



紅星美凱龍家居集團股份有限公司
Red Star Macalline Group Corporation Ltd.

(一家於中華人民共和國註冊成立的中外合資股份有限公司)

股票代號：1528



2025
年度報告

目錄

公司簡介	2
公司資料	3
財務及經營摘要	5
董事長致辭	7
管理層討論及分析	9
董事及高級管理人員簡介	26
董事會報告	31
企業管治報告	67
獨立核數師報告	89
合併損益及其他全面收益表	95
合併財務狀況表	97
合併股東權益變動表	100
合併現金流量表	102
合併財務報表附註	105
五年財務概要	318
釋義	319



公司簡介

本公司於2007年成立，其H股於2015年6月在香港聯交所主板上市(股票代碼：1528)，而其A股於2018年1月在上海證券交易所上市(股票代碼：601828)。

本公司是國內領先的家居裝飾及傢俱商場運營商和泛家居業務平台服務商，主要通過經營和管理自營商場、委管商場、特許經營商場和戰略合作商場，為商戶、消費者和合作方提供全面服務。本集團還參與泛家居消費，包括互聯網家居裝飾、互聯網零售等。

本公司作為全國性家居裝飾及傢俱商場運營商，商場地域覆蓋面廣闊、數量多、經營面積大。截至報告期末，公司經營了74家自營商場，218家不同管理深度的委管商場，通過戰略合作經營7家家居商場，此外，公司以特許經營方式授權19家特許經營家居建材項目，共包括345家家居建材店／產業街。公司經營的自營商場和委管商場，覆蓋全國30個省、直轄市、自治區的181個城市，商場總經營面積18,332,035平方米。公司商場品牌庫擁有的品牌系列數量超過41,000個。公司強大的品牌影響力、管理層豐富的行業經驗和全國性的佈局網絡體系，使公司在我國穩健增長的家居裝飾及傢俱零售行業中具備絕對領先優勢。

美凱龍未來戰略定位明確為「家居生活新商業運營商與家居產業生態服務商」。「家居生活新商業運營商」：聚焦家居行業為用戶提供更美好的生活，通過提升商業內容、做好商業運營、閉環商業模式、提升空間價值。「家居產業生態服務商」：與家居商業同頻共振，打造第二增長曲線平衡整體業務規模，承擔服務型角色定位，將服務範圍拓展至產業鏈上游如品牌工廠等，提升全產業鏈整體運作效率。

董事會

於本報告日，本公司董事(「董事」)會(「董事會」)之董事如下：

執行董事

李玉鵬先生(董事長)
施姚峰先生
楊映武先生

非執行董事

葉衍榴女士
鄒少榮先生
車建興先生
徐國峰先生

獨立非執行董事

薛偉先生
黃建忠先生
陳善昂先生
黃志偉先生
蔡慶輝先生

職工董事

鄭建傑先生

審計委員會

薛偉先生(主席)
黃建忠先生
鄒少榮先生

薪酬與考核委員會

黃建忠先生(主席)
黃志偉先生
葉衍榴女士

提名委員會

陳善昂先生(主席)
蔡慶輝先生
黃建忠先生
葉衍榴女士
車建興先生

戰略與投資委員會

李玉鵬先生(主席)
葉衍榴女士
鄒少榮先生
車建興先生
施姚峰先生
徐國峰先生
黃建忠先生

聯席公司秘書

曹澍先生
歐正女士(ACG; HKACG)

授權代表

楊映武先生
曹澍先生

註冊辦事處

中國
上海市
浦東新區
臨御路518號
6樓F801室

中國總部

中國
上海市
閔行區
申長路1466弄2號／5號
美凱龍環球中心

公司資料

香港主要營業地點

香港銅鑼灣
勿地臣街1號
時代廣場
2座31樓

H股證券登記處

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1712-1716號舖

法律顧問

有關香港及美國法律

金杜律師事務所
香港
中環
皇后大道中15號
置地廣場告羅士打大廈13樓

有關中國法律

金杜律師事務所
中國
上海市
徐匯區
淮海中路999號
環貿廣場一期17層

核數師

容誠會計師事務所(特殊普通合夥)
中國
北京市
西城區
阜成門外大街22號
1幢外經貿大廈901-22至901-26

容誠(香港)會計師事務所有限公司
香港
上環
皇后大道中183號
中遠大廈43樓4301-7

主要往來銀行

中國工商銀行

上海市分行營業部
中國
上海市
中山東一路24號

中國民生銀行股份有限公司

上海市徐匯支行
中國
上海市
徐家匯肇嘉浜路1033號

交通銀行

上海市普陀支行
中國
上海市
中山北路2000號

股份代號

香港聯交所：1528
上海證券交易所：601828

公司網址

www.chinaredstar.com

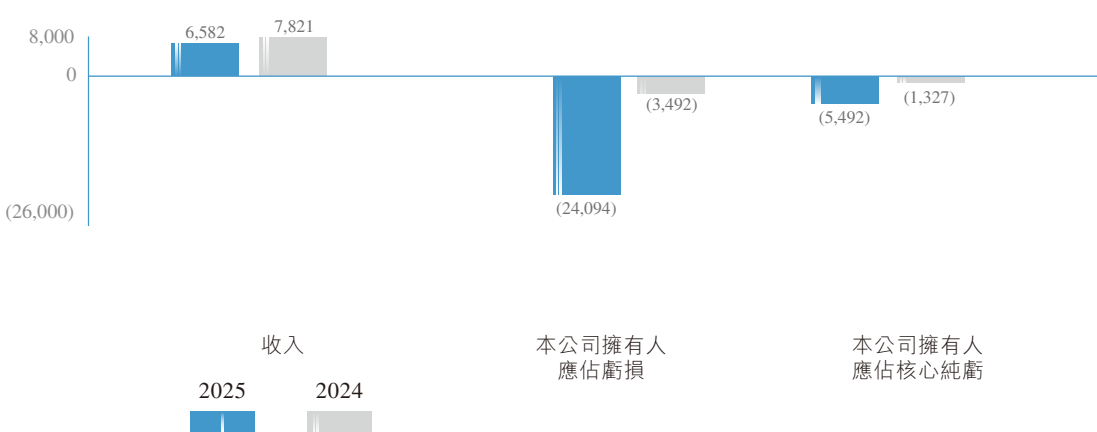
財務摘要

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
	(人民幣千元，另有註明者除外)	
收入	6,581,941	7,821,266
毛利	4,229,676	4,987,001
毛利率	64.3%	63.8%
年內虧損	(25,866,680)	(3,727,843)
本公司擁有人應佔虧損	(24,093,718)	(3,492,042)
本公司擁有人應佔虧損率	-366.1%	-44.6%
本公司擁有人應佔核心純虧 ⁽²⁾	(5,492,208)	(1,327,428)
本公司擁有人應佔核心純虧率 ⁽³⁾	-83.4%	-17.0%
每股虧損(基本及攤薄)	人民幣(5.53)元	人民幣(0.80)元
每股股息(含稅)	人民幣0元	人民幣0元

附註：

- (1) 倘本報告的中文版本與英文版本存在分歧，則以中文版本為準。
- (2) 本公司擁有人應佔核心純虧為本公司擁有人應佔虧損扣減與日常經營活動無關的投資性房地產公允價值變動、其他收入、其他損益及其他開支等稅後影響之結果。
- (3) 本公司擁有人應佔核心純虧率是指本公司擁有人應佔核心純虧除以收入的比率。

主要財務業績指標
人民幣百萬元



財務及經營摘要

經營摘要

下表載列關於所示日期運營中自營商場⁽¹⁾及委管商場⁽¹⁾的經營數據：

	於2025年12月31日	於2024年12月31日
商場數量	292	334
商場經營面積(平方米)	18,332,035	20,325,659
覆蓋城市數量	181	202
自營商場數量	74	77
自營商場經營面積(平方米)	7,321,708	7,512,689
自營商場平均出租率	85.0%	83.0%
委管商場數量	218	257
委管商場經營面積(平方米)	11,010,327	12,812,969
委管商場平均出租率	82.9%	82.5%

附註：

(1) 定義見本公司日期為2015年6月16日的招股章程(「招股章程」)。

董事長致辭

李玉鵬
董事長



尊敬的各位股東：

本人謹代表董事會欣然向各位股東提呈本公司及其附屬公司（「**本集團**」或「**我們**」）截至2025年12月31日止年度（「**報告期**」）業績報告：截至報告期末，公司經營了74家自營商場，218家委管商場，7家戰略合作家居商場，19個特許經營家居建材項目，共包括345家家居建材店／產業街。2025年我們實現收入人民幣6,582百萬元，本公司擁有人應佔虧損為人民幣24,094百萬元。

2025年造成虧損的主要原因是由於公司的投資性房地產大額的公允價值變動損失，以及各類資產減值造成的資產減值損失和信用減值損失的增加。本年度的大額減值不會對公司未來的經營能力、償債能力，目前所持有的物業賺取現金流的能力造成影響，不影響公司整體經營的止跌企穩，以及不改變公司出租率和經營活動淨流入已大幅優化和改善的現狀。此次調整也使公司財務報表更加真實、公允地反映了行業深度調整期公司核心資產的當前價值，有利於維護財務報表的可靠性和投資者的長遠利益。

過去一年，紅星美凱龍不僅僅是在經營賣場，更是在重構品質生活的空間。我們堅定執行「3+星生態」戰略，實現了業務版圖的轉型升級。

我們的電器入駐面積已達140萬平方米，成功固化了「潮電薈」等六大場景標準化矩陣。上海一號店MEGA-E旗艦店的重裝盛放，標誌著我們已從家居賣場進化為高端電器的首選流量池。

M+高端家裝設計中心總面積已覆蓋70萬平方米，彙聚了超6,300位優秀設計師。他們不僅是美的創造者，更是流量的轉化者，全年撬動帶單銷售超過1.5億元。

董事長致辭

我們大膽跨越邊界。汽車業態經營面積翻倍增長至32萬平方米，覆蓋全國46城。通過將汽車消費融入「人車家」生態閉環，我們成功吸引了更高頻、更年輕的家庭客群。

去年12月，公司完成「十五五」戰略規劃的制定和審議，確保發展方向與國家戰略契合。新五年戰略規劃中，我們將企業使命願景煥新為「創造美好家居生活」「打造世界一流的商業品牌」，戰略定位升級為「家居生活新商業運營商」與「家居產業生態服務商」。公司將聚焦有效規模、經營質量、運營效率、品牌價值、創新發展五大方向，加速向「運營商」「服務商」轉型。

我們與控股股東建發股份的戰略協同進入了「深水區」。從共同冠名「鑽石聯賽」提升品牌國際影響力，到聯動建發房地產集團有限公司實現20城76盤的深度獲客，這種「地產+家居+供應鏈」的整合模式，已經成為我們穿越週期的核心護城河。

展望2026年，我們將堅持「內需主導」的戰略基調，持續深化「兩新」政策落地。管理層將致力提升公司資產的流動性，今年將重點推進「輕重分離」戰略落地，加速重資產盤活進程。同時，公司將進一步加強經營計劃的精細化管理，深化成本費用分析與管控，持續優化運營效率。為構建長期發展動能，本集團將持續保持開放姿態，加強對外交流，積極探索商業模式創新，通過商業內容創新—如強化引流能力、優化業態結構—回歸服務本質，並積極利用AI技術與數字化工具賦能業務，全面提升對C端消費者和B端商戶的服務價值與體驗，繼續深耕「全生命週期服務」，加速向「運營商」「服務商」徹底轉型。

路雖遠，行則將至。紅星美凱龍將始終秉持「品質消費、綠色生活」的初心，在國資賦能與數智驅動的雙翼下，為股東創造價值，為行業定義未來！

謝謝大家！

李玉鵬

董事長

2026年3月30日

行業回顧

2025年，在黨中央、國務院的領導下，我國宏觀政策逆週期調節力度顯著加大。通過落實一攬子增量政策與大規模消費品以舊換新行動，社會預期和信心有效提振。

(一) 宏觀經濟運行平穩，居民消費潛力持續釋放

根據國家統計局數據，2025年全年我國國內生產總值(GDP)達人民幣140.2萬億元，同比增長5.0%，經濟總量穩步邁上新臺階。隨著就業優先政策及減稅降費措施的落地，全國居民人均可支配收入比上年同期名義增長約5.0%，扣除價格因素，與經濟增長基本同步。居民消費結構持續優化，消費模式從以滿足基本生活需求為主的「生存型消費」逐步轉向追求品質、體驗和自我實現的「發展型消費」。

(二) 行業零售數據表現：以舊換新政策釋放強勁動能

2025年，國家加力支持消費品以舊換新，政策效應由「家電」快速向「家裝廚衛」及「家居煥新」滲透。2025年全年社會消費品零售總額(「社零總額」)達人民幣50.12萬億元，同比增長3.7%。在細分領域中，家用電器和音像器材類受補貼政策直接驅動，全年零售額突破人民幣1萬億元，同比增長11.0%，增速處於近五年高位；家具類在存量房翻新需求和以舊換新補貼的雙重拉動下，表現出較強韌性，全年零售額實現同比增長14.6%，較2024年顯著加速；建築及裝潢材料類受房地產市場轉型期影響，全年零售額同比下降約2.7%，但降幅較上年明顯收窄，行業底部支撐邏輯增強。國家對家裝、廚衛局部改造的專項支持，有效帶動了家居全產業鏈的活躍度，成為社零總額增長的重要拉動力。

(三) 人口結構與城鎮化進程：存量市場成為主引擎

截至2025年末，我國城鎮化率進一步提升至67.89%，比上年末提高0.89個百分點。儘管人口總量有所下降，但城鎮化質量的提升及超大規模市場的韌性未變。特別是核心城市二手房交易佔比持續提升，帶動了大規模的「二次裝修」與「局部翻新」需求，家居行業已正式步入存量博弈與品質升級並重的新階段。

管理層討論及分析

(四) 房地產市場：止跌回穩態勢顯現，新模式加速構建

2025年，房地產政策著力於「止跌回穩」與「去庫存、優增量」。隨著金融、財稅組合拳的深度落實，房地產市場信心逐步提振，核心城市二手房成交保持活躍，剛性及改善性住房需求得到有效釋放。與此同時，建築行業「好房子」標準的推廣以及老舊小區改造的深入推進，為中高端家居流通平台提供了穩定的市場空間。

(五) 行業競爭格局與公司地位

隨著消費者對一站式家居解決方案及綠色智能化產品的偏好增強，家居裝飾及家具行業正加速向品牌化、集成化、數字化轉型。本公司作為行業龍頭，積極響應國家以舊換新政策的號召，通過渠道下沉與品類拓展，在存量房翻新、廚衛局部改造等新賽道上保持領先地位，行業集中度在市場洗牌中持續提升，資源加速向具備全鏈路綜合服務能力的頭部平台高度集聚，本公司作為行業標桿顯著受益於這一趨勢。

業務回顧

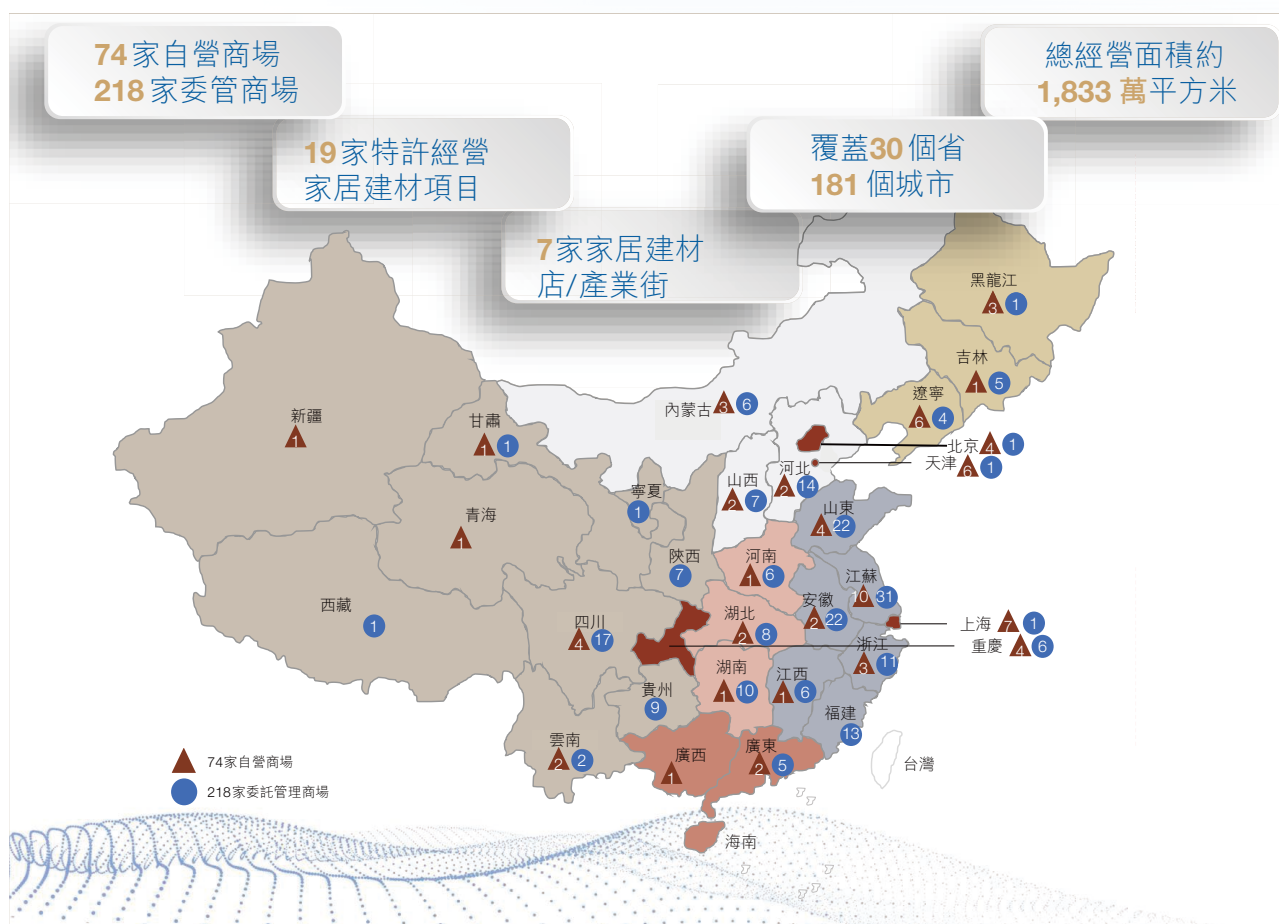
2025年，受地產行業不景氣以及家居建材行業需求下滑的持續影響，家居零售市場需求減弱，本公司持續通過減免租金及管理費的方式穩商留商，同時積極調整戰略與品類佈局，以優惠的商業條件吸引優質業態及品牌入駐，並在拓展初期給予租金及管理費優惠，使得租賃及管理收入受到較為明顯的影響，租金水平較以往年度顯著下降。由於市場對未來租金預期發生了轉變，租金價格短期內得到修復的估計已需要進行調整，因此本公司對未來租金預期的收益情況進行了相應調整，致使投資性房地產價值顯著下降。本公司將順應國家「十五五」規劃及新的市場環境，主動調整，將戰略定位升級為「家居生活新商業運營商與家居產業生態服務商」，聚焦家居主業升級，同時拓展家居產業生態服務，打造第二增長曲線，實現規模價值雙提升。

截至2025年12月31日，本公司經營74家自營商場，平均出租率為85.0%，218家不同管理深度的委管商場，平均出租率為82.9%，通過戰略合作經營7家家居商場，此外，本公司以特許經營方式授權19家特許經營家居建材項目，共包括345家家居建材店／產業街。覆蓋全國30個省、直轄市、自治區的181個城市，商場總經營面積1,833.20萬平方米。

(一) 業務發展與佈局

成熟的覆蓋全國的全渠道商業網絡，持續提升租金精細化管理

下圖載列了我們截至報告期末的商場地理分佈：



註：地區分佈為東北地區包括黑龍江省、吉林省、遼寧省；華北地區包括北京市、天津市、山西省、河北省、內蒙古自治區；華東地區包括上海市、山東省、江蘇省、浙江省、安徽省、江西省、福建省；華中地區包括湖南省、湖北省、河南省；華南地區包括海南省、廣東省、廣西壯族自治區；西部地區包括重慶市、陝西省、甘肅省、青海省、寧夏回族自治區、新疆維吾爾自治區、雲南省、四川省、貴州省、西藏自治區

管理層討論及分析

	地區	自營商場		委管商場	
		商場數量	經營面積小計	商場數量	經營面積小計
	東北	10	1,101,823	10	537,229
	華北	17	1,412,278	29	1,619,022
	華東	27	3,008,795	106	5,433,844
	華中	4	525,033	24	1,193,710
	華南	3	181,752	5	276,869
	西部	13	1,092,026	44	1,949,654
合計：		74.00	7,321,708	218	11,010,327

(二) 聚焦家居核心主業，提升市場競爭力

報告期內，本公司在品類發展、業務規劃、出租率提升、資源整合、租金管理與租賃管理等方面穩步推進，並在品類拓展方面持續突破創新。

1. 核心品類深度運營，樣板工程成效顯著

高端電器(MEGA-E)戰略全速推進：報告期內，電器館經營面積達140.5萬平方米，可租面積佔比提升至10.1%。

新零售家具異軍突起：本公司搶佔線上品牌線下落地的首選渠道紅利，新零售家具品類面積同比增長51.5%，達18.4萬平方米，成為增速最快的二級品類。

M+高端家裝設計中心前置獲客：本公司以設計為引擎驅動關聯銷售。截至報告期末，設計中心總面積達70.8萬平方米。通過官方小程序矩陣數字化賦能，匯聚逾6,300位專業設計師，全年開展500餘場IP活動增強客戶黏性，最終撬動帶單銷售額超過人民幣1.5億元，有效實現了「設計引流+商場轉化」的閉環。

2. 「人車家」生態跨界融合，新興業態多點開花

汽車業態倍速增長：本公司深化「品牌集群+場景聯動」模式，截至報告期末汽車業態經營面積實現翻倍增長，從16萬平方米增至32萬平方米，覆蓋全國46座城市。

餐飲配套業態全面覆蓋：本公司致力於提升商場生活化功能，全國餐飲業態面積達9.2萬平方米，自營商場餐飲覆蓋率提升至96%。

創新品類前瞻布局：本公司積極挖掘市場空白，成功打造上海「山丘－紅星美凱龍銀髮生活美學館」，搶佔康養家居新賽道。同時，金屬定制等細分垂直品類在全國範圍實現穩步拓展。

管理層討論及分析

(三) 加強商戶和用戶運營管理、數智驅動與服務生態協同增效

報告期內，本公司營運管理體系緊密圍繞「提升用戶價值」與「賦能商戶經營」雙核驅動，通過數字化工具迭代、國家政策深度銜接及全鏈路服務體系構建，全面提升場域經營質效。

1. 數字化會員運營實現跨越式增長

公司完成官方小程序功能的全面重構，集在線客服、智能客服及設計師端等功能於一體，顯著增強了用戶觸達與轉化能力。截至報告期末，小程序覆蓋商場達225家，平台PV(頁面瀏覽量)達2,366萬，同比大幅增長161%，UV(獨立訪客)增長94%至280萬。數字化運營直接賦能業績增長，註冊會員消費人數佔統一收銀系統總人數的39.8%；會員貢獻消費金額達100億元，佔統一收銀系統總額的47.7%，佔比同比提升84%。

2. 精準銜接國家「以舊換新」政策，釋放消費動能

本公司率先響應國家政策，通過政企雙補、全員直播及全國聯動，打造了行業領先的「煥新」聲量。2025年，全國商場累計實現國補銷售訂單102.9萬單，累計銷售金額達人民幣99.1億元，其中政府補貼投入金額人民幣16.0億元。

3. 構建全生命週期服務生態，重塑品牌口碑

本公司堅持「顧客第一」導向，通過完善服務鏈條提升差異化競爭力，拓展家電延保、維保、回收及3C維修等增值服務。報告期內，服務中心模式落地，全國首家紅星美凱龍服務中心於上海全球家居1號店正式揭牌運營，涵蓋維修清洗、收銀承諾、水飲休閒等功能專區，實現了由單純購物空間向品質生活服務平台的轉型。報告期內，本公司實現全流程服務質量管控，整體訂單好評率98.90%，綜合服務滿意度95.81%。

4. 營運專業能力與風險管控體系持續強化

人才素質提升方面，本公司通過「用戶運營全能班」及龍E學《運營寶典》，實現營運條線人才盤點與專業技能的精準賦能；風控與質量標準方面，組織全國逾3萬個在營品牌完成風險評級；堅持常態化環保質量抽檢，全年實現重大綠色環保質量零事故，環保質量檢測整體合格率达98.9%。

(四) 強化品牌勢能，深耕全域流量與數字化營銷

報告期內，本公司市場品牌工作聚焦「品牌向上、流量向下」，通過重大事件營銷提升公眾認知，依託數字化工具深度賦能一線，實現了品牌聲量與銷售轉化的協同增長。

借勢頂級賽事，總冠名2025年世界田聯鑽石聯賽紅星美凱龍廈門站，通過國際級賽事聯動實現媒體傳播價值達人民幣14.17億元。落地多場頂流代言人活動，全網話題閱讀量突破20億，0成本斬獲熱搜31個，成功拉動兩地商場聲譽與銷量雙升。

本公司實現了從單渠道向多平台矩陣的戰略轉型，線上流量獲取能力持續增強。構建多平台流量矩陣，整合抖音本地生活、天貓同城站、高德地圖、美團點評及微信小程序等多平台，2025年全年獲取線上流量達6.3億。

報告期內，本公司通過深化與控股股東廈門建發股份有限公司的資源整合，聯動鑽石聯賽、廈門馬拉松等賽事開展品牌宣傳。依託建發／聯發樓盤資源，實現20城76盤深度合作，拓客1.4萬+，轉化金額約人民幣1.5億元。針對「智電2.0」與「M+高端家裝設計中心」實施專項傳播，聯動吳聲、秦朔等意見領袖，全網曝光量分別超過1.60億及2.36億。

報告期內，費用管控提效顯著，在提升品牌聲量的同時，本公司通過優化授權與過程管控，實現自營商場企劃基礎預算同比下降30.8%，在客流獲客成本上漲的背景下，客總價同比提升37%。

(五) 提速數智化轉型，構建智慧家居零售新生態

報告期內，本公司以「業務賦能、流程提效、模型驅動、智能應用」為核心，全面開啟新五年數智化戰略規劃。通過落地關鍵數字化應用、深化數據治理及探索人工智能場景，為本公司戰略執行與穩健經營提供了高質量的科技支撐。

財務回顧

本公司主要財務業績指標可被分類為收入、本公司擁有人應佔虧損、本公司擁有人應佔核心純虧。以上指標提供用以衡量本公司主要策略成效的基礎。有關財務業績指標詳情，請參閱第16頁之「收入」及第18頁之「本公司擁有人應佔年度虧損總額、本公司擁有人應佔核心純虧及每股虧損」。

1. 收入

報告期內，本集團實現收入為人民幣6,581.9百萬元，相比2024年的人民幣7,821.3百萬元下降15.8%。報告期內，自營商場的租金及相關收入下降8.9%，主要由於相關行業發展波動影響，商場及租戶的經營狀況均受到波及，導致商場出租率及租金出現階段性下滑。同時，為支持租戶，本公司加大力度挽留租戶。報告期內，委管商場相關收入下降18.4%，主要是委管商場數量減少所致。此外，建築裝飾服務收入和其他收入較2024年也有不同幅度下降。

下表載列我們按分部劃分的收入：

	截至12月31日止年度			
	2025年		2024年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%
自有／租賃商場	4,881,281	74.2	5,360,019	68.5
委管商場	1,191,310	18.1	1,460,146	18.7
建築裝飾服務	107,808	1.6	332,128	4.2
其他	401,542	6.1	668,973	8.6
合計	6,581,941	100.0	7,821,266	100.0

財務回顧(續)

2. 營業成本

本集團的營業成本主要包括自有／租賃商場經營管理成本、委託管理服務成本、建築裝飾服務成本等。本集團的營業成本為人民幣2,352.3百萬元，較2024年度的人民幣2,834.3百萬元下降17.0%，主要是建築裝飾服務業務成本減少，以及公司降本增效，人工開支下降所致。

下表載列我們按分部劃分的成本：

	截至12月31日止年度			
	2025年		2024年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%
自有／租賃商場	1,304,538	55.4	1,408,078	49.7
委管商場	714,533	30.4	899,304	31.7
建築裝飾服務	154,811	6.6	283,056	10.0
其他	178,383	7.6	243,827	8.6
合計	2,352,265	100.0	2,834,265	100.0

3. 毛利及毛利率

報告期內，本集團實現毛利人民幣4,229.7百萬元，相比2024年的人民幣4,987.0百萬元下降15.2%，綜合毛利率為64.3%，相比2024年的63.8%增加0.5個百分點，主要是委管商場毛利率較上年同期上升所致。

下表載列我們按業務分部劃分的毛利率：

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
自有／租賃商場	73.3%	73.7%
委管商場	40.0%	38.4%
建築裝飾服務	-43.6%	14.8%
其他	55.6%	63.6%
合計	64.3%	63.8%

4. 銷售及分銷開支

報告期內，本集團銷售及分銷開支為人民幣837.2百萬元(佔營業收入的12.7%)，相比2024年的人民幣1,028.3百萬元(佔營業收入的13.1%)下降18.6%，主要是報告期內廣告及宣傳費用等項開支下降所致。

管理層討論及分析

財務回顧(續)

5. 行政開支

報告期內，本集團行政開支為人民幣1,296.9百萬元(佔營業收入的19.7%)，相比2024年的人民幣1,451.7百萬元(佔營業收入的18.6%)下降10.7%，主要是報告期內人工開支減少所致。

6. 財務成本

報告期內，本集團的財務成本由2024年的人民幣2,531.2百萬元下降至2025年的人民幣2,160.3百萬元，減少14.7%，主要是報告期內本集團相關融資成本下降所致。

7. 財政政策及目標

本集團採用穩健的流動資金風險管理政策以維持資金的靈活性，這包括維持充足的現金，以及通過足夠的已承諾之信貸融資額度進行融資。

8. 所得稅抵免

報告期內，本集團所得稅抵免為人民幣2,666.1百萬元，相比2024年的所得稅抵免人民幣591.7百萬元上升350.6%，主要是由於本年度虧損範圍增加所致。

9. 本公司擁有人應佔年度虧損總額、本公司擁有人應佔核心純虧及每股虧損

報告期內，本公司擁有人應佔年度虧損總額為人民幣24,093.7百萬元，相比2024年的本公司擁有人應佔年度虧損總額人民幣3,492.0百萬元上升590.0%；本公司擁有人應佔核心純虧為人民幣5,492.2百萬元，相比2024年的本公司擁有人應佔核心純虧人民幣1,327.4百萬元上升313.8%。

	截至12月31日止年度		增加／減少
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元	
本公司擁有人應佔年度虧損總額	(24,093,718)	(3,492,042)	590.0%
本公司擁有人應佔年度虧損率	-366.1%	-44.6%	上升321.5個百分點
本公司擁有人應佔核心純虧	(5,492,208)	(1,327,428)	313.7%
本公司擁有人應佔核心純虧率	-83.4%	-17.0%	上升66.4個百分點

報告期內本集團每股虧損為人民幣5.53元，2024年同期每股虧損為人民幣0.80元。

財務回顧(續)

10. 應收賬款

截至報告期末，本集團應收賬款賬面價值為人民幣449.3百萬元(其中，應收賬款餘額為人民幣1,980.1百萬元，已計提的壞賬準備為人民幣1,530.8百萬元)，相比2024年末的人民幣585.2百萬元減少人民幣135.9百萬元。

11. 保證金、預付款項及其他應收款

截至報告期末，本集團保證金、預付款項及其他應收款賬面價值為2,060.2人民幣百萬元，相比2024年末的人民幣4,398.4百萬元減少人民幣2,338.2百萬元，主要是報告期內代收代付商家貨款以及預付款項減少所致。

12. 以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融工具

截至報告期末，本集團以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融工具賬面價值人民幣1,508.8百萬元，主要系本期投資項目處置及公允價值變動所致。

13. 投資性房地產及公允價值變動收益

截至報告期末，本集團投資性房地產賬面價值為人民幣74,119.8百萬元，相比2024年末的人民幣95,104.2百萬元減少人民幣20,984.4百萬元，報告期內本集團投資性房地產實現公允價值變動虧損人民幣24,215.3百萬元。主要是為了支持商戶持續經營，穩商留商優惠增加，致集團租金收入及管理費收入的階段性下滑，投資性房地產估值也相應下調。

14. 資本開支

報告期內，本集團資本開支為人民幣266.8百萬元(2024年：人民幣370.3百萬元)，主要包括投資性房地產的購置支出和建設開發支出。2025年較2024年支出減少28.0%，主要是本報告期內自有商場購置支出減少所致。

財務回顧(續)

15. 銀行結餘及現金與現金流量

截至報告期末，本集團持有貨幣資金為人民幣2,808.5百萬元(其中現金及現金等價物餘額為人民幣2,788.6百萬元)，相比2024年末人民幣3,154.0百萬元(其中現金及現金等價物餘額為人民幣3,111.8百萬元)減少人民幣345.5百萬元(其中現金及現金等價物減少人民幣323.2百萬元)。

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
經營活動產生的現金流量淨額	816,466	216,374
投資活動(所用)/產生的現金流量淨額	(616,695)	631,159
籌資活動所用的現金流量淨額	(522,819)	(242,637)
匯率變動對現金及現金等價物的影響	(219)	137
現金及現金等價物(減少)/增加淨額	(323,267)	605,033

報告期內，本集團經營活動產生的淨現金流入為人民幣816.5百萬元，相比2024年淨現金流入人民幣216.4百萬元增加了人民幣600.1百萬元，主要是報告期內經營現金流出減少所致。

報告期內，本集團投資活動產生的淨現金流出為人民幣616.7百萬元，相比2024年淨現金流入人民幣631.2百萬元增加流出人民幣1,247.9百萬元，主要是報告期內取得子公司支付的現金較上年增加所致。

報告期內，本集團籌資活動產生的淨現金流出為人民幣522.8百萬元，相比2024年淨現金流出人民幣242.6百萬元增加流出人民幣280.2百萬元，主要是報告期內取得和償還債務的淨現金流入較上年減少所致。

財務回顧(續)

16. 債務狀況及負債比率

截至報告期末，本集團債務總額為人民幣31,392.5百萬元，其中，銀行及其他借款為人民幣31,392.5百萬元。

下表載列我們的債務狀況：

	於 2025年12月31日 人民幣千元	於 2024年12月31日 人民幣千元
銀行及其他借款		
有擔保	23,737,426	23,594,412
無擔保	10,012	67,185
商業地產抵押貸款支持證券	7,645,069	3,601,956
總計	31,392,507	27,263,553
固定利率借款	14,435,932	13,680,480
浮動利率借款	16,956,575	13,583,073
總計	31,392,507	27,263,553
借款償還期		
1年以內或按要求償還	9,676,448	6,016,153
1年以上，但不超過2年	5,234,551	6,705,318
2年以上，但不超過5年	11,986,536	9,181,876
5年以上	4,494,972	5,360,206
總計	31,392,507	27,263,553
實際利率區間		
固定利率借款	3.00-7.00	3.10-10.00
浮動利率借款	3.10-6.35	3.55-6.80
美元債：		
2022年美元債(3年期)	—	1,790,841
總計	—	1,790,841

管理層討論及分析

財務回顧(續)

16. 主要負債比率(續)

本集團債務總額中，於一年內或按要求償還的部分為人民幣9,676.4百萬元，應於一年以上但不超過兩年償還部分為人民幣5,234.6百萬元，應於兩年以上但不超過五年償還部分為人民幣11,986.5百萬元，應於五年以上償還部分為人民幣4,495.0百萬元。本集團將於上述債務到期時及時償還。

下表載列主要負債比率：

	於2025年12月31日	於2024年12月31日
資產負債率 ⁽¹⁾	71.6%	56.8%
淨資本負債率 ⁽²⁾	121.6%	54.8%

	截至12月31日止年度 2025年	2024年
利息開支償付倍數 ⁽³⁾	0.94	1.08

附註：

- (1) 資產負債比率按各期末總負債除以總資產計算。
- (2) 淨資本負債率是指各期末有息負債(包括短期借款、長期借款、應付債券、應付融資租賃款、應付商業地產抵押貸款支持證券)扣除銀行結餘及現金後除以權益總額的比率。
- (3) 利息開支償付倍數指各期間的經調整未扣除利息、稅項、折舊及攤銷的盈利除以資本化之前的利息支出。經調整未扣除利息、稅項、折舊及攤銷的盈利指稅前利潤，加回財務成本、折舊、攤銷及減值，經進一步調整以扣除公允價值變動損失、應佔聯營公司業績、應佔合營企業業績、其他損益、其他支出及其他收入。

17. 資產抵押及質押

截至報告期末，本集團已抵押／質押賬面價值總額為人民幣63,262.9百萬元的投資性房地產及固定資產、賬面餘額合計為人民幣201.7百萬元其他權益工具投資、於合營企業的權益及限制性貨幣資金用於獲得借款等，獲得借款的餘額為人民幣31,632.4百萬元；本集團將餘額為人民幣389.0百萬元的限制性貨幣資金用於存放於央行存款準備金等。

18. 或有負債

本報告期末無或有負債。

19. 財務資源

本集團未來的資金主要來源於經營活動產生的現金、銀行借款、發行債券及股東提供的股本出資。為了確保本集團資金得以有效運用，本集團將持續定期監管流動資金需要，遵守借貸契約，確保維持充足現金儲備及適當的信貸額度以應付流動資金需求。

財務回顧(續)

20. 有關附屬公司、聯營公司及合營企業的重大收購及出售事項

本公司於報告期內無有關附屬公司、聯營公司及合營企業的重大收購及出售事項。

21. 資本承諾

截至報告期末，本集團已簽訂合約但未於財務報表中確認的有關收購及開發投資性房地產的資本開支金額為人民幣714.3百萬元；此外，本集團已與其合夥人訂立協議，承諾與合夥人共同開發的投資性房地產投資的金額為人民幣69.2百萬元。

22. 外匯風險

於報告期末，本集團各實體記賬本位幣之外的金融資產及金融負債主要為少量的外幣存款。面對新增的外匯風險敞口，本集團管理層積極主動地開展了相關風險管控措施：包括合理選擇遠期合約及貨幣互換等外幣債務對沖工具、強化內控理念及策略，加強與國際銀行的探討，持續關注預測匯市走向，隨時做好對沖風險的準備。我們認為該等外幣餘額的資產和負債產生的外匯風險不會對本集團的經營業績產生重大影響。

23. 重大投資

本集團在報告期內無重大投資。截至本報告日期，本集團概無任何重大投資計劃。

24. 人力資源

截至報告期末，本集團共聘用9,012名員工（於2024年12月31日：11,553名員工）。本集團按照《中華人民共和國勞動法》和員工所在當地有關規定與員工簽訂勞動合同，根據員工的績效表現、工作經驗和市場工資水準確定員工的基本工資和獎金水準，並為員工繳納社會保險及住房公積金。2025年，本集團薪酬開支總額為人民幣1,761.5百萬元（2024年：人民幣2,177.2百萬元）。同時，本集團亦持續投入資源為員工提供多種類型的教育及培訓機會，旨在規範管理工作及提升經營績效，並不斷改善員工的知識技術水準和業務實踐能力。

管理層討論及分析

風險因素

儘管本集團建立了風險管理及內部監控系統來識別、評估和緩解風險，但我們的業務仍涉及若干風險，這些風險可能會給本集團的戰略、運營、合規和財務狀況帶來影響。本年度本集團面臨的具體風險因素內容如下：

1. 宏觀經濟波動及消費復甦不及預期的風險

家居行業作為耐用消費品行業，其需求受宏觀經濟波動及居民消費信心影響較大。儘管2025年國民經濟穩步增長，但如果未來居民收入預期出現波動，或消費復甦勢頭放緩，可能導致家居裝飾及傢俱等大宗消費需求被壓抑或延遲。

2. 房地產市場波動及新發展模式轉換的風險

雖然房地產市場正致力於「止跌回穩」，但行業整體仍處於轉型陣痛期。新房交付量的持續收縮可能對傳統建材及前裝市場造成衝擊；同時，房地產發展新模式的建立需要時間，市場預期的徹底扭轉存在不確定性。

3. 投資性房地產公允價值下滑的風險

公司2025年投資性房地產公允價值大幅度下降，主要是公司所處行業和市場環境連續兩年的顯著變化，以及公司近兩年業績的大幅波動帶來的預期變化導致。

公司投資性房地產公允價值變動受到中國宏觀經濟增長態勢、城鎮化進程、居民可支配收入水平、房地產市場調控政策和景氣程度以及家居裝飾及傢俱行業的消費環境等因素的綜合影響。若上述因素發生重大不利變動，公司以公允價值計量的投資性房地產價值將隨之向下波動，計入當期損益的公允價值變動收益將相應減少甚至產生損失，從而對公司的財務狀況和經營業績造成不利影響。

此外，公司投資性房地產採用公允價值模式後續計量，與同行業A股上市公司普遍採用成本模式計量的方式缺乏可比性，敬請投資者注意。

除以上風險因素外，亦可能存在其他風險及不明朗因素，相關內容請參閱招股章程中的「風險因素」章節。

業務展望

本集團未來戰略定位明確為「家居生活新商業運營商與家居產業生態服務商」。「家居生活新商業運營商」：聚焦家居行業為用戶提供更美好的生活，通過提升商業內容、做好商業運營、閉環商業模式、提升空間價值。「家居產業生態服務商」：與家居商業同頻共振，打造第二增長曲線平衡整體業務規模，承擔服務型角色定位，將服務範圍拓展至產業鏈上游如品牌工廠等，提升全產業鏈整體運作效率。

未來五年，本集團將立足「十五五」戰略全局，突破局部戰略修補的傳統框架，構建清晰的戰略重構路徑，分階段推進系統性進化，完成全面升級，夯實行業引領地位。

1. 聚焦商業模式構建，推進輕重資產分離，分拆兩大專業化主體，實現重資產經營與輕資產運營雙輪驅動，破解重資產困境，夯實「人—貨—場」核心能力，築牢轉型基礎。
2. 強化商業內容供給，通過套餐化、場景化、家居生活百貨化實現內容破局，重塑賣場吸引力，優化商戶運營與轉化效率，打通「內容—流量—變現」鏈路。
3. 深耕存量精準捕捉改善需求，佈局前置觸點織密獲客網絡，聚焦流量攔截、深挖存量痛點、迭代產品服務，鞏固存量市場份額與商業模式閉環穩定性。
4. 拓展第二增長曲線，依託積澱優勢發展家居供應鏈業務，探索生態圈要素型業務，拓寬收入來源，增強抗風險韌性，實現全生態服務跨越。

董事及高級管理人員簡介

執行董事

李玉鵬先生，36歲，中國國籍，中共黨員，中級經濟師，畢業於廈門大學，獲學士學位。李先生於2025年2月加入本公司，於2025年2月至2025年3月擔任非執行董事，並於2025年3月調任為執行董事及獲委任為本公司董事長。在加入本公司前，李先生自2010年7月起加入廈門建發集團有限公司，歷任法律事務部副總經理、總經理、法務總監等職務，並自2022年4月至2025年5月擔任廈門建發監事。

施姚峰先生，50歲，於2023年8月加入本公司擔任執行董事、副總經理，並自2025年7月至今擔任執行董事、總經理。在加入本公司之前，施先生在1997年8月起任職於寧波博洋紡織有限公司長沙辦事處，1998年8月起任職於杭州金光紙業有限公司，2003年12月起任職於廈門建發漿紙集團有限公司(原廈門建發紙業有限公司)，歷任廈門建發漿紙集團有限公司子公司副總經理及子公司總經理等職，2023年3月至2023年7月任副總經理職位。2022年1月至2023年9月於建發新勝漿紙有限公司(於聯交所上市，股份代碼：0731)擔任執行董事兼行政總裁職務。

施先生於1997年7月畢業自寧波大學，主修經濟管理。

楊映武先生，41歲，於2023年8月加入本公司並擔任執行董事、副總經理。在加入本公司之前，楊先生曾於2006年10月至2008年8月任職於中國銀行股份有限公司廈門市分行，2008年8月至2023年7月任職於廈門建發，在2008年8月至2020年2月期間歷任財務部主辦、專業經理、高級專業經理、副總經理等職，2020年2月至2023年3月擔任廈門建發物產有限公司財務總監，2023年3月至2023年7月任廈門建發漿紙集團有限公司財務總監。

楊先生畢業於廈門大學，於2006年7月獲學士學位。

非執行董事

葉衍榴女士，53歲，為中國公司律師，於2025年7月加入本公司擔任非執行董事。彼現任廈門建發董事、廈門建發集團有限公司副總經理及建發國際投資集團有限公司(於聯交所上市的公司，股份代號：1908)非執行董事。彼歷任廈門建發集團有限公司法律事務部副經理、法律事務部總經理、法務總監及總法律顧問以及廈門建發監事會主席等職務。

鄒少榮先生，49歲，於2023年2月加入本公司擔任非執行董事。鄒先生於2000年7月至今任職於廈門建發集團有限公司，歷任法律事務部總經理、法務總監、總法律顧問、投資總監、董事會秘書等職位並自2023年7月起任副總經理。彼自2016年5月至2022年5月於廈門建發股份有限公司擔任監事；2022年5月起任廈門建發股份有限公司董事及自2023年7月起擔任廈門建發集團有限公司副總經理。

鄒先生畢業於廈門大學，於2011年6月獲碩士學位。

車建興先生，59歲。80年代末，車先生開始了傢俱製造的職業生涯：1990年12月創辦常州市紅星傢俱總廠有限公司，且於1990年至1994年擔任總經理；1994年6月創辦紅星傢俱集團有限公司，且於1994年至2007年擔任董事長及總經理；於2007年創辦本公司的前身上海紅星美凱龍家居傢飾品有限公司，於2007年至2023年8月擔任董事長及總經理，2023年8月至2025年7月擔任執行董事、總經理，2025年7月至2025年10月擔任執行董事，並於2025年10月起調任為非執行董事。車先生於廈門紅星美凱龍影視文化娛樂有限公司等多家本公司附屬公司擔任董事等多個職務。車先生是中華全國工商業聯合會執行委員會會員、上海市工商業聯合會副主席、上海市政協第十四屆委員會常務委員。並於2018年12月獲上海市統戰部授予「上海市統一戰線工作先進個人」榮譽稱號；於2019年2月獲上海市企業聯合會授予「上海市優秀企業家」榮譽稱號。

徐國峰先生，60歲。彼於2007年6月加入本公司，先後擔任執行董事、副總經理及自2025年8月至今擔任非執行董事。徐先生歷任常州市紅星傢俱總廠廠長、紅星傢俱集團副總裁；並自2021年2月至今，擔任紅星美凱龍控股集團有限公司執行總裁。徐先生為車先生的妹夫。徐先生完成長江商學院高級管理人員工商管理碩士課程。

董事及高級管理人員簡介

獨立非執行董事

薛偉先生，47歲，自2023年8月獲委任為本公司獨立非執行董事。薛先生自2015年12月至今任職於廈門國家會計學院講師、副教授，2018年1月起擔任廈門國家會計學院「雲頂財說」編輯部主任，從事財務與會計、稅收理論與實踐等方面的教學培訓和業務實踐工作，2022年8月獲聘任中國大企業稅收研究所研究員，2020年7月起任中審眾環會計師事務所(特殊普通合夥)和海華稅務師事務所有限公司諮詢業務合夥人，從事財稅實踐研究。彼現擔任廈門安納西管理諮詢有限公司監事、廈門廈迪亞斯過濾材料技術股份有限公司及廈門市鉅聯科技股份有限公司獨立董事。

薛先生畢業於廈門大學，於2015年6月獲會計學專業管理學博士學位。

陳善昂先生，59歲，自2023年8月獲委任為本公司獨立非執行董事。陳先生自1990年3月起任教於廈門大學經濟學院金融系，曾任上市公司廈門科華恒盛股份有限公司(現稱科華數據股份有限公司，於深圳證券交易所上市，股份代碼：002335)、深圳市索菱實業股份有限公司(於深圳證券交易所上市，股份代碼：002766)、長沙銀行股份有限公司(於上海證券交易所上市，股份代碼：601577)獨立董事及非上市公司興業資產管理有限公司、廈門科拓通訊技術股份有限公司、福建凱立生物製品有限公司獨立董事。現為廈門大學經濟學院金融系副教授，碩士生導師。彼現擔任廈門金融租賃有限公司、綠能慧充數字能源技術股份有限公司(於上海證券交易所上市，股份代碼：600212)獨立董事。

陳善昂先生畢業於廈門大學，於2003年12月獲金融學博士學位。

黃建忠先生，63歲，自2023年8月獲委任為本公司獨立非執行董事。黃先生曾任廈門大學外貿系副主任、國際貿易系主任、經濟學院副院長和福建省企業策劃中心處長、上海對外經貿大學國際貿易學院黨委書記、院長、研究生院院長、自由貿易港戰略研究院院長、國際貿易研究所所長等職務。現任上海對外經貿大學二級教授、博士生導師，兼任世界貿易組織教席主持人、中國國際貿易學會副會長、福建省人民政府顧問、上海市第十五屆、第十六屆人民代表大會華僑民族宗教事務委員會、外事委員會委員。

黃建忠先生畢業於廈門大學，於1997年4月獲經濟學博士學位。

董事及高級管理人員簡介

黃志偉先生，56歲，自2023年8月獲委任為本公司獨立非執行董事。黃先生自2011至2022年期間任職於塔博曼亞洲管理有限公司，為副總裁兼亞洲區總法律顧問。2006年至2011年期間出任香港鷹君集團有限公司（一家於聯交所上市的公司，股份代號：0041）法律主管。黃志偉先生分別於1991年及1998年在香港大學及北京大學獲取法律學士學位，並於2018年11月於香港大學獲取法律碩士學位。黃志偉先生曾於多間國際律師事務所工作，包括貝克•麥堅時律師事務所，美國盛德律師事務所及史密夫斐爾律師事務所。

蔡慶輝先生，51歲，自2023年8月獲委任為本公司獨立非執行董事。蔡先生自2000年8月至今任職於廈門大學法學院，歷任廈門大學法律系助教、廈門大學法律系講師、福建信實律師事務所兼職律師等職。彼自2005年8月起任廈門大學法學院副教授及碩士生導師。彼現擔任廈門吉宏科技股份有限公司（一間於聯交所上市的公司，股份代號2603）獨立非執行董事及廈門盈趣科技股份有限公司（於深圳證券交易所上市，股份代碼：002925）獨立董事。

蔡先生畢業於廈門大學，於2009年5月獲法學博士學位。

職工董事

鄭建傑先生，43歲，於2025年7月加入本公司，擔任本公司副總裁，並2025年8月至今擔任職工董事。彼負責監督本公司的內部審計及監察工作。於加入本公司前，彼先後於2005年7月至2015年3月在廈門建發集團有限公司及廈門建發旅遊集團股份有限公司擔任審計部主辦、經理、於2015年4月至2017年8月在廈門象嶼股份有限公司（一間於上海證券交易所上市的公司，股份代號：600057）擔任審計部副總經理、於2017年9月至2019年12月在安踏體育用品有限公司（一間於聯交所上市的公司，股份代號：2020）擔任審計監察副總監、於2020年4月至2023年12月在廈門弘信電子科技集團股份有限公司（一間於深圳證券交易所上市的公司，股份代號：300657）擔任內控審計中心總監、於2023年12月至2025年6月在九牧廚衛股份有限公司擔任合規監察總監。

鄭先生於2005年6月畢業於北京工商大學，主修會計學。

董事及高級管理人員簡介

高級管理人員

朱家桂先生，47歲，2013年4月加入本公司，歷任招商中心副總裁助理、中心總經理，以及本公司的副董事長特別助理、助理總裁和執行總裁，並自2025年10月至今擔任副總經理。在加入本公司之前，朱先生曾於2001年7月至2013年1月任職於蘇寧電器集團有限公司，先後擔任副總經理、市場管理中心總經理。

朱先生畢業於蘇州大學，於2001年6月獲學士學位。

曹澍先生，39歲，中國註冊會計師協會非執業會員，2025年7月加入本公司並主持公司證券事務部工作，自2026年1月起擔任本公司董事會秘書、聯席公司秘書。在加入本公司之前，曹先生自2018年3月至2022年2月於杭州楓華投資管理有限公司擔任董事總經理，自2022年2月至2025年3月於上海澤壹創業投資有限公司擔任合夥人，自2025年3月至2025年7月於山鷹國際控股股份公司擔任總裁助理。

曹先生於2011年6月畢業於廈門大學，獲會計學碩士學位。

本公司董事會謹此提呈本集團截至報告期末的年度報告及經審計合併財務報表。

公司資料、全球發售及A股上市

本公司為一家於2011年1月6日在中國註冊成立的中外合資股份有限公司。本公司的H股於2015年6月26日在香港聯交所主板上市（股份代號：1528）。本公司A股於2018年1月17日在上海證券交易所上市及開始買賣（股份代號：601828）。

主要業務

本集團是中國領先的家居裝飾及家具商場運營商，主要從事自有／租賃商場、委管商場、建築裝飾服務及其他服務。本集團的主要業務如下：

- i. 自有／租賃商場包括向商戶出租樓層面積並向其提供綜合及持續的經營及管理支援；
- ii. 委管商場包括向本集團的合作夥伴提供啟動、諮詢及管理服務，以發展及管理本集團自有品牌下的商場；
- iii. 建築裝飾服務包括提供建造施工設計及裝飾服務。

其他服務包括為客戶提供其他綜合服務，包括聯合營銷、戰略諮詢、商品零售、保潔服務、互聯網服務等。

有關本集團主要附屬公司主要業務的詳情，請參閱第287頁所載合併財務報表附註56。於報告期內，本集團主要業務的性質概無任何重大變動。

董事會報告

財務資料摘要及經營業績

有關本集團截至報告期末的財務資料摘要及經營業績載於本報告第5頁。

業務回顧

本集團年內業務回顧及有關本集團未來業務發展之討論載於第7頁「董事長致辭」章節及於第9頁「管理層討論及分析」章節。有關本集團可能面臨之風險之描述，請參閱第24頁「管理層討論及分析」章節。有關本集團風險管理目標及政策之描述，請參閱第67頁「企業管治報告」章節。截至2025年12月31日止財政年度以後已發生對本集團造成影響之重要事件的詳情，載於第66頁「董事會報告」。有關本集團年內表現的分析（使用主要財務表現指標）載於第16頁「管理層討論及分析」章節。

環境政策及表現

我們須遵守若干環保法律及法規，包括《中華人民共和國水污染防治法》、《中華人民共和國大氣污染防治法》、《中華人民共和國環境噪聲污染防治法》、《中華人民共和國固體廢物污染環境防治法》、《中華人民共和國環境影響評價法》、《建設項目竣工環境保護驗收管理辦法》及《建設項目環境保護管理條例》。

根據中國法律，我們的每個物業發展項目均須接受環境影響評估。我們須向環保局遞交相關環境影響研究或報告連同其他所需文件，以供相關環保當局評審。相關政府機關的審批將列明工程項目適用的空氣污染、噪音污染及廢水廢物排放標準。在設計、興建及營運具體項目時，須將有關措施考慮在內。每個項目完成後，相關政府當局亦將到現場視察，以確定符合所有適用的環保標準。

我們已採取並將繼續採取特定措施以確保遵守適用環境法律及法規，其中包括(i)嚴格選擇工程承建商及監督施工過程；(ii)項目竣工後及時向相關政府部門申請審查；及(iii)積極採用環保設備及設計。我們亦開展自願環保活動，我們在設計物業項目時會將節能減排納入重點考慮因素。假設環保法律及法規不會出現任何重大變動，我們預期年度合規成本將大體上趨於同等水平。

於報告期末，我們的商場自營運以來概無因違反任何環境法律或法規而被處以任何重大罰款或處罰。

董事會對環境社會及管治(「**環境社會及管治**」)戰略及報告負有整體責任。董事會負責評估及釐定與環境社會及管治相關風險，並確保已採取適合及有效的環境社會及管治風險管理及內部監控系統。截至2025年12月31日止年度有關該等系統有效性的確認書已提交至董事會。本集團將在本報告刊發同日按照上市規則附錄C2項下披露規定刊發一份單獨環境社會及管治報告。

遵守相關法律法規

本集團及其活動需要遵守中國境內多項法律法規的規定，包括但不限於《中華人民共和國公司法》、《中華人民共和國消費者權益保護法》、《中華人民共和國城市房地產管理法》、《中華人民共和國建築法》等法律、法規以及其他規範性文件。本集團注重內部風險管控，設立了獨立的財務管理中心、法務部、內控合規部，負責在內部審批環節對本公司進行的各項業務所應遵守的法律法規予以具體分析和審查，並且有針對性地配備了專業團隊進行管理、檢查和糾正，以確保本集團在所有重大方面均遵守相關法律法規的規定。

就董事會所知，除本年報披露者外，本集團已遵從於一切重大方面對本集團有重大影響的相關法律法規。本集團已採納標準守則。

股息政策

公司章程規定，本公司可以採取現金或股份方式分配股息。本公司的利潤分配應重視對股東的合理回報，應保持利潤分配政策的連續性和穩定性：除特殊情況外，本公司在當年盈利且累積未分配利潤為正的情況下，應主要採取現金方式分配股息，每一年度以現金方式分配的利潤總額，不少於該年度可分配予本公司股東的淨利潤的20%。

本公司的利潤分配政策符合公司章程及審批程序的規定，已由獨立非執行董事進行審核，充分保護中小投資者的合法權利及權益，並已設定明確的股息分配標準和股息分配比例。利潤分配政策調整及修訂的條件和程序符合相關規定並且透明。

與僱員、供應商及客戶之關係

本集團深明僱員為寶貴資產。本集團提供具有競爭力之薪酬方案以吸引及激勵僱員。本集團定期審閱僱員之薪酬方案，並作出必要之調整以符合市場標準。本集團亦明白與供應商及客戶維護良好關係，對實現短期及長期目標十分重要。為維持品牌競爭力以及主導地位，本集團致力向客戶提供一貫之優質產品及服務。於報告期內，本集團與供應商及／或客戶之間概無重要及重大之糾紛。

主要風險及不確定因素

有關本集團於截至報告期末之主要風險及不確定因素的詳情，請參閱「管理層討論及分析－風險因素」章節第24頁。

銀行貸款及其他借款

有關本集團截至報告期末之銀行貸款及其他借款詳情，請參閱第203頁之合併財務報表附註34。

債券／債務工具

於2025年到期的本金總額為249,700,000美元的5.20%信用增強債券已按時、足額完成了還本、付息工作。截止至資產負債表日，本集團未發行其他公司債券。

或有負債

有關本集團截至報告期末並無或有負債。

董事會報告

投資物業

我們所擁有的所有投資物業均用於賺取租金。且該等投資物業均位於中國中期租賃項下的土地上。以下所列為本公司董事認為重大持作投資的物業。

編號	物業	現時用途	於報告期末現況下的
			市值人民幣千元
1.	上海真北店二期商場 中國 上海市 普陀區 真北路1058號	家居商場	4,463,000
2.	上海浦東滬南商場 中國 上海市 浦東新區 臨禦路518號	家居商場	4,258,000
3.	上海汶水商場 中國 上海市 寶山區 汶水路1555號	家居商場	3,653,000
4.	鄭州商都商場 中國 河南省 鄭州市 鄭東新區 商都路1號	家居商場	2,622,000
5.	南京卡子門商場 中國 江蘇省 南京市 秦淮區 卡子門大街29號	家居商場	2,373,000

編號	物業	現時用途	於報告期末現況下的 市值人民幣千元
6.	杭州至尊商場 中國 浙江省 杭州市 西湖區 古墩路888號	家居商場	2,022,000
7.	重慶江北商場 中國 重慶市 渝北區 新南路888號	家居商場	1,905,000
8.	北京東四環商場 中國 北京市 朝陽區 東四環中路193號	家居商場	1,876,000
9.	北京北四環商場 中國 北京市 朝陽區 北沙灘1號	家居商場	1,814,000
10.	成都天府新區 中國 四川省 成都市 天府新區 華陽街道一心村	家居商場	1,809,000

物業、廠房及設備

有關本集團於截至報告期末之物業、廠房及設備的詳情，請參閱第174頁合併財務報表附註18。

董事會報告

可供分派的儲備

截至報告期末，本公司的可供分派的儲備為人民幣5,780.77百萬元。

有關截至報告期末本集團儲備變動及本公司財務狀況表的資料，請參閱第100頁本公司權益變動表及第97頁本公司合併財務狀況表。

重大收購及出售附屬公司、聯營公司及合營企業

本集團於報告期內並無進行附屬公司、聯營公司及合營企業的重大收購或出售事項。

末期股息

董事會建議於2025年度不進行現金股利分配，不進行資本公積金轉增股本。

稅項減免

本公司並不知悉任何股東由於持有本公司證券而獲得稅項減免及豁免之事宜。

退休福利

有關本集團於截至報告期末之退休福利的詳情，請參閱第212頁合併財務報表附註42。

財務摘要

本集團過往五個財政年度的財務概要載於本年度報告的第318頁。本摘要並不構成合併財務報表的一部分。

主要供應商及客戶

前五名客戶銷售額人民幣161.63百萬元，佔年度銷售總額2.46%。

前五名供應商採購額人民幣355.77百萬元，佔年度採購總額17.59%。最大供應商採購額人民幣169.42百萬元，佔年度採購總額8.38%。

截至2025年12月31日止年度，概無董事、彼等各自的聯繫人或任何股東（就董事所深知擁有本公司已發行股份5%以上）於本集團五大供應商中擁有任何權益。

由於本集團業務性質，來自其前五名客戶的銷售額佔年度銷售額比例少於30%。

關連及持續關連交易

於合併財務報表附註53披露之關聯方交易中，以下交易構成本公司之持續關連交易及關連交易，須根據上市規則第14A章的規定於本年度報告內予以披露。本公司確認已就其所有持續關連交易及關連交易符合上市規則第14A章的披露規定。

除本年報所披露者外，於報告期，本公司概無根據上市規則第14A章項下有關關連交易及持續關連交易的披露條文而須予披露的關聯方交易。

持續關連交易

(i) 採購商品協議及購買電力框架協議

於2024年7月12日，董事會批准本公司與廈門建發訂立採購商品協議（「**採購商品協議**」），有效期自2024年1月1日起至2026年12月31日止（包括首尾兩日）。根據此協議，本集團同意向廈門建發及其合營企業及聯營企業採購或通過其採購辦公用品、酒水、傢俱、家電、家居飾品、行政福利產品等（「**商品**」）。估計截至2026年12月31日止三個年度各年，根據採購商品協議進行採購的最高交易金額將不超過人民幣25百萬元。董事認為，採購商品協議項下的交易符合本公司正常發展需要，便於本公司採購的統一管理。本公司能夠獲得更優的採購價格，對本公司未來經營將產生積極影響。因此，採購商品協議項下的交易符合全體股東利益及本公司長遠發展戰略。

於2024年7月12日，董事會批准本公司與南京建發清潔能源有限公司（「**建發清潔能源建設**」）訂立購買電力框架協議（「**購買電力框架協議**」），根據此協議，本集團將提供若干本集團合法擁有的屋頂，以供建發清潔能源建設及運營分佈式光伏電站（「**電站**」）。發電站產生的電力將首先出售予本集團，而餘下電力將分配予公共電網。購買電力框架協議有效期自2024年7月22日至2044年7月21日止（包括首尾兩天）。本公司與建發清潔能源可於購買電力框架協議屆滿前三個月，就重續購買電力框架協議進行磋商。在相同條件下，建發清潔能源擁有選擇權可以大致相同的條款將購買電力框架協議再重續五年，並另行簽訂協議。自2024年7月22日至2024年12月31日止期間，根據購買電力框架協議採購電力之最高交易金額估計將不超過人民幣375萬元；截至2043年12月31日止19年，每年根據購買電力框架協議採購電力之最高交易金額估計將不超過人民幣900萬元；自2044年1月1日至2044年7月21日止期間，根據購買電力框架協議採購電力之最高交易金額估計將不超過人民幣525萬元。董事認為，本次交易符合本公司正常發展需要，有利於本公司降低商場用能費用，推動商場綠色能源轉型，從而對本公司未來經營產生積極影響，符合全體股東利益及本公司長遠發展戰略，進一步詳情，請參閱本公司日期為2024年7月12日之公告。

廈門建發為本公司的控股股東。建發清潔能源為廈門建發的附屬公司。因此，根據《上市規則》第14A章，廈門建發及建發清潔能源為本公司的關連人士，且本集團與廈門建發或建發清潔能源之間的交易構成本公司的關連交易。根據《上市規則》第14A.81條，如有一系列關連交易全部於12個月期間內完成或另行互相關連，則該等交易合併計算並視作猶如一項交易處理。由於根據採購商品協議及購買電力框架協議項下擬進行的交易乃與互相關連的各方訂立並於12個月期間內完成且交易性質類似，因此，該等交易合併計算並視作猶如一項交易處理。由於根據《上市規則》第14.07條就採購商品協議及購買電力框架協議項下擬進行的交易按合併基準計算的最高適用百分比率高於0.1%但低於5%，故根據上市規則第14A章，該等交易須遵守申報、年度審閱及公告規定，惟獲豁免遵守通函(包括獨立財務意見)及股東批准規定。

於報告期內，根據採購商品協議，本公司實際發生的採購金額為人民幣736.83萬元。根據購買電力框架協議，本公司實際發生的電力採購金額為人民幣728.30萬元。

(ii) 提供服務總協議

於2024年7月12日，董事會批准本公司與廈門建發訂立提供服務總協議(「提供服務總協議」)，有效期自2024年1月1日起至2026年12月31日止(包括首尾2日)。根據此協議，本集團同意向廈門建發及其合營企業及聯繫人提供若干支持服務，包括但不限於清潔服務、顧問服務及代理服務(「服務」)。於2024年9月27日，董事會已批准本公司與廈門建發訂立補充協議I。據此，(i)提供服務總協議項下本公司提供的服務(「服務」)範圍將包括施工服務；及(ii)提供服務總協議項下截至2026年12月31日止三個年度的年度上限將分別由人民幣20百萬元、人民幣30百萬元及人民幣40百萬元修訂為人民幣40百萬元、人民幣60百萬元及人民幣50百萬元。除提供服務總協議項下之服務範圍及年度上限的該等修訂外，提供服務總協議的主要條款維持不變。董事認為，通過本集團提供的服務，將有利於本集團進一步拓展業務範圍，擴大業務規模，提高業務承接能力，對本集團未來經營將產生積極影響，對當期及未來業績產生積極影響，進一步詳情，請參閱本公司日期分別為2024年7月12日及2024年9月27日之公告。

廈門建發為本公司的控股股東。因此，根據《上市規則》第14A章，廈門建發為本公司的關連人士，且本集團與廈門建發之間的交易構成本公司的關連交易。

由於提供服務總協議項下最高年度上限金額的最高適用百分比率高於0.1%但低於5%，因此，根據《上市規則》第14A章，該協議項下的交易須遵守申報、年度審閱及公告規定。惟獲豁免遵守通函(包括獨立財務意見)及股東批准規定。

於報告期內，根據提供服務總協議，本公司實際發生的服務費用為人民幣292.45萬元。

(iii) 租賃總協議

於2024年7月12日，董事會批准本公司與廈門建發訂立租賃總協議（「**租賃總協議**」），根據此協議，廈門建發及其合營企業及聯繫人同意自本集團租賃辦公室、停車位、倉庫及商場舖位等（「**物業**」）。租賃總協議有效期自2024年1月1日起至2026年12月31日止（包括首尾兩日）。預計截至2026年12月31日止三個年度各年，租賃總協議項下應付本集團的最高租賃費用將不超過人民幣20百萬元。董事認為，租賃事項符合本公司正常發展需要，有利於盤活本公司資產，提高資產使用效率，對本集團未來經營將產生積極影響，對本集團當期及未來業績產生積極影響，進一步詳情，請參閱本公司日期分別為2024年7月12日及2024年9月27日之公告。

廈門建發為本公司的控股股東。因此，根據《上市規則》第14A章，廈門建發為本公司的關連人士，且本集團與廈門建發之間的交易構成本公司的關連交易。

由於租賃總協議項下最高年度上限金額的最高適用百分比率高於0.1%但低於5%，因此，根據《上市規則》第14A章，該協議項下的交易須遵守申報、年度審閱及公告規定，惟獲豁免遵守通函（包括獨立財務意見）及股東批准規定。

於報告期內，根據租賃總協議，本公司實際收到的應歸屬於報告期內的租賃費用為人民幣629.34萬元。

(iv) 與徐州紅星美凱龍國際傢俱裝飾城、徐州紅星美凱龍全球家居生活廣場、揚州紅星美凱龍全球家居生活廣場、濟寧鴻瑞置業有限公司、陝西鴻瑞及常州市紅星裝飾城訂立的委管協議

本公司分別與徐州紅星美凱龍國際傢俱裝飾城有限公司（「**徐州紅星美凱龍國際傢俱裝飾城**」）、徐州紅星美凱龍全球家居生活廣場有限公司（「**徐州紅星美凱龍全球家居生活廣場**」）、揚州紅星美凱龍全球家居生活廣場置業有限公司（「**揚州紅星美凱龍全球家居生活廣場**」）、濟寧鴻瑞置業有限公司（「**濟寧鴻瑞**」，現稱「**濟寧鴻瑞市場經營管理有限公司**」）、陝西鴻瑞家居生活廣場有限公司（「**陝西鴻瑞**」）（「**相關業務夥伴**」）訂立委管協議及補充協議（「**委管協議**」）（視情況而定），據此，本公司將管理及經營各相關業務夥伴擁有的家居裝飾及傢俱商場。由於有關委管協議的性質相同且均與各方（因其為本公司非執行董事車建興先生之聯繫人而成為上市規則14A.07條項下本公司之有關連人士）訂立，該等協議已根據上市規則歸為一個整體。

因此，委管協議項下擬進行的委管交易分別構成根據上市規則第14A章項下本公司的持續關連交易。

根據各委管協議，本公司最初向相關業務夥伴收取每年介乎人民幣2.0百萬元至人民幣6.0百萬元（視情況而定）固定金額的管理費，這種定價機制符合我們2013年前訂立的委管安排的定價政策。2013年12月及2014年1月，本公司與徐州紅星美凱龍國際傢俱裝飾城、徐州紅星美凱龍全球家居生活廣場及濟寧鴻瑞市場經營管理有限公司訂立補充協議，據此，本公司及相關業務夥伴同意修訂有關管理費的定價機制，由固定的統一費率改為各相關業務夥伴收取的租金總額的百分比（須受最低年度管理費的規限）。該調整乃經本公司及各相關業務夥伴經公平磋商後作出以反映當前市場狀況。本公司與揚州紅星美凱龍全球家居生活廣場及陝西鴻瑞訂立的委管協議的條款及條件保持不變，惟本公司應陝西鴻瑞的特殊請求而一次性豁免陝西鴻瑞2014年部分應付管理費除外。五份委管協議各自的期限為自其簽署之日起計七至十年不等。

五份委管協議項下的管理費的金額乃依據：(i)當地市場狀況；(ii)本公司對各商場的未來租金收入水平的估計；及(iii)本公司各業務夥伴對未來租金收入的預期。

各委管協議的期限為自其各自簽訂日期起計三至十年。於2025年7月1日、9月8日、9月26日及12月26日，董事會分別批准本集團與常州市紅星裝飾城、濟寧鴻瑞、陝西鴻瑞及揚州紅星美凱龍全球家居生活廣場訂立時長一年至三年不等的委管協議或補充協議。由於本集團將在其日常及一般業務過程中持續進行委管協議項下擬進行的交易，故董事會建議就與常州市紅星裝飾城、濟寧鴻瑞、陝西鴻瑞及揚州紅星美凱龍全球家居生活廣場分別訂立之委管協議設定新的年度上限，而這又會導致截至2025年及2026年12月31日止年度的委管協議的整體年度上限發生變化。截至2025年及2026年12月31日止年度各年，本公司根據與相關業務夥伴訂立的六份委管協議收取的管理費總額分別為人民幣13.16百萬元及人民幣5.31百萬元。

根據《上市規則》，相關業務夥伴為車先生的聯繫人，因此為本公司的關連人士。因此，根據《上市規則》第14A章，委管協議及其項下擬進行的交易構成本公司持續關連交易。此外，委管協議及其他補充協議項下擬進行的交易性質相同，因此已根據《上市規則》歸為一個整體，並猶如按一項交易處理。因此，委管協議及其他補充協議項下擬進行的交易的年度上限乃為計算《上市規則》第14A章項下的相關百分比率而歸為一個整體。由於委管協議及其他補充協議項下新年度上限按合併基準計算的最高適用百分比率超過0.1%但低於5%，因此，委管協議及其項下擬進行的交易僅須遵守《上市規則》第14A章所載的年度審閱、申報及公告的規定，惟獲豁免遵守通函（包括獨立財務意見）及獨立股東批准的規定。

於報告期內，根據該等協議及該等補充協議，本公司已收到及應收的管理費為人民幣10.08百萬元。

與徐州紅星美凱龍全球家居生活廣場的補充委管協議

由於持續進行的商業談判，尤其是定價條款自2025年11月以來經多輪討論後仍未解決，故本集團與徐州紅星美凱龍全球家居生活廣場於協議在2025年12月31日屆滿前並未訂立補充委管合約。加上內部審批流程，導致延遲訂立書面協議，而董事會直至2026年4月16日方批准本集團與徐州紅星美凱龍全球家居生活廣場訂立補充委管協議，據此規管本集團自2026年1月1日起至2027年8月31日止期間為徐州紅星美凱龍全球家居生活廣場提供委管服務。有關補充協議的進一步詳情，請參閱本公司日期為2026年4月16日的公告。

於2026年1月1日起至簽訂正式協議止的過渡期內，本集團繼續提供管理服務，以確保營運的連續性。然而，由於在此期間並無訂立訂明費用計算基準的書面協議，故相關交易並未完全遵守上市規則第14A.34條。儘管如此，本集團參考當時的市場費率密切監察交易金額，並確保所有適用百分比率仍低於上市規則第14A章項下的最低豁免門檻。

為防止就關連交易訂立書面協議時再次出現延誤，本公司已加強其內部監控措施。該等措施包括建立關連交易及相關協議的中央登記冊，當中清晰追蹤屆滿日期；實施預先提示系統（於屆滿前至少三至六個月，並將根據與對手方談判的複雜程度進行調整）；以及加強董事會秘書辦公室、業務單位以及法律及合規部門之間的協調，以確保及時重續及妥善記錄協議。視乎與對手方持續討論的狀況，本集團亦應確保及時簽訂有關持續關連交易的必要書面協議，以反映各方達成的共識狀況。該等措施將於2026年6月30日前全面實施。此外，董事會確認，該不合規事件為獨立事件，且於過渡期內提供管理服務並未對本集團造成任何重大不利影響。

(v) 委託經營管理協議

於2024年11月26日，成都紅星美凱龍天府世博家居廣場有限公司（「**成都美凱龍**」）與廈門建發商業管理有限公司（「**建發商管**」）訂立委託經營管理協議，有效期自2024年11月26日起計十年十一個月。據此，成都美凱龍委託建發商管為MKL生活美學中心作為購物中心商業商場項目提供開業籌備、招商運營及開業後的經營管理等服務。

本公司在成都有多家家居商場，在當地已擁有一定的市場地位。為更好滿足周邊消費者的多樣化購物需求，提升本公司經營業績，本公司擬將項目作為由家居賣場向綜合商業商場轉型的試點，使本公司產品組合內的商場在不同的經濟環境和市場趨勢下都能保持相對穩定的運營。建發商管在全國持有及服務各類商業項目。其在成都從事商場管理已逾七年，積累了豐富的本地市場經驗與穩定的客源基礎。同時，建發房地產集團有限公司（為建發商管的母公司）（「**建發房產**」）在成都已經深耕逾10年。尤其是，項目所在片區內已有多個建發房產開發建設的住宅小區，這些住宅小區的居民未來能為項目提供源源不斷的客流支持。項目改造為綜合商業商場旨在提升本公司於成都的市場影響力，通過多元的商場組合形式豐富本公司競爭力，符合本公司長遠發展戰略需要，有利於盤活本公司資產，提高資產使用效率和本公司的工作效率。本公司當前預期改造將對本公司未來經營產生積極影響，符合本公司及股東的整體利益，進一步詳情，請參閱本公司日期為2024年11月26日之公告。

廈門建發為本公司的控股股東，而建發商管為廈門建發的附屬公司。因此，建發商管為本公司的關連人士，且委託經營管理協議項下擬進行的交易構成《上市規則》第14A章項下本公司的持續關連交易。由於委託經營管理協議項下最高年度上限金額的最高適用百分比率高於0.1%但低於5%，因此，根據《上市規則》第14A章，該協議項下的交易須遵守申報、年度審閱及公告規定，惟獲豁免遵守通函（包括獨立財務意見）及股東批准規定。

於委託經營管理協議有效期內，成都美凱龍支付的委託管理服務費各年度的建議年度上限載列如下：

人民幣百萬元

截至12月31日止年度											
2024年	2025年	2026年	2027年	2028年	2029年	2030年	2031年	2032年	2033年	2034年	2035年
1.00	35.00	50.00	56.00	62.00	67.00	70.00	73.00	76.00	79.00	82.00	85.00

於報告期內，根據委託經營管理協議，本公司已支付費用為人民幣15.66百萬元。

董事會報告

(vi) 貸款框架協議

於2025年4月11日，本公司董事會議決批准本公司與廈門建發股份有限公司（「廈門建發」）訂立貸款框架協議，該貸款框架協議於2025年5月29日獲本公司股東會批准。根據貸款框架協議，廈門建發直接或通過指定其附屬公司、其合資企業及其聯營公司（不含本集團）或委託銀行向本公司提供最高人民幣95億元的循環融資，自借款框架協議，其項下擬進行之交易及年度上限經獨立股東於臨時股東大會審議通過之日（即2025年5月29日）起計為期三年。每次提取的利率為提取當日適用的中國人民銀行公佈的1年期貸款市場報價利率+浮動點數，且浮動點數不得超過90個基點。本公司及其附屬公司將為循環融資提供持有的若干不動產抵押、股權或應收賬款質押資產作為擔保物。於2025年5月29日至2025年12月31日止期間，截至2026年12月31日止年度，截至2027年12月31日止年度以及於2028年1月1日至2028年5月28日止期間，本公司與廈門建發的每日最高已使用貸款額度（即循環融資的年度上限，包括所產生的利息）分別為人民幣97.3億元、人民幣98.8億元、人民幣98.8億元及人民幣96.6億元。董事認為，該交易維護訂約方利益且不會損害本公司利益，有利於滿足本公司營運資金周轉需求及提升本公司資金使用效率。本公司可透過向廈門建發借款以更快取得融資，且本次交易所取得資金之使用限制較少，使本公司擁有更高彈性，得以有效管理其現金流。

根據貸款框架協議，2025年5月29日至2025年12月31日期間，本集團與廈門建發之間實際累計貸款使用規模為41.3億元人民幣；本集團就該貸款框架協議產生的利息費用為0.2億元人民幣。

廈門建發為本公司的主要股東，並根據上市規則第14A.07(1)條屬本公司的關連人士。因此，貸款框架協議項下擬進行的交易構成上市規則項下本公司的持續關連交易。

由於最高年度上限金額的最高適用百分比率高於5%，因此，根據上市規則第14A章，該協議項下的交易須遵守申報、年度審閱、公告規定、通函（包括獨立財務意見）及獨立股東批准規定。

進一步詳情，請參閱本公司日期分別為2025年4月11日及2025年5月13日之公告及通函。

獨立非執行董事確認

獨立非執行董事經過市場環境因素、交易金額、公司治理等相關方面考慮，已確認截至2025年12月31日止年度之上述持續關連交易及關連交易乃本集團於：(i)日常業務中訂立；(ii)按一般商務條款或更佳條款進行；及(iii)根據規管該等交易之相關協議進行，條款公平合理，並且符合本公司及股東整體利益。

本公司就實施持續關連交易所採納的內部控制程序

本公司已安排財務部門監控持續關連交易。財務部門將就持續關連交易編製相關資料及材料，並於提交所有相關資料及材料予董事會供考慮前，提交予董事會秘書處檢查合規情況。所有相關資料將隨附董事會決議案。就報告期間該等持續關連交易而言，財務部門及證券事務部已檢討及審議相關資料及材料，確保遵守相關規定（如並無超過年度上限及確保交易根據各自相關條款進行），從而維護股東權益。

核數師確認

本公司核數師已根據上市規則第14A.56條的規定就上述持續關連交易向董事會出具無保留意見函件，當中載有其結果及結論，其確認：(i)其概無察覺任何事項致令其認為上述持續關連交易未經董事會批准；(ii)就涉及由本集團提供商品或服務之交易而言，其概無察覺有任何事項致令其認為有關交易在各重大方面未有遵守本集團之定價政策；(iii)其概無察覺任何事項致令其認為有關交易在各重大方面未有按照規管此類交易的相關協議之條款進行；及(iv)就各項交易之總額而言，其概無察覺任何事項致令其認為有關金額超出截至2025年12月31日止年度的有關年度上限。

股本

有關截至報告期末本公司已發行股份總數變動詳情，請參閱第210頁合併財務報表附註40。

權益掛鈎協議

除本報告披露者外，本公司截至報告期末並未訂立權益掛鈎協議。

購買、出售或贖回本公司上市證券

本集團於截至2025年12月31日止年度期間概無購買、出售或贖回本公司任何上市證券(包括出售任何庫存股份)。於2025年12月31日，本公司持有1,044,800股A股庫存股(「A股庫存股」)。A股庫存股已經本公司股東會審議並同意註銷，並已於2026年4月22日實施註銷。

A股員工持股計劃

為了建立和完善勞動者與所有者的利益共享機制，進一步改善公司治理水平，提高職工的凝聚力和公司競爭力，促進本公司長期、持續、健康發展，以及充分調動公司員工對公司的責任意識，吸引和保留優秀管理人才和核心骨幹，進一步增強員工的凝聚力和本公司的發展活力，本公司根據有關法律法規及《公司章程》的規定，制定了《紅星美凱龍家居集團股份有限公司第三期員工持股計劃》(「員工持股計劃」)。本公司董事會、股東大會分別於2021年2月6日及2021年3月19日決議批准員工持股計劃相關決議案。

員工持股計劃不涉及本公司發行新的股份或其他任何新證券的期權，參加員工持股計劃的人員範圍為本公司董事、監事、高級管理人員及下屬公司管理及核心骨幹人員，總人數不超過800人。

員工持股計劃的資金來源全部為參與員工的自籌資金，本公司並未向員工持股計劃投入資金。員工持股計劃籌集資金總額上限為人民幣30,000.00萬元，以「份」作為認購單位，每份份額為人民幣1.00元。任一持有人所持有本計劃份額所對應的本公司股票數量不超過本公司股本總額的0.1%。

董事會報告

員工持股計劃委託具備資產管理資質的專業機構設立定向計劃並進行管理。股票來源為股東大會審議通過本員工持股計劃後的六個月內，通過二級市場購買等法律法規允許的方式取得並持有本公司股票。截至2021年5月13日，員工持股計劃已完成股票的全部購買，其通過「陝國投•美凱龍第三期員工持股單一資金信託計劃」（以下簡稱「**信託計劃**」）累計買入本公司股票15,780,000股，約佔本報告日期本公司總股本的0.36%，成交均價為人民幣9.50元／股，成交金額合計為人民幣14,994.30萬元。

員工持股計劃所持股票鎖定期為12個月，自公告最後一筆標的股票過戶至信託計劃名下之日起計算，即2021年5月13日至2022年5月12日。於2022年5月12日，鎖定期已屆滿。鎖定期屆滿後的12個月內，管理委員會有權授權資產管理機構根據員工持股計劃的安排和當時市場的情況，出售或轉出所購買的本公司股票。

經員工持股計劃第二次持有人會議及董事會同意，員工持股計劃存續期延長至2024年1月28日，並授權管理委員會在發生本員工購股計劃所持股票因客觀原因或特殊情形無法在存續期屆滿前全部變現的情形時，自行決定暫時延長本員工購股計劃存續期及權益處置相關事宜，管理委員會應在前述影響消失後儘快繼續推進本員工購股計劃所持有的股票出售及相關清算工作。另經員工持股計劃第三次持有人會議、員工持股計劃第四次持有人會議及董事會同意，員工持股計劃存續期進一步延長至2025年9月26日。

鑒於本員工持股計劃有部分持有人向員工持股計劃管理委員會（「**管理委員會**」）表示了不再在本員工持股計劃展期過程中繼續持有員工持股計劃份額的意向，並書面出具了《紅星美凱龍家居集團股份有限公司第三期員工持股計劃份額在展期期間提前出售確認函》，在員工持股計劃鎖定期屆滿後，管理委員會為行使管理員工持股計劃利益分配、決定標的股票出售及分配的權利，委託陝西省國際信託股份有限公司於2023年5月8日至2023年12月29日、2024年9月18日至2024年9月30日期間累計出售了通過信託計劃持有的9,963,800股A股股票。截至2025年7月30日，本員工持股計劃持有的本公司5,816,200股A股股票已全部出售完畢。根據本員工持股計劃管理辦法的相關規定，待資產清算和分配工作完成後，本員工持股計劃終止。

A股公開發行股票及所得款項用途

本公司A股於2018年1月17日在上海證券交易所上市並開始買賣，股份代號為601828，每股發行價人民幣10.23元，發行規模315,000,000股。本次發行募集資金總金額為人民幣3,222,450,000.00元，而經扣除A股發行成本人民幣172,442,150.37元後的募集資金淨額為人民幣3,050,007,849.63元，每股認購股份所籌集之淨額：人民幣9.68元／股，每股於上市當日之收市價為人民幣14.42元。有關詳情請參閱本公司日期為2018年1月2日、2018年1月16日、2018年2月7日、2018年9月7日及2024年4月1日的公告及2024年4月29日的通函，本公司已按照所披露的用途使用募集資金淨額。

截至2025年12月31日A股發行募集資金使用情況的分析如下所載：

單位：人民幣千元

募集資金總額	3,222,450
發行費用	172,442
募集資金淨額	3,050,008

擬投資項目	計劃 投資總額 (人民幣千元)	調整後的 投資總額 (人民幣千元)	截至 報告期初的 投資金額 餘額	報告期內 已投入金額	截至 報告期末 已使用 投資總額	截至 報告期末的 投資金額 餘額	說明
			(人民幣千元)	(人民幣千元)	(人民幣千元)	(人民幣千元)	
家居商場建設項目							
天津北辰商場項目	245,137	245,137	—	—	245,137	—	已全數投入
呼和浩特玉泉商場項目	76,825	76,825	—	—	76,825	—	已全數投入
東莞萬江商場項目	164,145	164,145	—	—	164,145	—	已全數投入
哈爾濱松北商場項目	294,809	294,809	—	—	294,809	—	已全數投入
烏魯木齊會展 商場項目 ⁽²⁾⁽³⁾	669,084	666,733	—	—	666,733	—	已全數投入
長沙金霞商場項目 ⁽²⁾⁽³⁾	190,000	163,181	16,943	—	146,238	16,943	已結項。根據上市規則的要求，本公司預計於2026年12月31日前使用完畢。
西寧世博商場項目	110,000	110,000	—	—	110,013 ⁽¹⁾	—	已全數投入

董事會報告

擬投資項目	計劃 投資總額 (人民幣千元)	調整後的 投資總額 (人民幣千元)	截至 報告期初的 投資金額 餘額 (人民幣千元)	報告期內 已投入金額 (人民幣千元)	截至 報告期末 已使用 投資總額 (人民幣千元)	截至 報告期末的 投資金額 餘額 (人民幣千元)	說明
新一代智慧家居 商場項目 ⁽²⁾⁽³⁾	400,000	117,276	124	-	117,152	124	已終止。根據上市規則的要求，本公司預計於2026年12月31日前使用完畢。
償還銀行借款	400,000	400,000	-	-	400,000	-	已全數投入
補充流動資金	150,008	150,008	-	-	150,008	-	已全數投入
償還帶息債務	350,000	350,000	-	-	350,000	-	已全數投入
永久補充流動資金 ⁽⁴⁾	-	311,893	271,893	271,893	311,893	-	已全數投入
合計	3,050,008	3,050,008	288,960	271,893	3,032,953	17,067	

附註：

- (1) 包含募集資金專戶產生並用於該項目的利息。
- (2) 茲提述本公司日期為2024年4月1日，2024年5月23日的公告以及2024年4月29日的通函，本公司第五屆董事會第三次會議、第五次監事會第三次會議及2023年年度股東週年大會審議通過了關於本公司A股部分募集資金投資項目結項、延期、中止及終止的議案(「該議案」)。依據該議案，長沙金霞商場項目已於2023年股東週年大會審議通過後結項，新一代智慧家居商場項目已於2023年度股東週年大會審議通過後終止，前述項目剩餘募集資金已永久補充流動資金(實際金額以資金轉出當日募集資金賬戶餘額為準)，後續該部分資金再行產生的利息收入與手續費差額所形成的節餘款項也將用於永久補充流動資金。由於烏魯木齊會展商場項目已完成建設並開業，項目資金節餘已永久補充流動資金(實際金額以資金轉出當日募集資金賬戶餘額為準)，後續該部分資金再行產生的利息收入與手續費差額所形成的節餘款項也將用於永久補充流動資金。
- (3) 截至2025年12月31日，本公司首次公開發售A股股份募集的永久營運資金已被悉數運用。此外，長沙金霞商場項目待支付款項約為人民幣16,943千元，新一代智慧家居商場項目待支付款項約為人民幣124千元。
- (4) 上表中合計數尾差係四捨五入所致。
- (5) 使用投資金額餘額之預期時間表乃基於董事會對業務市況之最佳估計，可能會因應市況而更改。本公司將於適當時候根據相關規則之規定公開披露時間表的變動(如有)，以向其股東及潛在投資者提供最新資料。

A股非公開發行股票及所得款項用途

本公司於2021年9月向特定投資者非公開發行股票449,732,673股A股，發行價格為人民幣8.23元／股，募集資金總額為人民幣3,701,299,898.79元，扣除各項發行費用人民幣22,936,099.50元（不含稅）後，實際募集資金淨額為人民幣3,678,363,799.29元，每股認購股份所籌集之淨額：人民幣8.18元／股。有關詳情請參閱本公司日期為2020年5月3日、2020年6月3日、2020年6月23日、2021年4月19日、2021年5月18日、2021年10月21日及2024年4月1日的公告和本公司日期為2020年6月3日、2021年4月26日及2024年4月29日的通函，本公司已按照所披露的用途使用募集資金淨額。

截至2025年12月31日A股非公開發行募集資金使用情況的分析如下所載：

單位：人民幣千元

募集資金總額	3,701,299.9
發行費用	22,936.1
募集資金淨額	3,678,363.8

擬投資項目	計劃 投資總額 (人民幣千元)	調整後的 投資總額 (人民幣千元)	截至 報告期初的 投資金額 餘額 (人民幣千元)	報告期內 已投入金額 (人民幣千元)	截至 報告期末 已使用 投資總額 (人民幣千元)	截至 報告期末的 投資金額 餘額 (人民幣千元)	說明
天貓「家裝同城站」 項目 ⁽¹⁾⁽⁴⁾	220,000.0	-	0	-	-	0 ⁽⁴⁾	已終止。根據上市規則的要求，募集資金已使用完畢。
3D設計雲平台 建設項目 ⁽¹⁾⁽⁴⁾	283,944.7	6,996.1	0	-	6,996.1	0 ⁽⁴⁾	已終止。根據上市規則的要求，募集資金已使用完畢。
新一代家裝平台系統 建設項目 ⁽¹⁾⁽⁴⁾	350,000.0	1,581.6	0	-	1,581.6	0 ⁽⁴⁾	已終止。根據上市規則的要求，募集資金已使用完畢。

董事會報告

擬投資項目		計劃	調整後的	截至	報告期內 已投入金額 (人民幣千元)	截至	截至	說明
		投資總額 (人民幣千元)	投資總額 (人民幣千元)	報告期初的 投資金額 餘額 (人民幣千元)		報告期末 已使用 投資總額 (人民幣千元)	報告期末的 投資金額 餘額 (人民幣千元)	
家居商場建設項目	佛山樂從商場項目 ⁽²⁾	1,000,000.0	1,000,000.0	800,000.0	–	200,000.0	800,000.0 ⁽²⁾	已中止(暫停)，由於佛山樂從商場項目建設相對前期，考慮到本公司於2023年完成控制權及管理層的變更，結合本公司現有經營情況的戰略規劃的調整仍具有不確定性，經2023年年度股東週年大會審議，本公司中止(暫停)佛山樂從商場項目的建設。
	南寧定秋商場項目	560,000.0	560,000.0	199,651.4	–	360,348.6	199,651.4	已延期，項目預計延長至2026年12月。
	南昌朝陽新城商場項目	160,910.0	160,910.0	–	–	160,910.0	–	已全數投入
償還公司帶息債務		1,103,509.1	1,103,509.1	–	–	1,103,509.1	–	已全數投入
永久補充流動資金 ⁽¹⁾⁽⁴⁾		–	845,367.0	–	–	845,367.0	–	已全數投入
合計		3,678,363.8	3,678,363.8	999,651.4	–	2,678,712.4	999,651.4	

註：

- 茲提述本公司日期為2024年4月1日，2024年5月23日的公告以及2024年4月29日的通函，本公司第五屆董事會第三次會議、第五次監事會第三次會議及2023年年度股東週年大會審議通過了關於本公司A股部分募集資金投資項目結項、延期、中止及終止的議案(「該議案」)。根據該議案天貓「家裝同城站」項目、3D設計雲平台建設項目及新一代家裝平台系統建設項目已於2023年度股東週年大會審議通過後終止，前述項目剩餘募集資金永久補充流動資金(實際金額以資金轉出當日募集資金賬戶餘額為準)，後續該部分資金再行產生的利息收入與手續費差額所形成的節餘款項也將用於永久補充流動資金。
- 根據上市規則要求，本公司管理層目前預計剩餘的募集資金將於2030年底投入完成。前述預計時間，依據募集資金管理辦法的要求，將基於本公司獲得董事會及股東於本公司股東大會的同意。
- 上表中合計數尾差係四捨五入所致。
- 於2025年12月31日，2020年非公開發行募集資金用於永久補充流動資金的金額約為人民幣845.4百萬元。
- 使用投資金額餘額之預期時間表乃基於董事會對業務市況之最佳估計，可能會因應市況而更改。本公司將於適當時候根據相關規則之規定公開披露時間表的變動(如有)，以向其股東及潛在投資者提供最新資料。

董事會

於報告期末，本公司董事如下：

執行董事

李玉鵬先生(董事長)

施姚峰先生

楊映武先生

非執行董事

葉衍榴女士

鄒少榮先生

車建興先生

徐國峰先生

獨立非執行董事

薛偉先生

黃建忠先生

陳善昂先生

黃志偉先生

蔡慶輝先生

職工董事

鄭建傑先生

各董事已與本公司訂立服務合約。根據服務合約，彼等各自的服務合約的初步任期由彼等獲股東批准委任之日起計三年。根據《公司章程》第103條，董事須於股東大會選任，為期三年，可於屆滿時重選連任。

董事及最高行政人員於股份、相關股份或債權證之權益及淡倉

於報告期末，本公司董事及最高行政人員於本公司或其任何相聯法團(定義見證券及期貨條例第XV部)之股份、相關股份或債權證中持有須(a)根據證券及期貨條例第XV部第7及8分部通知本公司及香港聯交所之權益及淡倉(包括彼等根據證券及期貨條例之該等條文被當作或被視為持有之權益及淡倉)；或(b)須記入根據證券及期貨條例第352條存置之登記冊內之權益或淡倉；或(c)根據標準守則須通知本公司及香港聯交所之權益或淡倉列載如下：

董事會報告

本公司及其相聯法團之股份及相關股份

本公司

股東名稱	職銜	股份類別	權益性質	持有股份／ 相關股份數目	佔有關股份 類別之概約 百分比 ⁽¹⁾	佔股份總數 之概約 百分比 ⁽¹⁾
車建興 ⁽²⁾	非執行董事	A股	實益擁有人	435,600 (好倉)	0.01%	0.01%
			配偶權益	48,620 (好倉)	0.00%	0.00%
徐國峰 ⁽³⁾	非執行董事	A股	配偶權益	123,420 (好倉)	0.00%	0.00%

附註：

- (1) 於2025年12月31日，本公司已發行股份總數4,354,732,673股股份，其中包括3,613,447,039股A股及741,285,634股H股。
- (2) 車建興先生為陳淑紅女士的配偶。根據證券及期貨條例，車建興先生被視為在陳淑紅女士於本公司持有的48,620股A股中擁有權益。
- (3) 徐國峰先生為車建芳女士(車建興先生的妹妹)的配偶。根據證券及期貨條例，徐國峰先生被視為在車建芳女士於本公司持有的123,420股A股中擁有權益。

除上文披露者外，於報告期末，概無本公司董事或最高行政人員或於本公司或其相聯法團的股份、相關股份或債權證中，擁有(a)根據證券及期貨條例第XV部第7及8分部須予通知本公司及香港聯交所(包括彼等根據證券及期貨條例之該等條文被當作或被視為持有之權益及淡倉)；(b)登記於根據證券及期貨條例第352條須予存置的登記冊內；或(c)根據標準守則須另行知會本公司及香港聯交所的任何權益或淡倉。

主要股東於股份及相關股份之權益及淡倉

於報告期末，於本公司之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分部須通知本公司及香港聯交所之權益或淡倉，及根據證券及期貨條例第336條須記入所述登記冊內之權益或淡倉，及被直接及／或間接視作於附有權利可於任何情況下在本公司股東大會投票之任何類別股本之面值中擁有5%或以上之權益之人士（董事或本公司最高行政人員除外）或公司列載如下：

股東名稱	股份類別	身份／權益性質	所持有 股份／相關 股份數量	佔有關股份 類別之概約 百分比 ⁽¹⁾	佔股本總數 之概約 百分比 ⁽¹⁾
廈門市人民政府國有資產監督管理委員會	A股	受控法團權益	1,304,242,436 (好倉)	36.09%	29.95%
紅星美凱龍控股	A股	實益擁有人	824,831,858 (好倉)	22.83%	18.94%
Alibaba Group Holding Limited ⁽²⁾⁽³⁾	A股	受控法團權益	250,422,843 (好倉)	6.93%	5.75%
	H股	受控法團權益	33,716,163 (好倉)	4.55%	0.77%
Taobao China Holding Limited ⁽²⁾⁽³⁾	A股	受控法團權益	250,422,843 (好倉)	6.93%	5.75%
	H股	實益擁有人	31,858,282 (好倉)	4.30%	0.73%
Taobao Holding Limited ⁽²⁾⁽³⁾	A股	受控法團權益	250,422,843 (好倉)	6.93%	5.75%
	H股	受控法團權益	31,858,282 (好倉)	4.30%	0.73%

董事會報告

股東名稱	股份類別	身份／權益性質	所持有 股份／相關 股份數量	佔有關股份 類別之概約 百分比 ⁽¹⁾	佔股本總數 之概約 百分比 ⁽¹⁾
浙江天貓技術有限公司 ⁽³⁾	A股	受控法團權益	250,422,843 (好倉)	6.93%	5.75%
淘寶(中國)軟件有限公司 ⁽³⁾	A股	受控法團權益	250,422,843 (好倉)	6.93%	5.75%
杭州灝月企業管理有限公司 ⁽³⁾	A股	實益擁有人	250,422,843 (好倉)	6.93%	5.75%
黃敏利 ⁽⁴⁾	H股	受控法團權益	73,585,060 (好倉)	9.93%	1.69%
Man Wah Wong's Family Investments Limited ⁽⁴⁾	H股	實益擁有人	73,585,060 (好倉)	9.93%	1.69%
許慧卿 ⁽⁴⁾	H股	配偶權益	73,585,060 (好倉)	9.93%	1.69%

附註：

- (1) 於2025年12月31日，本公司合共擁有4,354,732,673股已發行股份，其中包括3,613,447,039股A股及741,285,634股H股。
- (2) New Retail Strategic Opportunities Investments 4 Limited直接持有本公司1,857,881股H股。New Retail Strategic Opportunities Fund, L.P.直接持有New Retail Strategic Opportunities Investments 4 Limited的100%股權。New Retail Strategic Opportunities Fund GP, L.P.作為New Retail Strategic Opportunities Fund, L.P.的普通合夥人，而New Retail Strategic Opportunities GP Limited則作為New Retail Strategic Opportunities Fund GP, L.P.的普通合夥人。

Alibaba Investment Limited作為New Retail Strategic Opportunities Fund GP, L.P.的有限合夥人直接持有New Retail Strategic Opportunities Fund GP, L.P.的100%股權。同時，Alibaba Investment Limited直接持有New Retail Strategic Opportunities GP Limited的100%股權。Alibaba Group Holding Limited直接持有Alibaba Investment Limited的100%股權。因此，Alibaba Group Holding Limited被視作於1,857,881股H股中擁有權益。

Taobao China Holding Limited直接持有本公司31,858,282股H股。

Taobao Holding Limited直接持有Taobao China Holding Limited的100%股權。Alibaba Group Holding Limited直接持有Taobao Holding Limited的100%股權。因此，Alibaba Group Holding Limited被視作於31,858,282股H股中擁有權益。

Alibaba Group Holding Limited被視作於33,716,163股H股中擁有權益。

- (3) 杭州瀕月企業管理有限公司直接於本公司250,422,843股A股中擁有權益。

淘寶(中國)軟件有限公司及浙江天貓技術有限公司各自持有杭州瀕月企業管理有限公司的57.59%及35.75%股權。Taobao China Holding Limited直接持有淘寶(中國)軟件有限公司及浙江天貓技術有限公司的100%股權。Taobao Holding Limited直接持有Taobao China Holding Limited的100%的股權，而Alibaba Group Holding Limited直接持有Taobao Holding Limited的100%的股權。因此，根據證券及期貨條例，淘寶(中國)軟件有限公司、浙江天貓技術有限公司、Taobao China Holding Limited、Taobao Holding Limited及Alibaba Group Holding Limited各自均被視作於杭州瀕月企業管理有限公司(透過其受控制法團而持有)持有的250,422,843股A股中擁有權益。

- (4) 黃敏利先生直接持有Man Wah Wong's Family Investments Limited的80%股權，而Man Wah Wong's Family Investments Limited則直接持有本公司73,585,060股H股。因此，黃敏利先生被視作於Man Wah Wong's Family Investments Limited持有的73,585,060股H股中擁有權益。

許慧卿女士為黃敏利先生的配偶，故根據證券及期貨條例，許慧卿女士被視為或當作於黃敏利先生擁有或視為擁有權益的全部股份中擁有權益。

除上文披露者外，於報告期末，董事或本公司最高行政人員並不知悉任何人士(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分部須向本公司及香港聯交所披露或須登記於本公司根據證券及期貨條例第336條須存置的登記冊內之權益或淡倉。

董事及高級管理人員之履歷

有關本公司之董事及高級管理層之履歷詳情，請參閱「董事及高級管理人員簡介」章節。

董事的服務合約及於重大交易、安排及合約的權益

各董事與本公司訂立合約，該等服務合約的主要條款包括：

- (a) 任期三年，由取得相關股東批准委任當日起計；及
- (b) 可根據該等合約各自的條款予以終止。

每名獨立非執行董事須每兩屆輪值退任一次；其餘董事須每三屆輪值退任一次。

概無董事與本公司訂有不可由本公司免付賠償金(一般法定義務除外)而於一年內終止之服務合約。

除本年度報告所披露者外，於報告期末，概無董事或與董事有關連的實體，於對本集團業務而言屬重大且本公司或其任何附屬公司為訂約方的任何交易、安排或合約中直接或間接擁有重大權益。

與控股股東訂立的重大合約

除本年度報告關於與我們的控股股東訂立的持續關連交易外，於報告期內，概無控股股東或其附屬公司於任何由本公司或其任何附屬公司訂立的任何重大合約（不論因向本集團提供服務或其他）直接或間接擁有重大權益。

管理合約

截至2025年12月31日止年度，除董事之服務合約外，本公司於報告期內並未與任何個人、公司或實體公司訂立任何合約以管理本公司的全部或任何主要部分業務。

董事獲准許的彌償條文

截至2025年12月31日止年度及截至本年度報告日期期間，均未有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）。於報告期末，本公司已為本集團董事及高級職員投購合適的董事及高級職員責任保險。

董事於競爭業務的權益

如招股章程所披露，車先生及其緊密聯繫人繼續於若干與或可能與本集團的核心業務（「**核心業務**」，於中國運營及管理家居裝飾及傢俱商場）相競爭的業務（「**受限制業務**」）中持有權益。

1. 常州市紅星裝飾城持有之物業

本公司全資附屬公司上海紅星美凱龍品牌管理有限公司經營及管理常州市紅星裝飾城所持有的一項物業。常州市紅星裝飾城為一家由車先生根據中國法律成立之個人獨資企業。在2011年4月之前，常州市紅星裝飾城用此項物業經營其自營商場（當時稱為「**常州紅星商場**」）。為鞏固本集團核心業務及盡量減少與車先生及其緊密聯繫人的潛在競爭及利益衝突，自2011年4月起，常州市紅星裝飾城已停止從事家居裝飾及傢俱商場業務，鑒於向本集團轉讓有關物業可能導致稅務影響，故本集團接受委託經營管理有關物業。

我們已採取企業管治措施管理本集團與車先生及其緊密聯繫人之間的潛在利益衝突。

除招股章程及本年度報告所披露外，概無董事於與本公司構成或可能構成競爭之業務中擁有權益。

不競爭承諾

為確保我們的核心業務與車先生及其緊密聯繫人的其他業務活動之間不存在競爭，車先生與紅星美凱龍控股以本公司為受益人訂立了不競爭承諾（「**不競爭承諾**」），據此，彼等已承諾其將不會並將盡最大努力促使其各自的緊密聯繫人（本集團任何成員公司除外）不會直接或間接（不論以委託人或代理身份）自行或聯同或代表任何人士、商號或公司從事、參與任何受限制業務或於任何受限制業務中持有權利或權益。

根據不競爭承諾，車先生及紅星美凱龍控股已承諾（其中包括）(i)按不遜於向彼等或彼等各自核心聯繫人提供之條款及條件向本公司提供任何受限制業務的新商機；(ii)協助本公司購回相關商場，包括成都金牛商場；及(iii)授出選擇權及優先購買權令本公司可購買自常州市紅星裝飾城租賃的物業。有關進一步詳情，請參閱招股章程「與控股股東的關係」。

車先生及紅星美凱龍控股確認於報告期間已遵守不競爭承諾。獨立非執行董事亦對車先生及紅星美凱龍控股的不競爭承諾進行審查並認可遵守的情況。

董事及監事於收購股份或債權證之權利

除上文「董事及主要行政人員於股份、相關股份及債權證之權益及淡倉」章節所披露者外，於報告期內任何時間，本公司或其任何附屬公司或控股公司或本公司控股公司之任何附屬公司概無訂立賦權董事或監事可通過收購本公司或任何其他企業法團股份或債權證取得利益之任何安排，且概無董事或監事或彼等任何配偶或低於18歲的子女獲授任何權利認購本公司或任何其他企業法團權益或債務證券，亦無行使任何有關權利。

董事會報告

董事、監事及高級管理人員以及五位最高薪人士之酬金

有關董事、監事及高級管理人員以及本公司五位最高薪人士之酬金詳情，請參閱第163頁至168頁合併財務報表附註13、14。

有關高級管理人員薪酬等級如下表所載列：

(人民幣)	2025年 (高級管理層人數)	2024年 (高級管理層人數)
1-1,000,000	1	—
1,000,001-1,500,000	1	—
1,500,001-2,000,000	1	3
2,000,001-2,500,000	1	1
2,500,001-3,000,000	—	—
3,000,001-3,500,000	—	—
3,500,001-4,000,000	—	1
4,000,001-4,500,000	—	—
4,500,001-5,000,000	—	—
5,000,001-5,500,000	—	2

薪酬政策及董事薪酬

僱員薪酬由基本薪金與表現紅利構成。本公司對僱員進行年度評估，並不時進行抽檢。評估結果直接與僱員報酬掛鉤。工作表現及記錄突出的僱員升職管理職位。

根據適用中國法律法規以及本集團商場營運所在當地部門強制規定。本公司為僱員多項社會保險計劃作出供款，如退休金供款計劃、醫療保險計劃、失業保險計劃、生育保險計劃及工傷保險計劃。所需供款金額為僱員薪酬百分比，視乎各地相關工資水平、營運地點及僱員平均年齡等其他因素而有所不同。於報告期內，本集團並無使用已沒收供款以減低供款水平。

董事以董事袍金、工資、住房津貼及其他津貼、實物利益、退休計劃僱員供款及酌情花紅形式收取報酬。有關截至報告期末董事酬金詳情，請參閱第163頁合併財務報表附註13。

獨立非執行董事之獨立性確認

本公司已接獲各獨立非執行董事(即薛偉先生、黃建忠先生、陳善昂先生、黃志偉先生、蔡慶輝先生)根據上市規則第3.13條發出之彼等各自之獨立性確認函。本公司已妥善審閱各董事的獨立性確認函。本公司認為，獨立非執行董事於報告期內為獨立，並於本年度報告日期仍為獨立。

重大法律訴訟

截至報告期末，本公司不涉及任何重大法律訴訟或索賠。就本公司所知，也不存在任何尚未解決或可能面臨的重大法律訴訟或仲裁。

遵守《企業管治守則》

本集團致力於維持高水準的企業管治，以保障其股東權益。本公司已採納聯交所證券上市規則(「上市規則」)附錄C1所載企業管治守則(「企業管治守則」)之原則及守則條文。

於報告期間，本公司已遵守企業管治守則的原則及守則條文。

董事會報告

核數師

於2023年10月20日，經綜合考慮本公司經營發展需要和審計需求等情況，經與中興財光華會計師事務所(特殊普通合夥)及國衛會計師事務所有限公司溝通和協商，本公司不再聘任彼等擔任本公司審計機構。此外，根據審計委員會提議，本公司擬聘任容誠會計師事務所(特殊普通合夥)為本公司2023年度中國會計準則審計機構及內部控制審計機構以及先機會計師行有限公司為本公司2023年度國際會計準則審計機構。於2023年11月13日舉行的2023年第四次臨時股東大會，股東審議批准了建議變更本公司核數師的普通決議案，決定委任先機會計師行有限公司為本公司2023年度國際會計準則審計機構，任期至2023年度股東週年大會結束時止。詳情請參閱本公司日期為2023年10月25日的通函及2023年10月20日的公告。

於2024年5月23日舉行的2023年度股東週年大會，股東審議批准了續聘本公司核數師的普通決議案，決定委任先機會計師行有限公司為本公司2024年度國際會計準則審計機構，任期至下屆股東週年大會結束時止。詳情請參閱本公司日期為2024年4月29日的通函。

於2025年5月23日舉行的2024年度股東週年大會，股東審議批准了續聘本公司核數師的普通決議案，決定委任先機會計師行有限公司(現稱為容誠(香港)會計師事務所有限公司)為本公司2025年度國際會計準則審計機構，任期至下屆股東週年大會結束時止。詳情請參閱本公司日期為2025年4月29日的通函。

容誠(香港)會計師事務所有限公司為本公司2025年度國際會計準則審計機構，本公司2025年度國際會計準則審計機構容誠(香港)會計師事務所有限公司已審核合併財務報表。

審計委員會

本公司的審計委員會已審閱本集團所採納的會計準則及政策以及合併財務報表。

優先購股權

公司章程或中國法律並無制定優先購股權之條文。

公眾持股量的充足性

香港聯交所已根據上市規則第8.08(1)(d)條授出豁免，接納本公司已發行股本的較低公眾持股量百分比（「**最低公眾持股量**」），惟須符合以下規定：

- i. 公司最低公眾持股量為(a) 15.10%；(b)全球發售完成後的公眾持股量百分比；及(c)行使超額配股權後的公眾持股量百分比中最高的一項；
- ii. 公司於上市後的每份年度報告中連續確認其公眾持股量符合規定；
- iii. 公司將會實行適當措施確保持續維持聯交所規定的最低公眾持股量。

本公司並未行使超額配股權。由此，本公司已遵守公眾持股的要求，且公眾持股量為緊隨全球發售後的公眾持股量百分比(15.10%)。根據於本年度報告日期本公司可公開獲取的資料及就董事所知，本公司一直維持豁免規定的公眾持股量。

以投票方式進行表決

於報告期內，本公司年度股東會上及臨時股東會上股東所作之所有表決均以投票方式進行。根據上市規則第13.39(4)條，除主席以誠信之原則做出決定，容許純粹有關程序或行政事宜之決議案以舉手方式表決外，股東所作之所有表決均將以投票方式進行。

暫停辦理股份過戶登記手續

由於仍未確定本公司二零二五年度股東會之召開日期，釐定出席二零二五年度股東會並於會上投票的資格及暫停過戶期間，本公司將待該等信息確定後，將之載列於將刊發的二零二五年度股東會通知，該通知預期於二零二六年五月向股東發出。

董事會報告

董事、監事及最高行政人員之資料變動

根據上市規則第13.51B條，於報告期內本公司董事、監事及最高行政人員之資料變動載列如下：

姓名	變更前職位	變動詳情	變動原因
王文懷先生	非執行董事	於2025年2月19日辭任非執行董事及董事會戰略與投資委員會委員職務	工作安排原因
李玉鵬先生	—	於2025年2月19日獲委任為非執行董事及董事會戰略與投資委員會委員	新委任
	非執行董事	於2025年3月21日由非執行董事調任為執行董事及獲委任為董事長及董事會戰略與投資委員會主席	調任
鄭永達先生	非執行董事、董事長	於2025年3月21日辭任董事長及董事會戰略與投資委員會主席職務	工作調動原因
	非執行董事	於2025年5月16日辭任非執行董事、董事會戰略與投資委員會、提名委員會和薪酬與考核委員會委員職務	工作調動原因
葉衍榴女士	—	於2025年7月4日獲委任為非執行董事及董事會戰略與投資委員會委員、提名委員會及薪酬與考核委員會委員	新委任

姓名	變更前職位	變動詳情	變動原因
鄭建傑先生	—	於2025年8月21日獲委任為職工董事	職工代表大會選舉獲選
車建興先生	執行董事、總經理	於2025年7月18日辭任總經理職務	更多時間投入其他個人事務
	執行董事	於2025年10月13日由執行董事調任為非執行董事	調任
施姚峰先生	執行董事、副總經理	於2025年7月18日獲委任為總經理職務	新委任
李建宏先生	非執行董事	於2025年7月18日辭任非執行董事、戰略與投資委員會委員職務	更多時間投入其他專業事務
徐國峰先生	—	於2025年8月15日獲委任為非執行董事及董事會戰略與投資委員會委員	新委任
陳家聲先生	監事會主席、獨立監事	於2025年8月15日卸任監事會主席、獨立監事職務	本公司不再設立監事會
馬晨光女士	獨立監事	於2025年8月15日卸任獨立監事職務	本公司不再設立監事會
唐榮鎮先生	職工代表監事	於2025年8月15日卸任職工代表監事職務	本公司不再設立監事會
王守義先生	職工代表監事	於2025年8月15日卸任職工代表監事職務	本公司不再設立監事會
許迪女士	非執行董事	於2025年9月3日辭任非執行董事職務	工作調動原因
宋廣斌先生	非執行董事	於2025年9月3日辭任非執行董事職務	工作調動原因

除上述披露者外，於報告期內，概無其他根據上市規則第13.51B條須予披露有關任何本公司董事、監事及最高行政人員之資料變動。

董事會報告

未來發展

有關本公司未來發展的詳情，請參閱第25頁所載之「業務展望」一節。

期後事項

1. 註銷回購A股股份並減少註冊資本及修訂《公司章程》

本公司已回購A股股份存續期間未實施員工持股計劃或股權激勵，且三年期限即將屆滿，為積極回報投資者，增強投資者信心，本公司擬將存放於回購專用證券賬戶的1,044,800股A股股份進行註銷，並相應減少本公司註冊資本，相應修訂本公司《公司章程》。上述事項已經第五屆董事會第五十次臨時會議、2026年第一次臨時股東會審議通過，並已通知債權人。該等回購A股股份已於2026年4月22日實施註銷。

詳情請參閱本公司日期分別為2025年12月20日、2026年1月17日及2026年4月22日於國內指定媒體和2025年12月19日、2026年1月16日及2026年4月21日於香港聯交所網站 <http://www.hkexnews.hk> 披露的公告。

2. 聘任董事會秘書及聯席公司秘書

本公司於2026年1月29日召開了第五屆董事會第五十三次臨時會議，審議通過了《關於聘任公司董事會秘書（聯席公司秘書）、公司授權代表的議案》，經董事會提名委員會審核通過，同意聘任曹澍先生（「曹先生」）為本公司董事會秘書（聯席公司秘書），任期與第五屆董事會任期一致；同意聘任曹先生擔任香港聯交所電子呈交系統(ESS)獲授權人士、上市規則第3.05條項下的本公司授權代表職務，自2026年1月29日起生效。

詳情請參閱本公司日期分別為2026年1月30日於國內指定媒體和2026年1月29日於香港聯交所網站 <http://www.hkexnews.hk> 披露的公告。

承董事會命

主席

李玉鵬

上海，2026年3月30日

企業管治報告

本集團致力於保持高標準的企業管治，以保障股東的權益及法定權利以及提升本公司的價值與問責性。本公司的H股於2015年6月26日在香港聯交所主板上市，而本公司A股於2018年1月17日於上海證券交易所上市。

本公司所採用的企業管治原則及常規概述如下：

遵守企業管治守則

本公司已採納企業管治守則之原則及守則條文。

於報告期間，本公司已遵守上市規則附錄C1企業管治守則的原則及守則條文，當中載有有關(其中包括)董事、董事長及首席執行官、董事會組成、董事的委任、重選及罷免、其職責與薪酬及與股東的溝通等方面的良好企業管治原則。董事信納已採取充分的企業管治措施，在管理本集團及控股股東及／或董事之間的利益衝突以保障少數股東的權益。

遵守標準守則

本公司已採納標準守則規定的董事及監事進行證券交易的操守守則。本公司已向全體董事及監事作出特定查詢，全體董事確認彼等於截至2025年12月31日止年度內且直到本報告日期的期間內；且全體監事確認於2025年1月1日至2025年8月15日(即本公司通過決議取消監事會之日)止期間已遵守標準守則所載條文及規定準則。

企業文化

董事會相信，企業文化是本集團業務持續、商業成功及可持續增長的基礎。深厚的文化能夠使本公司實現長期可持續的表現，並履行其作為負責任的企業公民的角色。

信仰：職業創業，讓每個生命都變得優秀和卓越！

使命：以提升中國人的居家品味為己任！對每個家庭的居家環保負責任！

願景：打造中華民族的世界商業品牌！

董事會始終確保所制定的目標、價值觀和戰略與企業文化相一致，同時全體董事帶頭行動，致力於促進企業文化的發展。

董事會

董事會的組成

於報告期末，本公司董事會由13名董事組成，包括3名執行董事，4名非執行董事，1名職工董事及5名獨立非執行董事。於報告期末，本公司第五屆董事會成員列表如下。

姓名	職位	重新委任或委任日期
李玉鵬先生 ⁽¹⁾⁽²⁾	執行董事、董事長	2025年3月21日
施姚峰先生	執行董事、總經理	2023年8月15日、2025年7月18日
楊映武先生	執行董事、副總經理	2023年8月15日
葉衍榴女士 ⁽³⁾	非執行董事	2025年7月4日
鄒少榮先生	非執行董事	2023年8月15日
車建興先生 ⁽⁹⁾	非執行董事	2025年10月13日
徐國峰先生 ⁽⁴⁾	非執行董事	2025年8月15日
鄭永達先生 ⁽²⁾	非執行董事、董事長(已離任)	2023年8月15日
王文懷先生 ⁽⁵⁾	非執行董事(已離任)	2023年8月15日
李建宏先生 ⁽⁶⁾	非執行董事(已離任)	2023年8月15日
宋廣斌先生 ⁽⁷⁾	非執行董事(已離任)	2023年8月15日
許迪女士 ⁽⁷⁾	非執行董事(已離任)	2023年8月15日
薛偉先生	獨立非執行董事	2023年8月15日
黃建忠先生	獨立非執行董事	2023年8月15日
陳善昂先生	獨立非執行董事	2023年8月15日
黃志偉先生	獨立非執行董事	2023年8月15日
蔡慶輝先生	獨立非執行董事	2023年8月15日
鄭建傑先生 ⁽⁸⁾	職工董事	2025年8月21日

附註：

1. 李玉鵬先生於2025年2月19日舉行的臨時股東大會獲委任為非執行董事及戰略與投資委員會委員。
2. 鄭永達先生因工作調動原因，於2025年3月21日辭去本公司第五屆董事長及戰略與投資委員會主席職務；李玉鵬先生於2025年3月21日由非執行董事調任為執行董事，並獲選舉為本公司第五屆董事會董事長及擔任戰略與投資委員會主席職務。鄭永達先生因工作調動原因，於2025年5月16日辭去非執行董事職務及戰略與投資委員會委員、提名委員會委員、薪酬與考核委員會委員職務。
3. 葉衍榴女士於2025年7月4日舉行的臨時股東大會獲委任為非執行董事職務及戰略與投資委員會委員、提名委員會委員、薪酬與考核委員會委員職務。
4. 徐國峰先生於2025年8月15日舉行的臨時股東大會獲委任為非執行董事及戰略與投資委員會委員職務。
5. 王文懷先生因相關工作安排原因，於2025年2月19日辭任非執行董事職務，並同時辭去董事會戰略與投資委員會委員職務。
6. 李建宏先生於2024年12月27日由執行董事調任為非執行董事；並於2025年7月18日辭去非執行董事職務及董事會戰略與投資委員會委員職務。
7. 許迪女士、宋廣斌先生因工作調動原因，於2025年9月3日辭去非執行董事職務。
8. 鄭建傑先生於2025年8月21日舉行的職工代表大會獲委任為職工董事。
9. 車建興先生於2025年10月13日由執行董事調任為非執行董事。

董事履歷載於本年度報告「董事及高級管理人員」章節。

於報告期間，董事會在任何時間均遵守上市規則第3.10(1)條及第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條有關委任相當於董事會成員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根據上市規則第3.13條確認其獨立性，故本公司認為彼等均為獨立人士。

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及專業知識，使其可具效率及有效履行董事會的職能。獨立非執行董事獲邀加入審計委員會、薪酬與考核委員會、提名委員會及戰略與投資委員會。

於報告期內獲新委任為董事的李玉鵬先生、徐國峰先生、葉衍榴女士及鄭建傑先生已分別於2025年2月19日、2025年8月15日、2025年7月4日及2025年8月21日獲取上市規則第3.09D條所述的法律意見，內容包括在上市規則項下彼等各自作為上市發行人董事的規定及向香港聯交所作出虛假聲明或提供虛假信息可能引致的後果，且彼等確定其作為上市發行人董事的責任。

董事會成員多元化

本公司認為董事會成員的日益多元化是支持公司實現戰略目標及促進可持續發展的關鍵因素。本公司董事會就實行董事會成員多元化政策訂下目標，並不時作出檢討，以確保有關目標適切可行，同時肯定進展朝向該等目標邁進。在設定董事會成員組合時，本公司會從多個方面考慮董事會成員多元化，包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及服務任期，以確保董事會成員在技術、經驗及觀點多元化方面維持適度平衡，董事具備均衡和知識及技能組合，包括企業業務管理、人力資源、會計及審計、傢俱製造、國際貿易、資產管理、稅務及法律的知識及經驗。為支持董事會執行業務策略及維持董事會有效運作的提供所需條件。董事會所有委任均以用人唯才為原則，並在考慮人選時以客觀條件充分顧及董事會成員多元化的裨益。現時，提名委員會認為董事會成員已充分多元化，且董事會多元化政策得到了有效實施而董事會並無設定任何可計量目標。提名委員會將會繼續監察董事會成員多元化政策的實行，並將會至少每年檢討董事會成員多元化政策以確保其持續有效。

員工多元化情況

本公司注重員工多樣化帶來的公司發展和競爭力的增強。截至2025年12月31日，本公司及主要附屬公司女性員工(包括高級管理人員)佔比為43.50%，男性員工(包括高級管理人員)佔比為56.50%，本公司認為已達致員工性別多元化。本公司並無發現任何會令全體員工(包括高級管理人員)達到性別多元化更具挑戰或較不相干的因素及情況。

董事會會議

根據公司章程的規定，董事會會議分為定期會議和臨時會議。董事會每年至少召開四次會議，由董事長召集。會議應提前不少於14日向董事發出通知，以使彼等能有機會出席會議並於會議議程內加載有關事宜以供討論。董事於履行其職責時可尋求獨立專業意見，費用由本公司承擔。

董事長已與獨立非執行董事舉行一次沒有其他董事出席的會議。

企業管治報告

除公司章程中將需董事會審議的關連交易外，董事會會議應當由過半數的董事出席方可舉行。

董事會秘書就每一場會議備存記錄。董事會會議及委員會會議的會議記錄會詳盡記錄董事會及委員會所考慮的事宜及所達致的決定，包括董事提出的任何疑慮或表達的反對意見。各董事會會議及委員會會議的會議記錄草擬本及最終版本會／將會於會議舉行的合理時間內發送至各董事，草擬本以供彼等考慮，最終版本則作記錄之用。董事會會議的會議記錄會公開供所有董事查閱。

除招股章程及本報告披露外，根據本公司所知，董事會成員之間不存有任何關係，包括財務、業務、家屬或其他重大的關係。

董事的委任及重選連任

根據公司章程的規定，非職工代表董事由股東會選舉產生，任期為三年。於任期屆滿後，各董事可重選連任。每名獨立非執行董事須每兩屆輪值退任一次。

提名政策

本公司已就委任新董事執行了一套有效的程序。新董事的提名事宜先由提名委員會及薪酬與考核委員會商議，然後再向董事會提交建議，並由股東會選舉通過。

該套程序旨在確保董事會的技能及經驗均衡分佈，為本公司提供不同觀點與角度，確保董事會連貫一致，並使董事會得到適切的領導。

提名委員會在評估董事人選時，會從各個方面評估建議人員是否合適及其可能為董事會作出的貢獻，包括但不限於以下各項：

- 誠信方面的名聲
- 對可提供的時間及相關利益的保證
- 各方面的多元性，包括但不限於性別、年齡(18歲或以上)、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及服務年期

本公司將考慮採納董事提名政策，當中載列挑選準則及程序以及董事會繼任計劃中有關提名及委任董事的考慮因素。

提名委員會至少每年檢討董事會的架構、人數及組成(包括技能、知識及經驗)並向董事會建議任何擬議變更，以完善本公司的公司策略。同時，本公司旨在與本公司業務發展有關的董事會多元化方面維持適當平衡。

本公司已與各董事(包括非執行董事)訂立了服務合約或委任函，該等服務合約期限為三年。

董事的培訓情況

入職及持續專業發展

所有新委任的董事均獲提供必要的入職培訓及數據，確保其對本公司的營運及業務以及其於相關法規、規則、法例及條例下對彼等的責任有適當程度的瞭解。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、現狀及前景的更新數據，使其得以履行彼等的職責。

所有董事於報告期間接受培訓情況如下：

董事姓名	接受培訓內容
李玉鵬	A, B
施姚峰	A, B
楊映武	A, B
葉衍榴	A, B
鄒少榮	A, B
車建興	A, B
徐國峰	A, B
鄭建傑	A, B
薛偉	A, B
陳善昂	A, B
黃建忠	A, B
黃志偉	A, B
蔡慶輝	A, B
李建宏(已辭任)	A, B
王文懷(已辭任)	A, B
鄭永達(已辭任)	A, B
許迪(已辭任)	A, B
宋廣斌(已辭任)	A, B

附註：

- A. 律師、合規顧問、外聘核數師等組織的上市公司治理及董事職責的相關培訓；
- B. 閱讀有關公司治理、董事責任、內控風險管理等規定及參加講座、論壇、會議等。

企業管治報告

董事會和管理層行使的職權

董事會對股東會負責。行使下列職權，包括：執行股東會的決議、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)、建議委任董事及其他主要財務及營運事宜以及《公司章程》授予的其他職權。董事於履行彼等職責時可尋求獨立專業意見，費用由本公司承擔。本公司亦鼓勵董事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。授權職能及職責由董事會定期檢討。管理層訂立任何重大交易前須取得董事會批准。

本公司已制定內部政策(包括但不限於《公司章程》、《董事會議事規則》、《審計委員會工作細則》及《薪酬與考核委員會工作細則》)以確保董事會可獲得獨立的觀點和意見，這些政策涵蓋了本公司就董事(包括獨立非執行董事)的選任程序及選任標準、有關連關係的董事就董事會相關議案的迴避表決機制、獨立董事獨立聘請外部審計機構、諮詢機構的特別職權等。董事會通過審視上述機制的實施，認為上述機制能夠有效地確保董事會獲得獨立的觀點和意見。

董事長及總經理

根據企業管治守則之守則條文C.2.1條，董事長及總經理角色應予區分及由不同人士擔任。

截至報告期間，本公司的董事長及總經理分別由李玉鵬先生及施姚峰先生擔任。董事長及總經理兩個不同職位的職能劃分明確，董事長主要負責領導董事會，並行使以下職權：(一)主持股東會和召集、主持董事會會議；(二)督促、檢查董事會決議的執行；(三)簽署公司發行的證券；(四)董事會或公司股票上市地證券交易所上市規則授予的其他職權；而總經理對董事會負責，行使以下職權：(一)主持公司的經營管理工作，組織實施董事會決議；(二)組織實施公司年度經營計劃和投資方案；(三)擬訂公司內部管理機構設置方案；(四)擬訂公司的基本管理制度；(五)制定公司的基本規章；(六)提請聘任或者解聘公司副總經理、財務負責人和其他高級管理人員；(七)聘任或者解聘除應由董事會聘任或者解聘以外的負責管理人員；(八)公司章程和董事會授予的其他職權。

企業管治職能

董事會負責制訂本公司之企業管治政策並履行以下企業管治職務：

- (1) 發展及檢討本公司的企業管治的政策及常規；
- (2) 檢討及監察董事及高級管理層的培訓及持續專業發展；
- (3) 檢討及監察本公司的政策及常規符合所有適用法律及規例的要求；
- (4) 制定、檢討及監察適用於僱員及董事的行為守則及合規指引(如有)；及
- (5) 檢討本公司對企業管治守則及企業管治報告的披露要求的合規情況。

董事會於報告期內已履行上述企業管治職能。

董事責任保險

本公司於報告期間已就針對其董事提出的法律訴訟購買適當的保險。

董事委員會

董事會將若干職責分授予多個委員會。根據相關中國法律法規及企業管治守則，本公司已設立四個董事委員會，即審計委員會、薪酬與考核委員會、提名委員會及戰略與投資委員會。

所有董事委員會均獲提供充足資源以履行職務，並可應合理要求於適當情況下徵詢獨立專業意見，費用由本公司支付。

企業管治報告

審計委員會

本公司已根據上市規則第3.21條及企業管治守則之守則條文第D.3條設立審計委員會，並制定其書面職權範圍。截至報告期末，審計委員會由一名非執行董事及兩名獨立非執行董事組成，即鄒少榮先生、薛偉先生、黃建忠先生。薛偉先生擔任審計委員會主席，具有上市規則第3.10(2)條及第3.21條規定的適當專業資格。審計委員會的主要職責包括但不限於以下各項：

- 就外聘核數師的委任或更換提出建議；
- 監督本公司的內部審計系統及其實施情況；
- 保持內部核數師與外聘核數師之間的緊密溝通；
- 審查本公司的財務資料及其披露，並審核董事會授權的重大關連交易；
- 檢查本公司財務報表、年度報告及賬目、中期報告、其他定期報告、商定程序及審計報告（以下簡稱「資料」）的完整性，審閱資料中所載有關財務報告的重大判斷，對本公司財務報告之編製與披露的完整性、準確性及真實性發表意見；
- 審查本公司財務報告系統，本公司及其附屬公司與分公司風險管理及內部控制系統的合理性、有效性及實施情況，並向董事會提出建議；
- 就內部核數師的表現提出意見；
- 監督本公司的企業管治、向董事會提出建議及審核年度報告中披露的企業管治報告；
- 依照《公司法》或者《公司章程》的相關規定，對董事、高級管理人員提起訴訟；
- 依照《公司法》或者《公司章程》的相關規定提議召開本公司臨時股東會會議和臨時董事會會議，在董事會不履行《公司章程》規定的召集和主持股東會會議職責時召集和主持股東會會議，對董事、高級管理人員提起訴訟；
- 對董事、高級管理人員執行職務的行為進行監督，對違反法律、行政法規、《公司章程》或者股東會決議的董事、高級管理人員提出解任的建議；
- 當董事、高級管理人員的行為損害本公司的利益時，要求董事、高級管理人員予以糾正；
- 監督本公司的企業管治守則、上市規則及相關法律合規情況；及
- 處理經董事會授權的其他事宜。

截至報告期末，審計委員會按照《公司法》、《公司章程》、本公司《董事會審計委員會工作細則》及有關法律、法規的要求，認真履行職責，共召開四次會議，具體情況如下：

會議名稱	會議日期	會議內容	會議出席情況
審計委員會	2025年3月27日	(1) 內控審計機構就公司2024年年度內控報告審計事項致審計委員會之報告； (2) 公司2024年度內部控制評價報告； (3) 財務報告審計機構就公司2024年年度財務報告審計事項致審計委員會之報告； (4) 公司截至2024年12月31日止年度財務報表； (5) 公司截至2024年12月31日止年度報告及年度業績； (6) 公司董事會審計委員會2024年度履職情況報告； (7) 公司董事會審計委員會對會計師事務所2024年度履行監督職責情況報告； (8) 2024年度會計師事務所履職情況評估報告； (9) 公司2024年度內部審計工作總結及2025年度工作計劃； (10) 公司截至2024年12月31日止企業管治報告。	薛偉、黃建忠、 鄒少榮出席會議

企業管治報告

會議名稱	會議日期	會議內容	會議出席情況
	2025年4月29日	(1) 公司2025年第一季度報告； (2) 關於續聘公司2025年度財務報告審計機構及內部控制審計機構的議案。	薛偉、黃建忠、 鄒少榮出席會議
	2025年8月29日	(1) 公司截至2025年6月30日止半年度財務報表； (2) 公司截至2025年6月30日止半年度報告及半年度業績； (3) 公司2025年上半年度內部審計工作報告。	薛偉、黃建忠、 鄒少榮出席會議
	2025年10月30日	(1) 公司2025年第三季度報告； (2) 關於修訂《紅星美凱龍家居集團股份有限公司內部審計制度》的議案。	薛偉、黃建忠、 鄒少榮出席會議

審計委員會持續監督和監察本公司的風險管理及內部監控系統，與外聘核數師及管理層定期地檢討，每年至少一次對本公司的企業會計與財務控制、風險管理及內部監控系統的範圍、充足性及有效性，以及與風險或披露有關的任何相關重大發現進行檢討，並考慮提出對此類監控改進的建議。檢討應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。有關審計委員會作出的年度審核之進一步詳情，載於「風險管理及內部監控」章節。

薪酬與考核委員會

本公司已遵照企業管治守則之守則條文第E.1條設立薪酬與考核委員會，並制定其書面職權範圍。

截至報告期末，薪酬與考核委員會由三名董事組成，包括一名非執行董事及兩名獨立非執行董事。即葉衍榴女士、黃建忠先生及黃志偉先生。黃建忠先生擔任薪酬與考核委員會主席。

薪酬與考核委員會的主要職責包括但不限於以下各項：

- 按照董事、高級管理層成員的職權範圍及其職位的重要性以及其他供比較公司相關職位的薪酬基準制定董事、高級管理層成員的薪酬計劃；
- 薪酬計劃包括但不限於表現評估的標準及程序、主要評估制度及主要獎懲方案和制度等；
- 向董事會建議個別執行董事及高級管理人員的薪酬待遇；
- 審查本公司董事、高級管理層成員的表現，並進行年度表現評估；
- 監督本公司的薪酬計劃及激勵制度的實施情況；
- 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；及
- 處理經董事會授權的其他事宜。

截至報告期末，薪酬與考核委員會按照《公司法》、《公司章程》、本公司《董事會薪酬與考核委員會工作細則》及有關法律、法規的要求，認真履行職責，共召開四次會議，具體情況如下：

會議名稱	會議時間	會議內容	會議出席情況
薪酬與考核委員會	2025年1月25日	(1) 關於審核第五屆董事會非執行董事候選人李玉鵬先生薪酬的議案。	黃建忠、黃志偉、鄭永達出席會議
	2025年3月27日	(1) 關於公司2024年度董事、高級管理人員薪酬的議案。	黃建忠、黃志偉、鄭永達出席會議
	2025年6月11日	(1) 關於審核第五屆董事會非執行董事候選人葉衍榴女士薪酬的議案。	黃建忠、黃志偉出席會議
	2025年7月18日	(1) 關於審核第五屆董事會非執行董事候選人徐國峰先生薪酬的議案。	黃建忠、黃志偉、葉衍榴出席會議

提名委員會

本公司已遵照企業管治守則守則條文第B.3條設立提名委員會，並制定其書面職權範圍。提名委員會於履行其職責時可尋求獨立專業意見，費用由本公司承擔。截至報告期末，提名委員會由五名董事組成，包括二名非執行董事及三名獨立非執行董事，即葉衍榴女士、車建興先生、陳善昂先生、蔡慶輝先生及黃建忠先生。陳善昂先生擔任提名委員會主席。

提名委員會的主要職責包括但不限於以下各項：

- 根據本公司的經營活動、資產規模及股權架構就董事會的規模及組成每年進行檢討並向董事會提出建議；
- 研發董事會成員、總經理及高級管理層其他成員的選任標準及程序，並向董事會提出建議；
- 對董事、總經理及高級管理層其他成員的合適候選人進行深入調查並向董事會推薦人選；
- 評核獨立非執行董事的獨立性；
- 檢討董事會成員多元化政策並執行由董事會不時採納的有關政策的任何可衡量目標，以及檢討達成該等目標的進度；
- 支持公司定期評核董事會表現；
- 審核及審查董事、總經理及高級管理層其他成員的候選人，並向董事會推薦人選；及
- 處理經董事會授權的其他事宜。

截至報告期末，提名委員會按照《公司法》、《公司章程》、本公司《董事會提名委員會工作細則》及有關法律、法規的要求，認真履行職責，共召開五次會議，具體情況如下：

會議名稱	會議日期	會議內容	會議出席情況
提名委員會	2025年1月25日	(1) 關於增補李玉鵬先生為公司第五屆董事會非執行董事的議案。	陳善昂、蔡慶輝、黃建忠、鄭永達、車建興出席會議
	2025年3月27日	(1) 關於公司2024年度董事會的架構、人數、組成及成員多元化。	陳善昂、蔡慶輝、黃建忠、鄭永達、車建興出席會議
	2025年6月11日	(1) 關於增補葉衍榴女士為公司第五屆董事會非執行董事的議案。	陳善昂、蔡慶輝、黃建忠、車建興委託黃建忠出席會議
	2025年7月18日	(1) 關於推薦公司總經理的議案；	陳善昂、蔡慶輝、黃建忠、葉衍榴、車建興委託黃建忠出席會議
		(2) 關於增補徐國峰先生為公司第五屆董事會非執行董事的議案。	
	2025年10月13日	(1) 關於推薦公司副總經理的議案。	陳善昂、蔡慶輝、黃建忠、葉衍榴、車建興出席會議

戰略與投資委員會

本公司已設立戰略與投資委員會，並制定其書面職權範圍。截至報告期末，戰略與投資委員會由七名董事組成，包括兩名執行董事、四名非執行董事及一名獨立非執行董事，即李玉鵬先生、施姚峰先生、葉衍榴女士、鄒少榮先生、車建興先生、徐國峰先生及黃建忠先生。李玉鵬先生擔任戰略與投資委員會主席。

戰略與投資委員會的主要職責包括但不限於以下各項：

- 研究本公司的長期發展及戰略計劃並向董事會提出建議；
- 研究本公司的重大投資、融資建議、資本營運及資產管理，並向董事會提出建議，而有關研究與建議須根據公司章程經董事會會議或股東會批准；
- 研究對本公司發展而言屬重大的事宜並向董事會提出建議；
- 檢查經董事會會議或股東會批准的上述事項的執行情況；及
- 處理經董事會授權的其他戰略事宜。

截至報告期末，戰略與投資委員會按照《公司法》、《公司章程》、本公司《董事會戰略與投資委員會工作細則》及有關法律、法規的要求，認真履行職責，共召開一次會議，具體情況如下：

會議名稱	會議日期	會議內容	會議出席情況
戰略與投資委員會	2025年3月27日	(1) 關於公司發展戰略及2025年經營計劃的議案。	李玉鵬、鄭永達、鄒少榮、車建興、施姚峰、李建宏、黃建忠出席會議

董事會會議出席記錄

於報告期間，各董事出席股東會、董事會會議及各委員會會議之記錄如下：

董事姓名	已出席 董事會會議／ 舉行會議次數	已出席 審計委員會 會議／舉行 會議次數	已出席薪酬與 考核委員會 會議／舉行 會議次數	已出席 提名委員會 會議／舉行 會議次數	已出席 戰略與投資 委員會會議／ 舉行會議次數	已出席 股東會／ 舉行會議次數
李玉鵬	25/25	—	—	—	1/1	5/5
葉衍榴	13/13	—	1/1	2/2	—	1/1
鄒少榮	26/26	4/4	—	—	1/1	6/6
施姚峰	26/26	—	—	—	1/1	6/6
楊映武	26/26	—	—	—	—	6/6
車建興	15/26	—	—	3/5	1/1	2/6
鄭建傑	11/11	—	—	—	—	0/0
徐國峰	11/11	—	—	—	—	0/0
薛偉	26/26	4/4	—	—	—	6/6
陳善昂	26/26	—	—	5/5	—	6/6
黃建忠	26/26	4/4	4/4	5/5	1/1	6/6
黃志偉	26/26	—	4/4	—	—	6/6
蔡慶輝	26/26	—	—	5/5	—	6/6
鄭永達(已辭任)	8/9	—	2/2	2/2	1/1	2/2
王文懷(已辭任)	1/1	—	—	—	—	1/1
李建宏(已辭任)	13/13	—	—	—	1/1	5/5
許迪(已辭任)	16/16	—	—	—	—	6/6
宋廣斌(已辭任)	16/16	—	—	—	—	6/6

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日止年度的合併財務報表的職責，以真實公平地反映本公司及本集團的事況以及本集團的業績及現金流量。

管理層已向董事會提供必要的闡釋及數據，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。本公司定期向董事會全體成員提供有關本公司表現、狀況及前景的更新資料。

企業管治報告

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。

本公司核數師就董事有關本公司合併財務報表的申報責任作出的聲明載於2025年度報告的獨立核數師報告。

風險管理及內部監控

董事會已按照企業管治守則第D.2段的要求建立了風險管理及內部監控系統，並持續監察及檢討其有效性。該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。

董事會每年對風險管理及內部監控系統的有效性進行檢討，根據五項內部監控元素，即內部環境、風險評估、控制活動、信息與溝通、內部監督，對所有重要的監控方面，包括財務監控、運作監控及合規監控等進行評估，並檢討確保本公司在會計、內部審核及財務匯報職能方面的資源、員工資歷及經驗，以及員工所接受的培訓課程及有關預算是足夠的，以保證風險管理和內部監控系統的有效運行。

風險管理和內部監控組織體系

本公司建立了完善的、具備充分勝任能力的風險管理和內部監控組織體系，包括董事會、審計委員會、審計監察部及本公司各部門。本公司各部門為風險管理和內部監控第一道防線，負責在日常業務中直接識別和管理業務過程中的風險，針對風險形成風險應對策略和具體方案；內控部門為風險管理和內部監控第二道防線，負責搭建、維護本公司全面風險管理框架，統籌指導總部各部門與各區域、商場開展的風險管理建設；審計部門、審計委員會為風險管理和內部監控第三道防線，負責獨立開展監督，對本公司是否能夠按照風險管理與內部控制的政策、制度、流程開展風險管理與內部控制工作以及工作的效果開展監督與檢查，同時，審計監察部將監控結果向審計委員會報告，使其能夠更好的評估本公司的控制權及風險管理的有效性的程度及頻率。董事會對風險管理及內部監控體系的建立健全和風險管理工作的有效實施承擔最終責任，並為本公司風險管理和內部監控的最高決策機構。

此外，董事會每年安排足夠的風險管理及內部監控培訓課程和有關預算，定期進行有關風險管理理念、知識、流程以及內部控制方式等內容的培訓，確保在風險管理和內部監控方面具備足夠的管理資源。

風險管理工作開展

為更好地應對日益變化的市場環境，保證本公司經營目標的實現，2025年本公司在全公司實施全面風險管理體系。體系通過風險識別、風險評估、風險應對、風險匯報及監察的程序和方法，管理本公司在經營活動中可能遇到的各種風險。

在風險識別的基礎上，本公司從風險發生可能性與風險影響程度兩大維度，建立了重大風險評價標準，並通過風險調查問卷、風險調研與訪談以及風險評估座談會等多種形式，開展了多層次、全方位的風險評估工作，識別出影響本公司目標的重大風險領域，以明確風險管理的優先次序和資源分配方向。

本公司通過具體的業務流程落實內部控制的基本風險應對手段，包括按照上市規則等法律法規及監管要求，建立財務報告、內幕消息處理及發布等重要流程的管理制度，將風險點與管理制度中的具體控制措施、崗位職責進行對接，確保風險得到充分管控。

在對外信息與溝通方面，本公司制定了《信息披露管理制度》、《新聞發布及新聞發言人制度》等信息披露與報送管理規則，建立了規範的信息收集、整理、審定及披露的控制程序，明確了內幕消息保密措施。本公司在向公眾全面披露有關信息前，會確保該信息絕對保密，對於難以保密或已經泄露的信息，本公司及時進行相應的信息披露，從而確保有效保護投資者和利益相關方的權益。

隨著本公司內、外部經營環境和經營情況的變化，本公司面臨的主要風險也會隨之改變。本公司將持續監控各風險責任部門經營管理中存在的重大風險和風險變化信息，並對各部門能否按照有關規定開展風險管理工作及其工作效果進行監督評價，進一步完善風險管理機制。

企業管治報告

內部監控機制運行

本公司管理層下設審計監察部，負責本公司風險管理與內部控制管理體系建設的全面規劃、設計及指導工作。2025年，審計監察部牽頭內控評價工作組開展了內部控制自我評價工作，對本公司主要業務、事項的內部控制設計有效性和執行有效性進行了評估。本公司管理層針對內控評價工作發現的所有內控缺陷，制定了切實可行的整改計劃並推動整改的實施。審計監察部已對上述整改領域進行了跟進，持續監督缺陷整改進度和整改效果，實現整體內部控制的規範化運作。

董事會及其下設的審計委員會負責持續監督和審查本公司風險管理與內部控制管理體系的有效實施情況及內控缺陷情況，其具體監督和審查工作由審計監察部負責實施。審計監察部獨立行使審計監督權，不受其他部門、單位和個人的幹預，保持了內部審計機構的獨立性、公正性和權威性。

董事會對本公司2025年的風險管理和內部監控工作進行了檢討，風險管理和內部監控工作開展的結果表明，本公司不存在重大風險監控失誤的情形，也未發現重大風險監控弱項，本公司財務報告、內幕消息處理及發布等管理流程嚴格遵守上市規則的規定。董事會通過對本公司在報告期內的風險管理和內部監控工作的檢討，評估本集團的風險管理和內部監控系統是有效及足夠的。

本集團已為董事會成員、管理層、僱員以及供應商及業務夥伴等代表本集團的第三方制定反賄賂及貪污政策以及舉報制度，旨在確保本集團及相關持份者將秉持最高標準的專業操守。

舉報制度不但可進一步加強本集團的內部控制環境，亦作為本集團員工舉報任何違法行為的途徑，並專為外部持份者舉報任何疑似不當行為、舞弊或非法行為而設。有關本集團反貪腐及舉報政策之詳情，請參閱本公司單獨刊發的2025年環境、社會及管治報告。

核數師薪酬

本公司外聘核數師有關其就合併財務報表須承擔的申報責任的聲明載於2025年度報告「獨立核數師報告」內。截至2025年12月31日止年度，除了金額為人民幣5百萬元及人民幣1.5百萬元的審核服務薪酬，本公司並無支付／應付予外聘核數師容誠會計師事務所（特殊普通合夥）（「容誠」）及容誠（香港）會計師事務所有限公司（「容誠香港」）（原先機會計師行有限公司）的費用。截至2025年12月31日止年度支付／應付予本公司外聘內部控制顧問容誠的薪酬為人民幣1.3百萬元。

公司秘書

報告期內，本公司聯席公司秘書邱喆女士及公司秘書服務供貨商達盟香港有限公司伍秀薇女士分別因個人職業規劃及工作調動辭任本公司的聯席公司秘書。邱女士及伍女士辭任後，本公司已聘用公司秘書服務供貨商達盟香港有限公司歐正女士為本公司唯一公司秘書。

本公司於2026年1月29日進一步委任曹澍先生為董事會秘書及其中一位聯席公司秘書，負責就企業管治事宜向董事會提出建議，並確保遵循董事會的政策及程序、適用法律、規則及法規。

由於曹澍先生並不具備上市規則第3.28條及第8.17條規定的資格，本公司已向聯交所申請並獲聯交所豁免嚴格遵守該等上市規則，本公司公司秘書服務供貨商達盟香港有限公司歐正女士作為本公司的另一位聯席公司秘書，協助曹澍先生履行彼作為本公司的公司秘書的職責，其於本公司的主要聯絡人為曹澍先生。

截至2025年12月31日止年度，歐正女士已符合上市規則第3.29條進行不少於15小時的相關專業培訓。

鑒於曹澍先生於報告期後獲委任，故此上市規則第3.29條於報告期不適用於曹澍先生，曹先生將自2026年度起遵守上市規則第3.29條的規定。

公司章程修訂

根據《公司法》、中國證券監督管理委員會發佈的《上市公司章程指引》及《上市公司股東會規則》及其他法律法規的規定，結合本公司實際情況，董事會於2025年7月25日召開的第五屆董事會第四十二次臨時會議審議通過《關於取消監事會暨修訂〈紅星美凱龍家居集團股份有限公司章程〉的議案》。建議修訂《公司章程》及撤銷監事會的議案已於2025年8月15日舉行之2025年第五次臨時股東大會上以特別決議案或股東批准。有關修訂《公司章程》及撤銷監事會的詳情，請參見本公司日期為2025年7月28日的通函，及本公司日期分別為2025年7月25日及2025年8月15日的公告。現有《公司章程》分別刊載於香港聯交所及本公司網站。

除上述披露外，於報告期內，《公司章程》並未作出任何其他修改。

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瞭解本公司的業務、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。

本公司年度股東會及臨時股東會提供股東與董事直接溝通的機會。所有股東均於年度股東大會召開不少於二十日前、臨時不少於十五日前收到會議通知，鼓勵彼等出席年度股東會及臨時股東會。本公司董事長及委員會主任將力爭出席年度股東會及臨時股東會解答股東提問。本公司的外聘核數師也將出席年度股東會，並解答有關審計事項、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，本公司採取股東通訊政策，提供摘要旨在建立本公司與股東的良好溝通，並設有網站(www.chinaredstar.com)、投資者查詢渠道(電話為(86) 21-52820220郵箱地址為ir@chinaredstar.com)，本公司會於網站及聯交所披露易網站(www.hkexnews.hk)刊登有關其業務營運及發展的最新情況、企業管治常規及其他最新資料，以供公眾人士讀取。本公司通過公開說明會、路演、視頻及電話會議等豐富的溝通渠道和形式，主動向市場進行推介，提升溝通成效、促進價值認同，加深了資本市場對公司的瞭解。除積極保持與機構投資者的良好溝通外，為更好地服務中小投資者、保障投資者權益，本公司通過多種渠道與中小投資者進行溝通，包括但不限於公司網站、郵箱及電話等。此外，本公司致力於加強資本市場分析報告及股東信息收集，高度重視投資者關注的問題和提出的建議，進一步提升公司經營管理和公司治理水平，同時努力完善內部流程及制度建設，爭取有針對性地、高效地為投資者提供更為便捷的服務。董事會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。

根據自2023年12月31日起生效的香港上市規則第2.07A條以電子方式發佈公司通訊之安排，於2024年3月15日，本公司已採用以電子方式發佈公司通訊之安排，本公司所有公司通訊會以電子方式向股東發出(其中包括但不限於中報、年報及股東會通函等文件)。有關詳情請參見本公司在聯交所披露易網站(www.hkexnews.hk)及本公司網站刊發的日期為2024年3月15日的通知信函。

股東如有任何有關登記及索取公司通訊(包括可供採取行動的公司通訊)印刷本的事宜，請參閱本公司網站「投資者關係－投資者關係服務」一欄，當中載列有關公司通訊的詳細安排。

股東權利

為保障股東的利益及權利，本公司將以獨立議案的形式提交股東會審議各事項。提交股東會審議的決議案將根據上市規則以投票方式進行表決，投票結果將於股東會舉行後及時於香港聯交所及本公司網站刊登。

召開臨時股東會及提呈建議

根據公司章程，單獨或合併持有百分之十以上股份的股東要求董事會召集臨時股東會或者類別股東會議，應當按照下列程序辦理：

- (1) 單獨或合計持有公司有表決權的股份百分之十以上(含百分之十)的股份(含表決權恢復的優先股等，不包括庫存股份)的股東，可以簽署一份或者數份同樣格式內容的書面要求，提請董事會召集臨時股東會，並闡明會議的議題。董事會在收到前述書面要求後應在十日內提出同意或不同意召開臨時股東會的書面反饋意見。董事會同意召開臨時股東會的，將在作出董事會決議後五日內發出召開會議的通知，通知中對原請求的變更，應當徵得相關股東的同意。前述持股數按股東提出書面要求日計算。
- (2) 董事會不同意召開臨時股東會，或者在收到請求後10日內未作出反饋的，單獨或者合計持有公司10%以上股份(含表決權恢復的優先股等，不包括庫存股份)的股東向審計委員會提議召開臨時股東會，並應當以書面形式向審計委員會提出請求。審計委員會同意召開臨時股東會的，應在收到請求5日內發出召開股東會的通知，通知中對原請求的變更，應當徵得相關股東的同意。

審計委員會同意召開臨時股東會的，應在收到請求5日內發出召開股東會的通知，通知中對原請求的變更，應當徵得相關股東的同意。

審計委員會未在規定期限內發出股東會通知的，視為審計委員會不召集和主持股東會，連續90日以上單獨或者合計持有公司10%以上股份(含表決權恢復的優先股等，不包括庫存股份)的股東可以自行召集和主持。

股東自行召集股東會的，在股東會決議公告前，召集股東持股(含表決權恢復的優先股等，不包括庫存股份)比例不得低於10%。

單獨或者合計持有公司百分之三以上股份的股東可以在股東會召開十日前提出臨時提案並書面提交召集人；召集人應當在收到提案後兩日內發出股東會補充通知，公告臨時提案的內容，並將該臨時提案提交股東會審議。但是臨時提案違反法律、行政法規或者本章程的規定的，或者不屬於股東會職權範圍的除外。

企業管治報告

董事候選人名單以提案方式提交公司股東會表決。具體提名程序如下：

- (一) 在章程規定的人數範圍內，按照擬選任的人數，由董事長依據法律、行政法規和本章程的規定提出董事的候選人名單，經董事會決議通過後，由董事會以提案方式提請股東會選舉表決；
- (二) 持有或合併持有公司3%以上有表決權股份的股東可以向公司董事會提出董事的候選人，但提名的人數和條件必須符合法律、行政法規和本章程的規定，並且不得多於擬選人數，董事會應當將上述股東提出的候選人提交股東會審議；
- (三) 獨立非執行董事的提名方式和程序按照法律、法規的相關規定執行。

提名人在提名董事候選人之前應當取得該候選人的書面承諾，確認其接受提名，並承諾公開披露的董事候選人的資料真實、完整並保證當選後切實履行董事的職責。

向董事會提出查詢

股東可以郵件方式提出須董事會關注的查詢，郵箱地址為ir@chinaredstar.com。

容 诚 | RCHK

致紅星美凱龍家居集團股份有限公司全體股東
(一家於中華人民共和國註冊成立的有限公司)

審計意見

我們已審計列載於第95頁至第317頁紅星美凱龍家居集團股份有限公司(「貴公司」)及其附屬公司(以下統稱「貴集團」)的合併財務報表，此合併財務報表包括於2025年12月31日的合併財務狀況表，以及截至該日止年度的合併損益及其他全面收入表、合併權益變動表和合併現金流量表，以及合併財務報表附註(包括重大會計政策資料及其他解釋性資料)。

我們認為，該等合併財務報表已根據國際會計準則理事會(「國際會計準則理事會」)發佈的國際財務報告準則會計準則真實而公平地反映 貴集團於2025年12月31日的合併財務狀況及截至該日止年度的合併財務業績及合併現金流量，並已按照香港公司條例的披露規定妥為編製。

形成審計意見的基礎

我們按照香港會計師公會(「香港會計師公會」)頒佈的香港審計準則(「香港審計準則」)進行審計。本報告的「註冊會計師對合併財務報表審計的責任」部份進一步闡述了我們在這些準則下的責任。按照香港會計師公會適用於公眾利益實體財務報表審計的職業會計師道德守則(「守則」)，我們獨立於 貴集團，並按照守則履行了職業道德方面的其他責任。我們相信，我們獲取的審計證據是充分、適當的，為發表審計意見提供了基礎。

獨立核數師報告

關鍵審計事項

關鍵審計事項是我們根據職業判斷，認為對本期合併財務報表審計最為重要的事項。這些事項的應對以對合併財務報表整體進行審計並形成審計意見為背景，我們不對這些事項單獨發表意見。

關鍵審計事項	我們的審計如何處理關鍵審計事項
投資性房地產估值 參閱合併財務報表附註4、5及17。 截至2025年12月31日，貴集團投資性房地產公允價值人民幣74,119,800,000元，約佔貴集團總資產的83.16%。公允價值乃由管理層根據由貴集團委聘之獨立專業估值師進行估值後釐定。 由於投資性房地產金額重大，且投資性房地產公允價值的評估涉及重大的管理層估計、假設和判斷，包括預計租金收入、折現率、空置率、投資性房地產所在地區的經濟環境及未來趨勢分析等，不確定性較高。因此，我們將投資性房地產公允價值的確定作為關鍵審計事項。	我們就管理層對投資性房地產之估值進行的程序包括： • 評估獨立外部估值師的資格、能力及客觀性； • 根據我們對房地產行業的了解，並使用我們的核數師的估值專家，評估所用估值方法以及關鍵假設及參數的合理性； • 抽樣檢查所用輸入數據的準確性及相關性； • 覆核財務報表中與投資性房地產公允價值相關的披露充分性； • 了解及評估貴集團釐定投資性房地產公允價值的關鍵控制；及 • 檢查投資性房地產公允價值計算的準確性。 根據所執行的程序，我們認為管理層在釐定投資性房地產公允價值時所應用的判斷及關鍵假設乃由我們收集的證據所支持。

關鍵審計事項(續)

關鍵審計事項

我們的審計如何處理關鍵審計事項

金融資產及合同資產預期信用損失撥備

參閱合併財務報表附註4、5、27、28、29及30。

於2025年12月31日，貴集團就應收賬款、保證金及其他應收款、應收貸款以及合同資產分別計提虧損撥備約人民幣1,530,845,000元、人民幣490,099,000元、人民幣1,338,594,000元及人民幣996,937,000元，應收賬款、保證金及其他應收款、應收貸款以及合同資產原值分別約為人民幣1,980,193,000元、人民幣1,088,692,000元、人民幣2,656,326,000元及人民幣1,408,144,000元。

金融資產及合同資產預期信用損失的損失撥備乃基於管理層對存續期或將予產生的12個月預期信用損失的估算，其藉考慮信用損失經驗、逾期應收賬款賬齡、還款記錄、抵押品及財務狀況以及對目前和預測一般經濟狀況之評估來估量，當中各項均涉及重大程度的管理層判斷和估計。

我們關注該領域是因為預期信用損失模型下金融資產及合同資產的減值評估涉及重大的管理層判斷和估計。

我們就管理層對金融資產及合同資產預期信用損失之撥備進行的程序包括：

- 了解及評估 貴集團計提金融資產及合同資產預期信用損失準備的關鍵控制及管理層評估預期信用損失金額的方法；
- 通過檢查管理層用於形成此類判斷的信息，評估管理層對金融資產及合同資產的損失撥備估計的合理性，包括抽樣測試歷史違約數據的準確性、評估歷史損失率是否根據當前狀況及前瞻性資料進行適當調整；
- 參照過往使用模式及對手方之信貸歷史(包括付款違約或延誤、結算記錄、其後結算及償還能力)評估金融資產及合同資產的可收回性的合理性；及
- 重新計算管理層計算的預期信貸虧損金額，以檢查計算的準確性；
- 覆核金融資產及合同資產預期信用損失的披露充分性。

根據所執行的程序，我們認為管理層在釐定金融資產及合同資產預期信用損失撥備時所應用的判斷及關鍵假設乃由我們收集的證據所支持。

獨立核數師報告

其他信息

董事對其他信息負責。其他信息包括年度報告中涵蓋的信息，但不包括合併財務報表和我們的審計報告。

我們對合併財務報表發表的審計意見不涵蓋其他信息，我們也不對其他信息發表任何形式的鑒證結論。

結合我們對合併財務報表的審計，我們的責任是閱讀其他信息，在此過程中，考慮其他信息是否與合併財務報表或我們在審計過程中了解到的情況存在重大不一致或者似乎存在重大錯報。基於我們已執行的工作，如果我們確定其他信息存在重大錯報，我們應當報告該事實。在這方面，我們無任何事項需要報告。

董事和治理層對合併財務報表的責任

董事負責按照國際會計準則理事會發佈的國際財務報告準則會計準則及香港公司條例的披露規定編製合併財務報表，使其實現真實公允反映，及董事認為屬必要的內部控制，以使合併財務報表的編製不存在由於舞弊或錯誤導致的重大錯報。

在編製合併財務報表時，董事負責評估 貴集團的持續經營能力，披露與持續經營相關的事項(如適用)，並運用持續經營假設，除非計劃進行清算、終止運營或別無其他現實的選擇。

治理層負責監督 貴集團的財務報告過程。

核數師對合併財務報表審計的責任

我們的目標是對合併財務報表整體是否不存在由於舞弊或錯誤導致的重大錯報獲取合理保證，並根據協定的委聘條款，僅向閣下(作為整體)出具包含審計意見的審計報告，並無其他用途。我們不會就報告的內容而對任何其他人士承擔或負上任何責任。合理保證是高水平的保證，但並不能保證按照香港審計準則執行的審計在某一重大錯報存在時總能發現。錯報可能由於舞弊或錯誤導致，如果合理預期錯報單獨或匯總起來可能影響合併財務報表使用者依據合併財務報表作出的經濟決策，則通常認為錯報是重大的。

在按照香港審計準則執行審計工作的過程中，我們運用職業判斷，並保持職業懷疑。同時，我們也執行以下工作：

- 識別和評估由於舞弊或錯誤導致的合併財務報表重大錯報風險，設計和實施審計程序以應對這些風險，並獲取充分、適當的審計證據，作為發表審計意見的基礎。由於舞弊可能涉及串通、偽造、故意遺漏、虛假陳述或凌駕於內部控制之上，未能發現由於舞弊導致的重大錯報的風險高於未能發現由於錯誤導致的重大錯報的風險。
- 了解與審計相關的內部控制，以設計恰當的審計程序，但目的並非對貴集團內部控制的有效性發表意見。
- 評價董事選用會計政策的恰當性和作出會計估計及相關披露的合理性。
- 對董事使用持續經營假設的恰當性得出結論。同時，根據獲取的審計證據，就可能導致對貴集團持續經營能力產生重大疑慮的事項或情況是否存在重大不確定性得出結論。如果我們得出結論認為存在重大不確定性，我們需在審計報告中提請報表使用者注意合併財務報表中的相關披露；如果披露不充分，我們應當發表非無保留意見。我們的結論基於截至審計報告日可獲得的審計證據。然而，未來的事項或情況可能導致貴集團不能持續經營。
- 評價合併財務報表的總體列報、結構和內容(包括披露)，並評價合併財務報表是否公允反映相關交易和事項。
- 規劃並執行集團審計，以就集團內實體或業務單位的財務資料獲取充足及適當的審計憑證，以作為就集團財務報表發表意見之基礎。我們負責指導、監督及審閱為進行集團審計而執行的審計工作。並對審計意見承擔全部責任。

獨立核數師報告

核數師對合併財務報表審計的責任(續)

我們與治理層就計劃的審計範圍、時間安排和重大審計發現等事項進行溝通，包括溝通我們在審計中識別出的值得關注的內部控制缺陷。

我們還就已遵守與獨立性相關的職業道德要求向治理層提供聲明，並與彼等溝通可能被合理認為影響我們獨立性的所有關係和其他事項，以及在適用的情況下，為消除威脅採取的行動或採用的防範措施。

從與治理層溝通的事項中，我們確定哪些事項對本期合併財務報表審計最為重要，因而構成關鍵審計事項。我們在審計報告中描述這些事項，除非法律法規禁止公開披露這些事項，或在極少數情形下，如果合理預期在審計報告中溝通某事項造成的負面後果超過在公眾利益方面產生的益處，我們確定不應在審計報告中溝通該事項。

容誠(香港)會計師事務所有限公司

執業會計師

阮倩婷

執業證書編號：P08288

香港，2026年3月30日

合併損益及其他全面收益表

截至2025年12月31日止年度

	附註	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
收入	6	6,581,941	7,821,266
銷售及服務成本		(2,352,265)	(2,834,265)
毛利		4,229,676	4,987,001
其他收入	7	116,490	220,064
其他損益淨額	8	(2,651,527)	(526,280)
銷售及分銷開支		(837,156)	(1,028,348)
行政開支		(1,296,882)	(1,451,715)
研發費用	9	(4,756)	(13,366)
投資性房地產公允價值變動淨額	17	(24,215,334)	(2,879,022)
預期信用損失模型下之減值虧損，扣除撥回	49	(1,175,121)	(1,104,858)
商譽減值損失	21	(97,597)	—
物業、廠房及設備減值損失	18	(148,013)	—
應佔聯營公司業績淨額		(79,769)	36,839
應佔合營企業業績淨額		(212,491)	(28,711)
財務成本	10	(2,160,297)	(2,531,193)
稅前虧損		(28,532,777)	(4,319,589)
所得稅抵免	11	2,666,097	591,746
年內虧損	12	(25,866,680)	(3,727,843)

合併損益及其他全面收益表

截至2025年12月31日止年度

	附註	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
其他綜合(虧損)/收益			
不能重分類進損益的項目：			
其他權益工具投資公允價值變動		(244,913)	(128,670)
其後可能重分類進損益的項目：			
應佔聯營公司的其他綜合收益		—	4,407
換算財務報表的匯兌差額		(1,011)	671
其他綜合虧損		(245,924)	(123,592)
年內綜合虧損總額		(26,112,604)	(3,851,435)
應佔年度虧損：			
本公司擁有人		(24,093,718)	(3,492,042)
非控股權益		(1,772,962)	(235,801)
		(25,866,680)	(3,727,843)
應佔綜合虧損總額：			
本公司擁有人		(24,335,370)	(3,614,409)
非控股權益		(1,777,234)	(237,026)
		(26,112,604)	(3,851,435)
每股虧損			
基本及攤薄虧損(每股人民幣元)	16	(5.53)	(0.80)

合併財務狀況表

於2025年12月31日

	附註	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
資產			
非流動資產			
投資性房地產	17	74,119,800	95,104,200
物業、廠房及設備	18	1,973,368	2,673,532
使用權資產	19	1,775	4,792
無形資產	20	42,716	64,171
商譽	21	—	97,597
於聯營公司的權益	22	1,584,049	2,334,650
於合營企業的權益	23	782,066	994,557
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融工具 (「以公允價值計量且其變動計入當期損益」)	24	93,400	160,879
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融工具 (「以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益」)	25	508,784	1,230,892
遞延所得稅資產	39	2,534,914	3,909,149
應收貸款	27	216,940	243,921
限制性銀行存款	31	412,930	640,670
保證金、預付款項及其他應收款	30	832,461	2,841,274
非流動資產合計		83,103,203	110,300,284
流動資產			
存貨	26	25,927	53,065
應收貸款	27	1,100,792	1,818,274
以公允價值計量且其變動計入損益的金融工具	24	112	144,634
應收賬款	28	449,348	585,204
應收票據	28	278	14,126
合同資產	29	411,207	1,008,634
保證金、預付款項及其他應收款	30	1,227,754	1,557,162
銀行結餘及現金	32	2,808,460	3,153,986
流動資產合計		6,023,878	8,335,085
資產總計		89,127,081	118,635,369

合併財務狀況表

於2025年12月31日

	附註	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
流動負債			
應付貿易款項及其他應付款項	33	17,811,179	18,791,802
預收租金及服務費		624,055	730,600
合同負債	29	575,123	749,289
應交稅費		183,321	178,161
租賃負債	36	555,163	601,377
銀行及其他借款	34	9,676,448	6,016,153
其他流動負債	38	72,541	72,908
債券	35	—	1,790,841
流動負債合計		29,497,830	28,931,131
流動負債淨額		(23,473,952)	(20,596,046)
總資產減流動負債		59,629,251	89,704,238
非流動負債			
遞延所得稅負債	39	9,428,323	13,774,518
銀行及其他借款	34	21,716,059	21,247,400
租賃負債	36	1,614,677	1,624,283
其他應付款	33	440,966	472,937
遞延收益	37	154,688	160,612
合同負債	29	341,504	414,245
其他非流動負債	38	633,152	705,692
非流動負債合計		34,329,369	38,399,687
資產淨額		25,299,882	51,304,551

合併財務狀況表

於2025年12月31日

	附註	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
權益			
股本	40	4,354,733	4,354,733
儲備		19,507,600	43,843,517
本公司擁有人應佔權益		23,862,333	48,198,250
非控股權益	41	1,437,549	3,106,301
權益合計		25,299,882	51,304,551

合併財務報表已經由董事會批准及授權於2026年3月30日發佈，並經以下董事代表簽署：

李玉鵬
董事

楊映武
董事

合併股東權益變動表

於2025年12月31日

	以公允價值 計量且其變動 計入其他綜合 收益									
	股本	資本公積	收益儲備	投資性 房地產儲備	匯兌差額	盈餘公積	未分配利潤	小計	非控股權益	權益合計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元 (附註a)	人民幣千元 (附註b)	人民幣千元 (附註c)	人民幣千元 (附註d)	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於2025年1月1日	4,354,733	7,230,563	279,212	81,398	820	2,293,731	33,957,793	48,198,250	3,106,301	51,304,551
年內虧損	-	-	-	-	-	-	(24,093,718)	(24,093,718)	(1,772,962)	(25,866,680)
公允價值變動	-	-	(240,641)	-	-	-	-	(240,641)	(4,272)	(244,913)
換算財務報表的匯兌差額	-	-	-	-	(1,011)	-	-	(1,011)	-	(1,011)
年內綜合虧損總額	-	-	(240,641)	-	(1,011)	-	(24,093,718)	(24,335,370)	(1,777,234)	(26,112,604)
附屬公司股東注資	-	-	-	-	-	-	-	-	7,685	7,685
對股東的分配	-	-	-	-	-	-	-	-	(128,700)	(128,700)
處置及註銷附屬公司(附註44)	-	-	-	-	-	-	-	-	223,120	223,120
出售以公允價值計量且其 變動計入其他綜合收益的 金融工具	-	-	(110,120)	-	-	-	110,120	-	-	-
其他	-	(547)	-	-	-	-	-	(547)	6,377	5,830
於2025年12月31日	4,354,733	7,230,016	(71,549)	81,398	(191)	2,293,731	9,974,195	23,862,333	1,437,549	25,299,882

合併股東權益變動表

於2025年12月31日

	股本	資本公積	以公允價值 計量且其變動 計入其他綜合		投資性 房地產儲備 (附註b)	匯兌差額 (附註c)	盈餘公積 (附註d)	未分配利潤	小計	非控股權益	權益合計
			收益儲備 (附註a)								
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於2024年1月1日	4,354,733	7,250,298	542,728	81,398	149	2,293,731	37,309,357	51,832,394	3,310,741	55,143,135	
年內虧損	-	-	-	-	-	-	(3,492,042)	(3,492,042)	(235,801)	(3,727,843)	
公允價值變動	-	-	(127,445)	-	-	-	-	(127,445)	(1,225)	(128,670)	
應佔聯營公司的其他綜合收益	-	-	4,407	-	-	-	-	4,407	-	4,407	
換算財務報表的匯兌差額	-	-	-	-	671	-	-	671	-	671	
年內綜合(虧損)/收益總額	-	-	(123,038)	-	671	-	(3,492,042)	(3,614,409)	(237,026)	(3,851,435)	
收購非控股權益	-	1,600	-	-	-	-	-	1,600	(4,852)	(3,252)	
附屬公司股東注資	-	-	-	-	-	-	-	-	10,588	10,588	
對股東的分配	-	-	-	-	-	-	-	-	(31,363)	(31,363)	
出售以公允價值計量且其 變動計入其他綜合收益的 金融工具	-	-	(140,478)	-	-	-	140,478	-	-	-	
其他	-	(21,335)	-	-	-	-	-	(21,335)	58,213	36,878	
於2024年12月31日	4,354,733	7,230,563	279,212	81,398	820	2,293,731	33,957,793	48,198,250	3,106,301	51,304,551	

附註：

- 以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的儲備包括於報告期末持有的根據國際財務報告準則第9號指定以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的權益投資的公允價值累計變動淨額。
- 投資性房地產儲備指國際會計準則第16號規定的當日賬面金額與公允價值之間的差額，公允價值根據國際會計準則第16號的規定作為重估價處理，從所有者佔用的房地產轉移到以公允價值計量的投資性房地產。
- 匯兌差額包括換算業務之財務報表所產生的所有匯兌差額。
- 根據中華人民共和國(「中國」)的相關法律法規，本公司在中國設立的附屬公司須將其根據中國會計準則及法規確定的淨利潤的10%轉入準備金，直到準備金餘額達到其各自註冊資本的50%。轉入準備金須在向該等附屬公司的所有者分配股息前作出。準備金可用於抵銷之前年度的虧損(如有)，並可按現有股權所有者權益比例轉換為資本，但發行後的餘額不得低於其註冊資本的25%。

合併現金流量表

截至2025年12月31日止年度

	附註	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
經營活動			
稅前虧損		(28,532,777)	(4,319,589)
經調整：			
無形資產攤銷	12及20	26,668	37,621
投資性房地產公允價值變動	17	24,215,334	2,879,022
以公允價值計量且其變動計入當期損益的			
金融工具公允價值變動	8	72,399	96,496
物業、廠房及設備折舊	12及18	147,985	199,585
使用權資產折舊	12及19	6,602	3,542
股息收入	7	(15,324)	(16,283)
匯兌虧損		4,628	25,816
財務成本	10	2,160,297	2,531,193
處置聯營公司收益	8	(16,068)	(13,964)
處置以公允價值計量且其變動計入當期損益的			
金融工具的收益	8	(7,595)	(2,215)
租賃變更的(收益)/虧損	8	(18,709)	36,379
處置物業、廠房及設備的虧損	8	4,330	7,043
處置無形資產虧損	8	392	974
於聯營公司的權益減值損失	8	607,340	—
預期信用損失模型下之減值虧損，扣除撥回	49	1,175,121	1,104,858
商譽減值損失	21	97,597	—
物業、廠房及設備減值損失	18	148,013	—
土地整理相關收益權減值損失	8及30	1,873,425	—
利息收入	7	(37,168)	(110,682)
出售及註銷附屬公司的虧損淨額	8	12,289	—
應佔聯營公司業績淨額		79,769	(36,839)
應佔合營企業業績淨額		212,491	28,711
撇減存貨	8	2,399	71,857
營運資金變動前的經營現金流量		2,219,438	2,523,525
存貨變動		25,958	34,592
合同資產變動		255,748	203,413
應收貿易款項及其他應收款項變動		227,983	106,657
預收租金及服務費變動		(113,898)	(146,245)
應付貿易款項及其他應付款項變動		(1,359,496)	(1,195,228)
合同負債變動		(149,472)	(429,729)
遞延收益變動		(5,924)	(49,434)
其他流動負債變動		26,163	(369)
其他非流動負債變動		(72,540)	(238,022)
經營所得現金		1,053,960	809,160
已付所得稅		(237,494)	(592,786)
經營活動所得現金淨額		816,466	216,374

後附財務報表附註為本財務報表的組成部份

合併現金流量表

截至2025年12月31日止年度

附註	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
投資活動		
收購合營企業	—	(1,550)
收購附屬公司	(958,775)	(2,055)
已收股息	28,790	46,940
授予貸款	(137,565)	(91,658)
已收利息	18,280	23,667
存放限制性銀行存款	(161,652)	(540,338)
存放原到期日三個月以上的銀行存款	(7,000)	(32,153)
處置聯營公司所得款項	46,336	148,736
處置無形資產所得款項	354	238
處置物業、廠房及設備所得款項	13,276	3,537
處置以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的 金融工具的所得款項	242,986	439,957
處置以公允價值計量且其變動計入當期損益的 金融工具的所得款項	275,619	1,293,122
購買物業、廠房及設備	(122,286)	(69,254)
購買無形資產	(1,124)	(667)
購買投資性房地產	(143,418)	(300,360)
購買以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融工具	(141,473)	(905,801)
購置物業預付款退款	—	11,365
償還應收貸款	43,968	261,757
提取原到期日三個月以上的銀行存款	29,259	13,000
提取限制性銀行存款	357,730	332,676
投資活動(所用)/所得現金淨額	(616,695)	631,159

後附財務報表附註為本財務報表的組成部份

合併現金流量表

截至2025年12月31日止年度

	附註	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
融資活動			
關聯方及第三方的墊款		116,782	114,000
廈門建發的墊款		8,359,000	16,130,000
附屬公司非控股股東注資		7,685	10,988
已派付股息		—	(78,178)
對股東的分配		(68,720)	(40,623)
已付利息		(1,659,941)	(1,991,933)
新取得銀行及其他借款所得款項		11,107,087	13,141,842
償還銀行及其他借款		(6,987,074)	(18,744,882)
贖回債券		(1,795,537)	—
償還租賃負債		(329,498)	(489,873)
收購附屬公司其他權益付款		—	(13,652)
向關聯方及第三方的還款		(1,577,071)	(812,900)
向廈門建發的還款		(7,695,532)	(7,467,426)
融資活動所用現金淨額		(522,819)	(242,637)
現金及現金等價物(減少)/增加淨額		(323,048)	604,896
匯率變動的影響		(219)	137
年初現金及現金等價物		3,111,833	2,506,800
年末現金及現金等價物(以銀行結餘及現金表示)	32	2,788,566	3,111,833

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

1. 一般資料

經上海紅星美凱龍企業管理有限公司(一家在中華人民共和國(「中國」)註冊成立的有限責任公司)改制後，本公司於2011年1月6日依據中國法律在中國註冊成立為一家中外合資股份有限公司。本公司董事認為，廈門建發股份有限公司(「廈門建發」，一家於上海證券交易所上市的公司(A股代碼：600153))對本公司實施控制並為本公司的母公司。廈門市人民政府國有資產監督管理委員會為本公司的最終控股股東。

本公司H股於2015年6月在香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)主板上市，本公司A股於2018年1月在上海證券交易所上市。

本公司註冊辦事處和主要營業地點的地址分別在年度報告的公司資料部分披露。本公司及其附屬公司(統稱「本集團」)的主要活動是經營和管理家居購物中心。本集團還參與泛家居消費，包括互聯網家居裝飾、互聯網零售等。

合併財務報表以人民幣(「人民幣」)列報，人民幣亦為本公司及其附屬公司的功能貨幣。有關本公司附屬公司的詳情載於附註56。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2. 編製基礎

2.1 計量基礎

合併財務報表是根據國際會計準則理事會(「國際會計準則理事會」)發佈的國際財務報告準則會計準則編製的。就編製合併財務報表而言，如果合理預期資訊會影響主要使用者作出的決策，則該信息被視為重要資訊。此外，合併財務報表包括《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》(「上市規則」)及香港公司條例(「公司條例」)所要求的適用披露。

除投資性房地產及某些金融工具以公允價值計量外，本財務報表以歷史成本作為計量基礎。資產如果發生減值，則按照相關規定計提相應的減值準備。

非金融資產的公允價值計量計及市場參與者通過盡力使用資產或向另一市場參與者(其會盡力使用該資產)出售資產而產生經濟利益的能力。

對於以公允價值交易的金融工具和投資性房地產，以及使用不可觀察的輸入來衡量後續期間公允價值的估值技術，對估值技術進行校準，以便在初始確認時估值技術的結果等於交易價格。

此外，就財務報告而言，公允價值的計量乃按公允價值計量輸入數據的可觀察程度及輸入數據對公允價值計量整體的重要性劃分為第一級別、第二級別或第三級別，詳情如下：

- 第一級別：輸入數據乃指實體能於計量日期得到的相同資產或負債在活躍市場上的報價(未經調整)；
- 第二級別：輸入數據乃指除包含在第一級別的報價外，可直接或間接觀察的資產或負債的輸入數據；及
- 第三級別：輸入數據乃指資產或負債的不可觀察的輸入數據。

2. 編製基礎(續)

2.2 持續經營

本集團於截至2025年12月31日止年度產生虧損人民幣25,866,680千元，及本集團於2025年12月31日有流動負債淨額人民幣23,473,952千元。

鑑於該等情況，本公司董事繼續實施一系列計劃及措施，以改善本集團的流動資金及財務狀況，包括但不限於以下各項：

- 管理層已評估本集團自2026年1月1日起12個月的持續經營，並在考慮本集團持有的未使用銀行貸款額度及本集團截至2025年12月31日所做的預期營運現金流入及融資安排後，認為本集團因於2025年12月31日因流動負債淨額面臨的流動性風險在控制範圍內，以上對本集團的持續經營及財務狀況並無重大影響。
- 繼續與銀行及金融機構洽談融資事宜。

因此，本公司董事認為，在持續經營基礎上編製經審計合併財務報表的屬適當。倘本集團無法繼續持續經營，則必須對經審計合併財務報表進行調整，將本集團的資產價值調整為可收回金額，為可能產生的任何其他負債做出準備，並將非流動資產及負債分別重新歸類為流動資產及負債。

3. 國際財務報告準則會計準則修訂案的應用

於本年度強制性有效的國際財務報告準則會計準則修訂案

於本年度，本集團首次應用以下國際會計準則理事會發佈的新訂及經修訂國際財務報告準則會計準則，這些修訂對本集團自2025年1月1日起編製合併財務報表的年度期間具有強制性效力：

國際會計準則第21號修訂案	缺乏可兌換性

本年度應用新訂及經修訂國際財務報告準則會計準則對本集團本年度及以往年度的財務狀況及業績及／或該等合併財務報表中所載的披露並無重大影響。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

3. 國際財務報告準則會計準則修訂案的應用(續)

已頒佈但尚未生效的新訂及經修訂國際財務報告準則會計準則

已頒佈但尚未生效的新訂及經修訂國際財務報告準則會計準則：

國際財務報告準則第9號及國際財務報告準則第7號修訂案	修訂金融工具分類及計量 ²
國際財務報告準則第10號及國際會計準則第28號修訂案	投資者與其聯營公司或合營企業之間的資產出售或貢獻 ¹
國際財務報告準則會計準則修訂案	國際財務報告準則會計準則年度改進—第11冊 ²
國際財務報告準則第9號及國際財務報告準則第7號修訂案	涉及依賴自然能源生產電力的合約 ²
國際財務報告準則第18號	財務報表呈列及披露 ³
國際會計準則第21號修訂案	換算為惡性通貨膨脹呈列貨幣 ³
國際財務報告準則第19號	無公眾問責性的附屬公司：披露 ³

¹ 待確定日期或以後開始之年度報告期間生效。

² 於2026年1月1日或以後開始之年度報告期間生效。

³ 於2027年1月1日或以後開始之年度報告期間生效。

除下述新訂國際財務報告準則會計準則外，本集團預期，於可預見未來，應用所有新訂及經修訂國際財務報告準則會計準則將不會對本集團的合併財務報表造成重大影響。

國際財務報告準則第18號財務報表之呈列及披露

國際財務報告準則第18號財務報表之呈列及披露載有財務報表的呈列和披露要求，將取代國際會計準則第1號財務報表之呈列。該項新訂國際財務報告準則會計準則，於承襲國際會計準則第1號的許多要求同時，引入於損益表中呈現指定類別及定義小計的新要求；於財務報表附註中提供管理層定義的績效指標(MPM)的披露，並改善財務報表中披露資料的匯總及分解。此外，若干國際會計準則第1號的段落已移至國際會計準則第8號會計政策、會計估計變動與錯誤(該準則於國際財務報告準則第18號生效後標題將改為《財務報表編製基礎》)及國際財務報告準則第7號。對國際會計準則第7號現金流量表及國際會計準則第33號每股盈利亦進行小幅修訂。

國際財務報告準則第18號及其他準則之修訂本將於2027年1月1日或之後開始之年度期間生效，並允許提前適用。國際財務報告準則第18號要求追溯適用，並設有特定過渡規定。預期應用該新準則不會對本集團之財務狀況與財務績效在認列與衡量方面產生重大影響。董事正處於評估其對合併財務報表具體影響的過程中。

4. 重大會計政策資料

合併基準

合併財務報表包括本公司以及由本公司及其附屬公司控制實體之財務報表。

如果事實及情況表明上述三項控制權要素中有一項或多項發生變動，則本集團將重新評估其是否控制投資對象。

對附屬公司之合併入賬於本集團獲得該附屬公司之控制權時開始，並於本集團喪失該附屬公司之控制權時終止。具體而言，自本集團獲得控制權之日起直至本集團不再擁有對附屬公司的控制權之日，被收購或被處置的附屬公司在各年度內的收支計入合併損益及其他全面收益表內。

損益以及各項其他全面收入均歸屬於本公司擁有人及非控股權益。附屬公司的全面收入總額歸屬於本公司擁有人及非控股權益，即使該歸屬導致非控股權益產生赤字差額。

關於本集團成員間交易的所有集團內部資產及負債、權益、收入、開支及現金流量於合併時全部抵銷。

附屬公司中的非控股權益與本集團在其中所佔權益分開呈列，列示為現時擁有權權益賦予持有人權利於清盤時按比例分佔相關附屬公司淨資產。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 重大會計政策資料(續)

合併基準(續)

本集團在現有附屬公司中的所有權權益之變動

不會導致本集團喪失對附屬公司控制權的本集團在現有附屬公司中的所有權權益之變動按權益交易入賬。本集團權益及非控股權益的賬面值經過調整，以反映其在附屬公司中的相關權益之變動。非控股權益調整金額與支付或收到的代價之公允價值之間的任何差額於權益中直接確認，並且歸屬於本公司擁有人。

當本集團喪失對一家附屬公司的控制權時，產生的損益在損益中予以確認並按下列金額之間的差額計算(i)收到代價的公允價值與任何保留權益的公允價值的總額，及(ii)附屬公司資產(包括商譽)及負債及任何非控股權益的以往賬面值。以往於該附屬公司其他全面收入中確認的全部金額按猶如本集團已直接處置該附屬公司相關資產或負債(即依照適用的國際財務報告準則會計準則的規定／許可，重新分類為損益或轉入另一權益類別)而入賬。喪失控制權之日時於前附屬公司中保留的任何投資的公允價值被視為後續依照《國際財務報告準則第9號金融工具》入賬時初次確認的公允價值，或被視為初次確認於聯營公司或合營企業的投資的成本(如適用)。

商譽

因收購一項業務產生之商譽乃按收購業務當日設立的成本(見上述會計政策)減累計減值損失(如有)列賬。

就減值測試而言，商譽分配至預期受益於合併協同效應之本集團各現金產生單位(或現金產生單位組別)，而該單位或單位組別指就內部管理目的監控商譽的最低水平且規模不超過經營分部。

獲分配商譽的現金產生單位(或現金產生單位組別)會每年進行減值測試，或於單位可能出現減值跡象時增加測試次數。就於某報告期間因收購產生的商譽而言，獲分配商譽的現金產生單位(或現金產生單位組別)於報告期末前進行減值測試。倘可收回金額少於其賬面價值，則減值損失會首先分配以削減任何商譽的賬面價值，其後按各項資產應佔單位(或現金產生單位組別)的賬面價值比例分配至其他資產。

4. 重大會計政策資料(續)

商譽(續)

出售相關現金產生單位或現金產生單位組別內的任何現金產生單位時，釐定出售損益金額時會計入商譽應佔金額。當本集團出售現金產生單位(或現金產生單位組別內現金產生單位)內的業務時，所出售商譽金額按所出售業務(或現金產生單位)與所保留現金產生單位(或現金產生單位組別)部分的相對價值計量。

於聯營公司及合營企業的投資

聯營公司為本集團對其擁有重大影響力的實體。重大影響力乃指參與被投資單位的財務及經營政策決策但非控制或共同控制該等政策之權力。

合營企業為一項合營安排，據此，對安排擁有共同控制權的各方均有權獲得該合營安排的淨資產。共同控制權乃指訂約協定共同控制該安排，且僅在相關活動的決策須獲共同控制的各方一致同意時方會存在。

聯營公司及合營企業的業績、資產及負債以權益會計法計入該等合併財務報表內。作權益會計法用途的聯營公司及合營企業的財務報表乃按與本集團就同類情況下的類似交易及事件的統一會計政策編製。根據權益法，於聯營公司或合營企業的投資最初按成本於合併財務狀況表確認，之後作出調整，以確認本集團應佔聯營公司或合營企業的損益及其他綜合收益。除損益及其他綜合收益外，聯營公司／合營企業淨資產的變動不會入賬，除非該等變動導致本集團持有的所有權權益出現變動。當本集團應佔聯營公司或合營企業虧損超出本集團於該聯營公司或合營企業權益(包括任何實質上構成本集團於該聯營公司或合營企業的投資淨額的長期權益)時，本集團終止確認其應佔的其他虧損。僅當本集團產生法律或推定義務，或須代該聯營公司或合營企業支付款項時，額外虧損方予以確認。

4. 重大會計政策資料(續)

於聯營公司及合營企業的投資(續)

於聯營公司或合營企業的投資乃自被投資單位成為聯營公司或合營企業之日起按權益法入賬。收購於聯營公司或合營企業的投資時，投資成本超出本集團應佔被投資單位可辨認資產及負債的公允價值淨額的部分將確認為商譽，並計入該投資的賬面價值。在重新評估後，本集團應佔可辨認資產及負債之公允價值淨額超出投資成本的部分將即時於投資被收購期間的損益內確認。

本集團評估是否有客觀證據顯示於聯營公司或合營企業的權益可能出現減值。當存在任何客觀證據時該項投資的全部賬面價值(包括商譽)會根據國際會計準則第36號以單一資產的方式進行減值測試，方法是比較其可收回金額(即使用價值與公允價值減處置費用的較高者)與其賬面價值。任何已確認的減值損失不會分配至任何資產(包括商譽)，同時構成該項投資的賬面價值之一部分，有關減值損失的任何撥回乃於該項投資之可收回金額後期回升的情況下根據國際會計準則第36號予以確認。

當本集團不再對聯營公司擁有重大影響力或不再對合營企業擁有共同控制權時，其入賬列作出售被投資方的全部權益，所產生的收益或虧損計入損益。倘本集團保留於前聯營公司或合營企業的權益，且所保留的權益屬於國際財務報告準則第9號範圍內的金融資產，則本集團會於該日按公允價值計量保留權益，而該公允價值被視為於初始確認時的公允價值。釐定出售聯營公司或合營企業的收益或虧損時，計入聯營公司或合營企業的賬面價值與任何保留權益的公允價值及出售於聯營公司或合營企業的相關權益的所得款項的差額。此外，本集團就先前計入其他綜合收益的與該聯營公司或合營企業相關的所有金額的入賬基準與倘聯營公司或合營企業直接出售相關資產或負債而須依據的入賬基準相同。因此，倘該聯營公司或合營企業先前計入其他綜合收益的收益或虧損將於出售相關資產或負債時重新分類至損益，則本集團會於出售／部分出售相關聯營公司或合營企業時將相關收益或虧損由權益重新分類至損益(作為重新分類調整)。

當集團實體與本集團聯營公司或合營企業進行交易時，因與該聯營公司或合營企業進行交易的利潤及虧損於合併財務報表確認，惟僅以與本集團並無聯繫的於聯營公司或合營企業的權益為限。

4. 重大會計政策資料(續)

本集團於聯營公司及合營企業的權益變動

倘於聯營公司的投資成為於合營企業的投資或於合營企業的投資成為於聯營公司的投資，本集團繼續使用權益法。不會就所有權權益的該等變動重新計量公允價值。

當本集團減少其於聯營公司或合營企業的所有權權益，但繼續使用權益法時，倘損益將於處置相關資產或負債時重新分類為損益，則本集團將損益中以往已於與所有權權益減少相關的其他綜合收益中確認的部分重新分類至損益。

收購於聯營公司或合營企業的額外權益

倘本集團增加其於聯營公司或合營企業之所有權權益，而本集團繼續採用權益法，倘已付代價超逾分佔所收購聯營公司或合營企業額外權益應佔淨資產賬面價值之部份，商譽會於收購日確認。倘分佔所收購聯營公司或合營企業額外權益應佔淨資產賬面價值之部份超逾已付代價，則超逾部份於收購額外權益期間計入損益。

來自簽署合約的客戶的收入

本集團當(或於)完成履約責任時確認收入，即於特定履約責任相關的商品或服務的「控制權」轉讓予客戶時。

履約責任指明確商品或服務(或一組商品或服務)或一系列實質上相同的明確商品或服務。

4. 重大會計政策資料(續)

來自簽署合約的客戶的收入(續)

倘符合下列其中一項標準，控制權在一段時間內轉移，而收入確認會按一段時間內完全滿足相關履約責任的進度進行：

- 客戶同時收取及耗用由本集團履約所帶來的利益；
- 本集團履約導致產生及提升於本集團履約時由客戶控制的資產；或
- 本集團履約並無產生對本集團有替代用途的資產，且本集團可享有強制執行權，以收回迄今已履約部分的款項。

否則，收入於客戶獲得明確商品或服務的控制權時確認。

項目前期品牌諮詢委託管理服務收入

系本集團按照有關合同或協議約定，受開發商允許依託開發商的無形資產品牌向委託經營管理商場合作方或由其設立的項目公司提供諮詢、招商等服務而取得的收入。本集團在提供相關諮詢委託管理服務時間段內按履約進度確認收入。

項目年度品牌諮詢委託管理服務收入

委託經營管理商場開業後，本集團在合同有效期內按合同約定允許委託經營管理商場持續性使用本集團無形資產品牌名稱，並向委託經營管理商場提供持續性的委託經營管理服務(包括佈局、策劃、招商、租賃、企劃、廣告、運營和售後服務等)，委託經營管理商場在合同有效期內持續使用本集團無形資產品牌名稱，相關的委託經營管理服務在合同有效期內持續發生。本集團按合同約定的收費方法計算確定的金額在提供管理服務期間確認收入。

4. 重大會計政策資料(續)

來自簽署合約的客戶的收入(續)

招商佣金收入

系本集團為委託經營管理商場提供招商諮詢服務而產生的收入。本集團按合同約定的收費方法計算確定的金額在提供招商服務期間確認收入。

商業諮詢費收入

系本集團為自有、租賃、合營聯營商場、委託經營管理商場之外的經營物業提供開發策劃階段的商業諮詢服務而產生的收入。本集團按合同約定的收費方法計算確定的金額在提供商業諮詢服務期間確認收入。

建造施工及設計服務收入

本集團與客戶之間的建造施工合同，由於客戶能夠控制本集團履約過程中的在建資產，本集團將其作為在某一時段內履行的履約義務，按照履約進度確認收入，履約進度不能合理確定的除外。本集團按照投入法，根據發生的成本確定提供服務的履約進度。對於履約進度不能合理確定時，本集團已經發生的成本預計能夠得到補償的，按照已經發生的成本金額確認收入，直到履約進度能夠合理確定為止。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 重大會計政策資料(續)

來自簽署合約的客戶的收入(續)

家裝及商品銷售收入

家裝收入系本集團提供的家居設計及裝修工程服務而取得的收入。本集團在提供相關服務的期間內按履約進度確認收入。商品銷售收入系本集團自有商場的家居裝飾及傢俱產品的銷售而取得的收入。本集團履行了合同中的履約義務，客戶取得相關商品或服務的控制權時，確認相關的商品銷售收入。

戰略諮詢費收入

系本集團與家居裝飾公司及傢俱製造商簽訂協議，在協議有效期內持續提供經營分析、信息諮詢、品牌等級評定諮詢、招商對接及展位協調等服務而取得的收入。本集團按協議約定的金額在協議有效期內按照履約進度確認收入。

聯合營銷收入

系本集團與品牌廠家及商戶開展聯合營銷活動，提供企劃服務、媒體製作等而取得的收入。本集團在履行了合同中的履約義務，客戶取得相關商品或服務的控制權時確認收入。

合同資產指本集團就本集團已向客戶轉移之商品或服務而於交換中收取代價之權利(尚未成為無條件)。合同資產根據國際財務報告準則第9號評估減值。相反，應收款項指本集團收取代價的無條件權利，即代價到期付款前僅需時間推移。

合同負債指本集團因已向客戶收取代價(或代價金額已到期)，而須向客戶轉移商品或服務之責任。

與相同合同有關的合同資產及合同負債按淨額基準入賬及呈列。

4. 重大會計政策資料(續)

來自簽署合約的客戶的收入(續)

在一段時間內確認收入：計量完成履約義務的進度

投入法

履約義務完成之進度乃按投入法計量，乃根據本集團為完成履約義務之付出或投入(相對於預期為履行履約義務的總投入)確認收入，此方法最能描述本集團轉移商品或服務控制權之履約行為。

租賃

租賃的定義

倘合約為換取代價而給予在一段時間內控制可辨資產使用的權利，則該合約為租賃或包含租賃。

就於初始應用國際財務報告準則第16號日期或之後訂立或修訂或自企業合併產生的合約而言，本集團於開始或修訂日期或購買日(如適用)根據國際財務報告準則第16號租賃之定義評估合約是否為租賃或包含租賃。除非合約的條款及條件其後變動，否則有關合約將不會重新評估。作為實際權宜之計，當本集團合理預測對合併財務報表的影響與組合內個別租賃並無重大差異時，具有類似特徵的租賃乃按組合基準入賬。

本集團作為承租人

分配代價至合約組成部分

就包含租賃部分及一項或多項額外租賃部分或非租賃部分的合約(包括有關收購包含租賃土地及非租賃樓宇部分的物業之所有權權益的合約)而言，本集團根據租賃部分之相對獨立價格及非租賃部分之獨立價格總額將合約代價分配至每個租賃部分，除非不能可靠地進行該等分配。

本集團應用實際權宜法不將非租賃部分與租賃部分分開，而相反將租賃部分及任何相關非租賃部分以單一租賃部分入賬。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 重大會計政策資料(續)

租賃(續)

本集團作為承租人(續)

短期租賃及低價值資產租賃

本集團對租賃期為開始日起計十二個月或以下且不包括購買選擇權的租賃應用短期租賃確認豁免。其亦對低價值資產租賃應用確認豁免。短期租賃及低價值資產租賃的租賃付款額在租賃期內按直線法或另一系統性基準確認為開支。

使用權資產

除分類為投資性房地產及按公允價值模式計量者外，使用權資產按成本計量，減去任何累計折舊及減值損失，並就租賃負債的任何重新計量作出調整。

本集團合理確定於租賃期結束時取得相關租賃資產所有權的使用權資產由開始日至可使用年期結束折舊。否則，使用權資產於其估計可使用年期及租賃期的較短者按直線法折舊。

本集團將不符合投資性房地產或存貨定義的使用權資產單獨呈列於合併財務狀況表內。符合投資性房地產及存貨定義的使用權資產呈列於「投資性房地產」內。

可退還租賃定金

已付可退回租賃按金乃根據國際財務報告準則第9號入賬，及初步按公允價值計量。對初步確認時的公允價值作出的調整被視為額外租賃付款額並計入使用權資產成本。

4. 重大會計政策資料(續)

租賃(續)

本集團作為承租人(續)

租賃負債

於租賃開始日，本集團按該日未付的租賃付款額現值確認及計量租賃負債。於計算租賃付款額現值時，倘租賃內含的利率難以釐定，則本集團使用租賃開始日的增量借款利率計算。

於開始日後，租賃負債按累計利息及租賃付款額作出調整。

本集團將租賃負債作為單獨項目於合併財務狀況表內呈列。

租賃變更

倘同時符合以下條件，本集團將租賃變更作為一項單獨租賃進行會計處理：

- 該變更通過增加對一項或多項相關資產的使用權擴大租賃範圍；及
- 租賃代價增加的金額相當於擴大範圍的單獨價格及為反映特定合約的具體情況而對單獨價格作出的任何適當的調整。

對於不作為一項單獨租賃進行會計處理的租賃變更，於變更的生效日，本集團根據變更後的租賃的租賃期，通過使用修訂後的折現率對變更後的租賃付款額進行折現以重新計量租賃負債減任何應收租賃激勵。

本集團通過對相關使用權資產進行相應調整，對租賃負債的重新計量進行會計處理。

當修訂後的合約包含一項或多項額外租賃部分時，本集團會根據租賃部分的相對獨立價格將修訂後的合約中的代價分配至各個租賃部分。相關的非租賃部分計入相應的租賃部分。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 重大會計政策資料(續)

租賃(續)

本集團作為出租人

租賃的分類及計量

本集團作為出租人的租賃分類為融資或經營租賃。只要租賃條款將相關資產的所有權附帶的絕大多數風險及回報轉移給承租人，則將合約分類為融資租賃。所有其他租賃均分類為經營租賃。

融資租賃項下應收承租人款項於開始日確認為應收項目，其金額等於租賃投資淨額，並使用各租賃中的隱含利率計量。初始直接成本(除製造商或經銷商出租人所產生之有關費用外)納入租賃投資淨額的初始計量內。利息收入被分配至會計期間，以反映本集團有關租賃之未償還投資淨額的固定定期收益率。

經營租賃的租金收入於有關租賃期按直線法在損益確認。

本集團於日常業務中所產生之利息及租金收入乃呈列為收益。

分配代價至合約組成部分

當合約同時包括租賃及非租賃組成部分時，本集團採用國際財務報告準則第15號「來自客戶合約之收益」(「國際財務報告準則第15號」)，將合約中的代價分配至租賃及非租賃組成部分。非租賃組成部分將根據其相對獨立銷售價格與租賃組成部分分開。

可退還租賃定金

已收的可退還租賃定金乃根據國際財務報告準則第9號進行核算，並初始按公允價值計量。於初始確認時對公允價值所作調整被視為承租人的額外租賃付款額。

轉租賃

本集團作為轉租出租人時，將原租賃及轉租賃合同作為兩個合同單獨核算。本集團基於原租賃產生的使用權資產，而非原租賃的標的資產，將轉租賃分類為融資租賃或經營租賃。

4. 重大會計政策資料(續)

租賃(續)

本集團作為出租人(續)

租賃變更

不屬於原條款及條件的租賃合同代價的變動作為租賃變更入賬，包括透過免除或減少租金提供的租賃激勵。

(一) 經營租賃

本集團將變更經營租賃入賬列為自變更生效日起計的新租賃，當中會將與原租賃相關的任何預付或應計租賃付款額視為新租賃的部分租賃付款額。

對於租金優惠，據此，本集團依法免除承租人支付特定租賃付款額的義務，其中部分租賃付款額已按合同到期但尚未支付，而部分租賃付款額尚未按合同到期，本集團通過應用國際財務報告準則第9號項下的預期信用損失和終止確認規定，對已確認為經營租賃應收款的部分(即按合同到期但尚未支付的租賃付款額)進行會計處理，並對本集團於變更生效日未確認的免除租賃付款額(即尚未按合同到期的租賃付款額)應用租賃變更規定。

(二) 融資租賃

本集團根據國際財務報告準則第9號的規定，將融資租賃的租賃付款額變動入賬列為租賃變更，該租賃變更並不會作為單獨租賃入賬。倘該變動為一項重大的變更，則終止確認原租賃的應收融資租賃款，以及將使用經修訂折現率折現的經修訂租賃付款額計算的終止確認收益或虧損於變更日在損益內確認。倘該變動並非一項重大的變更，則本集團應繼續確認該等應收融資租賃款，而其賬面價值將按修訂後的合同現金流量以相關應收款的原折現率所折現的現值計算。對賬面價值的任何調整均於變更生效日在損益中確認。

利率基準改革導致釐定未來租賃付款額的基準變更

對於非作為單獨租賃入賬的融資租賃，而由於利率基準改革導致釐定未來租賃付款額的基準變更，本集團採用適用於金融工具的相同會計政策。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 重大會計政策資料(續)

外幣

於編製各個別集團實體的財務報表時，以該實體功能貨幣以外的貨幣(外幣)進行之交易乃按交易日期的現行匯率以相關功能貨幣(即實體主要經營所在經濟環境中的貨幣)入賬。於報告期末，以外幣計值的貨幣項目重新按該日的現行匯率換算。以外幣計值按公允價值入賬的非貨幣項目按釐定公允價值當日的現行匯率重新換算。外幣中以歷史成本計量的非貨幣項目不作重新換算。清算貨幣項目及重新換算貨幣項目時產生的兌換差額於產生該等差額期間在損益中確認。

清算貨幣項目及重新換算貨幣項目時產生的兌換差額於產生該等差額期間在損益中確認。

就呈列合併財務報表而言，本集團業務之資產及負債乃按各申報期間結算日之當前匯率換算為本公司之呈列貨幣(即人民幣)，而收入及開支項目乃按該期間之平均匯率換算，除非匯率於該期間內出現大幅波動則作別論，在此情況下，則採用於交易當日之匯率。所產生之匯兌差額(如有)乃確認作其他綜合收益，並於匯兌差額項下之權益累計(按適用情況歸屬予非控股權益)。

借款成本

直接歸屬於收購、興建或生產合資格資產(指必須經過一段長時間準備方能作擬定用途或出售的資產)產生的借款成本一律列入該等資產之成本內，直至資產大致上備妥可作擬定用途或出售為止。

在相關資產備妥可作擬定用途或出售之後仍未償還的任何專項借款，均納入一般借款範圍內，以計算一般借款的資本化比率。專項借款(取決於合資格資產的支出)的臨時投資所賺取之投資收入於合資格資本化之借款成本中扣除。

所有其他借款成本在其產生期內於損益中確認。

4. 重大會計政策資料(續)

政府撥款

倘可合理保證本集團將遵守政府補助所附帶之條件及將收取有關補助，則確認政府補助。

政府補助於本集團將該等補助用於補償的相關費用確認為開支的期間按系統化基準於損益中確認。具體而言，以本集團應當用以購買、興建或以其他方式收購非流動資產為主要條件的政府補助於合併財務狀況表中確認為遞延收益／相關資產賬面價值之扣減，並且於相關資產的可使用年期內按系統及合理的基準轉移至損益。

作為已產生開支或虧損的補償或向本集團提供即時財務資助(並無日後相關成本)而可收取的與收入相關的政府補助，乃於其可予收取的期間於損益中確認。與費用補償有關的政府補助從相關費用中扣除，其他政府補助在「其他收入」項下列示。

職工福利

辭退福利

辭退福利負債於本集團實體無法撤回辭退福利要約時及實體確認任何相關重組成本時(以較早者為準)確認。

4. 重大會計政策資料(續)

職工福利(續)

短期及其他長期職工福利

短期職工福利乃按僱員提供服務時估計應支付福利之未折現金額予以確認。所有短期職工福利均確認為開支，除非另有國際財務報告準則會計準則規定或允許將福利計入資產成本。

對職工產生之福利(如工資及薪金、年假及病假)於扣減任何已支付的金額後確認負債。

就其他長期職工福利確認之負債按本集團預期就僱員截至報告日期為止所提供服務而產生之估計未來現金流出之現值計量。任何因服務成本、利息及重新計量所引致的負債賬面價值變動均於損益中確認，除非另有國際財務報告準則會計準則規定或允許將有關變動計入資產成本。

退休金計劃

本集團按照香港法例第485章強制性公積金計劃條例為若干僱員設立一項界定供款強積金退休福利計劃(「強積金計劃」)。根據強積金計劃，本集團及僱員各自須按僱員相關收入的5%向強積金計劃作出供款，每月相關收入上限金額為港幣30,000元，並根據強積金計劃規則於供款應付時自損益中扣除。強積金計劃的資產與本集團於獨立受託人管理的基金的資產分開持有。概無強積金計劃的供款獲沒收，因為本集團之僱主供款乃於向強積金計劃作出供款時悉數歸屬於僱員。

於中國經營的本集團附屬公司之僱員須參與當地市政府經營的中央退休金計劃(「中國退休金計劃」)。該等附屬公司須將一定比例的工資成本向中國退休金計劃作出供款。該等供款在依據中國退休金計劃的規則成為應付款項時自損益中扣除。根據中國退休金計劃，概無獲沒收的供款將被僱主使用以減少供款的現有水平。

4. 重大會計政策資料(續)

稅項

所得稅開支指即期及遞延所得稅開支之和。

即期應付稅項按年內應課稅利潤計算。由於其他年度的應課稅或可扣稅收入或開支項目，及毋須課稅或不可扣稅之項目所致，應課稅利潤與稅前利潤／(虧損)不同。本集團即期稅項負債按於報告期末已制定或實質上已制定的稅率計算。

遞延稅項按合併財務報表內資產及負債賬面價值與計算應課稅利潤所用相應稅基之間的暫時性差異確認。通常就所有應課稅暫時性差異確認遞延稅項負債。倘很可能有可動用可扣減暫時性差異的應課稅利潤，則通常就所有可扣減暫時性差異確認遞延稅項資產。倘暫時性差異是由不影響應課稅利潤或會計利潤的交易中的資產及負債的初次確認(企業合併中的初次確認除外)產生，且交易時並不同時產生等額的應課稅暫時性差異及可扣減暫時性差異，則有關遞延稅項資產及負債不予確認。此外，倘該等暫時性差異因商譽初始確認而產生，則遞延稅項負債不予確認。

遞延稅項負債乃按與附屬公司及聯營公司的投資以及於合營企業的權益相關的應課稅暫時性差異確認，惟若本集團可控制暫時性差異之撥回及暫時性差異於可預見未來很可能不獲撥回之情況則除外。與該等投資及權益相關之可扣減暫時性差異所產生之遞延稅項資產，僅在可能有可動用暫時性差異利益之足夠應課稅利潤，並預期於可預見未來撥回時確認。

遞延稅項資產的賬面價值於各報告期末審閱，並於不再可能有充足應課稅利潤以收回全部或部分資產時減少。

遞延稅項資產及負債根據報告期末已制定或實質上已制定的稅率(及稅法)，按負債清償或資產變現期間的預期適用稅率計量。

遞延稅項負債及資產的計量反映按本集團預期於報告期末收回或結算其資產及負債的賬面價值方式的稅項結果。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 重大會計政策資料(續)

稅項(續)

就計量以公允價值模型計量之投資性房地產之遞延稅項而言，假設該等房地產的賬面價值將通過出售完全收回，除非該假設被推翻。當該投資性房地產可予折舊，且持有該投資性房地產的業務模型以隨時間(而非通過出售)消耗其中包含的絕大部分經濟利益為目的時，上述假設即被推翻，惟永久業權土地除外，有關土地一向被推定為可通過出售全數收回。

就計量本集團確認使用權資產及相關租賃負債的租賃交易的遞延稅項而言，本集團首先釐定稅項扣減是否歸因於使用權資產或租賃負債。

就稅項扣減歸因於租賃負債的租賃交易而言，本集團對使用權資產與租賃負債分別應用國際會計準則第12號所得稅的要求。因應用初步確認豁免，有關使用權資產與租賃負債的暫時性差額並未於初步確認時於租期內確認。因重新計量租賃負債及租賃修訂導致對使用權資產及租賃負債的賬面值進行後續修訂而產生的不受初始確認豁免之暫時差額，於重新計量或修訂日期確認。

當有合法執行權利可將即期稅項資產與即期稅項負債抵銷，且與同一稅務機關對同一應課稅實體徵收之所得稅有關時，則遞延稅項資產及負債可互相抵銷。

即期及遞延稅項於損益中確認，惟倘即期及遞延稅項與於其他綜合收益或直接於權益中確認的項目有關者除外，於該情況下，即期及遞延稅項亦分別於其他綜合收益或直接於權益中確認。當即期稅項或遞延稅項乃因企業合併的初次會計處理而產生，稅項影響將計入企業合併的會計處理內。

4. 重大會計政策資料(續)

物業、廠房及設備

物業、廠房及設備為持作用於生產或供應貨品或服務，或用於行政用途的有形資產(下文所述的在建工程除外)。物業、廠房及設備按成本減其後累計折舊及其後累計減值損失(如有)於合併財務狀況表呈列。

用於生產、供應或行政用途的在建樓宇按成本減任何已確認減值損失列賬。成本包括使資產達致其能以管理層擬定的方式運行所需的地點及狀態直接應佔的任何成本(包括測試相關資產是否正常運行的成本)及(就合資格資產而言)按本集團會計政策予以資本化的借款成本。使物業、廠房及設備項目達致其能以管理層擬定的方式運行所需的地點及狀態時所生產物品(例如測試資產是否正常運行時生產的樣品)的銷售所得款項，及生產該等物品的相關成本，乃於損益中確認。該等物品的成本根據國際會計準則第2號的計量要求進行計量。該等資產按與其他物業資產相同的基準，在達致其擬定用途時開始計提折舊。

當本集團就物業擁有權益(包括租賃土地及樓宇部分)作出付款，則全部代價按於初始確認時之相對公允價值比例，於租賃土地及樓宇部分之間分配。倘相關付款能可靠分配時，則租賃土地權益於合併財務狀況表呈列為「使用權資產」，惟按公允價值模式分類及呈列為投資性房地產者除外。當代價不能可靠地在非租賃樓宇部分與相關租賃土地的未分割權益之間分配時，整個物業被分類為物業、廠房及設備。

本集團採用直線法按資產的估計可使用年期確認折舊，以撇銷資產(不包括永久業權土地及在建工程)的成本(經扣除資產的剩餘價值)。於各報告期末，本集團會審閱估計可使用年期、剩餘價值及折舊方法。任何估計變動的影響按往後基準入賬。

物業、廠房及設備項目於處置時或當預計繼續使用該資產不會產生未來經濟利益時終止確認。處置或停用物業、廠房及設備項目所產生的任何損益釐定為出售所得款項與資產賬面值之間的差額，並於損益中確認。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 重大會計政策資料(續)

投資性房地產

投資性房地產乃持作賺取租金及／或資本增值的物業(包括為該等目的的在建物業)。投資性房地產包括日後未定用途之所有土地，被視為持作資本增值為目的。

投資性房地產亦包括為使用權資產及由本集團根據經營租賃分租的租賃物業。

投資性房地產初始按成本(包括任何直接應佔開支)計量。於初始確認後，投資性房地產按公允價值計量，並作出調整以撇除任何預付或應計經營租賃收入。

因投資性房地產公允價值改變而產生之任何收益或虧損於其產生期間計入損益。

建造中投資性房地產所產生之建造成本會資本化，作為建造中投資性房地產部份賬面價值。

無形資產

獨立收購之無形資產

獨立收購之具有限使用年期的無形資產按成本減累計攤銷及任何累計減值虧損入賬。具有限使用年期的無形資產乃以直線法按估計其可使用年期進行攤銷。估計可使用年期及攤銷方法乃於各申報期間結束時檢討，估計變動之影響按預先計提之基準入賬。獨立收購之具無限使用年期的無形資產按成本減其後累計減值虧損入賬。

4. 重大會計政策資料(續)

無形資產(續)

內部產生的無形資產－研發支出

研究活動的支出於其產生期間內確認為開支。

因開發活動(或內部項目的開發階段)而產生的內部無形資產，僅於顯示下列各項後方予確認：

- 完成無形資產的技術可行性致使該無形資產可供使用或銷售；
- 有意完成、使用或銷售該無形資產；
- 可使用或銷售該無形資產；
- 該無形資產如何產生日後經濟利益；
- 具備充裕的技術、財務及其他資源，以完成開發工作及使用或銷售該無形資產；及
- 能夠可靠衡量該無形資產於開發時的開支。

內部產生的無形資產的初步確認數額為無形資產首次符合上述確認基準之日起錄得的開支總額。倘並無內部產生的無形資產可供確認，開發開支於產生的期間於損益中確認。

於初次確認後，內部產生無形資產以獨立收購的無形資產的相同基準按成本減累計攤銷及累計減值虧損(如有)列賬。

業務合併中收購的無形資產

業務合併中收購的無形資產與商譽分開確認並初步按其於收購事項日期之公允價值(視為其成本)確認。

於初次確認後，業務合併中收購之具有限使用年期的無形資產按成本減累計攤銷及任何累計減值虧損呈報，與獨立收購之無形資產採用相同之基準。業務合併中收購之具無限使用年期的無形資產按成本減其後累計減值虧損入賬。

4. 重大會計政策資料(續)

無形資產(續)

業務合併中收購的無形資產(續)

無形資產於出售時或當預期使用或出售不再產生未來經濟利益時終止確認。終止確認無形資產所產生之盈虧，按出售所得款項淨額與資產賬面值之差額計量，並於終止確認資產時在損益內確認。

除商譽外的物業、廠房及設備、使用權資產、合約成本及無形資產減值

本集團於報告期末審閱其物業、廠房及設備、使用權資產、合約成本及無形資產(商譽除外)的賬面值，以確定是否有跡象表明相關資產出現減值虧損。倘存在任何減值跡象，則估計相關資產的可收回金額，以確定減值損失的程度(如有)。使用年期不確定的無形資產及尚不可供使用的無形資產至少每年及有跡象表明可能發生減值時進行一次減值測試。

物業、廠房及設備、使用權資產、合約成本及無形資產(商譽除外)的可收回金額均單獨進行估計。當無法單獨估計可收回金額時，本集團估計資產所屬現金產生單位的可收回金額。

進行現金產生單位的減值測試時，倘能建立合理且一致的分配基準，則將公司資產分配予相關的現金產生單位，或於其他情況下則分配至能夠建立合理一致分配基礎的最小現金產生單位組別。可收回金額乃為公司資產所屬的現金產生單位或現金產生單位組別確定，並與相關現金產生單位或現金產生單位組別的賬面值進行比較。

在本集團根據國際財務報告準則第15號將資本化資產減值虧損確認為合約成本前，本集團按適用準則評估和確認任何與相關合約有關的其他資產減值虧損。屆時，倘賬面價值超過本集團預期收取以換取相關貨品或服務的代價餘額減與直接關於提供該等貨品或服務的成本(尚未確認為開支)，則就作為合約成本的資本化資產而言之減值虧損(如有)得以確認。作為合約成本的資本化資產屆時就評估相關現金產生單位減值，而計入彼等所屬的現金產生單位之賬面價值。

4. 重大會計政策資料(續)

除商譽外的物業、廠房及設備、使用權資產、合約成本及無形資產減值(續)

可收回金額是指公允價值減去出售成本後的餘額及使用價值兩者中的較高者。在評估使用價值時，估計未來現金流量會採用除稅前貼現率貼現為其現值，該除稅前貼現率應反映對貨幣時間價值的當前市場評估及該資產(或現金產生單位)特有的風險(未針對該風險調整估計未來現金流量)。

倘估計資產(或現金產生單位)的可收回金額將低於其賬面價值，則資產(或現金產生單位)的賬面價值將調減至其可收回金額。就無法按合理及一致基準分配至現金產生單位的公司資產或部分公司資產而言，本集團比較一組現金產生單位的賬面價值(包括分配至該組現金產生單位的公司資產或部分公司資產的賬面價值)，及該組現金產生單位的可收回金額。於分配減值損失時，首先分配減值損失以減少任何商譽的賬面價值(如適用)，然後按比例根據該單位或該組現金產生單位各資產的賬面價值分配至其他資產。資產賬面價值不得減少至低於其公允價值減出售成本(如可計量)、其使用價值(如可釐定)及零之中的最高值。已另行分配至資產的減值損失數額按比例分配至該單位或該組現金產生單位的其他資產。減值損失會即時於損益中確認。

倘其後撥回減值損失，則資產(或現金產生單位或該組現金產生單位)之賬面價值將增至其可收回金額的經修訂估計，惟因此已增加的賬面價值不會超出資產(或現金產生單位或該組現金產生單位)於過往年度未有確認減值損失時之賬面價值。減值損失撥回會即時於損益中確認。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 重大會計政策資料(續)

現金及現金等價物

現金及現金等價物於合併財務狀況表呈列，包括：

- a) 現金，其包括庫存現金及活期存款，不包括受監管限制而導致有關結餘不再符合現金定義的銀行結餘；及
- b) 現金等價物，其包括短期(通常原到期日為三個月或更短)、可隨時轉換為已知數額現金且價值變動風險不大的高流動性投資及持作滿足短期現金承諾的物業預售產生的限制性存款。現金等價物持作滿足短期現金承擔，而非用於投資或其他目的。

就合併現金流量表而言，現金及現金等價物包括上文所界定的現金及現金等價物，扣除於需要時償還且構成本集團現金管理主體部分的未償還銀行透支。該等透支於合併財務狀況表內呈列為短期借款。

本集團使用須受第三方合同限制規限的銀行結餘入賬列作現金的一部分，除非限制導致銀行結餘不再符合現金的定義。影響銀行結餘使用的合同限制於附註31內披露。

存貨

存貨按成本及可變現淨值兩者之較低者呈列。存貨成本按加權平均法釐定。可變現淨值指存貨的估計售價減所有估計完工成本及進行出售所需成本。進行出售所需成本包括出售直接應佔的增量成本及本集團進行出售必須產生的非增量成本。

4. 重大會計政策資料(續)

撥備

若本集團因過往事件承擔現有(法定或推定)責任，本集團有可能將須結算該項責任且能夠可靠估計該項責任的金額，則會確認撥備。

確認為撥備的金額乃對於報告期末結算現有責任所需代價的最佳估計，並計及有關責任所涉及的風險及不確定因素。當撥備按估計用於結算現有責任的現金流量計量時，其賬面值為該等現金流量的現值(如貨幣時間價值的影響屬重大)。

當結算撥備所需的部分或全部經濟利益預期可自第三方收回時，如實質上確定將可獲償付及能夠可靠計量應收款項金額時，則應收款項確認為資產。

或有負債

或有負債為過往事件產生的現有責任，但未予確認，因為不大可能需要流出具有經濟利益的資源以履行責任，或責任金額無法充分可靠地計量。

倘本集團共同及個別地承擔某項責任，預計將由其他方履行的責任部分被視為或有負債，但其不會於合併財務報表中確認。

本集團持續進行評估，以確定具有經濟利益的資源是否可能流出。倘先前作為或有負債處理的某一項目很可能須流出未來經濟利益，則於可能發生變動的報告期間在合併財務報表中確認撥備，惟於極罕見情況下無法作出可靠估計除外。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 重大會計政策資料(續)

金融工具

當集團實體成為工具中合同條文的訂約方時，確認金融資產及金融負債。所有常規方式買賣金融資產均以交易日／結算日基準確認及終止確認。常規方式買賣乃指要求於市場法規或慣例規定的時間框架內交付資產的金融資產買賣。

金融資產及金融負債最初按公允價值計量，惟產生自與客戶之間的合同的應收貿易款項除外，其最初按國際財務報告準則第15號計量。收購或發行金融資產及金融負債(以公允價值計量且其變動計入當期損益(「以公允價值計量且其變動計入當期損益」)的金融資產或金融負債除外)直接應佔的交易成本，於初始確認時計入或自金融資產或金融負債(如適用)的公允價值扣除。收購以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產或金融負債直接應佔的交易成本，即時於損益中確認。

實際利率法指計算金融資產或金融負債的攤餘成本及於有關期間分配利息收入及利息費用的方法。實際利率指按金融資產或金融負債的預期年期或較短期間(如適用)將估計未來現金收支(包括構成實際利率主體部分的所有已付或已收費用、交易成本及其他溢價或貼現)準確地貼現至初始確認時的賬面淨值的利率。

金融資產

金融資產的分類及後續計量

符合以下條件的金融資產後續以攤餘成本計量：

- 於以收取合同現金流量為目標的業務模式內持有金融資產；及
- 合同條款於特定日期產生的現金流量僅為支付未償付本金及本金利息金額。

4. 重大會計政策資料(續)

金融工具(續)

金融資產(續)

金融資產的分類及後續計量(續)

符合以下條件的金融資產後續按以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益(「以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益」)計量：

- 於目標通過出售及收取合同現金流量實現的業務模式內持有金融資產；及
- 合同條款於特定日期產生的現金流量僅為支付未償付本金及本金利息金額。

所有其他金融資產後續按以公允價值計量且其變動計入當期損益計量，惟於初始確認金融資產時，倘股權投資並非交易性或購買方於國際財務報告準則第3號業務合併所適用的業務合併中確認的或有代價，則本集團可不可撤銷地選擇於其他綜合收益中呈列該股權投資公允價值的後續變動。

倘符合以下條件，金融資產乃屬交易性：

- 其收購的主要目的是於近期進行出售；或
- 於初始確認時，其為本集團共同管理的已識別金融工具組合的一部分，且具有最近實際短期獲利模式；或
- 其為並非指定為有效對沖工具的衍生工具。

此外，本集團可不可撤銷地將須以攤餘成本或以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益計量的金融資產指定為按以公允價值計量且其變動計入當期損益計量，前提是此舉能消除或顯著減少會計錯配情況。

4. 重大會計政策資料(續)

金融工具(續)

金融資產(續)

金融資產的分類及後續計量(續)

(一) 攤餘成本及利息收入

後續以攤餘成本計量的金融資產及後續按以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益計量的債務工具／應收款項的利息收入使用實際利率法確認。利息收入通過應用實際利率於金融資產的總賬面值計算，惟後續已發生信用減值的金融資產(見下文)除外。就後續已發生信用減值的金融資產而言，利息收入自下一報告期間起通過應用實際利率於金融資產的攤餘成本確認。倘已發生信用減值的金融工具的信用風險有所改善，繼而令金融資產不再發生信用減值，利息收入則自釐定該資產不再發生信用減值後的報告期初起通過應用實際利率於金融資產的總賬面值確認。

(二) 分類為以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的應收款項

分類為以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的應收款項因使用實際利率法計算之利息收入導致的賬面價值其後變動及外匯收益及虧損於損益中確認。該等應收款項賬面價值的所有其他變動於其他綜合收益中確認及於以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的儲備內累計。減值撥備於損益中確認並相應調整其他綜合收益，而不會減少該等應收款項的賬面價值。當終止確認該等應收款項時，先前於其他綜合收益確認的累計收益或虧損將重新分類至損益。

(三) 指定為以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的權益工具

以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的權益工具投資隨後按公允價值計量，而公允價值變動產生的損益於其他綜合收益中確認並累計至其他綜合收益儲備；且無須進行減值評估。處置股權投資時，累計利得或損失將不會重分類至損益，並將被轉撥至未分配利潤。

當本集團確立收取股息的權利時，除非股息明確表示收回部分投資成本，否則該等權益工具投資的股息於損益中確認。股息計入損益中的「其他收入」細列項目。

4. 重大會計政策資料(續)

金融工具(續)

金融資產(續)

金融資產的分類及後續計量(續)

(四) 以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產

不符合以攤餘成本或以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益計量或指定為以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的標準的金融資產，按以公允價值計量且其變動計入當期損益計量。

以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產於各報告期末按公允價值計量，而任何公允價值利得或損失則於損益中確認。於損益中確認的利得或損失淨額不包括就金融資產賺取的任何股息或利息，並計入「其他損益」細列項目。

根據國際財務報告準則第9號須進行減值評估的金融資產及合同資產的減值

本集團按照預期信用損失(「預期信用損失」)模式就根據國際財務報告準則第9號須進行減值評估的金融資產及合同資產進行減值評估。預期信用損失金額於各報告日期更新，以反映信用風險自初始確認後的變動。

整個存續期預期信用損失指相關工具預計存續期內所有可能違約事件將導致的預期信用損失。與之相反，12個月預期信用損失(「12個月預期信用損失」)指報告日期後12個月內因可能發生的違約事件而預計將導致的整個存續期預期信用損失部分。已根據本集團歷史信用損失經驗(按債務人的特定因素作出調整)、整體經濟狀況以及對於報告日期的當前情況的評估及對未來情況的預測進行評估。

本集團一直就未包含重大融資成份的應收貿易款項及合同資產確認整個存續期預期信用損失。

就所有其他工具而言，除非信用風險自初始確認後已顯著增加(在此種情況下本集團確認整個存續期預期信用損失)，否則，本集團按相等於12個月預期信用損失的金額計量虧損撥備。有關是否確認整個存續期預期信用損失的評估乃基於自初始確認後發生違約的可能性或風險是否顯著增加。

4. 重大會計政策資料(續)

金融工具(續)

金融資產(續)

根據國際財務報告準則第9號須進行減值評估的金融資產及合同資產的減值(續)

(一) 信用風險顯著增加

於評估信用風險自初始確認後是否已顯著增加時，本集團比較金融工具於報告日期發生違約的風險與金融工具於初始確認日期發生違約的風險。於作出此項評估時，本集團考慮合理及有理據的定量及定性資料，包括歷史經驗及無需付出過多成本或努力即可獲得的前瞻性資料。

於評估信用風險是否已顯著增加時，特別考慮以下資料：

- 金融工具外部(如有)或內部信用評級的實際或預期顯著惡化；
- 信用風險的外部市場指標的顯著惡化，例如信用差價、債務人的信用違約掉期價格顯著增加；
- 預計將導致債務人履行其債務責任的能力顯著削弱的業務、財務或經濟狀況的現有或預測不利變動；
- 債務人經營業績的實際或預期顯著惡化；
- 將導致債務人履行其債務責任的能力顯著削弱的債務人監管、經濟或技術環境的實際或預期重大不利變動。

無論上述評估結果如何，本集團推測，除非本集團擁有合理及有理據的資料證明並非如此，否則，如合同付款逾期逾30天，則信用風險自初始確認後已顯著增加。

4. 重大會計政策資料(續)

金融工具(續)

金融資產(續)

根據國際財務報告準則第9號須進行減值評估的金融資產及合同資產的減值(續)

(一) 信用風險顯著增加(續)

儘管如此，倘債務工具被確定於報告日期的信用風險較低，則本集團假設該債務工具的信用風險自初始確認後未顯著增加。債務工具於下列情況下被確定信用風險較低(i)其違約風險較低；(ii)借款人具備強大實力以履行其近期內的合同現金流量責任；及(iii)從長遠來看，經濟及業務狀況的不利變動有可能但未必會削弱借款人履行其合同現金流量責任的能力。當債務工具的內部或外部信用評級為「投資級」(按全球理解的定義)，則本集團認為其具有較低的信用風險。

就財務擔保合同而言，本集團成為不可撤銷承擔的一方當日被視作就減值評估而言的初始確認日期。於評估信用風險自貸款承擔初始確認後是否已顯著增加時，本集團考慮與貸款承擔有關的貸款發生違約的風險變動；就財務擔保合同而言，本集團考慮特定債務人將違反合同的風險變動。

本集團定期監控用於識別信用風險是否已顯著增加的標準的有效性，並適當對其進行修訂以確保標準能夠於款項逾期前識別信用風險的顯著增加。

根據國際財務報告準則第9號須進行減值評估的金融資產及合同資產的減值(續)

(二) 違約的定義

就內部信用風險管理而言，當內部產生或自外部來源取得的資料顯示債務人很可能不向其債權人(包括本集團)全額付款(不計及本集團持有的任何抵押品)，則本集團認為發生違約事件。

無論上述情況如何，倘金融資產已逾期超過90天，則本集團認為已發生違約，除非本集團擁有合理及有理據的資料證明較寬鬆的違約標準更為適用。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 重大會計政策資料(續)

金融工具(續)

金融資產(續)

根據國際財務報告準則第9號須進行減值評估的金融資產及合同資產的減值(續)

(三) 已發生信用減值金融資產

當發生一項或多項對金融資產的估計未來現金流量造成不利影響的事件時，該金融資產已發生信用減值。金融資產已發生信用減值的證據包括有關下列事件的可觀察數據：

- a) 發行人或借款人發生重大財務困難；
- b) 違反合同，例如違約或逾期事件；
- c) 借款人的貸款人出於與借款人財務困難有關的經濟或合同原因，給予借款人在任何其他情況下貸款人不予考慮的讓步；
- d) 借款人很可能將破產或進行其他財務重組；或
- e) 財務困難導致該金融資產的活躍市場消失。

(四) 核銷政策

當有資料顯示交易對手出現嚴重的財務困難，且並無實際收回的可能時(例如交易對手處於清盤或進入破產程序)，本集團核銷金融資產。考慮法律建議後(如適用)，已核銷金融資產根據本集團收回程序可能仍須進行強制執行活動。核銷構成一項終止確認事件。任何後續收回均於損益中確認。

4. 重大會計政策資料(續)

金融工具(續)

金融資產(續)

根據國際財務報告準則第9號須進行減值評估的金融資產及合同資產的減值(續)

(五) 預期信用損失的計量及確認

預期信用損失的計量為違約概率、違約損失率(即倘發生違約的損失程度)及違約風險敞口的函數。違約概率及違約損失率乃基於歷史數據及前瞻性資料進行評估。預期信用損失的估計反映以發生相關違約風險為權重釐定的中肯概率加權金額。本集團使用可行權宜方法，採用經考慮歷史信用損失經驗及無需付出過多成本或努力即可獲得的前瞻性資料的撥備矩陣來估計應收貿易款項的預期信用損失。

一般而言，預期信用損失為根據合同應付本集團的所有合同現金流量與本集團預計收取的現金流量之間的差額，並按初始確認時釐定的實際利率貼現。

就租賃應收款而言，根據國際財務報告準則第16號，用於釐定預期信用損失之現金流量與計量租賃應收款所用之現金流量一致。

對於財務擔保合約，本集團僅在根據被擔保的工具條款，債務人發生違約的情況下才進行付款。因此，預期信用損失為償還持有人所產生信貸虧損的預計款項之現值減本集團預計自持有人、債務人或任何其他方收取的任何金額。

經計及逾期資料及相關信用資料(如前瞻性宏觀經濟資料)，若干應收貿易款項／合同資產的整個存續期預期信用損失乃按集體基準予以考慮。

4. 重大會計政策資料(續)

金融工具(續)

金融資產(續)

根據國際財務報告準則第9號須進行減值評估的金融資產及合同資產的減值(續)

(五) 預期信用損失的計量及確認(續)

就集體評估而言，本集團於制定分組時考慮以下特徵：

- 逾期狀況；
- 債務人的性質、規模及行業；及
- 外部信用評級(如有)。

管理層定期對分組進行檢討，以確保各組別成份繼續分擔類似信用風險特徵。

利息收入按金融資產的總賬面值計算，除非金融資產發生信用減值，在此種情況下，利息收入按金融資產的攤餘成本計算。

除按以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益計量的債務工具投資／應收款項、財務擔保合同外，本集團通過調整所有金融工具的賬面值於損益中確認有關金融工具的減值利得或損失，惟應收貿易款項及合同資產除外，其相應調整乃通過虧損撥備賬目確認。就按以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益計量的債務工具投資而言，虧損撥備於其他綜合收益中確認並累計至以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的儲備，而無需扣除該等債務工具／應收款項的賬面值。該金額指有關累計虧損撥備的以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的儲備的變動。

4. 重大會計政策資料(續)

金融工具(續)

金融資產(續)

終止確認金融資產

本集團僅於資產現金流量的合同權利屆滿時，或其將金融資產及該資產所有權上幾乎所有的風險和報酬轉移予另一實體時，方會終止確認金融資產。

終止確認以攤餘成本計量的金融資產時，該資產賬面值與已收及應收代價之總和之間的差額於損益中確認。

終止確認分類為以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的債務工具投資時，先前累計至以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的儲備的累計利得或損失重分類至損益。

終止確認本集團於初始確認時已選擇按以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益計量的權益工具投資時，先前累計至以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的儲備的累計利得或損失不會重分類至損益，但轉撥至未分配利潤。

分類為債務或權益

債務及權益工具按合同安排內容以及金融負債及權益工具的定義分類為金融負債或權益。

權益工具

權益工具為證明實體資產經扣除其所有負債後餘下權益的任何合同。本公司發行的權益工具按已收取所得款項扣除直接發行成本確認。

永久性工具(不包括本集團交付現金或其他金融資產的合同責任或本集團可全權酌情無限期延遲支付分派及贖回本金金額)分類為權益工具。

購回本公司自身權益工具於權益中直接確認及扣除。概無就購買、銷售、發行或註銷本公司自身權益工具而於損益中確認利得或損失。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 重大會計政策資料(續)

金融工具(續)

金融負債

所有金融負債後續採用實際利率法以攤餘成本或以公允價值計量且其變動計入當期損益計量。

以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融負債

倘金融負債(i)為購買方於國際財務報告準則第3號所適用的業務合併中的或有代價；(ii)屬交易性；或(iii)被指定為以公允價值計量且其變動計入當期損益，則金融負債分類為以公允價值計量且其變動計入當期損益。

倘符合以下條件，金融負債乃屬交易性：

- 其收購的主要目的是於近期對其進行回購；或
- 於初始確認時，其為本集團共同管理的已識別金融工具組合的一部分，且具有最近實際短期獲利模式；或
- 其為衍生工具，惟屬財務擔保合同或指定為有效對沖工具的衍生工具除外。

除交易性金融負債或購買方於業務合併中的或有代價以外的金融負債，倘符合以下條件，於初始確認時可指定為以公允價值計量且其變動計入當期損益：

- 該指定消除或顯著減少於其他情況下可能出現的計量或確認的不一致情況；或
- 該金融負債構成一組金融資產或金融負債或兩者兼具的一部分，根據本集團訂定的風險管理或投資策略以公允價值為基礎對其進行管理及表現評估，而與分組有關的資料乃按此基礎向內部提供；或
- 其構成包含一項或多項嵌入式衍生工具的合同的一部分，而國際財務報告準則第9號允許整份合併合同被指定為以公允價值計量且其變動計入當期損益。

就指定為以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融負債而言，因該負債信用風險變動而產生的金融負債公允價值變動金額於其他綜合收益中確認，除非於其他綜合收益確認負債的信用風險變動的影響將產生或擴大損益內的會計錯配情況。就包含嵌入式衍生工具的金融負債而言，於釐定其他綜合收益中所呈列的金額時不包括嵌入式衍生工具的公允價值變動。於其他綜合收益中確認的金融負債的信用風險所產生的公允價值變動後續不會重分類至損益，而是於終止確認金融負債後將其轉移至未分配利潤。

4. 重大會計政策資料(續)

金融工具(續)

金融負債(續)

以攤餘成本計量的金融負債

金融負債(包括借款、應付貿易款項及其他應付款、預收租金及服務費、租賃負債、銀行及其他借款、債券以及其他非流動負債)後續使用實際利率法以攤餘成本計量。

財務擔保合同

財務擔保合同為要求發行人作出特定付款以償還持有人其因特定債務人無法按照債務工具的條款支付到期款項而產生的虧損的合同。財務擔保合同負債最初按其公允價值計量。其後續按以下較高者計量：

- 根據國際財務報告準則第9號釐定的虧損撥備金額；及
- 初始確認金額減(如適用)於擔保期間確認的累計攤銷。

終止確認金融負債

當且僅當本集團之責任獲解除、註銷或到期時，本集團方會終止確認金融負債。終止確認之金融負債賬面價值與已付及應付代價之差額乃於損益中確認。

4. 重大會計政策資料(續)

金融工具(續)

金融負債(續)

因利率基準改革而導致釐定合同現金流量的基準變動

就因利率基準改革而導致釐定攤餘成本計量所適用的金融資產或金融負債的合同現金流量的基準變動而言，本集團應用可行權宜方法，通過更新實際利率將該等變動入賬，有關實際利率變動一般而言對相關金融資產或金融負債的賬面值並無顯著影響。

當且僅當同時符合以下該等條件時，釐定合同現金流量的基準須因利率基準改革而變動：

- 變動是利率基準改革的直接必然結果；及
- 釐定合同現金流量的新基準在經濟上等同於先前的基準(即緊接變動前的基準)。

衍生金融工具

衍生工具最初按衍生工具合同簽訂日期的公允價值確認，而後續按其於報告期末的公允價值重新計量。所產生的利得或損失於損益中確認，除非衍生工具指定為有效對沖工具，在此種情況下，於損益中確認的時間取決於對沖關係的性質。

抵銷金融資產及金融負債

當且僅當本集團目前擁有依法可強制執行權利抵銷已確認金額；及擬按淨額基準結算或同時變現資產及結算負債時，抵銷金融資產及金融負債，且淨額於合併財務狀況表中呈列。

5. 重大會計判斷及估計不確定性的關鍵來源

於應用附註4所述本集團會計政策時，董事須就尚未能從其他來源取得的資產及負債的賬面值作出判斷、估計及假設。估計及相關假設乃基於歷史經驗及其他被視作相關的因素。實際結果可能有別於該等估計。

估計及相關假設乃按持續基準進行檢討。倘會計估計的修訂僅影響估計修訂期間，則有關修訂會在該期間確認，而倘有關修訂既影響當期，亦影響未來期間，則有關修訂會在修訂期間及未來期間確認。

應用會計政策時的重大判斷

除涉及估計的判斷(見下文)外，以下為本公司董事於應用本集團會計政策的過程中所作出及對於合併財務報表中所確認金額產生最重大影響的重大判斷。

經營租賃－作為出租人

本集團已就其投資性房地產簽訂租賃合同。本集團認為，根據該等租賃合同的條款，本集團已保留該等房地產所有權上的幾乎全部重大風險和報酬，因此其被視作經營租賃處理。

單項履約義務的確定以及將交易價格分攤至各單項履約義務

本集團項目品牌諮詢委託管理服務包含三項服務承諾：(1)項目前期品牌諮詢委託管理服務；(2)項目年度品牌諮詢委託管理服務；(3)招商。由於客戶能夠分別從該三項服務承諾的單獨使用中受益或與其他易於獲得的資源一起使用中受益，且該三項服務承諾可分別與其他服務承諾單獨區分，該上述各項服務承諾分別構成單項履約義務。

本集團在合同開始日，將交易價格分攤至上述三項服務承諾以使本集團分攤至各單項履約義務的交易價格能夠反映其因向客戶轉讓服務承諾而預期有權收取的代價金額。當單獨售價無法直接觀察的，本集團會綜合考慮其能夠合理取得的全部相關信息，並採用市場調整法合理估計單獨售價。考慮的信息包括市場情況、企業特定因素以及與客戶有關的信息等。

5. 重大會計判斷及估計不確定性的關鍵來源(續)

應用會計政策時的重大判斷(續)

建造合同履約進度的確定方法

本集團按照投入法確定提供項目品牌諮詢委託管理服務和建造服務合同的履約進度。具體而言，本集團按照累計實際發生的成本佔預計總成本的比例確定履約進度。累計實際發生的成本包括本集團向客戶轉移商品服務過程中所發生的直接成本和間接成本。本集團認為，與客戶之間的建造合同價款以建造成本為基礎確定，實際發生的建造成本佔預計總成本的比例能夠如實反映建造服務的履約進度。項目品牌諮詢委託管理服務和建造服務合同可能跨越若干會計期間。其中，本集團認為，與客戶之間的建造服務合同價款以建造成本為基礎確定，實際發生的建造成本佔預計總成本的比例能夠如實反映建造服務的履約進度。本集團會隨著建造服務合同的推進覆核並修訂預算，相應調整收入確認。

業務模式

金融資產於初始確認時的分類取決於本集團管理金融資產的業務模式。在判斷業務模式時，本集團考慮企業評價和向關鍵管理人員報告金融資產業績的方式、影響金融資產業績的風險及其管理方式以及相關業務管理人員獲得報酬的方式等。在評估業務模式是否以收取合同現金流量為目標時，本集團需要對金融資產到期日前的出售原因、時間、頻率和價值等進行分析判斷。

投資性房地產與物業、廠房及設備的劃分

本集團會根據判斷對投資性房地產與物業、廠房及設備進行劃分。投資性房地產，是指持有用於賺取租金或資本增值，或兩者兼有的房地產。固定資產，主要指本集團為生產商品、提供勞務或經營管理而持有的，使用壽命超過一個會計年度的有形資產。因此，本集團判斷投資性房地產與固定資產的劃分會充分考慮管理層的意圖、有無簽訂相關租賃協議等因素。

未決訴訟

本集團根據案情審理的進展情況，結合律師對案件結果的判斷和意見，判斷本集團履行未決訴訟所產生之現時義務的金額及可能性。若該現時義務的履行不大可能導致經濟利益流出企業，或者該現時義務的金額不能可靠地計量的，本集團作為或有負債進行披露；若履行該現時義務很可能導致經濟利益流出企業，且該現時義務的金額能夠可靠計量的，本集團將其作為預計負債。

5. 重大會計判斷及估計不確定性的關鍵來源(續)

應用會計政策時的重大判斷(續)

對被投資企業具有重大影響的判斷

本集團根據其是否具備對被投資企業財務和經營政策有參與決策的權力，但並不能夠控制或者與其他方一起共同控制這些政策的制定，作為判斷其是否對被投資企業具有重大影響的標準。本集團將其對被投資單位具有重大影響的權益性投資，確認為於聯營公司的權益及於合營企業的權益。

估計不確定性的關鍵來源

以下為於報告期末有關未来的主要假設及其他估計不確定性的關鍵來源，該等假設及來源可能具有導致對下一個財政年度資產及負債的賬面值作出重大調整的重大風險。

物業、廠房及設備、使用權資產及無形資產的估計減值

物業、廠房及設備、使用權資產及無形資產按成本減累計折舊及減值(如有)列賬。於釐定資產是否減值時，本集團須作出判斷及估計，尤其需要評估：(1)是否發生可能影響資產價值的事件或任何跡象；(2)資產賬面價值是否能夠以可收回金額(如為使用價值)支持，即按照持續使用資產估計的未來現金流量的淨現值；及(3)將應用於估計可收回金額的適當關鍵假設(包括現金流量預測及適當的折現率)。當無法估計個別資產(包括使用權資產)的可收回金額時，本集團估計資產所屬現金產生單位的可收回金額，包括當可設立合理及持續分配基準的公司資產分配，否則可收回金額按現金產生單位最小組合釐定，而其相關公司資產已予分配。更改有關假設及估計(包括現金流量預測中的折現率或增長率)，可顯著影響可收回金額。

於2025年12月31日，須進行減值評估的物業、廠房及設備、使用權資產以及無形資產的賬面值分別為人民幣1,973,368千元、人民幣1,775千元及人民幣42,716千元(2024年：人民幣2,673,532千元、人民幣4,792千元及人民幣64,171千元)。

5. 重大會計判斷及估計不確定性的關鍵來源(續)

估計不確定性的關鍵來源(續)

投資性房地產的公允價值

投資性房地產乃根據獨立專業估值師進行的估值按公允價值列賬。釐定公允價值涉及附註17所載的若干市場條件假設。

釐定公允價值時，估值師以涉及若干市況估計的估值法為基準計算。於依賴估值報告時，本公司董事已自行作出判斷，並信納估值所用假設能反映現時市況。該等假設的變動均會改變本集團投資性房地產的公允價值，並須對損益表所報公允價值損益金額作出相應調整。

於2025年12月31日，本集團投資性房地產的賬面價值為人民幣74,119,800千元(2024年：人民幣95,104,200千元)。

遞延所得稅資產

於2025年12月31日，與若干經營附屬公司的未動用稅項虧損有關的遞延所得稅資產人民幣581,692千元(2024年：人民幣1,644,924千元)已於合併財務狀況表中確認。由於無法預測未來利潤來源，並未就非經營附屬公司的稅項虧損確認遞延所得稅資產。變現遞延所得稅資產主要取決於未來是否將有足夠未來利潤或應納稅暫時性差異，其為估計不確定性的關鍵來源。倘產生的未來實際應納稅利潤少於或多於預期，或倘事實及情況的變動導致對未來應納稅利潤估計進行修訂，則遞延所得稅資產可能進行重大轉回或進一步確認，並在發生有關轉回或進一步確認的期間於損益內確認。

以公允價值計量且其變動計入當期損益及以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融工具的公允價值計量

於2025年12月31日，本集團金額為人民幣380,766千元(2024年：人民幣967,092千元)的若干以公允價值計量且其變動計入當期損益及以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融工具按照重要不可觀察輸入值使用估值技術計量。在確定相關估值技術及其相關輸入值時，需要進行判斷及估計。有關該等因素的假設的變動可能導致對該等工具的公允價值進行重大調整。有關進一步披露，請參閱附註49。

5. 重大會計判斷及估計不確定性的關鍵來源(續)

估計不確定性的關鍵來源(續)

就金融資產及合同資產的預期信用損失計提撥備

金融資產的虧損撥備乃基於對違約風險及預期虧損率的假設。本集團於各報告期末根據本集團過往歷史、現行市況以及前瞻性估計，使用判斷以作出該等假設及選擇減值計算的輸入值。

此外，對於並非使用撥備矩陣進行單獨評估的應收賬款和合同資產，本集團使用可行權宜方法估計預期信用損失。撥備率乃基於按應收款項賬齡分類的各應收款項組別釐定，當中計及本集團歷史違約率及無需付出過多成本或努力即可獲得的合理及有理據前瞻性資料。歷史可觀察違約率於各報告日期進行重新評估，並考慮前瞻性資料的變動。

本集團的歷史信用損失經驗及對經濟狀況的預測亦可能無法代表客戶未來的實際違約情況。有關預期信用損失評估的資料將於合併財務報表附註49中披露。

承租人增量借款利率

對於無法確定租賃內含利率的租賃，本集團採用其增量借款利率作為折現率計算租賃付款額的現值。確定增量借款利率時，本集團根據所處經濟環境，以可觀察的利率作為確定增量借款利率的參考基礎，在此基礎上，根據自身情況、標的資產情況、租賃期和租賃負債金額等租賃業務具體情況對參考利率進行調整以得出適用的增量借款利率。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

6. 分部資料及收入

本集團根據經營活動類型組織成不同的業務分部。該等業務分部為編製資料並將該資料向本集團主要經營決策者(即本公司之主席)報告的基礎，用於資源分配及業績評估。本集團依照國際財務報告準則第8號進行的經營分部確定為以下四個業務分部：

自有／租賃商場：該分部收入來自向商戶出租樓層面積並向其提供綜合及持續的經營及管理支援。

委管商場：該分部收入來自向本集團的合作夥伴及施工承包商提供啟動、諮詢及管理服務，以發展及管理本集團自有品牌下的商場。

建築裝飾服務：該分部收入來自提供建造施工及裝飾服務。

其他：該分部收入來自為客戶提供其他綜合服務，包括聯合營銷、戰略諮詢、商品零售、保潔服務、互聯網服務等。

在確定經營分部的分部收入及分部業績時採用的會計政策與附註4中所述的本集團的會計政策相同。分部利潤／(虧損)乃指各分部在未分配其他收入、其他損益、研發費用、投資性房地產公允價值變動、預期信用虧損模型下之減值虧損、商譽減值損失、物業、廠房及設備減值損失、應佔聯營公司業績、應佔合營企業業績、財務成本、總部行政開支及所得稅抵免／(開支)的情況下賺得的利潤／(造成的虧損)。該利潤向本集團的主要經營決策者報告，用於資源分配及業績評估。於達致本集團可呈報分部時概無匯總經營分部。

分部資產及負債以及其他分部資料未予呈列，因該等資料並非定期向主要經營決策者提供，用於資源分配及業績評估。

6. 分部資料及收入(續)

以下為按可呈報及經營分部列出的本集團的收入及業績分析。

	自有／租賃商場 人民幣千元	委管商場 人民幣千元	建築裝飾服務 人民幣千元	其他 人民幣千元	合計 人民幣千元
截至2025年12月31日止年度					
來自外部客戶的分部收入	4,881,281	1,191,310	107,808	401,542	6,581,941
分部利潤／(虧損)	2,122,157	92,561	(110,058)	18,698	2,123,358
未分配項目：					
其他收入					116,490
其他損益淨額					(2,651,527)
總部行政開支					(27,720)
研發費用					(4,756)
投資性房地產公允價值變動淨額					(24,215,334)
預期信用損失模型下之減值虧損，扣除撥回					(1,175,121)
商譽減值損失					(97,597)
物業、廠房及設備減值損失					(148,013)
應佔聯營公司業績淨額					(79,769)
應佔合營企業業績淨額					(212,491)
財務成本					(2,160,297)
稅前虧損					(28,532,777)
其他資料：					
折舊	73,450	9,995	1,670	69,472	154,587
攤銷	289	17,446	46	8,887	26,668

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

6. 分部資料及收入(續)

	自有／租賃商場 人民幣千元	委管商場 人民幣千元	建築裝飾服務 人民幣千元	其他 人民幣千元	合計 人民幣千元
截至2024年12月31日止年度					
來自外部客戶的分部收入	5,360,019	1,460,146	332,128	668,973	7,821,266
分部利潤／(虧損)	2,461,295	(44,989)	(66,085)	191,319	2,541,540
未分配項目：					
其他收入					220,064
其他損益淨額					(526,280)
總部行政開支					(34,602)
研發費用					(13,366)
投資性房地產公允價值變動淨額					(2,879,022)
預期信用損失模型下之減值虧損，扣除撥回					(1,104,858)
應佔聯營公司業績淨額					36,839
應佔合營企業業績淨額					(28,711)
財務成本					(2,531,193)
稅前虧損					(4,319,589)
其他資料：					
折舊	97,966	11,125	2,371	91,665	203,127
攤銷	289	25,234	975	11,123	37,621

營業收入列示如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
來自簽署合約的客戶的收入	1,647,455	2,426,913
租賃及相關收入	4,934,486	5,394,353
	6,581,941	7,821,266

6. 分部資料及收入(續)

與客戶之間合同產生的收入分析情況如下：

	委管商場 人民幣千元	建築裝飾服務 人民幣千元	其他 人民幣千元	合計 人民幣千元
截至2025年12月31日止年度				
主要地區市場				
中國內地	1,191,310	107,808	348,337	1,647,455
收入確認時間				
在某一時點確認收入				
商品銷售收入	—	5,221	12,356	17,577
其他收入	—	19,257	45,613	64,870
在某一時段內確認收入				
委託經營管理收入	1,191,310	—	—	1,191,310
裝修、建造施工及設計服務收入	—	83,330	—	83,330
其他收入	—	—	290,368	290,368
合計	1,191,310	107,808	348,337	1,647,455

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

6. 分部資料及收入(續)

	委管商場 人民幣千元	建築裝飾服務 人民幣千元	其他 人民幣千元	合計 人民幣千元
截至2024年12月31日止年度				
主要地區市場				
中國內地	1,460,146	332,128	634,639	2,426,913
收入確認時間				
在某一時點確認收入				
商品銷售收入	—	1,988	35,881	37,869
其他收入	—	—	171,053	171,053
在某一時段內確認收入				
委託經營管理收入	1,460,146	—	—	1,460,146
裝修、建造施工及設計服務收入	—	330,140	—	330,140
其他收入	—	—	427,705	427,705
合計	1,460,146	332,128	634,639	2,426,913

6. 分部資料及收入(續)

分配至與客戶合約的剩餘履約義務之交易價格

於2025年12月31日，分配至剩餘履約義務(未履行或部分未履行)的交易價格及確認收入的預期時間如下：

	委管商場 人民幣千元	建築裝飾服務 人民幣千元	其他 人民幣千元	合計 人民幣千元
1年以內	302,486	75,016	3,033	380,535
1年以上	1,056,547	479,334	—	1,535,881
	1,359,033	554,350	3,033	1,916,416

於2024年12月31日，分配至剩餘履約義務(未履行或部分未履行)的交易價格及確認收入的預期時間如下：

	委管商場 人民幣千元	建築裝飾服務 人民幣千元	其他 人民幣千元	合計 人民幣千元
1年以內	372,309	262,216	3,257	637,782
1年以上	7,490,867	163,124	—	7,653,991
	7,863,176	425,340	3,257	8,291,773

地理區域資料

根據業務所在地，本集團的所有收入和經營業績均來自中國。

本集團非流動資產的資料按資產的地理位置列報如下：

	非流動資產 2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
中國	79,211,604	103,512,056
開曼群島	35,467	91,804
	79,247,071	103,603,860

註：

非流動資產不包括金融工具和遞延所得稅資產。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

6. 分部資料及收入(續)

來自主要客戶的收入

年內，概無與一名單一外部客戶的交易產生的收入佔本集團收入的10%或以上(2024年：無)。

7. 其他收入

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
下列利息收入		
— 銀行存款	9,723	16,854
— 其他貸款及應收款項	27,445	93,828
利息收入總額	37,168	110,682
政府撥款		
— 稅收返還款及各類補貼	23,793	33,882
— 專項產業扶持資金	20,305	21,878
— 其他政策獎勵扶持資金	—	71
土地配套費補貼和燃氣空調設備補貼	5,924	5,886
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融工具的股息收入	6,023	14,431
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融工具的股息收入	9,301	1,852
違約賠償收入	2,927	3,623
項目終止收入	11,049	27,759
	116,490	220,064

8. 其他損益淨額

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
處置聯營公司收益	16,068	13,964
處置以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融工具的收益	7,595	2,215
處置物業、廠房及設備的虧損	(4,330)	(7,043)
處置無形資產虧損	(392)	(974)
出售及註銷附屬公司的虧損淨額	(12,289)	—
租賃變更的收益／(虧損)	18,709	(36,379)
土地整理相關收益權減值損失(附註30(b))	(1,873,425)	—
於聯營公司的權益減值損失(附註a)	(607,340)	—
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融工具的公允價值變動	(72,399)	(96,496)
補償支出	(92,763)	(37,289)
撤減存貨	(2,399)	(71,857)
匯兌虧損	(6,463)	(32,677)
其他(附註b)	(22,099)	(259,744)
	(2,651,527)	(526,280)

註：

- (a) 由於聯營公司表現惡化，本集團於截至2025年12月31日止年度對聯營公司投資的可收回金額進行了審閱。該等審閱導致確認減值虧損人民幣607,340千元，並已於損益中確認。
- (b) 截至2024年12月31日止年度，其他虧損主要包括經由本公司相關部門評估後作出終止繼續投入決策的個別項目，終止項目產生的相關虧損人民幣139,564千元。截至2025年12月31日止年度，本集團未產生此類虧損。

9. 研發費用

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
職工薪酬及福利費	4,756	9,939
折舊及攤銷	—	3,403
其他	—	24
	4,756	13,366

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

10. 財務成本

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
銀行及其他借款利息	2,018,621	2,293,629
租賃負債利息	78,107	137,843
債券利息	63,569	100,324
	2,160,297	2,531,796
減：合資格資產成本的資本化金額(附註)	—	(603)
	2,160,297	2,531,193

11. 所得稅

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
所得稅開支包含：		
當期所得稅：		
中國企業所得稅	181,429	264,145
上年度撥備不足	13,608	74,968
	195,037	339,113
本年度遞延稅項(附註39)	(2,861,134)	(930,859)
所得稅抵免	(2,666,097)	(591,746)

11. 所得稅(續)

年內所得稅抵免可與合併損益及其他全面收益表中的稅前虧損對賬如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
稅前虧損	(28,532,777)	(4,319,589)
按法定稅率計算的所得稅開支	(7,133,194)	(1,079,897)
某些附屬公司適用不同稅率的影響	(2,388)	(76,973)
上年度撥備不足	13,608	74,968
應佔聯營公司業績的稅務影響	53,765	40,287
應佔合營企業業績的稅務影響	53,123	7,178
就稅務目的毋須課稅收入的稅務影響	(23,608)	(27,788)
不可扣減作稅務用途開支的稅務影響	32,842	41,090
利用稅項虧損及以往未確認可扣除的暫時性差異	(25,581)	(146,209)
未確認的稅項虧損及可扣減暫時差額的影響	4,365,336	575,598
	(2,666,097)	(591,746)

根據《中華人民共和國企業所得稅法》(「《企業所得稅法》」)及《企業所得稅法實施條例》，中國附屬公司於兩個年度的稅率均為25%。

本集團附屬公司成都紅星美凱龍新南商業管理有限公司，根據財政部、稅務總局及國家發展改革委2020年第23號公告《財政部稅務總局國家發展改革委關於延續西部大開發企業所得稅政策的公告》享受企業所得稅優惠政策。上述附屬公司滿足相關條件，本年度適用稅率為15%。

本集團附屬公司上海紅星美凱龍建築設計有限公司於2025年12月取得《高新技術企業證書》，證書編號：GR202531006369，有效期3年，本年度適用稅率為15%。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

12. 年內虧損

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年內虧損已扣除(計入)下列各項：		
員工成本(包括董事酬金)		
薪金及其他福利	1,608,925	1,988,877
退休福利計劃供款	152,624	188,343
員工成本總額	1,761,549	2,177,220
核數師薪酬	6,500	6,500
確認為開支的存貨成本	12,833	43,033
物業、廠房及設備折舊	147,985	199,585
使用權資產折舊	6,602	3,542
無形資產攤銷	26,668	37,621
廣告及宣傳費用	489,917	613,267
投資性房地產租金收入總額	(4,934,486)	(5,394,353)
減：投資性房地產所引致的直接營業支出	1,278,271	1,377,783
	(3,656,215)	(4,016,570)

13. 董事、最高行政人員及監事之酬金

	袍金 人民幣千元	薪金及 其他福利 人民幣千元	退休福利 計劃供款 人民幣千元	業績相關 激勵款項 人民幣千元	合計 人民幣千元
截至2025年12月31日止年度					
執行董事					
李玉鵬(附註a)	-	1,114	107	160	1,381
施姚峰	-	1,720	146	160	2,026
楊映武	-	1,232	146	285	1,663
合計	-	4,066	399	605	5,070
非執行董事					
李建宏(附註b)	-	-	-	-	-
葉衍榴(附註c)	-	-	-	-	-
車建興(附註d)	-	1,653	109	-	1,762
徐國峰(附註e)	-	-	-	-	-
鄭永達(附註f)	-	-	-	-	-
王文懷(附註g)	-	-	-	-	-
鄒少榮	-	-	-	-	-
許迪(附註h)	-	-	-	-	-
宋廣斌(附註h)	-	-	-	-	-
合計	-	1,653	109	-	1,762

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

13. 董事、最高行政人員及監事之酬金(續)

	袍金 人民幣千元	薪金及 其他福利 人民幣千元	退休福利 計劃供款 人民幣千元	業績相關 激勵款項 人民幣千元	合計 人民幣千元
獨立非執行董事					
薛偉	200	-	-	-	200
陳善昂	200	-	-	-	200
黃建忠	200	-	-	-	200
黃志偉	200	-	-	-	200
蔡慶輝	200	-	-	-	200
合計	1,000	-	-	-	1,000
職工董事					
鄭建傑(附註i)	-	217	62	87	366
監事					
馬晨光(附註j)	-	94	-	-	94
陳家聲(附註j)	-	94	-	-	94
唐榮鎮(附註j)	-	689	97	198	984
王守義(附註j)	-	346	97	46	489
合計	-	1,223	194	244	1,661

13. 董事、最高行政人員及監事之酬金(續)

	費用 人民幣千元	薪金及 其他福利 人民幣千元	退休福利 計劃供款 人民幣千元	業績相關 激勵款項 人民幣千元	合計 人民幣千元
截至2024年12月31日止年度					
執行董事					
車建興(附註d)	—	4,300	146	800	5,246
施姚峰	—	3,704	146	—	3,850
楊映武	—	1,800	146	—	1,946
合計	—	9,804	438	800	11,042
非執行董事					
李建宏(附註b)	—	1,415	8	—	1,423
鄭永達(附註f)	—	—	—	—	—
王文懷(附註g)	—	—	—	—	—
鄒少榮	—	—	—	—	—
許迪(附註h)	—	—	—	—	—
宋廣斌(附註h)	—	—	—	—	—
合計	—	1,415	8	—	1,423

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

13. 董事、最高行政人員及監事之酬金(續)

	費用 人民幣千元	薪金及 其他福利 人民幣千元	退休福利 計劃供款 人民幣千元	業績相關 激勵款項 人民幣千元	合計 人民幣千元
獨立非執行董事					
薛偉	200	—	—	—	200
陳善昂	200	—	—	—	200
黃建忠	200	—	—	—	200
黃志偉	200	—	—	—	200
蔡慶輝	200	—	—	—	200
合計	1,000	—	—	—	1,000
監事					
馬晨光(附註j)	—	—	—	—	—
陳家聲(附註j)	—	—	—	—	—
唐榮鎮(附註j)	—	—	—	—	—
王守義(附註j)	—	—	—	—	—
合計	—	—	—	—	—

13. 董事、最高行政人員及監事之酬金(續)

附註a： 於2025年2月19日獲委任為非執行董事，並自2025年3月21日起由非執行董事調任為執行董事。

附註b： 自2024年12月27日起由執行董事調任為非執行董事，並於2025年7月16日辭任。

附註c： 於2025年7月4日獲委任。

附註d： 於2025年7月16日辭任執行董事，並於2025年10月13日獲委任為非執行董事。

附註e： 於2025年8月15日獲委任。

附註f： 於2025年5月16日辭任。

附註g： 於2025年2月19日辭任。

附註h： 於2025年9月3日辭任。

附註i： 於2025年8月21日獲委任。

附註j： 於2025年7月16日辭任。

上文所示監事的薪酬主要涉及彼等就管理本公司及本集團事宜而提供的服務。

李玉鵬先生(2024年：車建興先生)亦擔任本公司首席執行官，其擔任首席執行官的酬金亦包含於上列酬金中。

業績獎金由管理層根據本公司董事及監事的表現以及本集團經營業績確定。

本公司任何董事或監事均未於本年內放棄任何酬金(2024年：無)。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

14. 薪酬最高的前五名僱員

本年薪酬最高的前五名僱員中包括零位董事(2024年：兩位董事)和零位高管(2024年：一位高管)，董事薪酬詳情載於附註13。剩餘五位(2024年：三位)非董事薪酬最高的前五名僱員詳情如下所示：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
工資及津貼	7,068	10,765
獎金	11,806	2,559
養老金	338	212
除養老金以外的社保及公積金	356	224
	19,568	13,760

扣除個人所得稅前的薪酬介乎以下範圍的薪酬最高的前五名僱員的人數如下：

	2025年 僱員人數	2024年 僱員人數
港幣3,000,001元(折合人民幣2,751,000元)至 港幣3,500,000元(折合人民幣3,209,000元)	2	—
港幣3,500,001元(折合人民幣3,209,000元)至 港幣4,000,000元(折合人民幣3,668,000元)	1	—
港幣4,000,001元(折合人民幣3,668,000元 (2024年：人民幣3,704,000元))至港幣4,500,000元 (折合人民幣4,126,000元(2024年：人民幣4,167,000元))	1	1
港幣4,500,001元(折合人民幣4,167,000元)至 港幣5,000,000元(折合人民幣4,630,000元)	—	1
港幣5,000,001元(折合人民幣4,630,000元)至 港幣6,000,000元(折合人民幣5,556,000元)	—	1
港幣7,000,001元(折合人民幣6,418,000元)至 港幣7,500,000元(折合人民幣6,877,000元)	1	—

15. 股息

董事會決議不就截至2025年12月31日止年度宣派末期股息(2024年：無)。

16. 每股虧損

截至2025年及2024年12月31日，每股基本及攤薄虧損乃按以下數據計算：

	2025年 人民幣	2024年 人民幣
每股基本及攤薄虧損	(5.53)	(0.80)

每股基本虧損按照本公司擁有人應佔虧損除以普通股的加權平均數計算。

於截至2025年及2024年12月31日止年度，並無任何已發行潛在攤薄普通股。截至2025年及2024年12月31日止年度，每股攤薄虧損與每股基本虧損相同。

截至2025年及2024年12月31日，每股基本及攤薄虧損乃按以下數據計算：

	2025年	2024年
虧損		
本公司擁有人應佔年內淨虧損(人民幣千元)	(24,093,718)	(3,492,042)
普通股數目		
本公司普通股的加權平均數(千股)	4,354,733	4,354,733

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

17. 投資物業

本集團根據經營租賃出租店舖及建築物，租金按月支付。租賃的初始期限通常為六個月至兩年(2024年：六個月至兩年)，僅承租人擁有將租賃延長至初始期限之後的單方面權利。如果承租人行使延長選擇權，大部分租賃合同均包含市場審查條款。

本集團因租賃安排未面臨外匯風險，原因為所有租賃均以集團實體各自的功能貨幣計值。租賃合同並無載列剩餘價值擔保及／或承租人於租期結束時購買物業的權利。

截至2025年12月31日止年度，投資性房地產的現金流出總額為人民幣547,842千元(2024年：人民幣921,464千元)，包括就轉租的租賃物業支付現金流出額人民幣404,424元(2024年：人民幣621,104千元)及就購買投資性房地產支付現金流出額人民幣143,418千元(2024年：人民幣300,360千元)。

租賃物業的租賃期為1年至40年(2024年：1年至30年)。

	已竣工 投資性房地產 人民幣千元	在建物業 人民幣千元	租賃物業 人民幣千元	總計 人民幣千元
公允價值				
於2024年1月1日	85,813,199	9,103,000	3,564,001	98,480,200
添置	543,293	33,853	44,783	621,929
租賃變更	—	—	(1,178,058)	(1,178,058)
在建工程轉入	495,000	(495,000)	—	—
物業、廠房及設備以及存貨轉入	59,151	—	—	59,151
公允價值變動	(1,760,443)	(342,853)	(775,726)	(2,879,022)
於2024年12月31日及2025年1月1日	85,150,200	8,299,000	1,655,000	95,104,200
添置	132,756	5,564	490,328	628,648
收購附屬公司	2,364,672	—	—	2,364,672
資產處置	(22,831)	—	—	(22,831)
租賃變更	—	—	(236,644)	(236,644)
物業、廠房及設備以及在建物業轉入／(轉出)	1,175,089	(678,000)	—	497,089
公允價值變動	(22,563,087)	(1,285,564)	(366,683)	(24,215,334)
於2025年12月31日	66,236,799	6,341,000	1,542,001	74,119,800

17. 投資物業(續)

投資性房地產均位於中國中期租賃項下的土地上。本集團投資性房地產於報告期末的公允價值乃由上海東洲資產評估有限公司及北京卓信大華資產評估有限公司(兩家擁有獨立合資格專業評估師的公司，與本集團沒有關聯，且在相關地點類似物業的估價方面擁有適當資格及近期經驗)評估。

已採用收益法對若干已竣工投資性房地產及租賃物業進行估值，計及自現有租賃獲得的物業租金收入及於現有市場中可取得的租金收入，並計及租賃的可復歸潛在收入，已按適當的資本化率將有關租金收入資本化以釐定市值。

在採用直接比較法對若干處於前期開發階段的投資性房地產及若干已竣工投資性房地產進行估值時，已假設物業權益現時可即時出售，並參考有關市場中現有可供比較的銷售交易。

其他開發中的投資性房地產之估值乃採用假設開發法釐定。該估值假設該等投資性房地產將根據既定開發計劃開發至可使用狀態。為確定其公允價值，估值師參考相關市場可獲取且具可比性的租賃數據進行直接比較，並扣除自估值日期起至開發完成日期止預期產生的施工成本及專業費用。

估計物業的公允價值時，物業的最高及最佳用途為當前用途。

下表提供有關如何確定該等投資性房地產的公允價值(尤其是使用的估值方法及輸入值)的資料，以及根據公允價值計量輸入值的可觀察程度對公允價值計量進行分類的公允價值層級。

17. 投資物業(續)

於2025年12月31日

					主要輸入數據 變動對公允價值 的影響	賬面價值 人民幣千元
	公允價值層級	估值方法	重大不可觀察輸入值	範圍區間		
已竣工投資性房地產	第三層次	收益法	單位可出租面積價格 (每平方米/月) 資本化率	人民幣10元至 人民幣214元 3.5%至6.5%	增加 下跌	66,236,799
處於開發階段早期的 投資性房地產	第三層次	直接比較法	投資性房地產單位面積價格 (每平方米)	人民幣358元至 人民幣30,653元	增加	5,420,000
其他在建投資性房地產	第三層次	假設開發法	投資性房地產單位面積價格 (每平方米) 資本化率	人民幣51元至 人民幣69元 6.00%	增加 下跌	921,000
租賃物業	第三層次	收益法	單位可出租面積價格 (每平方米/月) 資本化率	人民幣18元至 人民幣178元 3.95%至6.95%	增加 下跌	1,542,001
						74,119,800

17. 投資物業(續)

於2024年12月31日

	公允價值層級	估值方法	重大不可觀察輸入值	範圍區間	主要輸入數據 變動對公允價值 的影響	賬面價值 人民幣千元
已竣工投資性房地產	第三層次	收益法	單位可出租面積價格 (每平方米/月) 資本化率	人民幣12元至 人民幣208元 4.5%至7.0%	增加 下跌	81,611,200
已竣工投資性房地產	第三層次	直接比較法	投資性房地產單位面積價格 (每平方米)	人民幣14,897元	增加	3,539,000
處於開發階段早期的 投資性房地產	第三層次	直接比較法	投資性房地產單位面積價格 (每平方米)	人民幣374元至 人民幣34,406元	增加	6,059,000
其他在建投資性房地產	第三層次	假設開發法	投資性房地產單位面積價格 (每平方米) 資本化率	人民幣59元至 人民幣82元 5.0%至6.0%	增加 下跌	2,240,000
租賃物業	第三層次	收益法	單位可出租面積價格 (每平方米/月) 資本化率	人民幣13元至 人民幣223元 3.45%至6.45%	增加 下跌	1,655,000
						<u>95,104,200</u>

於截至2025年及2024年12月31日止年度，並無轉入或轉出第三層次的情況。

於本年度，物業再估值時的未變現虧損金額為人民幣24,215,334千元(2024年：人民幣2,879,022千元)，於損益中確認。

截至2025年12月31日，本公司持有一項投資性房地產，其賬面價值為人民幣1,814,000千元(2024年：人民幣2,198,000千元)，其位於項目合作夥伴持有土地使用權的土地上。土地用途為科研設計用地，且該土地使用權分類為劃撥用地。

截至2025年12月31日，本公司持有通過轉讓取得的商場物業，其賬面價值為人民幣114,000千元(2024年：人民幣209,000千元)。由於該等物業存在歷史遺留的土地相關問題，所有權轉讓登記手續尚未完成。

除上述外，本集團正在為投資性房地產獲取相關物業所有權證，該等物業於2025年及2024年12月31日的賬面值分別為人民幣643,000千元及人民幣1,185,000千元。本公司董事認為，相關物業所有權證可於限期內獲取，且無須產生重大成本。

本集團的投資性房地產人民幣61,520,800千元(2024年：人民幣80,746,200千元)被抵押為本集團的銀行及其他借貸的擔保，詳情見附註34及45。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

18. 物業、廠房及設備

	土地及建築物 人民幣千元	專用設備 人民幣千元	運輸設備 人民幣千元	電子設備、 器具及傢俱 人民幣千元	在建工程 人民幣千元	合計 人民幣千元
成本						
於2024年1月1日	4,252,580	9,548	99,383	437,630	16,885	4,816,026
添置	5,998	1,994	–	20,997	40,265	69,254
在建工程轉入	42,733	–	–	–	(42,733)	–
投資性房地產轉入	(65,729)	–	–	–	–	(65,729)
轉入無形資產	–	–	–	–	(4,507)	(4,507)
處置／核銷	(99,695)	(2,240)	(15,567)	(22,935)	–	(140,437)
於2024年12月31日及2025年1月1日	4,135,887	9,302	83,816	435,692	9,910	4,674,607
添置	68,672	–	137	12,618	43,197	124,624
在建工程轉入	20,434	–	–	–	(20,434)	–
轉入投資性房地產	(559,033)	–	–	–	–	(559,033)
轉入無形資產	–	–	–	–	(4,835)	(4,835)
處置附屬公司	–	–	(541)	(5,893)	–	(6,434)
處置／核銷	(594,167)	(139)	(31,714)	(18,478)	–	(644,498)
於2025年12月31日	3,701,793	9,163	51,698	423,939	27,838	3,584,431
累計折舊及減值						
於2024年1月1日	1,373,934	6,823	77,042	379,572	–	1,837,371
折舊費用	162,662	558	6,077	30,288	–	199,585
處置附屬公司	(6,578)	–	–	–	–	(6,578)
處置／核銷	–	(2,143)	(10,195)	(16,965)	–	(29,303)
於2024年12月31日及2025年1月1日	1,530,018	5,238	72,924	392,895	–	2,001,075
折舊費用	126,421	1,749	3,700	16,115	–	147,985
轉入投資性房地產	(61,944)	–	–	–	–	(61,944)
處置附屬公司	–	–	(514)	(5,574)	–	(6,088)
處置／核銷	(571,708)	(89)	(28,924)	(17,257)	–	(617,978)
計提物業、廠房及設備減值損失	148,013	–	–	–	–	148,013
於2025年12月31日	1,170,800	6,898	47,186	386,179	–	1,611,063
賬面價值						
於2025年12月31日	1,900,993	2,265	4,512	37,760	27,838	1,973,368
於2024年12月31日	2,605,869	4,064	10,892	42,797	9,910	2,673,532

18. 物業、廠房及設備(續)

截至2025年12月31日，本集團持有的賬面價值為人民幣1,742,087千元(2024年：人民幣2,409,393千元)的土地及建築物用於抵押擔保。有關詳情，請參閱附註34及45。

截至2025年12月31日止年度，本集團將一項賬面價值為人民幣497,089千元的物業從物業、廠房及設備轉為投資性房地產，由於該物業的用途由自用轉為出租。

截至2024年12月31日止年度，本集團將一項賬面價值為人民幣59,151千元的物業從物業、廠房及設備轉為投資性房地產，由於該物業的用途由自用轉為出租。

上述物業、廠房及設備(在建工程除外)項目經計及其估計剩餘價值後使用直線法於以下估計可使用年期折舊：

房屋及建築物－40年

專用設備－10年

運輸設備－5年

電子設備、器具及傢俱－3至5年

本集團於2025年對其土地及樓宇的可收回金額進行了審閱。該審閱導致確認減值虧損人民幣148,013千元(2024年：無)，並已於損益中確認。相關資產的可收回金額200,516千港元(減值前為人民幣348,528千元)乃按公允價值減出售成本基準，採用市場比較法(第三級公允價值計量)釐定。公允價值乃經參考類似資產的市場成交價、資產的狀況及其預期變現能力釐定。出售成本包括於出售交易中實際產生的增值稅、交易稅及其他開支。所用主要假設包括類似資產的市場成交價，而該價格乃根據可比較資產的公開市場成交價及市場價格變動指數釐定。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

19. 使用權資產

		租賃物業 人民幣千元
成本		
於2024年1月1日		21,634
變更		(7,726)
於2024年12月31日及2025年1月1日		13,908
添置		1,461
變更		(2,115)
於2025年12月31日		13,254
累計折舊		
於2024年1月1日		10,847
折舊變動		3,542
變更		(5,273)
於2024年12月31日及2025年1月1日		9,116
折舊變動		6,602
變更		(4,239)
於2025年12月31日		11,479
賬面價值		
於2025年12月31日		1,775
於2024年12月31日		4,792
		2025年 人民幣千元
		2024年 人民幣千元
與短期租賃相關的費用	9,292	43,044
與租賃相關的總現金流出	416,897	670,760

於兩個年度內，本集團租賃各類辦公室、倉庫、零售店用於運營。租賃合同以固定租期1.75至6年訂立（2024年：1至6年），惟可能附帶續租及終止選擇權。租賃條款乃在個別基礎上磋商，包括不同條款及條件。於釐定租期及評估不可撤回期間的長度時，本集團應用合同的定義並釐定合同可強制執行的期間。

20. 無形資產

	軟件 人民幣千元	商標使用權 人民幣千元	其他 人民幣千元	合計 人民幣千元
成本				
於2024年1月1日	284,928	525,000	43,939	853,867
添置	667	—	—	667
在建工程轉入	3,326	—	1,181	4,507
處置／核銷	(3,893)	—	(74)	(3,967)
於2024年12月31日及2025年1月1日	285,028	525,000	45,046	855,074
添置	1,124	—	—	1,124
在建工程轉入	343	—	4,492	4,835
處置／核銷	(3,995)	—	(2,460)	(6,455)
於2025年12月31日	282,500	525,000	47,078	854,578
累計攤銷及減值				
於2024年1月1日	202,985	525,000	28,052	756,037
攤銷	27,186	—	10,435	37,621
處置／核銷	(2,716)	—	(39)	(2,755)
於2024年12月31日及2025年1月1日	227,455	525,000	38,448	790,903
攤銷	20,835	—	5,833	26,668
處置／核銷	(3,995)	—	(1,714)	(5,709)
於2025年12月31日	244,295	525,000	42,567	811,862
賬面價值				
於2025年12月31日	38,205	—	4,511	42,716
於2024年12月31日	57,573	—	6,598	64,171

於2025年及2024年12月31日，軟件主要為內部產生。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

20. 無形資產(續)

商標使用權原賬面總值人民幣525,000,000元系本公司自上海吉盛偉邦家居市場經營管理有限公司獲取的吉盛偉邦註冊商標許可使用權。2014年5月，本公司與吉盛偉邦家居控股股東簽定《註冊商標許可使用合同》。根據該合同，上海吉盛偉邦家居市場經營管理有限公司以獨家排他許可的方式許可本集團使用其八個註冊商標(以下簡稱「許可商標」)，本集團有權在本集團自營或受託管理方式設立的商場及與該等商場有關的所有經營業務中使用許可商標，同時本集團有權授予任何第三方在家居商場產業中使用許可商標，許可期限自2014年6月1日至2044年5月30日止。本集團對該商標許可使用權自2014年6月起在合同約定的許可年限30年內按照直線法攤銷，於2021年全面計提減值。

上述無形資產具有有限可使用年限。該等無形資產按直線法於下列期間攤銷。

軟件	-2至10年
商標使用權	-30年
其他	-3年

21. 商譽

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
蘇州工業園區紅星美凱龍家居有限公司	16,592	16,592
鑫笙物業管理(上海)有限公司	81,005	81,005
	97,597	97,597
減：商譽減值損失準備	(97,597)	—
	—	97,597

蘇州工業園區紅星美凱龍家居有限公司(「蘇州工業園」)

商譽所屬附屬公司被認定為一個現金產生單位(「現金產生單位」)進行商譽減值測試。商譽所在現金產生單位的可收回金額按照現金產生單位的預計未來現金流量的現值確定，其未來現金流量基於管理層批准的五年預測期的財務預算確定。該預測期間現金產生單位現金流量預測所用的除稅前貼現率是5.0%(2024年：5.5%)。經測算蘇州工業園預計未來現金流量的現值低於資產組組合賬面價值，截至2025年12月31日止年度，本集團認為應全額確認收購蘇州工業園形成的商譽減值。

鑫笙物業管理(上海)有限公司(「上海鑫笙」)

商譽所屬附屬公司被認定為一個現金產生單位進行商譽減值測試。商譽所在現金產生單位的可收回金額按照現金產生單位的公允價值減去處置費用後的淨額確定，納入減值測試的上海鑫笙的現金產生單位賬面價值為扣除因確認遞延所得稅負債而形成的非核心商譽後的資產組賬面價值。經測算上海鑫笙的公允價值減去處置費用後的淨額低於資產組賬面價值。截至2025年12月31日止年度，本集團認為應全額確認收購上海鑫笙形成的商譽減值。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

22. 於聯營公司的權益

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
於非上市聯營公司之投資成本	2,151,405	2,202,562
應佔收購後利潤及其他綜合收益，扣除已收股息	183,850	276,537
	2,335,255	2,479,099
減：於聯營企業權益之減值虧損撥備	(715,206)	(144,449)
	1,584,049	2,334,650

截至2025年12月31日止年度，本集團處置了以下聯營公司：

	已處置股權	代價 人民幣千元	賬面價值 人民幣千元	處置的收益 人民幣千元
成都艾格傢俱有限公司	12.17%	20,109	12,739	7,370
江蘇佰麗愛家家居科技有限公司	10.00%	30,000	29,846	154
廣州火數銀花信息科技有限公司	11.66%	8,000	4,232	3,768
蕪湖美和資產管理有限公司	49.00%	2,256	1,980	276
上海嘉展建築裝潢工程有限公司(附註)	4.90%	4,500	–	4,500
星派商業物業經營(廣州)有限公司	32.00%	–	–	–
中裝集採(北京)信息技術有限公司	35.00%	–	–	–
		64,865	48,797	16,068

22. 於聯營公司的權益(續)

截至2024年12月31日止年度，本集團處置了以下聯營公司：

	已處置股權	代價 人民幣千元	賬面價值 人民幣千元	處置的收益 人民幣千元
超級智慧家(上海)物聯網科技有限公司	0.77%	11,944	—	11,944
晟葆(上海)智能科技有限公司	10.00%	13,000	11,245	1,755
中船郵輪產業發展(上海)有限公司	42.86%	57,048	56,783	265
		81,992	68,028	13,964

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

22. 於聯營公司的權益(續)

於2025年及2024年12月31日，本集團於以下主要聯營公司中擁有權益：

實體名稱	註冊地	佔註冊資本面值比例		所持表決權比例		主要活動
		2025年	2024年	2025年	2024年	
海爾消費金融有限公司(「海爾金融」)	中國	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	金融業
山東銀座家居有限公司(「山東銀座」)	中國	46.50%	46.50%	46.50%	46.50%	租賃和商業服務業
神玉島文化旅遊控股股份有限公司	中國	35.00%	35.00%	35.00%	35.00%	居民服務、修理和 其他服務業
亞細亞新材料科技股份有限公司(附註)	中國	19.53%	19.53%	19.53%	19.53%	批發和零售業
廣東三維家信息科技有限公司(附註)	中國	10.53%	10.53%	10.53%	10.53%	信息傳輸、軟件和信息技術 服務業
SUNSEAPARKING INC(附註)	開曼	5.21%	5.21%	5.21%	5.21%	租賃和商業服務業
武漢市正凱物流有限公司(附註)	中國	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%	交通運輸、倉儲和郵政業
濰坊濱星置業有限公司	中國	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	房地產業
浙江中廣電器集團股份有限公司(附註)	中國	8.14%	8.14%	8.14%	8.14%	批發和零售業
上海鑫誠安建設有限公司	中國	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	建築
上海天合智能科技股份有限公司(附註)	中國	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	科學研究和技術服務業

22. 於聯營公司的權益(續)

實體名稱	註冊地	佔註冊資本面值比例		所持表決權比例		主要活動
		2025年	2024年	2025年	2024年	
蘇州市蘇品宅配文化有限公司(附註)	中國	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	製造業
深圳紅星美凱龍家居生活廣場有限公司	中國	37.00%	37.00%	37.00%	37.00%	批發和零售業
北京比鄰弘科科技有限公司(附註)	中國	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	科學研究和技術服務業
上海牆尚環保科技有限公司(附註)	中國	14.49%	14.49%	14.49%	14.49%	批發和零售業
ICOLOR PRIVATE LIMITED(附註)	開曼	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	建築
超級智慧家(上海)物聯網科技有限公司(附註)	中國	9.48%	9.48%	9.48%	9.48%	科學研究和技術服務業
成都艾格傢俱有限公司(附註)	中國	0.00%	12.17%	0.00%	12.17%	製造業
江蘇佰麗愛家家居科技有限公司(附註)	中國	0.00%	10.00%	0.00%	10.00%	科學研究和技術服務業
大域信息科技(上海)有限公司(附註)	中國	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%	科學研究和技術服務業
愛菠蘿網路科技(北京)有限公司(附註)	中國	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	科技推廣和應用服務業
北京康力優藍機器人科技有限公司(附註)	中國	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%	科學研究和技術服務業
上海嘉展建築裝潢工程有限公司(附註)	中國	0.00%	4.90%	0.00%	4.90%	建築
廣州火數銀花信息科技有限公司(附註)	中國	0.00%	11.66%	0.00%	11.66%	信息傳輸、軟件和信息 技術服務業

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

22. 於聯營公司的權益(續)

實體名稱	註冊地	佔註冊資本面值比例		所持表決權比例		主要活動
		2025年	2024年	2025年	2024年	
深圳華生大家居集團股份有限公司(附註)	中國	10.00%	9.00%	10.00%	9.00%	租賃和商業服務業
安咖家居用品(上海)有限公司(附註)	中國	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	批發和零售業
蕪湖美和資產管理有限公司	中國	0.00%	49.00%	0.00%	49.00%	金融業
上海智諦智能科技有限公司	中國	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	批發和零售業
美尚(廣州)化妝品股份有限公司(附註)	中國	8.29%	8.29%	8.29%	8.29%	批發和零售業
上海威來適裝飾科技有限公司	中國	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	批發和零售業
中裝集采(北京)信息技術有限公司	中國	0.00%	35.00%	0.00%	35.00%	科學研究和科技服務業
星派商業物業經營(廣州)有限公司	中國	0.00%	32.00%	0.00%	32.00%	租賃和商業服務業
上海美凱龍物業管理服務有限公司	中國	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	物業管理
西安佳和興家居有限責任公司(附註)	中國	19.00%	19.00%	19.00%	19.00%	批發和零售業
上海麗浩環保科技有限公司(附註)	中國	19.90%	19.90%	19.90%	19.90%	建築業
美宅(上海)建築科技有限公司(附註)	中國	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	建築業
上海凱坤企業管理有限公司(附註)	中國	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	商業服務業
南昌歆獅企業管理有限公司	中國	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	商業服務業

附註：本集團委派董事加入投資對象，對投資對象擁有重大影響力。

22. 於聯營公司的權益(續)

主要聯營公司之財務資料摘要

海爾金融

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
流動資產	36,342,663	29,005,091
非流動資產	416,027	342,966
流動負債	(30,902,537)	(24,970,945)
非流動負債	(2,561,896)	(1,546,110)
資產淨額	3,294,257	2,831,002

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
收入	3,550,692	3,167,779
年內利潤及綜合收益總額	463,255	445,233

上述財務資料摘要與合併財務報表中確認的於聯營公司中的權益的賬面價值對賬：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
聯營公司資產淨值	3,294,257	2,831,002
本集團於聯營公司中所佔所有權權益比例	25%	25%
本集團於海爾金融中所佔權益的賬面價值	823,564	707,751

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

22. 於聯營公司的權益(續)

主要聯營公司之財務資料摘要(續)

山東銀座

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
流動資產	200,845	235,438
非流動資產	1,103,501	1,302,583
流動負債	(233,619)	(273,610)
非流動負債	(562,745)	(661,738)
資產淨額	507,982	602,673

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
收入	234,356	292,703
年內虧損及綜合虧損總額	(94,691)	(3,102)

上述財務資料摘要與合併財務報表中確認的於聯營公司中的權益的賬面價值對賬：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
聯營公司資產淨值	507,982	602,673
本集團於聯營公司中所佔所有權權益比例	46.5%	46.5%
本集團所佔所有權權益比例	236,212	280,243
商譽	153,287	153,287
本集團於山東銀座中所佔權益的賬面價值	389,499	433,530

22. 於聯營公司的權益(續)

不具備個別重要性的聯營公司匯總資料：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
本集團應佔年內虧損	(151,551)	(73,026)
本集團應佔年內其他綜合收益	—	4,407
本集團應佔年內綜合虧損總額	(151,551)	(68,619)
本集團於該等聯營公司所佔權益之賬面價值總額	370,986	1,193,369

未確認分佔聯營公司虧損列示如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年內未確認分佔聯營公司虧損	(5,064)	(20,084)
累計未確認分佔聯營公司虧損	(28,505)	(24,235)

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

23. 於合營企業的權益

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
於非上市合營企業之投資成本	448,692	463,692
應佔收購後利潤及其他綜合收益，扣除已收股息	368,203	565,694
	816,895	1,029,386
減：於合營企業權益之減值虧損撥備	(34,829)	(34,829)
	782,066	994,557

截至2025年12月31日止年度，本集團處置了以下合營公司：

	已處置股權	代價 人民幣千元	賬面價值 人民幣千元	處置的收益 人民幣千元
廣州紅星美凱龍世博家居廣場有限公司	50.00%	-	-	-

於2025年及2024年12月31日，本集團於以下主要合營企業中擁有權益：

實體名稱	註冊地	佔註冊資本面值比例		所持表決權比例		主要活動
		2025年	2024年	2025年	2024年	
成都東泰商城有限公司(「成都東泰」)	中國	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	場地租賃管理
上海中貿美凱龍經貿發展有限公司(註a)	中國	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	批發和零售業
上海名藝商業企業發展有限公司	中國	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	租賃和商業服務業
蕪湖明輝商業管理有限公司(註b)	中國	48.00%	48.00%	48.00%	48.00%	租賃和商業服務業
蕪湖紅星美凱龍股權投資基金管理有限公司	中國	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	租賃和商業服務業
深圳紅星美凱龍商業管理有限公司(註c)	中國	60.00%	60.00%	60.00%	60.00%	租賃和商業服務業
廣州紅星美凱龍世博家居廣場有限公司	中國	0.00%	50.00%	0.00%	50.00%	租賃和商業服務業
杭州建美場景科技有限公司	中國	31.00%	31.00%	31.00%	31.00%	教育及商業服務業

23. 於合營企業的權益(續)

附註a： 上海中貿美凱龍經貿發展有限公司董事會由五人組成，其中本集團提名兩人。董事會決議須由三分之二董事通過，股東雙方對其形成了共同控制，故為合營企業。

附註b： 本集團向該實體派駐董事，能對其形成共同控制。

附註c： 該公司日常經營管理均需雙方一致同意。故深圳紅星美凱龍商業管理有限公司為合營企業。

重大合營企業之財務資料摘要

本集團的重大合營企業之財務資料摘要載列如下。下列財務資料摘要乃合營企業根據國際財務報告準則會計準則編製的財務報表所示金額。

重大合營企業使用權益法於合併財務報表中列賬。

成都東泰

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
流動資產	546,005	513,520
非流動資產	908,693	1,416,335
流動負債	(78,559)	(80,098)
非流動負債	(198,867)	(321,182)
資產淨額	1,177,272	1,528,575
收入	59,458	70,232
年內(虧損)/利潤及綜合(虧損)/收益總額	(351,303)	28,935

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

23. 於合營企業的權益(續)

重大合營企業之財務資料摘要(續)

成都東泰(續)

上述財務資料摘要與合併財務報表中確認的於合營企業中的權益的賬面價值對賬：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
合營企業資產淨值	1,177,272	1,528,575
本集團於合營企業中所佔所有權權益比例	50%	50%
本集團於成都東泰中所佔權益的賬面價值	588,636	764,288

不具備個別重要性的合營企業匯總資料：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
本集團應佔年內虧損及綜合虧損總額	(36,840)	(43,179)
本集團於該等合營企業所佔權益之賬面價值總額	193,430	230,269

未確認分佔合營企業虧損列示如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年內未確認分佔合營企業虧損	—	(6,216)
累計未確認分佔合營企業虧損	(11,233)	(33,892)

24. 以公允價值計量且其變動計入損益的金融工具

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
基金	—	81,111
非上市權益工具投資	93,400	160,879
非上市債務工具	112	63,523
	93,512	305,513
減：即期部分	(112)	(144,634)
遠期部分	93,400	160,879

25. 以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融工具

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
於中國上市的權益工具投資	179,926	469,419
於美國上市的權益工具投資	43,059	102,519
非上市權益工具投資	285,799	658,954
	508,784	1,230,892

本集團以非交易為目的持有上述投資，因此將其指定為以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的投資。

上述上市權益工具投資是由上述非上市權益投資首次公開發行的。該等投資並非持作交易，相反，其為長期戰略目的而持有的。本公司董事選擇將該等投資指定為以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的投資，由於彼等認為在損益中確認該等投資的公允價值的短期波動並不符合本集團為長期目的而持有該等投資並在長期內實現其業績潛力的戰略。

本集團處置以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的權益工具約人民幣404,170千元(2024年：人民幣355,871千元)，原因為該投資不再符合本集團的投資目標，而累計收益合共人民幣110,120千元(2024年：人民幣140,478千元)已自其他綜合收益重新分類至未分配利潤。

於2025年12月31日，本集團持有的公允價值約人民幣32,603千元(2024年：人民幣96,037千元)的以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的權益工具用於質押擔保。有關詳情，請參閱附註34及45。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

26. 存貨

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
庫存商品	1,565	9,626
低值易耗品	24,362	43,439
	25,927	53,065

27. 應收貸款

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
即期	1,100,792	1,818,274
非即期	216,940	243,921
	1,317,732	2,062,195
委託貸款及資金拆借	2,656,326	2,884,555
減：預期信用損失撥備	(1,338,594)	(822,360)
	1,317,732	2,062,195

27. 應收貸款(續)

於2025年12月31日，應收貸款的重大金額如下所示：

	應收貸款金額 人民幣千元	利率 (%)	到期日
浙江名都投資有限公司(「名都」)(附註a)	32,221	5.78	2026年1月／7月
	41,310	5.78	逾期
西安佳和興家居有限責任公司(「佳和興」)(附註b)	573,084	11	逾期
安徽龍檀置業有限公司(「安徽龍檀」)(附註c)	235,653	12	逾期
寧波凱創置業有限公司(「凱創」)(附註d)	285,429	12	逾期

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

27. 應收貸款(續)

於2024年12月31日，應收貸款的重大金額如下所示：

	應收貸款金額 人民幣千元	利率 (%)	到期日
河南中亨建設開發有限公司(「中亨」)(附註e)	47,550	5.23	逾期
浙江名都投資有限公司(「名都」)(附註a)	103,275	5.78	2030年1月
西安佳和興家居有限責任公司(「佳和興」)(附註b)	277,830	11	2025年12月
	315,254		逾期
安徽龍檀置業有限公司(「安徽龍檀」)(附註c)	235,653	12	逾期
唐山斐凱房地產開發有限公司(「斐凱」)(附註f)	65,786	4.35	逾期
蘇州市白領家居廣場(「白領」)(附註g)	69,821	4.95	2030年6月
寧波凱創置業有限公司(「凱創」)(附註d)	198,429	12	逾期
	87,000		2025年11月／ 12月

註：

- (a) 截至2025年及2024年12月31日，本集團向名都發放的借款利率為5.78%(2024年：5.78%)，借款本金約為人民幣73,531千元(2024年：人民幣103,275千元)，其中逾期本金為人民幣41,310千元(2024年：無)。剩餘本金將於2026年1月及2026年7月到期。根據合同還款計劃約人民幣58,965千元(2024年：人民幣61,965千元)於年末列示為流動資產(2024年：非流動資產)。於2025年12月31日，該筆委託貸款的預期信用損失為人民幣735千元(2024年：人民幣1,170千元)。
- (b) 截至2025年及2024年12月31日，本公司向佳和興提供的借款本金及利息合計為人民幣573,084千元(2024年：人民幣593,084千元)。該筆貸款已於2025年12月到期。該等貸款基於本公司與佳和興於2022年簽訂的借貸協議所產生。經本公司管理層評估後，認為該等貸款並無重大減值風險。截至2025年12月31日，本公司已就向佳和興提供的借款本金及利息確認減值準備人民幣272,636千元(2024年：人民幣5,930千元)。

27. 應收貸款(續)

- (c) 截至2025年及2024年12月31日，本集團向安徽龍檀發放的委託貸款約為人民幣235,653千元(2024年：人民幣235,653千元)已逾期。該筆貸款源於本公司與安徽龍檀於2022年簽訂的貸款協議，協議規定貸款期限自發放日起不得超過12個月。此筆貸款由安徽龍檀股東及其關聯方提供的連帶責任保證擔保，以及靈璧縣紅凱商貿有限公司持有的安徽龍檀19%股權質押作為擔保。此外，於2024年12月，本公司取得103處在建物業的抵押。根據管理層對該筆貸款預期可收回金額的評估，於2025年12月31日，該筆委託貸款的預期信用損失為人民幣194,127千元(2024年：人民幣193,653千元)。
- (d) 截至2025年及2024年12月31日，本公司向凱創提供的貸款資金合計為人民幣285,429千元(2024年：人民幣285,429千元)。其中人民幣285,429千元(2024年：人民幣198,429千元)為逾期本金。該等貸款基於本公司與凱創於2021年簽訂的借貸協議所產生。經本公司管理層評估後，認為該等貸款並無重大減值風險。截至2025年12月31日，本公司已就向凱創提供的借款資金確認減值準備人民幣33,670千元(2024年：人民幣2,854千元)。
- (e) 截至2024年12月31日，本集團對中亨委託貸款約人民幣47,550千元已逾期。該筆貸款已於2020年8月24日到期，並以中亨的土地作為抵押。管理層認為，該筆借款不存在特殊減值風險。於2024年12月31日，該筆委託貸款的預期信用損失約為人民幣14,029千元。該筆委託貸款已於2025年悉數償還。
- (f) 截至2024年12月31日，本集團對斐凱委託貸款約人民幣65,786千元已逾期。該筆貸款已於2023年12月31日到期。管理層認為，該筆借款不存在特殊減值風險。於2024年12月31日，該筆委託貸款的預期信用損失為人民幣658千元。該筆委託貸款已於2025年悉數償還。
- (g) 截至2024年12月31日，本集團向白領發放的借款利率為4.95%，借款本金約為人民幣69,821千元，期限為2021年11月至2030年6月。根據合同還款計劃約人民幣69,821千元於年末列示為非流動資產。於2024年12月31日，該筆委託貸款的預期信用損失為人民幣698千元。該筆委託貸款已於2025年悉數償還。

截至2025年及2024年12月31日止年度的應收貸款減值評估詳情載於合併財務報表附註49。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

28. 應收賬款／應收票據

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
應收賬款	1,980,193	2,150,467
減：預期信用損失撥備	(1,530,845)	(1,565,263)
應收票據	449,348	585,204
	278	14,126
	449,626	599,330

截至報告期末，根據發票日期及扣除預期信用損失後的應收賬款的賬齡分析如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
一年以內	415,138	479,448
1至2年	150,151	292,672
2至3年	248,301	207,154
3年以上	1,166,603	1,171,193
減：預期信用損失撥備	(1,530,845)	(1,565,263)
	449,348	585,204

本集團未向其客戶授出任何信貸期。於接受任何新客戶前，本集團利用過往經驗評估潛在客戶的信用質素並界定客戶的信用限額。給予客戶的限額會定期作出檢討。

截至2025年及2024年12月31日止年度的應收賬款減值評估詳情載於合併財務報表附註49。

於2025年及2024年12月31日，所有票據均於一年內到期。本集團認為，由於交易對手為信用評級良好的銀行，很大機會獲得付款，故信用風險有限，而預期信用損失亦被視為不重大。

29. 合同資產／合同負債

合同資產

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
建築施工及設計服務	757,115	1,270,858
項目前期品牌諮詢委託管理服務	651,029	659,063
	1,408,144	1,929,921
減：預期信用損失撥備	(996,937)	(921,287)
	411,207	1,008,634

本集團向客戶提供建築施工及設計服務及項目前期品牌諮詢委託管理服務，並於一定時期內確認收入，形成合同資產。合同資產於結款時構成無條件的收款權利並轉入應收款項。

合同資產主要涉及本集團在報告日已完成但未開票的工作的代價權。當權利成為無條件時，合同資產轉移至應收賬款。本集團的服務合同包括付款時間表，要求達到特定的里程碑時進行分期付款。

減值評估詳情載於合併財務報表附註49。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

29. 合同資產／合同負債(續)

合同負債

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
項目前期品牌諮詢委託管理服務費	490,724	581,170
項目年度品牌諮詢委託管理服務費	84,782	85,766
商業諮詢費及招商佣金	129,172	140,658
建築施工及設計服務	59,672	108,463
營銷服務及其他	152,277	247,477
	916,627	1,163,534
即期	575,123	749,289
非即期	341,504	414,245
	916,627	1,163,534

預期不會於本集團正常經營週期內結算的合同負債，乃基於本集團向客戶轉讓貨物或服務的最早義務分類為非即期。

當本集團於項目開始前收取保證金，將會於合同開始時產生合同負債，直至相關合同確認的收入超過保證金金額。

下表顯示於本報告期已確認的收入中有多少與已結轉的合同負債有關。

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
項目年度品牌諮詢委託管理服務費	23,101	57,983
商業諮詢費及招商佣金	9,883	38,917
建築施工及設計服務	31,927	128,695
營銷服務及其他	81,897	353,127
	146,808	578,722

30. 保證金、預付款項及其他應收款

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
即期部分：		
預付款項	109,987	265,414
保證金	90,054	64,496
應收利息	191	173
應收股利	—	31,000
預繳稅金(附註a)	608,339	597,603
其他(附註e)	619,789	933,850
	1,428,360	1,892,536
減：預期信用損失／減值損失撥備	(200,606)	(335,374)
即期部分合計	1,227,754	1,557,162
遠期部分：		
保證金	116,505	115,305
租賃保證金	33,993	65,490
預付物業購置款(附註d)	118,596	111,151
預付股權收購款	177,153	133,419
應收預付款退款	146,008	177,186
其他	82,151	118,871
	674,406	721,422
減：預期信用損失／減值損失撥備	(289,493)	(210,509)
	384,913	510,913
預付工程款及土地補償代墊款	1,438,073	1,447,461
土地整理相關收益權(附註c)	1,835,868	1,835,868
	3,273,941	3,283,329
減：減值損失(附註b)	(2,826,393)	(952,968)
	447,548	2,330,361
遠期部分合計	832,461	2,841,274

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

30. 保證金、預付款項及其他應收款(續)

註：

- (a) 本集團的預繳稅金主要系待抵扣的增值稅，預計未來一年內可以抵扣。
- (b) 本集團管理層認為存在減值跡象，並對賬面價值(減值前)分別為人民幣1,438,073千元(2024年：人民幣1,447,461千元)和人民幣1,835,868千元(2024年：人民幣1,835,868千元)的若干預付工程款及與土地整合有關的墊款和收益權的可收回金額進行減值評估。截至2025年12月31日止年度，本集團根據公允價值減去處置費用和使用價值中的較高者來估計個別資產的可收回金額。根據評估結果，對若干預付工程款及與土地整合有關的墊款和收益權的賬面金額分別確認減值人民幣990,526千元(2024年：人民幣238,489千元)及人民幣1,835,867千元(2024年：人民幣714,479千元)。
- (c) 本集團於2018年8月，以人民幣10億元代價取得了銀泰(永清)新城投資有限公司70%股權，同時取得了一項土地整理相關收益權(「收益權」)。
- 隨著該項目因政府規劃未完成及政策不明朗、區位優勢減弱、當地市場需求增長萎靡而全面暫停，本集團不再計劃進一步投資初級土地開發服務。管理層修訂策略，當前僅限於協助政府完成已收購2,360畝土地的整合及轉讓，以求收回部分項目成本。根據獨立估值師的評估，本集團使用收入法重估收益權的可收回金額，導致截至2025年12月31日止年度增加減值人民幣1,873,425,000元(附註8)。
- (d) 截至2025年及2024年12月31日，預付物業購置款主要為本集團為購置數棟商業物業和辦公樓所支付的預付款項。
- (e) 於2025年12月31日，其他包括代收代付商家款約為人民幣88,381千元(2024年：人民幣180,370千元)。

截至2025年及2024年12月31日止年度的保證金及其他應收款的減值評估詳情載於合併財務報表附註49。

31. 限制性銀行存款

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
銀行融資質押的存款	23,949	304,969
其他限制性銀行存款	388,981	335,701
	412,930	640,670

於2025年12月31日，限制性銀行存款約人民幣330,650千元(2024年：人民幣247,240千元)因訴訟等原因而被凍結。本公司董事認為，該等訴訟不會對本集團的財務狀況或現金流量造成重大不利影響。

32. 銀行結餘及現金

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
現金	3,802	5,931
原到期日為3個月或以下之銀行存款	2,784,764	3,105,902
現金及現金等價物	2,788,566	3,111,833
原到期日為3個月以上及一年以內之銀行存款	19,894	42,153
銀行結餘及現金	2,808,460	3,153,986

本集團銀行結餘及現金包括現金及短期銀行存款。於2025年12月31日，原到期日為3個月或以下的銀行結餘按市場利率計息，年利率為0.1%(2024年：年利率為0.1%)。

於2025年12月31日，原到期日三個月以上的銀行存款的固定年利率介乎1.1%至2.8%(2024年：年利率介乎1.0%至2.8%)。

於2025年及2024年12月31日的銀行結餘及現金主要以人民幣計價，而人民幣在國際市場上並非可自由兌換貨幣。報告期末，本集團非人民幣計價的銀行結餘及現金為人民幣6,383千元(2024年：人民幣4,842千元)。人民幣匯率由中國政府釐定，而自中國匯出有關資金須受中國政府實施之外匯管制所規限。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

33. 應付貿易款項及其他應付款項

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
應付貿易款項(附註a)	962,350	1,402,974
應付票據(附註b)	—	309,173
商戶預付款	280,791	535,756
已收商戶保證金	2,392,669	2,765,296
應付廈門建發的款項(附註c)	9,949,476	8,677,442
應付合夥人的款項(附註d)	2,432,237	2,425,886
應付物業購置款	138,723	218,027
應付建築商款項	250,835	275,053
應付職工薪酬	351,382	471,198
其他應付稅項	369,737	401,167
其他應付款(附註e)	1,123,945	1,782,767
	18,252,145	19,264,739
減：即期部分	(17,811,179)	(18,791,802)
遠期部分	440,966	472,937

註：

(a) 截至報告期末，根據發票日期的應付貿易款項的賬齡分析如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
一年以內	409,207	437,320
1至2年	129,997	492,452
2至3年	213,529	236,228
3年以上	209,617	236,974
	962,350	1,402,974

(b) 此等款項涉及本集團已向相關供應商發行票據以結算應付貿易款項的應付貿易款項。供應商可於票據到期日自銀行取得發票金額。本集團繼續確認該等應付貿易款項，因根據與供應商協定且無進一步延期的相同條件，本集團有義務於票據到期日向相關銀行付款。在合併現金流量表中，本集團結算該等票據的款項已按相關安排性質計入經營現金流量。

(c) 應付廈門建發款項包括應付股息人民幣83,437千元、貸款人民幣9,500,000千元及應付利息人民幣363,851千元。該貸款按3%至4%計息，並須於提款日起3個月內償還。

(d) 應付合夥人的款項包括本集團部分附屬公司非控股股東提供的借款，應在相關合作項目完成和現有盈餘後通過協議償還，或在一年後按需償還。因此，約人民幣440,966千元(2024年：人民幣472,937千元)應確認為非流動部分應付款項。

(e) 其他主要為分別約人民幣65,502千元及人民幣460,660千元(2024年：分別為人民幣82,958千元及人民幣386,483千元)的應付利息及應計費用。

34. 銀行及其他借款

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
銀行及其他借款：		
有擔保(附註a)	23,737,426	23,594,412
無擔保(附註a)	10,012	67,185
商業地產抵押貸款支持證券(附註b)	7,645,069	3,601,956
	31,392,507	27,263,553
減：即期部分	(9,676,448)	(6,016,153)
遠期部分	21,716,059	21,247,400
固定利率借款	14,435,932	13,680,480
浮動利率借款	16,956,575	13,583,073
	31,392,507	27,263,553
借款償還期：		
1年以內或按要求償還	9,676,448	6,016,153
1年以上，但不超過2年	5,234,551	6,705,318
2年以上，但不超過5年	11,986,536	9,181,876
5年以上	4,494,972	5,360,206
	31,392,507	27,263,553
減：流動負債項下所示一年內到期的款項	(9,676,448)	(6,016,153)
一年以後到期的款項	21,716,059	21,247,400

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

34. 銀行及其他借款(續)

註：

- (a) 於2025年及2024年12月31日，概無個別單一借款為重大，所有借款的條款及條件均按適當分類呈列。
- (b) 於2024年1月25日，本公司發行家居商場資產支持證券「紅星美凱龍上海全球家居1號店南館資產支持專項計劃」。該專項計劃以位於真北路1058號及1108號以及怒江路558號、558-2號、558-3號及598號家居商場的產權及其佔地範圍內的土地使用權為抵押。該專項計劃包括優先檔及次級檔。優先檔發行規模為人民幣36.4億元，年收益率為4.2%，期限為17.85年，按固定時間表每季度償還本息。次級檔發行規模為人民幣1百萬元，無固定收益率，獲取超額收益，期限為17.85年，到期一次性還本。其中，計劃一年內償還的本金總額共計35.39億元已重新分類為流動負債。
- 於2025年10月29日，本公司發行名為「中信建投—建美—西南環球家居1號店及天津濱海商場資產支持專項計劃」的家居商場資產支持證券。該資產支持專項計劃以位於天津濱海新區塘沽雲山道2857號的天津濱海商場及位於重慶市渝北區天宮殿街道新南路888號(金科星城)的西南環球家居1號店佔用區域內的產權及土地使用權作為抵押。該計劃包括優先檔及次級檔。優先檔發行規模為人民幣16.57億元，年收益率為3.8%，期限為14.95年，按固定時間表每季度償還本息。次級檔發行規模為人民幣1百萬元，無固定收益率，獲取超額收益，期限為14.95年，到期一次性還本。其中，計劃一年內償還的本金總額共計48,053千元已重新分類為流動負債。
- 於2025年5月16日，本公司發行「國壽投資—拓尊資產支持計劃」。該資產支持計劃將北京紅星美凱龍世博傢俱廣場有限公司以及煙台紅星美凱龍家居有限公司分別持有的北京至尊MALL物業資產及煙台紅星美凱龍建材生活商場共同作為底層資產，該資產支持計劃包括優先檔及次級檔。優先檔發行規模為人民幣26.82億元，年收益率為4.35%，期限為18年，按季付息，按約定還本。次級檔發行規模為人民幣68百萬元，無固定收益率，期限為18年，到期一次性還本。

本集團借款的實際利率(亦相當於合同約定利率)範圍如下：

	2025年 %	2024年 %
銀行及其他借款：		
固定利率銀行及其他借款	3.00-7.00	3.10-10.00
浮動利率銀行及其他借款	3.10-6.35	3.55-6.80

浮動利率以中國人民銀行公佈的貸款市場報價利率為依據。

本集團的銀行及其他借款以人民幣計價。

35. 債券

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
美元債：		
2022年美元債(3年期)	—	1,820,574
	—	1,820,574
減：—一年內到期的債券本金金額	—	(1,790,841)
—一年內到期的債券利息	—	(29,733)
債券的非流動部分	—	—

註：截至2022年12月31日止年度，本集團發行了總額為2.497億美元的美元債，固定利率，票面利率5.20%。該債券的期限為3年，按半年付息。該債券由若干物業、若干商場的未來收入及一些附屬公司的股權質押。上述債券已於2025年8月到期償還。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

35. 債券(續)

債券的變動載列如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
於1月1日	1,820,574	1,786,370
贖回2022年美元債(3年期)	(1,795,537)	—
利息及已攤銷發行成本	62,569	100,324
年內已付利息	(92,234)	(92,513)
匯兌差額	4,628	26,393
於12月31日	—	1,820,574

36. 租賃負債

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
應付租賃負債：		
1年以內	555,163	601,377
超過1年但不超過2年的期間內	156,422	216,924
超過2年但不超過5年的期間內	428,685	436,788
5年以上	1,029,570	970,571
	2,169,840	2,225,660
減：於流動負債列示的12個月內到期結算的款項	(555,163)	(601,377)
於非流動負債列示的12個月後到期結算的款項	1,614,677	1,624,283

應用於租賃負債之加權平均增量借款利率介乎3.45%至4.9%(2024年：介乎4.2%至6.24%)。

37. 遞延收益

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
政府補助	154,688	160,612

遞延收益的變動如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
於1月1日	160,612	210,046
年內已收款項	—	633
計入損益	(5,924)	(50,067)
於12月31日	154,688	160,612

38. 其他非流動負債

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
提前採購20年物業服務收取的一次性折扣款(附註)	705,693	778,600
減：即期部分	(72,541)	(72,908)
	633,152	705,692

附註：

本集團於2022年與旭輝永升(海南)投資有限公司(以下簡稱「旭輝永升」)簽訂協議，約定本集團的71家自營商場未來20年的物業服務，由旭輝永升的附屬公司上海美凱龍物業管理服務有限公司提供，並收取折扣款，該折扣應在後續接受物業服務的期間分攤，沖減物業服務成本。於2025年12月31日，尚未攤銷的餘額總計人民幣705,693千元(2024年：人民幣778,600千元)，其中人民幣72,541千元(2024年：人民幣72,908千元)將於下一財政年度攤銷。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

39. 遞延所得稅資產／負債

遞延所得稅資產

	資產		與資產相關 的遞延收益	提前採購20年 物業服務 收取的一次性 折扣款		集團內部 交易資本化的 長期資產	其他	合計
	減值準備	所得稅虧損						
	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	1,269,247	1,239,510	41,531	212,969	74,130	413,150	3,250,537	
(扣除自)／計入損益	162,583	409,709	(1,378)	(18,319)	6,012	193,694	752,301	
扣除自其他綜合收益	-	(4,295)	-	-	-	-	(4,295)	
於2024年12月31日及2025年1月1日	1,431,830	1,644,924	40,153	194,650	80,142	606,844	3,998,543	
(扣除自)／計入損益	(228,595)	(1,063,232)	(1,481)	(18,227)	1,357	(183,259)	(1,493,437)	
取得子公司	-	-	-	-	-	2,791	2,791	
出售子公司	-	-	-	-	-	(11,927)	(11,927)	
遞延所得稅負債重分類轉入	-	-	-	-	-	54,296	54,296	
於2025年12月31日	1,203,235	581,692	38,672	176,423	81,499	468,745	2,550,266	

遞延所得稅負債

	投資性房地產		其他權益工具	業務		合計
	公允價值變動	公允價值變動		合併產生的 公允價值調整	其他	
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於2024年1月1日	13,203,492	165,693	473,920	299,392	14,142,497	
(計入)／扣除自損益	(23,800)	-	-	(154,758)	(178,558)	
計入其他綜合收益	-	(46,495)	-	-	(46,495)	
處置投資時轉入應交稅費	-	(53,532)	-	-	(53,532)	
於2024年12月31日及2025年1月1日	13,179,692	65,666	473,920	144,634	13,863,912	
計入損益	(3,900,025)	-	(338,984)	(115,562)	(4,354,571)	
重分類至遞延所得稅資產	-	54,296	-	-	54,296	
計入其他綜合收益	-	(73,025)	-	-	(73,025)	
處置投資時轉入應交稅費	-	(46,937)	-	-	(35,010)	
於2025年12月31日	9,279,667	-	134,936	29,072	9,443,675	

39. 遞延所得稅資產／負債(續)

就合併財務狀況表呈列而言，若干遞延所得稅資產及負債已抵銷。下文載列就財務報告而言的遞延所得稅結餘的分析：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
遞延所得稅資產	2,534,914	3,909,149
遞延所得稅負債	(9,428,323)	(13,774,518)
	(6,893,409)	(9,865,369)

由於將來利潤流的不可預測性，對於下列未利用的稅項虧損及可扣減暫時差額，尚未確認任何遞延所得稅資產。

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
未動用稅項虧損	11,764,342	7,599,631
可抵扣暫時性差異	8,302,801	—
	20,067,143	7,599,631

於報告期末，本集團未動用稅項虧損約人民幣14,106,251千元(2024年：人民幣14,266,946千元)以抵銷未來利潤。本集團就有關虧損約人民幣2,341,909千元(2024年：人民幣6,667,315千元)確認遞延所得稅資產。由於未能預測未來利潤來源，本集團並無就其餘約人民幣11,764,342千元(2024年：人民幣7,599,631千元)確認遞延所得稅資產。已計入未確認稅項虧損的虧損約人民幣11,764,342千元(2024年：人民幣7,599,631千元)將於下表所披露的屆滿日期屆滿。

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
將於下列日期到期：		
2025年12月31日	—	1,248,939
2026年12月31日	1,855,012	1,141,354
2027年12月31日	1,878,586	1,660,605
2028年12月31日	2,256,212	1,468,336
2029年12月31日	2,510,947	2,080,397
2030年12月31日	3,263,585	—
	11,764,342	7,599,631

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

40. 股本

本公司截至2025年及2024年12月31日止年度的已發行股本變動情況如下：

	股份數目 H股 千股	股份數目 A股 千股	股本 人民幣千元
於2024年1月1日、2024年12月31日、 2025年1月1日及2025年12月31日	741,286	3,613,447	4,354,733

每股股份發行面值為人民幣1元。

41. 非控股權益

下表展示擁有重大非控股權益的本集團的非全資擁有附屬公司的詳情：

附屬公司名稱	成立地點及 主要營業地點	非控股權益持有的		分配至非控股權益的		累計非控股權益截至	
		股權比例截至12月31日止年度		(虧損)/利潤截至12月31日止年度		12月31日止年度	
		2025年 %	2024年 %	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
鄭州紅星美凱龍國際家居 有限公司(「鄭州紅星」)	中國	39.69%	39.69%	(371,819)	13,631	687,794	1,150,303

41. 非控股權益(續)

鄭州紅星

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
流動資產	520,168	673,523
非流動資產	2,681,394	3,953,661
流動負債	201,231	97,205
非流動負債	1,029,463	1,446,253
本公司擁有人應佔權益	1,283,074	1,933,423
非控股權益	687,794	1,150,303
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
收入	186,661	198,833
開支	(1,123,469)	(164,490)
(虧損)/利潤及綜合(虧損)/收益總額	(936,808)	34,343
本公司擁有人應佔(虧損)/利潤及綜合(虧損)/收益總額	(564,989)	20,712
非控股權益應佔(虧損)/利潤及綜合(虧損)/收益總額	(371,819)	13,631
	(936,808)	34,343
向非控股權益分派股息	90,690	16,450
經營活動產生的現金流入淨額	41,665	96,100
投資活動產生的現金流出淨額	(3,502)	(482)
融資活動產生的現金流出淨額	(76,490)	(25,846)
現金流入淨額	(38,327)	69,772

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

42. 退休福利計劃

依照中國相關法律法規，位於中國境內的集團實體須參加由當地市政府管理的界定供款退休計劃。位於中國境內的集團實體向計劃支付按當地市政府同意的平均僱員工資特定百分比計算的供款，為僱員的退休福利提供資金。本集團對於退休福利計劃的主要義務是依照計劃支付必要的供款。截至2025年12月31日止年度計入損益的成本總額為人民幣152,624千元(2024年：人民幣188,343千元)，代表本集團已向或應向計劃支付的供款。

43. 收購附屬公司

(1) 煙台紅星國際家居管理有限公司(「煙台紅星」)及其附屬公司

於2025年5月7日，本集團以現金代價人民幣980,000千元收購煙台紅星100%股權。煙台紅星及其附屬公司主要從事兩家位於天津的紅星美凱龍泛家居商場的經營管理。

本集團選擇根據國際財務報告準則第3號「業務合併」應用可選的集中度測試，並得出結論：

- (a) 該等投資性房地產連同其現有租賃被視為單一可識別資產；及
- (b) 該等投資性房地產為一組類似的可識別資產，因為該等資產性質相似，且與管理和創造產出相關的風險並無重大差異。

因此，本集團確定，所收購的總資產(不包括現金及現金等價物及遞延所得稅資產)的絕大部分公允價值集中於一組類似的可識別資產中，並得出結論認為所收購的活動和資產組合不構成一項業務。

43. 收購附屬公司(續)

(1) 煙台紅星國際家居管理有限公司(「煙台紅星」)及其附屬公司(續)

於收購日確認的資產及負債

	人民幣千元
投資性房地產	2,241,199
物業、廠房及設備	2,141
遞延所得稅資產	2,791
保證金、預付款項及其他應收款項	29,897
存貨	1,236
應收賬款	4,685
銀行結餘及現金	20,363
應付貿易款項及其他應付款項	(1,314,776)
預收租金及服務費	(6,856)
稅項負債	(680)
	980,000

收購煙台紅星產生的現金流出淨額

	人民幣千元
已付現金代價	980,000
減：已收購現金及現金等價物	(20,354)
	959,646

(2) 唐山豐南物業項目

於2025年4月16日，本集團以公允價值為人民幣30,000千元的應收款項轉讓為對價，收購唐山豐南物業項目54.62%的股權。唐山豐南物業項目下的公司包括唐山斐凱房地產開發有限公司、保定斐寧網路科技有限公司、保定斐雋網路科技有限公司、保定斐瑀環保科技有限公司及保定斐斌環保科技有限公司(合稱「唐山豐南物業項目公司」)，該等公司於中國持有投資性房地產。於本次交易前，本集團持有唐山豐南物業項目45.38%的股權，該權益被分類為以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融工具，公允價值為人民幣4,592千元。於2025年5月完成置換後，本集團於唐山豐南物業項目公司的股權增至100%。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

43. 收購附屬公司(續)

(2) 唐山豐南物業項目(續)

本集團選擇根據國際財務報告準則第3號「業務合併」應用可選的集中度測試，並得出結論：

- (a) 該等投資性房地產連同其現有租賃被視為單一可識別資產；及
- (b) 該等投資性房地產為一組類似的可識別資產，因為該等資產性質相似，且與管理和創造產出相關的風險並無重大差異。

因此，本集團確定，所收購的總資產(不包括現金及現金等價物)的絕大部分公允價值集中於一組類似的可識別資產中，並得出結論認為所收購的活動和資產組合不構成一項業務。

於收購日確認的資產及負債

	人民幣千元
投資性房地產	123,473
物業、廠房及設備	197
保證金、預付款項及其他應收款項	1,936
應收賬款	624
銀行結餘及現金	871
應付貿易款項及其他應付款項	(92,012)
預收租金及服務費	(497)
	34,592
收購唐山豐南物業項目產生的現金流入淨額	
已收購現金及現金等價物	871

44. 出售及註銷附屬公司

(a) 處置附屬公司(「附屬公司A」)

於截至2025年12月31日止年度，本集團以零代價處置附屬公司A及其附屬公司之67.9%股權。

已失去控制權之資產及負債分析：

	人民幣千元
物業、廠房及設備	360
於聯營公司的權益	600
遞延所得稅資產	11,660
保證金、預付款項及其他應收款	435,232
合同資產	75,371
應付貿易款項及其他應付款項	(493,788)
合同負債	(73,034)
應交稅費	(135)
其他流動負債	(25,892)
已處置淨負債	(69,626)
處置一間附屬公司之虧損：	
已收及應收代價	—
已處置淨負債	69,626
非控股權益	(157,138)
處置虧損	(87,512)

處置並無產生現金流入／流出。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

44. 出售及註銷附屬公司(續)

(b) 於截至2025年12月31日止年度，本集團註銷了13間附屬公司。

已失去控制權之資產及負債分析：

	人民幣千元
物業、廠房及設備	89
遞延所得稅資產	267
存貨	17
應收賬款	22,401
保證金、預付款項及其他應收款	20,885
應付貿易款項及其他應付款項	(159,825)
合同負債	(24,401)
其他流動負債	(638)
已處置淨負債	(141,205)
註銷收益：	
已處置淨負債	141,205
非控股權益	(65,982)
註銷收益	75,223

處置並無產生現金流入／流出。

45. 資產及收益質押

資產質押

於報告期末，下列資產質押／限制部分用於為銀行及其他借款以及債券提供擔保：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
投資性房地產	61,520,800	80,746,200
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的權益工具	32,603	96,037
物業、廠房及設備	1,742,087	2,409,393
於合營企業的權益	145,190	161,603
限制性銀行存款	412,930	640,670
	63,853,610	84,053,903

收益質押

哈爾濱西客站商場、金山杭州灣商場、南京名都商場、南京浦口商場、寧波紅星美凱龍商場、重慶歐麗洛雅商場，上海金橋商場、上海浦江商場、上海吳中路商場、上海真北商場、天津河東商場、鄭州紅星商場1號館、中山世博商場、濟南紅星商場、北京西四環商場、武漢世博商場、杭州古墩商場、上海實山商場、南昌西湖商場、武漢漢陽商場、合肥四裡河商場、天津紅橋商場、天津河西商場、廈門紅星商管，在相關借款期間的營業收入被用於借款質押；新偉置業商場、北京東四環商場、煙臺紅星商場、天津濱海商場、重慶江北商場在相關期間的營業收入被用於資產支持證券(CMBS)質押；呼和浩特商場在借款相關期間的營業收入被用於融資租賃借款質押。

46. 承諾

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
已訂約但未於合併財務報表中撥備：		
與收購及興建投資性房地產有關的資本開支	714,280	724,752
投資承諾	69,225	233,115
	783,505	957,867

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

47. 經營租賃安排

本集團作為出租人

本集團以租賃目的持有的所有投資性房地產承諾租期為未來15年。對於具有續租選擇權的租賃合同均包含承租人行使其續租選擇權的市場回顧條款。承租人並無於租期屆滿時購買該物業的選擇權。

租約之應收未貼現租賃付款如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
一年內	2,174,141	2,351,357
一至兩年	213,611	222,396
二至三年	56,529	91,379
二至四年	21,971	26,958
二至五年	14,806	14,165
五年以上	33,538	43,522
合計	2,514,596	2,749,777

48. 資本風險管理

本集團資本管理的主要目標是確保本集團持續經營的能力，並保持健康的資本比率，以支持業務發展並使股東價值最大化。

本集團根據經濟形勢以及相關資產的風險特徵的變化管理資本結構並對其進行調整。為維持或調整資本結構，本集團可以調整對股東的利潤分配、向股東歸還資本或發行新股。本集團不受外部強制性資本要求約束。2025年度和2024年度，本集團資本管理目標、政策或程序未發生變化。

本集團採用槓桿比率來管理資本，槓桿比率是指淨負債和權益加淨負債的比率。淨負債包括銀行及其他借款、應付票據、應付債券、租賃負債及其他負債(扣除現金及現金等價物)，以及本集團的權益。本集團於資產負債表日的槓桿比率如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
銀行及其他借款	31,392,507	27,263,553
應付票據	—	309,173
租賃負債	2,169,840	2,225,660
債券	—	1,790,841
其他負債	771,194	861,558
	34,333,541	32,450,785
減：現金及現金等價物	(2,788,566)	(3,111,833)
淨負債	31,544,975	29,338,952
權益	25,299,882	51,304,551
資本和淨負債	56,844,857	80,643,503
槓桿比率	55%	36%

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

49. 金融工具

金融工具類別

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
金融資產		
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融工具	93,512	305,513
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融工具	508,784	1,230,892
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的應收票據	2	11,765
以攤餘成本計量：		
銀行結餘及現金	2,808,460	3,153,986
限制性銀行存款	412,930	640,670
應收賬款	449,348	585,204
應收票據	276	2,361
保證金及其他應收款項	598,593	1,205,055
應收貸款	1,317,732	2,062,195
	6,189,637	9,197,641
金融負債		
以攤餘成本計量：		
應付貿易款項及其他應付款項	17,882,408	18,863,571
銀行及其他借款	31,392,507	27,263,553
債券	—	1,790,841
租賃負債	2,169,840	2,225,660
其他非流動負債及其他流動負債	705,693	778,600
	52,150,448	50,922,225

財務風險管理目標及政策

本集團主要的金融工具包括以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融工具、以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融工具、銀行結餘及現金、限制性銀行存款、應收賬款、應收票據、保證金及其他應收款項、應收貸款、應付貿易款項、其他應付款、銀行及其他借款、租賃負債、債券、其他流動負債、及其他非流動負債。該等金融工具的詳情於相關附註中列出。與該等金融工具相關的風險包括市場風險(貨幣風險、利率風險及其他價格風險)、信用風險及流動性風險。緩解該等風險的政策如下文所列。本集團的管理層管理並監控該等風險，以確保及時有效地執行適當的措施。

49. 金融工具(續)

信用風險及減值評估

信用風險指本集團的交易對手未能履行其合約義務並對本集團造成財務損失之風險。本集團的信用風險主要歸因於債務工具及銀行存款、限制性銀行存款、應收賬款、應收票據、合同資產、保證金及其他應收款、應收貸款。本集團並無持有任何抵押品或其他信貸提升以涵蓋其金融資產之相關信用風險。

本集團在每一資產負債表日面臨的最大信用風險敞口為向客戶收取的總金額減去減值準備後的金額。

由於本集團的應收賬款客戶群廣泛地分散於不同的部門和行業中，因此在本集團內不存在重大信用風險集中。本集團對應收賬款餘額未持有任何擔保物或其他信用增級。

信用風險顯著增加判斷標準

本集團在每個資產負債表日評估相關金融工具的信用風險自初始確認後是否已顯著增加。在確定信用風險自初始確認後是否顯著增加時，本集團考慮在無須付出不必要的額外成本或努力即可獲得合理且有依據的信息，包括基於本集團歷史數據的定性和定量分析、外部信用風險評級以及前瞻性信息。本集團以單項金融工具或者具有相似信用風險特徵的金融工具組合為基礎，通過比較金融工具在資產負債表日發生違約的風險與在初始確認日發生違約的風險，以確定金融工具預計存續期內發生違約風險的變化情況。

當觸發以下一個或多個定量或定性標準時，本集團認為金融工具的信用風險已發生顯著增加：

- 定量標準主要為報告日剩餘存續期違約概率較初始確認時顯著增加；
- 定性標準主要為債務人經營或財務情況出現重大不利變化、列入預警客戶清單等；

49. 金融工具(續)

信用風險顯著增加判斷標準(續)

已發生信用減值資產的定義

為確定是否發生信用減值，本集團所採用的界定標準，與內部針對相關金融工具的信用風險管理目標保持一致，同時考慮定量、定性指標。本集團評估債務人是否發生信用減值時，主要考慮以下因素：

- 發行人或債務人發生重大財務困難；
- 債務人違反合同，如償付利息或本金違約或逾期等；
- 債權人出於與債務人財務困難有關的經濟或合同考慮，給予債務人在任何其他情況下都不會做出的讓步；
- 債務人很可能破產或進行其他財務重組；
- 發行方或債務人財務困難導致該金融資產的活躍市場消失；
- 以大幅折扣購買或源生一項金融資產，該折扣反映了發生信用損失的事實；

金融資產發生信用減值，有可能是多個事件共同作用所致，未必是可單獨識別的事件所致。

預期信用損失計量的參數

根據信用風險是否發生顯著增加以及是否已發生信用減值，本集團對不同的資產分別以12個月或整個存續期的預期信用損失計量減值準備。預期信用損失計量的關鍵參數包括違約概率、違約損失率和違約風險敞口。本集團考慮歷史統計數據(如交易對手評級、擔保方式及抵質押物類別、還款方式等)的定量分析及前瞻性信息，建立違約概率、違約損失率及違約風險敞口模型。

相關定義如下：

- 違約概率是指債務人在未來12個月或在整個剩餘存續期，無法履行其償付義務的可能性。本集團的違約概率以遷徙率模型結果為基礎進行調整，加入前瞻性信息，以反映當前宏觀經濟環境下債務人違約概率；
- 違約損失率是指本集團對違約風險暴露發生損失程度作出的預期。根據交易對手的類型、追索的方式和優先級，以及擔保品的不同，違約損失率也有所不同。違約損失率為違約發生時風險敞口損失的百分比，以未來12個月內或整個存續期為基準進行計算；

49. 金融工具(續)

信用風險顯著增加判斷標準(續)

預期信用損失計量的參數(續)

- 違約風險敞口是指，在未來12個月或在整個剩餘存續期中，在違約發生時，本集團應被償付的金額。

信用風險顯著增加的評估及預期信用損失的計算均涉及前瞻性信息。本集團通過進行歷史數據分析，識別出影響各業務類型信用風險及預期信用損失的關鍵經濟指標。

應收賬款及來自簽署合約的客戶的合同資產

本集團僅與經認可的、信譽良好的第三方進行交易。按照本集團的政策，需對所有要求採用信用方式進行交易的客戶進行信用審計。另外，本集團對應收賬款餘額進行持續監控，以確保本集團不致面臨重大壞賬風險。倘應收賬款以票據結算，本集團僅接受由中國聲譽良好的銀行發出或擔保的票據，因此，本集團管理層認為背書或貼現票據產生的信用風險不大。對於未採用相關經營單位的記賬本位幣結算的交易，除非本集團信用控制部門特別批准，否則本集團不提供信用交易條件。

本集團擁有集中信用風險，蓋因應收貿易款項總額中5%(2024年：3%)及17%(2024年：10%)分別屬於應收本集團最大客戶及五大客戶的款項，而合同資產總額中13%(2024年：10%)及30%(2024年：28%)分別屬於應收本集團最大客戶及五大客戶的款項。為將信用風險減至最低，本集團管理層已委派團隊，負責釐定信用限額及信用審批。

此外，本集團對個別信用受損的應收賬款及合同資產，進行預期信用損失模型的減值評估。除需單獨評估的項目外，本集團採用國際財務報告準則第9號規定的簡化方法以計提預期信用損失，該方法允許對所有應收賬款及合同資產使用整個存續期預期信用損失撥備。為了衡量預期信用損失，應收賬款已根據共同的信貸風險特徵進行分組。本集團已進行歷史分析，並確定了影響信貸風險及預期信用損失的關鍵經濟變量。管理層根據歷史付款記錄、逾期期限、債務人的財務實力以及與債務人是否存在任何爭議，對應收貿易款項及其他應收款項的可收回性進行定期評估。

應收貸款

管理層根據債務人的歷史信用損失經驗，以及根據歷史結算記錄、以往經驗、抵押品的公允價值，以及合理的定量和定性資料及支持性的前瞻性資料來估計應收貸款的估計損失率。根據管理層的評估，損失率為50.39%(2024年：28.51%)，截至2025年12月31日止年度，應收貸款的預期信用損失撥備約為人民幣1,338,594千元(2024年：人民幣822,360千元)。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

49. 金融工具(續)

信用風險顯著增加判斷標準(續)

限制性銀行存款及銀行存款

由於交易對手為信譽良好的銀行，具有較高的信用，因此，限制性銀行存款及銀行存款的信用風險是有限的。本集團參考外部信用評級機構公佈的各信用評級等級的違約概率及違約損失的相關資料，評估了限制性銀行存款及銀行存款的12個月預期信用損失。根據平均損失率，限制性銀行存款及銀行存款的12個月預期信用損失被認為是微不足道的，因此沒有確認／指明所作減值的損失準備。

其他應收款及保證金

對於其他應收款及保證金，管理層根據歷史結算記錄、以往經驗以及合理的定量和定性資料和支持性的前瞻性資料，定期對其他應收款及保證金的可收回性進行單獨評估。根據管理層的評估，損失率為45.02%(2024年：31.18%)，截至2025年12月31日止年度，其他應收款及保證金的預期信用損失撥備約為人民幣158,065千元(2024年：人民幣91,105千元)。

撥備矩陣－應收賬款及合同資產的債務人賬齡

作為本集團信用風險管理的一部分，本集團使用債務人的賬齡來評估與投資組合有關的客戶的減值，原因為該等客戶由大量具有共同風險特徵的小客戶組成，代表了客戶按照合同條款支付所有到期款項的能力。下表提供有關應收賬款及合同資產信用風險敞口的資料，該等信用風險敞口乃通過使用於整個存續期預期信用損失(非信用減值)內的撥備矩陣進行集體評估。賬面總值於2025年12月31日為人民幣1,237,075千元(2024年：人民幣803,128千元)的有信用減值的債務人獲單獨評估。

	總金額		預期信用損失撥備	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%
於2025年12月31日				
單項評估預期信用損失撥備的應收賬款	1,237,075	62.47	1,171,823	94.73
按信用風險特徵組合評估預期信用損失撥備的應收賬款	743,118	37.53	359,022	48.31
於2024年12月31日				
單項評估預期信用損失撥備的應收賬款	803,128	37.35	802,662	99.94
按信用風險特徵組合評估預期信用損失撥備的應收賬款	1,347,339	62.65	762,601	56.60

49. 金融工具(續)

信用風險顯著增加判斷標準(續)

撥備矩陣－應收賬款及合同資產的債務人賬齡(續)

組合1：項目前期品牌諮詢委託管理服務：

	總金額 人民幣千元	預期信用 損失率 %	整個存續期 預期信用損失 人民幣千元
於2024年12月31日			
一年以內	11,500	30.83	3,545
1至2年	20,900	46.19	9,654
2至3年	4,000	57.38	2,295
3至4年	16,267	63.12	10,268
4至5年	68,642	78.69	54,016
5至6年	56,824	90.50	51,427
6年以上	210,523	100.00	210,521
	388,656	87.92	341,726

組合2：建築施工及設計服務

	總金額 人民幣千元	預期信用 損失率 %	整個存續期 預期信用損失 人民幣千元
於2025年12月31日			
一年以內	112,960	12.00	13,555
1至2年	35,857	35.37	12,683
2至3年	32,173	61.52	19,792
3年以上	117,527	100.00	117,527
	298,517	54.79	163,557

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

49. 金融工具(續)

信用風險顯著增加判斷標準(續)

撥備矩陣－應收賬款及合同資產的債務人賬齡(續)

組合2：建築施工及設計服務(續)

	總金額 人民幣千元	預期信用 損失率 %	整個存續期 預期信用損失 人民幣千元
於2024年12月31日			
一年以內	111,795	11.86	13,259
1至2年	54,104	34.59	18,714
2至3年	64,144	61.13	39,211
3年以上	159,769	100.00	159,769
	389,812	59.25	230,953

組合3：其他類諮詢服務

	總金額 人民幣千元	預期信用 損失率 %	整個存續期 預期信用損失 人民幣千元
於2025年12月31日			
一年以內	54,114	43.43	23,502
1至2年	42,151	63.02	26,564
2至3年	38,601	87.32	33,706
3年以上	44,741	100.00	44,741
	179,607	71.55	128,513

49. 金融工具(續)

信用風險顯著增加判斷標準(續)

撥備矩陣－應收賬款及合同資產的債務人賬齡(續)

組合3：其他類諮詢服務(續)

	總金額 人民幣千元	預期信用 損失率 %	整個存續期 預期信用損失 人民幣千元
於2024年12月31日			
一年以內	83,502	41.97	35,046
1至2年	58,935	58.39	34,412
2至3年	25,370	84.76	21,504
3年以上	51,287	100.00	51,287
	219,094	64.93	142,249

組合4：租賃及相關收入

	總金額 人民幣千元	預期信用 損失率 %	整個存續期 預期信用損失 人民幣千元
於2025年12月31日			
租賃及相關收入	186,479	34.01	63,418
於2024年12月31日			
租賃及相關收入	248,334	17.36	43,109

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

49. 金融工具(續)

信用風險顯著增加判斷標準(續)

撥備矩陣－應收賬款及合同資產的債務人賬齡(續)

組合5：其他

	總金額 人民幣千元	預期信用 損失率 %	整個存續期 預期信用損失 人民幣千元
於2025年12月31日			
其他	78,515	4.50	3,533
於2024年12月31日			
其他	101,443	4.50	4,565

於2025年12月31日，若干應收貿易款項總額為人民幣1,135,349千元(2024年：人民幣1,257,214千元)已全數計提減值，因該等款項預計無法收回。

合同資產

	總金額 人民幣千元	預期信用 損失率 %	整個存續期 預期信用損失 人民幣千元
於2025年12月31日			
建築施工及設計	757,115	45.69	345,908
項目前期品牌諮詢委託管理服務	651,029	100.00	651,029
	1,408,144	70.80	996,937
於2024年12月31日			
建築施工及設計	1,270,858	34.14	433,881
項目前期品牌諮詢委託管理服務	659,063	73.95	487,406
	1,929,921	47.74	921,287

49. 金融工具(續)

信用風險及減值評估

內部信用風險分級類別

本集團的內部信用風險分級評估包括以下類別：

內部信用評級	說明	應收賬款	應收貸款	保證金及 其他應收款
第一階段	對手方的違約風險較低，且並無任何逾期款項	整個存續期預期信用損失－未發生信用減值	12個月預期信用損失	12個月預期信用損失
第二階段	透過內部編製的資料或外部來源顯示信用風險自初始確認以來顯著增加	整個存續期預期信用損失未發生信用減值	整個存續期預期信用損失未發生信用減值	整個存續期預期信用損失未發生信用減值
第三階段	有證據顯示有關資產已出現信用減值	整個存續期預期信用損失發生信用減值	整個存續期預期信用損失發生信用減值	整個存續期預期信用損失發生信用減值
核銷	有證據顯示債務人陷入嚴重的財務困難且本集團不認為日後可收回有關款項	核銷金額	核銷金額	核銷金額

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

49. 金融工具(續)

信用風險及減值評估(續)

最高風險及年結階段

下表載列基於本集團的信用政策的信用質素及最高信用風險，主要基於逾期資料(除非其他資料可在無須付出不必要成本或努力的情況下獲得)，及於2025年及2024年12月31日的年結階段分析：

	第一階段	第二階段	第三階段	簡化方法	合計	預期信用 損失準備	損失率
	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2025年12月31日							
應收賬款	-	-	1,237,075	743,118	1,980,193	1,530,845	77.31
合同資產	-	-	-	1,408,144	1,408,144	996,937	70.80
應收票據	276	-	-	-	276	-	-
應收貸款	183,146	135,726	2,337,454	-	2,656,326	1,338,594	50.39
保證金及其他應收款	721,891	-	366,801	-	1,088,692	490,099	45.02
限制性銀行存款	412,930	-	-	-	412,930	-	-
銀行結餘及現金	2,808,460	-	-	-	2,808,460	-	-
	4,126,703	135,726	3,941,330	2,151,262	10,355,021	4,356,475	42.07
於2024年12月31日							
應收賬款	-	-	803,128	1,347,339	2,150,467	1,565,263	72.79
合同資產	-	-	-	1,929,921	1,929,921	921,287	47.74
應收票據	2,361	-	-	-	2,361	-	-
應收貸款	1,304,271	151,745	1,428,539	-	2,884,555	822,360	28.51
保證金及其他應收款	1,251,615	37,077	462,246	-	1,750,938	545,883	31.18
限制性銀行存款	640,670	-	-	-	640,670	-	-
銀行結餘及現金	3,153,986	-	-	-	3,153,986	-	-
	6,352,903	188,822	2,693,913	3,277,260	12,512,898	3,854,793	30.81

49. 金融工具(續)

信用風險及減值評估(續)

最高風險及年結階段(續)

下表列示根據簡化方法就應收賬款確認的整個存續期預期信用損失的變動。

	整個存續期 預期信用損失 (未發生信用減值) 人民幣千元	整個存續期 預期信用損失 (已發生信用減值) 人民幣千元	合計 人民幣千元
於2024年1月1日	799,441	1,166,732	1,966,173
已確認減值虧損	(36,839)	404,540	367,701
核銷	—	(768,611)	(768,611)
於2024年12月31日及2025年1月1日	762,602	802,661	1,565,263
已確認減值虧損	(368,637)	488,430	119,793
核銷	—	(68,078)	(68,078)
處置附屬公司及其他	(34,943)	(51,190)	(86,133)
於2025年12月31日	359,022	1,171,823	1,530,845

下表列示就應收貸款確認的預期信用損失的變動。

	12個月預期 信用損失 人民幣千元	整個存續期 預期信用損失 (未發生 信用減值) 人民幣千元	整個存續期 預期信用損失 (已發生 信用減值) 人民幣千元	合計 人民幣千元
於2024年1月1日	14,199	10,359	347,690	372,248
已確認減值虧損	(1,464)	(79)	472,899	471,356
核銷	—	—	(21,244)	(21,244)
轉入整個存續期預期信用損失(未發生信用減值)	(7,047)	7,047	—	—
轉入整個存續期預期信用損失(已發生信用減值)	(747)	(8,425)	9,172	—
於2024年12月31日及2025年1月1日	4,941	8,902	808,517	822,360
已確認減值虧損	(1,785)	44	632,696	630,955
核銷	—	—	(114,721)	(114,721)
轉入整個存續期預期信用損失(已發生信用減值)	(1,325)	(7,589)	8,914	—
於2025年12月31日	1,831	1,357	1,335,406	1,338,594

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

49. 金融工具(續)

信用風險及減值評估(續)

最高風險及年結階段(續)

下表列示就其他應收款確認的預期信用損失的變動。

	12個月預期 信用損失 人民幣千元	整個存續期 預期信用損失 (未發生 信用減值) 人民幣千元	整個存續期 預期信用損失 (已發生 信用減值) 人民幣千元	合計 人民幣千元
於2024年1月1日	240,465	8,871	290,622	539,958
已確認減值虧損	3,427	—	87,678	91,105
核銷	—	—	(85,180)	(85,180)
轉入信用減值	—	—	—	—
於2024年12月31日及2025年1月1日	243,892	8,871	293,120	545,883
已確認減值虧損	(3,637)	—	161,702	158,065
核銷	—	—	(213,849)	(213,849)
轉入信用減值	(530)	(371)	901	—
於2025年12月31日	239,725	8,500	241,874	490,099

下表列示根據簡化方法就合同資產確認的整個存續期預期信用損失的變動。

	整個存續期 預期信用損失 (未發生信用減值) 人民幣千元	整個存續期 預期信用損失 (已發生信用減值) 人民幣千元	合計 人民幣千元
於2024年1月1日	170,623	685,404	856,027
已確認減值虧損	31,207	143,489	174,696
核銷	—	(109,436)	(109,436)
於2024年12月31日及2025年1月1日	201,830	719,457	921,287
已確認減值虧損	(151,777)	418,085	266,308
處置附屬公司及其他	—	(190,658)	(190,658)
於2025年12月31日	50,053	946,884	996,937

49. 金融工具(續)

信用風險及減值評估(續)

最高風險及年結階段(續)

於2025年及2024年12月31日，應收賬款、合同資產、應收貸款以及保證金及其他應收款的期末損失準備金與期初損失準備金對賬如下：

	應收賬款 人民幣千元	合同資產 人民幣千元	應收貸款 人民幣千元	保證金及 其他應收款 人民幣千元	合計 人民幣千元
於2024年1月1日	1,966,173	856,027	372,248	539,958	3,734,406
計入年內損益的預期信用 損失準備淨額	367,701	174,696	471,356	91,105	1,104,858
年內核銷	(768,611)	(109,436)	(21,244)	(85,180)	(984,471)
於2024年12月31日及2025年1月1日	1,565,263	921,287	822,360	545,883	3,854,793
計入年內損益的預期信用 損失準備淨額	119,793	266,308	630,955	158,065	1,175,121
年內核銷	(68,078)	—	(114,721)	(213,849)	(396,648)
處置附屬公司及其他	(86,133)	(190,658)	—	—	(276,791)
於2025年12月31日	1,530,845	996,937	1,338,594	490,099	4,356,475

流動性風險

本集團採用循環流動性計劃工具管理資金短缺風險。該工具既考慮其金融工具的到期日，也考慮本集團運營產生的預計現金流量。

本集團的目標是運用銀行借款、債券和其他計息借款等多種融資手段以保持融資的持續性與靈活性的平衡。於2025年12月31日，本集團64.01%(2024年：60.29%)的債務在不足1年內到期或須按要求償還。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

49. 金融工具(續)

流動性風險(續)

下表詳細載列本集團金融負債的剩餘合同期限。該表乃根據金融負債的未折現現金流量，以本集團可能被要求支付的最早日期為基礎進行編製。具體而言，帶有按需償還條款的銀行貸款被列入最早的時間段，而不考慮銀行選擇行使其權利的概率。金融負債的到期日乃基於約定的還款日期。

於2025年12月31日

	加權平均利率 %	按要求或	1至2年	2至5年	5年以上	未折現現金 流量合計	賬面價值
		一年內 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
應付貿易款項及其他應付款項	3.59	17,581,949	147,551	131,051	517,656	18,378,207	17,882,408
銀行及其他借款	4.25	14,792,967	4,328,752	11,559,555	3,599,202	34,280,476	31,392,507
租賃負債	4.34	555,163	288,809	586,662	1,253,929	2,684,563	2,169,840
		32,930,079	4,765,112	12,277,268	5,370,787	55,343,246	51,444,755

於2024年12月31日

	加權平均利率 %	按要求或	1至2年	2至5年	5年以上	未折現現金 流量合計	賬面價值
		一年內 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
應付貿易款項及其他應付款項	3.59	17,957,715	92,216	131,564	538,707	18,720,202	18,863,571
銀行及其他借款	4.93	9,962,549	6,738,732	8,798,750	5,691,061	31,191,092	27,263,553
債券	5.20	1,790,841	–	–	–	1,790,841	1,790,841
租賃負債	4.53	518,026	288,450	612,173	1,350,007	2,768,656	2,225,660
		30,229,131	7,119,398	9,542,487	7,579,775	54,470,791	50,143,625

49. 金融工具(續)

流動性風險(續)

於上述到期分析中，具有按需償還條款的銀行及其他借款被納入「按要求或1年內」的時間段。於2025年12月31日，該等銀行貸款的賬面總值為人民幣5,730,804千元(2024年：人民幣3,697,388千元)。考慮到本集團的財務狀況，管理層認為銀行及其他債務人不可能行使其酌情權，要求立即還款。管理層相信，該等銀行及其他借款將按照貸款協議中規定的預定還款日期償還，詳情見下表：

到期分析－銀行及其他借款，具有基於計劃還款的按需還款條款：

	1年 人民幣千元	1至2年 人民幣千元	2至5年 人民幣千元	5年以上 人民幣千元	未折現現金 流出合計 人民幣千元
2025年12月31日	1,310,190	1,835,677	1,932,021	1,494,776	6,572,664
2024年12月31日	834,644	965,889	1,882,612	562,654	4,245,799

倘可變利率的變化與報告期末釐定的利率估計值不同，上述可變利率工具所包含的金額可能會發生變化。

市場風險

本集團的活動主要暴露於利率變化的市場風險。本集團暴露於該等風險或管理及衡量風險的方式沒有變化。

(一) 貨幣風險

本集團以人民幣收取所有收入，以人民幣支付幾乎所有支出。本集團的一小部分銀行結餘及現金以港幣、歐元及美元計價。本集團以港幣支付H股的所有股息。本集團通過定期審查外幣匯率來監測貨幣風險，並將在需要時考慮對重大的外幣風險進行對沖。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

49. 金融工具(續)

市場風險(續)

(一) 貨幣風險(續)

下表為匯率風險的敏感性分析，反映了在所有其他變量保持不變的假設下，美元、歐元及港幣匯率發生合理、可能的變動時，將對淨損益的稅後淨額產生的影響。

2025年

	匯率 增加／(減少) %	淨損益 增加／(減少) 人民幣千元	股東權益合計 增加／(減少) 人民幣千元
人民幣對美元貶值	(5)	465	465
人民幣對美元升值	5	(465)	(465)
人民幣對港幣貶值	(5)	3	3
人民幣對港幣升值	5	(3)	(3)
人民幣對歐元貶值	(5)	7	7
人民幣對歐元升值	5	(7)	(7)

2024年

	匯率 增加／(減少) %	淨損益 增加／(減少) 人民幣千元	股東權益合計 增加／(減少) 人民幣千元
人民幣對美元貶值	(5)	(66,759)	(66,759)
人民幣對美元升值	5	66,759	66,759
人民幣對港幣貶值	(5)	3	3
人民幣對港幣升值	5	(3)	(3)
人民幣對歐元貶值	(5)	6	6
人民幣對歐元升值	5	(6)	(6)

49. 金融工具(續)

市場風險(續)

(二) 利率風險

本集團面臨著與銀行存款、應收貸款、銀行及其他借款、債券和租賃負債有關的利率風險。本集團的現金流利率風險主要集中在銀行及其他借款的利率波動上。本集團的目標是將借款保持在可變利率。本集團通過評估基於利率水平及前景的任何利率變動產生的潛在影響來管理其利率風險。管理層將審查固定及浮動利率的借款比例，並確保彼等在合理範圍內。

敏感性分析

下列敏感性分析根據報告期結束時的利率風險釐定。該分析是假設在報告期末未償還的金融工具為全年未償還進行編製。在向主要管理人員內部報告利率風險時，可變利率銀行及其他借款的50個基點(2024年：50個基點)的增加或減少被採用，代表管理層對利率的合理可能變化的評估。銀行結餘不包括在敏感性分析中，因為管理層認為可變利率的銀行結餘所產生的現金流利率風險微不足道。

倘利率提高／降低50個基點(2024年：50個基點)，所有其他變量保持不變，本集團：

- 截至2025年12月31日止年度的稅後虧損將增加／減少人民幣79,717千元(2024年：增加／減少約人民幣61,979千元)，主要由於本集團的浮動利率銀行借貸的利率風險及；
- 其他權益儲備將減少／增加人民幣79,717千元(2024年：減少／增加約人民幣61,979千元)，主要由於保留盈利的變化。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

49. 金融工具(續)

市場風險(續)

(三) 權益工具投資價格風險

權益工具投資價格風險，是指權益性證券的公允價值因股票指數水平和個別證券價值的變化而降低的風險。於2025年及2024年12月31日，本集團暴露於因分類為以公允價值計量且其變動計入當期損益的權益工具投資和以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的權益工具投資的個別權益工具投資而產生的權益工具投資價格風險之下。本集團持有的上市權益工具投資在上海和深圳的證券交易所上市，並在資產負債表日以市場報價計量。

敏感性分析

以下證券交易所的、在最接近資產負債表日的交易日的收盤時的市場股票指數，以及年度內其各自的最高收盤點和最低收盤點如下：

	2025年末	2025年 最高／最低	2024年末	2024年 最高／最低
上海—上證指數	3,969	4,034/3,041	3,352	3,674/2,690
深圳—深證成指	13,525	13,807/9,120	10,415	11,864/7,908
恆生指數—A股指數	25,631	27,382/18,671	20,060	23,242/14,794
納斯達克—A股指數	23,242	24,020/14,784	19,311	20,205/14,478

下表說明了，在所有其他變量保持不變的假設下，本集團的淨損益和其他綜合收益的稅後淨額對權益工具投資的公允價值的每10%的變動(以資產負債表日的賬面價值為基礎)的敏感性。

2025年

	權益工具投資 賬面價值	淨損益 增加／(減少)	其他綜合收益的 稅後淨額 增加／(減少)	股東權益合計 增加／(減少)
權益工具投資				
上海—以公允價值計量且 其變動計入其他綜合收益	39,534	—	2,965	2,965
深圳—以公允價值計量且 其變動計入其他綜合收益	65,873	—	4,940	4,940
香港—以公允價值計量且 其變動計入其他綜合收益	73,065	—	6,101	13,107
全國股轉系統—以公允價值計量 且其變動計入其他綜合收益	43,059	—	3,595	3,595
以公允價值計量且其變動計入 其他綜合收益的非上市權益工具	287,254	—	21,544	21,544

49. 金融工具(續)

市場風險(續)

(三) 權益工具投資價格風險(續)

敏感性分析(續)

2024年

	權益工具投資 賬面價值	淨損益 增加／(減少)	其他綜合收益的 稅後淨額 增加／(減少)	股東權益合計 增加／(減少)
權益工具投資				
上海－以公允價值計量且 其變動計入其他綜合收益	161,090	—	12,082	12,082
深圳－以公允價值計量且 其變動計入其他綜合收益	148,730	—	11,155	11,155
香港－以公允價值計量且 其變動計入其他綜合收益	156,971	—	13,107	13,107
全國股轉系統－以公允價值計量 且其變動計入其他綜合收益	102,519	—	8,560	8,560
以公允價值計量且其變動計入 其他綜合收益的非上市權益工具	661,579	—	49,618	49,618

金融工具的公允價值計量

本集團的一些金融工具在財務報告中是以公允價值計量的。

在估計公允價值時，本集團在可獲得的範圍內使用市場可觀察的數據。對於第三層次中具有重大不可觀察輸入值的工具，本集團聘請第三方合資格估值師進行估值。管理層與合資格外部估值師緊密合作，以建立適當的估值技術及模型輸入。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

49. 金融工具(續)

按經常性基準計量以公允價值計量本集團金融資產及金融負債的公允價值

本集團的一些金融資產及金融負債於每個報告期末按公允價值計量。下表提供了關於如何釐定該等金融資產及金融負債的公允價值的資料(特別是所使用的估值技術及輸入值)。

於2025年12月31日的公允價值層次

	第一層次 人民幣千元	第二層次 人民幣千元	第三層次 人民幣千元	合計 人民幣千元
以公允價值計量且其變動計入損益的 金融資產				
— 債權工具投資	—	—	112	112
— 基金	—	—	—	—
— 權益工具投資	—	—	93,400	93,400
以公允價值計量且其變動計入其他 綜合收益的權益工具	221,531	1,454	285,799	508,784

於2024年12月31日的公允價值層次

	第一層次 人民幣千元	第二層次 人民幣千元	第三層次 人民幣千元	合計 人民幣千元
以公允價值計量且其變動計入損益的 金融資產				
— 債權工具投資	—	—	63,523	63,523
— 基金	—	—	81,111	81,111
— 權益工具投資	—	—	160,879	160,879
以公允價值計量且其變動計入其他 綜合收益的權益工具	569,313	2,625	658,954	1,230,892

49. 金融工具(續)

按經常性基準計量以公允價值計量本集團金融資產及金融負債的公允價值(續)

金融資產／金融負債	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元	公允 價值層次	估值技術及重要 不可觀察輸入值
1)債權工具投資	112	63,523	第三層次	現金流量折現法 風險調整折現率：6% (2024年：6%)(附註a)
2)基金	—	81,111	第三層次	現金流量折現法 風險調整折現率：8% (2024年：8%)
3)權益工具投資—以公允價值計量 且其變動計入當期損益	93,400	160,879	第三層次	現金流量折現法風險 調整折現率：12%-14% (2024：12%-14%)(附註b)
4)權益工具投資—以公允價值計量 且其變動計入其他綜合收益	285,800	658,954	第三層次	可比公司法流動性折扣率： 96%至97%(2024年： 82%至83%)(附註c)

附註：

- (a) 折現率越高，公允價值就越低。
- (b) 折現率的增加將導致權益工具投資—以公允價值計量且其變動計入當期損益的公允價值計量的減少，反之亦然。
- (c) 流動性折扣率的略微增加將導致權益工具投資—以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的公允價值的顯著減少，反之亦然。

年內第一層次與第二層次之間並無轉換。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

49. 金融工具(續)

按經常性基準計量以公允價值計量本集團金融資產及金融負債的公允價值(續)

第三層次公允價值的調節計量

	以公允價值計量 且其變動計入 其他綜合收益的 權益工具 人民幣千元	以公允價值計量 且其變動計入 損益的債權工具 人民幣千元	以公允價值計量 且其變動計入 損益的權益工具 人民幣千元
於2024年1月1日	1,132,733	570,321	260,025
轉出第三層次	(298,258)	—	—
計入損益	—	(126)	(96,370)
計入其他綜合收益	(127,046)	—	—
添置	—	891,627	15,174
出售／結算	(48,475)	(1,317,188)	(17,950)
於2024年12月31日及2025年1月1日	658,954	144,634	160,879
計入損益	—	—	(72,399)
計入其他綜合收益	(205,926)	—	—
添置	—	119,647	22,576
出售／結算	(167,229)	(264,169)	(13,064)
轉到子公司	—	—	(4,592)
於2025年12月31日	285,799	112	93,400

註：

截至2024年12月31日止年度，由於被投資方於2024年成為上市公司，賬面值為人民幣298,258,000元的以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的權益工具由第三級轉至第一級。

除上述者外，年內並無轉入或轉出第三級。

50. 融資活動產生的負債的調整

	租賃負債 人民幣千元	債券及 相關利息 人民幣千元	銀行及 其他借款及 相關利息 人民幣千元	其他 人民幣千元	合計 人民幣千元
於2024年1月1日	3,776,824	1,786,370	32,690,279	1,971,662	40,225,135
融資現金流量之變動：					
已付租賃租金的資本部分	(489,873)	—	—	—	(489,873)
銀行及其他借款所得款項	—	—	13,141,842	—	13,141,842
償還銀行及其他借款	—	—	(18,744,882)	—	(18,744,882)
已付利息	(137,843)	(92,513)	(1,761,577)	—	(1,991,933)
贖回債券	—	—	—	—	—
關聯方及第三方的墊款	—	—	—	114,000	114,000
廈門建發的墊款	—	—	—	16,130,000	16,130,000
向關聯方及第三方的還款	—	—	—	(812,900)	(812,900)
向廈門建發的還款	—	—	—	(7,467,426)	(7,467,426)
融資現金流量之變動合計	(627,716)	(92,513)	(7,364,617)	7,963,674	(121,172)
其他非現金變動：					
利息支出	137,843	100,324	2,008,683	284,946	2,531,796
增添租賃負債	44,783	—	—	—	44,783
租賃變更	(1,144,132)	—	—	—	(1,144,132)
其他應付款項／其他應收款項轉入	38,058	—	(17,566)	(394,872)	(374,380)
匯兌差額	—	26,393	—	—	26,393
於2024年12月31日及2025年1月1日	2,225,660	1,820,574	27,316,779	9,825,410	41,188,423
融資現金流量之變動：					
已付租賃租金的資本部分	(329,498)	—	—	—	(329,498)
銀行及其他借款所得款項	—	—	11,107,087	—	11,107,087
償還銀行及其他借款	—	—	(6,987,074)	—	(6,987,074)
已付利息	(78,107)	(93,234)	(1,488,600)	—	(1,659,941)
贖回債券	—	(1,795,537)	—	—	(1,795,537)
關聯方及第三方的墊款	—	—	—	116,782	116,782
廈門建發的墊款	—	—	—	8,359,000	8,359,000
向關聯方及第三方的還款	—	—	—	(1,577,071)	(1,577,071)
向廈門建發的還款	—	—	—	(7,695,532)	(7,695,532)
融資現金流量之變動合計	(407,605)	(1,888,771)	2,631,413	(796,821)	(461,784)
其他非現金變動：					
利息支出	78,107	63,569	1,658,957	359,664	2,160,297
增添租賃負債	491,789	—	—	—	491,789
租賃變更	(253,229)	—	—	—	(253,229)
其他應付款項／其他應收款項轉入	35,118	—	(149,140)	1,880,295	1,766,273
匯兌差額	—	4,628	—	—	4,628
於2025年12月31日	2,169,840	—	31,458,009	11,268,548	44,896,397

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

51. 或有負債

於報告期末並無重大或然負債。

52. 期後事項

(一) 註銷回購股份並減少註冊資本及修訂《公司章程》

本公司已回購股份存續期間未實施員工持股計劃或股權激勵，且三年期限即將屆滿，為積極回報投資者，增強投資者信心，本公司擬將存放於回購專用證券賬戶的1,044,800股股份進行註銷，並相應減少本公司註冊資本，相應修訂《公司章程》。上述事項已經第五屆董事會第五十次臨時會議、2026年第一次臨時股東會審議通過，並已通知債權人，截至本公告日期，該等回購股份尚未實施註銷。

詳情請參閱本公司日期分別為2025年12月20日、2026年1月17日於國內指定媒體和2025年12月19日、2026年1月16日於香港聯交所網站<http://www.hkexnews.hk>披露的公告。

(二) 聘任董事會秘書及聯席公司秘書

本公司於2026年1月29日召開了第五屆董事會第五十三次臨時會議，審議通過了《關於聘任公司董事會秘書(聯席公司秘書)、公司授權代表的議案》，經董事會提名委員會審核通過，同意聘任曹澍先生(「曹先生」)為本公司董事會秘書(聯席公司秘書)，任期與第五屆董事會任期一致；同意聘任曹先生擔任香港聯合交易所有限公司電子呈交系統(ESS)獲授權人士、上市規則(定義見下文)第3.05條項下的本公司授權代表職務，自2026年1月29日起生效。

詳情請參閱本公司日期分別為2026年1月30日於國內指定媒體和2026年1月29日於香港聯交所網站<http://www.hkexnews.hk>披露的公告。

53. 關聯方交易

1. 本集團與關聯方的主要交易

下述關聯交易系本集團業務發展需要，本集團與關聯方之間的交易與日常經營相關，交易遵循了公開、公正的原則，雙方交易按照市場公允價格結算。

(1) 關聯方商品和勞務交易

自關聯方購買商品和接受勞務

交易內容		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
南京建發清潔能源有限公司	商品購買	4,949	—
廈門建發恒融供應鏈有限公司	商品購買	3,297	741
廈門建發美酒匯酒業有限公司	商品購買	2,261	1,123
廈門建發食品供應鏈有限公司	商品購買	940	2
廈門建發國際酒業集團有限公司及其子公司	商品購買	632	414
廈門建發居住科技有限公司	商品購買	179	164
北京頤豪酒店有限公司	商品購買	39	—
浙江天貓技術有限公司	商品購買	17	—
廈門建發輕工有限公司	商品購買	10	—
建發(重慶)有限公司	商品購買	8	—
廈門建發生活資材有限責任公司	商品購買	7	—

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

53. 關聯方交易(續)

1. 本集團與關聯方的主要交易(續)

(1) 關聯方商品和勞務交易(續)

自關聯方購買商品和接受勞務(續)

交易內容		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
廈門建發國際旅行社集團有限公司	商品購買	3	226
建發房地產集團有限公司及其子公司及分公司	商品購買	1	—
陽光海天停車控股有限公司及其子公司	商品購買	—	4,669
上海建發酒業銷售管理有限公司	商品購買	—	397
上海紅星雲計算科技有限公司	商品購買	—	105
廈門建發酒業銷售管理有限公司	商品購買	—	92
上海天合智慧科技股份有限公司及其子公司	商品購買	—	27
		12,343	7,960

註： 自關聯方商品購買：本年，本集團以市場價為基礎與關聯方進行商品交易。

53. 關聯方交易(續)

1. 本集團與關聯方的主要交易(續)

(1) 關聯方商品和勞務交易(續)

自關聯方購買商品和接受勞務(續)

交易內容		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
蕪湖明輝商業管理有公司	存款結息	5	4
成都東泰商城有限公司	存款結息	—	16
		5	20

註：向關聯方存款結息：本年，本集團以市場價為基礎與關聯方進行交易。

交易內容		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
杭州建美場景科技有限公司	聯合營銷	4,132	—
山東銀座家居有限公司及其子公司	聯合營銷	2,929	5,788
武漢市正凱物流有限公司	聯合營銷	1,326	2,211
蕪湖明輝商業管理有公司	聯合營銷	882	1,259

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

53. 關聯方交易(續)

1. 本集團與關聯方的主要交易(續)

(1) 關聯方商品和勞務交易(續)

自關聯方購買商品和接受勞務(續)

交易內容		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
成都東泰商城有限公司	聯合營銷	450	672
陝西鴻瑞家居生活廣場有限公司	聯合營銷	405	—
建發物業服務集團有限公司及其子公司及分公司	聯合營銷	396	—
廈門會展廣告有限公司	聯合營銷	368	—
濟寧鴻瑞市場經營管理有限公司	聯合營銷	75	63
廈門國際會展酒店有限公司	聯合營銷	61	—
廣州紅星美凱龍世博家居廣場有限公司	聯合營銷	—	147
		11,024	10,140

註：關聯方向本集團提供聯合營銷服務：本年，本集團以市場價為基礎與關聯方進行交易。

53. 關聯方交易(續)

1. 本集團與關聯方的主要交易(續)

(1) 關聯方商品和勞務交易(續)

自關聯方購買商品和接受勞務(續)

	交易內容	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
蕪湖明輝商業管理有公司	空間廣告位租賃／管理費	76	135
揚州紅星美凱龍全球家居生活廣場置業有限公司	空間廣告位租賃／管理費	—	171
山東銀座家居有限公司及其子公司	空間廣告位租賃／管理費	—	39
徐州紅星美凱龍全球家居生活廣場有限公司	空間廣告位租賃／管理費	—	20
濟寧鴻瑞市場經營管理有限公司	空間廣告位租賃／管理費	—	7
		76	372

註：關聯方向本集團提供空間廣告位租賃／管理服務：本年，本集團以市場價為基礎與關聯方進行交易。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

53. 關聯方交易(續)

1. 本集團與關聯方的主要交易(續)

(1) 關聯方商品和勞務交易(續)

自關聯方購買商品和接受勞務(續)

交易內容		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
上海美凱龍物業管理服務有限公司及其 附屬公司和分公司	接受勞務／服務	638,199	637,870
浙江天貓技術有限公司及與阿里巴巴集團 有實質關係的其他公司	接受勞務／服務	14,550	31,931
廈門建發國際旅行社集團有限公司	接受勞務／服務	1,556	—
廈門國際會展酒店有限公司	接受勞務／服務	84	233
廈門海悅山莊酒店有限公司	接受勞務／服務	64	—
建發物業服務集團有限公司及其 附屬公司及分公司	接受勞務／服務	60	—
廈門中准機動車評估有限公司	接受勞務／服務	33	—
北京國富縱橫文化科技諮詢股份有限公司	接受勞務／服務	30	429
上海鑫誠安建設有限公司	接受勞務／服務	—	6,961

53. 關聯方交易(續)

1. 本集團與關聯方的主要交易(續)

(1) 關聯方商品和勞務交易(續)

自關聯方購買商品和接受勞務(續)

	交易內容	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
廈門建發恒遠文化發展有限公司	接受勞務／服務	—	4,265
上海嘉展建築裝潢工程有限公司	接受勞務／服務	—	2,784
上海帝景餐飲管理有限公司	接受勞務／服務	—	1,331
廈門會展國際旅行社有限公司	接受勞務／服務	—	771
紅星美凱龍控股集團有限公司	接受勞務／服務	—	124
上海愛琴海商業集團股份有限公司	接受勞務／服務	—	76
廈門建發居住科技有限公司	接受勞務／服務	—	9
		654,576	686,784

註：關聯方向本集團提供勞務服務：本年，本集團以市場價為基礎與關聯方進行交易。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

53. 關聯方交易(續)

1. 本集團與關聯方的主要交易(續)

(1) 關聯方商品和勞務交易(續)

自關聯方購買商品和接受勞務(續)

交易內容		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
廈門建發商業管理有限公司及其子公司及分公司	品牌委管服務	15,657	—
		15,657	—

註：關聯方向本集團提供品牌委管服務：本年，本集團以市場價為基礎與關聯方進行交易。

向關聯方銷售商品和提供勞務

交易內容		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
廈門建發居住科技有限公司	出售商品	768	—
上海建發物資有限公司	出售商品	720	—
廈門鼓浪嶼投資發展有限公司	出售商品	428	—
山東銀座家居有限公司及其子公司	出售商品	225	234
中冶置業(福建)有限公司	出售商品	113	37
上海美凱龍物業管理服務有限公司及其 附屬公司和分公司	出售商品	94	—
蕪湖明輝商業管理有公司	出售商品	86	72
成都東泰商城有限公司	出售商品	62	41

53. 關聯方交易(續)

1. 本集團與關聯方的主要交易(續)

(1) 關聯方商品和勞務交易(續)

向關聯方銷售商品和提供勞務(續)

交易內容		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
武漢市正凱物流有限公司	出售商品	49	226
揚州凱龍管理諮詢有限公司	出售商品	32	18
廈門建發汽車有限公司及其子公司及分公司	出售商品	30	307
廈門建宇實業有限公司	出售商品	13	—
西安佳和興家居有限責任公司	出售商品	8	22
超級智慧家(上海)物聯網科技有限公司	出售商品	1	56
廈門建發城服發展股份有限公司	出售商品	—	1,851
蘭州紅星商業管理有限公司	出售商品	—	963
杭州諾貝爾陶瓷有限公司及其分公司	出售商品	—	159
上海威來適裝飾科技有限公司	出售商品	—	157
上海紅星停車管理有限公司	出售商品	—	125
廈門建發生活資材有限責任公司	出售商品	—	39
廣州紅星美凱龍世博家居廣場有限公司	出售商品	—	28
上海天合智慧科技股份有限公司及其分公司	出售商品	—	5
		2,629	4,340

註：向關聯方出售商品：本年，本集團以市場價為基礎與關聯方進行交易。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

53. 關聯方交易(續)

1. 本集團與關聯方的主要交易(續)

(1) 關聯方商品和勞務交易(續)

向關聯方銷售商品和提供勞務(續)

交易內容		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
上海美凱龍物業管理服務有限公司及其附屬公司和分公司	提供勞務	57,506	92,640
衢州市慧城奧萊商業管理有限公司	提供勞務	10,500	4,314
建發物業服務集團有限公司及其子公司及分公司	提供勞務	3,457	—
湛江市海新美凱投資有限公司	提供勞務	2,099	7,085
成都東泰商城有限公司	提供勞務	486	584
揚州凱龍管理諮詢有限公司	提供勞務	253	—
西安佳和興家居有限責任公司	提供勞務	211	—
上海紅星美凱龍置業有限公司	提供勞務	70	71
常州市紅星裝飾城	提供勞務	67	—
超級智慧家(上海)物聯網科技有限公司	提供勞務	44	43
上海威來適裝飾科技有限公司	提供勞務	29	—
廈門建發居住科技有限公司	提供勞務	20	—
廈門建發汽車有限公司及其子公司及分公司	提供勞務	9	—

53. 關聯方交易(續)

1. 本集團與關聯方的主要交易(續)

(1) 關聯方商品和勞務交易(續)

向關聯方銷售商品和提供勞務(續)

交易內容		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
建發(重慶)有限公司	提供勞務	4	—
上海兆閔房地產開發有限公司	提供勞務	—	5,769
武漢怡然物業管理有限公司	提供勞務	—	648
廣州紅星美凱龍世博家居廣場有限公司	提供勞務	—	178
湖北怡悅物業管理有限公司	提供勞務	—	147
怡家園(廈門)物業管理有限公司	提供勞務	—	20
廈門建發融資擔保有限公司	提供勞務	—	3
		74,755	111,502

註：向關聯方提供服務：本年，本集團以市場價為基礎與關聯方進行交易。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

53. 關聯方交易(續)

1. 本集團與關聯方的主要交易(續)

(1) 關聯方商品和勞務交易(續)

向關聯方銷售商品和提供勞務(續)

交易內容		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
濟寧鴻瑞市場經營管理有限公司	品牌委管服務	3,633	2,123
武漢市正凱物流有限公司	品牌委管服務	2,830	2,830
徐州紅星美凱龍全球家居生活廣場有限公司	品牌委管服務	2,314	2,769
揚州紅星美凱龍全球家居生活廣場置業有限公司	品牌委管服務	1,887	2,830
西安佳和興家居有限責任公司	品牌委管服務	1,887	1,887
蕪湖明輝商業管理有公司	品牌委管服務	1,698	1,698
陝西鴻瑞家居生活廣場有限公司	品牌委管服務	1,408	1,887
徐州紅星美凱龍國際傢俱裝飾城有限公司	品牌委管服務	459	24
常州市紅星裝飾城	品牌委管服務	377	—
		16,493	16,048

註： 向關聯方提供品牌委管服務：本年，本集團以市場價為基礎與關聯方進行交易。

53. 關聯方交易(續)

1. 本集團與關聯方的主要交易(續)

(1) 關聯方商品和勞務交易(續)

向關聯方銷售商品和提供勞務(續)

交易內容		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
建發房地產集團有限公司及其子公司及分公司	服務收入	4,830	—
上海中質美凱龍經貿發展有限公司	服務收入	1,013	3,304
武漢市正凱物流有限公司	服務收入	943	5,573
上海愛琴海商業集團股份有限公司	服務收入	860	695
上海紅星美凱龍置業有限公司	服務收入	842	913
上海聯泓房地產開發有限公司	服務收入	424	424
杭州建美場景科技有限公司	服務收入	280	5
杭州諾貝爾陶瓷有限公司及其分公司	服務收入	206	—
廈門海悅山莊酒店有限公司	服務收入	75	—
蕪湖明輝商業管理有公司	服務收入	30	28
常州市紅星裝飾城	服務收入	29	—
成都東泰商城有限公司	服務收入	28	80

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

53. 關聯方交易(續)

1. 本集團與關聯方的主要交易(續)

(1) 關聯方商品和勞務交易(續)

向關聯方銷售商品和提供勞務(續)

交易內容		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
上海天合智慧科技股份有限公司及其分公司	服務收入	15	38
廣州紅星美凱龍世博家居廣場有限公司	服務收入	—	151
浙江天貓技術有限公司	服務收入	—	894
超級智慧家(上海)物聯網科技有限公司	服務收入	—	490
廈門建發居住科技有限公司	服務收入	—	147
上海麗浩環保科技有限公司	服務收入	—	36
		9,575	12,778

註： 向關聯方提供服務：本年，本集團以市場價為基礎與關聯方進行交易。

53. 關聯方交易(續)

1. 本集團與關聯方的主要交易(續)

(1) 關聯方商品和勞務交易(續)

向關聯方銷售商品和提供勞務(續)

交易內容		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
湛江市海新美凱投資有限公司	設計諮詢收入	314	119
重慶星遠凱建商業管理有限公司	設計諮詢收入	—	2,038
		314	2,157

註：向關聯方提供設計諮詢服務：本年，本集團以市場價為基礎與關聯方進行交易。

交易內容		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
杭州諾貝爾陶瓷有限公司及其子公司及分公司	聯合營銷	1,160	2,198
美時智能家居(深圳)有限公司	聯合營銷	27	377
上海天合智慧科技股份有限公司及其分公司	聯合營銷	—	6
		1,187	2,581

註：關聯方向本集團提供聯合營銷服務：本年，本集團以市場價為基礎與關聯方進行交易。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

53. 關聯方交易(續)

1. 本集團與關聯方的主要交易(續)

(1) 關聯方商品和勞務交易(續)

向關聯方銷售商品和提供勞務(續)

交易內容		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
上海愛琴海商業集團股份有限公司	其他	-	421
		-	421

註： 本集團向關聯方提供服務：本年，本集團以市場價為基礎與關聯方進行交易。

53. 關聯方交易(續)

1. 本集團與關聯方的主要交易(續)

(2) 關聯方租賃

作為出租人

	租賃資產種類	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
陽光海天停車控股有限公司及其子公司及分公司	停車庫	29,263	45,218
廈門建發倉儲有限公司	倉儲	2,397	799
上海愛琴海商業集團股份有限公司	辦公室	2,167	—
上海紅星美凱龍置業有限公司	辦公室	1,593	—
上海聯泓房地產開發有限公司	辦公室	1,425	1,447
杭州諾貝爾控股集團有限公司及其子公司	商場鋪位	1,211	2,712
廈門建發汽車有限公司及其子公司及分公司	商場鋪位	1,056	112
杭州兆城房地產有限公司	土地	1,028	—
上海威來適裝飾科技有限公司	商場鋪位	742	742
超級智慧家(上海)物聯網科技有限公司	商場鋪位	734	2,151
上海天合智慧科技股份有限公司及其分公司	商場鋪位	371	396
廈門建發汽車有限公司及其子公司及分公司	停車庫	206	—
廈門建發居住科技有限公司	停車庫	135	69

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

53. 關聯方交易(續)

1. 本集團與關聯方的主要交易(續)

(2) 關聯方租賃(續)

作為出租人(續)

租賃資產種類		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
杭州建美場景科技有限公司	辦公室	47	16
上海紅星美凱龍置業有限公司	停車庫	43	2,915
上海愛琴海商業集團股份有限公司	停車庫	10	2,363
中資停車管理涿源有限公司濟南分公司	商場舖位	—	1,716
浙江天貓技術有限公司及與阿里巴巴集團 有實質關係的其他公司	商場舖位	—	592
行遠美宅(四川)裝飾設計有限公司	商場舖位	—	96
上海麗浩環保科技有限公司	辦公室	—	84
廈門航空有限公司	辦公室	—	29
常州龍耀股權投資管理有限公司	辦公室	—	17
		42,428	61,474

53. 關聯方交易(續)

1. 本集團與關聯方的主要交易(續)

(2) 關聯方租賃(續)

作為出租人(續)

租賃資產種類		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
常州市紅星裝飾城	家居商場	11,641	23,282
蕪湖明輝商業管理有公司	商場舖位	—	21
		11,641	23,303

(3) 利息支出

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
廈門國際銀行股份有限公司上海徐匯支行	28,133	12,878
澳門國際銀行股份有限公司	3,916	—
集友銀行有限公司	3,758	—
廈門建發股份有限公司	—	214,819
	35,807	227,697

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

53. 關聯方交易(續)

1. 本集團與關聯方的主要交易(續)

(4) 關聯方擔保

接受關聯方擔保

2025年

	擔保金額 人民幣千元	擔保起始日	擔保到期日	擔保是否 履行完畢
紅星美凱龍控股集團有限公司(註1)	193,558	20/6/2019	20/6/2029	否
紅星美凱龍控股集團有限公司(註2)	397,944	25/3/2020	25/3/2030	否
紅星美凱龍控股集團有限公司(註3)	37,500	8/6/2020	10/12/2030	否
紅星美凱龍控股集團有限公司(註4)	317,700	1/7/2019	20/6/2029	否
柳州紅星美凱龍置業有限公司、 車建興(註5)	131,588	28/11/2019	27/11/2029	否
車建興(註6)	1,120,982	3/3/2020	2/3/2030	否
車建興及陳淑紅(註7)	1,550,000	15/6/2022	15/6/2037	否
車建興(註8)	719,299	29/3/2023	20/3/2033	否
車建興及陳淑紅(註9)	49,210	28/12/2022	29/11/2026	否
廈門建發股份有限公司(註10)	525,000	22/11/2024	6/1/2028	否
廈門建發股份有限公司(註11)	3,534,440	25/1/2024	12/11/2041	否
廈門建發股份有限公司(註12)	960,000	8/11/2024	14/11/2027	否
廈門建發股份有限公司(註13)	591,000	26/6/2025	26/6/2043	否
廈門建發股份有限公司(註14)	550,000	28/7/2025	28/7/2043	否
廈門建發股份有限公司(註15)	1,657,000	7/11/2025	15/10/2040	否
聯發集團有限公司(註16)	2,682,000	16/5/2025	15/5/2043	否

53. 關聯方交易(續)

1. 本集團與關聯方的主要交易(續)

(4) 關聯方擔保(續)

接受關聯方擔保(續)

2025年(續)

- 註1：該借款以本集團附屬公司鄭州紅星美凱龍國際家居有限公司的投資性房地產作為抵押。
- 註2：該借款以本集團附屬公司南寧紅星美凱龍世博家居展覽中心有限公司的投資性房地產作為抵押。
- 註3：該借款以本集團附屬公司上海賽程企業管理有限公司的投資性房地產作為抵押。
- 註4：該借款以本集團附屬公司杭州偉量機電五金市場有限公司的投資性房地產作為抵押。
- 註5：該借款以本集團附屬公司柳州紅星美凱龍家居有限公司的投資性房地產作為抵押。
- 註6：該借款以本集團附屬公司上海山海藝術傢俱有限公司的投資性房地產作為抵押。
- 註7：該借款以本集團附屬公司北京紅星美凱龍國際傢俱建材廣場有限公司和武漢紅星美凱龍世博家居廣場發展有限公司的投資性房地產作為抵押。
- 註8：該借款以本集團附屬公司濟南紅星美凱龍世博家居生活廣場有限公司和北京紅星美凱龍國際傢俱建材廣場有限公司的投資性房地產作為抵押。
- 註9：該借款以本集團附屬公司成都天府新區紅星美凱龍世貿家居有限公司的投資性房地產作為抵押。
- 註10：該借款以本集團附屬公司寧波紅星美凱龍家居購物廣場有限公司的投資性房地產作為抵押。
- 註11：該借款以本集團附屬公司上海新偉置業有限公司的投資性房地產作為抵押。
- 註12：該借款以本集團附屬公司常州世界傢俱家居廣場有限公司、常州美凱龍國際電腦家電裝飾城有限公司、常州紅陽家居生活廣場有限公司和重慶紅星美凱龍中坤家居生活廣場有限責任公司的投資性房地產作為抵押。
- 註13：該借款以本集團附屬公司南昌紅星美凱龍環球家居博覽中心有限責任公司的投資性房地產作為抵押。
- 註14：該借款以本集團附屬公司武漢紅星美凱龍環球家居廣場發展有限公司的投資性房地產作為抵押。
- 註15：該借款以本集團附屬公司重慶星凱科家居有限公司及天津紅星美凱龍家居裝飾生活廣場有限公司的投資性房地產作為抵押。
- 註16：該借款以本集團附屬公司北京紅星美凱龍世博家具建材廣場有限公司及煙台紅星美凱龍家居有限公司的投資性房地產作為抵押。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

53. 關聯方交易(續)

1. 本集團與關聯方的主要交易(續)

(4) 關聯方擔保(續)

接受關聯方擔保(續)

2024年

	擔保金額 人民幣千元	擔保起始日	擔保到期日	擔保是否 履行完畢
紅星美凱龍控股集團有限公司(註1)	249,058	20/6/2019	20/6/2029	否
紅星美凱龍控股集團有限公司(註2)	131,000	15/1/2020	17/9/2026	否
紅星美凱龍控股集團有限公司(註3)	532,944	25/3/2020	25/3/2030	否
紅星美凱龍控股集團有限公司(註4)	45,000	8/6/2020	10/12/2030	否
紅星美凱龍控股集團有限公司(註5)	405,700	1/7/2019	20/6/2029	否
紅星美凱龍控股集團有限公司(註6)	200,000	13/7/2018	10/7/2028	否
紅星美凱龍控股集團有限公司及車建興(註7)	300,000	7/7/2022	6/7/2025	否
紅星美凱龍控股集團有限公司及車建興(註8)	160,056	28/11/2019	27/11/2029	否
紅星美凱龍控股集團有限公司及車建興(註9)	216,900	20/3/2020	20/3/2028	否
車建興(註10)	1,315,616	3/3/2020	2/3/2030	否
車建興(註11)	124,500	17/6/2016	16/6/2026	否
車建興、陳淑紅(註12)	109,000	28/12/2022	29/11/2026	否
車建興、陳淑紅(註13)	1,640,000	15/6/2022	15/6/2037	否
車建興、陳淑紅(註14)	1,790,841	17/8/2022	17/3/2026	否
車建興、陳淑紅(註15)	756,775	29/3/2023	20/3/2033	否
廈門建發股份有限公司(註16)	450,000	22/11/2024	22/11/2027	否
廈門建發股份有限公司(註17)	3,593,680	25/1/2024	12/11/2041	否
廈門建發股份有限公司(註18)	967,400	8/11/2024	14/11/2027	否

53. 關聯方交易(續)

1. 本集團與關聯方的主要交易(續)

(4) 關聯方擔保(續)

接受關聯方擔保(續)

2024年(續)

- 註1：該借款以本集團附屬公司鄭州紅星美凱龍國際家居有限公司的投資性房地產作為抵押。
- 註2：該借款以本集團附屬公司南昌紅星美凱龍環球家居博覽中心有限責任公司的投資性房地產作為抵押。
- 註3：該借款以本集團附屬公司南寧紅星美凱龍世博家居展覽中心有限公司的投資性房地產作為抵押。
- 註4：該借款以本集團附屬公司上海賽程企業管理有限公司的物業、廠房及設備作為抵押。
- 註5：該借款以本集團附屬公司杭州偉量機電五金市場有限公司的投資性房地產作為抵押。
- 註6：該借款以本集團附屬公司蘇州紅星美凱龍世博家居廣場有限公司的投資性房地產作為抵押。
- 註7：該借款以本集團附屬公司合肥紅星美凱龍世博家居廣場有限公司的投資性房地產作為抵押。
- 註8：該借款以柳州紅星美凱龍家居有限公司的投資性房地產作為抵押。
- 註9：該借款以本集團附屬公司佛山郡達企業管理有限公司的投資性房地產作為抵押。
- 註10：該借款以本集團附屬公司上海海藝術傢俱有限公司的投資性房地產作為抵押。
- 註11：該借款以本集團附屬公司重慶紅星美凱龍博覽家居生活廣場有限責任公司的投資性房地產作為抵押。
- 註12：該借款以本集團附屬公司成都天府新區紅星美凱龍世貿家居有限公司的投資性房地產作為抵押。
- 註13：該借款以本集團附屬公司北京紅星美凱龍國際傢俱建材廣場有限公司和武漢紅星美凱龍世博家居廣場發展有限公司的投資性房地產作為抵押。
- 註14：該借款以本集團附屬公司天津紅星美凱龍家居傢飾生活廣場有限公司和重慶星凱科家居有限公司的投資性房地產作為抵押。
- 註15：該借款以本集團附屬公司濟南紅星美凱龍世博家居生活廣場有限公司和北京紅星美凱龍國際傢俱建材廣場有限公司的投資性房地產作為抵押。
- 註16：該借款以本集團附屬公司寧波紅星美凱龍家居購物廣場有限公司的投資性房地產作為抵押。
- 註17：該借款以上海新偉置業有限公司的投資性房地產作為抵押。
- 註18：該借款以本集團附屬公司常州世界傢俱家居廣場有限公司、常州美凱龍國際電腦家電裝飾城有限公司、常州紅陽家居生活廣場有限公司和重慶紅星美凱龍中坤家居生活廣場有限責任公司的投資性房地產作為抵押。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

53. 關聯方交易(續)

2. 關聯方應收應付款項

	2025年		2024年	
	賬面餘額 人民幣千元	壞賬準備 人民幣千元	賬面餘額 人民幣千元	壞賬準備 人民幣千元
應收賬款				
上海新華成城資產管理有限公司	40,000	40,000	40,000	40,000
上海星之域商業經營管理有限公司	32,525	32,525	32,525	32,525
西安佳和興家居有限責任公司	7,681	5,434	5,620	3,397
上海美凱龍物業管理服務有限公司及其附屬公司和分公司	4,242	191	6,051	272
深圳華生大家居集團有限公司	4,000	4,000	4,000	4,000
浙江中廣電器集團股份有限公司	3,500	3,500	3,500	3,500
慈溪星凱置業有限公司	3,265	3,265	3,333	2,038
陝西鴻瑞家居生活廣場有限公司	2,342	1,195	1,850	776
深圳紅星美凱龍商業管理有限公司	1,804	556	1,804	444
徐州茂星置業有限公司	1,750	1,400	1,750	828
常州市金壇維德建設工程有限公司	1,500	1,500	1,500	1,500
重慶星遠凱建商業管理有限公司	1,360	484	1,360	161
濟寧鴻瑞市場經營管理有限公司	1,281	561	4,250	2,112
徐州紅星美凱龍國際傢俱裝飾城有限公司	1,151	792	1,494	1,043
徐州紅星美凱龍全球家居生活廣場有限公司	918	403	3,825	1,779
揚州紅星美凱龍全球家居生活廣場置業有限公司	700	307	—	—

53. 關聯方交易(續)

2. 關聯方應收應付款項(續)

	2025年		2024年	
	賬面餘額 人民幣千元	壞賬準備 人民幣千元	賬面餘額 人民幣千元	壞賬準備 人民幣千元
武漢怡然物業管理有限公司	246	11	351	16
北京兆嘉房地產開發有限公司	193	9	—	—
怡家園(廈門)物業管理有限公司	171	8	—	—
衡水星龍房地產開發有限公司	138	138	1,869	1,670
湖北怡悅物業管理有限公司	120	5	156	7
紹興星凱置業有限公司	106	106	106	106
上海麗浩環保科技有限公司	67	3	67	3
上海紅星星龍商業管理有限公司	53	47	53	31
深圳紅星美凱龍世博家居廣場有限公司	50	2	—	—
廈門建發居住科技有限公司	48	2	—	—
象山美龍置業有限公司	44	44	44	44
象山凱勝置業有限公司	34	34	34	34
廈門建發倉儲有限公司	24	1	—	—
上海龍紅影院管理有限公司	12	1	12	1
山東銀座家居有限公司及其子公司	12	1	—	—
武漢市正凱物流有限公司	11	—	16	1
上海紅星美凱龍置業有限公司	7	—	—	—
超級智慧家(上海)物聯網科技有限公司	5	—	5	—

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

53. 關聯方交易(續)

2. 關聯方應收應付款項(續)

	2025年		2024年	
	賬面餘額 人民幣千元	壞賬準備 人民幣千元	賬面餘額 人民幣千元	壞賬準備 人民幣千元
成都東泰商城有限公司	5	-	120	5
上海美影企業管理有限公司	3	-	3	-
衢州市慧城奧萊商業管理有限公司	-	-	1,422	169
長興榮皓貿易有限公司	-	-	1,026	46
湛江市海新美凱投資有限公司	-	-	818	74
大連星凱商業管理有限公司	-	-	479	293
上海美凱龍愛家房地產管理諮詢有限公司	-	-	123	123
杭州諾貝爾陶瓷有限公司及其分公司	-	-	50	2
上海聯泓房地產開發有限公司	-	-	37	2
余姚星凱置業有限公司	-	-	32	1
山西紅星新世界置業有限公司	-	-	18	1
鹽城凱龍置業有限公司	-	-	7	-
	109,368	96,525	119,710	97,004

53. 關聯方交易(續)

2. 關聯方應收應付款項(續)

	2025年		2024年	
	賬面餘額 人民幣千元	壞賬準備 人民幣千元	賬面餘額 人民幣千元	壞賬準備 人民幣千元
預付款項				
蕪湖紅星美凱龍股權投資基金管理有限公司	9,800	—	9,800	—
上海美凱龍物業管理服務有限公司及其附屬公司和分公司	2,437	—	2,930	—
天津利時諮詢服務有限公司	750	—	750	—
浙江天貓技術有限公司及與阿里巴巴集團有實質關係的 其他公司	221	—	96	—
上海紅星雲計算科技有限公司	177	—	177	—
怡家園(廈門)物業管理有限公司	94	—	—	—
廈門建發恒融供應鏈有限公司	76	—	—	—
濟寧鴻瑞市場經營管理有限公司	43	—	43	—
廈門建發國際酒業集團有限公司	24	—	—	—
廈門建發美酒匯酒業有限公司	23	—	14	—
建發(重慶)有限公司	8	—	—	—
揚州紅星美凱龍全球家居生活廣場置業有限公司	8	—	8	—

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

53. 關聯方交易(續)

2. 關聯方應收應付款項(續)

	2025年		2024年	
	賬面餘額 人民幣千元	壞賬準備 人民幣千元	賬面餘額 人民幣千元	壞賬準備 人民幣千元
陝西鴻瑞家居生活廣場有限公司	4	-	4	-
行遠美宅(四川)裝飾設計有限公司	-	-	411	-
陽光海天停車控股有限公司及其子公司	-	-	312	-
廈門海悅山莊酒店有限公司	-	-	64	-
廈門國際會展酒店有限公司	-	-	52	-
蕪湖明輝商業管理有公司	-	-	19	-
徐州紅星美凱龍全球家居生活廣場有限公司	-	-	13	-
上海天合智慧科技股份有限公司及其子公司	-	-	11	-
亞細亞新材(北京)建築材料有限公司	-	-	2	-
杭州諾貝爾陶瓷有限公司及其分公司	-	-	-	-
	13,665	-	14,706	-

53. 關聯方交易(續)

2. 關聯方應收應付款項(續)

	2025年		2024年	
	賬面餘額 人民幣千元	壞賬準備 人民幣千元	賬面餘額 人民幣千元	壞賬準備 人民幣千元
其他應收款				
上海名藝商業企業發展有限公司	146,600	7,330	161,800	8,090
蕪湖明輝商業管理有公司	24,032	1,202	27,072	1,360
深圳紅星美凱龍家居生活廣場有限公司	7,693	2,584	—	—
上海紅星雲計算科技有限公司	5,632	1,321	3,474	218
深圳紅星美凱龍商業管理有限公司	3,550	277	200	—
上海愛琴海商務管理有限公司	3,265	1,751	3,265	853
上海美凱龍物業管理服務有限公司及其附屬公司和分公司	2,699	440	11,095	1,330
徐州紅星美凱龍全球家居生活廣場有限公司	1,725	120	3,712	233
陝西鴻瑞家居生活廣場有限公司	1,704	122	4,795	301
上海雲紳智能科技有限公司	1,200	1,200	1,200	1
武漢市正凱物流有限公司	387	28	—	—

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

53. 關聯方交易(續)

2. 關聯方應收應付款項(續)

	2025年		2024年	
	賬面餘額 人民幣千元	壞賬準備 人民幣千元	賬面餘額 人民幣千元	壞賬準備 人民幣千元
浙江天貓技術有限公司及 與阿里巴巴集團有實質關係的其他公司	210	—	928	45
常州愛琴海奧萊商業管理有限公司	30	2	30	2
西安紅星佳鑫家居有限公司	25	—	25	—
怡家園(廈門)物業管理有限公司	10	—	—	—
成都東泰商城有限公司	—	—	31,000	—
徐州紅星美凱龍國際傢俱裝飾城有限公司	—	—	1,646	103
廣州紅星美凱龍世博家居廣場有限公司	不適用	不適用	481	30
上海紅星停車管理有限公司	—	—	24	2
	198,762	16,377	250,747	12,568

53. 關聯方交易(續)

2. 關聯方應收應付款項(續)

	2025年		2024年	
	賬面餘額 人民幣千元	壞賬準備 人民幣千元	賬面餘額 人民幣千元	壞賬準備 人民幣千元
合同資產				
衢州市慧城奧萊商業管理有限公司	189,129	99,154	198,168	23,503
西安佳和興家居有限責任公司	59,252	5,855	82,540	14,583
湛江市海新美凱投資有限公司	26,598	11,402	42,582	5,050
鹽城凱龍置業有限公司	2,458	295	2,458	292
衡水星龍房地產開發有限公司	-	-	1,028	164
寧波凱龍置業有限公司	-	-	571	149
象山凱勝置業有限公司	-	-	141	17
寧波匯鑫置業有限公司	-	-	127	44
大連星凱商業管理有限公司	-	-	46	16
	277,437	116,706	327,661	43,818

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

53. 關聯方交易(續)

2. 關聯方應收應付款項(續)

	2025年		2024年	
	賬面餘額 人民幣千元	壞賬準備 人民幣千元	賬面餘額 人民幣千元	壞賬準備 人民幣千元
應收貸款				
西安佳和興家居有限責任公司	573,084	272,636	593,084	5,931
深圳紅星美凱龍商業管理有限公司	-	-	29,426	29,426
西安佳和興家居有限責任公司	-	-	7,000	70
廣州紅星美凱龍世博家居廣場有限公司	-	-	5,000	50
	573,084	272,636	634,510	35,477
應收票據				
湛江市海新美凱投資有限公司	-	-	2,362	-

53. 關聯方交易(續)

2. 關聯方應收應付款項(續)

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
應付賬款		
上海鑫誠安建設有限公司	6,476	6,476
上海紅星雲計算科技有限公司	3,383	3,308
杭州建美場景科技有限公司	2,304	—
上海美凱龍物業管理服務有限公司及其附屬公司和分公司	705	7,200
浙江天貓技術有限公司及與阿里巴巴集團有實質關係的 其他公司	471	1,075
廈門建發美酒匯酒業有限公司	437	94
廈門會展廣告有限公司	368	—
上海帝景餐飲管理有限公司	213	213
北京國富縱橫文化科技諮詢股份有限公司	152	120
上海盛域信息技術有限公司	126	126
廈門建發恒融供應鏈有限公司	86	98
廈門國際會展酒店有限公司	61	—
廈門建發國際酒業集團有限公司	46	22
天津建光新能源有限公司	35	—
成都東泰商城有限公司	33	206
廈門建發國際酒業集團有限公司	20	—
廈門建發輕工有限公司	4	—
上海嘉展建築裝潢工程有限公司	不適用	9,876
廈門會展國際旅行社有限公司	—	385
杭州諾貝爾陶瓷有限公司及其分公司	—	101
陽光海天停車控股有限公司及其子公司	—	38
	14,920	29,338

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

53. 關聯方交易(續)

2. 關聯方應收應付款項(續)

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
其他應付款		
廈門建發股份有限公司	9,949,476	8,677,442
廈門建發融資租賃有限公司	491,920	38,445
成都東泰商城有限公司	155,184	136,700
廈門國際銀行股份有限公司上海徐匯支行	50,000	—
上海鑫誠安建設有限公司	38,374	150
陽光海天停車控股有限公司及其子公司	30,000	169,458
聯發集團有限公司	20,903	20,903
澳門國際銀行股份有限公司	10,000	—
集友銀行有限公司	9,597	—
西安佳和興家居有限責任公司	6,765	29,780
上海紅星雲計算科技有限公司	3,231	3,231
紅星美凱龍控股集團有限公司	1,778	—
常州市紅星裝飾城	1,700	—
深圳紅星美凱龍商業管理有限公司	1,678	1,287
廈門建發恒遠文化發展有限公司	1,265	4,265
杭州諾貝爾陶瓷有限公司及其分公司	1,066	1,192
濟寧鴻瑞市場經營管理有限公司	833	125
武漢市正凱物流有限公司	685	733
超級智慧家(上海)物聯網科技有限公司	635	805
陝西鴻瑞家居生活廣場有限公司	438	—
上海天合智慧科技股份有限公司及其子公司	341	27

53. 關聯方交易(續)

2. 關聯方應收應付款項(續)

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
蕪湖明輝商業管理有公司	328	691
上海樹家醫學科技有限公司	273	—
上海愛琴海商業集團股份有限公司	273	—
上海紅星美凱龍置業有限公司	267	—
廈門建發倉儲有限公司	218	163
上海美凱龍物業管理服務有限公司及其附屬公司和分公司	200	—
柏億(武漢)汽車銷售有限公司	130	130
上海聯泓房地產開發有限公司	129	129
美時智能家居(深圳)有限公司	80	80
廈門絲柏科技有限公司	52	52
上海威來適裝飾科技有限公司	50	50
安咖家居用品(上海)有限公司	50	50
美宅(上海)建築科技有限公司	50	50
常州市紅星傢俱總廠有限公司	42	42
廈門建發居住科技有限公司	40	—
杭州菲氏浴廚用品有限公司	20	20
深圳紅星美凱龍家居生活廣場有限公司	13	—
揚州凱龍管理諮詢有限公司	12	12
蘇州市蘇品宅配文化有限公司	11	11

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

53. 關聯方交易(續)

2. 關聯方應收應付款項(續)

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
亞細亞新材(北京)建築材料有限公司	10	40
上海赫茲跳動科技有限公司	10	—
杭州建美場景科技有限公司	5	—
南京市浦口區立力成傢俱經營部	5	5
成都艾格傢俱有限公司	不適用	15,000
上海萬鴻投資管理有限公司	—	7,500
常州市紅星裝飾城	—	5,820
廣州火數銀花信息科技有限公司	不適用	4,500
行遠美宅(四川)裝飾設計有限公司	—	1,602
上海嘉展建築裝潢工程有限公司	不適用	592
廣州紅星美凱龍世博家居廣場有限公司	不適用	495
山東銀座家居有限公司及其子公司	—	426
江蘇佰麗愛家居科技有限公司	不適用	31
廈門建發恒融供應鏈有限公司	—	16
北京國富縱橫文化科技諮詢股份有限公司	—	15
	10,778,137	9,122,065

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
應付票據		
璞發(上海)電子商務有限公司	—	43,877

53. 關聯方交易(續)

2. 關聯方應收應付款項(續)

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
預收租金及服務費		
杭州諾貝爾陶瓷有限公司及其分公司	588	428
上海樹家醫學科技有限公司	511	—
柏億(武漢)汽車銷售有限公司	131	138
廈門建發居住科技有限公司	62	36
上海天合智慧科技股份有限公司及其子公司	52	—
昆明凱通汽車銷售服務有限公司	48	—
亞細亞新材(北京)建築材料有限公司	3	3
超級智慧家(上海)物聯網科技有限公司	2	56
廈門建發倉儲有限公司	—	360
上海威來適裝飾科技有限公司	—	196
浙江天貓技術有限公司及與阿里巴巴集團有實質關係的其他公司	—	133
	1,397	1,350

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

53. 關聯方交易(續)

2. 關聯方應收應付款項(續)

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
合同負債		
杭州諾貝爾陶瓷有限公司及其分公司	402	902
美時智能家居(深圳)有限公司	236	264
蘇州市蘇品宅配文化有限公司	31	31
造夢者家居(深圳)有限公司	30	30
上海樹家醫學科技有限公司	21	—
廈門建發生活資材有限責任公司	—	2,673
武漢市正凱物流有限公司	—	1,952
湛江市海新美凱投資有限公司	—	1,226
上海兆閔房地產開發有限公司	—	301
天津美凱龍置業有限公司	—	75
廈門建宇實業有限公司	—	46
上海中貿美凱龍經貿發展有限公司	—	21
上海洪美置業有限公司	—	15
	720	7,536

53. 關聯方交易(續)

2. 關聯方應收應付款項(續)

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
應付合夥人款項		
蕪湖紅星美凱龍股權投資基金管理有限公司	9,800	9,800

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
短期借款		
廈門國際銀行股份有限公司	375,466	195,276

3. 主要管理人員酬金

主要管理人員乃指有權限及職責直接或間接規劃、指導及控制本集團活動的人員，包括本公司董事及本集團其他主要管理人員。主要管理人員薪酬如下所列：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
短期僱員福利	8,159	20,963
退休福利供款	764	1,169
業績相關激勵款項	936	3,303
	9,859	25,435

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

54. 關於本公司財務狀況表的資料

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
資產		
非流動資產		
物業、廠房及設備	56,938	48,853
使用權資產	1,379,006	1,504,370
無形資產	16,227	28,360
於附屬公司的權益	22,969,288	22,488,483
於聯營公司的權益	604,171	896,534
於合營企業的權益	711,665	912,578
以公允價值計量且其變動計入損益的金融工具	525,050	524,824
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融工具	242,816	534,967
遞延所得稅資產	1,645,059	1,223,280
應收貸款	2,855	5,759
限制性銀行存款	214,772	—
保證金及預付款項	1,019,920	958,750
非流動資產合計	29,387,767	29,126,758
流動資產		
存貨	2,733	3,830
應收貸款	506,335	1,080,898
以公允價值計量且其變動計入損益的金融工具	112	100,107
應收賬款	71,201	93,174
合同資產	—	9,684
保證金、預付款項及其他應收款	33,335,905	30,479,813
銀行結餘及現金	47,467	371,769
流動資產合計	33,963,753	32,139,275
資產總計	63,351,520	61,266,033

54. 關於本公司財務狀況表的資料(續)

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
流動負債		
應付貿易款項及其他應付款項	34,827,622	30,460,883
預收租金及服務費	44,351	47,991
合同負債	194,378	383,299
銀行及其他借款	3,839,643	3,567,513
租賃負債	169,235	150
債券	—	1,790,841
其他流動負債	72,541	72,908
流動負債合計	39,147,770	36,323,585
非流動負債		
銀行及其他借款	1,643,409	1,461,825
租賃負債	1,355,545	1,453,412
其他應付款	81,400	85,469
其他非流動負債	633,152	705,692
合同負債	199,432	235,765
非流動負債合計	3,912,938	3,942,163
資產淨值	20,290,812	21,000,285
權益		
股本	4,354,733	4,354,733
儲備	15,936,079	16,645,552
權益合計	20,290,812	21,000,285

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

55. 本公司儲備

	歸屬於母公司股東權益						
	股本 人民幣千元	資本公積 人民幣千元	庫存股份 人民幣千元	以公允價值 計量且其變動 計入其他綜合			權益合計 人民幣千元
				收益儲備 人民幣千元	盈餘公積 人民幣千元	未分配利潤 人民幣千元	
於2025年1月1日	4,354,733	8,462,137	(5,003)	(255,344)	2,113,914	6,329,848	21,000,285
年內虧損	-	-	-	-	-	(629,149)	(629,149)
公允價值變動	-	-	-	(80,324)	-	-	(80,324)
年內綜合虧損總額	-	-	-	(80,324)	-	(629,149)	(709,473)
處置以公允價值計量且其變動計入 其他綜合收益的金融工具	-	-	-	(80,089)	-	80,089	-
於2025年12月31日	4,354,733	8,462,137	(5,003)	(415,757)	2,113,914	5,780,788	20,290,812
於2024年1月1日	4,354,733	8,462,137	(5,003)	300,644	2,113,914	7,099,000	22,325,425
年內虧損	-	-	-	-	-	(901,586)	(901,586)
公允價值變動	-	-	-	(423,554)	-	-	(423,554)
年內綜合虧損總額	-	-	-	(423,554)	-	(901,586)	(1,325,140)
處置以公允價值計量且其變動計入 其他綜合收益的金融工具	-	-	-	(132,434)	-	132,434	-
於2024年12月31日	4,354,733	8,462,137	(5,003)	(255,344)	2,113,914	6,329,848	21,000,285

56. 附屬公司

本公司於2025年及2024年12月31日的主要附屬公司的詳情如下：

附屬公司名稱	主要業務	註冊成立／ 成立／營運地點	已發行及繳足 股本／註冊資本的 面值 千元	本集團所持所有權權益及 投票權比例	
				2025年 %	2024年 %
長沙紅星美凱龍家居生活廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣5,000元 實收資本人民幣5,000元	100	100
上海紅星美凱龍環球家居設計博覽有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣50,000元 實收資本人民幣50,000元	97	97
杭州紅星美凱龍世博家居有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣230,000元 實收資本人民幣230,000元	100	100
上海紅星美凱龍品牌管理有限公司	品牌管理	中國	註冊資本人民幣5,000元 實收資本人民幣5,000元	100	100
重慶紅星美凱龍環球家居生活廣場 有限責任公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣10,000元 實收資本人民幣10,000元	100	100
武漢紅星美凱龍世博家居廣場發展有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣552,879元 實收資本人民幣552,879元	100	100
北京星凱京洲家具廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣30,000元 實收資本人民幣30,000元	51	51
上海紅星美凱龍家居藝術設計 博覽有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣445,000元 實收資本人民幣445,000元	100	100

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

56. 附屬公司(續)

附屬公司名稱	主要業務	註冊成立／ 成立／營運地點	已發行及繳足 股本／註冊資本的 面值 千元	本集團所持所有權權益及 投票權比例	
				2025年 %	2024年 %
上海紅星美凱龍全球家居市場經營 管理有限公司	市場公司	中國	註冊資本人民幣500元 實收資本人民幣500元	100	100
煙台紅星美凱龍家居有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣175,000元 實收資本人民幣175,000元	100	100
瀋陽名都家居廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣255,000元 實收資本人民幣255,000元	100	100
北京世紀歐美商業投資有限公司(註1(ii))	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣50,000元 實收資本人民幣50,000元	80	80
重慶紅星美凱龍博覽家居生活廣場 有限責任公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣280,000元 實收資本人民幣280,000元	100	100
長沙市銀紅家居有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣250,000元 實收資本人民幣250,000元	100	100
上海晶都投資有限公司	投資管理	中國	註冊資本人民幣10,000元 實收資本人民幣10,000元	51	51
天津紅星美凱龍家居傢飾生活廣場 有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣424,879元 實收資本人民幣424,879元	100	100

56. 附屬公司(續)

附屬公司名稱	主要業務	註冊成立／ 成立／營運地點	已發行及繳足 股本／註冊資本的 面值 千元	本集團所持所有權權益及 投票權比例	
				2025年 %	2024年 %
盤錦紅星美凱龍全球家居生活廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣210,000元 實收資本人民幣210,000元	100	100
上海紅星美凱龍商務諮詢有限公司	投資管理	中國	註冊資本人民幣1,000元 實收資本人民幣1,000元	65	65
瀋陽紅星美凱龍家居有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣30,000元 實收資本人民幣30,000元	100	100
上海紅星美凱龍商貿有限公司	投資管理	中國	註冊資本人民幣50,000元 實收資本人民幣50,000元	100	100
哈爾濱紅星美凱龍世博家居廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣310,000元 實收資本人民幣310,000元	100	100
上海星家裝飾建材有限公司	建材超市	中國	註冊資本人民幣90,000元 實收資本人民幣90,000元	100	100
重慶紅星美凱龍中坤家居生活廣場有限責任公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣100,000元 實收資本人民幣100,000元	100	100
中山紅星美凱龍世博家居廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣149,939元 實收資本人民幣149,939元	100	100

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

56. 附屬公司(續)

附屬公司名稱	主要業務	註冊成立／ 成立／營運地點	已發行及繳足 股本／註冊資本的 面值 千元	本集團所持所有權權益及 投票權比例	
				2025年 %	2024年 %
瀋陽大東紅星美凱龍家具建材市場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣5,000元 實收資本人民幣5,000元	100	100
西安紅星美凱龍家居生活廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣200,000元 實收資本人民幣40,000元	75	75
大慶紅星美凱龍世博家居有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣100,000元 實收資本人民幣100,000元	70	70
北京紅星美凱龍家居市場有限公司	品牌管理	中國	註冊資本人民幣2,000元 實收資本人民幣2,000元	100	100
武漢紅星美凱龍環球家居廣場發展 有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣149,939元 實收資本人民幣149,939元	100	100
北京世紀凱隆商業投資有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣10,000元 實收資本人民幣10,000元	100	100
上海紅星歐麗洛雅家居市場經營 管理有限公司	市場公司	中國	註冊資本人民幣500元 實收資本人民幣500元	100	100
合肥紅星美凱龍世博家居廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣349,848元 實收資本人民幣349,848元	100	100

56. 附屬公司(續)

附屬公司名稱	主要業務	註冊成立／ 成立／營運地點	已發行及繳足 股本／註冊資本的 面值 千元	本集團所持所有權權益及 投票權比例	
				2025年 %	2024年 %
南京紅星美凱龍國際家居有限責任公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣764,017元 實收資本人民幣764,017元	100	100
上海紅星美凱龍億家裝飾工程有限公司	家裝設計	中國	註冊資本人民幣20,000元 實收資本人民幣20,000元	100	100
上海星易通匯商務服務有限公司	商業服務	中國	註冊資本人民幣45,000元 實收資本人民幣45,000元	100	100
上海紅星美凱龍家品會電子商務有限公司	電子商務	中國	註冊資本人民幣18,400元 實收資本人民幣18,400元	100	100
天津紅星美凱龍國際家居博覽有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣314,286元 實收資本人民幣314,286元	65	65
天津紅星美凱龍世貿家居有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣200,000元 實收資本人民幣200,000元	100	100
哈爾濱紅星美凱龍國際家居有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣349,818元 實收資本人民幣349,818元	100	100
長春紅星美凱龍世博家居生活廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣68,000元 實收資本人民幣68,000元	100	100

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

56. 附屬公司(續)

附屬公司名稱	主要業務	註冊成立／ 成立／營運地點	已發行及繳足 股本／註冊資本的 面值 千元	本集團所持所有權權益及 投票權比例	
				2025年 %	2024年 %
紅星美凱龍家居商場管理有限公司	投資管理	中國	註冊資本人民幣50,000元 實收資本人民幣50,000元	100	100
揚州紅星美凱龍國際家居廣場有限公司	品牌管理	中國	註冊資本人民幣3,000元 實收資本人民幣3,000元	100	100
上海紅星美凱龍美家居市場經營管理 有限公司	市場公司	中國	註冊資本人民幣1,000元 實收資本人民幣1,000元	100	100
瀋陽紅星美凱龍世博家居有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣46,757元 實收資本人民幣46,757元	100	100
上海紅星美凱龍住建集採商貿有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣20,000元 實收資本人民幣20,000元	100	100
蘭州紅星美凱龍世博家居廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣30,000元 實收資本人民幣30,000元	100	100
上海吉盛偉邦環球家居品牌管理有限公司	管理諮詢	中國	註冊資本人民幣100,000元 實收資本人民幣5,000元	100	100
上海紅星美凱龍裝飾家居市場經營 管理有限公司	品牌管理	中國	註冊資本人民幣500元 實收資本人民幣500元	100	100

56. 附屬公司(續)

附屬公司名稱	主要業務	註冊成立／ 成立／營運地點	已發行及繳足 股本／註冊資本的 面值 千元	本集團所持所有權權益及 投票權比例	
				2025年 %	2024年 %
上海紅星美凱龍網絡技術有限公司	電子商務	中國	註冊資本人民幣30,000元 實收資本人民幣12,500元	100	100
上海紅星美凱龍裝修公網絡技術有限公司	電子商務	中國	註冊資本人民幣30,000元 實收資本人民幣4,000元	100	100
雲南紅星美凱龍家居生活廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣80,000元 實收資本人民幣80,000元	87	87
烏魯木齊紅星美凱龍家居世博 廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣50,000元 實收資本人民幣50,000元	100	100
東莞紅星美凱龍世博家居廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣100,000元 實收資本人民幣100,000元	70	70
上海安家網絡科技有限公司	電子商務	中國	註冊資本人民幣1,000元 實收資本人民幣1,000元	100	100
上海紅美網絡科技有限公司	電子商務	中國	註冊資本人民幣1,000元 實收資本人民幣1,000元	100	100
成都紅星歐麗洛雅品牌管理有限公司	品牌管理	中國	註冊資本人民幣100,000元 實收資本人民幣1,000元	100	100

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

56. 附屬公司(續)

附屬公司名稱	主要業務	註冊成立／ 成立／營運地點	已發行及繳足 股本／註冊資本的 面值 千元	本集團所持所有權權益及 投票權比例	
				2025年 %	2024年 %
上海紅星美凱龍資產管理有限公司	投資管理	中國	註冊資本人民幣50,000元 實收資本人民幣50,000元	100	100
上海星和宅配家居服務有限公司	家裝設計	中國	註冊資本人民幣38,000元 實收資本人民幣38,000元	100	100
上海紅星美凱龍星龍家居有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣39,000元 實收資本人民幣39,000元	100	100
紅星美凱龍成都商業管理有限公司	管理諮詢	中國	註冊資本人民幣505,000元 實收資本人民幣5,000元	100	100
紅星美凱龍成都企業管理諮詢有限公司	管理諮詢	中國	註冊資本人民幣505,000元 實收資本人民幣5,000元	100	100
上海紅星美凱龍楷恒家居有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣5,000元 實收資本人民幣0元	100	100
長沙紅星美凱龍金霞家居生活廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣120,000元 實收資本人民幣120,000元	100	100
南昌紅星美凱龍全球家居廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣30,000元 實收資本人民幣30,000元	51	51

56. 附屬公司(續)

附屬公司名稱	主要業務	註冊成立／ 成立／營運地點	已發行及繳足 股本／註冊資本的 面值 千元	本集團所持所有權權益及 投票權比例	
				2025年 %	2024年 %
昆明紅星美凱龍世博家居廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣5,000元 實收資本人民幣5,000元	87	87
重慶紅星美凱龍國際家居生活廣場 有限責任公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣121,000元 實收資本人民幣121,000元	100	100
上海金山紅星美凱龍全球家居有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣25,000元 實收資本人民幣25,000元	100	100
西安紅星美凱龍世博家居有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣100,000元 實收資本人民幣0元	100	100
成都紅星美凱龍天府世博家居廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣50,000元 實收資本人民幣50,000元	100	100
成都天府新區紅星美凱龍世貿家居有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣210,000元 實收資本人民幣210,000元	100	100
香港紅星美凱龍全球家居有限公司	投資管理	中國	註冊資本人民幣100,000元 實收資本人民幣100,000元	100	100
上海紅星美凱龍悅家互聯網科技有限公司	電子商務	中國	註冊資本人民幣200,000元 實收資本人民幣200,000元	100	100

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

56. 附屬公司(續)

附屬公司名稱	主要業務	註冊成立／ 成立／營運地點	已發行及繳足 股本／註冊資本的 面值 千元	本集團所持所有權權益及 投票權比例	
				2025年 %	2024年 %
上海家金所投資控股有限公司	投資管理	中國	註冊資本人民幣200,000元 實收資本人民幣140,000元	100	100
鄭州雋鎧企業管理諮詢有限公司	企業管理及諮詢	中國	註冊資本人民幣2,650,000元 實收資本人民幣2,650,000元	100	100
紅星眾盈投資有限公司	投資管理	中國	註冊資本人民幣50,000元 實收資本人民幣50,000元	100	100
上海美凱龍星荷資產管理有限公司	企業管理及諮詢	中國	註冊資本人民幣10,000元 實收資本人民幣10,000元	100	100
上海宇慕企業管理有限公司	企業管理及	諮詢中國	註冊資本人民幣50,000元 實收資本人民幣50,000元	100	100
上海宇煦企業管理有限公司	企業管理及諮詢	中國	註冊資本人民幣50,000元 實收資本人民幣50,000元	100	100
上海宇築企業管理有限公司	企業管理及諮詢	中國	註冊資本人民幣50,000元 實收資本人民幣50,000元	100	100
上海宇霄企業管理有限公司	企業管理及諮詢	中國	註冊資本人民幣50,000元 實收資本人民幣50,000元	100	100

56. 附屬公司(續)

附屬公司名稱	主要業務	註冊成立／ 成立／營運地點	已發行及繳足 股本／註冊資本的 面值 千元	本集團所持所有權權益及 投票權比例	
				2025年 %	2024年 %
西寧紅星美凱龍世博家居廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣180,000元 實收資本人民幣180,000元	100	100
紅星美凱龍企業管理諮詢有限公司	企業管理及諮詢	中國	註冊資本人民幣100,000元 實收資本人民幣0元	100	100
紅星歐麗洛雅企業管理有限公司	企業管理及諮詢	中國	註冊資本人民幣100,000元 實收資本人民幣0元	100	100
霍爾果斯紅星美凱龍商業管理有限公司	企業管理及諮詢	中國	註冊資本人民幣5,000元 實收資本人民幣5,000元	100	100
上海泛居網絡科技有限公司	網絡技術	中國	註冊資本人民幣30,000元 實收資本人民幣30,000元	100	100
上海紅星美凱龍信息科技有限公司	投資管理	中國	註冊資本人民幣100,000元 實收資本人民幣100,000元	100	100
紅星美凱龍家居集團財務有限責任公司	貸款服務	中國	註冊資本人民幣600,000元 實收資本人民幣600,000元	100	100
上海紅星美凱龍國際貿易有限公司	進出口	中國	註冊資本人民幣5,000元 實收資本人民幣0元	55	55

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

56. 附屬公司(續)

附屬公司名稱	主要業務	註冊成立／ 成立／營運地點	已發行及繳足 股本／註冊資本的 面值 千元	本集團所持所有權權益及 投票權比例	
				2025年 %	2024年 %
海南紅居企業管理有限公司	企業管理及諮詢	中國	註冊資本人民幣10,000元 實收資本人民幣10,000元	100	100
成都紅星美凱龍新南商業管理有限公司	企業管理及諮詢	中國	註冊資本人民幣5,000元 實收資本人民幣5,000元	100	100
霍爾果斯雅睿創業投資有限公司	投資管理	中國	註冊資本人民幣30,000元 實收資本人民幣0元	90	90
上海紅星歐麗洛雅品牌管理有限公司	品牌管理	中國	註冊資本人民幣5,000元 實收資本人民幣5,000元	100	100
霍爾果斯紅星易鳴創業投資有限公司	投資管理	中國	註冊資本人民幣50,000元 實收資本人民幣10,000元	90	90
上海家倍得實業有限公司	建築裝飾	中國	註冊資本人民幣2,000元 實收資本人民幣0元	68	68
上海凱淳投資管理有限公司	投資管理	中國	註冊資本人民幣50,000元 實收資本人民幣15,000元	100	100
昆山紅星美凱龍裝飾材料有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣139,622元 實收資本人民幣139,622元	100	100

56. 附屬公司(續)

附屬公司名稱	主要業務	註冊成立／ 成立／營運地點	已發行及繳足 股本／註冊資本的 面值 千元	本集團所持所有權權益及 投票權比例	
				2025年 %	2024年 %
天津津瑞企業管理有限公司	企業管理及諮詢	中國	註冊資本人民幣712,870元 實收資本人民幣712,870元	100	100
重慶星凱科家居有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣681,909元 實收資本人民幣671,909元	100	100
上海好記星數碼科技有限公司	倉儲物流	中國	註冊資本人民幣135,226元 實收資本人民幣135,226元	100	100
重慶紅星歐麗洛雅家居有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣340,000元 實收資本人民幣340,000元	100	100
上海紅星美凱龍設計雲信息科技有限公司	信息科技技術開發	中國	註冊資本人民幣50,000元 實收資本人民幣50,000元	100	100
上海倍美物流有限公司	倉儲物流	中國	註冊資本人民幣60,000元 實收資本人民幣58,000元	100	100
上海紅星美凱龍展覽服務有限公司	展覽展示服務	中國	註冊資本人民幣5,000元 實收資本人民幣2,250元	55	55
太原紅星美凱龍全球家居廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣10,000元 實收資本人民幣10,000元	51	51

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

56. 附屬公司(續)

附屬公司名稱	主要業務	註冊成立／ 成立／營運地點	已發行及繳足 股本／註冊資本的 面值 千元	本集團所持所有權權益及 投票權比例	
				2025年 %	2024年 %
吉林紅星美凱龍物流有限公司	倉儲物流	中國	註冊資本人民幣40,000元 實收資本人民幣40,000元	100	100
上海夢晟實業有限公司	企業管理及諮詢	中國	註冊資本人民幣5,000元 實收資本人民幣0元	100	100
上海紅星美凱龍住建裝配設計有限公司	家裝設計	中國	註冊資本人民幣5,000元 實收資本人民幣3,500元	100	100
上海紅星美凱龍住建裝配科技有限公司	企業管理及諮詢	中國	註冊資本人民幣5,000元 實收資本人民幣5,000元	100	100
鄭州紅星美凱龍世博家居有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣100,000元 實收資本人民幣10,000元	55	55
南通紅美世博家居廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣150,000元 實收資本人民幣150,000元	100	100
南寧紅星美凱龍世博家居展覽中心有限公司	展覽展示服務	中國	註冊資本人民幣305,000元 實收資本人民幣305,000元	100	100
上海宏岳物流有限公司	倉儲物流	中國	註冊資本人民幣63,000元 實收資本人民幣63,000元	60	60

56. 附屬公司(續)

附屬公司名稱	主要業務	註冊成立／ 成立／營運地點	已發行及繳足 股本／註冊資本的 面值 千元	本集團所持所有權權益及 投票權比例	
				2025年 %	2024年 %
贛州紅星美凱龍世博家居廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣100,000元 實收資本人民幣100,000元	70	70
浙江星卓裝飾有限公司	建築裝飾	中國	註冊資本人民幣50,000元 實收資本人民幣50,000元	100	100
南昌紅星美凱龍環球家居博覽中心 有限責任公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣365,000元 實收資本人民幣365,000元	100	100
天津紅星美凱龍供應鏈管理有限公司	供應鏈管理	中國	註冊資本人民幣63,000元 實收資本人民幣63,000元	60	60
上海阪瓏商業管理有限公司	企業管理及諮詢	中國	註冊資本人民幣10,000元 實收資本人民幣0元	100	100
南通龍美國際家居生活廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣10,000元 實收資本人民幣0元	100	100
北京星美永盛信息諮詢有限公司	企業管理及諮詢	中國	註冊資本人民幣5,000元 實收資本人民幣5,000元	70	70
上海歸翹企業管理有限公司	企業管理及諮詢	中國	註冊資本人民幣2,000元 實收資本人民幣2,000元	100	100

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

56. 附屬公司(續)

附屬公司名稱	主要業務	註冊成立／ 成立／營運地點	已發行及繳足 股本／註冊資本的 面值 千元	本集團所持所有權權益及 投票權比例	
				2025年 %	2024年 %
紅星美凱龍生活美學中心管理有限公司	企業管理及諮詢	中國	註冊資本人民幣50,000元 實收資本人民幣23,730元	95	95
上海美凱龍裝飾工程集團有限公司	建築裝飾	中國	註冊資本人民幣100,000元 實收資本人民幣100,000元	100	100
石家莊博宸實業有限公司	企業管理及諮詢	中國	註冊資本人民幣5,000元 實收資本人民幣0元	100	100
蕪湖紅星美凱龍世貿家居廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣96,000元 實收資本人民幣96,000元	100	100
家倍得建築科技有限公司	建築裝飾	中國	註冊資本人民幣200,000元 實收資本人民幣194,000元	90	90
廣州紅星美凱龍市場經營管理有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣5,000元 實收資本人民幣0元	100	100
海口紅星美凱龍全球家居有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣10,000元 實收資本人民幣10,000元	100	100
香港紅星美凱龍商業管理有限公司	企業管理及諮詢	香港	註冊資本5,000美元 實收資本5,000美元	100	100

56. 附屬公司(續)

附屬公司名稱	主要業務	註冊成立／ 成立／營運地點	已發行及繳足 股本／註冊資本的 面值 千元	本集團所持所有權權益及 投票權比例	
				2025年 %	2024年 %
上海簡柳企業管理有限公司	企業管理及諮詢	中國	註冊資本人民幣10,000元 實收資本人民幣10,000元	100	100
上海美凱龍美學裝飾工程有限公司	建築裝飾	中國	註冊資本人民幣7,500元 實收資本人民幣7,500元	80	80
Red Star Global Holdings Limited	其他	英屬維爾京群島	註冊資本50美元 實收資本50美元	100	100
太原紅星美凱龍世貿家居廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣50,000元 實收資本人民幣0元	60	60
宿州星通企業管理諮詢有限公司	企業管理及諮詢	中國	註冊資本人民幣1,000元 實收資本人民幣0元	100	100
上海蔥柳企業管理有限公司	企業管理及諮詢	中國	註冊資本人民幣10,000元 實收資本人民幣10,000元	100	100
上海賽程企業管理有限公司	企業管理及諮詢	中國	註冊資本人民幣10,000元 實收資本人民幣10,000元	100	100
佛山郡達企業管理有限公司	企業管理及諮詢	中國	註冊資本人民幣668,900元 實收資本人民幣668,900元	100	100

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

56. 附屬公司(續)

附屬公司名稱	主要業務	註冊成立／ 成立／營運地點	已發行及繳足 股本／註冊資本的 面值 千元	本集團所持所有權權益及 投票權比例	
				2025年 %	2024年 %
上海紅星美凱龍家居用品有限公司	自營銷售	中國	註冊資本人民幣20,000元 實收資本人民幣17,000元	54	54
昆山紅星美凱龍全球家居有限公司	品牌管理	中國	註冊資本人民幣1,000元 實收資本人民幣1,000元	100	100
北京紅星美凱龍企業經營管理有限公司	品牌管理	中國	註冊資本人民幣3,000元 實收資本人民幣3,000元	100	100
衢州紅星美凱龍世博市場管理服務有限公司	品牌管理	中國	註冊資本人民幣1,000元 實收資本人民幣1,000元	100	100
蘇州紅星美凱龍世博家居廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣80,000元 實收資本人民幣80,000元	60	60
重慶兩江新區紅星美凱龍商業管理有限公司	管理諮詢	中國	註冊資本人民幣50,000元 實收資本人民幣0元	100	100
上海美凱龍文商商務企業管理有限公司	管理諮詢	中國	註冊資本人民幣10,000元 實收資本人民幣7,300元	100	100
紅星美凱龍商業經營管理有限公司	企業管理及諮詢	中國	註冊資本人民幣50,000元 實收資本人民幣20,000元	100	100

56. 附屬公司(續)

附屬公司名稱	主要業務	註冊成立／ 成立／營運地點	已發行及繳足 股本／註冊資本的 面值 千元	本集團所持所有權權益及 投票權比例	
				2025年 %	2024年 %
紅星美凱龍管理諮詢服務有限公司	企業管理及諮詢	中國	註冊資本人民幣50,000元 實收資本人民幣50,000元	100	100
北京盈創時訊科技有限公司	電子商務	中國	註冊資本人民幣1,000元 實收資本人民幣0元	100	100
Jade AG Logistics Investment (Hong Kong) Limited	企業管理及諮詢	香港	註冊資本10港元 實收資本10港元	100	100
合肥愛廣物流有限公司	倉儲物流	中國	註冊資本人民幣120,000元 實收資本人民幣60,000元	100	100
上海紅星美凱龍科技發展有限公司	家裝設計	中國	註冊資本人民幣60,000元 實收資本人民幣60,000元	80	80
上海美凱龍美居科技有限公司	家裝設計	中國	註冊資本人民幣200,000元 實收資本人民幣0元	80	80
成都紅星美凱龍全球家居有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣50,000元 實收資本人民幣50,000元	63	63
懷化星欣商業管理有限公司	企業管理及諮詢	中國	註冊資本人民幣5,000元 實收資本人民幣0元	100	100

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

56. 附屬公司(續)

附屬公司名稱	主要業務	註冊成立／ 成立／營運地點	已發行及繳足 股本／註冊資本的 面值 千元	本集團所持所有權權益及 投票權比例	
				2025年 %	2024年 %
廈門紅星美凱龍博覽家居廣場有限公司	家裝設計	中國	註冊資本人民幣30,000元 實收資本人民幣0元	100	100
杭州紅星美凱龍環球家居有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣100,000元 實收資本人民幣100,000元	100	100
杭州偉量機電五金市場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣244,368元 實收資本人民幣244,368元	100	100
陝西紅星和記家居購物廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣406,135元 實收資本人民幣377,257元	88	88
上海新偉置業有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣50,000元 實收資本人民幣50,000元	98	98
鄭州紅星美凱龍全球家居生活廣場經營 管理有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣1,000元 實收資本人民幣1,000元	60	60
上海紅星美凱龍建築設計有限公司	工程設計	中國	註冊資本人民幣5,000元 實收資本人民幣5,000元	100	100
無錫紅星美凱龍家居生活廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣534,818元 實收資本人民幣534,818元	100	100

56. 附屬公司(續)

附屬公司名稱	主要業務	註冊成立／ 成立／營運地點	已發行及繳足 股本／註冊資本的 面值 千元	本集團所持所有權權益及 投票權比例	
				2025年 %	2024年 %
廊坊市凱宏家居廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣100,000元 實收資本人民幣100,000元	70	70
上海美凱龍智裝科技有限公司	家裝設計	中國	註冊資本人民幣100,000元 實收資本人民幣76,316元	68	68
呼和浩特市紅星美凱龍世博家居廣場 有限責任公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣100,000元 實收資本人民幣100,000元	100	100
昆明迪肯商貿有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣30,000元 實收資本人民幣30,000元	63	63
蘇州工業園區紅星美凱龍家居有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣100,000元 實收資本人民幣100,000元	55	55
上海星藝佳商業管理有限公司	管理諮詢	中國	註冊資本人民幣10,000元 實收資本人民幣0元	100	100
寧波紅星美凱龍家居購物廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣80,000元 實收資本人民幣80,000元	100	100
上海增敏企業管理有限公司	管理諮詢	中國	註冊資本人民幣100元 實收資本人民幣100元	100	100

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

56. 附屬公司(續)

附屬公司名稱	主要業務	註冊成立／ 成立／營運地點	已發行及繳足 股本／註冊資本的 面值 千元	本集團所持所有權權益及 投票權比例	
				2025年 %	2024年 %
大連紅星美凱龍世博家居廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣40,000元 實收資本人民幣40,000元	62	62
永清銀通建設開發有限公司	產業投資	中國	註冊資本人民幣50,000元 實收資本人民幣50,000元	70	70
永清銀泰新城建設開發有限公司	產業投資	中國	註冊資本人民幣100,000元 實收資本人民幣100,000元	70	70
宿州市星豐企業管理諮詢有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣85,000元 實收資本人民幣85,000元	100	100
廈門紅星美凱龍家居生活廣場有限責任公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣30,000元 實收資本人民幣30,000元	100	100
常州世界家具家居廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣5,000元 實收資本人民幣5,000元	100	100
無錫紅星美凱龍國際家具裝飾有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣80,000元 實收資本人民幣80,000元	100	100
連雲港紅星美凱龍國際家居廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣3,000元 實收資本人民幣3,000元	100	100

56. 附屬公司(續)

附屬公司名稱	主要業務	註冊成立／ 成立／營運地點	已發行及繳足 股本／註冊資本的 面值 千元	本集團所持所有權權益及 投票權比例	
				2025年 %	2024年 %
南京紅星國際家具裝飾城有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣20,000元 實收資本人民幣20,000元	100	100
南京名都家居廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣80,000元 實收資本人民幣80,000元	100	100
上海紅星美凱龍裝飾家具城有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣50,000元 實收資本人民幣50,000元	97	97
上海紅星美凱龍全球家居有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣150,000元 實收資本人民幣150,000元	100	100
上海紅星美凱龍家居市場經營管理 有限公司	市場公司	中國	註冊資本人民幣20,000元 實收資本人民幣20,000元	90	90
濟南紅星美凱龍世博家居生活廣場 有限公司(附註1(一))	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣102,600元 實收資本人民幣102,600元	70	70
成都紅星美凱龍世博家居生活廣場 有限責任公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣30,000元 實收資本人民幣30,000元	100	100
鄭州紅星美凱龍國際家居有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣30,000元 實收資本人民幣30,000元	60	60

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

56. 附屬公司(續)

附屬公司名稱	主要業務	註冊成立／ 成立／營運地點	已發行及繳足 股本／註冊資本的 面值 千元	本集團所持所有權權益及 投票權比例	
				2025年 %	2024年 %
常州紅星美凱龍裝飾家居用品市場有限公司	市場公司	中國	註冊資本人民幣5,000元 實收資本人民幣5,000元	100	100
上海紅星美凱龍家具裝飾市場經營 管理有限公司	市場公司	中國	註冊資本人民幣3,000元 實收資本人民幣3,000元	98	98
重慶紅星美凱龍世博家居生活廣場 有限責任公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣30,000元 實收資本人民幣30,000元	100	100
上海星凱程鵬企業管理有限公司	投資管理	中國	註冊資本人民幣10,000元 實收資本人民幣10,000元	100	100
上海紅美電子商務有限公司	電子商務	中國	註冊資本人民幣50,000元 實收資本人民幣50,000元	100	100
常州紅陽家居生活廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣60,000元 實收資本人民幣60,000元	75	75
江蘇蘇南建築安裝工程有限公司	建築建設	中國	註冊資本人民幣200,000元 實收資本人民幣200,000元	100	100
瀋陽紅星美凱龍博覽家居有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣50,000元 實收資本人民幣50,000元	100	100

56. 附屬公司(續)

附屬公司名稱	主要業務	註冊成立／ 成立／營運地點	已發行及繳足 股本／註冊資本的 面值 千元	本集團所持所有權權益及 投票權比例	
				2025年 %	2024年 %
上海紅星美凱龍實業有限公司	投資管理	中國	註冊資本人民幣100,000元 實收資本人民幣100,000元	100	100
北京紅星美凱龍國際家具建材廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣50,000元 實收資本人民幣50,000元	100	100
北京紅星美凱龍世博家具廣場有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣29,990元 實收資本人民幣29,990元	100	100
北京美凱龍家具建材市場有限公司	市場公司	中國	註冊資本人民幣3,000元 實收資本人民幣3,000元	100	100
北京紅星美凱龍世博家具建材廣場有限公司	市場公司	中國	註冊資本人民幣2,000元 實收資本人民幣2,000元	100	100
包頭紅星美凱龍家居生活廣場有限責任公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣5,000元 實收資本人民幣5,000元	100	100
美凱龍數字科技有限公司	電子商務	中國	註冊資本人民幣100,000元 實收資本人民幣0元	100	100
柳州紅星美凱龍家居有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣20,000元 實收資本人民幣20,000元	100	100

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

56. 附屬公司(續)

附屬公司名稱	主要業務	註冊成立／ 成立／營運地點	已發行及繳足 股本／註冊資本的 面值 千元	本集團所持所有權權益及 投票權比例	
				2025年 %	2024年 %
貴州美榮管理有限公司	建築建設	中國	註冊資本人民幣27,624元 實收資本人民幣27,624元	100	100
揚州紅星美凱龍全球博覽家居有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣10,000元 實收資本人民幣10,000元	100	100
浙江紅星美凱龍商業經營管理有限公司	企業管理及諮詢	中國	註冊資本人民幣50,000元 實收資本人民幣0元	100	100
杭州美凱龍智能產業發展有限公司	企業管理及諮詢	中國	註冊資本人民幣100,000元 實收資本人民幣0元	100	100
天津遠密企業管理諮詢有限公司	投資管理	中國	註冊資本人民幣1,000元 實收資本人民幣1,000元	100	100
深圳星科智創產業發展有限公司	物業管理	中國	註冊資本人民幣1,000元 實收資本人民幣0元	90	90
上海宸檀實業有限公司	新業態	中國	註冊資本人民幣5,100元 實收資本人民幣0元	100	100
晉江紅星美凱龍國際家居有限公司	自營租賃	中國	註冊資本人民幣30,000元 實收資本人民幣0元	100	100

56. 附屬公司(續)

附屬公司名稱	主要業務	註冊成立／ 成立／營運地點	已發行及繳足 股本／註冊資本的 面值 千元	本集團所持所有權權益及 投票權比例	
				2025年 %	2024年 %
廈門紅星美凱龍商業營運管理有限公司	投資管理	中國	註冊資本人民幣1,000,000元 實收資本人民幣1,000,000元	100	100
蘇州尼紅盛企業管理有限公司	其他	中國	註冊資本人民幣1,000元 實收資本人民幣0元	100	100
西藏紅星喜兆企業管理有限公司	投資管理	中國	註冊資本人民幣100,000元 實收資本人民幣100,000元	100	100
紅星美凱龍家居集團(上海)物流有限公司	物流服務	中國	註冊資本人民幣65,000元 實收資本人民幣48,880元	60	60
紅星美凱龍凱撒至尊(上海)家居有限公司	自營銷售	中國	註冊資本人民幣200,000元 實收資本人民幣200,000元	100	100
龍之惠(上海)設施管理服務有限公司	企業管理諮詢	中國	註冊資本人民幣5,000元 實收資本人民幣5,000元	100	100
上海紅星美凱龍美居商貿有限公司	進出口業務	中國	註冊資本人民幣5,000元 實收資本人民幣1,450元	51	51
上海紅星美凱龍建築裝飾(集團)有限公司	建築裝飾	中國	註冊資本人民幣50,000元 實收資本人民幣12,000元	100	100

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

56. 附屬公司(續)

附屬公司名稱	主要業務	註冊成立／ 成立／營運地點	已發行及繳足 股本／註冊資本的 面值 千元	本集團所持所有權權益及 投票權比例	
				2025年 %	2024年 %
江蘇星易盛租賃有限公司	建築裝飾	中國	註冊資本人民幣50,000元 實收資本人民幣50,000元	75	75
紅星美凱龍凱撒至尊(海南)家居科技 有限公司	電子商務	中國	註冊資本人民幣5,000元 實收資本人民幣5,000元	100	100
Redstar Global Holdings Limited	其他	英屬維爾京群島	註冊資本50美元 實收資本50美元	100	100
紅星到家(上海)科技有限公司	電子商務	中國	註冊資本人民幣200,000元 實收資本人民幣41,500元	100	100
紅星美凱龍世博(天津)家居生活廣場 有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣142,000元 實收資本人民幣142,000元	100	100
南昌家倍得裝飾工程有限公司	家裝設計	中國	註冊資本人民幣1,000元 實收資本人民幣910元	60	60
紅星美凱龍凱撒至尊(香港)家居有限公司	自營銷售	香港	註冊資本3,000美元 實收資本0美元	100	100
成都空港駿達物流有限公司	倉儲物流	中國	註冊資本11,850美元 實收資本11,850美元	100	100

56. 附屬公司(續)

附屬公司名稱	主要業務	註冊成立／ 成立／營運地點	已發行及繳足 股本／註冊資本的 面值 千元	本集團所持所有權權益及 投票權比例	
				2025年 %	2024年 %
龍之惠(常州)設施管理科技有限公司	企業管理諮詢	中國	註冊資本人民幣600元 實收資本人民幣600元	100	100
上海虹欣歐凱家居有限公司(附註2(一))	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣100,000元 實收資本人民幣100,000元	50	50
成都長益紅星美凱龍家居市場經營管 理有限公司(附註2(二))	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣20,000元 實收資本人民幣20,000元	50	50
銀泰(永清)新城投資有限公司	產業投資	中國	註冊資本人民幣100,000元 實收資本人民幣100,000元	70	70
乾智(上海)家居有限公司	自營銷售	中國	註冊資本人民幣5,000元 實收資本人民幣5,000元	60	60
鑫笙物業管理(上海)有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣48,977元 實收資本人民幣45,754元	100	100
常州美凱龍國際電腦家電裝飾城有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣10,000元 實收資本人民幣10,000元	100	100
上海山海藝術家俱有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣242,550元 實收資本人民幣242,550元	90	90

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

56. 附屬公司(續)

附屬公司名稱	主要業務	註冊成立／ 成立／營運地點	已發行及繳足 股本／註冊資本的 面值 千元	本集團所持所有權權益及 投票權比例	
				2025年 %	2024年 %
紅星美凱龍環球(北京)傢俱建材廣場 有限公司	場地租賃管理	中國	註冊資本人民幣10,000元 實收資本人民幣10,000元	100	100
上海美凱龍尊科設計工程有限公司 (附註2(三))	家裝設計	中國	註冊資本人民幣35,000元 實收資本人民幣35,000元	46	46
蕪湖遠澈禦棋投資中心(有限合夥)	投資管理	中國	註冊資本人民幣1,030,100元 實收資本人民幣1,030,000元	100	100
廈門信美企業管理諮詢有限公司	投資管理	中國	註冊資本人民幣1,000,000元 實收資本人民幣0元	99	99
紅星美凱龍綠能(上海)科技有限公司	新業務	中國	註冊資本人民幣6,000元 實收資本人民幣0元	100	100
上海建美智慧汽車服務有限公司	新業務	中國	註冊資本人民幣10,000元 實收資本人民幣0元	51	51
天津美凱龍甄選家居科技有限公司	新業務	中國	註冊資本人民幣1,000元 實收資本人民幣0元	100	100

56. 附屬公司(續)

附註

(1) 附屬公司股權比例與投票權比例差異之說明：

- (一) 根據本公司與濟南紅星美凱龍世博家居生活廣場有限公司股東山東芙蓉集團有限公司簽署的相關合同，相關合作項目的住宅樓宇於竣工後，部分住宅物業權益將由山東芙蓉集團有限公司享有，並由本集團租賃使用。租賃期為10年(自2021年至2030年)，山東芙蓉集團有限公司獲取固定租金回報，且不參與濟南紅星美凱龍世博家居生活廣場有限公司的日常經營管理及其他利潤分配。根據相關合同協議，本集團將山東芙蓉集團有限公司的出資重新分類為負債，而非權益工具。
- (二) 根據本公司與北京世紀歐美商業投資有限公司(「北京歐美商業」)股東北京市朝陽北花園農工商公司(「北京朝陽北花園」)簽署的相關合同，本集團於項目合作期內承包經營北京歐美商業，並須於項目正式開展之日後滿12個月起，向北京朝陽北花園支付固定承包利潤。合作期為50年(自2011年至2060年)。合作經營期屆滿後，項目公司之全部土地、建築物及不可移動設施須按雙方股東的註冊資本比例分配。根據相關合同協議，本集團將北京朝陽北花園的出資重新分類為負債，而非權益工具。

(2) 持有半數或以下表決權但仍能控制投資對象以及持有半數以上表決權但不控制投資對象的依據：

- (一) 上海虹欣歐凱家居有限公司董事會由五名董事組成，其中三名董事由本集團委任，根據公司章程，董事會決議須經全體董事過半數批准。本集團能夠行使控制權。
- (二) 成都長益紅星美凱龍家居市場經營管理有限公司董事會由五名董事組成，其中三名董事由本集團委任，根據公司章程，董事會決議須經全體董事過半數批准。本集團能夠行使控制權。
- (三) 上海美凱龍尊科設計工程有限公司董事會由五名董事組成，其中三名董事由本集團委任。根據公司章程，董事會決議須經全體董事過半數批准。本集團能夠行使控制權。

所有附屬公司均以有限責任公司的形式在中國註冊成立／成立。附屬公司的英文名稱僅識別用途，尚未註冊。

五年財務概要

	截至12月31日止年度				
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元	2022年 人民幣千元	2021年 人民幣千元
收入	6,581,941	7,821,266	11,514,983	14,138,320	15,512,792
淨(虧損)/利潤	(25,866,680)	(3,727,843)	(2,570,418)	816,884	2,100,698
—本公司擁有人	(24,093,718)	(3,492,042)	(2,412,713)	678,566	1,963,619
—非控股權益	(1,772,962)	(235,801)	(157,705)	138,318	137,079
每股盈利					
—基本及攤薄(人民幣元)	(5.53)	(0.80)	(0.55)	0.16	0.49

	於12月31日				
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元	2022年 人民幣千元	2021年 人民幣千元
—非流動資產	83,103,203	110,300,284	114,202,971	118,331,075	121,741,988
—流動資產	6,023,878	8,335,085	9,983,638	11,151,384	14,869,087
資產總額	89,127,081	118,635,369	124,186,609	129,482,459	136,611,075
—流動負債	29,497,830	28,931,131	28,591,541	25,361,592	25,361,592
—非流動負債	34,329,369	38,399,687	40,451,933	46,118,151	46,118,151
負債總額	63,827,199	67,330,818	69,043,474	71,479,743	71,479,743
資產淨額	25,299,882	51,304,551	55,143,135	58,002,716	58,579,498
權益總額	25,299,882	51,304,551	55,143,135	58,002,716	58,579,498
—本公司擁有人應佔權益	23,862,333	48,198,250	51,832,394	54,446,965	54,951,294
—非控股權益	1,437,549	3,106,301	3,310,741	3,555,751	3,628,204

2021年至2025年的財務概要摘錄自根據國際財務報告準則編製的集團合併財務報表。

A股股東	指	A股持有人
《公司章程》	指	《紅星美凱龍家居集團股份有限公司章程》
聯繫人	指	具有《聯交所上市規則》所賦予的涵義
董事會	指	本公司董事會
《中國企業會計準則》	指	中華人民共和國財政部已頒佈的最新企業會計準則及其應用指南，解釋及其他相關規定
關連人士	指	具有《聯交所上市規則》所賦予的涵義
控股股東	指	具有《聯交所上市規則》所賦予的涵義
《企業管治守則》	指	《聯交所上市規則》附錄C1之《企業管治守則》及《企業管治報告》
證監會	指	中國證券監督管理委員會
董事	指	本公司董事
H股股東	指	H股持有人
H股	指	在中國境內註冊登記的公司在中國大陸以外地區發行並在香港聯合交易所掛牌交易的，以人民幣標明面值，以港幣認購和交易的普通股股票，是境外上市外資股
國際財務報告準則	指	國際財務報告準則
委管商場	指	根據委管協議管理的商場
南京名都	指	南京名都家居廣場有限公司
籌備中的自營商場	指	包括與當地政府機關訂立確定性協議的自營商場，協議包括與當地政府機關訂立的土地收購協議及與合作方訂立的投資或合作協議
自營商場	指	以下所有商場：(1)公司控股附屬公司所持有的商場；(2)回購商場；(3)公司租賃的商場；(4)公司經營且合併商場經營業績並向相關業主支付固定金額年費的商場(「固定費用商場」)；(5)與聯營公司或合營企業合作方共同持有且由公司經營的商場(「合營聯營商場」)。就本報告而言，上述(1)和(2)為「自有商場」，上述(3)、(4)、(5)為「非自有商場」

釋義

紅星傢俱集團	指	紅星傢俱集團有限公司
紅星美凱龍、股份公司、 (本)公司、(本)集團	指	紅星美凱龍家居集團股份有限公司及其控股附屬公司
(本)報告期	指	由2024年1月1日至2024年12月31日的期間
元	指	人民幣元(有特殊說明情況的除外)
人民幣普通股、A股	指	獲准在中國境內證券交易所發行上市、以人民幣認購和進行交易的普通股股票，每股面值人民幣1.00元
紅星控股、紅星美凱龍控股、 主要股東		紅星美凱龍控股集團有限公司
股東		本公司的A股股東及H股股東
《上交所上市規則》		《上海證券交易所股票上市規則》
聯交所		香港聯合交易所有限公司
《聯交所上市規則》		《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》
監事		本公司監事
監事會		本公司監事會
鄭州紅星		鄭州紅星美凱龍國際家居有限公司
其他補充協議		本公司與陝西鴻瑞於2022年9月30日訂立固定期限為三年的新委管協議以及本公司與徐州紅星美凱龍國際傢俱裝飾城、徐州紅星美凱龍全球家居生活廣場分別於2022年12月30日訂立固定期限為三年的新委管協議

紅星美凱龍家居集團股份有限公司
Red Star Macalline Group Corporation Ltd.