西北紡織工學院)獲得紡織品設計學士學位，並於2016年8月完成由中國同濟大學經濟與管理學院提供的設施管理高級培訓課程。

王銀虎先生，49歲，於2020年5月22日獲委任為非執行董事，主要負責為本集團整體發展提供指引。

王先生於2004年5月加入卓越置業擔任資金經理，並分別於2011年1月及2013年1月升任財務和資本部副總經理及融資部總經理，彼主要負責其融資和資本管理。

王先生於2001年7月獲得中國西安科技大學(前稱西安科技學院)會計學學士學位。

董事及高級管理層

獨立非執行董事

崔海濤教授，51歲，於2024年3月22日獲委任為獨立非執行董事，主要負責就本集團的營運和管理提供獨立建議。彼於2005年在明尼蘇達大學雙城分校（「明尼蘇達大學」）卡爾森管理學院擔任市場營銷系講師，開啟其於高等教育的教學生涯。彼現為明尼蘇達大學全球工商管理博士項目的副院長、Ecolab-Pierson M. Grieve Chair 講席教授以及市場營銷系教授。彼亦為明尼蘇達大學理工學院工業及系統工程系的特聘教授。

崔教授於市場營銷行為建模、品牌塑造、競爭戰略、分銷渠道、市場營銷及運營管理的相交面及定價等領域的貢獻廣受認可。彼擔任《生產與運營管理》的部門編輯、《服務科學》的部門編輯，《管理科學》客座副主編，並擔任《運營管理》等學術期刊的編委會委員。彼亦自2015年起擔任中國運籌學會行為運籌與管理分會的副理事長。崔教授亦於2017年至2019年擔任生產與運營管理學會行為運籌分會副主席。

崔教授分別於2004年、2017年及2020年入選美國市場營銷協會AMA-Sheth博士聯盟學者獎。彼於2009年至2019年獲《管理科學》頒發優良服務獎(Meritorious Service Award)，獲《營銷科學》頒發卓越服務獎(Distinguished Service Award)，並於2007年至2010年獲3M非終身教職員獎(3M Non-Tenured Faculty Award)。彼於2011年獲提名為美國市場營銷科學協會青年學者(MSI Young Scholars)，亦於2016年獲中國教育部提名為長江學者。崔教授亦於2018年榮獲首屆營銷科學研究所(MSI)學者稱號，獲表彰為「市場營銷學界影響未來研究方向的優秀學者」。

崔教授於一家聯交所上市公司非凡領越有限公司(股份代號：933)擔任獨立非執行董事。

崔教授分別於1998年及2000年獲得清華大學工業工程學士學位、流體機械與流體工程學士學位及國際工商管理碩士學位。彼獲得清華-MIT全球MBA項目的碩士學位(IMBA)，並分別於2002年及2005年獲得賓夕法尼亞大學沃頓商學院運營和信息管理工商管理碩士學位及管理科學與應用經濟學博士學位。

董事及高級管理層

甘志成先生，55歲，於2020年9月28日獲委任為獨立非執行董事，主要負責就本集團的營運和管理提供獨立建議。

甘先生擁有超過26年於香港及中國的管理會計、審計及鑒證、稅務、公司服務及跨境併購諮詢經驗。2000年5月，甘先生在香港成立甘志成會計師事務所(一家執業會計師事務所)，2009年7月，在香港成立商業諮詢公司卓富德諮詢集團有限公司(「卓富德諮詢」)。甘先生現任甘志成會計師事務所的主管合夥人、卓富德諮詢的董事總經理及甘志成會計師事務所在上海、廣州及北京的代表辦事處的首席代表。甘先生亦於2023年9月28日獲委任為雲智匯科技服務有限公司(股份代號：1037)的獨立非執行董事，及於2019年3月11日獲委任為信基沙溪集團股份有限公司(股份代號：3603)的公司秘書，兩間公司均於聯交所主板上市。

甘先生為Alliance of Inter-Continental Accountants的創始成員，並分別於2011年及2020年獲香港稅務協會註冊為註冊稅務師及特許稅務師。彼分別於2003年11月成為特許公認會計師公會資深會員、於2006年4月成為香港會計師公會資深會員、於2011年3月成為英國註冊財務會計師公會資深會員、於2010年1月成為香港稅務學會資深會員、於2012年4月成為英國信託及遺產從業員協會(Society of Trust and Estate Practitioners)會員及於2013年6月成為香港證券及投資學會會員。彼為香港總商會金融及財資服務委員會委員，亦自2016年11月起為香港中華總商會選任會董。甘先生於2024年9月獲委任為香港紅十字會財務委員會委員。甘先生亦於2023年12月獲委任為上海市浦東新區政協委員。

甘先生於1993年11月於香港大學獲得理學學士學位。

董事及高級管理層

劉曉蘭女士，60歲，於2020年9月28日獲委任為我們的獨立非執行董事，主要負責就本集團的運營和管理提供獨立意見。

劉女士為蘭毓(上海)商務諮詢中心(一家主要從事提供戰略及商務諮詢服務的公司)的創辦人。自2020年10月至今，劉女士於合景悠活集團控股有限公司(一家股份於聯交所主板上市的公司，股份代號：3913)擔任獨立非執行董事。自2013年9月至2020年4月，劉女士擔任上海溢臻投資管理有限公司(一家主要從事房地產諮詢服務及投資管理的公司)的董事會主席，主要負責投資決策及戰略制定。自2012年3月至2012年11月，劉女士擔任昆山立體之城投資管理有限公司(一家主要從事投資管理及諮詢服務的公司)的總經理，主要負責項目投資管理。自2005年5月至2014年3月，劉女士於寶龍地產控股有限公司(一家股份於聯交所主板上市的房地產開發商，股份代號：1238)歷任總裁助理、房地產管理中心副總經理、副總裁、執行董事及總經理，主要負責協助總裁處理日常業務、制定項目公司管理體系以及管理商務物業管理業務，並於2024年3月27日獲委任為獨立非執行董事。自2002年5月至2005年5月，彼擔任廈門寶龍信息產業發展有限公司的總經理助理及管理中心分部主管，主要負責協助總經理處理公司及全國分支機構的日常事務。

劉女士自2009年9月起擔任亞太商業不動產學院的學術委員會副主任，自2014年5月起擔任博雅知學(北京)投資顧問有限公司的顧問，自2015年6月起擔任易居沃頓案例研究與教育基地中國房地產實戰研修項目顧問，自2019年9月起擔任成都市樓宇經濟促進會的經濟顧問，以及自2019年6月起擔任樓宇經濟天府學院的特別顧問。

劉女士於1988年7月自中國福建中醫藥大學(前稱福建中醫學院)取得臨床醫學學士學位。劉女士於2009年9月完成中國廈門大學提供的高級管理培訓，並於2019年10月完成美國賓夕法尼亞大學沃頓商學院(Wharton School of University of Pennsylvania)提供的中國高階管理項目。

董事及高級管理層

高級管理層

夏世剛先生，43歲，自2023年3月加入本集團以來，主要負責本集團財務、資金及稅務管理工作，在財務戰略規劃、預算管理、資金運作及稅務管控等方面積累了豐富的實踐經驗。

加入本集團前，夏先生於2015年3月加入卓越置業集團有限公司，擔任財務總監，先後負責總部預算分析及區域地產開發相關的財務管理工作；於2011年10月至2015年3月，彼擔任佳兆業集團控股有限公司（一家於聯交所上市的公司（股份代號：1638））高級財務經理。此外，夏先生先後在美的置業集團有限公司（一家從事住宅開發、商業開發及營運、文旅地產、產城運營與物業服務的公司）及平安不動產有限公司（一家從事不動產投資和資產管理的公司）擔任財務管理工作。其職業經歷涵蓋房地產開發、資產及物業管理等多個領域，具備全面的行業視野和扎實的財務管理能力。

夏先生於2007年畢業於中南財經政法大學，獲會計學學士學位。

姚曉波女士，41歲，於2023年9月1日擔任卓越商企集團人力資本中心負責人（中心總經理），全面負責集團人力資本中心統籌管理工作。

姚女士長期深耕於房地產管理和開發，商業運營、金融投資等行業人力資源工作，擁有近14年行業經驗。具備總部平台、一線公司工作背景，熟悉總部平台及一線運營管理、人力資源、行政管理模式，對組織管理、組織變革、幹部管理、績效與激勵、人才學習與發展等均有豐富的管理與實戰經驗。

姚女士於2008年取得安徽財經大學人力資源管理學士學位，並於2011年取得東南大學企業管理碩士學位，於同年6月加入卓越置業，先後擔任深圳地產公司、卓越投控、卓越自持板塊人力資源負責人。

董事及高級管理層

王萌先生，37歲，於2022年加入本公司，現任本公司投資管理部總經理及投資者關係和證券事務部負責人，主要負責本公司的投資、投後管理，新業務孵化以及上市合規相關事務和資本市場維護。王萌先生於2026年2月10日獲委任為聯席公司秘書之一。

加入本公司前，王先生由2020年至2022年擔任永升服務集團有限公司（一家於聯交所上市的公司（股份代號：1995））的投資部高級總監。由2018年至2020年，彼擔任龍湖物業服務集團有限公司併購中心負責人（即投資發展總監）。過往，王先生曾於保利物業服務股份有限公司（一家於聯交所上市的公司（股份代號：6049））、金茂物業服務發展股份有限公司（一家於聯交所上市的公司（股份代號：0816））及華潤萬象生活有限公司（一家於聯交所上市的公司（股份代號：1209））上海分公司擔任有關業務發展及管理的職位。彼於龍湖物業服務集團有限公司及永升服務集團有限公司任職期間，主要負責集團層面的投資及併購工作，主導及參與總額達數十億元人民幣的投資及收購項目，並負責被投資公司的公司治理、協議執行、戰略協同及股東關係管理，推動上市公司在投後階段實現投資目標。彼於房地產及房地產相關投資、併購及投後管理方面擁有逾十年的經驗。

王先生於中國上海理工大學取得光信息科學與技術學士學位。

董事會報告

本公司董事(「董事」)會(「董事會」)欣然提呈本集團於報告期內之報告及經審核綜合財務報表。

全球發售

本公司為一間於2020年1月13日在開曼群島註冊成立的獲豁免有限公司。本公司股份(「股份」)於2020年10月19日(「上市日期」)於聯交所主板上市。

主要業務

本集團是中國領先的商務不動產服務運營商，致力於為客戶定制化一站式綜合運營管理服務，提供全生命周期的資產維護和全鏈條的整體服務解決方案。本集團聚焦商業物業為發展的主航道，實現全業態多元化的組合，管理業態涉及高端商務寫字樓、商務綜合體、高新產業園區、政府公建、住宅公寓；服務類型包括不動產的前期諮詢顧問、資產運營管理、設備設施管理、建築機電服務、商務環境服務、綜合行政後勤等。有關本集團於截至2025年12月31日止年度的主要業務的分析載列於綜合財務報表附註5。

財務業績

本集團截至2025年12月31日止年度的業績載於本年報第93頁至第94頁之綜合損益及其他全面收益表。

末期股息

董事會不建議就本年度派付任何股息(二零二四年：每股6.28港仙)。

股東週年大會

本公司將於2026年5月19日(星期二)上午十時整召開應屆股東週年大會(「股東周年大會」)。有關股東周年大會的進一步詳情，請參見將於適當時候寄發的股東週年大會通告。

董事會報告

暫停股份過戶登記

為釐定有權出席股東周年大會並於會上投票的股東身份，本公司將於2026年5月14日(星期四)至2026年5月19日(星期二)期間(包括首尾兩日)暫停辦理股份過戶登記手續。為符合資格出席並於股東周年大會上投票，所有已填妥的股份過戶文件連同相關股票須不遲於2026年5月13日(星期三)下午4時30分送交本公司股份過戶登記分處香港中央證券登記有限公司，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716號舖，以作登記，記錄日期為2026年5月19日(星期二)。

股息政策

於開曼群島公司法的規限下，我們可於股東大會上以任何貨幣宣派股息，惟股息不得超過董事會建議宣派的數額。本公司之公司細則(「**公司細則**」)規定可動用我們的利潤(已變現或未變現)或動用本公司在法律上可供分配的任何儲備(包括股份溢價)宣派和派付股息。

董事可酌情宣派股息，而實際宣派和支付的股息數額亦將視乎以下因素而定：

- 我們的整體業務狀況；
- 我們的財務業績；
- 我們的資本需求；
- 我們股東的權益；及
- 董事會可能認為有關的任何其他因素。

董事會採納股息政策，旨在透過提供股息以令股東分享本公司的溢利，同時保留本公司的流動資金以把握未來的增長機遇。我們日後向我們的股東派付的股息款項亦將取決於我們有否自中國附屬公司取得股息而定。中國法律規定以根據中國會計原則(於若干方面有別於香港財務報告準則)所計算的淨利潤派付股息。中國法律亦規定位於中國的企業於分派所得款項淨額前將其部份淨利潤保留作法定儲備。這些法定儲備不可用作分派現金股息。此外，我們的附屬公司如有債務或虧損，或根據銀行信貸融資或我們或我們附屬公司日後所訂立其他協議的任何限制條款，其股息分派亦可能受到限制。

任何財政年度的任何末期股息將須經我們的股東批准。本集團並無獲悉股東據之放棄或同意放棄任何股息的任何安排。

業務審視

本集團於2025年之業務回顧及就本集團未來業務發展之討論，本集團面對的主要風險及不確定性因素分別載於本年報第4頁至第5頁主席報告一節。採用財務表現關鍵指標對本集團於2025年之分析載於本年報第6頁至第33頁管理層討論與分析一節。

本集團深信可持續發展是企業發展的重要一環，並積極把理念實踐至業務運營的每一項細節，致力為社會及企業實現更好未來。本集團將根據聯交所證券上市規則(「上市規則」)附錄C2的《環境、社會及管治報告指引》發表一份獨立的環境、社會及管治報告。

財務概要

本集團過去五個財政年度之業績以及資產及負債概要載列於本年報第167頁至第168頁。本概要並不構成經審核綜合財務報表的一部分。

上市所得款項用途

本公司於2020年10月19日(「上市日」)於香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)主板上市發行300,000,000股新股，及於2020年11月11日部分行使超額配股權並發行22,490,000股新股。於部分行使超額配股權之後及經扣除包銷費用及相關開支後，上市所得款項總淨額(「所得款項淨額」)約為3,359.5百萬港元(2,760.4百萬人民幣)。本公司發售價釐定為每股發售股份10.68港元(不包括1%經紀佣金、0.0027%證監會交易徵費及0.005%聯交所交易費)，經扣除相關開支後，每股發售股份淨額為10.42港元。截至2025年12月31日，本公司已動用所得款項淨額約2,392.5百萬人民幣，約佔所得款項淨額86.7%，未使用所得款項淨額(即尚餘款項結轉金額)約367.9百萬人民幣。

本公司2020年10月7日的招股章程(「招股章程」)中所述的業務目標及所得款項淨額的計劃用途乃基於本集團於編製招股章程時對未來市場條件的最佳估計。所得款項淨額的實際用途乃根據實際的市場發展情況釐定。誠如本公司日期為2022年12月29日的公告及2023年3月10日的補充公告及2023年4月10日的澄清公告(「變更全球發售所得款項用途公告」)所披露，經審慎考慮最新的業務環境及本集團的發展需要後，本公司董事會已議決變更未動用所得款項淨額的建議用途。詳情請參閱變更全球發售所得款項用途公告中所得款項淨額用途的變化及其原因。

董事會報告

於2025年12月31日，本集團所得款項淨額的計劃用途及實際用途如下：

主要類別	具體計劃	佔重新分配後 實際所得款項 淨額百分比	重新分配後 所得款項的 計劃用途金額 (百萬元人民幣)	於2025年	於2025年	於
				1月1日 可動用金額/ 結轉金額 (百萬元人民幣)	12月31日 未動用所得 款項金額 (百萬元人民幣)	截至2025年 12月31日 止年度 已動用所得 款項的 實際金額 (百萬元人民幣)
業務擴張	<p>戰略性收購或投資具有營運規模或盈利前景的公司權益</p> <p>在出現機會時收購或投資第三方服務提供商權益，以提供特定增值服務或擴大本集團服務範圍</p> <p>在出現機會時收購或投資具有營收前景的優質資產，以提高本集團盈利能力</p>	55.00%	1,518.2	326.2	326.2	0
開發信息技術系統	<p>開發及優化智慧管理信息平台及就開發及優化智慧管理信息平台提供其他相關支持；以技術賦能服務，以提升客戶體驗及管理效率</p> <p>開發及優化「O+」平台及就開發及優化「O+」平台提供其他相關支持。於線上實現基礎物業服務(物業收費、停車場收費、服務工單、通告)、增值服務(商城、外賣等)</p> <p>升級或新增業務管理相關系統以加強內部控制及提高管理效率(例如提高自動化水平、降低出錯率及對經營情況進行及時分析及有效的運營管理)；提供資源支持IT系統升級</p>	3.00%	82.8	50.7	41.7	9.0

董事會報告

主要類別	具體計劃	佔重新分配後 實際所得款項 淨額百分比	重新分配後 所得款項的 計劃用途金額 (百萬元人民幣)	於2025年	於2025年	於
				1月1日 可動用金額/ 結轉金額 (百萬元人民幣)	12月31日 未動用所得 款項金額 (百萬元人民幣)	截至2025年 12月31日 止年度 已動用所得 款項的 實際金額 (百萬元人民幣)
我們在管物業的設施升級	升級本集團在管的部分陳舊住宅物業的設施，以發展智能社區	4.00%	110.4	3.1	0	3.1
吸納及培養人才	<p>戰略性招聘及培養專業人才，以為本集團客戶提供優質服務，並充分滿足彼等之需求，從而提高客戶滿意度。本公司亦將：</p> <p>(i) 為關鍵崗位的員工提供專業化培訓，並確定及培養未來的團隊領導者；</p> <p>(ii) 戰略性招聘關鍵人員(主管級別及以上)，以支持業務增長；</p> <p>(iii) 招聘新生代員工以完善戰略性人才儲備，並向新生代員工提供專業職能培訓；及</p> <p>(iv) 用作為本集團提供人才支持的其他開支。</p>	18.00%	496.9	51.9	0	51.9
一般公司用途	營運資金及一般公司用途	20.00%	552.1	3.7	0	3.7

附註：未動用所得款項淨額的估計動用時間為於2026年12月31日之前。

由於所得款項淨額已換算為人民幣，而本集團的財務報表亦以人民幣呈列，為便於理解，自2024年日期起及日後，所得款項的使用情況將以人民幣呈列。

董事會報告

主要客戶及供應商

主要客戶

截至2025年12月31日止年度，本集團前五名客戶的交易額佔本集團總收入的19.9%（2024年：26.7%），而本集團之單一最大客戶的交易額佔本集團總收入的7.6%（2024年：9.9%）。

主要供應商

截至2025年12月31日止年度，本集團前五名供應商的交易額佔本集團截至2025年12月31日止年度總購貨額的19.2%（2024年：23.5%），而本集團之單一最大供應商的交易額佔本集團總購貨額的12.8%（2024年：8.9%）。

於報告期內，概無董事、任何彼等的緊密聯繫人或任何股東（據董事所知擁有本公司的已發行股份數目的5%以上）於本集團五大客戶或供應商中擁有權益。

物業、廠房及設備

本公司及本集團於截至2025年12月31日止年度期間的物業、廠房及設備變動詳情載於綜合財務報表附註13。

股本

本公司之股本於報告期內的變動詳情載於綜合財務報表附註30。

儲備

本公司及本集團之儲備於截至2025年12月31日止年度期間的變動詳情載於本年報第97頁至第98頁的綜合權益變動表。

可供分派儲備

於2025年12月31日，本公司可供分派儲備為約人民幣3,096,670,000元（2024年：約人民幣3,173,175,000元）。

董事

於報告期內及直至本年報日期，董事如下：

執行董事：

李曉平先生(董事長)
楊志東先生

非執行董事：

郭瑩女士
王銀虎先生

獨立非執行董事：

崔海濤教授
甘志成先生
劉曉蘭女士

根據本公司之章程細則(「公司細則」)第83(3)條，董事應有權不時及於任何時間委任任何人士為董事，以填補董事會臨時空缺或作為現有董事會新增成員。任何獲董事會委任以填補臨時空缺的董事任期將直至其獲委任後首屆股東大會為止，並於該大會上進行競選連任，而任何獲董事會委任或加入現有董事會的董事任期應僅至本公司下屆股東周年大會為止，屆時將符合資格進行競選連任。

此外，根據公司細則第84(1)條，於每屆股東周年大會上，當時為數三分之一的董事(或如董事人數並非三(3)的倍數，則須為最接近但不少於三分之一之數目)須輪席退任，每位董事須至少每三年在股東周年大會上輪席退任一次。根據公司細則第84(2)條，退任的其他董事為自上次連任或委任起計任期最長而須輪席退任的其他董事，除非有數位董事於同日出任或連任董事，則將行退任的董事(除非彼等另有協議)須由抽籤決定。在決定輪席退任的特定董事或董事數目時，任何根據本細則第83(3)條獲董事會委任的董事不應被考慮在內。

因此，郭瑩女士、甘志成先生、王銀虎先生須於股東周年大會上輪值告退，並願意膺選連任。

將於股東周年大會上膺選連任之董事詳情載於將寄發予股東之通函。

董事會報告

董事和高級管理層

董事和本公司的高級管理層的履歷詳情載於本年報第34頁至第41頁。

獨立非執行董事獨立性的確認

本公司已收到各獨立非執行董事(崔海濤教授、甘志成先生及劉曉蘭女士)確認彼等的獨立性。獨立非執行董事並無且將不會參與本集團日常運作，且彼等在任何決議案中擁有任何權益時將會放棄投票。因此，本公司確認其認為自上市日期起至本年報日期止期間全體獨立非執行董事均為獨立人士。

董事之服務合約及委任函

各執行董事已與本公司訂立2024年至2026年為期三年的服務協議，可由任何一方向另一方發出不少於三個月的書面通知予以終止。

各非執行董事及獨立非執行董事已與本公司訂立2024年至2026年為期三年的委任函，可由任何一方向另一方發出不少於三個月的書面通知予以終止。

除上文所披露者外，於報告期內及直至本年報日期止，概無董事已與或擬與本集團任何成員公司訂立服務合約，惟於一年內屆滿或可由僱主於一年內予以終止而無須支付賠償(法定賠償除外)的合約除外。

董事於重大交易、安排或合約的權益

於報告期內及直至本年報日期止，概無董事於本公司、其任何附屬公司或同系附屬公司作為訂約方並對本集團業務而言屬重大交易、安排或合約中直接或間接擁有重大權益。

管理合約

於報告期內及直至本年報日期止，本公司並無就有關整體全部或任何重要部份業務的管理及行政工作簽訂或訂有任何合約。

僱員及薪酬政策

本公司薪酬委員會(「薪酬委員會」)之設立旨在根據本集團之經營業績、董事與高級管理層之個人表現及可資比較之市場慣例審查本集團有關董事及高級管理層之薪酬政策及薪酬架構。

於2025年12月31日，本集團分別在中國及印度合共擁有19,565名及41名全職僱員(2024年12月31日：17,787名及86名)。本集團向僱員提供袍金、薪金、津貼及實物福利、花紅及退休金計劃供款及社會福利等具競爭力的薪酬待遇。本集團為其僱員繳納醫療保險、工傷保險、養老保險、生育保險、失業保險及住房公積金等社會保險。

本集團於中國註冊成立的公司每月根據僱員薪金的若干百分比向中國相關政府機構籌辦的界定供款退休福利計劃及其他界定供款社會保障計劃作出供款。政府機構承諾承擔該等計劃下對全體現有及未來退休僱員的應付退休福利責任和其他社會保障的款項，除作出供款外，本集團並無其他責任。該等計劃的供款在產生時支銷。計劃的資產由政府機構持有及管理，並獨立於本集團的資產。該等計劃下概無被沒收之款項可用於扣減未來年度應付供款。

本集團亦為所有在印度的僱員參加一項僱員公積金計劃，該計劃是一項界定供款退休計劃。僱員公積金的供款乃根據合資格僱員的相關總收入的法定供款規定而作出。僱員公積金項下概無被沒收供款可用於扣減未來年度應付供款。本養老金計劃的資產與本集團的資產分開，由獨立管理的基金持有。

有關於報告期內董事及五位最高薪酬人士的薪酬詳情分別載於綜合財務報表附註10及附註11。

退休及僱員福利計劃

本公司退休及僱員福利計劃詳情載於綜合財務報表附註8。

董事會報告

董事及最高行政人員於股份、相關股份及債權證中擁有的權益及淡倉

於2025年12月31日，董事及本公司最高行政人員於本公司或任何相聯法團(定義見證券及期貨條例第XV部)之股份、相關股份及債權證中擁有根據證券及期貨條例(「證券及期貨條例」)第XV部第7及第8分部須知會本公司及聯交所之權益及淡倉(包括根據證券及期貨條例有關條文彼等被當作或視為擁有之權益及淡倉)，或根據證券及期貨條例第352條須記錄於本公司根據該條例存置的登記冊內的權益及淡倉，或根據上市規則附錄C3所載上市發行人董事進行證券交易的標準守則(「標準守則」)須知會本公司及聯交所之權益及淡倉如下：

於本公司股份之權益

董事姓名	身份／權益性質	所持股份數目	佔本公司 權益的	
			概約百分比	好倉／淡倉
李曉平先生	配偶權益	118,120,000 ⁽¹⁾	9.68%	好倉
	實益擁有人	272,000	0.02%	好倉
郭瑩女士	實益擁有人	75,000	0.01%	好倉

附註：

- (1) 李曉平先生為肖興萍(「肖女士」)的配偶。根據證券及期貨條例，李先生被視為於肖女士擁有權益的相同數目股份中擁有權益。

除上文所披露者外，於2025年12月31日，概無董事或本公司最高行政人員於本公司或任何相聯法團(定義見證券及期貨條例第XV部)之股份、相關股份及債權證中擁有或被視為擁有任何根據證券及期貨條例第XV部第7及第8分部須知會本公司及聯交所之權益及淡倉(包括董事及本公司主要行政人員根據證券及期貨條例有關條文被當作或被視為擁有的權益及淡倉)，或根據證券及期貨條例第352條須記錄於本公司存置的登記冊的權益或淡倉，或根據標準守則須知會本公司及聯交所之權益及淡倉。

董事購買股份或債權證的權利

除本年報所披露者外，於報告期內，概無任何董事或彼等各自之配偶或未成年子女獲授權透過購入本公司股份或債權證而得益，亦無董事行使任何該等權利，而本公司或其任何控股公司、同系附屬公司及附屬公司概無訂立任何安排，致使董事可取得任何其他公司之該等權利。

主要股東於股份、相關股份及債權證中擁有的權益及淡倉

截至2025年12月31日，據董事所知，下列人士(董事或本公司主要行政人員除外)於本公司股份或相關股份中擁有根據證券及期貨條例第XV部第2及第3分部之條文須向本公司披露之權益或淡倉，或記載於本公司按證券及期貨條例第336條須置存之登記冊內的權益或淡倉：

於股份之權益

股東姓名／名稱	身份／權益性質	所持股份數目	佔本公司	
			權益的 概約百分比	好倉／淡倉
李華先生 ⁽¹⁾	受控制法團權益	722,440,000	59.20%	好倉
東潤控股集團有限公司 (「東潤」) ⁽¹⁾	受控制法團權益	722,440,000	59.20%	好倉
Urban Hero Investments Limited (「Urban Hero」) ⁽¹⁾	實益擁有人	722,440,000	59.20%	好倉
肖興萍女士	受控制法團權益	117,900,000 ⁽²⁾	9.66%	好倉
	實益擁有人	220,000	0.02%	好倉
	配偶權益	272,000 ⁽³⁾	0.02%	
Ever Rainbow Holdings Limited (「Ever Rainbow」) ⁽²⁾	實益擁有人	117,900,000	9.66%	好倉
李淵先生 ⁽⁴⁾	受控制法團權益	63,000,000	5.16%	好倉
Autumn Riches Limited (「Autumn Riches」) ⁽⁴⁾	實益擁有人	63,000,000	5.16%	好倉

董事會報告

附註：

- (1) Urban Hero由東潤全資擁有，東潤繼而由李華先生全資擁有。根據證券及期貨條例，東潤及李華先生各自於Urban Hero擁有權益的相同數目股份中擁有權益。
- (2) Ever Rainbow由肖女士全資擁有。根據證券及期貨條例，肖女士被視為於Ever Rainbow擁有權益的相同數目股份中擁有權益。
- (3) 肖女士為李曉平先生的配偶。根據證券及期貨條例，肖女士被視為於李曉平先生擁有權益的相同數目股份中擁有權益。
- (4) Autumn Riches由李淵先生全資擁有。根據證券及期貨條例，李淵先生被視為於Autumn Riches擁有權益的相同數目股份中擁有權益。

除上文所披露者外，於2025年12月31日，董事並不知悉任何人士(董事或本公司最高行政人員除外)於本公司股份或相關股份中擁有根據證券及期貨條例第XV部第2及3分部條文須向本公司及香港聯交所披露的權益或淡倉，或須記錄於本公司根據證券及期貨條例第336條存置的登記冊內之權益或淡倉。

購股權計劃

1. 購股權計劃

本公司購股權計劃(「購股權計劃」)於2020年9月28日獲股東以書面決議案批准及採納。購股權計劃符合聯交所證券上市規則(「上市規則」)第十七章的要求。自採納日期起直至本報告日期，概無根據購股權計劃授出任何購股權。有關購股權計劃之進一步詳情，見本公司招股章程(「招股章程」)[附錄四—法定及一般資料—D.其他資料—1.購股權計劃]。

購股權計劃的剩餘年期約為4年。

購股權計劃

宗旨

為表揚及感謝合資格參與者(定義見下文)向或將向本集團作出的貢獻而設立。購股權計劃將讓合資格參與者有機會持有本公司股權，以達致以下目的：

- (i) 激勵合資格參與者提升績效，使本集團受益；及
- (ii) 吸引及挽留對或將對本集團長遠發展作出有利貢獻的合資格參與者或以其他方式維持與彼等的持續業務關係。

可參與的人士

董事會可酌情向以下人士(統稱「合資格參與者」)⁽¹⁾授予購股權：

- (i) 本公司或我們的任何附屬公司的任何全職或兼職僱員、行政人員或高級人員；
- (ii) 本公司或我們的任何附屬公司的任何董事(包括非執行董事及獨立非執行董事)；及
- (iii) 董事會全權認為將對或對本公司及/或我們的任何附屬公司作出貢獻的任何顧問、諮詢人、供貨商、客戶、分銷商及其他人士。

可供認購股份數目上限

根據購股權計劃及本公司任何其他購股權計劃可授出的購股權的最高股份數目為120,000,000股，分別佔本公司於上市日期及本報告日期已發行股本的10%及9.83%。

行使根據購股權計劃及任何其他計劃授出及尚未授出的所有未行使購股權時可發行的最高股份數目合計不得超過不時已發行股份總數的30%。

截至本報告日期，根據購股權計劃可供發行的股份總數為120,000,000股，佔本報告日期已發行股份總數約9.83%。

附註1：如與現行上市規則第17.03A條對合資格參與者的定義有任何衝突，應以上市規則所定義者為準。

董事會報告

購股權計劃

每個參與者的最大權利	截至要約日期為止的任何12個月期間內不時佔本公司已發行股本的1%。
接納購股權要約	本公司於相關接納日期或之前收到接納購股權的一式兩份要約文件(經承授人正式簽署)，連同就授出購股權向本公司支付的1.00港元代價匯款或付款，有關購股權即被視為已予授出及已獲承授人接納並已生效。
期權有效期	董事會可全權酌情釐定可行使購股權的期間或在授出購股權時指定任何表現目標，該目標須由承授人在其購股權可獲行使前達成。
行權價格	行使價不得低於以下各項之最高者：(i)於授出日期聯交所每日報價表所載股份的正式收市價，授出日期必須為聯交所證券交易營業日；(ii)緊接授出日期前5個營業日的聯交所每日報價表所述的股份的正式收市價的平均值；(iii)股份的面值。
其他條件	—

購股權計劃自上市起10年計有效及生效，即2030年10月18日。

2. 首次公開發售前購股權計劃

本公司首次公開發售前購股權計劃(「首次公開發售前購股權計劃」)於2020年9月9日獲股東以書面決議案批准及採納。有關首次公開發售前購股權計劃之進一步詳情，見招股章程「附錄四—法定及一般資料—D.其他資料—2.首次公開發售前購股權計劃」。

於2020年9月9日，本公司根據上市前購股權計劃的條款向合資格人士共授出28,200,000股股份的購股權。首次公開發售前購股權計劃不受上市規則第17章的規限。其後概無根據首次公開發售前購股權計劃進一步授出購股權，且於上市日期後概無根據該計劃進一步授出購股權。

於2025年12月31日，根據首次公開發售前購股權計劃授出的所有購股權已因未能達成相關歸屬條件而根據首次公開發售前購股權計劃的規則失效。因此，根據首次公開發售前購股權計劃行使所有購股權而可能發行的股份總數為零。

首次公開發售前購股權計劃的歸屬期：

- (i) 購股權總數的三分之一將於刊發本集團截至2021年12月31日止年度年報日期後歸屬；
- (ii) 購股權總數的三分之一將於刊發本集團截至2022年12月31日止年度年報日期後歸屬；及
- (iii) 購股權總數的三分之一將於刊發本集團截至2023年12月31日止年度年報日期後歸屬。

行使期：歸屬日期後5年內。

除上述披露外，本公司概無訂立任何其他股份計劃。

股票掛鈎協議

除本年報所披露者外，於報告期內，本公司或其任何附屬公司概無訂立或年末存續之股票掛鈎協議。

購買、贖回或出售上市證券

於截至2025年12月31日止年度，本公司或其任何附屬公司概無購買、出售或贖回本公司任何上市證券(包括庫存股份)。

董事會報告

優先購買權

公司細則及開曼群島法律項下並無優先購買權條文，規定本公司須按比例基準向現有股東發售新股份。

稅項減免

董事並不知悉股東因持有本公司證券而可享有之任何稅項減免。

董事於競爭業務的權益

除於招股章程內所披露者外，自上市日期起至本年報日期，概無董事或彼等的聯繫人於任何與本集團業務直接或間接構成競爭或可能構成競爭的業務中擁有任何權益。

遵守不競爭契據

於2020年10月4日，本公司的控股股東(即李華先生、東潤及Urban Hero) (「**控股股東**」)已訂立以本公司及其附屬公司為受益人的不競爭契據，據此，控股股東本身將不會，並將促使其關聯企業不會就相關業務與本集團競爭。控股股東亦向本公司承諾，其本身將會，並將促使其關聯企業將新業務機會轉介予本公司。具體詳情請參閱招股章程「與控股股東的關係」一節。

本公司獨立非執行董事負責審查、檢討、考慮及決定是否採納及接受控股股東或其附屬公司轉介予本公司的新業務機會。

控股股東已承諾，於本年度，彼等已遵守不競爭契據。本公司獨立非執行董事已審查及檢討不競爭契據於本年度的執行情況，並已確認控股股東已全面遵守契據，且概無違反契約的情況。

與持份者的關係

本集團認識到，僱員、客戶及供應商對集團持續發展產生的重大意義，因此我們將與所有持份者協同發展深度融入公司治理體系。通過完善參與機制、健全長效溝通平台、強化價值創造能力，構建更具韌性的可持續發展生態。本集團深入實施人才強企，將人力資本增值作為企業高質量發展的核心動能。我們高度重視員工的整體福祉，致力於構建公平、安全、包容的工作場所，並確保他們因個人成績獲得公正的認可和獎勵，以及豐富的職業成長空間。

為了持續提升僱員的專業能力和綜合素質，本集團系統構建高質量培訓與發展體系，確保所有員工能夠緊跟市場動態及行業前沿，進而提升工作效能，並助力其實現個人成長與發展。同時，我們堅信與客戶的良好關係是企業成功的基石，因此制定嚴謹完善的客戶投訴處理機制，並將開展客戶滿意度調查作為衡量服務質量的重要標尺，確保及時跟進落實客戶意見。

本集團始終將供應鏈合作夥伴視為企業價值共創的戰略共同體，著力構建持續穩固、互信互助的合作關係，以確保原材料供應穩定。通過溝通協作機制增強業務紐帶，實現產品質量和交付效率雙提升。此類措施不僅增強了供應鏈的整體競爭力，同時也增強了本集團在市場中的競爭優勢和標桿地位。

關連交易及持續關連交易

關連交易

於2025年8月24日，本公司之全資附屬公司深圳市卓越物業管理有限責任公司（「卓越物業」）與卓越置業集團有限公司（「卓越置業」）訂立結算協議，據此，卓越置業將有條件轉讓而卓越物業將有條件接受轉讓抵銷資產，總代價為人民幣362,825,942元。

於2025年12月31日，由於本公司控股股東李華先生（「李先生」）擁有卓越置業30%以上權益，因此根據上市規則，卓越置業為李先生的聯繫人，故為本公司的關連人士。因此，根據上市規則第十四A章，結算協議及其項下擬進行的交易將構成關連交易。有關該交易詳情，請見本公司於2025年8月25日、2025年12月12日、2025年12月31日之公告。

董事會報告

持續關連交易

於回顧年度內，本公司已就其持續關連交易嚴格遵守上市規則第14A章所訂明規定。有關持續關連交易的詳情如下：

1. 收購停車位使用權總協議

於2024年2月2日，本公司(為其本身及代表其他附屬公司)與李先生訂立收購停車位使用權總協議(「收購停車位使用權總協議」)，據此，本集團同意不時進行交易，以向李先生的聯繫人(「李先生公司」)訂立交易以購買停車位使用權。收購停車位使用權總協議的期限自2024年1月1日起至2026年12月31日止。

截至2026年12月31日止三個年度，我們根據收購停車位使用權總協議應付的最高年度費用分別不超過人民幣108.00百萬元，人民幣108.00百萬元以及人民幣119.00百萬元。截至2025年12月31日止年度，本集團就收購停車位使用權總協議支付的費用為人民幣97.71百萬元。

於2025年12月31日，由於李先生為控股股東之一，故根據上市規則為本公司的關連人士。因此，收購停車位使用權總協議項下的交易根據上市規則第十四A章已構成持續關連交易。

2. 裝飾裝修工程服務框架協議

於2024年2月2日，本公司(為其本身及代表其他附屬公司)與李先生訂立裝飾裝修工程服務框架協議(「裝飾裝修工程服務框架協議」)，據此，本集團同意向李先生公司於中國所擁有、使用、已開發或正在開發的物業提供裝飾裝修工程服務(「裝飾裝修工程服務」)。裝飾裝修工程服務框架協議的期限自2024年1月1日起至2026年12月31日止。

截至2026年12月31日止三個年度，李先生公司就裝飾裝修工程服務應付的最高年度費用分別不超過人民幣5.00百萬元，人民幣16.00百萬元及人民幣25.00百萬元。截至2025年12月31日止年度，本集團就裝飾裝修工程服務框架協議收取的費用為人民幣0.42百萬元。

於2025年12月31日，由於李先生為控股股東之一，故根據上市規則為本公司的關連人士。因此，裝飾裝修工程服務框架協議項下的交易根據上市規則第十四A章已構成持續關連交易。

3. 物業經紀服務框架協議

於2024年2月2日，本公司(為其本身及代表其他附屬公司)與李先生訂立物業經紀服務框架協議(「物業經紀服務框架協議」)，據此，本集團同意為(i)李先生公司已開發或正在開發的住宅及商務物業以及停車位的銷售，(ii)李先生公司擁有且由我們管理的寫字樓的未租出單位及住宅區的未租出附屬商業單位及未出租停車位提供物業經紀服務(「物業經紀服務」)。物業經紀服務框架協議的協議期限自2024年1月1日至2026年12月31日止。

截至2026年12月31日止三個年度，李先生公司就根據物業經紀服務框架協議的物業經紀服務應付的最高年度費用分別不超過人民幣4.00百萬元、人民幣3.00百萬元以及人民幣3.00百萬元。截至2025年12月31日止年度，本集團就物業經紀服務框架協議收取的費用總額為人民幣0.89百萬元。

由於李華先生為控股股東之一，故根據上市規則為本公司的關連人士。因此，物業經紀服務框架協議項下的交易根據上市規則第十四A章已構成本公司的持續關連交易。

4. 物業管理服務總協議

於2024年2月2日，本公司(為其本身及代表其他附屬公司)與李先生訂立物業管理服務總協議(「物業管理服務總協議」)，據此，我們同意向李先生公司提供物業管理服務，包括但不限於(i)交付前服務，包括(a)現場安保、清潔及銷售案場管理服務；(b)初步規劃及設計諮詢服務；(c)驗房；及(d)交付前清潔服務；及(ii)為李先生公司擁有及使用的空置房及商務物業提供的物業管理服務，協議期限自2024年1月1日至2026年12月31日為止。

截至2026年12月31日止三個年度，李先生公司就物業管理服務應付的最高年度費用分別不超過人民幣381.00百萬元、人民幣354.00百萬元以及人民幣337.00百萬元。截至2025年12月31日止年度，本集團就物業管理服務收取的費用為人民幣291.13百萬元。

於2025年12月31日，由於李先生為控股股東之一，故根據上市規則為本公司的關連人士。因此，物業管理服務總協議項下的交易根據上市規則第十四A章已構成本公司的持續關連交易。

董事會報告

5. 供應安裝總協議

於2024年2月2日，本公司(為其本身及代表其他附屬公司)與李先生訂立供應安裝總協議(「供應安裝總協議」)，據此，本集團同意協助(i)向李先生公司供應(a)通風及空調系統；(b)地暖及水暖系統；及(c)智能家居系統，包括但不限於門禁及監控系統；及(ii)相關安裝服務(「系統供應安裝服務」)。供應安裝總協議的期限自2024年1月1日至2026年12月31日止。

截至2026年12月31日止三個年度，與李先生公司就系統供應安裝服務的總合約價值分別不超過人民幣180.00百萬元、人民幣193.00百萬元以及人民幣195.00百萬元。截至2025年12月31日止年度，本集團就系統供應安裝服務的總合約價值為人民幣2.60百萬元。

於2025年12月31日，由於李先生為控股股東之一，故根據上市規則為本公司的關連人士。因此，供應安裝總協議項下的交易根據上市規則第十四A章已構成持續關連交易。

6. 商業物業租賃總協議

於2024年2月2日，本公司(為其本身及代表其他附屬公司)與李先生訂立商業物業租賃總協議(「商業物業租賃總協議」)，據此，我們將自李先生公司租賃(i)我們所管理住宅及商業物業內的若干停車位以供轉租予該等住宅及商業物業的住戶及租戶；及(ii)由李先生公司持有且由我們管理的商業物業的若干公共空間作商業用途，包括但不限於廣告及提供洗車服務。商業物業租賃總協議的期限自2024年1月1日起至2026年12月31日止。

截至2026年12月31日止三個年度，我們根據商業物業租賃總協議應付的最高年度費用分別不超過人民幣81.00百萬元、人民幣81.00百萬元以及人民幣81.00百萬元。截至2025年12月31日止年度，本集團就商業物業租賃總協議支付的費用為人民幣22.89百萬元。

於2025年12月31日，李先生為控股股東之一，故根據上市規則為本公司關連人士。因此，商業物業租賃總協議項下的交易根據上市規則第十四A章已構成本公司的持續關連交易。

7. 建築材料貿易總協議

於2024年2月2日，本公司(為其本身及代表其他附屬公司)與李先生訂立建築材料貿易總協議(「**建築材料貿易總協議**」)，據此，本集團同意協助向李先生公司供應建築材料(包括但不限於電綫電纜、瓷磚及木地板)(「**建築材料貿易**」)。建築材料貿易總協議的期限自2024年1月1日起至2026年12月31日止。

截至2026年12月31日止三個年度，李先生公司就建築材料貿易應付的最高年度款項分別不超過人民幣25.00百萬元、人民幣27.00百萬元及人民幣33.00百萬元。截至2025年12月31日止年度，本集團就建築材料貿易收取的費用為人民幣12.47百萬元。

於2025年12月31日，由於李先生為控股股東之一，故根據上市規則為本公司的關連人士。因此，建築材料貿易總協議項下的交易根據上市規則第十四A章已構成持續關連交易。

8. 智慧社區服務總協議

於2024年2月2日，本公司(為其本身及代表其他附屬公司)與李先生訂立智慧社區服務總協議(「**智慧社區服務總協議**」)，據此，本集團同意協助向李先生公司供應(a)智慧社區技術藍圖；(b)智慧社區軟件開發、測試，生產環境軟硬件調試，地產項目現場軟硬件調試；及(c)地產項目現場電子設備安裝、聯合測試及移交項目物業管理人員(「**智慧社區服務**」)。智慧社區服務總協議的期限自2024年1月1日起至2026年12月31日止。

截至2026年12月31日止三個年度，李先生公司就智慧社區服務應付的最高年度費用分別不超過人民幣42.00百萬元、人民幣53.00百萬元及人民幣56.00百萬元。截至2025年12月31日止年度，本集團就智慧社區服務收取的費用為零。

於2025年12月31日，由於李先生為控股股東之一，故根據上市規則為本公司的關連人士。因此，智慧社區服務協議項下的交易根據上市規則第十四A章已構成持續關連交易。

董事會報告

於2025年12月31日，由於李先生為控股股東之一，故根據上市規則為本公司的關連人士。因此，公寓物業租賃總協議項下的交易根據上市規則第十四A章已構成持續關連交易。

於報告期內及根據上市規則第14A.55條，獨立非執行董事已審核上述非豁免持續關連交易，並確認該等交易已：

- (i) 在本集團之一般及日常業務中訂立；
- (ii) 按一般商業條款或更優條款進行；及
- (iii) 按照公平合理的條款以符合本公司及股東整體利益的方式進行。

就上市規則第14A.56條而言，本公司委聘核數師根據香港會計師公會頒佈的《香港鑒證業務準則第3000號(經修訂)》「歷史財務資料審核或審閱以外的鑒證工作」，並參考《實務說明第740號》「香港上市規則所述持續關連交易的核數師函件」，就本集團持續關連交易作出匯報。核數師已根據上市規則第14A.56條就本集團於上述持續關連交易發出載有其發現和結論的函件，並得出：

- (1) 該等交易已獲得董事會批准；
- (2) 若該等交易涉及由本集團提供貨品或服務，該等交易在各重大方面已按照本集團之定價政策進行；
- (3) 該等交易在各重大方面已根據該等交易相關協議進行；及
- (4) 該等交易之總額並未超過於招股章程披露之相關上限。

綜合財務報表附註34所述關聯方交易，構成上市規則第十四A章所界定的本公司關連交易或持續關連交易，並符合上市規則第十四A章的披露規定。

除本年報所披露者外，於報告期內，本公司概無根據上市規則第十四A章項下有關關連交易披露的條文而須予披露的關連交易或持續關連交易。

慈善捐款

於報告期內，本集團並無作出慈善捐款及其他捐獻。

重大法律訴訟

茲提述本公司於2023年7月12日刊發之公告，內容有關本公司非全資附屬公司北京環球被列為第六被告的訴訟。

2025年8月，本公司收到法院就該訴訟作出的民事判決：第一被告須向原告償還借款本金人民幣183,432,680.29元及相應利息；原告對第二被告抵押物業在案涉債權範圍內享有優先受償權；北京環球等多名被告須就上述債務承擔連帶保證責任，承擔責任後有權向第一被告追償。

北京環球具備獨立法人資格，本次訴訟責任僅限北京環球層面，不會累及本集團其他業務單元及資產，對本集團財務狀況及日常經營無重大不利影響。關於該訴訟之詳情，請見本公司於2023年7月12日及2025年8月24日掛網之公告。

獲准許的彌償條文

於報告期內及直至本年報日期止，均無曾經或現有生效的任何獲准許的彌償條文惠及董事(不論是否由本公司或其他訂立)或其有聯繫公司的任何董事(如由本公司訂立)。本公司已為董事及高級人員安排適當的董事及高級人員責任保險。

審計委員會

本公司的審計委員會(「審計委員會」)已與管理層及本公司外聘審計師共同審閱本集團所採納的會計原則及慣例，以及截至2025年12月31日止年度經審核綜合財務報表。

董事會報告

企業管治

本公司致力維持高水準之企業管治常規。有關本公司所採納之企業管治常規資料載於本年報第66頁至第83頁之企業管治報告。

公眾持有量

根據本公司可公開獲取的資料及據董事所深知、盡悉及確信，本公司已於上市日期起至本年報日期止之整個期間維持聯交所批准及上市規則允許的充足公眾持股量。本公司已發行股份之公眾持股量不少於上市規則所規定的25%，佔本公司已發行股份的25.93%。

遵守法律法規

本集團已制定合規程序，以確保遵守對本集團有重大影響的適用法律、規則及法規。於本年度報告日期，除年度報告所披露者外，本集團於所有重大方面已遵守所有規管物業管理業務的相關及適用中國法律及法規。本集團已就經營其業務取得所有執照、許可證及證書。

於本年度報告日期，本集團並無涉及且董事會並不知悉任何不合規事件可能會對本集團於其中的價值產生不利影響。

核數師

畢馬威會計師事務所獲委任為截至2025年12月31日止年度的核數師。畢馬威會計師事務所已審核隨附的財務報表，該等報表按香港財務報告準則編製。本公司核數師自上市日起直至本年報日期並無變動。

截至2025年12月31日止年度的綜合財務報表已由畢馬威會計師事務所審核，其將於2026年股東週年大會上退任，並符合資格且願意接受續聘。續聘畢馬威會計師事務所為本公司獨立核數師的決議案將於2026年股東週年大會上提呈。

本公司於過往三個年度並無更換核數師。

承董事會命
董事長
李曉平

香港，2026年3月26日

企業管治報告

董事會欣然呈列本公司截至2025年12月31日止年度(「年內」)之企業管治報告。

企業管治常規

本集團致力維持高水準的企業管治，以保障股東權益並提升企業價值及問責性。本公司已採納上市規則附錄C1所載之《企業管治守則》(「企業管治守則」)作為其管治守則。於截至2025年12月31日止年度，本公司一直遵守企業管治守則所載的所有適用守則條文。本公司將繼續檢討並監察其企業管治常規，以確保遵守企業管治守則。

董事進行證券交易的標準守則

本公司已採納標準守則作為其自身有關董事進行證券交易的行為守則。經向全體董事作出具體查詢後，各董事已確認，彼等於年內一直遵守標準守則所載的標準規定。

董事會

責任

董事會負責本集團的整體領導，並監察本集團的策略性決定以及監察業務及表現。董事會已向本集團的高級管理層授予本集團日常管理及營運的權力及責任。為監察本公司事務的特定範疇，董事會已成立四個董事會委員會，包括審計委員會、薪酬委員會(「薪酬委員會」)、提名委員會(「提名委員會」)以及戰略及ESG委員會(「戰略及ESG委員會」)(統稱「董事會委員會」)。董事會已向該等董事會委員會授與各職權範圍所載的責任。

全體董事須確保彼等本著真誠、遵守適用法律及法規，無論何時均以符合本公司及股東利益的方式履行職責。

本公司已就針對董事的法律訴訟安排適當責任保險，並將每年審視該保險之保障範圍。

企業管治報告

董事會組成

於年內，董事會由2名執行董事、2名非執行董事及3名獨立非執行董事組成，詳情如下：

執行董事：

李曉平先生(董事長)

楊志東先生

非執行董事：

郭瑩女士

王銀虎先生

獨立非執行董事：

崔海濤教授

甘志成先生

劉曉蘭女士

於本報告日期的董事履歷載於本年報之「董事及高級管理層」一節。

本公司每名新委任的董事均應在獲委任時獲得全面、正式兼特為其而設(概述了香港上市公司董事之責任及義務)的就任須知。

於本年度，董事姓名已於本公司所有公司通訊內披露並標示出其中之獨立非執行董事。此外，本公司一直在本公司及聯交所網站更新各董事名單，並確認彼等角色及職務以及是否為獨立非執行董事。

董事會多元化政策

為提升董事會的效率及維持高水平的企業管治，本公司已採納董事會多元化政策，有關政策列明實現及維持董事會多元化的目標及方法。根據董事會多元化政策，本公司在挑選董事會候選人時，通過考慮多項因素力求實現董事會多元化，包括但不限於性別、技能、年齡、專業經驗、知識、文化及教育背景、種族及服務年期。最終委任決定將基於所選候選人將給董事會帶來的價值及貢獻。

董事會多元化政策的概要載列如下：

董事會已採納董事會多元化政策，當中載列實現董事會多元化的方法。本公司認可並接納擁有一個多元化董事會裨益，並視董事會層面日益多元化為支持本公司實現戰略目標及可持續發展的關鍵因素。本公司透過考慮眾多因素尋求實現董事會多元化，包括但不限於才能、技能、性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、獨立性、知識及服務年資等。我們將繼續實行措施及步驟在本公司各層級推動及加強性別多元化。我們將基於其才幹以及可能為董事會帶來的貢獻，甄選準董事會成員，並兼且考慮我們本身的業務模式及不時的具體需求，選拔有潛力的董事會候選人。董事會的所有委任均基於才幹，並根據客觀條件考慮，而充分顧及董事會多元化的裨益。

董事會由七名成員組成，包括兩名女性董事。董事亦擁有均衡的知識、技能及經驗組合，包括物業運營及管理、市場營銷、財務及投資。彼等獲得不同專業的學位，包括經濟學、法律、工商管理及管理。此外，董事會成員年齡跨度較大，介乎49歲至68歲。我們已採取並將繼續採取措施促進本公司各層級的性別多元化，包括而不限於董事會及高級管理層。考慮到我們的業務模式及具體需求以及合共七名董事會成員中有兩名女性董事，我們認為，董事會成員組合符合董事會多元化政策。

就董事會性別多元化而言，董事會多元化政策進一步規定，在甄選及就董事會委任的合適候選人提出建議時，董事會應把握機會提高女性成員的比例。我們亦將在招聘中高層員工時確保性別多元化，以使未來我們將擁有一批女性高級管理人員及董事會的潛在繼任者。我們的目標是，參照利益相關者的期望以及國際及地方建議的最佳慣例，維持性別多元化的適當平衡。

提名委員會負責確保董事會成員的多元化。提名委員會將不時檢討董事會多元化政策，確保其持續有效執行，且本公司將每年在企業管治報告中披露董事會多元化政策的實施情況。截至2025年12月31日止年度，董事會通過提名委員會審查了董事會多元化政策的實施情況和有效性，並確認董事會具備適當的技能和經驗組合來實現公司戰略。

除本年報之「董事及高級管理層」一節所載董事履歷中所披露者外，概無董事與任何其他董事或最高行政人員有任何個人關係(包括財務、業務、家族或其他重大／相關關係)。

全體董事(包括獨立非執行董事)均為董事會帶來各種不同的寶貴營商經驗、知識及專門技能，使其有效率及有效地運作。獨立非執行董事應邀於審計委員會、薪酬委員會及提名委員會任職。

企業管治報告

鑑於企業管治守則條文要求董事披露於上市公司或機構所持職務的數量及性質及其他重大承擔，以及彼等的身份及於發行人任職的時間，故董事已同意適時向本公司披露彼等的承擔。

於本報告日期，本公司董事會及員工的男女比例載列如下：

性別	董事會	高級管理層	僱員總數
男性	71%	67%	57%
女性	29%	33%	43%

本公司已制定全體員工多元化政策，旨在通過包容性招聘、職業發展支持等措施，推動性別、年齡、文化及專業背景等維度的多元化，其中性別多元化為重點推進方向。

於本年度報告期末，全體員工(不包括高級管理人員)男性：女性的性別比例為57%：43%。就本公司全體員工(不包括高級管理人員)性別多元化的目標，目前女性員工佔比至少30%的目標已獲滿足，本公司並計劃於未來三年內把女性員工(不包括高級管理人員)佔比提升至約50%。本公司將檢討目標進度，確保員工性別多元化的進一步實施和優化。

基於以上所述，公司認為董事會及其員工普遍實現了性別多元化。

培訓及持續專業發展

根據企業管治守則之守則條文第二部分第C.1.4條，所有董事應參與持續專業發展，發展並更新其知識及技能，以確保其繼續在具備全面資訊及切合所需的情況下對董事會作出貢獻。

本公司鼓勵全體董事進行持續專業發展，並向其提供必要的培訓及資料，以確保其對本公司的營運及業務以及其於相關法規、法例、規則及條例下對彼等的責任有適當程度的了解。本公司亦定期為董事安排研討會，以不時為彼等提供上市規則及其他相關法律及監管規定最新發展及變動的更新資料。董事亦定期獲提供有關本公司表現、狀況及前景的更新資料，使董事會全體及各董事得以履行彼等的職責。本公司的公司秘書亦不時向全體董事更新及提供有關董事角色、職能及職責的書面培訓材料。

根據董事提供的資料及公司秘書之存檔紀錄，年內各董事接受的培訓紀錄概要如下：

董事	培訓
李曉平先生	✓
楊志東先生	✓
郭瑩女士	✓
王銀虎先生	✓
崔海濤教授	✓
甘志成先生	✓
劉曉蘭女士	✓

董事長及總經理

根據企業管治守則之守則條文第二部分第C.2.1條，董事會主席及行政總裁的角色應有區分，並不應由一人同時兼任。李曉平先生為董事長，楊志東先生為總經理，以職能來劃分明確這兩個不同職位。董事長負責就本集團整體戰略規劃及主要業務決策，總經理則負責落實本集團的戰略及日常運營本集團的日常運營。

獨立非執行董事

於年內，董事會已遵守上市規則第3.10(1)及3.10(2)條有關委任至少三名獨立非執行董事(其中至少一名獨立非執行董事須擁有適當的專業資格或會計或相關財務管理專業知識)的規定。

本公司亦已遵守上市規則第3.10A條有關委任至少佔董事會成員人數三分之一的獨立非執行董事的規定。

各獨立非執行董事均已確認其獨立性，故本公司確認其認為彼等均屬獨立。

除董事會定期會議外，董事長已與獨立非執行董事舉行沒有其他董事出席的會議。

董事的委任及重選連任

各執行董事已與本公司訂立為期三年的服務協議，可由任何一方向另一方發出不少於三個月的書面通知予以終止。自獲委任之日起至本年報刊發日期，李曉平先生任期約為6年，及楊志東先生任期約為3年。其當前委任期間分別直至2027年1月8日及2026年8月15日止。

各非執行董事及獨立非執行董事已與本公司訂立為期三年的委任函，可由任何一方向另一方發出不少於三個月的書面通知予以終止。自獲委任之日起至本年報刊發日期，郭瑩女士任期約為3年、王銀虎先生任期約為6年、崔海濤教授任期約為2年、甘志成先生任期約為6年，劉曉蘭女士約為6年。其當前委任期間分別直至2026年8月15日、2027年1月8日、2027年3月22日、2027年1月8日及2027年1月8日止。

根據公司細則，於每屆股東周年大會上，當時為數三分之一的董事(或如董事人數並非三(3)的倍數，則須為最接近但不少於三分之一之數目)須輪席退任，每位董事須至少每三年在股東周年大會上輪席退任一次。退任董事有資格競選連任及於其退任之大會上整個會議期間繼續擔任董事。

企業管治報告

董事的委任、重選連任及罷免程序及過程載於公司細則。提名委員會負責檢討董事會的組成方式，並就董事的委任、重選連任及接任計劃向董事會提供推薦建議。

董事會會議

本公司採納定期舉行董事會會議之慣例，每年召開至少四次董事會會議，大約每季一次。全體董事將獲發不少於十四天之通知以召開定期董事會會議，令全體董事均獲機會出席定期會議並討論議程事項。

就其他董事會及董事會委員會會議而言，本公司會發出合理通知。會議通知中已包括會議議程及相關董事會文件，並至少在舉行董事會或董事會委員會會議日期的三天前送出，以確保董事有充足時間審閱有關文件及充分準備出席會議。倘董事或委員會成員未能出席會議，則彼等會獲悉將予討論的事宜及於會議召開前有機會知會主席有關彼等的意見。所有董事會會議記錄草稿及最終版本會在董事會會議舉行後之一段合理時間內向全部董事傳閱，分別讓董事提出意見及作記錄。公司秘書應備存會議紀錄，並提供該等會議紀錄副本予所有董事作其參閱及紀錄之用，而所有董事均有權查閱董事會之文件及有關資料，並會及時獲提供充分資料，使董事會可就提呈會議之事項作出知情之決定。

各董事出席於年內舉行的董事會會議及本公司股東大會的情況載於下表：

截至2025年12月31日止年度內出席會議次數／舉行會議次數

董事	董事會會議	審核委員會會議	提名委員會會議	薪酬委員會會議	股東週年大會	股東特別大會	戰略及ESG委員會會議
李曉平先生	7/7	不適用	1/1	1/1	1/1	2/2	1/1
楊志東先生	7/7	不適用	不適用	不適用	1/1	2/2	不適用
郭瑩女士	7/7	3/3	不適用	不適用	1/1	2/2	1/1
王銀虎先生	7/7	不適用	不適用	不適用	1/1	2/2	1/1
崔海濤教授	7/7	3/3	1/1	1/1	1/1	2/2	不適用
甘志成先生	7/7	3/3	1/1	1/1	1/1	2/2	不適用
劉曉蘭女士	7/7	3/3	1/1	1/1	1/1	2/2	1/1

董事會的授權

董事會對本公司所有重大事宜保留決策權，包括：批准及監督一切政策事宜、整體策略及預算、內部監控及風險管理系統、重大交易(特別是可能牽涉利益衝突者)、財務數據、委任董事及其他主要財務及營運事宜。根據企業管治守則之守則條文第二部分第B.1.4條，本公司已聘請獨立中介機構，董事於履行彼等職責時可尋求中介機構的獨立專業意見，費用由本公司承擔。彼等亦被鼓勵向本公司高級管理層進行獨立諮詢。

本集團的日常管理、行政及營運交予高級管理層負責。董事會定期檢討所授權職能及職責。管理層訂立任何重大交易前須取得董事會批准。

於報告期內，以下機制已到位並保持有效，以確保董事會能夠獲得獨立的意見和意見：

- 足夠數量的三名獨立非執行董事(佔董事會人數的三分之一以上)擁有豐富的經驗和深入的知識，繼續就本公司的業務向董事會提供獨立的意見和意見。
- 提名委員會每年評估各獨立非執行董事的獨立性，重新委任任何獨立非執行董事須經股東周年大會以普通決議案方式批准。
- 制定政策和程序以避免任何潛在的利益衝突。在與本公司有關的任何交易中擁有重大利益的任何董事均應在批准同一事項的任何董事會決議中放棄投票。
- 每位董事都必須確保他／她能夠投入足夠的時間和精力處理公司事務，並通過獨立、建設性和知情的評論為公司戰略和政策的制定做出貢獻。
- 董事會及其委員會有權在必要時向外部專業顧問和顧問就與公司有關的問題尋求獨立的專業意見。

企業管治報告

企業管治職能

董事會確認，企業管治應屬董事的共同責任，彼等的企業管治職能包括：

- (a) 檢討及監察本公司在遵守法律及監管規定方面之政策及常規；
- (b) 檢討及監察董事及高級管理層之培訓及持續專業發展；
- (c) 制定、檢討及監察適用於僱員及董事之操守守則及合規手冊；
- (d) 制定及檢討本公司之企業管治政策及常規，並向董事會推薦其意見及匯報相關事宜；
- (e) 檢討本公司對企業管治守則之遵守情況及在企業管治報告之披露；
- (f) 檢討及監察本公司對本公司的舉報政策的遵守情況。

董事會委員會

審計委員會

審計委員會現由非執行董事郭瑩女士，以及獨立非執行董事崔海濤教授、甘志成先生及劉曉蘭女士組成。甘志成先生為審計委員會的主席。

審計委員會的主要職責如下：

1. 主要負責就外聘核數師之委任、重新委任及罷免向董事會提供建議、批准外聘核數師之薪酬及聘用條款，及處理任何有關該外聘核數師辭任或辭退該外聘核數師之問題，監察本公司與外聘核數師之間的關係；
2. 審閱公司之財務資料，監察公司之財務報表及公司年度報告及賬目、半年度報告及季度報告(若擬刊發)之完整性，並審閱其中所載有關財務申報之重大意見；
3. 監管公司之財務申報制度、風險管理及內部監控系統，檢討本公司之財務監控，以及檢討本公司的風險管理及內部監控系統，並與管理層討論風險管理及內部監控系統，確保管理層已履行職責建立有效的系統；及
4. 履行公司之企業管治程序，制訂及檢討公司企業管治政策及常規，向董事會提出建議。

審計委員會的書面職權範圍於聯交所及本公司網站可供查閱。

審計委員會於年內共舉行了3次會議並已獲得充足資源履行上述職責，審核委員會各成員之出席紀錄載列於上文「董事會會議」一節。截止2025年12月31日止年度，本集團審計委員會已審閱半年度及年度業績和報告、檢討風險管理及內部監控系統的職責、監督發行人內部審核功能的有效性和履行《企業管治守則》所列其他責任的報告。

審計委員會已與核數師舉行沒有管理層及執行董事出席的會議。

提名委員會

提名委員會現由執行董事李曉平先生，以及獨立非執行董事崔海濤教授、甘志成先生及劉曉蘭女士組成。李曉平先生為提名委員會的主席。

提名委員會的主要職責如下：

1. 至少每年檢討董事會的架構、人數及組成(包括技能、知識、經驗及多元化方面)並就任何為配合公司的策略而擬對董事會作出的變動提出建議；
2. 物色具備合適資格可擔任董事的人士，並挑選提名有關部門人士出任董事或就此向董事會提供意見；
3. 評核獨立非執行董事的獨立性；
4. 就董事委任或重新委任以及董事(尤其是主席及行政總裁)繼任計劃向董事會提出建議；及
5. 檢討董事會多元化政策及董事會不時地為董事會多元化政策而制定的可計量目標和達標程度。

提名委員會按誠信、經驗、技能以及為履行職責所付出之時間及努力等標準評估候選人或在任人。提名委員會之建議將於其後提交董事會以作決定。提名委員會的書面職權範圍於聯交所及本公司網站可供查閱。

企業管治報告

提名委員會於年內共舉行了1次會議並已履行上述職責，提名委員會各成員之出席紀錄載列於上文「董事會會議」一節。截至2025年12月31日，本集團提名委員會已審查獨立非執行董事的獨立性以及董事會的結構、規模和組成，並基於各董事的個性與品格、專業資格及工作經驗，以及其對本公司事務的投入程度，評估其為董事會投入的時間與貢獻，以及能否有效履行職責。

薪酬委員會

薪酬委員會現由執行董事李曉平先生，以及獨立非執行董事崔海濤教授、甘志成先生及劉曉蘭女士組成。崔海濤教授為薪酬委員會的主席。

根據企業管治守則之守則條文第二部分第E.1.2(c)(ii)條，本集團薪酬委員會所採用的模式為：向董事會建議個別執行董事及高級管理人員的薪酬待遇。

薪酬委員會的主要職責如下：

1. 就本公司之董事及高級管理人員之全體薪酬政策及架構，及就設立正規而具透明度之程序制訂薪酬政策，向董事會提出建議；
2. 因應董事會所制訂的企業方針及目標，檢討及批准管理層之薪酬；
3. 就非執行董事之薪酬向董事會提出建議；及
4. 審閱及／或批准上市規則第十七章所述有關股份計劃的事宜。
5. 考慮同類公司支付的薪酬、須付出的時間及職責以及集團內其他職位的僱用條件；
6. 檢討及批准向執行董事及高級管理人員就其喪失或終止職務或委任而須支付的賠償，以確保該等賠償與合約條款一致；若未能與合約條款一致，賠償亦須公平合理，不致過多；
7. 檢討及批准因董事行為失當而解僱或罷免有關董事所涉及的賠償安排，以確保該等安排與合約條款一致；若未能與合約條款一致，有關賠償亦須合理適當；及
8. 確保任何董事或其任何聯繫人不得參與釐定其本身的薪酬。

薪酬委員會的書面職權範圍於聯交所及本公司網站可供查閱。

薪酬委員會於年內共舉行了1次會議並已履行上述職責，薪酬委員會各成員之出席紀錄載列於上文「董事會會議」一節。截至2025年12月31日，本集團薪酬委員會已就公司所有董事和高級管理人員的薪酬政策和結構進行了審查，評估董事表現並向董事會提出了建議。

戰略及ESG委員會

戰略及ESG委員會是由執行董事李曉平先生、非執行董事郭瑩女士、王銀虎先生，以及獨立非執行董事劉曉蘭女士組成。李曉平先生為戰略及ESG委員會的主席。

戰略及ESG委員會的主要職責如下：

1. 協助董事會制定及評估本公司中長期戰略目標及實施計劃；
2. 對公司總體發展戰略、業務板塊發展戰略和重大投資決策進行研究並向董事會提出建議；
3. 協助董事會制定環境、社會及管治(「ESG」)戰略目標及實施計劃，領導業務層面的ESG工作小組；
4. 監督公司對ESG戰略的執行情況及目標完成進度，評估ESG工作對公司業務模式的潛在影響和相關風險，聽取內部及外部對於ESG工作的反饋意見，並就下一步的ESG工作提出改善建議；
5. 評估ESG效果及影響，推動建立ESG文化，審核本公司ESG報告；
6. 審視、評估上述事項的落實情況，及時提出調整建議；及
7. 若戰略及ESG委員會的職權與董事會轄下其他委員會(即審計委員會、薪酬委員會及提名委員會)的職權存在重疊，則相關職權由董事會轄下其他委員會繼續履行。

戰略及ESG委員會的書面職權範圍於聯交所及本公司網站可供查閱。

企業管治報告

戰略及ESG委員會於年內舉行了1次會議並已履行上述職責，戰略及ESG委員會各成員之出席記錄載列於上文「董事會會議」一節，截至2025年12月31日，戰略及ESG委員會已對公司戰略目標以及ESG戰略實施計劃進行了審查，並向董事會提出了建議。

董事及高級管理層的薪酬

根據企業管治守則之守則條例第二部分第E.1.5條，於截至2025年12月31日止年度期間內，於本公司任職的高級管理層的薪酬詳情載列如下：

高級管理層的薪酬範圍	人數
1,000,001港幣至1,500,000港幣	2
2,000,001港幣至2,500,000港幣	1
2,500,001港幣至3,000,000港幣	1

董事有關財務報表的財務申報責任

董事明白彼等須編製本公司截至2025年12月31日止年度的財務報表的職責，以真實公平地反映本公司及本集團的狀況以及本集團的業績及現金流量。

管理層已向本公司董事會提供必要的闡釋及資料，使董事會能對提呈予董事會批准的本公司財務報表進行知情的評估。本公司已向董事會全體成員提供有關本公司表現狀況及前景的每月更新資料。

董事並不知悉與可能對本集團持續經營構成重大疑問的事件或狀況有關的任何重大不確定因素。

核數師就彼等有關本公司綜合財務報表的申報責任作出的聲明載於本年報第84頁至第92頁的獨立核數師報告。

風險管理及內部監控

風險管理及內部監控系統主要包括董事會、審核委員會、高級管理層及風控部組成的四級架構。

董事會明白其有責任維持充分的風險管理及內部監控系統，以確保(i)股東的投資及本公司的資產安全，以避免其被不恰當利用或處置；(ii)遵守以及符合有關法例、規則或規定；以及(iii)根據相關審核標準以及監管報告要求保存可靠的財務和會計記錄，並每年檢討該制度的有效性。風險管理及內部監控系統旨在管理而非消除未能達成業務目標的風險，而且只能就不會有重大的失實陳述或損失作出合理而非絕對的保證。

董事會已授權審核委員會，其有責任持續監督本集團的風險管理及內部控制系統，且對該系統的有效性進行年度檢討。該檢討涵蓋所有重要的監控方面，包括財務監控、運作監控及合規監控。誠如審核委員會的職權範圍中所披露，審核委員會負責監管本公司的風險管理及內部監控系統。審核委員會監督風險管理過程，並透過進行下列程序以檢討風險管理及內部監控系統的有效性：

- 檢討本公司的風險管理程序及政策；
- 至少每年與高級管理層檢討展示風險管理政策遵守情況的報告；
- 至少每年與高級管理層討論本公司面臨的主要風險，以及高級管理層為評估及應對該等風險已採取或應採取的措施；
- 持續檢討本公司風險管理實務的有效性。

本年度內部審核及外聘核數師的檢討範圍覆蓋主要業務、財務、合規流程；檢討結果顯示，本公司風險管理及內部監控系統運行有效，未發現重大監控失誤或弱項，所面臨的主要風險(涵蓋環境、社會及治理層面)在性質及嚴重程度上均未出現顯著變化。基於管理層、審計委員會及外聘核數師提供的資料及相關確認，董事會認為該系統有效及充分。與此同時，通過持續優化內部監控和風險管理體系，本公司應對業務變化及外部環境變化的能力得到了進一步增強。

企業管治報告

高級管理層負責管理本公司的風險管理程序，負責經考慮環境變化及本公司的風險承受能力後，確保本公司業務營運乃遵照我們的風險管理政策進行。本公司高級管理層的責任包括：

- 設計並施行全公司範圍的風險管理政策；
- 經計及環境、行業及本公司的營運及風險結構，及時檢討及更新風險管理政策，確保其相關性及充足性，必要時向審核委員會提出風險管理政策的變動建議，以供其檢討；
- 確保本公司的風險管理程序與年度戰略及業務規劃程序互相協調，相輔相成；
- 設計並建立一套風險管理的方法論，以提供識別、評估及管理業務風險的適當工具；
- 建立全公司範圍的呈報系統，確保本公司的高級管理層、審核委員會及董事會知悉一切重大風險事項及業務風險；
- 確保已採納必要管理控制及監管程序，以監管風險管理政策及風險管理方法論的遵守情況；
- 批准及監控主要風險定位及風險趨勢、風險管理策略及風險管理優先評級；
- 通過定期進行高級管理層風險探討，檢討及討論本公司的整體風險結構、主要及新興風險及風險管理活動；及
- 檢討主要業務策略及計劃，以評估其對本公司整體風險定位的影響。

風險管理程序

除董事會的監管責任外，本公司亦設計出風險管理程序，以識別、評估及管理重大風險，並解決重大內部監控缺陷(如有)。高級管理層透過本公司的風控部負責年度風險呈報程序。風控部的成員與高級管理層若干成員會面，檢討及評估風險，並探討重大內部監控缺陷(如有)的解決方案，包括有關年度適用的任何變動，對風險進行匯總、評級並記錄緩解計劃。風險評估乃由高級管理層若干成員進行回顧，提呈審核委員會及董事會以供檢討。

董事會及高級管理層根據(i)本公司財務業績風險影響的嚴重程度、(ii)風險發生的概率，及(iii)風險可能發生的速率或速度評估風險。本公司的風險管理及內部控制架構的主要特點為：(i)指定專門部門，負責本公司風險管理及內控制度的落實、執行情況，並由主要運營單位或部門的負責人管理及減輕已發現的風險，(ii)針對影響本集團業務和運營的重大風險，管理層確保已採取適當的措施；以及(iii)就風險管理及內部控制的有效性，風控部向管理層和審核委員會提供獨立的確認。於報告期內，本公司已確保遵守企業管治守則項下的風險管理及內部監控條文。董事會於風險管理及內部監控系統年度檢討期間確認，本公司會計、內部審核及財務申報職能方面的資源、員工資歷和經驗屬充足。董事會亦確認，其對維持完善及有效的內部監控及風險管理全盤負責，並已確保該系統適當且有效，能夠達成《企業管治守則》原則D2所述的目標，即可以處理所識別的風險、保障本公司資產、預防及偵測詐騙、不當行為和損失、確保本公司財務報告準確無誤以及遵守適用法律及規例。

風控部

本集團的風控部於監察本公司的內部管治方面扮演著重要角色。風控部的主要職責是檢討本公司的財務狀況及內部監控，及對本公司的所有分支機構及子公司進行定期全面審核。公司的合規職能由風控部負責，並聘任常年法律顧問，針對業務中的合規、審批、是否涉及披露進行判斷，並向管理層提供意見及通知信息披露部門。

內部審核

本集團遵守上市規則相關要求，設置內部審計部門以履行內部審核功能，該部門對本集團內部監控系統的建立健全以及是否有效執行進行監督及評價，並提供相關建議，其內容涵蓋內部監控的所有重要方面，包括財務監控、運營監控、合規監控及風險管理等。

內幕消息

針對可能影響股份價格或股份交易量的任何意料之外的重大事件，董事會評估其可能影響，並釐定有關信息是否根據上市規則第13.09條及第13.10條以及證券及期貨條例第XIVA部內幕消息條文屬內幕消息，且是否需在實際可行情況下儘快作出披露。執行董事及聯席公司秘書亦負責批准若干董事會授權本公司不時刊發的若干公告及／或通函。

本公司亦於公司內部頒佈了《信息披露管理制度》，以向本公司員工及管理層樹立信息披露的意識並對信息披露的行為進行規管。

企業管治報告

合規相關制度

本公司已制定並落實包括但不限於內幕信息知情人制度及反腐敗反貪污制度，並定期檢討相關的舉報政策及系統。本公司僱員可透過內部渠道，而外部供應商則可透過公司官網，分別向本公司審核委員會匿名舉報不合規事項。

核數師酬金

核數師於相關期間內向本公司提供的審核及非審核服務之概約酬金載列如下：

服務類別	人民幣千元
審核服務	3,270
其他服務 ^{附註}	2,479
總計	5,749

附註：其他服務主要包含了境內子公司的2025年度法定審計服務及2025年上市公司中期審閱服務。

自本公司上市之日起至截至2025年12月31日止年度內，本公司並無更換核數師。

聯席公司秘書

賈傑先生為投入更多時間於個人事務，於2025年12月29日辭任本公司之聯席公司秘書（「聯席公司秘書」）。辭任詳情請見本公司2025年12月29日刊發之公告。

張啟昌先生於2025年8月26日辭任本公司聯席公司秘書。董事會於同日委任程淑華女士為聯席公司秘書，有關詳情請參閱本公司日期為2025年8月26日之公告。程女士於本公司的主要聯絡人為王萌先生。

王萌先生於2026年2月10日獲委任為聯席公司秘書之一，有關詳情請參閱本公司日期為2026年2月10日之公告。王先生的履歷載於本年報之「董事及高級管理層—高級管理層」一節。

根據企業管治守則條文第C.6.3條，公司秘書須向董事會主席及／或行政總裁報告。本公司之聯席公司秘書程淑華女士及王萌先生均直接向李曉平先生報告。於截至2025年12月31日止年度內，賈先生、張先生以及程女士均已根據上市規則第3.29條接受不少於15小時的相關專業培訓。

與股東的溝通及投資者關係

本公司認為，與股東的有效溝通對加強投資者關係及使投資者了解本集團的業務、表現及策略非常重要。本公司亦深信及時與非選擇性地披露本公司資料以供股東及投資者作出知情投資決策的重要性。

本公司股東周年大會提供股東與董事直接溝通的機會。董事會主席及本公司各董事會委員會主席將出席股東周年大會解答股東提問。核數師亦將出席股東周年大會，並解答有關審計行事、核數師報告的編製及內容、會計政策及核數師獨立性的提問。

為促進有效的溝通，董事會採納並定期檢討其股東通訊政策，確保其行之有效，並認為其股東通訊政策屬有效及充分。旨在建立本公司與股東的相互關係及溝通，並設有網站(<http://www.exceptm.com>)，本公司會於網站刊登有關其業務營運及發展的最新資料、財務數據、企業管治常規及其他資料，以供公眾人士讀取。

於本年度內，董事會已定期檢討股東通訊政策，確保其行之有效，並認為股東通訊政策屬有效及充分。

股東權利

為保障股東的利益及權利，本公司會於股東大會上就各事項(包括選舉個別董事)提呈獨立決議案。

於股東大會上提呈的所有決議案將根據上市規則以投票方式進行表決，投票結果將於各股東大會舉行後及時於本公司及聯交所網站刊登。

企業管治報告

召開股東特別大會及提呈建議

根據公司細則，董事會可於其認為適當的任何時候召開股東特別大會。任何一位或以上於遞呈要求當日持有不少於本公司繳足股本(具本公司股東大會之投票權)十分之一的股東於任何時候有權透過向本公司董事會或秘書發出書面要求，要求董事會召開股東特別大會，以處理該要求中指明的任何事務；且該大會應於遞呈該要求後兩(2)個月內舉行。若於遞呈當日起二十一(21)日內，董事會沒有開展召開有關大會之程序，則遞呈要求人士可自發以同樣方式作出此舉，而遞呈要求人士因董事會之缺失而產生的所有合理開支應由本公司向遞呈要求人償付。

根據開曼群島公司法或公司細則，並沒有任何條文可允許股東於股東大會上提出新決議。股東如希望提出決議案，可根據上述提及的程序要求本公司召開股東特別大會。

向董事會提出查詢

股東如欲向董事會作出有關本公司的查詢，可透過電郵向本公司之投資者關係與證券事務部查詢，電郵地址為ir@exceam.com。

憲章文件變動

本公司已採納第二次經修訂及重列組織章程大綱及章程細則，並於2023年6月14日生效。於相關期間內組織章程大綱及章程細則並無變動。

獨立核數師報告



致卓越商企服務集團有限公司股東的獨立核數師報告
(於開曼群島註冊成立之有限公司)

意見

本核數師(以下簡稱「我們」)已審核載於第91至164頁的卓越商企服務集團有限公司(「貴公司」)及其附屬公司(「貴集團」)的綜合財務報表，其中包括於2025年12月31日的綜合財務狀況表、截至該日止年度的綜合損益表、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及附註(包括重大會計政策資料及其他解釋資料)。

我們認為綜合財務報表已根據香港會計師公會(「香港會計師公會」)頒佈的香港財務報告準則會計準則真實而公平地反映了 貴集團於2025年12月31日的綜合財務狀況及其截至該日止年度的綜合財務表現及綜合現金流量，並已按照香港《公司條例》的披露要求而妥善編製。

意見的基準

我們已根據香港會計師公會頒佈的香港審計準則(「香港審計準則」)進行審核。我們在該等準則下承擔的責任已在我們的報告核數師就審核綜合財務報表須承擔的責任一節中作進一步闡述。根據香港會計師公會頒佈的適用於公共利益實體財務報表審計的《專業會計師道德守則》(「守則」)及開曼群島與我們審核綜合財務報表有關的任何道德要求，我們獨立於 貴集團。並我們亦已根據該等要求及守則履行其他道德責任。我們相信，我們所獲得的審核憑證能充足及適當地為我們的審核意見提供基礎。

關鍵審核事項

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

獨立核數師報告

關鍵審核事項(續)

貿易應收款項的預期信貸虧損撥備

請參閱綜合財務報表附註22及31以及會計政策附註2(i)(i)。

關鍵審核事項

於2025年12月31日，貴集團的貿易應收款項賬面淨值為人民幣1,568,443,000元，包括總額人民幣2,019,768,000元及虧損撥備人民幣451,325,000元。貴集團於本年度確認減值虧損人民幣210,020,000元。貿易應收款項的賬面淨值佔貴集團流動資產40.4%。

貴集團的貿易應收款項主要包括來自業主、物業開發商及其他各方的應收款項。

貴集團根據貴集團的過往收款數據及應收款項的賬齡狀況，對來自非關聯方的應收款項的預期信貸虧損撥備進行了整體評估。

貴集團通過估計多種情境下預期現金流的分佈，評估應收關聯方貿易應收款項的預期信貸虧損準備。

由於貿易應收款項對貴集團而言屬重大，且預期信貸虧損撥備的評估本質上屬主觀並須作出重大管理層判斷，故我們將貿易應收款項的預期信貸虧損撥備識別為關鍵審計事項。

我們的審核如何處理有關事項

我們評估貿易應收款項預期信貸虧損撥備的審核程序包括以下各項：

- 評估關鍵內部控制在貿易應收款項預期信貸虧損撥備評估方面的設計、實施及運作成效；
- 評估貴集團估計符合適用會計準則的預期信貸虧損撥備的政策；
- 通過驗證銷售發票和基礎文檔中的單個項目樣本來測試貿易應收款項賬齡報告的準確性，以確保適當的賬齡分類；
- 對於集體評估的無關聯客戶的貿易應收款項，評估管理層使用的過往收款數據和關鍵假設，並重新執行預期信貸虧損計算；
- 對於單獨評估的逾期記錄較長的關聯方的貿易應收款項，評估管理層的概率加權預測現金流情景的合理性，包括還款計劃的狀態及潛在資產的預期現金流；
- 根據適用的會計準則，評估綜合財務報表內有關貿易應收款項預期信貸虧損撥備的披露的合理性。

關鍵審核事項(續)

持有待售物業的可變現淨值

請參閱綜合財務報表附註21以及會計政策附註2(m)(i)。

關鍵審核事項

於2025年12月31日，貴集團持有待售物業的總賬面值為人民幣573,966,000元，佔截至該日貴集團總資產的10.5%。

持有待售物業分類為存貨，按成本與可變現淨值中的較低者計量。可變現淨值指正常業務過程中的估計售價減去進行銷售所需的估計成本。如果無法獲得同一地點的近期市場交易，則參考合資格外部物業估值師編製的估值來確定估計售價。

由於用於計算單個物業可變現淨值的假設和數據的小幅調整或差異，在匯總時，可能會對貴集團的財務業績產生重大影響，且因為確定持有待售物業可變現淨值涉及重大判斷和估計，尤其是在選擇適當的估值方法、市場售價、市場租金及資本化率或估計售價(如適用)時，這增加了錯誤或潛在管理偏差的風險，故我們將持有待售物業的可變現淨值識別為關鍵審核事項。

我們的審核如何處理有關事項

我們評估持有待售物業可變現淨值的審核程序包括以下各項：

- 了解並評估對持有待售物業可變現淨值評估的主要內部控制的設計和實施情況；
- 評估外部物業估值師在所估物業方面的資歷、經驗和專業知識；
- 對於基於近期所成交物業價格所確定的可變現淨值：
 - 以抽樣方式，將前一年度可變現淨值評估中包含的估計售價與本年度記錄的實際售價進行比較，及就發現的任何重大差異向管理層查詢，並考慮是否存在任何管理偏差跡象；及
 - 評估估值中採用的主要假設的合理性，方法是以抽樣方式將估計售價與市場上可取得的近期成交價格以及貴集團維持的銷售預算計劃中預期的未來平均售價進行比較。

獨立核數師報告

關鍵審核事項(續)

持有待售物業的可變現淨值(續)

請參閱綜合財務報表附註21以及會計政策附註2(m)(i)。

關鍵審核事項

我們的審核如何處理有關事項

- 對於由外部物業估值師根據可比物業的市場數據所確定的可變現淨值：
 - 獲取並審查由外部物業估值師編製的估值報告；及
 - 在內部物業估值專家的協助下，參照現行會計準則的要求，評估外部物業估值師採用的估值方法的適當性，並以抽樣方式將估值中採用的主要假設與市場上可得的可比物業的市場數據進行比較。

關鍵審核事項(續)

商譽的減值評估

請參閱綜合財務報表附註16及會計政策附註2(l)(ii)。

關鍵審核事項

於2025年12月31日，貴集團的商譽總成本餘額為人民幣225,287,000元，來自於過往年度的收購。貴集團於本年度確認商譽減值虧損人民幣21,000,000元。因此，於2025年12月31日，已確認累計減值人民幣49,159,000元。

管理層對已分配至各現金產生單位(「現金產生單位」)的商譽進行年度減值評估。減值評估乃由管理層在外部估值師的協助下，根據各現金產生單位的貼現現金流量預測作出。

編製貼現現金流量預測涉及行使重大管理層判斷，尤其是釐定合適的短期及終端收益增長率、利潤率及折讓率。

我們的審核如何處理有關事項

我們評估商譽減值的審核程序包括以下各項：

- 根據現行會計準則的規定，評估識別的現金產生單位以及資產分配至現金產生單位；
- 對於過往年度收購產生的商譽，通過比較過往年度折讓現金流量預測中包含的預測收益及利潤率與本年度的業績進行追溯審查，以評估過往年度折讓現金流量的準確性，並向管理層詢問發現任何重大差異的原因以及是否存在任何管理偏見的跡象；
- 評估管理層委任的外部估值師的適任性、能力及客觀性；
- 與管理層討論未來的運營計劃，並通過與歷史結果的比較，對折讓現金流量預測中採納的關鍵假設的合理性提出質疑，尤其是與短期收益增長率及利潤率有關的假設；

獨立核數師報告

關鍵審核事項(續)

商譽的減值評估(續)

請參閱綜合財務報表附註16及會計政策附註2(l)(ii)。

關鍵審核事項

由於現金產生單位可收回金額的評估本質上屬主觀並須作出重大管理層判斷及估計，以致提高了錯誤的風險，故我們將商譽減值的評估識別為關鍵審核事項。

我們的審核如何處理有關事項

- 在我們的內部估值專家的協助下，根據現行會計準則的規定評估方法的適當性，並通過與相同行業其他可比公司的基準比較評估折讓率的合理性，以及通過參考最新的消費價格指數增長預測質疑最終增長率的合理性；
- 評估管理層對折讓現金流量預測中所採納的各個關鍵假設所編製的敏感性分析，以評估是否有管理偏差的跡象；
- 測試計算商譽減值評估的計算準確性(如有)；及
- 根據現行會計準則的規定，評估綜合財務報表中有關商譽減值測試的披露的合理性。

獨立核數師報告

綜合財務報表及核數師報告以外的資料

董事須對其他資料負責。其他資料包括載於年報內的資料，但不包括綜合財務報表及我們的核數師報告。

我們對綜合財務報表的意見並不涵蓋其他資料，我們亦不對該等其他資料發表任何形式的鑑證結論，作為我們審核綜合財務報表工作的一部分。我們已對已披露的持續關連交易進行鑑證工作，該交易構成其他資料的一部分，並就其提供了獨立的鑑證從業人員結論。

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

基於我們所進行的工作，倘我們認為其他資料存在重大錯誤陳述，我們需要報告該事實。就此而言，我們並無任何報告。

董事就綜合財務報表須承擔的責任

董事負責遵照香港會計師公會所頒佈的香港財務報告準則會計準則及香港《公司條例》的披露要求，編製真實及公平的綜合財務報表，並實施董事認為必要的內部控制，以確保編製綜合財務報表並無存在重大錯誤陳述(不論是否因欺詐或錯誤引起)。

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

審計委員會協助董事履行監督 貴集團的財務報告過程的職責。

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

我們的目標為就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，並發出載有我們的意見的核數師報告。本報告僅向閣下(作為整體)作出而不作任何其他目的。我們不就本報告的內容向任何其他人士負責或承擔責任。

合理保證屬高水平的保證，但不能擔保根據香港審計準則進行的審核工作總能發現存在的重大錯誤陳述。錯誤陳述可由欺詐或錯誤引起，倘個別或整體於合理預期情況下可影響使用者根據該等綜合財務報表作出的經濟決定時，則被視為重大錯誤陳述。

根據香港審計準則進行審核時，我們運用專業判斷，並於整個審核過程中抱持專業懷疑態度。我們亦：

- 識別及評估綜合財務報表由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述風險，因應該等風險設計及執行審核程序，獲得充足及適當審核憑證為我們的意見提供基礎。由於欺詐涉及合謀串通、偽造、故意遺漏、誤導性陳述或凌駕內部控制，因此未能發現由此造成的重大錯誤陳述風險較未能發現由於錯誤而導致的重大錯誤陳述風險更高。
- 了解與審核有關的內部控制，以設計恰當的審核程序，但並非旨在對貴集團內部控制的有效程度發表意見。
- 評估董事所採用的會計政策是否恰當及所作出的會計估計及相關披露是否合理。
- 總結董事採用以持續經營為基礎的會計法是否適當，並根據已獲取的審核憑證，總結是否有對貴集團持續經營的能力可能構成重大疑問的事件或情況等重大不確定因素。倘我們總結認為存在重大不確定因素，我們須於我們的核數師報告中提請注意綜合財務報表內的相關披露，或倘該等披露不足，則發表非無保留意見。我們的結論以截至我們的核數師報告日期所獲得的審核憑證為基礎。然而，未來事件或情況可能導致貴集團不再具有持續經營的能力。
- 評估綜合財務報表(包括資料披露)的整體列報、架構及內容，以及綜合財務報表是否以實現公平列報的方式呈列相關交易及事項。
- 計劃和執行集團審計，以獲取關於貴集團內實體或業務單位財務信息的充足和適當的審計憑證，以對綜合財務報表形成意見提供基礎。我們負責指導、監督和覆核為貴集團審計而執行的審計工作。我們為審計意見承擔總體責任。

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)

我們就(其中包括)審核工作的計劃範圍及時間安排及重大審核發現,包括我們於審核期間識別出內部控制的任何重大缺陷與審計委員會溝通。

我們亦向審計委員會提交聲明,說明我們已遵守有關獨立性的相關道德要求,並與審計委員會溝通所有被合理認為可能影響我們的獨立性的關係、其他事宜以及在適用情況下的相關保護措施。

從與審計委員會溝通的事項中,我們釐定對審核本期綜合財務報表而言最為重要的事項,因而構成關鍵審核事項。除非法律或法規不容許公開披露此事項,或於極罕見的情況下,我們認為在審計報告中溝通該等事項可合理預期的不良後果將超越公眾知悉此事項的利益而不應於報告中披露,否則我們會於核數師報告中描述此事項。

出具本獨立核數師報告的審核項目合夥人為黃振邦(執業證書號碼:P05590)。

畢馬威會計師事務所

執業會計師

香港中環
遮打道10號
太子大廈8樓

2026年3月26日

綜合損益表

截至2025年12月31日止年度
(以人民幣呈列)

	附註	2025年 人民幣千元	2024年* 人民幣千元
持續經營業務			
收益	5	4,019,477	4,190,346
銷售成本		(3,324,394)	(3,436,892)
毛利		695,083	753,454
其他收益	6(a)	15,751	15,886
其他收入淨額	6(b)	16,197	43,202
應收款項、合約資產及已發出的財務擔保的減值虧損	7	(278,277)	(115,174)
商譽的減值虧損	16	(21,000)	-
銷售及營銷開支		(47,862)	(48,340)
行政開支		(226,997)	(259,558)
經營利潤		152,895	389,470
財務成本	8(a)	(558)	(2,255)
應佔聯營公司利潤減虧損	18	4,919	6,932
應佔合營企業利潤減虧損	19	4,407	498
除稅前利潤	9(b)	161,663	394,645
所得稅	9	(45,815)	(93,903)
來自持續經營業務之年內利潤		115,848	300,742
非持續經營業務			
來自非持續經營業務之年內利潤，扣除稅項	4(a)	4,706	34,232
年內利潤		120,554	334,974
以下各項應佔：			
本公司權益股東		102,896	312,091
非控股權益		17,658	22,883
年內利潤		120,554	334,974
每股盈利(人民幣分)			
— 持續經營業務	12	8.0	22.8
— 非持續經營業務	4(a)	0.4	2.8
		8.4	25.6

* 比較資料已因非持續經營業務而重新呈列，詳情載於附註4。

第100至166頁的附註構成該等財務報表的一部分。

綜合損益及其他全面收益表

截至2025年12月31日止年度

(以人民幣呈列)

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年內利潤	<u>120,554</u>	<u>334,974</u>
年內其他全面收入		
其後可能重新分類至損益的項目：		
附屬公司財務報表折算的匯兌差額	<u>(1,837)</u>	<u>(1,008)</u>
年內全面收入總額	<u>118,717</u>	<u>333,966</u>
以下各項應佔：		
本公司權益股東	101,059	311,083
非控股權益	<u>17,658</u>	<u>22,883</u>
年內全面收入總額	<u>118,717</u>	<u>333,966</u>

第100至166頁的附註構成該等財務報表的一部分。

綜合財務狀況表

(以人民幣呈列)

	附註	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
非流動資產			
物業、廠房及設備	13	45,961	52,936
使用權資產	14	711,030	589,306
無形資產	15	251,959	287,857
商譽	16	204,287	225,287
於聯營公司的權益	18	53,967	52,861
於合營企業的權益	19	163,326	11,280
遞延稅項資產	29(b)	157,994	97,898
		1,588,524	1,317,425
流動資產			
存貨	21	591,985	295,338
合約資產	25(a)	12,429	1,728
貿易及其他應收款項	22	1,922,939	1,808,575
預付稅項	29(a)	2,644	3,192
應收貸款	4(a)	–	629,449
透過損益按公允價值衡量(「透過損益按公允價值衡量」)之 金融資產	20	129,137	30,195
受限制存款	23	114,845	118,857
現金及現金等價物	24	1,104,730	935,434
		3,878,709	3,822,768
流動負債			
合約負債	25(b)	188,371	145,758
貿易及其他應付款項	26	1,134,558	944,354
已發出的財務擔保	27	122,825	72,433
租賃負債	28(b)	4,609	8,852
即期稅項	29(a)	116,157	97,686
		1,566,520	1,269,083
流動資產淨值		2,312,189	2,553,685
總資產減流動負債		3,900,713	3,871,110

綜合財務狀況表

(以人民幣呈列)

	附註	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
非流動負債			
租賃負債	28(b)	2,718	5,681
遞延稅項負債	29(b)	57,041	67,916
		<u>59,759</u>	<u>73,597</u>
資產淨值		<u>3,840,954</u>	<u>3,797,513</u>
資本及儲備			
股本	30(a)	10,479	10,479
儲備		3,748,088	3,717,773
本公司權益股東應佔權益總額		<u>3,758,567</u>	<u>3,728,252</u>
非控股權益		82,387	69,261
權益總額		<u>3,840,954</u>	<u>3,797,513</u>

於2026年3月26日獲董事會批准及授權刊發。

李曉平
董事

楊志東
董事

第100至166頁的附註構成該等財務報表的一部分。

綜合權益變動表

截至2025年12月31日止年度
(金額以人民幣列賬)

		本公司權益股東應佔								
		中國					總計	非控股權益	權益總額	
		股本	股份溢價	法定儲備	外匯儲備	其他儲備	保留利潤			
		人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	
		30(a)	30(b)	30(c)(i)	30(c)(ii)					
於2025年1月1日		10,479	2,941,553	338,440	(144,279)	(57,326)	639,385	3,728,252	69,261	3,797,513
2025年權益變動：										
年內利潤		-	-	-	-	-	102,896	102,896	17,658	120,554
年內其他全面收入		-	-	-	(1,837)	-	-	(1,837)	-	(1,837)
年內全面收入總額		-	-	-	(1,837)	-	102,896	101,059	17,658	118,717
收購附屬公司		-	-	-	-	-	-	-	248	248
附屬公司非控股股東的注資		-	-	-	-	-	-	-	89	89
向非控股權益宣派股息		-	-	-	-	-	-	-	(4,869)	(4,869)
就上一年度宣派的2024年末期股息	30(d)(ii)	-	-	-	-	-	(70,744)	(70,744)	-	(70,744)
提取法定盈餘公積		-	-	20,967	-	-	(20,967)	-	-	-
		-	-	20,967	(1,837)	-	11,185	30,315	13,126	43,441
於2025年12月31日		10,479	2,941,553	359,407	(146,116)	(57,326)	650,570	3,758,567	82,387	3,840,954

綜合權益變動表

截至2025年12月31日止年度

(金額以人民幣列賬)

	本公司權益股東應佔									
	股本 人民幣千元	股份溢價 人民幣千元	中國				保留利潤 人民幣千元	總計 人民幣千元	非控股權益 人民幣千元	權益總額 人民幣千元
			法定儲備 人民幣千元	外匯儲備 人民幣千元	其他儲備 人民幣千元					
附註	30(a)	30(b)	30(c)(i)	30(c)(ii)						
於2024年1月1日	10,479	2,941,553	267,384	(143,271)	(57,326)	559,221	3,578,040	74,656	3,652,696	
2024年權益變動：										
年內利潤	-	-	-	-	-	312,091	312,091	22,883	334,974	
年內其他全面收入	-	-	-	(1,008)	-	-	(1,008)	-	(1,008)	
年內全面收入總額	-	-	-	(1,008)	-	312,091	311,083	22,883	333,966	
出售附屬公司	-	-	(12,099)	-	-	12,099	-	(11,832)	(11,832)	
向非控股權益宣派股息	-	-	-	-	-	-	-	(16,446)	(16,446)	
就上一年度宣派的2023年末期股息 30(c)(ii)	-	-	-	-	-	(75,569)	(75,569)	-	(75,569)	
就本年度宣派的2024年中期股息	-	-	-	-	-	(85,302)	(85,302)	-	(85,302)	
提取法定盈餘公積	-	-	83,155	-	-	(83,155)	-	-	-	
	-	-	71,056	(1,008)	-	80,164	150,212	(5,395)	144,817	
於2024年12月31日	10,479	2,941,553	338,440	(144,279)	(57,326)	639,385	3,728,252	69,261	3,797,513	

第100至166頁的附註構成該等財務報表的一部分。

綜合現金流量表

截至2025年12月31日止年度
(金額以人民幣列賬)

	附註	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
經營活動			
經營所得／(所用)現金	24(b)	438,964	(438,322)
已付企業所得稅		(94,721)	(116,766)
經營活動所得／(所用)現金淨額		344,243	(555,088)
投資活動			
收購附屬公司，扣除已收購現金		(181)	–
上一年度出售附屬公司的所得款項		11,503	10,000
出售附屬公司的現金流出淨額		–	(31,822)
出售非持續經營業務，扣除已出售現金	4(c)	53,281	–
結算已出售附屬公司的應收款項	4(d)	87,466	–
資產收購，扣除已收購現金		–	(1,031)
於合營企業的投資		(400)	–
出售聯營公司所得款項		–	36,426
出售合營企業所得款項		1,512	–
從合營企業及聯營公司收取的股息		6,534	9,003
購買物業、廠房及設備以及無形資產的付款		(14,730)	(16,706)
收購使用權資產的付款		(90,930)	(470,000)
出售物業、廠房及設備所得款項		1,260	2,955
購買理財產品的現金流出淨額		(114,686)	(29,255)
購買基金投資產品的現金流出		(34,950)	–
來自非控股權益注資的所得款項		89	–
已收利息		8,119	8,242
投資活動所用現金淨額		(86,113)	(482,188)
融資活動			
銀行貸款及其他借款所得款項	24(c)	–	30,000
償還銀行貸款及其他借款	24(c)	–	(28,000)
已付租賃租金的本金部分	24(c)	(13,567)	(12,538)
已付租賃租金的利息部分	24(c)	(558)	(689)
已付利息	24(c)	–	(1,566)
已付權益股東股息		(70,744)	(160,871)
已付非控股權益股息		(3,397)	(9,321)
融資活動所用現金淨額		(88,266)	(182,985)
現金及現金等價物增加／(減少)淨額		169,864	(1,220,261)
於1月1日的現金及現金等價物	24(a)	935,434	2,156,703
匯率變動的影響		(568)	(1,008)
於12月31日的現金及現金等價物	24(a)	1,104,730	935,434

第100至166頁的附註構成該等財務報表的一部分。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

1 一般資料

卓越商企服務集團有限公司(「本公司」)於2020年1月13日在開曼群島根據開曼群島法律第22章公司法(1961年第3號法律，經綜合及修訂)註冊成立為獲豁免有限公司。本公司股份於2020年10月19日(「上市日期」)在香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)主板上市。本公司的註冊辦事處地址為Cricket Square, Hutchins Drive, PO Box 2681, Grand Cayman, KY1-1111 Cayman Islands。

本公司為投資控股公司，其附屬公司主要於中華人民共和國(「中國」)從事提供物業管理服務及相關增值服務。最終控股公司為東潤控股集團有限公司(「東潤」)。本公司及其附屬公司(統稱「本集團」)的最終控股股東為李華先生(「李先生」或「最終控股股東」)。

2 重大會計政策

(a) 合規聲明

該等財務報表已根據香港財務報告準則會計準則進行編製，香港財務報告準則會計準則包括由香港會計師公會(「香港會計師公會」)頒佈的所有適用個別香港財務報告準則(「香港財務報告準則」)、香港會計準則(「香港會計準則」)及詮釋以及香港公司條例的披露規定。該等財務報表亦符合香港聯合交易所有限公司證券上市規則(「上市規則」)的適用披露規定。本集團採納的重大會計政策於下文披露。

香港會計師公會已頒佈若干於本集團當前會計期間首次生效或可供提早採納的新訂或經修訂香港財務報告準則會計準則。首次應用該等與本集團有關的更新所引致當前會計期間的會計政策變動，已反映於該等財務報表內，有關資料載於附註2(c)。

(b) 財務報表編製基準

截至2025年12月31日止年度的綜合財務報表包括本集團以及本集團於聯營公司及合營企業的權益。由於有關已出售附屬公司的金融服務分部分類為一項非持續經營業務，故綜合損益表內的比較金額已經重列，猶如有關業務已於比較期間的期初終止。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

2 重大會計政策(續)

(b) 財務報表編製基準(續)

財務報表以人民幣呈列，金額湊整至最接近的千元。編製財務報表所用的計量基準為歷史成本法，惟於會計政策詳述之按公允價值列賬的於金融工具的投資(見附註2(g))除外。

編製符合香港財務報告準則會計準則的財務報表需要管理層作出判斷、估計及假設，而該等判斷、估計及假設會影響政策的應用及所呈報的資產、負債、收入及開支數額。該等估計及相關假設乃根據過往經驗及相信於該等情況下乃屬合理的各項其他因素而作出，所得結果構成未能從其他來源輕易得出的資產及負債賬面值作出判斷的基準。實際結果或會有別於該等估計。

本集團持續檢討所作估計及相關假設。倘會計估計的修訂僅影響修訂估計的期間，則有關估計修訂將於作出修訂的期間確認，或倘修訂對本期間及未來期間均會構成影響，則會於作出修訂的期間及未來期間確認。

有關管理層在應用香港財務報告準則會計準則時所作出對財務報表有重大影響的判斷以及估計不確定因素的主要來源的討論載於附註3。

(c) 會計政策變動

香港會計師公會已頒佈下列經修訂之香港財務報告準則，該等修訂於本集團當前會計期間首次生效。其中，與本集團財務報表有關的進展如下：

- 香港會計準則第21號之修訂，*匯率變動的影響—缺乏可兌換性*

該等變動並無對如何編製或呈列本集團當前或過往期間的業績及財務狀況構成重大影響。本集團並無應用尚未於當前會計期間生效的任何新訂準則或詮釋。

2 重大會計政策(續)

(d) 附屬公司及非控股權益

附屬公司乃本集團控制的實體。當本集團對某實體有控制權，是指本集團有權享有來自參與該實體業務的浮動回報或承擔風險，並能運用其對該實體的權力影響該等回報。附屬公司的財務報表由取得控制權當日起列賬至綜合財務報表內，直至控制權結束當日止。

集團內公司間的結餘、交易，以及集團內公司間的交易所產生的任何未變現收入及開支(外幣交易收益或虧損除外)予以抵銷。集團內公司間的交易所產生的未變現虧損按與未變現收益相同的方式抵銷，惟只限於並不存在減值跡象的情況。

就每項業務合併，本集團可選擇以公允價值或非控股權益按比例應佔附屬公司可予識別資產淨值的份額計量任何非控股權益(「非控股權益」)。非控股權益列入綜合財務狀況表的權益賬內，與本公司權益股東應佔權益分開列賬。本集團業績內的非控股權益於綜合損益及其他全面收益表內列報為非控股權益與本公司權益股東應佔年內總損益及全面收益總額的一個分配項目。

本集團於附屬公司的權益變更，如不構成失去控制權，這些變更會入賬為權益交易。

如本集團喪失附屬公司控制權，其終止確認附屬公司的資產及負債，以及任何相關的非控股權益及權益的其他組成部分。由此產生的任何收益或虧損於損益中確認。在喪失控制權時，保留於該前附屬公司的任何權益按公允價值計量。

在本公司財務狀況表內的附屬公司投資乃按成本減去減值虧損列賬(見附註2(i))。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

2 重大會計政策(續)

(e) 聯營公司及合營企業

聯營公司乃本集團對其有重大影響力，但對財務及經營政策並無控制或共同控制的實體。合營企業乃本集團有共同控制的安排，即本集團對該安排的淨資產享有權利，而非對其資產享有權利及對其負債承擔義務。

於聯營公司或合營企業的權益是採用權益法入賬，但分類為持作出售(或已計入分類為持作出售的出售組別)的投資除外。有關權益以成本初始入賬，包括交易成本。其後，綜合財務報表包括本集團應佔該等投資對象的損益及其他全面收益(「其他全面收益」)，直至重大影響或共同控制終止之日為止。

當本集團於聯營公司或合營企業的應佔虧損額超過其於其中的權益時，本集團的權益便會減少至零，並且不再確認額外虧損；但如本集團須履行法定或推定義務，或代被投資公司作出付款則除外。就此而言，在將預期信貸虧損模型應用於其他此類長期權益(如適用)之後，本集團應佔權益是以按照權益法計算投資的賬面金額，以及實質上構成本集團在聯營公司或合營企業投資淨額一部分的其他長期權益為準(見附註2(l)(i))。

按權益法核算的被投資公司進行交易所產生的未變現收益，以本集團所佔被投資公司權益份額為限，與投資進行抵銷。未變現虧損的抵銷方法與未變現收益相同，但抵銷額只限於沒有證據顯示已出現減值的部分。

(f) 業務合併及商譽

(i) 非共同控制下實體涉及的業務合併

涉及非共同控制下實體的業務合併使用收購法入賬。已轉讓代價按收購日期的公允價值計量，即本集團所轉讓資產、本集團結欠收購對象前擁有人的負債以及本集團為換取對收購對象的控制權而發行的股權於收購日期的公允價值總和。與收購有關的成本於產生時支銷。

倘業務合併分階段完成，則原先持有的股權按其收購日期的公允價值重新計量，因此產生的任何收益或虧損於損益確認。

2 重大會計政策(續)

(f) 業務合併及商譽(續)

(i) 非共同控制下實體涉及的業務合併(續)

業務合併中產生的任何或然代價按收購日期的公允價值計量。倘支付或然代價的責任符合金融工具的定義而被分類為權益，則其不獲重新計量，而結算於權益內入賬。另外，其他或然代價按每個報告日期的公允價值重新計量，而或然代價其後的公允價值變動於損益內確認。

(ii) 商譽

收購業務所產生之商譽按成本減累計減值虧損計量，並每年作出減值測試(見附註2(l))。

(g) 於金融工具的其他投資

本集團就金融工具投資(於附屬公司、聯營公司及合營企業的投資除外)的政策如下：

本集團在承諾購入／出售投資當日確認／終止確認金融工具投資。投資初步按公允價值加直接應佔交易成本列報，惟以按公允價值計入損益計量的投資除外，該等投資的交易成本直接於損益內確認。有關本集團如何釐定金融工具公允價值的說明。該等投資隨後根據其分類按以下方法入賬。

非股本投資

非股本投資分類為以下其中的一種計量類別：

- 攤銷成本，倘所持投資用作收回合約現金流(僅代表本金及利息付款)。預期信貸虧損、利息收入使用實際利率法計算(見附註2(u)(ii)(a))，匯兌收益及虧損於損益內確認。終止確認的任何收益或虧損於損益內確認。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

2 重大會計政策(續)

(g) 於金融工具的其他投資(續)

非股本投資(續)

- 按公允價值計入其他全面收益(「按公允價值計入其他全面收益」)可撥回，倘投資的合約現金流僅包括本金及利息付款，並且持有投資的業務模式目的為同時收回合約現金流及出售。預期信貸虧損、利息收入(使用實際利率法計算)以及匯兌收益及虧損於損益內確認，計算方法與以攤銷成本計量金融資產的方式相同。公允價值與攤銷成本之間的差額於其他全面收益內確認。當終止確認投資時，於其他全面收益累計的金額從權益撥回至損益。
- 按公允價值計入損益，倘該投資不符合按攤銷成本或按公允價值計入其他全面收益(可撥回)計量的標準。該投資的公允價值變動(包括利息)於損益內確認。

(h) 投資物業

投資物業指為賺取租金收入及／或作資本增值而根據租賃權益(見附註2(k)(ii))擁有或持有的土地及／或樓宇，包括現正興建或發展供未來作投資物業用途的物業。

投資物業按成本減累計折舊及累計減值虧損列賬(見附註2(l)(ii))。

投資物業折舊按租期以直線法撇銷其成本計算。

(i) 物業、廠房及設備

物業、廠房及設備的以下項目按成本(包括資本化借款成本)減累計折舊及任何累計減值虧損列賬(見附註2(l)(ii))：

- 因租賃物業的租賃而產生的而本集團並非物業權益的註冊擁有人的使用權資產(見附註2(k))；及
- 廠房及設備的項目。

2 重大會計政策(續)

(i) 物業、廠房及設備(續)

出售物業、廠房及設備項目的任何收益或虧損於損益內確認。

折舊乃採用直線法按其估計可使用年期撇銷物業、廠房及設備項目的成本或估值並扣除其估計剩餘價值(如有)計算，一般會於損益確認。

當前及比較期間的估計可使用年期如下：

—辦公設備及傢具	3-5年
—汽車	5年
—租賃物業裝修	3-5年
—機器設備	3-5年
—其他租賃物業	於租期內

(j) 無形資產(商譽除外)

本集團所收購並具有有限可使用年期的無形資產按成本減去累計攤銷及任何累計減值虧損計量(見附註2(l)(ii))。

無形資產的攤銷使用直線法在估計可使用年期內撇銷其成本(已扣除估計剩餘價值(如有))計算，一般於損益內確認。

軟件的估計可使用年期為2至5年。

於業務合併中收購的未完成物業管理合約及客戶關係按收購日期的公允價值確認。攤銷於各自物業管理合約及客戶關係的估計合約年期使用直線法計算。

(k) 租賃資產

訂立合約時，本集團評估合約是否為租賃或包含租賃。如果合約為換取代價而給予在一段時間內使用已識別資產的控制權，則合約為租賃或包含租賃。當客戶有權主導該項已識別資產的使用，且從使用中獲取幾乎所有的經濟利益時，則表示已讓渡控制權。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

2 重大會計政策(續)

(k) 租賃資產(續)

(i) 作為承租人

倘合約包含租賃組成部分及非租賃組成部分，本集團已選擇不分拆非租賃組成部分，並對每個租賃組成部分及任何相關的非租賃組成部分作為一項單一的租賃進行會計處理。

於租賃開始日，本集團確認使用權資產及租賃負債，惟租賃期為12個月或以下的短期租賃及低價值項目(如手提電腦及辦公室傢具)的租賃除外。當本集團就一項低價值資產訂立租賃時，本集團決定是否按逐項租賃基準將租賃資本化。與未資本化的租賃相關的租賃付款在租賃期內有系統地於損益內確認。

若租賃被資本化，則租賃負債以租賃期內應付租賃付款的現值進行初始確認，並使用該項租賃的內含利率折現；或倘內含利率無法輕易釐定，則使用相關的增量借款利率。初始確認後，租賃負債以攤銷成本計量，且利息費用則採用實際利率法確認。不取決於指數或利率的可變租賃付款並不包含於租賃負債的計量中，並因此於其產生時在損益內扣除。

租賃資本化時已確認的使用權資產按成本進行初始計量，其中包括租賃負債的初始金額，經任何於開始日或之前作出的任何租賃付款調整，加上所產生的任何初始直接成本，以及拆卸及搬移相關資產或復原相關資產或資產所在地點的估計成本，減去已收到的任何租賃優惠。使用權資產隨後按成本減去累計折舊及減值虧損列賬(見附註2(i)及2(l)(ii))。

可退還租賃按金乃按照適用於按攤銷成本計量的非股本證券投資的會計政策與使用權資產分開列賬(見附註2(g)及2(l)(i))。按金名義價值超出初始公允價值的任何部分均作為額外租賃付款列賬，並計入使用權資產成本。

當指數或利率變動引起未來租賃付款發生變動；或本集團就餘值擔保下預計應付的金額發生變化；或如本集團對是否行使購買、延期或終止選擇權的評估產生變化時，承租人重新計量租賃負債。當租賃負債以此方式重新計量時，對使用權資產的賬面值作出相應調整，或倘使用權資產的賬面值減記至零，則計入損益。

2 重大會計政策(續)

(k) 租賃資產(續)

(i) 作為承租人(續)

當發生租賃修改(即原始租賃合約未規定的租賃範圍變動或租賃代價變動)，且該等修改未作為一項單獨的租賃進行會計處理時，亦會重新計量租賃負債。在此情況下，租賃負債乃基於經修訂租賃付款及租期並採用修訂生效日期的經修訂貼現率重新計量。

在綜合財務狀況表中，長期租賃負債的流動部分以報告期後十二個月內到期清償的合約款項的現值釐定。在綜合財務狀況表中，長期租賃負債的即期部分釐定為須於報告期後十二個月內清償之合約付款現值。

(ii) 作為出租人

本集團在租賃開始時釐定各項租賃是融資租賃或經營租賃。將相關資產所有權附帶的絕大部分風險和回報轉移至承租人的租賃分類為融資租賃，否則分類為經營租賃。

如合約包含租賃和非租賃組成部分，本集團按相對獨立售價基準將合約代價分配至各個組成部分。

如本集團為中間出租人，則參考前端租賃產生的使用權資產將轉租分類為融資租賃或經營租賃。如前端租賃為本集團採用附註2(k)(i)所述豁免的短期租賃，則本集團將轉租分類為經營租賃。

(l) 信貸虧損及資產減值

(i) 金融工具及合約資產的信貸虧損

本集團就以下項目的預期信貸虧損(「預期信貸虧損」)確認虧損撥備：

- 就按攤銷成本計量的金融資產(包括現金及現金等價物、受限制現金、應收貸款以及貿易及其他應收款項)；及
- 合約資產(見附註2(n))。

按公允價值計量的金融資產無須進行預期信貸虧損評估。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

2 重大會計政策(續)

(I) 信貸虧損及資產減值(續)

(i) 金融工具及合約資產的信貸虧損(續)

預期信貸虧損的計量

預期信貸虧損為按概率加權估計的信貸虧損。一般情況下，信貸虧損以合約與預計金額之間所有預期現金差額的現值計量。

倘貼現影響重大，則預期現金差額將採用以下貼現率貼現：

- 固定利率金融資產、應收貸款、貿易及其他應收款項及合約資產：於初始確認時釐定的實際利率或其近似值；及
- 浮息金融資產：即期實際利率。

估計預期信貸虧損時所考慮的最長期間是以本集團面對信貸風險的最長合約期間為準。

預期信貸虧損採用以下基準計量：

- 12個月預期信貸虧損，指因報告日後12個月內(若金融工具的預計存續期少於12個月，則為預計存續期)可能發生的金融工具違約事件而導致的預期信貸虧損，是整個存續期預期信貸虧損的一部分；及
- 整個存續期預期信貸虧損：指應用預期信貸虧損模型的項目的預期存續期內所有可能違約事件而導致的預期信貸虧損。

本集團按相當於整個存續期預期信貸虧損的金額計量虧損撥備，惟以下按12個月預期信貸虧損計量的項目除外：

- 於報告日期確定為具有較低信貸風險的金融工具；及
- 信貸風險(即金融工具在預期存續期內發生違約的風險)自初始確認後並未顯著增加的其他金融工具(包括已發出的貸款承諾)。

貿易應收款項及合約資產的虧損撥備一般按等同於整個存續期預期信貸虧損的金額計量。

2 重大會計政策(續)

(I) 信貸虧損及資產減值(續)

(i) 金融工具及合約資產的信貸虧損(續)

信貸風險大幅上升

在釐定金融工具(包括貸款承諾)的信貸風險自初始確認後是否顯著增加並計量預期信貸風險時，本集團考慮無須付出不必要的額外成本或精力即可獲得的合理且有依據的相關資料。這包括基於本集團過往經驗及知情信貸評估的定量及定性資料及分析。

本集團認為金融資產於以下情況屬違約：

- 在本集團未作出追索行動(如變現抵押品(如持有))的情況下，債務人不大可能向本集團悉數支付其信貸責任；或
- 金融資產已逾期90天。

預期信貸虧損於各報告日期進行重新計量以反映金融工具自初始確認以來的信貸風險變動。預期信貸虧損金額的任何變動均於損益中確認為減值收益或虧損。本集團就所有金融工具確認減值收益或虧損，並通過虧損撥備賬對彼等的賬面值作出相應調整，惟按公允價值計入其他全面收益(可撥回)計量的非股本證券投資除外，其虧損撥備乃於其他全面收益中確認及於公允價值儲備(可撥回)累計，不會減少財務狀況表內金融資產的賬面值(見附註2(g))。

信貸減值金融資產

於各報告日期，本集團評估金融資產是否出現信貸減值。當發生一項或多項對金融資產預計未來現金流量有不利影響的事件時，金融資產產生信貸減值。

金融資產信貸減值的證據包括以下可觀察事件：

- 債務人出現嚴重財務困難；
- 物業管理及其他服務費收取率大幅下降；

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

2 重大會計政策(續)

(I) 信貸虧損及資產減值(續)

(i) 金融工具及合約資產的信貸虧損(續)

信貸減值金融資產(續)

- 違反合約，如欠繳或拖欠利息或本金付款；
- 按本集團在其他情況下不會考慮的條款重組本集團的貸款或墊款；
- 債務人很有可能將告破產或進行其他財務重組；或
- 因發行人出現財務困難導致證券的活躍市場消失。

撤銷政策

若日後實際上不可收回款項，本集團則會撤銷金融資產或合約資產的總賬面金額。該情況通常出現在資產逾期三年或本集團以其他方式確定債務人沒有資產或收入來源可產生足夠的現金流量來償還應撤銷的金額時。

之前撤銷的資產隨後的收回作為減值撥回在作出收回的期間於損益內確認。

(ii) 其他非流動資產的減值

本集團於各報告日期審視其非金融資產(按重估金額列賬的物業、存貨及其他合約成本、合約資產及遞延稅項資產除外)的賬面值，以確定是否有減值跡象。如有任何有關跡象，則估計資產的可收回金額。商譽每年進行減值測試。

就減值測試而言，資產組成最小資產組合，持續使用時所產生的現金流入基本上獨立於其他資產或現金產生單位(「現金產生單位」)的現金流入。企業合併產生的商譽會分配至預計可從合併的協同效應中受益的現金產生單位或現金產生單位組別。

2 重大會計政策(續)

(i) 信貸虧損及資產減值(續)

(ii) 其他非流動資產的減值(續)

資產或現金產生單位的可收回金額為使用價值與減去處置費用後的公允價值兩者中的較高者。使用價值以估計的未來現金流量為基礎，使用稅前折現率折現至現值，該折現率反映當前市場對資金時間價值的評估以及資產或現金產生單位的特定風險。

倘資產或現金產生單位的賬面值超過其可收回金額，則確認減值虧損。

減值虧損於損益內確認，首先的分配為減少分配至該現金產生單位的任何商譽的賬面值，之後按比例減少現金產生單位內其他資產的賬面值。

商譽的減值虧損不會撥回。其他資產的減值虧損僅在所產生之賬面值不會超過在並無確認減值虧損的情況下，經扣除折舊或攤銷後原應釐定的賬面值時予以撥回。

(iii) 中期財務報告及減值

根據香港聯合交易所有限公司證券上市規則，本集團須根據香港會計準則第34號中期財務報告，就財政年度首六個月編製中期財務報告。於中期期末，本集團應用的減值測試、確認及撥回標準與其將於財政年度末所應用者相同(見附註2(i)(i)及(ii))。

於中期期間就商譽確認的減值虧損不會於隨後期間撥回。即使僅在與中期期間有關的財政年度結束時才評估減值並確認沒有虧損或虧損較少，也不會撥回減值虧損。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

2 重大會計政策(續)

(m) 存貨

存貨乃按成本與可變現淨值兩者間的較低者計量如下：

(i) 持有待售物業

購買停車場、公寓、寫字樓及其他物業的成本，包括全部購買成本、改造成本以及使存貨達致目前地點及狀態所產生的其他成本。可變現淨值是日常業務過程中的估計售價減去完成銷售所需的估計成本。

(ii) 其他

成本按個別項目基準釐定，包括所有未安裝設備的成本以及其他直接成本。可變現淨值是日常業務過程中的估計售價減去估計的完工成本及進行銷售所需的估計成本。

當存貨售出時，該等存貨的賬面值於確認有關收益期間確認為開支。

(n) 合約資產及合約負債

倘本集團於根據合約所載的付款條款符合資格無條件收取代價之前確認收益，則確認合約資產。合約資產就預期信貸虧損進行評估(見附註2(l)(i))，並於收取代價的權利成為無條件時重新分類至應收款項(見附註2(o))。

倘客戶於本集團確認相關收益之前支付不可退還代價，則確認合約負債。倘本集團擁有無條件權利可於本集團確認相關收益前收取不可退還代價，亦確認合約負債。在後者情況下，本集團亦確認相應的應收款項(見附註2(o))。

(o) 貿易及其他應收款項及應收貸款

應收款項於本集團具有無條件權利收取代價時確認，且在該代價到期支付前只需待時間流逝時確認。

不包含重大融資組成部分的貿易應收款項按其交易價格進行初始計量。包含重大融資組成部分的貿易應收款項及其他應收款項初步按公允價值加交易成本計量。所有應收款項隨後按攤銷成本列賬(見附註2(l)(i))。

2 重大會計政策(續)

(p) 現金及現金等價物

現金及現金等價物包括銀行及手頭現金、存放於銀行與其他金融機構的活期存款以及其他購入後於三個月內到期可隨時轉換為已知金額現金的短期高流通性並且價值改變風險不大的投資。現金及現金等價物就預期信貸虧損進行評估(見附註2(l)(i))。

(q) 貿易及其他應付款項

貿易及其他應付款項初始按公允價值確認。初始確認後，貿易及其他應付款項按攤銷成本列賬，倘貼現影響輕微，則按發票金額列賬。

(r) 僱員福利

(i) 短期僱員福利及界定供款退休計劃的供款

短期僱員福利隨著相關服務獲提供而支銷。倘本集團因僱員提供的過往服務而存在支付金額的現有法律或推定責任，且責任能可靠估計，則會就預期須支付金額確認負債。

界定供款退休計劃供款責任隨著相關服務獲提供而支銷。

(ii) 終止福利

終止福利於本集團不再能取消提供該等福利時及於本集團確認重組成本時(以較早者為準)支銷。

(s) 所得稅

所得稅開支包括即期稅項及遞延稅項，於損益內確認，惟倘其與業務合併或直接於權益或其他全面收益確認的項目有關則除外。

即期稅項包括年內應課稅收入或虧損的估計應付或應收稅項，並就過往年度應付或應收稅項作出任何調整。應付或應收即期稅項金額為預期將支付或收取的稅項金額的最佳估計，並反映與所得稅相關的任何不確定性。其使用於報告日期已頒佈或實質上已頒佈的稅率計量。即期稅項亦包括股息產生的任何稅項。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

2 重大會計政策(續)

(s) 所得稅(續)

僅於滿足若干準則的情況下，方可抵銷即期稅項資產及負債。

遞延稅項就用作財務報告目的的資產及負債的賬面值與用作稅項目的的金額之間的暫時性差異確認。並未就以下各項確認遞延稅項：

- 於非業務合併及並不影響會計或應課稅損益，且不產生同等的應課稅及可抵扣暫時性差異的交易中資產或負債初步確認的暫時性差異；
- 與於附屬公司、聯營公司及合營企業的投資相關的暫時性差異，惟以本集團能夠控制暫時性差異撥回時間且其可能不會於可預見未來撥回為限；
- 初步確認商譽產生的應課稅暫時性差異；及
- 有關因經濟合作與發展組織發佈的支柱二示範規則而頒佈或實質上已頒佈的稅法產生的所得稅。

本集團就其租賃負債及使用權資產分別確認遞延稅項資產及遞延稅項負債。

遞延稅項資產乃就未使用稅項虧損、未使用稅項抵免及可扣減暫時性差異確認，惟可能有未來應課稅溢利可用以抵銷該等應課稅溢利。未來應課稅溢利乃根據相關應課稅暫時性差異的撥回釐定。倘應課稅暫時差異的金額不足以全額確認遞延稅項資產，則根據本集團個別附屬公司的業務計劃，考慮對現有暫時性差異的撥回進行調整的未來應課稅溢利。遞延稅項資產於各報告日期進行檢討，並於不再可能實現相關稅項利益時減少；當未來應課稅溢利的可能性提高時，有關減少則會被撥回。

僅於滿足若干準則的情況下，方可抵銷遞延稅項資產及負債。

2 重大會計政策(續)

(t) 撥備及或然負債

一般而言，撥備按能夠反映貨幣的時間價值的現時市場評估及負債特定風險的稅前利率折現預期未來現金流量釐定。

倘不太可能需要經濟利益流出，或無法對有關數額作出可靠估計，則會將該責任披露為或然負債，除非經濟利益流出的可能性極微。其存在僅能以一宗或以上未來事件的發生與否來確定的潛在責任，除非經濟利益流出的可能性極微，否則亦披露為或然負債。

(u) 收益及其他收入確認

本集團將其日常業務過程中源自提供服務的收入分類為收益。

本集團收益及其他收入確認政策的進一步詳情如下：

(i) 客戶合約收益

除材料和商業產品銷售外，本集團為其收入交易的委託人，並以總額為基準確認收入。於釐定本集團擔任委託人或代理人時，其考慮於產品或服務轉讓予客戶前其是否獲得對該產品或服務的控制權。控制指本集團能夠指示產品或服務的用途並從中獲得實質上所有剩餘利益。

收入於產品或服務的控制權轉移至客戶時按能反映本集團預期有權收取的承諾代價金額確認，惟不包括代第三方收取的金額(如增值稅)。

(a) 基礎物業管理服務

本集團根據完成的履約價值按有權開具發票的金額確認收益。

就包乾制下所管理物業產生的基礎物業管理服務收入而言，本集團作為委託人，有權按已收基礎物業管理服務費價值享有收益。就酬金制下所管理物業產生的基礎物業管理服務收入而言，本集團作為業主代理，有權按業主應支付基礎物業管理服務費的預定百分比或固定金額享有收益。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

2 重大會計政策(續)

(u) 收益及其他收入確認(續)

(i) 客戶合約收益(續)

(b) 系統或材料供應服務

系統或材料供應服務的收益於客戶擁有及接受產品或提供安裝服務時確認。倘產品是對一份涵蓋其他貨品及／或服務的合約的部份履行，則按合約下交易總價格的適當比例確認收益數額，以相對獨立售價基準於合約承諾的所有貨品及服務之間分配。

(c) 物業銷售

在日常經營過程中，物業銷售所產生的收入應於物業交付予客戶或根據合約視為已被接受時(以較早者為準)確認，即客戶有能力指導物業的使用並獲取物業的幾乎全部剩餘利益的時間點。

(d) 其他增值服務

其他增值服務主要包括初步諮詢、營銷管理、空間管理、資產租賃及銷售代理、智慧平台建設、設施維護及物業綜合服務。本集團在提供服務時根據已完成履約的價值確認收益。

(ii) 來自其他收入的收益及其他收入

(a) 金融服務及其他利息收入

來自小額貸款業務的金融服務及其他貸款利息收入乃按累計基準以實際利率法透過應用將有關金融工具預計年期內的預計未來現金收入準確貼現至金融資產的賬面淨值的利率計量。若貸款因發生減值虧損而撇減，金融服務及其他利息收入按照用以就計量減值虧損貼現未來現金收入的利率確認，即仍按照原實際利率確認。

(b) 股息

股息收入於本集團收取付款權利確立日期於損益內確認。

2 重大會計政策(續)

(v) 外幣換算

外幣交易按交易日期的匯率換算為本集團公司各自的功能貨幣。

以外幣計值的貨幣資產及負債按報告日期的匯率換算為功能貨幣。按公允價值以外幣計量的非貨幣資產及負債按釐定公允價值當日的匯率換算為功能貨幣。按歷史成本以外幣計量的非貨幣資產及負債按交易日期的匯率換算。外幣差額一般於損益內確認。

海外業務的資產及負債(包括收購產生的商譽及公允價值調整)按報告日期的匯率換算為人民幣。海外業務的收入及開支按交易日期的匯率換算為人民幣。

外幣差額於其他全面收益內確認，並於匯兌儲備金中累計，惟分配予非控股權益的換算差額除外。

(w) 非持續經營業務

非持續經營業務為本集團業務的組成部分，其運營及現金流可以明確地與本集團的其他分部區分，且符合以下情況之一：

- 代表一個獨立主要業務線或地理區域業務；
- 為出售獨立主要業務線或地理區域業務的統一計劃的一部分；或
- 為以轉售為唯一目的而收購的附屬公司。

非持續經營業務的分類在出售時或該業務符合分類為持有待售的標準時(以較早者為準)進行。

當一項業務被分類為非持續經營業務時，損益及其他全面收益的比較報表將重新呈列，猶如該業務自比較年度開始時就已終止。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

2 重大會計政策(續)

(x) 資產收購

對所收購資產及已承擔負債組別進行評估，以釐定其是否為業務或資產收購。按個別收購基準，當所收購總資產的絕大部分公允價值集中於單一可識別資產或一組類似可識別資產時，本集團選擇應用簡化評估，以釐定所收購的一組活動及資產是否為資產而非業務收購。

(y) 關聯方

(a) 符合以下條件的任何人士或其近親家庭成員乃與本集團有關聯：

- (i) 對本集團有控制權或共同控制權；
- (ii) 對本集團有重大影響力；或
- (iii) 是本集團或本集團母公司的主要管理層成員。

(b) 符合以下條件的實體乃與本集團有關聯：

- (i) 該實體及本集團為同一集團旗下成員公司(意指母公司、附屬公司及同系附屬公司各自有關聯)。
- (ii) 某實體是另一實體的聯營公司或合營企業(或另一實體所屬集團的旗下成員公司的聯營公司或合營企業)。
- (iii) 兩間實體均是同一第三方的合營企業。
- (iv) 某實體是第三方實體的合營企業而另一實體則是該第三方實體的聯營公司。
- (v) 該實體是旨在提供福利予本集團或與本集團有關聯的實體的僱員的離職後福利計劃。
- (vi) 該實體受(a)項中所識別的人士控制或共同控制。
- (vii) (a)(i)項所指人士對該實體有重大影響力，或該人士是該實體(或該實體的母公司)的主要管理層成員。
- (viii) 該實體或其所屬集團的任何成員公司向本集團或向本集團的母公司提供主要管理人員服務。

某人士的近親家庭成員為在該人士與實體交易時預期會對其產生影響或受其影響的家庭成員。

2 重大會計政策(續)

(z) 分部報告

經營分部及財務報表所報告各分部項目的金額，乃從為向本集團各條業務線分配資源及評估其業績表現而定期向本集團最高級別行政管理層提供的財務資料中識別。

就財務報告目的而言，個別重大經營分部不會合計，除非該等分部具有類似經濟特徵，及在產品及服務性質、生產程序性質、客戶類型或類別、分銷產品或提供服務所使用的方式及監管環境性質類似。倘個別非屬重大的經營分部符合該等標準的大部分規定，則可合計。

3 會計判斷及估計

估計及判斷會予以持續評估及基於過往經驗及其他因素，包括於有關情況下相信為合理的未來事件預期。

編製財務報表的估計不確定性的主要來源如下：

(a) 貿易及其他應收款項減值

本集團通過使用預期信貸虧損模型估計貿易及其他應收款項的減值虧損。於報告日期，該等貿易及其他應收款項的預期信貸虧損乃基於本集團的歷史信貸虧損經驗進行估計，並就債務人的特定因素及對當前及預測一般經濟狀況的評估進行調整。

倘預期與最初估計不同，則該差異將於有關估計改變後的期間影響貿易及其他應收款項的虧損撥備。

(b) 非流動資產減值

倘有關情況顯示無形資產及商譽的賬面值可能無法收回，則該等資產可能被視為已減值並進行減值測試。當資產的可收回金額已下跌至低於其賬面值時，確認減值虧損。可收回金額為公允價值減銷售成本與使用價值兩者中的較高者。於釐定須作出重大判斷的可收回金額時，本集團估計持續使用及最終出售資產所產生的未來現金流量並採用合適的貼現率貼現該等未來現金流量。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

3 會計判斷及估計(續)

(c) 已發出財務擔保的減值

本集團通過使用預期信貸虧損模型估計已發出財務擔保的減值虧損。已發出財務擔保的預期信貸虧損乃基於預期將產生的額外利息及罰款、預期的貸款結算時間以及於報告日期對抵押物業清算價值的估值進行估計。

倘預期與最初估計不同，則該差異將於有關估計改變後的期間影響已發出財務擔保的虧損撥備。

(d) 存貨撥備

本集團根據存貨的可變現價值淨額評估其賬面值。當發生事件或情況變動顯示賬面值可能無法變現時，會作出撥備。是項評估須運用判斷及估計。倘預期與最初估計不同，則該差異將於有關估計改變後的期間影響存貨的賬面值及計入損益的存貨撇銷。

4 非持續經營業務

於2024年11月20日，本集團與卓越集團訂立協議，出售構成其金融服務業務之附屬公司的全部權益(「出售事項」)，總代價為人民幣337,789,000元，以深圳市卓越不動產投資有限公司的股權人民幣151,478,000元、若干商用公寓(計入持有待售物業)人民幣100,000,000元及現金人民幣86,311,000元支付。已出售附屬公司於有關出售日期的資產淨值為人民幣339,941,000元。該交易已於2025年5月31日完成。

因此，金融服務業務分類為非持續經營業務，而比較綜合損益表已重新列報，以將非持續經營業務與持續經營業務分開呈列。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

4 非持續經營業務(續)

(a) 非持續經營業務的業績

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
收益*	18,962	41,890
銷售成本	(310)	(1,887)
毛利	18,652	40,003
其他收益	2	318
其他虧損淨額	-	(41)
(撥回)/減值虧損	(8,228)	5,173
行政開支	(27)	(598)
經營利潤	10,399	44,855
所得稅	(1,048)	(10,623)
來自非持續經營業務之年內利潤	9,351	34,232
出售非持續經營業務之虧損	(2,152)	-
出售非持續經營業務之所得稅	(2,493)	-
來自非持續經營業務之利潤，扣除稅項	4,706	34,232
每股基本盈利	0.4	2.8

* 收益指應收貸款產生的金融服務收入。

(b) 用於非持續經營業務的現金流出

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
經營活動所得/(所用)現金淨額	39,926	(260,262)
投資活動所用現金淨額	(53,000)	-

(c) 出售事項對本集團財務狀況的影響

	人民幣千元
流動資產	686,744
非流動資產	8,445
流動負債	(355,248)
本集團應佔資產淨值	339,941
代價	337,789
出售非持續經營業務之虧損	(2,152)
年內出售產生的現金流入淨額：	
已收代價，以現金支付	86,311
減：已出售現金及現金等價物	(33,030)
現金流入淨額	53,281

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

4 非持續經營業務(續)

(d) 結算應收非持續經營業務的貸款、利息及股息

本集團就已出售附屬公司擁有人民幣300,000,000元應收貸款、人民幣12,493,000元應收利息及人民幣27,059,000元應收股息。於非持續經營業務出售完成後，本集團與關連方訂立協議以結清上述款項，據此本集團收取現金人民幣87,466,000元，其餘未償還餘額人民幣252,086,000元於年內透過若干物業(持有待售)及車位(使用權資產)結清。

5 收益及分部報告

(a) 收益

本集團的主要活動為提供基礎物業管理服務、增值服務及車位銷售。

(i) 收益分類

截至2025年及2024年12月31日止年度按各重大類別劃分之於損益確認的客戶合約收益分類如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
香港財務報告準則第15號範圍內的客戶合約收益		
基礎物業管理服務		
— 商務物業	2,567,829	2,338,935
— 公共及工業物業	419,781	591,728
— 住宅物業	710,475	688,753
	3,698,085	3,619,416
增值服務	284,870	561,664
車位銷售	36,522	9,266
	4,019,477	4,190,346

截至2025年12月31日止年度，來自卓越置業集團有限公司及其附屬公司(統稱「卓越集團」)以及其他關連方(包括由本公司最終控股股東及董事會主席擁有或受彼等重大影響的公司)之收益為人民幣306,157,000元(2024年：人民幣417,237,000元)。本集團擁有卓越集團以外的大量客戶，但該等客戶中概無於年內佔本集團收益10%或以上者。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

5 收益及分部報告(續)

(a) 收益(續)

(ii) 未履行的履約義務

本集團於提供服務時確認收益，所確認金額以本集團有權開具發票且與已完成履約價值直接對應者為限。本集團已選用香港財務報告準則第15號第121段的可行權宜方法，不對原預計期限為一年或以下，或按已完成履約情況開具賬單的該類合約披露剩餘履約義務。

(b) 分部報告

經營分部的識別乃基於本集團最高行政管理層於向各分部分配資源及評估其表現時定期審閱的內部報告。於出售非持續經營業務後，本集團僅有一個經營分部，因此並無呈列分部資料。

於截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團大部分收益來自中國內地。

於2025年及2024年12月31日，本集團的絕大部分非流動資產位於中國內地。

6 其他收益及收入淨額

(a) 其他收益

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
銀行存款及其他金融機構利息收入	2,265	7,924
已出售附屬公司的利息收入	5,854	-
政府補助(附註)	6,695	7,022
其他	937	940
	15,751	15,886

附註：於2025年及2024年，本集團收到的政府補助主要與中國大陸現行政策下的行業支持和員工保留補貼有關。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

6 其他收益及收入淨額(續)

(b) 其他收入淨額

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
過往年度所收購實體的收購代價減少收益淨額	15,400	45,000
出售附屬公司的虧損淨額	-	(858)
出售一家合營企業的虧損淨額	(1,646)	-
按公允價值計入損益的金融資產的公允價值收益	-	2,533
理財產品及其他投資產品的投資收益淨額	2,306	940
外匯虧損淨額	(23)	(3,624)
出售物業、廠房及設備的虧損淨額	(122)	(37)
其他	282	(752)
	16,197	43,202

7 應收款項、合約資產及已發出財務擔保的減值虧損

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
貿易及其他應收款項的減值虧損	(227,334)	(115,174)
合約資產的減值虧損	(551)	-
已發出財務擔保的減值虧損(附註27)	(50,392)	-
	(278,277)	(115,174)

附註：有關本集團的信貸政策以及貿易及其他應收款項及合約資產所產生的信貸風險的進一步詳情載於附註31(a)。

8 除稅前利潤

除稅前利潤於扣除以下各項後列賬：

(a) 財務成本

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
銀行貸款利息(附註24(c))	-	1,566
租賃負債利息(附註24(c))	558	689
	558	2,255

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

8 除稅前利潤(續)

(b) 員工成本

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
薪金、工資及其他福利	1,640,380	1,753,236
界定供款計劃供款(附註)	120,105	111,359
	1,760,485	1,864,595
計入：		
—銷售成本	1,550,432	1,644,968
—銷售及營銷開支	33,246	30,705
—行政開支	176,807	188,922
	1,760,485	1,864,595

附註：本集團的中國大陸附屬公司僱員須參加由地方市政府管理及運營的界定供款計劃。本集團的中國大陸附屬公司乃按地方市政府同意的僱員薪金若干百分比向計劃供款，以撥付僱員退休福利。

除上述年度供款外，本集團概無其他與該等計劃相關的退休福利付款的重大責任。

(c) 其他項目

	附註	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
折舊及攤銷費用			
—自有物業、廠房及設備	13	11,266	11,297
—計入物業、廠房及設備的使用權資產	13	12,720	12,553
—停車場使用權資產	14	19,580	9,292
—無形資產	15	38,596	46,989
		82,162	80,131
不計入租賃負債計量的可變租賃付款	28(a)	29,800	49,210
分包成本		702,374	685,320
核數師薪酬			
—審核服務		3,270	3,000
—其他服務		2,479	3,169
		5,749	6,169
存貨成本		16,669	4,974

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

9 計入損益的所得稅

(a) 計入損益的稅項：

	附註	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
即期稅項			
年內計提		123,173	137,329
遞延稅項			
暫時差額的產生及撥回	29(b)	(77,358)	(43,426)
		<u>45,815</u>	<u>93,903</u>

(b) 稅項開支與按適用稅率計算的會計利潤的對賬：

		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
除稅前利潤		161,663	394,645
按相關稅務司法權區利潤適用的稅率計算			
除稅前利潤的名義稅項		41,228	98,835
不可扣稅開支的稅務影響		7,927	6,469
毋須課稅收入		(3,371)	(11,005)
股息預扣稅		-	8,621
動用稅項虧損		-	(9,017)
未確認稅項虧損		31	-
實際稅項開支		<u>45,815</u>	<u>93,903</u>

根據開曼群島及英屬處女群島(「英屬處女群島」)的規則及法規，本集團於年內毋須繳納任何開曼群島及英屬處女群島所得稅。

由於本集團於年內並無賺取任何須繳納香港利得稅的收入，故並無計提香港利得稅撥備。

於年內，本集團的主要中國內地公司須就其各自應課稅收入按25%的法定稅率繳納企業所得稅(「企業所得稅」)。不同的稅率主要來自於若干中國內地附屬公司，其被視作小型微利企業或在中國內地西部地區註冊及經營，於截至2025年12月31日止年度，可按15%的優惠稅率繳納中國企業所得稅。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

9 計入損益的所得稅(續)

(b) 稅項開支與按適用稅率計算的會計利潤的對賬：(續)

預扣稅乃就本集團內中國內地附屬公司所賺取利潤的股息分派按5%徵收。中國企業所得稅法及其實施條例規定，中國內地居民企業就所賺取利潤向非中國內地居民企業投資者分派的股息須按10%繳納預扣稅(除非根據稅項條約或安排獲減免)。根據內地與香港避免雙重徵稅安排，倘合資格香港納稅居民為中國內地企業的「實益擁有人」並直接持有其25%或以上股權，則可享有5%的寬減預扣稅率。由於本集團可控制本集團中國內地附屬公司分派利潤的數額及時間，故僅於預期該等利潤將於可預見未來分派時對遞延稅項負債計提撥備。

10 董事薪酬

根據香港公司條例第383(1)條及公司(披露董事利益資料)規例第2部披露之董事薪酬如下：

	2025年				總計 人民幣千元
	董事袍金 人民幣千元	薪金、津貼及 實物福利 人民幣千元	酌情花紅 人民幣千元	退休計劃供款 人民幣千元	
執行董事					
李曉平先生(主席)	200	-	-	-	200
楊志東先生(行政總裁)	-	1,864	471	29	2,364
非執行董事					
郭瑩女士	-	373	-	29	402
王銀虎先生	200	-	-	-	200
獨立非執行董事					
崔海濤教授	200	-	-	-	200
甘志成先生	200	-	-	-	200
劉曉蘭女士	200	-	-	-	200
	1,000	2,237	471	58	3,766

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

10 董事薪酬(續)

	2024年				總計 人民幣千元
	董事袍金 人民幣千元	薪金、津貼 及實物福利 人民幣千元	酌情花紅 人民幣千元	退休計劃 供款 人民幣千元	
執行董事					
李曉平先生(主席)	200	-	-	-	200
楊志東先生(行政總裁)	-	1,881	660	27	2,568
非執行董事					
郭瑩女士	33	246	111	27	417
王銀虎先生	200	-	-	-	200
獨立非執行董事					
崔海濤教授(自2024年3月22日起獲委任)	150	-	-	-	150
甘志成先生	200	-	-	-	200
劉曉蘭女士	200	-	-	-	200
黃明祥先生(自2024年3月22日起辭任)	50	-	-	-	50
	<u>1,033</u>	<u>2,127</u>	<u>771</u>	<u>54</u>	<u>3,985</u>

截至二零二五年十二月三十一日止年度，概無董事放棄任何酬金。

11 最高薪酬人士

五名最高薪酬人士中，一名(2024年：一名)為董事，其薪酬披露於附註10。有關其他四名(2024年：四名)人士的薪酬總額如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
薪金、津貼及實物福利	5,251	5,261
酌情花紅	1,660	1,690
退休計劃供款	178	140
	<u>7,089</u>	<u>7,091</u>

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

11 最高薪酬人士 (續)

四名(2024年：四名)最高薪酬人士的薪酬介於以下範圍：

	僱員人數	
	2025年	2024年
1,000,001 港元至1,500,000 港元	-	1
1,500,001 港元至2,000,000 港元	2	2
2,000,001 港元至2,500,000 港元	2	1

截至2025年12月31日止年度，本集團未向上述四名(2024年：四名)薪酬最高人士中的任何一位支付薪酬，作為加入本集團或加入本集團時的報酬，或作為離職補償(2024年：無)。

12 每股盈利

(a) 每股基本盈利

每股基本盈利乃根據於年內本公司權益股東應佔利潤人民幣102,896,000元(2024年：人民幣312,091,000元)及已發行1,220,348,000股普通股(2024年：1,220,348,000股普通股)的加權平均數計算。

(b) 每股攤薄盈利

於截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團並無任何已發行潛在攤薄股份。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

13 物業、廠房及設備

	租賃物業 裝修及其他 人民幣千元	辦公設備 及家具 人民幣千元	機械設備 人民幣千元	汽車 人民幣千元	小計 人民幣千元	使用權資產 - 其他租賃 物業 人民幣千元	總計 人民幣千元
成本：							
於2024年1月1日	57,011	32,659	11,029	4,379	105,078	44,517	149,595
添置	1,896	15,041	2,250	974	20,161	10,187	30,348
資產收購	1,886	351	-	-	2,237	-	2,237
出售附屬公司	(728)	(1,137)	(3,070)	(252)	(5,187)	-	(5,187)
出售	-	(8,485)	(660)	(1,709)	(10,854)	(10,518)	(21,372)
於2024年12月31日	60,065	38,429	9,549	3,392	111,435	44,186	155,621
添置	3,729	5,109	2,418	776	12,032	9,840	21,872
出售	-	(3,088)	(744)	(206)	(4,038)	(23,736)	(27,774)
於2025年12月31日	63,794	40,450	11,223	3,962	119,429	30,290	149,719
減：累計折舊：							
於2024年1月1日	41,249	22,028	5,182	3,096	71,555	25,911	97,466
年內支出	4,721	4,573	1,657	346	11,297	12,553	23,850
資產收購	1,666	287	-	-	1,953	-	1,953
出售附屬公司	(412)	(757)	(2,683)	(155)	(4,007)	-	(4,007)
出售時撥回	-	(6,431)	(83)	(1,348)	(7,862)	(8,715)	(16,577)
於2024年12月31日	47,224	19,700	4,073	1,939	72,936	29,749	102,685
年內支出	4,645	5,003	1,200	418	11,266	12,720	23,986
出售時撥回	-	(2,282)	(217)	(157)	(2,656)	(20,257)	(22,913)
於2025年12月31日	51,869	22,421	5,056	2,200	81,546	22,212	103,758
賬面淨值：							
於2025年12月31日	11,925	18,029	6,167	1,762	37,883	8,078	45,961
於2024年12月31日	12,841	18,729	5,476	1,453	38,499	14,437	52,936

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

14 使用權資產

	停車位 人民幣千元
成本：	
於2024年1月1日	-
資產收購	598,598
於2024年12月31日	598,598
添置	141,304
於2025年12月31日	739,902
減：累計折舊：	
於2024年1月1日	-
年內支出	9,292
於2024年12月31日	9,292
年內支出	19,580
於2025年12月31日	28,872
賬面淨值：	
於2025年12月31日	711,030
於2024年12月31日	589,306

本集團經營計入使用權資產的停車位，該等經營產生的收入計入附註5(a)(i)中所載列的基礎物業管理服務收入。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

15 無形資產

	未完成 物業管理合約 人民幣千元	客戶關係 人民幣千元	軟件 人民幣千元	總計 人民幣千元
成本：				
於2024年1月1日	67,114	355,238	20,740	443,092
添置	-	-	6,598	6,598
資產收購	-	-	452	452
出售附屬公司	(10,679)	-	(3,951)	(14,630)
於2024年12月31日及2025年1月1日	56,435	355,238	23,839	435,512
添置	-	-	2,698	2,698
屆滿	(56,435)	-	-	(56,435)
於2025年12月31日	-	355,238	26,537	381,775
減：累計攤銷：				
於2024年1月1日	44,690	52,491	10,999	108,180
年內支出	13,736	29,765	3,488	46,989
出售附屬公司	(7,119)	-	(395)	(7,514)
於2024年12月31日及2025年1月1日	51,307	82,256	14,092	147,655
年內支出	5,128	29,765	3,703	38,596
屆滿	(56,435)	-	-	(56,435)
於2025年12月31日	-	112,021	17,795	129,816
賬面淨值：				
於2025年12月31日	-	243,217	8,742	251,959
於2024年12月31日	5,128	272,982	9,747	287,857

客戶關係的剩餘攤銷期介乎87至97個月。本年度攤銷費用主要計入綜合損益表的「銷售成本」內。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

16 商譽

	人民幣千元
成本：	
於2024年1月1日	271,674
出售附屬公司	(18,228)
於2024年1月1日、2024年12月31日及2025年12月31日	253,446
累計減值虧損：	
於2024年1月1日及2024年12月31日	(28,159)
於損益扣除	(21,000)
於2025年12月31日	(49,159)
賬面值：	
2025年12月31日	204,287
2024年12月31日	225,287

於業務合併中收購的商譽在收購時被分配至現金產生單位：

- 現金產生單位組別，即收購北京環球而產生位於北京的商務物業管理項目（「北京環球及相關項目」）
- 深圳市興益投資有限公司（「深圳興益」）及其附屬公司（統稱「深圳興益集團」）
- 武漢環貿物業管理有限公司（「武漢環貿」）
- 河南黃錦物業管理有限公司（「河南黃錦」）

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

16 商譽(續)

於2025年12月31日，分配至各現金產生單位的商譽賬面值如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
北京環球及相關項目	52,726	73,726
深圳興益集團	72,632	72,632
武漢環貿	41,438	41,438
河南黃錦	37,491	37,491
	204,287	225,287

包含商譽的現金產生單位的減值測試

管理層於2025年12月31日對商譽進行減值測試。北京環球及相關項目、深圳興益集團、武漢環貿及河南黃錦的現金產生單位的可收回金額乃由獨立估值師仲量聯行企業評估及諮詢有限公司(「仲量聯行」)協助本公司董事根據使用價值(「使用價值」)計算釐定。其可收回金額乃基於若干類似主要假設。計算採用基於管理層批准的五年期財務預算的除稅前現金流量預測。超過預測期限的現金流量使用以下估計終端增長率推斷。增長率並無超出現金產生單位所營運相關行業的長期平均增長率。所用貼現率乃為除稅前貼現率並反映相關行業特定風險、現金產生單位本身及相關地區的宏觀環境。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

16 商譽(續)

包含商譽的現金產生單位的減值測試(續)

主要假設載列如下：

於2025年12月31日

	北京環球 及相關項目	深圳興益集團	武漢環貿	河南黃錦
收益年度增長率	-1.5%–0.2%	2.0%–3.0%	-0.4%–3.7%	5.0%–8.2%
毛利率(佔收益的%)	36.3%–36.9%	53.6%	47.2%–48.4%	9.90%
長期增長率	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
除稅前貼現率	19.5%	16.7%	19.4%	19.2%

於2024年12月31日

	北京環球 及相關項目	深圳興益集團	武漢環貿	河南黃錦
收益年度增長率	1.9%–28.7%	3.0%	-0.7%–3.4%	5.0%–7.0%
毛利率(佔收益的%)	41.5%–43.0%	53.9%	43.1%–47.1%	11.00%
長期增長率	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
除稅前貼現率	19.0%	16.2%	18.8%	18.8%

根據對包含商譽的現金產生單位進行的減值測試結果，北京環球及相關項目現金產生單位的賬面值被確定高於其可回收金額人民幣21,000,000元。本年度已於損益中確認相同金額的減值虧損。於確認本集團北京環球及相關項目現金產生單位的減值虧損後，可回收金額已等於賬面值。因此，任何關鍵假設的不利變動均將導致進一步的減值。

管理層已對商譽減值測試進行敏感度分析。下表載列可分別於2025年12月31日消除剩餘淨空的年度增長率、毛利率、長期增長率及除稅前折現率的假設變動：

	深圳興益集團	武漢環貿	河南黃錦
年度增長率下降	1.45	7.52	0.71
毛利率下降	5.36	11.17	0.16
長期增長率下降	2.34	11.23	0.55
除稅前貼現率增長	1.90	7.92	0.45

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

17 於附屬公司的投資

下表僅包含主要影響本集團業績、資產或負債的附屬公司的詳情。除另有說明外，所持股份類別為普通股。

公司名稱	註冊成立及營業地點	註冊資本詳情	擁有權比例			主要活動
			本集團的實際權益	由本公司持有	由附屬公司持有	
卓越(香港)商務不動產服務有限公司	香港	77,775,759港元	100%	-	100%	投資控股
深圳東潤澤投資顧問有限公司(a)(b)(c)	中國大陸	324,220,000港元	100%	-	100%	投資控股
深圳市元熙投資諮詢有限公司 (「元熙投資」)(a)(c)	中國大陸	人民幣228,000,000元	100%	-	100%	投資控股
深圳市卓越物業管理有限責任公司 (「卓越物業管理」)(a)(c)	中國大陸	人民幣229,950,000元	100%	-	100%	物業管理服務
深圳市卓品商務服務有限公司(a)(c)	中國大陸	人民幣10,000,000元	100%	-	100%	航空機票代訂； 酒店代訂服務； 酒店管理諮詢
深圳市卓越大百匯物業管理有限公司 (a)(c)	中國大陸	人民幣3,000,000元	51%	-	51%	物業管理服務
武漢環貿物業管理有限公司(a)(c)	中國大陸	人民幣5,000,000元	70%	-	70%	物業管理服務
北京環球財富物業管理有限公司(a)(c)	中國大陸	人民幣3,000,000元	75%	-	75%	物業管理服務

附註：

- (a) 該等實體的官方名稱為中文。英文名稱僅供識別。
- (b) 該實體在中國大陸成立為外商獨資企業。
- (c) 該等實體為根據中國法律註冊的有限責任公司。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

18 於聯營公司的權益

下表載列本集團屬非上市公司實體且其市場報價不可獲得的聯營公司：

聯營公司名稱	註冊成立 及營業地點	本集團所持實際權益		主要業務
		於2025年 12月31日	於2024年 12月31日	
蘇州工業園區綜保產業服務有限公司(a)	中國大陸	30%	30%	物業管理服務
深圳市普而惠茶業發展股份有限公司(a)	中國大陸	25%	25%	貿易
貴州在行商務服務有限公司 (「貴州在行」)(a)(b)	中國大陸	32%	32%	物業管理服務

附註：

- (a) 該等中國大陸實體為有限責任公司。公司名稱的英文翻譯僅供參考。公司的官方名稱以中文為準。
- (b) 根據貴州在行收購協議，本集團有權將本集團持有的股權以固定價格(「認沽期權」)出售予賣方，並有權在三年業績保證期內獲得被收購合夥人擔保的最低利潤支付或賣方現金補償(「利潤保證」)。於收購日及2025年12月31日，本集團評估了認沽期權及利潤擔保的總公允價值，並認為金額不重大。

個別不重大聯營公司的綜合資料：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
個別不重大聯營公司的總賬面值	53,967	52,861
本集團分佔聯營公司的年內利潤及全面收入總額	4,919	6,932

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

19 於合營企業的權益

本集團於合營企業的權益(以權益法於綜合財務報表入賬)的詳情如下：

合營企業名稱	註冊成立 及營業地點	本集團所持實際權益		主要業務
		於2025年 12月31日	於2024年 12月31日	
濟南曆控卓越物業管理有限公司 (「濟南曆控」)(a)(b)	中國大陸	58%	58%	物業管理服務
深圳市卓越不動產投資有限公司(a)(c)	中國大陸	50%	-	物業投資

附註：

- (a) 該等中國大陸實體為有限責任公司。公司名稱的英文翻譯僅供參考。公司的官方名稱以中文為準。
- (b) 根據組織章程細則，濟南曆控的大多數董事會決議案要求所有投資者的董事會代表達成一致意見。因此濟南曆控歸類為本集團的合營企業。
- (c) 於截至2025年12月31日止年度，本集團以人民幣151,478,000元的代價收購深圳市卓越不動產投資有限公司的50%股權，該款項為出售非持續經營業務的非貨幣代價的一部分(如附註4所載)。

個別不重大合營企業的綜合資料：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
個別不重大合營企業的總賬面值	163,326	11,280
本集團分佔合營企業的年內利潤及全面收入總額	4,407	498

20 透過損益按公允價值衡量之金融資產

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
理財產品	93,206	30,195
基金投資產品	35,931	-
	129,137	30,195

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

21 存貨

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
持作待售物業	573,966	292,059
其他	18,019	3,279
	591,985	295,338

於2025年，金額約人民幣50,424,000元(2024年：無)的若干物業因供應商(本集團的關聯方)與其債權人的爭議而被依法凍結。該凍結僅為例行法院保全程序，並不代表對案件結果的任何先行判決。本集團可通過協議中規定的資產置換或供應商現金退款來降低此類資產的可收回性風險。

22 貿易及其他應收款項

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
即期		
貿易應收款項及應收票據(附註)		
—關聯方	780,978	666,055
—第三方	1,238,790	1,040,800
	2,019,768	1,706,855
減：虧損撥備	(451,325)	(241,305)
	1,568,443	1,465,550
其他應收款項		
—關聯方	49,518	25,180
—第三方	190,181	198,964
	239,699	224,144
減：虧損撥備	(43,549)	(26,235)
	196,150	197,909
按攤銷成本計量的金融資產	1,764,593	1,663,459
按金及預付款項	158,346	145,116
	1,922,939	1,808,575

附註：貿易應收款項及應收票據乃主要與提供基礎物業管理服務及增值服務確認的收益有關。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

22 貿易及其他應收款項(續)

賬齡分析

於2025年12月31日，貿易應收款項及應收票據基於收益確認日期的賬齡分析如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
1年內	1,136,971	1,224,324
1至2年	480,864	350,383
2至3年	280,770	82,089
3年以上	121,163	50,059
	2,019,768	1,706,855
減：虧損撥備	(451,325)	(241,305)
	1,568,443	1,465,550

有關本集團的信貸政策和貿易及其他應收款項產生的信貸風險的進一步詳情載於附註31(a)。

有關貿易應收款項及應收票據的減值虧損採用撥備賬列賬，除非本集團信納該款項收回渺茫，在此情況下，減值虧損直接於貿易應收款項撇銷(見附註2(l)(i))。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

23 受限制存款

		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
代業主委員會收取的現金(a)	26	31,772	24,572
已收房屋維修基金(b)	26	24,552	21,023
因訴訟而凍結的現金		35,997	57,426
其他受限制存款(c)		22,524	15,836
		114,845	118,857

附註：

- (a) 本集團的物業服務業務有代業主委員會收取現金。由於業主委員會經常在開設其本身銀行賬戶方面面臨困難，本集團代業主委員會開設及管理該等銀行賬戶。
- (b) 已收房屋維修基金主要指作為房屋維修基金的現金存款，該基金由業主所有，但以本集團的名義存放在銀行賬戶。
- (c) 其他受限制存款主要指於物業管理服務業務中代本集團客戶收取的款項，以及將於有關物業管理服務完成後解除的保證金以及用於票據發行的保證金。

24 現金及現金等價物

(a) 現金及現金等價物包括：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
手頭現金	513	645
銀行及其他金融機構現金(附註)	1,104,217	934,789
	1,104,730	935,434

附註：於2025年12月31日，存放於中國大陸的現金及現金等價物為人民幣1,077,287,000元(2024年：人民幣924,281,000元)。將資金匯出中國大陸須遵守外匯管制相關規定。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

24 現金及現金等價物(續)

(b) 除稅前利潤與經營所得／(所用)現金的對賬：

	附註	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
除稅前利潤			
—來自持續經營業務		161,663	394,645
—來自非持續經營業務		8,247	44,855
除稅前利潤		169,910	439,500
調整：			
來自銀行及其他金融機構存款的利息收入	6(a)	(8,119)	(8,242)
折舊及攤銷	8(c)	82,162	80,131
分佔聯營公司利潤減虧損	18	(4,919)	(6,932)
分佔合營企業利潤減虧損	19	(4,407)	(498)
財務成本	8(a)	558	2,255
透過損益按公允價值衡量之金融資產的 公允價值收益	6(b)	—	(2,533)
理財產品及其他投資產品的投資收益淨額	6(b)	(2,306)	(940)
出售物業、廠房及設備的虧損淨額	6(b)	122	37
出售合營企業的虧損淨額	6(b)	1,646	—
外匯淨虧損	6(b)	23	3,624
過往年度所收購實體的收購代價減少收益淨 額	6(b)	(15,400)	(45,000)
貿易及其他應收款項減值虧損	7	227,334	115,174
合約資產減值虧損	7	551	—
應收款項減值虧損／(減值虧損撥回)	4(a)	8,228	(5,173)
已發出財務擔保減值虧損	7	50,392	—
商譽減值虧損	16	21,000	—
出售附屬公司的虧損淨額	6(b)	—	858
出售非持續經營業務的虧損淨額	4(a)	2,152	—
營運資金變動：			
應收貸款增加／(減少)		21,512	(306,369)
貿易及其他應收款項增加		(314,517)	(456,684)
存貨增加		(208,858)	(90,464)
合約資產增加		(11,252)	(7,352)
合約負債增加		42,040	77,583
貿易及其他應付款項增加／(減少)		377,100	(174,965)
受限制存款減少／(增加)		4,012	(52,332)
經營所得／(所用)現金		438,964	(438,322)

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

24 現金及現金等價物(續)

(c) 融資活動產生的負債的對賬：

	銀行貸款 及其他借款 人民幣千元	租賃負債 人民幣千元	應付利息 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2024年1月1日	22,000	18,687	-	40,687
融資現金流量變動：				
銀行貸款及其他借款的所得款項	30,000	-	-	30,000
償還銀行貸款及其他借款	(28,000)	-	-	(28,000)
已付租賃租金的本金部分	-	(12,538)	-	(12,538)
已付租賃租金的利息部分	-	(689)	-	(689)
已付利息	-	-	(1,566)	(1,566)
融資現金流量變動總額	2,000	(13,227)	(1,566)	(12,793)
其他變動：				
利息開支(附註8(a))	-	689	1,566	2,255
年內訂立新租約的租賃負債增加	-	10,187	-	10,187
出售	(24,000)	(1,803)	-	(25,803)
其他變動總額	(24,000)	9,073	1,566	(13,361)
於2024年12月31日及2025年1月1日	-	14,533	-	14,533
融資現金流量變動：				
已付租賃租金的本金部分	-	(13,567)	-	(13,567)
已付租賃租金的利息部分	-	(558)	-	(558)
融資現金流量變動總額	-	(14,125)	-	(14,125)
其他變動：				
利息開支(附註8(a))	-	558	-	558
年內訂立新租約的租賃負債增加	-	9,840	-	9,840
出售	-	(3,479)	-	(3,479)
其他變動總額	-	6,919	-	6,919
於2025年12月31日	-	7,327	-	7,327

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

24 現金及現金等價物(續)

(d) 租賃現金流出總額

綜合現金流量表中有關租賃的數額如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
營運現金流量內	59,766	108,038
融資現金流量內	14,125	13,227
	73,891	121,265

該等數額與下列各項有關：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
已付租賃租金	73,891	121,265

25 合約資產及合約負債

(a) 合約資產

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
因履行施工合約而產生	12,980	1,728
減：虧損撥備	(551)	-
	12,429	1,728
香港財務報告準則第15號範圍內的客戶合約應收款項， 已計入「貿易及其他應收款項」	12,594	8,462

合約資產主要為設備安裝服務的未開票收益。該等未開票收益乃為本集團所管理的社區提供設備安裝服務的收益。本集團的安裝合約載有付款時間表，其要求一旦達到里程碑，需支付安裝期間的階段款項。該等付款時間表可防止大量合約資產的堆積。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

25 合約資產及合約負債(續)

(b) 合約負債

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
物業管理服務	<u>188,371</u>	<u>145,758</u>

合約負債變動如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
於1月1日	145,758	175,235
計入年初合約負債結餘的已確認收入	(143,179)	(168,577)
出售附屬公司	-	(105,993)
預先接受物業管理服務現金導致合約負債淨增加	<u>185,792</u>	<u>245,093</u>
於12月31日	<u>188,371</u>	<u>145,758</u>

本集團與其關聯方訂立若干物業管理協議以提供基礎物業管理服務及增值服務，並於2025年12月31日自其關聯方收取人民幣3,225,000元(2024年：人民幣5,069,000元)的預付款項。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

26 貿易及其他應付款項

	附註	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
即期			
貿易應付款項及應付票據(附註)			
— 關聯方		30,535	21,519
— 第三方		533,573	393,068
		564,108	414,587
其他應付款項			
— 關聯方		10,966	6,198
— 第三方		59,297	58,282
		70,263	64,480
業務合併的應付代價		—	15,400
應付非控股權益股息		6,205	6,205
代表業主委員會收取的現金	23	31,772	24,572
代表業主持有的房屋維修基金	23	24,552	21,023
按攤銷成本計量的金融負債		696,900	546,267
應計薪金及其他福利		263,825	233,197
按金		136,630	129,877
應計費用		37,203	35,013
		1,134,558	944,354

附註：貿易應付款項主要指供應商提供清潔、保安、園景綠化及維修服務等外判服務產生的應付款項，以及與車位租賃相關的應付款項。

賬齡分析

於2025年12月31日，基於發票日期的貿易應付款項的賬齡分析如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
1個月內	182,682	136,439
1至3個月	224,442	141,990
3至6個月	51,804	37,466
6至12個月	37,939	25,223
12個月以上	67,241	73,469
	564,108	414,587

27 已發出的財務擔保

	人民幣千元
於2024年1月1日、2024年12月31日及2025年1月1日	72,433
於損益扣除	50,392
已發出的財務擔保	<u>122,825</u>

北京環球為本集團收購的一間附屬公司，為賣方本金為人民幣183,433,000元的貸款提供擔保。已發出財務擔保的金額指償還貸款持有人所產生的信貸虧損的預期付款減本集團預期從抵押資產變現中獲得的任何金額。北京市高級人民法院於2025年8月作出終審判決，裁定本集團應對上述貸款的本金和利息承擔連帶責任。

已發出財務擔保金額的確定，相當於按終身基準計量的預期信貸虧損撥備金額，因為截至2025年12月31日，相關貸款存在信貸減值。由於本集團僅在指定債務人根據所擔保工具的條款發生違約時方須作出付款，因此預期信貸虧損基於對持有人因信貸虧損而發生的預期支付金額進行估算，並扣除本集團預計從擔保持有人、指定債務人或任何其他方收回的金額。該金額隨後使用經調整以反映現金流風險的當前無風險利率進行折現。

管理層根據北京市高級人民法院的最終判決結果，並考慮抵押物業的清算價值，對所發出的財務擔保的預期信貸虧損撥備進行了評估，該評估基於包括額外利息的預期支付。管理層對抵押物業清算價值的評估基於仲量聯行編製的估值，該估值已考慮可比物業的市場價格及流動性折讓。本集團認為，由於在結算時估計將產生額外未來利息以及抵押物業的可變現金額降低，所發出財務擔保的信貸風險增加。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

28 租賃

本集團透過租賃協議租賃物業作為其辦公室和宿舍。租賃的初始期限通常為2至10年。

本集團作為承租人的租賃的資料提供如下。

(a) 使用權資產：

與不符合投資物業定義的租賃物業相關的使用權資產，列示為物業、廠房及設備(見附註13)。

按相關資產類別劃分的使用權資產賬面淨值分析如下：

	附註	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
租賃作自用的物業，按攤銷成本列賬	13	8,078	14,437
停車場	14	711,030	589,306
		719,108	603,743

於損益內確認的有關租賃的開支項目的分析如下：

	附註	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
按相關資產類別劃分的使用權資產折舊支出：			
—租賃作自用的物業，按折舊成本列賬	13	12,720	12,553
—停車場	14	19,580	9,292
		32,300	21,845
租賃負債利息		558	689
與短期租賃有關的開支		40,136	57,277
不計入租賃負債計量的可變租賃付款	8(c)	29,800	49,210

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

28 租賃(續)

(b) 租賃負債

下表列示於各報告日期本集團租賃負債的剩餘合約到期日：

	2025年		2024年	
	最低租賃 付款的現值 人民幣千元	最低租賃 付款總額 人民幣千元	最低租賃 付款的現值 人民幣千元	最低租賃 付款總額 人民幣千元
1年內	4,609	4,867	8,852	9,257
1至2年	1,305	1,392	3,387	3,537
2至5年	1,232	1,298	1,999	2,114
超過5年	181	188	295	314
	2,718	2,878	5,681	5,965
	7,327	7,745	14,533	15,222
減：未來利息開支總額		(418)		(689)
租賃負債的現值		7,327		14,533

29 綜合財務狀況表內的所得稅

(a) 綜合財務狀況表內的即期稅項指：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
企業所得稅		
預付稅項	2,644	3,192
即期稅項	(116,157)	(97,686)
	(113,513)	(94,494)

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

29 綜合財務狀況表內的所得稅(續)

(b) 已確認的遞延稅項：

(i) 遞延稅項資產及負債各組成部分的變動

在綜合財務狀況表中確認的遞延稅項資產/(負債)的組成部分及年內變動如下：

	自以下各項產生的遞延稅項									
	未動用				未完成物業管				其他	總計
	減值虧損	稅項虧損	使用權資產	租賃負債	應計開支	理合約	客戶關係	預扣稅	暫時差額	
人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	
於2024年1月1日	62,908	2,663	(4,653)	4,672	5,493	(2,936)	(68,503)	(6,407)	(1,125)	(7,888)
自損益中計入/(扣除)	18,435	13,528	1,044	(1,039)	-	2,544	6,923	698	-	42,133
出售附屬公司	(5,153)	-	-	-	-	-	890	-	-	(4,263)
於2024年12月31日及 2025年1月1日	76,190	16,191	(3,609)	3,633	5,493	(392)	(60,690)	(5,709)	(1,125)	29,982
自損益中計入/(扣除)	71,334	(4,027)	720	(941)	1,454	392	6,923	3,742	(182)	79,415
出售非持續經營業務	(8,444)	-	-	-	-	-	-	-	-	(8,444)
於2025年12月31日	139,080	12,164	(2,889)	2,692	6,947	-	(53,767)	(1,967)	(1,307)	100,953

(ii) 綜合財務狀況表的對賬

於綜合財務狀況表的遞延稅項資產淨額
於綜合財務狀況表的遞延稅項負債淨額

2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
157,994	97,898
(57,041)	(67,916)
100,953	29,982

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

29 綜合財務狀況表內的所得稅(續)

(c) 未確認遞延稅項資產：

由於可能並無充足的未來應課稅利潤可用於抵銷未動用稅務虧損，因此本集團並未就附屬公司的未動用稅務虧損確認遞延稅項資產。截至2025年12月31日止年度，本集團並未就可結轉以抵銷未來應課稅收入的虧損金額人民幣3,289,000元(2024年：人民幣3,166,000元)確認遞延所得稅資產。該等稅項虧損將於5年內到期。

(d) 未確認遞延稅項負債：

於2025年12月31日，本集團並無就其若干中國大陸附屬公司所產生利潤人民幣1,005,131,000元(2024年：人民幣758,359,000元)作出遞延稅項負債撥備，原因是本集團控制該等附屬公司的股息政策，並決定於可見未來或不會分派該等利潤。

30 資本、儲備及股息

(a) 股本

法定股本

本公司的法定股本為50,000,000港元，分為5,000,000,000股，每股面值為0.01港元。

	於2025年12月31日		於2024年12月31日	
	港元	人民幣元	港元	人民幣元
已發行及繳足：				
1,220,348,000股				
(2024年12月31日：				
1,220,348,000股)				
每股面值0.01港元的普通股	12,203,482	10,478,929	12,203,482	10,478,929

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

30 資本、儲備及股息(續)

(b) 本公司權益組成部分的變動

本公司各權益組成部分的變動詳情載列如下：

	股本 人民幣千元	股份溢價 人民幣千元	匯兌儲備 人民幣千元	保留利潤/ (累計虧損) 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2024年1月1日的餘額	10,479	2,941,553	155,764	12,921	3,120,717
2024年的權益變動：					
年內全面收入總額	-	-	82,416	141,392	223,808
就過往年度已宣派的2023年 末期股息(附註30(d))	-	-	-	(75,569)	(75,569)
就本年度已宣派的2024年 中期股息(附註30(d))	-	-	-	(85,302)	(85,302)
於2024年12月31日及 2025年1月1日的餘額	10,479	2,941,553	238,180	(6,558)	3,183,654
2025年的權益變動：					
年內全面收入總額	-	-	(92,431)	86,670	(5,761)
就過往年度已宣派的2024年末 期股息(附註30(d))	-	-	-	(70,744)	(70,744)
於2025年12月31日的餘額	10,479	2,941,553	145,749	9,368	3,107,149

(c) 儲備的性質及目的

(i) 中國法定儲備

法定儲備乃依據中國相關的規則及法規以及組成本集團的公司(該等公司於中國大陸註冊成立)的組織章程細則建立，直至儲備餘額達到其註冊資本的50%。該儲備的轉撥須於向權益持有人分派股息之前作出。

就有關公司而言，法定儲備可用於彌補過往年度的虧損(倘有)，且可按權益持有人的現有股權比例將其轉換為資本，惟前提條件為有關轉換後的儲備餘額不少於有關公司註冊資本的25%。

30 資本、儲備及股息(續)

(c) 儲備的性質及目的(續)

(ii) 匯兌儲備

匯兌儲備包括中國大陸境外業務的財務報表換算產生的所有外匯差額。該儲備乃根據附註2(v)所載的會計政策處理。

(d) 股息

(i) 截至2025年12月31日止年度概無擬派付任何股息(2024年：每股普通股6.28港仙)。

(ii) 歸屬於上一財政年度並於本年度批准的應付本公司權益股東的股息：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年內批准及派付的上一財政年度末期 股息每股普通股6.42港仙 (2024年：每股普通股6.82港仙)	<u>70,744</u>	<u>75,569</u>

(e) 資本管理

本集團在資本管理上的目標為保障本集團有能力持續經營，以便為股東提供回報及為其他利益相關人士帶來利益以及維持最佳資本架構以減少資本成本。

為維持或調整資本架構，本集團可調整向股東支付的股息金額、發行新股份或出售資產以減少債務。

本集團根據資本負債比率監控資本。該比率按負債總額除以資產總值計算。

截至2025年12月31日，本集團的資本負債比率如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
資本負債比率	<u>30%</u>	<u>26%</u>

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

31 財務風險管理及金融工具的公允價值

所面臨的信貨、流動性、利率、貨幣及公允價值風險乃於本集團的日常業務過程中產生。

本集團的金融資產包括現金及現金等價物、受限制存款、按公允價值計入損益的金融資產以及貿易及其他應收款項。本集團的金融負債包括計息借款以及貿易及其他應付款項。

本集團所面臨的該等風險及本集團為管理該等風險所使用的財務風險管理政策及慣例概述如下。

(a) 信貨風險

本集團的信貨風險主要可歸因於銀行現金及受限制存款、貿易及其他應收款項以及應收貸款。管理層已實施信貨政策，並持續監控面臨的該等信貨風險。

本集團銀行現金及受限制存款主要存放於聲譽良好的金融機構。管理層預期該等存款不存在重大信貨風險，並預計該等金融機構不會違約及使本集團蒙受損失。

貿易及其他應收款項

本集團擁有大量來自不同行業的客戶群，且除關聯方外，並不存在信貨風險集中。其已建立程序來監控逾期物業管理費的結算。其使用債務人的賬齡分析來評估客戶按合約條款定期結算的能力。本集團並無向我們的租戶客戶提供任何信貨期，惟向若干大客戶授予一般為一至三個月的信貨期除外。

就貿易應收款項而言，本集團按相等於存續期預期信貨虧損的金額計量虧損撥備。預期信貨虧損率考慮了各種支付行為及授予不同客戶類型(分為大型集團客戶、商業租戶及住宅客戶)的信貨條款。

31 財務風險管理及金融工具的公允價值(續)

(a) 信貸風險(續)

貿易及其他應收款項(續)

就應收關聯方貿易應收款項的預期信貸虧損評估而言，由於過往年度的不同結算計劃，本集團根據過往信貸虧損經驗、當前情況以及不同情景下對合約交易對手方未來狀況的預測，評估了多種情景下的預期現金流，並依據不同情景下的預期信貸虧損率及相關概率權重作出相應的撥備。

就其他應收款項而言，本集團已對長賬齡應收款項進行定期審查並採取跟進行動，這使得管理層能夠評估該等款項的可收回性並盡量減少信貸風險。所面臨的最大信貸風險乃以綜合財務狀況表中各金融資產的賬面值列示。已就若干其他應收款項作出具體的減值虧損，以反映相關預期信貸虧損。

考慮到(i)業主的信貸評級及(ii)餘下租賃期及租賃按金所涵蓋的期間，本集團因可退還租賃按金所產生的信貸風險被認為較低。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

31 財務風險管理及金融工具的公允價值(續)

(a) 信貸風險(續)

貿易及其他應收款項(續)

下表載列有關本集團於12月31日就貿易及其他應收款項所面臨的信貸風險及預期信貸虧損的資料：

於2025年12月31日

	預期虧損率	總賬面值 人民幣千元	虧損撥備 人民幣千元
貿易應收款項－第三方非住宅物業			
1年內	1.9%	663,568	12,767
1至2年	23.5%	81,819	19,261
2至3年	50.9%	51,201	26,038
超過3年	100.0%	44,023	44,023
		<u>840,611</u>	<u>102,089</u>
貿易應收款項－第三方住宅物業			
1年內	19.0%	215,981	41,012
1至2年	42.7%	97,934	41,778
2至3年	100.0%	56,752	56,752
超過3年	100.0%	27,512	27,512
		<u>398,179</u>	<u>167,054</u>
貿易應收款項－關聯方	23.3%	<u>780,978</u>	<u>182,182</u>
		2,019,768	451,325
其他應收款項*	10.9%	<u>398,045</u>	<u>43,549</u>
		<u>2,417,813</u>	<u>494,874</u>

* 其他應收款項的虧損撥備包括與應收關聯方款項相關的金額人民幣6,151,000元(2024年：人民幣1,369,000元)。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

31 財務風險管理及金融工具的公允價值(續)

(a) 信貸風險(續)

貿易及其他應收款項(續)

於2024年12月31日

	預期虧損率	總賬面值 人民幣千元	虧損撥備 人民幣千元
貿易應收款項—第三方非住宅物業			
1年內	2.9%	627,399	17,912
1至2年	23.1%	70,733	16,315
2至3年	45.9%	29,896	13,717
超過3年	100.0%	23,127	23,127
		<u>751,155</u>	<u>71,071</u>
貿易應收款項—第三方住宅物業			
1年內	17.7%	187,648	33,147
1至2年	40.8%	63,010	25,722
2至3年	100.0%	21,213	21,213
超過3年	100.0%	17,774	17,774
		<u>289,645</u>	<u>97,856</u>
貿易應收款項—關聯方	10.9%	<u>666,055</u>	<u>72,378</u>
		1,706,855	241,305
其他應收款項*	7.1%	<u>369,260</u>	<u>26,235</u>
		<u>2,076,115</u>	<u>267,540</u>

預期虧損率基於過往四年的實際虧損經驗計算，並根據歷史數據收集有關期間的經濟狀況、當前經濟狀況與本集團所認為的應收款項預期存續期內的經濟狀況三者之間的差異進行調整。

除上述信貸風險管理政策外，本集團會考慮初步確認資產後的違約可能性及信貸風險是否持續大幅增加。為評估信貸風險是否大幅增加，本集團將於各報告期末發生的資產違約風險與於初步確認日期的違約風險進行比較。有關指標詳情披露於附註2(l)(i)。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

31 財務風險管理及金融工具的公允價值(續)

(a) 信貸風險(續)

貿易及其他應收款項(續)

於本年度，貿易及其他應收款項的減值撥備變動(包括個別及共同虧損組成部分)如下：

貿易及其他應收款項減值

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
於1月1日	267,540	156,739
於損益扣除	227,334	115,174
出售附屬公司	-	(4,272)
撇銷	-	(101)
於12月31日	494,874	267,540

下表載列有關本集團於2025年12月31日合約資產所面臨的信貸風險及預期信貸虧損的資料：

於2025年12月31日	類別	預期虧損率	總賬面值 人民幣千元	虧損撥備 人民幣千元
合約資產				
階段1	無信貸減值	4.2%	12,980	551
於2024年12月31日	類別	預期虧損率	總賬面值 人民幣千元	虧損撥備 人民幣千元
合約資產				
階段1	無信貸減值	0.0%	1,728	-

預期平均虧損率乃基於債務人在預期存續期間的歷史觀察違約率估算。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

31 財務風險管理及金融工具的公允價值(續)

(b) 流動資金風險

本集團的管理層持續檢討本集團的流動資金狀況，包括檢討預期現金流入及流出，以及貸款及借款的到期日，以確保其維持充足現金儲備及自主主要金融機構獲得足夠承諾貸款額，以滿足其短期及長期流動資金需求。

下表顯示本集團於各報告期末金融負債的餘下合約期限，乃根據合約未折現現金流量(包括使用合約利率計算利息付款，如屬浮息，則按各報告期末的利率計算)及本集團可能需支付的最早日期計算：

	於2025年12月31日					
	合約未折現現金流出					賬面值 人民幣千元
	1年內 或按要求 人民幣千元	超過1年 但2年內 人民幣千元	超過2年 但5年內 人民幣千元	超過5年 人民幣千元	總計 人民幣千元	
租賃負債	4,867	1,392	1,298	188	7,745	7,327
貿易及其他應付款項(不包括按金、 應計薪金及其他福利及應計費用)	696,900	-	-	-	696,900	696,900
已發出的財務擔保(附註)	315,163	-	-	-	315,163	122,825
	1,016,930	1,392	1,298	188	1,019,808	827,052

	於2024年12月31日					
	合約未折現現金流出					賬面值 人民幣千元
	1年內 或按要求 人民幣千元	超過1年 但2年內 人民幣千元	超過2年 但5年內 人民幣千元	超過5年 人民幣千元	總計 人民幣千元	
租賃負債	9,257	3,537	2,114	314	15,222	14,533
貿易及其他應付款項(不包括按金、應 計薪金及其他福利及應計費用)	546,267	-	-	-	546,267	546,267
已發出的財務擔保(附註)	285,415	-	-	-	285,415	72,433
	840,939	3,537	2,114	314	846,904	633,233

附註：已發出的財務擔保指經計及相關抵押資產的可變現價值之前，對持有人的最高合約付款。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

31 財務風險管理及金融工具的公允價值(續)

(c) 利率風險

利率風險為金融工具的未來現金流量將因市場利率改變而波動的風險。由於預期銀行現金利率不會有重大變動，故本集團並無就現金及現金等價物或受限制現金承受重大利率風險。

本集團所有租賃負債均為固定利率工具，對市場利率的任何變動均不敏感。於2025年12月31日，本集團並無浮動利率負債或貸款，因此不存在重大利率風險敞口。

(d) 貨幣風險

本集團於中國大陸的附屬公司的功能貨幣為人民幣。本集團認為，除中國大陸居民企業向其於中國大陸以外的直接控股公司分配的股息外，匯率變動的風險並不重大。本集團的幾乎所有經營活動在中國大陸開展，而大部分交易以人民幣計值。本公司及香港附屬公司持有的現金均以港元(「港元」或「港幣」)計值，且該等實體的功能貨幣亦為港元。

(e) 公允價值計量

(i) 公允價值層級

下表載列本集團在報告期末定期計量的金融工具的公允價值，分類為香港財務報告準則第13號公允價值計量中定義的三級公允價值層級。公允價值計量分類的級別是根據可評估性和估值技術中使用的輸入值的重要性確定的，如下所示：

- 第1級估值：僅使用第1級輸入值計量的公允價值，即活躍的市場中相同資產或負債在計量日的未調整報價
- 第2級估值：使用第2級輸入值計量的公允價值，即不符合第1級的可觀察輸入值，並且未使用重大的不可觀察輸入值。不可觀察的輸入值是無法獲得市場數據的輸入值
- 第3級估值：使用重大不可觀察輸入值計量的公允價值

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

31 財務風險管理及金融工具的公允價值(續)

(e) 公允價值計量(續)

(i) 公允價值層級(續)

本集團由總經理帶領的財務部負責制定計量金融工具公允價值的政策及程序。財務部直接向財務管理中心負責人報告。於各報告日期，財務部分析金融工具的價值變動，並釐定用於估值的主要輸入值。估值由執行董事審閱及批准。每年兩次與審核委員會討論估值程序及結果以作中期及年度財務報告。

	於2025年 12月31日 的公允價值 人民幣千元	於2025年12月31日的公允價值分類為		
		第1級 人民幣千元	第2級 人民幣千元	第3級 人民幣千元
持續按公允價值計量 資產：				
— 理財產品	93,206	—	93,206	—
— 基金投資產品	35,931	—	35,931	—

	於2024年 12月31日 的公允價值 人民幣千元	於2024年12月31日的公允價值分類為		
		第1級 人民幣千元	第2級 人民幣千元	第3級 人民幣千元
持續按公允價值計量 資產：				
— 理財產品	30,195	—	30,195	—

截至2024年及2025年12月31日止年度，第一級及第二級之間並無任何轉撥，亦無轉入或轉出第三級。本集團之政策為於公允價值架構各層級間發生轉撥的報告期末確認轉撥。

(f) 並非以公允價值列賬的金融資產及負債的公允價值

本集團按攤銷成本計量的金融資產及負債的賬面值與其於2025年及2024年12月31日的公允價值並無重大差異。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

32 承擔

尚未於財務報表作出撥備的尚未履行承擔如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
已授權惟未訂約		
– 收購物業、廠房及設備	18,042	11,132
– 收購無形資產	8,269	13,867
	26,311	24,999

33 或然負債

本公司間接全資附屬公司卓越物業管理於2022年11月9日收到上海仲裁委員會發出的仲裁通知及其他相關文件，涉及收購某項目公司(「項目公司」)40%股權的爭議，該項目公司目前由本集團已處置的附屬公司(「被處置附屬公司」)持有60%股權。涉及被處置附屬公司和卓越物業管理的兩家公司分別作為答辯人，以及項目公司40%股權的實益擁有人作為申請人。

申請人指控被處置附屬公司作為卓越物業管理的代理人，未能獲得申請人擁有的項目公司40%的全部股權，並向被處置附屬公司和卓越物業管理索賠：

- (i) 向申請人支付人民幣20.8百萬元違約金；
- (ii) 以現金代價收購申請人擁有的項目公司的所有股權，代價計算方法為項目公司截至2020年12月31日年度經審計淨利潤的40%乘以12；及
- (iii) 費用。

本集團已聘請法律顧問處理仲裁事宜。直至該等財務報表日期，尚未作出仲裁裁決。於該等財務報表日期，由於仲裁結果無法可靠估計，因此並無就仲裁確認撥備。

34 關聯方交易

除附註4中所載的出售附屬公司以及本財務報表其他部分所披露的關聯方交易及結餘外，本集團存在以下關聯方交易及相關結餘：

(a) 重大關聯方交易

- (i) 本集團向卓越置業集團及其他關聯方(包括由本集團最終控股股東及董事會主席擁有或受彼等重大影響的公司)提供物業管理服務及增值服務。截至2025年12月31日止年度的物業管理服務及增值服務收入分別為人民幣200,012,000元(2024年：人民幣186,474,000元)及人民幣106,145,000元(2024年：人民幣230,763,000元)。於2025年12月31日的貿易應收款項、合約資產及合約負債金額分別為人民幣769,108,000元(2024年：人民幣672,655,000元)、人民幣12,947,000元(2024年：人民幣1,712,000元)及人民幣3,225,000元(2024年：人民幣5,069,000元)。
- (ii) 本集團向關聯方(包括由本集團最終控股股東及董事會主席擁有或受彼等重大影響的公司)採購維護及其他服務及貨品。截至2025年12月31日止年度，就此產生的成本為人民幣1,318,000元(2024年：人民幣4,022,000元)，於2025年12月31日的應付金額為人民幣4,552,000元(2024年：人民幣2,505,000元)。
- (iii) 本集團向一間聯營公司購買外包服務。截至2025年12月31日止年度，就此產生的成本為人民幣118,991,000元(2024年：無)，於2025年12月31日的應付金額為人民幣1,227,000元(2024年：無)。
- (iv) 本集團就向其關聯方(包括由本集團最終控股股東及董事會主席擁有或受彼等重大影響的公司)租賃若干租賃物業訂立租約協議。截至2025年12月31日止年度，本集團已付的租金金額為人民幣22,890,000元(2024年：人民幣41,291,000元)。於2025年12月31日，未償還應付租金為人民幣17,359,000元(2024年：人民幣18,518,000元)。
- (v) 本集團與卓越置業集團及其他關聯方(包括由本集團最終控股股東及董事會主席擁有或受彼等重大影響的公司)訂立停車場購買協議。本集團購買停車場的款項為人民幣97,710,000元(2024年：人民幣700,657,000元)。於2025年12月31日，停車場的應付款項分別為人民幣6,780,000元(2024年：人民幣零元)。
- (vi) 截至2025年12月31日止年度，本集團向卓越置業集團支付IT系統支持服務費人民幣11,899,000元(2024年：人民幣12,080,000元)。於2025年12月31日，IT系統支持服務費的應付金額分別為人民幣617,000元(2024年：人民幣零元)。

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

34 關聯方交易 (續)

(b) 主要管理人員酬金

本集團主要管理人員酬金(包括已付本公司董事的款項(誠如附註10所披露)及若干最高薪酬員工(誠如附註11所披露))如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
工資、津貼及實物福利	5,511	4,784
酌情花紅	1,435	1,584
退休計劃供款	92	70
	7,038	6,438

薪酬總額計入「員工成本」(見附註8(b))。

(c) 與關連交易相關的上市規則的適用性

除董事會報告所載「關連交易」一節所披露關連交易及持續關連交易外，所有其他關聯方交易均不屬於上市規則第14A章項下「關連交易」或「持續關連交易」的範疇，因此毋須根據上市規則第14A章遵守申報、公佈或獨立股東批准規定。

35 公司層面的財務狀況表

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
非流動資產		
於附屬公司的投資	70,239	72,012
其他應收款項	3,044,106	3,111,668
	3,114,345	3,183,680
流動資產		
現金及現金等價物	3,740	11,190
流動負債		
其他應付款項	10,936	11,216
流動負債淨值	(7,196)	(26)
資產淨值	3,107,149	3,183,654
股本	10,479	10,479
儲備	3,096,670	3,173,175
權益總額	3,107,149	3,183,654

財務報表附註

(除另有所指外，金額以人民幣列賬)

36 直接及最終控股方

於2025年12月31日，董事認為，本集團的最終控股方及直接母公司分別為李華先生及Urban Hero。

37 截至2025年12月31日止年度已頒佈但尚未生效之修訂、新準則及詮釋的潛在影響

直至該等財務報表刊發日期，香港會計師公會已頒佈多項新訂或修訂準則，該等修訂及新準則於截至2025年12月31日止年度尚未生效，且該等財務報表內尚未採納。該等變化包括如下與本集團相關的各項。

	於以下 日期或之後的 會計期間生效
香港財務報告準則第9號之修訂，金融工具及香港財務報告準則第7號，金融工具：披露—涉及依賴自然電力的合約	2026年1月1日
香港財務報告準則第9號之修訂，金融工具及香港財務報告準則第7號，金融工具：披露—金融工具分類及計量之修訂	2026年1月1日
香港財務報告準則會計準則年度改進—第11卷	2026年1月1日
香港財務報告準則第18號，財務報表的呈列及披露	2027年1月1日
香港財務報告準則第19號，無公眾問責性的附屬公司：披露	2027年1月1日

本集團正就該等變化將對初次採用期間造成的影響進行評估。至今得出的結論為採納該等準則不大可能對綜合財務報表造成重大影響，惟下列除外：

香港財務報告準則第18號，財務報表的呈列及披露

香港財務報告準則第18號將取代香港會計準則第1號財務報表的呈列，旨在提高有關實體財務報表資料的透明度和可比性。香港財務報告準則第18號於2027年1月1日或之後開始的年度報告期生效，並將追溯應用。

在其他變更中，根據香港財務報告準則第18號，實體須在損益表中將所有收入和支出分為五類，即經營、投資、融資、非持續經營業務及所得稅類別。實體亦須在財務報表的單一附註中提供有關管理層定義的績效指標的具體披露。

本集團並無計劃提前採納香港財務報告準則第18號，並仍在評估採納該準則的影響。

五年財務概要

截至12月31日止年度

	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元	2023年 人民幣千元	2024年* 人民幣千元	2025年* 人民幣千元
收益	3,467,066	3,527,396	3,926,808	4,232,236	4,038,439
銷售成本	(2,507,439)	(2,683,050)	(3,180,117)	(3,438,779)	(3,324,704)
毛利	959,627	844,346	746,691	793,457	713,735
其他收益	45,518	66,736	52,758	16,204	15,753
其他收入淨額	7,345	11,150	13,744	43,161	14,045
應收賬款、合同資產和已發行 財務擔保的減值損失	(12,898)	(84,175)	(96,696)	(110,001)	(286,505)
商譽減值損失	-	(28,159)	-	-	(21,000)
銷售及營銷開支	(18,637)	(28,936)	(45,521)	(48,340)	(47,862)
行政開支	(203,352)	(174,144)	(232,702)	(260,156)	(227,024)
經營利潤	777,603	606,818	438,274	434,325	161,142
財務成本	(20,705)	(9,136)	(5,941)	(2,255)	(558)
應佔聯營公司利潤減利潤	1,387	1,524	8,075	6,932	4,919
應佔合營公司利潤減虧損	7,450	822	2,403	498	4,407
除稅前溢利	765,735	600,028	442,811	439,500	(169,910)
所得稅	(218,254)	(173,573)	(119,464)	(104,526)	(49,356)
年內利潤	547,481	426,455	323,347	334,974	120,554
以下各項應佔：					
本公司權益股東	510,088	403,494	302,688	312,091	102,896
非控股權益	37,393	22,961	20,659	22,883	17,658
年內利潤	547,481	426,455	323,347	334,974	120,554
其後可能會重新分類至損益的項目：					
本公司及海外附屬公司財務報表 換算的匯兌差額	(66,025)	(22,759)	1,110	(1,008)	(1,837)
年內全面收入總額	481,456	403,696	324,457	333,966	118,717
以下各項應佔：					
本公司權益股東	444,063	380,735	303,798	311,083	101,059
非控股權益	37,393	22,961	20,659	22,883	17,658
年內全面收入總額	481,456	403,696	324,457	333,966	118,717
每股盈利(人民幣分)					
基本	41.7	33.1	24.8	25.6	8.4
攤薄	41.7	33.1	24.8	25.6	8.4

五年財務概要

	於12月31日				
	2021年 人民幣千元	2022年 人民幣千元	2023年 人民幣千元	2024年*	2025年* 人民幣千元
資產					
非流動資產	559,117	942,057	926,496	1,317,425	1,588,524
流動資產	4,513,019	4,070,075	4,271,894	3,822,768	3,878,709
資產總額	5,072,136	5,012,132	5,198,390	5,140,193	5,467,233
權益及負債					
權益總額	3,466,432	3,589,299	3,652,696	3,797,513	3,840,954
非流動負債	132,225	198,327	93,735	73,597	59,759
流動負債	1,473,479	1,224,506	1,451,959	1,269,083	1,566,520
負債總額	1,605,704	1,422,833	1,545,694	1,342,680	1,626,279
權益及負債總額	5,072,136	5,012,132	5,198,390	5,140,193	5,467,233

* 本報告期數據為持續經營業務和非持續經營業務之合計。