

# SHANGRI-LA GROUP

## 香格里拉集團

香港交易及結算所有限公司及香港聯合交易所有限公司對本公佈內容概不負責，對其準確性或完整性亦不發表任何聲明，並明確表示，概不會就本公佈全部或任何部分內容而產生或因倚賴該等內容而引致之任何損失承擔任何責任。

### Shangri-La Asia Limited

#### 香格里拉(亞洲)有限公司

(於百慕達註冊成立之有限公司)

網址：www.ir.shangri-la.com

(股份代號：00069)

### 2025年末期業績公佈

香格里拉(亞洲)有限公司(「本公司」)董事會(「董事會」)謹此公佈本公司及其附屬公司(「本集團」)與其聯營公司截至2025年12月31日止年度的業績。截至2025年12月31日止年度的綜合財務報表已由本公司的核數師羅兵咸永道會計師事務所按照香港會計師公會頒佈之香港核數準則作出審核，並經由董事會之審核及風險委員會審閱。核數師報告並無保留意見。

下表概述本集團的財務業績摘要：

	2025年 百萬美元	2024年 百萬美元	變動 百分比
綜合收入	<b>2,234.1</b>	2,185.4	2.2%
實際應佔本公司、附屬公司及聯營公司的收入 <sup>(附註1)</sup>	<b>2,712.1</b>	2,653.6	2.2%
本公司及其附屬公司的未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利 <sup>(附註2)</sup>	<b>520.9</b>	503.9	3.4%
實際應佔本公司、附屬公司及聯營公司的未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利 <sup>(附註3)</sup>	<b>778.2</b>	760.1	2.4%
本公司擁有人應佔綜合溢利：			
— 營運項目	<b>122.8</b>	115.9	6.0%
— 非營運項目	<b>(10.5)</b>	45.5	無意義
<b>總額</b>	<b>112.3</b>	161.4	-30.4%
每股盈利(每股美仙)	<b>3.16</b>	4.54	-30.4%
本公司擁有人應佔資產淨值	<b>5,324.4</b>	5,183.5	2.7%
本公司擁有人應佔每股資產淨值(美元)	<b>1.50</b>	1.46	2.7%

附註：

- (1) 實際應佔收入為本公司收入與本集團根據股權權益百分比計算之應佔附屬公司及聯營公司的收入之總額。
- (2) 未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利(為非香港財務報告準則財務計量用於計量本集團的營運盈利能力)的定義為未計融資費用、稅項、折舊及攤銷、出售固定資產的收益／虧損及非營運項目之盈利包括如出售於投資公司權益的收益／虧損；投資物業及金融資產的公平值收益／虧損；以及固定資產的減值虧損淨額。
- (3) 實際應佔未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利為本公司未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利與本集團根據股權權益百分比計算之應佔附屬公司及聯營公司的未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利總額。

董事會建議派發2025年之末期股息為每股普通股10港仙(2024年：10港仙)。計及2025年10月已派付中期股息每股普通股5港仙(2024年：5港仙)，2025年全年之股息總額為每股普通股15港仙(2024年：15港仙)。

## 財務摘要

- 截至2025年12月31日止年度的綜合收入為2,234,100,000美元，較截至2024年12月31日止年度的2,185,400,000美元增加2.2%，體現出本公司全球業務的韌性。
- 截至2025年12月31日止年度的實際應佔本公司、附屬公司及聯營公司的收入為2,712,100,000美元，較截至2024年12月31日止年度的2,653,600,000美元增加2.2%，主要由於實際應佔酒店營運的收入由2024年的2,310,700,000美元增加26,300,000美元至2,337,000,000美元及實際應佔供出售的發展物業收入由2024年的48,500,000美元增加37,100,000美元至85,600,000美元。
- 截至2025年12月31日止年度的實際應佔本公司、附屬公司及聯營公司的未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利為778,200,000美元，較截至2024年12月31日止年度的760,100,000美元增加2.4%。該增加主要是由於實際應佔供出售的發展物業的未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利由去年的11,800,000美元增加23,200,000美元至35,000,000美元。
- 截至2025年12月31日止年度，本公司擁有人應佔綜合溢利——營運項目為122,800,000美元，較截至2024年12月31日止年度的115,900,000美元增加6.0%。該增加主要是受上述實際應佔供出售的發展物業的未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利增長所帶動。
- 總體而言，截至2025年12月31日止年度，本公司擁有人應佔綜合溢利為112,300,000美元，較截至2024年12月31日止年度的161,400,000美元減少30.4%，反映非營運項目同比減少56,000,000美元。

## 討論與分析

本集團的主營業務與2024年相同。本集團業務由四個主要分部組成：

- 酒店物業 – 酒店物業 (包括租賃酒店) 之發展、擁有及經營
- 酒店管理及相關服務 – 為本集團擁有的酒店及第三方擁有的酒店提供酒店管理服務
- 投資物業 – 用作租賃的辦公室物業、商用物業及服務式公寓／住宅之發展、擁有及經營
- 供出售的發展物業 – 房地產物業之發展及出售

本集團繼續為上述業務分部發展酒店物業、用作租賃的投資物業以及用作出售的物業。

本集團現時擁有及／或管理以下品牌之酒店：

- 香格里拉酒店及度假酒店
- 香格里拉心璽 (全新品牌)
- 嘉里酒店
- JEN酒店
- 盛貿飯店

下表概述本集團於2025年12月31日的酒店及客房：

品牌	擁有／租賃		管理		營運中酒店總數		發展中酒店	
	酒店	客房 (千間)	酒店	客房 (千間)	酒店	客房 (千間)	擁有／租賃 酒店	管理合約下的 酒店
 香格里拉 SHANGRI-LA	74	30.9	16	5.1	90	36.0	3	3
 香格里拉心璽 SHANGRI-LA SIGNATURES	1	0.1	-	-	1	0.1	-	-
 嘉里大酒店	3	1.6	-	-	3	1.6	-	-
 香格里拉集團	8	3.0	1	0.4	9	3.4	-	1
 盛貿飯店	1	0.5	2	0.9	3	1.4	-	1
<b>總額</b>	<b>87</b>	<b>36.1</b>	<b>19</b>	<b>6.4</b>	<b>106</b>	<b>42.5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>

附註：

- 全新品牌香格里拉心璽旗下位於中國內地的「杭州香格里拉飯店・水知心居」(本集團擁有45%股權權益)於2025年5月開業。
- 加拿大的溫哥華香格里拉(由第三方擁有的管理酒店)的酒店管理協議已於2025年6月終止。
- 中國內地的上海虹橋機場香格里拉及上海虹橋機場盛貿酒店(租賃酒店)於2025年10月開業。
- 阿曼的馬斯喀特Al Husn香格里拉及馬斯喀特Barr Al Jissah香格里拉(由第三方擁有的管理酒店)的酒店管理協議已於2025年12月終止。

下表概述附屬公司及聯營公司所擁有營運中作租賃用途的投資物業的總樓面面積(「樓面面積」)：

於2025年12月31日營運中  
投資物業總樓面面積

(千平方米)	本集團 股權權益	辦公室 樓面	商用 樓面	服務式 公寓／ 住宅
中國內地	20.0-100.0%	1,069.1	726.2	266.5
馬來西亞	52.78%	45.2	8.5	17.4
新加坡	44.6-100.0%	3.3	22.9	24.7
澳洲	100.0%	0.5	11.4	-
蒙古	51.0%	58.0	39.6	30.0
緬甸	55.86-59.28%	37.6	11.8	56.8
斯里蘭卡	90.0%	59.9	79.5	3.7
<b>總額</b>		<b>1,273.6</b>	<b>899.9</b>	<b>399.1</b>

## 綜合損益表

下表分別以傳統財務報表格式及實際應佔格式顯示截至2025年及2024年12月31日止年度的本集團損益。以傳統財務報表格式呈列的金額為本公司及其附屬公司以100%基礎減去非控制性權益的總金額，並加上應佔聯營公司溢利，以得出本公司擁有人應佔本集團最終呈報損益。以實際應佔呈列的本集團損益為非香港財務報告準則財務呈列格式，而以實際應佔呈列的金額為本公司及本集團基於股權權益百分比計算出應佔附屬公司及聯營公司的總金額。

	截至2025年12月31日		截至2024年12月31日		變動百分比	
	止年度之損益		止年度之損益			
(百萬美元)	財務報表 格式	實際 應佔	財務報表 格式	實際 應佔	財務報表 格式	實際 應佔
收入	2,234.1	2,712.1	2,185.4	2,653.6	2.2%	2.2%
銷售成本	(988.9)	(1,142.7)	(968.6)	(1,112.3)	-2.1%	-2.7%
毛利	1,245.2	1,569.4	1,216.8	1,541.3	2.3%	1.8%
經營開支	(728.1)	(793.5)	(715.6)	(783.1)	-1.7%	-1.3%
其他收益－營運項目	3.8	2.3	2.7	1.9	40.7%	21.1%
未計利息、稅項、折舊、攤銷及 非營運項目前之盈利	520.9	778.2	503.9	760.1	3.4%	2.4%
折舊及攤銷	(246.5)	(272.0)	(262.3)	(285.8)	6.0%	4.8%
出售固定資產虧損	(4.4)	(3.8)	(5.3)	(5.2)	17.0%	26.9%
利息收入	84.4	85.5	50.6	54.3	66.8%	57.5%
其他開支－非營運項目	(30.4)	(30.4)	(46.0)	(46.0)	33.9%	33.9%
其他收益／(虧損)－非營運項目	10.9	26.1	(6.0)	131.4	無意義	-80.1%
經營溢利	334.9	583.6	234.9	608.8	42.6%	-4.1%
融資費用－淨額						
－利息開支						
－營運項目	(309.7)	(297.6)	(310.3)	(288.6)	0.2%	-3.1%
－非營運項目	0.7	0.7	0.3	0.3	133.3%	133.3%
－外匯(虧損)／收益						
－營運項目	(10.1)	(10.0)	11.3	11.5	無意義	無意義
－非營運項目	-	-	12.4	11.2	-100%	-100%
應佔聯營公司溢利	208.4	-	309.7	-	-32.7%	無意義
未計所得稅前溢利	224.2	276.7	258.3	343.2	-13.2%	-19.4%
所得稅開支						
－營運項目	(86.3)	(157.5)	(62.0)	(133.1)	-39.2%	-18.3%
－非營運項目	(3.4)	(6.9)	(13.4)	(48.7)	74.6%	85.8%
年內溢利	134.5	112.3	182.9	161.4	-26.5%	-30.4%
減：非控制性權益應佔溢利	(22.2)	-	(21.5)	-	-3.3%	無意義
本公司擁有人應佔溢利	112.3	112.3	161.4	161.4	-30.4%	-30.4%

## 資產淨值概要 (附註1)

根據本集團的會計政策，投資物業按外部估價師評估的公平值呈列，而酒店物業則按歷史成本減折舊及減值虧損(如有)呈列。因此，本集團酒店物業的賬面值不包含本應計入其公平值的重估收益。

本集團已基於貼現的現金流預測對本集團附屬公司及聯營公司擁有的酒店物業進行內部估值，以評估酒店物業的潛在公平值以及本集團酒店物業按公平值呈列時產生的經調整資產淨值。為核實酒店物業的估值，已由獨立專業估價師進行外部估值，以釐定本集團附屬公司擁有的酒店物業組合的公平值，其實際應佔估值盈餘(即其估值超過其賬面值的盈餘)至少佔所有酒店物業估值盈餘總額的50%。

於2025年12月31日，根據所識別酒店物業投資組合的外部估值及本集團其餘酒店物業的內部估值，本集團所有酒店物業估值的實際應佔份額為11,958,700,000美元，其中4,906,200,000美元來自外部估值，7,052,500,000美元來自內部估值。與實際應佔酒店物業賬面值相比，扣除遞延稅項後本公司擁有人應佔估值盈餘的實際應佔份額為5,742,500,000美元，其中3,569,100,000美元來自外部估值，2,173,400,000美元來自內部估值。扣除遞延稅項後非控制性權益應佔估值盈餘為478,300,000美元，其中291,900,000美元來自外部估值，186,400,000美元來自內部估值。

若所有酒店物業均以公平值呈列，本公司擁有人應佔本集團資產淨值(「資產淨值」)將從呈報結餘的5,324,400,000美元增加至經調整結餘的11,066,900,000美元，而權益總額將從呈報結餘的5,600,100,000美元增加至經調整結餘的11,820,900,000美元。

(百萬美元)	酒店物業 之賬面值 (實際應佔) (附註2)	酒店物業 之估值 (實際應佔) (附註2)	估值盈餘 (扣除遞延 稅項後 實際應佔) (附註2)
中華人民共和國			
香港	697.8	2,465.2	1,694.6
中國內地	2,285.8	4,644.0	1,768.6
新加坡	624.9	2,164.5	1,413.2
馬來西亞	122.5	313.9	145.5
菲律賓	233.5	521.7	216.1
泰國	92.4	287.1	155.8
澳洲	267.1	432.1	115.5
其他 (附註3)	805.0	1,130.2	233.2

<b>總額</b>	<b>5,129.0</b>	<b>11,958.7</b>	<b>5,742.5</b>
-----------	----------------	-----------------	----------------

(百萬美元)	資產淨值	非控制性 權益	權益總額
基於酒店物業賬面值之呈報結餘	5,324.4	275.7	5,600.1
加：扣除遞延稅項後之酒店物業估值盈餘	5,742.5	478.3	6,220.8
基於酒店物業估值之經調整結餘	<b>11,066.9</b>	<b>754.0</b>	<b>11,820.9</b>

呈報每股資產淨值 (附註4)	1.50美元 (相等於11.63港元)
經調整每股資產淨值 (附註4)	<b>3.11美元 (相等於24.10港元)</b>

附註：

- (1) 資產淨值指本公司擁有人應佔本集團資產總額減負債總額 (即權益)。
- (2) 實際應佔份額指本集團按股權權益百分比於附屬公司及聯營公司酒店物業賬面值及估值之應佔份額。
- (3) 其他包括法國、馬爾代夫、土耳其、斐濟、緬甸、印尼、蒙古、毛里裘斯、斯里蘭卡、日本及英國。
- (4) 每股資產淨值乃基於就本集團所持股份作出調整後之已發行股份數目3,559,869,000股計算。

## 經營業績

### 綜合收入

綜合收入呈列如下：

(百萬美元)	截至12月31日止年度		變動百分比
	2025年	2024年	
<b>酒店物業</b>			
客房收入	<b>1,107.5</b>	1,069.5	3.6%
餐飲銷售	<b>766.7</b>	767.9	-0.2%
提供配套服務	<b>99.9</b>	106.6	-6.3%
酒店物業小計	<b>1,974.1</b>	1,944.0	1.5%
<b>酒店管理及相關服務</b>			
總收入(包括附屬公司的收入)	<b>258.9</b>	258.4	0.2%
減：抵銷與附屬公司之內部分部間收入	<b>(161.8)</b>	(160.2)	-1.0%
抵銷後淨額	<b>97.1</b>	98.2	-1.1%
酒店營運小計	<b>2,071.2</b>	2,042.2	1.4%
投資物業	<b>139.5</b>	125.8	10.9%
供出售的發展物業	<b>9.3</b>	2.3	304.3%
其他業務	<b>14.1</b>	15.1	-6.6%
綜合收入	<b>2,234.1</b>	2,185.4	2.2%

- 截至2025年12月31日止年度，綜合收入為2,234,100,000美元，較截至2024年12月31日止年度的2,185,400,000美元增加2.2%（或48,700,000美元）。此增加主要是受本集團的酒店營運穩定增長及投資物業持續改善所推動。
- 截至2025年12月31日止年度，本集團酒店營運的綜合收入為2,071,200,000美元，較截至2024年12月31日止年度的2,042,200,000美元增加1.4%（或29,000,000美元）。
- 本集團的投資物業持續保持穩定貢獻，截至2025年12月31日止年度的綜合收入增長至139,500,000美元，較截至2024年12月31日止年度的125,800,000美元增加10.9%（或13,700,000美元）。此增加主要由於本集團於蒙古及斯里蘭卡的投資物業持續改善，以及位於中國內地的福州香格里拉中心貢獻的增長。

## (i) 酒店物業

截至2025年12月31日止年度，位於中國內地的杭州香格里拉飯店·水知心居（本集團擁有45%股權權益）於2025年5月開業。此外，兩間全資擁有的租賃酒店，位於中國內地的上海虹橋機場香格里拉及上海虹橋機場盛貿酒店於2025年10月開業。

於2025年12月31日，本集團於亞太區、歐洲及非洲的82間（2024年：81間）營運中酒店擁有股權權益並擁有5間（2024年：3間）租賃酒店，共有36,084間（2024年：35,401間）可用客房。

該等87間酒店的詳情如下：

	本集團 股權權益	可用 客房
<b>(A) 本集團擁有的酒店</b>		
<b>香港</b>		
九龍香格里拉	100%	688
港島香格里拉	80%	544
香港JEN酒店	30%	283
香港嘉里酒店	100%	546
		<hr/>
		2,061
		<hr/> <hr/>
<b>中國內地</b>		
北京香格里拉	38%	670
北京中國大飯店	50%	584
北京國貿大酒店	40.32%	278
JEN北京新國貿飯店	40.32%	450
北京嘉里大酒店	23.75%	486
上海浦東香格里拉	100%	950
上海靜安香格里拉	49%	508
上海浦東嘉里大酒店	23.2%	574
深圳香格里拉	72%	522
深圳福田香格里拉	100%	528
西安香格里拉	100%	393
杭州香格里拉	45%	198
北海香格里拉	100%	362
長春香格里拉	100%	382
瀋陽JEN酒店	100%	407
瀋陽香格里拉	25%	383
青島香格里拉	100%	686
大連香格里拉	100%	560
武漢香格里拉	92%	408
哈爾濱香格里拉	100%	396
福州香格里拉	100%	414
廣州香格里拉	80%	690
成都香格里拉	80%	593
溫州香格里拉	100%	409
寧波香格里拉	95%	562

	本集團 股權權益	可用 客房
桂林香格里拉	100%	439
包頭香格里拉	100%	360
呼和浩特香格里拉	100%	365
滿洲里香格里拉	100%	235
揚州香格里拉	100%	360
曲阜香格里拉	100%	322
拉薩香格里拉	100%	289
三亞香格里拉	100%	496
南京香格里拉	55%	450
秦皇島香格里拉	100%	323
合肥香格里拉	100%	400
香格里拉大酒店	100%	228
天津香格里拉	20%	304
南昌香格里拉	20%	473
唐山香格里拉	35%	301
杭州城中香格里拉	25%	414
哈爾濱松北香格里拉	100%	344
廈門香格里拉	100%	325
濟南香格里拉	45%	364
舟山香格里拉	100%	28
莆田香格里拉	40%	125
昆明JEN酒店	45%	274
杭州香格里拉飯店 • 水知心居	45%	68
		<hr/>
	中國內地小計	<u>19,680</u>
<b>新加坡</b>		
新加坡香格里拉	100%	792
新加坡聖淘沙香格里拉	100%	454
新加坡東陵JEN酒店	44.6%	565
		<hr/>
	新加坡小計	<u>1,811</u>
<b>馬來西亞</b>		
吉隆坡香格里拉	52.78%	655
檳城沙洋香格里拉	52.78%	303
檳城金沙香格里拉	52.78%	387
檳城喬治城JEN酒店	31.67%	443
莎利雅香格里拉	64.59%	494
丹絨亞路香格里拉	40%	498
		<hr/>
	馬來西亞小計	<u>2,780</u>

	本集團 股權權益	可用 客房
<b>菲律賓</b>		
馬尼拉麥卡蒂香格里拉	100%	696
馬尼拉艾莎香格里拉	100%	628
麥丹島香格里拉	93.95%	541
長灘島香格里拉	100%	219
馬尼拉城堡香格里拉	40%	576
		<hr/>
	<b>菲律賓小計</b>	<b>2,660</b>
		<hr/> <hr/>
<b>泰國</b>		
曼谷香格里拉	73.61%	802
清邁香格里拉	73.61%	277
		<hr/>
	<b>泰國小計</b>	<b>1,079</b>
		<hr/> <hr/>
<b>澳洲</b>		
悉尼香格里拉	100%	565
凱恩斯香格里拉	100%	255
		<hr/>
	<b>澳洲小計</b>	<b>820</b>
		<hr/> <hr/>
<b>其他地區</b>		
巴黎香格里拉	100%	101
馬爾代夫香格里拉	100%	132
馬爾代夫馬累JEN酒店	100%	114
伊斯坦布爾香格里拉	50%	186
斐濟雅努卡島香格里拉	71.80%	443
仰光司雷香格里拉	59.16%	462
雅加達香格里拉	25%	619
泗水香格里拉	11.35%	365
烏蘭巴托香格里拉	51%	290
毛里裘斯香格里拉	26%	185
漢班托塔香格里拉	90%	274
科倫坡香格里拉	90%	500
		<hr/>
	<b>其他地區小計</b>	<b>3,671</b>
		<hr/> <hr/>
	<b>擁有酒店共82間</b>	<b>34,562</b>
		<hr/> <hr/>

	本集團 股權權益	可用 客房
<b>(B) 租賃酒店</b>		
東京香格里拉		200
倫敦香格里拉		212
新加坡烏節門JEN酒店		499
上海虹橋機場香格里拉		91
上海虹橋機場盛貿酒店		520
		<hr/>
租賃酒店共5間		1,522
		<hr/> <hr/>
合計		36,084
		<hr/> <hr/>

截至2025年12月31日止年度，本集團酒店物業綜合收入增長主要得益於香港、馬來西亞、菲律賓、日本、法國及澳洲的業務進一步復甦，但本集團於中國內地及新加坡的酒店物業綜合收入減少，抵銷了部分增幅。

請參閱下表有關截至2025年及2024年12月31日止年度酒店物業的綜合收入的地區明細：

(百萬美元)	截至12月31日止年度		變動百分比
	2025年	2024年	
中華人民共和國			
香港	338.1	321.9	5.0%
中國內地	627.9	655.2	-4.2%
新加坡	255.6	260.0	-1.7%
馬來西亞	121.8	112.0	8.8%
菲律賓	165.4	156.5	5.7%
日本	60.4	51.6	17.1%
泰國	65.0	66.2	-1.8%
法國	66.8	57.5	16.2%
澳洲	96.4	88.2	9.3%
英國	62.2	60.4	3.0%
蒙古	22.8	21.7	5.1%
斯里蘭卡	41.0	40.5	1.2%
其他國家	50.7	52.3	-3.1%
	<hr/>	<hr/>	
酒店物業綜合收入	1,974.1	1,944.0	1.5%
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>	

截至2025年及2024年12月31日止年度按未經綜合基準（包括附屬公司及聯營公司）計算的本集團擁有的酒店（包括租賃酒店）的主要表現指標如下：

地區	2025年加權平均			2024年加權平均		
	入住率 (%)	房價 (美元)	每房收入 (美元)	入住率 (%)	房價 (美元)	每房收入 (美元)
中華人民共和國						
香港	82	281	232	80	270	215
中國內地	64	112	71	64	115	73
一線城市	71	153	109	72	155	111
二線城市	64	92	58	64	94	60
三及四線城市	52	82	43	50	88	44
新加坡	79	257	203	78	265	206
馬來西亞	67	141	94	66	134	89
菲律賓	61	207	127	55	214	118
日本	76	680	515	68	643	436
泰國	59	173	102	62	164	101
法國	58	2,159	1,254	45	2,323	1,037
澳洲	90	262	237	84	250	211
英國	77	731	565	68	766	519
蒙古	41	272	112	39	255	99
斯里蘭卡	46	143	65	39	162	64
其他國家	46	227	103	45	212	95
<i>非中國內地加權平均</i>	<i>66</i>	<i>245</i>	<i>161</i>	<i>63</i>	<i>239</i>	<i>151</i>
<b>總加權平均</b>	<b>65</b>	<b>172</b>	<b>111</b>	<b>63</b>	<b>170</b>	<b>108</b>

截至2025年12月31日止年度，本集團酒店的加權平均入住率為65%，較截至2024年12月31日止年度的63%上升2個百分點。截至2025年12月31日止年度，加權平均每房收入（「每房收入」）為111美元，較截至2024年12月31日止年度的108美元增加3%。

若不計入中國內地，截至2025年12月31日止年度的加權平均入住率為66%，較截至2024年12月31日止年度的63%上升3個百分點。截至2025年12月31日止年度，每房收入為161美元，較截至2024年12月31日止年度的151美元增加7%。

以下是按選定地區劃分且對本集團酒店物業整體業績有重大影響的酒店表現評論：

## 中華人民共和國

### 香港

就香港而言，截至2025年12月31日止年度入住率為82%，較截至2024年12月31日止年度的80%上升2個百分點。截至2025年12月31日止年度，每房收入為232美元，較截至2024年12月31日止年度的215美元增加8%。受商務及休閒旅遊需求增強所帶動，本集團香港酒店的入住率及每房收入持續改善。截至2025年12月31日止年度，香港酒店物業的總收入增加5.0%至338,100,000美元。

### 中國內地

於2025年12月31日，本集團於50間在中國內地營運的酒店擁有股權權益，而於2024年12月31日為47間。

就中國內地而言，截至2025年12月31日止年度入住率為64%，與截至2024年12月31日止年度的64%持平。截至2025年12月31日止年度，每房收入為71美元，較截至2024年12月31日止年度的73美元減少3%。截至2025年12月31日止年度，中國內地市場受到平均每日房價下跌的拖累，但於2025年第四季度趨於平穩。

以下是本集團於各線城市酒店的表現：

- 於一線城市，截至2025年12月31日止年度入住率為71%，較截至2024年12月31日止年度的72%下降1個百分點。截至2025年12月31日止年度每房收入為109美元，較截至2024年12月31日止年度的111美元減少2%。本集團於一線城市的酒店業績因近期開業酒店的逐步投運而略受影響。
- 於二線城市，截至2025年12月31日止年度入住率為64%，與截至2024年12月31日止年度的64%持平。截至2025年12月31日止年度每房收入為58美元，較截至2024年12月31日止年度的60美元減少3%。
- 於三線及四線城市，截至2025年12月31日止年度入住率為52%，較截至2024年12月31日止年度的50%上升2個百分點。截至2025年12月31日止年度每房收入為43美元，較截至2024年12月31日止年度的44美元減少2%。

中國內地酒店物業於截至2025年12月31日止年度的總收入減少4.2%至627,900,000美元。

## 新加坡

就新加坡而言，截至2025年12月31日止年度入住率為79%，較截至2024年12月31日止年度的78%上升1個百分點。截至2025年12月31日止年度，每房收入為203美元，較截至2024年12月31日止年度的206美元減少1%。隨着市場回歸正常，本集團新加坡酒店表現穩定。新加坡酒店物業於截至2025年12月31日止年度的總收入減少1.7%至255,600,000美元。

## 馬來西亞

就馬來西亞而言，截至2025年12月31日止年度入住率為67%，較截至2024年12月31日止年度的66%上升1個百分點。截至2025年12月31日止年度，每房收入為94美元，較截至2024年12月31日止年度的89美元增加6%，主要得益於中國出境遊增加。馬來西亞酒店物業於截至2025年12月31日止年度的總收入增加8.8%至121,800,000美元。

## 菲律賓

就菲律賓而言，截至2025年12月31日止年度入住率為61%，較截至2024年12月31日止年度的55%上升6個百分點。截至2025年12月31日止年度，每房收入為127美元，較截至2024年12月31日止年度的118美元增加8%，主要是歸因於馬尼拉麥卡蒂香格里拉持續穩步提升。菲律賓酒店物業於截至2025年12月31日止年度的總收入增加5.7%至165,400,000美元。

## 日本

就日本而言，截至2025年12月31日止年度入住率為76%，較截至2024年12月31日止年度的68%上升8個百分點。截至2025年12月31日止年度，每房收入為515美元，較截至2024年12月31日止年度的436美元增加18%。前往日本的旅遊需求持續上升，令本集團東京酒店繼續受益。日本酒店物業於截至2025年12月31日止年度的總收入增加17.1%至60,400,000美元。

## 法國

就法國而言，截至2025年12月31日止年度的入住率為58%，較截至2024年12月31日止年度的45%上升13個百分點。截至2025年12月31日止年度，每房收入為1,254美元，較截至2024年12月31日止年度的1,037美元增加21%。本集團巴黎酒店因強勁的休閒及商務需求而繼續受益。法國酒店物業於截至2025年12月31日止年度的總收入增加16.2%至66,800,000美元。

## 澳洲

就澳洲而言，截至2025年12月31日止年度入住率為90%，較截至2024年12月31日止年度的84%上升6個百分點。截至2025年12月31日止年度，每房收入為237美元，較截至2024年12月31日止年度的211美元增加12%，乃受國際遊客入境人數持續增長及豐富活動日程所帶動。澳洲酒店物業於截至2025年12月31日止年度的總收入增加9.3%至96,400,000美元。

## 英國

就英國而言，截至2025年12月31日止年度入住率為77%，較截至2024年12月31日止年度的68%上升9個百分點。截至2025年12月31日止年度，每房收入為565美元，較截至2024年12月31日止年度的519美元增加9%，乃得益於強勁的休閒及商務需求。本集團英國酒店物業於截至2025年12月31日止年度的總收入增加3.0%至62,200,000美元。

### (ii) 酒店管理及相關服務

截至2025年12月31日止年度，除本集團擁有的杭州香格里拉飯店•水知心居及兩間位於虹橋機場的酒店已開業外，本集團終止由第三方擁有的三間酒店的管理協議，一間為加拿大的溫哥華香格里拉，另外兩間為阿曼的馬斯喀特Al Husn香格里拉及馬斯喀特Barr Al Jissah香格里拉。於2025年12月31日，本集團管理合共106間酒店及度假酒店：

- 82間本集團擁有的酒店
- 5間租賃酒店
- 19間由第三方擁有的酒店

由第三方擁有的19間營運中酒店(6,465間可用客房)位於以下地區：

- 柬埔寨：金邊
- 加拿大：多倫多
- 阿聯酋：阿布扎比(2間酒店)及迪拜
- 沙特阿拉伯：吉達
- 馬來西亞：吉隆坡
- 印度：新德里及班加羅爾
- 台灣：台北及台南
- 中國內地：深圳(2間酒店)、蘇州(2間酒店)、義烏、南寧、上海及北京

截至2025年及2024年12月31日止年度第三方酒店管理協議下的酒店主要表現指標如下：

地區	2025年加權平均			2024年加權平均		
	入住率 (%)	房價 (美元)	每房收入 (美元)	入住率 (%)	房價 (美元)	每房收入 (美元)
柬埔寨 (附註1)	21	186	38	不適用	不適用	不適用
加拿大 (附註2)	78	405	316	74	402	298
阿曼 (附註3)	46	285	133	39	265	104
阿聯酋	81	190	153	79	174	138
沙特阿拉伯	52	563	295	45	632	286
馬來西亞	73	135	98	63	118	74
印度	72	161	115	70	147	103
台灣	73	176	129	71	168	119
中國內地	68	122	83	63	119	75
<b>總加權平均</b>	<b>67</b>	<b>174</b>	<b>116</b>	<b>64</b>	<b>171</b>	<b>110</b>

附註：

- (1) 柬埔寨的酒店於2024年12月底開始營業，其主要表現指標未包括在2024年內。
- (2) 加拿大的溫哥華香格里拉(由第三方擁有的管理酒店)的酒店管理協議已於2025年6月終止，其主要表現指標自此之後不包括在內。
- (3) 阿曼的馬斯喀特Al Husn香格里拉及馬斯喀特Barr Al Jissah香格里拉(由第三方擁有的管理酒店)的酒店管理協議已於2025年12月終止。

截至2025年12月31日止年度，該等第三方酒店管理協議下的酒店的整體加權平均入住率為67%，較截至2024年12月31日止年度的64%上升3個百分點。截至2025年12月31日止年度，加權平均每房收入為116美元，較截至2024年12月31日止年度的110美元增加5%。

截至2025年12月31日止年度，酒店管理及相關服務的總收入為258,900,000美元，較截至2024年12月31日止年度的258,400,000美元增加0.2%。

抵銷與附屬公司之內部分部間收入後，截至2025年12月31日止年度，酒店管理及相關服務的收入淨額為97,100,000美元，較截至2024年12月31日止年度的98,200,000美元減少1.1%。

### (iii) 投資物業

下表顯示本集團投資物業產生的綜合收入的地區明細：

(百萬美元)	截至12月31日止年度		變動百分比
	2025年	2024年	
中國內地	35.2	31.3	12.5%
新加坡	16.1	14.4	11.8%
馬來西亞	4.8	4.3	11.6%
蒙古	40.1	36.5	9.9%
斯里蘭卡	28.4	24.5	15.9%
其他國家	14.9	14.8	0.7%
<b>投資物業綜合收入</b>	<b>139.5</b>	<b>125.8</b>	<b>10.9%</b>

本集團於中國內地、蒙古及斯里蘭卡的附屬公司持有的投資物業收入持續增長：

- 於中國內地，額外收入主要來自福州香格里拉中心（福州香格里拉二期），部分被本集團於中國內地的其他投資物業之收入減少所抵銷。
- 於蒙古，本集團的投資物業租金持續強勁增長，出租率接近全滿。
- 於斯里蘭卡，商用部分的出租率持續上升，租金表現穩定。

因此，截至2025年12月31日止年度，本集團投資物業的綜合收入為139,500,000美元，較截至2024年12月31日止年度的125,800,000美元增加10.9%。

### (iv) 供出售的發展物業

截至2025年12月31日止年度，附屬公司供出售的發展物業的收入為9,300,000美元，較截至2024年12月31日止年度的2,300,000美元增加304.3%，乃主要由於在斯里蘭卡科倫坡及中國內地大連的銷售所致。

未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利及實際應佔未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利總額

下表概述截至2025年及2024年12月31日止年度，有關按地區及業務分部劃分的本公司及其附屬公司的未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利以及本公司、附屬公司及聯營公司的實際應佔未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利總額的資料：

(百萬美元)	本公司及其附屬公司的 未計利息、稅項、 折舊、攤銷及 非營運項目前之盈利		實際應佔 本公司及其附屬公司的 未計利息、稅項、 折舊、攤銷及 非營運項目前之盈利		實際應佔 聯營公司的 未計利息、稅項、 折舊、攤銷及 非營運項目前之盈利		實際應佔 未計利息、稅項、 折舊、攤銷及 非營運項目前之盈利總額	
	2025年	2024年	2025年	2024年	2025年	2024年	2025年	2024年
<b>酒店物業</b>								
中華人民共和國								
香港	76.6	67.9	70.7	63.9	0.7	1.2	71.4	65.1
中國內地	116.3	128.3	106.3	117.3	36.0	39.6	142.3	156.9
新加坡	48.1	50.7	48.1	50.7	6.3	6.3	54.4	57.0
馬來西亞	27.8	23.4	15.4	12.9	6.6	6.1	22.0	19.0
菲律賓	37.9	36.6	37.2	35.6	14.0	13.7	51.2	49.3
日本	17.1	13.9	17.1	13.9	-	-	17.1	13.9
泰國	20.3	25.5	15.1	18.9	-	-	15.1	18.9
法國	10.9	8.5	10.9	8.5	-	-	10.9	8.5
澳洲	19.0	16.3	19.0	16.3	-	-	19.0	16.3
英國	6.5	6.5	6.5	6.5	-	-	6.5	6.5
蒙古	9.0	9.0	4.8	4.6	-	-	4.8	4.6
斯里蘭卡	12.3	10.9	11.1	9.8	-	-	11.1	9.8
其他國家	10.9	10.4	7.8	7.4	7.7	4.4	15.5	11.8
	<u>412.7</u>	<u>407.9</u>	<u>370.0</u>	<u>366.3</u>	<u>71.3</u>	<u>71.3</u>	<u>441.3</u>	<u>437.6</u>
酒店管理及相關服務	<u>53.4</u>	<u>62.2</u>	<u>53.4</u>	<u>62.2</u>	-	-	<u>53.4</u>	<u>62.2</u>
酒店營運小計	<u>466.1</u>	<u>470.1</u>	<u>423.4</u>	<u>428.5</u>	<u>71.3</u>	<u>71.3</u>	<u>494.7</u>	<u>499.8</u>
<b>投資物業</b>								
中國內地	13.2	13.1	12.0	11.7	218.1	231.8	230.1	243.5
新加坡	9.2	7.4	9.2	7.4	5.4	5.0	14.6	12.4
馬來西亞	2.0	1.6	1.0	0.9	-	-	1.0	0.9
蒙古	28.8	24.9	14.9	12.7	-	-	14.9	12.7
斯里蘭卡	18.3	14.3	16.4	12.9	-	-	16.4	12.9
其他國家	7.0	6.5	4.2	3.9	-	-	4.2	3.9
投資物業小計	<u>78.5</u>	<u>67.8</u>	<u>57.7</u>	<u>49.5</u>	<u>223.5</u>	<u>236.8</u>	<u>281.2</u>	<u>286.3</u>
供出售的發展物業及其他業務	<u>8.3</u>	<u>2.3</u>	<u>6.4</u>	<u>1.4</u>	<u>29.4</u>	<u>10.8</u>	<u>35.8</u>	<u>12.2</u>
小計	<u>552.9</u>	<u>540.2</u>	<u>487.5</u>	<u>479.4</u>	<u>324.2</u>	<u>318.9</u>	<u>811.7</u>	<u>798.3</u>
企業及項目開支	<u>(32.0)</u>	<u>(36.3)</u>	<u>(32.0)</u>	<u>(36.3)</u>	<u>(1.5)</u>	<u>(1.9)</u>	<u>(33.5)</u>	<u>(38.2)</u>
合計	<u>520.9</u>	<u>503.9</u>	<u>455.5</u>	<u>443.1</u>	<u>322.7</u>	<u>317.0</u>	<u>778.2</u>	<u>760.1</u>

截至2025年12月31日止年度，本集團實際應佔未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利總額為778,200,000美元，較截至2024年12月31日止年度的760,100,000美元增加2.4%。以下為各業務分部之明細：

- 截至2025年12月31日止年度，酒店物業的實際應佔未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利為441,300,000美元，較截至2024年12月31日止年度的437,600,000美元增加0.8%。本集團於大部分地區的酒店物業持續復甦，但由於需求放緩，被中國內地、新加坡及泰國等地區的業績下滑所抵銷。
- 截至2025年12月31日止年度，酒店管理及相關服務實際應佔未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利為53,400,000美元，較截至2024年12月31日止年度的62,200,000美元減少14.1%。未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利下滑乃由於酒店管理及相關服務的營運成本上升所致。
- 截至2025年12月31日止年度，投資物業實際應佔未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利為281,200,000美元，較截至2024年12月31日止年度的286,300,000美元減少1.8%。儘管於截至2025年12月31日止年度，於斯里蘭卡、新加坡及蒙古的附屬公司持有的投資物業業績持續增長，但於中國內地的聯營公司持有的投資物業於年內則由於市場疲弱而表現承壓。
- 截至2025年12月31日止年度，供出售的發展物業及其他業務實際應佔未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利為35,800,000美元，較截至2024年12月31日止年度的12,200,000美元增加193.4%。此大幅增長主要是受來自斯里蘭卡的銷售以及在中國內地天津和瀋陽的兩間聯營公司物業銷售所帶動。

## 本公司擁有人應佔綜合損益

下表概述截至2025年及2024年12月31日止年度按地區及業務分部劃分與本公司擁有人在計入非營運項目前後之應佔綜合損益的有關資料：

(百萬美元)	截至12月31日止年度		變動百分比
	2025年	2024年	
<b>酒店物業</b>			
中華人民共和國			
香港	32.0	21.2	50.9%
中國內地	(14.3)	(10.1)	-41.6%
新加坡	24.0	30.4	-21.1%
馬來西亞	9.8	7.8	25.6%
菲律賓	17.9	17.1	4.7%
日本	8.4	11.1	-24.3%
泰國	9.4	13.0	-27.7%
法國	2.7	(0.9)	無意義
澳洲	3.0	(1.4)	無意義
英國	(14.2)	(13.7)	-3.6%
蒙古	0.6	(2.2)	無意義
斯里蘭卡	8.0	(2.0)	無意義
其他國家	2.9	(0.3)	無意義
	<b>90.2</b>	70.0	28.9%
<b>酒店管理及相關服務</b>	<b>26.2</b>	37.6	-30.3%
<b>酒店營運小計</b>	<b>116.4</b>	107.6	8.2%
<b>投資物業</b>			
中國內地	153.9	171.3	-10.2%
新加坡	11.7	10.5	11.4%
馬來西亞	0.7	0.6	16.7%
蒙古	13.3	9.3	43.0%
斯里蘭卡	14.2	5.2	173.1%
其他國家	3.1	3.0	3.3%
<b>投資物業小計</b>	<b>196.9</b>	199.9	-1.5%
<b>供出售的發展物業及其他業務</b>	<b>15.1</b>	0.4	3,675.0%
<b>來自營運物業的綜合溢利</b>	<b>328.4</b>	307.9	6.7%
企業融資費用(扣除利息收入)	(161.5)	(167.3)	3.5%
企業及項目開支	(35.0)	(38.0)	7.9%
企業投資控股公司外匯(虧損)/收益	(9.1)	13.3	無意義
<b>本公司擁有人應佔未計非營運項目前</b>			
綜合溢利	122.8	115.9	6.0%
非營運項目	(10.5)	45.5	無意義
<b>本公司擁有人應佔計入非營運項目後</b>			
綜合溢利	<b>112.3</b>	161.4	-30.4%

截至2025年12月31日止年度，本公司擁有人應佔計入非營運項目後綜合溢利為112,300,000美元，較截至2024年12月31日止年度的161,400,000美元減少30.4%。以下為各業務分部詳情：

- 截至2025年12月31日止年度，酒店物業錄得溢利90,200,000美元，較截至2024年12月31日止年度的70,000,000美元增加28.9%。此增加主要是由於大部分地區（包括香港、馬來西亞、菲律賓、法國、澳洲及斯里蘭卡）實際應佔的未計利息、稅項、折舊、攤銷及非營運項目前之盈利增加所致，但部分被中國內地、新加坡及泰國出現的下滑所抵銷。
- 截至2025年12月31日止年度，酒店管理及其相關服務錄得溢利26,200,000美元，較截至2024年12月31日止年度的37,600,000美元減少30.3%。此減少主要是由於酒店管理及相關服務的營運成本上升所致。
- 截至2025年12月31日止年度，投資物業錄得溢利196,900,000美元，較截至2024年12月31日止年度的199,900,000美元減少1.5%。此減少主要由於中國內地市場疲弱所致，但大部分被斯里蘭卡及蒙古的強勁表現所抵銷。
- 截至2025年12月31日止年度，供出售的發展物業及其他業務錄得溢利15,100,000美元，而截至2024年12月31日止年度為400,000美元。此增加主要是受斯里蘭卡及在天津的一間聯營公司物業的住宅單位銷售所帶動。

營運中物業的經營溢利整體增加，主要是受酒店營運改善，加上供出售的發展物業溢利增加所帶動。

截至2025年12月31日止年度，非營運項目錄得虧損淨額10,500,000美元，較截至2024年12月31日止年度錄得收益淨額45,500,000美元減少56,000,000美元。截至2025年12月31日止年度，在其他項目當中，主要組成部分包括：

- 截至2025年12月31日止年度，實際應佔投資物業公平值收益淨額17,900,000美元，較截至2024年12月31日止年度實際應佔投資物業公平值收益淨額74,900,000美元減少76.1%。
- 英國一間酒店錄得減值虧損30,400,000美元，較截至2024年12月31日止年度本集團的酒店物業減值虧損淨額46,000,000美元（包括減值虧損51,800,000美元，但部分被往年減值虧損撥回5,800,000美元所抵銷）減少33.9%。

## 企業債務及財務狀況

於2025年12月31日，本集團的借款淨額（銀行貸款及定息債券的總額減現金及銀行結餘以及短期資金存放）為4,325,900,000美元，較2024年12月31日的4,421,300,000美元大幅減少95,400,000美元。此減少主要是由於物業營運產生強勁的現金流，加上年內聯營公司以股息及減資的形式返還資本。同時，本集團的資本支出減少，導致自由現金流創歷史新高。

本集團借款淨額與權益總額比率，即槓桿比率，由2024年12月31日的81.3%下降至2025年12月31日的77.2%。比率下降主要反映上述借款淨額減少，而這得益於強勁的經營現金流及克制的資本支出。

於企業層面，本集團於年內取得合共約857,100,000美元的銀行貸款協議，為到期貸款再融資。該等貸款大部分以人民幣計值，反映本集團的策略重點是利用人民幣融資。該等協議包括：

- 一份3年期本金金額為780,000,000港元（相當於100,600,000美元）的多幣種銀行貸款協議
- 三份5年期本金總金額為1,570,000,000港元（相當於202,600,000美元）的銀行貸款協議
- 一份7年期本金金額為500,000,000港元（相當於64,500,000美元）的多幣種銀行貸款協議
- 兩份3年期本金總金額為人民幣800,000,000元（相當於113,800,000美元）的銀行貸款協議
- 兩份4年期本金總金額為人民幣2,100,000,000元（相當於298,800,000美元）的銀行貸款協議
- 一份5年期本金金額為人民幣540,000,000元（相當於76,800,000美元）的多幣種銀行貸款協議

2025年全年，本集團繼續透過在中國內地發行熊貓債券拓展在岸人民幣融資渠道，年內共進行三次發行，籌集人民幣2,800,000,000元（相當於398,400,000美元），票息年利率創歷史新低，反映境內投資者對本集團信用的強勁信心。該等債券的詳情為：

- 發行總額為人民幣1,000,000,000元，分為兩批，其中包括人民幣600,000,000元的3年期中期票據，票息年利率為2.18%；以及人民幣400,000,000元的5年期中期票據，票息年利率為2.49%
- 發行總額為人民幣1,000,000,000元，分為兩批，其中包括人民幣500,000,000元的3年期中期票據，票息年利率為2.03%；以及人民幣500,000,000元的5年期中期票據，票息年利率為2.38%
- 發行總額為人民幣800,000,000元的3年期中期票據，票息年利率為2.14%

本集團亦就於2025年11月到期的總額為825,000,000新加坡元的債券到期後再融資。透過五次發行或增發，共籌集615,000,000新加坡元（相當於478,000,000美元）的債券款項。本集團獲得境外投資者的大力支持，並實現離岸債券票息或增發收益率創歷史新低（介乎2.95%至3.54%之間），從而進一步降低了本集團的借貸成本。該兩個債券系列分別為：

- 總額為255,000,000新加坡元的7年期中期票據，票息年利率為3.54%（完成兩次增發，收益率分別為3.50%及2.95%）
- 總額為360,000,000新加坡元的7年期中期票據，票息年利率為3.48%（完成一次增發，收益率為3.14%）

於附屬公司層面，本集團亦於年內簽訂三份3年期本金總金額為人民幣503,200,000元（相當於71,600,000美元）的銀行貸款協議，為到期貸款融資。

上述策略性人民幣債務再融資措施帶來多項關鍵裨益。首先，該措施拓寬了本集團的資金來源，於2025年12月31日，人民幣借款佔本集團借款總額的比例上升至68%。這一轉變減少了对傳統融資渠道的依賴，提升財務靈活性，並透過發行熊貓債券進入在岸人民幣資本市場。其次，該措施令本集團的整體借貸成本得以減少，因為人民幣債務的平均利率遠低於非人民幣債務。借貸成本減少提升了本集團的財務韌性，尤其是在目前高利率環境下。此外，增加人民幣借款亦加強了本集團的貨幣配對策略，為其在中國內地的大量人民幣資產提供自然對沖，減低與該等以人民幣計值的投資相關的貨幣風險。

於2025年12月31日，本集團持有可持續發展關聯銀行貸款及／或綠色貸款的總金額約為3,900,000,000美元。該等可持續發展關聯銀行貸款協議與本集團多項可持續發展表現掛鉤，並支持本集團致力實現若干長期可持續發展目標。達到與銀行協定的若干預定表現目標後，本集團亦將可享有利率的折扣。

本集團於承諾銀行信貸提取貸款時未曾遇到任何困難。於本年度內或2025年12月31日後，概無銀行信貸被銀行註銷。

本集團持有充足的現金儲備及未提取貸款額度，可應付未來兩年覆蓋至2027年底到期債務的再融資需求。本集團憑藉穩健的流動資金狀況，可靈活探索多種融資方案，並加強與金融機構於磋商的影響力，進而取得更優惠的融資條款。此策略令本集團的借款總額及現金結餘均有所增加，而借款淨額則維持不變。此外，盈餘現金儲備可產生與本集團借款成本相若的利息收入，從而確保本集團扣除利息收入後的利息支出淨額不會增加。

本集團已妥為履行其於借款協議項下的所有條款。於2025年12月31日，就財務條款計算而言，本集團的經調整權益總額為9,400,000,000美元，而就此計算的負債率<sup>(附註)</sup>為74.6%。

附註： 負債率按綜合財務負債總額與或然負債之和合共7,000,000,000美元除以本集團經調整權益總額9,400,000,000美元。

於2025年12月31日的未償還借款分析如下：

(百萬美元)	於2025年12月31日已訂約的借款到期日				總額
	一年內	第二年	第三至 第五年	五年後	
<b>借款</b>					
企業借款					
— 無抵押銀行貸款	570.2	817.4	2,747.5	64.0	4,199.1
— 定息債券	—	355.4	848.8	478.8	1,683.0
附屬公司銀行貸款					
— 無抵押	94.5	36.8	622.7	220.0	974.0
未償還借款總額	<u>664.7</u>	<u>1,209.6</u>	<u>4,219.0</u>	<u>762.8</u>	<u>6,856.1</u>
佔未償還借款總額百分比	9.7%	17.7%	61.5%	11.1%	100.0%
<b>未提取但已承諾的信貸</b>					
銀行貸款	<u>9.0</u>	<u>0.2</u>	<u>664.9</u>	<u>84.9</u>	<u>759.0</u>

於2025年12月31日的借款與現金及銀行結餘貨幣組合如下：

(百萬美元)	借款	現金及 銀行結餘 (附註)
美元	937.6	1,566.5
港元	171.7	80.8
新加坡元	1,002.3	103.6
人民幣	4,637.0	433.8
日圓	104.7	24.1
斐濟元	2.8	13.7
泰銖	—	91.1
菲律賓披索	—	59.2
馬來西亞令吉	—	66.4
歐元	—	14.3
斯里蘭卡盧比	—	41.4
澳元	—	15.2
英鎊	—	10.8
蒙古圖格里克	—	1.7
緬元	—	3.9
其他貨幣	—	3.7
<b>總額</b>	<u>6,856.1</u>	<u>2,530.2</u>

附註： 所示的現金及銀行結餘包括短期資金存放。

本集團大部分借款，包括於企業層面借入的新人民幣銀行貸款及已發行的定息債券，按固定利率計息。餘下借款按浮動利率計息，主要透過利率掉期合約進行對沖，以緩減其中期利率風險。更多詳情請參見後續章節。

於2025年12月31日的財務擔保、或然負債及資產抵押的詳情已於本公佈所載的綜合財務報表附註15內披露。

## 庫務政策

本集團的庫務政策旨在盡量降低利息及貨幣風險。本集團不時評估市場環境及其財務狀況，並調整其策略方針。

### (A) 降低利息風險

本集團採取完善策略，盡量降低其多種借款組合的利息風險。

本集團大部分借款以美元、港元、人民幣及新加坡元結算，並於企業層面進行中央管理。企業債券以固定利率發行。本集團密切監察其所有附屬公司的現金流預測並已安排向企業實體轉移盈餘現金以妥善降低債務。

為盡量減低整體利息成本，本集團具策略地將利息成本較高的港元／美元銀行貸款轉為利息成本較低的人民幣借款。該策略已取得正面成果，本集團截至2025年12月31日止年度的平均利息成本由去年年利率4.5%降至4.0%。

本集團亦安排集團內部貸款，並在中國內地境內推行人民幣資金池，有效分配現金充裕的附屬公司的現金盈餘以滿足其他集團實體的資金需求。本集團會定期檢討集團內部融資安排，並因應匯率及銀行貸款利率的波動作出調整。

為緩減本集團有關銀行貸款的中期利率風險，本集團已訂立固定香港銀行同業拆息及有擔保隔夜融資利率的利率掉期合約，以對沖其港元及美元銀行貸款之利息付款。於2025年12月31日，未平倉的利率掉期合約包括：

- 600,000,000美元（固定年利率為1.460%及於2027年3月到期），符合資格使用對沖會計處理
- 1,300,000,000港元（相當於167,700,000美元）（固定年利率介乎1.555%至1.855%及於2026年7月至8月到期），符合資格使用對沖會計處理
- 2,320,000,000港元（相當於299,400,000美元）（固定年利率介乎1.505%至1.850%及於2026年6月至8月到期），於2025年底前提前償還較高利率港元銀行貸款後不符合資格使用對沖會計處理

主要採用固定利率的人民幣借款不僅有助降低平均利息成本，亦提高本集團的固定利率債務比率。經計及該等定息債券、固定利率銀行貸款及利率掉期合約（包括使若干銀行借款利率固定的跨貨幣掉期合約），於2025年12月31日，本集團有79.5%的未償還借款按固定利率計息，與2024年12月31日的79.9%相比保持穩定。

## **(B) 降低貨幣風險**

本集團所採用的策略方針，是利用當地貨幣的銀行借款為位於相關國家的物業及發展項目的資本支出及營運資金需求提供資金。該策略旨在實現本集團資產對貨幣波動的自然對沖。鑒於本集團持有大量人民幣資產，本集團一直著手增加人民幣借款。如前所述，該方針不僅有助於降低本集團的平均利息成本，且能提高人民幣資產的對沖比率。

為進一步緩減與外幣借款有關的貨幣風險，本集團已策略性地簽訂跨貨幣掉期合約。年內，美元兌新加坡元的35,000,000美元跨貨幣掉期合約到期。本集團於2025年12月31日的跨貨幣掉期合約如下：

- 於2026年7月到期的日圓兌港元的7年期8,000,000,000日圓合約，以按浮動利率計息的日圓銀行借款交換為按固定年利率3.345%計息的港元銀行借款
- 於2028年12月到期的美元兌人民幣的5年期293,500,000美元合約，以按浮動利率計息的美元銀行借款交換為按固定年利率介乎4.18%至4.29%計息的人民幣銀行借款

本集團大部分酒店的房價均以當地貨幣計算。本集團的政策是在法律許可情況下，盡可能以主要或穩定的貨幣報價及以該貨幣存放銀行結餘。

此全面的貨幣風險管理方針說明本集團致力於在其多樣化的國際投資組合中實現財務穩定及審慎的資產負債配對。

## 投資物業估值

附屬公司及聯營公司的投資物業繼續按公平值列賬，並於每半年審閱（包括興建中作未來投資物業用途的物業於其公平值能可靠釐定時）。投資物業的公平值乃根據本集團及擁有投資物業的相關聯營公司向獨立專業估值師取得的意見釐定。投資物業的公平值變動均反映於損益表。截至2025年12月31日止年度，本集團就其投資物業錄得整體實際應佔公平值收益淨額17,900,000美元。

下表顯示截至2025年12月31日止年度本集團附屬公司及聯營公司持有的投資物業的公平值之稅後收益：

(百萬美元)	附屬公司		聯營公司		總額	
	100%	實際應佔	100%	實際應佔	100%	實際應佔
收益	14.8	7.8	25.2	17.0	40.0	24.8
遞延稅項	(3.4)	(2.8)	(6.0)	(4.1)	(9.4)	(6.9)
稅後收益	<u>11.4</u>	<u>5.0</u>	<u>19.2</u>	<u>12.9</u>	<u>30.6</u>	<u>17.9</u>

投資物業乃按本集團或有關聯營公司聘用之下列獨立專業估值師於2025年12月31日進行之專業估值列賬：

華坊諮詢評估有限公司、仲量聯行有限公司及戴德梁行有限公司	:	負責中國內地之物業
華坊諮詢評估有限公司	:	負責蒙古之物業
Newmark Real Estate Singapore Pte Ltd及Savills Valuation and Professional Services (S) Pte Ltd	:	負責新加坡之物業
W.M. Malik & Kamaruzaman Sdn Bhd	:	負責馬來西亞之物業
Jones Lang LaSalle Advisory Services Pty Ltd	:	負責澳洲之物業
Knight Frank Chartered (Thailand) Company Limited	:	負責緬甸之物業
Sunil Fernando & Associates (Pvt) Ltd	:	負責斯里蘭卡之物業

## 減值撥備

本集團於年內有跡象顯示資產可能減值時評估集團擁有的物業的賬面值。該等跡象包括物業營運或將營運的當地市場環境的持續不利變動，或當物業持續處於營運虧損狀況，或其表現持續遠差於預期。於報告期末，本集團評估所有本集團擁有的營運中酒店以及發展中物業的賬面值。獨立專業事務所已對內部評估結果需獨立確認的物業進行專業估值。

基於本集團的內部評估及獨立專業估值，本集團於截至2025年12月31日止年度就其位於英國的一間酒店確認減值虧損30,400,000美元。

## 金融資產 – 交易證券

於2025年12月31日，本集團投資組合的市值為13,700,000美元，主要包括嘉里建設有限公司價值11,700,000美元的4,483,451股普通股股份及KLN Logistics Group Limited (前稱嘉里物流聯網有限公司) 價值2,000,000美元的2,241,725股普通股股份。截至2025年12月31日止年度，本集團錄得計入損益的收益為2,800,000美元。於本年度確認股息收入為900,000美元。

## 發展工程

於2025年及2026年初，本集團繼續透過在中國內地開設新物業擴大業務版圖。

- 上海虹橋機場香格里拉及上海虹橋機場盛貿酒店 (租賃酒店) 於2025年10月開業
- 擁有75間客房的昆明香格里拉 (本集團持有45%股權權益) 亦於2026年上半年開業

下列項目的建築工程均在興建中：

(A) 酒店發展

	本集團 股權權益	酒店客房 數目	預計開業 日期
中國內地			
鄭州香格里拉	45%	314	2027年
日本			
京都香格里拉	20%	77	2026年

(B) 綜合發展及投資物業發展

	本集團 股權權益	於竣工時的總樓面面積 (不包括酒店部分) (概約平方米)			預計 竣工日期
		住宅	辦公室	商用	
中國內地					
瀋陽嘉里中心(三期)	25%	136,394	69,144	93,418	2026年起*
鄭州綜合發展項目	45%	—	58,946	—	2030年起*
<b>總額</b>		<b>136,394</b>	<b>128,090</b>	<b>93,418</b>	

\* 分階段開發

於2025年6月，本集團擁有20%股權權益的天津嘉里中心(二期)已開業。

本集團現正檢討下列項目的發展計劃：

### 酒店發展

- 意大利羅馬 (本集團全資擁有)
- 緬甸仰光皇家湖香格里拉 (本集團擁有55.86%的股權權益)
- 泰國曼谷 (本集團擁有73.61%的股權權益)

### 綜合發展

- 迦納共和國阿克拉 (本集團擁有45%的股權權益)

本集團持續檢討其資產組合，並可能以可接受價格出售其認為非核心的資產，及為其若干營運資產／發展項目引進策略投資者。本集團不時調整其發展計劃及投資策略，以應對不斷變化的市場環境及改善本集團的財務狀況。

### 有關由第三方擁有的酒店的管理合約

於截至2025年12月31日止年度，由第三方擁有的三間營運中酒店 (即加拿大的溫哥華香格里拉、阿曼的馬斯喀特Al Husn香格里拉及馬斯喀特Barr Al Jissah香格里拉) 的酒店管理協議已終止。於2025年12月31日，本集團持有19間由第三方擁有的營運中酒店的管理協議。

此外，本集團已就目前在發展中及由第三方擁有的物業簽訂兩份新的酒店管理協議。該等協議乃於2025年就位於無錫 (中國內地 —— 由兩間酒店組成的雙品牌項目) 及博德魯姆 (土耳其) 的酒店而訂立。本集團目前已就開發五間由第三方擁有的新酒店 (分別位於無錫 (中國內地 —— 兩間酒店)、杭州 (中國內地)、墨爾本 (澳洲) 及博德魯姆 (土耳其)) 訂立管理協議。

本集團將繼續審議其所收到有關管理商機的建議，並擬於各地區／城市與由第三方擁有的酒店訂立其認為符合長遠策略利益而毋須作出資本承擔的管理協議。

## 人力資源

在香格里拉集團，我們的成功始終取決於人，無論是在我們如何為賓客創造有意義的體驗方面，還是在我們如何促進業務增長及執行方面。作為一位在全球擁有超過40,000名員工（包括所有營運中酒店）的僱主，我們倍感自豪，眾志成城，致力於實現我們成為人們至愛的服務企業的願景，開拓新視野及樹立行業新標桿，同時透過加強員工能力支持我們的業務、版圖及更廣泛營運的增長。

於2025年，我們繼續投資、吸引及發展員工，並以四個戰略支柱為指導：(1)加強領導力，(2)發展員工能力，(3)表揚和獎勵員工，及(4)培育香格里拉文化，首要任務及取得的主要成就概述如下。

### 加強領導力

培養我們的領導者仍然是香格里拉的首要任務。於2025年，我們專注於透過領導力轉型工作坊深化領導層調整及管理人員的能力建設。該計劃幫助領導者加強對本集團轉型過程的認識，以及提升未來成功所需的核心能力。今年，該計劃已大幅擴展，以涵蓋更多來自我們酒店及企業辦公室的管理人員。我們共舉辦了384場面對面工作坊，惠及全球6,640名管理人員。工作坊讓領導者能夠建立更有效的工作關係，通過改善溝通提升領導能力，並積極支持組織向卓越新標桿轉型。

此外，我們亦設立了成長視野計劃，旨在加強領導者的日常實踐管理技能。該計劃於2025年推出，其先導計劃涵蓋三個績效發展對話單元，已惠及22名總部領導者，幫助彼等加強進行有效績效評估討論的能力。展望2026年，我們擬通過開發更多實踐內容及練習來擴展該計劃，目標是在總部及區域營運內所有管理人員中實施該計劃。

人才評估及繼任計劃仍然是本集團人才計劃的重要推動因素，支持領導層連續性並確保未來的能力。在2025年，該項工作更加強調以發展為動力及以行動為導向的成果，確保甄選人才獲得更有針對性及更有意義的職業支持。作為此增強措施的一部分，我們全面審視了1,000多個領導職位，超過1,200名甄選人才完成了定制的關鍵發展行動計劃，從而實現更加集中的發展，符合個人需求和組織首要任務。加強對可行發展的重視有助於在本集團範圍內構建面向未來且具有韌性的人才儲備。

## 發展員工能力

於2025年，我們透過拓展學習機會及推廣卓越服務計劃加強員工能力。我們在整個組織範圍內推廣數字學習，推出超過90門全球課程，超過190,000人報名參加，確保員工能夠隨時隨地獲得相關技能。平均而言，每位員工已完成28小時的培訓，這反映出我們對持續發展的承諾。

服務能力的主要提升表現為我們推出全球「亞洲待客藝術」計劃，該計劃是我們待客之道的革新升級。該標誌性舉措構成我們員工能力策略的核心支柱，使我們的員工具備設定新服務標準所需的關鍵行為和文化理解。2,500位酒店領導者通過線上對接會參與了首期計劃，涵蓋11個英文及中文組別。600位領導者就共建未來服務內容提供了寶貴的見解，助力定義香格里拉賓客體驗的新篇章。我們已在多個職能部門舉辦10場面對面及虛擬工作坊，以進一步提升專業職能素質，為超過400名員工提供及時且符合行業的內容。為展示我們的卓越標桿，我們在全新品牌香格里拉心璽旗下新酒店杭州香格里拉飯店·水知心居為20名經提名表現最佳的員工安排了兩場遊學之旅。透過該等沉浸式體驗，員工得以探索待客之道的全新可能性，並為未來能力建構樹立標桿。

為支持管理者與員工清晰調整並實現績效預期，我們改進了績效管理的執行方式，並於2025年啟動了一項多年期計劃。該計劃的初衷是促進目標設定與業務重點緊密結合，確保以強大的反饋系統和明確的績效衡量標準有效推進並支持該等目標。我們亦為管理者推出績效發展對話計劃，以鼓勵持續的對話與反饋。

於2025年，我們達至重要的里程碑，成功推出本集團全新的全球人力資源系統。這標誌著為我們的人才數據提供統一且可靠基礎的核心階段已完成。憑藉該骨幹網絡，我們能夠更好地簡化主要人力資源流程並更有效地支持我們的業務。該系統亦為我們在未來幾年建立一個更為整合的人力資源技術生態系統奠定基礎，使我們的員工計劃在未來得到增強。

## 表揚和獎勵員工

本集團的薪酬理念旨在以具競爭力及公平的方式獎勵員工，就實現短期和長期業務目標給予認可，統一本集團與股東的利益，同時加強我們吸引、挽留及激勵人才的能力。

本集團的薪酬計劃與績效管理框架相結合，旨在反映員工的貢獻和影響力。本集團的平衡發展記分卡對業務單位表現進行全面評估，涵蓋財務成就、顧客滿意度、人員發展、企業倡議、社區責任及合規方面。透過考慮財務及非財務指標，我們的獎勵計劃進一步確保薪酬與我們的業務策略一致。該等計劃受本集團的薪酬政策、指引及流程所規管。

於2025年，薪金及福利（包括公積金供款、保險及醫療保險）維持於具競爭力之水平。

本集團根據人才評估及繼任計劃流程授予長期激勵獎勵，該流程確定了關鍵職位和繼任準備情況，以幫助挽留關鍵人才並支持領導層連續性。

我們繼續推行免費客房及員工優惠房價計劃，以感謝及獎勵員工對本集團的貢獻。於2025年，超過14,600名員工享受了該計劃。作為本集團感恩文化的一部分，我們亦繼續推行「歡樂時刻」全球表揚計劃，表揚員工展現出我們的信念及價值觀。於2025年，有超過7,000名員工在該計劃下獲得表揚和獎勵。

截至2025年12月31日，本公司及其附屬公司大約有24,800名僱員。香格里拉集團（包括所有營運中酒店）擁有僱員41,000人。本集團之僱員福利開支（不包括董事酬金）為812,400,000美元（2024年：802,200,000美元）。

## 培育香格里拉文化

香格里拉文化植根於對宗旨、績效及員工的共同承諾。在我們的業務、宗旨、價值觀及願景的指導下，我們的文化決定了我們作為一家全球服務企業的思考、行動及領導方式。

為應對不斷變化的人力資源動態及下幾代人才不斷提升的期望，本集團推出全新僱主品牌，以「從心尋覓香格里拉」為標語，鞏固我們作為首選僱主的地位。扎根於我們的文化及宗旨，更新後的僱主品牌清晰而有力地闡述了一個圍繞成長、歸屬感及創造有意義體驗的喜悅的理念。

為支持該戰略，我們推出了全新的全球職業發展網站，以吸引、激勵及聘用多個市場的人才，該網站設置首屏視頻及全新的「喜悅」故事，收錄真實的員工故事及職業發展旅程，凸顯在本集團品牌及業務中的發展、流動性與貢獻。通過有針對性的社交媒體敘事以及系統性調整從全球到區域及地方層面的招聘渠道，該數字化影響力得到加強。

為了在內部實現僱主品牌，我們推出了一系列全球及當地計劃，以吸引員工並建立宣傳。其中包括以香格里拉文化為指導的策劃發佈會、品牌出版物、互動活動及持續傳播。我們亦建立了一個多元、平等及包容的框架，以突出我們對多元、平等及包容的關注，進而制定我們在全球範圍內創造多元、平等及包容工作場所的戰略計劃。

我們致力於傾聽員工的心聲，因為我們深明從員工觀點中學習的價值。為通過持續傾聽員工的心聲來提升參與度，我們於2025年引入定期溝通機制，鼓勵員工與經理定期交流，內容不僅關注工作進展，亦涵蓋員工發展、職業抱負以及在香格里拉獲得成功所需要的支持。這類雙向對話通過多種渠道持續進行，包括經理與直屬員工之間的月度對話，以及季度全球員工大會。

展望未來，我們的員工已做好充分準備，支持本集團業務、版圖及營運的持續增長，使本集團得以在未來幾年擴大新視野及實現可持續的價值創造。

## 前景

2025年是穩步發展的一年，香格里拉在不斷變化的全球旅遊格局中繼續鞏固其地位。儘管各地區的市場復甦仍然不均衡，但在亞洲內部旅遊持續回升的支持下，整體需求表現出韌性。透過嚴謹的財務管理及營運專注，本集團保持穩定的營業額及盈利表現，擁有穩定的現金流產生及維持資產負債狀況的實力。我們欣然宣派末期股息每股10港仙，全年股息達每股15港仙。

秉持成為最受喜愛的酒店集團願景，我們持續推進品牌及產品組合策略。於2025年5月，我們推出香格里拉心璽品牌，迎來杭州香格里拉飯店•水知心居開業，這鞏固了我們在差異化及體驗導向奢華的承諾，並進軍超奢華市場產品的領域。於2025年10月，我們在虹橋推出了第二個雙品牌項目，包括上海虹橋機場香格里拉及上海虹橋機場盛貿酒店。這是我們首個機場物業項目及標誌著我們煥然一新的盛貿飯店品牌首次亮相，更好捕捉中高端市場，同時擴大了我們在中國內地最重要商業中心之一的業務版圖。此雙品牌概念讓我們服務更廣泛客戶，提升物業整體使用率。展望未來，我們首個雙品牌的第二部分昆明香格里拉(首階段昆明JEN酒店已於2024年4月揭幕)計劃於2026年上半年開業。

我們亦透過新的酒店管理協議繼續建設我們未來的項目。潛在酒店管理協議的合作夥伴對香格里拉嶄新設計的正面回應，助我們獲得新機遇，包括我們於中國內地無錫新簽訂的雙品牌(香格里拉與盛貿飯店)酒店合約，以及土耳其博德魯姆項目。該等新簽訂合約進一步支撐我們的輕資產增長策略，利用品牌價值及營運專長，以資本高效方式多元化地擴張我們的地理佈局，並深化我們在中期內對度假酒店及商務酒店的需求。

我們的財務紀律包括但不限於持續提升營運效率，仍然是我們戰略的核心要素。積極的庫務管理及多元化的融資渠道幫助我們控制借貸成本，反映資本市場持續對我們的業務基礎及長期前景充滿信心。然而，中東持續衝突增添不確定性，推高能源價格及令全球金融市場波動，或短期壓抑商業活動及旅遊需求。我們一直在積極探索拓展在中東市場業務的途徑，目前已初見成效。然而，香格里拉目前在區內只有四間管理酒店，故對本集團直接之財務影響有限。同時我們已採取措施確保區內員工、員工家屬和賓客的安全。

展望未來，本集團2026年至今於營收及盈利均表現令人鼓舞。亞洲旅遊及酒店業結構性增長動力，包括收入上升及區域內旅遊增長，於中期仍具支持力，讓香格里拉能夠應對持續的不確定性，繼續為我們的賓客、合作夥伴及股東創造價值。

## 綜合財務狀況表

		於12月31日	
	附註	2025年 千美元	2024年 千美元
<b>資產</b>			
<b>非流動資產</b>			
物業、廠房及設備		3,788,656	3,768,173
投資物業		1,827,112	1,784,273
使用權資產		1,180,894	1,004,424
無形資產		102,367	103,132
於聯營公司的權益		4,545,301	4,280,314
遞延所得稅資產		62,477	73,331
按公平值計入其他全面收益的金融資產		2,412	2,101
按公平值計入損益的金融資產		10,233	10,787
衍生金融工具		2,092	25,102
其他應收款		9,734	11,482
		<u>11,531,278</u>	<u>11,063,119</u>
<b>流動資產</b>			
存貨		27,847	29,271
待售物業		49,012	52,577
應收賬項、預付款項及按金	4	202,303	226,737
應收聯營公司款項		56,908	160,157
衍生金融工具		15,251	24,658
按公平值計入損益的金融資產		13,748	10,948
原定到期日超過三個月之銀行存款		288,953	113,916
現金及現金等價物		2,241,234	1,817,076
		<u>2,895,256</u>	<u>2,435,340</u>
<b>資產總額</b>		<u><b>14,426,534</b></u>	<u><b>13,498,459</b></u>

		於12月31日	
	附註	2025年 千美元	2024年 千美元
<b>權益</b>			
<b>本公司擁有人應佔股本及儲備</b>			
股本及股份溢價	5	3,201,995	3,201,995
就股份獎勵計劃持有之股份	5	(10,180)	(13,595)
其他儲備		366,765	279,984
保留盈利		1,765,849	1,715,142
		<u>5,324,429</u>	<u>5,183,526</u>
<b>非控制性權益</b>		<u>275,666</u>	<u>253,644</u>
<b>權益總額</b>		<u>5,600,095</u>	<u>5,437,170</u>
<b>負債</b>			
<b>非流動負債</b>			
銀行貸款		4,508,410	4,708,500
定息債券		1,683,047	771,291
衍生金融工具		10,721	21,100
長期租賃負債		689,044	506,059
一非控制性股東之貸款		38,452	38,452
遞延所得稅負債		337,164	321,297
		<u>7,266,838</u>	<u>6,366,699</u>
<b>流動負債</b>			
應付賬項及應計項目	7	605,840	599,329
合約負債		120,160	107,407
短期租賃負債		64,207	42,777
欠非控制性股東之款項		53,337	51,416
當期所得稅負債		22,448	19,087
銀行貸款		664,682	232,148
定息債券		—	640,324
衍生金融工具		28,927	2,102
		<u>1,559,601</u>	<u>1,694,590</u>
<b>負債總額</b>		<u>8,826,439</u>	<u>8,061,289</u>
<b>權益及負債總額</b>		<u>14,426,534</u>	<u>13,498,459</u>

## 綜合損益表

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 千美元	2024年 千美元
收入	3	2,234,072	2,185,356
銷售成本	8	<u>(988,888)</u>	<u>(968,538)</u>
毛利		1,245,184	1,216,818
其他收益－淨額	9	99,183	47,328
市場推廣費用	8	(88,713)	(86,896)
行政開支	8	(308,089)	(283,121)
其他經營開支	8	<u>(612,683)</u>	<u>(659,238)</u>
經營溢利		334,882	234,891
融資費用－淨額			
－利息開支	10	(308,906)	(309,961)
－外匯(虧損)/收益	10	(10,149)	23,746
應佔聯營公司溢利	11	<u>208,359</u>	<u>309,658</u>
未計所得稅前溢利		224,186	258,334
所得稅開支	12	<u>(89,672)</u>	<u>(75,408)</u>
年內溢利		<u><u>134,514</u></u>	<u><u>182,926</u></u>
應佔溢利：			
本公司擁有人		112,293	161,387
非控制性權益		<u>22,221</u>	<u>21,539</u>
		<u><u>134,514</u></u>	<u><u>182,926</u></u>
年內本公司擁有人應佔溢利的每股盈利 (以每股美仙列示)			
－基本	13	<u><u>3.16</u></u>	<u><u>4.54</u></u>
－攤薄	13	<u><u>3.13</u></u>	<u><u>4.50</u></u>

## 綜合全面收益表

	截至12月31日止年度	
	2025年 千美元	2024年 千美元
年內溢利	134,514	182,926
其他全面(虧損)/收益：		
<i>不會在其後重新分類至損益的項目</i>		
退休福利負擔重新計量	(243)	(1,422)
惡性通脹的影響	6,209	16,182
<i>其後可重新分類至損益的項目</i>		
利率掉期及跨貨幣掉期合約之公平值變動－對沖	(34,202)	(32,726)
貨幣匯兌差額－附屬公司	29,887	(24,989)
貨幣匯兌差額－聯營公司	107,480	(69,328)
年內其他全面收益/(虧損)	109,131	(112,283)
年內全面收益總額	243,645	70,643
應佔全面收益總額：		
本公司擁有人	205,025	47,968
非控制性權益	38,620	22,675
	243,645	70,643

## 綜合權益變動表

	本公司擁有人應佔						非控制性 權益 千美元	權益總額 千美元
	股本及 股份溢價 千美元 (附註5)	就股份 獎勵計劃 持有之股份 千美元 (附註5)	其他儲備 千美元	保留盈利 千美元	總額 千美元			
於2025年1月1日	3,201,995	(13,595)	279,984	1,715,142	5,183,526	253,644	5,437,170	
退休福利負擔重新計量	-	-	-	(207)	(207)	(36)	(243)	
惡性通脹的影響	-	-	-	6,209	6,209	-	6,209	
利率掉期及跨貨幣掉期合約之 公平值變動－對沖	-	-	(34,202)	-	(34,202)	-	(34,202)	
貨幣匯兌差額	-	-	120,932	-	120,932	16,435	137,367	
年內直接確認於權益中的其他 全面收益	-	-	86,730	6,002	92,732	16,399	109,131	
年內溢利	-	-	-	112,293	112,293	22,221	134,514	
年內全面收益總額	-	-	86,730	118,295	205,025	38,620	243,645	
就股份獎勵計劃購入之股份	-	(5,607)	-	-	(5,607)	-	(5,607)	
根據股份獎勵計劃進行股份 支付的酬金福利	-	-	10,254	-	10,254	-	10,254	
根據股份獎勵計劃歸屬之股份	-	9,022	(10,203)	1,181	-	-	-	
支付2024年末期股息	-	-	-	(45,802)	(45,802)	-	(45,802)	
支付2025年中期股息	-	-	-	(22,967)	(22,967)	-	(22,967)	
已付及應付予非控制性股東的 股息	-	-	-	-	-	(16,503)	(16,503)	
一名非控制性股東注入 權益貸款	-	-	-	-	-	75	75	
償還一名非控制性股東 權益貸款	-	-	-	-	-	(170)	(170)	
	-	3,415	51	(67,588)	(64,122)	(16,598)	(80,720)	
於2025年12月31日	<u>3,201,995</u>	<u>(10,180)</u>	<u>366,765</u>	<u>1,765,849</u>	<u>5,324,429</u>	<u>275,666</u>	<u>5,600,095</u>	

本公司擁有人應佔

	股本及 股份溢價 千美元 (附註5)	就股份 獎勵計劃 持有之股份 千美元 (附註5)	其他儲備 千美元	保留盈利 千美元	總額 千美元	非控制性 權益 千美元	權益總額 千美元
於2024年1月1日	3,201,995	(15,645)	406,450	1,629,620	5,222,420	245,623	5,468,043
退休福利負擔重新計量	-	-	-	(1,255)	(1,255)	(167)	(1,422)
惡性通脹的影響	-	-	-	16,182	16,182	-	16,182
利率掉期及跨貨幣掉期合約之 公平值變動－對沖	-	-	(32,726)	-	(32,726)	-	(32,726)
貨幣匯兌差額	-	-	(95,620)	-	(95,620)	1,303	(94,317)
年內直接確認於權益中的其他 全面(虧損)/收益	-	-	(128,346)	14,927	(113,419)	1,136	(112,283)
年內溢利	-	-	-	161,387	161,387	21,539	182,926
年內全面(虧損)/收益總額	-	-	(128,346)	176,314	47,968	22,675	70,643
就股份獎勵計劃購入之股份 根據股份獎勵計劃進行股份 支付的酬金福利	-	(5,335)	-	-	(5,335)	-	(5,335)
根據股份獎勵計劃歸屬之股份 支付2023年末期股息	-	-	10,119	-	10,119	-	10,119
支付2024年中期股息	-	7,385	(8,239)	854	-	-	-
已付及應付予非控制性股東的 股息	-	-	-	(68,701)	(68,701)	-	(68,701)
非控制性股東注入權益貸款	-	-	-	(22,945)	(22,945)	-	(22,945)
	-	-	-	-	-	(16,276)	(16,276)
	-	-	-	-	-	1,622	1,622
	-	2,050	1,880	(90,792)	(86,862)	(14,654)	(101,516)
於2024年12月31日	<u>3,201,995</u>	<u>(13,595)</u>	<u>279,984</u>	<u>1,715,142</u>	<u>5,183,526</u>	<u>253,644</u>	<u>5,437,170</u>

## 綜合財務報表附註

### 1 一般資料

本集團主要業務為發展、擁有及經營酒店物業；提供酒店管理及相關服務；發展、擁有及經營投資物業及供出售的發展物業。

本公司為一家於百慕達註冊成立之有限公司。註冊辦事處地址為Victoria Place, 5/F, 31 Victoria Street, Hamilton HM10, Bermuda。

本公司於香港聯合交易所有限公司主板作第一上市及新加坡證券交易所有限公司作第二上市。

### 2 編製基準及會計政策

本集團之綜合財務報表乃根據香港財務報告會計準則（統稱包括各項香港財務報告準則（「香港財務報告準則」）、香港會計準則（「香港會計準則」）及詮釋）及香港公司條例之披露規定編製。綜合財務報表乃按歷史成本常規法編製，惟若干金融資產、金融負債（包括衍生金融工具）及投資物業乃按公平值列賬。

#### 本集團採納之新訂會計準則、會計準則修訂及詮釋

本集團於2025年1月1日開始的財政年度首次對會計準則進行了以下修訂：

香港會計準則第21號及	缺乏可兌換性
香港財務報告準則第1號（修訂本）	

採納該等會計準則修訂對本集團財務報表並無重大影響。

#### 本集團未採納之新準則、現有準則之修訂及詮釋

若干新訂會計準則、現有準則之修訂及詮釋經已頒佈，於2025年並無強制執行及本集團並無提早採納。該等準則預期不會對本集團當前或未來報告期間及可預見未來的交易產生重大影響。

### 3 收入及分部資料

本集團擁有／租賃及經營酒店與相關物業，並提供酒店管理及相關服務。本集團亦擁有用於物業租賃之投資物業，並從事物業銷售。大部分聯營公司從事酒店擁有、物業租賃及物業銷售，而聯營公司之該等收入並不計入在本集團之綜合收入。年內於綜合財務報表中確認之收入如下：

	2025年 千美元	2024年 千美元
<b>收入</b>		
酒店物業		
客房收入	1,107,549	1,069,464
餐飲銷售	766,658	767,961
提供配套服務	99,861	106,602
酒店管理及相關服務	97,131	98,190
供出售的發展物業	9,243	2,314
其他業務	14,143	15,065
	<hr/>	<hr/>
客戶合約收入	2,094,585	2,059,596
投資物業	139,487	125,760
	<hr/>	<hr/>
<b>總額</b>	<b>2,234,072</b>	<b>2,185,356</b>

本集團歸屬於香港。香港及其他國家佔來自外部客戶之收入分別為400,857,000美元（2024年：381,614,000美元）及1,833,215,000美元（2024年：1,803,742,000美元）。

位於香港及其他國家之非流動資產總額（除按公平值計入其他全面收益（「按公平值計入其他全面收益」）及按公平值計入損益（「按公平值計入損益」）的金融資產、衍生金融工具及遞延所得稅資產外）分別為841,758,000美元（2024年：876,995,000美元）及10,612,306,000美元（2024年：10,074,803,000美元）。

根據香港財務報告準則第8號「營運分部」，綜合財務報表中披露之分部資料與首席營運決策者用於作出戰略決策之審閱報告以一致之方式編製。

本集團之收入源自不同外部客戶，但並無重大收入來自本集團任何單一的外部客戶。本集團之管理層同時以地區及業務角度考慮其業務。

本集團於全球範圍之經營可劃分為以下主要分部：

- i. 酒店物業**－發展、擁有及經營酒店物業（包括租賃酒店）
  - － 中華人民共和國
  - － 香港
  - － 中國內地
  - － 新加坡
  - － 馬來西亞
  - － 菲律賓
  - － 日本
  - － 泰國
  - － 法國
  - － 澳洲
  - － 英國
  - － 蒙古
  - － 斯里蘭卡
  - － 其他國家（包括斐濟、緬甸、馬爾代夫、印尼、土耳其及毛里裘斯）
  
- ii.** 為本集團擁有的酒店及第三方擁有的酒店提供**酒店管理**及**相關服務**
  
- iii. 投資物業**－發展、擁有及經營用作租賃的辦公室物業、商用物業及服務式公寓／住宅
  - － 中國內地
  - － 新加坡
  - － 馬來西亞
  - － 蒙古
  - － 斯里蘭卡
  - － 其他國家（包括澳洲及緬甸）
  
- iv. 供出售的發展物業**－房地產物業之發展及出售

本集團亦從事其他業務，包括酒類貿易、遊樂場、零售業務及酒店外餐廳營運。該其他業務對本集團業績並無重大影響。

首席營運決策者根據應佔除稅及非控制性權益後之損益計量評估經營分部之表現。此項計量基準不包括項目之土地成本攤銷及項目開支、企業開支及其他非營運項目，如投資物業之公平值收益或虧損、貨幣項目之公平值調整及因任何個別非經常性事件而產生減值之影響。

## 分部損益

截至2025年及2024年12月31日止年度(百萬美元)

	2025年		2024年	
	收入 (附註(b))	除稅後溢利/ (虧損) (附註(a))	收入 (附註(b))	除稅後溢利/ (虧損) (附註(a))
<b>酒店物業</b>				
中華人民共和國				
香港	338.1	32.0	321.9	21.2
中國內地	627.9	(14.3)	655.2	(10.1)
新加坡	255.6	24.0	260.0	30.4
馬來西亞	121.8	9.8	112.0	7.8
菲律賓	165.4	17.9	156.5	17.1
日本	60.4	8.4	51.6	11.1
泰國	65.0	9.4	66.2	13.0
法國	66.8	2.7	57.5	(0.9)
澳洲	96.4	3.0	88.2	(1.4)
英國	62.2	(14.2)	60.4	(13.7)
蒙古	22.8	0.6	21.7	(2.2)
斯里蘭卡	41.0	8.0	40.5	(2.0)
其他國家	50.7	2.9	52.3	(0.3)
	<u>1,974.1</u>	<u>90.2</u>	<u>1,944.0</u>	<u>70.0</u>
<b>酒店管理及相關服務</b>	<u>258.9</u>	<u>26.2</u>	<u>258.4</u>	<u>37.6</u>
<b>小計</b>	<u>2,233.0</u>	<u>116.4</u>	<u>2,202.4</u>	<u>107.6</u>
<b>投資物業</b>				
中國內地	35.2	153.9	31.3	171.3
新加坡	16.1	11.7	14.4	10.5
馬來西亞	4.8	0.7	4.3	0.6
蒙古	40.1	13.3	36.5	9.3
斯里蘭卡	28.4	14.2	24.5	5.2
其他國家	14.9	3.1	14.8	3.0
	<u>139.5</u>	<u>196.9</u>	<u>125.8</u>	<u>199.9</u>
<b>供出售的發展物業</b>	<u>9.3</u>	<u>21.1</u>	<u>2.3</u>	<u>6.0</u>
<b>其他業務</b>	<u>14.1</u>	<u>(6.0)</u>	<u>15.1</u>	<u>(5.6)</u>
<b>總額</b>	<u>2,395.9</u>	<u>328.4</u>	<u>2,345.6</u>	<u>307.9</u>
減：酒店管理及相關服務 － 內部分部間收入	<u>(161.8)</u>		<u>(160.2)</u>	
<b>對外收入總額</b>	<u>2,234.1</u>		<u>2,185.4</u>	
企業融資費用(扣除利息收入)		(161.5)		(167.3)
項目之土地成本攤銷及項目開支		(7.4)		(7.5)
企業開支		(27.6)		(30.5)
企業投資控股公司外匯(虧損)/收益		(9.1)		13.3
<b>未計非營運項目前溢利</b>		<u>122.8</u>		<u>115.9</u>

	<u>2025年</u>	<u>2024年</u>
	除稅後溢利／ (虧損) (附註(a))	除稅後溢利／ (虧損) (附註(a))
未計非營運項目前溢利	122.8	115.9
<b>非營運項目</b>		
應佔投資物業之公平值收益淨額	17.9	74.9
按公平值計入損益之金融資產之未實現收益	3.0	0.5
租賃物業之抵押按金之公平值調整	0.7	0.3
酒店物業減值虧損淨額	(30.4)	(46.0)
跨貨幣掉期合約的公平值(虧損)／收益－非對沖	(4.6)	7.7
斯里蘭卡盧比升值導致的外匯收益	－	11.2
出售一家聯營公司之虧損	－	(4.4)
就物業損壞收回的保險索賠	2.9	4.1
因物業損壞及陳舊撤銷之物業、廠房及設備	－	(2.8)
<b>非營運項目總額</b>	<u>(10.5)</u>	<u>45.5</u>
<b>本公司擁有人應佔綜合溢利</b>	<u><b>112.3</b></u>	<u><b>161.4</b></u>

附註：

- (a) 除稅後溢利／(虧損) 包括聯營公司及本公司及其附屬公司(扣除應佔非控制性權益後)之除稅後業績。
- (b) 收入不包括聯營公司的收入。

本集團的經營分部應佔聯營公司溢利／(虧損) (不包括發展中項目) 包含於分部損益中之未計非營運項目前溢利分析如下：

(百萬美元)	2025年	2024年
	應佔聯營公司 溢利／(虧損)	應佔聯營公司 溢利／(虧損)
<b>酒店物業</b>		
中華人民共和國		
香港	(0.5)	(0.3)
中國內地	(3.0)	5.1
新加坡	0.8	1.4
馬來西亞	3.9	3.5
菲律賓	9.1	8.6
其他國家	4.1	1.0
	14.4	19.3
<b>投資物業</b>		
中國內地	162.0	171.9
新加坡	4.5	4.5
	166.5	176.4
<b>供出售的發展物業</b>	16.1	5.4
<b>其他業務</b>	0.2	0.1
<b>總額</b>	197.2	201.2

計入本公司及其附屬公司經營分部(不包括發展中項目)業績之折舊及攤銷與所得稅開支/(抵免)(未扣除應佔非控制性權益)金額分析如下：

(百萬美元)	2025年		2024年	
	折舊及 攤銷	所得稅開支 /(抵免)	折舊及 攤銷	所得稅開支 /(抵免)
<b>酒店物業</b>				
中華人民共和國				
香港	40.3	2.8	39.8	1.9
中國內地	86.6	19.4	97.6	20.1
新加坡	19.8	3.8	17.5	5.2
馬來西亞	10.9	4.5	9.9	3.2
菲律賓	19.1	8.7	19.3	6.3
日本	5.2	1.7	4.5	(3.6)
泰國	5.1	5.2	4.8	6.1
法國	7.0	1.1	6.1	–
澳洲	10.7	(0.2)	12.0	–
英國	7.3	–	7.5	–
蒙古	5.3	(0.5)	8.3	0.1
斯里蘭卡	4.3	0.6	8.4	5.3
其他國家	7.0	1.1	7.4	0.1
	<b>228.6</b>	<b>48.2</b>	243.1	44.7
<b>酒店管理及相關服務</b>	<b>12.9</b>	<b>16.0</b>	14.9	9.6
<b>小計</b>	<b>241.5</b>	<b>64.2</b>	258.0	54.3
<b>投資物業</b>				
中國內地	–	15.1	–	5.2
新加坡	–	1.5	–	1.2
馬來西亞	–	0.6	–	0.5
蒙古	–	0.9	–	2.1
斯里蘭卡	0.2	2.2	0.2	(0.6)
其他國家	0.1	0.5	0.1	0.3
	<b>0.3</b>	<b>20.8</b>	0.3	8.7
<b>供出售的發展物業</b>	–	0.5	–	0.2
<b>其他業務</b>	<b>4.6</b>	<b>0.5</b>	4.0	–
<b>總額</b>	<b>246.4</b>	<b>86.0</b>	262.3	63.2

## 分部資產

於2025年及2024年12月31日（百萬美元）

	2025年	2024年
<b>酒店物業</b>		
中華人民共和國		
香港	781.2	814.1
中國內地	2,231.4	2,137.7
新加坡	593.5	481.6
馬來西亞	289.8	257.9
菲律賓	270.1	300.3
日本	68.5	62.7
泰國	271.2	238.3
法國	255.0	232.3
澳洲	282.5	269.5
英國	225.6	239.5
蒙古	112.7	110.2
斯里蘭卡	145.0	146.6
其他國家	135.0	132.9
	<u>5,661.5</u>	<u>5,423.6</u>
<b>投資物業</b>		
中國內地	570.0	598.8
新加坡	530.0	506.0
馬來西亞	78.4	70.0
蒙古	379.6	355.6
斯里蘭卡	206.8	191.0
其他國家	190.4	196.7
	<u>1,955.2</u>	<u>1,918.1</u>
<b>供出售的發展物業</b>		
中國內地	32.6	33.0
斯里蘭卡	16.4	19.5
	<u>49.0</u>	<u>52.5</u>
<b>酒店管理及相關服務</b>	346.7	375.7
減：抵銷	(57.3)	(69.7)
	<u>289.4</u>	<u>306.0</u>
<b>分部資產總額</b>	7,955.1	7,700.2
分配至項目及其他業務之資產	232.7	263.1
未分配資產	1,591.0	1,151.8
無形資產	102.4	103.1
	<u>9,881.2</u>	<u>9,218.2</u>
本公司及其附屬公司之資產總額	9,881.2	9,218.2
於聯營公司的權益	4,545.3	4,280.3
	<u>14,426.5</u>	<u>13,498.5</u>

未分配資產主要包括本公司及本集團之非物業控股公司之其他資產，按公平值計入其他全面收益及按公平值計入損益的金融資產、衍生金融工具及遞延所得稅資產。

#### 4 應收賬項、預付款項及按金

	2025年 千美元	2024年 千美元
貿易應收款	88,371	89,987
減：應收款減值撥備	<u>(11,347)</u>	<u>(10,184)</u>
貿易應收款－淨額(附註(b))	77,024	79,803
其他應收款	55,807	54,771
預付款項及其他按金	<u>69,472</u>	<u>92,163</u>
	<b><u>202,303</u></b>	<b><u>226,737</u></b>

由於本集團擁有眾多客戶分佈在世界各地，故本集團之貿易應收款概無信貸集中的風險。

於報告期末所面對之最大信貸風險乃上述各類應收款的賬面值。

附註：

- (a) 貿易及其他應收款之公平值與其賬面值並無重大差異。
- (b) 本集團之大部分銷售主要以信用卡或按金作為付款形式，其餘數額一般有30日付款信貸期。本集團訂有明確之信貸政策。貿易應收款在扣除減值撥備後按發票日期之賬齡分析如下：

	2025年 千美元	2024年 千美元
0－3個月	67,323	65,790
4－6個月	5,491	6,847
6個月以上	<u>4,210</u>	<u>7,166</u>
	<b><u>77,024</u></b>	<b><u>79,803</u></b>

## 5 股本及股份溢價以及就股份獎勵計劃持有之股份

	股份數目 千股	金額		
		股本 千美元	股份溢價 千美元	總額 千美元
<b>股本及股份溢價</b>				
<b>法定股本</b>				
— 每股面值1港元之普通股股份				
於2024年1月1日、2024年12月31日及				
2025年12月31日	<u>5,000,000</u>	<u>646,496</u>	<u>—</u>	<u>646,496</u>
<b>已發行及繳足股本</b>				
— 每股面值1港元之普通股股份				
於2024年1月1日、2024年12月31日及				
2025年12月31日	<u>3,585,525</u>	<u>462,904</u>	<u>2,739,091</u>	<u>3,201,995</u>
<b>就股份獎勵計劃持有之股份</b>				
於2024年1月1日	(20,812)	(2,685)	(12,960)	(15,645)
就股份獎勵計劃購入之股份	(7,804)	(1,007)	(4,328)	(5,335)
根據股份獎勵計劃歸屬之股份	<u>10,088</u>	<u>1,302</u>	<u>6,083</u>	<u>7,385</u>
於2024年12月31日及2025年1月1日	<u>(18,528)</u>	<u>(2,390)</u>	<u>(11,205)</u>	<u>(13,595)</u>
就股份獎勵計劃購入之股份	<u>(10,000)</u>	<u>(1,290)</u>	<u>(4,317)</u>	<u>(5,607)</u>
根據股份獎勵計劃歸屬之股份	<u>13,373</u>	<u>1,725</u>	<u>7,297</u>	<u>9,022</u>
於2025年12月31日	<u>(15,155)</u>	<u>(1,955)</u>	<u>(8,225)</u>	<u>(10,180)</u>

於2025年12月31日，除上表所示就股份獎勵計劃持有之股份外，本公司之10,501,055股（2024年：10,501,055股）普通股股份由一家於1999年年底收購之附屬公司持有。該等股份之成本已在過往年度於權益中確認。

### 股份獎勵

本公司股東於2025年6月12日批准採納其2025年股份計劃，其中包括新股份獎勵及購股權計劃。截至2025年12月31日止年度，本集團的股份獎勵計劃經由公開市場購入10,000,000股本公司普通股股份，而13,372,600股股份已於獎勵股份歸屬時轉至受獎人。餘下15,155,100股股份於2025年12月31日由股份獎勵計劃信託持有。股份獎勵計劃的詳情於本綜合財務報表附註6內披露。

### 購股權

截至2025年12月31日止年度，概無購股權獲授出、行使或失效。

## 6 股份獎勵計劃

本集團實行股份獎勵計劃，允許受獎人獲授本公司股份，作為其僱員及本公司董事福利之一部分。獎勵股份可由本公司新發行或經公開市場購入，並於歸屬前以信託形式持有。

大部分獎勵股份於授予獎勵後在歸屬期間逐步歸屬，已歸屬股份的最終數目取決於時間的推移及／或取決於本集團管理層設定的績效條件的達成情況。

已授出獎勵股份的公平值乃根據授出日期時本公司的市場報價釐定，並按相關歸屬期攤銷。於截至2025年12月31日止年度，已向合資格受獎人授出總計19,375,100股股份及13,372,600股股份經已歸屬。於2025年12月31日，總計15,155,000股股份以信託形式於股份獎勵計劃下持有。於截至2025年12月31日止年度，已授出獎勵股份之開支10,254,000美元（2024年：10,119,000美元）已計入綜合損益表內。

2025年及2024年內授出及歸屬的獎勵股份詳情如下：

授出日期	每股股份的 公平值	所授出獎勵 股份數目	已歸屬獎勵股份數目			歸屬期
			2024年之前	2024年	2025年	
<b>2021年</b>						
2021年4月1日	7.86港元	52,000	52,000	–	–	無
2021年6月7日	7.27港元	5,986,000	3,326,000	1,366,000	–	2021年6月7日 至2024年6月7日
2021年10月15日	6.35港元	80,000	80,000	–	–	無
2021年10月15日	6.35港元	268,000	160,000	44,000	–	2021年10月15日 至2024年10月15日
<b>2021年總額</b>		<b>6,386,000</b>				
<b>2022年</b>						
2022年5月6日	5.85港元	12,458,000	3,610,000	3,144,000	<b>2,879,000</b>	2022年5月6日 至2025年5月6日
<b>2022年總額</b>		<b>12,458,000</b>				
<b>2023年</b>						
2023年7月17日	6.37港元	18,930,100	–	5,534,300	<b>5,290,200</b>	2023年7月17日 至2026年7月17日
<b>2023年總額</b>		<b>18,930,100</b>				
<b>2024年</b>						
2024年1月2日	5.36港元	522,900	–	–	<b>174,300</b>	2024年1月2日 至2027年1月1日
2024年7月5日	5.49港元	15,390,300	–	–	<b>5,029,100</b>	2024年7月5日 至2027年7月5日
2024年10月2日	5.64港元	247,700	–	–	–	2024年10月2日 至2027年2月20日
<b>2024年總額</b>		<b>16,160,900</b>				
<b>2025年</b>						
2025年7月7日	4.53港元	18,753,200	–	–	–	2025年7月7日 至2028年7月7日
2025年12月12日	4.68港元	621,900	–	–	–	2025年12月12日 至2028年7月7日
<b>2025年總額</b>		<b>19,375,100</b>				
<b>合計</b>		<b>73,310,100</b>	<b>7,228,000</b>	<b>10,088,300</b>	<b>13,372,600</b>	

## 7 應付賬項及應計項目

	2025年 千美元	2024年 千美元
貿易應付款	83,116	78,795
其他應付款及應計開支	522,724	520,534
	<u>605,840</u>	<u>599,329</u>

按發票日期劃分之貿易應付款之賬齡分析如下：

	2025年 千美元	2024年 千美元
0 – 3個月	80,668	72,646
4 – 6個月	1,088	3,999
6個月以上	1,360	2,150
	<u>83,116</u>	<u>78,795</u>

## 8 按性質劃分之開支

包括於銷售成本、市場推廣費用、行政開支及其他經營開支內之開支分析如下：

	2025年 千美元	2024年 千美元
物業、廠房及設備折舊	191,144	210,630
商標、網站及系統開發攤銷	5,423	7,113
使用權資產折舊	50,060	44,531
物業、廠房及設備減值虧損撥備	–	51,802
物業、廠房及設備往年減值虧損撥回	–	(5,835)
使用權資產減值虧損撥備	30,395	–
僱員福利開支(不包括董事酬金)	812,204	800,954
物業銷售成本	3,275	946
營運中已售或消耗的存貨成本	275,034	275,450
出售物業、廠房及設備及因換置部分投資物業的虧損	4,576	2,670
因物業損壞及陳舊撤銷之物業、廠房及設備	–	2,775
終止確認使用權資產及租賃負債之收益	(110)	(95)
經營租賃開支	32,686	35,043
開業前開支	4,897	6,322
有關核數服務之核數師酬金	2,588	2,437

## 9 其他收益 — 淨額

	2025年 千美元	2024年 千美元
投資物業公平值收益／(虧損)	14,786	(20,714)
短期投資收益	4,438	1,709
會所債券的公平值虧損	(554)	(775)
跨貨幣掉期合約的公平值(虧損)／收益	(10,463)	13,883
投資物業出售收益	2,873	1,695
因物業損壞收回的保險索賠	2,928	4,224
出售一家聯營公司之虧損	—	(4,352)
利息收入	84,319	56,940
豁免一家聯營公司過往年度之利息收入	—	(6,299)
上市股份的股息收入	856	1,017
	<u>99,183</u>	<u>47,328</u>

## 10 融資費用 — 淨額

	2025年 千美元	2024年 千美元
利息開支：		
— 銀行貸款	232,498	275,566
— 定息債券	66,892	55,668
— 其他貸款	1,775	781
— 利率掉期合約	(23,002)	(49,156)
— 租賃負債	31,091	27,914
	<u>309,254</u>	<u>310,773</u>
減：已資本化金額	(348)	(812)
	<u>308,906</u>	<u>309,961</u>
外匯虧損／(收益)	10,149	(23,746)
	<u>319,055</u>	<u>286,215</u>

用以釐定可資本化的借款成本金額的實際資本化年利率為4.0% (2024年：4.5%)。

## 11 應佔聯營公司溢利

	2025年 千美元	2024年 千美元
應佔聯營公司之除稅前溢利(不包括應佔投資物業 公平值變動淨額)	273,221	276,936
應佔投資物業公平值變動淨額	<u>16,978</u>	<u>147,410</u>
應佔聯營公司之除稅前溢利	<u>290,199</u>	<u>424,346</u>
應佔稅項(不包括投資物業公平值變動淨額之 遞延稅項撥備)	(77,714)	(77,952)
應佔投資物業公平值變動淨額之遞延稅項撥備	<u>(4,126)</u>	<u>(36,736)</u>
應佔聯營公司稅項	<u>(81,840)</u>	<u>(114,688)</u>
應佔聯營公司溢利	<u><u>208,359</u></u>	<u><u>309,658</u></u>

## 12 所得稅開支

	2025年 千美元	2024年 千美元
當期所得稅		
— 香港利得稅	2,994	2
— 海外稅項	43,235	37,720
— 預扣稅	18,352	20,268
遞延所得稅	<u>25,091</u>	<u>17,418</u>
	<u><u>89,672</u></u>	<u><u>75,408</u></u>

截至2025年12月31日止年度，應佔聯營公司稅項81,840,000美元(2024年：114,688,000美元)已包括於綜合損益表中應佔聯營公司溢利內。

- (a) 香港利得稅乃按本集團旗下在香港經營之公司之估計應課稅溢利按16.5%(2024年：16.5%)稅率計提撥備。
- (b) 香港以外地區之稅項包括就附屬公司所派發之股息而已付及應付之預扣稅及就本集團旗下在香港以外地區經營之公司之估計應課稅溢利按適用之稅率計提撥備。

(c) 支柱二所得稅：

本集團屬經濟合作與發展組織（「經合組織」）支柱二示範規則範圍，並應用香港會計準則第12號中規定的例外情況確認及披露截至2025年12月31日止年度有關支柱二所得稅的遞延稅項資產及負債之資料。根據於2025年1月1日生效的支柱二法例，本集團將產生補足稅。根據該法例，本集團須就其於各司法權區之全球反侵蝕稅基規則（「GloBE規則」）實際稅率與15%最低稅率之間的差額繳納補足稅。

截至2025年12月31日止年度，本集團已估計於其經營業務所在的所有司法權區實際稅率超過15%或符合過渡性安全港救濟的適用資格，惟本集團於其擁有業務的斐濟及薩摩亞除外。考慮到支柱二法例具體調整的影響，本集團於年內確認當期所得稅開支891,000美元。該金額已計入損益表中所得稅內。

## 13 每股盈利

### 基本

每股基本盈利乃根據本公司擁有人應佔溢利除以年內已發行普通股股份之加權平均數計算（已對一家附屬公司及股份獎勵計劃持有本公司之已發行普通股股份作出調整）。

	2025年	2024年
本公司擁有人應佔溢利(千美元)	<u>112,293</u>	<u>161,387</u>
已發行普通股股份之加權平均數(千股)	<u>3,556,388</u>	<u>3,553,432</u>
每股基本盈利(每股美仙)	<u>3.16</u>	<u>4.54</u>

### 攤薄

每股攤薄盈利乃按照假設所有攤薄潛在普通股股份已進行兌換而調整之已發行普通股股份之加權平均數計算。於截至2025年及2024年12月31日止年度於股份獎勵計劃下的未歸屬獎勵股份對本公司有潛在攤薄影響。

對每股盈利的攤薄影響如下：

	2025年	2024年
本公司擁有人應佔溢利(千美元)	<u>112,293</u>	<u>161,387</u>
已發行普通股股份之加權平均數(千股)	<u>3,556,388</u>	<u>3,553,432</u>
調整(千股)	<u>32,049</u>	<u>30,092</u>
計算每股攤薄盈利所用之普通股股份加權平均數(千股)	<u>3,588,437</u>	<u>3,583,524</u>
每股攤薄盈利(每股美仙)	<u>3.13</u>	<u>4.50</u>

## 14 股息

	本集團		本公司	
	2025年 千美元	2024年 千美元	2025年 千美元	2024年 千美元
已派付中期股息每股普通股股份5港仙 (2024年：5港仙)	<b>22,967</b>	22,945	<b>23,035</b>	23,012
擬派末期股息每股普通股股份10港仙 (2024年：10港仙)	<b>45,936</b>	45,895	<b>46,072</b>	46,030
	<b>68,903</b>	68,840	<b>69,107</b>	69,042

董事會於2026年3月26日舉行之會議上建議派發截至2025年12月31日止年度之末期股息每股普通股股份10港仙。該擬派發之股息並未於此等財務報表中當作應付股息列賬。

截至2025年12月31日止年度之擬派末期股息為45,936,000美元，此乃根據本公司於2026年3月26日3,585,525,056股已發行股份計算（惟於綜合時扣除本公司一家附屬公司持有之本公司10,501,055股普通股股份之股息136,000美元及本公司股份獎勵信託就股份獎勵計劃持有之14,980,800股普通股股份之股息193,000美元）。

## 15 財務擔保、或然負債及資產抵押

### (a) 財務擔保

於2025年12月31日，本集團就若干聯營公司所獲取之銀行信貸而與銀行簽訂按比例之擔保。本集團為該等聯營公司所擔保之銀行信貸之已動用數額為129,949,000美元（2024年：105,958,000美元）。

擔保乃按其各自合約金額呈列。董事會認為該等擔保不會被要求予以執行。

### (b) 或然負債

於2025年及2024年12月31日，本集團並無重大或然負債。

### (c) 資產抵押

於2025年及2024年12月31日，本集團並無就借款進行資產抵押。

## 16 承擔

(a) 本集團於報告期末已承擔惟尚未產生之資本開支如下：

	2025年 千美元	2024年 千美元
現有物業－物業、廠房及設備及投資物業		
－ 已訂約但未撥備	12,975	11,046
－ 已獲授權但未訂約	21,054	17,323
發展項目		
－ 已訂約但未撥備	1,160	12,497
－ 已獲授權但未訂約	49,010	62,169
	<u>84,199</u>	<u>103,035</u>

(b) 本集團之土地及樓宇訂立不可撤銷經營租賃所應收之未來最低租金總額如下：

	2025年 千美元	2024年 千美元
1年內	74,644	80,081
1年後至5年內	97,771	128,007
5年以上	15,137	14,869
	<u>187,552</u>	<u>222,957</u>

## 年度公佈的工作範圍

本集團之核數師(羅兵咸永道會計師事務所)已同意本集團截至2025年12月31日止年度之業績公佈內披露的綜合財務狀況表、綜合損益表、綜合全面收益表、綜合權益變動表及相關附註，其為列於本集團該年度綜合財務報表之數額。核數師就此而執行工作並不構成按照香港會計師公會頒佈的香港審計準則、香港審閱準則或香港鑒證準則而作出的核證工作，因此核數師沒有為本業績公佈作出核證。

## 購回、出售或贖回本公司之上市證券

於截至2025年12月31日止年度內，除於綜合財務報表附註5所披露就本公司股份獎勵計劃而購入之本公司股份外，本公司或其任何附屬公司概無購回、出售或贖回本公司之任何上市證券(包括任何庫存股份之出售或轉讓)。

於截至2025年12月31日止年度及於本公佈日期，本公司並無任何庫存股份(包括任何持有或存放於中央結算及交收系統(「中央結算系統」)之庫存股份)。

## 企業管治

本公司明白高透明度之企業管治及對股東負責之重要性，以及股東可從良好的企業管治中獲得利益。本公司會持續檢討其企業管治架構，以確保遵循最佳守則。

董事會採納一份綜合手冊(「董事手冊」)，載有(其中包括)本公司之企業管治準則，該等準則條文與香港聯合交易所有限公司證券上市規則附錄C1所載之企業管治守則的守則條文(「企業管治守則」)之規定一致或更嚴謹，惟董事手冊中有關本公司之主席及首席執行官之職務可由同一人士擔任的條文除外。董事手冊為本公司全體董事之全面指引手冊。

於截至2025年12月31日止年度內，本公司已遵守企業管治守則，惟偏離守則條文第C.2.1條除外，該條規定主席及首席執行官的角色應有區分，並不應由一人同時兼任。

郭惠光女士自2025年8月1日獲委任為集團首席執行官以來，同時出任本公司主席及首席執行官。郭女士自2016年6月獲委任為執行董事，以及於2017年1月出任主席以來，在本公司發揮了關鍵之領導作用。彼主要負責制定本公司之戰略重點，並引領本公司實現其目標。在郭女士之領導下，結合主席及首席執行官之職能，確保各級領導層均能秉持統一及一致之願景，提升本公司之策略協同與營運執行。本公司透過管治及內部控制框架，確保權力與職權的適當平衡，其中包括董事會在董事的積極參與下運作，董事會多數成員為獨立非執行董事（「獨立非執行董事」），以及審核及風險委員會、薪酬及人力資源委員會均由獨立非執行董事擔任主席。本公司將繼續檢討及監察其常規，以確保遵守企業管治守則，並維持高標準的企業管治。

## 獲派建議之末期股息的資格

本公司建議派發之2025年末期股息每股股份10港仙（惟須待股東於本公司應屆股東週年大會上批准方可作實）將於2026年6月15日派發予於2026年6月4日名列本公司股東名冊之股東（不包括任何庫存股份持有人）。

如欲獲派發建議之末期股息，所有股份過戶文件連同相關股票必須最遲於2026年6月4日下午4時30分前送達本公司在香港之股份過戶登記分處卓佳證券登記有限公司辦理登記手續，地址為香港特別行政區夏慤道16號遠東金融中心17樓。

本公司將於2026年6月4日前，從中央結算系統提取所有庫存股份（如有），並將其重新登記為本公司名下之庫存股份或予以註銷。

代表董事會  
香格里拉（亞洲）有限公司  
主席及集團首席執行官  
郭惠光

香港，2026年3月26日

於本公佈發表日，本公司之董事為：

### 執行董事

郭惠光女士（主席及集團首席執行官）  
蔡志偉先生（集團首席財務官及集團首席投資官）

### 非執行董事

林明志先生

### 獨立非執行董事

李國章教授  
葉志強先生  
李小冬先生  
莊辰超先生  
KHOO Shulamite N K女士  
蔡元文先生